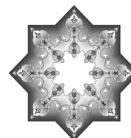


طراحی مدل مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی

(مورد مطالعه: زلزله استان کرمانشاه)



شهرام کهریزی^۱
حسن الوداری^۲

صفحات ۱۳ تا ۳۲
دریافت: ۹۹/۰۷/۲۱
پذیرش: ۹۹/۱۰/۰۹

چکیده

آن چه زلزله را تبدیل به یک فاجعه‌ی مخرب می‌نماید، تقابل پدیده‌های انسانی و عوامل انسان‌ساز با این پدیده‌ی طبیعی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین فاکتورهایی که در افزایش و یا کاهش میزان خسارت‌ها و تلفات انسانی در زمان بروز بلایای طبیعی از جمله زلزله، تأثیر فراوانی دارد، مدیریت بحران است. هدف این مطالعه طراحی مدل مدیریت بحران با تأکید بر منابع انسانی در زلزله استان کرمانشاه، است. روش این پژوهش، رویکرد کیفی با تحلیل مضمون است. جامعه آماری این مطالعه کلیه ادبیات موجود در زمینه مدل‌های مدیریت بحران و با تمرکز بر منابع انسانی بودند. نمونه این مطالعه شامل بررسی ۱۱ نظریه مرتبط در حوزه مدل‌های مدیریت بحران بر اساس تمرکز بر منابع انسانی بود. برای گردآوری داده‌های پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با استفاده نرم افزار NVivo، انجام شد. نتایج نشان داد، مدل مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی به روش تحلیل مضمون (تم) در سه مرحله اصلی قابل بررسی است، تدابیر قبل از بحران، تدابیر حین بحران و تدابیر پس از بحران. تدابیر قبل از بحران شامل مضامین تقویت کارایی منابع انسانی، اقدامات پیشگیرانه، آموزش منابع انسانی، شناسایی نشانه‌های اولیه بود. تدابیر حین بحران شامل مضمون آمادگی منابع انسانی بود. همچنین تدابیر پس از بحران شامل مضامین، شناسایی و ارزیابی، محدود ساختن زیان‌ها و توانایی بازسازی بود.

واژگان کلیدی: مدیریت بحران، رویکرد منابع انسانی، تحلیل مضمون، زلزله.

۱- بیان مسأله

زلزله پدیده‌ای طبیعی و تنها یک بلا نیست، بلکه وجود آن یکی از اجتناب‌ناپذیرترین وقایع طبیعی است و باعث می‌شود که نیروهای محبوس در پوسته‌ی زمین آزاد شده و پوسته آرامش و ایستایی خود را باز یابد. آن چه زلزله را تبدیل به یک فاجعه‌ی مخرب می‌نماید، تقابل پدیده‌های انسانی و عوامل انسان‌ساز با این پدیده‌ی طبیعی می‌باشد (احمد فصیح، ۱۳۹۶، ۱۶۱). زلزله در سکونت‌گاه‌های انسانی باعث خسارات زیادی از لحاظ جانی و مالی شده و حامل سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت را از بین برده و همچنین توسعه و پیشرفت کشور را به خطر می‌اندازد. شهرها نیز به‌عنوان یک مکان تجمع برای جمعیت انسانی از وقوع این بلایای طبیعی مستثنی نیست و لازم است چاره‌اندیشی‌های جدی جهت کاهش آسیب‌پذیری این سکونت‌گاه‌ها در برابر بلایای طبیعی صورت پذیرد (Demirer, 2015, 173). یکی از مهم‌ترین فاکتورهایی است که در افزایش و یا کاهش میزان خسارت‌ها و تلفات انسانی در زمان بروز بلایای طبیعی از جمله زلزله، تأثیر فراوانی دارد، مدیریت بحران است. این دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که قبل، هنگام و بعد از وقوع حوادث طبیعی، جهت کاهش آثار این حوادث غیرمترقبه، به فعالیت و برنامه‌ریزی می‌پردازد (احمدی، ۱۳۹۱: ۴).

از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به‌صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دو سری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجب بحران هستند، وجود دارند. تعیین این که کدامیک از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم در مقابل بحران آسیب‌پذیری و تأثیرپذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است (Aviso, 2018, 251). بحران‌ها معمولاً خبر نمی‌کنند و یکی از ویژگی‌های عمده آن‌ها همین غیر مترقبه بودن آن‌ها است که تصمیم‌گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می‌کند. لیکن در شرایط عادی امکانات بسیار زیادی در اختیار مسئولان امور است که به‌طور سیستماتیک آماده برخورد با وضعیت‌های احتمالی بحران گردند (Hetu & et al, 2018, 18)

مدیریت بحران برای اثرگذاری مثبت خود در زمان بحران، از رویکردهای مختلفی استفاده می‌کند، یکی از این رویکردها، تمرکز بر به‌کارگیری منابع انسانی است. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورد. امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها در پی آن توسعه یک

فعالیت و موفقیت در انجام آن، درگرو استفاده صحیح از منابع انسانی است. (swainson,2019,275). همه منابع سازمان باید در جهت دسترسی به هدف اصلی به کار آیند. حصول کارایی و اثربخشی هر فعالیت و برنامه ریزی، تنها از طریق منابع انسانی حاصل می شود. بنابراین قبل از پرداختن به مقوله کارایی و اثربخشی بایستی به توسعه منابع انسانی که زیر بنای اساسی بهره‌وری هستند اندیشید (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸).

رویداد زمین لرزه‌های تاریخی سده بیستم در گستره استان کرمانشاه و همچنین فعالیت گسل‌ها در این منطقه نشانگر پهنه‌ای بسیار لرزه خیز است که در هر لحظه احتمال وقوع زمین لرزه‌هایی ویرانگر در آن وجود دارد. ۶۰۲۳ کیلومتر مربع یعنی ۸۲/۲۳ درصد از مساحت استان در پهنه با خطر زمین لرزه خیلی زیاد قرار گرفته است. با توجه به نقشه موقعیت زمین لرزه‌های استان بیشترین تمرکز مراکز سطحی زلزله‌ها در بخش شرقی و شمالی شرقی استان قرار دارد. این بخش از استان به عنوان یکی از مناطق مستعد جهت وقوع زمین لرزه‌هایی ویرانگر و مخرب در آینده شناسایی شده است. از کل استان ۱۰۰ درصد مساحت شهرستان‌های صحنه و کنگاور، ۷۷ درصد مساحت هرسین، ۷۰ درصد مساحت سنقر و ۲۰ درصد مساحت کرمانشاه در پهنه زمین لرزه خیلی زیاد قرار دارد (ملکی، ۱۳۹۰: ۳).

زلزله کرمانشاه یکی از زلزله‌های اخیر خسارت بار از نظر مالی و جانی بوده است که نقش مدیریت بحران در این سانحه طبیعی انکار ناپذیر بوده است. بنابراین لزوم پرداختن به مدیریت بحران با توجه به نقش انکار ناپذیرش در رخدادها و سوانح طبیعی همانند زلزله، مهم تلقی می‌گردد. با وجود تلاش‌های فراوان از سوی مدیریت بحران، به دلیل خسارت‌های زیادی که زلزله کرمانشاه بر جا گذاشته است، نیاز به پیگیری‌های بلند مدت برای کاستن و رفع کامل این خسارت‌ها از سوی سازمان مدیریت بحران، دیده می‌شود. لذا لزوم پرداختن به این مطالعه به دلیل اثراتی که هنوز گریبانگیر مناطق زلزله زده در استان کرمانشاه هستند، بیشتر احساس می‌شود. از این رو مطالعه کنونی در پی طراحی مدلی برای توانمندتر سازی مدیریت بحران و سرعت بخشی به فعالیت‌های سازمان مدیریت بحران، در چنین مواقعی و با تمرکز بر مهمترین دارایی آن یعنی نیروی انسانی است. بر همین اساس چهار دلیل عمده برای ضرورت تبیین مدل (نظری) برنامه‌ریزی مدیریت بحران بر اساس تحلیل مضمون برای این مطالعه، می‌توان ذکر کرد که عبارتند از:

به کمک مدل می‌توان روابط پیچیده را به سادگی شناسایی کرد. زیرا مدل روابط بین

اجزای اصلی را نشان داده و در شرایط وقوع سانحه که حوادث به گونه‌ای زنجیروار و در زمانی اندک روی می‌دهند، این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در مقایسه با شرایط واقعی، یک مدل مفهومی می‌تواند به شناخت بهتر شرایط موجود منجر شود و در نتیجه می‌توان از طریق آسان کردن فرایند برنامه‌ریزی، پروژه‌های گسترده مدیریت بحران را به انجام برساند.

در دسترس بودن مدل مدیریت بحران، عنصر اساسی در تعیین میزان وقایع بحرانی است. به عبارت دیگر طراحی مدلی برای مدیریت بحران، یکی از ارکان اصلی در توصیف حوادث و وقایعی است که در مراحل مختلف چرخه مدیریت بحران روی می‌دهند.

مستند شدن مدل برنامه‌ریزی مدیریت بحران کمک می‌کند تا الگویی بر اساس شناخت تمامی عوامل درگیر پایه‌ریزی شود. همچنین، مدل مدیریت بحران باعث انسجام شده و تلاش‌های امدادی و بازیابی را بهبود می‌بخشد.

مدل مدیریت بحران باعث انسجام شده و تلاش‌های امدادی و بازیابی را بهبود می‌بخشد.

بنابراین امید است با طراحی و شناسایی مدلی مناسب در حوزه مطرح شده، بتوان در جبران آسیب‌های وارد شده در اثر زلزله استان کرمانشاه، راهبردی تر عمل نموده و تلاش‌های بی‌وقفه سازمان مدیریت بحران، در قالب یک مدل کاربردی، مؤثرتر نماییم و حتی این مدل می‌تواند راهگشای سازمان مدیریت بحران در آینده در حوزه پیشگیری و اقدامات سازنده در زمان وقوع بلایای طبیعی همچون زلزله باشد. لذا محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که مدل مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی به روش تحلیل مضمون (تم) در زلزله استان کرمانشاه، چگونه است؟ عوامل اثرگذار در مدل مدیریت بحران، کدامند؟ عوامل مربوط به رویکرد منابع انسانی در مدل مدیریت بحران، کدامند؟ و تدوین مدل مدیریت بحران بر اساس رویکرد تحلیل مضمون (تم)، دارای چه ویژگی‌هایی است؟

۲- ادبیات پژوهش

۱-۲- ادبیات تجربی

دمیر^۱ در مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۵ اطمینان از انعطاف‌پذیری سیستم‌های صنعتی در هنگام بروز

¹ Demirer,

اختلالات، یک استراتژی حیاتی برای سازگاری تغییرات اقلیمی جهت حفظ مصرف و تولید پایدار را مطرح کرد. مدل تصمیم‌گیری کسب و کار در ارائه پشتیبانی منطقی از انتخاب‌های مدیران و کارشناسان صنعت در شرایط بحرانی که ممکن است ناشی از اختلالات اقلیمی باشد، ضروری است. آویزو و همکاران در مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۸ مطرح کردند که داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحران‌هایی که در حوزه فعالیت روی می‌دهد به همراه گروه‌های راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی، می‌تواند اوضاع را به کلی تغییر دهد. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقاله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه اضطراری که به طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می‌تواند از رشد بحران جلوگیری کند. همچنین، مورگنسون^۱ در مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۶ استدلال می‌کند که انجام موفقیت‌ناهم‌ریزی در طول بحران عمدتاً به علت روزمره، که معمولاً نادیده گرفته می‌شود، محدودیت‌هایی را در شرایط عادی به وجود می‌آورد. نتایج این مطالعه نشان داد، مدیریت بحران با تمرکز بر منابع انسانی باعث بهسازی و سرعت بخش در ارائه خدمات بازیابی بر اثر زلزله خواهد شد. بنابراین می‌توان گفت تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت بحران زلزله انجام شده است اما در این پژوهش برای اولین بار به موضوع مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی به روش تحلیل مضمون (تم) با مطالعه زلزله استان کرمانشاه انجام شده است.

۲-۲- ادبیات نظری پژوهش

مدیریت بحران

جدول ۱. مدل‌های مورد بررسی در حوزه مدیریت بحران با تمرکز بر منابع انسانی

ردیف	محقق	مدل
۱	نویدخان و الیل ^۲ (۲۰۱۸)	مدل جامع مدیریت بحران (پیشگیری و کاهش اثرات، آمادگی، مقابله، بازسازی)
۲	ایان دیویس ^۳ (۲۰۰۶)	مدل سلسله‌مراتبی (هرمی) (اصول اخلاقی و پایه، اصول استراتژیک، اصول تاکتیکی، اصول اجرایی)

¹ Morgenson

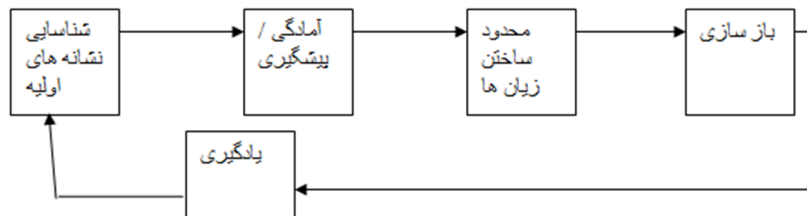
² Naved Khan & Allil

³ Ian Davis

۳	اریکسون ^۱ (۲۰۰۷)	مراحل شناسایی و ارزیابی (آمار - ارزیابی)، ارتباطات (مخابرات - راه‌ها)، عملیات (تخلیه - تأمین آب - امنیت - متوفیات - نجات و درمان - اسکالان موقت - تغذیه و بهداشت - حمل و نقل - کاهش خسارات) و مشاورین)
---	-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

مدل پیرسون و میتراف^۲

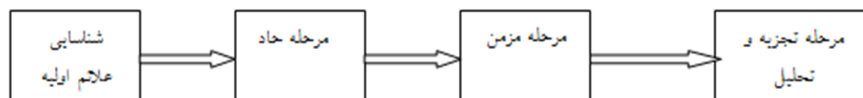
این مدل با شناسایی نشانه‌های اولیه بحران آغاز و با پیشگیری، محدود سازی، بازسازی و یادگیری سازمانی ادامه می‌یابد.



شکل ۱. مراحل پنجگانه مدیریت بحران پیرسون و میتراف (۲۰۰۲، به نقل از پارسکواس^۳، ۲۰۱۹)

مدل فینک^۴

این مدل دارای چهار مرحله است: شناسایی علائم اولیه، مرحله حاد، مرحله مزمن و مرحله تجزیه و تحلیل:



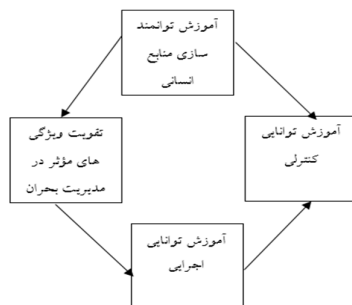
شکل ۲. مدل چهار مرحله‌ای مدیریت بحران فینک (۲۰۰۲، به نقل از احمد فصیح و همکاران، ۱۳۹۶)

مدل‌های مدیریت بحران متمرکز بر منابع انسانی

مدل اسلاتر^۵

- 1 Erikson
- 2 Pierson & Mitraf
- 3 Paraskevas
- 4 Finc
- 5 Sluter

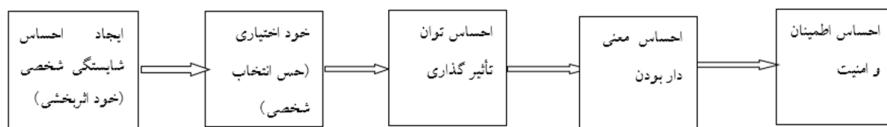
در مدل دیگری که توسط اسلاتر تهیه شده است و اساس تمرکز این مدل بر استفاده مؤثر از منابع انسانی نهفته است، مطرح شده است که اساساً در موقعیت‌های بحرانی سازمان‌ها هم می‌توانند با به کارگیری نیروی انسانی توانمند، علائم هشدار دهنده را شناسایی نموده و با تخصیص فعالیت‌ها به نیروی انسانی، برای رویارویی با بحران و مدیریت آن از قبل آماده شود.



شکل ۳. مدل اسلاتر (۲۰۰۷، به نقل از خلیلی و همکاران، ۱۳۹۸)

مدل یانگ و ریو^۱

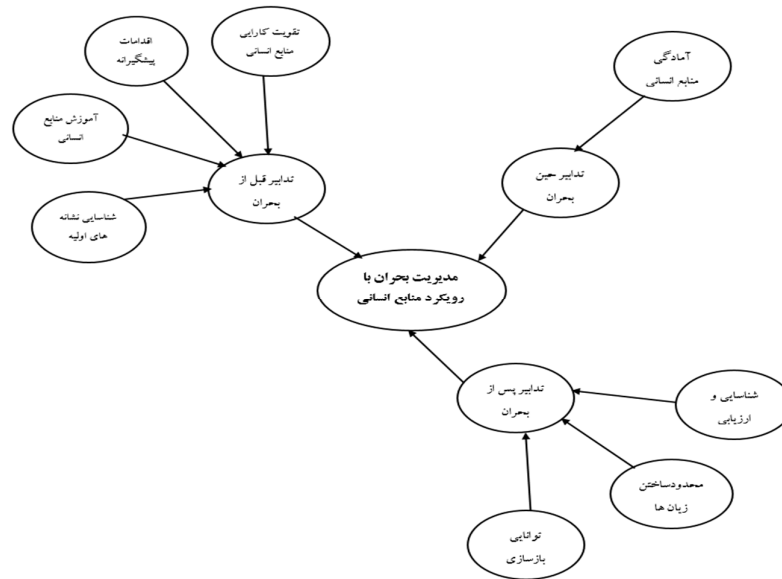
این دو محقق مدلی را طراحی نموده‌اند که در این مدل اثربخشی فعالیت‌های مدیریت بحران را مبتنی بر توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی معرفی نموده‌اند. در این مدل مطرح شده است که برای اثربخشی یک مدل مؤثر در فعالیت‌های مدیریت بحران نیاز به تقویت منابع انسانی از طریق ۵ فعالیت تواناسازی می‌باشد



شکل ۴. مدل یانگ و ریو (۲۰۰۹، به نقل از خلیلی و همکاران، ۱۳۹۸)

¹ Yung & Riu

مدل پژوهش



شکل ۵- شبکه مضامین مدل مدیریت بحران مبتنی بر رویکرد منابع انسانی

منبع: یافته‌های پژوهش

۳- روش شناسی پژوهش

روش این پژوهش، رویکرد کیفی با تحلیل مضمون (تم) است. روش اجرای این پژوهش یعنی تحلیل مضمون (تم) اینگونه است که روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی به کار می‌رود. مراحل تحلیل تم یا مضمون شامل مراحل زیر بود:

ایجاد مضمون‌های پایه

ایجاد مضمون‌های سازنده

ایجاد شبکه مضامین

تلفیق کلیه مضامین پایه و سازنده

بازبینی تم‌ها و نامگذاری تم‌ها در قالب مضمون‌های اصلی

جامعه آماری این مطالعه کلیه ادبیات موجود در زمینه مدل‌های مدیریت بحران و با

تمرکز بر منابع انسانی بودند. در این مطالعه به بررسی منابعی در حوزه مدل‌های مدیریت بحران و منابعی که مدیریت بحران را با رویکرد منابع انسانی مورد بررسی قرار داده‌اند، پرداخته شد. در نهایت نمونه این مطالعه شامل بررسی ۱۱ نظریه مرتبط در حوزه مدل‌های مدیریت بحران بر اساس تمرکز بر منابع انسانی بود. برای گردآوری داده‌ها این پژوهش از یک نوع روش جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است:

روش کتابخانه‌ای: برای گردآوری اطلاعات مربوط به تعاریف نظری، ادبیات و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده می‌شود. در اینجا از هر نوع منبع مکتوب مرتبط با عنوان پژوهشی استفاده می‌شود. این منابع مکتوب شامل کتاب، مقاله، پایان‌نامه بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با استفاده نرم افزار NVivo، انجام شد. ابتدا کدگذاری درون متنی انجام شد. سپس کدهای مشخص شده هر منبع به تفکیک در پوشه مربوطه وارد شد. همچنین در خلال این کار هر منبع مجدد مورد بازبینی قرار گرفت تا در صورت امکان بخش‌های مرتبط جدیدی کدگذاری شوند و نیز بخش‌های کدگذاری شده‌ای که بی‌ارتباط به نظر رسیدند، حذف شدند. در ادامه کدگذاری دستی وارد نرم افزار گردید و فهرستی از کدها نمایان شد. در ابتدا ۴۶ مضمون سازنده شناسایی شد که در نهایت با بررسی‌های مکرر، مضمون‌های اصلی شناسایی شدند که حاصل ارتباط ۴۶ مضمون‌های سازنده با هم بودند و در قالب مضمون اصلی، نشان داده شدند.

۴- تحلیل تجربی

برای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش از تحلیل مضمون و بررسی مدل‌های شناسایی شده در حوزه مدل مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی، پرداخته شد که در جدول ۲ به آن اشاره شده است.

جدول ۲. کلیه مضمون‌های پایه به دست آمده از مطالعات بیان شده

ردیف	مضمون‌های پایه	مضمون سازنده
۱	پیشگیری و کاهش اثرات مدیریت بحران توسط تیم منابع انسانی	پیشگیری
۲	آمادگی نیروی انسانی برای مواجهه با آسیب‌ها	آمادگی
۳	مقابله با مشکلات بعدی احتمالی با برنامه ریزی بر استفاده از منابع انسانی	مقابله
۴	بازسازی تخریب‌های صورت گرفته با به کارگیری مؤثر منابع انسانی	بازسازی
۵	در نظر گرفتن مسائل اخلاقی در زمان مدیریت بحران	اصول اخلاقی

۶	تهیه استراتژی‌های مؤثر در به کارگیری منابع انسانی در مدیریت بحران	اصول استراتژیک
۷	آموزش روش‌های تاکتیکی مؤثر به تیم منابع انسانی در مدیریت بحران	اصول تاکتیکی
۸	آموزش روش‌های اجرای فعالیت‌های مدیریت بحران به منابع انسانی	اصول اجرایی
۹	شناسایی و ارزیابی و تخمین میزان خسارت‌های وارده توسط منابع انسانی	شناسایی و ارزیابی
۱۰	شناسایی وضعیت ارتباطات مانند راه‌های ارتباطی، جاده‌ها و..	ارتباطات
۱۱	انجام عملیات مورد نیاز توسط تیم منابع انسانی شامل تخلیه اماکن آسیب دیده، ایجاد امنیت برای افراد آسیب دیده، تجارت و درمان، اسکان موقت و..	عملیات
۱۲	انتظار برای مشخص شدن مناطق آسیب دیده و اطلاع رسانی به نیروی انسانی مؤثر در اقدامات مدیریت بحران	انتظار
۱۳	اعلام و برآورد احتمال خطر مجدد پس از سانحه توسط نیروی انسانی	اعلام خطر
۱۴	شروع اقدامات نجات آسیب دیدگان توسط تیم‌های اعزامی	نجات
۱۵	تلاش برای کاهش نشانه‌های سانحه و ایجاد جوی نسبتاً عادی و برگرداندن شرایط به قبل از سانحه توسط نیروهای امدادی	عادی سازی
۱۶	توانبخشی به آسیب دیدگان	توانبخشی
۱۷	برنامه ریزی در خصوص اینکه در بازه زمانی محدود فعالیت‌های مدیریت بحران به خوبی پیاده سازی شود.	فشار زمانی
۱۸	اعلام و برآورد احتمال خطر مجدد پس از سانحه توسط نیروی انسانی	کنترل
۱۹	شروع اقدامات نجات آسیب دیدگان توسط تیم‌های اعزامی	سطح تهدید
۲۰	تلاش برای کاهش نشانه‌های سانحه و ایجاد جوی نسبتاً عادی و برگرداندن شرایط به قبل از سانحه توسط نیروهای امدادی	محدودیت‌ها
۲۱	شناسایی نشانه‌های هشدار دهنده وقوع بحران توسط منابع انسانی فعال در حوزه مدیریت بحران	شناسایی نشانه‌های اولیه
۲۲	برنامه ریزی و اقداماتی برای پیشگیری از وقایع توسط تیم مدیریت بحران	آمادگی پیشگیری
۲۳	محدودیت در کاهش زیان‌ها و برنامه‌هایی برای کاهش اثرات سانحه طبیعی	محدود ساختن زیان‌ها
۲۴	تلاش منابع انسانی برای بازسازی مناطق ویران شده	بازسازی
۲۵	یادگیری و آموزش منابع انسانی برای رفتار بهینه در مدیریت بحران	یادگیری
۲۶	در این مرحله متخصصان مدیریت بحران سعی می‌کنند از وقوع بحران جلوگیری کنند. نقش آنها در این مرحله پیش‌فعاله است نه واکنشی	شناسایی علائم اولیه
۲۷	شامل واکنش‌ها و برنامه‌هایی است که در زمان روی دادن یک سانحه طبیعی توسط تیم مدیریت بحران صورت می‌گیرد.	مرحله حاد

مرحله مزم	در این مرحله تأثیرات یک بحران بر سازمان ارزیابی و تلاش می شود کاهش داده شود.	۲۸
مرحله تجزیه و تحلیل	مرحله تجزیه و تحلیل زمانی است که بحران کاملاً رفع شده است و مجموعه‌ای از اقدامات برای بررسی و تحلیل بحران، عوامل تأثیر گذار، میزان خسارت ها و مواردی از این قبیل می پردازد.	۲۹
تدابیر قبل از بحران	مرحله قبل از بحران شامل تمامی اقدامات برای جلوگیری از بحران است و در برگرفته برنامه ریزی، سازمان دهی، ایجاد تیم بحران، تدوین برنامه بحران و تمامی اقداماتی که برای جلوگیری از بحران مورد نیاز است، می باشد	۳۰
تدابیر مرحله حین بحران	مرحله حین بحران مربوط به گام هایی برای پاسخ و مقابله با بحران است. این مرحله شامل شناسایی و تشخیص بحران، گرد آوری اطلاعات و می باشد.	۳۱
تدابیر مرحله پس از بحران	مرحله پس از بحران نیز از زمان رفع بحران و حل مسئله شروع می شود و شامل اطمینان از رفع بحران، اطمینان از امنیت سازمان و یادگیری از رویداد به منظور جلوگیری از رخ دادن مجدد آن می باشد.	۳۲
آمادگی و پیشگیری	آمادگی نیروی انسانی برای پیشگیری از سوانح طبیعی	۳۳
شناسایی یا ردگیری علائم	شناسایی کلیه علائمی که بتواند در مدیریت بحران موثر باشد.	۳۴
مهار ویرانی	تلاش برای کاهش ویرانی ها و مهار ویرانی های برجا مانده .	۳۵
بهبود	بهبود وضعیت حاصل و نشانه های حاکی از سانحه.	۳۶
یادگیری	یادگیری در خصوص روش های امداد رسانی و دیگر تدابیر کاهش علائم بحران.	۳۷
آموزش توانمند سازی منابع انسانی	آمادگی نیروی انسانی برای پیشگیری از سوانح طبیعی .	۳۸
آموزش توانایی کنترلی	شناسایی کلیه علائمی که بتواند در مدیریت بحران موثر باشد	۳۹
تقویت ویژگی های مؤثر در مدیریت بحران	تلاش برای کاهش ویرانی ها و مهار ویرانی های برجا مانده	۴۰
آموزش توانایی اجرایی	بهبود وضعیت حاصل و نشانه های حاکی از سانحه	۴۱
احساس اطمینان مثبت	اطمینان مثبت دادن به نیروی انسانی	۴۲
احساس معنی دارا	احساس معنی دار بودن در نیروی انسانی	۴۳

بودن		
احساس توان تأثیر گذاری	ایجاد احساس توان تأثیر گذاری و مفید بودن نیروی انسانی	۴۴
خوداختیاری (حس انتخاب شخصی)	آموزش نیروی انسانی به نحوی که خوداختیاری داشته باشند و قادر باشند در مواقع ضروری بهترین تصمیم‌ها را بگیرند.	۴۵
ایجاد احساس شایستگی شخصی (خوداثربخشی)	ایجاد خوداثربخشی و توانایی و کار بودن در نیروی انسانی توسط آموزش‌های مؤثر	۴۶

همانطور که مشاهده می‌شود ۴۶ مضمون پایه بر اساس بررسی مدل‌های به‌دست آمده از مطالعات گذشته، حاصل شده است. در ادامه مضمون‌های مرتبط با هم در یک مضمون اصلی ادغام شده و کدهای تکراری در یک کد قرار و جایدهی و کدهایی که عیناً در نظریه‌ها تکرار شده بودند، حذف شدند. در نهایت ۸ مضمون اصلی بر اثر ادغام مضمون‌های پایه به دست آمدند که این مضامین اصلی شکل دهنده عوامل مؤثر در مدیریت بحران بر اساس رویکرد منابع انسانی است که در ادامه مضمون‌های نهایی بر اساس ترکیب مضمون‌های اصلی، در جدول ۳ شناسایی شدند.

جدول ۳. استخراج مضمون‌های نهایی از مضمون‌های پایه

ردیف	مضمون‌های پایه	مضمون‌های اصلی	مضمون نهایی
۱	پیشگیری و کاهش احتمال بحران توسط تیم منابع انسانی برنامه ریزی و اقداماتی برای پیشگیری از وقایع توسط تیم مدیریت بحران آمادگی نیروی انسانی برای پیشگیری از سوانح طبیعی	اقدامات پیشگیرانه	تدابیر قبل از بحران
	تهیه استراتژی‌های مؤثر در به کارگیری منابع انسانی در مدیریت بحران آموزش روش‌های تاکتیکی مؤثر به تیم منابع انسانی در مدیریت بحران آموزش روش‌های اجرای فعالیت‌های مدیریت بحران به منابع انسانی در نظر گرفتن مسائل اخلاقی در زمان مدیریت بحران	آموزش منابع انسانی برای عملکرد مؤثر در بحران	

		یادگیری و آموزش منابع انسانی برای رفتار بهینه در مدیریت بحران یادگیری در خصوص روش های امداد رسانی و دیگر تدابیر کاهش علائم بحران آموزش نیروی انسانی به نحوی که خوداختیاری داشته باشند و قادر باشند در مواقع ضروری بهترین تصمیم ها را بگیرند.	
	تقویت کارایی منابع انسانی	اطمینان مثبت دادن به نیروی انسانی احساس معنی دار بودن در نیروی انسانی ایجاد احساس توان تأثیر گذاری و مفید بودن نیروی انسانی ایجاد خوداثربخشی و توانایی و کار بودن در نیروی انسانی توسط آموزش های مؤثر	
	شناسایی نشانه های اولیه	شناسایی نشانه های هشدار دهنده وقوع بحران توسط منابع انسانی فعال در حوزه مدیریت بحران شناسایی کلیه علائمی که بتواند در مدیریت بحران مؤثر باشد	۲
تدابیر حین بحران	آمادگی منابع انسانی برای مدیریت بحران	آمادگی نیروی انسانی برای مواجهه با آسیب ها مقابله با مشکلات بعدی احتمالی با برنامه ریزی بر استفاده از منابع انسانی انجام عملیات مورد نیاز توسط تیم منابع انسانی شامل تخلیه اماکن آسیب دیده، ایجاد امنیت برای افراد آسیب دیده، نجات و درمان، اسکان موقت و.. انتظار برای مشخص شدن مناطق آسیب دیده و اطلاع رسانی به نیروی انسانی مؤثر در اقدامات مدیریت بحران	۳
تدابیر پس از بحران	شناسایی و ارزیابی مؤثر	شناسایی و ارزیابی و تخمین میزان خسارت های وارده توسط منابع انسانی شناسایی وضعیت ارتباطات مانند راه های ارتباطی، جاده ها و.. اعلام و برآورد احتمال خطر مجدد پس از سانحه توسط نیروی انسانی در این مرحله تأثیرات یک بحران بر سازمان ارزیابی و تلاش می شود کاهش داده شود.	۵
	توانایی بازسازی	بازسازی تخریب های صورت گرفته با به کارگیری مؤثر منابع انسانی آمادگی نیروی انسانی برای پیشگیری از سوانح طبیعی	۶

		<p>شروع اقدامات نجات آسیب دیدگان توسط تیم های اعزامی تلاش برای کاهش نشانه های سانحه و ایجاد جوی نسبتاً عادی و برگرداندن شرایط به قبل از سانحه توسط نیروهای امدادی توانبخشی به آسیب دیدگان</p> <p>برنامه ریزی در خصوص اینکه در بازه زمانی محدود فعالیت های مدیریت بحران به خوبی پیاده سازی شود.</p> <p>تلاش برای کاهش ویرانی ها و مهار ویرانی های برج مانده تلاش منابع انسانی برای بازسازی مناطق ویران شده بهبود وضعیت حاصل و نشانه های حاکی از سانحه</p>	
محدود ساختن زیان ها		<p>تلاش برای کاهش محدودیت ها و کاهش زیان ها و برنامه هایی برای کاهش اثرات سانحه طبیعی واکنش ها و برنامه هایی که در زمان روی دادن یک سانحه طبیعی توسط تیم مدیریت بحران صورت می گیرد.</p> <p>مرحله تجزیه و تحلیل زمانی است که بحران کاملاً رفع شده است و مجموعه ای از اقدامات برای بررسی و تحلیل بحران، عوامل تأثیر گذار، میزان خسارت ها و مواردی از این قبیل می پردازد.</p> <p>بهبود وضعیت حاصل و نشانه های حاکی از سانحه</p>	۷

کلیه مضمون‌های اصلی در سه مضمون نهایی شامل: تدابیر قبل از بحران، تدابیر حین بحران و تدابیر پس از بحران، جایدهی شدند (جدول شماره ۲). شبکه مضامین، این مضمون‌ها که مدل مدیریت بحران بر اساس رویکرد منابع انسانی است که در شکل ۵ مشاهده می‌شود. بر اساس یافته‌ها مدل مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی به روش تحلیل مضمون (تم)، مدلی در قالب شکل شماره ۵ به دست آمد. همانطور که مشاهده می‌شود عوامل مؤثر بر مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی و به عبارتی مدل به دست آمده در سه مضمون نهایی: تدابیر قبل از بحران، تدابیر حین بحران و تدابیر پس از بحران قرار گرفتند.

تدابیر قبل از بحران خود شامل: ۴ مضمون اصلی تقویت کارایی منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، شناسایی نشانه‌های اولیه و اقدامات پیشگیرانه است.

همچنین تدابیر حین بحران شامل: آمادگی منابع انسانی در زمان بحران برای یاری رساند و سرعت عمل در انجام خدمات است.

تدابیر پس از بحران شامل: شناسایی و ارزیابی میزان خسارت‌های وارده، برنامه های

عملی و راهبردی برای محدود ساختن زیان و توانایی بازسازی و برگرداندن شرایط به قبل از بحران می‌باشد.

در تبیین نتایج می‌توان گفت، بدون شک زلزله های شدید، خرابی‌های زیادی را به بار می‌آورد که علاوه بر کشتار اولیه به دلیل تخریب فراوان و زیر آوار ماندن تعدادی دیگر از افراد بر شدت حادثه می‌افزاید. در زلزله بم هم مرکزیت زلزله در این شهر واقع شده بود و هم اکثریت ساختمان‌ها خشت و گلی بود و زمان وقوع آن نیز سپیده دم یک روز تعطیل که تمام این‌ها را می‌توان در فاجعه بم بازخوانی نمود. زلزله، شکستن یا پاره شدن زمین و تخلیه انرژی از داخل زمین است که به صورت طولانی در درون زمین ذخیره شده و به یکباره تخلیه می‌گردد. درون زمین بسیار داغ است و حرارت آن به حدود شش هزار درجه می‌رسد. هر جا که حرارت باشد حرکت هم هست. پس حرارت مرکز زمین منتقل می‌شود به لایه های بالا و آن‌ها را به حرکت در می‌آورد. هر جا که لایه ها ضعیف تر و نازک تر باشند، شکستگی هایی پدید می‌آید که گسل خوانده می‌شود. در سطح کره زمین در مسیر رشته کوه های آلپ هیمالیا که کوه های بسیار جوانی هستند، لایه ها سست و شکننده می‌باشند. سرزمین ایران هم روی این کوه ها قرار گرفته است. زلزله یک واقعه طبیعی است و ما باید خود را آماده مقابله با خطرات آن نماییم و در ساخت وسازها و نیز آموزش‌های پیشگیرانه پیش قدم باشیم. یکی از اقدامات اولیه در برنامه ریزی مدیریت بحران، داشتن برنامه ای منسجم و کارا است. در این مطالعه مدلی حاصل شده است که بر اساس آن با اتکاء به نیروی انسانی می‌توان در سه مرحله اساسی پیش از بحران، در حین بحران و پس از بحران، تدابیر مؤثر را به کاربرد. مرحله قبل از بحران شامل تمامی اقدامات برای جلوگیری از بحران است و در برگیرنده برنامه ریزی، سازمان دهی، ایجاد تیم بحران، تدوین برنامه بحران و تمامی اقداماتی که برای جلوگیری از بحران مورد نیاز است، می‌باشد و مرحله حین بحران مربوط به گام‌هایی برای پاسخ و مقابله با بحران است. این مرحله شامل شناسایی و تشخیص بحران، گرد آوری اطلاعات و می‌باشد. همچنین مرحله پس از بحران نیز از زمان رفع بحران و حل مسئله شروع می‌شود و شامل اطمینان از رفع بحران، اطمینان از امنیت سازمان و یادگیری از رویداد به منظور جلوگیری از رخ دادن مجدد آن می‌باشد.

۵ - نتیجه گیری

نتایج بر اساس تحلیل مضمون این نتایج با یافته‌های مایر^۱ و همکاران (۲۰۰۷)، اومبس و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، خمر و رخشانی (۱۳۹۴)، پرهیزکار و رحمانی‌نیا (۱۳۹۲)، اسدی (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

میلسون^۳ (۲۰۱۷) در مطالعه ای مطرح نمود، داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحران‌هایی که در حوزه فعالیت روی می‌دهد به همراه گروه‌های راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی، می‌تواند اوضاع را تغییر دهد. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقاله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه اضطراری که به طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می‌تواند از رشد بحران جلوگیری کند. همچنین، مورگنسون در مطالعه‌ی نشان داد، مدیریت بحران با تمرکز بر منابع انسانی باعث بهسازی و سرعت بخش در ارائه خدمات بازیابی بر اثر زلزله خواهد شد.

احمدی (۱۳۹۱) در پژوهشی بیان نمود که نیروی انسانی، نقشی حیاتی در مراحل پیشگیری، ایجاد شوک، وخامت، مزمن شدن، مهار و یادگیری ناشی از بحران دارد. به علاوه، عوامل فرهنگی مانند روحیه کار تیمی، غلبه بر ترس، تخصص محوری، ایثارگری، اجتناب از شایعه، گرایش به فناوری‌های نوین و فرهنگ غالب و پیشرو در فرآیند مدیریت انسانی تاثیر زیادی بر فرآیند مدیریت بحران دارند. یافته‌های خمر و رخشانی نشان داد که می‌توان در جهت کاهش آثار و صدمات ناشی از حوادث طبیعی بطور اخص با کاربرد مدیریت صحیح و برنامه‌ریزی اشاره نمود. همچنین در بررسی تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار GIS استفاده شده است. همچنین مطالعه نوجوان، صالحی، امیدوار و فریادی نشان داد، مضامین محوری که در مرحله کدگذاری تفسیری به دست آمد عبارتند از مضامین مدیریت عملیات، مدیریت ریسک و ارزیابی خطر. بر اساس تحلیل مضمونی مدل‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت سوانح، سه عنصر اصلی دارد. بنابراین، مدل جامع مدیریت سانحه باید این سه عنصر و مضامین پایه ذیل آن‌ها را دربرگیرد که گونه ایده‌آل یا گونه معیار نامیده می‌شود. نتایج نشان داد که برخی محققین به مدیریت سانحه، یک بعدی نگریسته‌اند؛ حتی در بعضی از مدل‌های دو بعدی نیز

¹ Myer

² Oombs & et al

³ Millson

یک بعد غلبه دارد. در حالی که گونه‌شناسی ارایه شده در این تحقیق نشان داد که با توجه به نوع ایده آل، مدل جامع باید دربرگیرنده هر سه عنصر اشاره شده باشد. مطابق گونه‌شناسی ارایه شده، برنامه راهبردی مدیریت سانحه بایستی تحت مدیریتی جامع با در نظر گرفتن کلیه عناصر مرتبط با سوانح اجرایی گردد. مطالعه دیگری توسط احمد فصیح و همکاران، انجام شد که یافته‌های مدل پارادایمی حاصله، شامل بخش‌های شرایط علی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای و نیز پیامد حاصل از آن‌ها است. شرایط علی در دو مقوله بحران‌های داخلی، بحران خارجی مانند بحران‌های طبیعی و بحران‌های انسان‌ساخت جای گرفته است. شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ها از مقوله‌هایی از جمله عدم آموزش تخصصی کارکنان، عدم وجود شرایط محیطی مناسب و مکانیسم‌های مدیریتی (ایجاد انگیزه در کارکنان)؛ محل ساختمان آرشو، استفاده از انواع تجهیزات آرشویی برای مقابله با آتش‌سوزی، استفاده از نقشه بحران در حین بحران و مسائل مرتبط با نیروی انسانی تشکیل شده است. برای پیشگیری و مقابله با بحران در آرشوها، لازم است راهبردهایی چون آموزش نوین تاب‌آوری، آموزش نحوه استفاده اسناد برای کاربران؛ تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، استانداردسازی ساختمان و تجهیزات) عدم استفاده از اسکلت فولادی در ساختمان آرشو، استفاده از اسکلت بتون مسلح و نیز استفاده از دیوارها و درها و کف‌ها پوش‌های ضد حریق) در ساختمان آرشو اتخاذ شود. درنهایت پیامد اجرای فرآیند مدیریت بحران در آرشوهای ایران، منجر به کاهش و یا از بین رفتن اثرات بحران‌های داخلی و خارجی خواهد شد.

یکی از محدودیت‌های مطالعه کنونی عدم استفاده از روش کمی یا آمیخته و اتکاء کلی بر نتایج مطالعه کیفی بوده است که این خود می‌تواند نتایج به دست آمده را محدود سازد. محدودیت دیگر این مطالعه محدودیت در منابعی بوده که مدیریت بحران را بر اساس تمرکز بر منابع انسانی بررسی نموده‌اند.

با توجه به اینکه نتایج نشان داد، عوامل مؤثر بر مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی و به عبارتی مدل به دست آمده در سه مضمون نهایی: تدابیر قبل از بحران، تدابیر حین بحران و تدابیر پس از بحران قرار گرفتند.

تدابیر قبل از بحران خود شامل: ۴ مضمون اصلی تقویت کارایی منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، شناسایی نشانه‌های اولیه و اقدامات پیشگیرانه است. همچنین تدابیر حین بحران شامل: آمادگی منابع انسانی در زمان بحران برای یاری رساند و سرعت عمل در انجام خدمات

است و تدابیر پس از بحران شامل: شناسایی و ارزیابی میزان خسارت‌های وارده، برنامه‌های عملی و راهبردی برای محدود ساختن زیان و توانایی بازسازی و برگرداندن شرایط به قبل از بحران می‌باشد، لذا پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

تلاش مدیران سازمان‌های مدیریت بحران کشور بر این باشد که قادر باشند منابع انسانی را قبل از بحران از نظر آموزش در وضعیت مؤثر قرار دهند. به عبارتی آموزش‌های لازم برای یادگیری عملکرد مؤثر، برخورداری از اعتماد به نفس کافی در موقع بحران، آشنایی با مسائل اخلاقی و رعایت آن در زمان بحران، یادگیری استراتژی‌های مؤثر و کارآمد، برخورداری از قابلیت‌های خوداختیاری و.. را در اختیار منابع انسانی قرار دهند.

پیشنهاد می‌شود سازمان مدیریت بحران اقدامات پیشگیرانه برای مواجهه با بحران‌هایی مانند زلزله را در نظر داشته باشند و برای این منظوره صورت فعالانه به تنظیم برنامه‌های کاهش احتمال خطر، مقاوم سازی بناها، تصمیم‌گیری مختصان در حوزه پیشگیری از احتمال حوادث در زمان بحران‌های طبیعی مانند زلزله.

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان مدیریت بحران قبل از بحران‌های طبیعی به شناسایی نشانه‌های هشدار دهنده بحران بپردازند که احتمال آسیب را کاهش دهند.

پیشنهاد می‌شود آمادگی نیروی انسانی در زمان بحران توسط یادگیری کلیه چارچوب‌های عملی در زمان بحران مانند تخلیه اماکن‌های زلزله زده و نجات، بازسازی، شناسایی مناطق آسیب دیده و امداد و یاری رسانی، تقویت شود.

پیشنهاد می‌شود منابع انسانی در حوزه مدیریت بحران اقدامات مؤثر در حوزه بازسازی مناطق آسیب‌دیده، تجزیه و تحلیل خسارت‌های وارده و استفاده از متخصصان توانمند برای کاهش میزان خسارت‌ها، تلاش برای رساندن شرایط به شرایط قبل از سانحه و عادی سازی، را به کار بندند.

منابع

- احمد فصیح، صدیقه، ناخدا، مریم، اسماعیلی گیوی، محمدرضا و باب الحوائجی، فهیمه (۱۳۹۶). طراحی مدل پارادایمی مدیریت بحران و ارائه راهکارهای پیشگیری: بررسی سازمان‌های اسنادی (آرشیوی) کشور. مجله مدیریت اطلاعات، ۳(۴)، ۱۸۰-۱۶۳.
- احمدی، سید علی اکبر، رسولی، رضا، رجب زاده قطری، علی و پویای قلی زاده، پریسا (۱۳۹۱). ارائه‌ی مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان‌های شهر تهران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۴(۱۰)، ۲۴-۱.
- اسدی، سعیده (۱۳۹۰). مدیریت بحران و تامین منابع برای بافتهای تاریخی پس از سانحه مورد مطالعاتی: ارگ بم. اولین کنفرانس بین المللی ساخت و ساز شهری در مجاورت گسل های فعال، شهرداری تبریز.
- پرهیزگار، محمد مهدی و رحمانی، نیما (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات کارآمد مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران با استفاده از رویکرد ترکیبی ANP DEMATE پژوهش های مدیریت منابع سازمانی. ۳(۳): ۱-۲۲
- خلیلی، رضا، محمودزاده، امیر، غازی، ایران و رشیدی، محمد مهدی (۱۳۹۸). مدل مدیریت بحران در نظام منابع انسانی بنگاه های نفتی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱(۴۱)، ۲۲۵-۲۴۱.
- خمر، غلامعلی و رخشانی، امین (۱۳۹۴). نقش راهکارهای مدیریت بحران در جهت کاهش خسارت ناشی از زلزله، مطالعه موردی: شهر خرم آباد. مجله جغرافیا و توسعه، ۱۳(۴۱)، ۱۶۰-۱۴۷.
- ملکی، امجد، (۱۳۹۰). پهنه بندی خطر زمین لرزه و اولویت‌بندی بهسازی مسکن در استان کرمانشاه، همایش علمی سالانه دانشگاه رازی، کرمانشاه.
- Aviso, K. B., Mayol, A. P., Promentilla, M. A. B., Santos, J. R., Tan, R. R., Ubando, A. T & Yu, K. D. S (2018). Allocating human resources in organizations operating under crisis conditions: A fuzzy input-output optimization modeling framework. Resources, Conservation and Recycling, 128, 250-258
- Demirer, G.N**(2015). Water recycling and reuse in soft drink/beverage industry: a case study for sustainable industrial water management in Turkey. Resour. Conserv. Recycl. 104, 172-180.

Hetu, S. N., Gupta, S., Vu, V. A & Tan, G (2018). A simulation framework for crisis management: Design and use. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 85, 15-32

Davis, Ian (2006) Learning from Disaster Recovery Guidance for Decision Makers”, International Recovery Platform (IRP):http://www.undp.org/bcpr/iasc/content/docs/Learning_from_Disaster_Recovery_Exec_Summary_May2006.pdf

Millson, A (2017). Provide model and crisis management plan for emergency situations. *Resources, Conservation and Recycling*, 128 (2):1-10

Myer, R. A., Conte, C & Peterson, S. E (2007). Human impact issues for crisis management in organizations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 16(5), 761-770.

Morgenson, M (2016). The post-earthquake housing recovery in Mexico City and Los Angeles and how to plan for institutions to deal with crisis recovery with reliance on human resources. *Crisis Management*, 2 (3): 16-1.

Naved Khan, M & Allil, K (2010). Determinants of mobile advertising adoption: A cross-country comparison of india and syria. *IJMM*, 5(1).

oombs, W. T & Laufer, D (2018). Global Crisis Management—Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203

Paraskevas, A & Quek, M (2019). When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *Tourism Management*, 70, 419-429.

Swainson, M (2019). Nonconformity, recall and *crisis management*. Swainson 's Handbook of Technical and Quality *Management* for the Food Manufacturing Sector, 267-290

SanjibChowdhury, EricSchulz, MorganMilner, DavidVanDeVoort, (2014). Core employeebased human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation, *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 11, , Pages 2473-2479