

## Identifying and Prioritizing Antecedents of Productive Human Resources Management during the Corona Pandemic (Studied Case: Administrative and Recruitment Affairs Organization)

Javad Madani<sup>1</sup>, Kamran Myhami<sup>2</sup>, Reza Najjari<sup>3</sup>

### Abstract

**Article Type:**  
Research-based

**Background & Purpose:** While there are currently many discussions about the impact of Covid-19 and its consequences on work practices and human resource management (HRM), no research has been conducted to explore the effective and efficient management of human resources and big theoretical gaps exist. By knowing the main categories of effective and efficient management of human resources in responsible and decision-making organizations, strategies can be adopted while avoiding its disadvantages. Therefore, the main goal of this research is to identify and prioritize the factors influencing the effective and efficient management of human resources in the Corona Pandemic.

**Methodology:** This research in the point of the purpose is applied, and has used mixed method. In this research, thematic analysis and survey methods were used respectively. In the qualitative part, the participants includes the influential actors of Administrative and Recruitment Affairs Organization in the field of human resources. 13 experts were selected and interviewed using the purposeful sampling method, which is one of the qualitative sampling methods. In the quantitative part, the probability sampling method was used in a systematic way. Finally, 31 people answered the questionnaires. Structural equation modeling method and Smart PLS4 software were used for data analysis.

**Findings:** After examining the interviews, 80 codes were identified, from which 80 primary codes, 15 basic themes, 7 organizing themes, and 3 global themes were extracted. In the quantitative part, all the themes have obtained values higher than the acceptable limit, and the appropriateness of the themes (indices) of the model indicates the appropriateness of the measurement model.

**Conclusion:** In uncertain conditions caused by Covid-19, for the effective and efficient management of human resources in the organization, it is necessary to focus on the three principles: “intelligence and flexibility of organizational processes”, environmental and psychological empowerment of the organization and preparation of the necessary infrastructure”, and “management, improvement, promotion, ability and capabilities of human resources.”

**Keywords:** Human resources, Effective and efficient management of human resources, Corona, Mixed method

**Corresponding Author:**  
Javad Madani

© Authors

**Received:**  
May 15, 2023

**Received in revised form:**  
June 13, 2023

**Accepted:**  
July 12, 2023

**Published online:**  
July 21, 2023

**Citation:** Madani, Javad; Myhami, Kamran & Najjari, Reza (2023). Identifying and Prioritizing Antecedents of Productive Human Resources Management during the Corona Pandemic (Studied Case: Administrative and Recruitment Affairs Organization). *Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 100-121. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.177029>

1. Assistant Prof., Department of Public Administration and Tourism, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: [j.madani@uma.ac.ir](mailto:j.madani@uma.ac.ir)
2. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Management and Social Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [k.myhami@gmail.com](mailto:k.myhami@gmail.com)
3. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran. E-mail: [najjari1344@pnu.ac.ir](mailto:najjari1344@pnu.ac.ir)



## شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای مدیریت بهره‌ور منابع انسانی در دوره کرونا (مورد مطالعه: سازمان اداری و استخدامی کشور)

جواد معدنی<sup>1</sup>، کامران میهمی<sup>2</sup>، رضا نجاری<sup>3</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: جواد معدنی  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** با اینکه درباره تأثیر کووید 19 و پیامدهای آن روی شیوه‌های کاری و مدیریت منابع انسانی، بحث‌های زیادی شده است، پژوهشی در رابطه با مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در این دوره، صحبتی به میان نیاورده است و خلاً نظری بسیاری زیادی در آن وجود دارد. با شناخت مقوله‌های اصلی مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در سازمان‌های متولی و تصمیم‌گیرنده، می‌توان ضمن برون‌رفت از زیان‌های آن، استراتژی‌هایی را اتخاذ کرد. از همین رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار در مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دوره کروناست.

**روش:** این پژوهش از منظر هدف کاربردی است و روش پژوهش آن، از نوع روش ترکیبی یا آمیخته است و به ترتیب از روش تحلیل مضمون و پیمایش استفاده شده است. جامعه آماری بخش کیفی، کلیه بازیگران مؤثر سازمان اداری و استخدامی کشور در زمینه منابع انسانی است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند که یکی از روش‌های نمونه‌گیری کیفی است، این افراد شناسایی شدند و از 13 خبره مصاحبه به عمل آمد. روش نمونه‌گیری بخش کمی، احتمالی و به شیوه سیستماتیک بود که در نهایت 31 نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

**یافته‌ها:** با بررسی مصاحبه‌ها 80 کد شناسایی شد که از 80 کد اولیه، 15 مضمون پایه، 7 مضمون سازمان‌دهنده و 3 مضمون فراگیر استخراج شد. در بخش کمی، تمامی مضامین مقادیری بالاتر از حد مقبول را کسب کردند و تناسب مضامین (شاخص‌های) مدل، از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری حکایت دارد.

**نتیجه‌گیری:** در شرایط نامشخص ناشی از کووید 19، برای مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در سازمان، باید به سه رکن توجه کرد: 1. هوشمندسازی و منعطف‌سازی فرایندهای سازمانی؛ 2. توانمندسازی محیطی و روانی سازمان و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم؛ 3. مدیریت، بهسازی و ارتقای توانمندی و قابلیت‌های منابع انسانی.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی، کرونا، روش ترکیبی.

دریافت: 1402/02/25

بازنگری: 1402/03/23

پذیرش: 1402/04/21

انتشار: 1402/04/30

**استناد:** معدنی، جواد؛ میهمی، کامران و نجاری، رضا (1402). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای مدیریت بهره‌ور منابع انسانی در دوره کرونا (مورد مطالعه: سازمان اداری و استخدامی کشور). *مطالعات منابع انسانی*، 13(2)، 100-121. DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.177029>

[j.madani@uma.ac.ir](mailto:j.madani@uma.ac.ir)

1. استادیار، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه:

[k.myhami@gmail.com](mailto:k.myhami@gmail.com)

2. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

[najjari1344@pnu.ac.ir](mailto:najjari1344@pnu.ac.ir)

3. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، 1402، تابستان، دوره 13، شماره 2، ص. 100 - 121  
شاپای الکترونیک: 2783-0624

مقدمه<sup>1</sup>

در اواخر دسامبر 2019، بیماری جدید و گسترده کووید 19<sup>2</sup> در چین شروع شد و به سرعت در سراسر جهان گسترش یافت و در 11 مارس 2020، سازمان جهانی بهداشت آن را یک بیماری همه گیر اعلام کرد. تا 25 اگوست 2020، بیش از 23 میلیون و 300 هزار فرد مبتلا به کووید 19 و بیش از 800 هزار مرگ در سراسر جهان گزارش شد (مادرو گومز، اورتز میندوزا، رامیرز و اولیوس لویان<sup>3</sup>؛ عباس، مبین، یورومیر، رضا و مامیرکوا<sup>4</sup>؛ 2021). بیماری کووید 19 تأثیر گسترده ای هم بر کشورها و سازمان های سراسر دنیا و هم بر عملکرد آن ها گذاشت. گسترش کووید 19 اختلال، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام را در همه سازمان ها ایجاد کرد.

منابع انسانی، سرمایه اصلی هر سازمانی هستند و در رسیدن به اهداف آن کمک می کنند (عزیزی، اطلسی، ضیاپور، عباس و نعیمی<sup>5</sup>؛ 2021). بسیاری از سازمان ها سعی می کنند تا منابع انسانی خود را به شیوه ای علمی تر بهینه و تنظیم کنند تا بتوانند با چالش های ناشی از کووید 19 مقابله کنند (ژو<sup>6</sup>؛ 2020). اگر مقامات و سیاست گذاران بخش دولتی نتوانند با این پدیده مقابله کنند یا کند عمل کنند، وضعیت بد به فاجعه تبدیل خواهد شد و نه تنها سازمان ها، بلکه تمامی اقشار جامعه، آسیب ناشی از آن را خواهند دید (باتریک و چارلوود<sup>7</sup>؛ 2021). این بیماری همه گیر چالش های زیادی را برای سازمان ها ایجاد کرد، از جمله تداوم کسب و کار، کم انگیزی منابع انسانی، دورکاری و بیکاری (نانگیا و محسن<sup>8</sup>؛ 2020؛ یوسفی لبانی و همکاران<sup>9</sup>؛ 2020؛ عباس و همکاران، 2021)؛ بنابراین اغلب سازمان ها به این فکر افتادند تا در بحران کرونا برای ایمنی، سلامتی و رفاه کارکنان خود اهمیت بیشتری قائل شوند (دنرلین و همکاران<sup>10</sup>؛ 2020؛ نژاد دادگر و همکاران<sup>11</sup>؛ 2020).

استخدام افراد، مدیریت عملکرد، حقوق و مزایای کارکنان و همچنین توسعه و تجدیدنظر در طبقه بندی کارکنان، از جمله وظایف مدیران منابع انسانی است و آن ها می کوشند که برای حل مشکلات کارکنان و کارآمدی آن ها، راه های خلاقانه و مؤثری پیدا کنند (چانانا<sup>12</sup>؛ 2021؛ دی لئون<sup>13</sup>؛ 2020).

چالش تاریخی کووید 19 با توجه به وضعیت استثنایی و نامشخص و تغییر چشم انداز اقتصادی، به تفکر عمیق و انعطاف پذیری برای مدیریت صحیح منابع انسانی نیازمند است (عباس، امان، نورنی و بانو<sup>14</sup>؛ 2020؛ یوسفی لبانی و همکاران، 2021؛ عباس و همکاران، 2021). با بروز پدیده های منفی ای همچون کووید 19 در سازمان ها، دیدگاه های نابرابرانه و منفی در منابع انسانی پدید می آید که اغلب از سازمان دهی نادرست یا انعطاف ناپذیری و روابط شغلی ضعیف

1. مقاله حاضر مستخرج از طرح پژوهشی به شماره قرارداد (1402/d/9/4650) از محل اعتبارات معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی است.

## ۲. COVID-19

<sup>۲</sup>Madero Gómez, Ortiz Mendoza, Ramírez & Olivas-Luján

<sup>۳</sup>Abbas, Mubeen, Iorember, Raza & Mamirkulova

<sup>۴</sup>Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas & Naemie

<sup>۵</sup>. Zhu

<sup>۶</sup>Butterick & Charwood

<sup>۷</sup>Nangia & Mohsin

<sup>۸</sup>Yoosefi Lebni et al.

<sup>۹</sup>Dennerlein et al.

<sup>۱۰</sup>Nejhaddadgar et al.

<sup>۱۱</sup>Chanana

<sup>۱۲</sup>De Leon

<sup>۱۳</sup>Abbas, Aman, Nurunnabi & Bano

نشئت می‌گیرد (مکی‌زاده، شرعی و نیکویی‌زاده، 1400). چنین شیوه‌های مدیریتی‌ای، نابرابری را ترویج می‌کند و سازمان برای اینکه بتواند از این وضعیت رها شود، باید قادر باشد که مدیریت منابع انسانی را «مؤثر» و «کارآمد» سازد (حموشه<sup>15</sup> 2021). متخصصان منابع انسانی باید در راهنمایی مدیران برای نحوه مدیریت مؤثر عملکرد نیروی کار متخصص باشند، در حالی که موضوع مدیریت را اغلب به انجام کارهای معمولی مدیریت انسانی محدود می‌کنند. این مدل‌ها و شیوه‌های مدیریت در دوره کرونا کارساز نیستند و در این دوره، سازمان‌ها به مدیریت مؤثر و کارآمد کارکنان نیازمندند که از طریق آموزش منابع انسانی، تدوین دستورالعمل‌های جدید، استفاده از راه‌کارها و راهبردهای موفق و... امکان‌پذیر است. در حال حاضر، بحث‌های زیادی در خصوص کووید 19 و پیامدهای آن روی شیوه‌های کاری و مدیریت منابع انسانی (HRM)<sup>16</sup> وجود دارد؛ اما پژوهشی در رابطه با مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در این دوره، بحثی به میان نیاورده است و خلأ نظری بسیار زیادی در این زمینه وجود دارد. از همین رو، پژوهش حاضر بر آن است تا ضمن بررسی مفاهیم و مبانی نظری مربوط به این حوزه، عوامل تأثیرگذار در مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دوره کرونا را شناسایی و اولویت‌بندی کند تا به این مهم دست یابد.

یکی از دلایلی که باعث شده است محققان از عنوان مدیریت «مؤثر» و «کارآمد» منابع انسانی استفاده کنند، این است که اغلب متخصصان منابع انسانی معتقدند که سازمان‌ها در زمان اضطرار یا وجود چنین وقایعی، نایستی فقط طبق قواعد و قوانین با افراد برخورد کنند یا تصمیم بگیرند؛ بلکه باید به‌گونه‌ای عمل کنند که اصول کرامت و عدالت انسانی را ارتقا دهند و بر این اساس پیش‌روند (باتریک و چارلوود، 2021). این دیدگاه، خود‌گویی اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هاست که می‌تواند دغدغه‌ها و آسیب‌های برآمده از این پدیده همه‌گیر را کاهش دهد. بر این اساس، ضرورت دارد که پژوهشی انجام شود تا مقوله‌های اصلی مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی، در سازمان‌های متولی و تصمیم‌گیرنده‌ای همچون سازمان اداری و استخدامی شناسایی شود. با توجه به اینکه منابع انسانی، روح و مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود، شناسایی و اولویت‌بندی این مقوله‌ها به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا هنگام مواجهه با چنین پدیده‌هایی، ضمن رهایی از آسیب‌های آن، استراتژی‌هایی را اتخاذ کنند که هم در زمان و هم در هزینه‌های فعلی و آتی آن‌ها صرفه‌جویی شود. این پژوهش درصدد آن است که عوامل تأثیرگذار در مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی را در دوره کرونا شناسایی و اولویت‌بندی کند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت منابع انسانی در دوران کرونا

مدیریت منابع انسانی فرایند به‌کارگیری افراد و آموزش آن‌ها، جبران خسارت، تدوین سیاست‌های مربوط به کارکنان و تدوین استراتژی‌هایی برای حفظ آن‌هاست (احمد، 2017<sup>17</sup>). مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی، همان وظایفی است که مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی انجام می‌دهند تا منابع انسانی را به بهترین شکل مدیریت کنند (کاپلی، 2010<sup>18</sup>).

<sup>15</sup> Hamouche

<sup>16</sup> Human Resource Management

<sup>17</sup> Ahmad

<sup>18</sup> Cappelli

در دسامبر 2019، گونهٔ جدیدی از ویروس کرونا در ووهان<sup>19</sup> چین ظاهر شد که بعدها با نام سندرم شدید تنفسی حاد کرونوویروس 2 (SARS-CoV-2) یا کووید 19 شناخته شد. در فوریه 2020، کووید 19 به یک بیماری همه‌گیر تبدیل شد و سراسر جهان به اقدام‌های اضطراری نیاز پیدا کرد. با این حال، مناطق شرق آسیا و اروپا، استراتژی‌های مختلفی را اتخاذ کردند که به نتایج متفاوتی انجامید (کیهو و رایت، 2013<sup>20</sup>).

همه‌گیری کووید 19 پیامدهای نامطلوب بی‌شماری به دنبال داشت؛ از جمله شوک اقتصادی، بحران بهداشت جهانی، تغییر رفتارهای اجتماعی و دغدغه‌هایی در سطح سازمان (عزیزی و همکاران، 2021). در ابتدای شیوع بیماری همه‌گیر کووید 19، سازمان بهداشت جهانی به دولت‌ها توصیه کرد تا از طریق آزمایش‌های گسترده، شیوع ویروس را ردیابی و مدیریت کنند. سرعت شیوع کووید 19 دولت‌ها را غافلگیر کرد و اکثر آن‌ها نتوانستند ظرفیت لازم را برای پیروی فوری از این توصیه ایجاد کنند (بامنی و همکاران، 2023<sup>21</sup>). در نتیجه، بسیاری از کشورها دستور «ماندن در خانه» را صادر کردند که بر اساس این دستور، همهٔ فعالیت‌های کاری، اجتماعی و اقتصادی ضروری در خارج از خانه ممنوع شد (بهم(ن‌یار، استیساری و ارنست، 2020<sup>22</sup>). این دستورها روی کار منابع انسانی به سرعت تأثیر گذاشت. بیکاری و کار در خانه افزایش یافت و برخی از کارمندان تحت برنامه‌های کاری کوتاه‌مدت قرار گرفتند یا با حمایت دولت از کار اخراج شدند. افرادی که شغل و درآمدشان را از دست دادند، در مقایسه با افرادی که کار در خانه را پیشه کردند و به‌طور معمول هم حقوق گرفتند، نابرابری‌های چشمگیری را تجربه کردند (باتریک و چارلوود، 2021). از طرفی، این بیماری همه‌گیر نابرابری‌های عمیق بازار کار و محل کار را که با کالایی‌شدن گستردهٔ کار مرتبط است، برملا کرد. اغلب، عامل اجرای این گونه سیاست‌های نابرابرانه، متخصصان منابع انسانی هستند و در مواقعی نیز همین افراد، از نظریه‌ها و ایده‌هایی پیروی می‌کنند که دانشگاهیان منابع انسانی تدوین کرده‌اند و آموزش می‌دهند. برای جلوگیری از بیماری کووید 19 شیوه‌هایی چون قرنطینه و دوری از اجتماعات صورت گرفت و شکل مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت جدید آنلاین تغییر پیدا کرد (ژو، 2020). در این زمینه نیاز است تا تحقیقاتی صورت گیرد و مدیریت درست منابع انسانی در اولویت باشد تا کارکنان بتوانند در آینده، بهتر عمل کنند (باتریک و چارلوود، 2021)؛ اما با مرور تحقیقات اخیر مشاهده می‌شود که در رابطه با مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی تحقیقات زیادی انجام نشده است و ضرورت دارد تا این مهم، بیشتر بررسی و تحلیل شود.

### کارایی و اثربخشی منابع انسانی

یکی از واژگان کلیدی حوزهٔ مدیریت، کارایی<sup>23</sup> کارآمدی است. تعاریف متعددی در این زمینه ارائه شده است که در ادامه، به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود. کارایی را می‌توان به حداکثر رساندن نتایج یک اقدام در زمینهٔ منابع استفاده‌شده و مقایسه با اثرهای حاصل از آن تعریف کرد. اندازه‌گیری کارایی، مستلزم سه عمل است: الف) برآورد هزینه‌ها، منابع مصرف‌شده و... که به‌طور کلی در ادبیات به‌عنوان ورودی شناخته می‌شود؛ ب) برآورد نتایج یا خروجی‌ها؛ ج) مقایسه این دو باهم (میهایو،

۱ . Wuhan

۹

۲ Kehoe & Wright

۳ Bamney et al

۴ Bahmanyar, Estebsari & Ernst

۵ Efficiency

اوپرینا و کرسیتیکو<sup>24</sup>(2010). در مدیریت، کارایی به‌عنوان کیفیت انطباق بین عملکرد واقعی و عملکرد نتیجه‌شده ارزیابی می‌شود که با فرض اجرای کامل سیستم عملکرد سازمان در محیط بیرونی به‌دست می‌آید. آیلاندا، توف؛ سر نیچف؛ مدودوف؛ فرولاوف و سوواروف<sup>25</sup>(2017). مفهوم اثربخشی یا مؤثر بودن، به میزان انجام کاری برای دستیابی به نتیجه هدف اشاره می‌کند و به‌معنای میزان نزدیکی هدف به‌دست‌آمده با هدف از پیش تعیین‌شده، برای بررسی قدرت کل موجودیت است. اثربخشی ظاهری بیرونی دارد؛ یعنی ارتباط سازمان تجاری با محیط کلان کسب‌وکار را آشکار می‌کند و بر رسیدن به موفقیت رقابتی در بازار تمرکز دارد. اثربخشی نتیجه‌گراست و نشان می‌دهد که فعالیتی چقدر عالی انجام شده، به نتیجه مدنظر دستی یافته و چقدر دقیق یا کامل است (سورفی<sup>26</sup>، 2018). اصولاً ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی با چالش‌هایی روبه‌رو است (عباسی، ابریشمی راد و بهادری، 1396). اجرای راهبردهای منسب مدیریت منابع انسانی، سلامت و آرامش ذهنی، رضایت، اثربخشی، کارایی، انگیزه و ایمنی کارکنان را افزایش می‌دهد (عزیزی و همکاران، 2021). به‌گفته نانگیا و محسن (2020)، استراتژی‌های مربوط به مشارکت و ارتباط مستمر با کارکنان، ایجاد مزایای بیشتر برای تشویق کار در خانه، ارتقای سلام جسمی و روحی کارکنان، بهبود آموزش کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی داخلی سازمان در این شرایط، نسبت به کسب و شناسایی استعداد اولویت بیشتری دارد.

افرادی که یک سازمان را تشکیل می‌دهند، یعنی منابع انسانی، یکی از منابع مهم سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی محسوب می‌شوند. بسیاری از منابع دیگر موفقیت رقابتی، نسبت به گذشته قدرت کمتری دارند؛ از این رو افراد و نحوه مدیریت آن‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. برای ایجاد چارچوب مرجع متفاوت، به‌منظور در نظر گرفتن مسائل مدیریت منابع انسانی و استراتژی، درک این مسئله ضروری است که اساس مزیت رقابتی تغییر کرده است (شهادا و الخالدی، 2015<sup>27</sup>). منابع سنتی موفقیت، مانند فناوری محصول و فرایند، بازارهای محافظت‌شده و صرفه‌جویی در مقیاس، همچنان می‌توانند اهرم رقابتی باشند؛ اما منابع انسانی سازمان برای پایداری آن حیاتی‌تر است (چالیشکان<sup>28</sup>، 2010).

منابع انسانی مهم‌ترین و حیاتی‌ترین عامل برای موفقیت هر سازمانی به‌شمار می‌روند. رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها در حال حاضر، رقابت بین منابع انسانی آن‌هاست. روند توسعه و رشد سازمان‌ها، بدون دخالت انسان بی‌اثر است؛ زیرا انسان «هدف و راه‌کار» اصلی دستیابی به توسعه است (روهیلا<sup>29</sup>، 2017؛ عالمی و همکاران<sup>30</sup>، 2016). کارایی و اثربخشی منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان هر فناوری‌ای تعریف کرد که برای جذب، استخدام، حفظ و نگهداری منابع انسانی، پشتیبانی از مدیریت منابع انسانی و بهینه‌سازی منابع انسانی استفاده می‌شود (فلورکوسکی<sup>31</sup>، 2019).

سطوح کارایی حوزه منابع انسانی عبارت‌اند از (شهادا و الخالدی، 2015):

- سازمانی: ارزش افزوده به‌ازای هر کارمند، سود به‌ازای هر کارمند، هزینه به‌ازای هر کارمند و ارزش افزوده به‌ازای هر درصد هزینه اشتغال.

† Mihaiu, Opreana & Cristescu

† Bondaletov, Senicheva, Medvedeva, Frolova & Suvorova

† Surbhi

† Shehada & Alkhaldi

† Çalişkan

† Rohilla

‡ Alami et al.

‡ Florkowski

- رفتار کارکنان: میزان نگهداری و گردش مالی، غیبت، بیماری، میزان خطا، شکایت‌ها، اختلاف‌ها، ارجاع به دستگاه‌های استخدامی و ... .
- خدمات و نتایج منابع انسانی: زمان پاسخ‌گویی به متقاضیان، نسبت پذیرش پیشنهادها ارائه‌شده، زمان پُرکردن جای خالی، هزینه پاسخ به تبلیغات، روزهای آموزش به‌ازای هر کارمند، زمان پاسخ‌گویی و حل‌وفصل شکایت‌ها، بهبود سنجش‌پذیر در عملکرد سازمان به‌عنوان نتیجه عملکرد منابع انسانی، نسبت هزینه‌های منابع انسانی به کل هزینه‌ها، نسبت کارکنان منابع انسانی به مدیران، دستیابی به اهداف مشخص شده.
- اثربخشی منابع انسانی عبارت است از، ظرفیت منابع انسانی برای انجام وظایف محول‌شده و اجازه‌دادن به اعضای خود، برای کسب رضایت از فعالیت‌های جمعی. عوامل مؤثر بر اثربخشی یک گروه عبارت‌اند از (بالاگا و ژوسف<sup>1</sup>، 2014):
  - ویژگی‌های گروه (اندازه، ترکیب)؛
  - وظیفه‌ای که باید انجام شود؛
  - محیط (عوامل) بیرون و داخل، از جمله منابع تخصیص‌یافته به گروه یا تشخیص حضور و فعالیت آن.

### کارایی و اثربخشی منابع انسانی در دوره کرونا

دهه 2020 با شیوع بیماری همه‌گیر و نگران‌کننده‌ای آغاز شد که جهان در 30 سال گذشته تجربه نکرده بود (نکنگاسونگ<sup>2</sup>، 2020: 310). این بار، نامی که به شیوع سندرم حاد تنفسی شدید سارس<sup>3</sup> داده شد، ویروس جدید کرونا بود که بعدها کووید 19 نامیده شد. این بیماری ذات‌الریه غیرمعمولی بود که در چین آغاز شد و پس از مدتی در سراسر کشورها و سراسر جهان گسترش یافت. کشورهایی مانند ایالات متحده آمریکا، برزیل، هند، ایتالیا، اسپانیا، فرانسه، کره جنوبی، ایتالیا، ایران و بسیاری دیگر، در چند وقت گذشته با شیوع بی‌سابقه بیماری و تلفات جانی مواجه بودند (کاوشال و سیرواستاوا<sup>4</sup>، 2020: 1). کووید 19 نیاز به مرور و بازنگری مجدد بسیاری از مباحث منابع انسانی را برجسته‌تر کرد. به همین ترتیب، سازمان‌ها در خط مقدم تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از این ویروس خطرناک، اقدام‌هایی را اتخاذ کردند تا کارایی و اثربخشی منابع انسانی، بیش از این تحت‌الشعاع پیامدهای منفی قرار نگیرد؛ اقدام‌هایی همچون: تلاش‌های واکسیناسیون کارکنان و در نتیجه تمام افراد جامعه، مشارکت افراد و دستگاه‌های مختلف (کالینگز، مک‌کین، نایپرگ و رایت<sup>5</sup>، 2021).

تجربه همه‌گیری کرونا و رویدادهای احتمالی مشابه آن، سازمان‌ها را با چالش‌هایی چون نوسان‌ها، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مواجه کرده است؛ از جمله تهدید سازمان‌ها، کم‌انگیزگی کارکنان، دورکاری، بیکاری (نانگیا و محسن، 2020؛ یوسفی لبانی و همکاران، 2021؛ عباسی، ضیاپور و کیانپور<sup>6</sup>، 2021). منابع انسانی یکی از عوامل اصلی شکل‌گیری، توسعه و اجرای عملیات سازمانی در هر سازمانی هستند. عملکرد مؤثر و تعامل کارکنان تضمین‌کننده کارایی است که در نهایت، به ارتقای بهره‌وری، رشد فروش و سودآوری منجر می‌شود و گردش مالی کارکنان را کاهش می‌دهد (ریزلی<sup>7</sup>،

<sup>1</sup> Blaga & Jozsef

<sup>2</sup> Nkengasong

<sup>3</sup> SARS

<sup>4</sup> Kaushal & Srivastava

<sup>5</sup> Collings, McMackin, Nyberg & Wright

<sup>6</sup> Abbasi, Ziapour & Kianipour

<sup>7</sup> Risley

2020؛ داویدسکو، آپوستو، پائول و کازونائو<sup>1</sup>؛ سیکورا و فریز<sup>2</sup>؛ یوسفی لبانی و همکاران، 2021؛ مقصود، عباس، رحمان و مبین<sup>3</sup>؛ به همین دلیل اهمیت‌دادن به مسائل ایمنی، سلامت و رفاه کارکنان در بحران کرونا، در اغلب سازمان‌ها اهمیت یافته است (دنرلین و همکاران، 2020؛ نژاددادگر و همکاران، 2020). استخدام افراد، مدیریت عملکرد کارکنان، حقوق و مزایای کارکنان و همچنین، تدوین و بازنگری طبقه‌بندی کارکنان، از جمله وظایف مدیران منابع انسانی است و آن‌ها می‌کوشند تا راه‌های نوآورانه، خلاقانه و مؤثری را برای حل مشکلات کارکنان و حفظ سلامتی آن‌ها پیدا کنند و با ایجاد یک استراتژی مدیریت مطمئن، از آن‌ها حمایت کنند (راگوین؛ چن؛ ریور هارمونی؛ ما و کیاو<sup>4</sup>؛ 2020؛ عباسی و همکاران، 2018؛ ضیاپور، خاتونی، جعفری و کیان‌پور<sup>5</sup>؛ 2017؛ عباس و همکاران، 2019). چالش تاریخی کووید 19 با توجه به شرایط استثنایی و نامطمئن و تغییر چشم‌انداز اقتصادی، به تفکر عمیق و انعطاف‌پذیری برای مدیریت صحیح منابع انسانی نیازمند است (یوسفی لبانی و همکاران، 2021؛ ریزلی، 2020).

با توجه به اینکه بحران‌ها فرصت‌هایی را نیز ایجاد می‌کنند، بحران کووید 19 نیز فرصت منحصر به فردی برای بررسی فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان فراهم کرد (رادیک، لوک، آریزا مونتز و هان<sup>6</sup>؛ 2020). بحران‌های مختلف طبیعی، اقتصادی، سیاسی یا بهداشتی، از جمله کووید 19، باید به‌عنوان فرصتی برای بررسی دقیق قابلیت‌های افراد و سازمان‌ها و توسعه آن‌ها استفاده شود. شرکت‌های موفق در سراسر جهان، مانند فیسبوک، آمازون و گوگل، اکنون دریافته‌اند که تغییر سریع، فرصت‌ها و مزایای شگفت‌انگیزی را ارائه می‌دهد (ریزلی، 2020؛ شجاع، عاقل، خان و عباس<sup>7</sup>؛ 2020). بر اساس یک نظرسنجی، بخش‌های مراقبت‌های بهداشتی (56 درصد)، معدن (55 درصد)، تولید (46 درصد)، آموزش (9 درصد)، بیمه (10 درصد) و مخابرات (12 درصد) تحت‌تأثیر کووید 19 قرار گرفته‌اند (داویدسکو و همکاران، 2020). بیماری کووید 19 اثرهای نامطلوبی را بر بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها گذاشت و مدیریت منابع انسانی در سطح جهانی تلاش کرد تا راه‌کارها، استراتژی‌ها و تصمیم‌های نامعمول مرتبطی را به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی و کارایی و اثربخشی کارکنان اتخاذ کند (عزیزی و همکاران، 2021).

در این دوران ممکن است چهار وضعیت برای منابع انسانی رخ دهد (سیگما<sup>8</sup>؛ 2020):

- وضعیت 1. حضور تعداد ناکافی کارکنان در محل کار به دلیل انباشت و عقب‌ماندگی کارهای قبلی و به‌وجود آمدن اولویت‌های جدید با حجم کاری سنگین چگونه می‌توان کنار آمد؟ در این راستا، بایستی رویکردهایی ایجاد و اقدام‌هایی انجام شود تا اطمینان حاصل شود که کارکنان به تعداد کافی در محل کار هستند و می‌توانند در سطح مورد نیاز عمل کنند.
- وضعیت 2. خطر الامتی منابع انسانی در محل کار

<sup>1</sup> Davidescu, Apostu, Paul & Casuneanu

<sup>2</sup> Sikora & Ferris

<sup>3</sup> Maqsood, Abbas, Rehman & Mubeen

<sup>4</sup> Roggeveen, Chen, River Harmony, Ma & Qiao.

<sup>5</sup> Ziapour, Khatony, Jafari & Kianipour

<sup>6</sup> Radic, Luck, Ariza-Montes & Han

<sup>7</sup> Shuja, Aqeel, Khan & Abbas



هنگام از سرگیری کار در محل کار، چگونه می‌توان خطرهای مربوط به کرونا ویروس را کاهش داد؟ سازمان‌ها بایستی از رویکردها و اقدام‌هایی استفاده کنند که خطرهای مربوط به کرونا ویروس را برای همه کارکنان در محل کار کاهش می‌دهد.

- وضعیت 3. انگیزه ضعیف، وجود استرس، فرسودگی شغلی

برای مقابله با استرس و اضطراب ناشی از کرونا، چگونه از کارکنان حمایت کنیم؟ سازمان‌ها بایستی از رویکردها و اقدام‌هایی استفاده کنند که به کاهش استرس، جلوگیری از فرسودگی شغلی و افزایش رفاه، انگیزه و رضایت از کار منابع انسانی در دوران کرونا ویروس کمک کند.

- وضعیت 4. مدیریت کارکنان از راه دور برای مدت طولانی

چون می‌توان تعداد زیادی از کارکنان را که از راه دور و برای دوره طولانی کار می‌کنند، مدیریت کرد؟ سازمان‌ها می‌توانند در ایجاد محیط کار مناسب از راه دور، اطمینان از ادغام کار از راه دور در فرایندهای کاری و ترکیبی از شیوه‌های کار در محل با دورکاری به نهادهای دولتی کمک کنند.

در موقعیت بحران سلامت، مدیران منابع انسانی در پاسخ‌گویی به نیازهای منابع انسانی، از نظر سلامت و ایمنی و همچنین، رسیدگی به مسائل استرس‌زا نقش اساسی ایفا می‌کنند. به دلیل نیاز به کار مجازی، ساعات کاری طولانی تشدید می‌شود و «دفاتر یا اداره‌های مجازی» همیشه کافی نیستند (کالیگیوری، میبائوف، وربک و زیمرمان،<sup>1</sup> 2020؛ رادیک و همکاران، 2020). محققانی که چالش‌های اصلی همه‌گیری کنونی را از دیدگاه متخصصان مدیریت منابع انسانی بررسی کرده‌اند، بر اهمیت این موضوع تأکید کرده‌اند که زمینه‌هایی مانند «مدیریت روحیه کارکنان، انگیزه و تعامل»، «تضمین سلامت روانی و رفاه کارکنان» یا «ایجاد ارتباطات شفاف» نیز در این زمینه دستخوش تغییراتی شده‌اند (ونهام، اسمیت و مورگان،<sup>2</sup> 2020).

هیچکس نمی‌تواند پیش‌بینی کند که این بیماری یا بیماری‌های دیگر، چه زمانی به وجود می‌آیند یا تمام می‌شوند؛ پس بدیهی است که این چنین بیماری‌های همه‌گیری که به پیدایش محیط پیچیده و چالش‌برانگیز برای مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی منجر شده‌اند، نیاز به یافتن راه‌حل‌های مبتکرانه برای حفظ سازمان‌ها و شرکت‌ها و کمک به منابع انسانی برای مقابله با چالش‌های آن‌ها را دوچندان کنند (حموشه، 2021). به همین دلیل، مدیریت منابع انسانی هر شرکت و سازمانی، اقدام‌های خاص خود را اتخاذ می‌کند. در مواجهه با موقعیت اضطراری بهداشت عمومی، شرکت‌ها به شدت شروع دوباره کار و زمان تولید را رعایت می‌کنند. اگر شرکت نتواند کار خود را از سر بگیرد، برخی از کارکنان اصلی ممکن است نتوانند با نیازهای توسعه سازمان در پس‌زمینه جدید سازگار شوند. آن‌ها می‌توانند مرزهای دپارتمان را بشکنند و برای اطمینان از حقوق و منافع مشروع کارمندان اصلی، موقعیت‌های فردی چندماهه را به صورت انعطاف‌پذیر انتقال دهند. بنگاه‌ها باید از واقعیت خود آغاز کنند، جهت جذب استعدادها را تغییر دهند و مقیاس جذب را تنظیم کنند؛ به گونه‌ای که میانگین هزینه کلی انسانی را کاهش دهند و کارایی تولید را بهبود بخشند و در عین حال، از رقابت‌پذیری استعدادها اطمینان حاصل کنند. مدیریت و سازوکار سنتی مصاحبه استخدامی، به دلیل تأثیر همه‌گیری، به طور معمول انجام نمی‌شود. سازوکار جدید استخدام آنلاین جایگزین استخدام سنتی شد، شرکت‌ها باید به طور فعال روش‌های استخدام خود را برای رفع نیازهای پیشگیری و کنترل همه‌گیر تنظیم کنند (ژو، 2020).

<sup>1</sup> Caligiuri, Minbaeva, Verbeke & Zimmermann

<sup>2</sup> Wenham, Smith & Morgan

## پیشینه تجربی

در خصوص شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار در مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دورهٔ کرونا، تحقیقات داخلی و خارجی مختلفی صورت پذیرفته است که در جدول 1 به مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است. با توجه به اینکه تاکنون تحقیقات اندکی در این زمینه انجام شده است، با عطف به روش ترکیبی و مبانی نظری جدید در این پژوهش، می‌توان آن را نوآورانه و کاربردی دانست.

جدول 1. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
شهریاری (1400)	شرایط مدیریت منابع انسانی در دوران کرونا	تغییرات شگرف ناشی از ویروس کرونا، برای سازمان‌ها در سراسر جهان پیامدهای بی‌سابقه‌ای داشت و مدیریت منابع انسانی را به شدت تحت تأثیر قرار داد. مدیریت منابع انسانی در کمک به سازمان، برای پیشبرد تغییرات چشمگیر ناشی از این همه‌گیری، نقش اساسی دارد. مدیریت منابع انسانی با در پیش گرفتن روش‌هایی، برای کنار آمدن با استرس و ادامه کار از راه دور به مدیریت و رهبری کارکنانش پرداخته است تا سازمان‌ها در آیندهٔ پیش‌بینی‌ناپذیر، بتوانند به حرکت و فعالیت خود ادامه دهند.
شهبازیان و هاشمی قینانی (1399)	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راه‌کار در صنعت هتلداری ایران	مدیران منابع انسانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های خاصی همانند آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، شناسایی شیوه‌های تأمین مالی و کاهش هزینه و به‌کارگیری نظام مدیریت منابع انسانی متمایز و همچنین، کسب حمایت‌های دولت، می‌توانند اهداف خود را در کلیه سطوح سازمانی محقق کرده و تأثیر منفی این بحران بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها را تعدیل کنند.
پیلهوری و علیزاده (1399)	طراحی مدل مدیریت تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط همه‌گیری کرونا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی با سواری فازی	یافته‌ها نشان می‌دهد که توکل، از مصادیق ذکر الهی است و انسان متوکل، با سپردن مشکلات به دست قدرت الهی، بر سختی‌هایی هم‌چون بیماری کووید 19 فائق می‌آید. در نتیجه‌گیری پژوهش بیان شده است که مؤلفه‌هایی همچون ذکر خدا، نیایش و مناجات به درگاه الهی، از عوامل مهم کسب آرامش روانی در زمان شیوع ویروس کووید 19 است. نماز که خداوند در قرآن کریم فرمان به استعانت از آن در برابر مشکلات داده است، از عوامل مهم رسیدن به آرامش روانی محسوب می‌شود و انسان با خواندن نماز، می‌تواند بر تبعات جسمی و روحی ناشی از شیوع ویروس کووید 19 فائق آید. مشکلاتی از قبیل بیماری‌ها، فطرت بشری را بیدار می‌کند و بیداری فطرت همراه با دعا و ذکر الهی، انسان‌ها را به آرامش روحی و روانی می‌رساند.
شهادا و الخالدی (2015)	اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی عملکرد آموزش منابع انسانی در اردن	به‌منظور تدوین مزیت رقابتی مناسب از طریق اثربخشی و کارایی عملکرد آموزشی، ابتدا تحلیل نیازهای استراتژیک شرکت توصیه می‌شود. بخش آموزش باید الگوی کاملی از عملکرد آموزشی ایجاد کند و تلاش منسجم‌تری برای ارتقای سطح ارتباطات داخلی بین مدیران

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
		واحدها و کارکنان آنها صورت گیرد. این باعث ایجاد محیطی در اوج اردن می‌شود که میتواند احترام متقابل، اعتماد و نگرانی بین مدیریت و کارکنان را ارتقا دهد.

## ادامه جدول 1

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
گونزالس و همکاران <sup>1</sup> (2021)	کووید 19 و مدیریت کارکنان: دیدگاه مدیران منابع انسانی	نتایج نشان می‌دهد که در فرایندهای کار و ایمنی، آموزش، سازمان‌دهی کار، استخدام و گزینش، عضویت و ارتباطات، تغییرات اصلی رخ داده است. پروفایل‌هایی که ظاهر شد، ارتباط بین سطح تغییر و اندازه سازمان را نشان داد. افزایش دورکاری و اخراج کارکنان و ارزیابی مثبت از سطح آمادگی و سازگاری سازمان‌ها، پیامدهای این بحران بود. مدیران منابع انسانی گزارش دادند که مشهودترین تغییرات در آینده، استفاده از فناوری، دورکاری و سازمان‌دهی کار خواهد بود. این یافته‌ها اهمیت زیادی دارند؛ زیرا مدیران منابع انسانی از ارکان اساسی در سازگاری سازمان‌ها با این وضعیت همه‌گیر هستند.
باتریک و چارلود (2021)	مدیریت منابع انسانی و همه‌گیری کووید 19: چه ونه می‌توانیم از بدتر شدن وضعیت بد جوگیری کنیم؟	کارمندانی که مشاغل آن‌ها کالایی شده است، در طول بیماری همه‌گیر به‌طور نامتناسبی آسیب دیده‌اند؛ اما مدیریت منابع انسانی به‌طور کامل تنها مسئول این قضیه نیست. برای ما که در پژوهش، آموزش و تمرین مدیریت منابع انسانی مشارکت داریم، مهم است که درباره کارهایی که انجام دادیم و وضعیت بدی را بدتر کردیم، بیندیشیم تا بتوانیم در آینده بهتر عمل کنیم.
عزیزی و همکاران (2021)	استراتژی‌های نوآورانه مدیریت منابع انسانی در طول همه‌گیری کووید 19: رویکرد مرور سیستماتیک روایی	نتایج بیماری همه‌گیر کووید 19 پیامدهای نامطلوب بی‌شماری از جمله شوک اقتصادی، بحران بهداشت جهانی، تغییر رفتارهای اجتماعی و چالش‌هایی در سطح سازمان برای ادامه عملیات تجاری به همراه داشت. علاوه بر این، این استراتژی‌ها شامل انعطاف‌پذیری، تقویت کارایی داخلی، استعدادیابی و ایجاد تغییرات خلاقانه بر اساس ارزیابی سازمانی و نیازهای فعالیت‌های تجاری روان است. اجرای راهبردهای منسب مدیریت منابع انسانی، افزایش بهزیستی ذهنی، رضایت، بهره‌وری، انگیزه و ایمنی سلامت کارکنان در محل کار را نتیجه می‌دهد.

همان طور که در مرور پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود، بیشتر تحقیقات در زمینه شرایط دوره کرونا بحث‌هایی را مطرح کرده‌اند که محوریت آن‌ها در رابطه با چالش‌ها، تاب‌آوری، استراتژی‌ها و... مدیریت منابع انسانی است. پژوهش حاضر، با عطف به شرایط کرونا و پساکرونا و همچنین، از دیدگاه خبرگان این حوزه، برای اولین بار عوامل تأثیرگذار در مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دوره کرونا را شناسایی و اولویت‌بندی کرده است. همچنین، تعریف و دیدگاه جدیدی از موضوع مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دوره کرونا ارائه داده که تاکنون در تحقیقات مشابه بحثی از آن به میان نیامده است.

## روش‌شناسی پژوهش

اساس هر علمی، روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین آن، به روش‌شناسی مبتنی است که در آن، علم به کار می‌رود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و روش پژوهش استفاده‌شده در آن، از نوع تحقیقات ترکیبی یا آمیخته<sup>2</sup> است. از سویی، به سبب اینکه پژوهشگر در تلاش است تا ابتدا با استفاده از روش کیفی، اطلاعات مدنظر را جمع کند و سپس آن‌ها را با استفاده از روش کمی بسنجد، در دسته تحقیقات ترکیبی با رویکرد متوالی اکتشافی قرار می‌گیرد. در این پژوهش از دو دسته اطلاعات برای تهیه گزارش استفاده شده است. دسته اول اطلاعاتی بوده است که برای تنظیم مبانی نظری پژوهش به کار رفته و به روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. دسته دوم با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده و از طریق روش تحلیل مضمون بررسی و تحلیل شده است. روش تحلیل مضمون، فرایندی است برای تحلیل داده‌های متنی که داده‌های پراکنده متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک<sup>3</sup>، 2006). به بیان کلی‌تر، در این پژوهش داده‌های به دست آمده از اسناد بالادستی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون گردآوری و تحلیل شده است و در خاتمه کار یا بخش کمی، الگوی به دست آمده، از دیدگاه خبرگان بررسی و اجزای آن تأیید شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر، از مجموعه کیفی و کمی تشکیل شده است. در رویکرد کیفی، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این روش، گروه باید بین 4 تا 12 نفر در صورت متجانس بودن و بین 6 تا 12 نفر برای گروه‌های نامتجانس باشد (براون و دانه‌ر<sup>4</sup>، 2019). مشارکت‌کنندگان این پژوهش در بخش کیفی، 13 تن از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی و اجرایی کشور و از بازیگران مؤثر سازمان اداری و استخدامی کشور در زمینه منابع انسانی بودند. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند که یکی از روش‌های نمونه‌گیری کیفی است، شناسایی شدند. در بخش کمی، از روش نمونه‌گیری احتمالی و به شیوه سیستماتیک استفاده شد که در نهایت 31 نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند. اجرای روش نمونه‌گیری سیستماتیک، اغلب آسان‌تر از تصادفی ساده است و امکان بروز خطا از طرف پرسشگر را کاهش می‌دهد. شایان ذکر است که تعدادی از افراد پاسخ‌دهنده در این بخش، علاوه بر اینکه از خبرگان بخش قبلی بودند، از واحد منابع انسانی و کارگزینی که در این زمینه از تخصص لازم برخوردار بودند، انتخاب شدند. همچنین، در این بخش برای تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، با توجه به ماهیت موضوع و همچنین، ابزار گردآوری اطلاعات، از روش شبکه مضامین استفاده شد. شبکه مضامین روش مناسبی برای تحلیل مضمون است که آتراید استیرلینگ<sup>5</sup> (2001) آن را توسعه داده است. با بررسی مصاحبه‌ها، 80 کد شناسایی شد که از میان آن‌ها، 15 مضمون پایه (اساسی)، 7 مضمون سازمان‌دهنده با استفاده از روش قالب مضامین شناسایی شد. در آخر، 7 مضمون سازمان‌دهنده در قالب 3 مضمون فراگیر جمع‌بندی شد.

<sup>۲</sup>Mixed Method

<sup>۳</sup>. Braun & Clarke

<sup>۴</sup>Brown & Danaher

<sup>۵</sup>. Attride-Stirling

در جدول 2، مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه، به تفکیک درج شده است. گفتنی است، به دلیل جلوگیری از اطناب در مقاله، از آوردن سایر جدول‌ها صرف نظر و فقط به آوردن مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه اکتفا شده است.

جدول 2. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه (اساسی)

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
الکترونیکی شدن امور و فرایندهای سازمانی	دیجیتالی‌سازی فرایندهای سازمانی	هوشمندسازی و منعطف‌سازی فرایندهای سازمانی
استفاده از اقدام‌ها و تجربه‌های سازمان‌ها و کشورهای موفق		
برنامه‌ریزی جامع و استراتژیک	اتخاذ اقدام‌ها و رویکردهای جامع و ویژه در سازمان	
انتخاب رویکردها و سازوکارهای جدید در سازمان		توانمندسازی محیطی و روانی سازمان و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم
بازمهندسی و ایجاد فرایندهای جدید در مدیریت منابع انسانی	ایجاد تسهیلات و امکانات زیرساختی در سازمان	
انتخاب رویکردهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مؤثر در مدیریت منابع انسانی		
ایجاد بسترهایی برای فراهم‌سازی تسهیلات و امکانات سازمانی در دورهٔ کرونا		بهداشت فیزیکی و روانی محیط کار
کنترل بهداشت و سلامت محیط سازمانی	ایجاد تعادل میان زندگی شخصی و کاری منابع انسانی	
بهبود سطوح انگیزش و سلامتی روانی و جسمانی منابع انسانی	مدیریت انگیزش کارکنان	مدیریت، بهسازی و ارتقای توانمندی و قابلیت‌های منابع انسانی
کنترل و مدیریت سلامت روحی و روانی منابع انسانی		
دورکاری در زمان کرونا	مدیریت روابط کارکنان	
مهارت‌های ارتباطی		
مدیریت زمان و هزینه	مدیریت نگهداشت منابع انسانی	
تنظیم و تقسیم وظایف منابع انسانی		

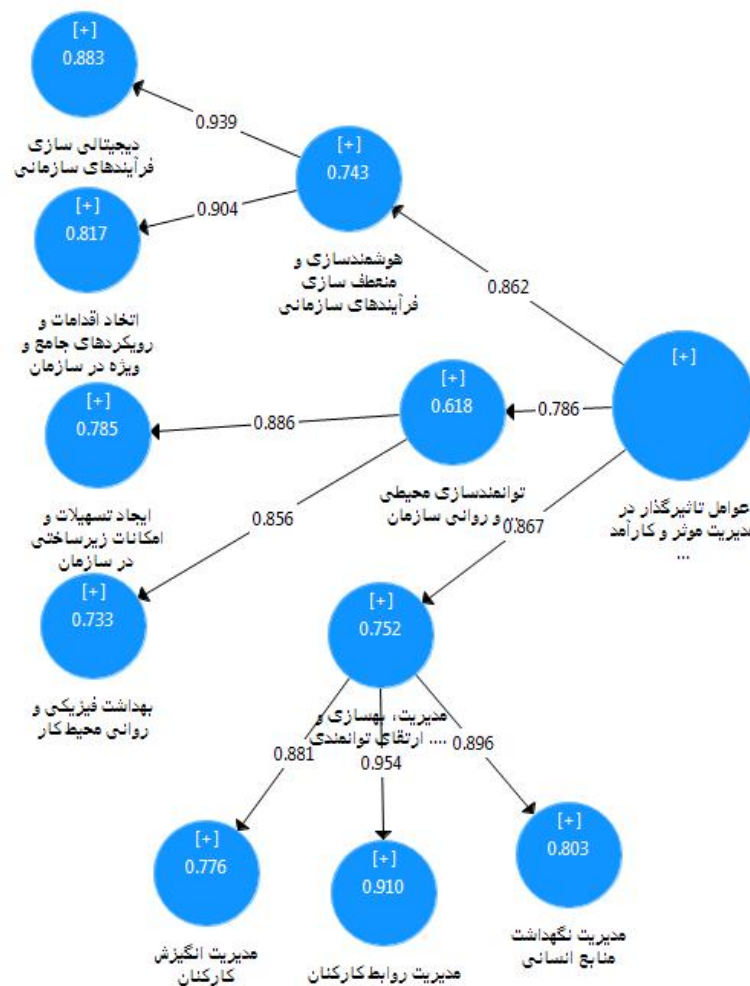
همان‌طور که در قسمت روش‌شناسی نیز توضیح داده شد، ابتدا با استفاده از روش کیفی، هریک از مضامین یا عوامل شناسایی می‌شوند؛ سپس با استفاده از روش کمی، به اولویت‌بندی آن‌ها از دیدگاه خبرگان اقدام می‌شود.

جدول 3. مشخصات و ویژگی‌های نمونه آماری در بخش کمی پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد	سابقه کاری	فراوانی	درصد
زن	11	35/4	کمتر از 20 سال	26	38/8
مرد	20	64/6	بیشتر از 20 سال	5	16/2
مجموع	31	100	مجموع	31	100
تحصیلات	فراوانی	درصد	سمت سازمانی	فراوانی	درصد
کارشناس	-	0	مدیر ارشد اداری - اجرایی	6	19/4
کارشناس ارشد	17	54/8	مدیر کل / معاون مدیر کل	2	6/4

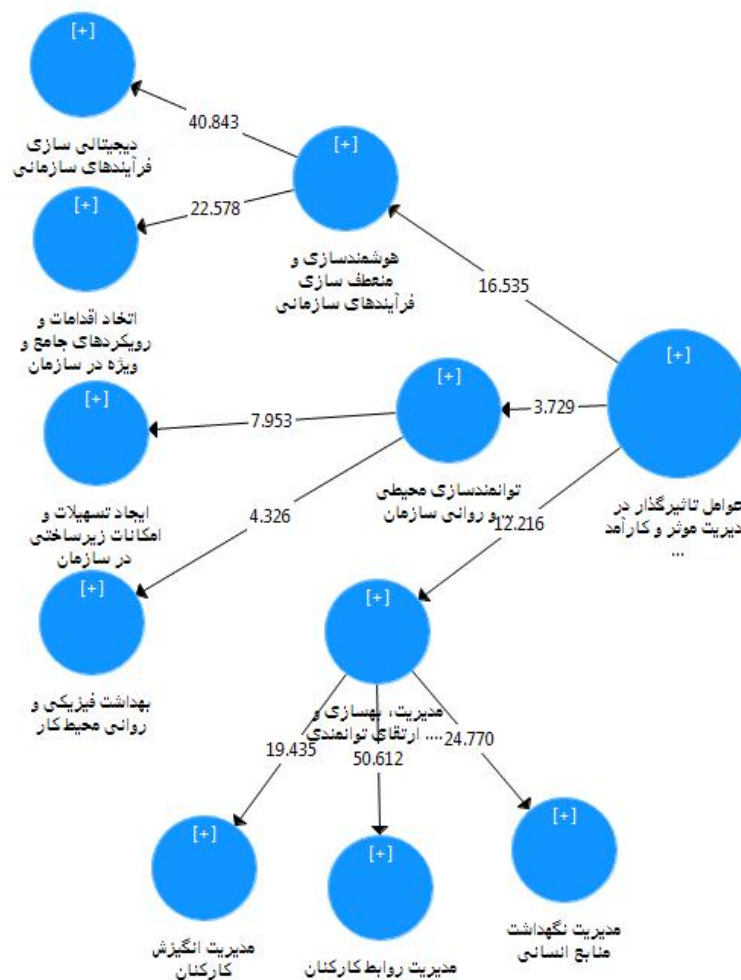
19/4	6	کارشناس	45/2	14	دکتری
35/4	11	خبرگان دانشگاهی	100	31	مجموع
19/4	6	سایر			
100	31	مجموع			

به‌منظور تأیید و رتبه‌بندی عوامل (مضامین)، به‌ترتیب از تحلیل عاملی تأییدی و ماتریس اهمیت - عملکرد (IPA) استفاده شده است. مدل در حالت‌های تخمین استاندارد و معناداری، در شکل‌های 1 و 2 نشان داده شده است. ضرایب مسیر، نشان‌دهنده تأیید عوامل (مضامین) از دیدگاه خبرگان است. در شکل 3 نیز، رتبه‌بندی مضامین فراگیر صورت پذیرفته است که به‌ترتیب، مضامین «مدیریت، بهسازی و ارتقای توانمندی و قابلیت‌های منابع انسانی، هوشمندسازی و منعطف‌سازی فرایندهای سازمانی، توانمندسازی محیطی و روانی سازمان و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم» در اولویت قرار دارند.



شکل 1. مدل در حالت تخمین استاندارد

همان طور که در شکل 1 مشاهده می‌شود، تمامی مضامین مقادیری بالاتر از حد مقبول را کسب کرده‌اند و تناسب مضامین (شاخص‌های) مدل، از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری حکایت می‌کند. از میان مضامین سازمان‌دهنده، مضمون «مدیریت بهسازی و ارتقای توانمندی» با مقدار (0/867) و از میان مضامین اساسی، مضمون «مدیریت روابط کارکنان» با مقدار (0/954) بیشترین تأثیر را دارند.



شکل 2. مدل در حالت اعداد معناداری

همان طور که مشاهده می‌شود، تمامی اعداد معناداری مربوط به پارامترهای مدل معنادار شده‌اند؛ زیرا عدد معناداری آن‌ها از  $1/96$  بزرگ‌تر است.

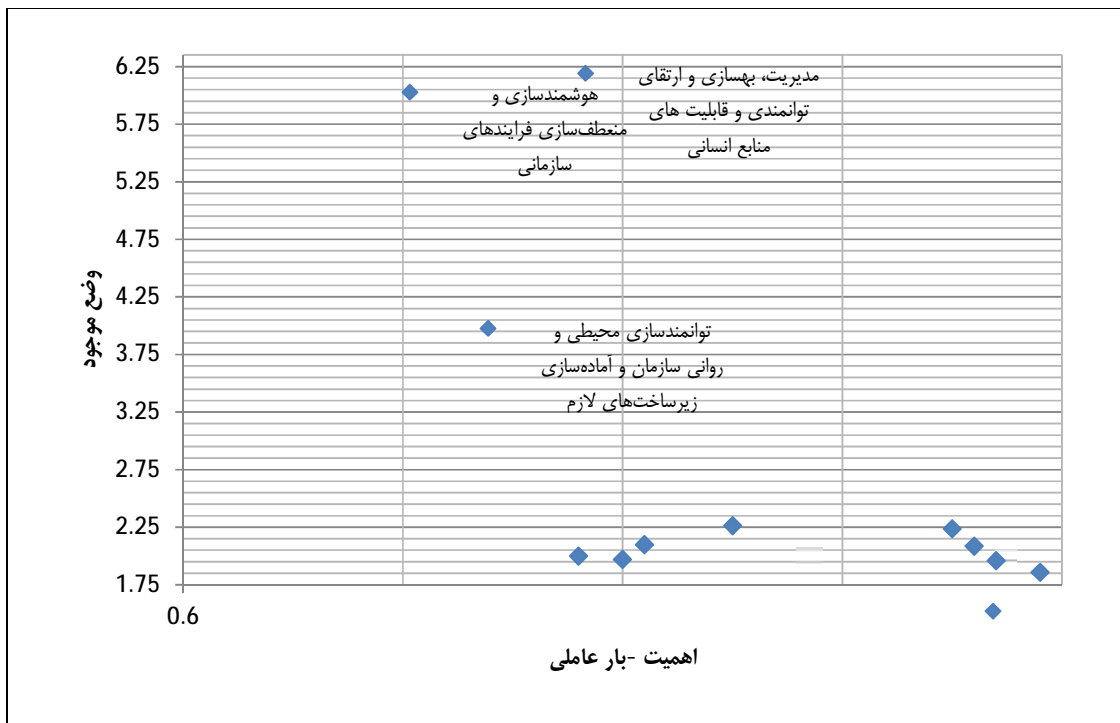
در ادامه، نتایج معادلات ساختاری بررسی می‌شود. قبل از ورود به بررسی نتایج حاصل از معادلات ساختاری، نیاز است تا مقادیر پایه‌ای و اولیه سازه‌ها مورد بررسی شود. در جدول 4، مقادیر میانگین نمونه، آماره  $T$ ، مقادیر  $P$  و انحراف استاندارد مشاهده می‌شود.

جدول 4. مقادیر میانگین نمونه، آماره  $T$ ، مقادیر  $P$ ، انحراف استاندارد

سازه	آماره $T$	میانگین نمونه	مقادیر $P$	انحراف استاندارد
------	-----------	---------------	------------	------------------

0/052	0/000	0/862	16/535	هوشمندسازی و منعطف‌سازی فرایندهای سازمانی
0/071	0/000	0/786	12/216	توانمندسازی محیطی و روانی سازمان و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم
0/211	0/000	0/867	3/729	مدیریت، بهسازی و ارتقای توانمندی و قابلیت‌های منابع انسانی

با توجه به جدول 4، می‌توان نتیجه گرفت که انحراف استاندارد و میانگین نمونه، وضعیت خوبی دارد و هر پنج سازه (مضامین فراگیر) با شاخص‌های شان (مضامین سازمان‌دهنده و اساسی) ارتباط معناداری دارند. گفتنی است که مقادیر R Squares برابر با 0/704، میانگین مقادیر معیار Commuality برای تمامی سازه‌ها برابر با 0/516 و مطابق با فرمول برازش کلی مدل، مقدار GoF به‌دست آمده در مدل 0/602 است که این مقادیر، برازش کلی قوی مدل را نشان می‌دهد. در شکل 3 با استفاده از ماتریس اهمیت - عملکرد، اولویت‌بندی مضامین فراگیر صورت پذیرفته است که نتایج آن در شکل مرقوم شده است.



شکل 3. اولویت‌بندی مضامین فراگیر

همان‌طور که در شکل 3 مشخص است، به‌ترتیب مضامین «مدیریت، بهسازی و ارتقای توانمندی و قابلیت‌های منابع انسانی، هوشمندسازی و منعطف‌سازی فرایندهای سازمانی، توانمندسازی محیطی و روانی سازمان و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم» بیشترین اولویت را دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که توضیح داده شد، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار روی مدیریت مؤثر و



کارآمد منابع انسانی در دوره کرونا بود که با بهره‌گیری از روش پژوهش ترکیبی، این عوامل شناسایی و اولویت‌بندی شدند. مطابق با نتایج مستخرج از این محاسبه‌ها، مضمون سازمان‌دهنده «دیجیتالی‌سازی فرایندهای سازمانی»، بیشترین ضریب تأثیر و اهمیت را دارد و می‌توان نتیجه گرفت که در قالب عوامل تأثیرگذار بر مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دوره کرونا، بسیار حائز اهمیت است. فرایندهای موجود در هر سازمان، برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان طراحی شده‌اند تا با عملکرد بهتر، نیازهای اساسی جامعه را تأمین کنند. برای پاسخ به نیازها و خواسته‌های کارکنان و ارباب‌رجوعان، باید فرایندهای موجود، کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشند. فرایندهای زمانی کارایی لازم را خواهند داشت که به صورت درست انجام شوند و زمانی از اثربخشی برخوردار خواهند بود که به صورت درست انتخاب و طراحی شده باشند. با شیوع ویروس کرونا، این فرایندها دستخوش تغییرات اساسی قرار گرفتند و به‌اجبار، در قالب شکل و محوریت دیگری ایفای نقش کردند. یکی از این اشکال اصلی، دیجیتالی‌سازی فرایندها و کاهش حداکثری ارتباطات فیزیکی بود؛ به همین منظور در این حوزه موضوعی، این مضمون سازمان‌دهنده، به‌عنوان یکی از عوامل اصلی در نظر گرفته شد. مطابق با نتایج مستخرج از این محاسبات، مضمون سازمان‌دهنده «ایجاد تسهیلات و امکانات زیرساختی در سازمان»، در مقایسه با عوامل دیگر، ضریب تأثیر و اهمیت بیشتری دارد و می‌توان نتیجه گرفت که در قالب عوامل تأثیرگذار بر مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دوره کرونا، بسیار حائز اهمیت است. در دوران کرونا نیاز به ارتباطات و تسهیلات مختلف، بیش از پیش احساس شد؛ به‌خصوص امکانات فناوری اطلاعات محور که به بازنگری و فراهم‌سازی نیاز داشت و بر این اساس، سازمان‌های دولتی، همچون سازمان اداری و استخدامی، به بازنگری و بازمهندسی سیستم‌های فعلی و پیشین و از طرفی نیز، به فراهم‌سازی تسهیلات و امکانات زیرساختی در سازمان نیازمند شدند؛ به همین منظور، در راستای توانمندسازی محیطی و روانی سازمان و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم، بایستی تسهیلات و امکانات زیرساختی مناسبی در سازمان ایجاد و تهیه شود. مطابق با نتایج مستخرج از این محاسبات، مضمون سازمان‌دهنده «مدیریت روابط کارکنان»، در مقایسه با عوامل دیگر، ضریب تأثیر و اهمیت بیشتری دارد و می‌توان نتیجه گرفت که در قالب عوامل تأثیرگذار بر مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دوره کرونا بسیار حائز اهمیت است.

سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری سازمانی و استفاده هر چه بهینه‌تر از منابع بودجه و نیروی انسانی، بایستی مدیریت ارتباط با کارمندان را به صورت جدی دنبال کنند. مادامی که شیوه‌های سنتی ارتباط مدیران با کارکنان برقرار است، نمی‌توان به رشد و توسعه آن کسب‌وکار امیدوار بود. در واقع اهمیت مدیریت ارتباط با کارکنان، به نقش آن در رشد و تعالی سازمان برمی‌گردد. بنابراین لازم است که صاحبان هر کسب‌وکاری در جهت پاسخ‌گویی به انتظارات اعضا، برقراری ارتباط مدیران با کارکنان را به شکل ویژه دنبال کنند. از مهم‌ترین عوامل موفقیت هر سازمان، وجود رابطه مدیریت با کارکنان و احترام متقابل در سازمان است؛ در نتیجه مدیرانی که برای شکل‌گیری چنین فضایی در سازمان خود تلاش می‌کنند، موفقیت خود را تضمین کرده‌اند. مدیریت ارتباط با کارکنان، از وظایف اولیه مدیران است؛ وظیفه‌ای سنگین که برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد کارکنان را به همراه دارد. این واقعیت انکارناپذیر است که در صورت فقدان ارتباط مدیران با کارکنان، اداره آن سازمان ممکن نخواهد بود. در دوران کرونا، مهم‌ترین و اصلی‌ترین مقوله، بحث مدیریت روابط با کارکنان است که در کارایی و اثربخشی آن‌ها بسیار تأثیر می‌گذارد. در این خصوص سازمان‌ها اقدام‌های مختلفی انجام داده‌اند؛ اما هنوز هم به بررسی‌ها و بازنگری‌های بسیاری نیاز دارد.

با مرور مطالعات داخلی می‌توان نتیجه گرفت که پژوهش حاضر از ابعادی همچون محتوا و راه‌کار و بعضی از یافته‌ها با نتایج تحقیقات شهریار (1400)، شهواریان و هاشمی قینانی (1399)، پیلهوری و علیزاده (1399)، بارتچوینسیه و ساکالیت<sup>7</sup> (2013)، شهادا و الخالدی (2015)، داویدسکو و همکاران (2020)، رادیک و همکاران (2020)، گونزالوز و همکاران (2021)، ادیکرام، پریانکارا و ناوتونا<sup>8</sup> (2020)؛ عباس (2021)؛ باتریک و چارلوود (2021) و سلیمان و همکاران (2020) هم‌سو و هم‌راستا است و از نظر ابعادی چون موضوع، روش‌شناسی و رویکرد به‌کاررفته متفاوت است.

اول، از آنجایی که هیچ‌کس نمی‌داند چه زمانی این بیماری یا بیماری‌های همه‌گیر شایع می‌شود یا از بین می‌رود، به نظر می‌رسد، چالش‌ها و استراتژی‌های ارائه شده در این مطالعه، می‌تواند مرجع خوبی برای راهنمایی در زمینه مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در طول بحران کووید 18 در سازمان‌ها باشد. دوم، این مطالعه نشان می‌دهد که شوک اقتصادی، تغییر رفتارهای اجتماعی و دغدغه‌های سازمانی، از جمله چالش‌های کووید 19 است. سوم، راهبردهایی که در مقابله با کووید 19 به کار گرفته می‌شوند، می‌توانند در این حوزه موضوعی و کاربردی، متمرکز باشند. راهبردهای مربوط به مشارکت و ارتباط مستمر مجازی با کارکنان، ایجاد مزایای بیشتر برای تشویق کار در منزل، ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان، بهبود آموزش کارکنان و افزایش کارایی داخلی سازمان، در این شرایط نسبت به کسب و شناسایی استعداد، اولویت بیشتری دارد. بدیهی است که در چنین موقعیتی، استفاده از راهبردهای مختلف، از جمله انعطاف‌پذیری و توجه به مدیریت استعداد، عملکرد شغلی، رضایت شغلی، عملکرد سازمانی، رشد و توسعه حرفه‌ای، روابط اجتماعی و شغلی، عملکرد حرفه‌ای شخصی و انگیزه کاری اهمیت دارد. در انعطاف‌پذیری باید به چهار اصل توانایی تصمیم‌گیری در حوزه‌های ناشناخته، توسعه چابکی سازمانی، تمرین «خودت انجام بده» و استفاده از منابع موجود برای دستیابی به اهداف توجه شود.

به‌رحال، دقت و توجه ویژه به یک نکته مهم در این زمینه بسیار حیاتی است و آن هم، مقوله بازسازی فرهنگ سازمانی است که به‌منظور تسهیل اتخاذ ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر و انتقال به‌سمت یک مدل کاری ترکیبی ضروری است. علاوه بر این، برای نشان دادن حمایت اجتماعی و تشویق همکاری در بین کارکنان، بایستی فرهنگی منسجم به‌منظور پشتیبانی از ارتباطات و تعاملات کارکنان توسعه یابد؛ به‌ویژه برای کارکنانی که از راه دور کار می‌کنند. در واقع، تعاملات مجازی، ممکن است بر فرایند اجتماعی‌شدن و کسب دانش ضمنی مرتبط با فرهنگ سازمانی تأثیر بگذارد و این امر باعث شود که بعضی از فرایندهای سازمانی، در راستای دیجیتالی‌شدن توسعه یابند. شایان ذکر است که در این زمینه، بایستی مطالعه دقیق و تحقیقات بیشتری در سازمان‌های مختلف انجام شود؛ زیرا سازمان‌ها از لحاظ زیرساخت‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، امکانات و... با یکدیگر تفاوت دارند. این پژوهش ضمن بیان چالش‌های مرتبط با مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در بحران کووید 19، راهبردهایی را برای مدیریت منابع انسانی ترسیم کرده است که باید مدیران سازمان برای افزایش رضایت، بهره‌وری، انگیزه، سازگاری با تغییر، رفاه و سلامت کارکنان در محیط کار استفاده کنند. در ادامه، این راهبردها در قالب پیشنهادهای کاربردی پژوهش مرقوم شده است:

- مطابق با مضامین احصا شده در پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی (در این پژوهش، سازمان اداری و استخدامی کشور)، انعطاف‌پذیری، استفاده از فضای مجازی در فعالیت‌های مرتبط با کار، ایمنی کارکنان، تمرکز

<sup>7</sup>Bartuševičienė & Šakalytė

<sup>8</sup>Adikaram, Priyankara & Naotunna

بر شرایط کاری، مشارکت، توسعه و ایجاد انگیزه کارکنان از طریق ارتباط مستمر با آنها و استفاده از خلاقیت را بیش از پیش کنند و اقدام‌هایی را تداعی و عملی سازند، از جمله: ارائه دوره‌های آموزشی برای کارکنان، استفاده از روش‌های خلاقانه برای حمایت از کارکنان و تضمین سلامت و تندرستی آنها، استفاده از فعالیت‌های سرگرم‌کننده خلاقانه برای کارکنان، اطمینان از تدارک کافی برای کار کارآمد و از راه‌دور، تقویت کارایی داخلی و کسب استعداد، تعهد مدیران، انتخاب و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تقویت انسجام و تبادل تجربه‌ها و ایجاد تغییرات لازم براساس ارزیابی و داده‌های سازمانی.

- هدف اصلی هر سازمانی در وضعیت کنونی، حفظ بقاء، رفاه و مدیریت مؤثر منابع انسانی است. از همین رو پیشنهاد می‌شود که به‌منظور مدیریت مؤثر و هوشمندانه منابع انسانی در این بیماری همه‌گیر، اقدام‌های اساسی در دستور کار قرار گیرد. توصیه می‌شود که سازمان‌های دولتی از روش‌های خلاقانه مدیریت استعداد برای تضمین بقای خود استفاده کنند. مدیریت استعداد در شناخت شایستگی‌ها، ایجاد انگیزه در کارکنان و حفظ استعدادها در سازمان، نقش مهمی دارد. کارکردهای مختلف منابع انسانی، مانند استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی برای جایگزینی کارکنان، در ترکیب روش‌های مدیریت استعداد نقش کلیدی دارند.
- مطابق با مضامین مستخرج پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با استفاده از فناوری‌های جدید، از مدیریت ایمنی و سلامت در محیط‌های کار پشتیبانی کنند. این کار به اجرای تصمیم برای ایمن نگه‌داشتن کارکنان در محل کار و محافظت از آنها در برابر خطر آلودگی به ویروس کمک می‌کند و همچنین، یاری‌دهنده خود سازمان است؛ از این رو، برای سازمان‌ها بسیار مهم است که با فناوری اطلاعات و ارتباطات جدید در این حوزه آشنا شوند و آن را در دسترس همه اعضای سازمان قرار دهند تا بتوانند کسب‌وکار خود را در طول بحران‌های فوق‌العاده حفظ کنند. آنها می‌توانند با استفاده از این نوع فناوری‌ها، در راستای مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در این حوزه مثمرتر باشند.
- به‌دلیل وجود فشارهای روانی و رفتاری زیاد در این دوره، بسیاری از کارمندان دچار اضطراب، تنش، افسردگی و... می‌شوند. به همین منظور پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از متخصصان مراقبت‌های بهداشتی و روان‌شناسان خبره کمک گیرند تا در ارائه خدمات سلامت جسم و روان در طول همه‌گیری پیشگام باشند. این موارد می‌توانند از طریق سیستم‌های بهداشت و روان‌شناسی از راه دور باشند که در بسیاری از کشورها اعمال می‌شوند. اقدام‌هایی همچون رعایت فاصله‌گذاری فیزیکی، استفاده از کانال‌های مختلف مانند خطوط تلفن، مشاوره آنلاین، دوره‌های آنلاین، ارائه خدمات سلامت از راه دور و ... .

### • تشکر و قدردانی

- در پایان، جا دارد از تمامی عزیزان و همکارانی که ما را در تدوین و تکمیل این پژوهش یاری کردند تشکر و قدردانی به عمل آوریم. با توجه به اینکه مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی تحت عنوان "شناسایی و اولویت بندی عوامل تاثیرگذار در مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در دوره کرونا با تاکید بر عوامل رفتار سازمانی در سازمان های دولتی" به شماره قرارداد (1402/د/9/4650) از محل اعتبارات معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی است، از مدیریت و دست اندرکاران آن معاونت تشکر می‌شود.

## منابع

- پیلهوری، نازنین؛ علیزاده، نادى (1399). طراحی مدل مدیریت تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط همه‌گیری کرونا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی با سوارای فازی. *قرآن و طب*. 5(5)، 50-57.
- شهریاری، بهاره (1400). شرایط مدیریت منابع انسانی در دوران کرونا، دهمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران. دسترسی در آدرس: <https://civilica.com/doc/1264937>
- شهبازیان، سلاله و هاشمی قینانی، فیروزه (1399). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راه‌کار در صنعت هتلداری ایران. *مطالعات مدیریت گردشگری*، 15(19)، 217-252.
- عباسی، طیبه؛ ابریشمی راد، سعید؛ بهادری، نرگس (1396). ارزیابی اثربخشی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه 4 تهران. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، 7(1)، 165-186.
- مکی‌زاده، وحید؛ شرعی، فاطمه؛ نکویی‌زاده، مریم (1400). تجربه‌زیسته دورکاری کارکنان در دوران همه‌گیری کووید 19. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، 11(4)، 50-73.

## References

- Abbas, J., Aman, J., Nurunnabi, M. & Bano, S. (2019). The impact of social media on learning behavior for sustainable education: evidence of students from selected universities in Pakistan. *Sustainability*, 11(6), 1683.
- Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P.T., Raza, S. & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, (2):100033. DOI:10.1016/j.crbeha.2021.100033
- Abbasi, P., Ziapour, A. & Kianipour, N. (2018). Correlation of the components of student's lifestyles and their health promotion. *J. Clin. Diagn. Res.* ۱۲(۶)، ۱-۴.
- Abbasi, T., Abrishmi Rad, S., Bahodri, N. (2016). Evaluating the effectiveness and challenges of human resources management in the 4th district municipality of Tehran. *Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 165-186. (in Persian)
- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R., & 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.
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- Alami, R., Gorji, O. H., Asrami, M. S., Saravi, H. R., Sotah, M. J., & Ahangari, F. R. (2016). The role of information technology (IT) in development and increase of the efficiency of human resources. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 188-197.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Azizi, M.R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. & Naemie, R (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*; 7(6), e07233.

- Bahmanyar, A., Estebarsari, A. & Ernst, D. (2020). The impact of different COVID-19 containment measures on electricity consumption in Europe. *Energy Research & Social Science*, 68, 101683.
- Bamney, A., Jashami, H., Sonduru Pantangi, S., Ambabo, J., Megat-Johari, M. U., Cai, Q., ... & Savolainen, P. T. (2023). Examining impacts of COVID-19-related stay-at-home orders through a two-way random effects model. *Transportation Research Record*, 2677(4), 255-266.
- Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1(1), 45-53.
- Blaga, P. & Jozsef, B. (2014). Increasing human resource efficiency in the production process. *Procedia Technology*, 12, 469 – 475.
- Bondaletov, V. V., Senicheva, L. V., Medvedeva, N. V., Frolova, E. V., & Suvorova, E. V. (2017). Social self-organization as a form of social organization: Typology, approaches to the study and legal basis. *Revista ESPACIOS*, 38(48).
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brown, A., & Danaher, P. A. (2019). CHE principles: Facilitating authentic and dialogical semi-structured interviews in educational research. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(1), 76-90.
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-867.
- Caligiuri, P., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Cappelli, P. (2011). HR Implications of Healthcare Reform. *Human Resource Executive Online*, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=379096509>. March 29, 2010, accessed August 18, 2011.
- Chanana, N. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508.
- 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.
- Davidescu A.A., Apostu S.A., Paul A., Casuneanu I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*. 12 (15).
- De Leon, V. (2020). *Human Resource Management during the COVID-19 Pandemic*. California State University; Northridge: 2020.
- Dennerlein, J.T., Burke, L., Sabbath, E.L., Williams, J.A.R., Peters, S.E. & Wallace, L. (2020). An integrative total worker health framework for keeping workers safe and healthy during the

- COVID-19 pandemic. *Hum. Factors*. 62(5), 689–696.
- Florkowski, G. W. (2019). HR technologies and HR-staff technostress: an unavoidable or combatable effect?. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5):1120-1144.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Kaushal, V & Srivastava, S. (2020). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*. *International Journal of Hospitality Management* 92 (2021) 102707.
- Kehoe, R. R. and Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366–91.
- Madero Gómez, S., Ortiz Mendoza, O. E., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420.
- Makkizadeh, V., Sharaei, F. & Nekooezadeh, M. (2021). Lived experiences of remoteworking employees in the COVID-19 pandemic. *Journal of Human Resource Studies*, 11(4), 50-73. (in Persian)
- Maqsood, A., Abbas, J., Rehman, G., Mubeen R. (2021). The paradigm shift for educational system continuance in the advent of COVID-19 pandemic: mental health challenges and reflections. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100011.
- Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian journal of economic forecasting*, 4(1), 132-147.
- Nangia, M. & Mohsin, F. (2020). Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment - a qualitative investigation in the Indian IT industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(7): 937–942.
- NeJhaddadgar, N., Ziapour, A., Zakkipour, G., Abbas, J., Abolfathi, M. & Shabani M. (2020). Effectiveness of telephone-based screening and triage during COVID-19 outbreak in the promoted primary healthcare system: a case study in Ardabil province, Iran. *Z Gesundh Wiss*, 30(5):1301-1306. doi: 10.1007/s10389-020-01407-8.
- Nkengasong, J., (2020). China's response to a novel coronavirus stands in stark contrast to the 2002 SARS outbreak response. *Nature Medicine*, 26, 310–311.
- Pilevari, N., Alizadeh, N. (2020). Designing a Resilience Management Model for Human Resources During Corona Pandemic Conditions based on Islamic Teachings Using Fuzzy SWARA. *Quran and Medicine*, 5(5), 50-57. (in Persian)
- Radic, A., Luck, M., Ariza-Montes, A. & Han, H. (2020). Fear and trembling of cruise ship employees: psychological effects of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18): 17.
- Risley, C. (2020). Maintaining performance and employee engagement during the COVID-19 pandemic. *Journal of Library Administration*, 60(6), 653–659.
- Roggeveen, S., Chen, S.W., River Harmony, C., Ma, Z. & Qiao, P. (2020). The adaption of post COVID-19 in IHRM to mitigate changes in employee welfare affecting cross-cultural

- employment. *IETI Transact. Econom. Manag.*,1(1), 1–18.
- Rohilla, J. (2017). Role of Information Technology in Human Resource Management. *International Journal of Advance Research. Ideas and Innovations in Technology*, 3(2), 566-569.
- Shahriari, B. (2021). The conditions of human resources management in the era of Corona, *The 10th national conference of management and humanities researches in Iran*, Tehran, <https://civilica.com/doc/1264937>. (in Persian)
- Shahvazian, S. & Hashemi Gheinan, F. (2020). The Challenges of Human Resource Management During the Transition Period of Corona Pandemic Crisis and Providing Solutions in Iran Hotel Holding Industry. *Tourism Management Studies*. 15(19), 217-252. (in Persian)
- Shehada, M. & Alkhalidi, F. (2015). Measuring the Efficiency And Effectiveness Of The Human Resources Training Function At Orange Jordan. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Method*, 3(2), 1-12.
- Shuja, K.H., Aqeel, M., Khan, E.A. & Abbas, J. (2020). Letter to highlight the effects of isolation on elderly during COVID-19 outbreak. *Int. J. Geriatr. Psychiatr.*, 35(12), 1477–1478.
- SIGMA. (2020). *Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19)*. Inventory of ideas for civil service authorities, human resource units and line managers First edition, 9 July 2020. <https://www.sigmaweb.org/publications/SIGMA-HRM-coronavirus-inventory-ideas-09072020>.
- Sikora, D.M. & Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 24(3), 271–281.
- Surbhi, S. (2018). Difference Between Efficiency and Effectiveness. Last updated on July *Key Differences*, 26, 2018.
- Wenham, C., Smith, J. & Morgan, R. (2020). COVID-19: The gendered impacts of the outbreak. *The Lancet*. 395: 846–48.
- Yoosefi Lebni, J., Abbas, J., Moradi, F., Salahshoor, M.R., Chaboksavar, F. & Irandoost, S.F. (2020). How the COVID-19 pandemic effected economic, social, political, and cultural factors: a lesson from Iran. *Int. J. Soc. Psychiatr.* 67(3), 298–300.
- Zhu, Sh. (2020). Human Resource Management Strategy and New Mode of Internet Plus in COVID-19. *E3S Web of Conferences* 218, 01040 (2020).
- Ziapour A., Khatony A., Jafari F., Kianipour N. (2017). Prediction of the dimensions of the spiritual well-being of students at Kermanshah university of medical sciences, Iran: the roles of demographic variables. *J. Clin. Diagn. Res.* 11(7):VC05.

