





## The Moderating Role of Corona Stress in the Relationship between Safety Quality and Human Resource Crisis Management in Nature and Ecotourism Agencies

Abolfazl Ghanbari <sup>a</sup> , Pouya Behzadnia <sup>b</sup> , Mahsa Sanoubar <sup>c</sup>, Naser Sanoubar <sup>d</sup>

<sup>a</sup>. Department of Remote Sensing and Geographic Information System, Tabriz University, Tabriz, Iran  
(Corresponding Author) Email: [a\\_ghanbari@tabrizu.ac.ir](mailto:a_ghanbari@tabrizu.ac.ir)

<sup>b</sup>. Department of Business Administration, University of Tabriz, Tabriz, Iran

<sup>c</sup>. Department of Tourism Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

<sup>d</sup>. Department of Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Corona Crisis,  
Crisis Management,  
Human Resources,  
Safety Quality,  
Stress,  
Nature & Ecotourism  
Agencies

#### Article History:

Received:

27 December 2022

Received in revised form:

26 February 2023

Accepted:

4 April 2023


Available online:

29 April 2023

### ABSTRACT

The critical situation caused by the corona virus has caused many businesses, especially in the field of tourism, ecotourism and nature tourism, to face many problems. On the other hand, ecotourism, has become very popular in recent years. In recent years, ecotourism has been established in small groups and ecotourism accommodation units in different provinces of our country and many job opportunities have been created, but the Corona crisis has hit hard. This field has entered. Therefore, the purpose of this study is to investigate the effect of factors such as safety quality, stress and familiarity with procedures on human resource crisis management in nature and ecotourism agencies in East Azerbaijan province. This study is quantitative and applied. Data collection was done through a questionnaire that the opinions of managers of nature and ecotourism agencies were used to test the research hypotheses. In this study, structural equation modeling using partial least squares method has been used to analyze the hypotheses. The results of the software show that there are significant relationships between the research variables. Thus, safety quality and familiarity with crisis management practices have a significant negative impact on human resource crisis. On the other hand, the moderating role of stress in the relationship between safety quality and human resource crisis was confirmed. The results show that when an agency has a high quality of safety and is familiar with crisis management practices, it can better control the human resource crisis in times of crisis. Also, stress management leads to reduce the severity of the human resources crisis of nature and ecotourism agencies through the quality of safety.

**Citation:** Ghanbari, A., Behzadnia, P., Sanoubar, M., & Sanoubar, N. (2023). The Moderating Role of Corona Stress in the Relationship between Safety Quality and Human Resource Crisis Management in Nature and Ecotourism Agencies. *Journal of Urban Tourism*, 10 (1), 77-93.

 <http://doi.org/10.22059/JUT.2022.318715.883>



© The Author(s)

**Publisher:** University of Tehran Press

## Extended Abstract

### Introduction

The frequency and severity of crises have been growing over the past decade; the crisis caused by the Coronavirus has caused many small and medium-sized businesses to face many problems, especially in the field of ecotourism. On the other hand, ecotourism has become very popular in recent years. Crises can range from destructive rumors and defective products to natural disasters and terrorist attacks. However, all crises have common features and elements. One of the most basic of these is that they need immediate action and treatment. This is one of the main reasons why the field of crisis management in today's organizations has become a top priority. In recent years, ecotourism has been established in small groups and accommodation units in different provinces of our country, and many job opportunities have been created. But the Corona crisis has dealt a severe blow to this area. Therefore, the aim of this study was to investigate the human resource crisis through the quality of security, familiarity, or crisis management procedures and to assess the level of stress in the ecotourism and nature agencies of East Azerbaijan province.

### Methodology

This research is part of quantitative and applied studies. The study population included ecotourism and nature agencies of East Azerbaijan province. In order to review and analyze the data, a questionnaire was assisted by the opinions of human resource managers and crisis management managers of these agencies, and 271 analyzable questionnaires were returned electronically. In this study, structural equation modeling using partial least squares has been used to analyze the hypotheses.

### Results and discussion

The findings obtained from the software show that there is a significant relationship between the research variables. The results show that the quality of security and familiarity with crisis management

practices have a negative and significant impact on the human resource crisis. On the other hand, the role of stress adjustment in the relationship between quality of security and the crisis of human resources was confirmed. Finally, the results showed that familiarity with crisis management practices plays a mediating role in the relationship between security quality and human resource crisis. The results show that when an agency has a high level of security quality and is familiar with crisis management practices, it can better control the human resource crisis in times of crisis. Also, controlling the amount of stress leads to a reduction in the severity of the human resource crisis by increasing the quality of security. Also, controlling the level of stress leads to a sharp increase in the human resource crisis of ecotourism and nature agencies through security quality.

### Conclusion

Agencies that continuously monitor their safety and quality systems and train their workforce based on them have a high level of employee awareness to identify errors and are in a position to be less affected by potential crises. For this reason, human resource management is actively involved in educating employees and increasing their awareness of possible errors. This must be clearly understood and accepted not only by agencies and senior management but also by the business community. Finally, this study offers several suggestions for managers of ecotourism and nature agencies. As proved by the first hypothesis, the safety quality variable has a significant negative effect on the human resources crisis. This means that in all stages of the crisis, the experience of the organization with safety quality has an indirect impact on the human resource crisis. In the case of ecotourism and nature agencies, where practices are defined by a quality management philosophy and are based on continuous improvement and system evolution, it is clear that senior management already understands the importance of safety quality. In general, these agencies, with a high degree of awareness, increase the quality of their

agency's safety so that they do not face the problem of human resources in times of crisis or at least experience a crisis of human resources; therefore, in times of crisis, these agencies can show more resistance. On the other hand, the higher the agency's experience in terms of safety quality, the more significant the role of human resource management in preventing and dealing with crises at different stages of the crisis.

Finally, this study had several limitations. One of the main limitations of this study was the lack of studies in this regard, which did not make it possible to compare the results with other studies for the present study. Therefore, further studies in the field are suggested for future research. Also, the cross-sectional nature of this study, which was examined in a short period of time, can also modify the results. Therefore, longitudinal studies help to further explain the results. Also, by reviewing different

studies to complete this research, variables such as threat size, different behavioral states (frustration, fear, anger and depression) and stress management can be used. Therefore, it is suggested for future studies and researchers to use these variables to develop studies in this field.

### **Funding**

There is no funding support.

### **Authors' Contribution**

All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

### **Conflict of Interest**

Authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgments**

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.



## نقش تعدیل‌کنندگی استرس حاصل از کرونا در رابطه بین کیفیت ایمنی و مدیریت بحران منابع انسانی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی

ابوالفضل قنبری<sup>۱</sup>✉، پویا بهزادنیا<sup>۲</sup>، مهسا صنوبر<sup>۳</sup>، ناصر صنوبر<sup>۴</sup>

۱- نویسنده مسئول، گروه سنجش‌ازدور و سیستم اطلاعات جغرافیایی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

Email: [a\\_ghanbari@tabrizu.ac.ir](mailto:a_ghanbari@tabrizu.ac.ir)

۲- گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۳- گروه مدیریت گردشگری، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۴- گروه مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

شرایط بحرانی حاصل از ویروس کرونا باعث شده است تا کسب‌وکارهای مختلف به‌ویژه در حوزه گردشگری، بوم‌گردی و طبیعت‌گردی دستخوش مشکلات زیادی شوند. از سوی دیگر، بوم‌گردی یا طبیعت‌گردی که ترجمه اکوتوریسم است در سال‌های اخیر رواج زیادی پیدا کرده و در سال‌های گذشته طبیعت‌گردی در گروه‌های کوچک و واحدهای اقامتگاهی بوم‌گردی در استان‌های مختلف کشورمان تأسیس شدند و فرصت‌های شغلی زیادی ایجاد شده است، لکن بحران کرونا ضربات سختی بر این حوزه وارد کرده است. از این‌رو، هدف این پژوهش، بررسی تأثیر عواملی چون کیفیت ایمنی، استرس و آشنایی با رویه‌ها بر مدیریت بحران منابع انسانی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی استان آذربایجان شرقی است. این مطالعه به‌صورت کمی و از نوع کاربردی است. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است که از نظرات مدیران آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. در این مطالعه، برای تحلیل فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج نرم‌افزارها نشان می‌دهد که بین متغیرهای پژوهش روابط معناداری وجود دارد. به‌طوری‌که، کیفیت ایمنی و آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران تأثیر منفی و معنادار بر بحران منابع انسانی دارند. از سوی دیگر، نقش تعدیل‌گری میزان استرس در رابطه بین کیفیت ایمنی و بحران منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که وقتی یک آژانس از کیفیت ایمنی بالایی برخوردار بوده و با رویه‌های مدیریت بحران آشنا است، بهتر می‌تواند بحران منابع انسانی را در زمان بحران کنترل کند. همچنین، کنترل میزان استرس منجر می‌شود که تا از طریق کیفیت ایمنی بر شدت کاهش بحران منابع انسانی آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی افزود.

### واژگان کلیدی:

بحران کرونا، مدیریت بحران، منابع انسانی، کیفیت ایمنی، استرس، آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی.

### تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۰/۰۶

### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۱۲/۰۷

### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۱/۱۵

### تاریخ چاپ:

۱۴۰۲/۰۲/۰۹

استناد: قنبری، ابوالفضل، بهزادنیا، پویا، صنوبر، مهسا و صنوبر، ناصر. (۱۴۰۲). نقش تعدیل‌کنندگی استرس حاصل از کرونا در رابطه بین کیفیت ایمنی و مدیریت بحران منابع انسانی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی. *مجله گردشگری شهری*، ۱۰ (۱)، ۷۷-۹۳.

<http://doi.org/10.22059/JUT.2022.318715.883>



## مقدمه

فراوانی و خشم بحران‌ها در طول یک دهه گذشته روند رو به رشدی به خود گرفته است (Pennington-Gray, 2018: 137). به عنوان یک واقعیت، سازمان‌ها در سراسر جهان با بی‌نظمی‌های متعدد و وقایع غیرمنتظره‌ای نظیر بحران‌ها سروکار دارند. یک بحران می‌تواند حیات یک سازمان را تهدید کند و خطرات جدی جسمی، مالی و عاطفی برای ساختارهای مختلف آن ایجاد کند (Pearson & Mitroff, 1993: 51). بحران‌ها ممکن است از شایعات مخرب و محصولات معیوب گرفته تا بلایای طبیعی و حملات تروریستی متفاوت باشند. با این وجود، همه بحران‌ها، ویژگی‌ها و عناصر مشترک دارند. یکی از اساسی‌ترین آن‌ها این است که آن‌ها نیاز به اقدام و درمان فوری دارند. این یکی از اصلی‌ترین دلایلی است که زمینه مدیریت بحران در سازمان‌های امروزی به اولویت اصلی تبدیل شده است (Nizamidou et al., 2019: 543). نحوه واکنش افراد در برابر حوادث، پیچیدگی تعاملات انسانی و طبیعی را بیشتر می‌کند (Walker et al., 2006: 2) و بر پایداری عوامل سه‌گانه اقتصادی، اجتماعی و محیطی تأثیر می‌گذارد (Elkington, 2013: 23-38). از سوی دیگر، واکنش جامعه در مقابل حوادث و بحران‌ها تحت تأثیر تصمیماتی است که اتخاذ می‌شوند (Hall et al., 2019: 29-33) و رویه‌های مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

زمانی که یک بحرانی مانند بحران کرونا رخ می‌دهد، درک این نکته ضروری است که چه موقع و چگونه انگیزه کارکنان برای برقراری ارتباط فعال در مورد یک موضوع یا بحران سازمانشان فراهم می‌شود. از این رو، می‌توان بیان کرد که ایمنی و کیفیت ممکن است در هنگام بروز بحران و آگاهی از بحران نقش استراتژیک ایفا کند. در این شرایط، اداره منابع انسانی با تعامل مستقیم و مداوم با کارکنان و مسئولیت ایمنی و رفاه کارکنان می‌تواند در توسعه و بهبود سطح مطلوب ایمنی، کیفیت و مدیریت کیفیت کمک کند (Nizamidou et al., 2019: 544). ستاد مدیریت بحران در مناطق مختلف به منزله خط مقدم در هنگام بروز بحران‌ها شناخته می‌شود. آنچه مسلم است در حوادث غیرمترقبه پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران نیاز مبرم به منابع انسانی متخصص و آموزش‌دیده دارند که با علم، دانش، مهارت و تجربه خود پاسخ‌گوی ارائه خدمات باشد. در اینجا، واکنش مدیران ارشد پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران در هنگام برخورد با بحران‌ها، حوادث غیرمترقبه و واکنش سریع آن‌ها با تغییر و تحول پیش‌آمده بسیار مهم و حیاتی است (عسگری ماسوله و همکاران، ۱۳۹۵). این مورد بیش‌ازپیش در زمان بحران کرونا برای آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی استان آذربایجان شرقی مشهودتر شده است و لذا توجه به این امر از اهمیت بالایی در این شرایط بحرانی دارد.

استراتژی‌های ارزیابی باید واکنش‌های مربوط به اثر انسانی بحران را با توجه به فرهنگ سازمانی ارزیابی نماید. این فرآیند مهم است؛ زیرا اجرای موفق یک برنامه مدیریت بحران به قابلیت‌های افراد جهت انجام وظایف محوله بستگی دارد (Lewis, 2003: 21). در اینجا، عاملی که بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد و بر فرآیند این مهم تأثیر می‌گذارد مربوط به استرس حاکم در زمان بحران است. به توجه به همه‌گیر بودن بحران کرونا نیز این مهم بیشتر از دیگر مواقع قابل توجه است. «در این شرایط، علاوه بر افسردگی و اضطراب، روحیه منفی نیز به عنوان عوامل خطر ثبت شده است (Faber & Christenson, 1996: 807). در این میان، استرس ادراک‌شده متداول‌ترین مورد بوده است که باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد (Spada et al., 2008: 1174). استرس ادراک‌شده وضعیتی است که نشان‌دهنده پیچیدگی آن در هنگام مقابله با چالش‌های شخصی، سازمانی و زیست‌محیطی است (Cohen et al., 1983: 388) که ممکن است به مجموعه‌ای از رفتارهای اجباری مرتبط باشد (Ciarna & Mathew, 2017: 178). شواهد نشان می‌دهد که اثرات استرس بر عملکرد کارکنان، شدیدتر از اثرات آن بر عملکرد سایر گروه‌های شغلی است، چراکه انجام بهینه شغل نیازمند توجه دقت، سرعت

عمل و تصمیم‌گیری دقیق آن است و آشکار است که استرس بر همه این مهارت‌های شناختی تأثیر مخرب بر جای می‌گذارد (جبه‌دار و همکاران، ۱۳۹۶).

چندین مطالعه در شرایط بحرانی در ارتباط با موضوع این پژوهش انجام شده است. به‌عنوان مثال، نتایج یک نظرسنجی آنلاین نشان داد که رابطه کارکنان قبل از بحران با سازمانشان نقش مهمی در تشویق آن‌ها به حمایت از آن سازمان دارد. در همین حال، ادراک آن‌ها از بحران به احتمال زیاد آن‌ها را وادار می‌کند تا اطلاعات منفی را در خارج به اشتراک بگذارند. همچنین، گروه‌های تقسیم‌بندی شده از کارکنان با سطوح بالایی از روابط و فعالیت، به احتمال زیاد در رفتارهای ارتباطی خارجی مثبت و منفی شرکت می‌کنند (Lee, 2019: 1). در یک مطالعه دیگر، نتایج می‌دهد که تفسیر واکنش جامعه به مدیریت بحران از شاخه تاب‌آوری به تصمیم‌گیرندگان این امکان را مهیا می‌کند تا تأثیر آن را بر جامعه و صنعت گردشگری به‌خوبی درک شود. این تحقیق مسیر یکپارچه‌سازی بین مدیریت بحران و واکنش جامعه را ارائه می‌کند تا به هنگام چالش‌ها و بحران‌ها، پایداری جامعه سریع‌تر بازبایی گردد (Cartier & Taylor, 2020: 1). همچنین، در یک مطالعه اثبات شد که ایجاد شرایط ایمنی در فرایند کسب‌وکارها می‌تواند بر رویه‌های کنترلی مدیریت بحران اثر مثبت بگذارد و درنهایت، منجر به تقویت کنترل‌های بحرانی و پیش‌بحرانی نیروی انسانی در سازمان شود (Nizamidou et al., 2019: 557-558). با این وجود، به تحقیقات بیشتری در این زمینه نیاز است؛ زیرا این موضوعات در ارتباط با مراحل و فرآیندهای انعطاف‌پذیری در این زمینه است. علاوه بر این، شاخص‌های متنوعی برای کمک به پیشبرد مدیریت بحران لازم است تا از تجربه بحران‌های قبل و حال حاضر در مواقع موردنیاز بتوان استفاده کرد و باعث پیش‌گیری و کاهش بحران‌های آتی شد (Pennington-Gray, 2018: 138). از آنجاکه دانشمندان به‌طور فزاینده به نقش استراتژیک کارکنان طی یک دوره بحران توجه می‌کنند، بر مدیریت بحران‌های سازمان نیز تأکید می‌شود (Frandsen & Johansen, 2011: 351). از این‌رو، توجه به میزان استرس در رابطه بین ایمنی و بحران منابع انسانی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی که پیش‌از این در هیچ مطالعه‌ای موردتوجه پژوهشگران قرار نگرفته است، می‌تواند شکاف موجود را بهتر روشن کند و بر ادبیات این موضوع بی‌افزاید؛ لذا هدف این مطالعه، بررسی تأثیر کیفیت ایمنی و آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران بر منابع انسانی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی استان آذربایجان شرقی با نقش تعدیل‌کنندگی میزان استرس نیز در رابطه بین متغیرها در شرایط بحرانی و ویروس کرونا بسیار قابل‌توجه است.

با ظهور ویروس کرونا در اغلب کشورها خصوصاً در کشور ایران و تکثیر آن در سطح جوامع، این مطالعه به لحاظ مدیریتی سعی کرده است تا از حیث بحران منابع انسانی به این موضوع بپردازد. با توجه به اینکه در زمان بحران، ایمنی، کیفیت و شناسایی بحران‌ها در اولویت توجه مدیران قرار می‌گیرد، این مطالعه با ارائه مدل و چندین فرضیه به عنوان یکی از معدود مطالعه‌ها، به تحلیل و بررسی شکاف‌های این زمینه در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی استان آذربایجان شرقی پرداخته است؛ بنابراین، این مطالعه می‌تواند از اهمیت بالایی جهت پیشبرد اهداف مدیریت بحران برای مدیران این مجموعه داشته باشد. از سوی دیگر، طبیعت‌گردی و بوم‌گردی به عنوان یکی از شاخه‌های صنعت گردشگری است که درصد قابل‌توجهی از سفرهای بین‌المللی را شامل می‌شود و چنانچه به‌صورت مناسب مدیریت شود، می‌تواند به اشتغال محلی، فرصت‌های توسعه بومی و حفظ محیط طبیعی منجر گردد. استان آذربایجان شرقی با داشتن طبیعت زیبا و چشم‌اندازهای منحصربه‌فرد، دارای جاذبه‌های طبیعی متنوع و ارزشمند است که بهره‌گیری از این قابلیت‌های ارزشمند و متنوع در صنعت گردشگری به‌مثابه منابع اقتصادی اهمیت دارند که در زمان بحرانی چون ویروس کرونا رسیدگی به این امر می‌تواند راحل‌های مناسبی را در اختیار مسئولان امر در حیطه مورد مطالعه قرار دهد.

## مبانی نظری

### بحران منابع انسانی

اصلی‌ترین چالش مدیریت جوامع و سازمان‌های امروزی، مدیریت مؤثر عوامل انسانی است؛ چراکه منابع انسانی به عنوان بااهمیت‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌گردد. به همین سبب، منابع انسانی اصلی‌ترین نقش را در قبال عملکرد، رشد و بالندگی شرکت‌ها دارد (نیکخواه و همکاران، ۱۳۹۸). تیم مدیریت بحران متشکل از یک رهبر تیم، مدیر ایمنی، مشاور حقوقی، سخن‌گوی رسانه‌ها، متخصص ارتباط داخلی، مدیر منابع انسانی، نماینده کارمندان و متخصص ایمنی است که در صورت نیاز، یک مشاور خارجی نیز ممکن است استخدام شود (Robinson, 2005: 27). در پژوهش حاضر، تمرکز اصلی بر بحران‌های حاصل این حوزه برای منابع انسانی است؛ لذا مفهوم منابع انسانی، ایده استفاده منطقی و کارآمد از سرمایه انسانی در شرایط بحرانی است. اداره منابع انسانی به روش‌های مختلفی در یک حوزه شغلی جهت دستیابی به اهدافی چون افزایش رقابت، مدیریت مشاغل بین‌المللی، نوآوری‌های فناوری، فعالیت مطابق با آیین‌نامه‌های فعلی، نظارت بر فعالیت‌های اتحادیه، حصول اطمینان از مباحث اخلاقی و بهترین عملکرد در مقابل بهترین مناسب فعالیت می‌کند.

متخصصان منابع انسانی در هنگام بروز بحران نقش استراتژیک دارند و آماده‌سازی آن‌ها اضطراب را در کل سازمان کاهش می‌دهد؛ بنابراین، واحد منابع انسانی احتمالاً مهم‌ترین نقش را در یک سازمان قبل، حین و بعد از بحران‌ها دارد. مدیریت منابع انسانی استقرار و استفاده بهینه از کارکنان در پست‌ها و زمان‌های مناسب است که با استقرار آن هزینه‌های عملیاتی کاهش می‌یابد و سودآوری نیز افزایش می‌یابد که همه این فرایندها و فعالیت‌ها، ممکن است تحت پوشش مدیریت منابع انسانی جمع‌آوری شود (Vardarher, 2016: 464). به‌طور کلی، بحران منابع انسانی، شامل اقدامات و واکنش‌های نیروی انسانی در مراحل مختلف رویداد یک بحران است که می‌تواند در سه مرحله رخ دهد و شامل قبل بحران، حین بحران و بعد بحران است. این سه مرحله در پژوهش حاضر مدنظر قرار گرفته است، به‌طوری‌که در مرحله قبل بحران سهم متناسب اداره منابع انسانی در آمادگی کارکنان در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی برای اندازه‌گیری مدیریت بحران می‌کند. در اینجا اداره منابع انسانی موظف به آموزش کارکنان جهت فراهم کردن دانش موردنیاز برای بحران‌های احتمالی است. در مرحله حین بحران، اداره منابع انسانی در زمانی که شرکت با بحران روبرو است، اقدام به اندازه‌گیری می‌کند. این سهم متناسب از بخش منابع انسانی و کمک‌های ارائه‌شده به کارکنان در هنگام بروز بحران را تعیین می‌کند. در محاسبه این مرحله و برای صحت نتایج، فقط سازمان‌هایی که قبلاً تجربه یک رویداد بحرانی را تجربه کرده‌اند، در بررسی‌های آماری قرار می‌گیرند. این مورد بر اساس سؤالات پرسشنامه تعیین می‌شود که آژانس مورد مطالعه با بحران روبرو بوده است یا خیر. در نهایت مرحله بعد بحران شکل می‌گیرد که این متغیر به نقش تعیین‌کننده بخش منابع انسانی در مرحله پس از بحران اشاره دارد. این سهم به‌اندازه‌گیری کمک‌های ارائه‌شده به کارکنان در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی از نظر غلبه بر یک رویداد بحرانی و بازگشت سریع به حالت عادی آن‌ها تمرکز دارد. مانند متغیر قبلی، در محاسبه این متغیر، فقط آژانس‌هایی که تجربه قبلی با بحران دارند، در تحلیل قرار می‌گیرند.

### کیفیت ایمنی

وجود حوادث و بحران‌ها موجب نگرانی شغلی در بین کارکنان و کارفرمایان می‌شود که اهمیت ضرورت تحلیل و ریشه‌یابی این نگرانی‌ها در زمان بحران مشخص‌کننده آن است (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۶). شواهد نشان می‌دهد که

اکثر سازمان‌ها راضی هستند که به اندازه کافی خوب بودن می‌تواند پاسخ‌گوی مشکلات احتمالی باشد (Faber & Christenson, 1996: 809). در اوایل دهه ۱۹۸۰، دمنینگ از نخستین کسانی بود که به شدت تأیید کرد که این ذهنیت ممکن است به شکست منجر شود؛ زیرا زمینه مدیریت کل کیفیت را با هدف کمک به سازمان‌ها در افزایش کیفیت و بهره‌وری آن‌ها می‌دانست. فلسفه مدیریت کل کیفیت مبتنی بر بهبود مستمر، در تکامل یک سیستم دارای نقص است. سازمان‌هایی که این فلسفه را پذیرفته و به سرمایه‌گذاری روی سیستم‌های با کیفیت و ایمنی بالا تمرکز داشتند، نسبت به سایرین در برابر بحران مقاوم‌تر خواهند بود. مطالعات نشان داده است، سازمان‌هایی که از ذهنیت به اندازه کافی بودن رضایت داشتند و فکر می‌کردند که از سیستم‌های با کیفیت و ایمنی کافی برای مقابله با بحران‌ها برخوردارند، راه درستی را پیش نگرفته‌اند و در نهایت، با بروز بحران‌های سخت با پرداخت هزینه زیادی مواجه شده‌اند (Nizamidou et al., 2019: 556). در پژوهش حاضر، این متغیر به سطح تجربه قبلی آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی با ایمنی و کیفیت در ارتباط است و به این اشاره دارد که تا چه میزان مدیران و کارکنان در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی برای پاسخ به یک تصادف و بحران احتمالی آموزش دیده‌اند و به لحاظ کیفیت در سازمان چقدر احساس ایمنی می‌کنند.

#### آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران

مدیریت بحران شامل برنامه‌ریزی، پاسخ دادن و بهبودی از بحران یا فاجعه است (Pennington-Gray, 2018: 135). تأثیرات ناشی از بلایای طبیعی و بحران‌ها به صورت مستقیم و غیرمستقیم است و امکان تأثیرگذاری بر منابع ملموس و عوامل اقتصادی، اجتماعی و محیطی نامشهود وجود دارد (Lindell & Prater, 2003: 11). پس از بحران باید فرض بر این باشد که تصمیم‌گیرندگان در شرایطی از عدم اطمینان پایدار فعالیت خواهند کرد (Amore, 2016: 200-218). شرایط بحران اغلب پویا است و مستلزم اولویت قرار دادن ادغام ذینفعان است (Gurtner, 2016: 12). در واقع، در زمان بحران، نهادهای مختلف از جمله در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی ممکن است در انزوا و بدون کانال‌های ارتباطی باز که همکاری را تسهیل می‌کند، فعالیت کنند و سردرگمی در مورد اینکه چه کسی مسئولیت اقدام را انجام خواهد داد، وجود داشته باشد. در این راستا، به عنوان یک فعالیت مدیریت بحران، کیفیت ایمنی و ارتباطات به دلیل نیاز به مشارکت ذینفعان در هر یک از مراحل بهبود از اهمیت بالایی برخوردار است (Hystad & Keller, 2008: 153).

#### استرس ادراک شده

استرس ادراک شده، میزان شناخت فرد است که در مقابل اتفاقات محیط‌زیستی برای مقابله، رفتار فرد تحلیل و یا فراتر می‌رود. در حقیقت، استرس ادراک شده به عنوان تابعی از وقایع استرس‌زا، فرآیندهای مقابله، عوامل شخصیتی و غیره تعریف می‌شود (Cohen et al., 1983: 386). مشخص شده است که استرس ادراک شده، سلامت جسمی و روانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به طوری که عملکرد و سلامت کارکنان را در متغیرهایی چون اهداف گردش مالی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، تعامل، رضایت شغلی به چالش می‌کشد (Tripathi & Bharadwaja, 2019: 286). بر طبق نظریه شغل تقاضا-منابع وقتی تقاضا برای کارکنان از منابعشان جهت مقابله با این خواسته‌ها فراتر رود، فشار ایجاد می‌شود (Bakker & Demerouti, 2007: 286). فشار ایجاد شده باعث رفتارهای تنش‌زا، از جمله استرس در فرد می‌شود که اعمال فرد را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، لذا، بررسی این مهم در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی می‌تواند در کنترل و عواقب آن کمک شایانی کند.

زمانی که کشورها با بحران‌هایی مانند ویروس کرونا درگیر می‌شوند، به حالت آماده‌باش درآمده و فعالیت‌های بیشتری



را انجام می‌دهند. محققان تأکید داشتند که منابع انسانی نگران، نقاط کوری هستند که با تفسیرهای ایمنی در ارتباط هستند و باید شناسایی شوند. کارکنان در مناسب‌ترین موقعیت در تشخیص بحران‌ها نقش دارند؛ بنابراین، افرادی که هرروز با دستگاه‌ها و کل سیستم تعامل دارند و با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند، بهتر است این نقاط کور و نقص را گزارش کنند. بالین‌حال، برای گزارش کارکنان از بحران، ضروری است که آن‌ها باید در انجام این کار احساس ایمنی کنند (Weick & Sutcliffe, 2007: 62). از این‌رو، ارزیابی اینکه آیا کارکنان در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی از سطح بالایی از ایمنی در کار و به‌ویژه محل کار برخوردار هستند، جزء اولویت‌ها قرار می‌گیرد. کارکنان تمایل دارند که با تأکید بر اظهارات و اقدامات مدیران و همکارانی که موجب ارتقاء ایمنی و تحریم رفتارهای ناامن می‌شوند، از ارزش ایمنی تأمین شوند (Neal & Griffin, 2004: 18). علاوه‌براین، کارکنان می‌توانند برای به حداکثر رساندن کیفیت محصولات و خدمات سازمان‌ها پیشروی کنند. تحقیقات نشان داده است که کیفیت می‌تواند یک مزیت رقابتی را در مواقع پرتلاطم ایجاد کند و وفاداری و رضایت را افزایش دهد (Afthonidis & Tsiotras, 2014: 613). همچنین، کیفیت و تعهد نیروی انسانی می‌تواند یک مزیت رقابتی قابل توجهی برای سازمان نیز ایجاد کند (Rao, 2009: 7).

اداره منابع انسانی ارتباط متقابل بین مدیریت ارشد و نیروی کار است و به نمایندگی از کارکنان و به نفع آن‌ها عمل می‌کند؛ بنابراین، زمانی که یک بحران رخ می‌دهد و منجر به ترس، استرس و اضطراب می‌شود، این بخش وظیفه تأمین نیازهای اولیه کارکنان و ایمنی آن‌ها بر عهده دارد (Smith & Ellsworth, 1985: 818). از دیدگاه روابط عمومی، محققان بر کیفیت روابط بین یک سازمان و کارکنان آن تأکید کرده‌اند که آن‌ها را ترغیب می‌کند تا در دوران بحران طرفدار سازمان خود باشند (Lee, 2017: 544). اداره منابع انسانی ممکن است با ارائه آموزش‌های کافی در مرحله پیش از بحران، از طریق انجام تمرینات مختلف سناریوهای بحرانی احتمالی و شبیه‌سازی بحران، کارمندان را برای مقابله و کنار آمدن با پیامدهای این احساسات منفی و وقایع آسیب‌زا راهنمایی و راهنمایی کند. همچنین، افرادی که قبلاً در معرض بحران‌های مختلف قرار گرفته‌اند، می‌توانند در بروز یک بحران جدید عکس‌العمل‌های منطقی از خود نشان دهند و استفاده سازمان از این کارکنان در زمان بحران فعلی می‌تواند مؤثر باشد (Ramsay, 1999: 136).

در دوره بحران، دانشمندان به‌طور فزاینده به نقش استراتژیک کارکنان بر مدیریت داخلی موضوعات یا بحران‌های سازمان تأکید داشته‌اند (Johansen et al., 2012: 272; Heide & Simonsson, 2014: 131). هنگامی که یک بحران رخ می‌دهد، احتمالاً کارکنان نه‌تنها با به اشتراک گذاشتن اطلاعات مثبت در مورد یک بحران، از شرکت خود دفاع نمی‌کنند، بلکه از شرکت یا مدیریت خود نیز انتقاد می‌کنند که می‌تواند بحران و یا تهدید را به حداقل یا حداکثر برساند (Kim & Rhee, 2011: 245). از این‌رو، درک این نکته ضروری است که چه موقع و چگونه انگیزه کارکنان در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی برای برقراری ارتباط فعال در مورد یک بحران فراهم می‌شود. مطالعات قبلی در مورد ارتباطات و مدیریت بحران داخلی از چندین چارچوب نظری مانند نظریه برتری روابط بین‌المللی بحران یا نظریه سنجش استفاده کرده است (Kim, 2018: 457). بالین‌حال، باید چارچوب‌های نظری جدیدی برای غنی‌سازی درک بحران داخلی و پدیده‌های ارتباطی مرتبط با آن مانند رفتارهای ارتباطی کارمندان و یا بحران‌های پیش‌روی منابع انسانی ارائه شود (Johansen et al., 2012: 273).

مطالعات نشان داده‌اند که ادغام اجتماعی ضعیف ممکن است، استرس ادراک‌شده را افزایش دهد. به‌عنوان مثال، سطح پایین مشارکت اجتماعی (Han, 2019: 187)، درک از حمایت اجتماعی پایین (Catabay et al, 2019: 144) و ادغام ناکافی جامعه همه به عنوان عوامل خطر استرس ادراک‌شده شناخته شدند (Xia & Ma, 2020: 11). از طرف دیگر،

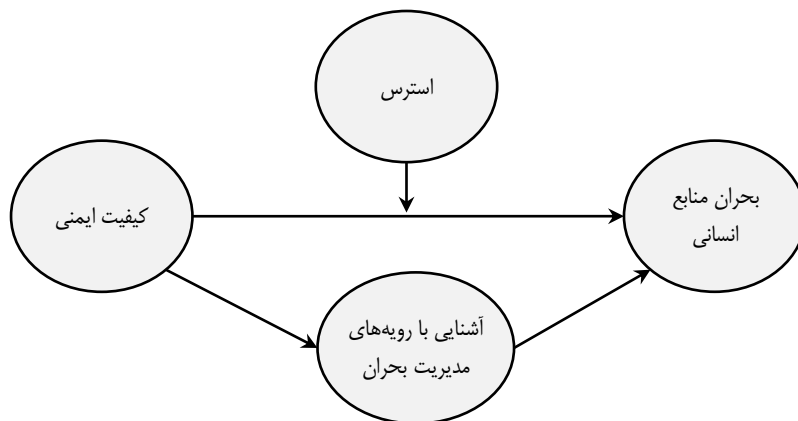
استرس ادراک‌شده ممکن است تأثیر ادغام اجتماعی بر بهزیستی روان‌شناختی را تضعیف کند. مطالعات قبلی نشان می‌دهند که میزان بالای استرس ادراک‌شده مربوط به علائم قابل‌توجه استرس پس از سانحه و افسردگی است (Din-Dzietham et al, 2019: 147) و استرس ادراک‌شده با سلامت جسمی منفی همراه بوده است (Din-Dzietham et al, 2004: 453). از سوی دیگر، منابع شغلی، خصوصیات شغلی است که تأثیر تقاضای شغلی را کاهش می‌دهد. ارتباط بین منابع شغلی و پیامدهای مثبت مانند اشتغال و رضایت شغلی را می‌توان با مکانیسم انگیزشی توضیح داد (Bakker & Demerouti, 2007: 313). تحقیقات اخیر نشان داده است که استرس ادراک‌شده، نوعی انگیزه کار ذاتی و ابعاد فردی آن واسطه تأثیر منابع شغلی مانند استقلال وظیفه، استفاده از مهارت و پشتیبانی اجتماعی بر مشاغل کاری و سلامت کارکنان است. از این‌رو، مانند منابع شغلی، استرس ادراک‌شده به عنوان یک منبع شخصی عمل می‌کند و کارکنان را از تقاضای شغل و تأثیرات مربوط به آن با تسهیل حالت‌های مثبت مرتبط با کار مانند تعامل شغلی محافظت می‌کند (Quiñones, 2013: 130).

یک پژوهشگر طی یک مطالعه‌ای به بررسی نقش مدیر بحران منابع انسانی پرداخت تا چالش‌های تصمیم‌گیری و ارتباطی را که در موقعیت‌های آشفتنه ظاهر می‌شوند را به تصویر بکشد. در این مطالعه به شرکت‌کنندگان امکان داده شد تا درک عمیقی از سقوط داشته باشند که نشان‌گر اصول رهبری، مدیریت تغییر و ارتباطات بود. در اینجا رهبر منابع انسانی هنگامی که از خواب بیدار می‌شود باید شرکت خود را با شهرت خراب، حداقل سرمایه مالی و کمبود پرداخت در حقوق و دستمزد ببیند. این مطالعه شرایطی را نشان می‌دهد که برای متوقف کردن در این حالت، اقدامات فوری موردنیاز است. از جهت مدیریت تغییر نیز، شرایط خواستار تغییر و تحول از یک سیستم آشوب آور به یک سیستم پایدار است. مسئله بزرگ این است که چگونه می‌توان سیستم را به شرایط ثبات تبدیل کرد، وقتی همه‌چیز در همان زمان تغییر می‌کند (Gautam, 2014: 5-6). در اینجا، ترکیبی از تغییر در رهبری، روابط مشتری، اعتمادبه‌نفس و اعتمادبه‌نفس کارکنان، واکنش بازار در کنار هم باعث ایجاد طوفان کامل می‌شود که پرداختن به حتی یکی از این تغییرات، یک چالش برای شرکت است. درنهایت از جهت ارتباطات، خواسته‌ها برای برقراری ارتباط مؤثر در شرایط بحرانی متفاوت از برقراری ارتباط با سیستم‌های پایدار است. انتخاب رسانه، سرعت پاسخ و محتوا نیاز به نظارت دقیق دارند. این مورد می‌تواند در رفتار سازمانی، منابع انسانی و کانال‌های ارتباطی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی برای آموزش‌های اجرایی مورد استفاده قرار گیرد.

هنگامی که کارکنان اطلاعات مثبت یا منفی در مورد شرکت خود را فراتر از مرزهای سازمان به اشتراک می‌گذارند، این به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر نتایج روابط عمومی از جمله شهرت شرکت‌ها و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد (Kim & Rhee, 2011: 247). این رفتارها برای سازمان در دوره‌های مسئله‌سازمانی یا بحران بسیار مهم است؛ زیرا کارکنان تمایل دارند که در یک موقعیت بحرانی ارتباط بیشتری برقرار کنند (Johansen et al., 2012: 274). هنگامی که کارکنان مشکلات سازمان خود را تشخیص می‌دهند، به‌طور فعال اطلاعات حمایتی را در مورد سازمان به اشتراک می‌گذارند و به عنوان مدافع سازمان نقش ایفا می‌کنند (Kim, 2018: 458). در عوض، آن‌ها ممکن است درگیر رفتارهای منفی نیز داشته باشند و خود را از سازمان جدا کنند که این رفتارها می‌تواند اوضاع را بدتر کند (Lee, 2017: 545). درنهایت، شواهد نشان می‌دهد، زمانی که کارکنان و مدیران با رویه‌های مدیریت بحران آشنایی داشته باشند و کیفیت ایمنی در سطح مطلوبی باشد (Nizamidou et al., 2019: 554) می‌توان بحران منابع انسانی را در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی تا حد زیاد کنترل کرد و از شدت آن کاست. از این‌رو، بر اساس بیان مسئله، مبانی نظری

مطرح شده و پیشینه تحقیق، فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل است:

- فرضیه ۱:** کیفیت ایمنی بر بحران منابع انسانی تأثیر منفی و معنادار دارد.
- فرضیه ۲:** کیفیت ایمنی بر آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه ۳:** آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران بر بحران منابع انسانی تأثیر منفی و معنادار دارد.
- فرضیه ۴:** آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران رابطه بین کیفیت ایمنی و بحران منابع انسانی را میانجی می‌کند.
- فرضیه ۵:** میزان استرس رابطه بین کیفیت ایمنی و بحران منابع انسانی را تعدیل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی و از نوع پیمایشی است و به لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود. به دلیل شیوع بیماری کرونا در کشور ایران و روی کار آمدن انجمن‌ها و سازمان‌های مدیریت بحران، جامعه آماری تحقیق حاضر با توجه به هدف آن، شامل مدیران منابع انسانی، مدیران و کارکنان ارشد آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی انتخاب شدند. قابل ذکر است که تعداد این آژانس‌ها در سطح استان آذربایجان شرقی طبق آمار کارشناس آموزش سازمان میراث فرهنگی در زمان انجام پژوهش حدوداً برابر با ۳۰۰ آژانس بوده است. قابل ذکر است که بازه زمانی پژوهش سال‌های ۱۳۹۹ بود. همچنین، نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی ساده در دسترس از جامعه موردنظر به عمل آمد. جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای و گردآوری داده‌ها به روش میدانی به وسیله توزیع پرسشنامه ۱۶ سؤالی و با مقیاس ۷ سطحی لیکرت صورت گرفته است (به جدول ۱ مراجعه شود). در حقیقت، برای بررسی و تحلیل داده‌ها به وسیله پرسشنامه از نظرات مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد آژانس‌ها کمک گرفته شد که تعداد ۲۷۱ پرسشنامه قابل تحلیل که به صورت الکترونیکی تنظیم شده بود، برگشت داده شد. برآورد حجم نمونه تحقیق از طریق روش حداقل و حداکثری با استفاده از تعداد گویه‌های متغیرها انجام پذیرفت که جمعاً ۱۶ سؤال بود. طبق این روش حداقل تعداد داده موردبررسی برابر با ۸۰ (۵ ضرب در ۱۶) است که برای هر سؤال تعداد ۵ داده در نظر گرفته می‌شود و حداکثر داده برابر با ۲۴۰ (۱۵ ضرب در ۱۶) است که برای هر سؤال ۱۵ داده در نظر گرفته می‌شود. با توجه به تعداد داده گردآوری شده که برابر با ۲۷۱ مورد است، حدوداً برای هر گویه تعداد ۱۷ داده در نظر گرفته شده است که از تعداد حداکثری نیز بالاتر بوده و تبیین‌پذیری بالاتری دارد و برای تحلیل داده‌ها بسیار معتبر است. با توجه به این اطمینان از سنجش‌پذیر بودن سؤالات متغیرها، ابزارهای روایی به وسیله ۱۰ نفر از فرهیختگان و

متخصصان این حوزه انجام شد که در بخش شاخص روایی محتوایی با سه آیتم ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن و در بخش نسبت روایی محتوایی با دو آیتم سودمند بودن و سودمند نبودن مورد بررسی قرار گرفتند. در نهایت، پس از تأیید روایی سؤالات از نظرات اساتید مدیریت نیز بهره گرفته شد. سپس پایایی پرسشنامه نیز از طریق آلفای کرونباخ به وسیله ۳۰ نفر از فرهیختگان و متخصصان این حوزه مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان‌دهنده آلفای کرونباخ بالا برای هر یک از متغیرها بود.

جدول ۱. نتایج آلفای کرونباخ

متغیرها	شاخص‌ها	منبع	آلفای کرونباخ
ایمنی	۱. در زمان بحران، این آژانس اهمیت زیادی به ایمنی قائل است. ۲. در این آژانس، کیفیت بررسی عوامل بروز بحران مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ۳. این آژانس برنامه‌های پیشگیرانه‌ای در مقابل بروز بحران دارد. ۴. در این آژانس، کیفیت ایمنی کارکنان در اولویت است.	نظامی‌دو و همکاران (۲۰۱۹)	۰/۸۷۴
آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران	۱. این آژانس از رویه‌ها، اصول و قواعد مدیریت بحران قبل از وقوع بحران آشنایی کامل دارد. ۲. این آژانس از رویه‌ها، اصول و قواعد مدیریت بحران در زمان وقوع بحران آشنایی کامل دارد. ۳. این آژانس از رویه‌ها، اصول و قواعد مدیریت بحران بعد از وقوع بحران آشنایی کامل دارد. ۴. این آژانس کارکنان خود را از رویه‌ها، اصول و قواعد مدیریت بحران آشنا می‌کند.	نظامی‌دو و همکاران (۲۰۱۹)	۰/۸۹۹
استرس	۱. با وقوع بحران در این آژانس، هرج‌ومرج کارکنان قابل کنترل است. ۴. با وقوع بحران در این آژانس، استرس کارکنان در زمان کمی قابل بازیابی به حالت عادی است. ۳. این آژانس در زمان وقوع بحران، با آرامش و دقت زیاد به فعالیت خود ادامه می‌دهد. ۴. در این آژانس با وقوع بحران، مدیران و کارکنان به خوبی یکدیگر را به جهت انجام ندادن عکس‌العمل‌های اشتباه یاری می‌کنند.	خیا و ما (۲۰۲۰)	۰/۸۶۳
بحران منابع انسانی	۱. این آژانس پیش‌بینی‌های لازم برای کمبود منابع انسانی در زمان‌های بحرانی را برنامه‌ریزی کرده است. ۲. این آژانس توانایی تأمین نیروی انسانی لازم را در زمان بحران دارد. ۳. در این آژانس، نیروی انسانی به جهت مقابله با بحران‌های طاق‌فرسا آموزش داده می‌شود. ۴. این آژانس در صورت تردید کارکنان به ماندن یا رفتن، تمهیداتی مانند افزایش حقوق، تشویق و ارتقاء کارکنان ارائه می‌کند.	نظامی‌دو و همکاران (۲۰۱۹)	۰/۸۲۷

در ادامه نیز، برای تحلیل توصیفی داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ استفاده شده است و همچنین، به منظور تحلیل داده‌های پژوهشی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ بهره گرفته شده است.

## یافته‌ها

این بخش، توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی یا همان پاسخ‌دهندگان پرسشنامه پژوهش را شامل می‌شود که تعداد کل آن‌ها برابر با ۲۷۱ پاسخ‌دهنده است. در بخش جنسیت تعداد ۱۸۵ نفر آقا و ۸۶ نفر خانم بود. در بخش سن تعداد ۳۷ نفر تا ۲۵ سال؛ تعداد ۵۷ نفر بین ۲۶ تا ۳۵ سال؛ تعداد ۹۸ نفر بین ۳۶ تا ۴۵ سال و تعداد ۷۹ نفر بالای ۴۵ سال سن

داشتند. در بخش تحصیلات تعداد ۵۰ نفر فوق‌دیپلم؛ تعداد ۹۹ نفر کارشناسی؛ عدد ۱۱۶ نفر کارشناسی ارشد و عدد ۶ نفر دکتری هستند. در نهایت، در بخش سابقه مدیریت پاسخ‌دهندگان تعداد ۵۶ نفر تا ۵ سال؛ تعداد ۱۰۶ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال؛ تعداد ۸۰ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال و تعداد ۲۹ نفر بالای ۱۵ سال سابقه داشتند.

در این مطالعه ارزیابی مدل اندازه‌گیری از طریق بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی انجام شده است. بارهای عاملی، بیانگر سطح ارتباط بین متغیر آشکار و پنهان است. طبق جدیدترین نظرات محققان، برای تحلیل‌های عاملی تأییدی، مقدار بار عاملی مناسب باید بالای ۰/۷ باشد. همچنین، برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز، مقدار بالای ۰/۷ را پیشنهاد کرده‌اند که آلفای کرونباخ به عنوان حد پایین پایایی و پایایی ترکیبی به عنوان حد بالای پایایی شناخته می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج هر یک از این معیارها در جدول ۲ آمده است و نشان‌دهنده بارهای عاملی و پایایی بالای متغیرها را می‌رساند. همچنین نتایج آمار توصیفی متغیرها از جمله میانگین و انحراف معیار در جدول ۳ قابل مشهود است که نگرش مثبت جامعه پاسخ‌دهنده نسبت متغیرها را می‌رساند.

جدول ۲. نتایج آمار توصیفی متغیرها، پایایی و تحلیل عاملی تأییدی

متغیرها	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
کیفیت ایمنی	سؤال ۱	۶/۳۴۶	۰/۸۰۴	۰/۹۳۷	۰/۸۸۳	۰/۹۲۱
	سؤال ۲			۰/۸۴۶		
	سؤال ۳			۰/۹۳۷		
	سؤال ۴			۰/۷۲۵		
آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران	سؤال ۱	۵/۹۵۸	۰/۸۵۹	۰/۸۷۸	۰/۸۸۶	۰/۹۲۱
	سؤال ۲			۰/۸۲۹		
	سؤال ۳			۰/۹۱۷		
	سؤال ۴			۰/۸۲۸		
میزان استرس	سؤال ۱	۲/۹۰۰	۱/۲۰۲	۰/۹۰۷	۰/۹۳۳	۰/۹۵۲
	سؤال ۲			۰/۹۰۰		
	سؤال ۳			۰/۹۲۸		
	سؤال ۴			۰/۹۱۵		
بحران انسانی	سؤال ۱	۲/۱۰۰	۱/۰۱۲	۰/۸۲۵	۰/۸۸۱	۰/۹۱۸
	سؤال ۲			۰/۸۴۶		
	سؤال ۳			۰/۸۸۱		
	سؤال ۴			۰/۸۸۰		

روایی مدل اندازه‌گیری شامل روایی همگرا و واگرا است. برای روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده کرده‌ایم. این معیار میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و طبق نظر محققان، مقدار آن باید بالای ۰/۵ باشد. برای روایی واگرا هم از معیار HTMT<sup>۱</sup> استفاده شده است که معیار جدیدتر و دقیق‌تری در اندازه‌گیری روایی واگرا نسبت به معیارهای سنتی است. اگر اعداد موجود در ماتریس این شاخص کمتر از ۰/۹ باشند،

1. Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations

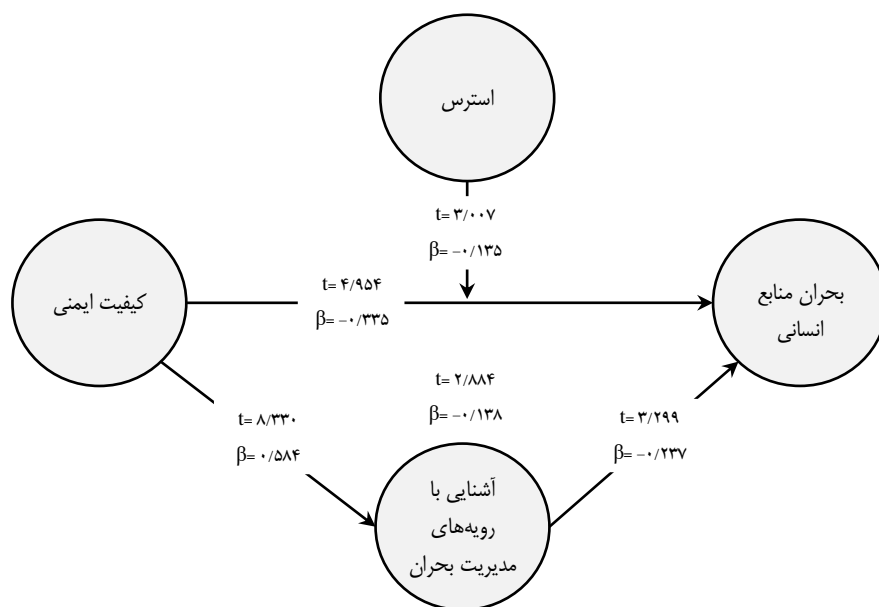
نشان از وجود روایی و اگرای مطلوب است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج مطلوب روایی همگرا و واگرا در جدول ۳ برای هر یک از متغیرهای تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۳. ارزیابی مدل ساختاری و روایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	AVE	HTMT			
				۱	۲	۳	۴
۱. آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران	۰/۳۴۱	۰/۲۳۲	۰/۷۴۶				
۲. بحران منابع انسانی	۰/۴۰۸	۰/۲۶۷	۰/۷۳۷	۰/۵۲۹			
۳. میزان استرس	-	-	۰/۸۳۳	۰/۰۵۸	۰/۳۳۱		
۴. کیفیت ایمنی	-	-	۰/۷۴۵	۰/۶۵۶	۰/۶۰۸	۰/۱۳۴	

برای ارزیابی مدل ساختاری از سه معیار ضریب تعیین (R<sup>2</sup>)، شاخص افزونگی (Q<sup>2</sup>) و اعداد معناداری (t) بهره برده‌ایم. ضریب تعیین نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین معرفی شده است. شاخص افزونگی نیز، شدت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و مقادیر آن برای سازه‌های درون‌زا به ترتیب برای ضعیف، متوسط و قوی سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج این دو معیار در جدول ۳ آمده و نشان‌دهنده برازش و شدت پیش‌بینی بسیار مطلوب مدل است.

اثرات مستقیم به بررسی اثرات متغیرهای برون‌زا بر درون‌زا اختصاص دارد. در بخش اثرات میانجی به بررسی آن دسته از مسیرهایی که یک یا چند متغیر میانجی وجود دارد، پرداخته‌ایم. محاسبه ضرایب تعیین و سطح معناداری t متغیر تعدیل‌گر نیز از روش دومرحله‌ای در نرم‌افزار SmartPLS انجام شده است. شکل ۲ خروجی مدل پژوهش به همراه ضرایب تعیین، اعداد معناداری t و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد.



شکل ۲. خروجی چارچوب مفهومی

از اعداد معناداری  $t$  برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل ساختاری استفاده کرده‌ایم. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر شود، صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش را در سطوح اطمینان مختلف بیان می‌کند. اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۵، ۹۹ و  $99/9$  درصد به ترتیب برابر با  $1/96$ ،  $2/58$  و  $3/27$  است. برای به دست آوردن اعداد معناداری  $t$  دقیق‌تر در نرم‌افزار از فرمان Bootstrapping با تعداد ۵۰۰۰ استفاده شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). جدول ۴، نتایج هر یک از فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	ضریب $t$	نتایج
۱. کیفیت ایمنی ← بحران منابع انسانی	-۰/۳۳۵	*** ۴/۹۵۴	تأیید
۲. کیفیت ایمنی ← آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران	۰/۵۸۴	*** ۸/۲۰۳	تأیید
۳. آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران ← بحران منابع انسانی	-۰/۲۳۷	*** ۳/۲۹۹	تأیید
۴. کیفیت ایمنی ← میانجی‌گری آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران ← بحران منابع انسانی	-۰/۱۳۸	** ۲/۸۸۴	تأیید
۵. کیفیت ایمنی ← تعدیل‌گری میزان استرس ← بحران منابع انسانی	-۰/۱۳۵	** ۳/۰۰۷	تأیید
*** در سطح معناداری ۰/۰۰۱؛ ** در سطح معناداری ۰/۰۱؛ * در سطح معناداری ۰/۰۵			

## بحث

در حال حاضر، ویروس کرونا به عنوان یکی از خطرناک‌ترین ویروس‌های شناخته‌شده و انتشار سریع آن، تأثیر بسیار زیادی را روی کسب‌وکارهای مختلف گذاشته است. به طوری که، کسب‌وکارهای بیشتری به تعطیلی کشیده شده‌اند و این مهم به یک بحران عصر حاضر تبدیل شده است. از این رو، به دلیل اهمیت شرایط حاکم، این پژوهش در یک حیطه موضوعی از بُعد بحران ویروس کرونا به بررسی تأثیر کیفیت ایمنی و آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران بر بحران منابع انسانی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی پرداخته است که در هیچ مطالعه‌ای مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است. همچنین، نقش میزان استرس ادراک‌شده نیز در رابطه بین متغیرها مورد توجه قرار گرفته است تا شدت تأثیر آن بر بحران منابع انسانی بررسی گردد.

بر اساس نتایج تحلیل‌ها که در بخش قبلی نشان داده شد، ادعاهای پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند؛ لذا، روابط متقابل منابع انسانی و مدیریت بحران مورد توجه قرار می‌گیرد. همان‌طور که برای فرضیه اول ثابت شد، متغیر کیفیت ایمنی تأثیر منفی و معناداری بر بحران منابع انسانی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی دارد. این مهم به این معنی است که در کلیه مراحل بحران، تجربه آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی با کیفیت ایمنی تأثیر غیرمستقیم بر بحران منابع انسانی دارد. در مورد آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی که شیوه‌ها توسط فلسفه مدیریت کیفیت تعریف شده است و مبتنی بر بهبود مستمر و تکامل سیستم است، مسلم است که قبلاً مدیریت ارشد اهمیت کیفیت ایمنی را درک کرده است. به‌طور کلی، این آژانس‌ها با آگاهی بالایی، کیفیت ایمنی خود را بالاتر می‌برند تا در زمان بحران به مشکل منابع انسانی برخورد نکنند و یا حداقل بحران منابع انسانی را تجربه کنند؛ لذا در زمان بحران آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی می‌توانند مقاومت بیشتری از خود نشان دهند. از سوی دیگر، هرچه تجربه آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی از لحاظ کیفیت ایمنی بالاتر می‌رود، سهم اداره منابع انسانی در پیشگیری و مقابله با بحران‌ها در مراحل مختلف بحران بیشتر به چشم می‌خورد.

از سوی دیگر، نتایج حاصل برای فرضیه دوم پژوهش نشان می‌دهد که وقتی آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی

بتوانند کیفیت ایمنی خود را در سطح بالایی نگه‌دارند، در زمان بحران می‌توانند به‌راحتی با آشنایی از رویه‌های مدیریت بحران به شرایط پیچیده حاکم غلبه کنند و اکثریت مشکلات را رفع کنند. همچنین، از نتایج تحلیل‌ها برای فرضیه سوم ثابت شد که درک کامل و آشنایی با رویه‌های مدیریت بحران توسط مدیران این آژانس‌ها می‌تواند در روند کاهش بحران منابع انسانی گامی مثبت بردارد. به‌طور کلی، آشنایی از فرایندهای مدیریت بحران در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی موجب بهینه‌سازی شرایط پیچیده منابع انسانی در زمان بحران می‌شود.

فرضیه چهارم پژوهش که بر میانجی‌گری آشنایی از رویه‌های مدیریت بحران در رابطه بین کیفیت ایمنی و بحران منابع انسانی تأکید داشت، به‌صورت منفی مورد تأیید قرار گرفت. از این‌رو، آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی نه تنها از طریق بالا بردن کیفیت ایمنی خود می‌توانند بحران منابع انسانی را کنترل کنند، بلکه از طریق آشنایی از رویه‌های مدیریت بحران نیز می‌توانند در کاهش بحران منابع انسانی گام بردارند. با توجه به کمبود مطالعاتی در این زمینه، این بررسی می‌تواند با مطالعه انجام‌شده توسط نظامیدو و همکاران (۲۰۱۹) در یک راستا باشد. از سوی دیگر فرضیه پنجم مطالعه که نقش تعدیل‌گری میزان استرس را در رابطه بین کیفیت ایمنی و بحران منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده بود، تأیید گردید. این نقش نشان‌دهنده این است که وقتی میزان استرس در کارکنان و جو حاکم در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی به‌صورت چالشی است و از شدت کیفیت ایمنی بر بحران منابع انسانی کاسته می‌شود؛ لذا مدیران آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی باید با روش‌های کنترل استرس و ارائه راحل‌های کنترل وضع موجود باید نسبت به کاهش زمینه‌های استرس‌زا اقدام کنند. به‌عبارت‌دیگر، هر قدر میزان استرس کارکنان کم باشد، وجود بالای کیفیت ایمنی در آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی، موجب کاهش شدید بحران منابع انسانی و کنترل آن در زمان بحران خواهد شد.

### نتیجه‌گیری

آژانس‌هایی که در جهت مدیریت بحران، سرمایه‌گذاری کرده و دارای آگاهی بالایی در زمینه کیفیت و ایمنی هستند، بخش منابع انسانی آن‌ها نقش اساسی و استراتژیک دارد و در کاهش تأثیر بحران بر کارایی کارکنان ایفای مؤثر است (Nizamidou et al., 2019: 546). بنابراین، آژانس‌هایی که به‌طور مستمر سیستم‌های ایمنی و کیفی خود را کنترل می‌کنند و بر اساس آن‌ها نیروهای کاری خود را آموزش می‌دهند، از آگاهی بالای کارکنان جهت شناسایی خطاها برخوردار هستند و در موقعیتی قرار می‌گیرند که تأثیر کمتری را از بحران‌های احتمالی می‌گیرند. از این‌رو، اداره منابع انسانی به‌طور فعال در آموزش کارکنان و در افزایش آگاهی آن‌ها به جهت خطاهای احتمالی، نقش پررنگی را ایفا می‌کند. این مسئله باید نه تنها توسط آژانس‌های طبیعت‌گردی و بوم‌گردی و مدیریت ارشد، بلکه باید توسط جامعه کسب‌وکار به‌روشنی درک و پذیرفته شود. در اینجا، مهم‌ترین نکته رفتارهای پیشگیرانه است و در زمان بحران رفتارهای واکنش‌گرای منطقی حائز اهمیت است. از این‌رو، پیشنهادهای ذیل ارائه شده است:

- ❖ اجرای طرح‌ها و برنامه‌های قبل از وقوع یک بحران به‌صورت دوره‌ای جهت آمادگی کارکنان در هر زمان؛
- ❖ ارتقاء سطح کیفی آموزش پیشگیرانه کارکنان شرکت در شرایط بحرانی حاضر؛
- ❖ آموزش کامل شیوه‌های مدیریت بحران این وپروس برای همه کارکنان آژانس‌ها؛
- ❖ بهره‌مندی از متخصصان حوزه مدیریت بحران برای همگام‌سازی کارها در شرایط بحران؛
- ❖ ایجاد امتیازهای عادلانه شغلی، قوانین انعطاف‌پذیر و شرح شغل‌های واقع‌بینانه به جهت کاهش استرس و فشار



روانی کارکنان؛

❖ فراهم آوری اطلاعات و منابع مورد نیاز جهت انجام درست کارها و انجام یک کار در یک زمان جهت کاهش استرس

کارکنان؛

❖ همگام سازی کارها توسط مدیریت منابع انسانی آژانس ها با شرایط بحرانی ویروس کرونا و توجه به نکات

منتشر شده توسط ستاد رسمی مبارزه با ویروس.

در نهایت این مطالعه دارای چندین محدودیت بود. یکی از محدودیت های اصلی این مطالعه، کمبود مطالعات در این راستا بود که مقایسه نتایج با سایر مطالعات را برای مطالعه حاضر امکان نمی ساخت. از این رو، انجام مطالعات بیشتر در زمینه را برای پژوهش های آتی پیشنهاد می گردد. همچنین، مقطعی بودن این مطالعه که در یک زمان کوتاه مورد بررسی قرار گرفته است نیز می تواند باعث تعدیل در نتایج شود؛ لذا، انجام مطالعات طولی در تبیین نتایج بیشتر کمک می کند. همچنین، با بررسی مطالعات مختلف جهت تکمیل این پژوهش، از متغیرهای چون اندازه تهدید، حالات رفتارهای مختلف (ناامیدی، ترس، خشم و افسردگی) و مدیریت استرس می توان بهره مند شد؛ لذا، برای مطالعات آتی و پژوهشگران پیشنهاد می گردد که جهت توسعه مطالعات در این زمینه، از این متغیرها نیز استفاده کنند.

## تقدیر و تشکر

بنا به اظهار نویسنده مسئول، این مقاله حامی مالی نداشته است

## منابع

- جبه دار، علیرضا؛ عینی پور، جواد و رحمانی، کیانوش. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر استرس شغلی کارکنان ناجا (مورد مطالعه کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا). *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، ۸ (۵۰)، ۴۵-۶۶.
- حسینی، سیدصمد؛ کرمی، اژدر؛ نیکخواه، یونس. (۱۳۹۷). *مدل سازی معادلات ساختاری با Smart PLS V3*. رویکرد پایان نامه نویسی و مقاله نویسی. چاپ اول، تهران: انتشارات اندیشه فاضل.
- سلیمانی، آرزو؛ سماواتیان، حسین و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۹۶). رابطه امنیت شغلی و حمایت سازمانی با رویدادهای شرکت گاز استان اصفهان: نقش تعدیل کنندگی ویژگی های جمعیت شناختی، ارتقای ایمنی و پیشگیری از مصدومیت ها، ۵ (۱)، ۱۵-۲۴. DOI: 10.22037/meipm.v5i1.17663
- عسکری ماسوله، سعید؛ افشار، مهدی و محمدی، مینا. (۱۳۹۵). تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران مطالعه موردی: ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران. *فصلنامه مدیریت بحران*، ۵ (۱)، ۳۹-۴۷.
- نیکخواه، یونس؛ حسینی، سید صمد و صنوبر، ناصر. (۱۳۹۸). از دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی تا عملکرد سازمانی: تأثیرات مدیریت استعداد و فناوری اطلاعات. *مطالعات منابع انسانی*، ۹ (۱)، ۱۱۵-۱۴۲. DOI: 10.22034/jhrs.2019.95938

## References

- Afthonidis, E. P. & Tsiotras, G. D. (2014). Strategies for business excellence under an economic crisis. *The TQM Journal*, 26 (6), 610-624. DOI:10.1108/TQM-10-2012-0078
- Amore, A. (2016). *The governance of built heritage in the post-earthquake Christchurch CBD*. In Hall, C. M. & Malinen, S. & Vosslamber, R. & Wordsworth, R. (Eds.). *Business and post-disaster management: Business, organizational and consumer resilience and the Christchurch earthquakes* (pp. 200-218). Routledge. DOI: 10.4324/9781315640211-13
- Askari Masouleh, S., Afshar, M., & Mohammadi, M. (2016). The effect of human resources management system on the quality of crisis management operations (case study: headquarters of Tehran municipality crisis management). *Emergency Management*, 5(1), 39-

47. [In Persian].
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Cartier, E. A. & Taylor, L. L. (2020). Living in a wildfire: The relationship between crisis management and community resilience in a tourism-based destination. *Tourism Management Perspectives*, 34 (100635), 1-12. DOI:10.30519/ahtr.929800
- Catabay, C. J., Stockman, J. K., Campbell, J. C., & Tsuyuki, K. (2019). Perceived stress and mental health: The mediating roles of social support and resilience among black women exposed to sexual violence. *Journal of Affective Disorders*, 259, 1-12. DOI: 10.1016/j.jad.2019.08.037
- Ciarra, J. L. & Mathew, J. M. (2017) Social anxiety and disordered eating: The influence of stress reactivity and self-esteem. *Eating Behaviors*, 26, 177-181. DOI: 10.1016/j.eatbeh.2017.03.011
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983) A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24 (4), 385-396. DOI: 10.2307/2136404
- Din-Dzietham, R., Nembhard, W. N., Collins, R., & Davis, S. K. (2004) Perceived stress following race-based discrimination at work is associated with hypertension in African-Americans. The metro Atlanta heart disease study 1999-2001. *Social Science & Medicine*, 58 (3), 449-461. DOI: 10.1016/s0277-9536(03)00211-9  
DOI: 10.1108/tqm-08-2018-0106
- Elkington, J. (2013). *Enter the triple bottom line, The Triple Bottom Line*. London: Routledge, 23-38. DOI: 10.4135/9781452276090.n303
- Faber, R. J., & Christenson, G. A. (1996) In the mood to buy: Differences in the mood states experienced by compulsive buyers and other consumers. *Psychology and Marketing*, 13 (8), 803-819. DOI: 10.1002/(sici)1520-6793(199612)13:8<3C803::aid-mar6%3E3.0.co;2-j
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2011) The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Communications: An International Journal*, 16 (4), 347-361. DOI:10.1108/13563281111186977
- Gautam, T. (2014). Rising from the ashes: Satyam's story. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 4 (1), 1-8. DOI: 10.1108/EEMCS-02-2014-0062
- Gurtner, Y. (2016). Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 11-19. DOI: 10.1016/j.jhtm.2016.04.007
- Hall, C., Prayag, G., & Amore, A. (2018) *Tourism and resilience: Individual, organizational and destination perspectives*. Bristol, UK: Channel View Publications. DOI:10.21832/HALL6300
- Han, S. (2019). Social capital and perceived stress: The role of social context. *Journal of Affective Disorders*, 250, 186-182. DOI: 10.1016/j.jad.2019.03.034
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (2), 128-146. DOI: 10.1108/ccij-09-2012-0063
- Hosseini, S. S., Karami, A., & Nikkhah, Y. (2018) *Structural equation modeling with SmartPLS V3: The approach to thesis writing and essay writing*. First Edition, Tehran: Andisheh Fazel Publications. [In Persian].
- Hystad, P. & Keller, P. (2008). Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster. *Tourism Management*, 29, 151-162. DOI: 10.1016/j.tourman.2007.02.017
- Jobbehdar, A., Einipoor, J., & Rahmani, K. (2018) The survey on the effective factors on job stress of Naja employees (case study: Najamanpower deputy). *NAJA HUMAN RESOURCES*, 8 (50), 45-66. [In Persian].
- Johansen, W., Aggerholm, H. K. & Frandsen, F. (2012) Entering new territory: A study of

- internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38 (2), 270-279. DOI: [10.1016/j.tourman.2007.02.017](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.017)
- Kim, J. N. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea, *Journal of Public Relations Research*, 23 (3), 243-268. DOI: [10.1080/1062726x.2011.582204](https://doi.org/10.1080/1062726x.2011.582204)
- Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 22 (4), 451-475. DOI: [10.1108/jcom-03-2018-0025](https://doi.org/10.1108/jcom-03-2018-0025)
- Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (4), 542-555. DOI: [10.1108/ccij-03-2017-0022](https://doi.org/10.1108/ccij-03-2017-0022)
- Lee, Y. (2019). Crisis perceptions, relationship, and communicative behaviors of employees: Internal public segmentation approach. *Public Relations Review*, 45 (4), 1-10. DOI: [10.1016/j.pubrev.2019.101832](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101832)
- Lewis, G. (2003). The human side of business continuity/disaster response plans. *Disaster Recovery Journal*, 16 (3), 18-29. DOI: [10.1016/b978-159749172-3/50017-7](https://doi.org/10.1016/b978-159749172-3/50017-7)
- Lindell, M., & Prater, C. (2003). Assessing community impacts of natural disasters, *Natural Hazards Review*, 67 (1), 7-24. DOI: [10.1061/\(asce\)1527-6988\(2003\)4:4\(176\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1527-6988(2003)4:4(176))
- Lojić, R., Skrbić, Z., & Ristić, V. (2012). Strategic approach to human resources management, pp.1-14. DOI: [10.5570/dfnd.en.1231.04](https://doi.org/10.5570/dfnd.en.1231.04)
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2004). *Safety climate and safety at work*, in Barling, J. & Frone, M. R. (Eds), *The Psychology of Workplace Safety*, American Psychological Association, Washington, DC, pp.15-34. DOI: [10.1037/10662-002](https://doi.org/10.1037/10662-002)
- Nikkhah, Y., Hosseini, S. S., & Sanoubar, N. (2019) From Human Resources Management Ambidexterity to Organizational Performance: Effects of Talent Management and Information Technology. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 115-142. DOI: [10.22034/jhrs.2019.95938](https://doi.org/10.22034/jhrs.2019.95938) [In Persian].
- Nizamidou, C., Vouzas, F., & Gotzamani, K. (2019). Exploring the interrelationship between quality, safety and HR within crisis management framework. *The TQM Journal*, 31 (4), 541-562.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993) From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48-59. DOI: [10.5465/ame.1993.9409142058](https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058)
- Pennington-Gray, L. (2018) Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go, *Tourism Management Perspectives*, 25, 136-139. DOI: [10.1016/j.tmp.2017.11.013](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.013)
- Quiñones, M., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013) Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (3), 127-134. DOI: [10.5093/tr2013a18](https://doi.org/10.5093/tr2013a18)
- Ramsay, C. G. (1999) Protecting your business: from emergency planning to crisis management. *Journal of Hazardous Materials*, 65 (1/2), 131-149. DOI: [10.1016/s0304-3894\(98\)00260-x](https://doi.org/10.1016/s0304-3894(98)00260-x)
- Rao, M. S. (2009). Is cutting development and training in a recession a good idea? Looking at the IT and ITeS sector in India. *Development and Learning in Organizations*, 23 (5), 7-9. DOI: [10.1108/14777280910982915](https://doi.org/10.1108/14777280910982915)
- Robinson, C. (2005) Preparing for the unexpected: Teamwork for troubled times. *The Journal for Quality and Participation*, 28 (1), 26-29.
- Smith, C., & Ellsworth, P. (1985) Patterns of cognitive appraisals in emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (4), 813-838. DOI: [10.1037/0022-3514.48.4.813](https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.4.813)

- Soleimani, A., Samavatyan, H., & Nouri, A. (2017). The Relationship between Job Security and Organizational Support with the Accidents at the Province of Isfahan's Gas Company: The Moderating Role of Demographic Factors. *J Saf Promot Inj Prev*, 5 (1), 15-24. DOI: [10.22037/meipm.v5i1.17663](https://doi.org/10.22037/meipm.v5i1.17663) [In Persian].
- Spada, M. M., Nikčević, A. V., Moneta, G. B., & Wells, A. (2008) Metacognition, perceived stress, and negative emotion. *Personality and Individual Differences*, 44 (5), 1172-1181. DOI: [10.1016/j.paid.2007.11.010](https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.11.010)
- Tripathi, N., & Bharadwaja, M. (2019) Psychological empowerment and stress: role of personality and power distance. *Journal of Indian Business Research*, 11 (3), 281-298. DOI: [10.1108/jibr-06-2018-0163](https://doi.org/10.1108/jibr-06-2018-0163)
- Vardarlier. P. (2016) Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472. DOI: [10.1016/j.sbspro.2016.11.057](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057)
- Walker, B., Gunderson, L., Kinzig, A., Folke, C., Carpenter, S., & Schultz, L. (2006) A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 11 (1), 1-15. DOI: [10.5751/es-01530-110113](https://doi.org/10.5751/es-01530-110113)
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007) *Managing the Unexpected: Resilient Performance in Age of Uncertainty*. 2nd ed., Jossey Wiley & Sons, Inc., San Francisco, CA. DOI: [10.1017/s18333367200003072](https://doi.org/10.1017/s18333367200003072)
- Xia, Y., & Ma, Z. (2020) Social integration, perceived stress, locus of control, and psychological wellbeing among Chinese emerging adult migrants: A conditional process analysis. *Journal of Affective Disorders*, 267, 9-16. DOI: [10.1016/j.jad.2020.02.016](https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.02.016)