

## شناسایی راهبردهای چرخش منابع انسانی در مرحله افول کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

علی یزدخواستی\*، اسماعیل مزروعی نصرآبادی\*\*، پیمان دولتشاه\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰

### چکیده

در اقتصاد امروزی، محیط کسب‌وکار، پیچیده، پویا و بیش‌ازپیش رقابتی می‌باشد و مواجه شدن با این محیط رقابتی، زمینه را برای ایجاد افول شرکت‌ها فراهم کرده است. از آنجاکه منابع انسانی، نقش عمده‌ای در بهبود عملکرد و در نتیجه بقای شرکت‌ها در شرایط بحرانی دارد، لذا این مقاله به دنبال شناسایی ابعاد جدیدی از راهبردهای منابع انسانی در مرحله افول شرکت‌هاست. جامعه آماری تحقیق، مدیران ارشد شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی هستند که دوره زمانی افول حداقل یک‌ساله را تجربه کرده‌اند. در این تحقیق از تحلیل محتوای کیفی استفاده شده و برای انجام مصاحبه‌ها روش گلوله برفی به کار گرفته شده است. همچنین باید خاطر نشان کرد که این تحقیق حاصل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای از یازده مدیر ارشد شرکت‌های نمونه بوده است. نتایج نشان داد که راهبردهای منابع انسانی در زمان افول، ۶ تم، ۱۲ مؤلفه و ۳۹ گویه می‌باشند و شامل: راهبرد سطح مدیر عامل، راهبرد سطح تیم مدیریت ارشد، راهبرد کاهش هزینه، راهبرد منابع انسانی نوآورانه، راهبرد تغییر فرهنگ و در نهایت راهبرد ابتکاری هستند. عنوان برخی تم‌ها با ادبیات موضوع یکسان است، ولی زیرمؤلفه‌ها و گویه‌های سازنده آن تا حدودی متفاوت می‌باشد. همچنین ورود تم راهبرد ابتکاری به ادبیات نیز از نوآوری‌های این پژوهش است.

**کلیدواژه‌ها:** مرحله افول؛ راهبرد چرخش؛ راهبرد منابع انسانی؛ صنعت مواد غذایی

\* دانشیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

\*\* استادیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

\*\*\* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

## مقدمه

صنایع، بخش جدایی‌ناپذیری از اقتصاد یک کشور هستند. با وجود رشد صنایع، بروز افول و فروپاشی کسب و کارها در حال افزایش است و تلاطم‌های صنعتی یا افول سازمانی چنان گسترش یافته است که تمام انواع سازمان‌ها را دربر گرفته است (پانیکر و مانیمالا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از آنجاکه افول سازمانی سراسر سازمان و کشور (به‌عنوان یک کل) را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به اقداماتی برای حفظ بقا و گریز از افول نیاز است؛ چراکه در محیط‌های پویا، واحدهای صنعتی غیررقابتی، غیراقتصادی و ناکارآمد ضعیف شده و واحدهای کارآمدتر جای آنها را می‌گیرند و لذا شرکت‌ها برای بهبود عملکرد، می‌باید تلاش‌های جدی داشته باشند (پانیکر و مانیمالا، ۲۰۱۵). پژوهش‌ها، تلاش‌های به‌کارگرفته‌شده توسط شرکت‌ها برای برون‌رفت از این شرایط را در قالب راهبردهای چرخش معرفی کرده‌اند. در واقع، راهبردهای چرخش به‌عنوان اقدامات لازم برای معکوس کردن روند افول شرکت تعریف شده است (گوآن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

برخی پژوهش‌ها تأکید فراوانی بر نقش منابع انسانی و بخصوص تیم مدیریت ارشد بر معکوس کردن فرایند افول شرکت‌ها دارند (آبیه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). رکود اقتصادی و شرایط افول سازمانی می‌تواند اثرات قابل‌توجهی بر فرایند مدیریت منابع انسانی داشته باشد. باین‌حال، با استفاده از رویکردهایی که براساس به‌حداکثر رساندن منافع دریافتی از منابع انسانی می‌باشد، شرکت‌ها می‌توانند رویه‌هایی را دنبال کنند که نه تنها آنها را قادر به بقا در افول سازمانی و رکود اقتصادی می‌کند، بلکه باعث توسعه منحصربه‌فرد، موقعیت راهبردی و به‌دست آوردن یک مزیت رقابتی نسبت به دیگر شرکت‌ها می‌شود. در واقع، کسب مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی توسط سازمان‌ها به‌وسیله منابعی ارزشمند و منحصربه‌فرد یعنی سرمایه‌های انسانی انجام می‌شود (شولر و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). اهمیت منابع انسانی و بخصوص مدیر ارشد شرکت در فرایند چرخش به حدی است که

۱. Panicker & Manimala

۲. Gowen et al

۳. Abebe et all

۴. Schuler et al

برخی پژوهشگران از آن به عنوان "قهرمان چرخش" یاد می‌کنند (آبیه و همکاران، ۲۰۰۹). حال با توجه به اهمیت منابع انسانی در فرایند چرخش کسب و کارها در زمان افول و با عنایت به اینکه کم‌تر پژوهشی در کشور به شناسایی راهبردهای منابع انسانی مورد استفاده کسب و کارهای کوچک و متوسط در زمان افول پرداخته است، هدف نهایی این پژوهش، شناسایی راهبردهای منابع انسانی به کار گرفته شده توسط این کسب و کارها برای برون‌رفت از این بحران است. برای رسیدن به هدف پژوهش، از مدیران و متخصصان شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی که در یک دوره حداقل یک‌ساله، افول را تجربه کرده و توانسته‌اند این بحران را پشت سر بگذارند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای صورت گرفته است و در نهایت با تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، مؤلفه‌های راهبردهای منابع انسانی در صنعت مواد غذایی شناسایی شده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### افول شرکت

نظریه پردازان سازمانی متعددی تلاش کرده‌اند که الگوهایی برای دسته‌بندی زندگی سازمانی پیشنهاد کنند که این الگوها به شناسایی مشخصات، راهبردها و ویژگی‌های چرخه زندگی سازمانی پرداخته و اکثر دانشمندان با مفهوم اساسی آن که شامل: رشد، بلوغ، افول و نوکردن سازمان است، موافق هستند (لستر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

در پژوهش‌های صورت گرفته، افول سازمانی به معنای کاهش عملکرد شرکت به دلیل نزول پایدار در منابع داخلی آن تعریف شده است (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷). تحقیقات، نشان می‌دهد که افول شرکت ناشی از شکست مدیران در تطبیق راهبرد، ساختار و اهداف شرکت، در محیط‌های در حال تغییر و تحول است (فورر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). برخی دیگر از محققان نیز علل افول را به مشکلات داخلی (عملیاتی) یا خارجی (راهبردی) نسبت می‌دهند (فیلیوتوچو و

---

۱. Lester et al

۲. Furrer et al

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵) که دلایل داخلی افول شرکت‌ها ناشی از سوءمدیریت در چندین حوزه وظیفه‌ای سازمان است و از آنجا که فعالیت‌های اصلی هر سازمان شامل: منابع انسانی، مالی، بازاریابی، تولید/ عملیات و برنامه‌ریزی است، در نتیجه، دلایل داخلی افول نیز به سوءمدیریت در این حوزه‌های وظیفه‌ای مربوط می‌شود (پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵). دلایل خارجی افول نیز می‌تواند ناشی از تغییرات و نوسانات اقتصادی، فناورانه‌ای، قانونی، سیاسی و فرهنگی، اجتماعی و رقابتی باشد (ترامز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

### چرخش شرکت

چرخش شرکت (خروج از افول) ممکن است به‌عنوان یک اقدام کارآفرینانه تعریف شود، از این رو، راهبردهای مورد استفاده برای چرخش می‌تواند بسیار شبیه به اقداماتی باشد که توسط کارآفرینان اتخاذ می‌شود (پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵). بعضی از پژوهشگران دیدگاه وسیع‌تری نسبت به راهبرد چرخش دارند و به‌طور کلی هر اقدام مدیریتی را که برای افول نکردن سازمانی استفاده می‌شود، در فعالیت‌های چرخش توضیح می‌دهند (زنی و آمر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). در جدول ۱ پژوهش‌هایی که در خصوص چرخش شرکت صورت گرفته است، آورده شده است:

---

۱. Filatotchev et al

۲. Trahms et al

۳. Zeni and Ameer

جدول ۱. خلاصه تحقیقات صورت گرفته در رابطه با راهبردهای چرخش

منبع	نتایج تحقیق
بیولت <sup>۱</sup> (۱۹۸۲)	پنج گام را برای چرخش سازمانی پیشنهاد می‌دهد، که شامل: تغییر مدیریت ارشد، عارضه‌یابی، فعالیت‌های اضطراری، تثبیت و بازتعریف برای بازگشت به رشد متعادل، می‌باشد.
آر و گاتسیمی و همکاران <sup>۲</sup> (۱۹۹۵)	مدل اقتضایی دو مرحله‌ای، شامل: مرحله جلوگیری (بند آوردن) از افول و مرحله ترمیم، را ارائه کردند.
بروتون و همکاران <sup>۳</sup> (۱۹۹۷)	پنج اقدام عمومی شامل: بحران (به‌عنوان یک محرک برای مدیریت اقدامات لازم جهت معکوس کردن وضعیت)، تلاش‌های بهره‌وری <sup>۴</sup> (برای کنترل جریان‌های نقدی)، اقدامات عملیاتی، راهبردی یا ترکیبی از این دو (بعد از دو مرحله قبلی)، فرهنگ شرکت، و رهبری را معرفی کردند.
چاتھاری <sup>۵</sup> (۲۰۰۲)	گام‌های چهارگانه‌ای را تشخیص داده که شامل: افول، واکنش ابتکاری، گذار و پیامد <sup>۶</sup> (که در هر دو حالت چرخش موفق و ناموفق دیده می‌شود)، بودند.
چاتوت و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۰۶)	انواع راهبردهای چرخش را شامل: تغییر مدیریت ارشد، راهبردهای مالی (کنترل موجودی، مدیریت نقدینگی، مدیریت بدهی و مدیریت سهام)، راهبرد کارکنان (پیرایش نیروی کار) و راهبرد بازاریابی (محصول و تنوع بازار) معرفی کردند.
لاوتن و همکاران (۲۰۱۱)	دو روش مجزا برای بازجهت‌گیری مجدد شرکت‌ها وجود دارد. اول، شرکت‌هایی که خطر شکست را پشت سر گذاشته‌اند، و بر به‌دست آوردن اعتماد مشتری و ایجاد وفاداری، فرایندهای کسب و کار، هزینه‌های بهبود و نوآوری تمرکز کرده‌اند. دوم، شرکت‌هایی که در بازارهای سنتی افول کرده‌اند و بر توسعه محصول، خدمات و همچنین رشد جغرافیایی تمرکز کرده‌اند.
اسمالین و همکاران (۲۰۱۲)	تمرکز بر ایجاد جریان‌های درآمدی جدید از طریق تغییر در روش‌های فروش و شیوه‌های بازاریابی و یا توسعه بازارها و محصولات جدید.
اوانس و همکاران <sup>۸</sup>	در طی یک دوره سه ساله، شرکت‌هایی که موفق به خروج از افول شدند، به‌احتمال زیاد، راهبردهای

۱. Bibeault

۲. Arogyaswamy et al

۳. Bruton

۴. Retrenchment

۵. Chowdhury

۶. Transition and outcome

۷. Chathoth

۸. Evans et al

کاهش هزینه، کاهش اندازه شرکت و دفع دارایی‌های غیرهسته‌ای را اتخاذ کرده‌اند.	(۲۰۱۳)
الگویی جهت چرخش شرکت‌های در حال افول ارائه کردند. در این الگو، دلایل افول را در دو دسته داخلی و خارجی تقسیم‌بندی نموده و راهبردهای مورد استفاده را نیز در دو دسته اقدامات عملیاتی و اقدامات راهبردی دسته‌بندی کردند. همچنین عوامل تأثیرگذار بر نوع پاسخ به افول را در سه دسته ادراک مدیریتی، رهبری راهبردی و مدیریت ذی‌نفعان قرار دادند.	ترامز و همکاران (۲۰۱۳)

#### ادامه جدول ۱. خلاصه تحقیقات صورت گرفته در رابطه با راهبردهای چرخش

منبع	نتایج تحقیق
اسچوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳)	راهبردهای چرخش شرکت‌ها در شش دسته‌بندی کلی قرار گرفت که شامل: بهره‌وری هزینه، کاهش دارایی، تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای شرکت ساخت برای آینده، تغییر در رهبری شرکت و تغییر فرهنگ می‌باشند. این راهبردها با توجه به فرهنگ مناطق جغرافیایی مختلف می‌تواند تغییر کند.
پانیکر و همکاران (۲۰۱۵)	یک دسته‌بندی کلی از راهبردهای کاربردی مرتبط با مدیریت چرخش ارائه دادند که شامل: راهبردهای منابع انسانی، مالی، بازاریابی، عملیات - تولید و راهبردهای مربوط به برنامه‌ریزی شرکتی می‌باشد.

### علائم افول و بهبود

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چگونگی اندازه‌گیری افول شرکت چندان واضح نیست؛ چرا که به ویژگی‌های شرکت هدف بستگی دارد، باین‌حال اندازه‌گیری بازده دارایی (ROA) و یا بازگشت سرمایه (ROE) در طول سه سال گذشته می‌تواند یک ابزار سنجش معقول در نظر گرفته شود (ترامز و همکاران، ۲۰۱۷). در پژوهشی که توسط گوون و همکاران (۲۰۰۲) صورت پذیرفت، علائم افول شرکت را شامل کاهش سود و کاهش قیمت سهام شرکت در نظر گرفتند. لاوتن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مشخصه‌های افول شرکت را شامل کاهش شدید سهم بازار و کاهش منابع مالی شرکت دانستند. در پژوهش دیگری که توسط اسچوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) صورت پذیرفت، علائم افول را شامل کاهش تقاضا و در نتیجه کاهش درآمد و سود معرفی کردند.

ازسوی دیگر، در پژوهشی که توسط گوون و همکاران (۲۰۰۲) صورت پذیرفت، بیان

۱. Lawton et al

کردند که بسته به دلایل نیاز به راهبردهای چرخش، نتایج چرخش می تواند ترکیبی از: بهبود نسبی در جریان نقدی شرکت، عامل حاشیه سود، بازگشت سرمایه، رشد فروش، روحیه کارکنان و هزینه های هر واحد کار باشند.

در این پژوهش باتوجه به نظر اساتید و همچنین نوع شرکت های مورد مطالعه، علائم افول کاهش در سهم بازار، کاهش درآمد و کاهش تقاضا به مدت حداقل یک سال در نظر گرفته شد. جدول ۲ وضعیت شرکت های نمونه را نشان می دهد:

جدول ۲. بررسی وضعیت شرکت های نمونه

کد شرکت	نشانه افول	شروع افول	مدت افول (سال)	وضعیت فعلی
P1	کاهش تقاضا	۱۳۹۰	۳	بهبود تقاضا
P2	کاهش تقاضا	۱۳۱	۲	بهبود تقاضا
P3	کاهش سهم بازار	۱۳۹۰	۳	رشد سهم بازار
P4	کاهش تقاضا	۱۳۸۹	۳	بهبود تقاضا
P5	کاهش تقاضا	۱۳۹۰	۴	بهبود تقاضا
P6	کاهش سهم بازار	۱۳۹۲	۳	عدم نزول سهم بازار
P7	کاهش سهم بازار	۱۳۹۰	۲	عدم نزول سهم بازار
P8	کاهش درآمد	۱۳۹۲	۳	بهبود تقاضا
P9	کاهش سهم بازار	۱۳۹۰	۳	عدم نزول سهم بازار
P10	کاهش سهم بازار	۱۳۸۳	۹	رشد سهم بازار
P11	کاهش سهم بازار	۱۳۹۲	۳	رشد سهم بازار

### راهبردهای منابع انسانی در مرحله افول

همان طور که گفته شد، منطقی ترین جهت گیری برای انتخاب راهبرد چرخش توجه به دلایل افول شرکت است. محققان در پژوهش های مختلف تعدادی از اقدامات و راهبردهای چرخش در زمینه منابع انسانی را شناسایی کرده اند که در ادامه به آن پرداخته شده است:

#### تغییر مدیر عامل شرکت

منظور از این راهبرد، تعویض مدیر عامل فعلی شرکت است که اغلب در اوایل فرایند چرخش انجام می‌شود و معمولاً اقدامی ضروری و موردنیاز است (استاپفورد و بادن - فولر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). تغییر مدیر عامل شرکت به‌طور قابل‌توجهی به نابسامانی شرکت مرتبط است و گزارش شده است که در شرایط چرخش حدود ۷۵ درصد از مدیرانی که جایگزین می‌شوند از خارج از شرکت آورده می‌شوند (کنسر و دالتون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

### **تغییر تیم مدیریت ارشد**

برخی از پژوهش‌ها جایگزینی تیم مدیریت ارشد را به‌عنوان یکی از اولین اقدامات شرکت به‌عنوان "پیش‌شرط چرخش موفق" شناسایی کرده‌اند (اسچوینبرگ و همکاران، ۲۰۱۳).

### **کاهش تعداد کارکنان**

زمانی که یک شرکت دچار افول شود، اولین و معمول‌ترین پاسخش می‌تواند کاهش کارکنان باشد، حتی قبل از اینکه فکر کند که دلیل افول چه بوده است (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

اتخاذ راهبرد کاهش کارکنان در طولانی‌مدت بر تعهد کارکنان سازمان مشکل ایجاد می‌کند (بارت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). لذا راهبرد کوچک‌سازی می‌باید با احتیاط انجام گیرد (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

### **تغییر فرهنگ**

نقش تغییر فرهنگ در تسهیل جوان‌سازی و دوباره منطبق کردن تلاش‌های شرکت در ادبیات همواره برجسته شده است. ممکن است با تغییر در فرهنگ برای به‌چالش کشیدن باورهای گذشته، به مفروضات جدیدی نیاز باشد که دیگر به محیط گذشته مربوط نباشد (اسچوینبرگ و همکاران، ۲۰۱۳).

### **کاهش هزینه**

۱. Stopford & Baden-Fuller

۲. Kesner & Dalton

۳. Barrett



کاهش هزینه، یکی دیگر از اقداماتی است که شرکت‌ها در زمان افول از آن استفاده می‌کنند (پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵). برخی اقدامات که در راهبرد منابع انسانی در خصوص کاهش هزینه جای گرفته و به‌طور موقت صورت می‌گیرد، شامل: کاهش ساعات کاری، محدودیت‌های اضافه‌کاری، مرخصی روزانه و همچنین تغییر وضعیت به حالت پاره‌وقت، می‌باشد (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷). اگرچه کاهش هزینه در زمان افول می‌تواند یک اقدام سریع و معقول باشد، با این حال تنها راه حل نیست و اقدامات دیگری نیز توصیه می‌شود (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

### راهبرد منابع انسانی نوآورانه

اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان راهبردهایی در سازمان می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و دستیابی به اهداف سازمانی موجود تحت تاثیر قرار دهند (کولین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). سام (۲۰۰۸)، سنتانا و همکاران (۲۰۱۷) و فلورن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود اقدامات متمایز مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش را مورد بررسی قرار داده‌اند که در زیر به آنها می‌پردازیم.

**جذب و استخدام نوآورانه؛** انتخاب کارکنان یکی از مراحل حساس و مهم مدیریت منابع انسانی است؛ چراکه اگر به‌درستی صورت نگیرد، مدیریت با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شود (فرهی و همکاران، ۱۳۹۶).

**آموزش نوآورانه؛** در وضعیتی که افول شرکت ناشی از دلایل داخلی است، هدف راهبرد منابع انسانی، دسترسی به منابع و توانایی‌های موجود و یا منابع خارجی جدید (یا ترکیبی از این دو)، برای دستیابی به یک پاسخ راهبردی به افول است (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

**ارزیابی عملکرد نوآورانه؛** شیوه ارزیابی عملکرد در ایجاد جهت‌گیری کارآفرینانه کارکنان تأثیر بسزایی دارد (فلورن و همکاران، ۲۰۱۶). نظام‌های ارزیابی عملکرد با داشتن مختصات نظیر عادلانه‌بودن، زمینه را برای تعهد بیشتر منابع انسانی به سازمان و در نتیجه

۱. Collin et al

۲. Florén et al

مشارکت‌های فعالانه‌تر مهیا می‌کند (گوچت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

**پاداش و جبران خدمات نوآورانه؛** درخصوص جبران خدمت در وضعیت افول شرکت، استفاده از نظام‌های انگیزشی / تشویقی که عملکرد افراد در شغل فعلیشان را جهت بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های موجود هدف قرار می‌دهد، پیشنهاد می‌شود (کانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). همچنین استفاده از شیوه‌های پاداش که کنترل هزینه‌ها و مسئولیت را جهت بهبود عملکرد افزایش می‌دهد، می‌تواند به شرکت کمک کند (آلن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، اکتشافی بوده و به‌منظور کشف راهبردهای منابع انسانی در کسب‌وکارهای افول‌کرده از داده‌های کیفی استفاده شده است. این پژوهش در فرایندی هفت‌مرحله‌ای طبق نمونه‌ی اجرای مطالعه‌ی موردی گانوری انجام پذیرفته است.

**مرحله اول: تعریف مسئله پژوهش؛** مسئله اصلی این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های راهبرد منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی واقع در استان تهران است که طی یک دوره‌ی حداقل یک‌ساله به‌صورت کاهش تقاضا، کاهش سهم بازار و یا کاهش سود دچار افول شده و توانسته‌اند این بحران را پشت سر بگذارند.

**مرحله دوم: انتخاب چارچوب نظریه اولیه و طراحی ابزارهای پژوهش؛** پانیکر و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به تجزیه و تحلیل راهبردهای چرخش شرکت‌های افول‌کرده پرداختند. آنها دلایل افول شرکت‌ها را در دو دسته داخلی و خارجی تقسیم‌بندی کرده‌اند. در ادامه در پژوهش خود به شناسایی مجموعه‌ای از راهبردهایی اشاره کرده‌اند که شرکت‌ها برای خروج از افول به‌کار برده‌اند که راهبردهای منابع انسانی نیز جزء این دسته از اقدامات، قرار گرفته

۱. Guchait et al

۲. Kang et al

۳. Allen et al

است. محققان در این پژوهش راهبردهای منابع انسانی را در سه دسته: تغییر مدیر عامل شرکت، تغییر تیم مدیریت ارشد و کاهش تعداد کارکنان قرار داده‌اند. در پژوهش دیگری که توسط اسپوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) انجام گرفته است، راهبردهای منابع انسانی در مرحله افول را در دو دسته: تغییر در رهبری شرکت و تغییر در فرهنگ، طبقه‌بندی کرده‌اند. تغییر در رهبری شرکت خود دارای دو مؤلفه تغییر مدیر عامل شرکت و تغییر تیم مدیریت ارشد است. سانتانا و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود به برخی راهبردهای منابع انسانی نوآورانه در دوران افول، اشاراتی کرده است. لذا چارچوب نظری موردنظر در این پژوهش برگرفته از مطالعات پانیکر و همکاران (۲۰۱۵)، سانتانا و همکاران (۲۰۱۷) و اسپوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) است. **مرحله سوم: انتخاب نمونه؛** انتخاب نمونه به صورت هدفمند و به شکل نمونه‌گیری گلوله برفی از بین شرکت‌هایی صورت پذیرفت که کوچک و متوسط<sup>۱</sup> بودند، جزء شرکت‌های تولیدی در صنعت مواد غذایی بودند، واقع در استان تهران هستند، دوره حداقل یک‌ساله افول را پشت سر گذاشته‌اند و از راهبردهای منابع انسانی برای چرخش شرکت استفاده کرده‌اند. تعداد نمونه‌ها تا حد اشباع اطلاعاتی پیش رفت، به گونه‌ای که در مجموع با یازده نفر از تصمیم‌گیرندگان اصلی این شرکت‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و به صورت عمیق و رودررو صورت پذیرفت.

جدول ۳. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد شرکت	نوع فعالیت شرکت	جنس / سن مصاحبه‌شونده	سمت شغلی مصاحبه‌شونده	میزان تحصیلات مصاحبه‌شونده
P۱	لبنی	مرد-۴۳	مدیرعامل	لیسانس
P۲	لبنی	مرد-۵۰	مدیرعامل	لیسانس
P۳	لبنی	مرد-۴۲	مدیرعامل	فوق لیسانس
P۴	لبنی	مرد-۴۰	مدیر فروش	فوق لیسانس
P۵	لبنی	مرد-۴۷	مدیر فروش	لیسانس

۱. شرکت‌های کوچک و متوسط شرکت‌های مستقلی هستند که تعداد کارکنان آن از مقدار خاصی (حداکثر ۳۰۰ نفر) تجاوز نمی‌کند و این مقدار مشخص در کشورهای متفاوت، ثابت نبوده و با توجه به مشخصه‌های آن کشور خاص، تغییر می‌کند (گیسون، ۲۰۰۸).

P۶	لبنی	مرد-۴۷	مدیرعامل	لیسانس
P۷	لبنی	مرد-۵۱	مدیرعامل	لیسانس
P۸	لبنی	مرد-۵۰	مدیر منابع انسانی	لیسانس
P۹	لبنی	مرد-۴۹	مدیر فروش	فوق‌لیسانس
P۱۰	نوشیدنی	مرد-۴۸	مدیر فروش	فوق‌لیسانس
P۱۱	نوشیدنی	مرد-۴۵	مدیر فروش	دکتری

### مرحله چهارم: گردآوری نظام‌مند داده‌ها؛ ابتدا با ۳ شرکت به‌طور آزمایشی مصاحبه

شد تا سؤال‌ها از لحاظ معناداری و وضوح ارزیابی شوند. سپس سؤال‌ها براساس این مصاحبه‌ها بازنگری و تغییرات لازم در آنها اعمال شد و مصاحبه از سایر شرکت‌ها صورت پذیرفت. از سویی، نکته قابل‌ملاحظه در تعیین روایی و پایایی مؤلفه‌های پیشنهادی در این پژوهش، استفاده از منابع ثانویه و متون پیشین جهت غنی‌تر نمودن نتایج، بازگشت چندباره و تحلیل داده‌ها، کدگذاری چندگانه و درنهایت تأیید خبرگان است. داده‌های این پژوهش در طول ۲ ماه جمع‌آوری و حدود ۱۵ ساعت مصاحبه ضبط شده است. علاوه‌براین، در طول مصاحبه حدود ۲۰ صفحه یادداشت‌برداری نیز جمع‌آوری شد.

### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل

محتوای کیفی استفاده شده است. داده‌های به‌دست‌آمده حاصل مصاحبه با ۱۱ نفر از تصمیم‌گیرندگان اصلی در زمینه منابع انسانی شرکت‌های نمونه است. هدف این مرحله، تأیید یا رد مؤلفه‌هایی است که در چارچوب مفهومی ذکر شده و همچنین شناسایی موارد جدیدی است که مختص صنعت مورد مطالعه است و در تحقیقات قبلی از آن نامی برده نشده است. تحلیل در دو مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول، محقق متن مصاحبه‌ها را چندین بار خوانده و واژه‌ها، عبارات و درون‌مایه‌های موجود در متن را مشخص کرده است. در مرحله دوم، رابطه درونی آنها بررسی و در دسته‌بندی‌های بالاتری، که نماد درون‌مایه‌های اصلی داده‌هاست، طبقه‌بندی شدند.

## یافته‌های پژوهش

این بخش مرحله ششم رویکرد تحقیق است. نتایج تحلیل و بررسی داده‌ها نشانگر آن است که مؤلفه‌های راهبردهای منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی شامل ۶ تم، ۱۲ مؤلفه و ۳۹ گویه است. مطابق چارچوب مفهومی، راهبردهای منابع انسانی شامل: راهبردهایی در سطح مدیر عامل، راهبردهایی در سطح تیم مدیریت ارشد، راهبردهای کاهش هزینه، مدیریت منابع انسانی نوآورانه و در نهایت راهبردهای تغییر فرهنگ بودند که در این پژوهش یک موضوع جدید با عنوان راهبردهای ابتکاری به ادبیات، اضافه شد.

جدول ۴. تلخیص داده‌های مدل تحقیق

کد مصاحبه شونده	مفاهیم کدگذاری باز	مفاهیم کدگذاری محوری	تم
P۳, P۴	جذب مدیر عامل جدید با قدرت درک فرصت‌های محیطی	تغییر مدیر عامل	مدیر عامل شرکت
P۱, P۵, P۶, P۷, P۸, P۱۰, P۱۱	توانمندسازی مدیر عامل فعلی	بهبود و توسعه	
P۲	تغییر کل مدیران بخش‌های وظیفه‌ای	تغییر تیم مدیریت ارشد	تیم مدیریت ارشد
P۴, P۵, P۶	به‌کارگیری موقت مدیران خبره خارجی جهت بهبود وضعیت		
P۱, P۲, P۳, P۴, P۷, P۸, P۱۰, P۱۱	تغییر مدیران بخش‌هایی با عملکرد ضعیف	بهبود و توسعه	ارشد
P۷, P۸, P۱۰, P۱۱	به‌کارگیری تیم مشاور خارجی		
P۳, P۴, P۷, P۹, P۱۱	برگزاری جلسات مشاوره و طوفان فکری		
P۳, P۴, P۵, P۶, P۷, P۸, P۱۰	توانمندسازی تیم مدیریت ارشد	کاهش تعداد کارکنان	کاهش هزینه
P۱, P۲, P۳, P۷, P۸, P۱۰, P۱۱	حذف کارکنانی با عملکرد ضعیف		
P۱, P۲, P۴, P۵, P۷	حذف واحدهای غیر ضروری و هزینه‌بر		
P۲, P۳, P۴	کاهش پاداش‌های غیر ضروری		
P۳, P۷	استفاده از دورکاری و کاهش مسافرت‌های غیر ضروری		
P۲, P۸, P۱۰	مرخصی اجباری بدون حقوق		
P۵, P۶, P۷, P۹,	تغییر وضعیت کارکنان به حالت پاره‌وقت	بهینه‌سازی هزینه	
P۲, P۵, P۶, P۷, P۸	ایجاد محدودیت در اضافه‌کاری		

P۱, P۴, P۷	کاهش هزینه‌های آموزش	جذب و استخدام نوآورانه	مدیریت منابع انسانی نوآورانه
P۳, P۴, P۷, P۸, P۱۰, P۱۱	کاهش هزینه‌های اداری		
P۲, P۳, P۷, P۸, P۱۰, P۱۱	جذب افراد آموزش‌دیده با مهارت‌ها و ویژگی‌های کارآفرینانه		
P۱, P۴, P۵, P۶, P۷, P۸	شناسایی و به‌کارگیری کارکنان با ویژگی‌های کارآفرینانه		
P۵, P۶, P۷, P۹, P۱۱	به‌کارگیری کارکنان انعطاف‌پذیر و دارای ابتکار عمل		
P۱, P۲, P۳, P۵	شناسایی و به‌کارگیری کارکنان کلیدی و با عملکرد برتر		
P۲, P۳, P۷, P۸	گزينش دائمی کارکنان		

#### ادامه جدول ۴. تلخیص داده‌های مدل تحقیق

کد مصاحبه شونده	مفاهیم کدگذاری باز	مفاهیم کدگذاری محوری	تم
P۲, P۳, P۷	طراحی مجدد برنامه‌های آموزشی و توسعه	موزش نوآورانه	مدیریت منابع انسانی نوآورانه
P۲, P۳, P۵, P۶, P۹, P۱۰, P۱۱	آموزش کارکنان و ارتقای سطح قابلیت‌های آنان		
P۱, P۵, P۶, P۸	تیم‌سازی		
P۳, P۷	استفاده از فناوری جهت همکاری و به‌اشتراک گذاشتن دانش		
P۱, P۵, P۶, P۸, P۱۰, P۱۱	ارزیابی گروهی عملکرد جهت بهبود کار تیمی	ارزیابی عملکرد نوآورانه	مدیریت منابع انسانی نوآورانه
P۱, P۲, P۳, P۴, P۱۰, P۱۱	ارزیابی عملکرد بر مبنای خروجی نهایی		
P۱, P۵, P۶, P۷, P۸	توسعه نظام‌های پاداش جهت ترغیب رفتار کارآفرینانه	پاداش و جبران نوآورانه	مدیریت منابع انسانی نوآورانه
P۵, P۶, P۸	ایجاد استقلال کاری به‌عنوان پاداش رفتار کارآفرینانه		
P۱, P۵, P۶, P۸	پرداخت مشوق‌های کارآفرینانه از قبیل تسهیم سود		
P۳, P۷	به‌کارگیری نظام ارزیابی و پاداش عادلانه جهت ایجاد تعهد		
P۱, P۲, P۴, P۵, P۶, P۷, P۸, P۹, P۱۰	انتشار و اشاعه اطلاعات بروز بازار در شرکت	تغییر فرهنگ	تغییر فرهنگ
P۵, P۶, P۸, P۹	ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری		
P۱, P۲, P۴, P۵, P۸, P۹, P۱۰	به‌کارگیری ابتکاراتی جهت افزایش بهره‌وری و کارایی	راهبردهای ابتکاری	راهبردهای ابتکاری
P۲, P۵, P۶, P۸	ایجاد فضاهای اداری با انرژی بالا		
P۱, P۲, P۴, P۵, P۶, P۸, P۹	استعدادیابی و چرخش شغلی مناسب		

P۹, P۱۱			
P۱, P۵, P۶, P۸	استفاده از روابط دوستانه جهت تعهد و بازده بیشتر		
P۱, P۴, P۵, P۶, P۸, , P۱۰, P۱۱	اشتراک گذاری کار		

**مؤلفه اول: راهبرد سطح مدیر عامل؛** اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط نمونه در دوران افول خود از راهبردهای سطح مدیر عامل استفاده کرده‌اند (۹ از ۱۱ شرکت). از بین این دو راهبرد، توانمندسازی مدیر عامل فعلی بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است؛ چراکه بیشتر تصمیم‌گیرندگان این شرکت‌ها مدیر / مالک بودند و معتقد بودند که با توانمندسازی خود به‌عنوان مدیر عامل، امکان نجات شرکت بیشتر خواهد شد؛ چراکه با خطر از دست دادن پس‌اندازها و همچنین شهرت زندگی خود مواجه هستند. سایر شرکت‌هایی که از راهبرد تغییر مدیر عامل استفاده کرده‌اند، معتقد بودند که مدیر عامل فعلی باعث ایجاد افول شرکت شده و با ورود مدیر عامل جدید، شرایط، بهتر شده است.

**مؤلفه دوم: راهبرد سطح تیم مدیریت ارشد؛** تمام شرکت‌های نمونه به نحوی از راهبردهای سطح تیم مدیریت ارشد استفاده کرده‌اند. گویه‌های تغییر مدیران ارشد شامل: تغییر کل مدیران بخش‌های وظیفه‌ای (۱ شرکت)، به‌کارگیری موقت مدیران خبره خارجی جهت بهبود وضعیت (۳ شرکت) و تغییر مدیران بخش‌هایی با عملکرد ضعیف (۸ شرکت) بودند که تغییر مدیران بخش‌های با عملکرد ضعیف، بیشترین استفاده را در بین شرکت‌های نمونه، داشته است.

**مؤلفه سوم: راهبرد کاهش هزینه؛** شرکت‌های کوچک و متوسط نمونه برای کاهش فشارهای مالی و خروج از مرحله افول از راهبردهای کاهش هزینه استفاده کرده‌اند. به‌گفته این شرکت‌ها، وجود کارکنانی با عملکرد ضعیف باعث متحمل شدن هزینه‌های سنگین برای شرکتشان شده است. راهبرد بهینه‌سازی هزینه نیز شامل ۷ گویه بود. در واقع، شرکت‌هایی که از این راهبردها استفاده کرده‌اند، معتقد بودند که کاهش تعداد کارکنان دارای محدودیت‌های دولتی بوده و همچنین باعث عواقب منفی در تعهد بلندمدت و امنیت شغلی کارکنان شرکت می‌-

شود و تنها راه کاهش هزینه‌های شرکت را بهینه‌سازی هزینه‌ها می‌دانستند.

**مؤلفه چهارم: مدیریت منابع انسانی نوآورانه؛** اکثر تصمیم‌گیرندگان اصلی معتقد بودند که شرایط شرکت هنگام افول متفاوت با سایر مواقع بوده و بیش‌ازپیش به کارکنان خلاق و دارای ابتکار عمل نیاز دارند. به گفته مصاحبه‌شوندگان جذب افراد آموزش دیده و یا شناسایی و به‌کارگیری کارکنانی با ویژگی کارآفرینانه، تأثیر زیادی بر بهبود عملکرد شرکت در وضعیت افول داشته است. درخصوص راهبرد آموزش نوآورانه نیز شرکت P۸ بیان می‌کند: "باوجود شرایطی وخیمی که برای ما پیش آمده بود سعی کردیم سبک آموزش افراد را تغییر داده و کارها را به‌صورت تیمی برعهده کارکنان قرار دهیم تا بتوانند از یکدیگر یاد بگیرند؛ چون برخی از کارکنان ما واقعاً از نظر مهارت بسیار عالی بودند و می‌توانستند بقیه افراد را آموزش دهند". درخصوص ارزیابی عملکرد شرکت P۱۰ بیان می‌کند که: "باتوجه به وضعیت شرکت، نیاز به خروجی مناسب داشتیم و تمام تلاش خود را برای به‌حداکثر رساندن خروجی‌های شرکت انجام دادیم و بر همین اساس ارزیابی عملکرد را بر مبنای خروجی نهایی بررسی می‌کردیم". آخرین مؤلفه از راهبرد منابع انسانی نوآورانه، پاداش و جبران نوآورانه است. این مؤلفه شامل نظام‌های پاداش براساس رفتار کارآفرینانه و پرداخت مشوق‌های کارآفرینانه است. در همین راستا، شرکتی مانند P۱۰ بیان کرد که: "تمرکز ما در این شرایط بر فعالیت‌های اصلی شرکت بود و برخی پروژه‌ها را برعهده تیم‌های کاری قرار داده و آنها را در سود و زیان شریک می‌کردیم".

**مؤلفه پنجم: تغییر فرهنگ؛** تمام شرکت‌های مورد مطالعه اذعان داشتند، زمانی که متوجه افول شرکت شده‌اند تلاش کرده‌اند که روش‌ها و اطلاعات قدیمی را که باعث وضعیت کنونی شرکت شده است را کنار گذاشته و به انتشار و اشاعه اطلاعات به‌روز بازار در شرکت پرداخته‌اند.

**مؤلفه ششم: راهبردهای ابتکاری؛** این مؤلفه از نوآوری‌های تحقیق است. محققان در این پژوهش دریافتند که شرکت‌های تولیدی فعال در صنعت مواد غذایی، برخی از راهبردهای ابتکاری که وضعیت را بهبود بخشیده، به‌کار گرفته‌اند. مصاحبه‌ها نشان داد که برخی شرکت‌ها (P۶ , P۱) با ایجاد روابط دوستانه با کارکنان و همچنین به‌اشتراک‌گذاری دارایی‌های شرکت



از قبیل خودرو با برخی کارکنان کلیدی باعث ایجاد روابطی دوستانه شده و این خود میزان تعهد و تعلق خاطر کارکنان به شرکت را افزایش داده است. شرکت P8 در خصوص استعدادیابی و چرخش شغلی مناسب بیان می‌کند: "باتوجه به مشکلاتی که در بخش‌های مختلف شرکت بخصوص بخش بازاریابی ایجاد شده بود، طی جلساتی که با مدیران وظیفه‌ای داشتیم از آنها خواستیم کارکنانی که در این زمینه دارای توانایی هستند، شناسایی و به کار گرفته شوند".

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش راهبردهای منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی که در یک دوره حداقل یک‌ساله دچار افول شده بودند، مورد بررسی و شناسایی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد راهبردهای منابع انسانی در شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی شامل ۶ تم، ۱۲ مؤلفه و ۳۹ گویه است. این موارد شامل: راهبرد سطح مدیر عامل، راهبرد سطح تیم مدیریت ارشد، راهبرد کاهش هزینه، راهبرد منابع انسانی نوآورانه، راهبرد تغییر فرهنگ و در نهایت راهبرد ابتکاری بودند. باید خاطر نشان کرد که این نتیجه‌گیری مرحله هفتم رویکرد تحقیق است. یافته‌های این تحقیق، تأییدکننده پژوهش سانتانا و همکاران (۲۰۱۷)، پانیکر و همکاران (۲۰۱۵) و اسچوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) از حیث عنوان مؤلفه‌ها بوده ولی برخی گویه‌ها به آن اضافه شده است.

باتوجه به یافته‌های پژوهش به مدیران شرکت‌های افول کرده، پیشنهاد می‌شود که در مرحله نخست دلایل افول شرکت را شناسایی کرده و سپس برای هر دلیل که باعث افول شرکت شده است، راهبرد و راهکار مناسب اتخاذ کنند.

چارچوب ذهنی و سبک مدیریت مدیرعامل شرکت، عامل اصلی در رسیدن شرکت‌ها به افول است، لذا به شرکت‌های نمونه توصیه می‌شود همواره به فکر توسعه مدیرعامل و یا جایگزینی وی با مدیران خیره باشند.

بخش‌های مختلف شرکت‌ها به صورت نظام‌مند با یکدیگر در ارتباطند، لذا مشکل در هر

بخش بر سایر بخش‌ها تأثیرگذار است، لذا به شرکت‌های نمونه پیشنهاد می‌شود در صورت مشاهده مشکل در هر بخش، از راهبردهای سطح تیم مدیریت ارشد بهره ببرند. همچنین استفاده از رویکرد کارآفرینانه در مدیریت منابع انسانی (از قبیل: تسهیم سود و یا استقلال کاری) و به‌کارگیری ابتکارات راهبردی جهت بالابردن تعهد کارکنان می‌تواند شرکت‌های افول‌کرده را از این بحران رهایی دهد. فرهنگ‌سازمانی، عاملی مهم در بهبود عملکرد شرکت‌هاست، لذا توصیه می‌شود با ترویج فرهنگ نوآوری در شرکت و بهبود نظام مدیریت دانش، مانع از افول شرکت شوند. در نهایت به مدیران شرکت‌های افول‌کرده پیشنهاد می‌شود که با حذف کلی یا جزئی بخش‌های ناکارآمد و درعین حال بازگذاشتن امکان جذب افراد کلیدی، هزینه‌های شرکت را کاهش داده و درآمد حاصل از آن را در بخش‌های اصلی و مرکزی شرکت صرف نمایند.

### محدودیت‌های تحقیق

- در انجام هر تحقیقی، موانع و محدودیت‌هایی وجود دارد که محقق را در انجام تحقیقی جامع و با قابلیت تعمیم‌پذیری بالا با محدودیت روبه‌رو می‌کند. تحقیق کنونی نیز از این امر مستثنی نیست. محدودیت‌های زیر به‌عنوان مهم‌ترین موانع برای این پژوهش مطرح بوده است:
۱. عدم توانایی در کنترل تمامی عوامل تأثیرگذار بر افول و چرخش شرکت‌های نمونه؛
  ۲. عدم وجود الگو یا چارچوبی کلی برای راهبردهای چرخش منابع انسانی جهت بررسی و شناسایی مؤلفه‌های آن؛
  ۳. تأثیرپذیری راهبردهای چرخش منابع انسانی از عوامل محیطی و نوع صنعت؛
  ۴. عدم امکان تعمیم تمامی مؤلفه‌ها و گویه‌های شناسایی شده به سایر صنایع؛
  ۵. عدم تمایل برخی مدیران شرکت‌های نمونه برای مصاحبه و رغبت کم آنها به مطرح کردن راهبردهای به‌کارگرفته‌شده؛
  ۶. عدم وجود پژوهش‌های داخلی در زمینه این تحقیق و طولانی شدن فرایند پژوهش.

## منابع

- فرهی، علی؛ پورسعید، سیدمسعود و شعبانی، محسن (۱۳۹۶)، به کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص آنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره ۱: ۱۰۰-۷۵.
- Abebe, M. A. (۲۰۰۹). Leadership characteristics of declining firms attempting turnaround: An empirical examination. **Journal of Strategy and Management**, ۲(۳), ۲۰۱-۲۱۶.
- Barker, V. L., & Duhaim, I. M. (۱۹۹۷). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. **Strategic management journal**, ۱۸, ۱۳-۳۸.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (۲۰۰۱). Does training generally work? The returns to in-company training. **ILR Review**, ۵۴(۳), ۶۴۷-۶۶۲.
- Bibeault, D.B. (۱۹۸۲). **Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners**, McGraw-Hill, New York, NY.
- Bruton, G.D., Rubanik, Y.T., (۱۹۹۷). Turnaround of high technology firms in Russia: the case of Micron. **Academy of Management Executive**, ۱۱ (۲), ۶۸-۷۹.
- Chathoth, P. K., Tse, E. C. Y., & Olsen, M. D. (۲۰۰۶). Turnaround strategy: a study of restaurant firms. **International Journal of Hospitality Management**, ۲۵(۴), ۶۰۲-۶۲۲.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (۲۰۰۹). Strategic human resource practices and innovation performance The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of business research**, ۶۲(۱), ۱۰۴-۱۱۴.
- Chowdhury, S.D. (۲۰۰۲). Turnarounds: a stage theory perspective. **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration**, ۱۹(۳), ۲۴۹-۲۶۶.
- Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (۲۰۱۱). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. **International journal of manpower**, ۳۲(۱), ۱۴-۳۳.
- Evans, R. T., Chitnomrath, T., & Christopher, T. (۲۰۱۳). Successful turnaround strategy: Thailand evidence. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, ۳(۲), ۱۱۵-۱۲۴.
- Filatotchev, I., & Toms, S. (۲۰۰۶). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. **Journal of Management Studies**, ۴۳(۳), ۴۰۷-۴۳۳.
- Florén, H., Rundquist, J., & Fischer, S. (۲۰۱۶). Entrepreneurial orientation and human resource management: effects from HRM practices. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, ۳(۲), ۱۶۴-۱۸۰.
- Furrer, O., Rajendran Pandian, J., & Thomas, H. (۲۰۰۷). Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround. **Management Decision**, ۴۵(۳), ۳۷۲-۳۹۲.
- Gibson, T. & Vaart, H. J. (۲۰۰۸). Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries. **Brookings Global Economy and Development**.
- Guchait, P., & Cho, S. (۲۰۱۰). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, ۲۱(۸), ۱۲۲۸-۱۲۴۷.
- Kesner, I. F., & Dalton, D. R. (۱۹۹۴). Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. **Journal of Management Studies**, ۳۱(۵), ۷۰۱-۷۱۳.

- Lawton, T., Rajwani, T., & O'Kane, C. (۲۰۱۱). Strategic reorientation and business turnaround: the case of global legacy airlines. **Journal of Strategy and Management**, ۴(۳), ۲۱۵-۲۳۷.
- Panicker, S., & Manimala, M. J. (۲۰۱۵). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. **Journal of Strategy and Management**, ۸(۱), ۲۱-۴۰.
- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (۱۹۹۴). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. **Strategic Management Journal**, ۱۵(۵), ۴۰۷-۴۱۷.
- Prasad, V. (۲۰۰۶). Role of HR in corporate turnaround. **HRM Review**, ۷(۱), ۱۱-۲۹.
- Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (۲۰۱۷). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. **BRQ Business Research Quarterly**, ۲۰(۳), ۲۰۶-۲۱۱.
- Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (۲۰۱۳). Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis. **European Business Review**, ۲۰(۳), ۲۴۳-۲۶۲.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. (۱۹۹۹). **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Publishers.
- Som, A. (۲۰۰۸). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. **The International Journal of Human Resource Management**, ۱۹(۷), ۱۲۷۸-۱۲۹۷.
- Soutaris, V. (۲۰۰۲). Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. **R & D Management**, ۳۲(۱), ۶۱-۷۷.
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (۲۰۱۳). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. **Journal of Management**, ۳۹(۵), ۱۲۷۷-۱۳۰۷.
- Van Witteloostuijn, A. (۱۹۹۸). Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. **Management Science**, ۴۴(۴), ۵۰۱-۵۱۹.