

## طراحی الگوی رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ به جهت تاب‌آوری در مشاغل صنایع غذایی (مورد مطالعه: شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی استان گیلان)

محمدصادق حسن‌زاده پسیخانی<sup>۱</sup>، میرهادی مؤذن جمشیدی<sup>۲\*</sup>، راضیه باقرزاده خداشهری<sup>۳</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹

دریافت: ۱۳۹۹/۸/۲۷

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ به جهت تاب‌آوری در مشاغل صنایع غذایی استان گیلان است. این پژوهش در حوزه پارادایم تفسیری، از نوع پژوهش‌های کیفی با رویکرد استقرایی و براساس نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش، مدیران بخش‌های صف و ستاد در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی استان گیلان می‌باشد. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد که براساس قاعده اشباع با استفاده از ۱۵ مصاحبه این مهم حاصل شد و به جهت اطمینان بیشتر تا ۲۰ امین مصاحبه نیز ادامه پیدا کرد. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل قرار داده شدند تا مفاهیم و مقوله‌ها طبقه‌بندی شوند. مقوله محوری، ظرفیت‌سازی برای رهبری پایدار در مواجهه با کووید ۱۹ است که در سه بعد اقدام‌های بنیادی، اقدام‌های انگیزشی و ارزیابی و کنترل استخراج شد و با توجه به شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در سه سطح مشتریان، کارفرمایان و سازمان تدوین و الگوی نهایی ارائه



شد. اقدام‌های مدیران در شرایط بحران، نقش محوری در شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف داشته و مدیران باید پیوندی قوی بین اقدام‌های بنیادی، انگیزشی و ارزیابی و کنترل به جهت اجرایی کردن مؤثر راهبردها در بحران‌ها ارائه دهند. نتایج پژوهش در حوزه مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ در مشاغل صنایع غذایی نوآوری‌های تئوریک و نظری به همراه داشته است و به کارفرمایان و پژوهشگران در حوزه صنایع غذایی، در درک و شناخت بهینه از الگوی رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ کمک می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** بحران سازمانی، پاندمی کووید ۱۹، تاب‌آوری، رهبری پایدار، صنایع غذایی استان گیلان، نظریه داده‌بنیاد.

## ۱- مقدمه

بحران سازمانی، پدیده‌ای است که احتمال بروز کم و ابهام بالایی دارد و وضعیتی با پیامدهای شدید در تمام سطوح سازمانی را شامل می‌شود، به عبارت دیگر، یک بحران می‌تواند آینده سازمان‌ها را به خطر بیندازد و احساس فوریت را برای مدیران درمورد چگونگی پاسخگویی رضایت‌بخش به این وقایع ایجاد کند. بحران‌های سازمانی مربوط به زمینه‌های مختلفی می‌باشند، از جمله بلایای طبیعی، همه‌گیری‌های بیماری (مانند ابولا در بخشی از آفریقا در سال ۲۰۱۴-۲۰۱۵ و به تازگی ویروس کرونا)، بحران‌های سطوح دولتی و خصوصی و بحران‌های مالی. مدیریت بحران‌های سازمانی که از همه‌گیری‌های بیماری با دامنه جهانی ناشی می‌شود، پیچیده‌تر از مدیریت بحران‌های سنتی «مالی» یا بحران‌های محلی همه‌گیر است، زیرا یک بیماری همه‌گیر جهانی به‌عنوان یک رویداد غیرقابل پیش‌بینی که با انواع بحران‌های دیگر اعم از مالی، محیط زیست، اعتصاب‌ها و... نیز مرتبط است، می‌تواند صنایع مختلفی را در مناطق جغرافیایی تحت تأثیر قرار دهد [۱]. به‌طور کلی، کیفیت هر نوع مدیریت و رهبری، اعم از اجتماعی، اقتصادی یا آکادمیک با واکنش سریع و صحیح به تغییرات اجتماعی و اقتصادی تعیین می‌شود. رهبران کسانی هستند که به‌دنبال بهره‌برداری خلاقانه از تهدیدات ناشی از وقایع غیرمنتظره هستند. اتفاق‌های غیرقابل اجتناب ماه‌های گذشته تغییرات قابل توجهی را ایجاد کرد. زمانی که همایش ICSEAL 2019 دسامبر سال ۲۰۱۹ در پراگ برگزار شد، پاندمیک



و همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ تازه در چین آغاز شده بود و بسیار سریع در سراسر جهان گسترش پیدا کرد و برای همیشه درک ما را از جهانی‌سازی و دنیای پیرامون تغییر داد. از آنجایی‌که بسیاری از کشورها در سراسر جهان در حال حاضر در حالت قرنطینه هستند، مسافرت‌های فرامرزی متوقف شده است و مشاغل و صنایع در تلاش هستند تا در سیر چرخه حیات سازمانی رو به افول رهسپار نگردند؛ بررسی تأثیر ویروس کووید ۱۹ در اقتصاد بسیار حایز اهمیت است [۲]. گزارش‌ها تأکید می‌کنند که تأثیرات اجتماعی و اقتصادی کووید ۱۹ بی‌سابقه است و همچنان ادامه دارد [۳] آژانس تجارت و توسعه سازمان ملل متحد<sup>۱</sup> تخمین می‌زند که هزینه اقتصاد جهانی در سال ۲۰۲۰ حدود ۱ تریلیون دلار خواهد بود. با این حال، ممکن است به دلیل قطعیت نداشتن طول این بیماری همه‌گیر، گسترش و تأثیر آن و واکنش‌های متفاوت در سیاست‌های دولت، بسیار بیشتر از حد تصور نیز باشد. وقفه در زنجیره‌های عرضه بین‌المللی و کاهش تجارت به دلیل تعطیلی مشاغل در چین، اروپا و جاهای دیگر با گسترش ویروس و اختلال در فعالیت‌های اقتصادی از راه حذف نیروی کار (مرگ‌ومیر، فاصله اجتماعی، قرنطینه) از جمله هزینه‌های آشکار و پنهان این بحران است [۴]. شیوع جهانی بیماری کرونا بر صنعت غذایی جهان نیز تأثیر گذاشته است، زیرا دولت‌ها، رستوران‌ها را تعطیل می‌کنند تا گسترش ویروس را کاهش دهند. همچنین واردات و صادرات مواد اولیه غذایی نیز دچار اختلال شده است. در سراسر جهان، میزان بازدید روزانه رستوران‌ها در مقایسه با مدت مشابه سال ۲۰۱۹ به میزان قابل توجهی کاهش پیدا کرده است. تعطیل شدن رستوران‌ها باعث ایجاد یک اثر موج در صنایع مرتبط مانند تولید غذا، حمل‌ونقل مواد غذایی، ماهی‌گیری و کشاورزی شده است [۵]. مجموعه داده‌های حاصل از مطالعه مرتبط با نرخ انتقال هفتگی کووید ۱۹ در ۲۶ کشور برای پنج هفته متوالی نشان می‌دهد که مکان‌های عمومی مانند رستوران‌ها، کافه‌ها و تئاتر مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده برای نرخ انتقال بیماری بوده و به دنبال آن موارد همراه با خرید و سپس حمل‌ونقل عمومی است [۶]. در حال حاضر صنعت غذا با عدم اطمینان زیادی درباره وجود کووید ۱۹ در تولید مواد غذایی، توزیع، بازاریابی، تهیه خانگی وعده‌های غذایی روبه‌رو است [۷]. با اعلام گزارش‌هایی مبنی بر مشاهده و تعداد بیماران مبتلا



به کرونا در کشور، نوعی استرس در مصرف محصولات غذایی تولیدشده به‌وسیله شرکت‌های تولیدی در بین مردم ایجاد شد. به موازات آن در داخل شرکت‌ها نیز احساس نوعی ناامنی شغلی در بین کارکنان به‌وجود آمد. انتشار برخی شایعه‌های درست یا غلط درخصوص ابتلای برخی از کارکنان این شرکت‌ها به ویروس کرونا در شبکه‌های اجتماعی به نوعی ترس را درخصوص ادامه حیات این شرکت‌ها در بین مالکان، مدیران و کارکنان پدید آورد. نزدیک‌بودن به پایان سال کاری شرکت‌ها نیز دغدغه‌های زیادی درخصوص عقد قراردادهای کاری، نحوه تسویه حساب مالیاتی و... را مضاعف کرده است. شرکت‌های تولیدی صنایع غذایی بسان کشتی‌هایی بودند که ادامه حیات آنها منوط به حرکت در دریایی پرتلاطم بود. مدیران این شرکت‌ها ناخداهای این کشتی می‌باشند که برای عبور از آب‌های طوفان‌زده وظیفه عبور از این بحران را بر دوش دارند. در چنین شرایطی وجود مدیرانی شایسته با ویژگی‌های خاص رهبری می‌تواند چاره‌ای برای مدیریت بحران‌ها و رسیدن به تعالی شرکت‌ها باشد [۸]. گمان می‌رود در شرایط بحرانی ناشی از شیوع بیماری کووید ۱۹، رهبری پایدار شاید بتواند شرایط تحمل و تاب‌آوری شرکت‌های تولیدکننده صنایع غذایی را که در شرایط حاصل از شیوع بیماری با مشکلات جدیدی روبه‌رو شده‌اند، مهیا کند. مدیران و رهبرانی که با دارا بودن برخی شایستگی‌ها نظیر شایستگی‌های ارتباطی، اجتماعی و عاطفی شرایط ادامه حیات این شرکت‌ها را فراهم کرده و کارکنان شرکت‌ها را در این بحران هدایت و رهبری کنند [۹]. مدیران واحدهای تولید مواد غذایی استان گیلان نیز از همان اوایل شیوع ویروس کرونا، خود را در برابر بحران پیش‌بینی‌نشده ناشی از شیوع یک بیماری مسری کشنده مواجه دیدند. تعطیل شدن بسیاری از کسب‌وکارهای مرتبط با مصرف مواد غذایی مانند رستوران‌ها، فعالیت‌های تأمین غذا، هتل‌ها و... که تأمین مواد اولیه غذایی آنها از بخش کشاورزی است و همچنین حضور افراد در قرنطینه خانگی، سبب تغییر الگوی مصرف غذا در کشور می‌شود. این تغییر الگو می‌تواند بر مصرف‌کننده، تولیدکننده، سرمایه‌گذار و بازیگران زنجیره ارزش اثرگذار باشد. ازطرفی مصرف‌کنندگان ممکن است به ذخیره‌سازی بیش از حد و احتکار روی آورند که این امر بر زنجیره تأمین تأثیر منفی می‌گذارد. ایجاد اختلال در زنجیره تأمین مواد غذایی ممکن است خطرهای غیرمنتظره ایمنی غذایی را ایجاد کند. نبود ارائه اطلاعات ایمنی مواد



غذایی به روشی ساده و قابل فهم به وسیله مشارکت‌کنندگان در زنجیره غذایی، از تولیدکنندگان گرفته تا واسطه‌ها و مصرف‌کنندگان در تولید غذاهای ایمن و مؤثر، بحران را سخت‌تر و طاقت‌فرساتر می‌کند. به علت خطر آلودگی غذا به ویروس، شیوه‌نامه‌های فوری برای جلوگیری از احتمال آلودگی ویروس‌ها از مواد غذایی باید تحقیق و بررسی مداوم شوند [۱۰]؛ [۱۱]. تأثیر پاندومی کووید ۱۹ گسترده بوده و به یک بحران مهم جهانی تبدیل شده است که افراد، سازمان‌ها و ملل را ملزم می‌نماید تا برای مقابله با آن اقدام‌های لازم را انجام دهند و باعث ادامه حیات و تاب‌آوری و تحمل سازمان‌ها در بحران‌ها شوند [۱۲]. در زمان مشکلات، رهبران و همچنین راه‌حل‌ها و رویکردهای پیش‌رو بسیار اثرگذارند. از این رو موضوع رهبری در شرایط دشوار همه‌گیری کووید ۱۹ زمانی که بشریت باید با چالش‌های غیرمعمول بسیاری روبه‌رو شود، اهمیت ویژه‌ای کسب می‌کند [۲؛ ۱۳]. بنابراین توسعه و درک جامع درمورد تأثیر بحران سازمانی از جمله پاندومی کووید ۱۹ بر صنایع گوناگون از جمله صنایع مواد غذایی و استراتژی‌های مقابله‌ای احتمالی با این بحران، مستلزم شناسایی عوامل مؤثر در آن است؛ ازین‌رو اجرای این پژوهش در شناسایی این عوامل کمک شایانی خواهد کرد و از این روست که ضرورت و اهمیت اجرای این پژوهش احساس می‌شود.

## ۲- هدف غایی و پرسش‌های پژوهش

هدف غایی این پژوهش طراحی الگوی رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ به جهت تاب‌آوری در مشاغل صنایع غذایی استان گیلان است. بنابراین اهداف فرعی پژوهش را می‌توان به صورت زیر مطرح کرد:

- الف) واکاوی سیستم رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی استان گیلان؛
- ب) شناسایی عوامل مؤثر رهبری پایدار در مواجهه با بحران ویروس کرونا در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی استان گیلان؛



سؤال‌های زیر، پژوهش را در جهت نیل به ترسیم یک مدل مفهومی هدایت می‌کند:  
الف) الگوی رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی استان گیلان چگونه الگویی است؟  
ب) مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده (بحث اصلی، موجبات علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط محیطی، راهبردها و پیامدها) این الگو کدام‌اند؟

### ۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### ۳-۱- بحران سازمانی

جهان پیرامون به سرعت در حال تغییر است و سازمان‌ها در هسته اصلی این تغییر قرار دارند. سازمان‌ها نقش اساسی‌تری در زندگی ما، اقتصاد جهانی، تحولات اجتماعی و سیاسی ایفا می‌کنند و بر شرایط افراد تأثیر می‌گذارند [۱۴]. یک بحران می‌تواند به‌عنوان «یک رویداد خاص، غیرمنتظره یا غیرمعمول» تعریف شود که سطح بالایی از عدم اطمینان، تهدید و همچنین تهدید اهداف و اولویت بالای سازمان متصور می‌شود [۱۵]. بحران‌های سازمانی بر مدیریت یک سازمان، کارکنان، ذی‌نفعان و جامعه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند، تأثیر می‌گذارد. بحران به جهت نوع آن، میزان مسئولیت و حساسیت سازمان، میزان خسارت، تعداد ذی‌نفعان درگیر و نوع صنعت متفاوت است [۱۶]. پاندومی کووید ۱۹ نشان‌دهنده یک بحران عظیم بهداشت جهانی است. از آنجایی که این بحران نیاز به تغییر رفتاری در مقیاس گسترده دارد و بارهای روانی قابل‌توجهی را بر افراد تحمیل می‌کند، می‌توان از بینش‌های علوم اجتماعی و رفتاری برای کمک به هم‌سویی رفتار انسان با توصیه‌های اپیدمیولوژیست‌ها و متخصصان بهداشت عمومی استفاده کرد [۱۷]. بیماری مبهم و نامشخص، عدم اطمینان و فشار شدید، کمبود شدید منابع برای آزمایش و درمان و حتی جهت محافظت از ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی، ضررهای مالی بزرگ و رو به رشد و محدودیت‌های زمانی پاسخگویی از سوی مقام‌ها از جمله مهم‌ترین عوامل استرس‌زا می‌باشند که بدون شک تأثیرگذار بر زندگی فردی، اجتماعی و کاری است [۱۸]. به‌طور معمول، بحران‌ها وقایع بسیار واگرا و غیرمعمول



در زندگی سازمانی هستند. مرتون (۱۹۳۶) به جنبه تاریک سازمان اشاره کرده و بیان می‌کند که سازمان‌ها با پیروی از راهبردهای مشخص برای رسیدن به مجموعه‌ای از اهداف، در یک مقطع زمانی شاید با نتایج غیرقابل پیش‌بینی و نامطلوب روبه‌رو می‌شوند. این نتایج باعث می‌شود که سازمان از مسیر خود دور شود و مجموعه‌ای از پیامدهای نامطلوب برای سازمان و ذی‌نفعان آن پدیدار شود [۱۹].

### ۳-۲- رهبری پایدار

الگوی رهبری پایدار، مدیران ارشد را ملزم می‌کند تا با طرح این سؤال اساسی و با در نظر گرفتن اهداف کلان شرکت از چالش‌های پیش‌رو فارغ شوند. شاید پاسخ این سؤال‌ها در رویکردهای رهبری پایدار یا «زنبور عسل‌وار»<sup>۱</sup> که در تقابل با مدیریت غیر پایدار یا «ملخ‌وار»<sup>۲</sup> متمایز شده‌اند، نهفته باشد. استعاره رهبری زنبور عسل‌وار، شرکت را به‌عنوان بخشی به هم پیوسته از یک جامعه بسیار گسترده‌تر می‌داند که هدف واقعی آنها ارتقای رشد پایدار است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اصول زنبور عسل پایدارتر است؛ به احتمال زیاد منجر به عملکرد بالاتر می‌شود و نسبت به رفتارهای ملخ‌وار برتری والاتری بر مسئولیت اجتماعی می‌نهند [۱۳].

باتوجه به این مفهوم، پایداری سازمانی به توانایی پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان مستقیم و غیرمستقیم سازمان بدون به‌خطر انداختن توانایی آن در تأمین نیازهای ذی‌نفعان اشاره دارد [۲۰]. مدیران به‌عنوان رهبران پایدار، براساس رهبری اقتضایی که در فرایند تعاملی با شرایط قرار دارند، لازم است تا سازمان‌های خود را به سمت ایجاد ارزش پایدار توانمند سوق دهند [۲۱]. رهبری پایدار نیاز به اتخاذ و ادغام سبک‌های مدیریتی برای تسهیل در توسعه منابع انسانی و فراهم آوردن یک محیط مناسب هم برای کارمندان و هم برای رضایت مشتریان دارد [۲۲]. علاوه بر این، در مواجهه با نبود اطمینان بیشتر، ابتکارهای متعددی برای بهبود سلامت روان به‌وسیله مدیران می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را بهبود بخشد [۲۳].



### ۳-۳- تاب‌آوری

تاب‌آوری در مفهوم شرکتی به معنای توانایی مقاومت در برابر بحران‌ها و خطرپذیری فاکتورها است. تاب‌آوری در کسب‌وکارها عبارت است از توانایی‌های ساختاری و سیستمی که باعث می‌شود شرکت‌ها ظرفیت لازم برای مقابله با بحران‌ها را داشته باشند. تاب‌آوری قابلیت‌هایی برای کسب‌وکارها به وجود می‌آورد که بتوانند با وجود شرایط نامطلوب به بقا ادامه دهند و در مسیر بازگشت و رشد قرار گیرند. ظرفیت تاب‌آوری به بقای بلندمدت شرکت کمک می‌کند [۲۴]. با بررسی‌های انجام‌شده از سوی پژوهشگران، مدلی جامع از رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ در صنایع غذایی به جهت تاب‌آوری اینگونه مشاغل یافت نشد. این پژوهش با هدف ارائه الگویی مناسب در صنایع غذایی در پی آن است که مدیران سازمان‌ها چه اقدام‌ها و روش‌هایی می‌توانند انجام دهند تا ادامه حیات و تاب‌آوری شرکت‌ها را در برابر چنین شوک‌های بزرگ توسعه بخشند و تا حد امکان از چالش‌های پیش‌رو، موفقیت حاصل کنند.

کتابوترا و ساراتن در سال ۲۰۱۳ در پژوهشی با عنوان «رهبری پایدار: رویکردهای زنبور عسل‌وار در دانشگاه تایلند» تبیین کردند که شش هسته از اقدام‌های سازگار با ۲۱ شیوه رهبری پایدار شامل تمرکز بر دیدگاه بلندمدت، توسعه کارکنان، فرهنگ سازمانی قوی، نوآوری، مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی و رفتار اخلاقی می‌باشند. در این مقاله، یک سازمان «پایدار» در نظر گرفته می‌شود که با گذشت زمان سه شرط زیر را داشته باشد: ارائه عملکرد مالی قوی، نشان‌دادن توانایی تحمل مشکلات اقتصادی و اجتماعی و نشان‌دادن توانایی حفظ موقعیت رهبری در بازار مربوط. شهیدی سال ۲۰۲۰ در پژوهشی با عنوان «آیا کووید ۱۹ بر ایمنی و امنیت غذایی تأثیر می‌گذارد؟ خلاصه‌ای از میزگرد علمی IUFoST-CIFST در ۲۱ مارس ۲۰۲۰» هدف از این مشارکت را ارائه گزارش خلاصه‌ای از میزگرد علمی درباره کووید ۱۹ و ایمنی مواد غذایی بیان کرد که به‌وسیله اتحادیه بین‌المللی علوم و صنایع غذایی (IUFoST) و مؤسسه علوم و صنایع غذایی چین (CIFST) برگزار شده است. چالش‌های پیش‌روی صنعت غذا در دوره همه‌گیری و همچنین فرصت‌های پنهان زمان پس از همه‌گیری بحث شد. کورتز و جانتسون سال ۲۰۲۰ در پژوهشی با عنوان «بحران ویروس کرونا در





شرکت‌های B2B: بحران و پیامدهای مدیریتی مبتنی بر تئوری تبادل اجتماعی» هشت ابعاد مقایسه‌ای بحران را برای موفقیت در نظر گرفته‌اند: (۱) شکل‌گیری، (۲) تمرکز، (۳) موقتی، (۴) دولت، (۵) آمادگی، (۶) هنجار، (۷) کسب‌وکار و (۸) استقرار عملیاتی. علاوه بر این، نتایج مطالعه چهار طبقه درهم‌تنیده را برای طبقه‌بندی شیوه‌های مدیریتی پیشنهاد کرده است: (۱) تحول دیجیتال، (۲) فرایندهای تصمیم‌گیری، (۳) رهبری و (۴) احساس‌ها و استرس. دیرانی و همکاران سال ۲۰۲۰ در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های رهبری و نقش اساسی توسعه منابع انسانی در مواقع بحرانی: پاسخی به بیماری همه‌گیر Covid-19» به بررسی نقش رهبران و سازمان‌های محلی و جهانی در مواجهه با COVID-19 و در نظر گرفتن نقش‌های جدید توسعه منابع انسانی (HRD) بر اساس تبعات بیماری‌های همه‌گیر و به‌ویژه COVID-19 پرداختند.

#### ۴- روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است و پارادایم غالب بر آن، پارادایم تفسیری است. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر کاربرد بنیادی است. زمان پژوهش مقطعی بوده و از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ در واقع روند تحلیل و نتیجه‌گیری براساس رویکرد جزء به کل (استقرایی) بوده است. پس از استخراج داده‌های نظری، از متون نظری پژوهش، مقاله‌های کتاب‌های مربوط، داده‌های مورد نیاز تکمیلی با به‌کارگیری ابزار مصاحبه جمع‌آوری شد. جامعه آماری این پژوهش مدیران بخش‌های صف و ستاد در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی استان گیلان هستند. این پژوهش براساس نقطه نظرها و دیدگاه مدیران بخش‌های صف و ستاد در صنعت تولید مواد غذایی که با شرایط جدید حاصل از بحران کووید ۱۹ در روند فعالیت شرکت‌های مواد غذایی از نزدیک روبه‌رو شده‌اند، انجام گرفت. برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که براساس قاعده اشباع، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۵ مصاحبه این مهم حاصل شد و به جهت اطمینان بیشتر تا مصاحبه بیستم نیز ادامه پیدا کرد. به این ترتیب، پژوهشگر با ۱۵ نفر از اعضای جامعه مصاحبه انجام داد. بعد از مصاحبه با این افراد، مطالب بیان‌شده به‌وسیله افراد بعدی



(مصاحبه با ۵ نفر دیگر)، اطلاعات جدیدی به پژوهش اضافه نکرد و فرایند مصاحبه متوقف شد؛ به عبارت دیگر، حجم نمونه نهایی ۱۵ نفر است. مصاحبه‌ها در شهریور ۱۳۹۹ انجام شد. به دلیل شرایط خاص جامعه، محدودیت تردد و ارتباط‌های اجتماعی در بیشتر مصاحبه‌ها از تماس‌های آنلاین و با استفاده از روش‌های اینترنتی از جمله اسکایپ استفاده شد. میانگین زمان مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه بود و با پرهیز از هرگونه نظر درباره درست یا غلط بودن پاسخ‌ها انجام گرفت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شده در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناسی اعضای نمونه

مشخصات جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت		
زن	۳	۲۰/۰۰
مرد	۱۲	۸۰/۰۰
سن		
۳۰-۴۰	۹	۶۰/۰۰
۴۱-۵۰	۶	۴۰/۰۰
تحصیلات		
کارشناسی	۷	۴۶/۶۷
کارشناسی ارشد	۵	۳۳/۳۳
دکتری	۳	۲۰/۰۰
سابقه خدمت		
۱۱-۱۵	۳	۲۰/۰۰
۱۶-۲۰	۱۰	۶۶/۶۷
>۲۰	۲	۱۳/۳۳



#### ۴-۱- برآزش روایی پژوهش

به جهت تعیین اعتبار نتایج این پژوهش، به‌طور توأم از الگوهای پیشنهادی استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) و کرسول<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) استفاده شد. استراوس و کوربین (۱۹۹۰) تعیین اعتبار پژوهش را به معنای امتحان کردن نتایج به روش‌های مرسوم کمی نمی‌دانند و تعیین اعتبار را به منزله رسیدن به درجه‌ای از اطمینان که نتیجه حاصل از پژوهش از داده‌های جمع‌آوری شده که به‌درستی استخراج شده است، عنوان می‌کنند. کرسول (۲۰۱۴) نیز پیشنهاد داده است که پژوهشگران کیفی در پژوهش‌های خود از استراتژی‌های ذیل می‌توانند استفاده کنند:

۱. تطبیق اعضا: مشارکت‌کنندگان نظر خود را درباره گزارش پژوهش و فرایند داده‌ها عرضه کردند و براساس نظر آنها، نتایج بازبینی شد.
۲. کثرت‌گرایی: منظور تنوع سطوح مصاحبه‌شوندگان از نظر علمی و اجرایی است. براین‌اساس اقدام‌های انجام‌شده در این پژوهش به جهت رسیدن به درجه‌ای از اعتبار عبارت است از:
  ۱. در مرحله جمع‌آوری اطلاعات پس از رسیدن به درجه اشباع اطلاعات در مصاحبه پانزدهم، فرایند تا مصاحبه بیستم ادامه پیدا کرد تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات جدیدی به اطلاعات پیشین اضافه نمی‌شود.
  ۲. به جهت اجرای رویکرد کثرت‌گرایی، در انتخاب نمونه‌ها تلاش شد که طیف متنوعی از افراد به‌عنوان مصاحبه‌شونده‌ها انتخاب شوند.
  ۳. در مرحله پیاده‌سازی داده‌ها، استخراج کدها و مقوله‌ها هریک از پژوهشگران این پژوهش به‌تنهایی و جدا از هم اقدام به پیاده‌سازی متون ضبط‌شده، استخراج کدها و درنهایت مقایسه کدها و مقوله‌های یافت‌شده کردند.
  ۴. مقوله‌ها و نتایج پژوهش دوباره به شرکت‌کنندگان پژوهش نشان داده شد تا از میزان انطباق نتایج با نظرات مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود.

---

1. Strauss & Corbin  
2. Creswell



## ۵- یافته‌ها

در این پژوهش، برای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ پرسش‌های پژوهش، پس از اجرای تحلیل محتوای داده‌های کیفی، مدل کیفی استخراج شد.

### ۵-۱- پدیده محوری

پدیده محوری مبین ظرفیت‌سازی برای رهبری پایدار در مواجهه با کوید ۱۹ است. مقصود از این بحث مواجهه با شیوع بیماری کرونا در صنایع غذایی به جهت اقدام‌های مؤثر برای شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف می‌باشد. مقوله‌ها در سه بعد به شرح زیر طبقه‌بندی شدند:

الف) بعد اقدام‌های بنیادی (شامل ۷ مقوله): مهارت‌های بین‌فردی (۳ مفهوم)، قابلیت سازگاری و تطابق (۲ مفهوم)، برنامه‌ریزی (۲ مفهوم)، حل مسئله و تصمیم‌گیری (۲ مفهوم)، تفکر انتقادی و تحلیلی (۳ مفهوم)، اقدام‌های توسعه پایدار (۴ مفهوم)، اقدام‌های ابتکارانه در بحران (۳ مفهوم).

نقطه نظرات و دیدگاه مدیران به این صورت بوده است که «...به دلیل حساسیت نقش صنایع غذایی در سلامت آحاد مردم، به‌رغم توجه به سلامت فردی کارکنان که در مواجهه با اقلامی هستند که به‌طور مستقیم با سلامت افراد دیگر مرتبط است، سلامت روانی کارکنان نیز با اهمیت است. اثرهای اضطراب، ترس و سایر علایم روان‌شناختی، کارایی کارکنان را در ارائه خدمات مؤثر تحت شعاع قرار می‌دهد. از این‌رو خواه‌ناخواه امکان دارد کارکنان به‌طور ناخواسته دچار خطا و اشتباه در فرایند تولید تا توزیع قرار گیرند. مدیران باید برای درک مشکلات و چالش‌هایی که از مشتریان و کارکنان برخاسته می‌شود، با آنها کنار بیایند و حمایت و راهنمایی عاطفی داشته باشند، باید از زبان همدلی استفاده کنند و همکاری را بیشتر از پیش مد نظر داشته باشند. افراد و فرایندهای کاری باید با شرایط کنونی تطبیق پیدا کنند. کارکنان اداری با دورکاری، ارائه مجازی خدمات دفتری، در بخش فروش از راه ویزیت‌های آنلاین و در بخش توزیع با رعایت شیوه‌نامه‌های بهداشتی و چرخشی کردن کارکنان، تغییرات کم‌وبیش



مؤثری بنا به شرایط حال حاضر ایجاد کرد. به این ترتیب در این دوران با مشکل مواد اولیه وارداتی مواجه شدیم و تا حد امکان از مواد جایگزین استفاده کردیم که تا حدی بر ارائه کیفیت خدمات تأثیر گذاشت اما به جهت افزایش رضایت‌مندی مشتریان سعی در ارائه نوعی خدمات دیگر به دلیل پشتیبانی از برند محصول خود کردیم. در مواردی که راه چاره نبود، سازمان تغییر جهت در رویه‌ها نمود که همسوی با حوزه‌های جدید تقاضای مشتریان گردد. افزایش فروش بیش از حد برخی از اقلام مواد غذایی و افزایش قیمت و کاهش موجودی انبارهای این نوع از مواد غذایی که اقلام ضروری و اساسی افراد است، لزوم نیازسنجی و درک سیستمی از مسائل پیش‌رو را می‌طلبد. به این ترتیب مدیران باید هدف سازمانی را روشن کرده و مراحل حل مشکلات و چالش‌ها را مشخص کنند و اینکه باید توضیح دهند که برای رسیدن به هدف چه اقدام‌ها و چه منابعی برحسب شرایط حال حاضر لازم است، برای مثال ایجاد شبکه‌های دانش گروهی که به افراد در شبکه اجازه می‌دهد اطلاعات و دانش کسب‌شده را در فضاهای سازمانی و جغرافیایی پراکنده تسهیم کنند، به پیوند ذهن‌ها با هم کمک کرده و اهرمی برای شناخت سریع‌تر مسائل محیط سازمانی و اتخاذ راهکارهای بهتر مسائل شده است. نابرابری منجر به مسائل روان‌شناختی شده و سرمایه انسانی را که نقش مهمی در توسعه پایدار دارد، تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین از نگاهی دیگر الگوهای پایدار تولید و مصرف، مدیریت پایدار انرژی، زیرساخت‌های مقاومتی به‌وسیله مدیران آینده‌نگر در تمامی دوران از اقدام‌های بنیادین به‌شمار می‌رود...».

ب) بعد اقدام‌های انگیزشی (شامل ۳ مقوله): توجه به تیم‌گرایی (۳ مفهوم)، توجه به توانمندسازی (۴ مفهوم)، توجه به حوزه سرمایه اجتماعی (۴ مفهوم).

«... در دوران بحران کرونا مدیران صنایع غذایی سعی کرده‌اند که بیش از پیش با تشکیل و حمایت تیم‌های کاری مختلف در زنجیره تأمین، تولید، فروش و ... و قرارگرفتن در تیم‌های مرتبط با بحران به‌رغم افزایش پتانسیل کارکردی منجر به افزایش انگیزه و روحیه تیمی شوند. لزوم این امر ساختار منعطف است که با تشکیل جلسه‌ها به‌صورت مجازی و تصمیم‌گیری مشارکتی بر مبنای تحلیل اطلاعات و بهره‌گیری از تجربه‌ها انجام می‌شود. تشویق کارکنان به تصمیم‌گیری و استقلال ذهنی کارکنان، خودباوری را افزایش داده و مشارکت فعالانه آنان را



برای گذار از بحران فراهم می‌کند ... آنها به توسعه فردی می‌رسند ... کارکنان با کسب مشورت و کمک تخصصی یا غیرتخصصی از دیگران خودمراقبتی را نیز دارند. ... آموزش، استقلال، توانایی تصمیم‌گیری با اعتماد دوطرفه، تعهد، همبستگی و روابط شبکه‌ای هم‌افزایی پیدا می‌کند...»

ج) بعد ارزیابی و کنترل (شامل ۶ مقوله): کیفیت و بهبود مستمر (پروتکل‌های بهداشتی) (۳ مفهوم)، کمیت تولید (۲ مفهوم)، سیستم بازخور اطلاعات (۳ مفهوم)، مصرف‌کنندگان و مشتریان (۵ مفهوم)، اطلاعات و فناوری (۳ مفهوم)، ایمنی و سلامت (۳ مفهوم).

WHO یک سند راهنما برای مشاغل غذایی ارائه کرده که شرح اقدام‌های محافظت از کارگران مواد غذایی در مواجهه با کرونا است. تقویت اقدام‌های بهداشت شخصی، آگاهی از علائم COVID-19 و افزایش امنیت رویه‌های کاری ضروری است [۲۵]. «... اقداماتی همچون چک‌کردن روزمره دمای بدن، مدیریت کارکنان برای حضور غیرموجه کارکنان و ارزیابی کارکنان براساس نیاز آنان به کمک‌های درمانی و همکاری به آنها در حد توان در حال انجام است... اهرم‌های کنترلی باید به روز و متناسب با شرایط کرونا باشند و اطلاعات موثق و به‌موقع در اختیار کارکنان قرار گیرد... در دوران کرونا دو بخش در ارزیابی صنایع غذایی از حساسیت مضاعفی برخوردارند، بخش تولید و بخش توزیع... در این دوران میزان تولید اقلام غذایی آماده و نیمه‌آماده بنابر تقاضای مشتریان افزایش پیدا کرده است، از این رو ارزیابی بیش از پیش ایمنی غذایی در بخش بسته‌بندی و تحویل مناسب مواد غذایی و به‌موقع به مشتریان مورد اهمیت قرار گرفت. در این حالت در زمان سفارش‌گیری به‌وسیله مشتریان ثابت که کد مشتری در شرکت داشتند، تقاضاها به‌صورت آنلاین ثبت شده و بازخورد در سفارش بعدی نسبت به محصولات گرفته می‌شود... برگشتی‌های کالاها نسبت به قبل در روند آسان‌تری برای همراهی با مشتریان قرار می‌گیرد تا از طرفی شرکت ما نیز در ارزیابی به‌وسیله مشتریان امتیاز خوبی دریافت کند. در این دوره در صفحه کاربری هر مشتری سیستم اخذ پیشنهادها قرار گرفته است و به‌طور متوسط هر ماه به‌وسیله مسئول منابع انسانی ارزیابی می‌شود. در جدول ۲ مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پدیده محوری ارائه شده است.



جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پدیده محوری

مفاهیم	مقوله مرتبط با پدیده محوری	بعد
تأثیر بر نگرش کارکنان و رفتار آنها در ارتباط با درمان و بیماری، همدلی و حمایت عاطفی، برقراری روابط دوستانه و همکاری	مهارت‌های بین فردی	اقدام‌های بنیادی
تطبیق فرایند کاری با زمینه و شرایط احتمالی، تطبیق فرد با شرایط محیط محل کار	قابلیت سازگاری و تطابق	
تحلیل توانایی موجود در کارکنان و به‌کارگیری حداکثر استعداد، اهداف، نیازسنجی و منابع انعطاف‌پذیر	برنامه‌ریزی	
تعیین اهداف مرتبط با مشکل در شرایط بحران، درک سیستمی مسائل	حل مسئله و تصمیم‌گیری	
بهره‌برداری از دانش و رشدیافتگی؛ بازانديشي و تحليل مسائل بر پایه تفکر عقلانی، ترکیب مداوم اطلاعات مرتبط	تفکر انتقادی و تحلیلی	
الگوهای پایدار تولید و مصرف، مدیریت پایدار انرژی، کاهش نابرابری، ساختن زیرساخت‌های مقاومتی	اقدام‌های توسعه پایدار	
یافتن منابع جدید برای تأمین مواد اولیه، ورود به حوزه‌های جدید تقاضای مشتریان، تغییر نحوه پرداخت پاداش‌ها و جبران خدمات	اقدام‌های ابتکارانه در بحران	
تشکیل تیم پایش بحران در سازمان، ساختار منعطف، رهبری مشارکتی.	توجه به تیم‌گرایی	اقدام‌های انگیزشی
تفویض اختیار، خودمراقبتی، توسعه فردی، استقلال ذهنی و فکری کارکنان	توجه به توانمندسازی	
اعتماد، روابط شبکه‌ای، همبستگی، انسجام و تعهد	توجه به حوزه سرمایه اجتماعی	
مدیریت در پرداخت کمک هزینه‌های دارویی، چک‌کردن روزمره سلامتی، مدیریت پرزنتیسم	ایمنی و سلامت	ارزیابی و کنترل
اهرم‌های کنترلی به روز و متناسب، صحت اطلاعات، اطلاع‌رسانی به‌موقع	اطلاعات و فناوری	
تقویت خدمات پس از فروش، سنجش رضایت مشتریان، تحویل به‌موقع به مشتریان و اخذ بازخورد، پاسخگویی آنلاین به مشتریان، بررسی تقاضای مشتریان.	مصرف‌کنندگان و مشتریان	
اجرای نظام پیشنهادها، نگاه راهبردی به HR، در نظر گرفتن انگیزاننده‌هایی برای بهترین پیشنهادها	سیستم بازخور اطلاعات	
حفظ منابع، کسب منابع	کمیت تولید	
سنجش و اندازه‌گیری دقیق، اجرای شیوه‌نامه‌های بهداشتی و پیش‌گیرانه، برنامه مدیریت سلامت و کارکنان	کیفیت و بهبود مستمر (پروتکل‌های بهداشتی)	



## ۵-۲- شرایط علی

شرایط علی رویدادهایی هستند که موقعیت‌ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را خلق کرده و تشریح می‌کنند که افراد و گروه‌ها، چرا و چگونه به روش‌های خاصی پاسخ می‌دهند [۲۶]. بر مبنای یافته‌های پژوهش، بحث‌های «کاهش مشتریان»، «کاهش اعتماد به رعایت بهداشت»، «رفتار دوگانه کارکنان» شرایط علی تأثیرگذار بر رهبری پایدار مواجهه با پاندمی کووید ۱۹ در صنایع غذایی محسوب می‌شوند. در جدول ۳ مفاهیم و مقوله‌های علی شرح داده شده است. «... تقاضای کل به دلیل کاهش درآمد، افزایش قیمت مواد اولیه و ابهام این بیماری در تأثیر بر مواد غذایی نسبت به دوران قبل از کرونا کاهش جدی داشته است... دیدگاه‌های مشتریان در حال تغییر است... ترس و عدم اطمینان نسبت به رعایت بهداشت و عدم توجه و سهل‌انگاری نسبت به موازین به‌وسیله شرکت‌ها از نگاه و ذهنیت مشتریان در کاهش خرید تأثیر گذاشته است... برخی از مشتریان کلیدی‌تر سازمان به‌رغم در جریان‌بودن رعایت پروتکل‌های بهداشتی به‌وسیله سازمان، کماکان امتناع از خرید را دارند... برخی کارکنان نیز از راه شایعه‌پراکنی، خبرسازی در شبکه‌های مجازی مبنی بر ادامه فعالیت شرکت از راه شبکه‌سازی سیاسی و یا برخی از راه ترک شغل و درخواست حقوق بیکاری بر وخیم‌شدن بحران دامن می‌زنند... ترس از برکناری عاملی است که در این دوران همواره برای کارکنان وجود دارد... در این مسیر تاحد امکان پرداخت حقوق و مزایای کارکنان انجام شده است، به‌طوری‌که به‌جای تعدیل نیرو، حقوق بدون مزایا یا کاهش ساعت کاری و پرداخت متناسب آن را در دستورالعمل‌ها قرار گرفته‌اند...».

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مفاهیم	مقوله مرتبط با شرایط علی
افزایش قیمت مواد اولیه و کاهش قدرت خرید مشتریان، ضریب بالای کسندگی بیماری در کنار مسری‌بودن شدید آن	کاهش مشتریان
بی‌تفاوتی نسبت به رعایت بهداشت، توجه‌نکردن به طرح‌های مدیران و مسئولان، بی‌نتیجه‌انگاشتن فرایندهای مرتبط با بحران	کاهش اعتماد به رعایت بهداشت
شکایت از حقوق بیکاری، ترس از برکناری، شایعه‌پراکنی، خبرسازی در شبکه‌های مجازی مبنی بر ادامه فعالیت شرکت	رفتار دوگانه کارکنان





### ۵-۳- شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌کند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد [۲۷]. «... این شرکت در حد توانایی خود، زمان پرداخت اقساط مشتریان را در تعویق قرار داده است. برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان، شناخت از تقاضای آنان در این دوران و انتشار صادقانه اطلاعات، ضریب اطمینان مشتریان را به شرکت افزایش داده است... همکاری و ارتباط با شرکت‌های تولید مواد اولیه، شرکت‌های استارت‌آپ برای استفاده از نرم‌افزارهای به روز و به‌کارگیری روش‌های فروش آنلاین منجر به پاسخگویی مناسب و رضایت بیشتر مشتریان شده است... توازن اجتماعی، تأمین عمومی، تکامل همیاری اجتماعی، احساس برابری در دسترسی به معیشت و سطح زندگی نیز با تغییر نگرش‌ها و سبک زندگی مشتریان در دوران کرونا بیشتر از پیش حساسیت داشته است...». در جدول ۴ مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای ارائه شده است.

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مفهوم	مقوله
همکاری اثربخش اعضای جامعه، شبکه‌های اجتماعی و ارتباط‌های بین افراد، هماهنگی و همبستگی، تعهد	سرمایه اجتماعی
انتشار محتوای صادقانه در شبکه‌های اجتماعی، دریافت بازخورد از مصرف‌کنندگان، برقراری ارتباط‌های مؤثر؛ تعامل‌های پایدار و قابل پیش‌بینی	اعتماد به شرکت
توازن اجتماعی، تأمین عمومی، تکامل همیاری اجتماعی، احساس برابری در دسترسی به معیشت و سطح زندگی	احساس عدالت

### ۵-۴- شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری‌ای محسوب می‌شوند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند [۲۸]. بر مبنای یافته‌های پژوهش، مقوله‌های «فرهنگ سازمانی توانمندساز»، «قابلیت استخدامی» و «خدمات اجتماعی» به مثابه شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار هستند. در جدول ۵ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر شرح داده شده است.



در یک فرهنگ سبک سازمانی توانمندساز، برقراری اجماع‌های دموکراتیک، ارتباط‌های باز سازمانی و رسمیت کم در سازمان، ترغیب و تشویق می‌شوند و بر مسائلی چون تیم‌سازی، جریان آزاد و تبادل اطلاعات به صورت‌های عمودی، افقی و مورب تأکید می‌شود [۲۹]. در سازمان برای مواجهه با موقعیت‌های جدید به دلیل وجود بحران حال حاضر، آموزش کارکنان از جمله آموزش‌های تخصصی به دلیل جایگزین شدن روندهای کاری مجازی و هم‌چنین آموزش‌های مراقبتی و پیش‌گیرانه به کارکنان در محیط کار انجام می‌شود... اطمینان شغلی‌نداشتن در محیط پویا و متغیر، کارکنان را به کسب مهارت‌های متنوع برای دستیابی به موفقیت در گروهی از مشاغل که در صنعت خاصی قرار دارند، هدایت می‌کند و قابلیت انجام کارهای گسترده‌تر را فراهم نموده و انعطاف‌پذیری بیشتری در تأمین تقاضای بازار کار را به وجود می‌آورد [۳۰]. «...تقویت برنامه‌های انگیزشی و برنامه‌های مفرح برای تجدید روحیه کارکنان، همکاری در درمان، مرخصی‌ها و سایر خدمات نیز در این دوران در نظر گرفته خواهد شد...».

#### جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مفهوم	مقوله
آموزش، سبک‌های دموکراتیک، ارتباط‌های باز سازمانی و رسمیت کم	فرهنگ سازمانی توانمندساز
مهارت‌های متنوع، قدرت انطباق‌پذیر بالا با فرصت‌های شغلی متنوع	قابلیت استخدامی
بهداشت، درمان، بازنشستگی، برنامه‌های مفرح، خدمات رفاهی	خدمات اجتماعی

#### ۵-۵- راهبردها

راهبردها کنش‌های هدف‌مندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده موردنظر فراهم می‌کنند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند [۳۱]. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، راهبردهای «فروش اینترنتی»، «توجه به بخش مصرف»، «حمایت از خانوار»، «تدوین و اصلاح پروتکل‌های بهداشتی» و «اطمینان از پایداری زنجیره تأمین» راهبردهایی برای پدیده موردنظر هستند. در جدول ۶ مفاهیم و مقوله‌های راهبردها شرح داده شده است. «... به جهت



محدود شدن حضور فیزیکی و وجود داشتن محدودیت‌ها در این دوران، با بهبود زیرساخت‌ها و ایجاد ساختار مناسب برای گسترش ارائه خدمات الکترونیکی، آنلاین‌شاپ‌ها، ارائه تصویر 3D از محصول برای مصرف‌کننده و همچنین توسعه سبد محصولات مبتنی بر نیازهای مشتریان انجام شده است.... به جهت تداوم در تولید و پایداری صنایع غذایی در این دوران، باید صنایع غذایی حمایت شوند؛ توسعه حمایت از راه بیمه به منظور پوشش خطرپذیری صنایع غذایی، وام با بهره پایین، بخشش‌های مالیاتی و تخفیف‌های بیمه‌ای از این نوع هستند. سیاست‌های این شکلی بر قیمت محصولات تأثیر گذاشته و از مصرف‌کنندگان حمایت می‌شود... بحران حاضر تأثیر زیادی بر وضعیت اقتصادی گذاشته است. اعطای کارت اعتباری و پرداخت‌های نقدی و کمک‌هزینه‌ها در این مسیر راه‌گشا می‌باشند.... تدوین سیاست‌های تجاری اطمینان از پایداری زنجیره تأمین، اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف به مردم، شناسایی و ارزیابی خطرپذیری زنجیره تأمین و اولویت‌بندی آنها، ارتباط مستمر با تأمین‌کنندگان و آگاهی از شرایط تولید و توزیع آنها، شناسایی تأمین‌کنندگان جایگزین، شناسایی مواد اولیه جایگزین و تسریع در برنامه‌ریزی لجستیک و توجه به حمل‌ونقل مواد باید مورد توجه قرار گیرد. اعمال نظارت و کنترل بیشتر بر فرایند تولید محصولات براساس استانداردهای بهداشتی، ارائه گزارش‌های روزانه از فرایند توزیع و تولید براساس استانداردهای بهداشتی، مقابله جلدی با شیوع این بیماری و تدابیر شدید ایمنی از راهکارهای مراقبتی مقابله با ویروس کرونا محسوب می‌شود و بسیار ضروری است...».

#### جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

مفاهیم	مقوله
آنلاین‌شاپ‌ها و خدمات مربوط به فضای اینترنت، تصویر 3D از محصول برای مصرف‌کننده، توسعه سبد محصولات مبتنی بر نیازهای مشتریان، بهبود زیرساخت‌ها و ایجاد ساختار مناسب برای گسترش ارائه خدمات الکترونیکی	به‌کارگیری روش‌های نوین مانند فروش آنلاین
کاهش قیمت محصولات، توسعه حمایت از راه بیمه به منظور پوشش ریسک صنایع غذایی، وام با بهره پایین، بخشش‌های مالیاتی و تخفیف‌های بیمه‌ای	توجه به بخش مصرف
اعطای کارت اعتباری، پرداخت‌های نقدی، کمک هزینه‌ها	حمایت از خانوار



مفاهیم	مقاله
اعمال نظارت و بررسی بیشتر بر فرایند تولید محصولات براساس استانداردهای بهداشتی، ارائه گزارش‌های روزانه از فرایند توزیع و تولید براساس استانداردهای بهداشتی، مقابله جدی با شیوع این بیماری و تدابیر شدید ایمنی	تدوین و اصلاح پروتکل‌های بهداشتی
تدوین سیاست‌های تجاری اطمینان از پایداری زنجیره تأمین، اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف به مردم، شناسایی و ارزیابی ریسک‌های زنجیره تأمین و اولویت‌بندی آنها، ارتباط مستمر با تأمین‌کنندگان و آگاهی از شرایط تولید و توزیع آنها، شناسایی تأمین‌کنندگان جایگزین، شناسایی مواد اولیه جایگزین، تسریع در برنامه‌ریزی لجستیک و توجه به حمل‌ونقل مواد	اطمینان از پایداری زنجیره تأمین

### ۵-۶- پیامدها

پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده موردنظر حاصل می‌شوند [۳۲]. بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیامدها در سه سطح مشتریان، سازمان و کارفرما تقسیم شدند. در جدول ۷ مفاهیم و مقوله‌های پیامدها شرح داده شده است. در سطح مشتریان، «حفظ سلامتی مصرف‌کنندگان»، «افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان» و «ایجاد تصویر مناسب از برند شرکت در ذهن مشتریان عنوان شد». «... سازمان از زمانی که انتخاب محصولات به‌وسیله مشتریان را به روش مجازی و همچنین توزیع محصولات به‌صورت فیزیکی با حداقل کارکنان اجرایی کرده است و از طرفی نیز نظارت دقیق و مستمر بر اجرای پروتکل‌های ابلاغی داشته و الگوهای مصرف سلامت محور را مدنظر قرار داده است، منجر به افزایش حفظ سلامتی مصرف‌کنندگان شده است ... باوجود اینکه کیفیت و خوش‌آوازه‌بودن واقعی برند همیشه مدنظر ما بوده است، در دوران کرونا نیز با روش‌های نوین و متمایز نسبت به رقبای تصویر مناسبی از برند نزد مشتریان خواهیم داشت... مشتری‌مداری، تأمین رضایت مشتریان، برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف (تلفن، پیام کوتاه، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی)، توجه به انتظارات مشتریان در بخش‌های مختلف بازار و توجه به اولویت‌گذاری مشتریان و محصولات منجر به افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان شده است...». در سطح سازمان نیز «تاب‌آوری شرکت»، «عدم کاهش سود» و «حفظ جایگاه رقابت» عنوان شد. «... عدم اطمینان و تغییرات محیطی همواره بوده و صنایع غذایی نیز تحت تأثیر آن قرار گرفته است، اما در دوران شیوع کرونا این صنعت به‌دلیل اینکه ارتباط مستقیم و نزدیکی با سلامت مردم دارد،



تدوین راهکار مناسب منعطف به طوری که درصد خطای کمتری حاصل شود، بسیار با اهمیت بوده است. ارزیابی مستمر و در واقع کارآمدی و ناکارآمدی پروژه‌ها را تجزیه و تحلیل کردن و حتی بهره‌گرفتن از فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو تحمل بحران و فایق‌شدن بر آن را در پیش داشته است و خواهد داشت... آگاهی از رویدادها و انتظارات مشتریان در تدوین برنامه‌ها اهمیت داشته است و برخورد مناسب و خلاقانه با تغییرات محیطی به همراه در نظر گرفتن آینده سازمان باعث بقا سازمان و رشد آن شده است و خواهد شد... در این دوران متوقف کردن برنامه‌های کمتر ضروری، مدیریت جریان نقدینگی و حصول اطمینان از انضباط مالی، کاهش هزینه‌های غیرضروری، بررسی گزینه‌های دریافت وام و تأمین اعتبارها و بررسی تعهدات مالی و غیرمالی سازمان در شرایط غیرقابل پیش‌بینی نقش مهمی در ثبات و نظارت بر هزینه سازمان داشته است...». در سطح کارفرمایان، مقوله‌های «رضایت از کارفرما»، «تعهد شغلی»، «مشارکت کارکنان»، «حفظ سلامت خود»، «جلوگیری از پدیده پوزنتیسم» و «افزایش امنیت شغلی» براساس استراتژی‌ها و راهبردها منتج شدند. «... مدیران با رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرش تقاضاها و پیشنهادهای کارکنان و همچنین در این دوران گفتگو با کارکنان که تحت شرایط این بحران با مشکلاتی روبه‌رو شده‌اند و مساعدت‌کردن و همدلی با آنان، روابط کارفرما و کارگر را تقویت می‌بخشند... کارکنان با انگیزه بیشتر فعالیت دارند، کار تیمی با کیفیت بیشتری اجرا می‌شود؛ کارکنان راغب به یادگیری مهارت‌های استفاده از نرم‌افزارهای جدید سازمان هستند و در کل تمامی تلاش خود را می‌کنند و دیدگاه مثبتی به سازمان دارند... کارفرمایان فشار و اصراری بر حضور فیزیکی کارکنان در شرایطی که لزومی بر آن نیست، ندارند و حضور نداشتن فیزیکی را تأثیرگذار بر جبران خدمات نمی‌دانند... و در این صورت بر افزایش روحیه فرد، رضایت از زندگی و سلامت ذهنی و جسمی افراد تأثیرگذارند... نیازها و انتظارات کارکنان را در نظر گرفته و سبک و سنگین می‌کنند... در اخراج و تعدیل نیرو مقاومت می‌کنند، اما در صورت رخداد آن در حمایت‌ها نسبت به کارمند کوتاهی نمی‌شود...». در جدول ۷ مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها ارائه شده است.



جدول ۷. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مفاهیم	مقوله	سطح پیامدها
انتخاب محصولات به روش مجازی و توزیع محصولات به صورت فیزیکی با حداقل کارکنان، رعایت سخت‌گیرانه و تشدید نظارت بر اجرای پروتکل‌های ابلاغی، تغییر در الگوی مصرف	حفظ سلامتی مصرف‌کنندگان	مشتریان
مشتری‌مداری، تأمین رضایت مشتریان، برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از راه کانال‌های مختلف (تلفن، پیام کوتاه، پست الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی)، توجه به انتظارات مشتریان در بخش‌های مختلف بازار، توجه به اولویت‌گذاری مشتریان و محصولات	افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان	
کیفیت متمایز، عرضه مناسب محصول، احساس احترام، مفیدبودن	ایجاد تصویر مناسب از برند شرکت در ذهن مشتریان	
تدوین استراتژی مناسب، انطباق‌پذیری و سازگاری سریع در شرایط نبود اطمینان، بهره‌گیری از فرصت‌های جدید، شناسایی الگوهای رفتاری کارآمد و ناکارآمد پیشین	تاب‌آوری شرکت	سازمان
مدیریت جریان نقدینگی و حصول اطمینان از انضباط مالی، کاهش هزینه‌های غیرضروری، بررسی گزینه‌های دریافت وام و تأمین اعتبارها، بررسی تعهدهای مالی و غیرمالی شرکت در شرایط غیرقابل پیش‌بینی، متوقف کردن برنامه‌های کمتر ضروری	نیود کاهش سود	
تحلیل محیط کسب‌وکار، اقتصاد کلان و سیاست‌های دولت، تدوین برنامه‌ها براساس مزیت‌ها و متناسب با شرایط، تلاش برای تغییر مدل کسب‌وکار متناسب با انتظارات فعلی مشتریان، توجه به روندهای کسب‌وکار در پساکرونا، به‌کارگیری رویکردها و روش جدید کارآفرینانه	حفظ جایگاه رقابت	
افزایش بهره‌وری، همدلی مدیران بر افزایش رضایت شغلی کارمندان، رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرنده، احساس پذیرش و حمایت بیشتر	رضایت از کارفرما	کارفرمایان
رویکرد مثبت به سازمان و ارزش‌های آن، برنامه‌های کوتاه‌مدت قابل سنجش و تمایل به تلاش بیشتر، تقویت اشتغال و استفاده از ظرفیت نیروی انسانی توانمند	تعهد شغلی	
نعهد فرد به سازمان، کسب مهارت‌های جدید شغلی، کار تیمی	مشارکت کارکنان	
تضمین سلامت فیزیکی و ذهنی فرد، افزایش روحیه فرد، رضایت از زندگی	حفظ سلامت خود	
کاهش فشار مدیران، سیستم جبران خدمات کارآمد، تعادل کار و زندگی، مدیریت کسب‌وکار و کانال‌های شبکه‌سازی، افزایش مهارت ارتباطی مدیران و کارکنان	جلوگیری از پدیده پرزنتیسم	
شناخت نسبت به نیازها و انتظارات کارمندان، حمایت در برابر اخراج	افزایش امنیت شغلی	



## ۵-۷- گزاره‌های حکمی (قضایا) و فرضیه‌های راهبردی

بر پایه مؤلفه‌های مرحله کدگذاری محوری، قضایای زیر به دست می‌آیند:

قضیه ۱. کاهش مشتریان، کاهش اعتماد به رعایت بهداشت و رفتار دوگانه کارکنان جزء عوامل علی برای ضرورت رهبری پایدار در مواجهه با بحران و ویروس کرونا در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی محسوب می‌شوند.

قضیه ۲. فروش اینترنتی، توجه به بخش مصرف، حمایت از خانوار، تدوین و اصلاح پروتکل‌های بهداشتی و اطمینان از پایداری زنجیره تأمین به‌عنوان راهبردهایی برای تاب‌آوری در مواجهه با بحران و ویروس کرونا در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی محسوب می‌شوند.

قضیه ۳. فرهنگ سازمانی توانمندساز، قابلیت استخدامی و خدمات اجتماعی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر برای تحقق راهبردهای رهبری پایدار در مواجهه با بحران و ویروس کرونا در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی محسوب می‌شوند.

قضیه ۴. سرمایه اجتماعی، اعتماد به شرکت و احساس عدالت زمینه و بستری خاص را برای تحقق راهبردهای رهبری پایدار در مواجهه با بحران و ویروس کرونا در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی فراهم می‌کند.

قضیه ۵. حفظ سلامتی مصرف‌کنندگان، افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان، ایجاد تصویر مناسب از برند شرکت در ذهن مشتریان به‌عنوان پیامدها در سطح مشتریان، تاب‌آوری شرکت، نبود کاهش سود، حفظ جایگاه رقابت به‌عنوان پیامدها در سطح سازمان و رضایت از کارفرما، تعهد شغلی، مشارکت کارکنان، حفظ سلامت خود، جلوگیری از پدیده پرنزتیسیم به‌عنوان پیامدها در سطح کارفرمایان محسوب می‌شوند.

براساس قضیه‌های ذکرشده، فرضیه‌های راهبردی زیر استخراج می‌شوند:

فرضیه ۱. عواملی همچون کاهش مشتریان، کاهش اعتماد به رعایت بهداشت و رفتار دوگانه کارکنان به‌عنوان عوامل علی بر ضرورت ظرفیت‌سازی رهبری پایدار در مواجهه با کووید ۱۹ در شرکت‌ها و کارخانجات تولید مواد غذایی اثر دارد.



فرضیه ۲. راهبردهایی همچون فروش اینترنتی، توجه به بخش مصرف، حمایت از خانوار، تدوین و اصلاح پروتکل‌های بهداشتی و اطمینان از پایداری زنجیره تأمین می‌توانند بر پیامدها در سطوح مختلف (سازمان، کارفرمایان و مشتریان) مؤثر باشند.

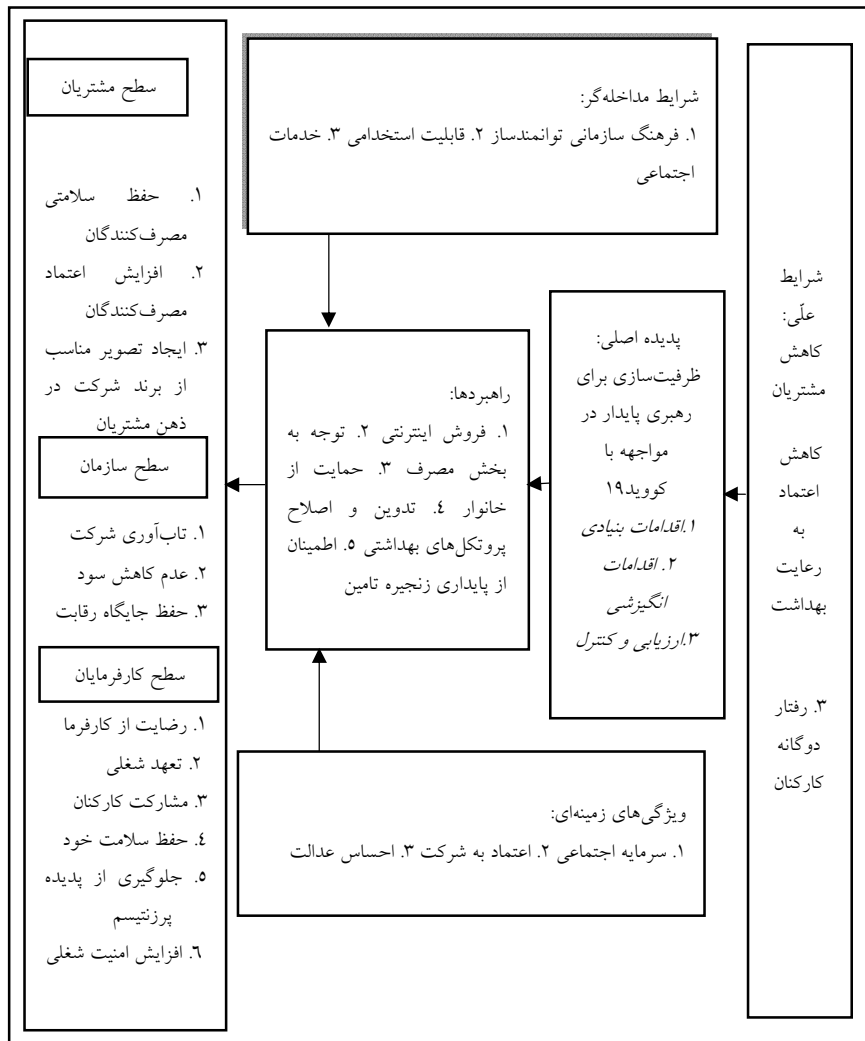
فرضیه ۳. عواملی مانند فرهنگ سازمانی توانمندساز، قابلیت استخدامی و خدمات اجتماعی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در تعامل با راهبردها می‌توانند بر پیامدها در سطوح مختلف (سازمان، کارفرمایان و مشتریان) مؤثر باشند.

فرضیه ۴. عواملی مانند سرمایه اجتماعی، اعتماد به شرکت و احساس عدالت به‌عنوان زمینه و بستری خاص در تأثیر راهبردها بر پیامدها در سطوح مختلف (سازمان، کارفرمایان و مشتریان) می‌توانند مؤثر باشند.

فرضیه ۵. به‌کارگیری راهبردهای فروش اینترنتی، توجه به بخش مصرف، حمایت از خانوار، تدوین و اصلاح پروتکل‌های بهداشتی و اطمینان از پایداری زنجیره تأمین به‌وسیله مدیران با ویژگی‌های رهبری پایدار می‌تواند بر پیامدها در سطوح مختلف (سازمان، کارفرمایان و مشتریان) مؤثر باشند.

با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی شد. شکل ۱ بیانگر مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد است. همچنین لازم به ذکر است که جزئیات مقوله‌محوری باتوجه به اهمیت آن در شکل ۲ ارائه شده است.





شکل ۱. الگوی رهبری پایدار مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ به جهت تاب‌آوری در مشاغل پرخطر صنایع غذایی

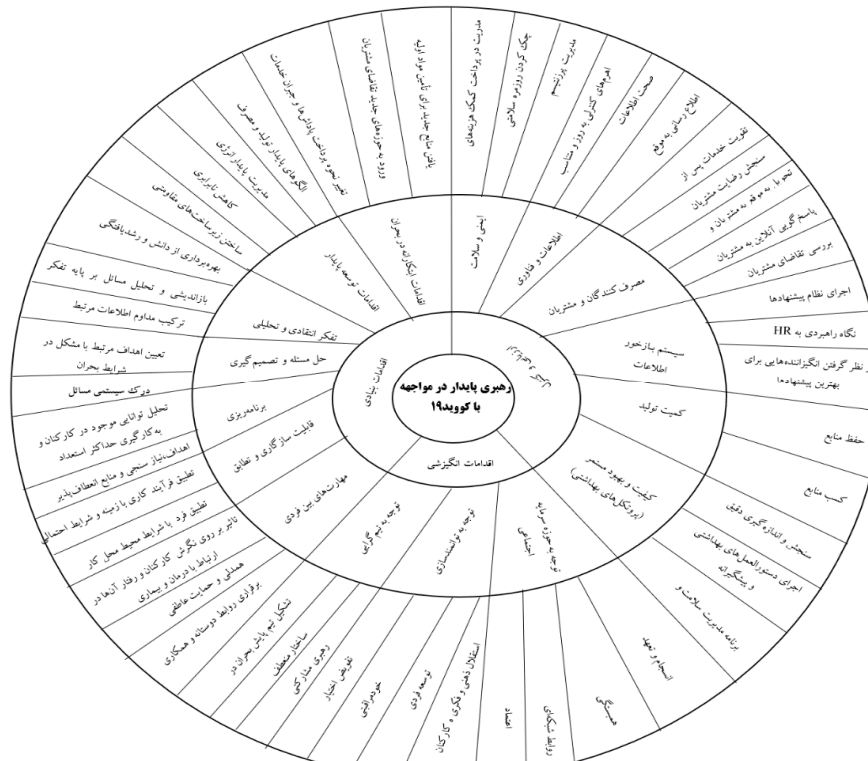


پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری پایدار در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ به جهت تاب‌آوری در مشاغل پرخطر صنایع غذایی، با استفاده از روش‌شناسی پژوهش کیفی شامل استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. رهبری پایدار در مواجهه با شیوع جهانی بیماری کرونا به‌عنوان پدیده‌محوری این پژوهش در صنایع غذایی به جهت اقدام‌های مؤثر برای شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف تعیین شد. بعد اقدام‌های بنیادی از راه مهارت‌های بین فردی، قابلیت سازگاری و تطابق، برنامه‌ریزی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و تحلیلی، اقدام‌های توسعه پایدار، اقدام‌های ابتکارانه در بحران، بعد اقدام‌های انگیزشی با توجه به تیم‌گرایی، توجه به توانمندسازی و توجه به حوزه سرمایه اجتماعی و همچنین بعد ارزیابی و کنترل از راه کیفیت و بهبود مستمر (پروتکل‌های بهداشتی)، کمیت تولید، سیستم بازخورد اطلاعات، مصرف‌کنندگان و مشتریان، اطلاعات و فناوری، ایمنی و سلامت در مواجهه با کووید ۱۹ قرار می‌گیرند. پدیده‌محوری این پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.

در شرایط متغیر امروز اتخاذ تصمیم‌های درست و یافتن پیام دقیق، کار دشواری است، اما آنچه اهمیت دارد این است که پیامی که به مخاطب منتقل می‌شود، درست و واقعی باشد. بنابراین لازم است سازمان‌ها در کمال درستی و صداقت کار کنند. این موضوع در رابطه با کسب‌وکارهایی که محصول یا خدمتی متناسب با شرایط سخت دارند هم صدق می‌کند؛ همه فعالیت‌ها باید حساب‌شده باشد، در غیر این صورت ممکن است مشتریان تصور کنند که سازمان‌ها در حال سوءاستفاده از این شرایط هستند. براساس پژوهش‌های انجام‌شده، دیرانی و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند که در همه‌گیری کووید ۱۹، سازمان‌ها زیر نظر یک رهبر شکوفا می‌شوند که الف) نقش‌ها و اهداف روشن ارائه کنند؛ ب) تسهیم و مشارکت داشته باشند؛ ج) ارتباط برقرار کنند؛ د) دسترسی کارمند به فناوری را تضمین کنند؛ ث) ثبات عاطفی کارمند را در اولویت قرار دهد؛ و) سلامت مالی سازمانی را حفظ کند و ه) انعطاف‌پذیری سازمانی را ارتقا بخشد. کتابوترا و ساراتن (۲۰۱۳)، شش هسته از اقدام‌های سازگار با بیست‌ویک شیوه رهبری پایدار را تبیین کردند. کورتز و جانسون (۲۰۲۰) چهار شیوه اعم از تحول دیجیتال، فرایندهای تصمیم‌گیری، رهبری و احساسات و استرس را برای مدیریت بحران و ویروس کووید



۱۹ پیشنهاد کردند. اما نتایج به دست آمده از این پژوهش، از راه سه بعد به همراه ۱۶ مؤلفه، رهبری پایدار را معرفی کرد که مبتنی بر شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ در صنایع غذایی است و در شکل ۲ مشاهده می‌شود.



شکل ۲. مدل تبیین‌کننده رهبری پایدار در مواجهه با کووید ۱۹

کاهش مشتریان، کاهش اعتماد به رعایت بهداشت و رفتار دوگانه کارکنان به عنوان شرایط علی شناسایی شدند. بسته‌شدن کارخانه‌ها و از بین رفتن زنجیره تأمین باعث کاهش عرضه مواد اولیه و افزایش قیمت محصول نهایی می‌شود. افزایش قیمت مواد اولیه و کاهش قدرت خرید مشتریان، ضریب بالای کشندگی بیماری در کنار مسری بودن شدید آن علتی بر چالش‌های مربوط به ارائه خدمات و محصول می‌باشند. به نظر می‌رسد بحران کنونی خود عاملی برای



تشدید بی‌اعتمادی مشتریان به خدمات است. اقدام‌های مشتری‌محور، یکی از مهم‌ترین راه‌های مقابله با این مشکل است. اکنون بیش از هر زمان دیگری، درک مشتریان نسبت به چگونگی و چرایی کاری که انجام می‌دهند، اهمیت دارد. استفاده از شبکه‌های اجتماعی کمک می‌کند تا از نگرانی‌های مشتریان مطلع شویم. رفتار دوگانه کارکنان مبنی بر شکایت از حقوق بیکاری، ترس از برکناری، شایعه‌پراکنی، خبرسازی در شبکه‌های مجازی براساس ادامه فعالیت شرکت صورتی دیگر از عوامل علی در بحران پیش‌رو است. از این رو پیشنهاد می‌شود اقدام‌های مشتری‌محور، استفاده از کالاهای جایگزین در صورت اختلال در زنجیره تأمین، استفاده از سیستم‌های ارزیابی رضایت مشتریان و دریافت بازخور از آنان، انتظارات واقع‌بینانه، ارزیابی سیاست‌های جاری، ایجاد تغییرات منطقی با انعطاف بیشتر و ایجاد اعتماد با نشان‌دادن فرایند زنجیره تولید تا توزیع که رعایت پروتکل‌های بهداشتی مدنظر تمامی مراحل فرایند است، موردتوجه قرار گیرد. شهیدی (۲۰۲۰) چالش‌های پیش‌روی صنعت غذا در دوره همه‌گیری و همچنین فرصت‌های بالقوه زمان پس از همه‌گیری را ارائه کرد که در این مقاله در ارتباط با نوع رفتارها و کنش‌های افراد پرداخته نشده بود و بیشتر در حوزه مصرف‌کنندگان و سیستم غذایی بحث شده بود. استراتژی‌های مواجهه با بحران، مقوله‌های فروش اینترنتی، توجه به بخش مصرف، حمایت از خانوار، تدوین و اصلاح پروتکل‌های بهداشتی، اطمینان از پایداری زنجیره تأمین را شامل شد. براساس داده‌های ثبت مشاغل تیانچا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، از ژانویه تا مه ۲۰۲۰، ۱۰۶۰۰۰ ثبت شرکت جدید مربوط به خدمات تحویل غذا وجود داشته است که در مقایسه با سال ۲۰۱۹، ۷۶۶ درصد افزایش پیدا کرده است. بنابراین در زمان بیماری همه‌گیر کووید ۱۹، ساختار «اینترنت + رستوران» در تحویل غذای آنلاین نه تنها نیازهای شرکت‌های غذایی را برآورده می‌کند، بلکه خواسته‌های مشتریان درباره مواد غذایی مناسب و کارآمد و همچنین دغدغه‌های امنیت شخصی مشتریان را نیز برآورده خواهد کرد. براین اساس، عواملی که مشتریان را به استفاده مداوم از تحویل غذای آنلاین تحریک می‌کند، برای ذی‌نفعان مربوطه ضروری است تا از این راه نیازها و انتظارات مشتریان را درک کنند. عملکرد، سهولت و کیفیت خدمات، راحتی، تأثیر اجتماعی و رضایت از ویژگی‌های مهمی است که در صنایع

---

1. Tianyancha



غذایی باید به آن توجه شود [۳۳-۳۶]. استفاده مداوم از فناوری اطلاعات، انتظار تلاش عملکرد، نفوذ و رضایت اجتماعی برای تدوین قصد استفاده مداوم از کاربران بسیار مهم است [۳۷-۳۸]. علاوه بر موارد بالا اعتماد نیز تأثیر مهمی بر قصد استفاده مداوم کاربران دارد [۳۹]. بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ تقاضا برای تجهیزات ضروری مراقبت‌های بهداشتی، داروها و همچنین نیاز به کاربردهای پیشرفته فناوری اطلاعات را ایجاد کرده است. نسل چهارم صنعت یا صنعت ۴.۰ مبنی بر ارتباطات و فناوری اطلاعات به‌عنوان چهارمین انقلاب صنعتی شناخته شده است که این توانایی را دارد تا در زمان بحران نیازهای سفارشی را برآورده کند. این انقلاب با کاربردهای پیشرفته تولید و فناوری‌های اطلاعات دیجیتال آغاز شده است [۴۰]. جوایز و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند که صنعت ۴.۰ می‌تواند نیازهای ماسک صورت و دستکش سفارشی را برآورده کرده و اطلاعات مربوط به سیستم‌های بهداشتی را برای کنترل و درمان مناسب بیماران کووید ۱۹ جمع‌آوری کند. آنها به ده فناوری اصلی هوشمند اشاره کردند که به حل مشکلات این ویروس کمک می‌کند. ارائه به‌روزرسانی روزمره بیمار آلوده، منطقه‌ای، سن و دولت با سیستم‌های نظارتی مناسب مفید است و بیان کردند که اجرای صحیح این فناوری‌ها به ارتقای آموزش و ارتباطها درباره بهداشت عمومی کمک می‌کند. فناوری‌های صنعت ۴.۰ می‌توانند ایده‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای برای مبارزه با فوریت‌های پزشکی محلی و جهانی ارائه دهند. شرایط زمینه‌ای در سه حوزه سرمایه اجتماعی، اعتماد به شرکت، احساس عدالت از راه همکاری اثربخش اعضای جامعه، شبکه‌های اجتماعی و ارتباط‌های بین افراد، هماهنگی و همبستگی، تعهد، انتشار محتوای صادقانه در شبکه‌های اجتماعی، دریافت بازخورد از مصرف‌کنندگان، برقراری ارتباط‌های مؤثر، تعامل‌های پایدار و قابل‌پیش‌بینی، توازن اجتماعی، تأمین عمومی، تکامل همیاری اجتماعی، احساس برابری در دسترسی به معیشت و سطح زندگی و همچنین شرایط مداخله‌گر از طریق برنامه‌های فرهنگ سازمانی توانمندساز، قابلیت استخدامی و خدمات اجتماعی بر راهبردها اثرگذار هستند. فناوری‌های دیجیتال برای آموزش از راه دور، یادگیری از راه دور و آنلاین در زمان ظهور همه‌گیری مفید هستند و اطلاعات مرتبط در دسترس را برای به اشتراک گذاشتن مستندها ارائه می‌دهند. همچنین فناوری دیجیتال هولوگرافی راهی جدید برای برگزاری همایش‌ها و رویدادهای زنده ایجاد کرده است



که هزاران نفر می‌توانند به‌طور هم‌زمان در این جریان مستقیم شرکت کنند [۹-۴۰]. مهارت‌های متنوع، قدرت انطباق‌پذیر بالا با فرصت‌های شغلی متنوع قابلیت استخدامی را افزایش داده و ضریب اطمینان شغلی کارکنان را بالاتر برده است که همین امر تأثیرگذاری بر رضایت مشتریان را می‌تواند در پی داشته باشد. بهداشت، درمان، بازنشستگی، برنامه‌های مفرح و رفاهی صورتی دیگر از رضایت‌مندی کارکنان و به‌دنبال آن رضایت مشتریان به‌دلیل دریافت خدمات بهتر است. دیرانی و همکاران (۲۰۲۰) به نقش استراتژیک توسعه منابع انسانی برای کمک و توسعه رهبران در طی همه‌گیری کووید ۱۹ اشاره و بیان کردند که الف) ارائه داده‌های قابل اعتماد؛ ب) گسترش شبکه حرفه‌ای خود؛ ج) ترویج نوآوری؛ د) اطمینان از یادگیری مستمر کارمند؛ ه) تسهیل در برقراری جلسه‌های منظم و ایجاد بستری برای تجلیل از کارمندان از موارد توسعه‌دهنده و کمک‌کننده در مواجهه با بحران حاصل از کووید ۱۹ می‌باشد. در نهایت پیامدها در سه سطح مشتریان، سازمان و کارفرمایان قرار می‌گیرد. در سطح مشتریان حفظ سلامتی مصرف‌کنندگان، افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان، ایجاد تصویر مناسب از برند شرکت در ذهن مشتریان؛ در سطح سازمان، تاب‌آوری شرکت، عدم کاهش سود و حفظ جایگاه رقابت و در سطح کارفرمایان، رضایت از کارفرما، تعهد شغلی، مشارکت کارکنان، حفظ سلامت خود، جلوگیری از پدیده پرنیتسم و افزایش امنیت شغلی منجر می‌شود. کورتز و جانتسون (۲۰۲۰) بیان کردند که فروش از راه سیستم‌های مبتنی بر فناوری و استفاده از رسانه‌های اجتماعی منجر به تقویت ارتباط‌های پویا خریدار و فروشنده، تولید اطلاعات و تسهیل تعامل و پاسخ‌های بازگران شبکه و اطمینان از اقدام سریع، استفاده بهینه از منابع و پیش‌بینی حوادث مهم می‌شود.

باتوجه به پژوهش، پیشنهادهای کاربردی به جهت تاب‌آوری در مشاغل پرخطر صنایع غذایی در دوران بحران حاصل از کووید ۱۹ ارائه می‌شود: اقدام‌های مدیران همواره نقش محوری در شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف به‌ویژه در شرایط بحران ازجمله بحران کووید ۱۹ دارد. در شرایط بحران به‌دلیل تغییر روند کاری، زندگی و ارتباطی؛ هماهنگی و موزون‌کردن و استفاده ترکیبی از دانش و مهارت به‌طور مداوم برای انجام موفقیت‌آمیز کار موردنیاز است. اقدام‌های بنیادی ازجمله مهارت‌های بین فردی، قابلیت سازگاری و تطابق،



برنامه‌ریزی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و تحلیلی، اقدام‌های توسعه پایدار، اقدام‌های ابتکارانه پایه و اساس موفقیت در شرایط بحران را فراهم می‌کنند. کارفرمایان باید پیوندی بین اقدام‌های بنیادی، انگیزشی و ارزیابی و کنترل ایجاد کنند. این اقدام‌ها پیش‌نیاز اجرایی کردن مؤثر فعالیت‌هایی از جمله فروش اینترنتی، تدوین و اصلاح شیوه‌نامه‌های بهداشتی، پایداری زنجیره تأمین و ... است؛ به این جهت که از راه لحاظ کردن سلامت روانی و جسمی کارکنان، توجه به نیازهای آنان و افزایش کارایی کارکنان سهم به‌سزایی در رضایت‌مندی و به‌ویژه حفظ سلامت مشتریان خواهند داشت. در صنایع غذایی با ایجاد انعطاف‌پذیری و ایجاد شبکه‌های کارراهه شغلی این امکان فراهم می‌شود که یک کارگر از راه غنی کردن توانمندی‌های خود در مقایسه با قبل از بحران که مهارت‌های افقی را در پیش داشت، مهارت‌های تخصصی را افزایش دهد. مهارت‌های متنوع، قدرت انطباق‌پذیر بالا با فرصت‌های شغلی متنوع قابلیت استخدامی را افزایش داده و ضریب اطمینان شغلی کارکنان را بالاتر می‌برد که همین امر و اطمینان کارگر از حفظ امنیت شغل او، تأثیرگذاری بر رضایت مشتریان را می‌تواند در پی داشته باشد. مدیران باید از راه به‌دست‌آوردن اطلاعات به‌طور دوره‌ای ارزش خود را در بازار کار و هم‌چنین نقش خود را در برابر سلامت عموم ارزیابی کنند و مهارت‌ها و تجربه‌های خود، نقاط قوت و ضعف خود را با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی موردبررسی و مذاقه قرار دهند تا از این راه بر حفظ سلامتی مصرف‌کنندگان، افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان، حفظ جایگاه رقابت و هم‌چنین افزایش امنیت شغلی کمک نمایند.

از طرفی علاوه بر شرایط بحرانی حاصل از پاندمیک کووید ۱۹، این احتمال وجود دارد که این مدل در شرایط بحرانی دیگر نیز بتواند تا حدی کارآمد باشد. با توجه به ضرورت ویژگی‌های رهبری پایدار پیشنهاد می‌شود مدیران به راهبردهای ذکر شده در شرایط بحران‌های مشابه توجه کنند که می‌تواند پیامدهای مثبتی در زمینه کارفرمایان، مشتریان و سازمان داشته باشد و به عواملی مانند فرهنگ سازمانی توانمندساز، قابلیت استخدامی و خدمات اجتماعی که در تعامل با راهبردها در به‌وجودآوردن پیامدها مفید به‌نظر می‌رسند، نیز توجه شود.

در این پژوهش باید این نکته را مدنظر داشت که ممکن است مدیران در پاسخگویی به سؤال‌های مصاحبه نتوانسته باشند به‌طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی پیدا کنند و



تنها ادراکات ذهنی خود را (چه مثبت و چه منفی)، به‌عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند، البته محقق امیدوار است که باتوجه‌به حجم بالای مصاحبه‌های انجام‌شده تا اشباع نظری، از میزان این محدودیت کاسته شود. از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدودبودن نتایج این پژوهش بر جامعه لحاظ‌شده اشاره کرد. از آن‌جایی که نمی‌توان نتایج پژوهش را به دیگر جامعه‌ها تعمیم داد، در این صورت پیشنهاد می‌شود که نظیر چنین پژوهشی در دیگر سازمان‌ها از جمله بیمارستان‌ها، بانک‌ها و ... نیز اجرا شده و نتایج با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود از دیگر روش‌های کیفی مقاله‌نویسی نظیر روش کیو و روش کانونی برای نگارش مقاله باتوجه‌به موضوع مورد پژوهش نیز استفاده شود.

و سخن آخر اینکه همه ما در یک مسیر رهسپاریم و دربرابر یکدیگر مسئول هستیم. سلامت ما در گروی سلامت یکدیگر است. همچون اثر پروانه‌ای، خواه با یک حرکت مناسب و کم‌انرژی می‌توان شرایط تحول و توفیق‌های شگرفی را برای سازمان و جامعه فراهم کرد و خواه با رویه‌ای معکوس می‌توان اثرهای نامطلوبی را به‌وجود آورد. تصور اینکه چنین شرایطی هیچ تأثیری در انگاره‌های ذهنی کارکنان ندارد، دشوار است. حوادث بحران بر احساسات کوتاه‌مدت کارکنان و همچنین وضعیت احساسی کلی آنها تأثیر می‌گذارد و این نوع احساسات همچون ویروسی واگیردار هستند که در صورت توجه‌نکردن به آن باعث اختلال در زندگی شخصی و کاری فرد، خانواده و همکاران و درنهایت جامعه می‌شود. از طرفی نیز به احتمال زیاد، در مسیر رشد و توسعه علم، دوران روبه‌روشدن با بحران کرونا نقطه عطفی است که دگرگونی‌های شگرفی در الگوها و چارچوب ذهنی افراد نسبت به یکدیگر، احساسات و مسیرهای شغلی کارکنان پدید می‌آورد.

## ۶- منابع

- [1] Cortez RM., Johnston WJ. "The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory", *Industrial Marketing Management*, 88, 2020, 125-35.
- [2] Strielkowski W., Wang J. "An Introduction: COVID-19 Pandemic and Academic Leadership", *In6th International Conference on Social*,





- Economic, and Academic Leadership (ICSEAL-6-2019)*, 441, 2020, 1-4, Atlantis Press.
- [3] Mazza C., Ricci E., Biondi S., Colasanti M., Ferracuti S., Napoli C., Roma P. A. "A nationwide survey of psychological distress among Italian people during the COVID-19 pandemic: Immediate psychological responses and associated factors", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 2020, 3165.
- [4] Leal Filho W., Brandli LL., Lange Salvia A., Rayman-Bacchus L., Platje J. "COVID-19 and the UN sustainable development goals: threat to solidarity or an opportunity?", *Sustainability*, 12(13), 2020, 5343.
- [5] Somvichian-Clausen A. "How NYC's restaurant industry is surviving amid coronavirus closures", *The Hill*, 2020.
- [6] Delen D., Eryarsoy E., Davazdahemami B. "No place like home: Cross-national data analysis of the efficacy of social distancing during the COVID-19 pandemic", *JMIR Public Health and Surveillance*, 6(2), 2020, e19862.
- [7] Oliveira TC., Abranches MV., Lana RM. "Food (in) security in Brazil in the context of the SARS-CoV-2 pandemic", *Cadernos de Saúde Pública*, 36, 2020.
- [8] مؤذن جمشیدی م. ه. «شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۳۱(۹)، ۱۳۹۸، ۱-۲۴.
- [9] Dirani KM., et al. "Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic", *Human Resource Development International*, 23(4), 2020, 380-94.
- [10] Shahidi F. "Does COVID-19 Affect Food Safety and Security?", *Journal of Food Bioactives*, 9, 2020, 1-3.
- [11] Quevedo R., Bastías JM., Espinoza T., Ronceros B., Balic I., Muñoz O. "Inactivation of coronaviruses in food industry: The use of inorganic and organic disinfectants, ozone, and UV radiation", *Scientia Agropecuaria*, 11(2), 2020, 257-66.
- [12] Guan Y., Deng H., Zhou X. Understanding the impact of the COVID-19 pandemic on career development: Insights from cultural psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 2020.
- [13] Avery GC., Bergsteiner H. "How BMW successfully practices sustainable leadership principles", *Strategy & Leadership*, 39(6), 2011, 11-18.

- [14] Meisler G., Vigoda-Gadot E., Drory A. "Leadership beyond rationality: Emotional leadership in times of organizational crisis", In Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations 2013 Aug 30. Edward Elgar Publishing, 2013.
- [15] Wiersema M. "Organizational crisis: the need for transformative boards and top management teams", In Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources 2019 Dec 4., Edward Elgar Publishing, 2019.
- [16] Marsen S. "Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis", *International Journal of Business Communication*, 57(2), 2020, 163-75.
- [17] Van Bavel JJ., Baicker K., Boggio PS., Capraro V., Cichocka A., Cikara M., Crockett MJ., Crum AJ., Douglas KM., Druckman JN., Drury J. "Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response", *Nature Human Behaviour*, 30, 2020, 1-2.
- [18] Pfefferbaum B., North CS. "Mental health and the Covid-19 pandemic", *New England Journal of Medicine*, 383(6), 2020, 510-12.
- [19] James EH., Wooten LP., Dushek K. "Crisis management: Informing a new leadership research agenda", *Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, 455-93.
- [20] Kantabutra S., Saratun M. "Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university International", *Journal of Educational Management*, 27(4), 2013, 356-76.
- [21] Selvarajah C., Meyer D., Jayakody JA., Sukunesan S. Managerial perceptions of leadership in Sri Lanka: Good management and leadership excellence as foundation for sustainable leadership capacity building in post-civil war Sri Lanka", *Sustainability*, 12(4), 2020, 1307.
- [22] Taşçı G., Titrek O. "Evaluation of lifelong learning centers in higher education: A sustainable leadership perspective", *Sustainability*, 12(1), 2020, 22.
- [23] Stogner J., Miller BL., McLean K. "Police stress, mental health, and resiliency during the COVID-19 pandemic", *American Journal of Criminal Justice*, 45(4), 2020, 718-30.
- [۲۴] داوری ع، حسینی نیاغ، جعفرزاده، م. چیت‌ساز، ا. «پنج استراتژی تاب‌آوری کسب‌وکار در شرایط بحران کرونا»، گزارش سوم دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۹۹، CVB/ENT/BUSINESS/03
- [25] Nakat Z., Bou-Mitri C. "COVID-19 and the food industry: Readiness assessment", *Food Control*, 121, 2020, 107661.



- [۲۶] رحیمی باغملک ج.، حقیقی م.، میرا ا. «طراحی و تبیین مدل وفاداری بر مبنای تجربه مشتری در صنعت هتلداری با استفاده از استراتژی تئوری داده‌بنیاد»، فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۱(۱)، ۱۳۹۸، ۱۲۵-۱۴۰.
- [۲۷] دانیالی ده‌حوض م.، علامه س. م.، صفری، ع. «طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده‌بنیاد»، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱۰(۱)، ۱۳۹۷، ۱۰۵-۱۴۰.
- [28] Prado RT., Leite JL., Silva ÍR., Silva LJ., Castro EA. "The process of dying/death: intervening conditions to the nursing care management", *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(4), 2018, 2005-13.
- [۲۹] پاک‌طینت ا.، فتحی‌زاده ع. «توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها»، فصلنامه مدیریت، ۱۱(۵)، ۱۳۸۷، ۳۳-۴۷.
- [۳۰] سپهوند ر.، عارف‌نژاد م. «اثر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع بر قابلیت استخدامی کارکنان با نقش میانجی سرمایه‌مسیر شغلی (مطالعه موردی: ترخیص کاران گمرک شهید رجایی هرمزگان)»، مدیریت دولتی، ۴، ۱۳۹۶، ۶۷۸-۷۰۸.
- [31] Belgrave LL, Seide K. "Grounded theory methodology: principles and practices", In *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*, Springer Singapore, 2019, 299-316.
- [32] Dastani M., Hadi Paykani M., Gholamzadeh D., Gholizadeh A. "Strategies and outcomes of using coaching culture with the approach of grounded theory method (a case study of the science and technology parks of the country)", *Management Researches*, 12(45), 2019, 88-261.
- [33] Yeo VC., Goh SK., Rezaei S. "Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1(35), 2017, 150-62.
- [34] Cho M., Bonn MA., Li JJ. "Differences in perceptions about food delivery apps between single-person and multi-person households", *International Journal of Hospitality Management*, 77, 2019, 108-16.
- [35] Ray A., Dhir A., Bala PK., Kaur P. "Why do people use food delivery apps (FDA)? A uses and gratification theory perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 2019, 221-30.
- [36] Roh M., Park K. "Adoption of O2O food delivery services in South Korea: The moderating role of moral obligation in meal preparation", *International Journal of Information Management*, 47, 2019, 262-73.
- [37] Chopdar PK., Sivakumar VJ. "Understanding continuance usage of mobile shopping applications in India: the role of espoused cultural values and perceived risk", *Behaviour & Information Technology*,

- 38(1), 2019, 42-64.
- [38] Marinković V., Đorđević A., Kalinić Z. "The moderating effects of gender on customer satisfaction and continuance intention in mobile commerce: A UTAUT-based perspective", *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(3), 2020, 306-318.
- [39] Zhao Y., Bacao F. "What factors determining customer continuingly using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period?", *International Journal of Hospitality Management*, 91, 2020, 102683.
- [40] Javaid M., Haleem A., Vaishya R., Bahl S., Suman R., Vaish A. "Industry 4.0 technologies and their applications in fighting COVID-19 pandemic", *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 2020.