



Model of Covid-19 Crisis Management Strategies Based on Human Resource Management Policies

Article Type: Survey

Hossein Mansoori

\*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Industrial & Public Management, University of Hormozgan, Bandarabbas, Iran. E-mail: h.mansouri@hormozgan.ac.ir

Mohammad Ghafournia

Assistant Professor, Department of Industrial & Public Management, University of Hormozgan, Bandarabbas, Iran. E-mail: ghafournian@hormozgan.ac.ir

Abstract

The purpose of study is to provide a model of Covid-19 crisis management strategies based on human resource management policies. The research is an exploratory developmental in terms of purpose and a survey in terms of data collection method and the research method is qualitative based on the strategy of grounded theory. The statistical population was managers and experts in human resources of public organizations in Bandar Abbas; Due to the adequacy of sampling and theoretical saturation, 20 people were selected by purposive sampling and snowball sampling and participated in the study. Data were collected through semi-structured interviews and Strauss and Corbin continuous comparison method in three coding steps was used to analyze the data. The results showed that the model presented in 6 main dimensions: 1-Institutionalization factors 2-Human resource management policies 3-Underlying factors (organizational characteristics, organizational culture and infrastructure) 4- Intervention factors (managerial and organizational factors, Factors related to human actors and macro-environmental variables) 5- Crisis management strategies (cooperation, resilience, networking, capacity building, knowledge management and stress management) and 6-Outcomes (at the levels of employees, organization, and society) are explained.

Keywords: Crisis Management, Human Resource Management Policies, Covid-19.

Citation: Mansoori, H., & Ghafournia, M. (2022). Model of Covid-19 Crisis Management Strategies Based on Human Resource Management Policies. *Public Organizations Management*, 10(1), 11-28. (in Persian)

-----  
(DOI): 10.30473/IPOM.2021.60255.4427  
DOR: 20.1001.1.2322522.1400.10.37.2.9  
Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 10, No 1, (Series 37) Jan-Mar 2022, (29-46)  
Received: (2021/Aug/08)  
Accepted: (2021/Oct/21)

copyrights

This is an Open-Access Article Distributed Under the Terms of the Creative Commons 4.0 International License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

نوع مقاله: پیمایشی

حسین منصوری

\*نویسنده مسئول: استادیار مدیریت، گروه مدیریت صنعتی و دولتی، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.

E-mail: h.mansouri@hormozgan.ac.ir

محمد غفورنیا

استادیار مدیریت، گروه مدیریت صنعتی و دولتی، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.

E-mail: ghafournian@hormozgan.ac.ir

### چکیده

هدف پژوهش ارائه الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای از نوع اکتشافی و از بعد روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی بوده و روش پژوهش، کیفی مبتنی بر راهبرد نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری متشکل از مدیران و کارشناسان خبره منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس بوده است؛ در این مرحله با توجه به کفایت نمونه‌گیری و اشباع نظری، ۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده و در مطالعه شرکت کرده‌اند. جمع‌آوری داده‌ها به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفته است و جهت تحلیل داده‌ها از روش مقایسه‌ای مداوم استراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری استفاده شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که الگوی ارائه شده در ۶ بعد اصلی: ۱- عوامل نهادگرایی به منابع انسانی ۲- سیاست‌های مدیریت منابع انسانی ۳- عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌ها) ۴- عوامل مداخله‌گر (عوامل مدیریتی و سازمانی، عوامل مرتبط با کنشگران انسانی و متغیرهای کلان محیطی) ۵- راهبردهای مدیریت بحران (همکاری، تاب‌آوری، شبکه‌سازی، ظرفیت‌سازی، مدیریت دانش و مدیریت استرس) و ۶- پیامدها (در سطوح کارکنان، سازمان، و جامعه) تبیین شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت بحران، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، کووید-۱۹.

استناد: منصوری، حسین و غفورنیا، محمد (۱۴۰۰). الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۱)، ۲۹-۴۶.

#### copyrights

This is an Open-Access Article Distributed Under the Terms of the Creative Commons 4.0 International License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2021.60255.4427

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.10.37.2.9

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۳۷)، زمستان ۱۴۰۰، (۲۸-۴۶)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۵/۱۷)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۷/۲۹)

## مقدمه

از دیدگاه صاحب‌نظران، همه انسان‌هایی که روی زمین زندگی کرده‌اند، دچار بحران شده‌اند. بحران عموماً به وضعیتی اطلاق می‌شود که به سرعت گسترش یافته و جهت کاهش پیامدهای آن نیاز به پاسخ مناسب شخص یا سازمان دارد (فایرستون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). مدیریت بحران یک فرآیند جامع مشتمل بر پیشگیری، برنامه‌ریزی، واکنش، بهبود و یادگیری است (استین و مرسوت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). بحران در سطوح مختلف اتفاق می‌افتد. یک بحران سازمانی، می‌تواند اهداف یک سازمان را مورد تهدید خود قرار دهد و پیامدهای جدی و عمیقی در روند ارتباطات سازمانی ایجاد کند. پژوهش‌های سازمانی مدت‌هاست علاقه به مدیریت بحران نشان دادند (بوندی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در زمان حاضر کووید-۱۹، بزرگ‌ترین عامل تحول و چالشی‌ترین عامل محیطی در محیط کار است. شیوع این ویروس جدید از دسامبر سال ۲۰۱۹ در یوهان چین آغاز شد (سازمان بهداشت جهانی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). با گسترش بسیار سریع این بیماری در چین و پس از آن به دیگر نقاط دنیا، کرونا ویروس جدید با نام علمی «سارس-کو-۲»<sup>۵</sup> نگرانی و وحشت زیادی را در مردم جهان به وجود آورد. سازمان بهداشت جهانی در تاریخ ۱۱ فوریه ۲۰۲۰، نام رسمی را برای بیماری کروناویروس جدید تحت عنوان کووید-۱۹ انتخاب کرد (لای و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). پیش‌بینی‌هایی نیز حاکی از آن است که بحران کووید-۱۹ به نظر نمی‌رسد در مدت‌زمان کوتاه خاتمه یابد. این شوک می‌تواند باعث رنج و مشکلات بلندمدت شود و ممکن است به مراتب بزرگ‌تر از دیگر بیماری‌ها و بحران‌های پس از جنگ جهانی دوم جای زخم‌های عمیق بگذارد (بلدوین و تومنیورا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰).

کووید-۱۹ همه سازمان‌ها را به شدت متزلزل کرده و یک محیط پیچیده و چالش‌برانگیز برای آن‌ها ایجاد کرده است. مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی برای تضمین تداوم سازمان و کمک به کارکنان برای مدیریت این بحران هولناک نیاز به یافتن راه‌حل‌های هوشمندانه دارند. مطالعات مربوط به تأثیر این بحران بر منابع انسانی

کم است (هومچه<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین واحدهای سازمان‌های امروزی است. اهمیت این بخش از سازمان در زمان بحران، هم بیشتر می‌شود؛ زیرا بعد مهمی از مدیریت بحران را تشکیل می‌دهد (واردلیر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). اهمیت عامل انسانی در سازمان‌ها، نقش منحصر به فرد آن در طرح‌ریزی و اجرا و نظارت بر امور سازمانی در عرصه‌ها و سطوح مختلف، آن را به عامل استراتژیک تبدیل کرده که شناسایی و توجه به آن از وظایف اساسی مدیریت و سیستم‌های منابع انسانی است (بابایی راینی و همکاران، ۱۴۰۰). در این راستا مدیریت منابع انسانی با اتخاذ رویکردی استراتژیک و از طریق تدوین و تعریف مجدد راهبردها، سیاست‌ها و وظایف جدید می‌بایست نقش خود را در فرایند مدیریت استراتژیک جستجو کند (شاپیرا و فسمج<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). علاوه بر رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌ها راجع به حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در گذر زمان، از نسبتاً ابتدایی به کاملاً پیچیده، تغییر یافته-اند (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که به کارگیری مؤثر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، محرک اصلی برای عملکرد فردی و سازمانی است (لو و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵). هدف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی است (بنارری<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹). همان‌طور که پژوهشگران بیان کردند سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بستگی به شرایط از سازمان به سازمان دیگر متفاوت هستند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که به منظور مدیریت اثربخش منابع انسانی، سازمان با توجه به شرایط حاکم می‌بایست راهبردهای نوآورانه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به مرحله اجرا درآورد (تیاواری و سکسنا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲). اما در عمل متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی فضای محدودی برای این عنصر کلیدی قائل شده‌اند، اهمیت چندانی به آن نمی‌دهند و امروزه به هر دلیلی که سازمان تصمیم به کاهش هزینه بگیرد، اولین صرفه‌جویی‌های خود را در حوزه‌های مربوط به منابع انسانی انجام می‌دهد (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۷). مدیران

1. irestone
2. Steen & Morsut
3. Bundy
4. COVID-19
5. World Health Organization (WHO)
6. SARS-CoV-2
7. Lai & et al.
8. Baldwin & Tomiura

9. Hamouche
10. Vardarlier
11. Shapira and Tsemach
12. Lu & et al.
13. Bonareri
14. Tiwari & Saxena

در وضعیت نامناسبی قرار داده امکان دارد به علت مرز مشترک با استان هرمزگان به این استان نیز سرایت کرده و شیوعی حداکثری در شرق و مرکز استان داشته باشد. در حال حاضر ۱۱ شهرستان استان در وضعیت قرمز هستند و روند بستری‌ها شدت یافته و تنها در یک شبانه روز ۱۴۴ بیمار مبتلا به نوع انگلیسی کرونا روانه بیمارستان‌های استان شده‌اند.

به‌منظور بررسی این چالش‌ها، مدیریت بحران و ویروس کرونا مبتنی بر تدوین راهبردهای اثربخش سیاست‌های منابع انسانی مسأله مهمی است. بنابراین، هدف غایی این پژوهش، ارائه الگوی فرایندی از راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی ویروس کرونا با استفاده از نظریه داده‌بنیاد در سازمان‌های دولتی بندرعباس است. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که ابعاد و عناصر (عوامل علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) الگوی راهبردهای مدیریت بحران کرونا مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی کدامند؟ بدین ترتیب که بعد از این مقدمه، در بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش به مفهوم‌سازی نظام و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت بحران و پژوهش‌های انجام شده پرداخته شده است. سپس در بخش بعدی مقاله، روش‌شناسی پژوهش و درنهایت یافته‌ها، نتایج و پیشنهادها آمده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دسته‌بندی واحدی از کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی در ادبیات پژوهش وجود ندارد و صاحب‌نظران تعاریف مختلفی را از این مهم را ارائه کرده‌اند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰). از دیدگاه آرمسترانگ و تیلور<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، نظام مدیریت منابع انسانی مشتمل بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت دانش، توسعه سازمان، جذب، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، مدیریت پاداش، روابط کارکنان، سلامت و بهداشت کارکنان و خدمات رفاهی است. در مطالعه بودهوار و اسپارو<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) نیز وظایف مدیریت منابع انسانی به چهار حوزه وظیفه‌ای جذب، توسعه، پاداش و روابط تقسیم شده است. محققان متعددی برای ایجاد چنین طبقه‌بندی، تلاش‌هایی کرده‌اند. برای نمونه اسنل، پدیگو و

نیز از جمله منابع انسانی هستند که در بخش‌های مختلف سازمان فعالیت می‌کنند و قادرند فرایند راهبردها و تدوین آن را تحت‌تأثیر قرار دهند (گچوگو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). مضاف بر این، علی‌رغم اینکه عامل انسانی به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی و حیاتی در مدل‌های مدیریت بحران موردتوجه قرار گرفته است، اما در پژوهش‌های انجام گرفته از موضوع شناسایی فرایند و نحوه اثرگذاری این عامل مهم در مدیریت بحران غفلت شده و با توجه به اینکه ویروس کرونا پدیده جدیدی است این موضوع تاکنون مورد بررسی و کنکاش علمی قرار نگرفته است (همچون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ ژونگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱؛ اوپاتا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰a؛ اوپاتا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰b). با توجه به خلأ مطالعاتی مبنی بر اینکه در این زمینه در ارتباط با مدیریت بحران کرونا شناختی وجود نداشته و نیز پژوهشی انجام نشده است، انجام چنین پژوهشی با محوریت مدیریت بحران در بخش دولتی حائز اهمیت است (ترابی و فتحی، ۱۴۰۰). به‌ویژه در خصوص تبیین ابعاد پدیده راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، تدوین نظریه و عوامل مرتبط با آن در سازمان‌های دولتی پژوهش‌های در داخل و خارج کشور انجام نگرفته و در اندک پژوهش‌های انجام گرفته به نقش عوامل محیطی و زمینه‌ای در تبیین این پدیده توجه چندانی نشده است و مطالعات بیشتر جنبه مروری داشته‌اند. به‌طوری که این مطالعه، اولین پژوهش مستقلی بوده که در این زمینه با رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد در حال انجام است. به این دلیل پژوهش حاضر دارای سهم دانش‌افزایی و نوآوری است.

مطابق پژوهش‌های انجام گرفته، مدیران منابع انسانی با مسائل، موانع و چالش‌های متعددی در شرایط ویروس کرونا روبرو شده‌اند. سازمان‌های مدیریت دولتی استان هرمزگان به‌طور عام و شهر بندرعباس به‌طور خاص از این امر مستثنا نیستند. طبق آخرین آمار موجود در زمان انجام پژوهش در تاریخ ۱۳ تیرماه سال ۱۴۰۰، استان هرمزگان همچنان درگیر ویروس کرونا از نوع انگلیسی است که تقریباً تمامی شهرستان‌ها و مناطق مختلف استان را درگیر کرده و این استان روزهای کاملاً قرمز کرونایی را تجربه می‌کند. یک خطر جدی‌تر هرمزگان را تهدید می‌کند و آن شیوع نوع دلتای کرونا است، این ویروس که در استان سیستان و بلوچستان شیوع زیادی دارد و آن استان را

1. Gachugu & et al
2. Hamouche
3. Zhong & et al
4. Opatha

5. Armstrong & Taylor
6. Budhwar & Sparrow

گرفته است (هارنی و کولینگز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین، صاحب‌نظران معتقدند که مفهوم‌سازی اقدامات و شیوه‌های سنتی منابع انسانی یا سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با توجه به شرایط زمینه‌ای کووید-۱۹ نیاز به تعدیل و بازنگری دارد. پژوهش‌های استراتژیک منابع انسانی باید به سمت مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری دقیق‌تر شیوه‌های منابع انسانی مانند انعطاف‌پذیری، طراحی شغل و ... سوق پیدا کند؛ به‌جای به‌کارگیری این شیوه‌ها تحت عناوین دیگری که در پژوهش‌های پیشین بیش از حد معمول بوده است (بون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

درواقع، پژوهش‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی اغلب بر یک دیدگاه همگن از روابط کارمند استوار است و فرض این است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مورد استفاده در شرکت‌ها نسبتاً همگن هستند (به‌عنوان مثال: هوسلید<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵). با این حال، کارمندان از نظر تجربه متفاوت بوده و تفسیر آن‌ها نیز بسته به نقش‌شان از شیوه‌های منابع انسانی یکی نیست (کهوه و رایت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). لپاک و اسنل<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) از اولین کسانی بودند که اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی را برای گروه‌های مختلف کارمندان متمایز کردند (کولینگز و همکاران، ۲۰۱۹).

کولینگز و همکاران (۲۰۲۱) استدلال کرده‌اند که کووید-۱۹ توجه به تأثیر تفکیکی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در گروه‌های مختلف کارمندان از نظر نحوه و محل کار آن‌ها برجسته می‌کند. این تغییرات بسیاری از مفروضات زیربنایی و نتیجه‌گیری از پژوهش‌های استراتژیک منابع انسانی سنتی را به چالش می‌کشد. به‌عنوان مثال، به‌طور کلی با توجه به محدودیت مدیریت نیروی کار مجازی، تعدادی از کارگران در یک محل کار فیزیکی مشغول به کار خواهد شد. البته در مواردی که انعطاف‌پذیری منابع انسانی در نظر گرفته شده، در این امر نیز محور فرهنگ/ارزش‌ها نادیده گرفته می‌شود و بیشتر روی شیوه‌های منابع انسانی متمرکز می‌شود. درک چگونگی تأثیر فرهنگ و ارزش‌های سازمانی بر چگونگی تأثیر مکان کار بر نتایج مانند عملکرد فردی یا عملکرد واحد، همچنان جای سؤال باقی است. به همین ترتیب، در موارد نادری که پژوهش‌های استراتژیک منابع انسانی، ارتباطات را در نظر می‌گیرد، این امر عموماً به انتقال اطلاعات مالی در سطح شرکت محدود می‌شود. در این خصوص نیز چگونه ارتباطات باعث تمایز سازمان‌هایی که به‌طور همه‌جانبه به همه‌گیر پاسخ

کروایک<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) وظایف منابع انسانی را به سه دسته عملیاتی، رابطه‌ای و متحولانه تقسیم کرده‌اند. هیوسلد، جکسون و شولر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) اظهار داشتند که وظایف منابع انسانی ماهیتاً یا استراتژیک هستند و یا فنی. وظایف استراتژیک منابع انسانی به‌منظور توسعه کارکنان برای حمایت از نیازهای تجاری شرکت استفاده می‌شود؛ در حالی که وظایف فنی منابع انسانی بر وظایف سنتی مدیریت پرسنلی (استخدام، انتخاب، آموزش) تأکید دارد.

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، سیاست‌هایی هستند که هدف‌شان راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی سازمان است (بنارری، ۲۰۱۹). به عقیده آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۰) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، ارزش‌ها و انتظارات سازمان را شکل می‌دهد و در هنگام تصمیم‌گیری به‌عنوان یک نقطه مرجع ایفای نقش می‌کنند.

در هسته مرکزی همه‌گیری کووید-۱۹ یک بحران انسانی نهفته است. رهبران منابع انسانی در پاسخگویی سازمان‌ها نقش اساسی داشته‌اند. این در تضاد با بحران‌های قبلی مانند رکود جهانی ۲۰۰۹-۲۰۱۰ یا بحران «وای تو کی»<sup>۳</sup> در اوایل هزاره است که به ترتیب نقش رهبران امور مالی و فناوری اطلاعات را برجسته می‌کند. با تقویت نقش رهبران منابع انسانی، کووید-۱۹ به نقطه عطفی با پیامدهای اساسی برای منابع انسانی در سطح جهان تبدیل شده است. کووید-۱۹ تجربه کار را برای اکثریت قریب به‌اتفاق کارمندان تغییر داده است. این امر سازمان‌ها را در سراسر جهان مجبور کرد تا از نحوه مناسب سازمان‌دهی شغل و طراحی مشاغل استفاده کنند (کولینگز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی تحت‌تأثیر کووید-۱۹ قرار گرفته و این بحران چالش‌های مهمی را برای مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. این تأثیر و این چالش‌ها در این بخش، در رابطه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شرایط کار و همچنین وظایف مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه کارمندیابی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، مدیریت جبران خدمت، مدیریت ایمنی و بهداشت و روابط کارکنان اثرگذار است (هموچه، ۲۰۱۲). پژوهش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دلیل شکست، یا ناتوانی مفهومی نسبت به اقدامات جدید و معاصر منابع انسانی مورد انتقاد قرار

5. Harney & Collings  
6. Boon & et al  
7. Huselid  
8. Kehoe & Wright  
9. Lepak & Snell

1. Snell, Pedigo & Krawick  
2. Huselid, Jackson & schuler  
3. Y2K  
4. Collings & et al

انرژی به‌ویژه نفت، صنایع تولیدی، آموزش، بخش‌های مالی، درمان و بهداشت، مهمان‌نوازی و گردشگری و غیره قابل‌بحث است. به‌عنوان نمونه صنعت مهمان‌نوازی و سفر احتمالاً سخت‌ترین ضربه‌ها را متحمل شده است، به‌طوری که کارگران شاغل در این صنعت با سختی‌های ویران‌کننده‌ای روبرو هستند. به‌عنوان مثال به گزارش شرکت مهمان‌نوازی ماریوت اینترنشنال (۲۰۲۰)، این شرکت با حدود ۱۷۴۰۰۰ کارمند، ده‌ها هزار کارگر خود را به حالت تعلیق و آماده به خدمت تبدیل کرده است. علاوه بر این براساس آمار ارائه شده، درآمد صنعت هتل‌داری برای هر اتاق در ایالات‌متحده برای هفته منتهی به ۷ مارس ۲۰۲۰، ۱۱/۶٪ کاهش یافت، در حالی که نرخ اشغال هر اتاق در چین تا پایان ژانویه سال ۲۰۲۰، حدوداً ۸۹٪ کاهش یافته است. دیگر شرکت‌های هتل‌داری ایالات‌متحده با وجود ۱/۵ میلیارد دلار خسارت از اواسط فوریه، به دنبال ۱۵۰ میلیارد دلار کمک مستقیم برای کارکنان به دلیل کاهش بی‌سابقه تقاضا هستند (آیاتی و همکاران، ۲۰۲۰).

با توجه به جدید بودن پدیده بحران ویروس کرونا، تاکنون مطالعه‌ای در خصوص تدوین الگوی مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا در سازمان‌های دولتی انجام نشده است. در جدول ۱ به اهم پژوهش‌های انجام گرفته مرتبط با موضوع پژوهش اشاره می‌شود. با بررسی پژوهش‌های مرتبط، معلوم می‌شود که در بیشتر مطالعات به وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران پرداخته‌اند و یا به چالش‌های مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند و به سؤالاتی همچون شرایط علی و مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به همراه اجزای آن کدامند؟ چه زمینه‌هایی برای راهبردهای مدیریت بحران بایستی فراهم شود؟ چه راهبردهایی برای مدیریت بحران وجود دارد؟ و به‌طور کلی راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چه پیامدهایی دارند؟ پاسخی داده نشده است.

می‌دهند، در مقایسه با سازمان‌هایی که نمی‌توانند بینشی در مورد چگونگی و دلیل واکنش برخی از سازمان‌ها و رهبران نسبت به بحران‌ها بهتر از سازمان‌های دیگر بدهند.

به‌طور کلی، چالش‌های مرتبط با کووید-۱۹ برای متخصصان منابع انسانی مهم‌تر است و برای محققان استراتژیک منابع انسانی، نیاز به تعادل نیازهای ذی‌نفعان متعدد مهم است (کولینگز و همکاران، ۲۰۲۱). قابل توجه است که این بیداری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌موازات فراخوان‌های اخیر در پژوهش‌های استراتژی برای گسترش چشم‌انداز ذی‌نفعان است (هیت و همکاران، ۲۰۲۰).

کووید-۱۹ بر نیاز مجدد به بحث در مورد نقش تاکتیکی و استراتژیکی مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کند. به‌عنوان مثال: چطور عملکرد منابع انسانی تنش را در نقش آن‌ها به‌عنوان حامی کارمند و شریک تجاری استراتژیک کنترل کرده است؟ پژوهش‌های موجود در کمک به سازمان‌ها برای حرکت در رکود بزرگ، تأثیر مثبت شایستگی‌های عملیاتی منحصربه‌فرد منابع انسانی، مانند اقدامات کوتاه‌مدت در مقابل برخی از جهت‌گیری‌های استراتژیک را درک کرده‌اند (روچه و تیگیو، ۲۰۱۲). با این حال، یک تمرکز عملیاتی نمی‌تواند نتایج پایدار ایجاد کند. نتایج نشان می‌دهد که مؤثرترین رهبران این نقش تاکتیکی را با نفوذ استراتژیک متعادل می‌کنند.

همچنین پژوهش‌های استراتژیک منابع انسانی به دلیل استفاده از "تعاریف محدود و کلاسیک استراتژی براساس اجماع از پیش تعیین شده و یک پیشرفت متوالی خطی از فرمول‌بندی از طریق مفاهیم" مورد انتقاد قرار گرفته است (کولینگز و همکاران، ۲۰۲۱). سرعت تغییر در طی شیوع همه گیر، نیاز به یک رویکرد پویا و سیال به راهبرد دارد. کووید-۱۹ زمینه‌ای مناسب برای پژوهش فراهم می‌کند که روند تدوین راهبرد در تیم‌های رهبری اجرایی و چگونگی ظهور و تکامل راهبردهای منابع انسانی را بررسی می‌کند. سنر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نیز بر جنبه دیگری از مکانیسم‌های مدیریت بحران تأکید کرده و بر این باور است که استنباط مدیران از تحولات سازمان حین بحران، در تعیین سیاست و خط‌مشی آن‌ها بسیار مؤثر است. اثرات بحران کووید-۱۹ در بخش‌های مختلف اقتصادی از قبیل کشاورزی و محصولات غذایی،

1. Hitt & et al  
2. Roche & Teague  
3. Sener

## جدول ۱. خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش‌های انجام شده

Table 1. A Summary of Research Findings

محقق	یافته‌ها / پیشنهادات
هموچه (۲۰۲۱)	در این مطالعه علاوه بر اینکه چالش‌ها و فرصت‌های اصلی به وجود آمده از این همه‌گیری کرونا مشخص شده؛ بینش‌هایی برای مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی در مورد مسیرهای سازمانی احتمالی آینده که ممکن است از این فرصت‌ها ناشی شود، ارائه شده است.
ژونگ و همکاران (۲۰۲۱)	کووید-۱۹ تأثیر زیادی بر مدیریت منابع انسانی سنتی داشته است. در این مطالعه نیز شیوه‌های جدید منابع انسانی برای مقابله با مسائل نوظهور منابع انسانی معرفی شده و نتایج نشان می‌دهد که در بخش دولتی؛ عملکرد، ارتباطات، کار از راه دور، سرمایه انسانی و بهروزی کارکنان از جمله مهم‌ترین مسائل هستند.
اوپاتا (۲۰۲۰a)	۷ پیشنهاد ارائه شده در شرایط بحرانی کووید ۱۹: ۱- آموزش و توسعه از راه دور ۲- بهروزی کارکنان ۳- مدیریت پرداخت ۴- آزمایش‌های پزشکی در فرایند انتخاب ۵- طراحی شغل و ایجاد گروه‌های منابع کارمند ۶- تشویق پرسنل بیمار در خانه ماندن ۷- در نظر گرفتن تمام اقدامات اخذ شده سازمان برای کارمندان.
اوپاتا (۲۰۲۰b)	در این پژوهش به ۱۵ نوع ترس از کرونا اشاره شده و خاطر نشان می‌شود که پانزده ترس به‌طور مشترک بر ایجاد استرس در کارمند تأثیرگذار است. یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت بهداشت و ایمنی است که به کلیه فعالیت‌های مربوط به حمایت و ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان مربوط می‌شود.
کوشکی جهرمی (۱۴۰۰)	برای موفقیت درحوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال تغییراتی در زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه و جبران خدمت نیز بایستی ایجاد شود تا بتوان الگوی هماهنگ مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل مستقر و توسعه داد و به کمک فناوری بحران ناشی از کرونا را مدیریت کرد.
ترابی و فتحی (۱۴۰۰)	پیشنهاد شده است که محور «مدیریت بحران در بخش دولتی» اولویت‌ترین محور مطالعاتی مدنظر قرار گیرد. نتایج نشان داد که بحران بیماری کووید-۱۹ باعث شد تا از زیرساخت‌های موجود، سامانه جدیدی بنام سامانه سلامت شکل گیرد تا ارتباط سطوح اول، دوم و سوم از طریق آن برقرار شود. همچنین اشاره شده است که مدیریت این بحران نیاز به تلاش‌های حرفه‌ای و همکاری بین بخشی و ارگان‌های دولتی دارد.
طه‌وریان عسکری و همکاران (۱۳۹۹)	کووید-۱۹، سازمان‌های ناکارآمد را فشل‌تر از قبل، سازمان‌هایی که نگاه معنوی نداشته‌اند را درگیرتر و سازمان‌هایی که نگاه انسانی بر حفظ سازمان خود نداشته‌اند را رسواتر نمود. بحران، فرصت جدیدی در نظام مدیریتی ایجاد کرد تا سازمان‌ها خود را چابک کرده و بر عبور همراه با سلامت، منافعی را نیز کسب کنند.
موقریاک (۱۳۹۹)	راهبردهای تدوین برنامه جامع مدیریت بحران، تشدید نظارت‌ها در اجرای پروتکل‌ها بهداشتی، تجدیدنظر در برنامه حرکتی ناوگان حمل و نقل عمومی جهت بهبود مدیریت بحران ویروس کووید-۱۹ ارائه شده است.
صالحی کهریزسنگی و رشیدی (۱۳۹۷)	در شرایط بحران داشتن دانش و چابکی گروه، باعث بهبودی وضعیت کاری می‌شود و مدیریت دانایی بر عملکرد کلی مؤثر است و باعث بهبود کیفیت خدمات و کاهش خطرهای احتمالی می‌شود.
پرهیزگار و رحمانی (۱۳۹۲)	«کاهش نیروی انسانی» و «مدیریت هزینه پرسنل» به‌عنوان شایع‌ترین اقدامات مدیران منابع انسانی در شرایط بحران شناخته شد.
احمدی و همکاران (۱۳۹۱)	نیروی انسانی، نقشی حیاتی در مراحل پیشگیری، ایجاد شوک، وخامت، مژمن شدن، مهار و یادگیری ناشی از بحران دارد. به علاوه، عوامل فرهنگی، غلبه بر ترس، تخصص محوری، گرایش به فناوری‌های نوین و فرهنگ غالب و پیشرو در فرایند مدیریت انسانی تأثیر زیادی بر فرایند مدیریت بحران دارند.
کریمی (۱۳۸۹)	عواملی چون عوامل مدیریتی، انگیزشی، محیطی سازمانی، نگهدارنده (بهداشتی، ایمنی، مالی، تسهیلاتی یا رفاهی)، آموزشی و پژوهشی و ساختاری بر مدیریت منابع انسانی در مهار بحران تأثیر دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای از نوع اکتشافی، از بعد روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان خیره حوزه منابع انسانی شاغل در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس بودند. داده‌های موردنیاز از روش مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند جمع‌آوری شد. جهت طرح و تدوین سؤال‌های مصاحبه از نوع‌شناسی سؤال‌های مصاحبه‌ای کوال و برینکمن (۲۰۰۹) استفاده شد: برای کم شدن از فشار روانی و استرس

مصاحبه‌شوندگان و نیز برای ایجاد اعتماد در آنان، مدخل ورود به مصاحبه برخی سؤالات ابتدایی در مورد تخصص، شغل، تحصیلات بود. بعد از ایجاد جودوستانه‌تر سؤالات زیر به ترتیب از مصاحبه‌شونده‌ها پرسیده می‌شد:

نخست مصاحبه‌ها با سؤال‌های باز برای به دست آوردن اطلاعات فردی مشارکت‌کنندگان و برای کم شدن از فشار روانی و استرس مصاحبه‌شوندگان و نیز برای ایجاد اعتماد در آنان با سؤال‌های یکسان شروع شد. این مرحله در حقیقت بخش آغازین مصاحبه بوده که انجام مصاحبه آسان‌تر شد.

مثال اگر ممکن است در مورد نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در مدیریت بحران کووید-۱۹ صحبت کنید. سازمان چگونه این شرایط را مدیریت می‌کند؟

در برخی موارد از سؤال‌های غیرمستقیم<sup>۶</sup> نیز استفاده می‌شد؛ به‌طور مثال در صورتی که احساس می‌شد مورد‌ها ترجیح می‌دادند در مورد موضوع مورد بحث به‌طور شفاف صحبت نکنند پرسیده می‌شد: دیگران در این زمینه چه نظر و دیدگاهی دارند؟

همچنین در صورتی که احساس می‌شد بحث از مسیر اصلی خود منحرف شده است مصاحبه‌گر باید آن را بازآوری کند. پژوهشگر با سؤال‌های ساخت‌دهنده<sup>۷</sup> جریان طبیعی مصاحبه را احیا نماید.

هر مصاحبه بین ۴۵ دقیقه تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید و بسته به شرایط در یک یا دو جلسه انجام شد. مصاحبه‌کننده سعی کرده است تا کمترین دخالت را در جهت‌دهی عامدانه به اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان داشته باشد و فقط وقتی جواب سؤالات از بحث اصلی منحرف می‌شد، به‌صورت غیرمستقیم بحث را به مجاری اصلی هدایت می‌کرد. بعد از آن با روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی و دعوت مستقیم توسط مصاحبه‌کننده، مابقی مصاحبه‌ها انجام و مصاحبه‌ها تا حادشباع نظری ادامه یافتند.

در مجموع با ۲۰ نفر انجام گرفت که در مصاحبه بعد از مصاحبه با مورد ۱۵ ام هیچ کد جدیدی به دست نیامد. بنابراین، محققان مصاحبه را با توجه به مفهوم اشباع نظری پایان دادند. افراد مشارکت‌کننده در پژوهش شامل: الف) ۵ نفر از مدیران ارشد با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۲۰ سال سابقه خدمت سازمانی و حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی؛ ب) ۸ نفر از معاونان و مدیران منابع انسانی با مدرک حداقل کارشناسی ارشد و حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت؛ ۷ نفر از کارشناسان ارشد خبره حوزه مدیریت منابع انسانی با حداقل مدرک کارشناسی و حداقل ۱۲ سال سابقه خدمتی.

در این پژوهش از معیارهای ۱- تطبیق توسط اعضا، ۲- بررسی همکار، ۳- مشارکتی بودن پژوهش، ۴- اظهار سوءگیری پژوهشگر، ارائه شده توسط کرسول و میلر<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) جهت بهبود روایی استفاده گردید. همچنین جهت بالا بردن اعتبار پژوهش،

در ادامه سؤال‌های مقدماتی<sup>۱</sup> مطرح شد. این نوع سؤال‌ها، سؤال‌های اولیه، مقدماتی و ورودی به فرایند مصاحبه هستند. درواقع این نوع سؤال‌ها به ابعاد عمده پدیده مورد مطالعه اشاره دارد. پاسخ‌های سوژه‌ها ممکن است با کنجکاوی، اصرار و نگرش انتقادی مصاحبه‌گر بیشتر گسترش یابد. بدین منظور در مصاحبه‌های این پژوهش، سؤال‌های پیگیری<sup>۲</sup> مطرح گردید. برای مثال؛ می‌توانید ادامه دهید؟ داشتید می‌گفتید!

نوع‌شناسی دیگری از سؤالات، سؤال‌های آزمودنی<sup>۳</sup> هستند که محتوای دقیق و صحیح پاسخ‌های مصاحبه‌شونده را واری می‌کند. لطفاً بیشتر راجع به این قسمت صحبت کنید؟ لطفاً مثال‌های بیشتری از این دست دارید؟

همچنین جهت ادامه فرایند مصاحبه، سؤال‌های تخصیصی<sup>۴</sup> مطرح گردید. برای مثال؛ وقتی نظام دورکاری استقرار شد، چه تأثیر بر سازمان داشت؟

مصاحبه‌گر سؤال‌های مستقیم<sup>۵</sup> را به‌منظور پرسیدن ابعاد موضوع مورد مطالعه مطرح می‌کند. مرحله بعدی به صورت نیمه ساختاریافته و با استفاده از برخی سؤال‌ها از پیش تعیین شده و نیز طبق راهنما و پروتکل مصاحبه (جدول ۲) بود و از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا به سؤالات پاسخ دهند.

**جدول ۲.** نمونه‌ای از پروتکل اصلی مصاحبه  
**Table 2.** Examples of the Main Interview Protocol

سؤالات اصلی
شرایط علمی مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
پدیده محوری مدیریت بحران و ابعاد آن با در نظر گرفتن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
زمینه و بافت مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
شرایط مداخله‌گر مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
راهبردهای مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
پیامدهای مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟

جهت دریافت نظرات مشارکت‌کنندگان در خصوص سؤال‌ها فوق، در مورد تجارب خود از کووید-۱۹ صحبت کنند، به‌طور

6. Indirect questions  
7. Structuring questions  
8. Creswell and Miller

1. Introducing questions  
2. Follow-up questions  
3. Probing questions  
4. Specifying questions  
5. Direct questions



به طوری که از بین مصاحبه‌های انجام شده، ۴ نمونه به صورت تصادفی انتخاب و هرکدام در فاصله زمانی ۱۰ تا ۳۰ روز کدگذاری شدند. بدین منظور از ضریب پایایی هولستی برای تعیین میزان توافقات استفاده گردید.

معیارهای ارائه توسط لینکن و گوبا (۱۹۸۵) از جمله: ۱- قابل قبول بودن، ۲- انتقال پذیری، ۳- قابلیت اطمینان و ۴- تأییدپذیری، مورد بررسی قرار گرفتند. سپس برای تأیید پایایی مصاحبه‌ها از ۱- روش باز آزمون و ۲- روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد.

### جدول ۳. نتایج پایایی باز آزمون

Table 3. Results of Re-Test Reliability

عنوان مصاحبه‌ها	تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری	تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
P <sub>r</sub>	۳۱	۳۲	۲۸	۷	۸۹
P <sub>h</sub>	۳۴	۳۳	۳۱	۵	۹۳
P <sub>v</sub>	۲۸	۲۹	۲۶	۵	۹۱
P <sub>۱۲</sub>	۳۲	۳۰	۲۹	۴	۹۴
کل	۱۲۵	۱۲۴	۱۱۴	۲۱	۹۲

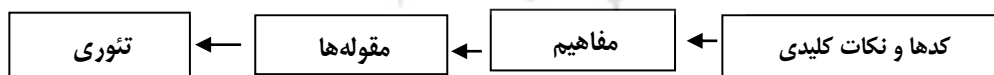
طبق جدول ۳، از آنجایی که ضریب پایایی هر ۴ مصاحبه بالاتر از ۸۰٪ و ضریب پایایی کل ۹۲٪ است، مصاحبه‌ها طبق

### جدول ۴. نتایج پایایی دو کدگذار

Table 4. Results of the Inter-coder Reliability

عنوان مصاحبه‌ها	تعداد کدهای کدگذار اول	تعداد کدهای کدگذار دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
P <sub>r</sub>	۳۱	۳۴	۳۰	۵	۹۲
P <sub>h</sub>	۳۴	۳۷	۳۲	۷	۹۰
P <sub>v</sub>	۲۸	۳۵	۲۷	۹	۸۶
P <sub>۱۲</sub>	۳۲	۳۶	۳۰	۸	۸۸
کل	۱۲۵	۱۴۲	۱۱۹	۲۹	۸۹

طبق جدول ۴، ضریب پایایی هر ۴ مصاحبه بالاتر از ۶۰٪ است و ضریب پایایی کل ۸۹٪ است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی دو کدگذار، پایایی بالایی دارند.



شکل ۱. مسیر تکامل تئوری در روش نظریه داده‌بنیاد

Figure 1. Path Theory of Evolution in the Grounded Theory Method

کدهای استخراجی، کدگذاری مرتبه دومی صورت گرفته که مفاهیم درنهایت مقوله‌ها را شکل دادند. در کدگذاری محوری سعی شد تا مقوله و مفاهیم را در قالب مدل پارادایمی گنجانند. درنهایت در کدگذاری انتخابی سعی شد تا داستان مقوله‌ها به دست آمده را مرتبط با هم تبیین کرده و سپس مقوله اصلی تبیین شد.

در طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد سه مرحله کدگذاری وجود دارد که به ترتیب عبارت‌اند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. در این پژوهش ضمن استفاده از روش مقایسه‌ای مداوم استراوس، در کدگذاری باز، نخست بر روی متن مصاحبه‌ها، کدگذاری مرتبه اولی صورت گرفته و کدهای اولیه استخراج شد و پس از نهایی کردن کدها، مجدداً بر روی

است با مصاحبه ۱۵ ام مدل پژوهش به کفایت نظری رسید؛ اما جهت احتیاط و به‌احتمال تولید داده جدید، مفهوم جدید و یا مقوله جدید مصاحبه‌ها تا نفر ۲۰ ام ادامه یافت. سپس مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود (۲۷ مقوله فرعی). در کدگذاری محوری، مفاهیم و مقوله‌هایی که در کدگذاری باز تجزیه نشده‌اند در ترکیبی جدید به یکدیگر متصل می‌شوند. برای کدگذاری محوری، مدل پارادایمی استفاده شد. اجزای کدگذاری محوری عبارت‌اند از: شرایط علی، مقوله محوری، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها (نمودار ۲).



شکل ۲. مدل پارادایمی در کدگذاری محوری

Figure 2. Paradigm Model in the Axial Coding

این فرایندها مورد توجه قرار گیرند. از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا شرایط زمینه‌ای مؤثر بر اتخاذ راهبرد مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های نظام مدیریت منابع انسانی را عنوان نمایند.

- شرایط مداخله‌گر بحران کرونا: شرایط مداخله‌گر برخلاف شرایط زمینه‌ای، شرایطی هستند که بر انتخاب راهبردها مؤثر است و می‌توانند اجرای مکانیزم‌ها را تسهیل و تسریع کنند؛ بنابراین، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا در مورد این موضوع که «انتخاب راهبردها و مکانیزم‌های مدیریت بحران متأثر از چه عواملی است؟» را بیان کنند.

- راهبردها (راهبردهای مدیریت بحران کرونا): در راهبردها، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی که می‌تواند در مدیریت بحران کووید-۱۹ راهگشا باشد مورد توجه قرار گرفت. لذا، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا راهبردهای مورد نیاز برای مدیریت بحران براساس سیاست‌های مدیریت منابع انسانی عنوان کنند.

## یافته‌های پژوهش

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی بررسی و تحلیل شدند.

کدگذاری باز، بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نام‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد. بدون این قدم تحلیل اساسی اولیه، بقیه تجزیه و تحلیل و ارتباطات که به دنبال آن می‌آیند صورت نمی‌گیرد. برای استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. در مرحله اول، نکات کلیدی موجود در مصاحبه تبدیل به ۴۹۸ کد و در مرحله دوم این کدها به مفاهیم (۱۴۴ مفهوم) تبدیل شدند. شایان ذکر

در ادامه براساس یافته‌های به دست آمده، اجزای کدگذاری محوری تشریح می‌شود: (جدول ۵)

- شرایط علی (دیدگاه نهادگرایی شرایط کرونا): منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر پدیده تأثیر می‌گذارند و منجر به بروز آن می‌شوند. بنابراین، نخست از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا عوامل ترغیب‌کننده و یا الزام‌آور برای مدیریت بحران ویروس کرونا براساس سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان را عنوان کنند.

- پدیده محوری (سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا): پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده و نیز با توجه به ماهیت مقوله‌ها، مقوله "سیاست‌های نظام مدیریت منابع انسانی" به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد.

- شرایط زمینه‌ای بحران کرونا: شرایط زمینه‌ای برای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط ویروس کرونا هستند، شرایطی که می‌بایست برای موفقیت بهتر در اجرای

پيامدهای مدیریت بحران کرونا: در بعد پیامدها، پیامدهای مورد انتظار از تأثیرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای مدیریت بحران مورد توجه قرار گرفت. برای استخراج این پیامدها، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نظر خود را در این خصوص بیان کنند.

#### جدول ۵. اجزای کدگذاری محوری

Tebal 5. Element of Axial Coding

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
شرایط علی: عوامل نهادگرایی شرایط کرونا	الزامات اجباری	الزامات قانونی داخلی
		الزامات قانونی خارجی
اقدامات ارادی	اقدامات واکنشی	الزامات سیاسی
		استقرار سیستم‌های مدیریتی
		ارائه تجارب مدیریتی و سازمانی
		ایفای نقش مسئولیت اجتماعی و مدنی
		به‌کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات
هنجارها و ارزش‌ها	اقدامات واکنشی	شرکت در وبینارها، جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های محلی و ملی
		به‌کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات
		اقدامات روابط عمومی
پدیده محوری: سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا	هنجارها و ارزش‌ها	برگزاری وبینارها و نشست‌های مجازی
		توجه به ارزش‌های سازمانی
		تأکید بر مسائل فرهنگی و اجتماعی
		توجه به معنویت در محیط
تعدیل، تأمین و انتخاب کارکنان	مدیریت پرداخت	رعایت آموزه‌های دینی و مذهبی
		بهبود کردن نیروی انسانی
		ساماندهی کردن نیروهای موجود
		تمرکز بر ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی افراد
		مدیریت کمیت حضور نیروها
		طرح جانشین پروری و جدول جایگزینی
		تأمین کمبود نیرو از طریق روش‌های جایگزین
		انتخاب نیرو براساس شقیقت‌بندی و زمان انعطاف‌پذیر
		درخواست پشتیبانی از واحدهای دیگر
		تحرک کارکردی کارکنان
مدیریت پرداخت	بهداشت و ایمنی	شفاف بودن سیستم پرداختی
		عادلانه و منطقی بودن مبنای پرداخت
		سازگار بودن پرداخت با سطوح مسئولیت و پاسخگویی
		قابل مقایسه بودن پرداختی نسبت به سایر سازمان‌ها
		ارائه پاداش‌های مالی و غیرمادی
بهداشت و ایمنی	بهداشت و ایمنی	پرداخت پاداش براساس مشارکت و درگیری در فعالیت‌ها
		رعایت اصول بهداشتی و ایمنی
		تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی
		تقویت فرهنگ بهداشت و ایمنی
		آشناسازی کارکنان با جنبه‌های مختلف بهداشت و ایمنی
جمع‌آوری اطلاعات در زمینه سلامت کارکنان	بهداشت و ایمنی	روش‌های پیشگیری
		کنترل اجرای اصول بهداشتی و ایمنی
		جمع‌آوری اطلاعات در زمینه سلامت کارکنان

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
سازمان‌دهی و طراحی شغل		ارتباط با بخش سلامت
		تعریف انجام دادن وظایف کاری در ساعات شناور
		جرح، تعدیل و ادغام وظایف کاری
		تقسیم کار مجدد
		تعریف وظایف کاری قابل انجام به صورت دورکاری
		واگذاری اختیارات شغلی
		گروه‌بندی فعالیت‌ها
		شناسایی نیازهای آموزشی با توجه به شرایط کنونی
		استفاده از فناوری و ایجاد و طراحی برنامه‌های آموزشی مجازی
		پشتیبانی آنلاین
آموزش و توسعه از راه دور		تشریح دانش و مهارت‌های شغلی موردنیاز
		ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی مجازی
		تقویت مهارت‌های رفتاری و عملکردی از راه دور
		اطمینان از رهبری و نظارت کافی
		ارائه بازخورد ارزیابی عملکرد
		رفع نقاط ضعف به توجه نتایج ارزیابی عملکرد
		جلسات بازنگری و ارزیابی عملکرد
		افزایش انگیزه کارکنان
		بهبود و پیشرفت در مسیر شغلی
		وجود انگیزه و التزام طرفین به همکاری
مدیریت عملکرد		حاکمیت مشارکتی در همکاری بین سازمانی
		حاکمیتی عنصر مرکزی در همکاری بین سازمانی
		ارتباطات دوطرفه
		سازگاری (استراتژیک، ساختاری و فرایندی)
		اعتمادسازی در رابطه
		مسئولیت‌پذیری در قبال کار مشترک
		فعالیت‌های اجتماعی و اقدامات انسان دوستانه
		کارهای گروهی
		تاب‌آوری انطباقی
		تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده
راهبردهای مدیریت بحران کرونا		آمادگی
		مسئولیت‌پذیری
		مشارکت مؤثر همگانی
		آگاهی از وضعیت
		تعهد تاب‌آوری
		تخصیصی‌سازی
		نوآوری
		سرعت و انعطاف‌پذیری
		افزایش دسترسی
		تعهدات اعضای شبکه
همکاری		ماهیت شبکه
		مشارکت سازمان‌های مردم نهاد
		سیستم‌های ارتباطی اطلاعات
		ظرفیت‌سازی
		دسترسی به امکانات
		شبکه‌سازی
		تاب‌آوری
		مشارکت مؤثر همگانی
		آگاهی از وضعیت
		تعهد تاب‌آوری
تخصیصی‌سازی		
نوآوری		
سرعت و انعطاف‌پذیری		
افزایش دسترسی		
تعهدات اعضای شبکه		
ماهیت شبکه		
مشارکت سازمان‌های مردم نهاد		
سیستم‌های ارتباطی اطلاعات		
ظرفیت‌سازی		
دسترسی به امکانات		

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
		یادگیری
		شناسایی فرصت‌های مشترک
		صیانت از حقوق شهروندان
		ظرفیت‌سازی از طریق فناوری اطلاعات
		تحول و نوآوری
		اصلاحات و سازمان‌دهی مجدد
		اشتراک دانش و اطلاعات
		تعامل‌پذیری
		کانال‌های ارتباطی
		اطلاع‌رسانی
		توسعه دانش استراتژیک
		استراتژی شخصی‌سازی دانش
		تکنیک‌های مشاوره‌ای
		تکنیک‌های مقابله سازگار
		تکنیک‌های مقابله ناسازگار
شرایط زمینه‌ای بحران کرونا		نوع فعالیت سازمان
	ویژگی‌های سازمان	موقعیت جغرافیایی
		وجود بخش رسمی منابع انسانی
		اندازه سازمان
		خلاقیت و نوآوری
		انطباق‌پذیری
		رهبری
		کار تیمی
		حمایت مدیریت
		الگوی ارتباطی
		یکپارچگی
	زیرساخت‌ها	زیرساخت‌های سخت
		زیرساخت‌های نرم
شرایط مداخله‌گر		سبک مدیریتی
		پاسخگویی
		مسئولیت‌پذیری
		شایستگی
		فناوری
		جوسازمانی
		هوش اجتماعی
		رفتار شهروندی سازمانی
		اخلاق حرفه‌ای
		سرمایه اجتماعی
		ساختار و سیاست‌های دولت
		مسائل و چالش‌های سیاسی
		متغیرهای مالی و اقتصادی
		شرایط فرهنگی
		شرایط جغرافیایی
پیامدهای مدیریت بحران	سطح اول:	سلامت جسمی کارکنان

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
تأثیر بر کارکنان	تأثیر بر کارکنان	سلامت روانی کارکنان
		رفع نیازهای خانوادگی کارکنان
		تعالل کار و زندگی
		ارتقای مهارت‌های کارکنان
		پویایی کسب‌وکار
		چابکی سازمانی
		نوآوری سازمانی
		دستیابی به منابع مکمل
		حمایت اجتماعی
		سرمایه ارتباطی
سطح دوم: تأثیر بر سازمان	تأثیر بر سازمان	یادگیری سازمانی
		کاربرد فناوری اطلاعات
		مدیریت هزینه‌ها
		انعطاف‌پذیری سازمانی
		افزایش سلامت جامعه
سطح سوم: تأثیر بر جامعه	تأثیر بر جامعه	فرهنگ‌سازی در جامعه
		تأثیر بر سیاست‌ها و خط‌مشی عمومی
		جلب رضایت افکار عمومی
		تاب‌آوری جامعه

به صورت روایی عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد. پس از ارائه شش دسته مقوله علی، محوری، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، نمودار (۳) ارتباط شماتیک میان مقوله‌های مختلف را نشان می‌دهد.

مرحله کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه سومین کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا چارچوب مدل پارادایم را



شکل ۳. الگوی راهبردهای مدیریت بحران کرونا مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

Figure 3. Model of Covid Crisis Management Strategies Based on Human Resource Management Policies.

### بحث و نتیجه‌گیری

طبق پژوهش ترابی و فتحی (۱۴۰۰) مدیریت بحران در بخش دولتی جز اولویت‌دارترین موضوع پژوهشی شناخته شده است. شیوع کووید-۱۹ موجب اختلال، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام در همه سازمان‌ها شده است. افراد، سرمایه اصلی هر سازمانی هستند و به دستیابی اهداف سازمانی کمک می‌کنند. بر این اساس، برای مدیریت پایدار منابع انسانی، بازنگری استراتژی سازمانی پاسخ مناسبی به این شرایط بحرانی است (عزیزی و همکاران، ۲۰۲۱). علی‌رغم اینکه منابع انسانی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل مدیریت بحران موردتوجه قرار گرفته است، اما در پژوهش‌های انجام گرفته از شناسایی فرایند و نحوه اثرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در مدیریت بحران غفلت شده و با توجه به اینکه کووید-۱۹ پدیده جدیدی است این موضوع، تاکنون مورد بررسی و کنکاش علمی با رویکرد زمینه‌ای قرار نگرفته است. به‌منظور رفع این خلأ نظری، پژوهش حاضر درصدد تدوین «الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی» با رویکرد زمینه‌ای در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس است. در این مقاله براساس رویکرد اکتشافی در پدیده‌های اجتماعی و با بهره‌گیری از استراتژی نظریه داده بنیاد، الگوی زمینه‌ای بر مبنای مدل پارادایمی در قالب کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی طی فرایندی رفت و برگشتی از درون داده‌ها تکامل و توسعه داده شد. سپس مفاهیم شناسایی شده در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند و درنهایت مدل کیفی پژوهش ارائه شد.

طبق پژوهش‌های انجام شده از آنجا که با شیوع کووید-۱۹ چالش‌های متعددی در سازمان‌ها پدیدار شده، این چالش‌ها نیاز به مدیریت اثربخش دارند (کرزالا و آچاریا، ۲۰۲۰). پژوهش حاضر را می‌توان به‌عنوان آغازی برای مدیریت چنین چالش‌هایی جهت مقابله با بحران کووید-۱۹ در نظر گرفت. در این پژوهش، مشارکت‌کنندگان مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی دارای سطح بالاتری از تجربه و تحصیلات بودند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که آن‌ها ضمن داشتن دانش تخصصی به‌طور خاص از شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، می‌توانند سازگاری بیشتری با بحران داشته باشند. بدین ترتیب از دیدگاه آدیکارام و همکاران (۲۰۲۱) عواملی زیربنایی و متغیرهای مرتبط

با کنشگران انسانی مانند میزان آمادگی، در دسترس بودن منابع و نقش متخصصان منابع انسانی در روند سازگاری سازمان‌ها با مدیریت بحران همه‌گیری کووید-۱۹ تأثیر بسزایی دارند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل نهادی (الزامات اجباری، وضع اقدامات ارادی، وضع اقدامات واکنشی و هنجارها و ارزش‌ها) به‌عنوان عوامل علی، نقش چشمگیری در اتخاذ سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران کووید-۱۹ داشته‌اند. این یافته با دیدگاه رایت و مک‌ماهان<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) همخوانی دارد. رایت و مک‌ماهان معتقدند که مدیریت منابع انسانی نیازمند آن است تا عوامل نهادی را به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی موردتوجه قرار دهد.

همچنین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بحران‌محور شناسایی شده در پژوهش (ازجمله: تعدیل، تأمین، انتخاب کارکنان، مدیریت پرداخت، بهداشت و ایمنی، سازمان‌دهی و طراحی شغل، آموزش و توسعه از راه دور و مدیریت عملکرد) نیز با نتایج پژوهش کرزالا و آچاریا (۲۰۲۰) سازگاری دارد. طبق نتایج آن پژوهش در شرایط بحران کووید-۱۹ می‌توان اقدامات مدیریت منابع انسانی را با رویکرد دورکاری انجام داد. این رویکرد نه تنها روش موقتی دوره بحران است؛ بلکه می‌توان به‌عنوان یک سیستم دائمی مدیریت منابع انسانی برای دوره عادی مورد استفاده قرار داد. مضاف بر این، رویکرد داوطلبانه مبتنی بر کار و پرداخت، می‌توان استفاده کرد. به‌طوری که برنامه آموزش و ایجاد ظرفیت می‌تواند با استفاده از ابزارهای آنلاین با جامعه‌پذیری گروهی ایجاد شود. همچنین طبق پژوهش ژونگ و همکاران (۲۰۲۱) استفاده از فناوری در فرآیندهایی مانند آموزش و توسعه و بهداشت و ایمنی به امر ضروری تبدیل شده است. مسائل مربوط به منابع انسانی مانند کار از راه دور و ارتباطات تحت تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ قرار گرفته‌اند.

یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که راهبردهای همکاری، تاب‌آوری، شبکه‌سازی، ظرفیت‌سازی، مدیریت دانش و مدیریت استرس کارکنان از اهم استراتژی‌های اتخاذ شده در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس هستند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مروری انجام شده توسط عزیزی و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر اتخاذ استراتژی‌های انعطاف‌پذیری، تقویت کارایی داخلی، استعدادیابی و ایجاد تغییرات خلاقانه براساس ارزیابی و نیازهای فعالیت‌های جاری سازمان سازگار است. همچنین نتایج دیگر دال بر آن است که اتخاذ راهبردهای

1. Azizi & et al

2. Koirala & Acharya

3. Wright & McMahan

محیط در سازمان‌های دولتی است. بنابراین، براساس نتایج پژوهش، در شرایط بحران کرونا می‌توان پیشنهادهایی کاربردی و اجرایی پیشنهاد کرد: (۱) نهادینه کردن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بحران محور (تعدیل، تأمین، انتخاب کارکنان؛ مدیریت پرداخت؛ بهداشت و ایمنی؛ سازمان‌دهی و طراحی شغل؛ آموزش و توسعه از راه دور و مدیریت عملکرد)؛ (۲) تلاش به‌منظور ایجاد یک بستر مناسب با ایجاد زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت جاری‌سازی راهبردهای مدیریت بحران (۳) بهبود عوامل مدیریتی/سازمانی و عوامل مرتبط با کنشگران انسانی و توجه به متغیرهای کلان محیطی تأثیرگذار بر راهبردهای مدیریت بحران (۴) طراحی نظام‌های اثربخش مدیریت بحران در حوزه مدیریت منابع انسانی (در زمینه‌های همکاری، تاب‌آوری، شبکه‌سازی، ظرفیت‌سازی، مدیریت دانش و مدیریت استرس) (۵) آسیب‌شناسی و ارزیابی سطح اثربخشی راهبردهای مدیریت بحران براساس مدل طراحی شده جهت کسب پیامدهای موردنظر.

### پیشنهادها

مطابق با نتایج پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود: (۱) آزمون و برازش الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد کمی؛ (۲) ارائه مدل فرایندمحور راهبردهای مدیریت بحران در قالب مجزا و به تفکیک سیاست‌ها، فرایندها و اقدامات منابع انسانی؛ (۳) تهیه نقشه مسیر براساس آنالیز میزان تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در راهبردهای مدیریت بحران؛ (۴) مقایسه تطبیقی راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی؛ (۵) بررسی گزاره‌های حکمی و آزمون فرضیه‌های راهبردی پژوهش که حاصل مصاحبه‌های عمیق و غربال‌گری دقیق و تلخیص آن‌ها است برای مطالعات میدانی آتی پیشنهاد می‌شود. (۶) از آنجایی که پژوهش حاضر تنها در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس به صورت کیفی انجام گرفته، بنابه این محدودیت، تعمیم نتایج پژوهش به دیگر سازمان‌ها نیاز به بررسی بیشتری دارد. توصیه می‌شود جهت سنجش پایایی و افزایش روایی‌سازه‌ای مدل، این بررسی در سازمان‌های مختلف صورت پذیرد یا از طریق پژوهش‌های پیمایشی راست‌آزمایی شود.

### سپاسگزاری

از کلیه کسانی که در مراحل تدوین مقاله با نظرات علمی خود بر غنای مقاله افزودند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

مدیریت بحران می‌تواند تأثیر مثبتی بر سه سطح کارکنان، سازمان و جامعه داشته باشد. به‌زعم پژوهش‌کرینالا و آچاریا (۲۰۲۰)، کارکنان قراردادی بیشترین آسیب در شرایط بحرانی کووید-۱۹ خواهند داشت. در چنین شرایطی حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند با به‌کارگیری اقداماتی از جمله کار از خانه (دورکاری) و روش جدید سیستم پرداخت، کارکنان خود را طبق شرایط عادی حفظ کند. در سطح کسب‌وکار نیز به‌عنوان مثال؛ در این شرایط بحرانی حتی رهبر صنعت خودرو، جنرال موتورز، شروع به ساخت تجهیزات پزشکی کرد. با وقوع این بحران، برنامه‌ریزی و جهت‌گیری کسب‌وکار کاملاً تغییر کرده است. در این شرایط، تمرکز روی زندگی و معیشت است. شرایط بحرانی فعلی، برای نشان دادن این است که افراد سرمایه‌های واقعی هستند. چنین اعتماد و اطمینانی باید در این زمان ایجاد شود. اکنون این افراد یقه سفید و یقه آبی نیستند، این زمان، زمان بی‌رنگ شدن در سازمان‌ها است.

در صورت اجرای اثربخش راهبردهای مدیریت بحران، چالش‌های شناسایی شده در پژوهش‌های عزیزی و همکاران (۲۰۲۱) در سطح تغییرات رفتاری اجتماعی و سطح سازمانی، به نحوی قابل مدیریت کردن هستند. طبق نتایج پژوهش حاضر، این امر اثرات مثبتی بر سطح سازمان و حتی سطح جامعه (افزایش سلامت جامعه، فرهنگ‌سازی در جامعه، تأثیر بر سیاست‌ها و خط‌مشی عمومی؛ جلب رضایت افکار عمومی و افزایش تاب‌آوری جامعه) خواهد گذاشت.

سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نیز با استفاده از نتایج این پژوهش و آگاهی از راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند سیاست‌های کامل‌تری را جهت حل مسائل و برطرف کردن چالش‌های برآمده از کووید-۱۹ تدوین نمایند و به امر سیاست‌گذاری با دیدی وسیع‌تر و جامع‌تر پرداخته و در مرحله اجرا موفق‌تر عمل کنند. مضاف بر این، الگوی ارائه شده می‌تواند به سازمان‌ها جهت شناسایی نقاط قابل‌بهبود فرایند مدیریت بحران کمک کرده و در نتیجه برای حل این مسائل، توجه و تمرکز مدیران ارشد سازمان به حوزه مدیریت منابع انسانی خواهد بود. این پژوهش ادعا دارد که می‌توان با به‌کارگیری و بررسی اثربخش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، بستر و ظرفیت لازم را فراهم آورد و از این طریق بحران را به شیوه مطلوبی‌تر مدیریت نمود.

مدل پژوهش با ارائه مقوله‌های اصلی برای تأثیرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای مدیریت بحران؛ نیازمند به‌کارگیری و جاری‌سازی این موارد در قالب فضای واقعی



## References

- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P., & Irani Naotunna, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the crises of COVID-19: Human Resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(2) 192-218.
- Ahmadi, S. A. A., Rasooli, R., Rajabzadeh Qatari, A., & Pouya, P. (2012). Presenting a Crisis Management Model with Emphasis on Human Resources Management System for Hospitals of Tehran. *Public Management Quarterly*, 10 (4), 1-24. (In persian)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2010). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition, London: Kogan Page.
- Asadi, A., Mohammadi, N., Droudy, H., & Farahmandian, A. (2021). Professionalism Human Resource Management Model in Government Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mines, and Trade). *Public Organizations Management*, 9(4), 12-26. (In Persian)
- Ayittey, F., Ayittey, M. K., Chiwero, N. B., Kamasah, J. S., & Dzuvoor, Ch. (2020). Economic impacts of Wuhan 2019-nCoV on China and the world. *Journal of Medical virology*, 92(5), 473-475.
- Azizi, M. R., Rasha Atlasi, R., Arash Ziapour, A., Jaffar Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7, e07233, 1-9.
- Babaei Rayni, A., Daneshfard, K., & Mirsepassi, N. (2021). Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). *Public Organizations Management*, 9(3), 45-60. (In Persian)
- Baldwin R., & di Mauro, B. W. (eds). (2020). *Economics in the Time of COVID19*. CEPR Press. 6 March.
- Bonareri, O. J. (2019). *Perceived Effect of Human Resource Policies On Employee Performance At Elgon Tea Factory*, Transzoia County, Kenya. Dr Mercy Munjuri, School of Business, University of Nairobi.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. (2019). A systematic review of Human Resource Management Systems and their Measurement. *Journal of Management*, 45, 2498-537.
- Budhwar, P., & Sparrow, R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, 45(2), 540-566.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-131.
- Firestone, S. (2020). Importance of organizational culture to crisis leadership. *In Biblical principles of crisis leadership* (pp. 23-34). Palgrave Macmillan, Cham.
- Gachugu, E. M., Awino, Z. B., Iraki, X. N., & Machuki, V. (2019). Top management team diversity and organizational performance: an empirical investigation of strategic leadership influence. *Journal of Strategic Management*, 3(2), 15-29.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human*

- Resource Management Review*, 31(24), 100824.
- Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes Jr, R. M. (2020). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, 58(1), 259-264.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Karimi, H. (2010). Identifying the Effective Factors in Human Resources Management in earthquake in Imam Sajad Hospital. *Jorar*, 2(1), 71-84. (In persian)
- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366-91.
- Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. Available at SSRN 3584092.
- Koushki Jahromi, A. (2021). Identifying the Competencies of Human Resource Managers to Succeed In the Corona Virus Crisis with a Digital Business Approach. *Journal of Resource Management in police*, 1, 207-238. (In persian)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Second Editions, Sage Publications.
- Lai, C. C., Shih, T. P., Ko, W. C., Tang, H. J., & Hsueh, P. R. (2020). Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *International journal of antimicrobial agents*, 55(3), 105924.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly, Beverly Hills, CA: Sage
- Lu, C., Chen, S., Huang, P., & Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.
- Malmir, R., Maher, A; Toghyani, R., & Safari, M. (2020). COVID-19 Crisis Management: Reengineering the Health Care System in Iran. *Scientific-Research Journal of Medical Council of Iran*, 38(1), 11-18. (In persian)
- Movagharpak, A. (2020). Development of an Effective Strategy in Corona Virus Crisis Management with Emphasis on the Role of NAJA Based on SWOT Matrix Method (Case Study of Hamadan). *Quarterly Journal of Hamedan Police Science*, 7(26), 29-44. (In persian)
- Nasehifar, V., Amiri, M., & Mubarakabadi, H. (2018). Components of Human Resource Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) for Better Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*. 10(3), 25-46. (In persian)
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020a). COVID-19 in Sri Lanka and Seven HRM Related Recommendations against COVID-19. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(2), 152-157.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020). The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 37-49.
- Parhizgar M. M., & Rahmani N. (2013). Identifying and Prioritizing Efficient Measures of Human Resource Manager in Crisis Using Combined ANP and DEMATEL Approaches. *ORMR*, 3(3), 1-22. (In persian)
- Rashidi, M., Sayednaghavi, M. A., Rezaeemanesh, B., & Vaezai, R. (2021). Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack. *Public*

- Organizations Management*, 9(3), 141-160. (in Persian)
- Roche, W. K., & Teague, P. (2012). Human resource management and ADR practices in Ireland. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(3), 528-549.
- Salehi Kahrizangi, I., & Rashidi, M. M. (2018). Knowledge Management and Its Effect on Crisis Reduction through a Human Resource Agility Approach (Case study: Shariati Hospital of Isfahan). *Quarterly Journal of Crisis and Emergency Management*, 35(10), 117-138. (In Persian)
- Sener, I. (2012). Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 3(28), 169-177.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Snell, S.A., Pedigo, P.R., & Krawiec, G.M. (1995). *Managing the impact of information technology on human resource management*. In G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T. Steen, R., & Morsut, C. (2020). Resilience in Crisis Management at the Municipal Level: The Synne Storm in Norway. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(1), 35-60.
- Tahourian Askari, M., Rahati, S., & Abdi, F. (2020). Crisis management in the Corona era. *Sixth National Conference on New Research in the Field of Humanities, Economics and Accounting in Iran*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1117713> (In Persian)
- Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan business review*, 9(2), 669-705.
- Torabi, M., & Fathi, M.R. (2021). Content Analysis of the Researches in the Journal of Public Organizations Management. *Public Organizations Management*, 9(4), 55-66. (In Persian)
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
- World Health Organization. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) situation report-34. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 228.