



Design and Validation of a Model for Human Resource Management Strategies under Crisis Conditions: A Mixed-Methods Approach

Ali Hossinzadeh¹, Parviz Kafcheh^{2*}, Hamid Lorestani¹

1. Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Assistant Professor, Department of Business Administration & Kurdistan Studies Institute, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

How to cite this article:

Hossinzadeh, A., Kafcheh*, P., & Lorestani, H. (2026). Design and Validation of a Model for Human Resource Management Strategies under Crisis Conditions: A Mixed-Methods Approach

Organizations. Transformational Human Resources Quarterly, 4(16), 32-58.

Publisher:

Rafsanjan Islamic Azad University

Background and purpose: Human resource management during times of crisis should be characterized by a situation-oriented approach, with its effectiveness contingent upon the agility and promptness of decision-making in response to environmental conditions. The objective of this research is to develop and validate a model of human resource management strategies applicable in crisis scenarios.

Research method: The current study is applied in nature regarding its purpose and employs a mixed-methods approach. In the qualitative component, utilizing thematic analysis, semi-structured interviews were conducted with fifteen experts until reaching theoretical saturation. The quantitative component involved a statistical population comprising managers and employees within the human resources departments of executive organizations in West Azerbaijan province, selected through random sampling using Cochran's formula, resulting in a sample size of 190 individuals. The data collection instrument was a questionnaire developed based on the qualitative findings. The overall reliability of the scale was established at Cronbach's alpha coefficient of 0.908.

Findings: The results of the thematic analysis yielded a total of 171 primary codes and 107 secondary codes, which were further organized into four overarching themes, sixteen organizing themes, and thirty-eight basic themes. The four overarching themes encompassed the initiation of change and transformation within human resources, enhancement and development, employee motivation, and the retention and stability of human resources. The findings demonstrated that the proposed model possesses the requisite validity and reliability to effectively elucidate strategies related to human resources during crisis situations.

Conclusion: This model serves as both a localized and broadly applicable framework within the domain of human resources management during crises. By offering an comprehensive construct, this research facilitates the enhancement of organizational resilience and the sustainability of human resources in emergency situations.

Keywords: Human Resources Strategy, Crisis Management, Mixed Methodological Approach



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



NUMBER OF REFERENCES
35



NUMBER OF FIGURES
6



NUMBER OF TABLES
11

Corresponding author:

Email: kafcheh@uok.ac.ir

ORCID: 0000-0003-1451-4793

Introduction

Organizations operating in the contemporary landscape encounter a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment, characterized by recurrent crises encompassing natural disasters, economic shocks, and global pandemics such as COVID-19. These incidents pose significant challenges to organizational resilience and continuity. In this context, Human Resource Management (HRM) evolves from a primarily administrative function to a vital strategic asset. Effective crisis management fundamentally depends on an organization's capacity to lead, support, and deploy its personnel effectively before, during, and after disruptive events. Strategic HRM in times of crisis necessitates the adoption of proactive and agile frameworks designed to prepare the workforce, ensure well-being, sustain productivity, and facilitate organizational learning in the post-crisis phase. While the critical role of HRM during crises is widely recognized on a global scale, there remains a notable deficiency in empirically validated, context-specific models tailored for public sector organizations within Iran. Particularly, executive agencies situated in regions frequently subject to crises—such as West Azerbaijan Province, which faces risks from earthquakes, border conflicts, and economic instability—require structured guidance for HR decision-making amidst emergencies. The lack of such models often results in reactive and fragmented responses, which can aggravate issues such as talent loss, decreased morale, and operational failures. This research centered around the essential question: What constitutes a valid and reliable model for HRM strategies in crisis conditions within Iranian executive organizations? The primary objective was to develop and validate a comprehensive model through an exploratory sequential mixed-methods approach, thereby making a substantive contribution to both academic scholarship and practical managerial application.

Research Methodology

This investigation employed an exploratory sequential mixed-methods design, which is suitable for the development and testing of a model necessitating contextual adaptation of existing theories. The research was conducted in two integrated phases.

Phase 1: Qualitative Exploration and Model Development

The primary objective of this phase was to investigate expert insights and generate the core constructs of the model. Participants comprised fifteen academic scholars specializing in Human Resource Management and senior Human Resources managers from executive organizations within West Azerbaijan Province. Participants were selected through purposive and snowball sampling methods until data saturation was achieved. Data collection involved conducting in-depth, semi-structured interviews, which were transcribed verbatim and subjected to thematic analysis (Braun & Clarke, 2006). The analytical procedure involved familiarization with the data, initial coding, theme identification and review, culminating in the definition of final themes. This process resulted in the extraction of 107 basic themes, which were subsequently synthesized into sixteen organizing themes and grouped under four overarching dimensions, thereby establishing the foundational structure of the model.

Phase 2: Quantitative Validation and Model Testing

The second phase aimed to assess the validity, reliability, and overall fit of the proposed model. The target population consisted of all managers and Human Resources personnel within the executive organizations of West Azerbaijan Province, totaling 375 individuals. Employing Cochran's formula with a 95% confidence level and a 5% margin of error, a minimum sample size of 190 participants was determined and selected through stratified random sampling. The data collection instrument was a structured questionnaire, developed directly from the 107 themes identified through the qualitative phase, using a five-point Likert scale. Validity was established via expert panel review (content validity) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) for construct validity. Reliability was evaluated using Cronbach's Alpha, yielding excellent results: the overall scale demonstrated a Cronbach's Alpha of 0.908, with individual dimensions showing: "Initiating Change/Transformation" ($\alpha=0.811$), "Improvement and Development" ($\alpha=0.843$), "Employee Motivation" ($\alpha=0.815$), and "Employee Retention" ($\alpha=0.791$). Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) in the AMOS software package to assess the model's overall fit, employing key indices such as χ^2/df , RMSEA, GFI, CFI, and TLI.

Findings

The qualitative analysis yielded a multi-layered model comprising four fundamental strategic dimensions:

1. **Initiating Change and Transformation in Human Resources:** This dimension emphasizes proactive modifications to HR policies to align with crisis conditions. Principal themes include strategic HR planning, job redesign to accommodate remote and hybrid work arrangements, fostering organizational flexibility, and overhauling communication protocols.
2. **Enhancement and Development:** This focus area pertains to building workforce and organizational capabilities. Key themes encompass rapid, targeted employee training in digital skills and crisis response, comprehensive empowerment—including psychological and technical support—adoption of operational technologies, and the cultivation of organizational agility.
3. **Employee Motivation:** The objective is to sustain morale, engagement, and performance during stressful situations. Main themes involve redesigning reward and recognition systems, providing tangible and psychological support, implementing emergency welfare programs, adapting performance management practices, and strengthening team cohesion.
4. **Employee Retention and Maintenance:** This dimension prioritizes ensuring physical and psychological safety. Critical themes include enforcement of health and safety protocols, proactive mental health support, and the establishment of clear crisis management policies.

Quantitative validation robustly corroborated this structure. Confirmatory Factor Analysis (CFA) demonstrated that all 107 items possessed significant loadings exceeding 0.5 on their respective constructs. The model fit indices indicated excellent alignment with the empirical data: $\chi^2/df = 2.90$ (below the threshold of 3, indicating good fit), RMSEA = 0.042 (below 0.05, indicating excellent fit), GFI = 0.92, AGFI = 0.90, CFI = 0.94, and TLI = 0.93 (all exceeding 0.90, denoting good to excellent fit). These findings empirically substantiate the structural validity of the model as a comprehensive representation of human resource management strategies in crisis scenarios within the studied context.

Conclusion

This study successfully developed and validated a comprehensive, context-sensitive framework for Human Resource Management strategies under crisis conditions, thereby addressing a significant gap within the scholarly literature pertaining to Iranian public-sector organizations. The model delineates an intricate four-pillar structure to guide strategic interventions: Transformation, Development, Motivation, and Protection.

Theoretical implications include the integration and extension of existing theories in strategic Human Resource Management, crisis management, and the resource-based view, by conceptualizing HR as a dynamic capability essential for crisis response. It provides a systematic taxonomy of contingency-based HR practices, thereby enriching the understanding of HRM dynamics within turbulent environments.

Practical implications are delineated for HR managers and organizational leaders, with the model functioning as a vital strategic roadmap. It offers guidance for formulating crisis preparedness plans, informing policy revisions, and structuring coherent responses during disruptions. By systematically addressing key areas such as job redesign and mental health support, organizations can foster greater resilience, reduce human capital loss, and ensure operational continuity.

Future research should undertake longitudinal assessments to evaluate the model's impact on tangible outcomes, including employee retention and productivity during crises. Additionally, testing and adapting the framework across various sectors—such as private enterprises and the healthcare industry—and within diverse cultural contexts will enhance its generalizability and practical utility. This model represents a significant advancement toward cultivating more agile, humane, and resilient organizations equipped to navigate future crises.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Ali Hossinzadeh; Methodology: Parviz Kafcheh, Hamid Lorestani; Formal Analysis: Hamid Lorestani; Writing – Original Draft: Ali Hossinzadeh; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Parviz Kafcheh.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

Positive AI Statement

Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions

were made by the human authors.

ABBREVIATIONS

HRMS=Human Resource Management Strategies UNDP=United Nations Development Programme

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Parviz Kafcheh received his Ph.D. in Business management from Shahid Beheshti University in 2009. His research interests include Strategic management, entrepreneurship, strategic market management and knowledge management. He is currently an assistant professor at KurdistanUniversity. Corresponding author: Email: kafcheh@uok.ac.ir





شاپا: ۳۰۹۲-۷۱۹۶
شاپای الکترونیکی: ۲۸۲۱-۲۳۰۴

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۲۰ شهریور ۱۴۰۴
پذیرفته شده در تاریخ ۱ آبان ۱۴۰۴
منتشر شده در تاریخ ۱۵ بهمن ۱۴۰۴

فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



دوره ۴، شماره ۱۶، صفحه ۵۸-۳۲

طراحی و اعتبارسنجی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران: رویکردی آمیخته

علی حسین زاده^۱، پرویز کفچه^{۲*}، حمید لرستانی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (منابع انسانی)، واحد سندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سندج، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم انسانی و اجتماعی و عضو پژوهشی گروه مطالعات راهبردی و توسعه پژوهشکده کردستان شناسی، دانشگاه کردستان، سندج، ایران
۳. استادیار گروه ریاضی و آمار، واحد سندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سندج، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

زمینه و هدف: مدیریت منابع انسانی در بحران‌ها باید نوعی مدیریت موقعیت‌محور باشد و موفقیت آن در گروی چابکی و سرعت تصمیم‌گیری با شرایط محیطی می‌باشد. هدف این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران می‌باشد.

نحوه استناد به مقاله:

روش تحقیق: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، آمیخته اکتشافی می‌باشد. در بخش کیفی (روش تحلیل مضمون)، با ۱۵ نفر از خبرگان تا اشیاع نظری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان حوزه منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان آذربایجان غربی بود که با فرمول کوکران $n=190$ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه بر مبنای یافته‌های کیفی بود. پایایی کلی مقیاس $a=0.908$ به دست آمد.

حسین زاده، ع.
کفچه^{*}، پ. و
لرستانی، ح. (۱۴۰۴).
طراحی و اعتبارسنجی
مدل استراتژی‌های
مدیریت منابع انسانی
در شرایط بحران:
رویکردی آمیخته.
فصلنامه منابع انسانی
تحول آفرین، ۴(۱۶)،
۵۸-۳۲.

یافته‌ها: یافته‌های تحلیل مضمون منجر به ۱۷۱ کد اولیه و ۱۰۷ کد ثانویه و در نهایت استخراج ۴ مضمون فراگیر، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۸ مضمون پایه شد. ۴ مضمون فراگیر شامل شروع تغییر/تحول در منابع انسانی، بهبود و توسعه، انگیزش کارکنان و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی بود. یافته‌ها نشان داد که مدل پیشنهادی از روایی و پایایی لازم برای تبیین استراتژی‌های منابع انسانی در شرایط بحران برخوردار می‌باشد.

نتیجه‌گیری: این مدل می‌تواند به عنوان چارچوبی بومی و درعین حال قابل تعمیم در حوزه مدیریت منابع انسانی در بحران مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش با ارائه الگویی جامع، امکان ارتقای تاب‌آوری سازمان‌ها و پایداری منابع انسانی را در شرایط بحرانی فراهم می‌سازد.

ناشر:
دانشگاه آزاد اسلامی
رفسنجان

واژه‌های کلیدی: استراتژی منابع انسانی، شرایط بحران، رویکرد آمیخته

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



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

* نویسنده مسئول:

ایمیل: p.kafcheh@uok.ac.ir

ORCID: 0000-0003-1451-4793

مقدمه

سازمان های کنونی به این باور رسیده اند که سرمایه انسانی عامل اصلی بقا و حفظ برتری رقابتی است (رمضان و همکاران، ۱۴۰۴). مطالعات متعددی نشان داده اند که در عصر رقابتی امروز، تمایز اصلی سازمان های موفق نه در سرمایه فیزیکی یا فناوری پیشرفته، بلکه در کیفیت و توانمندی نیروی انسانی نهفته است. این موضوع نشان می دهد که سرمایه انسانی نه تنها عامل تولید و بهره وری است، بلکه به مثابه موتور محرک نوآوری، پایداری و رشد در عرصه های مختلف شناخته می شود. در این راستا، مدیران سازمان ها بیش از هر زمان دیگری باید توجه ویژه ای به مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی داشته باشند، چرا که هرگونه ضعف یا کاستی برای دستیابی به عملکرد در این حوزه می تواند به شکست های جبران ناپذیر در سطوح فردی، سازمانی و حتی ملی منجر شود. مطلوب، ضروری است که کارکنان با توجه به توانایی ها، ویژگی های شخصیتی و استعداد های مرتبط با شغل به کار گمارده شوند. چنین رویکردی نه تنها منجر به افزایش بهره وری، بلکه موجب ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز خواهد شد. زمانی که تناسب شغلی-فردی رعایت شود، کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا می کنند و در نتیجه انگیزه و خلاقیت آنان نیز افزایش می یابد. از سوی دیگر، بی توجهی به این اصل می تواند منجر به نارضایتی، فرسودگی شغلی و کاهش اثربخشی سازمان شود. به همین دلیل، انتخاب و انتصاب صحیح نیروی انسانی در شرایط عادی به خودی خود یک ضرورت مدیریتی است و در شرایط بحرانی این ضرورت اهمیتی دوچندان پیدا می کند (بونتراگر^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

در بحران ها، روش های سنتی و رویه های معمول منابع انسانی کارایی خود را از دست می دهند و مدیران ناچارند از راهکارهای نوین و خلاقانه استفاده کنند. این استراتژی ها باید نه تنها در سطح سیاست گذاری کلان، بلکه در سطح عملیات روزمره منابع انسانی نیز بازطراحی شوند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی در بحران نوعی مدیریت موقعیت محور است که موفقیت آن در زلزله ها، طوفان ها و سایر بلایای گرو چابکی، سرعت تصمیم گیری و توان انطباق سازمان با شرایط متغیر محیطی خواهد بود. طبیعی معمولاً به عنوان شوک های ناگهانی هستند که مدیریت منابع انسانی را به طرق مختلفی تحت تأثیر قرار می دهند؛ از جمله کمبود نیروی متخصص، کاهش رفاه کارکنان، مشکلات جابجایی و حتی افزایش بیکاری. تجربه های جهانی نشان داده اند که در چنین شرایطی، عدم آمادگی سازمان ها در حوزه منابع انسانی می تواند پیامدهایی جدی برای جامعه و اقتصاد به همراه داشته باشد. در همین راستا، همه گیری کووید-۱۹ نمونه ای روشن از بحرانی بود که به طور غیرمنتظره ای جهان را تحت تأثیر قرار داد و بسیاری از سازمان ها را مجبور به کاهش فعالیت ها، تغییر فرآیندها و بازنگری اساسی در سیاست های منابع انسانی خود کرد، این بحران نشان داد که منابع انسانی بیش از هر بخش دیگری آسیب پذیرند و نیازمند حمایت و سیاست گذاری ویژه هستند (آکور^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

مطالعات مختلف نشان داده اند که در شرایط بحرانی، سازمان هایی موفق تر عمل کرده اند که پیشاپیش به تدوین و پیاده سازی استراتژی های مدیریت منابع انسانی در موقعیت های اضطراری پرداخته اند، چنین سازمان هایی نه تنها توانسته اند از شدت آسیب ها بکاهند، بلکه فرصت های جدیدی نیز برای توسعه و نوآوری ایجاد کرده اند. این استراتژی ها شامل حوزه هایی مانند مدیریت سلامت روان کارکنان، استمرار فعالیت ها، حفظ انگیزه و رضایت شغلی، بهبود ارتباطات درون سازمانی و تصمیم گیری چابک منابع انسانی هستند، بدین ترتیب، داشتن برنامه های از پیش طراحی شده برای مدیریت منابع انسانی در بحران، به مثابه یک سپر محافظتی در برابر با این حال، بررسی ها در سازمان های اجرایی نشان می دهد که پیامدهای منفی بحران ها عمل می کند (رموزی و رموزی^۳، ۲۰۲۰).

1. Bontrager

2. Achor

3. Remuzzi & Remuzzi

هنوز رویکرد منسجم و مدونی برای مدیریت منابع انسانی در بحران‌ها وجود ندارد. در بسیاری از موارد، تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً واکنشی، جزیره‌ای و بدون پشتوانه نظری یا مدل‌سازی علمی صورت می‌گیرد. این ضعف منجر به افزایش فرسودگی شغلی، نارضایتی کارکنان، چالش‌های فناوری و دورکاری، فقدان برنامه‌های حمایتی و سلامت روان، کاهش بهره‌وری و اختلال در فرآیندهای ارائه خدمات عمومی در شرایط بحرانی می‌شود، این وضعیت به روشنی نشان می‌دهد که فقدان چارچوب‌های علمی در مدیریت منابع انسانی در بحران، خود به یک بحران ثانویه در سازمان‌ها تبدیل می‌شود.

هرچند پژوهش‌هایی در زمینه مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های آن در شرایط بحران، به‌ویژه در دوران کووید-۱۹ انجام شده است؛ از جمله بررسی مشکلات و چالش‌های کارمندان سازمان‌های دولتی در مواجهه با بحران بیماری کرونا، ضرورت مدیریت منابع انسانی در بحران کروناویروس جدید کووید-۱۹ (سیدنقوی و باقری، ۱۴۰۱)، بررسی اقدامات و سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در بحران کووید-۱۹ (کاویانی، ۱۴۰۰)، مروری نظام‌مند بر ادبیات مدیریت منابع انسانی در موقعیت‌های بحرانی (ادواردسون و دورست^۴، ۲۰۲۱) و تحلیل درس‌آموخته‌های همه‌گیری اخیر در حوزه منابع انسانی (نیومن^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). با وجود این، آنچه تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته، طراحی و ارائه یک مدل بومی و علمی برای استراتژی‌های مدیریت منابع در استان آذربایجان غربی، به‌واسطه موقعیت ژئوپلیتیکی، تنوع قومی-انسانی در شرایط بحران در سازمان‌های اجرایی ایران است. فرهنگی، مرزی بودن و همچنین قرارگیری در معرض مخاطرات طبیعی مانند زلزله، سیل و سرمای شدید، ضرورت چنین مدلی بیش از پیش احساس می‌شود. سازمان‌های اجرایی این استان نه تنها در خط مقدم خدمت‌رسانی به مردم قرار دارند، بلکه مسئول حفظ ثبات اجتماعی و تاب‌آوری نهادی در شرایط بحرانی نیز هستند. در چنین بستری، فقدان استراتژی‌های منسجم منابع انسانی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عنصر محوری توان می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری برای جامعه محلی و ملی به همراه داشته باشد. عملیاتی و اجرایی سازمان‌ها، در بحران‌ها نقشی حیاتی دارد. در نبود استراتژی‌های مدون، یکپارچه و انعطاف‌پذیر در حوزه منابع انسانی، سازمان‌ها با بحران دوم مواجه می‌شوند: بحران ناکارآمدی نیروی انسانی در پاسخ به بحران اولیه. به بیان دیگر، اگر نیروی انسانی دچار ناهماهنگی، فرسودگی، اضطراب و بی‌برنامگی شود، کل نظام خدمت‌رسانی سازمان مختل خواهد شد.

وجود استراتژی‌های منابع انسانی ویژه شرایط بحرانی، از جمله آمادگی روانی-عملیاتی کارکنان، نظام‌های جایگزینی نیرو، دورکاری هدفمند، پشتیبانی روانی و نظام پاداش اضطرابی، می‌تواند به پایداری خدمات، رضایت مردم و کارآمدی مدیریتی بنابراین طراحی و ارائه یک مدل بومی برای استراتژی‌های سازمان‌های اجرایی کمک کند (ضرغامی فرد و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران، ضرورتی علمی، راهبردی و عملیاتی دارد. این مدل باید با توجه به ظرفیت‌های فرهنگی، با توجه به عواقب شدید بحران‌ها، تحلیل اجتماعی و اقتصادی منطقه تدوین شود تا قابلیت اجرایی و اثربخشی واقعی داشته باشد. چگونگی تأثیر آن‌ها بر مدیریت منابع انسانی هم از نظر نظری و هم از نظر عملی اهمیت فراوان دارد. سازمان‌ها برای واکنش مناسب به شرایط بحرانی باید استراتژی‌های مؤثری را در حوزه منابع انسانی طراحی و پیاده‌سازی کنند. این استراتژی‌ها می‌توانند شامل سازوکارهای حمایتی، نظام‌های آموزشی سریع، تغییر در ساختارهای کاری و استفاده از فرصت‌های ناشی از بحران باشند. با در غیر این صورت، بحران‌ها نه تنها عملکرد سازمان را مختل می‌کنند، بلکه می‌توانند تهدیدی جدی برای بقای آن نیز باشند. توجه به موقعیت بحرانی‌پذیر استان آذربایجان غربی و نقش راهبردی سازمان‌های اجرایی در کنترل و مدیریت شرایط اضطرابی، تدوین استراتژی‌های منابع انسانی ویژه بحران نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی انکارناپذیر برای بقا و اثربخشی این سازمان‌هاست. این استراتژی‌ها باید بر مبنای نیازهای منطقه‌ای، ظرفیت‌های بومی و الگوهای جهانی طراحی شوند تا بتوانند در عمل، از منابع انسانی سازمان‌ها به‌درستی پشتیبانی کنند. تنها در این صورت است که می‌توان انتظار داشت سازمان‌های اجرایی استان در برابر

4. Edvardsson & Durst

5. Newman

بحران‌ها تاب‌آور، چابک و کارآمد باقی بمانند و بتوانند خدمات عمومی حیاتی را در شرایط دشوار استمرار بخشند. با توجه به آنچه گفته شد، پرسش اساسی این پژوهش آن است که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران در سازمان‌های اجرایی استان آذربایجان غربی چگونه طراحی و اعتبارسنجی می‌شوند؟

مبانی نظری

استراتژی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی

واژه استراتژی در اصل از علوم نظامی گرفته شده و به معنای هنر فرماندهی و به کارگیری منابع برای پیروزی در جنگ به کار می‌رفته است. با گذر زمان، این مفهوم وارد عرصه مدیریت شد و به عنوان ابزاری برای هدایت سازمان‌ها در مسیر دستیابی به اهداف بلندمدت مورد توجه قرار گرفت (هیوز، ۱۴۰۱). استراتژی در ادبیات مدیریت به معنای تعیین جهت حرکت سازمان، تخصیص منابع محدود و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تعریف می‌شود. از این منظر، استراتژی نوعی تصمیم‌گیری کلان است که بر مبنای شناخت محیط بیرونی و ظرفیت‌های داخلی سازمان اتخاذ می‌گردد (چندلر، ۱۹۶۲؛ فاولکنر و جنسون، ۱۹۹۲).

در این چارچوب، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یکی از رویکردهای نوین در مدیریت، جایگاهی ویژه دارد. هدف آن پیوند دادن سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان است تا ضمن افزایش اثربخشی عملکرد کارکنان، مزیت رقابتی سازمان نیز تقویت شود (میرسپاسی، ۱۳۸۱). در واقع، مدیریت استراتژیک منابع انسانی مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدامات هماهنگ است که ناظر بر برنامه‌ریزی، جذب، توسعه، انگیزش و نگهداشت کارکنان بوده و با استراتژی‌های کلان سازمان همسو می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۹۶).

تفاوت اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مدیریت منابع انسانی سنتی، در سطح یکپارچگی و تأثیرگذاری آن است. در حالی که مدیریت منابع انسانی سنتی عمدتاً بر وظایفی همچون استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد متمرکز است، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با دیدگاهی کلان‌تر به نقش کارکنان در تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمان توجه کرده و به دنبال ایجاد هم‌راستایی میان اهداف فردی و سازمانی است (صامعی، ۱۳۸۸). به بیان دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضمن در نظر گرفتن پویایی‌های محیطی، تلاش می‌کند منابع انسانی را به عنوان سرمایه‌ای استراتژیک به کار گیرد که می‌تواند در شرایط پیچیده و رقابتی، بقا و رشد سازمان را تضمین نماید اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در سه محور اساسی خلاصه کرد:

۱. جذب و نگهداشت کارکنان شایسته،

۲. افزایش تعهد و انگیزش کارکنان از طریق نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد کارا،

۳. تقویت فرهنگ سازمانی منعطف و خلاق که توانایی پاسخگویی به تغییرات محیطی و بحران‌ها را داشته باشد (آرمسترانگ، ۱۳۹۶؛ نزیمی و همکاران، ۱۴۰۱).

از دیدگاه نظریه پردازان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی هنگامی بیشترین اثربخشی را خواهد داشت که به طور کامل با فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان یکپارچه شود و بتواند با توجه به شرایط محیطی، نیروی انسانی را نه تنها به عنوان عامل اجرایی، بلکه به عنوان منبعی کلیدی برای خلق ارزش و مزیت رقابتی به کار گیرد (گست، ۱۹۸۹؛ پورتر، ۱۹۸۵).

بحران و نقش منابع انسانی در شرایط بحرانی

بحران به معنای اختلال شدید و ناگهانی در فعالیتهای یک جامعه یا سازمان است که در اثر آن افراد، منابع و داراییها دچار آسیبهای جدی می‌شوند و قابلیت اجرایی سازمان به شدت تهدید می‌گردد (برنامه توسعه سازمان ملل، ۱۹۹۲). ویژگی اساسی بحرانها، پیش‌بینی‌ناپذیری، گستره اثرگذاری و ضرورت تصمیم‌گیری سریع در شرایط ابهام است. این بحرانها می‌توانند از جنس حوادث طبیعی همچون زلزله و سیل باشند یا به شکل بحرانهای اقتصادی، سیاسی، امنیتی و بهداشتی ظاهر شوند (ووتاند^۶ و همکاران، ۲۰۲۱).

در سالهای اخیر، همه‌گیری کوید-۱۹ نمونه‌ای برجسته از بحران جهانی بود که نشان داد سازمانها تا چه میزان در برابر تغییرات محیطی آسیب‌پذیرند. بسیاری از نهادهای دولتی و خصوصی به دلیل عدم آمادگی، با اختلال جدی در تداوم فعالیتها و حفظ کارکنان خود مواجه شدند (ژانگ و ما، ۲۰۲۰؛ سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی، نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی تاب‌آوری سازمان بیش از پیش آشکار می‌شود.

مطالعات مختلف بیانگر آن است که در شرایط بحرانی، سازمانهایی موفق‌تر عمل کرده‌اند که پیشاپیش استراتژیهای منابع انسانی ویژه بحران را طراحی و اجرا کرده‌اند. این استراتژیها شامل مدیریت سلامت روانی کارکنان، انعطاف‌پذیری در فرآیندهای کاری، ایجاد نظامهای حمایتی و رفاهی، تداوم ارتباطات سازمانی و توسعه ظرفیتهای یادگیری و چابکی هستند (بارتیک^۸ و همکاران، ۲۰۲۰؛ ویلیامز^۹ و همکاران، ۲۰۲۳). در فقدان چنین استراتژی‌هایی، پیامدهای منفی متعددی متوجه سازمان خواهد شد؛ از جمله افزایش فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه، ضعف در ارائه خدمات عمومی، افزایش نارضایتی کارکنان و حتی ناتوانی در پاسخگویی به بحرانهای ثانویه (حسن‌پولاس و راجو، ۲۰۲۱؛ حسینی و همکاران، ۱۴۰۱). به همین دلیل، مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی تنها به اداره امور جاری کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند طراحی و پیاده‌سازی رویکردهایی استراتژیک و آینده‌نگر است. در ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی، بر نقش این حوزه در سه مرحله اصلی بحران تأکید مرحله پیش از بحران (آمادگی و برنامه‌ریزی منابع انسانی)، مرحله حین بحران (پاسخ سریع، مدیریت سلامت روان و شده است مدیریت منابع انسانی اگر بتواند استمرار فعالیتها) و مرحله پس از بحران (بازیابی، یادگیری سازمانی و بازنگری در استراتژیها) این سه مرحله را به‌طور یکپارچه مدیریت کند، می‌تواند به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت سازمان در شرایط بحرانی شناخته شود (ادواردسون و دورست، ۲۰۲۲؛ نیومن و همکاران، ۲۰۲۳). به بیان دیگر، منابع انسانی نه‌تنها سرمایه‌ای ارزشمند در شرایط عادی، بلکه خط مقدم مقابله و سازگاری سازمان با بحرانها هستند. بنابراین، نقش مدیریت منابع انسانی در چنین شرایطی، ایجاد تاب‌آوری سازمانی، حفظ انگیزش و انسجام کارکنان، و تضمین استمرار خدمات و فعالیتهای کلیدی است.

استراتژیهای منابع انسانی در شرایط بحران

مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران، نیازمند اتخاذ استراتژی‌هایی است که بتوانند همزمان به تداوم فعالیتهای سازمان و حفظ سرمایه انسانی کمک کنند. برخلاف شرایط عادی که مدیریت منابع انسانی بیشتر بر جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد تمرکز دارد، در شرایط بحرانی تمرکز اصلی بر انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری و پشتیبانی چندجانبه از کارکنان است (کاویانی، ۱۴۰۰؛ ضرغامی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۱). مطالعات نشان داده‌اند که استراتژیهای منابع انسانی در بحران را می‌توان در چند حوزه کلیدی دسته‌بندی کرد:

6. United Nations Development Programme

7. Wooten & James

8. Bartik

9. Williams

- بازنگری و تغییر در استراتژی‌های منابع انسانی بحران‌ها سازمان‌ها را مجبور می‌سازند که در سیاست‌های منابع انسانی خود تجدیدنظر کنند. این تغییرات می‌تواند شامل طراحی مجدد مشاغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، انعطاف‌پذیری در ساعات و شیوه‌های کاری و بازتعریف فرآیندهای سازمانی باشد (اولابی^{۱۰}، ۲۰۲۴).
 - بهبود و توسعه منابع انسانی: بحران‌ها اغلب مهارت‌ها و ظرفیت‌های جدیدی را طلب می‌کنند. بنابراین، آموزش کارکنان، توانمندسازی عملیاتی، ارتقای مهارت‌های دیجیتال و افزایش چابکی سازمانی از جمله اقدامات اساسی در این مرحله هستند (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹).
 - انگیزش و حفظ روحیه کارکنان: کارکنان در شرایط بحران با فشار روانی، عدم اطمینان و کاهش امنیت شغلی مواجه می‌شوند. بنابراین، نظام‌های پاداش اضطراری، حمایت سازمانی، برنامه‌های رفاهی و مدیریت عملکرد شفاف اهمیت ویژه‌ای دارند (آزکیا و ریانتو، ۲۰۲۰؛ بارتیک و همکاران، ۲۰۲۰).
 - حفظ و نگهداری از نیروی انسانی: بخش مهمی از استراتژی منابع انسانی در بحران مربوط به مدیریت سلامت روانی، رعایت بهداشت محیط کار، مراقبت‌های ایمنی و ایجاد خط‌مشی‌های کنترلی است. این اقدامات تضمین می‌کنند که کارکنان بتوانند در شرایط سخت، با کمترین آسیب جسمی و روانی فعالیت کنند (شروف و همکاران، ۲۰۲۰).
 - از دیدگاه نظری، این ابعاد همسو با ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک قرار دارند که تأکید می‌کند منابع انسانی باید در شرایط بحرانی به عنوان یک منبع کلیدی برای بازسازی و تاب‌آوری سازمان عمل کنند (نیومن و همکاران، ۲۰۲۳). در این راستا، انعطاف‌پذیری، ارتباطات شفاف، فرهنگ مراقبت و خلاقیت به عنوان اصول راهنما برای طراحی استراتژی‌های منابع انسانی در شرایط بحرانی معرفی شده‌اند (دایلی و میشل^{۱۱}، ۲۰۲۰).
- مدل‌های مختلفی نیز در ادبیات ارائه شده‌اند که نشان می‌دهند منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در سه سطح پیشگیری، واکنش و بازسازی ایفا کند. در سطح پیشگیری، تمرکز بر آموزش و برنامه‌ریزی منابع انسانی است؛ در سطح واکنش، محور اصلی بر سلامت روان، ارتباطات سریع و حمایت سازمانی قرار دارد؛ و در سطح بازسازی، توسعه ظرفیت‌های یادگیری و بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی اهمیت می‌یابد (ادواردسون و دورست، ۲۰۲۲). در مجموع، استراتژی‌های منابع انسانی در بحران تنها مجموعه‌ای از اقدامات مقطعی نیستند، بلکه باید به صورت یکپارچه و هماهنگ در ساختار سازمانی نهادینه شوند تا بتوانند انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری و پایداری سازمان را تضمین کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

پیشینه پژوهش

در داخل کشور، پژوهش‌های متعددی به موضوع مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی پرداخته‌اند، اما بیشتر آن‌ها بر بحران همه‌گیری کووید-۱۹ متمرکز بوده‌اند. به عنوان نمونه، ضرغامی‌فرد و همکاران (۱۴۰۱) مشکلات و چالش‌های کارکنان سازمان‌های دولتی در دوران کرونا را بررسی کردند و بر ضرورت حمایت‌های روانی و ایجاد سازوکارهای رفاهی در شرایط اضطراری تأکید داشتند. همچنین، سیدنقوی و باقری (۱۴۰۱) به اهمیت بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی برای مقابله با بحران کرونا پرداختند و نشان دادند که فقدان راهبردهای مدون، باعث افزایش اضطراب و کاهش بهره‌وری کارکنان شد. در همین راستا، کاویانی (۱۴۰۰) نیز اقدامات و مکانیسم‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا را مرور کرد و نتیجه گرفت که سازمان‌های دولتی فاقد آمادگی لازم برای مواجهه با چنین بحران‌هایی بوده‌اند. در سطح بین‌المللی، ادبیات گسترده‌تری پیرامون مدیریت منابع انسانی در شرایط

10. Olabai

11. Daily & Mitchell

بحرانی وجود دارد. ادواردسون و دورست (۲۰۲۲) در مرور نظام‌مند خود نشان دادند که منابع انسانی نقش حیاتی در سه مرحله بحران (آمادگی، پاسخ، بازیابی) ایفا می‌کند و سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که رویکردی استراتژیک به منابع انسانی در بحران داشته باشند. همچنین، نیومن و همکاران (۲۰۲۳) با بررسی تجربیات ناشی از همه‌گیری اخیر، تأکید کردند که سازمان‌ها باید سیاست‌هایی در حوزه سلامت روان، انعطاف‌پذیری شغلی و نظام پاداش اضطراری اتخاذ کنند. بارتیک و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان دادند که در بحران‌های اقتصادی، حمایت‌های سازمانی و انگیزش کارکنان نقش مهمی در پایداری سازمانی دارند.

مقایسه مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که در حالی که پژوهش‌های خارجی بیشتر بر چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای مدیریت منابع انسانی در بحران تأکید کرده‌اند، تحقیقات داخلی بیشتر به بررسی مشکلات و اقدامات مقطعی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. در واقع، شکاف اصلی در تحقیقات داخلی، فقدان یک مدل بومی و علمی برای طراحی استراتژی‌های منابع انسانی در شرایط بحرانی است. همین خلأ پژوهشی، ضرورت انجام مطالعه حاضر را توجیه می‌کند؛ مدلی که بتواند علاوه بر اتکا به ادبیات جهانی، متناسب با شرایط فرهنگی، اجتماعی و ساختار اداری ایران طراحی شود.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) می‌باشد. در بخش کیفی، به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران، با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان آذربایجان غربی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به روش هدفمند و گلوله‌برفی صورت گرفت و گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون بر اساس رویکرد کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) انجام شد که در مجموع به ۱۷۱ کد اولیه منجر گردید و پس از تعدیل و تجمیع، ۱۰۷ کد ثانویه استخراج شد.

در بخش کمی، مدل مفهومی حاصل از بخش کیفی با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته آزمون گردید. جامعه آماری این بخش شامل کلیه مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان آذربایجان غربی بود که بر اساس فهرست موجود، ۳۷۵ نفر برآورد گردیدند. با استفاده از فرمول کوکران و با سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه موردنیاز ۱۹۰ نفر محاسبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای با ۳۸ گویه بود که ابعاد شناسایی شده در بخش کیفی (بازنگری استراتژی‌ها، بهبود و توسعه کارکنان، انگیزش کارکنان و نگهداشت منابع انسانی) را پوشش می‌داد و بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) طراحی شده بود. به‌منظور اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه، از نظر خبرگان بهره گرفته شد و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بررسی گردید. نتایج نشان داد تمامی بارهای عاملی معنادار بوده و شاخص‌های برازش (RMSEA, TLI, CFI) در محدوده قابل قبول قرار دارند. همچنین برای پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۱ و برای تمامی ابعاد بالاتر از ۰/۷۰ به دست آمد. داده‌های کمی با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار AMOS تحلیل شدند تا برازش مدل پیشنهادی با داده‌های تجربی مورد آزمون قرار گیرد. نتایج حاکی از برازش مطلوب مدل بود و استراتژی‌های شناسایی شده توانستند به‌خوبی متغیر پنهان مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران را تبیین کنند.

یافته‌ها

پس از کدگذاری اولیه و ثانویه مصاحبه‌ها ۱۷۱ کد اولیه شناسایی گردید که پس از حذف مفاهیم تکراری و هم مفهوم، مفاهیم

اولیه به ۱۰۷ مضمون پایه تعدیل گردید، با نظر پژوهشگران در ۱۷ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر، مطابق جدول ۱ دسته‌بندی گردید.

جدول ۱. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه (استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی	برنامه‌ریزی منابع انسانی	- درک رهبری سازمانی از شرایط بحران - تغییر قوانین استخدامی - توسعه استقلال کاری کارکنان - تطبیق موقعیت‌های شغلی جدید - پشتیبانی از شیوه‌های منابع انسانی - پیش‌بینی نیازهای سازمانی - تخصیص بهتر نیروی انسانی - بهینه‌سازی برنامه‌های منابع انسانی
	طراحی مجدد مشاغل	- توجه به جنبه‌های اجتماعی شغل - توجه به جنبه‌های ساختاری شغل - ایجاد رویه‌های منابع انسانی آنلاین - بازنگری مستمر مشاغل - شخصی‌سازی پورتال کارکنان - برنامه‌ریزی مجدد انجام کار
	انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های سازمانی	- دورکاری در سازمان - تهیه ابزار دورکاری - انجام دورکاری - برنامه‌ریزی برای حضور منعطف در سازمان - استفاده از مدل محل کار ترکیبی (مجازی و حضوری) - ساعات کاری منعطف - انطباق و سازگاری با شرایط
	ارتباطات سازمانی	- تعامل با کارکنان - ارتباطات از راه دور - پشتیبانی از ارتباطات و تعاملات کارکنان - توجه به ارتباطات داخلی - ارتباطات حمایتی باهدف انتقال اطلاعات - توجه به ارتباطات غیررسمی - ارتباطات فرهنگی باهدف ارائه قوانین داخلی سازمان - ارتباطات دموکراتیک جهت مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری
بهبود و توسعه	آموزش کارکنان	- نیازسنجی آموزش فناوری - پیش‌بینی هزینه‌های آموزش - سازمان‌دهی آموزش اضافی برای کارکنان - آموزش ایمنی و بهداشتی کارکنان - آموزش‌های برای کارکنان - شناسایی عوامل خطر - تعریف اقدامات اضطراری - تسهیم دانش میان کارکنان - آموزش و توسعه مهارت‌های فناوری اطلاعات و دیجیتال - کارکنان - ایجاد سیستم‌های یادگیری شخصی‌سازی شده بر اساس نیازهای کارکنان
	توانمندسازی کارکنان	- توجه به شایستگی کارآفرینی کارکنان - اهمیت دادن به یادگیری کارکنان - مشارکت کارکنان در سازمان برای پذیرش تغییر - توجه به شایستگی‌های فنی کارکنان - ارتقاء شایستگی‌های دیجیتال - ارتقاء مهارت‌های کارکنان - دانش‌افزایی کارکنان - ارائه فرصت‌های رشد در سازمان - طراحی دوره‌های آموزشی تطبیقی که متناسب با سبک یادگیری هر کارمند
	توانمندسازی عملیاتی	- دسترسی بودن ابزارهای تکنولوژیکی - استفاده از سیستم کنفرانس ویدئویی - استفاده از هوش مصنوعی برای توسعه منابع انسانی - استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات - استفاده از پلیرهای دیجیتال - استفاده از داشبوردهای آنلاین برای ارزیابی حجم کار - استفاده از داده‌های دیجیتال برای نظارت بر مشاغل - در نظر گرفتن فناوری به‌عنوان شریک استراتژیک سازمان - خودکارسازی و بهینه‌سازی فرایندها،
	چابکی سازمانی	- فرهنگ سازمانی منعطف - ایجاد سیستم دریافت پیشنهادات - انتقال از روش‌های سنتی اجتماعی (چهره به چهره) به روش‌های مجازی - انعطاف‌پذیری سازمانی
انگیزش کارکنان	نظام پاداش سازمانی	- بازتعریف پاداش‌ها - ارائه پاداش‌های درونی - ارائه پاداش‌های بیرونی - توجه به امنیت مالی کارکنان - بروز رسانی مرخصی‌های کارکنان
	حمایت سازمانی	- حمایت از کارکنان در زمان تعطیلی - مشارکت و پشتیبانی از کارکنان - حمایت از کارکنان برای یادگیری مهارت‌های جدید - حمایت از کارکنان در زمان تعطیلی - احساس ارزشمندی کارکنان - قدردانی از کارکنان در سطح فردی
	برنامه رفاهی سازمان	- بازنگری در دوره‌های استراحت کارکنان - حمایت مالی از کارکنان در بحران - ارائه مرخصی‌های استعلاجی - رعایت ایمنی و بهداشتی در سازمان - پوشش استاندارد بهداشتی
	مدیریت عملکرد	- نظارت بر عملکرد کارکنان - حصول اطمینان از عملکرد کارکنان با اهداف استراتژیک - بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان - بازنگری سیستم مدیریت عملکرد در جهت انطباق با اهداف سازمان
انسجام سازمانی	انسجام سازمانی	- توجه به همدلی سازمانی - تقویت روحیه تیمی - بهبود همکاری کارکنان - بهبود رفاقت در سازمان - بهینه‌سازی و تحول تیم - شفافیت در سازمان - ارائه اطلاعات جدید برای هماهنگی کارکنان

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

بعد از شناسایی عوامل اصلی، با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنف نرمال بودن داده ها را می توان بررسی کرد که ما در اینجا این آزمون را برای کل داده ها و نیز تک تک متغیرها انجام داده ایم که نتایج آن به صورت جدول ۲ نشان داده شده است. این آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام می گیرد به عبارتی سطح معنی داری ما می باشد. در این آزمون ما دو فرض زیر را داریم:

داده ها از توزیع نرمال پیروی میکنند. $H_0:$

داده ها از توزیع نرمال پیروی نمی کنند. $H_1:$

اگر p - مقدار به دست آمده (همان sig جدول) بزرگ تر از باشد نرمال بودن داده ها را نتیجه می گیریم و در غیر این صورت به نرمال بودن داده ها شک می کنیم.

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن مربوط به متغیرهای استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

متغیرها	تعداد داده ها	آماره کلموگروف اسمیرنف	p- مقدار	نتیجه (نرمال/غیر نرمال بودن توزیع)
شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی	۱۹۰	۰/۱۹۴	۰/۰۸۵	نرمال
برنامه ریزی منابع انسانی	۱۹۰	۰/۱۵۶	۰/۰۹۶	نرمال
طراحی مجدد مشاغل	۱۹۰	۰/۱۰۹	۰/۱۳۲	نرمال
انعطاف پذیری در فعالیت های سازمانی	۱۹۰	۰/۰۹۰	۰/۱۷۸	نرمال
ارتباطات سازمانی	۱۹۰	۰/۰۸۶	۰/۲۰۶	نرمال
بهبود و توسعه	۱۹۰	۰/۱۵۳	۰/۰۹۹	نرمال
آموزش کارکنان	۱۹۰	۰/۲۷۵	۰/۰۶۲	نرمال
توانمندسازی کارکنان	۱۹۰	۰/۱۶۸	۰/۰۹۵	نرمال
توانمندسازی عملیاتی	۱۹۰	۰/۱۳۰	۰/۱۱۰	نرمال
چابکی سازمانی	۱۹۰	۰/۱۵۷	۰/۰۹۵	نرمال
انگیزش کارکنان	۱۹۰	۰/۱۴۵	۰/۱۰۶	نرمال
نظام پاداش سازمانی	۱۹۰	۰/۲۷۵	۰/۰۶۱	نرمال
حمایت سازمانی	۱۹۰	۰/۱۵۲	۰/۰۹۹	نرمال
برنامه رفاهی سازمان	۱۹۰	۰/۱۹۷	۰/۰۹۸	نرمال
مدیریت عملکرد	۱۹۰	۰/۱۵۲	۰/۰۹۹	نرمال
انسجام سازمانی	۱۹۰	۰/۱۵۷	۰/۰۹۵	نرمال
حفظ و نگهداری از نیروی انسانی	۱۹۰	۰/۱۳۵	۰/۱۰۸	نرمال
رعایت بهداشت محیط	۱۹۰	۰/۲۹۸	۰/۰۵۵	نرمال
سلامت روانی کارکنان	۱۹۰	۰/۲۰۸	۰/۰۸۴	نرمال
تعریف خط‌مشی‌های کنترلی	۱۹۰	۰/۱۳۵	۰/۱۰۸	نرمال

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره ۲، در هر یک از متغیرها سطح معنی داری (p) به دست آمده بزرگتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد فرض نرمال بودن داده ها را پذیرفته و می توان برای بررسی فرضیه های این متغیرها از روش های پارامتریک استفاده کرد که از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده می شود. مدل عاملی شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی، با بیست و نه شاخص اندازه گیری شد، همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شوند، این شاخص ها شامل q1 تا q29 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۲۹ شاخص و معنی داری آن ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می باشد.

جدول ۳. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	برنامه ریزی منابع انسانی	درک رهبری سازمانی از شرایط بحران	Q1	۰/۶۰۵	تایید
۲		تغییر قوانین استخدامی	Q2	۰/۶۴۵	تایید
۳		توسعه استقلال کاری کارکنان	Q3	۰/۷۰۰	تایید
۴		تطبیق موقعیت های شغلی جدید	Q4	۰/۸۱۲	تایید
۵		پشتیبانی از شیوه های منابع انسانی	Q5	۰/۷۲۷	تایید
۶		پیش بینی نیازهای سازمانی	Q6	۰/۶۸۵	تایید
۷		تخصیص بهتر نیروی انسانی	Q7	۰/۸۹۳	تایید
۸		بهینه سازی برنامه های منابع انسانی	Q8	۰/۶۴۸	تایید
۹	طراحی مجدد مشاغل	توجه به جنبه های اجتماعی شغل	Q9	۰/۷۳۷	تایید
۱۰		توجه به جنبه های ساختاری شغل	Q10	۰/۶۶۲	تایید
۱۱		ایجاد رویه های منابع انسانی آنلاین	Q11	۰/۵۳۴	تایید
۱۲		بازنگری مستمر مشاغل	Q12	۰/۵۷۶	تایید
۱۳		شخصی سازی پورتال کارکنان	Q13	۰/۶۱۰	تایید
۱۴		برنامه ریزی مجدد انجام کار	Q14	۰/۶۹۵	تایید

تایید	۰/۵۶۰	Q15	دور کاری در سازمان	انعطاف پذیری در فعالیت های سازمانی ارتباطات سازمانی	۱۵
تایید	۰/۶۲۱	Q16	تهیه ابزار دور کاری		۱۶
تایید	۰/۵۲۵	Q17	انجام دور کاری		۱۷
تایید	۰/۶۹۳	Q18	برنامه ریزی برای حضور منعطف در سازمان		۱۸
تایید	۰/۷۰۲	Q19	استفاده از مدل محل کار ترکیبی (مجازی و حضوری)		۱۹
تایید	۰/۸۱۱	Q20	ساعات کاری منعطف		۲۰
تایید	۰/۷۱۷	Q21	انطباق و سازگاری با شرایط		۲۱
تایید	۰/۶۵۳	Q22	تعامل با کارکنان		۲۲
تایید	۰/۶۶۵	Q23	ارتباطات از راه دور		۲۳
تایید	۰/۷۳۵	Q24	پشتیبانی از ارتباطات و تعاملات کارکنان		۲۴
تایید	۰/۸۳۱	Q25	توجه به ارتباطات داخلی		۲۵
تایید	۰/۷۰۱	Q26	ارتباطات حمایتی باهدف انتقال اطلاعات		۲۶
تایید	۰/۵۹۹	Q27	توجه به ارتباطات غیررسمی		۲۷
تایید	۰/۵۳۶	Q28	ارتباطات فرهنگی باهدف ارائه قوانین داخلی سازمان		۲۸
تایید	۰/۶۵۵	Q29	ارتباطات دموکراتیک جهت مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری		۲۹

جدول ۴. شاخص های ارزش مدل متغیر شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی

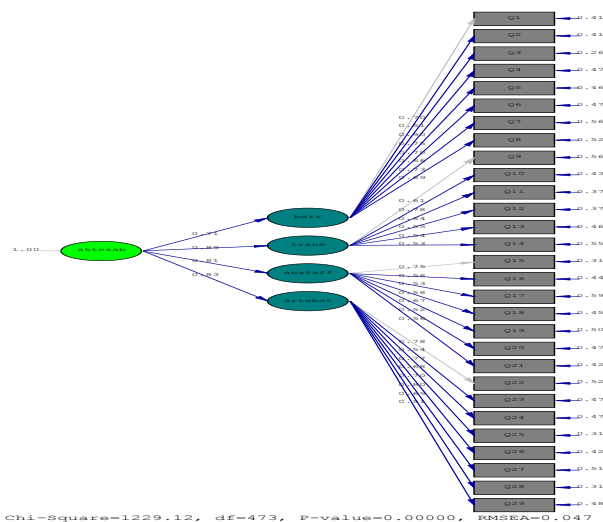
شاخص	X^2	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X^2/DF
شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی	۱۲۲/۱۲	۴۷۳	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۷	۲/۵۹

نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مدل بازنگری در شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی در جدول ۵ مشخص شده است.

جدول ۵. روایی همگرا عوامل شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی

ابعاد	روایی همگرا
برنامه ریزی منابع انسانی	۰/۷۰۵
طراحی مجدد مشاغل	۰/۶۰۸
انعطاف پذیری در فعالیت های سازمانی	۰/۵۹۵
ارتباطات سازمانی	۰/۶۸۳

بر اساس نتایج به دست آمده از روایی همگرا طبق شکل ۱، برای شاخص های شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی، شرط بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج شده رعایت شده است.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری برای تحلیل عاملی تأییدی (CFA) متغیر شروع تغییر یا تحول در منابع انسانی

مدل عاملی بهبود و توسعه، با سی و دو شاخص اندازه گیری شد، طبق جدول ۶، این شاخص ها شامل q30 تا q61 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می دهد تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۳۲ شاخص و معنی داری آن ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می باشد. نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مدل بهبود و توسعه در جدول ۷ مشخص شده است.

جدول ۶. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های بهبود و توسعه

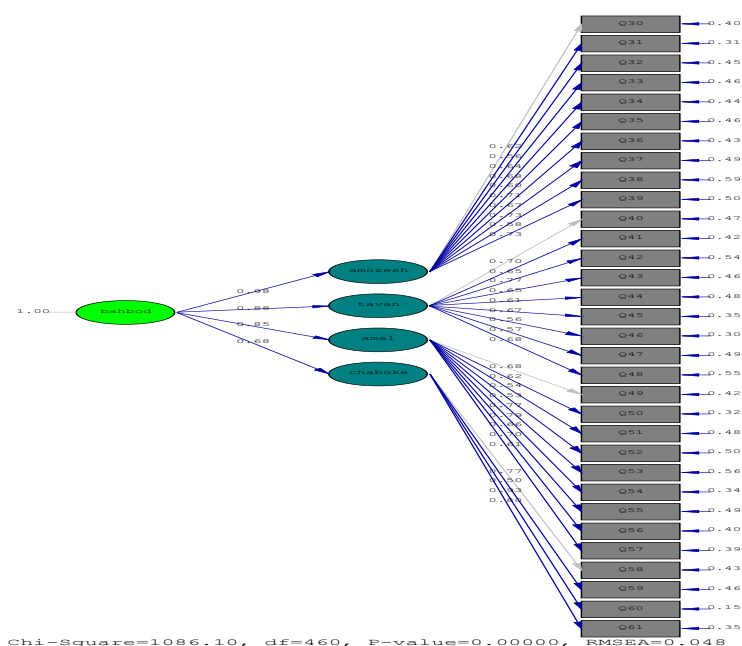
ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	آموزش کارکنان	نیازسنجی آموزش فناوری	Q30	۰/۵۱۵	تائید
۲		پیش بینی هزینه های آموزش	Q31	۰/۵۱۲	تائید
۳		سازمان دهی آموزش اضافی برای کارکنان	Q32	۰/۵۲۷	تائید
۴		آموزش ایمنی و بهداشتی کارکنان	Q33	۰/۷۷۴	تائید
۵		آموزش های برای کارکنان	Q34	۰/۶۹۷	تائید
۶		شناسایی عوامل خطر	Q35	۰/۵۲۵	تائید
۷		تعریف اقدامات اضطراری	Q36	۰/۶۵۶	تائید
۸		تسهیم دانش میان کارکنان	Q37	۰/۷۳۹	تائید
۹		آموزش و توسعه مهارت های فناوری اطلاعات و دیجیتالی کارکنان	Q38	۰/۷۲۳	تائید
۱۰		ایجاد سیستم های یادگیری شخصی سازی شده بر اساس نیازهای کارکنان	Q39	۰/۶۶۱	تائید

۱۱	توانمندسازی کارکنان توانمندسازی عملیاتی توانمندسازی سازمانی چابکی سازمانی	توجه به شایستگی کارآفرینی کارکنان	Q40	۰/۵۲۰	تائید
۱۲		اهمیت دادن به یادگیری کارکنان	Q41	۰/۵۹۴	تائید
۱۳		مشارکت کارکنان در سازمان برای پذیرش تغییر	Q42	۰/۶۰۳	تائید
۱۴		توجه به شایستگی‌های فنی کارکنان	Q43	۰/۶۰۳	تائید
۱۵		ارتقاء شایستگی‌های دیجیتال	Q44	۰/۶۷۴	تائید
۱۶		ارتقاء مهارت‌های کارکنان	Q45	۰/۵۴۴	تائید
۱۷		دانش‌افزایی کارکنان	Q46	۰/۵۴۸	تائید
۱۸		ارائه فرصت‌های رشد در سازمان	Q47	۰/۵۴۸	تائید
۱۹		طراحی دوره‌های آموزشی تطبیقی که متناسب با سبک یادگیری هر کارمند	Q48	۰/۵۱۴	تائید
۲۰		دسترس بودن ابزارهای تکنولوژیکی	Q49	۰/۷۷۱	تائید
۲۱		استفاده از سیستم کنفرانس ویدئویی	Q50	۰/۵۹۴	تائید
۲۲		استفاده از هوش مصنوعی برای توسعه منابع انسانی	Q51	۰/۶۹۷	تائید
۲۳		استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات	Q52	۰/۶۶۳	تائید
۲۴		استفاده از پلیفرم‌های دیجیتال	Q53	۰/۶۱۵	تائید
۲۵		استفاده از داشبوردهای آنلاین برای ارزیابی حجم کار	Q54	۰/۶۰۹	تائید
۲۶		استفاده از داده‌های دیجیتال برای نظارت بر مشاغل	Q55	۰/۵۲۱	تائید
۲۷		در نظر گرفتن فناوری به‌عنوان شریک استراتژیک سازمان	Q56	۰/۶۳۵	تائید
۲۸		خودکارسازی و بهینه‌سازی فرایندها،	Q57	۰/۷۵۵	تائید
۲۹		فرهنگ‌سازمانی منعطف	Q58	۰/۶۲۲	تائید
۳۰		ایجاد سیستم دریافت پیشنهادات	Q59	۰/۶۵۸	تائید
۳۱		انتقال از روش‌های سنتی اجتماعی (چهره به چهره) به روش‌های مجازی	Q60	۰/۷۲۳	تائید
۳۲		انعطاف‌پذیری سازمانی	Q61	۰/۶۹۳	تائید

جدول ۷. روایی همگرا عوامل بهبود و توسعه

ابعاد	روایی همگرا
آموزش کارکنان	۰/۶۵۲
توانمندسازی کارکنان	۰/۶۵۱
توانمندسازی عملیاتی	۰/۶۵۵
چابکی سازمانی	۰/۷۵

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از روایی همگرا برای شاخص‌های بهبود و توسعه، شرط بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده رعایت شده است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری برای تحلیل عاملی تأییدی (CFA) متغیر بهبود و توسعه

مدل عاملی انگیزش کارکنان، با بیست و هفت شاخص اندازه‌گیری شد، همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، این شاخص‌ها شامل q62 تا q88 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می‌دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۲۷ شاخص و معنی‌داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد. نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مدل انگیزش کارکنان در جدول ۹ مشخص شده است.

جدول ۸. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه‌های انگیزش کارکنان

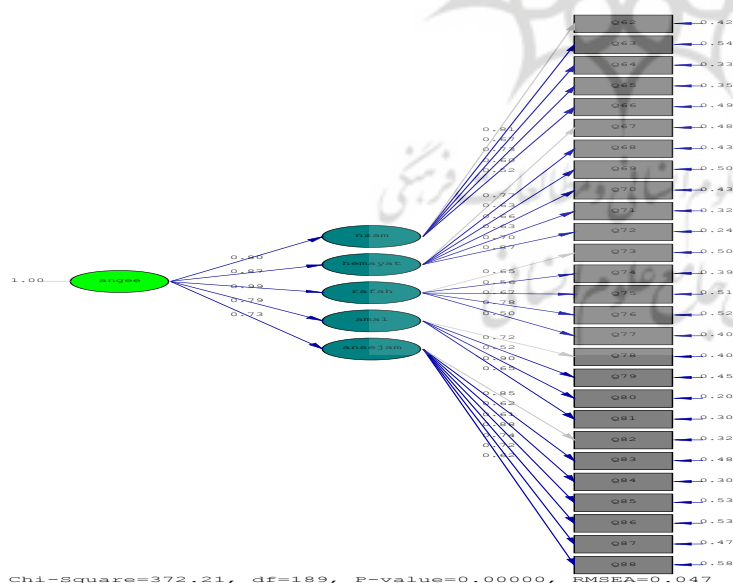
ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	نظام پاداش سازمانی	بازتعریف پاداش‌ها	Q62	۰/۶۷۰	تائید
۲		ارائه پاداش‌های درونی	Q63	۰/۵۶۰	تائید
۳		ارائه پاداش‌های بیرونی	Q64	۰/۷۸۱	تائید
۴		توجه به امنیت مالی کارکنان	Q65	۰/۵۱۵	تائید
۵		بروز رسانی مرخصی‌های کارکنان	Q66	۰/۶۰۶	تائید
۶	حمایت سازمانی	حمایت از کارکنان در زمان تعطیلی	Q67	۰/۷۹۰	تائید
۷		مشارکت و پشتیبانی از کارکنان	Q68	۰/۶۷۲	تائید
۸		حمایت از کارکنان برای یادگیری مهارت‌های جدید	Q69	۰/۵۴۸	تائید
۹		حمایت از کارکنان در زمان تعطیلی	Q70	۰/۷۷۱	تائید
۱۰		احساس ارزشمندی کارکنان	Q71	۰/۶۴۶	تائید
۱۱		قدردانی از کارکنان در سطح فردی	Q72	۰/۸۸۴	تائید
۱۲	برنامه‌ریزی سازمان	بازنگری در دوره‌های استراحت کارکنان	Q73	۰/۷۸۲	تائید
۱۳		حمایت مالی از کارکنان در بحران	Q74	۰/۶۲۹	تائید
۱۴		ارائه مرخصیهای استعلاجی	Q75	۰/۵۴۲	تائید
۱۵		رعایت ایمنی و بهداشتی در سازمان	Q76	۰/۶۳۴	تائید
۱۶		پوشش استاندارد بهداشتی	Q77	۰/۷۴۵	تائید

تائید	۰/۵۲۶	Q78	نظارت بر عملکرد کارکنان	مدیریت عملکرد انسیجام سازمانی	۱۷
تائید	۰/۶۶۴	Q79	حصول اطمینان از عملکرد کارکنان با اهداف استراتژیک		۱۸
تائید	۰/۶۱۵	Q80	بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان		۱۹
تائید	۰/۷۴۷	Q81	بازنگری سیستم مدیریت عملکرد در جهت انطباق با اهداف		۲۰
تائید	۰/۵۹۲	Q82	توجه به همدلی سازمانی		۲۱
تائید	۰/۷۷۹	Q83	تقویت روحیه تیمی		۲۲
تائید	۰/۶۵۶	Q84	بهبود همکاری کارکنان		۲۳
تائید	۰/۷۱۶	Q85	بهبود رفاقت در سازمان		۲۴
تائید	۰/۵۳۵	Q86	بهبودسازی و تحول تیم		۲۵
تائید	۰/۶۵۵	Q87	شفافیت در سازمان		۲۶
تائید	۰/۷۷۲	Q88	ارائه اطلاعات جدید برای هماهنگی کارکنان		۲۷

جدول ۹. روایی همگرا عوامل انگیزش کارکنان

روایی همگرا	ابعاد
۰/۶۷۶	نظام پاداش سازمانی
۰/۷۱	حمایت سازمانی
۰/۶۳۲	برنامه رفاهی سازمان
۰/۶۹۵	مدیریت عملکرد
۰/۷۲	انسیجام سازمانی

بر اساس نتایج به دست آمده از روایی همگرا برای شاخص های انگیزش کارکنان، شرط بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج شده رعایت شده است.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری برای تحلیل عاملی تأییدی (CFA) متغیر انگیزش کارکنان

مدل عاملی حفظ و نگهداری از نیروی انسانی، با نوزده شاخص اندازه گیری شد، همان طور که در جدول ۱۰ مشاهده می شود، این شاخص ها شامل q89 تا q107 است. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان می دهد که تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی

نتایج حاکی از برازش مناسب مدل و همچنین دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۱۲ شاخص و معنی داری آن‌ها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد. نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مدل حفظ و نگهداری از نیروی انسانی در جدول ۱۱ مشخص شده است.

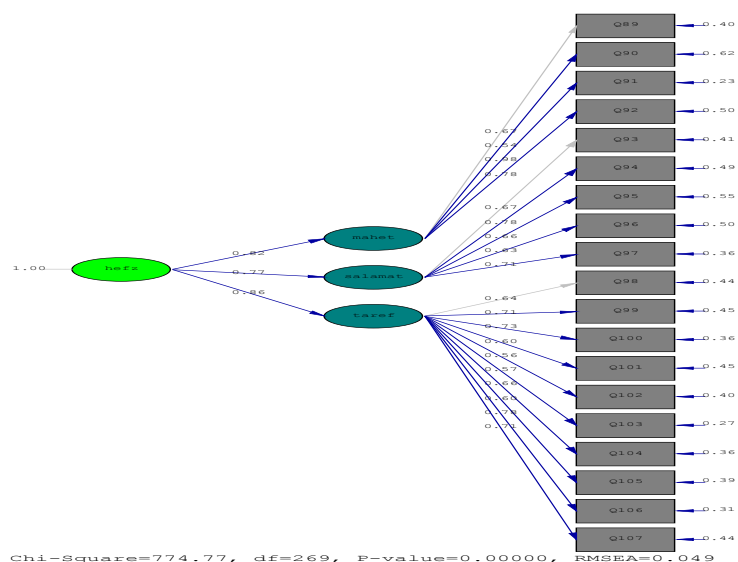
جدول ۱۰. ضریب استاندارد شده و ضریب معناداری گویه های حفظ و نگهداری از نیروی انسانی

ردیف	بعد	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	وضعیت
۱	رعایت بهداشت محیط	فاصله گذاری اجتماعی	Q89	۰/۶۲۲	تائید
۲		اجرای اقدامات پیشگیرانه مناسب در محیط کار	Q90	۰/۶۴۵	تائید
۳		اقدامات قرنطینه ی	Q91	۰/۷۱۴	تائید
۴		ایجاد محیط امن بهداشتی	Q92	۰/۷۳۸	تائید
۵	سلامت روانی کارکنان	حفظ سلامت روانی کارکنان	Q93	۰/۶۷۵	تائید
۶		کاهش استرس کارکنان	Q94	۰/۵۹۱	تائید
۷		توجه به مسائل روانی کارکنان	Q95	۰/۷۰۶	تائید
۸		استفاده از روانشناسان برای کارکنان	Q96	۰/۷۴۵	تائید
۹		تمرکز بر سلامت روانی کارکنان	Q97	۰/۵۸۶	تائید
۱۰	تعریف خط‌مشی‌های کنترلی	کاهش تعاملات فیزیکی کارکنان	Q98	۰/۷۱۷	تائید
۱۱		پوشش استاندارد بهداشتی	Q99	۰/۸۳۸	تائید
۱۲		بررسی دمای بدنی هر کارمند قبل از ورود به سازمان	Q100	۰/۵۹۱	تائید
۱۳		استفاده از متخصصان مراقبتهای بهداشتی	Q101	۰/۵۹۷	تائید
۱۴		اجرای اقدامات پیشگیرانه مناسب در محیط کار	Q102	۰/۶۸۷	تائید
۱۵		اطمینان از رعایت اقدامات حفاظتی	Q103	۰/۵۷۸	تائید
۱۶		تأمین تجهیزات ایمنی و بهداشتی کارکنان	Q104	۰/۷۹۹	تائید
۱۷		مراقبتهای بهداشتی کارکنان	Q105	۰/۷۴۳	تائید
۱۸		آموزش ایمنی کارکنان	Q106	۰/۸۳۴	تائید
۱۹		تدوین محدودیت‌های اجتماعی برای کارکنان	Q107	۰/۸۳۶	تائید

جدول ۱۱. روایی همگرا عوامل حفظ و نگهداری از نیروی انسانی

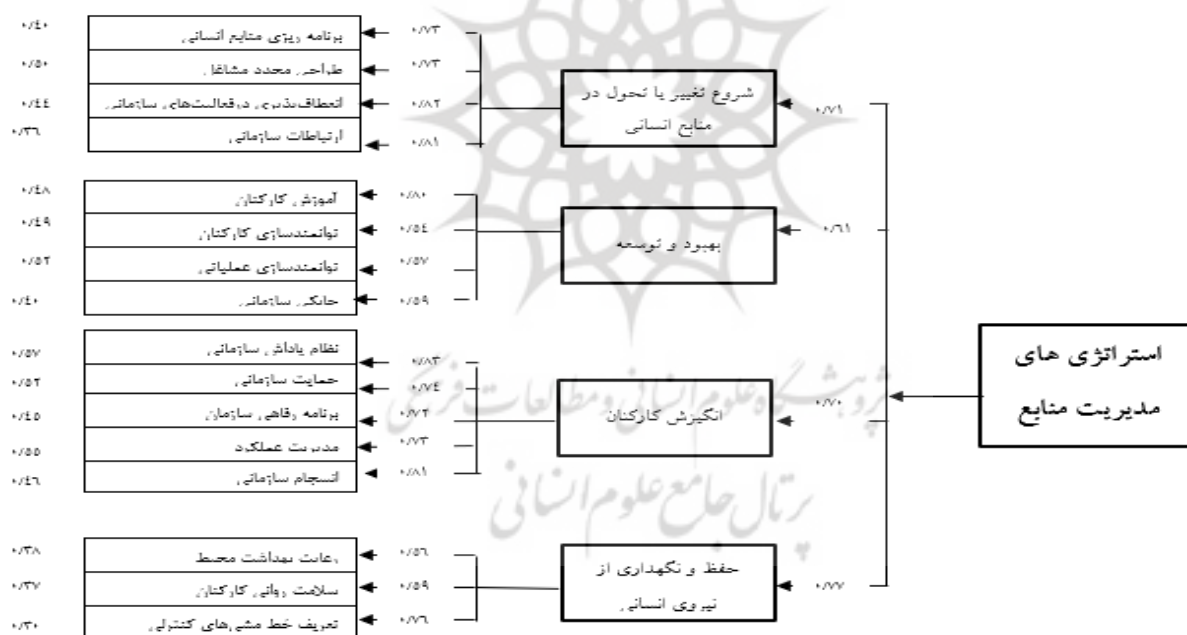
ابعاد	روایی همگرا
رعایت بهداشت محیط	۰/۷۴۲
سلامت روانی کارکنان	۰/۶۹
تعریف خط‌مشی‌های کنترلی	۰/۶۵۶

بر اساس نتایج به دست آمده از روایی همگرا برای شاخص های حفظ و نگهداری از نیروی انسانی، شرط بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج شده رعایت شده است.

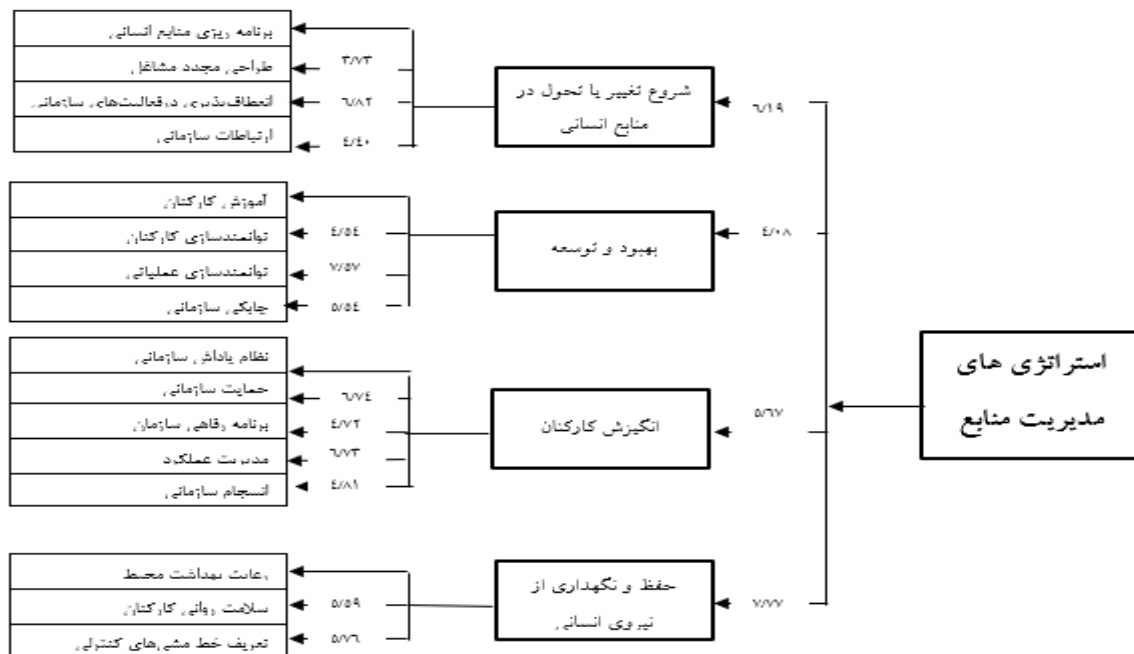


شکل ۴. مدل معادلات ساختاری برای تحلیل عاملی تأییدی (CFA) متغیر حفظ و نگهداری از نیروی انسانی

برآزش مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران چگونه است؟



شکل ۵. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران بر اساس بار عاملی



شکل ۶. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران بر اساس ضریب معنی دار

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. بیضی ها، متغیرهای مکنون یا عامل ها و مستطیل ها، شاخص های شناسایی شده را نشان می دهد، پیکان ها از بیضی ها به مستطیل ها نشان می دهد که گویه ها روی کدام عامل بار می گیرند، و ارزش های نوشته شده روی آن ها، آن میزان از واریانس گویه ها را که از سوی عامل قابل توضیح است، نشان می دهد. پیکان های کوچک واریانس باقی مانده (خطا) را نشان می دهد که به وسیله ی عامل تبیین نمی شود. نمودار تحلیل عاملی ۵ نشان می دهد که تمامی بارهای عاملی شاخص های مدل، مطلوب است. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t -value استفاده می شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می شود بنابراین اگر میزان ضرایب مشاهده شده (با توجه به حجم نمونه) با آزمون t -value از ۱/۹۶ کوچک تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد. از آنجا که برای معنی دار بودن یک رابطه، قدر مطلق مقدار ضریب معناداری، باید بالاتر از ۱/۹۶ باشد، پس می توان نتیجه گرفت که روابط بین متغیرها معنی دار است. نمودار تحلیل عاملی شماره ۵ نشان می دهد کلیه مسیرها با احتمال ۹۵ درصد معنادار می باشند.

نتیجه گیری

یافته های پژوهش نشان داد که استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران، تنها زمانی اثربخش خواهند بود که در قالب یک چارچوب یکپارچه و نظام مند طراحی شوند. این چارچوب، ابعاد «بازنگری و تغییر»، «بهبود و توسعه»، «انگیزش» و «حفظ و نگهداشت» را در سه مرحله ی پیشابحران، حین بحران و پسابحران پوشش می دهد. این نتیجه همسو با یافته های ادواردسون و دورست (۲۰۲۲) است که منابع انسانی را در سه چرخه اصلی بحران مؤثر می دانند و نشان می دهد سازمان هایی که چنین چرخه ای

را طراحی کرده‌اند، نسبت به دیگران عملکرد بهتری داشته‌اند. در بعد «بازنگری و تغییر»، یافته‌ها بیانگر آن بود که بازطراحی مشاغل، انعطاف‌پذیری در ساعات و مکان کار و بازآرایی ارتباطات سازمانی، مهم‌ترین مؤلفه‌ها هستند. این نتیجه با نتایج اولابای (۲۰۲۴) و نیز پژوهش داخلی کاویانی (۱۴۰۰) همسویی دارد که تأکید داشتند بازمهندسی مشاغل و فرآیندها در بحران از الزامات اساسی است. در واقع، بحران فرصت یا الزام تغییر ساختاری را ایجاد می‌کند و این تغییر اگر به‌موقع و هوشمندانه مدیریت شود، نه تنها از آسیب‌ها می‌کاهد بلکه می‌تواند به بازآفرینی کارکردی سازمان نیز منجر شود. یافته‌های مربوط به بعد «بهبود و توسعه» نشان دادند که آموزش‌های موقعیتی، توانمندسازی کارکنان و توسعه مهارت‌های دیجیتال در بحران‌ها اهمیتی دوچندان دارند. این یافته با نتایج جزنی و همکاران (۱۳۸۹) در حوزه توانمندسازی و همچنین پژوهش‌های بین‌المللی مانند نیومن و همکاران (۲۰۲۳) درباره اهمیت ارتقای مهارت‌های دیجیتال هم‌راستا است. در عین حال، برخلاف برخی تحقیقات داخلی که آموزش را صرفاً به‌عنوان برنامه‌ای مقطعی مطرح کرده‌اند، نتایج این مطالعه نشان داد که آموزش باید سناریو محور و مبتنی بر نیازهای واقعی بحران طراحی شود تا کارآمدی لازم را داشته باشد.

در حوزه «انگیزش»، نتایج این پژوهش بر نقش کلیدی نظام‌های پاداش، حمایت سازمانی و برنامه‌های رفاهی در شرایط بحران تأکید دارد. یافته‌های ما همسو با بارتیک و همکاران (۲۰۲۰) است که نشان دادند در بحران‌های اقتصادی، حمایت سازمانی نقش مهمی در پایداری دارد. همچنین با پژوهش داخلی ضرغامی‌فرد و همکاران (۱۴۰۱) همسویی دارد که تأکید داشتند عدم حمایت روانی و رفاهی از کارکنان در بحران کرونا به افزایش اضطراب و کاهش بهره‌وری انجامید. این یافته‌ها نشان می‌دهد که انگیزش در بحران باید ترکیبی از مشوق‌های مالی، روانی و اجتماعی باشد و صرفاً به بعد مادی محدود نماند.

بعد «حفظ و نگهداشت منابع انسانی» نیز به‌عنوان یکی از ابعاد اساسی مدل مطرح شد. این بعد شامل مؤلفه‌هایی همچون مدیریت سلامت روان، ایمنی محیط کار و خط‌مشی‌های کنترلی است. این یافته با نتایج شروف و همکاران (۲۰۲۰) و ویلیامز و همکاران (۲۰۲۳) همسو است که نشان دادند سلامت روانی و ایمنی محیط کار در بحران‌ها شرط لازم برای تداوم فعالیت سازمانی است. در سطح داخلی، پژوهش سیدنقوی و باقری (۱۴۰۱) نیز به‌طور مشابه بر اهمیت تدوین سیاست‌های نگهداشت کارکنان در شرایط بحرانی تأکید داشت. یافته‌های کمی این پژوهش نیز مؤید یافته‌های کیفی بود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی بارهای عاملی معنادار و در سطح مطلوبی قرار دارند و مدل معادلات ساختاری نیز برازش مناسبی را تأیید کرد. این نتیجه همسو با تحقیقات مشابه خارجی نظیر نیومن و همکاران (۲۰۲۳) است که در آزمون تجربی چارچوب‌های منابع انسانی در بحران، به نتایجی مشابه درباره برازش مدل رسیدند. این همگرایی نشان می‌دهد که ابعاد شناسایی شده نه تنها از منظر نظری بلکه از نظر تجربی نیز در بافت سازمان‌های ایرانی معتبر هستند. از منظر مقایسه مطالعات، باید تأکید کرد که ادبیات خارجی عموماً بر ارائه چارچوب‌های جامع و راهبردی در حوزه منابع انسانی در بحران تمرکز دارند، در حالی که پژوهش‌های داخلی بیشتر به بررسی چالش‌ها و اقدامات مقطعی پرداخته‌اند. مطالعه حاضر با طراحی و اعتبارسنجی یک مدل بومی، تلاش کرده است این خلأ را پر کند. بنابراین، یافته‌های این پژوهش همسو با ادبیات خارجی است اما با تأکید بر اقتضائات بومی، گامی نو در حوزه مدیریت منابع انسانی ایران به شمار می‌رود. از حیث نظری، این پژوهش نشان داد که استراتژی‌های منابع انسانی در بحران می‌توانند ذیل چارچوب نظری «قابلیت‌های پویا» نیز تبیین شوند؛ جایی که بازنگری و تغییر معادل حس‌گری و فرصت‌یابی، بهبود و توسعه معادل بازپیکربندی، و انگیزش/نگهداشت به‌عنوان میکروبنیادهای حفظی عمل می‌کنند. این تفسیر نظری یافته‌ها را در سطحی فراتر از تجربه بومی قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی قابلیت تعمیم به مباحث نظری بین‌المللی را نیز دارد.

از حیث کاربردی، مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان «جعبه‌ابزار منابع انسانی در بحران» مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران

قرار گیرد. این جعبه‌ابزار شامل طراحی مجدد مشاغل، بازنگری در فرآیندها، بسته‌های انگیزشی ترکیبی، برنامه‌های آموزش سناریو محور و طرح‌های جامع نگهداشت است. همسویی این توصیه‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین در ادبیات خارجی (مانند دایلی و میشل، ۲۰۲۰) نشان می‌دهد که یافته‌های این پژوهش نه تنها به حل مسائل بومی کمک می‌کند بلکه در سطح بین‌المللی نیز معنا دارد. از منظر سیاست‌گذاری، این پژوهش بر ضرورت نهادینه‌سازی «حافظه سازمانی بحران» تأکید می‌کند. یعنی سازمان‌ها باید درس‌آموخته‌های هر بحران را ثبت و در چرخه‌های بودجه‌ریزی، آموزش و ارتقای مدیران لحاظ کنند. این توصیه همسو با پژوهش‌های ادواردسون و دورست (۲۰۲۲) است که ایجاد چرخه یادگیری سازمانی پس‌بحران را از الزامات اصلی مدیریت منابع انسانی می‌دانند.

در نهایت، جمع‌بندی این است که بحران‌ها شرایطی دائمی و تکرارشونده در محیط‌های سازمانی محسوب می‌شوند و مدیریت منابع انسانی باید از یک واحد اجرایی صرف به یک واحد راهبردی و ظرفیت‌ساز تبدیل شود. یافته‌های این پژوهش همسو با ادبیات داخلی و خارجی، نشان داد که چهار بعد اصلی شناسایی شده می‌توانند چنین ظرفیتی را ایجاد کنند و تاب‌آوری سازمانی را ارتقا دهند. بنابراین، مدل پیشنهادی می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی در سطح کلان و سازمانی در ایران قرار گیرد.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی: علی حسین زاده؛ روش‌شناسی: پرویز کفچه و حمید لرستانی؛ تحلیل رسمی: حمید لرستانی؛ نگارش - پیش‌نویس اصلی: علی حسین زاده؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: پرویز کفچه.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است که استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده(گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Creative Commons ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی‌طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی استفاده شده‌اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است.

تمام مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

UNDP = استراتژی های مدیریت منابع انسانی HRMS = برنامه توسعه سازمان ملل

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

پرویز کفچه دکتری خود را در رشته مدیریت بازرگانی از دانشگاه شهید بهشتی در سال ۱۳۸۸ دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل مدیریت استراتژیک، کارآفرینی، مدیریت استراتژیک بازار و مدیریت دانش است. ایشان در حال حاضر استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم انسانی و اجتماعی و عضو پژوهشی گروه پژوهشی مطالعات راهبردی و توسعه پژوهشکده کردستان شناسی، دانشگاه کردستان هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: kafcheh@uok.ac.ir

References

- Achor, S., Kellerman, G. R., Reece, A., & Robichaux, A. (2019). America's loneliest workers, according to research. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1101/2021.03.24.21254254>
- Alonso-Almeida, M. D., & Bremser, D. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>
- Armstrong, M. (2017). *Strategic human resource management: A practical guide* (A. Ebrahimi & M. Danaeifar, Trans.). Research Center of Culture Publishing House. (Original work published 2014).
- Azkiya, R., & Riyanto, S. (2020). Reward systems and organizational support in crisis motivation. *Journal of Applied Psychology*, 15(4), 201-215. <https://doi.org/10.1017/jap.2020.102>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656–17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Bontrager, M., Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible work arrangements: A human resource development tool to reduce turnover. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 124–141. <https://doi.org/10.1177/1523422321989605>
- Campello, M., Kankanhalli, G., & Muthukrishnan, P. (2020). Corporate hiring under COVID-19: Labor market concentration, downskilling, and income inequality. *NBER Working Paper*, No. w27208. <https://doi.org/10.3386/w27208>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Daily, C. M., & Mitchell, M. L. (2020). Crisis leadership: Transparency, care, and creativity as guiding principles. *Strategic Management Journal*, 41(9), 1593–1609. <https://doi.org/10.1002/smj.3165>
- Edvardsson, R., & Durst, S. (2022). Human resource management in crisis situations: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(2), 12463. <https://doi.org/10.3390/su132212463>
- Faulkner, D., & Johnson, G. (1992). *The challenge of strategic management*. Kogan Page.
- Guest, D. E. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1), 48–51.
- Hassan Polas, M. R., & Raju, V. (2021). COVID-19 and the unprepared workplace: Impact on employee morale and productivity. *Journal of Business Research*, 133, 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.043>

- Hosseini, S. H., Azar, A., & Gholipour, A. (2022). [Challenges of public service delivery and employee dissatisfaction in Iranian government organizations during the Covid-19 crisis]. *Journal of Public Administration*, 14(1), 189–212 [In Persian]. https://jipa.ut.ac.ir/article_88815.html
- Hughes, R. L. (2022). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (10th ed., M. A. Ahmadi, Trans.). SAMT Publications. (Original work published 2021).
- Jazani, M., Naminezhad, F., & Mohammadi, A. (2010). [Empowering human resources in crisis conditions: A case study]. *Human Resource Management Quarterly*, 2(3), 45–68 [In Persian].
- Kaviani, Sh. (2021). [Reengineering of human resource processes under crisis conditions]. *Journal of Transformation Management*, 17(4), 59–82 [In Persian].
- Mirsepasi, N. (2002). *Strategic human resource management and labor relations*. Mir Publications.
- Nezami, M., Shafiei, M., & Moradi, M. (2022). [The role of flexible and creative organizational culture in responding to environmental changes and crises]. *Organizational Culture Management*, 20(1), 155-180. (In Persian). https://jomc.ut.ac.ir/article_88831.html
- Newman, A., Ferrer, J., Andresen, M., & Zhang, Y. (2023). Human resource management in times of crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2857–2875. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2066498>
- Olabai, T. (2024). Job redesign and HR planning in organizational crises. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 45-62. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0071>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ramazan, M., Zolghadr, M., & KHondabi, A. (2025). [Development of a framework for the integration of artificial intelligence in human resource management through qualitative mixed methods]. *Transformational Human Resource Quarterly*, 4(14), 1-26. (In Persian). <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1205561>
- Remuzzi, A., & Remuzzi, G. (2020). COVID-19 and Italy: What next? *The Lancet*, 395(10231), 1225–1228. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30627-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30627-9)
- Samiei, H. (2009). *Strategic human resource management*. Termeh Publications.
- Seyed Naqavi, S., & Bagheri, M. (2022). [Employee retention strategies during the COVID-19 crisis]. *Human Resource Management Research*, 13(1), 75–98 [In Persian]. https://jhrm.srbiau.ac.ir/article_22164.html
- Shroff, R. H., Deneen, C. C., & Ng, E. M. (2020). Analysis of the health and safety measures in workplaces during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), 455–467. <https://doi.org/10.1037/ocp0000256>
- United Nations Development Programme (UNDP). (1992). *An overview of disaster management* (2nd ed.). UNDP.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2023). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 17(1), 5–47. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0134>
- World Health Organization (WHO). (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) situation report – 51*. WHO. <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf>
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2021). Linking crisis management and leadership competencies: The role of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 142–159. <https://doi.org/10.1177/1523422321989606>
- Zarghamifard, A., Rezaei, N., & Mousavi, H. (2022). [Psychological and welfare support for employees during the COVID-19 crisis: Managerial implications]. *Human Resource Development Studies*, 11(2), 112–135 [In Persian].
- Zhang, Y., & Ma, Z. F. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on mental health and quality of life among local residents in Liaoning Province, China: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2381. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072381>