

## چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و

### ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران

سلاله شهوازیان،\* فیروزه‌هاشمی قینانی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۳

#### چکیده

شیوع ویروس کرونا باعث توقف چرخ‌های صنعت و تجارت از جمله صنعت گردشگری و هتلداری شده است. در این میان بیشترین آسیب متوجه منابع انسانی گردیده و نقش مدیریت منابع انسانی را در مواجهه با این آسیب‌ها بسیار برجسته می‌نماید. هدف این پژوهش بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار غلبه بر این چالش‌ها در صنعت هتلداری است. استراتژی پژوهش مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد و رویکرد استقرایی می‌باشد. جامعه آماری، نخبگان و مدیران صنعت هتلداری بوده که ۱۶ نفر از آنان به روش نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفت. قابلیت اعتماد و اعتبار یافته‌ها باتکیه بر تکنیک لینکلن و گوبا تأیید شد. مقوله محوری پژوهش، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی بررسی گردید. یافته‌ها نشان می‌دهند شرایط علی این پژوهش در سطح فراسازمانی، ماهیت آسیب زنده شدید پاندمی کووید ۱۹، در سطح سازمان، مشکلات اقتصادی و ضعف مهارت‌های سازماندهی و ارتباطی مدیریت منابع انسانی و در سطح فردی، ضعف مهارت‌های ادراکی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. تحلیل مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از چالش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را بیان می‌کند که بر استراتژی‌های مواجهه بر بحران تأثیر می‌گذارد. عوامل ساختاری و شاخص‌های مالی و اعتباری نیز به عنوان عوامل مداخله‌گر شناخته شد. از یافته‌ها استنباط می‌شود مدیران منابع انسانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های خاصی همانند آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، شناسایی شیوه‌های تأمین مالی و کاهش هزینه و بکارگیری نظام مدیریت منابع انسانی متمایز همچنین کسب حمایت‌های دولت می‌توانند اهداف خود را در کلیه سطوح سازمانی محقق کرده و تأثیر منفی این بحران بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها را تعدیل نمایند.

\* استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی امام جواد(ع)، یزد (نویسنده مسئول)

s.shahvazian@gmail.com

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت کارآفرینی گردشگری، دانشکده مدیریت، موسسه آموزش عالی امام جواد(ع)، یزد

واژگان کلیدی: پاندمی کرونا، صنعت گردشگری و هتلداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بحران، نظریه پردازی داده بنیاد

### مقدمه و بیان مسئله

در حال حاضر، کل جهان با بحرانی بی سابقه مواجه شده است. اصلی ترین ویژگی بحران‌ها، غیرمترقبه بودن آنهاست که موجب می‌شود تصمیم‌گیرندگان در موقعیت اضطراب و سردرگمی قرار گیرند. بحران دنیاگیر کرونا ویروس در حوزه‌های متنوعی ظهور یافته که با توجه به نبود تجربه مشابه، نه تنها دولت‌ها و صنعت درمان، بلکه سازمان‌ها در کلیه بخش‌ها به ویژه بخش‌های خدماتی، از جمله صنعت گردشگری و هتلداری را مورد مخاطره قرار داده است. واضح است که اساساً همه‌ی تلاش‌ها باید بر روی مهار این بیماری متمرکز شوند، اما در این میان تأثیر کرونا بر روی اقتصاد و کسب و کارها نیز بسیار مهم است. بنابر آمار سازمان جهانی گردشگری<sup>۱</sup> اعمال محدودیت‌های سفر، موجب کاهش ۹۷ درصدی ورود گردشگران بین‌المللی در سراسر جهان شد. بر اساس اطلاعات جدید این سازمان درباره تأثیرات شیوع ویروس کرونا، در چهار ماه نخست سال جاری میلادی (ژانویه تا آوریل ۲۰۲۰) شمار گردشگران بین‌المللی در مقیاس جهانی نسبت به مدت مشابه در سال ۲۰۱۹ میلادی، ۱۸۰ میلیون کمتر بوده است. در حالی که سال ۲۰۱۹، شمار گردشگران بین‌المللی با رشد ۴ درصدی به یک میلیارد و پانصد میلیون نفر رسیده بود. آمار چهار ماه ابتدایی سال ۲۰۲۰ از کاهش ۴۴ درصدی شمار گردشگران بین‌المللی به سبب شیوع کرونا حکایت دارد. طبق بررسی‌های شورای جهانی سفر و گردشگری<sup>۲</sup> با شیوع کرونا، بیش از ۷۵ میلیون شغل در صنعت گردشگری در معرض خطر هستند. اقتصاد گردشگری به شدت تحت تأثیر این بیماری همه‌گیر قرار گرفته و تدابیری برای مهار انتشار آن معرفی شده است. بسته به مدت بحران، سناریوهای بازنگری شده نشان می‌دهند که شوک بالقوه می‌تواند بین ۶۰ تا ۸۰ درصد کاهش در اقتصاد گردشگری بین‌المللی در سال ۲۰۲۰ به همراه داشته باشد. اگر این بحران مهار نشود میزان خسارت در این حوزه به ۸۰ درصد خواهد رسید (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی،

1. unwto  
2. WTTC

۲۰۲۰).<sup>۱</sup> از آمار احصاء شده از منابع مذکور مشخص می‌شود بیشترین آسیب متوجه نیروی انسانی شاغل در هتل‌ها گردیده که اغلب منجر به ازدست دادن شغل برای آنان شده است. با توجه به ماهیت صنعت گردشگری و هتلداری، هسته اصلی موفقیت و عبور از بحران در این حوزه، نیروی انسانی در همه سطوح سازمانی آن است. نیروی انسانی عاملی است که به راحتی امکان تغییر انتخاب محصول گردشگری از کشوری به کشور دیگر را می‌سازد. یک واقعیت غیرقابل انکار آن است که گردشگری و هتلداری صنایعی متکی به خدمات هستند و نیروی انسانی توانمند، آگاهی بیشتر و دید روشن‌تری برای ارائه خدمات مطلوب دارند (ضرغام، ۱۳۹۱). لذا هتل‌ها بایستی برای دستیابی به اهداف و اجرای استراتژی‌های خود اقداماتی موثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند و علاوه بر شناسایی خود و عوامل محیطی موثر، قابلیت سازگار شدن با تحولات محیط بیرونی را کسب کرده و با بهینه‌سازی نقاط قوت و استفاده از فرصت‌های موجود همچنین با غلبه بر ضعف‌ها و تهدیدهای محیطی، شرایط را به بهترین نحو ممکن مدیریت نمایند. استراتژی‌های مدیریتی باید همگام با تغییرات داخلی و خارجی باشد. خصوصاً در زمان‌هایی که کشورها با بحران‌های پیش‌بینی نشده مانند بحران کرونا مواجه می‌گردند و این بحران‌ها تأثیرات قابل توجه و گاه جبران ناپذیر بر کسب و کار می‌گذارند. بنابراین واکنش سریع مدیران منابع انسانی در بحران‌ها و حوادث غیرمترقبه، همچنین شناسایی مستمر چالش‌های موجود و تلاش برای نوآوری و خلاقیت در این زمان، بسیار مهم و حیاتی است. می‌توان اذعان داشت که یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران منابع انسانی هتل‌ها در این مقطع زمانی، شناسایی چالش‌ها و شیوه‌های حل بحران‌های اقتصادی و روانی ناشی از مواجهه با کرونا است. بر همین اساس، فرآیند انجام کار در این مطالعه شناسایی چالش‌های اساسی حوزه مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران و به ویژه پاندمی کووید-۱۹ و راه‌های اتخاذ استراتژی مناسب جهت کمک به مدیران منابع انسانی در راستای انجام اقدامات مناسب برای غلبه بر زیان‌ها و وقوع حوادث احتمالی در هتلداری می‌باشد. امید است بتوان به نتایج مفیدی برای استفاده در برنامه‌های پژوهشی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت دست یافت. پرسش اصلی در این خصوص این است که چالش‌ها و مسائل مدیریت منابع انسانی در

1. Organisation for Economic Co-operation and Development(OECD)

گذر از بحران کرونا در صنعت هتلداری چه خواهد بود؟ راهکارهای برون رفت از بحران چیست؟

### مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### بحران

بحران به معنای ازهم گسیختگی شدید در فعالیت‌های یک جامعه است که در این فرآیند، انسان‌ها، اقلام و دارایی‌ها و محیط در سطح وسیع دچار آسیب و صدمات شدید می‌شوند، به طوری که جامعه فقط قادر است از منابع موجود خود کمک بگیرد (برنامه توسعه سازمان ملل، ۱۹۹۲). سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران نقش عمده دارند که عبارتند از: تهدید، زمان و غافلگیری. بحران‌های مختلف برحسب این که میزان هریک از عوامل سه گانه در آن‌ها شدید، متوسط و یا ضعیف باشد درجه بندی می‌شوند که شدت تهدید، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگی‌های بحران‌های حاد هستند. بازتاب‌های بحران به منزله‌ی عوامل خارجی عبارتند از خسارت، جریان فزاینده‌ی وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی. از سوی دیگر واکنش‌های احساسی بحران به طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشت زدگی، کوتاه نظری، مقصر دانستن دیگران و جریحه دار شدن احساسات است که در هر بحران عوامل خارجی و واکنش‌های احساسی بحران با درجات متفاوت عمل می‌کنند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۵). ژنگ و وانگ (۲۰۱۳) بحران را این گونه طبقه بندی می‌نمایند:

۱- بحران‌های فوری: این بحران‌ها دارای هیچ گونه علامت هشداردهنده قبلی نیستند و سازمان‌ها نیز قادر به تحقیق در مورد آن‌ها و نیز برنامه ریزی برای دفع آن‌ها نیستند.

۲- بحران‌هایی که به صورت تدریجی ظاهر می‌شوند: این بحران‌ها به آهستگی ایجاد می‌شوند. می‌توان آن‌ها را متوقف کرد و یا از طریق اقدامات سازمانی آن‌ها را محدود ساخت.

1. United Nations Development Programme (UNDP)
2. Zhang & Wang

۳- بحران‌های ادامه‌دار: این بحران‌ها هفته‌ها، ماه‌ها و یا حتی سال‌ها به طول می‌انجامند. استراتژی‌های مواجهه شدن با این بحران‌ها در موقعیت‌های متفاوت به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع بستگی دارد. می‌توان از سه معیار سطح تهدید، فشار زمانی و شدت وقایع در طبقه‌بندی و شناسایی بحران‌ها استفاده کرد و از این طریق به مدیران نشان داد که چه زمانی یک پدیده و یا یک مشکل می‌تواند تبدیل به یک بحران شود (محمدی و چناری، ۱۳۹۶). دسته‌بندی‌های متفاوتی برای بحران‌های گردشگری ارائه شده که جدول شماره ۱ یکی از آن‌ها را توضیح می‌دهد.

جدول ۱: طبقه بندی بحران‌های گردشگری (یاوری گهر و منصوری مؤید، ۱۳۹۵)

نوع بحران	مدت زمان تا وقوع	طبیعی - انسان ساخت	دخالت انسان
حوادث طبیعی	ناگهانی	طبیعی انسان ساخت	غیر مستقیم بدون دخالت انسان
حملات تروریستی	ناگهانی	انسان ساخت	مستقیم
بی ثباتی سیاسی و جنگ	ثابت	انسان ساخت	مستقیم
بیماری و اپیدمی	پدیدار شده	طبیعی	بدون دخالت انسان

به نظر می‌رسد بحران پیش آمده ناشی از بیماری کرونا، بحران ادامه‌دار بوده و در دسته بیماری و اپیدمی جای می‌گیرد. با توجه به گستردگی نفوذ این بحران در صنعت هتلداری، لازم است اقدامات مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها بر کنترل بحران و کاهش اثرات آن مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور ابتدا به تعاریف مدیریت منابع انسانی و وظایف آن پرداخته می‌شود.

### مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری

از آنجا که گردشگری یک فعالیت خدماتی است و کارکنان، آن را ارائه می‌کنند نقش کارکنان و منابع انسانی در این صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (خدائی و کلانتری، ۱۳۹۱). هم‌چنین پیشرفت مدیریت و توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری، به‌عنوان یک

مساله دقیق برای خدمت مناسب تلقی می‌شود (الهروت و محمد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). محققان استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی اغلب به لحاظ یک محیط پیوسته متشکل از تمام شیوه‌های تحلیل و توصیف شغلی، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش بررسی می‌شود (رنویک و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ یونگ و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در بعضی مطالعات کارکرد کلی مدیریت منابع انسانی را به دو نوع تقسیم بندی نموده‌اند؛ که عبارتند از: کارکردهای مدیریتی و کارکردهای عملیاتی. کارکردهای مدیریتی، شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است و کارکردهای عملیاتی نیز به فعالیت‌هایی نظیر استخدام، توسعه منابع انسانی، مدیریت جبران خدمات و روابط انسانی اشاره دارد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). اما نقش مدیریت منابع انسانی بر توسعه گردشگری بطور خاص عبارتست از پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز در صنعت گردشگری، تعیین نیازهای آموزشی و تدوین برنامه‌های مورد نیاز برای تعلیم و تربیت، شناسایی مشکلات و نیازهای بخش گردشگری، دعوت از متخصصان برای ارائه برنامه، دعوت از کارشناسان گردشگری کشورهای فعال در این حوزه برای بررسی پتانسیل‌های گردشگری ایران و اعزام متخصصان گردشگری داخلی به این کشورها برای آشنایی با نظام گردشگری آن‌ها (اشرفی بجستانی، ۱۳۹۳). متأسفانه تاکنون، مدیریت منابع انسانی بیشتر به انجام وظایفی چون کارمندیابی، جبران خدمت و ... پرداخته است. در حالی که محققین مدیریت معتقد هستند در عصر کنونی نقش‌های مدیریت منابع انسانی بایستی تغییر نماید. شکل ۱ نقش‌های جدید مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد.

مدیریت منابع انسانی	بلندمدت		مدیریت منابع انسانی
	شریک استراتژیک	توسعه دهنده سرمایه انسانی	
	کارشناس عملیاتی	حامی کارکنان	
	کوتاه مدت		

شکل ۱: نقش‌های مدیریت منابع انسانی از دیدگاه استوارت و براون (سابرامونی، ۲۰۰۹)

1. Al Hroust & Mohamed
2. Renwick
3. Yong
4. subramony

مدیریت منابع انسانی بایستی خود را شریک استراتژیک و قهرمان تغییر برای سازمان بداند (ویمباش و پنل، ۲۰۰۸). در شرایط کنونی باتوجه به تهدیدها و فرصت‌های پیش رو، مدیر منابع انسانی هتل‌ها باید عاملی برای جهت‌دهی و ایجاد تغییر در اهداف و استراتژی‌های هتل باشد و بستری را فراهم سازد که کلیه کارکنان را همگام با خود در راستای دستیابی به اهداف هدایت نماید. عبارتی باتوجه به شرایط مبهم فعلی و احتمال اجبار به اتخاذ تصمیمات راهبردی متفاوت با روال قبل، مدیرمنابع انسانی می‌بایست با در نظر گرفتن تدابیر موثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهد؛ اما از طرف دیگر می‌بایست حامی کارکنان باشد. خصوصاً با توجه به عدم احساس امنیت شغلی که کارکنان در زمان بحران‌های شدید، با آن مواجه می‌گردند مدیرمنابع انسانی باید محیطی را فراهم کند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت کنند و انگیزه لازم برای کار را داشته باشند. اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری و مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی می‌تواند در ایجاد حس حمایت در کارکنان موثر باشد. هم‌چنین حمایت از طرح ایده‌های جدید مربوط به مدیریت بحران از روش‌هایی است که در کارکنان ایجاد تعلق خاطر می‌نماید. یکی دیگر از نقش‌های موثر و پراهمیت مدیریت منابع انسانی، توسعه سرمایه انسانی است. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن و پیچیده بحران، یکی از راه‌هایی که پیش روی مدیران منابع انسانی قرار می‌گیرد، توانا سازی کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت است (طهماسبی و دیگران، ۱۳۹۴). پرورش کارکنان شاغل در هتل برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و آموزش‌هایی که موجب افزایش سرمایه انسانی می‌شود، سازمان را از تنش‌های ناشی از آگاهی و دانش پایین کارکنان نسبت به شرایط جاری رهایی می‌بخشد. در کنار نقش‌هایی که بیان شد مدیران منابع انسانی باید بتوانند به عنوان متخصصان حرفه‌ای، وظایف تخصصی خود نظیر انتخاب کارکنان، آموزش، کارمندیابی و ارزشیابی عملکرد را به‌طور موثر و کارا انجام دهند. در مجموع هدف تمام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، رسیدن به بهره‌وری بیشتر، رضایت شغلی بیشتر، بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش انگیزه و تحقق اهداف سازمان است. بنابراین مدیریت

استراتژیک منابع انسانی با دوراندیشی فراگیر، نوآوری و تحول‌گری سازمان یافته، می‌بایست تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی، تامین کیفیت زندگی قابل قبول برای آنان و بکارگیری به‌جا و موثر این منابع را تضمین کند (محمدی و چناری، ۱۳۹۶).

### پیشینه پژوهش

از دید محققان درهرسازمان مدیریت منابع انسانی چالش‌های متعددی را در سناریوی کسب و کار تجربه می‌کند از جمله: کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، عدم برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی (هاشمی و پورامین زاد، ۱۳۹۰)، عدم توازن بین جهانی‌اندیشیدن و محلی عمل کردن (اردلان و فخاری، ۱۳۹۴؛ مندنهال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)، عدم شناخت نیاز کارکنان، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، عدم مشارکت کارکنان، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی (زارع، ۱۳۹۳ و چن و سوین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)، هزینه‌های مادی و معنوی توانمندسازی کارکنان (نرخده و جشی، ۲۰۰۶)، قرارگرفتن افراد در سمت‌های غیر تخصصی، عدم شناسایی توانایی و کارایی افراد و استفاده نکردن از آن (بحرانی و سوخکیان، ۱۳۸۸)، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان، پیشرفت‌های فن‌آوری (اردلان و فخاری، ۱۳۹۴) و تغییرات در محیط سیاسی و حقوقی،... (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰). خلاصه‌ای از یافته‌های محققان در مورد چالش‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان در جدول ۲ مشاهده نمود.

جدول ۲: پیشینه پژوهش در حوزه چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی

نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
خلیلی و همکاران (۱۳۹۸)	مدل مدیریت بحران در نظام منابع انسانی بنگاه‌های نفتی	توصیفی-پیمایشی	سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان و اولویت‌های اجرای دوره‌های آموزشی برای توانمندسازی تدوین گردید.
کشوری و همکاران (۱۳۹۷)	چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان	پژوهش کیفی روش تحلیل محتوا	شفاف‌سازی شرح شغل، پیاده‌سازی فرهنگ پویای سازمانی، شرایط محیطی ایمن و سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد، هدایت بیمارستان‌ها به

1. Mendenhal et al
2. Chen & .Su-Yen



نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
			سمت سازمان‌های یادگیرنده نقش بسزایی در کاهش چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی دارد.
عسکری و همکاران (۱۳۹۵)	تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران	توصیفی - پیمایشی	وجود یک نظام اثربخش مدیریت منابع انسانی عنصری بسیار مهم در زمینه‌ی مدیریت بحران است. عبارتی در ستادهایی که نظام مدیریت منابع انسانی استقرار یافته است، کیفیت عملیات مدیریت بحران وضعیت بهتری دارد.
اردلان و فخراری (۱۳۹۴)	چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱	کتابخانه‌ای	چالش‌های مدیریت منابع انسانی ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی است که هر یک از این تغییرات چالش‌های نوینی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند.
زارع (۱۳۹۳)	بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در ایران	اکتشافی - کتابخانه‌ای	چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی به دو بخش درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم می‌شوند. چالش‌های درون سازمانی عبارتند از: عدم یکپارچگی عملیات منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی برای کوتاه مدت، عدم شفافیت در شرح وظیفه، بهره‌وری اندک، انگیزش کم کارکنان، ضعف سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت. چالش‌های برون سازمانی عبارتند از: روند صعودی جمعیت، نرخ بیکاری، جمعیت جوانان، زنان شاغل، تغییر در سطح تخصص‌ها، مهارت‌ها و تحصیلات، تورم دانش‌آموختگان برخی رشته‌ها، مهاجرت‌های داخلی و برون مرزی، گسترش فناوری‌ها و ...

نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
جی‌هی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیرات مسئولیت اجتماعی شرکت‌های گردشگری بر سرمایه روانشناختی کارکنان در بحران کووید-۱۹ از دیدگاه نظریه حفاظت از منابع انسانی	توصیفی-پیمایشی	سرمایه روانشناختی از جمله خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی منبع کلیدی حمایت در کار به ویژه در طول رویدادهای چالش‌برانگیز است. با وجود تهدیدها برای سلامتی و امنیت شغلی، بعید است که سرمایه روانشناختی کارکنان به طور طبیعی بهبود یابد. بنابراین، شرکت‌های گردشگری می‌توانند سرمایه روانشناختی کارکنان را از طریق مسئولیت اجتماعی شرکت <sup>۱</sup> تقویت کنند. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مثبتی بر خودکارآمدی کارکنان، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی از طریق رضایت کارمندان دارد. علاوه بر این، جهت‌گیری انفرادی اثرات CSR را بر خودکارآمدی کارکنان، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی تقویت می‌کند.
ذوالفقاریان و نادری <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی با کسب‌وکارها	پژوهش کیفی گراندد تئوری	فقدان انگیزه و مهارت منابع انسانی، استقلال شغلی، ریسک‌گریزی و مشکلات مربوط به تصمیمات مالی، اقتصادی و روانی به عنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی مطرح گردید.
نین <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	بررسی چالش‌های عمده در مواجهه با صنعت هتلداری در سطح جهانی	پژوهش کیفی تحلیل محتوا	صنعت هتلداری در سطح جهانی با مجموعه وسیعی از چالش‌های عمده مثل نوسانات اقتصاد، کمبود کارگر و حفظ پرسنل با کیفیت، افزایش تقاضای فن‌آوری، ارائه و حفظ استانداردهای خدمات عالی و استثنایی، فراهم کردن تجربیات

1. Corporate Social Responsibility(CSR)

2. Jie He et al

3. Zolfagharian & Nader

4. Nain

نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
			شخصی و خاطره‌انگیز، پایداری و رقابت مواجهه است.
کومار <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	موانع و چالش‌های صنعت هتلداری (مطالعه موردی هند)	پژوهش کیفی اکتشافی	یافته‌ها نشان می‌دهد آموزش کافی اغلب توسط هتلداران برای توسعه مهارت‌های عملیاتی کارمندان تامین نمی‌شود. استخدام عمدتاً از طریق جابه جایی داخلی انجام می‌شود؛ که منجر به مشکلات منابع انسانی می‌شود. شکاف قابل توجهی بین آنچه از کارمندان جدید انتظار می‌رود و سطح مهارت موجود وجود دارد.
چن و سوین (۲۰۱۶)	چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی در اتحادیه کشورهای جنوب شرقی آسیا	پژوهش کیفی گراندد تئوری	ماهیت شغل، تفاوت‌های اقتصادی-اجتماعی، سطوح مختلف پاداش‌های دسترس‌پذیر و مسئولیت‌های اجرایی مرتبط به عنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی مطرح گردید.
استون و ددریک <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)	چالش‌ها و فرصت‌های موثر بر آینده مدیریت منابع انسانی	پژوهش کیفی تحلیل محتوا	دگرگونی‌های اقتصادی، جهانی‌سازی، تنوع داخلی و تکنولوژی را بعنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی معرفی می‌نماید.
الهروت و محمد (۲۰۱۴)	مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و صنعت هتلداری	پژوهش کیفی تحلیل محتوا	فعالیت‌های منابع انسانی به عنوان سازندگان تصویر هتل بین مدیریت هتل و مشتریان بسیار مهم است در نتیجه آموزش منظم و ارزیابی منابع انسانی کارکنان ضروری است.
سولیوان (۲۰۱۰)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در توسعه سازمان‌های مردم‌نهاد کانادا	کیفی اکتشافی	از مهمترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی بین المللی که آن‌ها تجربه کرده‌اند، فقدان تخصص مدیریت استراتژیک منابع انسانی به ویژه در حوزه جبران خدمت و مسائل حقوقی بوده؛ همچنین چالش‌های مربوط به تامین پرسنل از مسائل منابع

1. Kumar
2. Stone & Deadrick

نام محقق	موضوع	روش تحقیق	چالش‌ها و یافته‌ها
			انسانی محسوب می‌شود.

باتوجه به اینکه جهان به سرعت در حال تغییر است و تغییرات محیطی ثابت نیستند؛ مدیران منابع انسانی با چالش‌های ثابت روبرو نمی‌باشند (نرخده و جشی، ۲۰۰۶). تمامی زیرمؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی نقش زیادی در فرآیند مدیریت بحران دارند و همینطور نقش نیروی انسانی در مرحله‌ی مهار و حل بحران بسیار اساسی است. ستادهای مدیریت بحران به منزله وجود خط مقدم در برابر بحران‌ها هستند و واکنش سریع مدیران به حوادث غیرمترقبه بسیار مهم است. به همین دلیل در هنگام رویارویی با بحران و حوادث غیرمترقبه، پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران، نیاز مبرم به نیروی انسانی متخصص آموزش دیده دارند که با علم، دانش، مهارت و تجربه‌ی خود پاسخگوی ارائه‌ی خدمات باشد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۵). در میان منابع مختلف، مدیریت منابع انسانی، در واقع یک نظام اثربخش مدیریت در بحران است (محمدی و چناری، ۱۳۹۶). بنابراین باتوجه به اهمیت دو متغیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران در سازمان و همچنین باتوجه به تأیید تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران، مدیران می‌توانند زمینه‌ی لازم را برای پیاده‌سازی و استقرار همزمان این دو فراهم آورند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۵). مروری بر مطالب فوق نشان می‌دهد، علی‌رغم مطالعات انجام شده در خصوص تأثیر و نقش مدیریت منابع انسانی بر بحران‌های به وجود آمده در سازمان‌ها، تاکنون در خصوص مدیریت بحران به ویژه در شرایط بحران جهانی ادامه‌دار تحقیقات عمیقی صورت نگرفته است. به علاوه این که این چالش‌ها در صنعت هتلداری در شرایط بحرانی مورد بررسی قرار نگرفته است. به همین دلیل براساس پارادایم‌های ذکر شده در ادبیات تحقیق و باتوجه به تفاوت بحران‌های مربوط به حوادث طبیعی، حملات تروریستی و بی‌ثباتی سیاسی و جنگ با بحران‌های پاندمیک، در این مقاله به شناسایی چالش‌های جدید مدیریت منابع انسانی در رویارویی با پاندمی کووید ۱۹ برای هتل‌ها و تهیه فهرستی از راهکارهای کاهش تنش در هتلداری تحت این شرایط پرداخته می‌شود.

## روش شناسی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران است. با توجه به این هدف و تبیین ادراک صاحب‌نظران صنعت گردشگری به ویژه هتلداری در این زمینه، از استراتژی کیفی نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. در میان روش‌های کیفی و تفسیری، نظریه‌پردازی داده بنیاد مزایای منحصر به فردی برای پژوهشگران به همراه دارد، چرا که ظرفیت بالایی برای تفسیر پدیده‌های پیچیده داشته و به محقق آزادی عمل بیشتری برای بررسی حوزه مطالعه و ظهور مفاهیم می‌دهد (جونز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). هدف اصلی آن، بررسی عمیق اعمال، رفتارها، عقاید و طرز فکرهای افراد و گروه‌ها به همان نحوی است که در زندگی واقعی آن‌ها روی می‌دهد؛ به گونه‌ای که به روشن‌سازی فرایندهای اجتماعی در آن عرصه بینجامد (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵). استفاده از این روش در شرایطی که درک اندکی از یک پدیده وجود دارد؛ یا نظریه‌های موجود فاقد تبیین کاملی از پدیده مورد نظری باشند، توصیه شده است (پارکر و مایریک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). مشخصات تحقیق حاضر از حیث روش شناسی به اختصار بدین شرح است: جهت‌گیری پژوهش: بنیادی، روش پژوهش: کیفی، فلسفه پژوهش: تفسیری، استراتژی پژوهش: نظریه داده بنیاد، رویکرد پژوهش: استقرائی، هدف پژوهش: اکتشافی، افق زمانی پژوهش: تک‌مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها: مصاحبه نیمه ساختاریافته.

مشارکت کنندگان این مطالعه را ۱۶ نفر از مدیران هتل‌های دولتی و خصوصی در استان‌های مختلف ایران تشکیل داده‌اند. با توجه به اینکه در این مطالعه، مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده و به‌طور خاص از راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده، نمونه‌گیری نیز تابع قواعد همین روش بوده و به شیوه نظری انجام شده است. حجم نمونه در این رویکرد، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آنقدر ادامه می‌یابد تا اشباع داده‌ها حاصل شود. یعنی محقق به این نتیجه می‌رسد که داده‌های جدید، تکرار داده‌های قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدها و طبقات موجود داشته

1. Grounded Theory
2. Jones
3. Parker & Myrick

باشد، به دست نیاید (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵). برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته بهره‌گرفته شد. روش تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد داده بنیاد و با استفاده از کدگذاری و مقوله‌یابی انجام شد. با استفاده از روش کدگذاری باز، تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام پذیرفت. در گام بعد یعنی در کدگذاری محوری ضمن پیش رفتن مصاحبه‌ها، ارتباط مقولات در نمونه‌گیری‌های نسبی از کدهای مصاحبه‌ها تا حدودی مشخص شد و در آخرین گام، کدگذاری انتخابی با نمونه‌گیری گزینشی از مقولات بعمل آمد و در مرحله تکمیلی با توجه به اطلاعات به دست آمده، شکل نهایی نظریه تکمیل شد. در فاز اولیه تحقیق از طریق مصاحبه‌های باز و عمیق با مدیران هتل‌ها، از موضوع شناخت حاصل گردید. در این تحقیق، از مصاحبه دهم، پژوهشگر به لحاظ داده‌ها به مرحله اشباع رسید. اما برای حصول اطمینان از جمع‌آوری داده‌های کافی، مصاحبه‌ها تا نفر شانزدهم ادامه پیدا کرد. مشخصات کلی مدیرانی که در این تحقیق مشارکت کرده‌اند، در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان

محل خدمت							جنسیت	
							مرد	زن
همدان	کیش	کاشان	شیراز	کرمانشاه	تهران	اصفهان	۱۲	۴
۱	-	-	۱	-	۱	۲	کارشناسی	مدرک تحصیلی
-	-	۳	-	۱	-	۴	کارشناسی ارشد	
-	۱	-	-	-	-	۲	دکتر	
۱	۱	۳	۱	۱	۱	۸	تعداد نمونه در هر شهر	
۲۷ سال	۱۰ سال	بین ۱۰ تا ۱۳ سال	۳۱ سال	۹ سال	۳۱ سال	بین ۱۰ تا ۴۵ سال	سابقه اشتغال در صنعت هتلداری	

در مصاحبه‌های انجام‌شده که زمان آن‌ها بین ۴۰ تا ۱۰۰ دقیقه متغیر است، محورهای گفتگو از قبل در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا بتواند با آمادگی مطلوب، اطلاعات مورد نظر را ارائه کند. مصاحبه‌های انجام‌شده ضبط و متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد. هریک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی مجدداً برای مصاحبه‌شونده ارسال و مورد تایید نهایی قرار گرفت. سؤالات به

صورت کلی و کاملاً باز و در سه دسته محرک، اصلی و پایانی، به گونه‌ای طراحی شد که بتوان به پاسخ سوالات ذیل دست یافت:

۱. عوامل علی شکل‌گیری چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟

۲. چالش‌های مدیریت منابع انسانی هتل‌ها در مواجهه با بحران پاندمی کووید ۱۹ چیست؟

۳. عوامل مداخله‌گر در چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟

۴. عوامل زمینه‌ای بروز چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟

۵. راهبردهای برطرف نمودن چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟

۶. پیامدهای برطرف نمودن چالش‌های حوزه منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا کدامند؟

در مرحله تکمیلی از آنان خواسته شد چنانچه لازم می‌دانند مطلبی اضافه بر آنچه بصورت پرسش مطرح شده، بیان کنند.

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستورالعمل‌های استراس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۳۹۰) انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در نهایت نظریه یا مدل کیفی پژوهش بیان شد. در اولین گام، کدگذاری باز داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار "MAXQDA 10" صورت گرفت. جهت کدگذاری باز، داده‌های مربوط وارد باکس Documents System این نرم‌افزار گردید، سپس کدهای استخراج شده در باکس Code System درج شد. داده‌های انتخابی به‌طور متناوب مورد بازبینی و پالایش قرار گرفت و براساس تشابهات و سنخیت ماهیت آن‌ها در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم سازماندهی شد. در گام بعدی، مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند؛ در قالب مقوله‌ها که سطح انتزاعی‌تری نسبت به مفاهیم اولیه دارند، سازماندهی و در نهایت مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی‌شان از قرابت بیشتری برخوردار بود، ذیل طبقه ویژه‌ای قرار داده شدند. گوبا<sup>۲</sup> و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) چهار

1. Strauss & Corbin

2. Guba

معیار ارزیابی را برای تحقیقات کیفی پیشنهاد می‌کنند که دربردارنده قابلیت اعتبار<sup>۲</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۴</sup> و قابلیت تأییدپذیری<sup>۵</sup> است. در این پژوهش جهت اطمینان از قابلیت اعتبار به تمرکز روی هدف تحقیق و اطمینان از این موضوع که داده‌ها و فرایند تحلیل به‌خوبی در جستجوی این موضوع‌اند؛ همچنین انتخاب شرکت کنندگانی که مرتبط با موضوع بودند تأکید شد. رویکرد جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق بود. به‌نحوی که درک و برداشت مصاحبه‌شوندگان از چالش‌ها و شرایط به‌وجود آورنده و استراتژی‌ها احصا گردد. درخصوص قابلیت انتقال، محقق به توصیف دقیق شرایط انجام تحقیق و مراحل آن پرداخته است تا خواننده بتواند ضمن سنجیدن میزان همخوانی نتایج تحقیق با شرایط انجام مطالعه خود، آن را بکارگیرد. جهت اطمینان از قابلیت اعتماد نتایج، محقق بعد از گذشت زمان، مجدداً به کدگذاری مصاحبه‌ها با توجه به داده‌های خام حاصل از مصاحبه پرداخت و تغییری در کدگذاری ایجاد نشد. برای تأییدپذیری ضمن تخصیص زمان کافی از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرورخبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. به این ترتیب که بعد از پیاده سازی متن مصاحبه، فایل به مصاحبه شونده‌گان بازگردانده شد تا صحت رونوشت‌های متنی را تأیید نمایند. هم‌چنین از ۳ نفر خبره درخواست شد که فرایند کدگذاری و احصاء مقوله‌ها و مدل مفهومی را مورد بررسی قرار دهند.

### یافته‌ها:

براساس تحلیل داده‌های حاصل از مطالعات میدانی و اعتبارسنجی آن‌ها، تعداد ۶۳۲ کد اولیه شناسایی و پس از پالایش، به ۱۱۱ کد ثانویه، ۳۲ مفهوم و ۱۱ مقوله تبدیل شدند. در ادامه فرایند کدگذاری تشریح می‌گردد.

در مرحله کدگذاری اولیه به تمامی نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده شد. این نکات کلیدی از بطن مصاحبه‌ها استخراج شد؛ یا خود پژوهشگر چنین عناوینی را با خلاقیت خود و

1. Lincoln
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Confirmability



متناسب با ویژگی‌ها انتخاب نمود. به عنوان مثال نمونه‌ای از مصاحبه و کدهای استخراج شده در جدول ۴ آورده شده است:

جدول ۴: کدگذاری اولیه مصاحبه (نمونه متن مصاحبه با کدهای استخراجی)

کدگذاری اولیه	متن مصاحبه (نکات کلیدی)
از دست دادن نیروهای متخصص	کرونا در مهمترین بخشی که چالش ایجاد کرد در منابع انسانی بود؛ بدتر از همه نیروهای مهارت دیده که مجبور به اخراجشان شدیم.
	به نظرم بزرگ‌ترین چالش در این اوضاع تلاش برای حفظ نیروها و از دست دادن نیروهایی بود که برای آن‌ها زحمت کشیده شده است.
تعدیل نیرو	تعدیل تنها راه چاره است یعنی کاهش هزینه نیروی انسانی و کاهش سهم هزینه نیروی انسانی.
	یکی از دغدغه‌های ما تعدیل نیروی کار و کاهش بهره وری است.
تغییر ساختار سازمانی در اثر تعدیل نیرو	ساختار برخی هتل‌ها از هم پاشیده شده و شکل‌گیری آن‌ها بسیار سخت است.
	چارت سازمانی ما هم در حال از بین رفتن است.
تامین حقوق پرسنل	مدیریت منابع انسانی برای تأمین منابع مالی جهت اول بقای سیستم و دوم حفظ نیروی انسانی با چالش روبروست.
	چون کرونا بحران مالی به دنبال دارد؛ قطعاً در حوزه منابع انسانی هم تأثیر خودش را می‌گذارد. چون سازمان‌ها نمی‌توانند مثل گذشته در بحث‌های اقتصادی به کارکنان خودشان پرداخت کنند.
مشکلات مالی پرسنل	پشتوانه مالی گروهی از پرسنل بسیار ضعیف است.
	افرادی از قشر بسیار ضعیف هستند. در زمان استخدام برای بعضی پست‌ها نمی‌توانیم بهترین‌ها را جذب کنیم. برای این پست‌ها، معمولاً از درجه ۲ به بعد در این هتل‌ها درخواست کار می‌دهند.
حس ناامنی در کارکنان	کارگر احساس امنیت شغلی نخواهد داشت. چرا که فکر می‌کند در شرایط سخت از اوج‌های نمی‌شود.
	این حس ناامنی و اینکه کارکنان کارشان را از دست می‌دهند می‌تواند خیلی خیلی زیانبار باشد و یکی از چالش‌هایی است که کل سازمان با آن روبرو است.

در مرحله بعد کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آن‌ها به کدهای ثانویه تبدیل شدند. چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شد. در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار گرفتند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند، با یکدیگر مقایسه شده و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه بودند و دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط بوده، حول محور مشترکی قرار گرفتند. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل گرفت و شش دسته؛ مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم)، راهبردها

و پیامدها را شامل شد. خلاصه طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی در جدول ۶ ارائه شد. در مرحله آخر کدگذاری که مرسوم به انتخابی است، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار شد. براساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی، به یکدیگر پیوند داده شد و به صورت یک مدل، شکل شماره ۲، منعکس گردید.

در این پژوهش چالش‌های مدیریت منابع انسانی هتل‌ها در مواجهه با بحران پاندمی کووید ۱۹، به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شد. زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود داشته و نقشی محوری را داراست، به گونه‌ای که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود، جمع کند. نمونه‌ای از روش انجام کدگذاری محوری در این پژوهش در جدول ۵ آمده است:

**جدول ۵: نمونه کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی کدهای مفهومی و مقولات، کدهای باز و مقولات مربوط به پدیده محوری**

فرآوانی	کدگذاری ثانویه	مفهوم		طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
۲۰	از دست دادن نیروهای متخصص	مدیریت نگهداشت نیروی انسانی	چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندها در سطح سازمانی	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا	پدیده محوری
۱۸	تعدیل نیرو				
۵	تغییر ساختار سازمانی در اثر تعدیل نیرو	سازماندهی	چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندهای سازمان در سطح فردی		
۱۴	تأمین حقوق پرسنل	مدیریت جبران خدمت			
۸	مشکلات مالی پرسنل				
۶	حس ناامنی در کارکنان	مدیریت روابط انسانی			

در این پژوهش سه دسته از عوامل تأثیرگذار بر چالش‌های مدیریت منابع انسانی هتل‌ها، تحت عنوان شرایط علی شناخته شد. عوامل فراسازمانی که ناشی از ماهیت آسیب‌زنده شدید بحران پاندمی کووید ۱۹ می‌باشد. عوامل سازمانی که درصد بالایی از آن را مشکلات اقتصادی سطح

سازمان تشکیل می‌دهد. در کنار آن ضعف در مهارت‌های سازماندهی و ارتباطی مدیریت منابع انسانی در سازمان نیز در سطح سازمانی تأثیرگذار شناخته شد. در نهایت عوامل فردی که ناشی از ضعف مهارت‌های ادراکی در سطح مدیران منابع انسانی است. براساس مصاحبه‌های انجام شده چالش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی قاطعانه بر مشکلاتی که مدیریت منابع انسانی در این شرایط با آن مواجه است، تأثیر می‌گذارد؛ که در دسته عوامل زمینه‌ای قرار گرفت. در این پژوهش شاخص‌های مالی و اعتباری و عوامل ساختاری که شامل ضعف مهارت مدیران عملیاتی، فرهنگ کار و نیروی انسانی، ضعف در زیرساخت‌های رشد و یادگیری کارکنان و طراحی دستورالعمل‌های اجباری می‌باشد شرایط مداخله‌گر را ایجاد نموده‌اند. اقدامات هدفمندی که راه‌حلی برای چالش‌های مدیریت منابع انسانی هتل درمواجهه با بحران فراهم می‌سازند در سه سطح فراسازمانی، سازمانی و فردی شناسایی گردید که منجر به تحقق اهداف سازمان در کلیه سطوح می‌گردد.

جدول ۶: فهرست طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری محوری

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهدید سلامت مسافران به واسطه ویروس</li> <li>• انتشار سریع ویروس</li> <li>• عدم آگاهی نسبت به ماهیت ویروس</li> <li>• عدم شناخت روش‌های درمان و کنترل انتشار آن</li> </ul>	ماهیت آسیب زنده بحران کووید ۱۹	عوامل فراسازمانی	شرایط علی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشکلات اقتصادی بوجود آمده برای هتل‌ها</li> </ul>	مشکلات اقتصادی سطح سازمان	عوامل سازمانی		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تدوین دستورالعمل مدیریت بحران مهارت حل بحران</li> </ul>	ضعف مهارت‌های سازماندهی مدیریت منابع انسانی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد</li> <li>• عدم پاسخگویی شفاف به نیروی انسانی از سوی مدیر ارشد</li> </ul>	ضعف مهارت‌های ارتباطی مدیریت منابع انسانی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کم اطلاعی مدیران منابع انسانی از درون سازمان</li> <li>• عدم تسلط مدیران منابع انسانی بر شرایط سیاسی اقتصادی و اجتماعی</li> <li>• عدم برنامه‌ریزی هزینه‌های غیرقابل پیش بینی</li> </ul>	ضعف مهارت‌های ادراکی مدیریت منابع انسانی	عوامل فردی		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت تنوع</li> <li>• حس ناامنی در کارکنان</li> <li>• بدبینی پرسنل نسبت به مجموعه</li> </ul>	مدیریت روابط انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت در سطح فردی</li> </ul>		بدیده محوری

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
<ul style="list-style-type: none"> <li>مشکلات مالی پرسنل</li> <li>تامین حقوق پرسنل</li> <li>مشکل کارمندان در شرف بازنشستگی</li> </ul>	مدیریت جبران خدمت	بحران کرونا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم اطمینان از جذب مجدد برخی پرسنل</li> <li>از دست دادن نیروهای متخصص</li> <li>تعدیل نیرو</li> <li>جایگزینی نیروهای متخصص</li> <li>تعدیل شده پس از کرونا</li> </ul>	مدیریت نگهداشت نیروی انسانی	چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندها در سطح سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تغییر ساختار سازمانی در اثر تعدیل نیرو</li> </ul>	سازماندهی		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف مدیران در برنامه‌ریزی بحران</li> </ul>	برنامه‌ریزی	چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندها در سطح فراسازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>درجه بندی و سطح بندی هتل‌ها</li> <li>سهم بالای هزینه منبع انسانی در هتل‌ها</li> <li>عدم امکان ذخیره سازی محصول هتل</li> <li>ماهیت خدماتی مشاغل هتلداری و ارتباط گسترده با مشتری</li> </ul>	عوامل مرتبط با ماهیت صنعت گردشگری و هتلداری	چالش‌های اقتصادی	شرایط زمینه‌ای
<ul style="list-style-type: none"> <li>سقوط هواپیمای اکرایی</li> <li>ترور سردار سلیمانی</li> </ul>	تنش‌های تاثیرگذار بر امنیت	چالش‌های سیاسی	

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کد گذاری محوری
• مشکلات متاثر از تحریم‌ها	گردشگری در ایران		
• عدم حمایت دولت از صنعت هتلداری	عدم ظرفیت سازی صنعت هتلداری در سطح کلان		
• کم اهمیت بودن وزارت گردشگری نسبت به سایرین			
• عدم استقلال عمل بخش گردشگری در دولت	عدم ظرفیت سازی صنعت هتلداری در سطح کلان		
• زیرساخت‌های ضعیف گردشگری در کشور			
• ضعف تشکیلات گردشگری			
• فساد سیستمی در تشکیلات هتلداری			
• در اولویت نبودن گردشگری به عنوان نیاز خانواده	چالش‌های اجتماعی و فرهنگی		
• مشکلات قضایی پسا کرونا			
• ارتباط سفر با رفاه و آسایش و امنیت مردم			
• عدم حسن امنیت مردم از سفر در شرایط کرونا			
• ضعف در مهارت‌های تصمیم‌گیری	ضعف مهارت مدیران عملیاتی	عوامل ساختاری	عوامل مداخله‌گر
• کم کاری جامعه هتلداران			
• ضعف در مهارت کارمندیابی و عدم رعایت تناسب فرد با شغل			
• ارتباطات غیررسمی کارکنان	فرهنگ کار و نیروی انسانی		
• عدم آموزش کارکنان نسبت	ضعف در زیرساخت‌های رشد و یادگیری کارکنان		

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
به رعایت استانداردهای بهداشتی			
• عدم آموزش کارکنان مطابق با شرح شغل			
• عدم آموزش برخی کارکنان نسبت به اخلاق حرفه‌ای			
• قرنطینه شدن شهرها	طراحی دستورالعمل‌های اجباری		
• ممنوعیت و یا لغو سفرها			
• تعطیلی هتل‌ها در زمان پیک کار			
• دشواری اخذ وام	شاخص‌های مالی	شاخص‌های مالی و اعتباری	
• مشکل بودجه دولت			
• عدم پرداخت بیمه بیکاری توسط دولت			
• مشکلات اقتصادی مردم			
• برگزاری آموزش‌های مهارت‌های فنی و حرفه‌-ای	آموزش و بالندگی منابع انسانی	استراتژی‌های سطح فردی سازمان در مدیریت بحران کرونا	استراتژی‌های خاص منابع انسانی مواجهه با بحران کرونا
• توانمندسازی کارکنان			
• ایجاد گروه خلاقیت			
• تیم سازی قوی با کارکنان			
• توسعه دانایی و سرمایه‌های فکری			
• آموزش و توانمندسازی منابع انسانی مطابق با برنامه‌ریزی استراتژیک			
• بررسی راه‌های فروش آنلاین خدمات هتل	راهکارهای افزایش درآمد جهت تامین منابع پرداخت	استراتژی‌های سازمانی در مدیریت	راهبردها

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
• تلاش برای تبلیغات برای استفاده از سایر خدمات هتل	حقوق	بحران کرونا	
• حذف اضافه کاری	اجرای استراتژی‌های کاهش هزینه		
• مرخصی اجباری			
• دورکاری کارکنان			
• ساعات کاری انعطاف پذیر			
• تعطیل کردن قسمت‌های غیرضروری هتل			
• حذف مزایای فعلی کارکنان	اجرای استراتژی‌های کاهش هزینه		
• شیفت بندی			
• مدیریت نقدینگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری			
• کنترل خریدها و استعلامات			
• بکارگیری نیروی انسانی برای انجام امور معوقه	طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز	استراتژی‌های خاص منابع انسانی مواجهه با بحران کرونا	
• اهمیت بیشتر به ساز و کارهای جذب و آموزش			
• استفاده از مشاوران مطمع در زمینه مقابله با بیماری کووید ۱۹			
• اعتماد و حمایت مدیران ارشد از منابع انسانی			
• ارتباط موثر با کارکنان			
• خلق فضای پرنشاط در محیط کار			
• خلق فضای یادگیری و تجربه			



کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق فضای پویایی سازمانی</li> <li>• برای انتقال ایده‌های جدید</li> <li>• سیاست گذاری برای اتفاقات برنامه‌ریزی نشده</li> <li>• برنامه‌ریزی درست و هدفمند مدیریت منابع انسانی</li> <li>• همراستایی حوزه مدیریت منابع انسانی با کل مجموعه</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای فاصله گذاری هوشمند</li> <li>• آماده سازی کارکنان برای سناریوهای احتمالی</li> <li>• رعایت استانداردهای بهداشتی</li> <li>• اجرای متدهای جدید در راستای ارائه خدمات به میهمان</li> <li>• ترجمه استراتژی‌ها به مفاهیم قابل فهم برای کارمندان</li> </ul>	بهره مندی از استراتژی‌های مدیریت بحران منابع انسانی		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• همراستایی سیاست‌های منابع انسانی با قوانین فراسازمانی</li> <li>• همراستایی استراتژی مدیران هتل‌های دولتی و خصوصی</li> <li>• پرداخت تسهیلات با سود کم</li> <li>• کاهش هزینه حق بیمه</li> </ul>	همراستایی استراتژیک	استراتژی‌های فراسازمانی در مدیریت بحران کرونا	
	استراتژی‌های وابسته به دولت (تحلیل نقش دولت در حمایت از مدیریت منابع)		

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
کارکنان و مالیات	انسانی کسب‌وکار هتلداری)		
• حذف موقت هزینه‌های آب و برق و گاز			
• کمک بلاعوض به هتل‌ها از سوی دولت			
• ظرفیت سازی و فضا سازی گردشگری توسط دولت			
• حمایت دولت			
• پرداخت بیمه بیکاری به تعدیل شده‌ها توسط دولت			
• تحکیم روابط سازمان با شرکا و اعضای زنجیره تامین تا بهبود وضعیت	مسئولیت پذیری و تعهد در بین اعضای زنجیره تامین	تحقق اهداف فرا سازمانی	
• گردش اقتصادی و افزایش توان مردم برای استفاده از هتل	توسعه ظرفیت سازی صنعت گردشگری و هتلداری		
• افزایش رونق سفر و گردشگری			
• توجه دقیق به کلیه فرآیندهای درون سازمان توسط مدیران منابع انسانی	برقراری توازن بین جنبه‌های عملیاتی و راهبردی مدیریت منابع انسانی	بهبود جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان	تحقق اهداف سازمانی
• شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در بعد منابع انسانی			
• تعهد به انجام کامل وظایف مدیریت منابع انسانی			
• درک درست مدیران منابع			

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی (مقولات)	کدگذاری محوری
انسانی از مدیریت بحران	ارتقاء توجه به ساختار و جایگاه منابع انسانی		
• تلاش مدیریت منابع انسانی در جهت حفظ کارکنان			
• اهمیت به جایگاه منابع انسانی			
• تغییرنگاه ابزاری به سرمایه منابع انسانی	افزایش عملکرد شغلی		
• رشد و شکوفایی خلاقیت کارکنان			
• تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان			
• ایجاد حس امنیت روحی و روانی در کارکنان	شکل‌گیری ایمنی روانی و جسمی در کارکنان	بهبود سطح انگیزش و سلامت جسم و روان کارکنان	تحقق اهداف فردی
• بهبود وضعیت روحی و روانی کارکنان			
• حفظ سلامت و بهداشت کارکنان			



شکل ۲: مدل کیفی پژوهش، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا در صنعت هتلداری مبتنی بر نظریه داده بنیاد

## بحث و نتیجه‌گیری

شیوع ویروس کرونا اثرات منفی خود را بر ابعاد مختلف از جمله اقتصاد نشان داده و موجب کاهش درآمد ارزی، صادرات، تولید و اشتغال‌زایی به ویژه در عرصه کسب و کارهای خدماتی چندوجهی و مولد، از جمله هتلداری و گردشگری شده است. صنعت هتلداری تابعی از مجموع فعالیت صنعت گردشگری کشور، شرایط اقتصادی، دیپلماسی، فرهنگی و روابط تجارت خارجی است که نامناسب بودن مجموع این شرایط موجب شده تا صنعت هتلداری کشور دچار آسیب‌های جدی شود و بسیاری از نیروهای جذب شده در این صنعت شغل خود را ازدست بدهند. در این پژوهش بطور خاص به بحران‌های ایجاد شده در حوزه مدیریت منابع انسانی هتل‌ها در سایه پاندمی کووید ۱۹ با کمک نظریه پردازی داده بنیاد پرداخته شد. بررسی ادبیات پژوهش در منابع داخلی و خارجی نشان دهنده این است که تاکنون مطالعه‌ای در این موضوع صورت نگرفته، لذا نمی‌توان دقیقاً نتایج پژوهش را با مطالعات پیشین مقایسه نمود. نتایج پژوهش نشان داد ماهیت ناشناخته ویروس کرونا، مشکلات اقتصادی که برای هتل‌ها به دلیل ممنوعیت سفر و بسته شدن مرزها بوجود آمد و در کنار آن ضعف مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت بحران در هتل‌ها، علت اصلی بوجود آمدن چالش‌ها می‌باشد. از طرفی ماهیت صنعت هتلداری بویژه سهم بالای هزینه‌های منابع انسانی، تحریم‌ها، کاهش روابط سیاسی، دیپلماسی، اقتصادی با سایر کشورها، ترور سردار سلیمانی، وقایع آبان ۹۸ و انفجار هواپیمای اوکراین، عدم حس امنیت و کاهش توان خرید مردم و حذف نسبی سفر از سبد خانوار، بر دامنه رکود حاکم بر صنعت هتلداری کشور وسعت بخشید. از طرفی ایران به عنوان یکی از ارزان‌ترین مقاصد گردشگری جهان با وجود بهره‌مندی از جاذبه‌های تاریخی، باستانی و طبیعی و ظرفیت‌های فراوان مذهبی، پزشکی و فرهنگی برای جذب گردشگر، هنوز با نقطه مطلوب در رشد این صنعت فاصله زیادی دارد که مدیریت غیرتخصصی و ضعف در توسعه و ظرفیت‌سازی صنعت گردشگری و هتلداری در سطح کلان، از عوامل اصلی این مشکلات می‌باشد. در همین راستا توجه به نقش برجسته منابع انسانی در توسعه صنعت گردشگری که ناشی از آموزش، بکارگیری و گزینش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و پاداش، امنیت و سلامت نیروی انسانی می‌باشد مورد توجه قرار نگرفته است. در شرایط فعلی اصلی‌ترین چالش‌های

مدیریت منابع انسانی، ازدست دادن نیروهای متخصص و آموزش دیده است. متأسفانه در بنگاه‌های اقتصادی که ماهیت نیروی انسانی را جزء منابع و کالای مصرفی قلمداد می‌کنند و از ماهیت سرمایه‌ای آن غافل هستند، به منظور کاهش هزینه، روش تعدیل منابع انسانی درپیش گرفته شده است. بدیهی است که نیروهای تعدیل شده در انتظار بازگشت به کار پیشین نخواهند نشست و برای امرار معاش به فرصت‌های شغلی دیگر روی خواهند آورد. این مسئله موجب ازدست دادن سرمایه‌ای است که برای ایجاد تخصص در آن هزینه شده و اکنون این دارایی گرانبها از دست می‌رود، درحالی که گذار از این بحران بر ارزش نیروی انسانی متخصص و کارآزموده خواهد افزود. این موضوع با دیدگاه مبتنی بر منبع کاملاً تطابق دارد. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد با اقدامات پیشگیرانه و حمایتی برای کارکنان و تاکید بر بالندگی منابع انسانی با آموزش مستمر و توانمندسازی مدیران و کارکنان شاغل در این صنعت در جذب، حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و متعهد اقدام گردد که این نتیجه با یافته‌های به دست آمده در پژوهش خلیلی و همکاران (۱۳۹۸)، عسکری و همکاران (۱۳۹۵) و سولیوان (۲۰۱۰) و مدل نقش‌های مدیریت منابع انسانی از دیدگاه استوارت و براون (شکل ۱) همخوانی دارد. از نتایج دیگر این تحقیق، الزام اتخاذ استراتژی‌های مدیریت بحران در منابع انسانی می‌باشد. باتوجه به اینکه در شرایط فعلی، جریان نقدینگی هتل‌ها که حیات کسب‌وکار به آن وابسته است با مشکل مواجه شده، تمرکز بر مدیریت منابع مالی و انضباط مالی ضروری و مدیریت کاهش هزینه یکی از راهکارهای مهم و حیاتی می‌باشد. همچنین باتوجه به اینکه شرایط موجود فراتر از روال و انتظار معمول است، طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز می‌تواند به مدیران مجموعه کمک نماید. در تایید مطالعات صفایی شکیب و دیگران (۱۳۹۴)، به نظر می‌رسد رهبری تحول‌گرا (برنز، ۱۹۹۶) از روش‌های مؤثر رهبری در شرایط بحرانی باشد. به نحوی که خلاقیت و تعامل را پرورش دهد و سطح انگیزه کارکنان را به بالاترین حد ممکن ارتقا می‌دهد. لازم است دولت با حمایت‌های اجرائی برای افزایش امکان بقا، کاهش تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌های پیش رو در دوره پسا کرونا با ارائه خدمات مورد نیاز و تقویت، توسعه و حفظ صنعت گردشگری و هتلداری، از سرمایه گذاران و شاغلین این حوزه حمایت کند. پیامد انجام

استراتژی‌های فوق‌منتج به تحقق اهداف فرا سازمانی، شامل مسئولیت‌پذیری و تعهد در بین اعضای زنجیره تأمین و توسعه ظرفیت‌سازی صنعت گردشگری و هتلداری، تحقق اهداف سازمانی، شامل بهبود جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان و تحقق اهداف فردی، شامل بهبود سطح انگیزش و سلامت جسم و روان کارکنان می‌گردد. به این ترتیب، توازن و تعادل در بین تقاضا و منابع شغلی با توجه به مدل تقاضا و منابع شغلی (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷) ایجاد می‌گردد. کلید اصلی حل مشکلات تغییر نگرش سنتی و گرایش به آینده‌نگری دانش بنیان است و تا زمانی که در سطح سازمان توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک تخصص علمی قلمداد نشود و از دانش روزآمد در حوزه هتلداری خصوصاً در زمینه مدیریت بحران بی‌بهره باشیم، غلبه بر عواقب بحران موجود دشوار خواهد بود. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود تا بهبود شرایط، برای کاستن تبعات تداوم شرایط فعلی برای حوزه گردشگری و هتلداری و جلوگیری از تعدیل نیروی انسانی، دولت با پرداخت بیمه تأمین اجتماعی کارگران به کارکنان هتل‌ها و نیروی انسانی سایر واحدهای مرتبط با این صنایع و دادن تسهیلات کم‌بهره و وام‌های بانکی و حذف مالیات و مصرف انرژی به مدت محدود، به هتلداران تنفس بدهد و بعد از آن با اقساط این هزینه‌ها را از آنان دریافت کنند تا شرایط فعلی را پشت سر بگذارند. همچنین هتل‌ها با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود به استراتژی‌های بازاریابی با مزیت رقابتی روی آورند. توسعه خدمات با نوآوری سریع مبتنی بر نیازهای مشتریان، استفاده از ارائه خدمات آنلاین مرتبط با بخش غذا و نوشیدنی و نظایر آن، برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف (تلفن، پیام کوتاه، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی) می‌تواند راهگشا باشد.

در پژوهش‌های آتی می‌توان به آزمون فرضیه‌های این پژوهش پرداخت. همچنین انجام دادن پژوهش با موضوع مشابه در سازمان‌های متفاوت و صنایع مختلف، دانش در زمینه مدیریت بحران متاثر از بیماری کووید-۱۹، در حوزه منابع انسانی را افزایش می‌دهد.

در پایان لازم به ذکر است با توجه به شرایط قرنطینه و محدودیت مکانی، زمانی و موضوعی، از نظر اجرای این تحقیق با محدودیت جدی مواجه بوده، نگاه‌های محافظه‌کاری برخی از مدیران هتل‌ها و اجتناب از انجام مصاحبه و گاه‌ا درخواست معرفی نامه‌های خاص، اجرای

پژوهش را با مشکلاتی مواجه کرد که در این خصوص لازم است جامعه هتلداران به‌عنوان متولی و ناظر، به هتل‌ها در خصوص ارتباط صنعت با دانشگاه و پژوهش، توصیه‌های جدی را اعلام دارند تا کار پژوهش در کشور در این صنعت با جدیت بیشتر پیگیری گردد. **قدردانی:** نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از کلیه مدیران و مسئولان هتل‌ها به ویژه آقای حجت عاقلی نژاد که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، تشکر نمایند.



## منابع

- اردلان، محمدرضا و فخاری واحد، مرتضی، (۱۳۹۴)، «چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱»، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- اشرفی بجستانی، سمانه، (۱۳۹۳)، «نقش مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری»، اولین همایش بین‌المللی علمی راهبردی توسعه گردشگری جمهوری اسلامی ایران، چالش‌ها و چشم‌اندازها
- بحرانی، روح‌اله و سوخکیان، محمدعلی، (۱۳۸۸)، «چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شرکتهای خصوصی ایران»، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- خدائی، زهرا و کلاتتری خلیل‌آباد، حسین، (۱۳۹۱)، «توسعه گردشگری با تاکید بر نقش آموزش نیروی انسانی»، مطالعات مدیریت شهری، سال چهارم، شماره دوازدهم
- خلیلی، رضا؛ محمودزاده، امیر؛ غازی، ایران و رشیدی، محمد مهدی، (۱۳۹۸)، «مدل مدیریت بحران در نظام منابع انسانی بنگاه‌های نفتی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال یازدهم، شماره ۴۱.
- زارع، بابک، (۱۳۹۳)، «بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در ایران»، کنفرانس مدیریت دانشگاه پیام نور سمنان.
- صفایی شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین زاده، سیدعلی اکبر و موسیوند، مریم، (۱۳۹۴)، «اثر رهبری تحولگرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۵، ص ۲۴-۱.
- ضرغام، حمید، (۱۳۹۱)، «مسیر شغلی و ضرورت آموزش نیروی انسانی در صنعت هتلداری و جهانگردی»، (بازنگری نیازهای آموزشی کارکنان شغلهای مختلف صنعت هتلداری و جهانگردی)، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۶
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیایی، محمدصادق و قالیباف اصل، حسن، (۱۳۹۴)، «مدیریت استعدادها: یک نظریه داده‌بنیان»، فصلنامه مدیریت دولتی، ص ۱۵۱-۱۳۳.
- عباسی، طیب؛ ابریشمی راد، سعید و بهادری، نرگس، (۱۳۹۶)، «ارزیابی اثربخشی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران»، سال ششم، شماره ۲۳، ص ۱۶۸-۱۴۷.

عسگری ماسوله، سعید؛ افشار، مهدی و محمدی، مینا، (۱۳۹۵)، «تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران مطالعه ی موردی: ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران»، *دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت بحران*، دوره ۵، شماره ۱، ص ۳۹-۴۷.

کشوری، محمد؛ شیردل، آرش؛ طاهری میرقائدی، مسعود و یوسفی، علیرضا، (۱۳۹۷)، «چالش‌های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان»، *مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت*، دوره ۷، شماره ۴، ص ۳۴۹-۳۶۰.

محمدی، منیژه و چناری، محمد، (۱۳۹۶)، «بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و کیفیت مدیریت بحران در شرکت آب و فاضلاب مشهد»، سومین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار تهران، پژوهشکده مدیریت و توسعه فرهنگ و هنر.

هاشمی، سید حامد و پورامین زاد، سعیده، (۱۳۹۰)، «چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن»، *ماهنامه کار و جامعه*، شماره ۱۳۶.

یاوری گهر، فاطمه و منصوری مؤید، فرشته، (۱۳۹۵)، «مدیریت بحران در صنعت گردشگری»، *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، سال دوازدهم، شماره ۴۰، صفحات ۴۰-۲۱.

کتاب‌ها: ادیب حاج باقری، محسن، (۱۳۸۵)، «روش تحقیق گراند تئوری: راه و روش نظریه پردازی در علوم انسانی و بهداشتی»، تهران، انتشارات بشری.

استراس، آنسلم و کوربین، جولیت، (۱۳۹۰)، *اصول روش تحقیق کیفی نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*، ترجمه بیوک محمدی، تهران پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

Al Hrouf, S.A & Mohamed, B. (2014), "Human Resource Management Practice Tourism and Hotel Industry", *SHS Web of Conferences* 12

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22,309-328.

Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 1118.

Chen, D.J.Q. & Su-Yen, W. (2016), "ASEAN and the AEC Challenges and Opportunities for Human Resource Management", *Asia Pacific Human Resource Management and Organisational Effectiveness*, chapter 2.

Guba, E.G; Lincoln, Y.S. (1998), Competing Paradigms in Qualitative Research. in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), the Landscape of Qualitative Research. *Theories and Issues*, 195-220.

Ceric, A. (2017), "e-HRM Challenges: An Australian Perspective", *Electronic HRM in the Smart Era*, 201-220.

Jie He, Yan Mao & Morrison, Alastair & Coca-Stefaniak, J. Andres, (2020), "Effects of Tourism CSR on Employee Psychological Capital in the COVID-19 Crisis: from the Perspective of Conservation of Resources Theory", *Current Issues in Tourism*

Jones, M. & Alony, I. (2011), "Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies- an Example from the Australian Film Industry". *International Journal of Doctoral Studies*, 6 (N/A), 95-114.

Kumar. Alok, (2017), "Issues and challenges in hospitality industry: a case of Uttarakhand (India) ", *Tourism and Travelling*, 1(1), 51-57.

Mendenhall, M. E. & Robert, L. Jensen, J. Stewart & Black hal Gregersen, B., (2003), "Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization", *Organizational Dynamics*, 32, (3), 261-274.

Nain, Akshay, (2018), "A Study on Major Challenges Faced by Hotel Industry Globally", *International Journal of Creative Research Thoughts*, Volume 6, Issue ,ISSN: 2320-2882

Narkhede, P.A. & Joshi, S.P. (2006), "Challenges of Human Resource Management in Borderless world", *Department of Management Studies; North Maharashtra University, Jalgaon (MS) India. Perspective, Cengage Learning*.

O'Sullivan, L., (2010), "International Human Resource Management Challenges in Canadian Development INGOs", *European Management Journal*, 28, 421-440.

Parker, B. & Myrick, F. (2011), "The Grounded Theory Method: Deconstruction and Reconstruction in a Human Patient Simulation Context". *International Journal of Qualitative Methods*, 10(1): 73-85.

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2012), "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.

Stone, D. L. & Deadrick, D. L., (2015), "Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management". *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.

Subramony, M. (2009), "A meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.

Wimbush, C. & Panel, J. (2008), "Human Resource Management: Challenges for Graduate Education", *Business Horizons*, 51, 151–154.

Yong, J. Y. & Yusliza, M-Y. & Ramayah, T. & Jose, Ch.; Jabbour, Ch. & Sehnem, S. & Mani, V. (2019), "Pathways towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management", *Business Strategy and the Inviromental*,

Zhang, L. L., Wang, Y. H, (2013), "Synchronisation of Complex Dynamical Networks with Dynamics of Nodes via Decentralised Dynamical Compensation Conrollers", *International Journal of Control*, 86, 1766-1776.

Zolfagharian, M. A. & Naderi, I. (2019), "Human Resource Management Challenges Facing Franchise Businesses", *Personnel Review*, 49(1), 104-124.

UNDP, (1992), "an Overview of Disaster Management". 2th Edition. UNDP Publication.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19), (2020), <https://www.oecd.org/economic-outlook>