

راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران: آموزه‌هایی از دوران کووید ۱۹

علی حسین زاده^۱

پرویز کفچه^۲

حمید لرستانی^۳

(تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۱۲/۱۰ - تاریخ تصویب ۱۴۰۳/۲/۱)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

جهان در چند سال اخیر با بحران بزرگی با عنوان کووید ۱۹ مواجه شد که چالش‌های بزرگی را برای مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است که پژوهش حاضر با درک اهمیت این موضوع دنبال ارائه مدلی برای راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد سنج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنج، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، و عضو پژوهشی گروه مطالعات راهبردی و توسعه پژوهشکده کردستان‌شناسی، دانشگاه کردستان، سنج، ایران (نویسنده مسئول): p.kafcheh@uok.ac.ir

۳- استادیار گروه ریاضی و آمار، واحد سنج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنج، ایران.

بحران در سازمان‌های اجرایی آذربایجان غربی است پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی است که برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده، از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است و برای اعتبارسنجی مدل پژوهش از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثرگرایی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۶ مضمون اصلی و ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۲۰ مضمون پایه به عنوان راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران شناسایی شدند. راهبردهای مدیریت منابع انسانی با مضامین و نتایج به‌دست‌آمده دارای شش مضمون بازنگری در راهبردهای منابع انسانی (انعطاف‌پذیری در ساعات، سیاست‌های دورکاری، طراحی مجدد مشاغل، مدیریت عملکردی)؛ فرهنگ سازمانی (انسجام سازمانی، چابکی سازمانی، ارتباطات سازمانی)؛ مدیریت ایمنی و بهداشت (رعایت بهداشت محیط، سلامت روانی کارکنان، تعریف خط‌مشی‌های کنترلی)؛ دیجیتال‌سازی (تجهیزات دیجیتالی، آموزش دیجیتالی، فرایند دیجیتالی)؛ انگیزش کارکنان (نظام پاداش سازمانی، حمایت سازمانی، برنامه رفاهی سازمان، ادراک حمایت کارکنان) بهبود و توسعه کارکنان (تدوین برنامه آموزشی، آموزش‌های بهداشتی، مدیریت بهره‌وری کارکنان) است که در زمان بحران مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: راهبرد، راهبردهای منابع انسانی، بحران، کووید ۱۹.

۱- مقدمه

امروزه بخش اعظم ادبیات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی با سیاست‌ها و شیوه‌های اعمال و استفاده تحت شرایط عادی و غیر استثنایی سروکار دارد. هنگامی که وضعیت بحران مورد بررسی قرار می‌گیرد، مدیریت منابع انسانی راهکارهایی را برای مدیریت بحران در عمل ارائه می‌دهد - به عنوان مثال، چگونگی اجرای برنامه‌های کاهش پرسنل، مفهوم راهبردهای منابع انسانی در شرایط مدیریت بحران کم‌تر توسعه‌یافته است. بنابراین اینکه چگونه راهبردهای منابع انسانی می‌تواند به توسعه ظرفیت عملیاتی و تقویت ظرفیت یادگیری در طول و بعد از بحران کمک کند، بسیار مهم است. نظریه‌های مدیریت بحران می‌توانند با تلفیق با راهبردهای منابع

انسانی، روش‌های خود را برای مقابله با رویدادهای بحران خود گسترش دهند. منابع انسانی به عنوان یک عامل مهم در توسعه و موفقیت سازمان‌ها در رقابت و دنیای پویا است (بونتاجر و همکاران، ۱، ۲۰۲۱). موفقیت سازمان‌ها وابسته به نیروی انسانی آنها می‌باشد. این امر مستلزم این است که افراد با توجه به توانایی‌ها، خصوصیات شخصیتی و استعدادهای مرتبط به آن شغل، مشغول فعالیت در سازمان شوند (تذکری و همکاران، ۱۳۹۹). مفهوم مدیریت منابع انسانی از ایده استفاده منطقی و موثر از سرمایه انسانی پدیدار شده است (واردارلیرا، ۲۱، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی در یک سازمان به روش‌های مختلف و برای اهداف مختلف مانند افزایش رقابت، مدیریت سازمان، نوآوری‌های تکنولوژیکی، فعالیت مطابق با مقررات فعلی، نظارت بر فعالیت‌های اتحادیه، اطمینان از مسائل اخلاقی و بهترین عملکرد در مقابل بهترین تناسب عمل می‌کند (ورما و سینگ، ۳، ۲۰۲۴).

زلزله‌ها، طوفان‌ها و سایر بلایای طبیعی معمولاً به عنوان شوک‌های ناگهانی مشخص می‌شوند و مدیریت منابع انسانی به طرق مختلفی از جمله کمبود مهارت رفاه کارکنان و افزایش بیکاری تحت تأثیر قرار می‌گیرد (آنتوری و همکاران، ۴، ۲۰۲۱)، در نهایت، یک بحران بهداشتی در قالب همه‌گیری کووید-۱۹ به طور غیرمنتظره‌ای در سال ۲۰۱۹ جهان را تحت تأثیر قرار داد و بسیاری از سازمان‌ها را مجبور کرد که ادامه فعالیت‌های خود را به صورت آنلاین انجام دهند (ووتاند و همکاران، ۵، ۲۰۲۱).

این پدیده نوظهور، سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار داد. کووید ۱۹، یک بحران بهداشتی بی‌سابقه‌ای بود و باعث ایجاد زنجیره‌ای از بیماری‌ای عفونی شد که به شدت تمام جهان را تکان

۱- Bontrager et al

۲ - Vardarlieria

۳- Verma & Singh

۴ - Antwi et al

۵ -Vo-Thanh et al

داد و به شدت بر اقتصاد، جوامع، کارکنان، و سازمان‌ها تاثیر داشت (سازمان بهداشت جهانی^۱، ۲۰۲۰) و موجب چالش‌هایی چون مشکلات مالی، کاهش استخدام، و آشکار شدن مهارت‌ها و نارسایی‌ها در مشاغل شد. کووید-۱۹ نه تنها یک خطر برای سلامت جسمانی است، بلکه نشان‌دهنده خطر قابل توجه‌ای برای سلامت روان افراد بود. مدیران منابع انسانی با استانداردهای ایمنی مشکل پیدا کرده و نگران بودند که کارکنان به دلیل ویروس مریض شوند (تاریهی و همکاران^۲، ۲۰۲۳). تجزیه و تحلیل عوامل بالقوه‌ای که می‌توانند یک بحران را فعال کنند و نیز چگونگی غلبه بر آن عوامل با حداقل ضرر ممکن، چه به صورت یک طرفه و چه به صورت عام، حیاتی است. ثابت شده است که منابع انسانی پایه و اساس هر موسسه و سازمان و نهادی هستند. بنابراین، پژوهش حاضر بر راهبردهای منابع انسانی متمرکز شده و اهمیت آن‌ها در مواجهه با یک بحران، نه تنها برای این پاندمی کرونا بلکه برای بحران‌های بالقوه دیگر نیز کاربردی خواهد بود. پس برآنیم در این پژوهش، به این پرسش مهم پاسخ بدهیم که مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران در سازمان‌های اجرایی آذربایجان غربی چگونه است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای درحال تحول و پیشرفت امروزی، سازمان‌ها می‌توانند در مسیر توسعه و پیشرفت، حرکت روبه‌جلو و دارای شتابی داشته باشند که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت‌های لازم تجهیز کنند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی حصول رشد و توسعه هدایت کنند (میجانی و همکاران، ۱۴۰۱). گسترش روزافزون سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های نظامی، تولیدی و مؤسسات خدماتی همانند بانک‌ها، بانک‌های بیمه و تراکم گروه‌های بی‌شماری از انسان‌ها در زیر یک سقف، اهمیت مدیریت

۱- WHO

۲- Tarihi et al

عامل انسانی را چند برابر کرده است (سوسوادی و همکاران، ۱، ۲۰۲۳). منابع انسانی با ارزشترین و مهمترین سرمایه و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی برای دستیابی به نیازهای مهارتی و آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی ضروری است. مهمترین وظیفه منابع انسانی در سازمان کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است. اثربخشی و میزان تحقق اهداف به چارچوبها و راهبردهای مدیریت عملکرد بستگی دارد (نزیمی و همکاران، ۱۴۰۱).

ماهیت راهبرد، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منابع نهفته در آن‌هاست. فلسفه راهبرد نشان می‌دهد که درون‌مایه اصلی راهبرد، فرصت‌ها هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های راهبردی، منافع راهبردی به دست نمی‌آید (قرچه و همکاران، ۱۳۹۰). برنامه‌ریزی راهبردی معمولاً بخشی از یک برنامه کسب‌وکار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است. برنامه‌ریزی راهبردی با آمادگی موسسه برای سرمایه‌گذاری جدید انجام می‌شود (قاسم‌خانی، ۱۳۹۳: ۶).

پس از تدوین راهبردهای کلان منابع انسانی، راهبردهای حوزه‌های عمومی منابع انسانی، یعنی مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می‌شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل راهبردهای کلان منابع انسانی به راهبردهای حوزه‌های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین راهبردهای حوزه‌های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به راهبردهای کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود (کانی و پالمر، ۲۰۰۵). امروزه، سازمان‌ها به سیاست‌ها و کاربردهای منابع انسانی به منظور دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بالا، توجه بیشتری دارند. مفهوم مدیریت منابع انسانی از ایده استفاده منطقی و موثر از سرمایه انسانی پدیدار شده است (واردلیر، ۲۰۱۵). بخش منابع انسانی در یک سازمان، برای اهداف مختلف

۱- Suswadi et al

۲- Vardarlier

مانند افزایش رقابت، مدیریت کسب و کار بین‌المللی، نوآوری‌های تکنولوژیکی، فعالیت مطابق با مقررات فعلی، نظارت بر فعالیت‌های اتحادیه، اطمینان از مسائل اخلاقی و بهترین عملکرد در مقابل بهترین تناسب به روش‌های مختلف عمل می‌کند. بخش منابع انسانی به طور گسترده‌ای به عنوان نگهبان فرهنگ و نگهبان ارزش‌ها و اصول شرکت در سراسر سازمان پذیرفته شده‌است و آمادگی آن‌ها، اضطراب را در سراسر سازمان کاهش می‌دهد (زیدی، ۱، ۲۰۰۵).

تحقیقات قبلی استدلال کرده است که در زمان بحران، سازمان‌ها می‌توانند از دو رویکرد مدیریت منابع انسانی، یعنی مدل‌های «نرم» یا «سخت» استفاده کنند. مورد اول نشان‌دهنده مراقبت از کارکنان با انگیزه، حمایت، پاداش‌های اجتماعی و روانی و ارائه آموزش برای ارتقای سازمان‌های موفق اجتماعی است. این منجر به جو اعتماد و تعهد می‌شود (آدی کرم و نوتاننا، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی "سخت" به منابع انسانی به عنوان «منابع دیگر» نگاه می‌کند و اغلب به راهبردهای کاهش هزینه مانند کاهش دستمزد و توقف دستمزدها، مربوط می‌شود (ونزل و همکاران، ۳، ۲۰۲۱). یک بحران سازمانی پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تأثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه‌های، آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تأثیرات و وسایل حل آن است و تصمیمات مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود. از این رو، مدیریت مؤثر بحران در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد (لی و همکاران، ۲۰۲۰).

جدیدترین بحران کووید-۱۹ بود که به سرعت در بسیاری از کشورها و قاره‌ها گسترش یافت و بنابراین به عنوان یک بیماری همه‌گیر طبقه‌بندی می‌شود. عواقب این بیماری همه‌گیر این است که بسیاری از مردم شغل خود را از دست دادند، حقوق‌ها کاهش یافت و مردم برای دورکاری به خانه فرستاده شدند (گولینز و همکاران، ۲۰۲۱). همه‌گیری تأثیرات بسیاری بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مانند استرس، فرسودگی شغلی، و خستگی در میان کارکنان مراقبت‌های بهداشتی

۱- Zaidi

۲ - Adikaram & Naotunna

۳ -Wenzel et al

داشته است، نیز افسردگی و حتی شورش (ژو و همکاران، ۱، ۲۰۲۱)، افزایش خطر عفونت؛ جداسازی بیماران؛ عدم تعادل کار و زندگی؛ انزوای اجتماعی (چو و همکاران، ۲، ۲۰۲۰). سازمان‌ها همچنین تحت تأثیر کاهش بهره‌وری، غیبت کارگران، اختلال در تولید، روحیه پایین‌تر و اضطراب قرار گرفته‌اند (دارست و همکاران، ۳، ۲۰۲۳).

مدیریت راهبردمحور، مجموع تصمیمات و فعالیت‌هایی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را مشخص و شناسایی می‌کنند (ارن، ۴، ۲۰۱۳). از جمله مهمترین راهبردهایی که برای مواقع بحران در راهبردهای منابع انسانی توصیه شده‌اند دربرگیرنده اخراج کارکنان برای کاهش نیروی کار، استفاده از تعطیلات بدون حقوق برای کاهش نیروی کار، کاهش تعداد روزهای کاری در هفته، نرخ پرداخت ثابت، جایگزینی کارمندان با سابقه کاری بالا با کارمندان جدید، افزایش اعتماد به خدمات برون‌سپاری (ریچل، ۵، ۲۰۰۳)، حق استخدام و اخراج کارکنان متناسب با شرایط اقتصادی رایج، تغییر دستمزدها و شرایط متناسب با شرایط اقتصادی غالب، توانایی تنظیم زمان و مقدار زمان کار باخوشحالی با اضافه کاری، شیفت کاری، زمان شروع انعطاف‌پذیر و چیدمان کاهشی، گسترش دامنه وظایفی که یک کارگر می‌تواند انجام دهد، مدیریت اختلالات کارمندان، کاهش خدمات مستقیم به مشتری، حذف خدمات پشتیبانی، افزایش یا حذف بودجه آموزشی، کاهش سطوح مدیریت، معرفی توانمندسازی کارمند، جوایز ایجاد شده برای ایده‌های کارمندان برای کاهش هزینه‌ها یا افزایش آنها بوده‌اند (اندرسون، ۶، ۲۰۰۶). بخش منابع انسانی در سازمان دارای نقش مهم دیگری است که دربرگیرنده سازمان در حین، قبل و بعد از بحران

۱ – Zhu et al

۲ – Chu et al

۳ – Durst et al

۴– Eren,

۵– Reichel

۶ – Anderson

می‌باشد. مدیریت منابع انسانی سبب توسعه و بهینه‌سازی عملکرد مناسب پرسنل در زمان تصدی‌گری به منظور توانایی در دستیابی به اهداف تجاری می‌شود. پُست‌های کاری پرسنل و انگیزش و رضایت‌مندی شغلی نیز افزایش خواهد یافت. هزینه‌های عملیاتی کاهش یافته و این روند، روی بالارفتن سوددهی تاثیرگذار می‌باشد. تمام فرآیندها و فعالیتهای موجود نیز تحت شرایط حاکم بر مدیریت منابع انسانی جمع‌آوری می‌شوند (اوایارگیل ۱، ۲۰۱۰). در این خصوص پژوهش‌هایی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

جدول شماره (۱) - پیشنه پژوهش‌های انجام شده

نام پژوهشگران	عنوان	نتایج
معذنی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی و اولویت‌بندی پیشنهادی مدیریت بهره‌ور منابع انسانی در دوره کرونا در سازمان اداری و استخدامی کشور	در شرایط نامشخص ناشی از کووید ۱۹، برای مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در سازمان، باید به سه رکن توجه کرد: ۱. هوشمندسازی و منعطف‌سازی فرایندهای سازمانی؛ ۲. توانمندسازی محیطی و روانی سازمان و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم؛ ۳. مدیریت، بهسازی و ارتقای توانمندی و قابلیت‌های منابع انسانی.
حضری و همکاران (۱۴۰۱)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بیماری کرونا	در این مقاله بر روی نقش مدیریت سرمایه انسانی در زمان بحران کرونا تاکید شده است. در مورد نقش مدیریت سرمایه انسانی در روبرو شدن با بحران و پیامدهای کووید ۱۹ و اثر آن بر مدیریت سرمایه انسانی.
شهریاری (۱۴۰۰)	شرایط مدیریت منابع انسانی در دوران کرونا	یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمانها باید در کنار مدیران منابع انسانی، برنامه‌های مدیریت بحران و سیاستهای جدیدی برای سیستمهای دورکاری را تدوین کنند.
حاتمی و رجب‌زاده (۱۴۰۰)	الگوی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹	طبق نتایج ابعاد مدل به ترتیب اهمیت؛ آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و استخدام شناسایی شد. در استخدام؛ مولفه مجازی شدن فرایند استخدام، در آموزش؛ مولفه نیازهای آموزشی، در جبران خدمات؛ ایمنی کارکنان و در ارزیابی عملکرد؛ معیار ارزیابی با وزن بیشتری نسبت به

سایر مولفه‌ها شناسایی شدند. در این مطالعه مهمترین ابعاد مدیریت منابع انسانی بررسی و نتایج آن در شناخت و برنامه‌ریزی اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند مفید باشد.		
فهرست راهبردها شامل ارتباطات کارکنان برای افزایش آگاهی، مدیریت ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، اجرای اقدامات پیشگیرانه، رسیدگی به نگرانی‌های کارکنان در مورد خط‌مشی‌های محل کار، دیجیتالی کردن شیوه‌های منابع انسانی، روابط مدیر و کارگر، و اقدامات بهداشتی کارکنان و بررسی یا اصلاح سیاست‌های رفاهی فعلی کارکنان است.	راهبردهای منابع انسانی در طول کووید ۱۹	آشینکومار و همکاران (۲۰۲۳)
مجموعه‌ای از راهبردهای «سخت» مدیریت منابع انسانی مرتبط با جنبه‌های مالی و راهبردهای «نرم» مدیریت منابع انسانی مرتبط با حفظ رفاه کارکنان در طول بحران، بهترین نتایج را در شکل‌دهی عملکرد شغلی از طریق نگرش‌های مرتبط با شغل و در نتیجه تقویت عملکرد سازمانی نشان می‌دهد. این مطالعه به دانش مربوط به توسعه راهبردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کووید ۱۹ کمک می‌کند که ممکن است کاربرد عملی نیز داشته باشد	تاثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کووید ۱۹ بر عملکرد شغلی و سازمانی از طریق نگرش‌های مرتبط با شغل	بنکوسیتا و همکاران (۲۰۲۲)
یافته‌های به‌دست‌آمده بر چهار ستون اصلی تمرکز دارند: (۱) استخدام، حفظ و استعفای بزرگ، (۲) رفاه و سلامت کارکنان، (۳) گزینه‌های کار از راه دور، شیوه‌ها و حرفه‌ای بودن، و (۴) متخصصان منابع انسانی گسترش رهبری	راهبردهای منابع انسانی و درس‌های آموخته شده در طول همه‌گیری کووید ۱۹	پلاتر و همکاران (۲۰۲۲)

منبع: نتایج تحقیق

باتوجه به اهمیت منابع انسانی، سازمان‌ها در زمان بروز بحران نیازمند بازنگری در راهبرد منابع انسانی هستند. این امر از طریق مدیریت عملکرد، طراحی مجدد مشاغل، سیاست‌های دورکاری، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری صورت می‌گیرد. اما آنچه برای هر سازمان در شرایط بحران مهم است، فرهنگ سازمانی آن است که همانند بستری برای تدوین و اجرای راهبرد عمل می‌کند، سازمان‌ها برای بهبود فرهنگ سازمانی خود، باید به انسجام سازمانی، چابکی سازمانی و ارتباطات سازمانی خود توجه داشته باشند.

۳- روش‌شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر کیفی است که برای تحلیل داده‌های بدست آمده، از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. بر این اساس، با توجه به موارد یادشده، برای تدوین راهبردهای منابع انسانی در زمان بحران از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مدیران منابع انسانی که نسبت به راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران اطلاعات داشتند، استفاده شد است. برای گردآوری داده‌ها، مصاحبه تا آنجا ادامه یافت که داده‌ها به حد اشباع نظری رسیده است. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۲، به تفکیک حرفه، تحصیلات و زمینه شغلی نشان داده شده است. روش انتخاب نمونه آماری در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند استفاده است، و در این راستا ۱۵ مصاحبه انجام شد.

جدول شماره (۲) - فهرست مصاحبه شوندگان به تفکیک تحصیلات و تخصص

ردیف	سمت	تحصیلات و رشته تحصیلی	ویژگی	تعداد	مدت مصاحبه (دقیقه)
۱	استاد دانشگاه	دکتری مدیریت دولتی	تدریس در دانشگاه	۴	۹۰
۲	استاد دانشگاه	مدیریت اجرایی	تدریس در دانشگاه	۱	۹۰
۳	استاد دانشگاه- پژوهشگر حوزه منابع انسانی	دکتری منابع انسانی	تدریس در دانشگاه- پژوهش در حوزه منابع انسانی	۲	۱۰۰
۴	استاد دانشگاه	دکتری مدیریت بهداشت	تدریس در دانشگاه	۲	۹۰
۵	مدیر منابع انسانی	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۲	۱۰۰
۶	مدیر منابع انسانی	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۲	۱۵۰
۷	مدیر منابع انسانی	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۱	۱۵۰
۸	مدیر منابع انسانی	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۱	۱۲۰

برای اعتبار سنجی پژوهش حاضر از دو راهبرد بازبینی خارجی (انجام مصاحبه با افرادی به جز افراد تعیین شده برای مصاحبه به منظور تحلیل و بررسی فرایند پژوهش، خروجی پژوهش و میزان دقت آن) و تکثرگرایی (مصاحبه با افرادی که در سطوح مختلف سازمان دارای مسئولیت های متفاوت هستند) استفاده شد. برای استخراج مفاهیم از میان اطلاعاتی که در طول مصاحبه بدست آمده، عمل کُدگذاری انجام گرفته است. در این تحقیق برای شکل گیری مفاهیم و مقوله ها از کُدگذاری اولیه و ثانویه و خلق معانی و مفاهیم استفاده شده است.

جدول شماره (۳) - نمونه مصاحبه‌های انجام شده

خلاصه متن اصلی مصاحبه	مفاهیم اولیه
خط‌مشی‌ها، کنترل‌ها و اقداماتی را که به این موارد اضطراری رسیدگی می‌کنند، تعریف و اصلاح کنید. آن تغییرات را با شفافیت از طریق رهبری خود در میان بگذارید.	تعریف خط‌مشی‌های کنترلی تعریف اقدامات اضطراری
فاصله‌گذاری اجتماعی برای کمک به کاهش سرعت شیوع کلیدی است. اگر کار از راه دور امکان‌پذیر است، منابع انسانی باید با فناوری اطلاعات کار کند تا از انتقال آرام به سناریوی کار از راه دور اطمینان حاصل کند.	فاصله‌گذاری اجتماعی دور کاری در سازمان آموزش فناوری اطلاعات به کارکنان
برخی از مدیران در حال پیشروی بیشتر هستند و این مزایا را با پورتال‌های آنلاین شخصی‌سازی شده پیوند می‌دهند. در این پورتال‌ها، کارمندان می‌توانند مزایای خود را بررسی کنند، قرار ملاقات‌های پزشک را برنامه‌ریزی کنند و سایر نیازهای خاص خود را برطرف کنند.	شخصی‌سازی پورتال کارکنان
میران باید تمرکز بیشتری بر سلامت روان و سلامت کلی کارکنان خود داشته باشند. مزایای کل نگر یک روش رایج برای معرفی سلامتی به یک سازمان است. این مزایا به تمام جنبه‌های رفاه از جمله سلامت روان و امنیت مالی می‌پردازد. درحالی‌که این طرح‌ها در ارائه متفاوت خواهند بود، ایده این است که به کارکنان مزایایی ارائه شود که به بهبود رفاه آن‌ها فراتر از پوشش استاندارد بهداشتی کمک کند.	تمرکز بر سلامت روانی کارکنان توجه به امنیت مالی کارکنان بهبود رفاه کارکنان پوشش استاندارد بهداشتی
برخی از مدیران ممکن است ملایم‌تر از دیگران رفتار کنند، اما روند کلی این است که کارمندان مجبور نیستند هر روز هشت ساعت در دفتر حضور داشته باشند. برخی از سازمان‌ها به کارمندان اجازه می‌دهند ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر وجود داشته باشد، یک روز زودتر کار را ترک کنند و یک روز دیگر، وقت را جبران کنند.	ساعات کاری منعطف

منبع: نتایج تحقیق

۴- یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست، مضامین اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها با رویکرد روش تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) دسته‌بندی شده است. بر اساس گام‌های روش تحلیل مضمون، برای تحلیل، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه و سپس گدگذاری شده‌اند. همان‌گونه که شرح داده شد،

در ابتدا جهت تشکیل چارچوب اولیه، شاخص‌هایی در جهت راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران در سازمان‌های اجرایی آذربایجان غربی با استفاده از مصاحبه‌ها احصا شد، سپس داده‌های به دست آمده به صورت سطر به سطر جهت استخراج مفاهیم اولیه، کُدهای گذاری شدند. تعداد زیادی کُد به دست آمد که از میان کُدهای اولیه، با مطالعه رفت و برگشتی میان داده‌ها، مفاهیم مشترک و مشابه از نظر معنایی ترکیب شد. پس از آن سعی شد، این عوامل طبقه‌بندی شوند. پس از اینکه مفهوم‌سازی اولیه کامل و عملیات کُدهای گذاری انجام شد، نوبت به دسته‌بندی یا جای‌گذاری شاخص‌ها در ابعاد رسید. در ادامه زمانی که داده‌ها کُدهای شدند، مضمون‌ها شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آن‌ها، نتایج در قالب مضمون‌های پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی گردید. بدین ترتیب که پس از کُدهای گذاری اولیه مصاحبه‌ها، ۱۴۹ کُد اولیه شناسایی گردید که پس از حذف مفاهیم تکراری و هم‌مفهوم، مفاهیم اولیه به ۱۲۰ مضمون پایه تعدیل گردید، کُدها با نظر پژوهشگران در ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر، در قالب جداول شماره (۴) الی (۹) در ادامه نشان داده شده‌اند:

جدول شماره (۴) - مضامین بازنگری در راهبرد های منابع انسانی در راهبرد های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
بازنگری در راهبردهای منابع انسانی	مدیریت عملکرد	- نظارت بر عملکرد کارکنان - حصول اطمینان از عملکرد کارکنان با اهداف راهبردی - بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان - بازنگری سیستم مدیریت عملکرد در جهت انطباق با اهداف سازمان
	طراحی مجدد مشاغل	- توجه به جنبه‌های اجتماعی شغل - توجه به جنبه‌های ساختاری شغل - ایجاد رویه‌های منابع انسانی آنلاین - بازنگری مستمر مشاغل - شخصی سازی پورتال کارکنان - برنامه ریزی مجدد انجام کار
	سیاست‌های دور کاری	- ارتباطات از راه دور - دور کاری در سازمان - توجه به دور کاری - تهیه ابزار دور کاری - انجام دور کاری
	انعطاف پذیری در ساعات کاری	- بازنگری در ساعات کار - برنامه ریزی برای حضور منعطف در سازمان - استفاده از مدل محل کار ترکیبی - ساعات کاری منعطف - سازگاری - انطباق سریع با شرایط

منبع: یافته‌های پژوهش

امروزه تنها با یادگیری مستمر و پایدار می‌توان با دگرگونی‌ها و پیشرفت‌های جامعه جدید سازگار و همراه شد. هدف مدیریت منابع انسانی، موفقیت سازمان است. در دنیای پر از اختلال و

تغییرات شتابان، مدیریت منابع انسانی باید به سازمان کمک کند که مدیریت اختلال خلاق را به عنوان روش جدیدی برای انجام کار بپذیرد. سازمان‌ها برای پاسخگویی بهتر، باید بتوانند انعطاف‌پذیرتر باشند و به راحتی با بحران‌ها سازگار شوند. مدیریت منابع انسانی در طراحی مجدد مشاغل و ساختار سازمانی نقشی محوری دارد و وظیفه معمار سازمان را ایفاء می‌کند که نقش‌ها و مسئولیت‌ها را برای رفع بحران‌های جدید طراحی می‌کند.

جدول شماره (۵) - مضامین فرهنگ‌سازمانی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
فرهنگ سازمانی	انسجام سازمانی	- توجه به همدلی سازمانی - تقویت روحیه تیمی - بهبود همکاری کارکنان - بهبود رفاقت در سازمان - بهینه‌سازی و تحول تیم - شفافیت در سازمان - ارائه اطلاعات جدید برای هماهنگی کارکنان
	چابکی سازمانی	- در نظر گرفتن فناوری به عنوان شریک راهبردی سازمان - انتقال از روش‌های سنتی اجتماعی (چهره به چهره) به روش‌های مجازی - تغییر قوانین استخدامی - توسعه استقلال کاری کارکنان - انعطاف‌پذیری عملیاتی - تطبیق موقعیت‌های شغلی جدید - فرهنگ سازمانی منعطف - ایجاد سیستم دریافت پیشنهادات
	ارتباطات سازمانی	- توجه به روابط کار - تعامل با کارکنان - ارتباطات از راه دور - پشتیبانی از ارتباطات و تعاملات کارکنان - توجه به ارتباطات داخلی - ارتباطات حمایتی باهدف انتقال اطلاعات - توجه به ارتباطات غیررسمی - ارتباطات فرهنگی باهدف ارائه قوانین داخلی سازمان - ارتباطات دموکراتیک جهت مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری

منبع: نتایج تحقیق

همه‌گیری بیماری کرونا، به شکل شخصی و حرفه‌ای، بر زندگی بیش‌تر آدم‌های روی گُره‌ی زمین تأثیر گذاشت. هم‌زمان با آن تغییرات، سازمان‌ها با یک مسئولیت دوگانه روبه‌رو شدند، آن‌ها نه تنها باید ترازنامه‌های عملکردشان را مدیریت کنند، بلکه کارمندانشان را نیز حمایت و تقویت کنند، و از این مسئله مطمئن شوند که تمام اعضای سازمان می‌توانند به بهترین شکل ممکن به کارها رسیدگی کنند. فرهنگ سازمانی سنگ زیربنای این مسئولیت دوگانه است. این فرهنگ که روح و شخصیت سازمان را شکل می‌دهد، بر اساس ارزش‌های مهمی ایجاد می‌شود که تعیین‌کننده‌ی نحوه‌ی رفتار یک سازمان با کارمندان و چگونگی مدیریت تصمیمات سازمانی، چه به صورت داخلی و چه به صورت خارجی، هستند. اگر یک سازمان دارای فرهنگ سازمانی قدرتمندی باشد، میزان ثبات کارمندان افزایش می‌یابد، آن‌ها به بهره‌وری بیش‌تر و پایدارتر ترغیب می‌شوند، و شهرتی برای سازمان ایجاد می‌شود که متخصصان ارزشمند و متنوع را به سمت آن جذب می‌کند. بنابراین برای نجات سازمان از طوفان‌های پی‌درپی، ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی بر پایه‌ی ارزش‌هایی والا ضرورت دارد.

جدول شماره (۶) - مضامین مدیریت ایمنی و بهداشت در راهبرد های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مدیریت ایمنی و بهداشت	رعایت بهداشت محیط	- فاصله گذاری اجتماعی - اجرایی اقدامات پیشگیرانه مناسب در محیط کار - اقدامات قرنطینه - ایجاد محیط امن بهداشتی
	سلامت روانی کارکنان	- حفظ سلامت روانی کارکنان - کاهش استرس کارکنان - توجه به مسائل روانی کارکنان - استفاده از روانشناسان برای کارکنان - تمرکز بر سلامت روانی کارکنان
	تعریف خط مشی های کنترلی	- کاهش تعاملات فیزیکی کارکنان - پوشش استاندارد بهداشتی - بررسی دمای بدنی هر کارمند قبل از ورود به سازمان - استفاده از متخصصان مراقبت های بهداشتی - اجرایی اقدامات پیشگیرانه مناسب در محیط کار - اطمینان از رعایت اقدامات حفاظتی - تأمین تجهیزات ایمنی و بهداشتی کارکنان - مراقبت های بهداشتی کارکنان - آموزش ایمنی کارکنان - تدوین محدودیت های اجتماعی برای کارکنان

منبع: نتایج تحقیق

شکی نیست که کارکنان منبع کلیدی سازمان های معاصر هستند. کارکنان با اجرای وظایف محوله از اجرای اهداف سازمان در سطوح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی حمایت می کنند که به عملکرد بخش های فردی سازمان ترجمه می شود. گسترش بیماری کووید-۱۹ به این معنی بود که سازمان ها مجبور به تغییر روش کار شدند، زیرا افزایش فاصله اجتماعی و توقف تحرک برای

کاهش احتمال آلودگی ضروری بود. سازمان‌ها با پیش‌بینی و آمادگی لازم جهت مقابله با بحران بروی سیستم‌های ایمنی و بهداشت در محیط کار خود باید سرمایه‌گذاری پایدار داشته باشند. سازمان جهانی کار با تمرکز بر راهبردهای تقویت‌کننده سیستم‌های مدیریتی ایمنی و سلامت کار در کشورهای جهان، مدیران را به سرمایه‌گذاری در سیستم‌های ایمنی و بهداشتی محیط کار خود تشویق کرده بودند تا توان تاب‌آوری و مقابله با بحران‌های احتمالی را افزایش دهند، مخصوصاً بحران همه‌گیر کنونی (پاندمی کرونا و ویروس) چه در حال حاضر و چه در آینده و با استفاده از تجارب گذشته در دنیای کار.

جدول شماره (۷) - مضامین دیجیتالی‌سازی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
- دسترس بودن ابزارهای تکنولوژیکی - استفاده از سیستم کنفرانس ویدئویی - استفاده از هوش مصنوعی برای توسعه منابع انسانی	تجهیزات دیجیتالی	دیجیتالی سازی
- آموزش فناوری اطلاعات به کارکنان - آموزش استفاده از فناوری اطلاعات - آموزش کارکنان - آموزش مهارت‌های دیجیتالی - آموزش آنلاین کارکنان - آموزش کارکنان بر انجام وظایف فعلی - آموزش کارکنان برای کسب مهارت‌های جدید - بهبود دانش فنی نیروی انسانی	آموزش دیجیتالی	
- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات - توجه به فناوری اطلاعات - تسریع در فرایندهای دیجیتالی شدن - استفاده از پلیرم‌های دیجیتال - استفاده از داشبوردهای آنلاین برای ارزیابی حجم کار - استفاده از داده‌های دیجیتال برای نظارت بر مشاغل	فرایند دیجیتالی	

منبع: نتایج تحقیق

علیرغم بسیاری از تغییرات شدید که تحت شرایط کووید ۱۹ باید در سازمان ایجاد شود، برخی از اشکال بازسازی وجود دارد که می‌تواند به غلبه بر اثرات منفی همه‌گیری کووید ۱۹ کمک کند. در واقع، اخیراً دیجیتالی‌سازی در سازمان‌ها افزایش یافته است که استفاده از آن اغلب بر اثرات منفی بیماری همه‌گیر غلبه می‌کند یا به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد. دیجیتالی‌شدن، فرآیند تحوّل است که در یک سازمان از طریق پذیرش فناوری دیجیتال به صورت مصنوعات دیجیتال یا پلتفرم‌های دیجیتالی، ظاهر می‌شود.

فناوری دیجیتال به عنوان پتانسیلی در نظر گرفته می‌شود که در یک سازمان در مقیاس بزرگ پیاده‌سازی می‌شود و با بهبود انعطاف‌پذیری و انعطاف‌پذیری سازمانی و همچنین افزایش قابلیت‌های پویا به دست می‌آورد. بنابراین، دیجیتالی‌شدن برای تغییرات پویا در سازمان، همچنین ناشی از تغییرات پویای محیطی، مفید خواهد بود. زیرا می‌تواند به شناخت و درک تغییرات در محیط کمک کند. اجرای دیجیتالی‌شدن به ایجاد فرصت‌های جدید بسیاری کمک کرده و در نتیجه به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد تا در دوران سخت بیماری همه‌گیر ایمن شده و فرصت‌های جدیدی برای رشد فراهم آورد. دیجیتالی‌شدن فرصت‌های نوآورانه‌ای را برای استفاده از فناوری‌های جدید مانند پیکربندی مجدد منابع سازمان شناسایی کرده است که به طور موثر به آن اجازه می‌دهد تا به بحران‌ها پاسخ دهد.

جدول شماره (۸) - مضامین بهبود و توسعه کارکنان در راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
بهبود و توسعه کارکنان	تدوین برنامه آموزشی	- نیازسنجی آموزش فناوری - پیش بینی هزینه های آموزش - سازمان دهی آموزش اضافی برای کارکنان
	آموزش های بهداشتی	- آموزش ایمنی کارکنان - آموزش های بهداشتی برای کارکنان - شناسایی عوامل خطر - تعریف اقدامات اضطراری - تسهیم دانش میان کارکنان - توسعه مهارت های کارکنان
	مدیریت بهره وری کارکنان	- توجه به شایستگی کارآفرینی کارکنان - اهمیت دادن به یادگیری کارکنان - مشارکت کارکنان در سازمان برای پذیرش تغییر - توجه به شایستگی های فنی کارکنان - ارتقاء شایستگی های دیجیتالی - ارتقاء مهارت های کارکنان - دانش افزایی کارکنان - ارائه فرصت های رشد در سازمان - توجه به ویژگی های کارکنان

منبع: نتایج تحقیق

کارکنان به عنوان یک جزء کلیدی هر سازمان به طور قابل توجهی بر بهره وری، موفقیت و آینده آن تأثیر می گذارند. این دلیل اصلی است که سازمان ها تصمیم می گیرند مبالغ قابل توجهی را در توسعه کارکنان سرمایه گذاری کنند. در عمل، توسعه کارکنان نه تنها به معنای توسعه مهارت های آن ها، بلکه به معنای توسعه کل سازمان است. دارا بودن کارکنان موگدتر همچنین به این معنی است که سازمان نیز بهتر پیشرفت خواهد کرد. اگرچه توسعه و ارتقای کارکنان یکی از

مؤثرترین راه‌ها برای حمایت از عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود. در مواقع بحران، زمانی که نیاز به بقاء در بازار حیاتی می‌شود، سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند تا گام‌های رادیکال زیادی را بردارند که انعطاف‌پذیری سازمان را از بین می‌برد. بخش منابع انسانی نیز نقشی کلیدی در مقابله با پیامدهای بحران دارد که وظیفه کاهش استرس در بین کارکنان سازمان را بر عهده دارد و همچنان بر سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی اهتمام می‌ورزد، و این به حداقل رساندن هزینه‌های راهبردی در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها در زمان بحران اغلب تصمیم می‌گیرند که بسیاری از هزینه‌های اضافی را که ناشی از پرداخت مزایای اضافی، ترفیعات و توسعه کارکنان نیز می‌باشد، کاهش دهند. بنابراین، با وجود افزایش انتظارات کارکنان، فرصت‌های مرتبط با پیشرفت و ارتقای کارکنان را از بین می‌برد. علاوه بر این، سازمان‌ها نیز اغلب مجبور به کاهش یا کاهش کامل استخدام می‌شوند، بنابراین بخش‌های منابع انسانی باید ابزارهایی را آماده کنند که شرایط را هموار کند و کارکنان فعلی را در سازمان نگه دارد، علی‌رغم خطر فزاینده نارضایتی کارکنان مرتبط، با نیاز به کاهش ترفیع و توسعه کارکنان

جدول شماره (۹) - مضامین انگیزش کارکنان در راهبرد های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
انگیزش کارکنان	نظام پاداش سازمانی	- طراحی مجدد پاداش ها - ارائه پاداش های درونی - ارائه پاداش های بیرونی - توجه به امنیت مالی کارکنان - بهبود رفاه کارکنان - بروز رسانی مرخصی های کارکنان
	حمایت سازمانی	- حمایت از کارکنان در زمان تعطیلی - مشارکت و پشتیبانی از کارکنان - حمایت از کارکنان برای یادگیری مهارت های جدید
	ادراک حمایت کارکنان	- مشارکت و پشتیبانی از کارکنان - حمایت از کارکنان در زمان تعطیلی - احساس ارزشمندی کارکنان - قدردانی از کارکنان در سطح فردی
	برنامه رفاهی سازمان	- استفاده از مرخصی شخصی در زمان بیماری - بازنگری در دوره های استراحت کارکنان - حمایت مالی از کارکنان در بحران بهداشتی - ارائه مرخصی های استعلاجی - رعایت ایمنی و بهداشتی در سازمان - پوشش استاندارد بهداشتی - توجه به رفاه و ایمنی کارکنان - فاصله گذاری اجتماعی

منبع: نتایج تحقیق

تغییرات بنیادینی که در طول همه گیری کووید-۱۹ رخ می دهد و نیاز به انجام تعهدات انزوای اجتماعی و همچنین عدم اطمینان مالی ناشی از تعطیلی پی در پی سایر بخش ها و سایر بخش ها

توسط دولت‌ها، تأثیر بسیار شدیدی بر جسمی و روحی کارکنان دارد. یکی از وظایف مهم مدیران منابع انسانی شناخت نیازهای کارکنان و ایجاد انگیزش در آنان به در مواجهه با بحران می باشد. ایجاد انگیزه در کارکنان برای موفقیت هر سازمانی ضروری است. با این حال، توجه به این نکته ضروری است که محرک‌های انگیزشی، مختلف هستند و یک راهکار یا روش واحد انگیزشی برای همه افراد جواب نمی‌دهد. به عنوان یک مدیر، درک نیازهای فردی کارکنان و تنظیم راهبردهای انگیزشی متناسب با این نیازها در زمان بحران بسیار مهم است و با موفقیت یک سازمان، نسبت مستقیم دارد. انتخاب مناسب راهبردهای مدیریت منابع انسانی و ترکیب مناسب آن‌ها در یک راهبرد واحد می‌تواند نوعی راهکار برای ایجاد انگیزه در کارکنان و تأثیرگذاری بر نگرش‌های کاری و نحوه کار آن‌ها باشد. بدین ترتیب، شیوع اپیدمی کووید ۱۹، مدیریت عملکرد در سازمان‌ها را نیز تغییر داده است. بیشتر سازمان‌ها تحت تأثیر چالش‌های ناشی از کووید ۱۹، مانند اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و اختلال در پرداخت مبتنی بر عملکرد، قرار گرفتند که به دلیل پیچیدگی و تازگی، مدیریت عملکرد را کاهش داده یا حتی آن را کنار گذاشته‌اند. در این دوران سخت که با تغییرات شدید و ناگهانی مشخص می‌شود، روابط شغلی آسیب دید و منجر به کاهش شدید روحیه کارکنان و افزایش گردش مالی شد، حفظ و جذب افراد واجد شرایط به یک چالش برای سازمان‌ها تبدیل شد. سازمان‌ها با چالش مهارت‌آموزی و ارتقای مهارت نیروی کار خود مواجه شدند تا بتوانند با شرایط جدید "اقتصاد از راه دور" مقابله کنند. در این مورد، چالش اصلی برای مدیریت منابع انسانی است. شاغلین ممکن است با توسعه یک برنامه آموزشی منطبق با واقعیت جدید سازمان و کارکنان و انتخاب روش‌های آموزشی مناسب، با در نظر گرفتن اقدامات فاصله‌گذاری فیزیکی همراه با لزوم عملیات سریع کارکنان برای حفظ کسب‌وکار شرکت مرتبط باشند. بدین ترتیب مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران به صورت شکل شماره (۱) نشان داده شده است.

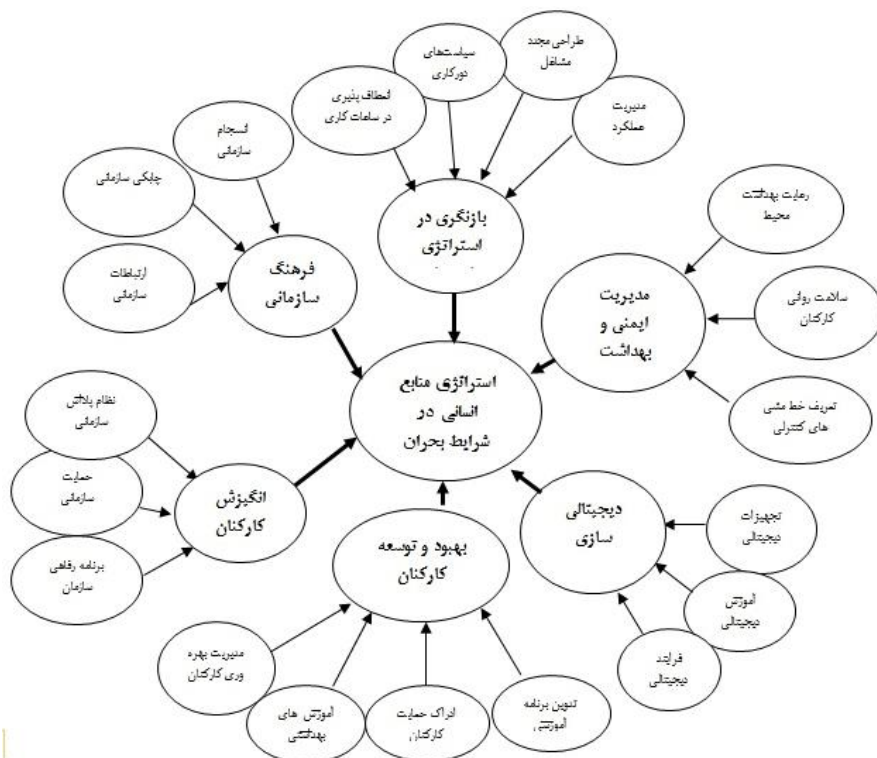
۵- بحث و نتیجه‌گیری

حفظ و تقویت فرآیند عملکرد برای سازمان‌ها در زمان بروز بحران، بسیار مهم است. مدیران باید اطلاعات مربوط به جهت‌گیری راهبردی سازمان را به کارکنان خود انتقال دهند، داده‌های تجاری مفید را جمع‌آوری کنند و به آن‌ها بازخورد ارائه دهند، که به این سازمان‌ها کمک

می‌کند تا استعداد های خود را حفظ کنند و عملکرد مناسب خود را حفظ کنند. یک بحران ممکن است فرصت های غیرمنتظره ای را برای سازمان ها ایجاد کند. یکی از بحران هایی که اخیراً سازمان ها با آن مواجه بودند، اپیدمی کووید ۱۹ بود، این بیماری چالش های بزرگی را برای مدیران و دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است، اما درها را نیز به روی فرصت هایی باز کرده است که ارزش دانستن و درک را دارند که می توانند به سازمان ها در جهت دهی به اقدامات آینده خود کمک کنند. بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر، ظرفیت سازی سازمانی نیازمند توجه به منابع سازمانی، زیرساخت های سازمانی، فرهنگ و جو سازمان، تعامل و مشارکت سازمانی و انگیزه اجرا است.

مواجهه با شرایط بحران نیازمند بازنگری در راهبردهای نیروی انسانی است که سازمان بتواند آمادگی برای شرایط بحران را داشته باشد. برای این امر سازمان ها نیازمند مدیریت عملکرد، طراحی مجدد مشاغل، سیاست های دورکاری و انعطاف پذیری در ساعات کاری هستند.

شکل شماره (۱) - شبکه مضامین راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران (یافته‌های پژوهش)



دومین مضمون برای راهبردهای منابع انسانی در زمان بحران، فرهنگ سازمانی است، این مضامین عبارت‌اند از: انسجام سازمانی، چابکی سازمانی و ارتباطات سازمانی. سازمان برای دستیابی به اهداف خود باید از انسجام مناسبی برخوردار باشد. انسجام و به هم پیوستگی واقعی در یک سازمان هنگامی شکل می‌گیرد که تمام تاروپودهای عملیاتی درهم تنیده شده و به هم متصل باشند و همه در راستای تحقق اهداف عالی و اولویت‌ها و ارزش‌های کلیدی سازمان طراحی شوند. از سوی دیگر، پاسخگویی به تغییرات محیطی نیازمند سازمان چابک است که از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشد و به عنوان راهبردی برای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است. از

سوی دیگر، درک صحیح مقوله ارتباطات سازمانی منجر به پیاده‌سازی و فرهنگ‌سازی مطلوبی برای ایجاد ارتباطات مثبت و مؤثر برای داشتن یک محیط پویا می‌شود و مزیت‌های فراوانی را در بردارد و بر پیشرفت و موفقیت کلی سازمان تأثیر گذار است.

یکی دیگر از مضامینی که بر راهبردهای منابع انسانی تأثیر دارد، مدیریت ایمنی و بهداشت است. مدیران منابع انسانی برای مدیریت ایمنی و بهداشت نیازمند رعایت بهداشت محیط، سلامت روانی کارکنان و تعریف خط‌مشی‌های کنترلی هستند. توجه به بهداشت فردی در محیط کار از آن جهت مهم است که انتقال بیماری‌ها در محیط‌های بسته و پر جمعیت زودتر و سریع‌تر اتفاق می‌افتد. از سوی دیگر، امروزه بسیاری از سازمان‌ها به موضوع سلامت روان اهمیت بسیاری می‌دهد، چرا که در صورت بی‌توجهی به این موضوع، سازمان‌ها نیروی انسانی فعال خود را از دست خواهند داد یا میزان رضایت و عملکرد آنان کاهش خواهد یافت. به دلیل مواجهه با اپیدمی، مدیران نیازمند تعریف خط‌مشی‌های کنترلی هستند تا محدودیت‌هایی برای سازمان ایجاد کنند.

از سوی دیگر، امروزه دیجیتالی‌سازی به طور قابل توجه‌ای بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته که مدیران منابع انسانی باید از آن در مواجهه با بحران‌ها استفاده کنند. برای این امر، سازمان‌ها نیازمند تجهیزات دیجیتالی، آموزش دیجیتالی و تعریف فرایند دیجیتالی هستند. همچنین مدیران منابع انسانی به منظور مواجهه با بحران، نیازمند کارکنانی توانمند هستند که باید نسبت به بهبود و توسعه آنها اقدام کنند. این امر نیازمند تدوین برنامه آموزشی، آموزش‌های بهداشتی و مدیریت بهره‌وری کارکنان است. همچنین کارکنان باید از انگیزش مناسبی برای اجرای راهبردهای منابع انسانی برخوردار باشند که برای بهبود انگیزش کارکنان باید اقدام به تعریف نظام پاداش سازمانی، حمایت سازمانی، ادراک حمایت کارکنان و برنامه رفاهی سازمان شود.

با توجه به راهبردهای شناسایی شده، مدیران سازمان باید نسبت به انتخاب افرادی اقدام کنند که مهارت‌های لازم را در زمینه‌های خاص و بحرانی داشته تا کارکنان با پذیرش مسئولیت، نقش فعال در اجرای اثربخش راهبردها را بر عهده گیرند و برای مواجهه با بحران نیاز هست، اراده جمعی لازم برای مدیران و کارکنان درباره اهداف تعریف‌شده به منظور برون‌رفت از بحران، در چارچوب منافع عمومی حاصل شود.

از سوی دیگر، تدوین راهبردهای لایه‌ای برای به حداکثر رساندن حفاظت با ترکیب راهبردهای پیشگیری و آمادگی برای اصلاح آن‌ها با تغییر شرایط، تا از کارکنان و خانواده‌هایشان محافظت شود، ضرورت دارد. همچنین هوش مصنوعی نیز می‌تواند در بهبود خدمات الکترونیکی دولتی (راهکارهای دولت الکترونیک) نقش مهمی ایفا کند. استفاده از تکنولوژی هوش مصنوعی می‌تواند به ایجاد یک سامانه هوشمند برای پاسخگویی به سؤالات شهروندان و راهنمایی آن‌ها در استفاده از خدمات الکترونیکی کمک کند.

منابع :

- تذکری، نعیمه؛ فیضی، محمد؛ رسولی، اسحاق. (۱۳۹۹). تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه : سازمان تأمین اجتماعی تهران). **آموزش و توسعه منابع انسانی**. ۷(۲۴)، ۸۴-۱۰۶.
- حاتمی، سپیده؛ رجب زاد، آرمن. (۱۴۰۰). الگوی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹. **مدیریت منابع انسانی پایدار**. ۳(۵)، ۱۱۱-۱۳۳.
- حضرتی، مرتضی؛ جهدی استانچین، علی. (۱۴۰۱). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بیماری کرونا، **سومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری**. چاپهار. <https://civilica.com/doc/۱۵۶۴۶۳۹>
- شهریاری، بهاره. (۱۴۰۰). شرایط مدیریت منابع انسانی در دوران کرونا. **همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران**. ایران- تهران.
- قاسم خوانی، محمد(۱۳۹۳). مدیریت راهبردی منابع انسانی، مفاهیم و فرآیندها. **توسعه مدیریت**. ۵۱(۲)، ۲۵-۳۳.
- قرچه، منیژه، اسدالهی، هوشنگ، کریمپور، عبدالحسین. (۱۳۹۰). تأثیر رویکرد منابع بر عملکرد صادراتی بر اساس راهبرد رقابتی تمرکز در صنعت کانی فلزی، **مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**، ۸(۳)، ۲۶-۹.
- میجانی، محدثه؛ زارع، حمید؛ خنیفر، حسین. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل Z با استفاده از رویکرد GT. **مدیریت منابع انسانی پایدار**، ۴(۷)، ۱۹۱-۲۱۳.

- معدنی، جواد میهمی، کامران؛ نجاری، رضا. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای مدیریت بهره‌ور منابع انسانی در دوره کرونا (مورد مطالعه: سازمان اداری و استخدامی کشور. **مطالعات منابع انسانی**. ۱۳(۲)، ۱۰۰-۱۲۱.
- نژی، یاسمن؛ تیمورنژاد، کاوه؛ دانش فرد، کرم اله. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال (رویکرد کیفی: تحلیل تم). **فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری**. ۱۰(۳۸)، ۱۱۳-۱۲۶.

- Adikaram, A.S. & Naotunna, N.P.G.S.I. (۲۰۲۳), "Remote working during COVID-۱۹ in Sri Lanka: lessons learned and what the future holds", **Employee Relations**, ۴۵(۴). ۱۰۳۵-۱۰۵۶.
- Anderson, B. A. (۲۰۰۶). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. **Tourism Management**, ۲۷(۶), ۱۲۹۰-۱.
- Antwi H. A., Zhou L, & Xu X., Mustafa T. (۲۰۲۱). Beyond COVID-۱۹ pandemic: An integrative review of global health crisis influencing the evolution and practice of corporate social responsibility [Internet]. Vol. ۹, **Healthcare** (Switzerland). **Healthcare** (Basel); ۲۰۲۱. ۱-۱۸.
- Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A., & Tworek, K. (۲۰۲۲). COVID-۱۹ oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. **National Institutes of Health**, ۱۷(۴): e۰۲۶۶۳۶۴.
- Bontrager M., Clinton, M. S., Tyner, L. (۲۰۲۱). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. **Adv Dev Hum Resour** [Internet]. ۲۳(۲):۱۲۴-۱۴۱.
- Chu, d. k., Akl, E. A., Duda, S., Solo, K., Yaacoub, S., Schünemann, H. J. (۲۰۲۰). Physical distancing, face masks, and eye protection to prevent

person-to-person transmission of SARS-CoV-۲ and COVID-۱۹: a **systematic review and meta-analysis**. *Lancet*, ۲۷;۳۹۵(۱۰۲۴۲):۱۹۷۳-۱۹۸۷.

- Durst, S., Davila, A., Foli, S., Cheng, Ch, F. (۲۰۲۳). Antecedents of technological readiness in times of crises: A comparison between before and during COVID-۱۹. **Technology in Society**, ۷۲(۲۰۲۳). ۱۰۲۱۹۵.
- Eren, E. (۲۰۱۳). Stratejik Yönetim ve İşletme, **Politikası** (Cilt ۹). İstanbul: Seçkin.
- Kane, B., Palmer, I.(۲۰۰۵). Strategic HRM or managing the employment relationship?, **International Journal of Manpower**, ۱۶(۵/۶), ۱۴۲-۱۵۷.
- Li, J.; Sekiguchi, T., & Qi, J. (۲۰۲۰). When and why skill variety influences employee job crafting. **Employee Relations: The International Journal**
- Plater, Q. C., Frazier, M. D., Talbert, P. Y., Davis, V. H., & Talbert, P. S.(۲۰۲۲). Human Resources Strategies & Lessons Learned During the COVID-۱۹ Pandemic: A Literature Review. **Management Dynamicsin the Knowledge Economy**, ۱۰(۴), ۳۳۰-۳۴۲.
- Prieto, J. C., Santana, M., Cabrales, A. L. (۲۰۲۲). Turnaround and human resource strategies during the COVID-۱۹ crisis. **BRQ Business Research Quarterly**. LicenseCC BY-NC ۴.۰
- Suswadi, N. C., Irawan, R. B., Esthi, E. N. (۲۰۲۳). Formulating a revitalization strategy for a sustainable mangrove environment with natural and human resource management. **Earth and Environmental Science** ۱۲۶۰ (۲۰۲۳).۱-۱۲.
- Tarihi, G., Gör, O., İstanbul, K. (۲۰۲۳). Determination of COVID-۱۹ Stress Level in Intensive Care Nurses after Pandemic. **Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi** ۲۰۲۳;۲۷(۳):۱۳۸-۱۴۶.
- Vardarlieria, Pelin. (۲۰۱۶), Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** ۲۳۵:۴۶۳-۴۷۲.

- Vo-Thanh T, Vu T Van, Nguyen NP, Nguyen D Van, Zaman M, Chi H.(۲۰۲۱) How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-۱۹ responses affect job insecurity and job performance? **J Sustain Tour** [Internet]. ۲۹(۶):۹۰۷-۲۵.
- Verma, A., Singh, S. (۲۰۲۴). Strategic Human Resource Management. **Clinical Laboratory Management**. DOI: ۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۰۳۱-۴۶۴۲۰-۱_۴.
- Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M. B. (۲۰۲۱). Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal** ۴۲(۲):O۱۶-O۲۷.
- Zaidi, A. K. M. (۲۰۰۵). Hospital-acquired neonatal infections in developing countries. **Lancet**. ۲۰۰۵;۳۶۵(۹۴۶۵):۱۱۷۵-۸۸.
- Zhu N., Zhang D., Wang W., Li X., Yang B., Song J., Zhao X., Huang B., Shi W., Lu R., Niu P., Zhan F., Ma X., Wang D., Xu W., Wu G., Gao G.F., Tan W.(۲۰۲۰). China novel coronavirus investigating and research team. A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, ۲۰۱۹. **N. Engl. J. Med**. ۲۰۲۰;۳۸۲(۸):۷۲۷-۷۳۳