



فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۱(۲(پیاپی ۴۲))، ۱۵۹-۱۴۱

www.iueam.ir

نمایه در ISC, EconLit, Econbiz, EBZ, GateWay-Bayern, SID, Google Scholar, Noormags, Magiran

Civilica, RICEST, Enسانی

شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

طراحی مدل مدیریت بحران برنامه ریزی نیروی انسانی با تمرکز بر ادغام پنج بانک انصار،

قوامین، کوثر، حکمت و مهر اقتصاد در بانک سپه

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

استادیار گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

استاد گروه مدیریت، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ابوالقاسم چتری

عبدالخالق غلامی*

کرماله دانشفرد

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۹ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۵

چکیده: سازمان‌ها برای نیل به اهداف خود دست به تغییرات بنیادین در ساختار سازمانی می‌زنند که پدیده ادغام سازمانی یکی از این تغییرات است. یکی از جدیدترین و بزرگ‌ترین این موارد ادغام پنج بانک انصار، قوامین، کوثر، حکمت و مهر اقتصاد در بانک سپه است. بنابراین هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تمرکز بر ادغام پنج بانک انصار، قوامین، کوثر، حکمت و مهر اقتصاد در بانک سپه است. با توجه به این‌که تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام نشده است، برای شناسایی ابعاد مدل ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای مخزن، شاخص‌ها استخراج شد و سپس دلفی خبرگان برای به‌دست آوردن ابعاد نهایی مدل در سه مرحله انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و معاونان بانک‌های سپه در استان‌های سمنان، مازندران، گلستان، خراسان شمالی، خراسان جنوبی و خراسان رضوی است. سرانجام برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی آل اس و اس پی اس استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که تیم‌سازی، جامعه‌پذیری مؤثر، ساختار منعطف، تفکر سیستمی و باز بودن سازمان، عواملی هستند که در مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید در نظر گرفته شوند.

واژگان کلیدی: مدیریت بحران، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بانک، ادغام سازمانی

۱- مقدمه

منابع انسانی آموزش دیده و جامعه پذیر شده متناسب با فضای محل کار، از دارایی‌های اساسی هر سازمانی است. دارایی‌های انسانی آموزش دیده، آشنا به فضای رسمی و الگوهای ارتباط غیررسمی در سازمان را می‌توان در هر سازمانی طیف دو سر برد دانست؛ زیرا از یک سو کارکنان متناسب با چارچوب، اهداف و راهبردهای همان سازمان خاص خود جامعه‌پذیری سازمانی رسمی و غیررسمی را طی کرده‌اند و از سوی دیگر، الگوی جامعه‌پذیری هر سازمانی با سازمان دیگر تا حدودی متفاوت است و این به این معنی است که منابع انسانی آموزش دیده متناسب با ساختار هر سازمان پس از مدتی به دارایی غیرمالی مناسبی برای آن سازمان تبدیل می‌شود (Buckley et al., 2019). پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بر این امر دلالت دارند که کارکنان پس از مدتی که از جذب آن‌ها در سازمان بگذرد، چه به لحاظ آشنایی با مهارت انجام وظایف خود در سازمان و چه از لحاظ روانی به بازدهی مناسبی می‌رسند و به همین دلیل است که معمولاً جابه‌جایی منابع انسانی در هر سازمانی با کاهش موقتی کارایی کارکنان همراه است (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ زیرا کارکنان وارد یک فضای جدید شغلی می‌شوند که الگوهای روابط رسمی و غیررسمی، اهداف و راهبردها، میزان وظایف محوله و از همه مهم‌تر به لحاظ تفاوت میان آموزش‌های قبل استخدام و ... مغایرت‌های دارند. به لحاظ روانی نیز ترس حاصل از ناسازگاری شغلی با محیط کاری جدید باعث کاهش کارایی آن‌ها می‌شود (McAdam, 2016). از سوی دیگر برای سازمان مادر، سازمان‌دهی نیروی انسانی تازه‌وارد به‌ویژه هنگامی که تعداد نیروی انسانی بالا باشد می‌تواند یک بحران باشد. منابع انسانی تازه‌وارد و ناشناخته چطور و چگونه تقسیم‌بندی شوند؟ در کدام قسمت به کار گرفته شوند؟ آیا باعث رفع نیاز کارمندیابی سازمان می‌شوند؟ آیا سازمان توان پرداخت حقوق و دستمزد این کارکنان را

دارد و موضوعاتی از این قسم همه و همه سازمان را با یک معضل بزرگ مواجه می‌کند.

در زندگی سازمانی امروز سازمان‌ها به لحاظ منابع انسانی، تغییرات مختلفی را تجربه می‌کنند که ادغام، یکی از مهم‌ترین و رایج‌ترین این تغییرات است. به عبارت دیگر سازمان‌ها در راستای نیل به اهداف و برآوردن نیازهای جامعه دست به تحول سازمانی و تغییرات بنیادین در ساختار سازمانی می‌زنند که پدیده ادغام سازمانی^۱ یکی از عوامل مهم در این تغییر و تحولات است (رضازاده، ۱۳۹۳). با توجه به تغییرات گسترده‌ای که به واسطه ادغام در زمینه جابه‌جایی منابع انسانی، استرس روحی کارکنان ادغام شده، تغییرات فضای فیزیکی سازمان و همچنین تغییر دستورالعمل‌ها و غیره رخ می‌دهد، مطالعات حاکی از این است که وضعیت منابع انسانی، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی، قبل از ادغام نسبت به بعد از ادغام بهتر بوده است. در نگاه موشکافانه‌تر وقتی تمامی عوامل و نتایج حاصل از ادغام سازمانی بر منابع انسانی چه در سازمان که در حال ادغام است و چه در سازمان اصلی بررسی شود و با توجه به تفاوت‌های دو سازمان می‌توان گفت نوعی بحران برای منابع انسانی در سازمان‌ها ایجاد می‌شود که نیازمند سازوکاری مختص به خود است (Lee et al., 2019). وظیفه اصلی این سازوکار به نوعی شناسایی مهم‌ترین مشکلات پیش‌بینی شده برای منابع انسانی در فرایند جابه‌جایی یا ادغام است (Brewster & Hegewisch, 2017). یکی از جدیدترین و بزرگ‌ترین این ادغام‌ها در ایران که اکنون در مرحله انجام قرار دارد ادغام پنج بانک انصار، قوامین، کوثر، حکمت و مهر اقتصاد در بانک سپه است که جابه‌جایی ۲۵۰۰۰ نیروی انسانی از این بانک‌ها به بانک سپه را شامل می‌شود (مرکز آمار بانک سپه، ۱۳۹۸). با توجه به طیف گسترده منابع انسانی شاغل در این بانک‌ها اعم از نیروی انسانی قراردادی و پیمانی و همچنین تا حدودی متفاوت بودن سازوکار روش‌های

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

استفن^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به مطالعه بحران پناهجویان در آلمان، در مورد اثربخشی مدیریت بحران توسط برخی از ادارات محلی که هرکدام براساس انگیزه بحران تعداد زیادی از پناهجویان که در سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ وارد این کشور شده‌اند، عمل می‌کند، پرداختند. در این پژوهش به‌جای نظریه‌پردازی دقیق ویژگی‌های طراحی اداری مناسب برای یک واکنش مؤثر بحران، بر توانایی دولت‌ها برای تعدیل تمرکز شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تغییرات در شیوه‌های اداری به سمت اقدامات انعطاف‌پذیرتر و مشارکتی تأثیر مثبتی بر اثربخشی مدیریت بحران خود گزارش‌دهی داشته است. تأثیر اقدام انعطاف‌پذیر به‌ویژه در مناطقی که سهم بیشتری از پناهجویان به آنها اختصاص داده شده بود، مشهود بود. این یافته‌ها تئوری مدیریت بحران و اجرای از پایین به بالا را پیش می‌برد و توانایی سازمان‌های محلی برای تغییر رویه‌ها را به‌عنوان یک عامل توضیحی کلیدی برای اقدام اداری مؤثر در موقعیت‌های استثنایی برجسته می‌کند.

هارپن و دارگیچی^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی به تعیین و شناسایی قابلیت‌های موردنیاز برای مقابله با بحران پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که روش پیمایشی توسعه پایدار، هویت و قدرت، توسعه محصول، ترک کار پایین کارکنان کلیدی، کیفیت و سازگارپذیری سازمانی، از موارد و قابلیت‌های لازم برای مقابله با بحران سازمانی به‌شمار می‌آیند.

من^۳ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر مشارکت کارکنان در شرایط بحران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مشارکت کارکنان می‌تواند در بحران به‌طور مؤثر عمل کند.

جامعه‌پذیری این بانک‌ها با بانک سپه پیش‌بینی می‌شود فرایند ادغام مذکور باعث ایجاد طیف گسترده‌ای از مسائل شود؛ زیرا ادغام در سازمان همیشه اثرات خاص خود را دارد (Bernardo et al., 2015). با توجه به جدید بودن این فرایند در کشور که در مرحله انجام قرار دارد و مسائل مترتب از آن برای بانک سپه که باید این حجم از نیروی انسانی را سازمان‌دهی کند، نیاز به طراحی مدلی به‌منظور مدیریت بحران جابه‌جایی منابع انسانی با تمرکز بر جابه‌جایی از بانک‌های ذکرشده به بانک‌های سپه احساس می‌شود که بتواند باعث گذر موفق از این فرایند شود؛ لذا در این تحقیق به دنبال طراحی مدلی برای مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تمرکز بر ادغام پنج بانک انصار، قوامین، کوثر، حکمت، مهر اقتصاد در بانک سپه می‌باشیم. بدین منظور بانک‌های سپه استان‌های سمنان، خراسان رضوی، خراسان جنوبی، خراسان شمالی، گلستان و مازندران برای طراحی مدل در این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. بر مبنای ابعاد استخراج‌شده نهایی مدل در فرایند دلفی پنج فرضیه مطرح شده که عبارتند از:

- ساختار سازمانی منعطف در طراحی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی مؤثر است.
- جامعه‌پذیری مؤثر سازمانی در طراحی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی مؤثر است.
- باز بودن سازمان در طراحی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی مؤثر است.
- نقش تفکر سیستمی در طراحی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی مؤثر است.
- تیم‌سازی در طراحی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی مؤثر است.

1- Stephen

2- Harpen and Dargichi

3 - Mann

ب) پژوهش‌های داخلی

نجمی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدلی راهبردی برای مدیریت بحران‌های فناورانه مطالعه موردی: مجتمع گاز پارس جنوبی، عسلویه، استان بوشهر» به بررسی عوامل ایجاد بحران و ارائه مدلی راهبردی برای مدیریت بحران‌های ناشی از مخاطرات فناورانه در مجتمع گاز پارس جنوبی پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که عوامل انسانی بیشترین تأثیر را در ساختار عوامل پیش‌بین مدیریت بحران دارد و آموزش منابع انسانی می‌تواند تا حد زیادی بر مدیریت کارآمد بحران اثرگذار باشد.

ناخدا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به معرفی مدل مدیریت بحران در مراکز بایگانی ایران در مرحله پیش از بحران پرداخته‌اند. پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش گراندد تئوری انجام شده است. داده‌های لازم با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. اشباع داده‌ها عامل اصلی در تعیین حجم نمونه بود. جامعه پژوهش شامل ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت بحران و مدیران بایگانی ایران بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. مدل پارادایمیک حاصل از یافته‌های پژوهش شامل بخش‌هایی از شرایط علی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای و پیامدهای آن است. شرایط علی در دو دسته بحران‌های داخلی مانند بحران‌های زیستی و نبود مدیریت صحیح و بحران‌های بیرونی مانند: بلایای طبیعی، آتش‌سوزی و بحران‌های انسانی قرار می‌گیرد.

غیبی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به ارائه طراحی مدل مدیریت بحران در راستای بهبود نظام مدیریت منابع انسانی جمعیت هلال احمر پرداختند. جامعه آماری این مطالعه، کارشناسان و مدیران عملیاتی جمعیت هلال احمر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند. در انجام تحلیل عاملی، از شاخص KMO و آزمون بارتلت

استفاده شد و به منظور اولویت‌بندی میزان تأثیر هر یک از ابعاد بر متغیر اصلی پژوهش و نیز جدول شاخص‌های برانزنگی برای نشان دادن برآزش کلی سازه با داده‌های مورد استفاده ارائه گردید. نتایج نشان دادند که مدیریت منابع انسانی بر مدیریت بحران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

حسینی‌نیا و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به طراحی الگوی مدیریت بحران در راستای تاب‌آوری کسب‌وکارها، مبتنی بر نقش‌های حاکمیتی و سازمانی در شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ پرداختند. در این تحقیق از روش تحلیل محتوا و کیفی استفاده شد. بدین منظور معضلات این بحران در پنج سطح منطقه‌ای، جهانی، اقتصاد کلان، بنگاه و خانوار، شناسایی شد. مدیریت بحران کووید ۱۹ نیز دربرگیرنده معماری سازمانی، سازمان‌دهی برای پاسخگویی، اعطای اختیارات، ایمنی روان‌شناختی گروه‌های انعطاف‌پذیر و توانمندی حل سریع مسئله و همچنین راهکارهای حاکمیتی نیز شامل آینده‌نگاری، اولویت‌بندی، مراقبت از فعالیت زیرساخت‌ها و ... می‌باشد.

۳- مبانی نظری

مسئله طراحی مدل مدیریت بحران در مطالعات مختلفی بررسی شده است. منابع انسانی در هر سازمانی پس از تطبیق با فضا و جو هر سازمان می‌تواند کارایی خود را برای سازمان افزایش دهد. به عبارتی می‌توان گفت رسیدن به بیشینه کارایی و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان در کنار آموزش و جامعه‌پذیری مناسب نیازمند سازگاری و آشناسدن کارکنان با فضای سازمان است. به طوری که گفته می‌شود محیط پیرامون یک فرد یا سازمان پایه و اساسی برای ایجاد فرایند نیروی انسانی است (دانایی و همکاران، ۱۳۹۷). در مدیریت بحران در سازمان همواره عامل آمادگی نیروی انسانی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. از این رو ضروری است که منابع انسانی ابتدا تعریف بحران را دانسته و سپس آماده

برای بررسی ارتباط بحران و منابع انسانی نیاز است که تعریف دقیقی از مفهوم بحران ارائه شود. در ادبیات مرتبط با بحران در علم مدیریت این‌طور گفته شده است که بحران در سازمان یک اتفاق برنامه‌ریزی نشده است که نیاز به اخذ تصمیمات راهبردی و به‌موقع دارد و در صورت بالا نبودن سرعت عمل در این زمینه و همچنین اتخاذ تصمیم نادرست می‌تواند باعث ضربه به سازمان شود (Parnell & Carfagno, 2016). مطابق با تعریف فوق چون بحران یک اتفاق برنامه‌ریزی نشده است و از جانب دیگر برای مدیریت آن نیاز به اخذ تصمیم دارد، اداره آن با مدیریت منابع انسانی گره می‌خورد. به‌عبارت دیگر برنامه‌ریزی برای شرایط برنامه‌ریزی نشده و اخذ تصمیم متناسب با شرایط سازمان هر دو از وظایف مدیریت منابع انسانی است (Noe et al., 2006). در شرایط ادغام، بحران از دو جنبه می‌تواند بررسی شود: نخست از دید کارکنان سازمان‌های در ادغام و دوم از دید سازمان مادر که قرار است پذیرای این منابع انسانی جدید باشد. درحالی‌که بزرگ‌ترین دغدغه سازمان مادر، برنامه‌ریزی نیروی انسانی جدید است، آنچه معمولاً باعث ایجاد شرایط بحران برای منابع انسانی سازمان‌های در حال ادغام می‌شود تحولات بزرگ در سازمان محل کار، تغییر و تحولات بنیادی در سیاست سازمان‌های مادر در مورد سازمان‌های تابعه و درنهایت تعدیل، جابه‌جایی و مسائلی از این قسم است (Chiu, 2008). در این شرایط کارکنان با دغدغه‌ها و معضلاتی روبه‌رو می‌شوند که ممکن است کارایی آن‌ها را در سازمان تا حد زیادی کاهش دهد. این معضل ممکن است ناشی از نداشتن شناخت کافی نسبت به سازمان جدید، ترس از اخراج، برهم خوردن آهنگ زندگی کاری و سازمانی و تطابق نداشتن با فضای سازمان جدید باشد.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فنی‌ترین و پیچیده‌ترین فعالیت مدیران در سازمان است که برای پاسخگویی به نیازهای فردی، گروهی و سازمانی به‌کار می‌رود. در این فرایند سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان

رویاری با آن شوند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱) و مدیریت ارزیابی‌کننده، توسعه‌دهنده و ایجادکننده منابع انسانی، تحلیل نیازها، تغییر سازمانی، احساس اطمینان و ارزشمندی را به‌وجود می‌آورد (Hee & Jing, 2018). مدیریت بحران به فرایند پیش‌بینی، شناسایی، جلوگیری و مدیریت بحران‌های احتمالی توجه دارد و برنامه‌ها و اقداماتی را برای مقابله با بحران در زمان وقوع تدوین می‌کند (Ronez, 2016). دو دیدگاه در مورد مدیریت بحران بیان شده است: دیدگاه مدیریتی و دیدگاه سیاسی. دیدگاه مدیریتی بر این نظر است که مدیریت بحران مربوط به چگونگی تطبیق عملی سازمان و فرایندهای تصمیم‌گیری سیاسی با حدود و ثغور شرایط وضعیت بحران است. این قضیه به راهبرد جامعی نیاز دارد که شامل پیشگیری مبتنی بر تجزیه و تحلیل ریسک باشد و اقدام‌های آماده‌سازی در مرحله پیش‌بینی بحران‌ها و نیز برنامه‌ریزی مؤثر و تأثیرگذار آمادگی سازمانی را برای پاسخ به بحران داشته باشد (مدیری، ۱۳۹۴). با در نظر گرفتن تغییرات داخل سازمان، هفت معضل تغییر در انتظارات کارمندان، جهانی‌سازی، توازن و برابری بین کار و زندگی، افزایش مؤلفه اخلاقی فعالیت‌های منابع انسانی، تجدید ساختار سازمانی، مدیریت متفاوت در نیروی کار و گسترش دیدگاه گروهی فراروی منابع انسانی را معرفی می‌کنند. نقش و کارکرد نیروی انسانی در نهادها و سازمان‌ها روز‌به‌روز در حال گسترش است؛ زیرا در دنیای امروز ارزش نیروی انسانی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است، کارکنان و کارمندان سازمان سرمایه انسانی آن را به‌وجود می‌آورند به گونه‌ای که می‌توانند در هر زمینه و پیشینه‌ای سرمایه‌گذاری شوند و به بازدهی برسند. علاوه‌براین سازمان‌ها به توان کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های فکری می‌نگرند که توان تولید فکر و ایده و در نهایت تولید دانش را دارند و از همین رو است که سازمان‌ها می‌توانند دارای مزیت باشند (Shukurullayevna, 2021).

ممکن است ناشی از شرایط داخل سازمان و سوءمدیریت باشد (Valackienė, 2009).

در قیاس با مدل‌های قبلی، مدل مدیریت بحران هاگمن^۴ نگاه واقع‌بینانه و عملی‌تری به فرایند بحران دارد. به این صورت که این مدل، مدیریت اثربخش بحران در سازمان را نیازمند پیش‌شرط‌هایی می‌داند که باید در هر سازمانی لحاظ شوند. هاگمن معتقد است کنترل بحران در سازمان علاوه بر تمامی نکات گفته‌شده نیازمند کار علمی است و ارتقای فرهنگ مقابله با بحران در سازمان به صورت آموزش علمی و عملی، مشخص کردن تیم مدیریت بحران و تعیین نقش‌های اعضای تیم و داشتن برنامه برای هر مرحله از اهمیت بسزایی برخوردار است (Hardet, 2014).

مدل‌های فوق از جمله مدل‌های سرشناس مدیریت بحران در سازمان‌ها می‌باشند. آنچه مشهود است تمامی این مدل‌ها با توجه به شرایط کلی تمامی سازمان‌ها هستند و محیط داخلی هر سازمان می‌تواند با سازمان دیگری متفاوت باشد، آنچه تا حدودی اسکات و دی جانسن در مدل خود به آن توجه کردند. بنابراین اگر تمامی این مدل‌ها را با ساختار خاص یک سازمان خاص سنجیده شود می‌توان مراحل به آن افزوده یا حذف شود. تمامی این مطالب در مورد تفاوت ساختار بانک سپه و بانک‌هایی که در حال ادغام با آن است (انصار، قوامین، کوثر، حکمت و مهر اقتصاد) نیز صدق می‌کند. در فرایند این ادغام برآورد شده است که تعداد ۲۵۰۰۰ نیروی انسانی با اخلاقیات و توان‌های کاری و علمی متفاوت از پنج بانک مدنظر به بانک سپه تزریق خواهد شد که باعث ایجاد بحران دوسویه هم برای این کارکنان و هم برای بانک سپه خواهد شد. سازمان‌دهی این حجم گسترده نیروی انسانی برای مدیریت منابع انسانی بانک سپه در ساختار فعلی خود نوعی بحران در برنامه‌ریزی نیروی انسانی است که نیازمند طراحی یک مدل مدیریت

نیروی انسانی در حال و آینده سازمان را در اختیار دارند. از این رو هرگاه سازمانی خارج از این چارچوب ناگزیر به جابه‌جایی نیروی انسانی باشد یا بخواهد پذیرای طیف وسیعی از کارکنان باشد با مسائل گسترده‌ای روبه‌رو می‌شود که نیاز به اتخاذ سازوکاری برای مدیریت این شرایط را دارد.

مدل تیری و میتراف^۱ از جمله مدل‌های مدیریت بحران پیش‌آگاهی‌دهنده در سازمان به‌شمار می‌رود. این مدل ابتدا نوعی از شرایط را تعریف می‌کند و شرایط قبل از بحران را می‌داند و در گام بعد، شرایط بحران را تعریف و سپس به مرحله بعد از بحران یا مرحله یادگیری اشاره می‌کند. در هر مرحله، مدل راهکارهایی را برای مدیریت شرایط برای مدیران منابع انسانی سازمان تجویز می‌کند (Mehr & Jahanian, 2016).

مدل واکنش-پیش‌فعال^۲ با مدل قبلی، تقسیم‌بندی جزئی‌تری را اتخاذ می‌کند و بیان می‌دارد سازمان‌ها برای مقابله با بحران دو مسیر را می‌تواند اتخاذ کنند. مسیر اول پیش‌بینی شرایط بحران از طریق شناسایی علائم وقوع بحران است و مرحله دوم اقدام در لحظه بحران است. به عبارت دیگر در شرایط واکنش تصمیمات مربوط به بحران در شرایط حین و بعد از وقوع بحران روی می‌دهد و در شرایط پیش‌فعال مدیر منابع انسانی شرایط مختلف بحران و راهکارهای مقابله با آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنند (Cruz-Castro & Sanz-Menéndez, 2016).

مدل مدیریت بحران اسکات و دی جانسن^۳ که نسبت به دو مدل گذشته جدیدتر است، در سال ۲۰۰۶ ارائه شد و دیدگاه جدیدتری را نسبت به شرایط بحران ارائه داد. برخلاف دو مدل قبلی، بحران را فقط مربوط به شرایط بیرونی سازمان نمی‌داند و معتقد است که بحران

1- Tiri & Mitraf

2- Reaction-pre-active model

3- Scott and De Jensen Crisis Management Model

4- Hagman Crisis Model

بحران برای تسهیل، مدیریت، کنترل و تسریع این فرایند است.

۴- روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تمرکز بر ادغام پنج بانک انصار، قوامین، کوثر، حکمت و مهر اقتصاد در بانک سپه می‌باشد. تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام نشده است؛ از این رو برای شناسایی ابعاد مدل و عوامل مرتبط با آن در گام نخست با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مخزن شاخص‌ها استخراج شد و سپس دلفی خبرگان برای پایش شاخص‌ها و به‌دست آوردن ابعاد نهایی

مدل در سه مرحله انجام شد. بدین‌صورت که مخزن شاخص‌هایی که پژوهشگران تهیه کرده‌اند در اختیار اعضای تیم خبرگان قرار گرفت. بدین منظور ۲۰ نفر به‌عنوان اعضای فرایند دلفی انتخاب شدند که متشکل از مدیران و سرپرستان بانک‌های سپه و در حال ادغام در استان‌های مدنظر بودند. خبرگان در این مرحله تعدادی از عوامل را حذف و تعدادی عوامل جدید را اضافه کردند و سرانجام بعد از انجام سه راند دلفی و محاسبه ضریب همبستگی کندال شاخص‌های نهایی برای تهیه پرسش‌نامه استخراج شدند. نمودار ۱ نشانگر مراحل بیان‌شده تا رسیدن به عوامل نهایی است.



نمودار ۱- مراحل انجام پژوهش

پس از انجام سه مرحله، ده بعد به‌عنوان ابعاد مدیریت بحران به‌دست آمد که شامل پنج بعد به‌عنوان ابعاد داخلی تأثیرگذار و پنج بعد به‌عنوان ابعاد خارجی تأثیرگذار است که در این قسمت به آن‌ها پرداخته می‌شود. در پژوهش‌های انجام‌شده با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری منظور از ابعاد خارجی مدل همان متغیرهای درون‌زای

اثرگذار بر مدل است. متغیر درون‌زا متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می‌پذیرد. در مقابل متغیر برون‌زا متغیری است که هیچ‌گونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند بلکه خود تأثیر می‌گذارد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). در این خصوص اعضای گروه دلفی معتقد بودند مدیریت بحران در سامان مطابق

سازمان نیازمند علم و بینشی جامع و کامل در خصوص منابع انسانی یک سازمان است. در این هنگام است که مدیر می‌تواند با استفاده کامل از منابع انسانی سازمان در راستای کنترل ضربات بحران بر پیکره یک سازمان گام بردارد؛ آنچه تیری و میترا در مدل خود از آن به‌عنوان مهار ویرانی^۳ نام برده‌اند (Lee et al., 2016). پس باید گفت مدیریت بحران در هر سازمانی نیازمند شناخت کامل از منابع انسانی سازمان و توانایی‌های منحصربه‌فرد تک‌تک افراد سازمان است.

❖ دانش آشکار و ضمنی^۴: قلمرو این دو

حوزه متفاوت اما مکمل هم در سازمان و علی‌الخصوص مدیریت بحران در سازمان به مرحله آمادگی قبل از بحران برمی‌گردد. دانش ضمنی یا دانش تلویحی به دانشی اشاره دارد که در پی تجربه‌ها، مهارت‌ها، آموزش‌های حین خدمت و دانایی‌های شخصی، در اذهان کارکنان سازمان پدید می‌آید. سازمان می‌تواند با برگزاری کلاس‌های مربوط به چگونگی نحوه رویارویی با بحران به تقویت آن بپردازد. به‌نوعی آنچه در مدل مدیریت بحران هاگمن از آن به‌عنوان ترویج فرهنگ مقابله با بحران یاد می‌شود و در مرحله قبل از بحران قرار می‌گیرد. در مقابل دانش ضمنی که شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است، این نوع دانش از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید، اکتساب می‌شود. همچنین به‌راحتی قابل به اشتراک‌گذاری با سایر کارکنان در سازمان است که در شرایط بحران می‌تواند راهگشای سازمان باشد. با این حال سازمان‌ها اکنون دریافته‌اند که برای انجام مؤثر کارهایشان نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند Kim & (Godfroid, 2019).

با رویکرد کاربرد دانش در سازمان و انواع آن نیازمند انواع دانش برای کنترل بحران است که در این مرحله به آن پرداخته می‌شود. ابعاد خارجی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی بانک سپه عبارتند از:

❖ دانش رهبری^۱: کارکنان رأس هر سازمانی

علی‌الخصوص مدیران سازمان باید علاوه بر مدیر برای سازمان خود یک رهبر باشند. گفته می‌شود تفاوت مدیر و رهبر در سازمان هنگام بروز بحران نمود بیشتری پیدا می‌کند. در هر سازمانی دانش رهبری در زمره عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان است و شامل تمام قوانین، فرایندها، ابزارها و دانش مدیریت کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است به‌نحوی که کارکنان تمام توان خود را برای موفقیت سازمان به کار گیرند Masadeh et (al., 2016). هنگامی که سازمان با یک بحران روبه‌رو می‌شود با توجه به قدرت نفوذ رهبر در کارکنان و همچنین توانایی وی در تبدیل گروه به تیم در سازمان برخورداری از بعد می‌تواند رهگشای بسیاری از مسائل سازمان باشد.

❖ دانش محیطی^۲: از جمله مواردی است که

مدیران در هر سازمانی برای پیش‌بینی شرایط آتی سازمان به آن نیازمند هستند. سازمان باید از قبل بحران، آمادگی مواجهه با بحران را داشته باشد، برخورداری از این عامل می‌تواند تا حد بسیاری رهگشای شرایط بحران باشد؛ زیرا با استفاده از این دانش مدیران سازمان می‌توانند تا حدودی با تحلیل محیط پیرامون خود آنچه را که در آینده احتمال دارد برای سازمان رخ دهد را پیش‌بینی و سازمان را آماده مواجهه با آن کنند (Soyez, 2002).

❖ دانش برنامه‌ریزی منابع انسانی: برای هر

مدیری در رأس یک سازمان برنامه‌ریزی برای رویارویی با بحران در راستای استفاده از تمام توان‌های موجود

3- Prevent of destruction

4- Explicit & Implicit knowledge

1. Leadership knowledge-

2- Environmental knowledge

❖ دانش عاطفی - روان‌شناختی^۱: ورای مباحث

علمی و سازمانی، مدیریت بحران و گذر از آن به‌صورت موفق نیازمند آمادگی روانی و عاطفی کارکنان یک سازمان است که بتواند در مراحل سه‌گانه قبل، حین و بعد بحران ضمن مدیریت شرایط خود را با شرایط پس از بحران تطبیق دهند؛ آنچه تیری و میترا در مدل خود از آن به‌عنوان بهبود یاد می‌کنند. خصوصاً اگر موضوع بحران در شرایط ادغام سازمانی باشد زیرا ادغام سازمانی باعث جابه‌جایی حجم بسیاری از کارکنان می‌شود و در این شرایط مسائل روحی و روانی کارکنان نیز نمود بیشتری پیدا می‌کند. این نوع دانش در شرایط بحران در زمان ادغام باعث می‌شود کارکنان نه‌تنها بحران را با موفقیت سپری کنند بلکه با کارکنان جدیدی که به‌واسطه ادغام به سازمان اضافه شده‌اند ارتباط کاری مناسبی را برقرار کنند؛ زیرا کارکرد دانش عاطفی عبارت است از: ارتباط برقرار کردن با افراد مناسب با فراخور شخصیت و روحیه هر کدام از آن‌ها (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸).

در مدل یابی معادلات ساختاری منظور از ابعاد داخلی همان سازه‌های برون‌زای مرتبط با مدل طراحی شده است. این ابعاد که برخلاف سازه‌های درون‌زا بسته به شرایط خاص هر محیط طراحی می‌شوند به‌طور اخص مرتبط با محیط پژوهش هستند درحالی‌که سازه‌های درون‌زا مرتبط با موضوع به‌طور عام هستند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ لذا در این پژوهش با توجه به نوع بحران که جابه‌جایی تعداد زیادی از کارکنان از چند سازمان به یک سازمان مادر (بانک سپه) است، ابعاد زیر به‌عنوان ابعاد داخلی مدل به دست آمد که در ادامه به آن پرداخته می‌شود:

ساختار سازمانی منعطف^۲: هنگامی که بحث از

ادغام چندین سازمان در یک سازمان مادر است، به این

معنی است که سازمان پذیرای سازمان‌های جدید باید به‌اندازه‌های رشد کند که تنها در بعد منابع انسانی بتواند پذیرای کارکنان جدید باشد. داشتن ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر می‌تواند در راستای رشد سریع یک سازمان سودمند باشد. یک سازمان انعطاف‌پذیر، هیچ‌گونه محدودیت ناخواسته‌ای که بر اخلاق کارکنان تأثیر منفی بگذارد در خود ایجاد نمی‌کند بلکه محیط کاری مسرت‌بخش، لذت‌بخش و راحت‌تری را برای کارکنان خود فراهم می‌کند (Garciniak, 2019). پس در شرایط ادغام چند سازمان با یک سازمان، برخورداری از ساختار سازمانی منعطف می‌تواند گره‌گشای بسیاری از مسائل مترتب از این جریان باشد. آنچه تیری و میترا در مدل خود از آن به‌عنوان مهار ویرانی^۳ یاد می‌کند.

• **جامعه‌پذیری مؤثر^۴**: با توجه به نوع ادغام موضوع پژوهش و جابه‌جایی گسترده نیروی انسانی از بانک‌های مذکور به بانک سپه، منابع انسانی متنوع و بسیاری به بانک سپه وارد می‌شوند که سازمان‌دهی این حجم از کارکنان برای بانک سپه در صورت برخورداری نبودن از یک برنامه جامع‌پذیری مؤثر، امر بسیار دشواری است. سیستم جامعه‌پذیری در سازمان می‌تواند ضمن مشخص کردن نیاز و تخصص لازم برای سازمان، یکی از کلیدهای مهم در مدیریت بحران باشد. در این شرایط سازمان با برنامه‌ریزی مناسب می‌تواند به سازمان‌دهی منابع انسانی جدید در سازمان بپردازد و کارکنان جدیدالورود را با فضای سازمان آشنا کند؛ زیرا یکی از مهم‌ترین موضوعات در سازمان این است که سازمان برای رسیدن به اهداف خود به چه تعداد از کارکنان با چه کم و کاستی نیاز دارد (رنگریز، ۱۳۹۵).

• **باز بودن سازمان**: جلیلیان و همکاران (۱۳۹۴) معتقدند که سازمان باز موجب عملکرد

3- Prevent destruction
4- Effective socialization

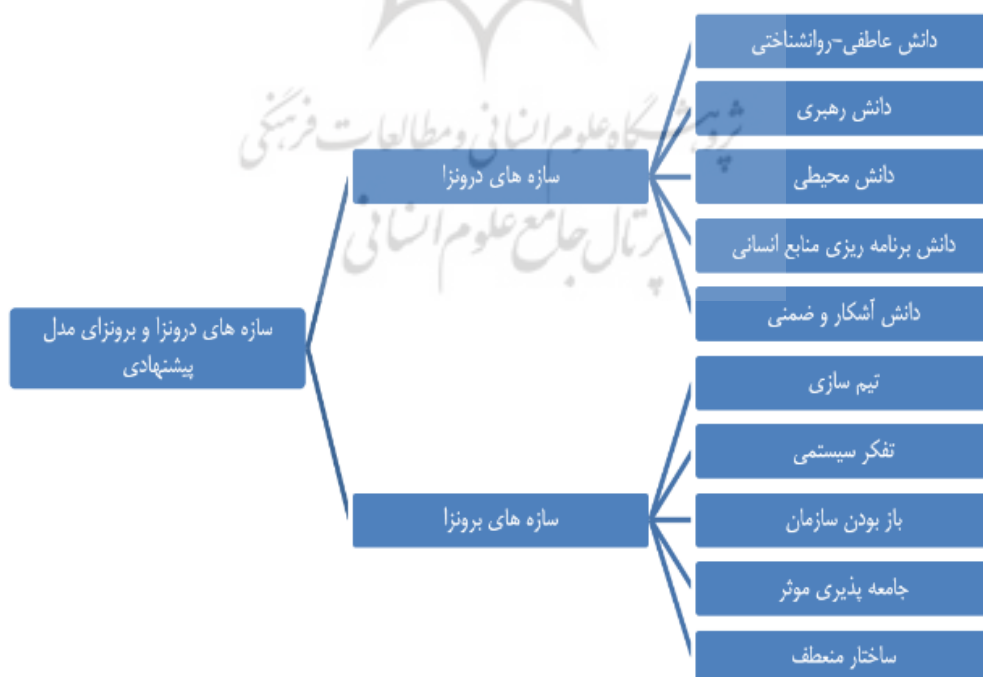
1- Emotional-Psychological Knowledge
2- Flexible Organizational Structure (FOS)

در شرایط مدنظر پژوهش نیز رویکرد تفکر سیستمی در سازمان می‌تواند باعث برنامه‌ریزی برای مدیریت بحران شود آنچه هاگمن در مدل مدیریت بحران خود به آن اشاره کرده است (Hardt, 2014).

تیم‌سازی: هاگمن در مدل خود که برای مدیریت بحران در سازمان ارائه می‌دهد یکی از اقدامات مهم را در مرحله ترویج فرهنگ مقابله با بحران تیم‌سازی می‌داند. در واقع می‌توان گفت تقویت یادگیری سازمانی باعث تقویت تیم‌سازی و به تبع آن باعث افزایش شایستگی کارکنان می‌شود (Potnuru et al., 2018). در شرایط بحران سازمانی تبدیل کار گروهی به کار تیمی به لحاظ روانی و ساختاری می‌تواند باعث تحکیم روابط کارکنان قدیمی و جدید شود. زیرا حل اختلافات، تعهد، درک متقابل، رهبری اثربخش و مالکیت ارزش‌ها و اهداف که همگی عوامل مهمی در مدیریت بحران سازمانی هستند از کارکردهای تیم در سازمان هستند (Robbins, 2018).

بازتر، مؤثرتر و همچنین سازگاری بیشتر سازمان با تغییرات محیطی می‌شود. یکی از این تغییرات می‌تواند مسئله جابه‌جایی منابع انسانی از سایر بانک‌ها به بانک سپه باشد و با توجه به جابه‌جایی منابع انسانی از خارج سازمان به داخل سازمان مصداق بحران خارج سازمانی در مدل اسکات و دی جانسن است که به آن پرداخته شد (Valakindeh, 2009)؛ بنابراین باز بودن سازمان با اشتراک‌گذاری دانش و منابع انسانی به مهار ویرانی بحران در سازمان کمک شایانی می‌کند.

• **تفکر سیستمی:** وجود تفکر سیستمی در سازمان باعث ایجاد انگیزه برای یادگیری بیشتر و به تبعیت از آن تصمیم‌گیری درست هنگام رخداد حوادث در سازمان است. در این شرایط کارکنان از نقش فردی خود در سازمان آگاه هستند و درک جامع و کاملی نسبت به اتفاقات خارج سازمان نیز دارند (جلیلیان و همکاران، ۱۳۹۴). رویکرد تفکر سیستمی به علت ویژگی‌های آن قادر است تمامی مسائل را در سازمان حل کند.



نمودار ۲- مدل مفهومی پژوهش

جدول ۱ آورده شده است. پایایی تحقیق با استفاده از آزمون کرونباخ محاسبه شده است که مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۷۰ است. سرانجام برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی آل اس، اس پی اس و برای محاسبات مربوطه نیکویی و برازش مدل، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل ۳۵۶ نفر از مدیران و معاونان بانک‌های سپه در استان‌های سمنان، مازندران، گلستان، خراسان شمالی، خراسان جنوبی و خراسان رضوی است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش سرشماری استفاده شد و بین تمام این افراد (۳۵۶) پرسش‌نامه توزیع شد که اطلاعات مربوط به آن در

جدول ۱- جامعه و نمونه آماری پژوهش

ردیف	نام بانک	استان	تعداد جامعه آماری	تعداد نمونه اخذ شده
۱	سپه	سمنان	۲۷	۲۷
۲	سپه	مازندران	۶۰	۶۰
۳	سپه	گلستان	۵۵	۵۵
۴	سپه	خراسان شمالی	۳۳	۳۳
۵	سپه	خراسان جنوبی	۳۵	۳۵
۶	سپه	خراسان رضوی	۱۴۶	۱۴۶
مجموع پرسش‌نامه توزیع شده			۳۵۶	

در مدل‌یابی معادلات ساختاری برای تحلیل کمی داده‌ها تا رسیدن به مرحله نهایی، مراحل به صورت گام‌به‌گام طی می‌شود. بدین صورت که ابتدا استفاده از این روش آزمون می‌شود و سپس بار عاملی، آماره تی و شاخص R2 محاسبه و در نهایت نیکویی و برازش مدل، آزمون می‌شود.

متغیرهای مرکزی مورد استفاده برای تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین، میانه و مد) و متغیرهای پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و دامنه تغییرات) در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه
تیم‌سازی	۳۵۶	۲/۶۸۵	۲/۲۲۲	۴/۰۰۰	۰/۸۰۱	۰/۵۲۴	۲/۷۶۰	۱/۳۴۵	۴/۷۲۷
تفکر سیستمی	۳۵۶	۲/۲۴۱	۳/۲۴۵	۴/۰۰۰	۰/۸۳۶	۰/۷۷۷	۲/۸۳۳	۱/۱۷۶	۴/۶۵۴
باز بودن سازمان	۳۵۶	۲/۴۵۶	۴/۰۰۰	۴/۰۰۰	۰/۸۵۹	۰/۵۴۰	۲/۶۷۰	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰
جامعه‌پذیری مؤثر	۳۵۶	۲/۵۶۷	۲/۶۶۷	۴/۰۰۰	۰/۵۲۱	۰/۳۲۲	۲/۳۳۳	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰
ساختار منعطف	۳۵۶	۲/۲۹	۲/۴۸۰	۳/۴۸۰	۰/۵۵۱	۰/۲۴۵	۲/۰۰۰	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰

به‌منظور بررسی آزمون نرمال بودن داده‌ها در پژوهش حاضر از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. از این آزمون در سطح خطای ۵ درصد برای انتخاب روش آماری مناسب برای تحلیل داده‌های

شده است. از این آزمون در سطح خطای ۵ درصد برای انتخاب روش آماری مناسب برای تحلیل داده‌های

نباشد مدل‌یابی معادلات ساختاری و پی‌آل اس، مناسب‌ترین روش است.
 H_0 : توزیع داده‌ها نرمال است.
 H_1 : توزیع داده‌ها نرمال نیست.
 اکنون به سنجش توزیع نرمال و غیرنرمال داده‌ها اقدام می‌شود.

پژوهش استفاده می‌شود. بدین صورت که پژوهشگر دو فرض ۰ و ۱ را با موضع توزیع نرمال داده‌ها طرح و سپس به تحلیل نتایج اقدام می‌کند. اگر مقدار معناداری، بزرگ‌تر مساوی سطح خطای ۰/۰۵ به دست آید، توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود و چنانچه توزیع داده‌ها نرمال

جدول ۳- سنجش توزیع نرمال و غیرنرمال داده‌ها

مدل مدیریت بحران	ساختار منعطف	جامعه‌پذیری مؤثر	باز بودن سازمان	تفکر سیستمی	تیم‌سازی	
۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	N
۳/۱۴۵	۳/۲۱۷	۳/۴۲۲	۳/۴۹۱	۳/۲۲۲۰	۳/۵۵۵	AVE
۰/۴۱۱	۰/۴۷۱	۰/۶۳۴	۰/۶۷۸	۰/۹۰۳	۰/۵۶۱	SD
۱/۱۲۳	۱/۵۵۵۰	۳/۹۴۶	۲/۲۴۲	۲/۲۴۵	۱/۲۳۴	KS
۰/۰۲۳	۰/۰۷۶	۰/۰۰۵	۰/۰۰۲	۰/۰۱۱	۰/۰۶۴	SIG

برقرار باشد پرسش‌نامه و سازه‌های آن از اعتبار همگرایی مناسبی برخوردار است. برای روایی همگرا، میانگین واریانس استخراج (AVE) و روایی مرکب (CR) محاسبه می‌شود و باید روابط زیر برقرار باشد (Domingues & Gonçalves, 2018):

$$CR > 0.7$$

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0.5$$

همان‌طور که در جدول مشخص است در تمام متغیرها سطح معنی‌داری به سطح خطای در نظر گرفته‌شده نرسیده است؛ از این رو توزیع داده‌ها نرمال نیست و مدل‌یابی معادلات ساختاری مناسب‌ترین روش است.

در این پژوهش از روایی همگرا برای بررسی اعتبار سازه‌ها استفاده شده است. اگر در نتایج استخراج‌شده حاصل از تحلیل t همبستگی بالایی بین نمرات آزمون

جدول ۴- روایی همگرا و پایایی متغیرهای پژوهش

CR	AVE	α	عناصر مدیریت بحران به دست‌آمده
۰/۸۷۷	۰/۹۵۸	۰/۸۷۴	تیم‌سازی
۰/۸۴۹	۰/۶۳۱	۰/۸۰۶	تفکر سیستمی
۰/۷۷۹	۰/۵۹۲	۰/۸۷۱	باز بودن سازمان
۰/۸۵۴	۰/۶۴۸	۰/۸۵۲	جامعه‌پذیری مؤثر
۰/۷۸۲	۰/۵۷۳	۰/۷۷۴	ساختار منعطف
۰/۸۸۱	۰/۶۸۲	۰/۸۷۰	مدل مدیریت بحران

بار عاملی (FL)

کارکرد بار عاملی نشان دادن رابطه بین دو گروه متغیرهای موردبررسی (پنهان و مشهود) است. این عدد ضریبی بین ۰ و ۱ است و تفسیر آن به این صورت است که:

همان‌طور که مشخص است شروط سه‌گانه زیر در جدول استخراج‌شده برقرار است:

$$CR > 0.7$$

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0.5$$

۲- مدل درونی: مدل درونی هم‌ارز مدل ساختاری (تحلیل مسیر) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند (امانی و همکاران، ۱۳۹۱).

محاسبه بار عاملی

مدل‌یابی PLS در دو مرحله صورت می‌گیرد: در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) با برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود (DeRoover & Vermunt, 2019). در مدل پژوهش حاضر، تمام اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر است یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبولی است.

غیرقابل قبول $FL < 0.3$

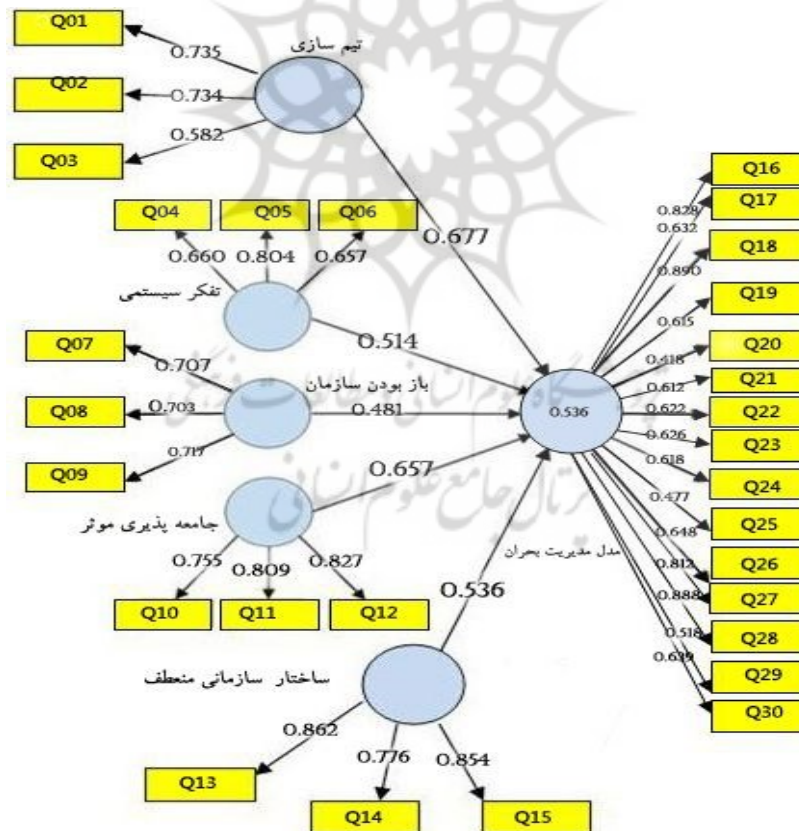
قابل قبول $0.3 \leq FL \leq 0.6$

مطلوب $FL > 0.6$

آزمون معناداری

پس از محاسبه بار عاملی، این آزمون انجام می‌شود. دو روش متداول انجام این آزمون عبارتند از: بوت استرپ و برش متقاطع جک نایف. در این پژوهش از روش بوت استرپ استفاده شده است که حاصل آن آماره t است. با فرض خطای ۵ درصد اگر $t > 1.96$ باشد، همبستگی معنادار است.

۱- مدل بیرونی: مدل بیرونی هم‌ارز مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.



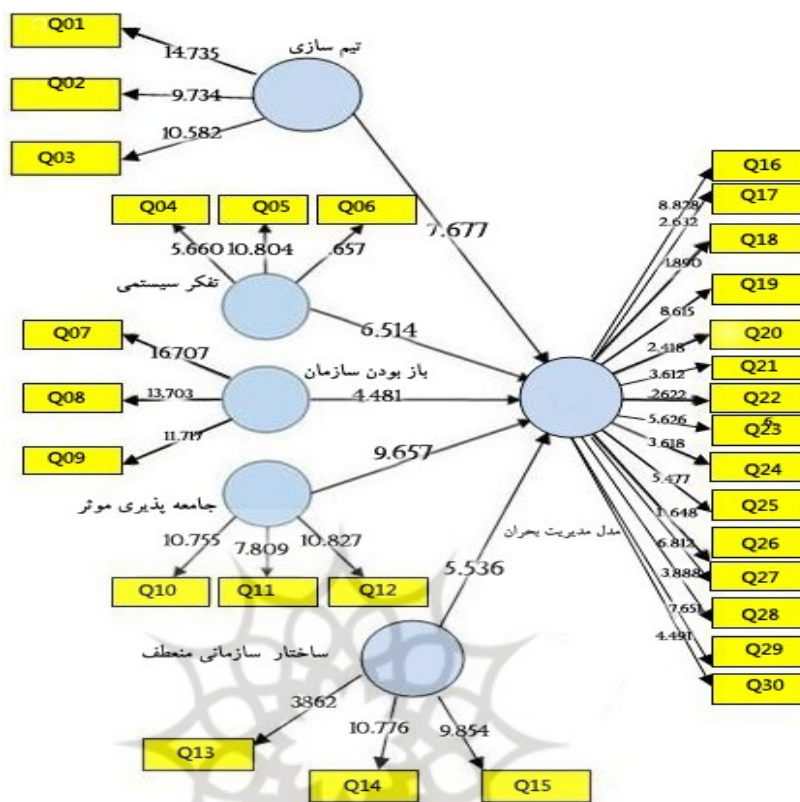
نمودار ۳- محاسبه بار عاملی سازه‌های مدل

محاسبه آماره t

در این پژوهش از روش بوت استراپ استفاده شده است که آماره t را به دست می آورد. در سطح خطای ۵

درصد اگر مقدار آماره بوت استراپینگ T-value

بزرگ تر از ۱/۹۶ باشد، همبستگی های مشاهده شده معنادار است.



نمودار ۴- ضرایب آماره t سازه های مدل پژوهش

استفاده می شود. نکته قابل ذکر اینکه این ضریب فقط برای سازه های درونزا (وابسته) محاسبه می شود و برای سازه های برونزا مقدار آن صفر است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۶۷ و ۰/۳۳ به عنوان ضعیف، متوسط و قوی بودن مدل تعیین شده است.

همان طور که در خروجی محیط پی ال اس مشخص است آماره t سازه های درونزا و برونزای مدل پژوهش در تمامی موارد بزرگ تر از ۱/۹۶ استخراج شده است.

محاسبه R Square (R²)

در مدل یابی معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر سازه های برونزا بر سازه های درونزا از ضریب R2

جدول ۵- مقدار R² سازه های درونزای مدل

ردیف	سازه	R ²
۱	دانش عاطفی- روانشناختی	۰/۷۷۵
۲	دانش رهبری	۰/۷۱۲
۳	دانش محیطی	۰/۷۰۷
۴	دانش برنامه ریزی منابع انسانی	۰/۸۵۰
۵	دانش آشکار و ضمنی	۰/۵۳۳
۶	مدل مدیریت بحران	۰/۵۲۷

$$GOF = \frac{\sqrt{Avg(Communalities)} \times R^2}{R^2} = 0.536$$

$$GOF = \sqrt{0.710 \times 0.536} = \sqrt{0.380} = 0.616$$

مقدار R^2 برای سازه ۰/۵۲۷ است و با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

نیکویی و برازش (شاخص GOF)

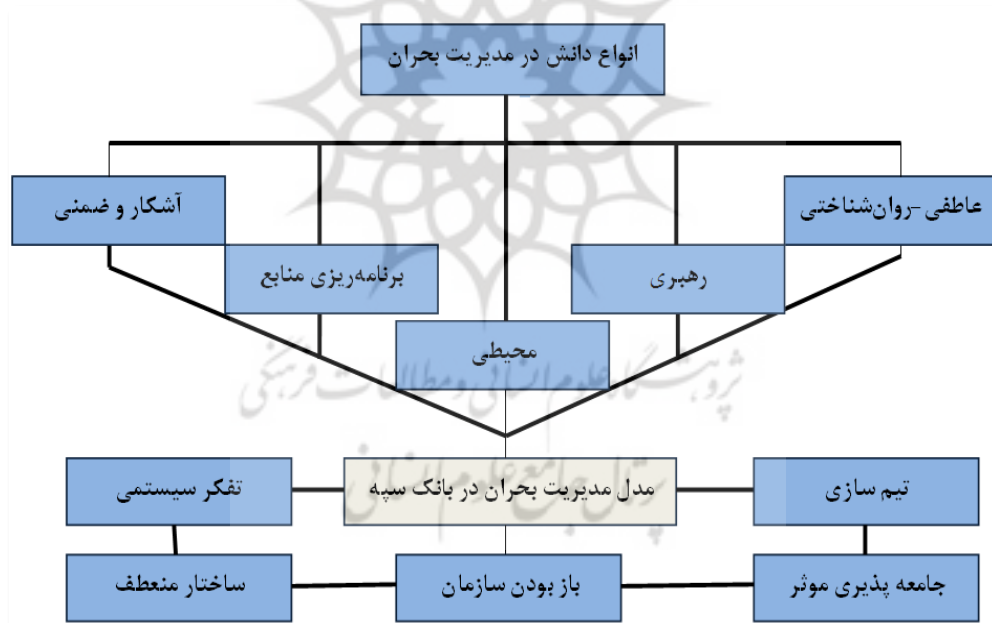
بخش نهایی مدل‌یابی معادلات ساختاری مربوط به

محاسبه نیکویی و برازش مدل پژوهش است

همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است تمامی فرضیه‌ها تأیید شدند.

جدول ۶- بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	متغیرهای مستقل	متغیر وابسته	بار عاملی	آماره T	وضعیت فرضیه
۱	تیم‌سازی	مدل مدیریت بحران	۰/۶۷۷	۷/۶۷۷	تأیید
۲	تفکر سیستمی	مدل مدیریت بحران	۰/۵۱۴	۶/۵۱۴	تأیید
۳	باز بودن سازمان	مدل مدیریت بحران	۰/۴۸۱	۴/۴۸۱	تأیید
۴	جامعه‌پذیری مؤثر	مدل مدیریت بحران	۰/۶۵۷	۹/۶۵۷	تأیید
۵	ساختار منعطف	مدل مدیریت بحران	۰/۵۳۶	۵/۵۳۶	تأیید



نمودار ۵- مدل نهایی پژوهش

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مطالعه حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت بحران برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تمرکز بر ادغام پنج بانک انصار، قوامین، کوثر، حکمت و مهر اقتصاد در بانک سپه به صورت مقطعی در زمستان ۱۳۹۸ و بهار ۱۳۹۹ انجام

شد. موضوع پژوهش حاضر برگرفته از تغییرات ساختاری در پنج بانک مذکور است که اکنون این جابه‌جایی در حال انجام است و قرار است این بانک‌ها در بانک سپه ادغام شوند. پیش‌بینی می‌شود انتقال شمار بالایی از کارکنان این بانک‌ها به بانک سپه، این بانک را با مسائل

متعددی روبه‌رو کند تا حدی که اگر زوایای مختلف آن بررسی نشود منتج به ایجاد بحران در بانک سپه گردد. پژوهش حاضر نیز با همین هدف انجام شد. در پایان پژوهش و پس از تحلیل داده‌ها همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است تمامی فرضیه‌های مطرح‌شده در ابتدای پژوهش تأیید شدند. براساس این جدول و با در نظر گرفتن میزان بار عاملی شاخص‌ها، تیم‌سازی با بار عاملی ۰/۶۷۷ در رتبه اول قرار گرفت. تبدیل کارکرد کارکنان از حالت گروه به تیم از ویژگی‌های مدیریت سودمند در سازمان است. تشکیل تیم در سازمان می‌تواند در شدیدترین بحران‌ها ستون سازمان باشد و از هم پاشیدن جلوگیری کند. کارکنان سازمان وقتی به دید کار تیمی برسند و آموزش‌های مربوط به تقویت روحیه و کار تیمی را دریافت کنند، سازمان در شرایط بحران با مشکلات کمتری مواجه می‌شود. اگر کارکنان علاوه بر اینکه خود را نسبت به سرنوشت سازمان مسئول می‌دانند، نسبت به خود نیز مسئول باشند، برای تقویت و پیش‌برد وظایف سازمانی به یکدیگر کمک می‌کنند. ویترسما^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «بحران سازمانی: نیاز به هیئت‌های تحول و تیم‌های مدیریت برتر» به بررسی نقش تیم مدیریت بحران کارآمد در چگونگی کنترل مؤثر بحران پرداخت که از این حیث نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش ویترسما مطابقت دارد. جامعه‌پذیری در سازمان فرایند آشناسازی رسمی و غیررسمی کارکنان تازه‌وارد به سازمان جدید است. بدیهی است که سازوکار جامعه‌پذیری نامناسب در سازمان خود عامل ایجاد بحران و در تضاد با آن سازوکار جامعه‌پذیری سودمند در سازمان خود باعث مدیریت و جلوگیری از ایجاد بحران در سازمان است.

براساس یافته‌های پژوهش، جامعه‌پذیری مؤثر با امتیاز ۰/۶۵۷ در رتبه دوم قرار گرفت. بدیهی است ورود تعداد زیادی از منابع انسانی به سازمان اگر با جامعه‌پذیری مؤثر توسط سازمان مادر همراه باشد، به

مدیریت مؤثر بحران در سازمان مادر کمک می‌کند. با توجه به اینکه جامعه‌پذیری نوعی آموزش برای کارکنان است، نتایج پژوهش حاضر از این حیث با نتایج پژوهش نجومی و همکاران (۱۳۹۹) مطابقت دارد.

ساختار منعطف با بار عاملی ۰/۵۳۶ رتبه سوم را به خود اختصاص داد. با توجه به اینکه عامل اصلی ایجاد بحران در پژوهش جابه‌جایی نیروی انسانی از بانک‌های مذکور به بانک سپه است، ساختار سازمانی منعطف باعث می‌شود که کارکنان با دشواری کمتری هنگام جابه‌جایی روبه‌رو شوند؛ خواه کارکنان منتقل‌شونده و خواه کارکنان سازمان مادر (بانک سپه). تنو^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، نیز در پژوهشی تحت عنوان «فعال‌سازی انعطاف‌پذیری در سازمان، چگونه رهبری باعث ایجاد مقاومت در کارکنان در مقابل تغییر می‌شود» به بررسی نقش این بعد در مدیریت بحران سازمانی پرداختند که نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر هم‌پوشانی دارد.

در تفکر سیستمی سازمان به‌عنوان یک کل یکپارچه در نظر گرفته می‌شود و کارکنان از درک کاملی نسبت به سازمان برخوردار هستند. براساس یافته‌های پژوهش، تفکر سیستمی با امتیاز ۰/۵۱۴ در رتبه چهارم قرار گرفت. شران و آیزنگر^۳ (۲۰۱۶)، در پژوهش خود دیدگاه سیستمی را عامل حفظ کارکرد سازمان در شرایط دشوار می‌دانند. سازمان باز در قیاس با سازمان بسته از تغییرات محیط پیرامونی خود بیشتر آگاه است و با برنامه‌ریزی قبلی خود را برای رویارویی با این تغییرات آماده می‌کند. در این شرایط زمان آمادگی بیشتری برای اتفاقات پیش‌بینی‌نشده نیز دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، باز بودن سازمان با امتیاز ۰/۴۸۱ در رتبه پنجم قرار گرفت. در پایان باید گفت تاکنون پژوهش‌های زیادی در حوزه مدیریت بحران انجام شده است که بیشتر آن‌ها از مدل‌های استاندارد استفاده کرده‌اند. هرکدام از پژوهش‌های انجام‌شده در

2- Teo

3- Schranz & Eisenegger

1- Wiersema

حسینی‌نیا، غلامحسین؛ بختیاری، مرضیه. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت بحران در راستای تاب‌آوری کسب و کار مبتنی بر نقش‌های حاکمیتی و سازمانی (در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹)

دانایی، ابوالفضل؛ قربانی، امیر؛ رئیسی نافچی، ابوالقاسم. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی روابط انسانی در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مورد مطالعه: دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری استان خراسان جنوبی. نشریه مطالعات اجتماعی گردشگری، ۱۱(۱۲)، ۱۱۳-۱۳۸

رضازاده، حجت. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر ادغام سازمانی بر تعهد سازمانی در ستاد مرکزی وزارت صنعت، معدن و تجارت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

رنگ‌ریز، حسن. (۱۳۹۵). تحلیل مسائل برنامه‌ریزی نیروی انسانی. تهران: مهربان نشر

غیبی، بهرام؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ گلرد، پروانه. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت بحران در راستای بهبود نظام مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: جمعیت هلال احمر شهرهای ایران). نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، ۹(۳۵)، ۱۰۳-۱۲۴.

قربانی، امیر؛ دانایی، ابوالفضل؛ برزگر، سید محمد؛ همتیان، هادی. (۱۳۹۸). پست‌مدیرنیسم و طراحی مدل سازمان هوشمند مدیریت گردشگری (مورد مطالعه: دفاتر ارائه خدمات گردشگری و هتل‌های سه ستاره شهر بیرجند). نشریه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۸(۲۸)، ۶۹-۵۰.

کاظمی، مقداد؛ جلیلیان، محسن؛ کاظمی، مهرداد؛ رشیدی، محمدمبین. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر آموزش مرتبط با کار، جابجایی شغل، ارزشیابی عملکرد و پیشرفت شغلی در توسعه منابع انسانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام در سال ۱۳۹۴. نشریه دانشگاه علوم پزشکی ایلام، ۲۵(۴)، ۴۳-۵۱.

مرکز آمار سرپرستی بانک سپه کل کشور در سال ۱۳۹۸. نجومی، علیرضا؛ گیوه‌چی، سعید؛ امام‌قلی‌بابادی، منوچهر. (۱۳۹۹). ارائه مدلی راهبردی برای مدیریت بحران‌های فناورانه مطالعه موردی: مجتمع گاز پارس جنوبی،

گذشته جزئی از ابعاد مدیریت بحران را بررسی کرده‌اند در حالی که در پژوهش حاضر سعی شد تا حد امکان عوامل مؤثر در مدیریت بحران سازمانی شناسایی و بررسی شوند. بانک سپه به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین بانک‌های کشور اکنون باید پذیرای شمار زیادی از کارکنان جدیدالورود باشد.

پیشنهاد می‌گردد با توجه به نقش مؤثر تیم‌سازی در مدیریت بحران سازمانی مدیران رأس و سایر بخش‌های سازمان چگونگی تشکیل تیم را به کارکنان آموزش دهند. کارکنان برای رویارویی با بحران باید تفاوت تیم و گروه را بدانند و از پیامدهای هر کدام آشنا باشند.

با توجه به نقش مؤثر فضای باز سازمانی در مدیریت بحران سازمانی پیشنهاد می‌شود مدیران ساعاتی را در هفته به برگزاری جلساتی با مضمون جلسات آزاداندیشی اقدام کنند. در این جلسه مدیران باید به کارکنان خود یادآوری کنند که ارائه هرگونه انتقاد از سازمان آزاد است و عواقبی برای کارکنان نخواهد داشت. با توجه به نقش مؤثر ساختار سازمانی منعطف در مدیریت سازمانی پیشنهاد می‌شود مدیران در سازمان خود افرادی را برای تفویض و واگذاری اختیار انتخاب کنند و میزان صلاحیت آنان را در انجام امورات محوله، پیش از وقوع بحران بسنجند.

۷- منابع

احمدی، سید علی‌اکبر؛ رسولی، رضا؛ رجبزاده قطری، علی؛ پویا، پریسا. (۱۳۹۱). ارائه مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان‌های شهر تهران. فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۴(۱۰)، ۱-۲۴.

امانی، جواد؛ خضری‌آذر، همین؛ محمودی، حجت. (۱۳۹۱). معرفی مدلیابی ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی PLS-PM. مجله بر خط دانش روان‌شناختی، ۱(۱)، ۴۱-۵۵.

- Lee, B., Moon, K. M., Kim, S. J., Kim, S. H., Kim, D. H., An, H. J., ... & Chung, H. Y. (2016). (Z)-5-(2, 4-dihydroxybenzylidene) thiazolidine-2, 4-dione prevents UVB-induced melanogenesis and wrinkle formation through suppressing oxidative stress in HRM-2 hairless mice. *Oxidative Medicine and Cellular Longevity*, 2016.
- Li, G. (2019). An Integrated Model of Rough Set and Radial Basis Function Neural Network for Early Warning of Enterprise Human Resource Crisis. *International Journal of Fuzzy Systems*, 21(8), 2462-2471.
- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- McAdam, J. (2016). From the Nansen Initiative to the platform on disaster displacement: shaping international approaches to climate change, disasters and displacement. *The university of new south Wales law journal*, 39(4), 1518-1546.
- Mehr, M. K., & Jahanian, R. (2016). Crisis management and its process in organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5 S1), 143.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*. New York, MA: McGraw-Hill Education.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2018). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39-60.
- Schranz, M., & Eisenegger, M. (2016). Organizational crisis and the news media. *The handbook of international crisis communication research*, 165-174.
- عسلویه، استان بوشهر. نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، ۲۰(۵۶)، ۲۰۵-۲۲۱.
- Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260-267.
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (Eds.). (2017). *Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse Cranfield survey*. Taylor & Francis.
- Buckley, M. R., Wheeler, A. R., Baur, J. E., & Halbesleben, J. R. (Eds.). (2019). *Research in personnel and human resources management*. Emerald Publishing Limited.
- Carfagno, K. A., & Parnell, J. A. (2016). Crowdsourcing: Organizations using social media for meaningful crisis management. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 15076). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2016). The effects of the economic crisis on public research: Spanish budgetary policies and research organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 157-167.
- Domingues, R. B., & Gonçalves, G. (2020). Assessing environmental attitudes in Portugal using a new short version of the Environmental Attitudes Inventory. *Current Psychology*, 39, 629-639.
- Hardt, H. (2014). *Time to react: The efficiency of international organizations in crisis response*. Oxford University Press.
- Hee, O. C., & Jing, K. R. (2018). The Influence of human resource management practices on employee performance in the manufacturing sector in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 129-147.
- Kim, K. M., & Godfroid, A. (2019). Should we listen or read? Modality effects in implicit and explicit knowledge. *The Modern Language Journal*, 103(3), 648-664.

- Shukurullayevna, X. E. (2021). Improving the efficiency of management of innovative potential of construction companies in Uzbekistan. *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 11(3), 42-45.
- Soyez, D. (2002). 11 Environmental Knowledge, the Power of Framing and Industrial Change. *Knowledge, industry and environment: Institutions and innovation in territorial perspective*, 187.
- Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136-147.
- Valackienė, A. (2009). The theoretical model of employee social identification in organizations managing crises. *Inžinerinė ekonomika*, (4), 95-102.
- Wiersema, M. (2019). 22. Organizational crisis: the need for transformative boards and top management teams. *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*, 370.

