

## دیدگاهی اکتشافی در فرایند تصمیم‌گیری سیستمی در شرایط بحران کرونا برای

### کسب و کارهای کوچک و متوسط به روش داده بنیاد

مسعود برهانی<sup>۱</sup>، علیرضا شیروانی جوزدانی<sup>۲</sup>، زهرا علی‌پور درویشی<sup>۳</sup>،

رویا محمدعلی پوراهری<sup>۴</sup>

چکیده

بحران کرونا علی‌رغم مصائب و مشکلاتی که در قالب یک بحران برای جهانیان بوجود آورد، این امتیاز را نیز داشت که ضرورت بازنگری بر روی فرایند تصمیم‌گیری در این شرایط برای کلیه نهادها و سازمانها و شرکتها با هدف کاهش درجه ریسک خطای تصمیم‌سازی را نمایان ساخت. برای تحقق این هدف در فرایند مدیریت بحران، ابتدا ضرورت شناخت پیچیدگی‌ها و سطح آن، سپس درک شرایط محیطی و سرعت تغییرات آن با فهم عدم اطمینان ناشی از بحران را طلب می‌نماید. این مهم با هدف حفظ و ماندگاری کسب و کارهای کوچک و متوسط با تکیه بر پتانسیل روشهای تصمیم‌گیری، در راستای حفظ و نگهداری نیروی انسانی، تامین منابع مالی، تقویت دانش و ارتقاء توانایی سازمان‌تأمین می‌گردد. در این تحقیق با توجه به عدم تجربه قبلی در شناخت شرایط بحران کرونا، با تکیه بر داده‌های کیفی حاصل از اظهارات، مصاحبه‌ها و مستندات موجود در چهارچوب فرایند تئوری داده بنیاد مترصد استخراج و تدوین فرضیه به جهت پاسخ به پرسشهای پژوهش خواهیم بود. سپس از طریق تحلیل ثانویه داده‌ها در راستای تکوین فرضیه و به دنبال آن با روش پویایی‌شناسی تحلیل کمی صورت می‌پذیرد.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌گیری، بحران کرونا، مدیریت کسب و کارهای کوچک و متوسط

---

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

mbmasoud444@gmail.com

۲- دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران (نویسنده مسؤول)

dr.alireza.shirvani@gmail.com

۳- دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Alipourdarvish.z@gmail.com

۴- استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران.

royal.ahari@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۱۳

تاریخ وصول: ۱۴۰۱/۱/۲۵

## مقدمه

بحران کرونا در اوایل دی ماه ۹۸ در شهر ووهان چین شروع و بسرعت در کل عالم فراگیر شد. شیوع این بیماری مصائب و مشکلات بسیاری برای جهانیان بوجود آورد. خاطره از دست رفتگان که به جهت ناشناخته بودن بیماری و سرعت حیرت آور شیوع و وجود مشکلات تصمیم‌گیری در عرصه‌های بهداشتی، درمانی و اقتصادی در اوان بروز بحران، در اوج غربت و مظلومیت از بین ما رفتند و تا سالیان طولانی در ذهن ما باقی است. عواقب این بیماری به عنوان یک بحران آن چنان پیچیدگی‌هایی را نمایان می‌کرد که حل هر کدام آنها می‌توانست توان مادی و معنوی یک حاکمیت را تحت تاثیر قرار دهد. این مطالعه مترصد شناخت فرایند تصمیم‌گیری و تحلیل علل و عواقب تصمیمات در این شرایط در حوزه کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشد. قرار گرفتن یک مدیر در شرایط بازگفته فوق و توان تصمیم‌گیری او به منظور گذار از بحران در مقاطع مختلف از مهمترین چالشهای مدیریت بوده است. در این مجال اولاً شناخت فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و مطالعه انواع تصمیم‌گیری عقلایی، رضایت بخش، طبیعی‌گرایانه و اکتشافی ابداعی و درک ویژگی‌های انواع آن به ما یادآوری کرد که در شرایط بحران هر کدام از این روش‌ها دارای کاستی‌هایی است. (والسیا دونبار، ۲۰۱۱) تبعات ناشی از تصمیمات بر مبنای روشهای کلاسیک چه بسا مصائب جبران ناپذیری را برای سازمان، جامعه و عالم بوجود آورد. بنابراین ضروری است در ابتدا مشخصات شرایط بحران را مورد توجه قرار دهیم و بدانیم که ویژگیها و ابعاد بحران چیست؟ (متولی حبیبی، ۱۳۸۵) و سپس به شناسایی بحران عالم‌گیری بیماری کرونا پرداختیم. بحران گاه در سطح یک خانواده، یک سازمان و یا یک منطقه و کشور و در نهایت در سطوح بین‌المللی جلوه خواهد داشت. (شفیعی، ۱۳۹۴) این مطالعه اگرچه رویکرد بررسی خود را در کسب و کارهای کوچک و متوسط دنبال می‌کرد لیکن تاثیرات ملی و بین‌المللی این مهم، ضرورت شناخت محیط و مشکلات بافتی در حالت طبیعی و همچنین ناشی از بحران را نیز تاکید می‌نماید. ویژگی‌های بحران شامل تغییرات محیط و

بی‌ثباتی آن و مهمتر از آن سرعت تغییرات محیطی و اثر آن بر روی ساختارهای پیچیده سازمانی که متأثر از عدم اطمینان ناشی از شرایط بحران می‌باشد الزام آور توجه، به ارکان اساسی سازمان می‌باشد. (الوانی، ۱۳۹۳: ۵۶) این مستلزم تصمیم‌گیری مدیران بسته به برخورد و گرایش ایشان در راستای پایداری سازمان و گذار توأم با موفقیت نسبی از بحران است. این مسئله نه صرفاً در زمان تصمیم‌گیری که بررسی تبعات تصمیم در مقاطع کوتاه مدت بعد از آن نیز بسیار حائز اهمیت است. ذکر این نکته قابل توجه است که موجودیت بحران به نوعی به ساختار سازمان مرتبط می‌باشد. (والسیا دونبار، ۲۰۱۱) در سازمان‌هایی که ساختار تکوین یافته‌ای داشته باشند شاید آنچه برای سازمانی دیگر بحران باشد در آن سازمان بحران تلقی نشود. بنابراین زیر ساختهای موجود در سطوح سازمانی، منطقه ای و ملی در دیدگاه ما از حوادث بعنوان بحران متفاوت است. شیوع این بیماری در کشور چین بعنوان قطب تولید انبوه در دنیا شروع و به سرعت در سطح بین‌المللی همه‌گیر و تبعات آن موجب ایجاد اختلال در روند تولید و ارائه محصولات و خدمات به مشتریان خود گردید. (بکی حسکویی، ۱۳۹۸) مشکلات ناشی از این بیماری با عدم حضور بخشی از پرسنل در فرایند تولیدی و بدنبال آن توقف مسیرهای حمل و نقل کالا و خدمات و اخلال در زنجیره تامین بدنبال داشت. در آن زمان بخشی از کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در کشورهای در معرض این بیماری، تعطیل و از مسیر تولید خارج شدند. (وحید حاجی ابراهیمی فراشاه، ۲۰۲۰) گسترش بیماری از یک طرف، توقف روند طبیعی تولید و عدم اجرای تعهدات نسبت به مشتریان و بروز مشکلات مالی از جمله عوامل موثر در روند کسب و کارها در ابتدای بروز بیماری کرونا در کشور بود. (پژوهشکده آمار، ۱۳۹۹) و از همین رو فضای تصمیم‌گیری را برای مدیران بسیار سخت و به همین جهت در بررسی این امر ضرورت نگاه اقتضایی و سیستمی اجتناب ناپذیر است. (الوانی، ۱۳۹۳: ۱۷۹) بنابراین پاسخ این پژوهش به این چالش تدوین روشی اکتشافی است که ضمن گویا بودن ویژگی‌های تصمیم‌گیری در کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران کرونا، در راستای پاسخ به پرسش‌های کیفی پژوهش توان

شناخت مقولات اصلی درگیر در امر تصمیم‌گیری و روابط علی حاکم بر آنها و کنترل زمینه‌های محیطی و تاثیر مداخله‌گرها به امید اتخاذ راهبردهای مناسب تا به پشتوانه آنها پیامدهای متناسب با شرایط و ساختار کسب و کار را داشته باشد. (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۵: ۱۹۶) این هدف در چهارچوب تئوری داده بنیاد محقق گردید.

### مبانی نظری

با توجه به جدید بودن حضور بحران بیماری کرونا در دنیا و ادامه دار بودن سوبه‌های مختلف این بیماری، تجزیه و تحلیل آثار و تبعات این بحران در تصمیم‌گیری کسب و کارهای کوچک و متوسط هنوز در حال تکوین و گسترش می‌باشد. از اینرو الزام به بیان دیدگاه‌های مختلف محققین در عرصه داخلی و بین‌المللی امری اجتناب ناپذیر بود. در معنای کلامی تصمیم‌گیری یک روش اصولی و منطقی در یافتن گزینه‌های مناسب در جهت کاستن از عدم اطمینان و خطرات احتمالی پیش رو می‌باشد. (جلالت، مهاجران ۱۳۸۵) در تعریف و تشخیص بحران شناخت سه عامل تهدید منابع کسب و کار، زمان مناسب برای اتخاذ تصمیم و پرهیز از غافلگیری در مواجهه با بحران نقش جدی ایفا می‌کند. در این میان باید دانست بحران‌های سازمانی در قرن ۲۱ ناشی از تکنولوژی، فاکتورهای جهانی سازی و سرعت تغییرات محیطی و وجود ابهامات گسترده، موجب بزرگی اندازه و رنج ناشی از این بحرانها را بدنبال داشته است. (والسیا دونبار، ۲۰۱۱) این بحران‌های سازمانی متأثر از چهار رکن اساسی شامل جهت‌گیری رهبری، درجه تحمل و ریسک‌پذیری سازمان، میزان پیچیدگی سیستم و در نهایت سرعت تغییرات محیطی است. (والسیا دونبار، ۲۰۱۲) از طرفی در بیان تلویحی، آقای متولی حبیبی می‌گوید برای مدیریت بحران بایستی با روش سیستمی و با هدف برنامه ریزی جامع و کامل آمادگی لازم برای مواجهه با آن شرایط برای سازمان مهیا گردد. (متولی حبیبی، ۱۳۸۵) فرایند مدیریت بحران شامل پیشگیری و کاهش، آمادگی، مقابله و بازسازی است. گامهای موثر در مدیریت بحران که در قبل، حین و پس از بحران در بر می‌گیرد شامل

مواجه با بحران، بازاندیشی، برنامه‌نوسازی، احساس بحران، مداخله و اقدام و اقدام نهایی می‌شود. (شفیعی، ۱۳۹۴) نقطه شروع این بیماری کرونا و تصمیمات متخذه از ناحیه دولتهای محلی و دولت مرکزی چین در حوزه حفظ و نگهداری مردم از تبعات این بیماری همچون ایجاد فاصله اجتماعی و ارائه امکانات بهداشتی در راستای پیشگیری، درمان و ایجاد بخشهای پزشکی و نگهداری از طبقات آسیب پذیر بوده است. همچنین حمایت‌های مالی که در قالب ۶۰ اقدام مطرح و ارائه گردیده است را می‌توان نام برد. (بکی حسکویی، ۱۳۹۹) البته در شرایط قرنطینه این مسائل کافی نیست در این شرایط دولتها در سطح ملی و منطقه‌ای، شهری و محله‌ای سبدهای گسترده از کمک و یارانه را برای کسب و کارهای آسیب دیده فراهم کرده‌اند. این موارد شامل معافیت‌های مالیاتی، تامین اجتماعی، تمدید وامهای تجاری بطوری که دولت به حامی اصلی کسب و کارها تبدیل شد. (accaglobal.com 2020) کارمندان این شرکتها علاوه بر رسیدگی به مسائل درسی فرزندان باید به شغل خود بیشتر رسیدگی کنند و نوعی تعادل ایجاد نمایند و البته باید با استرس و عدم اطمینان ناشی از این بیماری نیز روبرو شوند. در این اثنی مدیران کسب و کارها باید دغدغه‌های همه کارمندان را درک نمایند. (accaglobal.com 2020) بر اساس این مطالعات برای کاهش اثرات کرونا بر کسب و کارهای کوچک و متوسط و همچنین به تقاضاهای بازار باید بدنبال راه‌های جایگزین برای ارائه کالا و خدمات بوده و بدنبال منابع جایگزین عرضه باشد، اطمینان از وجود برنامه‌ای برای تداوم کسب و کار، همچنین باید ریسک‌های مرتبط با زنجیره تامین را شناسایی کرد، بدنبال منابع جایگزین مالی بوده و با ایجاد جلسات آنلاین منظم با تامین کنندگان، مشتریان و کارمندان این ارتباطات منسجم گردد. و در نهایت از کارکنان بصورت عملی و عاطفی پشتیبانی کرد. (accaglobal.com 2020) از طرفی اعتماد به مدل‌های شبیه‌سازی کامپیوتری توسط دولتها که مترصد کاستن از شیب تند منحنی رشد بیماری کوید ۱۹ بود، کمک به دو مسئله درک خود بیماری کرونا و تصمیم‌گیری بهتر در جهت کاهش اثرات بر مبنای تجزیه و تحلیل سناریوها می‌باشد (کریستین کیوری، ۲۰۲۰) در ادامه خانم کیوری به

بررسی اختلال در زنجیره تامین، بررسی مباحث احتکار، بررسی چگونگی حرکت در مراحل اولیه دوره قرنطینه برای بازگشت به شرایط عادی کسب و کار و به همراه تاکید بر حساسیت افراد به بیماری و افرادی که در معرض بیماری هستند و بیماران و در نهایت بهبود یافتگان را مورد توجه خود قرار می‌دهد. (کریستین کیوری، ۲۰۲۰) در بیانی دیگر تاثیر محوری سرمایه اجتماعی و ایجاد دانش مشترک ناشی از فعالیت‌های تجارت الکترونیک بینش ارزشمندی را در زمینه مدیریت فشارهای ناشی از همه‌گیری بیماری کوید ۱۹ برای مدیران فراهم می‌کرد. تاثیر این مبحث بر چابکی سازمانی در زمان بحران بروز می‌نمود. (فی هاو، ۲۰۲۰) مباحثی همچون مدیریت زنجیره تامین و کنترل منابع مصرف، مداخلات دولت، پاسخ سریع به نیازهای مشتریان و تامین کالا و خدمات برای ایشان، پروسه تحویل کالا و خدمات به کمک قابلیت‌های فناوری اطلاعات در سایه وجود سرمایه‌های اجتماعی در شرایط همه‌گیری کوید ۱۹ از جمله نوآوری‌های موثر در مدیریت بحران بود. (فی هاو، ۲۰۲۰) از منظر دیگر اثرات اختلال در زنجیره تامین<sup>۱</sup> در سیستم و شبکه کسب و کار شوکهایی باعث می‌شد که نتیجه این شوکها متوالیاً اختلالات بعدی را منجر می‌گردید. (دیمیتری ایوانف، ۲۰۲۰) همچنین شرکتها باید مکانیزم بقاء را پیدا کنند و مشخص شده است که قابلیت نوآوری مکانیزم اصلی رشد و نوسازی سازمانی است. (یونگویی وانگ، ۲۰۲۰) از نگاهی دیگر بخشهای صنعتی باید به منظور پیشگیری از اپیدمی در جهت نوآوری تقویت شوند و این مستلزم تجمع اطلاعات صنعتی و شبکه‌های تجمع اطلاعات می‌باشد. (شی یین، ۲۰۲۰) باید دانست تجمع اطلاعات صنعتی در تیمهای تحقیق اپیدمیولوژیک بیماری کوید ۱۹ مفهوم جدی است که با استفاده از فناوری‌های اطلاعات همچون نسل پنجم تلفن همراه<sup>۲</sup> و اینترنت اشیاء، داده‌های بزرگ<sup>۳</sup>، محاسبات ابری<sup>۴</sup>، شبکه ارتباطات بی‌سیم و هوش مصنوعی که در زمینه صنعت مدرن بدست آمده است. (شی یین، ۲۰۲۰) محققین داخلی عنوان می‌نمودند

1. Supplier Chain
2. 5G
3. Big Data
4. Cloud Compute

سناریو وجود کرونا به واسطه همه‌گیری بیماری قیمت‌های محصولات پتروشیمی کاهش می‌یافت و به علت وجود تحریمها، شرایط حمل و نقل بین‌المللی و انتقال پول با مشکل مواجه بود که خود موجب کاهش صادرات می‌شد. با در نظر گرفتن سایر فاکتورها با اعمال شبیه‌سازی مشخص می‌شود که کل ظرفیت کاهش یافته این حالت را برای سناریوهای مختلف بررسی و تاثیر بر روی ظرفیت کل را تخمین می‌زدیم. (وحید حاجی ابراهیمی فراشاه، ۲۰۲۰) ایشان توضیح می‌دهد سیاست‌های متخذه در خصوص بهبود ظرفیت تولید صنعت پتروشیمی که شامل ۱- افزایش مرزهای صنعت پتروشیمی با افزایش بودجه تخصیصی برای تولید ظرفیت اضافه ۲- سیاست‌های کلان اقتصادی کشور در راستای افزایش سهم صنایع پایین دستی ۳- و ترکیب سیاست اول و دوم، ضروری است با برنامه‌های مصوب دولتی تطبیق داشته باشد. (وحید حاجی ابراهیمی فراشاه، ۲۰۲۰) محقق دیگری در بیان ویژگیهای تصمیم‌گیری در کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران کرونا می‌گوید کاهش فعالیت‌های تجاری، مسائل مربوط به نیروی انسانی و کارکنان و زنجیره تامین برای کسب و کارهای کوچک و متوسط مهم و اثرگذار بودند زیرا به جهت ذخیره سرمایه کمتر آسیب‌پذیری بیشتری دارند و از طرفی این شرکت‌ها بخاطر انعطاف‌پذیری بیشتر آنها با اتخاذ استراتژی‌های نوقابلت تداوم تجارت پایدار را از طریق استفاده از تکنولوژی دیجیتال فراهم می‌نمودند. (تانوس پاپادوپولوس، ۲۰۲۰) همچنین آماده بودن سازمان برای انطباق با تغییرات محیطی و زمینه‌ای نیازمند بهره‌برداری درست از توانایی منابع می‌باشد. (تانوس پاپادوپولوس، ۲۰۲۰) دیگر محققین داخلی اعتقاد داشتند نتایج مطالعات بانک جهانی برای کسب و کارها شامل اثرات منفی بلند مدت بر فروش، شوکهای شدید و بزرگ بر شرکت‌ها، استفاده شرکت‌ها از مرخصی اجباری، کاهش ساعات کاری، کاهش دستمزد به جای اخراج منابع انسانی، محدودیت منابع مالی در شرکت‌های کوچک، تلاش برای بکارگیری راه‌حل‌های دیجیتالی و عدم اطمینان زیاد به آینده به ویژه برای شرکت‌هایی که کاهش فروش داشته‌اند. (علی داوری، ۱۳۹۹) همچنین بیان داشت ریسک‌های تجاری و غیر تجاری ناشی از همه‌گیری کوید ۱۹

شامل ریسک‌های جهانی، ریسک‌های اقتصادی، ریسک‌های مشتری، ریسک‌های صنعت و ریسک‌های منابع انسانی است. (علی داوری، ۱۳۹۹)

افزون بر همه آنچه عنوان گردید، بررسی‌های جامع حاصل جلسات متعدد که از ابتدای همگانی شدن بیماری کرونا به همت اتاق بازرگانی صنایع و معادن و کشاورزی استان اصفهان در قالب کار گروه مدیریت بحران کرونا در کسب و کارها از جنبه‌های مختلف حفظ و نگهداری نیروی انسانی، تامین منابع مالی، اعتقاد به تشویق به تغییر و نوآوری و دورکاری، قوانین حمایتی و محدود کننده دولت‌های محلی و ملی به همراه مطالعه و تحقیق پیرامون گزارشات دوره‌ای گروه مکنزی که در طی شش ماه اول سال ۱۳۹۹ بدست آمده بود، در این مطالعه مورد توجه قرار گرفت. آنچه در مبانی نظری پژوهش و پیشینه تحقیق یاد شده فوق مشهود می‌باشد عدم وجود نگاهی جامع و پیوسته و سیستمی به کلیه عوامل و موضوعات یاد شده می‌باشد. بگونه‌ای که بتوان تاثیر کلیه این عوامل را در بیان تجربیات مدیران دخیل با این چالش در زمان وقوع بحران بازنمایی کرد و از اینرو در تحقیق حاضر با بهره از نظریه داده بنیاد مترصد رفع این نقیصه می‌باشیم.

### روش تحقیق

حاصل این متدلوژی، استخراج فرضیه‌ای شد که قابلیت پاسخ به پرسش‌های پژوهش را داشت. پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی و بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع کیفی است و با راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد با رویکردنظام مندکوروبین و اشتراوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) استفاده شده است. (دانایی فر، امامی، ۱۳۸۶) این فرضیه باید در راستای اهداف پژوهش، اولاً گویای شرایط کسب و کار در امر تصمیم‌گیری در فضای بحران کرونا باشد، ثانیاً پاسخگوی سوالات پژوهش همچون ۱. مقولات اصلی در گیر در این امر چیست؟ و روابط علی حاکم بر آنها را چگونه است؟ ۲. عوامل زمینه‌ای موجود در محیط



کسب و کار کدامند؟ و چگونه قابل کنترل هستند؟ ۳. چگونگی تاثیر عوامل مداخله‌گر بر نمایان سازد. ۴. بیان‌کننده راهبردهای متناسب با کسب و کار باشد و در نهایت امکان بازنگری آثار و پیامدهای راهبردهای متخذه در فرایند تصمیم‌گیری را مقدور سازد. با عنایت به عدم وجود تجربه قبلی در خصوص همه‌گیری بیماری کرونا، برای انجام این مهم با بهره‌گیری از فرایند تئوری داده بنیاد با کدگذاری داده‌ها، استخراج مفاهیم و طبقه‌بندی آنها، مقوله‌های مهم حاصل از داده‌های مستقیم از مشاهدات افراد دخیل را در یافتیم. (خنیفرو مسلمی، ۱۳۹۵: ۱۹۶) با تکرار این فرایند مقوله‌های محوری بدست آمد و سپس با بازنگری داده‌ها تا حصول شرایط اشباع داده‌ها بتدریج فرضیه ابتدایی خود را نشان داد. در ادامه و در قالب تجزیه و تحلیل ثانویه داده‌ها، فرضیه تکوین یافته مورد توجه تحقیق را استخراج نمودیم. (آکام و گونی و کرسول، ۲۰۱۱) برای این منظور از داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط استفاده شد. برای انجام مرحله مصاحبه در فرایند تئوری داده بنیاد ضرورت داشت افرادی که شاخص‌های مورد نظر مطالعه را دارا می‌باشند گزینش گردند. از این‌رو با بررسی همه‌جانبه موضوع و پیچیدگی‌های این مطلب و وجود ناشناخته‌های مختلف از طیف گسترده‌ای از نظرات مدیران عرصه فعالیت کسب و کارهای کوچک و متوسط بهره‌برداری شد. این افراد هرکدام دارای سوابق طولانی مدیریتی و تجربیات جامع از شرایط بحرانهای مختلف که در طی ۳۰ سال گذشته که در راس مدیریت بخش خصوصی کسب و کارهای کوچک و متوسط فعالیت داشتند، مورد انتخاب قرار گرفتند. با عنایت به مطلب فوق در این مرحله جامعه نمونه مورد نظر پژوهش با انتخاب ۱۰ نفر از مدیران توانمند استان در حوزه‌های مختلف کسب و کارهای کوچک و متوسط از جمله صنایع تولیدی و خدمات و با گرایش‌های مدیریتی متفاوت، سوالات مصاحبه بر اساس روش نیمه ساختار یافته در اختیار ایشان قرار داده و پاسخ‌ها ضبط و سپس مکتوب گردید. با جمع‌آوری داده‌ها، مقایسه آنها و مطالعه یادداشتهای نظری، کدگذاری باز داده‌ها، مدون و با مقایسه مداوم و با گروه‌بندی نمودن آنها، دهها مفهوم کلیدی

بدست آمد. از مفاهیم مقوله‌ها استخراج گردید و از بین آنها بر اساس اظهارات جمیع مشارکت‌کنندگان مقوله‌های محوری منتج شد. ماحصل مطالعه استخراج ۱۵ مقوله مهم از مفاهیم مطرح شده بود، که به نظر می‌رسید با تجزیه و تحلیل مجدد مقوله‌ها برخی از آنها را می‌توان به مقوله‌های جامع‌تر خلاصه نمود و در نهایت تعدادی از مقولات محوری حاصل گردید که در ادامه بیان شده است. با مطالعه و تجزیه و تحلیل اولیه داده‌ها با هفت مصاحبه اول به شرایط اشباع داده‌ها دست یافتیم. با تحلیل ثانویه آنها از طریق مصاحبه‌های دیگر که البته در این مرحله تا اندازه‌ای ساختار یافته‌تر بود در تلاش کشف نقاط مبهم و در راستای روایی و پایایی پژوهش به کمک فنون ممیزی پژوهش مبادرت شد. (دانایی فر و مظفری، ۱۳۸۷) در این مسیر اعتبارسنجی پژوهش، به جای بهره بردن از واژگان روایی و پایایی بر مبنای معیارهای معرفی شده توسط گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) از معیارهای باورپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری بهره‌برداری گردید. (محمدپور، ۱۳۸۹) بنابراین روش با تکیه بر محاسبه فاکتورکاپا<sup>۲</sup> در مورد تمامی مقوله‌ها از درصد بالای ۸۰٪ برخوردار بودند. در نهایت نتایج را در اختیار ۲ نفر از مصاحبه‌شوندگان شاخص و نخبه قرار داده تا ضمن تایید، قابلیت اعتماد آن تا زمان انجام پژوهش، مجوز ثبت نتایج بدست آید. کلیه فرایندهای یاد شده از طریق ثبت و ضبط بصورت فایل‌های صوتی و بازنگری آنها در مرحله تحلیل ثانویه بکار گرفته شد.

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر ۱۰ نفر از مدیران مشارکت نمودند که همگی ایشان مرد با متوسط سنی ۵۰ سال و دارای تحصیلات دانشگاهی در مقاطع کارشناسی به میزان ۶۰٪ و کارشناسی ارشد به میزان ۳۰٪ و دکترا به میزان ۱۰٪ و همه از مدیران موفق و با تجربه استان در حوزه‌های مختلف کسب و کارهای کوچک و متوسط بوده‌اند.

**شرایط علی،** مقولاتی که بر اساس شرایط بحران بیماری کرونا بر پدیده اصلی تاثیر می‌گذشت. در جدول (۱) زیر مجموعه مقوله‌های شرایط علی نشان داده شده است.

1. Guba & Lincoln
2. Kappa

مشارکت‌کننده ششم اظهار می‌داشت: شناخت بازار و رقبا در تصمیم‌گیری برای کسب و کارها بسیار حائز اهمیت است. (م-۶) و مشارکت‌کننده هفتم بیان می‌داشت: در تصمیم‌گیری باید با اطلاعات کامل از بازار و رقبا عمل کرد. (م-۷)

مشارکت‌کننده سوم تأکید می‌کرد: سعی در ایزوله کردن پرسنل کارگاهی کردیم تا از شیوع بیماری کرونا جلوگیری کنیم. (م-۳) و دیگر مشارکت‌کننده بیان می‌کرد: رعایت اصول بهداشتی از جمله تصمیمات موثر در مقابله با بحران کرونا و تأمین سلامتی نقش مهمی دارد. (م-۴)

مشارکت‌کننده اول بیان می‌داشت: تأثیر علی بیماری کرونا باعث کاهش مهمانی، کاهش تقاضای لباس و کاهش تقاضای پارچه و کاهش تولید می‌شود و از طرفی وجود کرونا باعث کاهش مسافرت به خارج، کاهش واردات لباس بطور شخصی و از طرفی وجود تحریم و افزایش نرخ دلار موجب کاهش واردات و گران شدن واردات می‌شود که خود موجب تمایل به تولید داخلی می‌گردد و رونق را بوجود می‌آورد. (م-۱)

در توضیح مشارکت‌کننده اول آمده است: تأثیر قوانین محدود‌کننده ۲۰ الی ۲۵ درصد تأثیر منفی و قوانین حمایتی حدود ۵٪ تأثیر مثبت خواهد داشت. (م-۱) و در بیان مشارکت‌کننده دیگر بیان شد، وجود رانت و رشوه یک مداخله‌گر در استفاده بهینه منابع مالی است. (م-۲)

مشارکت‌کننده هفتم بیان می‌داشت: ما فعالیت‌های تولیدی را به دقت زمان‌سنجی کرده‌ایم و بر این مبنا برای ایجاد انگیزه برای پرسنل اکورد در نظر گرفته‌ایم. (م-۷) و مشارکت‌کننده دوم مطرح می‌کرد حاصل مشکلات ناشی از نیروی انسانی تلاش برای مکانیزاسیون، فرایند تولید را بهتر می‌کند. (م-۲)

مشارکت‌کننده اول اظهار می‌داشت: تغییر لازم کار من و علل رشد سازمانی ماست. (م-۱) و دیگری بیان می‌داشت، ما قبل از کرونا از حسن شهرت خوبی در کشور برخوردار بودیم و از اینرو تعداد مشتریان ما به اندازه کافی بود. بعد از کرونا سیاست فروش را با پرزنت کردن خودمان و ارائه پیشنهادات مختلف به مشتری از جمله فروش مدت دار را دنبال کردیم. (م-۷)

جدول ۱. مجموعه مقوله‌های شرایط علی

مفاهیم	مؤلفه‌ها	مقوله	مقوله کلی
وجود سرعت تغییرات محیطی در شرایط بحران، غیرقابل پیش بینی بودن شرایط محیط مواجه با بحران کرونا - عدم قدرت تصمیم‌گیری سریع کلان‌حکومتی در مواجهه با شرایط بسیار متغیر - وجود مؤلفه رقبا و تاثیر آن بر فرایند کسب و کار	سرعت تغییرات محیطی زیاد و غیرقابل پیش بینی بیرون از کسب و کار		
ناشناخته بودن ابعاد متفاوت بیماری جدید کرونا - عدم وجود راه‌حل و درمان در ماه‌های اولیه - وجود بیماری و عدم حضور بخشی از نیروی انسانی در کار و عدم توانایی سازمان در ادامه فرایندهای کاری - بروز مسائل متعدد ناشی از ترس در خانواده‌ها و انتقال آنها به داخل کسب و کار - مشکلات ناشی از قرنطینه این بیماری - وجود هزینه‌های زیاد در مواجهه با بیماری و درمان آنها.	بی‌ثباتی و ناشناخته بودن ابعاد متفاوت بحران بیمار کرونا		
کاهش مقطعی تقاضا در بدو بحران - گسیختگی زنجیره تولید با کاهش تقاضا و عدم توان برگشت به شرایط نرمال - نداشتن راه‌حل‌های جایگزین از سوی تصمیم‌گیران کلان‌حکومتی در شرایط کاهش تقاضا -	ایجاد کاهش تقاضا در شرایط بحران	شرایط علی برون سازمانی (کسب و کار)	شرایط علی
وجود قوانین ضعیف و ناکارآمد در شرایط عمومی و شرایط بحران - وجود مدیران ضعیف در تصمیم‌گیری کلان - وجود قوانین محدودکننده عرصه کسب و کار - ناهماهنگی زیاد در بخش‌های مختلف حکومتی در شرایط بحران - وجود رانتهای اطلاعاتی دولتی و عدم وجود رقابت بین شرکت‌های دولتی با بخش‌های کسب و کارهای کوچک و متوسط - عدم وجود قدرت تصمیم‌گیری در زمان مناسب - وجود تحریم‌های بین‌المللی اقتصادی و سیاسی - وجود فساد وسیع حکومتی در عرصه فعالیت‌های اقتصادی - عدم قوانین و مقررات همراستا با نیازهای کسب و کارها در شرایط حاضر - وجود ارزش‌ها و باورهای فرهنگی متفاوت و گاه مخالف رویه منطقی مقابله با بحران کرونا	وجود مشکلات حاکم بر فضای کلی جامعه		

<p>ساختارهای قدیمی حاکم بر کسب و کارهای کوچک و متوسط و عدم توانایی در مواجهه با شرایط روز دنیا - نگاه و بینش خطی مدیران در فرایندهای کسب و کار - عدم وجود ارزیابی عملکرد فعالیتها و فرایندها - عدم شناخت مدیران از شرایط داخلی سازمان و ارائه راه کار برون رفت - مشکلات نقدینگی دراز مدت - عدم همراهی ساختارهای داخلی با نیازهای بازار و مشتریان - عدم تمایل به تغییر و نوگرایی در بدنه سازمان - عدم وجود انعطاف پذیری لازم در فرایندهای کسب و کار و توسعه محصول - عدم وجود فاکتورهای ریسک پذیری و تعهد سازمان در ساختار سازمانی - عدم سرعت مناسب در تصمیم‌گیری‌های داخلی کسب و کار - عدم وجود بخش تحقیق و توسعه<sup>۱</sup> در پیش بینی شرایط و ارائه محصول ویژه در این شرایط بحران</p>	<p>پیچیدگی‌های محیط و ساختار کسب و کار</p>		
<p>عدم نگاه مدیر به تغییر بعنوان نیاز جدی سازمان در شرایط بحران - عدم قدرت خلاقیت و نوگرایی مدیران در ارائه راهکار در برو رفت از بحران ها - عدم شفافیت تفکر مدیران - نگاه چند شغله بودن مدیران - عدم بینش تخصص گرایانه مدیر به مشکلات درون سازمان - عدم بهره مندی مدیران از مشورت در مواجهه با قوانین و مقررات جاری - عدم اعتقاد برخی از مدیران به فعل و انفعالات محیط عمومی و قوانین و مقررات جاری - عدم نوگرایی در ارائه محصول - اعتقاد ضعیف بخشی از مدیران به کیفیت بعنوان رکن شاخص تولید - عدم شناخت مدیران به بازار و نیازهای در حال تغییر - عدم توجه به تغییرات تکنولوژی و الزامات آن در شرایط بحران و نیازهای آن از دید بخشی از مدیران - عدم توجه مدیران به تحقیق و توسعه - عدم توجه بخشی از مدیران نیروی انسانی در حفظ و توسعه آنها و خانواده‌های آنها - عدم توجه مدیران به زنجیره تامین نه تنها بعنوان رکن اول تولید کالا که حتی بعنوان یک منبع مالی بالقوه - عدم توجه مدیران به مدیریت مالی چه در ایجاد و یا توسعه منابع مالی و چه در حفظ منابع موجود - عدم توجه مدیران به مقوله رقبا و ضرورت نگاه فرصت طلبانه و ریسک پذیر مدیر در این شرایط - عدم توجه برخی مدیران به تعهد سازمانی.</p>	<p>نوع برخورد مدیر با شرایط بحران کرونا</p>	<p>شرایط علی درون سازمانی (کسب و کار)</p>	

## 1. Research & Development

**پدیده محوری**، پدیده‌ای است متاثر از تمامی مقوله‌های اصلی و شرایط بافتی و زمینه‌ای و با اعمال مداخله‌گرها که بعنوان مفهوم اصلی پژوهش حاضر مطرح بوده است. در جدول (۲) زیر مجموعه مقوله‌های پدیده اصلی نشان داده شده است.

مشارکت‌کننده دوم بیان داشت: مدیر کسب و کار در ماندگاری نیروی انسانی نقش جدی خواهد داشت. (م-۲) و دیگری مطرح می‌کرد شناخت مسائل روحی و روانی پرسنل در تصمیم‌گیری در شرایط بحران کرونا خیلی مهم بود. (م-۴) مشارکت‌کننده دوم تاکید می‌کرد: در تصمیم‌گیری استراتژی استفاده از منابع کمتر و دریافت منافع بیشتر مورد نظر است. (م-۲) و دیگری اشاره داشت که با توجه به پیش‌بینی بحران برای مقابله با کسری منابع مالی سعی در تامین پشتیبان‌های مالی همچون وام بانکی، فروش مستغلات برای عبور از شرایط بد دوران اولیه بروز کرونا کردم. (م-۳)

مشارکت‌کننده پنجم اظهار کرد: در نوسانات ناشی از بحران کرونا باید توانایی نگهداشتن خود را داشته باشیم. (م-۵) و دیگری بیان می‌داشت: من ریسک‌پذیری را بعنوان توانایی سازمان می‌دانم و باید ریسک‌پذیر باشیم. (م-۷)

#### جدول ۲. زیرمجموعه مقوله‌های پدیده اصلی

مفاهیم	مؤلفه‌ها	مقوله	مقوله کلی
حفظ و حراست نیروی انسانی در شرایط بیماری کرونا - تامین معاش و مایحتاج بهداشتی و درمانی نیروی انسانی - آموزش و یادگیری نیروی انسانی در تحقق تصمیمات - جانشین پروری و تعداد پرسنل در شرایط بحران کرونا - تقسیم کار و تشریک مساعی در راستای توسعه نیروی انسانی - تخصص و میزان دانش پرسنل در شرایط بحران کرونا - ایجاد انگیزه در حفظ و نگهداری نیروی انسانی - ارزیابی عملکرد پرسنل در راستای تعهد سازمانی - برنامه ریزی و تامین تجهیزات حفاظت پرسنل در شرایط بیماری - استفاده از تکنولوژی دورکاری برای حفظ و نگهداری نیروی انسانی - پرداخت حقوق و دیون کاری پرسنل در حفظ و نگهداری آنها	حفظ و توسعه نیروی انسانی و مدیریت ایشان در مواجهه با شرایط همه‌گیری بیماری کرونا	تصمیم‌گیری در شرایط بحران کرونا در کسب و کارهای کوچک و متوسط	پدیده اصلی و محوری

<p>تصمیم‌گیری در شرایط بحران مستلزم وجود منابع کافی در تاب‌آوری بیشتر کسب و کار - استفاده از منابع بانکی در شرایط مناسب - کاهش سود - وجود بحران‌های اقتصادی و تحریم و تفاوت نرخ ارز - تامین‌کنندگان منابع مالی بالقوه سازمان - استراتژی محصول محور - ارائه خدمات ویژه بر طبق پتانسیل کسب و کار - فروش مدت‌دار محصول - تکیه بر بازار و منابع - کاهش قیمت با کاهش هزینه‌ها - در شرایط کرونا هزینه‌ها افزایش می‌یابد - اعطای وام و مشوق‌های مالی در شرایط کرونا - مدیریت هزینه‌ها در حفظ و استفاده بهینه منابع مالی - فروش محصول بیا نگاه به چرخه عمر آن - مدیریت هزینه‌های دولتی از جمله دارایی و بیمه با استفاده از قوانین حمایتی - استراتژی مشتری‌مداری و توجه به نیازهای او .</p>	<p>تامین منابع مالی پایدار و مدیریت هزینه</p>		
<p>همراستای تصمیم‌گیری با توانمندی سازمان - انعطاف‌پذیری در سازمان - توانایی تغییر در سازمان - توانایی سازمان در بهره‌گیری از فاکتورهای تحقیق و توسعه - شناخت بازار و نیازهای مشتری در تصمیم‌گیری - ریسک‌پذیری در مدیریت سازمان نوگرایی در فرایندها، محصول و خدمات - بکارگیری تکنولوژی در عرصه‌های مختلف تولید - ایجاد و خلق ارزش برای مشتری چه در حوزه کیفیت، تنوع محصول و خدمات بعد از فروش - توانایی سازمان در درک شرایط محیطی و با تکیه بر قوت‌های سازمانی و قابلیت تبدیل تهدید به فرصت - وجود تحریم‌های اقتصادی می‌تواند داشتن ظرفیت تولید اضافه برای شرایط خاص - دانش و تخصص در سطح مدیران و پرسنل - توانایی‌های فیزیکی سازمان در فرایند تولید - توانایی مهندسی و بومی‌سازی داخلی - توانایی مدیریت کسب و کار</p>	<p>افزایش توانمندی کسب و کار با توسعه دانش و افزایش انعطاف پذیری و درک شرایط بازار و نیازهای مشتری با گسترش ریسک پذیری و نوگرایی در فرایندها و محصول و خدمات و بهره‌مندی از تکنولوژی در تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها</p>		

راهبردها، راهبردهای متفاوتی که می‌توانست از پدیده محوری منتج گردد. در جدول (۳) زیر مجموعه مقوله‌های راهبردها نشان داده شده است.

جدول ۳. زیرمجموعه مقوله‌های راهبردها

مفاهیم	مولفه‌ها	مقوله	مقوله کلی
تغییر در استراتژی بازار باعث برگشت مشتری می‌شود- تصمیم‌گیری کسب و کار از موضع بالاسری و با اشرافیت جامع استراتژی تهاجمی در شرایط مناسب و استراتژی ترمز در شرایط مناسب دیگر - بیماری کرونا می‌تواند یک عامل متوقف کننده نباشد - استراتژی افزایش تولید در شرایط بحران کرونا - استراتژی برند سازی - استراتژی گسترش نیروی انسانی - گسترش سهم بازار ، رهبری بازار ورهبری قیمت - استراتژی فاصله گرفتن از رقبا و ایجاد برتری - استراتژی تنوع محصول - استراتژی تمایز و خلق ارزش برای مشتری - استراتژی اقیانوس آبی	استراتژی تهاجمی		راهبردها
استراتژی فروش مدتی - استراتژی دست به عصا و حرکت گام به گام - استراتژی محافظه کارانه با هدف صرفاً گذار از بحران کرونا - استراتژی محصول محوری در سازمان	استراتژی محافظه کارانه	در تحقق پدیده اصلی بر اساس شرایط کسب و کار، استراتژی‌های متفاوت تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی در راستای افزایش ماندگاری مدنظر می‌باشد.	
استراتژی چند مشتری و یا چند توزیع کننده - استراتژی مدیریت قیمت - پیش بینی آینده و رصد شرایط آتی - استراتژی تنظیم قیمت منصفانه و بهره گیری از کیفیت بالاتر نسبت به رقبا - اختیار کردن حداقل سود - استراتژی رقابتی خدمات پس از فروش - استراتژی مشتری پروری - استراتژی فرصت طلبانه و بقا - استراتژی اقیانوس خونبار قرمز	استراتژی رقابتی		
استراتژی کاهش هزینه‌ها - استراتژی ترس و حفظ و نگهداری کسب و کار - استراتژی کاهش دارایی - استراتژی مشارکت - استراتژی حذف کسب و کار	استراتژی تدافعی		



مشارکت‌کننده ششم بیان می‌داشت: کرونا برای ما یک عامل متوقف‌کننده نبود. (م-۱۷)  
 ۶) و دیگری عنوان می‌کرد ما مواجهه با کاهش فروش علی‌رغم استراتژی افزایش تولید برای ابتدای سال ۹۹ شدیم. (م-۷)

مشارکت‌کننده سوم اعلام می‌کرد: در این شرایط استراتژی دست به عصا و حرکت گام به گام و بینش محافظه‌کارانه را مدنظر قرار دادیم. (م-۳) و دیگری بیان می‌داشت برای حفظ مشتریان و حمایت از آنها به ایشان مراجعه کردم و فروش مدتی و عدم دریافت وجه را برای مقطعی اعمال نمودم. (م-۱)

مشارکت‌کننده سوم بیان می‌داشت: با استراتژی مدیریت قیمت محصول توانستیم سهم خود را از بازار افزایش دهیم. (م-۳) و دیگری اشاره می‌کرد ما در ابتدای تاسیس کسب و کارمان استراتژی تنظیم قیمت منصفانه را مدنظر قرار دادیم و با بهره‌گیری از کیفیت بالاتر نسبت به رقبا قیمت را مناسب اختیار کردیم و به حداقل سود اکتفا نمودیم. (م-۷)

مشارکت‌کننده چهارم عنوان می‌کرد وجود استراتژی گذار از بحران کرونا با توجه به نوع محصول، منابع انسانی، منابع مالی و نیاز بازار باید مدنظر تصمیم‌گیران کسب و کارها باشد. (م-۴) و همچنین بیان می‌داشت که تصمیم در راستای گرایش به سمت محصول محوری در سازمان باید مدنظر باشد. (م-۴)

شرایط زمینه‌ای، شرایط بافتی خاصی که بر راهبردها تاثیر می‌گذارند. در جدول (۴) زیر مجموعه مقوله‌های زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

#### جدول ۴. زیر مجموعه مقوله‌های زمینه‌ای

مفاهیم	مولفه‌ها	مقوله	مقوله کلی
قوانین قدیمی و نامنطق با شرایط بحران	ضعف در قوانین و مقررات موجود	شرایط زمینه‌ای محیط کلی بر جامعه	شرایط زمینه‌ای
قوانین محدودکننده	قوانین و مقررات محدودکننده		
ضعیف بودن مدیران تصمیم‌گیر حکومتی	ضعف مدیریت حکومتی		
فساد در سیستم دولتی - وجود رانت دولتی برای برخی کسب و کارها	فساد و رانت دولتی		

وجود تحریم های اقتصادی بین المللی بر علیه کشور	وجود تحریم های اقتصادی		
برخی باورهای فرهنگی که با شرایط علمی حاکم بر بحران کرونا تطبیق ندارد	ارزشها و باورهای فرهنگی		
تغییر در نیازهای مشتری و بازار	تغییر در نیازهای مشتری و بازار		
تغییر در خواسته های تامین کنندگان - عدم تطابق خواسته تامین کنندگان با شرایط بحران کرونا برای کسب و کارها	تغییر در تامین کنندگان		
مقاومت در برابر ناسازگاری ها	توانایی تاب آوری کسب و کار	شرایط زمینه ای	
ریسک پذیری سازمان	توانایی ریسک پذیری	محیط داخل	
فرصت طلبی سازمانی	توانایی فرصت طلبی	کسب و کار	
توانایی تغییر	میزان توانایی تغییر		

در بیان مشارکت کننده اول بوده است که تاثیر قوانین محدود کننده ۲۰ الی ۲۵ درصد تاثیر منفی و قوانین حمایتی حدود ۵٪ تاثیر مثبت می گذاشت. (م-۱) و دیگری بیان کرد وجود رانت و رشوه ی در استفاده بهینه از منابع مالی موثر است. (م-۲)

مشارکت کننده اول بیان می داشت: تاثیر مواجه با بحران (توانایی سازمان) و ایجاد آمادگی برای مقابله با بحران بزرگ و کوچک برای ما از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (م-۱) و دیگر مشارکت کننده اظهار کرد من ریسک پذیری را بعنوان توانایی سازمان می دانم و باید ریسک پذیر باشیم. (م-۷)

**شرایط مداخله گر**، عواملی که با اعمال آنها قابلیت تغییر در راهبرد را خواهد داشت. این عوامل بسته به شرایط عمومی جامعه و کسب و کار می تواند مطرح باشد. در جدول (۵) زیر مجموعه مقوله‌های مداخله گر نشان داده شده است.

مشارکت کننده اول بیان می کرد: تاثیر تصمیمات اقتصادی دولتها بر تصمیم‌گیری ما همچون امکان برگشت چکها که برای ما مشکل بوجود آورد مجبور به اسفاده از منابع

مالی اعتباری شدیم. (م-۱) و دیگری تاکید می‌کرد وظائف دولت در میان کسب و کارهای کوچک و متوسط ایجاد امکانات پزشکی با هزینه کم است. (م-۴)

مشارکت‌کننده سوم مطرح می‌کرد: سعی در ایزوله کردن پرسنل کارگاهی کردیم تا از شیوع بیماری کرونا جلوگیری کنیم. (م-۳) و همچنین بیان داشت: کنترل تب پرسنل و تاکید بر فاصله بین ایشان تاکید بر استفاده از ماسک از نکات پر اهمیت در بحران بیماری کرونا بود. (م-۳)

مشارکت‌کننده اول اشاره نمود: در شرایط بحران کرونا به منظور حفظ فاصله اجتماعی مجبور به افزایش تعداد سرویس‌های حمل و نقل، تامین لوازم بهداشتی برای پرسنل، افزایش جایگاه‌های توزیع غذا به شکل غیرمتمرکز باعث افزایش هزینه‌ها تا حد ۳۰ درصد گردید.

(م-۱)

جدول ۵. زیر مجموعه مقوله‌های مداخله‌گر

مقوله کلی	مقوله	مؤلفه‌ها	مفاهیم
مداخله‌گرها	عوامل برون زای حکومتی در محدودیت و حمایت در شرایط بحران کرونا	قوانین و مقررات حمایتی در قالب کمک‌های اعتباری و دولتی	قوانین حمایتی بر اساس شرایط ویژه بحران کرونا - تعویق در بازپرداخت بدهی‌های مالیاتی و بیمه‌ای و بانکی - کمک‌های حمایتی دولتی به بخشهای آسیب‌پذیر متاثر از شرایط قرنطینه - کمک‌های بهداشتی و درمانی دولتی در خصوص بیماری کرونا و همه‌گیری
			سرایت بیماری کرونا در قالب پیکهای متعدد و افزایش تعداد بیماران و مرگ و میر ناشی از آن - بروز سوبه‌های مختلف بیماری کرونا در طی همه‌گیری بیماری - تداوم دوره های رشد بیماری کرونا و نرسیدن به پیک بیماری - ناتوانی در واکسیناسیون همگانی - عدم تمایل بخشی از مردم به واکسن زدن متاثر از گرایش‌های عوام‌گرایانه و باورهای خاص

<p>تخصیص بودجه لازم برای مقابله با بیماری بصورت توزیع ماسک و موارد بهداشتی -  تقبل هزینه های بیماری پرسنل و خانواده های ایشان -  تقبل حقوق و مزایای پرسنل بیمار در دوره قرنطینه -  کمک های غیر نقدی بصورت کالاهای مصرفی توسط سازمان به پرسنل -  هزینه های تحمیلی بر کسب و کارها در اثر ایجاد فاصله های اجتماعی مثل افزایش محل غذاخوری و سرویس های حمل و نقل -  تحمیل هزینه های ناشی از دورکاری بصورت تامین مایحتاج تکنولوژی و ارتباطی -  تحمیل هزینه های ناشی از بخش بندی پرسنل حاضر در محل کار بصورت شیفت کاری</p>	<p>هزینه کردهای موثر و بموقع</p>	<p>رفتار پرسنل و مدیران در مواجهه با</p>	
<p>ترس مدیران از همه گیری و عدم حضور پرسنل در محل کار و انجام تعهدات -  ترس پرسنل از بیماری و تبعات آن از جمله بیکار شدن آنها یا درگیر شدن خانواده های ایشان -  ترس پرسنل از هزینه های ناشی از بیماری و درمان آنها -  ترس کسب و کار از تداوم بیماری و از دست دادن سهم بازار خود</p>	<p>ترس ناشی از شرایط بحران کرونا در پرسنل و مدیران</p>	<p>شرایط بحران کرونا</p>	
<p>وابستگی پرسنل به کسب و کار و حمایت های کاری و معنوی آنها -  تحمیل پرسنل از تعویق حقوق و مزایای ناشی از مسائل مالی ایجاد شده برای کسب و کار -  حمایت خانواده های پرسنل در تشویق آنها به حضور در محل کار و انجام تعهدات -  تحمیل خانواده ها از افزایش هزینه های ناشی از بیماری و درمان در دوره قرنطینه</p>	<p>تعهد و تعلق خاطر پرسنل به کسب و کار</p>		

<p>تمایل مدیر کسب و کار به تغییر در ارائه محصول، تغییر در فرایندهای کاری، تغییر در ارزشهای قابل ارائه به مشتری و بازار -          تمایل مدیر به بهره‌گیری از تکنولوژی -          تحمل پذیری مدیر در مواجهه با بحران و ارائه راهکارهای منطقی و پرهیز از آشفتگی -          همراهی و تحمل مدیران با پرسنل و خانواده‌های آنها ناشی از بیماری - تایید و همراهی مدیران از هزینه‌های لازم و بموقع برای مقابله با شرایط بحران بیماری -          قدرت ریسک‌پذیری مدیران - فرصت‌طلبی مدیران و توانایی تبدیل تهدیدها به فرصت.</p>	<p>گرایش مدیر در شرایط بحران و میل به تغییر از جانب ایشان</p>		
--	---	--	--

مشارکت‌کننده چهارم عنوان می‌کرد: شناخت مسائل روحی و روانی پرسنل در تصمیم‌گیری در شرایط بحران کرونا خیلی مهم بود. (م-۴) و دیگری بیان می‌کرد: در شرایط بحران کرونا تعداد پرسنل آلوده به کرونا کم بودند و به مجرد مشخص شدن بیماری، آنها را آزاد می‌کردیم تا استراحت کنند. (م-۶)

مشارکت‌کننده ششم مطرح می‌کرد: داشتن روحیه و روان شاد توام با آرامش باعث افزایش کارایی می‌شود. (م-۶) و مشارکت‌کننده دیگری اظهار می‌کرد: در تمامی شرایط بحران کرونا هیچ نیرویی کم نکردیم و تلاش نمودیم مشکلات نیروی انسانی را حل کرده و آنها را از ناحیه پرداخت هزینه‌های آزمایش‌ها، کمک‌های نقدی و دارویی ساپورت نماییم. (م-۷)

مشارکت‌کننده اول بیان می‌داشت: تغییر لازمه کار من و علل رشد سازمانی ماست. (م-۱) و دیگری تاکید می‌نمود: ما به تغییر و تاثیر تحقیق و توسعه به شدت واقف و آن را موثر می‌دانیم. (م-۶)

پیامدها، حاصل و نتیجه‌گیری راهبردها در برخورد با پدیده اصلی می‌توانست زیرمجموعه‌های مندرج در جدول (۶) باشد.

جدول ۶. زیرمجموعه پیامدها

مفاهیم	مؤلفه ها	مقوله	مقوله کلی
در تصمیم‌گیری برای مواجهه با نوسانات ناشی از بحران باید توانمند بود - حفظ نیروی انسانی در تصمیم‌گیری در شرایط بحران کرونا برای ادامه کار- مهمترین توانایی برای مدیر کسب و کار وجود ذخایر مالی است.	ماندگاری سازمان		پیامدهای احتمالی ناشی از راهبردهای متخذه بمنظور تحقق پدیده اصلی تصمیم‌گیری اقتضایی درست و بموقع با نگاه سیستمی
بهره مندی از تهدیدها بعنوان فرصت - وجود برند ممتاز و ایجاد کالا و خدمات ویژه - بومی سازی در شرایط وجود بحران و عدم ارتباط خارجی - حفظ نیروی انسانی برای مقطع بحرانی و وابسته کردن آنها به سازمان در آینده - فروش مدتی در مقطع بحران و وابسته نمودن مشتریان به کسب و کار	فرصت سازی با تکیه بر قوت ها	پیامدهای احتمالی ناشی از راهبردهای متخذه بمنظور تحقق پدیده اصلی تصمیم‌گیری اقتضایی درست و بموقع با نگاه سیستمی	
محدود کردن فعالیت کسب و کار در حد حفظ نیروی انسانی - ارائه محصول و خدمات نو به مشتری - خلق ارزش ویژه برای مشتری - فرصت طلبی و ریسک پذیری در شرایط بحران - بهره مندی از فعالیت های پشتیبان در جهت ادامه حیات کسب و کار	ایجاد نگرش نو در ادامه حیات کسب و کارها	پیامدهای احتمالی ناشی از راهبردهای متخذه بمنظور تحقق پدیده اصلی تصمیم‌گیری اقتضایی درست و بموقع با نگاه سیستمی	
تغییر در فرایندهای تولید و افزایش راندمان کاری ، کیفیت و انعطاف پذیری سازمانی - ایجاد استراتژی های جایگزین به جهت فائق آمدن بر گرفتاری های بحران - استفاده از انعطاف پذیری سازمانی در مواجهه با مشکل - بهره گیری از آموزش و یادگیری به منظور تحول و چابک سازی سازمان	تحول در فرایندها و استراتژی های کسب و کار به منظور ایجاد چابکی سازمانی	پیامدهای احتمالی ناشی از راهبردهای متخذه بمنظور تحقق پدیده اصلی تصمیم‌گیری اقتضایی درست و بموقع با نگاه سیستمی	
در شرایط بحران و عدم وجود قوت در سازمان ضرورت تغییر ساختار و تغییر در تولید و یا حتی خودکسب و کار - در شرایط حضور قوانین و مقررات محدود کننده تعطیلی کسب و کار برای دوره ای موقت و یا تغییر در مبانی کسب و کار امری واقع بینانه است.	بازمهندسی ساختار و بازساختار دهی سازمانی	پیامدهای احتمالی ناشی از راهبردهای متخذه بمنظور تحقق پدیده اصلی تصمیم‌گیری اقتضایی درست و بموقع با نگاه سیستمی	

مشارکت‌کننده پنجم بیان می‌داشت: در نوسانات ناشی از بحران کرونا باید توانایی نگهداشتن خود را داشته باشیم. (م-۵) و دیگری عنوان می‌نمود: مدیر کسب و کار در ماندگاری نیروی انسانی نقش جدی خواهد داشت. (م-۲)

مشارکت‌کننده ششم عنوان می‌کرد: بحران کرونا برای ما نه تنها بازار را از دست ندادیم که باعث بهبود بازار شد. (م-۶) همچنین اعتقاد داشت: در ابتدا می‌خواستیم کار را چند ماه تعطیل کنیم پس از مطالعه مکنزی متوجه شدیم بحران طولانی مدت در پیشرو داریم بنابراین با مدیریت مسائل بهداشتی کار را با اعمال ضرورت‌های بهداشتی و فاصله اجتماعی شروع کردیم. (م-۶)

در بیان مشارکت‌کننده ششم آمده است: در شرایط بحران و بر اساس شناخت بازار ما دو محصول جدید ارائه نمودیم بنابراین در شرایط بحران کرونا ما گاز دادیم. (استراتژی تهاجمی) (م-۶) و دیگری عنوان کرد: وجود استراتژی گذار از بحران کرونا با توجه به نوع محصول، منابع انسانی، منابع مالی و نیاز بازار باید مدنظر تصمیم‌گیران کسب و کارها باشد. (م-۴)

مشارکت‌کننده ششم اشاره می‌نمود: در فرایند تصمیم‌گیری در کسب و کارها در شرایط بحران گاه به بن‌بست‌هایی می‌رسیدیم که داشتن جرات و ریسک‌پذیری برای خروج از بحران بسیار پر اهمیت است. (م-۶) و دیگری عنوان می‌کرد: تغییر در استراتژی بازار باعث برگشت مشتری شد که نتایج موثری در این شرایط بحران برای ما حاصل کرد. (م-۳)

همانطور که قبلاً اشاره گردید تاثیر گزینش استراتژی مناسب برای کسب و کار می‌تواند نویدبخش توسعه روز افزون و بهره بردن از تهدیداتی که منتج به فرصت می‌گردند باشد. این مهم با تکیه بر پتانسیل قدرت تصمیم‌گیری صحیح و بموقع مدیران میسر است. نتیجه آن ماندگاری و فرصت‌سازی با تکیه بر قوت‌ها خواهد بود و یا خارج شدن کسب و کار از عرصه فعالیت که ضرورت بازنگری و باز ساختاردهی سازمان را طلب می‌نماید. نگاه تحولی مدیر به فرایندهای کسب و کار چابکی سازمانی را بوجود خواهد آورد.

تجزیه و تحلیل سناریوهای متفاوت ناشی از پیامدهای استراتژی متخذه به مدیر کمک خواهد کرد که حسب شرایط دورنمای تصمیمات خود را قبل از وقوع متوجه گردد. خلاصه آنچه بیان شد در قالب مدل (۱) ارائه گردیده است.

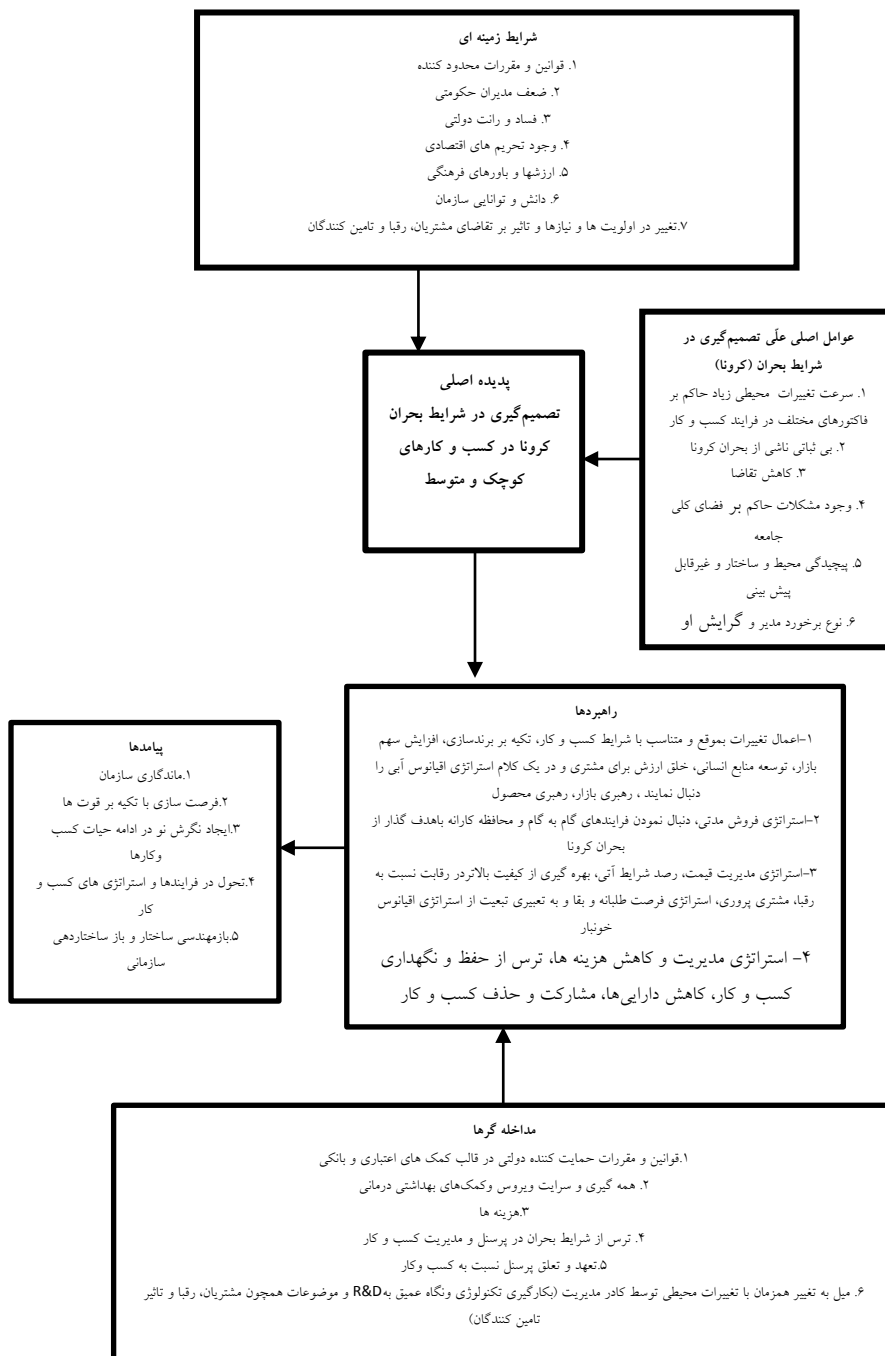
### بحث و نتیجه گیری

ضرورت تصمیم‌گیری صحیح و بموقع مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران کرونا با توجه محوری به مقولات دانش و توانایی سازمان، نیروی انسانی و درآمد پایدار تامین می‌گردید. تمرکز بر این عناوین با اتخاذ راهبردهای مناسب با هدف اصلی ماندگاری کسب و کار میسر می‌شد. این راهبردها با عنایت به شرایط زمینه‌ای همچون قوانین و مقررات محدود کننده، ضعف مدیران حکومتی، فساد و رانت دولتی، وجود تحریم‌های اقتصادی، وجود تامین کنندگان، ارزش‌های و باورهای فرهنگی و تغییر در شرایط محیطی کسب و کار و با اتکاء به پتانسیل روش‌های مدیریتی در امر تصمیم‌سازی تدوین می‌گردید. از طرفی تاثیر عوامل مداخله‌گر چون قوانین و مقررات حمایتی، ترس از بحران همه‌گیری بیماری، کمک‌های حمایتی، هزینه‌ها، تعهد و تعلق خاطر پرسنل به سازمان و میل و گرایش مدیریت به تغییر از طریق بکارگیری دانش در قبال نیازهای مشتریان می‌توانست پیامدهای مناسبی از این راهبردها را منتج نماید. پیامدهای مقبول و بجا می‌تواند در مسیر ماندگاری کسب و کار با فرصت‌سازی با تکیه بر قوتها، اعمال نگرش نو در ادامه حیات کسب و کار، تحول در فرایندهای کسب و کار و ایجاد چابکی سازمان و یا باز مهندسی ساختار و باز ساختاردهی سازمان کسب و کار را شامل گردد.

آنچه نتیجه‌گیری گردید حاصل پاسخ به پرسشهای کیفی پژوهش بر مبنای روش داده بنیاد بود که اعتبارسنجی و روایی و پایایی فرضیه بازگفته را تثبیت می‌نمود. بدیهی است به منظور پاسخ به پرسشهای کمی و در راستای سناریوپروری و قابلیت مقایسه کمی مقولات و گزینه‌های استخراجی در جهت اخذ بهینه تصمیم در شرایط بحران کرونا می‌تواند مبنای تحقیقات بعدی قرار گیرد.



مدل (۱)



## منابع

- متولی حبیبی، مسلم (۱۳۸۵) تنش گام موثر در مدیریت بحران، نشریه تدبیر شماره ۱۶۷ شفيعی؛ محمدرضا (۱۳۹۴) بحران و راهکارهای مدیریتی آن، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی سال ۱۳۹۴، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۳)، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی، تهران، انتشارات سمت بکی حسکویی، مرتضی؛ (۱۳۹۸) سیاست های حمایتی دولت های محلی چین از کسب و کارهای کوچک و متوسط، پایگاه خبری بازار سرمایه ایران (SENA) کد ۶۴۰۰۶-۱۹ اسفند ۱۳۹۸
- پژوهشکده آمار؛ (۱۳۹۹) تاثیر ویروس کرونا بر فضای کسب و کارهای ایرانی، آرشيو تیرماه ۱۳۹۹
- خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید؛ (۱۳۹۵) اصول و مبانی روشهای پژوهش کیفی، تهران، انتشارات نگاه دانش
- جلالت، گلرخ؛ مهاجران، بهناز (۱۳۸۵) تفکر سیستمی و تاثیر آن بر فرایندهای تصمیم سازی و تصمیم‌گیری مدیران، نخستین کنفرانس ملی رویکرد سیستمی در ایران، کد سیویلیکا systemapproch01-090
- داوری، علی؛ (۱۳۹۹) راهکار تاب آوری کسب و کارها در بحران کرونا، دنیای اقتصاد شماره ۴۸۸۵-۱۳۹۹/۲/۲۲ شماره خبر ۳۶۵۲۹۸۱
- کوید ۱۹: گزارش موسسه مشاوره مکنزی درباره تاثیر کرونا بر کسب و کارها، (۱۶ مارس ۲۰۲۰) دانایی فرد، حسن؛ امامی؛ سید مجتبی (۱۳۸۶) استراتژی پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه پردازي د/ده بنیاد، اندیشه مدیریت (۲): ۹۶-۹۷، سال اول - شماره دوم پاییز و زمستان ۱۳۸۶
- دانایی فرد، حسن؛ مظفری، زینب؛ (۱۳۸۷) ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش های کیفی مدیریتی، تاملی بر استراتژی های ممیزی پژوهشی، پژوهشهای مدیریت شماره ۱ سال ۱۳۸۷ محمد پور، (۱۳۸۹) ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتباریابی و تعمیم پذیری، فصلنامه علوم اجتماعی شماره ۴۸
- تیموری، ابراهیم؛ نورعلی، علیرضا؛ ولی زاده، نریمان؛ (۱۳۸۷) پویایی های سیستم رویکردی

کاربردی برای مسائل مدیریتی، تهران، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران  
موسایی، رضا؛ (۱۳۹۹) ۶۰ اقدام چین برای کاهش اثرات اقتصادی کرونا، خبرگزاری  
دانشجو، ۱۳۹۹/۱/۲

مصدق‌راد، علی محمد؛ طلوعی رخشان، شیوا (۱۳۹۷) بررسی تطبیقی الگوی تخصیص منابع و  
خرید خدمات در نظام سلامت کشورهای منتخب؛ درس‌هایی برای ایران، یازدهمین  
همایش دانشجویی تازه‌های علوم بهداشتی کشور، کد ۱۱-۱۳۸۴-IHSC، ۱۳۹۷  
جهانگیر، مصطفی؛ (۱۳۹۵) روش تحقیق کیفی (نظریه‌پردازی داده‌بنیاد *Grounded Theory*)،  
دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

V. Dunbar, **A critical Examination of Crisis Decision- Making Models: Are They Adequate for 21<sup>st</sup> Country Global Organizational Environment** 2011, University of Maryland. [www.wix.com](http://www.wix.com)

Vahid Hajiebrahimi Farashah a, Zeinab Sazvar a, \*, Seyed Hossein Hosseini **A dynamic model to formulate effective capacity expansion policies in Iranian petrochemical Industry to complete the value chain.** 2020.

Accaglobal.com, **SME Strategy in Crisis**, 2015

Christine S.M. Currie, John W. Fowler, Kathy Kotiadis, Thomas Monks, Bhakti Stephan Ong go, Duncan A. Robertson & Antuela A. Tako, **how simulation modelling can help reduce the impact of COVID-19**, 2020.

Fei Hao, Qu Xiao, Kaye Chon, **COVID-19 and China's Hotel Industry, Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda**, 2020

.Dmitry Ivanov, Alexandre Dolgui; (2020) **OR-methods for coping with the ripple effect in supply chains during COVID-19 pandemic: Managerial insights and research implications**

Yonggui Wang, Aoran Hong, Xia Li, Jia Gao; **Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19.** 2020

Shi Yin, Nan Zhang, Hengmin Dong, **Preventing COVID19 from the perspective of industrial information integration: Evaluation and continuous improvement of information networks for**

**sustainable epidemic prevention, 2020**

Thanos Papadopoulou , Konstantinos N. Baltas , Maria Elisavet Baltac. **The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice.**2020

Bahadin K. Akcam , Senem Guney, Anthony M. Creswell, **Major Issues in Mixed use of Grounded Theory and system Dynamics Approaches in Qualitative Secondary Data.**2011

Kamissoko, D.Zarati, P.Peras, Decision Precess in Large – Scale Crisis Management. [Http://outao-Univ-toulouse.fr](http://outao-Univ-toulouse.fr)