



Original Article

A Phenomenological Study of Human Resource Management Training in the Healthcare Sector during Crisis Conditions: Lessons from the COVID-19 Experience

Majid Kamali Ardakani¹, PhD Candidate; Hamid Taboli^{2*}, PhD; Malikeh Beheshtifar¹, PhD Candidate

¹Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

²Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

Article Information

Article History:

Received: March 25, 2024

Accepted: July 03, 2024

*Corresponding Author:

Hamid Taboli, PhD;

Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

Email: htaboli@pnu.ac.ir

Abstract

Introduction: Human resources training is a process for developing skills, knowledge, innovative ideas, and the capacity for critical thinking and situational management to achieve organizational goals. This study aimed to design a human resources management (HRM) training model for the healthcare sector during crisis conditions, based on the experiences from the COVID-19 pandemic.

Methods: This mixed-methods (quantitative-qualitative) study was conducted with a phenomenological approach in 2023. The statistical population consisted of administrators and faculty members of higher education institutes. Using a purposive sampling method, eight participants were selected and interviewed until data saturation was achieved. Data were analyzed using MAXQDA software.

Results: The proposed HRM training model for crisis conditions identified six main themes and 14 sub-themes. The key components included innovative thinking in university relations, cohesion-creating interaction, deepening transformative decision-making, emotion management strategies in virtual education, building capacity for organizational resilience, and developing a responsive organization. Path analysis indicated that the path of HRM training in crises and deepening transformative decision-making was the most influential. The coefficients of determination (R^2) were as follows: innovative thinking in university relations (0.13) indicated a very weak effect; cohesion-creating interaction (0.58), emotion management (0.506), and building capacity for resilience (0.573) indicated a moderate effect; and deepening transformative decision-making (0.725) and developing a responsive organization (0.680) indicated a strong effect.

Conclusion: Effective HRM during crises requires recognizing warning signs, setting clear objectives, strategic planning, and focusing on crisis mitigation. Successful crisis management can contribute to societal growth, prosperity, and enhanced welfare.

Keywords: Inservice Training; Delivery of Health Care; Crew Resource Management, Healthcare, COVID-19

Please cite this article as:

Kamali Ardakani M, Taboli H, Beheshtifar M. A Phenomenological Study of Human Resource Management Training in the Healthcare Sector during Crisis Conditions: Lessons from the COVID-19 Experience. *Sadra Med. Sci. J.* 2025; 13(3): 614-629. doi: 10.30476/smsj.2025.102126.1511.



مجله علوم پزشکی صدرا

<https://smsj.sums.ac.ir/>


مقاله پژوهشی

آموزش مدیریت منابع انسانی در بخش بهداشتی درمانی بر مبنای پدیدارشناسی در شرایط بحران (تجارب کووید ۱۹)

مجید کمالی اردکانی^۱، حمید تابلی^{۲*}، ملیکه بهشتی فر^۱

^۱گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران
^۲گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۳

نویسنده مسئول:

حمید تابلی،

گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران،

پست الکترونیکی: htaboli@pnu.ac.ir

مقدمه: آموزش منابع انسانی به عنوان فرآیندی برای توسعه مهارت‌ها، مفاهیم، تفکر، توانایی مقابله با موقعیت‌ها، کسب دانش و ایده‌های نوآورانه برای دستیابی به اهداف سازمانی شناخته می‌شود. هدف این پژوهش، طراحی مدل آموزش مدیریت منابع انسانی بخش بهداشت و درمان در شرایط بحران بر اساس تجارب کووید ۱۹ بود.

مواد و روش‌ها: این پژوهش به صورت مرکب کمی-کیفی و با روش پدیدارشناسی در سال ۱۴۰۲ انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران و اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی بود که ۸ نفر از آن‌ها با استفاده از روش هدفمند و با مصاحبه تا رسیدن به اشباع انتخاب شدند. داده‌ها با نرم افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: مدل آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران ۶ تم اصلی و ۱۴ تم فرعی را تبیین کرد. تفکر نوین در روابط با دانشگاه، تداخل انسجام آفرین، تعمیق تصمیم‌گیری تحول آفرین، راهبرد مدیریت هیجان در آموزش مجازی، ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان و تطویر سازمان واکنش‌پذیر از جمله مؤلفه‌های این مدل در شرایط بحران بودند. آنالیز مسیر نشان داد که بیشترین اثر را در دو مؤلفه مسیر آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران و تعمیق تصمیم‌گیری تحول آفرین می‌توان پیگیری کرد. بر اساس مقادیر ضریب تعیین (R^2)، مؤلفه تفکر نوین در روابط با دانشگاه ۰/۰۱۳ محاسبه شد که نشان‌دهنده اثر بسیار ضعیف بود. مؤلفه‌های تداخل انسجام آفرین (۰/۵۸)، مدیریت هیجان (۰/۵۰۶) و ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری (۰/۵۷۳) در محدوده اثر متوسط قرار داشتند. همچنین، میزان مؤلفه‌های تعمیق تصمیم‌گیری تحول آفرین (۰/۷۲۵) و تطویر سازمان واکنش‌پذیر (۰/۶۸۰) نشان‌دهنده اثر قوی بود.

نتیجه‌گیری: مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی نیازمند شناخت نشانه‌ها، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و تمرکز بر تقلیل بحران‌ها است و در صورت مدیریت بحران می‌توان شاهد رشد، رونق و افزایش رفاه جامعه بود.

کلمات کلیدی: آموزش ضمن خدمت، ارائه خدمات بهداشتی-درمانی، مدیریت منابع تیمی، مراقبت‌های بهداشتی-درمانی، کووید-۱۹

لطفاً این مقاله را به این صورت استناد کنید:

کمالی اردکانی م، تابلی ح، بهشتی فر م. آموزش مدیریت منابع انسانی در بخش بهداشتی درمانی بر مبنای پدیدارشناسی در شرایط بحران (تجارب کووید ۱۹). مجله علوم پزشکی صدرا. دوره ۱۳، شماره ۳، تابستان ۱۴۰۴، ۶۱۴-۶۲۹.

موقعیت‌ها، کسب دانش بیشتر و ایده‌های نوآورانه برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف شود (۶).

مدیریت بحران این پیام ضمنی را منتقل می‌نماید که امروزه هیچ سازمانی در حالت تعادل پایدار و بلندمدت قرار ندارد و بحران پیش خواهد آمد. بر این اساس سازمان‌ها باید برای غلبه بر بسیاری از تهدیدات شناخته‌شده و ناشناخته آمادگی لازم را کسب کنند و از این طریق بقا و تداوم کسب و کار خود را تضمین نمایند (۸) **(رفرنس ۷ ارجاع نشده)**. طبق مطالعه میرحاجی و همکاران، بحران‌ها بخش جدایی‌ناپذیر فضای کسب‌وکار هستند و امکان حذف کامل همه بحران‌هایی که جامعه و سلامت عمومی را تهدید می‌کنند وجود ندارد. با این حال، مدیریت منابع انسانی می‌تواند سازمان را قادر سازد تا برخی از بحران‌ها را برطرف کند و سایر بحران‌ها را به‌صورت مؤثر مدیریت نماید. همچنین، این رویکرد ابزارهای لازم برای یادگیری سریع و جامع از بحران‌های تجربه‌شده را در اختیار سازمان قرار می‌دهد (۹). پرورش کارکنان شاغل در سازمان و آموزش آن‌ها برای تصمیم‌گیری در اوضاع بحرانی و نیز آموزش‌هایی که موجب افزایش سرمایه انسانی می‌شود، سازمان را از تنش‌های ناشی از آگاهی و دانش کم کارکنان نسبت به موقعیت فعلی رها می‌سازد. در کنار نقش‌هایی که به آن اشاره شد، مدیران منابع انسانی باید بتوانند به‌عنوان متخصص حرفه‌ای، وظایف تخصصی خود مانند کارمندیابی، انتخاب کارکنان، آموزش و ارزشیابی عملکرد به‌صورت کارا و اثربخش را به خوبی انجام دهند. در مجموع می‌توان گفت هدف تمام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت شغلی، بهبود در کیفیت زندگی کاری و افزایش انگیزه کارکنان و تحقق اهداف سازمان است؛ بنابراین مدیریت راهبردی منابع انسانی با دوراندیشی‌های همه‌جانبه، سازمان‌دهی در نوآوری و تحول‌گری، باید تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی، رسیدن به کیفیت زندگی قابل قبول برای آنان و به‌کارگیری بجا و اثربخش این منابع را تضمین کند (۱۰). اگر طراحی آموزشی در سازمان ارزشمند است بایستی پیوند طراحی آموزشی و بهبود عملکرد خیلی روشن باشد. طراحی آموزشی ممکن است دقیق، ظریف، محققانه و حرفه‌ای باشد؛ اما اگر منجر به بهبود عملکرد در محیط کار نشود، آنگاه ارزش کمی برای کارفرما و کارمند دارد. اگر طراحی آموزشی منجر به بهبود مهارت بدون بهبود عملکرد کلی شود، ناکارآمد است. طراحی آموزشی در سازمان بخشی از یک سیستم گسترده و متنوع است و باید به بهبود مهارت قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری بیانجامد، اما توسعه مهارت‌ها الزاماً منجر به

با وجود پیشرفت فن‌آوری‌های نوین، شرایط بحرانی هنوز مشکل‌زا هستند (۱). تحقیقات کارشناسان نشان می‌دهد که تعداد بحران‌ها در سال‌های اخیر افزایش داشته و از نظر اقتصادی موجب فقر و رکود اقتصادی بسیاری از جوامع و کشورها شده است (۲)؛ به عبارت دیگر، وقوع بحران منجر به عدم هماهنگی و همکاری سازمان‌ها، کمبود ضوابط و مقررات جامع و مانع و پراکندگی و ناکافی بودن قوانین و مقررات موجود، و محدودیت منابع مالی شده است. از سوی دیگر، هر بحران شامل تجارب مفیدی است که از جمله آن می‌توان به تقویت روحیه تعاون و نوع‌دوستی در جامعه و مشارکت خوب و ارزشمند مردم و مقاوم شدن زیرساخت‌های اقتصادی اشاره نمود (۳). شیوع ویروس کرونا که به کووید-۱۹^۱ مشهور است، در فاصله کوتاهی به یک بحران جهانی در حوزه سلامت برای عموم مردم تبدیل شد و ابعاد و سطوح مختلف زندگی انسان را چه از منظر اجتماعی، دانشگاهی، فرهنگی و چه در سطوح اقتصادی و سیاسی دستخوش تحولات بسیاری نمود (۴).

سازمان‌های بهداشتی و درمانی به خاطر تغییرات صورت گرفته در تکنولوژی پزشکی و افزایش روزافزون تقاضای خدمات تخصصی و فوق تخصصی به کارکنان متخصص و متعهد نیاز دارند و ارائه این خدمات مستلزم تربیت کارکنانی با دانش، مهارت و توانایی و انگیزه بالاست (۵). کارکنان بخش سلامت مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های بهداشتی و درمانی هستند. موفقیت سازمان‌های بهداشتی و درمانی به کارکنان، دانش، تخصص، مهارت و انگیزه آن‌ها برای ارائه خدمات با کیفیت بالا بستگی دارد؛ بنابراین، مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی باید رویکرد خود را به مدیریت مؤثر کارکنان معطوف کنند و به کیفیت زندگی شغلی کارکنان و نیازهای آن‌ها توجه بیشتری داشته باشند (۳). مدیریت بحران باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که منابع انسانی آموزش‌دیده در حوزه سلامت مشارکت فعال داشته باشند. در این فرآیند، اطمینان از برآورده شدن نیازهای کارکنان در طول و پس از بحران ضروری است. آموزش مستمر و برنامه‌ریزی هدفمند برای کارکنان، نقش کلیدی در توانمندسازی آنان جهت عملکرد مؤثر و سازگاری در شرایط بحرانی ایفا می‌کند (۵). آموزش منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان فرآیندی شامل آموزش برای توسعه مهارت‌ها، مفاهیم، تفکر، توانایی مقابله با

1. COVID-19

خدمت، روابط کارکنان، نگهداشت کارکنان، جدا شدن کارکنان از سازمان (۱۴).

ویژگی غیرمترقبه بودن بحران‌ها، تصمیم‌گیرندگان را در موقعیت اضطراب و سردرگمی قرار می‌دهد. بحران دنیاگیر و ویروس کرونا با توجه به نبود تجربه مشابه، نه تنها دولت‌ها و صنعت درمان، بلکه سازمان‌ها در کلیه بخش‌ها به‌ویژه بخش‌های خدماتی از جمله آموزش عالی را مورد مخاطره قرار داده است (۹). از این رو، مدیریت بحران کووید ۱۹ در منابع انسانی نیازمند بررسی و شناسایی نشانه‌ها، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی‌های اجرایی و کاربردی و تمرکز بر تقلیل بحران‌هاست. در صورت مدیریت صحیح بحران‌ها در منابع انسانی به‌خصوص آموزش عالی کشور، شاهد رشد، رونق و افزایش رفاه جامعه در چنین شرایطی خواهیم بود. با توجه به آنچه مطرح شد این مطالعه با هدف ارزیابی مدل آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران بر اساس تجارب کووید ۱۹ به انجام رسید.

مواد و روش‌ها

این مطالعه به‌صورت مرکب با روش‌های کیفی (پدیدارشناسی و مصاحبه با صاحب‌نظران) و کمی (پرسشنامه و تحلیل‌های آماری) انجام شد. در بخش اول پژوهش داده‌های کیفی با روش پدیدارشناسی و با ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته و اسناد انجام شد. یکی از روش‌های مهم تحقیق در رویکرد کیفی، روش پدیدارشناسی است که با توجه به نوع نگاه به پدیده مورد بررسی، خود به دو روش عمده توصیفی و تفسیری تقسیم می‌شود که تفاوت‌هایی هم دارند و شناخت آن‌ها برای انتخاب به‌جا و مناسب هر یک از دو روش تحقیق در زمینه‌های مختلف کمک‌کننده است (۱۵). لذا این مقاله ضمن گذر بر ریشه فلسفی، جوانب آن را در دو رویکرد توصیفی و تفسیری روشن می‌نماید.

معیارهای ورود و خروج

معیارهای ورود شامل مدیریت و عضویت هیئت‌علمی مؤسسات آموزش عالی فعال در حوزه بهداشت و درمان که در زمان بحران کووید ۱۹ تجربه مدیریتی یا آموزشی مرتبط با مدیریت منابع انسانی را داشته باشند؛ تمایل و توانایی شرکت در مصاحبه و ارائه تجارب؛ و حداقل سه سال سابقه کاری در حوزه مرتبط بود.

معیارهای خروج شامل افرادی بود که علیرغم دعوت اولیه، تمایلی به ادامه همکاری نداشتند، اطلاعات ناکافی یا نامرتب با موضوع مطالعه ارائه کردند، یا در طول

عملکرد کلی یا نتایج سازمانی بهتر نمی‌شود. طراحی آموزشی باید با نتایج کسب و کار و سیستم عملکرد تلفیق شود و بر آنچه یادگیرنده می‌تواند بداند یا انجام دهد، متمرکز باشد تا بتواند اهداف سازمان را تقویت کند (۱۱).

دمویاکور^۲، در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۲۰ تحت عنوان ویروس کرونا (کووید ۱۹) و آموزش برخط منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی انجام داده بود، نشان داد که به‌کارگیری برنامه‌های یادگیری آنلاین از سوی پاسخ‌دهندگان با افزایش عملکرد آن‌ها همراه بود. این پژوهش تأیید کرد که دانشجویان با دریافت برنامه‌های آموزشی از دانش کافی درباره همه‌گیری کووید ۱۹ برخوردار بودند، ولی دانشجویان خارج از چین، در شرایط همه‌گیری کووید ۱۹، بهای بسیار زیادی برای خرید اینترنت به جهت یادگیری آنلاین پرداخته بودند و اتصال اینترنت برای دانشجویان خارج از محدوده دانشگاه‌های چین، کند بود و این امر سبب اختلال در الگوی یادگیری و آموزش این دانشجویان گردید (۱۲).

با پیشرفت جوامع و ایجاد مشاغل و سازمان‌ها و نهادهای ضرورت آموزش بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد تا حدی که در حال حاضر بقای سازمان‌ها منوط به آن است. هر روز تغییر جدیدی در دنیای کسب و کار رخ می‌دهد و در این میان سازمان‌ها یا باید خود را با این تغییرات همراه سازند یا فنا و نابودی خود را برگزینند و به همین دلیل منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها و مزیت رقابتی آن‌ها در عصر حاضر مطرح می‌گردند. جهت رویارویی با این تغییرات، ارتقای دانش، توانایی و مهارت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است. مطالعه عباسپور (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که آموزش کارکنان، موضوعی حیاتی و استراتژیک برای سازمان‌هاست و به‌عنوان ابزاری مؤثر در حفظ و ارتقای دارایی‌های انسانی به‌عنوان سرمایه‌های پایدار عمل می‌کند. به همین دلیل است که سازمان‌ها توجه بیشتری به توسعه آموزش منابع انسانی خود نشان داده‌اند و افزایش نفر-ساعت و سرانه آموزش، مؤید این توجه است (۱۳).

آزاده اشرفی در مطالعه‌ای با عنوان «اقدامات مدیریت منابع انسانی بخش بهداشت و درمان کشور» که در شرایط قبل از بحران سلامت انجام شده بود، نشان داد که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بخش بهداشت و درمان کشور در شرایط قبل از بحران سلامت را می‌توان در شش کارکرد خلاصه کرد که عبارت‌اند از: استخدام کارکنان، بهبود و پرورش کارکنان، نظام جبران

2. Demuyakor

فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از ادامه مشارکت انصراف دادند.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و اعضای هیئت‌علمی مؤسسات آموزش عالی فعال در بخش بهداشت و درمان کشور بود که در زمان بحران کووید ۱۹ درگیر فعالیت‌های آموزشی یا مدیریتی مرتبط با مدیریت منابع انسانی بودند.

حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

بخش کیفی

• روش نمونه‌گیری: هدفمند با رویکرد حداکثر تنوع از نظر موقعیت شغلی (عضو هیئت‌علمی، مدیران رده بالا، کارشناسان بخش سلامت).

• حجم نمونه: ۱۲ نفر (تا رسیدن به اشباع نظری اطلاعات) بود که بعد از ریزش به ۸ نفر رسید.

بخش کمی

• روش نمونه‌گیری: تصادفی طبقه‌بندی شده بر اساس موقعیت شغلی.

• حجم نمونه: ۱۲۷ نفر.

پس از تدوین چهارچوب اولیه، جهت ارزیابی پرسشنامه تحقیق از دیدگاه ۱۲ نفر از خبرگان ارائه و نظرسنجی گردید. این ارزیابی در اصل بر روایی محتوایی مؤلفه‌های ارائه شده برای سنجش ابعاد مورد نظر در طرح تحقیق تمرکز داشت؛ بنابراین در مرحله اولیه از روش روایی محتوا برای سنجش میزان اعتبار پرسشنامه و اصلاح آن در صورت ضرورت استفاده شد.

روش جمع‌آوری داده‌ها

• مطالعات کتابخانه‌ای: یکی از ابزارهای اصلی مورد استفاده در این پژوهش مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و غیره است.

• مصاحبه: با توجه به عرف مطالعات کیفی، مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها روی ۱۲ نفر ادامه پیدا کرد. مصاحبه‌های اولیه به صورت عمیق و به صورت مصاحبه باز انجام شد. بعد از استخراج چارچوب سؤالات، مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته ادامه داده شد. سؤالات در مصاحبه در ادامه آورده شده است. به منظور تدوین راهنمای مصاحبه جهت انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به بررسی متون و مصاحبه‌های عمیق با پزشکان مربوطه پرداخته شد. انجام مصاحبه در محل کار مشارکت‌کنندگان به مدت تقریبی ۴۵ تا ۶۰ دقیقه صورت گرفت و با اخذ رضایت از آن‌ها به وسیله MP4 PLAYER

ضبط و محتوای مصاحبه به دقت تایپ گردید.

• پرسشنامه: در این پژوهش از پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته و مبتنی بر مدل آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران (تجارب کووید ۱۹) استفاده شد که شامل ۴۴ سؤال در حوزه مؤلفه‌های تفکر نوین در روابط با دانشگاه، تداخل انسجام‌آفرین، تعمیق تصمیم‌گیری تحول‌آفرین، راهبرد مدیریت هیجان در آموزش مجازی، ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان و تطویر سازمان واکنش‌پذیر بود. پاسخ به هر یک از سؤال‌ها در یک طیف ۵ گزینه‌ای به صورت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نسبتاً موافقم، موافقم، کاملاً موافقم) مشخص شد. به گزینه کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نسبتاً موافقم نمره ۳، مخالفم نمره ۲ و کاملاً مخالفم نمره ۱ اختصاص داده شد.

برای ارزیابی پایایی ابزار سنجش از روش آلفای کرونباخ^۳ استفاده شد. بدین منظور یک نمونه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید. از آنجاکه همه این اعداد بالای ۷۰ درصد هستند، پرسشنامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است.

همچنین در ارزیابی تکرارپذیری (پایایی آزمون بازآزمون)^۴ ضریب ۰/۸۳ به دست آمد. در بررسی روایی میزان پاسخ‌دهی به تغییرات پرسشنامه با استفاده از مقایسه نمرات قبل و بعد از درمان در گروه مورد مطالعه، نتایج حاصل شده رضایت‌بخش بود.

تجزیه و تحلیل آماری

تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری داده‌ها و با استفاده از روش پدیدارشناسی و به وسیله نرم‌افزار MAXQD انجام پذیرفت. ابتدا کدگذاری محوری سطح اول یا کدگذاری باز انجام شد که شامل خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها است. تحلیل داده‌ها از همان مصاحبه اول و به موازات انجام مصاحبه‌ها اجرا شد. در کدگذاری سطح دوم یا کدگذاری محوری که پس از کدگذاری باز انجام می‌شود تا با برقراری پیوند بین مقوله‌ها، اطلاعات را به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر مرتبط سازند، کدهای اصلی و فرعی بازخوانی شدند و سپس کدهای اصلی با معنای مشابه با یکدیگر دسته‌بندی شد و طبقات تشکیل گردید. در کدگذاری انتخابی بعد از کدبندی و تعیین طبقات، کدهای تعیین شده با یکدیگر مقایسه شد و در موارد اختلاف، بعد از تعیین کد نهایی و پیاده کردن مصاحبه‌ها از مشارکت‌کنندگان درخواست شد تا مطالب پیاده شده را

3. Cronbach's alpha

4. Intraclass Correlation Coefficient (ICC)

جدول ۱. مشخصات مدیران و اعضای هیئت علمی تحت مصاحبه

مشارکت کنندگان	جنسیت	سن	سابقه کار	موقعیت شغلی
۱	مذکر	۵۵	۲۸	مدیر گروه
۲	مذکر	۴۹	۲۵	معاون توسعه
۳	مذکر	۵۷	۲۹	معاون آموزشی
۴	مذکر	۵۰	۲۲	مدیر دانشجویی
۵	مذکر	۴۸	۲۱	مسئول EDC
۶	مذکر	۵۰	۲۳	معاون فرهنگی
۷	مؤنث	۴۸	۱۸	مدیر بحران و بلایا
۸	مؤنث	۵۶	۲۴	مدیر گروه

انجام و با رضایت آنان ضبط و سپس دقیقاً تایپ شد. داده‌ها تحلیل و نتایج به دست آمد.

ملاحظات اخلاقی

- موازین اخلاقی شامل گمنام بودن، محرمانه بودن اطلاعات و حق کناره‌گیری در زمان دلخواه برای شرکت کنندگان رعایت شد.
- نامه تأییدیه اخلاق نامبرده به شماره نامه ۳۶۵۶/۱/۲۰/۰۷ مورخ ۱۴۰۲/۱۲/۰۲ از دانشگاه دریافت کرده است.

یافته‌ها

افراد مورد مصاحبه شامل ۸ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی بودند که ۶ نفر آن‌ها مرد با میانگین سنی بالای ۵۲ سال (۵۰ درصد) بودند و همگی مدارک دکترای تخصصی در رشته‌های مختلف مدیریتی داشتند (جدول ۱).

طراحی مدل آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران بر اساس تجارب کووید ۱۹ (مورد مطالعه: نظام آموزش عالی کشور) بدین صورت بود که در ابتدا پس از بررسی داده‌های به دست آمده از متن ۸ مورد مصاحبه انجام شده، ۴۴ عدد کد باز استخراج گردید و نتایج حاصل از کدگذاری محوری در قالب ۶ تم اصلی و ۱۴ تم فرعی دسته‌بندی شدند (جدول ۲). در ادامه ضمن جمع و تبیین ارتباط بین تم‌های فرعی، فرآیند رسیدن به یک تئوری و بیان مدل را نهایی کرده و با در کنار هم قرار دادن کدها حول یک مقوله مرکزی، یک روایت تئوریک و نظام‌مند طرح شد. پس از عملیات کدگذاری محوری و بررسی رابطه بین

مطالعه کنند و صحت و سقم آن‌ها را ارزیابی نمایند. در ادامه مؤلفه‌های مدل آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران بر اساس تجارب کووید ۱۹ وارد پرسشنامه مربوطه گردید و گویه‌هایی برای سنجش مدل طراحی و تنظیم شد و روایی و پایایی آن مورد آزمون قرار گرفت. به منظور تبیین الگوی همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی روش تحلیل عاملی از شاخص KMO^۵ قابل تقسیم‌بندی استفاده شد.

روش اجرای پژوهش

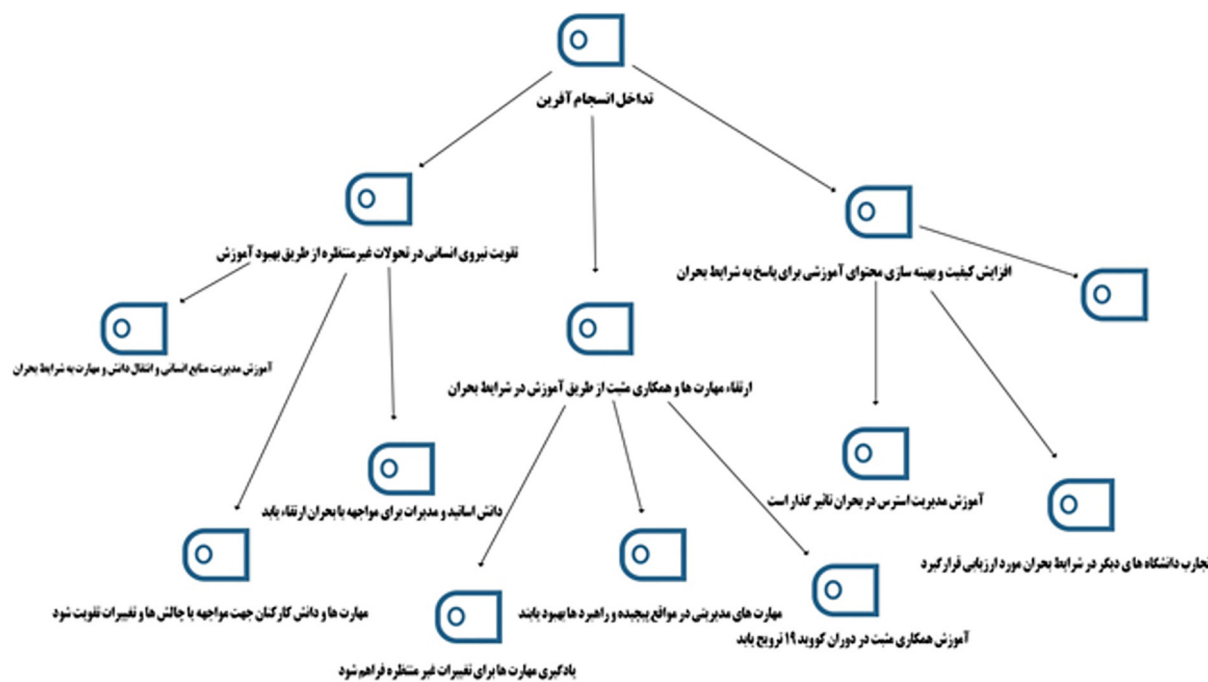
جهت انجام مطالعه هماهنگی‌های لازم با مؤسسات آموزش عالی انجام شد و سپس جمع‌آوری داده‌ها آغاز گردید. با توجه به عرف مطالعات کیفی، مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها ادامه پیدا می‌کند، بنابراین حجم نمونه خاصی برای انجام کار در نظر گرفته نشد. مصاحبه‌های اولیه به صورت عمیق و به صورت مصاحبه باز انجام شد. بعد از استخراج چارچوب سؤالات، مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته ادامه داده شد. نمونه‌ای از سؤال‌هایی که در مصاحبه پرسیده شده عبارت‌اند از: آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران از دیدگاه شما چه معنایی دارد؟ دانشگاه شما چه راهبردی برای آموزش منابع انسانی در شرایط بحران کووید ۱۹ انتخاب نمود؟ مؤلفه‌های آموزش در هنگام وقوع بحران (بحران کووید ۱۹) به نظر شما چه بودند؟ از تجارب شما در مورد آموزش منابع انسانی در شرایط بحران کووید ۱۹ بگویید؟ دوست داشتید چه چیزی بپرسیم که به درک ما از تجربه آموزش منابع انسانی در شرایط بحران کووید ۱۹ کمک کند؟ در مجموع با ۱۲ نفر مصاحبه شد. مصاحبه‌ها به مدت ۴۵ تا ۶۰ دقیقه در محل کار مشارکت کنندگان

5. Kaiser-Meyer-Olkin

جدول ۲. تم‌های اصلی آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران بر اساس تجارب کووید ۱۹

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای باز
تفکر نوین در روابط با دانشگاه	تقویت تعامل آنلاین تیمی	افزایش تعاملات آنلاین تیمی و ترقی تعاملات اجتماعی تنوع ارتباطات، جریان تغییرات و حفظ ارتباط با دانشگاه حفظ ارتباط مؤثر با دانشگاه در شرایط کووید ۱۹
	ارتقای ارتباط از طریق آموزش منابع انسانی	آموزشی آنلاین با هدف حفظ تعامل و ارتباط با دانشجویان اطلاع‌رسانی مستمر از طریق ایمیل، پلتفرم‌های ارتباطی پاسخ به بحران کووید ۱۹: انتقال آموزش به فضای آنلاین آموزش آنلاین با حفظ تعامل و ارتباط مداوم با دانشگاه
تداخل انسجام آفرین	ارتقای مهارت‌ها و همکاری مثبت	ترویج آموزش همکاری مثبت در دوران کووید ۱۹ بهبود مهارت‌های مدیریتی در مواقع پیچیده و راهبردها یادگیری مهارت‌ها برای تغییرات غیرمنتظره
	افزایش کیفیت و بهینه‌سازی محتوای آموزشی	آموزش مدیریت استرس در بحران ارزیابی تجارب دانشگاه‌های دیگر در شرایط بحران مورد تنظیم محتوای آموزشی با پاسخگویی به شرایط بحران بهینه
	تقویت نیروی انسانی در تحولات غیرمنتظره	انتقال دانش و مهارت در شرایط بحران دانش استادان و مدیران برای مواجهه با بحران ارتقاء یابد تقویت مهارت‌ها و دانش کارکنان جهت مواجهه با چالش‌ها و تغییرات
تعمیق تصمیم‌گیری تحول آفرین	بهبود مدیریت کارآمد در مواقع بحران	آموزش در شرایط بحران جهت افزایش کارایی افزایش همکاری و مدیریت استرس کارآمدی در مدیریت بحران با کمترین هزینه
	تقویت تصمیم‌گیری در بحران از طریق فرآیند آموزش	آموزش در شرایط بحران جهت اخذ بهترین تصمیم استفاده از تجربیات جهت اخذ بهترین تصمیم در شرایط بحران نظارت بر یادگیری و ارزیابی آموزش‌ها جهت بهبود تصمیم‌گیری
راهبری مدیریت هیجان	توانمندی کارکنان برای مشارکت آنلاین و مدیریت فشار روانی	توانمندسازی کارکنان برای تعامل در محیط مجازی استرس و فشارهای روانی در اثر بحران‌ها تعادل بین امور خانه و آموزش آنلاین
	محدودیت تجهیزات و کاهش تعامل حضوری	آموزش‌های مخصوص و مفهومی بحران تبدیل آموزش به فضای آنلاین کیفیت تعامل حضوری در آموزش کیفیت محدودیت‌های تجهیزات در آموزش آنلاین
ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان	آموزش، سرزندگی و تحریک به یادگیری را به ارمغان دارد	تقویت روحیه و انگیزه فردی هنگام بحران بهینه کردن آموزش در شرایط بحران ایجاد اشتیاق و انگیزه به یادگیری آموزش‌ها در شرایط بحران

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای باز
	پیش‌بینی تغییر و تقویت پاسخگویی	بهبود یادگیری با استفاده از فناوری در آموزش آنلاین مدیریت بحران مانند کووید ۱۹ با آموزش‌های مستمر قبلی مدیریت و پیش‌بینی تغییرات در محیط کاری
	تغییرات سریع سازمان	تطبیق سریع آموزش پایدار و مستمر سازمان را با تغییرات انتقال اطلاعات و تشویق به تطبیق سریع مقابله مؤثر با چالش‌های ناشی از بحران‌ها و تطبیق با شرایط جدید
تطوير سازمان واکنش‌پذیر	تغییر در شرایط بحرانی و هنر ایجاد تطبیق	تشویق به تطبیق سریع با تغییرات و تحولات درک ضرورت آموزش برای تطبیق در هنگام بحران هدف اصلی آموزش مدیریت منابع انسانی: تغییر سریع در هنگام بحران
	انعطاف‌پذیری و خلاقیت	آموزش خلاقانه و انعطاف‌پذیر در شرایط بحران حمایت آموزش در شرایط بحران از نظر روانی فرد انعطاف‌پذیری و خلاقیت در مواجهه با تغییرات و بحران



شکل ۱. نمودار درختی تداخل انسجام آفرین

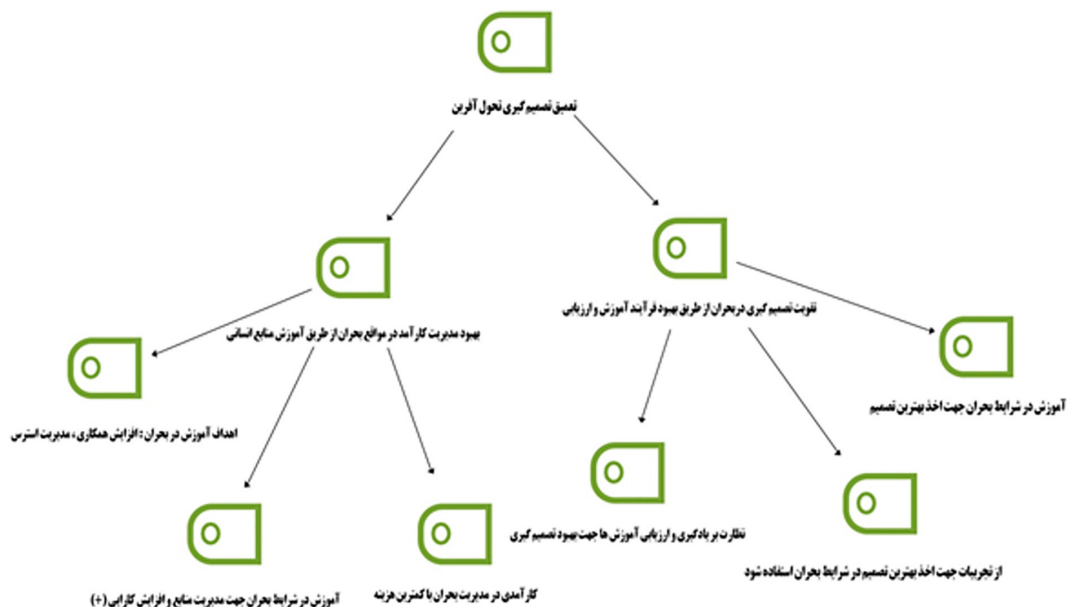
مدل نهایی تحقیق به صورت نمودار درختی (شکل ۱) ارائه می‌گردد. تفکر نوین در روابط با دانشگاه به عنوان تم (مؤلفه) اصلی دارای ۲ تم فرعی و ۷ کد باز یا شاخص و نشانگر است.

تداخل انسجام آفرین به عنوان تم اصلی دارای ۳ تم فرعی و ۹ کد باز یا شاخص و نشانگر است (شکل ۲).

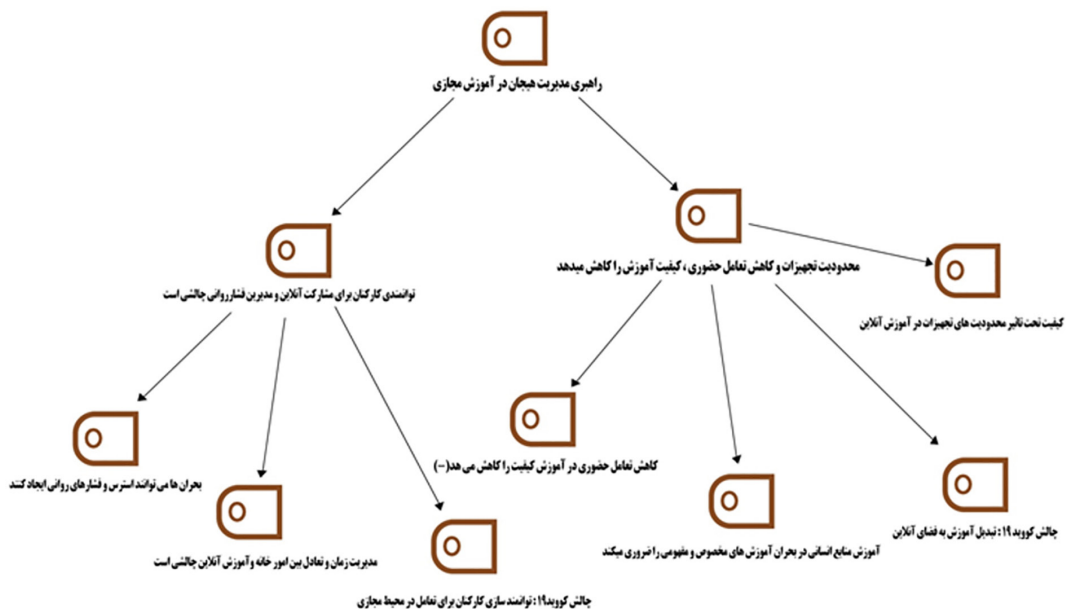
تعمیق تصمیم‌گیری تحول آفرین به عنوان تم اصلی دارای ۲ تم فرعی و ۶ کد باز یا شاخص و نشانگر است (شکل ۳).

مقولات فرعی، ۶ کد به عنوان تم اصلی^۶ ایجاد گردید و ارتباط بین تم‌های اصلی و تم‌های فرعی شکل گرفت. شش تم (مؤلفه) اصلی عبارت‌اند از: ۱- تفکر نوین در رابطه با دانشگاه، ۲- تداخل انسجام آفرین، ۳- تعمیق تصمیم‌گیری تحول آفرین، ۴- راهبری مدیریت هیجان، ۵- ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان و ۶- تطویر سازمان واکنش‌پذیر که در ادامه خروجی نرم‌افزار (نمودار درختی) به صورت جداگانه برای هر کدام از تم‌های اصلی ارائه و در نهایت ساختمان معنایی ایجاد شده نهایی یا

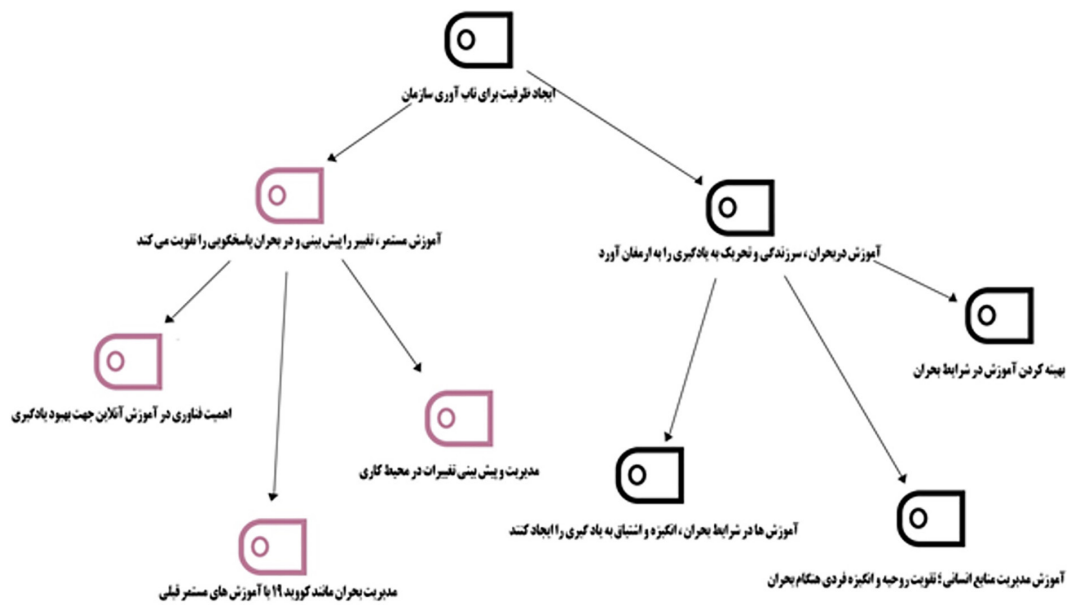
6. Parent Code



شکل ۲. نمودار درختی تعمیق تصمیم‌گیری تحول‌آفرین (خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌آ)



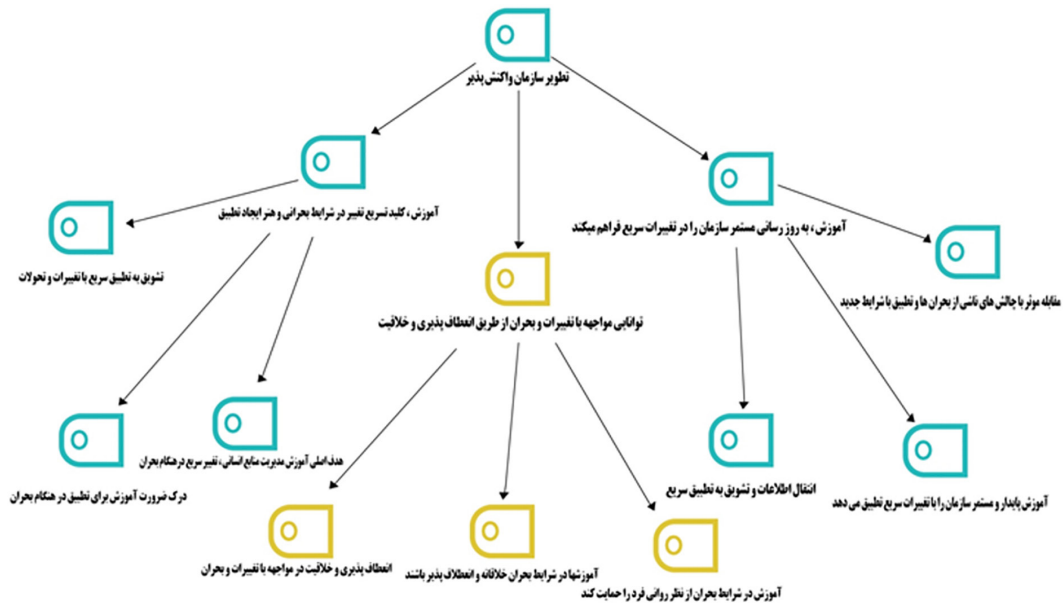
شکل ۳. نمودار درختی راهبری مدیریت هیجان در آموزش مجازی (خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌آ)



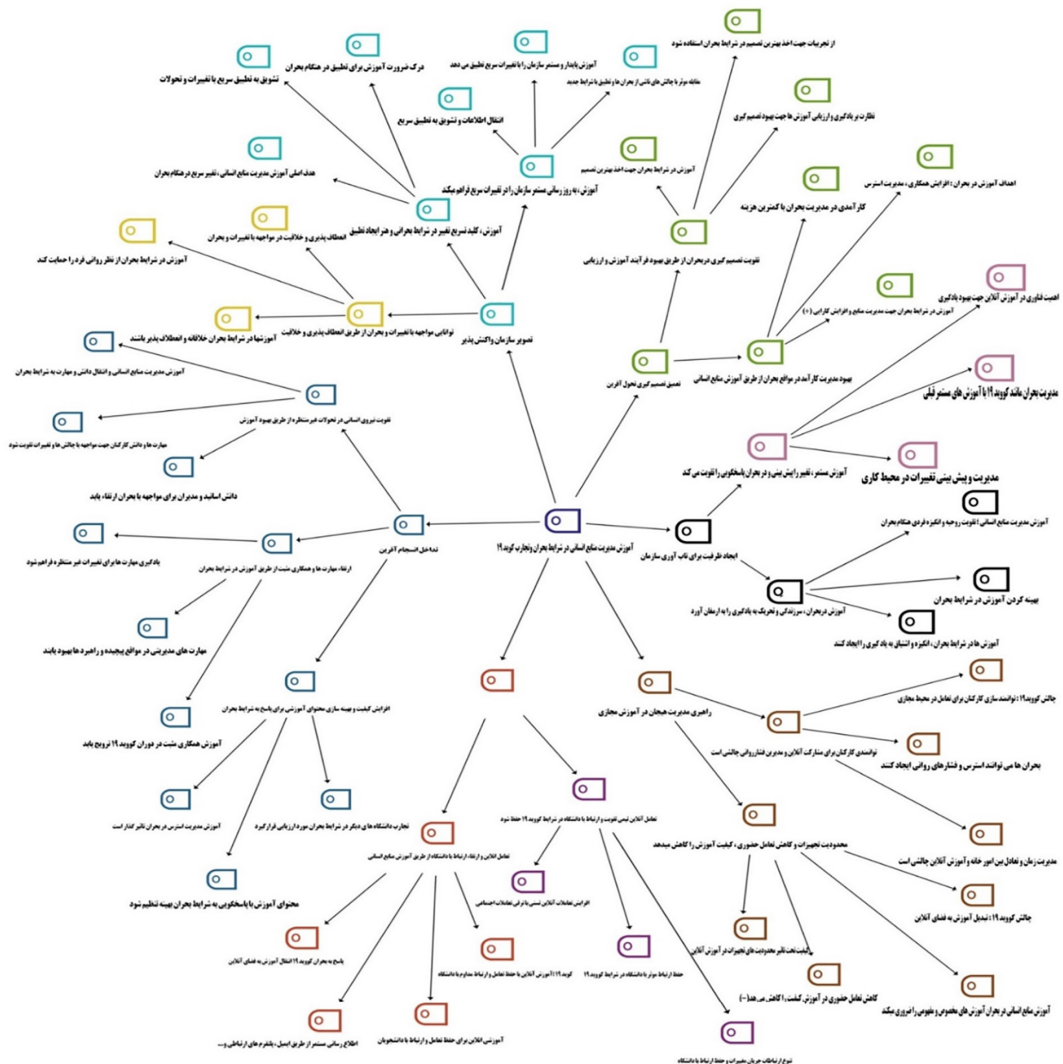
شکل ۴. نمودار درختی ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان (خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌آ)

راهبری مدیریت هیجان در آموزش مجازی به عنوان
تم اصلی دارای ۲ تم فرعی و ۷ کد باز یا شاخص و
نشانگر است (شکل ۴).
ایجاد ظرفیت برای تاب آوری سازمان به عنوان تم اصلی دارای

۲ تم فرعی و ۶ کد باز یا شاخص و نشانگر است (شکل ۵).
تطویر سازمان واکنش پذیر سازمان به عنوان تم اصلی
دارای ۳ تم فرعی و ۹ کد باز یا شاخص و نشانگر است
(شکل ۶).



شکل ۵. نمودار درختی ایجاد ظرفیت برای تطویر سازمان واکنش پذیر (خروجی نرم افزار مکس کیودی)



شکل ۶. نمودار درختی آموزش منابع انسانی در شرایط بحران با توجه به تجربه کووید ۱۹ (خروجی نرم افزار مکس کیودی)

جدول ۳. ماتریس ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرها

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
تفکر نوین در روابط با دانشگاه	۱					
تداخل انسجام آفرین	۰/۳۹۷**	۱				
تعمیق تصمیم‌گیری تحول‌آفرین	۰/۲۵۵**	۰/۵۸۷**	۱			
راهبردی مدیریت هیجان در آموزش مجازی	۰/۲۴۰**	۰/۲۶۲**	۰/۵۰۵**	۱		
ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان	۰/۲۷۵**	۰/۵۴۳**	۰/۴۵۲**	۰/۳۴۵**	۱	
تطویر سازمان واکنش‌پذیر	۰/۱۷۸*	۰/۴۴۴**	۰/۷۰۵**	۰/۵۲۷**	۰/۴۴۸**	۱

*: در سطح ۰/۰۵ معنادار؛ **: در سطح ۰/۰۱ معنادار

جدول ۴. شاخص‌های R2 و Q2 مدل درونی پژوهش

متغیر	R ²	Q ²
تفکر نوین در روابط با دانشگاه	۰/۱۳۱	۰/۰۶۹
تداخل انسجام آفرین	۰/۵۸۳	۰/۳۰۷
تعمیق تصمیم‌گیری تحول‌آفرین	۰/۷۲۵	۰/۵۰۵
مدیریت هیجان در آموزش مجازی	۰/۵۰۶	۰/۳۲۷
ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان	۰/۵۴۳	۰/۳۲۶
تطویر سازمان واکنش‌پذیر	۰/۶۸۰	۰/۳۹۸

R2: ضریب تعیین؛ Q2: معیار پیش‌بینی‌سازی (یا معیار توان پیش‌بینی مدل)

آخرین معیار ارزیابی مدل درونی Q2 استون-گیسر^۸ (۱۹۷۴) است که نشان‌دهنده تناسب پیش‌بین مدل است. این معیار به‌وسیله رویه چشم‌پوشی محاسبه می‌شود که نقطه داده‌هایی در معرف‌های متغیرهای درون‌زا حذف و پارامترها با استفاده از نقاط باقیمانده برآورد می‌شود. مقدار Q2 بیشتر از صفر برای یک متغیر مکنون درون‌زای معین نشان‌دهنده تناسب پیش‌بین مدل مسیری برای این سازه خاص است. نتایج این معیار در (جدول ۴) ارائه شده و مطلوب است.

بحث

مدیریت بحران برای اثرگذاری مثبت خود در زمان وقوع بحران، از رویکردهای مختلفی استفاده می‌کند، یکی از این رویکردها، تمرکز بر به‌کارگیری منابع انسانی است. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشند و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورند. امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها در پی آن توسعه یک فعالیت و موفقیت در انجام آن، در گرو استفاده صحیح از منابع

(شکل ۶) مدل نهایی این تحقیق را ارائه می‌دهد. همان‌طور که دیده می‌شود، متغیر اصلی یعنی «آموزش منابع انسانی در شرایط بحران با توجه به تجربه کووید ۱۹» ۶ تم اصلی (مؤلفه) اصلی، ۱۴ تم فرعی و ۴۴ کد باز یا شاخص دارد.

با توجه به نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن^۷ (جدول ۳) مشاهده می‌شود که بین متغیرهای تحقیق با ۹۹ درصد و ۹۵ درصد اطمینان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین می‌توان گفت افزایش یکی از این متغیرها باعث افزایش دیگری و کاهش یکی از آن‌ها باعث کاهش دیگری خواهد شد.

ضریب تعیین (R2) به‌دست‌آمده نشان‌دهنده دقت پیش‌بینی مدل بود. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک به ترتیب برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. مقدار ضریب تعیین تفکر نوین در روابط با دانشگاه، ضعیف و تداخل انسجام آفرین، مدیریت هیجان و ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری مقدار متوسط داشت در این میان، مقدار ضریب تعمیق تصمیم‌گیری تحول‌آفرین و تطویر سازمان واکنش‌پذیر قوی بود.

7. Spearman

8. Evaluation of the inner model using Stone-Geisser Q² criterion

انسانی است (۱۶). همه منابع سازمان باید در جهت دسترسی به هدف اصلی به کار آیند. حصول کارایی و اثربخشی هر فعالیت و برنامه‌ریزی، تنها از طریق منابع انسانی حاصل می‌شود؛ بنابراین قبل از پرداختن به مقوله کارایی و اثربخشی بایستی به توسعه منابع انسانی که زیربنای اساسی بهره‌وری هستند، اندیشید (۳).

نتایج مطالعه اپلای آرولد^۹ و همکاران نشان داد که تفکر نوین در روابط با دانشگاه از جمله مؤلفه‌های آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران بر اساس تجارب کووید ۱۹ است (۷). بدین مفهوم که با استفاده از تکنولوژی‌های نوینی همچون تعامل آنلاین و ارتقاء ارتباطات از طریق آموزش منابع انسانی با استفاده از تکنولوژی‌های نوین می‌توان زمینه بهبود کیفیت آموزش در شرایط بحرانی را فراهم آورد. وجود بحرانی همچون کرونا و ترس از شیوع و همه‌گیری آن موجب شد تا تمامی فعالیت‌ها و تعاملات انسان‌ها دچار اختلال شده و انسان‌ها نتوانند که با یکدیگر به‌طور مستقیم و به‌صورت رودررو ارتباط برقرار کنند و در نتیجه زمینه استفاده از روش‌ها و تکنولوژی‌های نوین برای داشتن ارتباط و برگزاری کلاس‌ها فراهم شد. تغییر دیدگاه و بروز تفکر نوین در استفاده از تعاملات آنلاین برای ارائه آموزش به دانشجویان، زمینه را برای تداوم آموزش و جلوگیری از اختلال در آموزش فراهم آورد. در این زمینه کمپل^{۱۰}، در تحقیقی تأثیر استفاده از تکنولوژی‌های نوین در آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران را مؤثر دانسته است (۱۷). نویدخان و الیل^{۱۱}، نیز در پژوهشی تأثیر ارتباطات بین نیروی انسانی و موفقیت در مدیریت بحران را تأیید کرده‌اند (۱۸). تداخل انسجام آفرین از جمله مؤلفه‌های آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران است. افزایش مشارکت و تداخل انسجام آفرین کارکنان در محیط کار هم به نفع خود افراد است، هم باعث افزایش تعامل، نوآوری، بهره‌وری می‌شود و به‌طور قابل توجهی به ارتقا و رقابت کلی سازمان هم کمک می‌کند. کارمندی که تداخل، تعامل و همکاری بیشتری در سازمان دارند، متعهدتر و با انگیزه‌تر هستند و تأثیر مثبتی بر رشد بلندمدت سازمان خود دارند و موجبات بهبود عملکرد و همچنین زمینه مدیریت بحران موفق‌تر در راستای تحقق اهداف سازمانی را به دست خواهند آورد (۹). در واقع با مشارکت و تداخل انسجام آفرین در محیط کار در زمان بحران می‌توان نتایج مطلوب‌تری با استفاده از منابع انسانی به دست

آورد. در حقیقت برای مدیریت بحران و گذر از بحران نیاز است تا تداخل و مشارکت انسجام آفرین در بین کارکنان و اعضای سازمان و منابع انسانی شکل گیرد. در همین زمینه پژوهش بایوبردی^{۱۲} و همکاران، نشان می‌دهد که مشارکت همه اعضای سازمانی برای گذر از بحران‌ها ضروری است (۱۹).

نتایج تحقیق میرحجی و همکاران نشان داد که تعمیق تصمیم‌گیری تحول آفرین مؤلفه‌ای از مدل آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران است. پرورش کارکنان شاغل در سازمان برای تصمیم‌گیری در اوضاع بحرانی و نیز آموزش‌هایی که موجب افزایش سرمایه انسانی می‌شود، سازمان را از تنش‌های ناشی از آگاهی و دانش کم کارکنان نسبت به موقعیت فعلی رها می‌سازد (۹). مدیران منابع انسانی باید بتوانند به‌عنوان متخصص حرفه‌ای، وظایف تخصصی خود را مانند کارمندیابی، انتخاب کارکنان، آموزش و ارزشیابی عملکرد به‌صورت کارا و اثربخش انجام دهند. در مجموع می‌توان گفت هدف تمام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت شغلی، بهبود در کیفیت زندگی کاری و افزایش انگیزه کارکنان و تحقق اهداف سازمان است؛ بنابراین مدیریت راهبردی منابع انسانی با دوراندیشی‌های همه‌جانبه، سازمان‌دهی در نوآوری و تحول‌گری، باید تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی، رسیدن به کیفیت زندگی قابل قبول برای آنان و به‌کارگیری بجا و اثربخش این منابع را تضمین کند. در این زمینه اپلای آرولد^{۱۳} و همکاران و ادواردسون و درست^{۱۴}، تأثیر تصمیم‌گیری تحول آفرین بر بهبود مدیریت بحران تأیید کرده‌اند (۲۰).

راهبری مدیریت هیجان در آموزش مجازی در این پژوهش از جمله مؤلفه‌های آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران شناخته شده است. بروز بحران‌های سازمان با توجه به تحولات و پیچیدگی محیط امری اجتناب‌ناپذیر است، در بروز بحران‌ها عوامل مختلفی دخیل هستند که پرداختن به‌موقع به آن‌ها می‌تواند به مهار بحران کمک نماید. بحران در سازمان بیشتر از نارسایی‌های رابطه هوش هیجانی با توانایی کنترل بحران‌های ناشی از محیط داخلی و عدم موفقیت مدیریت ناشی می‌شود. بحران در نتیجه مدیریت ناموفق ایجاد می‌شود. در این زمینه وایوکان^{۱۵} (۲۱) و وایتمر و هوپکینس^{۱۶} (۲۲) نتایج حاصل از تحقیق را تأیید

12. Baibordy

13. Appleby Arnold

14. Edvardsson & Durst

15. Vaughan

16. Wittmer & Hopkins

9. Appleby Arnold.

10. Campbell

11. Naved Khan & Allil

حاصل از تحقیق را با آن مقایسه کرد.

نتیجه اینکه در شرایطی که مؤسسات آموزشی با بحرانی همچون کرونا مواجه می‌شوند و در صد آموزش مدیریت منابع انسانی خود هستند باید عملکرد واکنش‌پذیر از خود نشان دهند و در راستای تحقق اهداف سازمانی از بحران‌ها عبور کنند و زمینه موفقیت و بهبود را فراهم نمایند. در واقع سازمان‌ها باید بتوانند که با ایجاد سریع تغییرات سازمانی و هنر ایجاد تطبیق و انعطاف‌پذیری و خلاقیت در سازمان، زمینه مدیریت بحران را فراهم آورند و آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی ارائه کنند.

محدودیت‌های پژوهش

- داده‌ها از خبرگان مؤسسات آموزش عالی کشور جمع‌آوری شد و نیازسنجی فقط از دیدگاه یک گروه از دینفعان انجام شد.
- کمبود و عدم دسترسی به خبرگان و کمبود فرصت برای تعامل با آنان از محدودیت‌های جدی این مطالعه بود.
- کم بودن مطالعات علمی پیشین در زمینه آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران، محقق را به‌شدت با محدودیت و سختی مواجه کرد. علی‌الخصوص در قسمت بحث و بررسی، این محدودیت‌ها نمود بیشتری پیدا کرد.
- شرکت‌کنندگان برای پاسخ به سؤالات بخش کمی پژوهش، مطابق با دیدگاه خود عمل نمودند و به بیان هنجارهای عمومی پذیرفته‌شده به جای گزارش دقیق افکار و اقدامات خود اشاره نمودند و تحقیق حاضر، با استراتژی مطالعه موردی، به‌منظور یافتن سؤال‌های تحقیق در سازمان مورد مطالعه با شرایط خاص آن صورت گرفته است و قابلیت تعمیم به سازمان‌های دیگر را ندارد و ایجاد امکان تعمیم‌پذیری آن منوط به اقدامات دیگر از جمله استفاده از مطالعات موردی چندگانه است.

پیشنهادهای پژوهش

- در زمینه تقویت تعامل آنلاین تیمی پیشنهاد می‌گردد که ارتباطات آنلاین تیمی در بین کارکنان دانشگاه، استادان و دانشجویان صورت پذیرد تا آموزش بهتر و مؤثرتری اجرا گردد.
- برای تقویت این تعامل، کارکنان باید با آموزش الکترونیکی، ایمیل‌ها، رویدادهای یادگیری از راه دور، فیلم‌های آموزشی و نحوه تهیه این‌گونه فیلم‌ها، کلاس‌های مجازی، فناوری الکترونیک و موارد دیگر را در

کرده‌اند و دریافته‌اند که بین مدیریت هیجانی و هوش هیجانی با آموزش مدیریت منابع انسانی همبستگی معنی‌داری وجود دارد. توانمندی کارکنان برای مشارکت آنلاین، مدیریت فشار روانی و محدودیت تجهیزات و کاهش تعامل حضوری می‌توانند در مدیریت هیجان‌ها در آموزش مجازی مؤثر باشند و زمینه بهبود مدیریت بحران‌ها را به وجود آورند.

بر اساس تحلیل نظر خبرگان، ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان از جمله مؤلفه‌های آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران است. اصطلاح تاب‌آوری، یک مفهوم مهم در ادبیات مدیریت بحران است. سازمان‌های تاب‌آور، سازمان‌هایی هستند که به‌دلیل برنامه‌ریزی مؤثر، آمادگی و انعطاف‌پذیری بالایی در خودشان ایجاد می‌کنند، مشکلات و بحران‌ها را با هزینه کمتری پشت سر می‌گذارند. البته نگرانی فقط مربوط به بحران‌ها نیست، بلکه انحرافات و عدم قطعیت‌های کوچکی که در سازمان چالش ایجاد می‌کنند را نیز شامل می‌شود. در این زمینه میتال^{۱۷} و همکاران (۴) در پژوهشی دریافتند که ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری لازمه آموزش منابع انسانی در شرایط بحران است. شهوازیان و هاشمی قینانی، در پژوهشی دریافتند که آموزش مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بحران لازم و ضروری است (۲۳، ۲۴) مزروعی نصرآبادی و جان‌نثاری (۲۵) و ابراهیمی (۱) نیز در پژوهشی تأثیر آموزش منابع انسانی بر مدیریت بحران را تأیید کرده‌اند.

سازمان واکنش‌پذیر در این تحقیق از جمله مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران است. سازمان واکنش‌گرا به سازمانی گفته می‌شود که انعطاف‌پذیر و چابک باشد تا بتواند به سرعت به تغییرات محیطی، چه درونی و چه بیرونی، واکنش نشان دهد. این نوع سازمان‌ها معمولاً ساختارهای مسطح‌تری دارند، از فناوری‌های پیشرفته استفاده می‌کنند و بر یادگیری و نوآوری مداوم تأکید دارند (۲۶).

امروزه تغییرها و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر گسترش یافته است و بنابراین سازمان‌ها نیز به‌منظور ماندگاری و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرها و تحول‌های ایجادشده در عرصه‌های مختلف هستند. باین‌حال بدیهی است که به‌منظور ایجاد تطویر و تغییرهای سازنده و مؤثر در سازمان‌ها، باید برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت انجام گیرد. متأسفانه در این زمینه پیشینه پژوهشی وجود ندارد که بتوان نتایج

سازمان فرا بگیرند.

• بهتر است که برای اعضای سیستم آموزشی امکان برگزاری آموزش آزمایشی فراهم گردد تا در شرایط بحران و بروز بحران بتوانند از این فناوری‌ها استفاده کنند.

نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود که اهمیت ارتباطات در مدیریت بحران بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد، زیرا اطلاعات نقش کلیدی و برجسته‌ای در این حوزه ایفا می‌کنند. ارتباطات مؤثر منجر به ارائه اطلاعات صحیح، کامل، به‌موقع و مرتبط می‌شود. دریافت به‌موقع و دقیق اطلاعات از فعالیت‌های جاری سازمان امکان کنترل و بازخورد مناسب را فراهم می‌سازد و به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات مؤثر و بهینه‌ای اتخاذ کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش منابع انسانی نقش فعالی در مشارکت کارکنان در مدیریت بحران و برنامه‌ریزی برای حل آن ایفا می‌کند. بر اساس تحلیل داده‌های این مطالعه، شش بعد اصلی و چهارده مؤلفه برای آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران شناسایی شده است که عبارت‌اند از:

• تفکر نوین در روابط با دانشگاه (شامل تقویت تعامل آنلاین تیمی و ارتقای ارتباط از طریق آموزش منابع انسانی)

• تداخل انسجام‌آفرین (ارتقای مهارت‌ها و همکاری مثبت، افزایش کیفیت و بهینه‌سازی محتوای آموزشی و تقویت نیروی انسانی در مواجهه با تحولات غیرمنتظره)

• تعمیق تصمیم‌گیری تحول‌آفرین (بهبود مدیریت کارآمد و تقویت تصمیم‌گیری در شرایط بحران)

• راهبرد مدیریت هیجان در آموزش مجازی (توانمندسازی کارکنان برای مشارکت آنلاین، مدیریت فشار روانی، مواجهه با محدودیت تجهیزات و کاهش تعامل حضوری)

• ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری سازمان (تقویت

سرزندگی سازمان، تحریک به یادگیری، پیش‌بینی تغییرات و افزایش پاسخگویی)

• توسعه سازمان واکنش‌پذیر (توانایی سازگاری سریع با تغییرات، انعطاف‌پذیری و خلاقیت در شرایط بحرانی) با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر ارتقای مهارت‌ها، افزایش همکاری مثبت، بهبود کیفیت و بهینه‌سازی محتوای آموزشی و تقویت نیروی انسانی در مواجهه با تحولات غیرمنتظره، سازمان‌ها آمادگی بیشتری برای رویارویی با انواع بحران‌ها کسب کنند. همچنین، ضروری است سازوکارهای مؤثری برای شناسایی علائم اولیه بحران‌ها ایجاد شود تا واکنش به موقع و مؤثر فراهم گردد.

از طرفی تنها بخش کوچکی از سازمان‌ها به لزوم بررسی موشکافانه و مستمر فرهنگ سازمان خود پی برده‌اند که آیا فرهنگ سازمان از برنامه مدیریت بحران پشتیبانی می‌کند یا بر علیه آن کار می‌کند. با استناد به مشاهدات و گفته‌های مشارکت‌کنندگان و دیگر افراد مطلع، احتمال آنکه رویکرد پدیدارشناسی حاصل از این تحقیق بر آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران در دیگر جوامع مشابه نیز دلالت داشته باشد، بسیار زیاد است.

تقدیر و تشکر

این مقاله برگرفته از رساله مقطع دکتری تخصصی مجید کمالی اردکانی در رشته مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان با عنوان «طراحی مدل آموزش مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران بر اساس تجارب کووید ۱۹ (مورد مطالعه: نظام آموزش عالی کشور)» است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

منابع

1. Ebrahimi A. Designing Resilience Model in Crisis Based on Institutionalization of Organizational Learning of Managers and Experts (Case Study of the Red Crescent Society). *Journal of Human Capital Empowerment*. 2019;2(2):145-55.
2. Abdolazhade Fard A. A search on the role of urban security in passive defense case study: Shiraz Metropolis. *Search and Urban Planning*. 2020;11(40):189-200.
3. Akbar Ahmadi SA, Rasuli R, Rajabzadeh Ghatari A, Pooya P. Presenting a crisis management model with emphasis on human resources management system for hospitals of Tehran. *Journal of public administration*. 2012;4(10):1-24.
4. Mittal A, Mishra G, Bishnoi S. Workplace spirituality and job satisfaction of higher education teachers in India: Examining occupational stress as a mediator. *Business Perspectives and Research*. 2024;12(2):296-314.
5. Aghahosseini EM, Rezaie DH, Nilipour TSA. The impact of human resources agility on crisis management (case study: Blood transfusion organization of Isfahan and other Three accident-prone provinces throughout the country). *Emergency Management*. 2016; 5(10): 41-49.
6. Mohiuddin M, Hosseini E, Faradonbeh SB, Sabokro M. Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(2):928.
7. Appleby-Arnold S, Brockdorff N, Jakovljević I, Zdravković S. Applying cultural values to encourage disaster preparedness: Lessons from a low-hazard country. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2018;31:37-44.
8. Hosseini SY, Damnabi AA. The impact of strategic management on the quality of crisis management case study: Railway Transportation industry. *Emergency Management*. 2013;1(2):77-86.
9. Mirhaji SS, Soleymanpour M, Saboury AA, Bazargan A. A look at the Corona virus and the evolution of university education in the world: Challenges and perspectives. *Environmental Management Hazards*. 2020;7(2):197-223.
10. Mohammadi M, Keshavarzi F, Naseri Jahromi R, Naseri Jahromi R, Hesampoor Z, Mirghafari F, et al. Analyzing the parents' experiences of first course elementary school students from the challenges of virtual education with social networks in the time of coronavirus outbreak. *ERJ*. 2020;7(40):74-101.
11. Hajiloo M, Mohammadi N, Doroudi H, Mansouri A. Designing an educational human resource development model with a good governance in Iranian Universities of Medical Sciences: A qualitative research. *Educational Strategies*. 2021;14(4):161-71.
12. Demuyakor J. Coronavirus (COVID-19) and online learning in higher institutions of education: A survey of the perceptions of Ghanaian international students in China. *Online Journal of Communication and Media Technologies*. 2020;10(3):e202018.
13. Abbaspour A. *Advanced Human Resource Management (Approaches, Processes and Functions)*. Tehran: Samt Publishing; 2018.
14. Ashrafi A, Mohagheg Dolatabadi MR, Faqihpour J, Darbandi F, Mafi K. Human resource management measures of the country's health and treatment sector in the conditions before the health crisis. *Behavioral Studies in Management*. 2013;2(3). Persian.
15. Creswell JW, Poth CN. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Washington: Sage publications; 2016.
16. Swainson M. Nonconformity, recall and crisis management. *Swainson's Handbook of Technical and Quality Management for the Food Manufacturing Sector*, United Kingdom. 2019:267-90.
17. Campbell D. The university/business research networks in science and technology: knowledge production trends in the United States, European Union and Japan. *Knowledge creation, diffusion and use in innovation networks and knowledge clusters*: Unknown publisher; 2006. p. 67-100.
18. Khan MN, Allil K. Determinants of mobile advertising adoption: A cross-country comparison of india and syria. *International Journal of Mobile Marketing*. 2010;5(1):44-53.

19. Baibordy L, Bafandeh Zende A, Aali S. Designing a human resource productivity model with a system dynamics approach in the health sector. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*. 2023;14(1):557-73.
20. Edvardsson IR, Durst S. Human resource management in crisis situations: a systematic literature review. *Sustainability*. 2021;13(22):12406.
21. Vaughan F. What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*. 2002;42(2):16-33.
22. Wittmer JL, Hopkins MM. Leading remotely in a time of crisis: relationships with emotional intelligence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2022;29(2):176-89.
23. Shahvazian S, Hashemi Gheinani F. 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*. 2020;15:217-52.
24. Symonds Q. The impact of the coronavirus on global higher education. 2020.
25. Mazroui NE, Jannesari G. Human Resource Resilience Strategies. *Researches of Management Organizational Resources*. 2021;11(3):119-49. Persian.
26. Spagnoletti P, Kazemargi N, Prencipe A. Agile practices and organizational agility in software ecosystems. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021;69(6):3604-17.