

به کارگیری استراتژی تصمیم‌گیری پاندا جهت ارزیابی مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا

حسینعلی نجارپور^۱

چکیده

هدف: عدم تعادل بین منابع و مصارف، ناکارآمدی مدیریت سرمایه‌گذاری، سالمندی جمعیت، بدهی دولت، عدم استقلال سازمان به‌عنوان یک نهاد مالی و افزایش سطح انتظارات خدمت گیرندگان، از جمله مشکلاتی است که سازمان تأمین اجتماعی با آن مواجه است. البته شیوع ویروس کرونا این سازمان را مانند سایر ارکان اقتصادی درگیر یک بحران جدید و شرایط عدم قطعیت نموده است. سازمان تأمین اجتماعی در راستای وظایف حمایتی خود در این شرایط اقداماتی را به‌منظور کنترل شیوع و قطع زنجیره انتقال، خدمت به بیماران کووید ۱۹ و حمایت از کارگران، کارفرمایان و صاحبان حرف و مشاغل انجام داده است؛ و صدا البته بحران کرونا، دامنه و گستردگی آن، تنوع خدمات موردنیاز و تقاضاهای متعدد ذی‌نفعان باعث می‌شود که مدیریت عملکرد این سازمان در معرض نگاه نقادانه باشد. هدف این مطالعه، شناسایی و ارزیابی اقدامات اجرایی سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا است.

روش: روش‌شناسی پژوهش حاضر متن‌کاوی است که با به‌کارگیری آن، پنج اقدام گسترش دسترسی به خدمات درمانی، استمهال موقتی پرداخت حق بیمه‌ها، تسهیل برخورداری از بیمه بیکاری، گسترش و تسهیل مزایای کوتاه‌مدت مانند مزایای غرامت دستمزد ایام بیماری، تعدیل رویه‌های اداری و مکانیسم ارائه خدمات مشخص شدند. بدین منظور، با استفاده از استراتژی تصمیم‌گیری پاندا و ویژگی‌های نتیجه‌گرایی، بازخورد چندگانه، سرعت عمل و نگرش سیستماتیک و نیز مزیت‌های چهارگانه (انعطاف‌پذیری، مقبولیت، تعامل محوری و ارزش محوری) این استراتژی، مدیریت عملکرد سازمان در شرایط بحران کرونا بررسی و تحلیل شد.

نتیجه: از آنجا که مدیریت عملکرد سازمان‌ها در شرایط بحران با جامعیتی که در این مقاله بررسی شده، تا کنون ارزیابی نشده است، خروجی این مقاله را باید سهم مقاله در مدیریت دانش در شرایط بحران به حساب آورد.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، متن‌کاوی، استراتژی پاندا، بحران کرونا، سازمان تأمین اجتماعی

کرونا باعث به وجود آمدن بحران‌های بسیاری در اقتصاد جهانی، منطقه‌ای و کشوری گردیده است همانند سقوط قیمت نفت، سقوط ارزش سهام در بسیاری از کشورها، سقوط قیمت برخی از کالاها و خدمات و در مقابل آن، افزایش بی‌سابقه قیمت برخی کالاها و دیگر و بسیاری از اتفاقات بزرگ و کوچک که در سطوح گوناگون پیش آمده یا در سال جدید پیش خواهد آمد (کیا و خانزاده، ۱۳۹۹). سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین صندوق بیمه‌ای و بازنشستگی کشور بیشترین تأثیر و تأثر را در رابطه با این بحران داشته است. با توجه به شرایط کنونی سازمان که دست به گریبان بحران مالی است و از سویی با فراگیری روزافزون ویروس کرونا و عوارض اقتصادی، اجتماعی؛ سیاستی و جمعیتی ناشی از آن مواجه است، اهمیت مدیریت این بحران به‌خوبی مشخص می‌شود. از این رو لازم است در موقعیت پیش‌رو که مسئله دارای شرایط بحرانی، معیارهای چندگانه، عوامل نامشهود، مخاطره و عدم اطمینان است، این سازمان یک استراتژی مناسب جهت تصمیم‌گیری انتخاب کند که منعطف باشد، به یادگیری حین اقدام توجه داشته باشد و با دریافت بازخورد از مدیریت عملکرد خود آن را مورد سنجش قرار دهد و ضمن اصلاح حین اجرا به مدیریت عملکرد خود در شرایط بحران بهبود بخشد. اینجا است که ضرورت بررسی مدیریت عملکرد مبتنی بر اصول علمی و تخصصی آشکار می‌شود.

از طرفی به‌دلیل اینکه هرچه درجه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، تصمیم‌گیرندگان (مدیران) نسبت به نتایج ناشی از تصمیم خود، اعتماد کمتری دارند (که البته حذف این عدم اطمینان محیطی، غیرممکن است) از این رو مدیران باید ضمن به‌کارگیری روش‌های نوین تصمیم‌گیری، تصمیماتی با عدم اطمینان کمتر اتخاذ کنند. این مطالعه با به‌کارگیری استراتژی تصمیم‌گیری پاندا، به‌دنبال ارزیابی مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی و کمک به فرایند تصمیم‌گیری مدیران سازمان در شرایط بحران کرونا است و می‌کوشد به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

۱. عمده اقدامات سازمان تأمین اجتماعی در مواجهه با بحران کرونا چه بوده است؟
۲. آیا مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا اثربخش بوده است؟
۳. آیا منافع ذی‌نفعان متعدد سازمان ضمن مدیریت عملکرد در بحران کرونا تأمین شده است؟

بدین منظور استراتژی تصمیم‌گیری پاندا به‌عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های تصمیم‌گیری نرم مورد توجه قرار گرفته و تلاش شده است ظرفیت‌های نسخه توسعه‌یافته استراتژی پاندا برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی مورد بررسی قرار گیرد (عزیزی، آذر و دهقان، ۱۳۹۹).

۲. پیشینه پژوهش

با توجه به هدف اصلی پژوهش که عبارت است از سنجش عملکرد مدیریت سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا، دو دسته از مقالات به عنوان پیشینه پژوهش بررسی می‌شوند؛ دسته اول تحقیقات خارجی و دسته دوم، تحقیقات داخلی که مدیریت بحران کرونا را بررسی کرده‌اند.

نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌های تحقیق
تراشلر و جونگ (۲۰۲۰)	مدیریت بحران در دوره کووید ۱۹: بازی، ست یا مسابقه	نگرش به مدیریت بحران به عنوان یک ورزش تراز اول و مبتنی بر آن دستیابی به شهودهایی در زمینه موضوع
اوبرنوویچ، دو، گودینینگ، تسوی و یاخونگیروف (۲۰۲۰)	پایداری عملیات و بهره‌برداری شرکت در دوره شیوع بیماری کووید ۱۹: مدل پایداری و اثربخشی سازمانی	ارائه یک مدل ابتکاری برای بحران و پسابحران کووید ۱۹ با توجه به ویژگی‌های سازمانی، عملیاتی، تحول دیجیتال و برنامه‌ریزی مالی
میریوس (۲۰۲۰)	بحران ویروس کرونا در ایالات متحده: مدیریت - یادگیری از شکست زائویه تا آوریل ۲۰۲۰	بررسی شکست‌ها، به منظور پیشگیری بحران، مدیریت تغییر و قابلیت اطمینان بالای سازمان
الو، لو، تان چنگ، وی (۲۰۲۰)	مدیریت بحران برای مشاغل کوچک در زمان شیوع کووید ۱۹: استراتژی‌های شرکت‌ها ماکائو؛ بقاء، انعطاف‌پذیری و تجدید	معرفی استراتژی‌های نوسازی و بقاء و پیشنهاد مدل انعطاف‌پذیری در مواجهه با بحران برای مشاغل کوچک

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های خارجی

منبع: یافته‌های تحقیق

تحقیقات داخلی که مدیریت بحران را بررسی کرده‌اند در قالب جدول ۲ ارائه می‌شوند.

نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌های تحقیق
مالمیر، ماهر، طغیانی، صفری	مدیریت بحران در دوره کووید ۱۹: بازی، ست یا مسابقه	نگرش به مدیریت بحران به عنوان یک ورزش تراز اول و مبتنی بر آن دستیابی به شهودهایی در زمینه موضوع
(۱۳۹۹)	مدیریت بحران بیماری کووید ۱۹ : بازمهندسی نظام ارائه خدمات سلامت در ایران	تهدید بیماری کووید ۱۹ در ایران فرصت ایجاد سیستم یکپارچه مبتنی بر ارجاع را فراهم نموده که اکنون بیش از هر زمان دیگر نیاز به اقدامات منسجم‌تر و کاربردی‌تر برای کنترل همه‌گیری این بیماری احساس می‌شود.

جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های داخلی

نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌های تحقیق
سلیمی زاویه (۱۳۹۹)	راهبردهای پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا ویروس در بخش تولید و صنعت	چهار استراتژی در زمان بحران حائز اهمیت می‌باشد که عبارت‌اند از: عقب‌نشینی، پشتکار، نوآوری و خروج
بهارلویی، نایه‌در (۱۳۹۹)	مطالعه جامعه‌شناختی چالش‌های مدیریت بحران کرونا در سطح محلی مطالعه موردی: شهر کاشمر	از جمله موارد مشهود در مدیریت بحران کرونا: نارضایتی اجتماعی، تصمیمات اقتضایی، ضعف در سازماندهی، ناکارآمدی ساماندهی بحران، آزادی پویای مردمی، خلأ اعتبارات تخصصی، سلب اختیار مدیران محلی، ناکارآمدی قوانین را می‌توان بر شمرد.
حیدری (۱۳۹۹)	ضرورت مدیریت دانش در بحران کرونا ویروس جدید (کووید ۱۹)	مدیریت دانش به‌عنوان یکی از سرمایه‌های راهبردی در هر سازمان، در مدیریت بحران کرونا به دلیل ناکارآمدی روش‌های معمول و متعارف و فراهم‌شدن فرصت بیشتر برای ارائه راهکارهای خلاق و نوآورانه مستلزم توجه بیشتر است.

ادامه جدول ۲.

منبع: یافته‌های تحقیق

۳. مفاهیم و مبانی نظری

۳-۱. مدیریت عملکرد

صاحب‌نظران معتقدند که سازمان‌ها با آغاز قرن بیست‌ویکم، در عصر «حکمرانی بر مبنای مدیریت عملکرد» قرار گرفته‌اند (مونیپهان، ۲۰۰۸؛ منصوری، ۱۳۹۹). مدیریت عملکرد فرایند استراتژیک و یکپارچه‌ای است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان‌ها گردیده است و از دو جهت باعث ایجاد یکپارچگی می‌شود: اول یکپارچگی عمودی که به معنای ایجاد پیوند بین اهداف سازمانی، تیمی و فردی با شایستگی‌های محوری است؛ و دوم یکپارچگی افقی که به معنای پیوند با فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۹۱: ۱۰). مدیریت عملکرد با برنامه‌ریزی شروع شده است و در آن مشخص می‌شود که کارکنان چه چیزی را و چگونه باید تحقق ببخشند و از طریق نظارت و بازخوردهای غیررسمی و مستمر در مورد پیشرفت‌ها در جهت اهداف تنظیم‌شده ادامه پیدا می‌کند. در پایان دوره مدیریت عملکرد، سرپرست و کارمند همدیگر را ملاقات می‌کنند تا دستاوردها و چالش‌ها را جمع‌بندی و با استفاده از فرم مدیریت عملکرد موضوعات این جلسه را مستند کنند؛ لذا اندازه‌گیری عملکرد از حالت ارزیابی سالانه به فرایند

مستمر و روزمره مدیریت عملکرد تبدیل شده است (ساجینی، بینوش و سوبشکار، ۲۰۰۶؛ حسن‌زاده، افجه‌ای، فقیهی، عالم تبریز، ۱۳۹۷). مدیریت عملکرد وسیله‌ای برای رسیدن به نتایج بهتر از طرف اجزای سازمان، تیم‌ها و کارکنان آن از طریق اداره و فهم عملکرد در قالب یک چارچوب مقرر از اهداف طرح‌ریزی شده، استانداردها و شایستگی‌ها و فرایندی است جهت مدیریت و توسعه افراد به روشی که احتمال حصول نتیجه در کوتاه‌مدت یا بلندمدت را افزایش دهد؛ به گونه‌ای که از طریق مدیریت تعیین و ارائه می‌گردد (موبنیهان و الکسندر، ۲۰۱۶؛ منصوری، ۱۳۹۹). هدف اساسی مدیریت عملکرد، ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها، مسئولیت بهبود مداوم فرایندها، مهارت‌ها و میزان مشارکت خود را بر عهده بگیرند (جیمز و الیس، ۲۰۱۴؛ منصوری ۱۳۹۹). از سوی دیگر، کارکنان، به‌عنوان ارزشمندترین منبع هر سازمان خدماتی تصور می‌شوند؛ بنابراین نگرش (شامل رضایت و تعهد) و رفتارشان (شامل بقاء، غیبت و بهره‌وری) تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها و بقای نهایی آن می‌باشد (مودای، ۲۰۰۰؛ منصوری، ۱۳۹۹).

شاید بتوان گفت که مدیریت عملکرد در همه سازمان‌ها به صورت نظام‌مند انجام نمی‌شود. مدیریت عملکرد نظام‌مند شامل فرایند دقیق چندمرحله‌ای است شامل فرایند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک سازمان؛ بنابراین مستلزم هدف‌گذاری، مشاهده عملکرد، مربیگری و ارائه بازخورد به‌طور مستمر است تا عملکرد افراد در راستای اهداف سازمان قرار گیرد. توجه نمایید که ارزیابی عملکرد بخشی از مدیریت عملکرد است و نقاط قوت و ضعف هر فرد را مشخص می‌کند؛ ولی مفهوم مدیریت عملکرد دارای بار مفهومی و معنایی وسیع‌تری از ارزیابی عملکرد است (سید جوادین و جلیلیان، ۱۳۹۴: ۸۳۷).

۳-۲. سازمان تأمین اجتماعی

سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی است که پوشش‌دهنده کارگران حقوق‌بگیر و مزدی (به صورت اجباری) و صاحبان حرف و مشاغل آزاد (به صورت اختیاری) می‌باشد. جمعیت تحت پوشش این سازمان بیش از ۱۴ میلیون نفر بیمه‌شده اصلی و بیش از ۳ میلیون نفر مستمری‌بگیر است که با در نظر گرفتن خانواده بیمه‌شدگان به بیش از ۴۴ میلیون نفر می‌رسد (برگرفته از سایت رسمی سازمان تأمین اجتماعی). سازمان تأمین اجتماعی بر اساس قانون، یک نهاد عمومی غیردولتی است که عمده منابع مالی آن از محل حق بیمه‌ها با مشارکت کارفرما و بیمه‌شده تأمین می‌شود و متکی به منابع دولتی نیست. به همین دلیل سرمایه و دارایی‌های آن متعلق به افراد تحت پوشش در نسل‌های متوالی است و قابل ادغام با هیچ‌یک از سازمان‌ها و مؤسسه‌های دولتی یا غیردولتی نیست. تکیه‌گاه اصلی این سازمان مشارکت سه‌جانبه کارفرمایان، بیمه‌شدگان و دولت در عرصه‌های مختلف سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های کلان و تأمین مالی است. تعهدات این سازمان برابر استانداردهای

تعیین شده به وسیله سازمان جهانی کار و سازمان بین‌المللی تأمین اجتماعی تنظیم شده و چگونگی ارائه خدمات و تحقق این تعهدات به وسیله این سازمان را قانون معین کرده است.

۳-۳. بحران

درباره بحران و بیان ویژگی‌های آن تاکنون تعریف‌های بسیاری ارائه شده است که همگی آنها از موقعیت عدم اطمینان نسبت به محیط داخلی و خارجی سازمان حکایت دارد؛ به طوری که وقوع غیرقابل پیش‌بینی این‌گونه شرایط، حالت‌های استراتژیک را برای سازمان به وجود می‌آورند. بدین معنی که شرایط بحرانی در واحد زمان ایجاب می‌کند که موضوع سریعاً رسیدگی و حتی تصمیم فوری در مورد آن اتخاذ گردد. مدیری که در موقعیت بحرانی قرار می‌گیرد، در واقع در تصمیم‌گیری تحت فشار عوامل ضربتی است که میزان زمان در دسترس را تحت الشعاع قرار می‌دهند. عدم امکان پیش‌بینی وقایع، تهدید حیات سازمان، توقف و اختلال در روال عادی کار از ویژگی‌های مشترک و حالات و موقعیت‌های بحرانی است (مشبکی، ۱۳۷۱: ۳۵). به هر روی، بحران، عنوانی بااهمیت و دارای تأثیر فزاینده در ادبیات مدیریت است؛ به نحوی که برخی از پژوهشگران معتقدند ممکن است به شرایط غالب سازمان‌ها تبدیل شود (پدرسن، ریتز و دی بندتو^۱، ۲۰۲۰؛ عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹).

۳-۴. مدیریت بحران

نگرش سنتی به مدیریت بحران، نگرش منفی بوده و همانند فرونشاندن آتش توسط مدیر تلقی می‌شده است؛ به این معنا که مدیر بحران در انتظار خراب‌شدن کارها می‌نشیند و پس از بروز تخریب، سعی می‌کند تا ضرر ناشی از خرابی‌ها را محدود کند (امینی و یعقوبی، ۱۳۹۵). ولی به تازگی نگرش به این واژه عوض شده و به ارائه مجموعه‌ای از تدابیر برای مقابله با طرح‌ها و برنامه‌هایی که علیه سازمان در حال شکل‌گیری است، اطلاق می‌گردد؛ بنابراین مدیریت بحران بر پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای برخورد با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی که به‌طور جدی شهرت، سودآوری یا حیات سازمان را تهدید می‌کنند، متمرکز است. مدیریت بحران به‌عنوان یک رشته علمی جدید به‌طور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد و به‌طور خاص به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می‌شود (سیدجوادین و همکار، ۱۳۹۴: ۳۵۲).

۳-۵. کرونا

کرونا یک سندرم حاد تنفسی است که نام علمی آن کووید ۱۹ است. از ابتدای دسامبر سال ۲۰۱۹ و پیوسته کرونا ابتدا در چین و سپس در سراسر جهان شیوع پیدا کرد. از همان زمان شناسایی، قرنطینه و مراقبت از بیماران و محدودیت روابط برای عدم انتقال و پیوسته از انسان به انسان آغاز شد. اما علی‌رغم

1. Pedersen, Ritter, & Benedetto

این تلاش‌ها کرونا جان انسان‌های بسیاری را گرفت و بر بسیاری از مناسبات چنان تأثیری نهاد که به‌نوعی به مبنایی تاریخی تبدیل و روابط و مناسبات به قبل و بعد از کرونا تقسیم شده‌اند. رهبران اروپا همه‌گیری بیماری کرونا را بزرگ‌ترین چالش پس از جنگ جهانی دوم نامیدند و اکنون سخن از پیامدها و چالش‌های این واقعه در آینده است (ذاکرسالحی، ۱۳۹۹). منظور از بحران کرونا همین چالش‌ها و پیامدهای ناشی از آن است.

۳-۶. استراتژی پاندا

این استراتژی که به‌وسیلهٔ تکت و وایت پایه‌گذاری شد، به‌عنوان یک روش مطالعهٔ سیستم‌های نرم، مشارکتی و انتقادی تصمیم‌گیری کاربرد دارد.

استراتژی پاندا مبتنی بر دو اصل نظری تکثرگرایی و نتیجه‌گرایی و در شمار نظریه‌های پست‌مدرن است (تکت و وایت، ۲۰۰۰). پاندا بیش از هر چیز، یک استراتژی تصمیم‌گیری کاملاً تعاملی است. در واقع در روش پاندا تمام کسانی که به‌نوعی تحت تأثیر یک تصمیم قرار می‌گیرند، به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری به حساب می‌آیند و در اصل، تصمیم‌گیرندهٔ اصلی آنها هستند. از آنجا که اساس تصمیم‌گیری در شیوهٔ پاندا به‌صورت گروهی است، در این روش مجموعه‌ای از تکنیک‌های مختلف برای جلوگیری از آفات تصمیم‌گیری گروهی از جمله گروه‌فکری در نظر گرفته‌شده است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۲-۳۳). برای عملیاتی کردن تنظیم فعالیت‌های چندمنظوره سازمان‌ها باید تنوع را مدیریت و تعارضات را حل کنند و همکاری را ارتقا دهند. در حقیقت نظم‌بخشیدن به فرایندهای تصمیم‌گیری مهم‌ترین دلیل به‌کارگیری استراتژی پاندا است.

از نگاهی دیگر، پاندا را می‌توان چارچوبی دانست که بسیاری از تکنیک‌های تحقیق در عملیات نرم را در خود جای داده و به هریک وظیفه‌ای محول کرده است. پاندا در عمل از چهار فاز شناسایی محیط و مشارکت‌کنندگان، توسعهٔ گزینه‌ها، مداخله و تصمیم‌گیری تشکیل شده است. همان‌طور که اشاره شد، در چارچوب پاندا برای اجرای هریک از این فازها مجموعه‌ای از تکنیک‌های کاربردی تحقیق در عملیات نرم تدارک‌دیده شده است. همچنین، در فرایند پاندا تأکید می‌شود که این فازها به‌صورت گام‌های پشت‌سرهم نبوده است؛ بلکه به‌صورت دوآر و بی‌نظم، هریک می‌تواند چندین بار تکرار شوند و می‌توان از هریک به دیگری منتقل شد (همان: ۳۳).

۱-۶-۳. ویژگی‌های استراتژی تصمیم‌گیری پاندا

چهار ویژگی اصلی استراتژی پاندا عبارتند از: نتیجه‌گرایی، بازخورد چندگانه، سرعت عمل و نگرش سیستماتیک. در ادامه به تشریح هریک از این ویژگی‌ها و چرایی اهمیت آنها در تصمیم‌گیری شرایط بحرانی پرداخته می‌شود.

نتیجه‌گرایی: یکی از عوامل مؤثر در استراتژی پاندا اصل نتیجه‌گرایی است. اگر نتیجه‌گرایی را میزان دستیابی به هدف بدانیم، بنابراین ضمن سنجش اثربخشی می‌توان میزان نتیجه‌گرایی مدیریت عملکرد را ارزیابی کرد؛ چراکه هنگام تعیین اثربخشی سازمان حدود یا میزانی که هدف‌های چندگانه (چه رسمی و چه عملیاتی) تأمین شده‌اند سنجیده می‌شوند و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۲۵).

ارزیابی اثربخشی نیاز به رویکردی چندگانه دارد؛ زیرا در سنجش اثربخشی اندازه‌گیری پاسخ‌گویی سازمان‌های دولتی به نیازهای شهروندان مطرح است. این پاسخ‌گویی دو بُعد کمی و کیفی را در برمی‌گیرد. اثربخشی به میزان رعایت استانداردها توجه خاصی دارد، این توجه دربرگیرندهٔ افق زمانی و استانداردهای کیفیت کار انجام‌شده است. اندازه‌گیری نتایج خدمات عرضه‌شده به شهروندان نیز از نظر آثار و تبعاتی که بر جامعه دارد، بسیار مهم است. با توجه به اینکه هدف نهایی کوشش‌های بهبود سازمان بهبود کیفیت زندگی شهروندان است، شهروندان خود باید در برنامه بهبود اثربخشی سهیم باشند. اندازه‌گیری ادراک شهروندان نقشی عمده در سنجش اثربخشی دارد (پکولا، ۲۰۱۳؛ لیهون و سیلانپا، ۲۰۱۴؛ رحمان سرشت و موسوی کاشی، ۱۳۹۴).

بازخورد چندگانه: لغات معادل بازخورد چندگانه شامل «ارزیابی ذی‌نفعان»، «بازخورد چندمعیاره»، «ارزیابی چندمنبعی»، «ارزیابی زیردستان»، «ارزیابی گروهی»، «ارزیابی چندوجهی یا چند درجه‌ای» است که همهٔ این عبارات تحت عنوان «بازخورد ۳۶۰ درجه» قرار می‌گیرند. بازخورد ۳۶۰ درجه، عبارت است از «گردآوری منظم داده‌های بازخورد عملکرد یک فرد یا گروه که از تعدادی ذی‌نفع در عملکرد اخذ شده باشد». هدف از بازخورد ۳۶۰ درجه، ایجاد مسیریابی برای دریافت اطلاعات و امکان تسریع در رویکرد اصول مشتری‌مداری و بهبود فرهنگ خدمت‌رسانی است (گلوریا چانگ، ۱۳۸۱: ۱۴۱. نجاری و نذر محمدی، ۱۳۸۹: ۶). از همین رو، در شرایط بحرانی به‌دلیل عدم اطمینان محیطی و ابهامات متعدد نیاز به دریافت بازخوردهای چندگانه است.

سرعت عمل: به چه دلیل سرعت عمل در مدیریت عملکرد در شرایط بحرانی و در بحران‌ها مهم است؟ پاسخ کاملاً روشن است. وجود شرایط اضطرار سرعت عمل را الزام می‌کند و از آنجا که استراتژی پاندا جزء استراتژی‌های مشارکتی است، ادراکی که ذی‌نفعان از مدیریت عملکرد و نقش مهمی که در چگونگی و کیفیت خدمات دارند، سرعت عمل در شرایط بحرانی را ضروری می‌سازد.

نگاه سیستمی: نگرش سیستماتیک نیز از ویژگی‌های قابل توجه استراتژی تصمیم‌گیری پاندا است. در این استراتژی توجه به تعامل نزدیک با مشارکت‌کنندگان و تمرکز هوشیارانه بر گروه‌ها و جبهه‌های مختلف مشارکت‌کنندگان باعث می‌شود که نگاهی سیستماتیک نسبت به مسائل به دست آید (عزیزی

و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۲). رویکرد سیستمی مبتنی بر این پیش‌فرض‌ها است: سازمان‌ها متشکل از قسمت‌های فرعی مرتبط به هم هستند؛ اثربخشی مستلزم آگاهی و تعاملات مؤثر با عوامل محیطی و بقاء سازمان مستلزم ذخیره منابع موردنیاز است.

حال سؤال این است که چرا برای سنجش مدیریت عملکرد در شرایط بحرانی نگاه سیستمی مهم است. یکی از کاربردهای رویکرد سیستمی ممیزی مدیریت است. ممیزی یا حسابرسی مدیریت فعالیت‌های کلیدی یک سازمان را در زمان گذشته، حال و آینده به‌منظور حصول اطمینان از اینکه آیا سازمان حداکثر نتیجه را از منابع خود برای تحقق اهداف دریافت کرده یا نه تجزیه و تحلیل می‌کند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۲۶-۴۲۷).

۲-۶-۳. مزایای استراتژی تصمیم‌گیری پاندا

انعطاف‌پذیری، مقبولیت، تعامل محوری و ارزش‌محوری از مزایای استراتژی تصمیم‌گیری پاندا است. در زیر هریک از این مزیت‌ها و اهمیت‌شان در مدیریت عملکرد در شرایط بحران بررسی می‌شود.

انعطاف‌پذیری: می‌توان توانایی سازگاری بودن افکار و رفتار با تغییرات محیط و موقعیت‌ها را انعطاف‌پذیری تعریف کرد (کتار و ست^۱، ۲۰۱۰). سازمان‌ها برای مواجهه با بحران و نشان‌دادن واکنش سریع و به‌موقع به آن نیاز به انعطاف‌پذیری در فرایند انجام کار و انعطاف‌پذیری در نیروی انسانی دارند. انعطاف‌پذیری توانایی سازمان برای نشان‌دادن واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط و همچنین، توانایی پیش‌بینی تأثیر این تغییرات بر اهداف سازمان است (اسکندری، ۱۳۹۷). قابل‌ذکر آنکه در شرایط بحران، بیش از سایر منابع، انعطاف‌پذیری منابع انسانی مدنظر است. منظور از انعطاف‌پذیری منابع انسانی توانایی کارکنان در انجام طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها است که باعث می‌شود کارکنان با درک شرایط سازمانی در تمامی موقعیت‌ها واکنش مناسبی از خودشان نشان دهند (علیزاده، ۱۳۹۱). استفاده از نیروی انسانی چندوظیفه‌ای به سازمان اجازه می‌دهد تا با سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی‌نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید پاسخ دهد. این انعطاف‌پذیری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید و موجودی کار در جریان را کاهش و خدمات مشتری را ارتقا دهند و استفاده کارآ از منابع انسانی و تجهیزات را فراهم کنند (فریزر و هاوولبی^۲، ۲۰۱۰؛ اسکندری و همکاران، ۱۳۹۷).

مقبولیت: هرگونه تلاش علمی در خصوص تجهیز تصمیم‌گیرندگان به فنون علمی تصمیم‌گیری موجب جلب اعتماد گروه‌های ذی‌نفع، دریافت بازخورد، افزایش کارایی و مقبولیت تصمیمات می‌شود. تصمیم‌گیری‌های غیرعلمی بیشتر ناشی از سیاست‌زدگی است که در عمل منجر به اتلاف منابع و

1. Ketar and Sett
2. Fraser and Hvolby

صوری شدن راهکارها و نادیده گرفتن مدیریت مشارکتی می شود و امکان خلق مدیریت دانش از شرایط بحران برای موارد مشابه از بین خواهد رفت؛ بنابراین بحران مقبولیت پس از بحران و فروکش کردن تب و تاب اولیه نمود پیدا خواهد کرد؛ زیرا مشخص خواهد شد که آیا عملکرد مدیران بیشتر جنبه نمایشی دارد و منجر به از بین رفتن منابع و امکانات شده یا با هدف پاسخ‌گویی به فشارهای سیاسی رخ داده است و یا به جای گام برداشتن در راستای کسب اهداف برنامه‌ریزی شده سازمانی و شرایط بحرانی ایجاد شده برای ذی‌نفعان به دنبال مصلحت‌اندیشی بوده است و یا علاوه بر پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان و جلب نظر ایشان ضمن مواجهه تخصصی و علمی با بحران، مدیریت عملکرد مبتنی بر تصمیم‌گیری مشارکتی بوده که از الزامات مدیریت دانش است.

تعامل محوری: محدودیت توانایی ذهنی انسان، محدودیت اطلاعات، محدودیت زمانی و مکانی که مدیران و تصمیم‌گیرندگان (سیدجوادین و همکار، ۱۳۹۴: ۱۷۲) در دنیای واقع و به‌خصوص در شرایط بحران با آن دست‌به‌گریبان‌اند، تعامل و مشارکت افراد زیادی را در فراگرد اتخاذ تصمیم نهایی ایجاب می‌کند. یکی از مزیت‌های استراتژی پاندا، نیز تأکید بر تصمیم‌گیری مشارکتی است.

ارزش محوری: ارزش‌ها مجموعه‌ای از باورها، اعتقادات و اصول یکپارچه، منسجم، هدف‌دار و ثابت هستند. ارزش‌های محوری سازمان را کدهای اخلاقی سازمان نیز می‌نامند. این کدها اصول راهنما در سازمان‌ها هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتار خواهند بود (رسولی و نوریانی، ۱۳۹۳: ۱۰).

۴. روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف این پژوهش ارزیابی مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا است، بدین منظور این تحقیق ضمن متن‌کاوی به ارزیابی مدیریت عملکرد پرداخته است. موضوع اصلی در کاوش متن یافتن اسناد مرتبط از میان حجم عظیم اسناد است (سارا کوگلو، توتونکو، الله‌وردی، ۲۰۰۷).

دو رویکرد پایه‌ای برای جست‌وجوی اسناد مشابه وجود دارد: رویکرد اول استخراج کلیدواژه‌ها از سند (رویکرد مبتنی بر کلیدواژه‌ها) است و رویکرد دوم بر استفاده از تمامی کلمات سند اتکا دارد. فرایند کشف دانش از پایگاه داده‌ها ضمن اینکه سبب طبقه‌بندی معتبر، به‌روز و قابل‌استفاده از داده‌ها می‌شود، می‌تواند الگوهای قابل فهمی از داده‌ها ارائه دهد (فایاد^۲، ۱۹۹۶).

در این پژوهش با استفاده از متن‌کاوی و با کارگیری استراتژی پاندا و قابلیت‌های این استراتژی

1. Saracoglu and Tutuncu
2. Zeng and Duan

به بررسی اقدامات پنج‌گانه سازمان تأمین اجتماعی در مواجهه با شرایط بحران کرونا پرداخته‌ایم. تحقیقات متعددی توسط مراکز علمی و دانشگاهی در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر بحران کرونا در رشته‌های مختلف در حال انجام است و از طرفی تجربیات فردی و سازمانی فراوانی در مواجهه با این ویروس در اختیار است که حاصل این تحقیقات و تجربیات، منجر به ظهور دانش‌های جدیدی شده است. دانش‌های نوظهوری که یکی از راه‌های کشف آنها متن‌کاوی است.

متن‌کاوی نوعی تکنولوژی است که تلاش می‌کند اطلاعات معنی‌دار را از داده‌های متنی بدون ساختار استخراج کند (زنگ و دان، ۲۰۱۲: ۱۷). فرایند متن‌کاوی را می‌توان به پنج مرحله تقسیم کرد که شامل انتخاب داده‌ها، تمیز کردن داده‌ها، تجزیه متن، فیلتر کردن متن و تفسیر نتایج می‌باشد. مجموعه ساختار نیافته متن اغلب نیاز به پیش‌پردازش دارد تا نتایج دقیق‌تر و مفیدتری را ارائه دهد (شن، چن و ونگ^۱، ۲۰۱۸). در این تحقیق نیز با توجه به قابلیت‌های متن‌کاوی، مشخصه‌های اصلی مدیریت عملکرد سازمان در شرایط بحران مذکور ارزیابی می‌شود.

۵. بحث و بررسی

سازمان تأمین اجتماعی در بحران کرونا مسئولیت اجرای برخی تمهیدات و تدابیر سیاستی در مواجهه ملی با کرونا را برعهده داشت و با تدابیر وزیر رفاه و مدیریت مدیرعامل سازمان اقداماتی را در پنج محور شامل گسترش دسترسی به خدمات درمانی، استمهال یا امهال موقتی پرداخت حق بیمه‌ها، تسهیل برخورداری از بیمه بیکاری، گسترش و تسهیل مزایای کوتاه‌مدت مانند مزایای غرامت دستمزد ایام بیماری و تعدیل رویه‌های اداری و مکانیسم ارائه خدمات قابل طبقه‌بندی انجام داد.

حال که فهرست کاملی از اقدامات محوله را در اختیار داریم، مرحله بعدی مدیریت عملکرد سازمان با کمک استراتژی پاندا، با معیارهای گزینشی که تابعی از اهداف و رسالت سازمانی است، مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.

در ادامه هر یک از اقدامات پنج‌گانه سازمان در بحران کرونا، به‌عنوان متن‌کاوی، با به کارگیری استراتژی تصمیم‌گیری پاندا بررسی می‌شود.

۵-۱. گسترش دسترسی به خدمات درمانی

مدیریت عملکرد بحران کرونا در بخش درمان سازمان تأمین اجتماعی در چهار زمینه بوده است:

(الف) لغو پذیرش بیماران غیراورژانسی (الکتیو) در تمامی مراکز درمانی سازمان تأمین اجتماعی؛

(ب) خرید خدمت از بیش از ۴۸ هزار ارائه‌دهنده خدمات تشخیصی درمانی (بخش درمان غیرمستقیم)؛

ج) استفاده از ۳۸۵ مرکز درمانی ملکی مشتمل بر ۷۷ بیمارستان با ظرفیتی بالغ بر ۱۰ هزار تخت فعال و بیش از ۳۰۸ مرکز ارائه خدمات سرپایی (بخش درمان مستقیم)؛

د) همچنین، به منظور دو شیفتی کردن درمانگاه‌ها و کلینیک‌های تابعه سازمان تأمین اجتماعی، دستور اداری معاونت برنامه‌ریزی، مالی و پشتیبانی مبنی بر افزایش فعالیت ماهانه پزشکان عمومی ابلاغ شد. از مزایای استراتژی پاندا تعامل محوری است. مطابق با این مزیت در شرایط بحرانی باید از تمام ظرفیت‌ها و امکانات ضمن تعامل با دیگر دستگاه‌های مرتبط استفاده کرد. اقدامات انجام شده در بخش درمان سازمان در سه مورد الف، ب و ج از ظرفیت عنصر تعامل استفاده شده است؛ چنان‌که در بخش درمان غیرمستقیم سازمان با توقف پذیرش بیمه‌شدگان سازمان در موارد الکتیو در بیمارستان‌های تابعه سازمان، ضمن تعامل با بیمارستان‌های تابعه وزارت بهداشت و حتی بیمارستان‌های غیردانشگاهی، تعداد زیادی از بیمه‌شدگان سازمان در این مراکز پذیرش و بستری شدند. با توقف پذیرش بیمه‌شدگان سازمان در موارد الکتیو در بیمارستان‌های تابعه وزارت بهداشت، ضمن تعامل با بیمه‌شدگان، ارائه خدمات به این بیماران به ماه‌های بعد از بحران موکول می‌شود. در بخش درمان مستقیم نیز در تعامل با وزارت بهداشت، مراکز آزمایشگاهی مرجع و بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد به‌عنوان مراکز پشتیبان انجام خدمات آزمایشگاهی تست پی‌سی‌آر - کووید ۱۹ تعیین شدند.

در مورد بند د، عنصر انعطاف‌پذیری بسیار مشهود است. در شرایط شیوع ویروس کرونا که مراجعه به مراکز ملکی سازمان، رو به ازدیاد بود، سازمان چاره‌ای جز به‌کارگیری حداکثری نیروی انسانی نداشت، بنابراین با دو شیفتی کردن درمانگاه‌ها و کلینیک‌های تابعه فعالیت پزشکان عمومی شاغل را به‌منظور پاسخ‌گویی به تقاضای مراجعان افزایش داده است.

بهترین راه پاسخ‌گویی به عدم اطمینان محیطی انعطاف‌پذیری است. یکی از جنبه‌های انعطاف‌پذیری سازمانی انعطاف‌پذیری منابع انسانی است که شامل رویه‌های متفاوتی است (نجفی کلیانی، ۱۳۹۰). از منظر قابلیت‌های حیاتی، انعطاف‌پذیری سازمان را قادر می‌سازد تا با الزامات متنوع در حال تغییر محیط بیرونی‌اش سازگار شود و به عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (نوگا^۱ و لویی، ۲۰۰۸؛ اسکندری و همکاران، همان: ۳۴).

۵-۲. استمهال یا امهال موقتی پرداخت حق بیمه‌ها

سازمان تأمین اجتماعی با توجه به لزوم کاهش رفت‌وآمدها و لغو تجمعات غیرضروری برای کنترل شیوع ویروس، تمهیدات زیر را در نظر گرفت:

۱. افزایش مهلت‌های مربوط به فرایند انعقاد قرارداد و پرداخت حق بیمه بهمن‌ماه ۱۳۹۸ بیمه‌شدگان

صاحبان حرف و مشاغل آزاد، اقدام اختیاری سازمان به ادامه بیمه شدگان توافقی فعال انفرادی، رانندگان، خادمین ثابت مساجد، باربران، کارگران ساختمانی، قالیبافان و شاغلان صنایع دستی شناسه‌دار و ... لغایت فروردین‌ماه ۱۳۹۹؛

۲. امهال حق بیمه اسفندماه ۱۳۹۸ و فروردین و اردیبهشت ماه ۱۳۹۹ سهم کارفرما (۲۰ درصد) برای ۱۰ رسته از فعالیت‌ها و کارگاه‌های مشمول قانون تأمین اجتماعی که تحت تأثیر مستقیم بیماری کووید ۱۹ قرار گرفته‌اند؛ به‌نحوی که در این بازه زمانی مکلف به پرداخت حق بیمه سهم کارفرما (۲۰ درصد) نیستند و امکان تقسیط حق بیمه دوره مذکور بدون اخذ جریمه از تیرماه لغایت اسفندماه ۱۳۹۹ فراهم است.

یکی از اصول استراتژی پاندا اصل سرعت عمل است و مبتنی بر این اصل در شرایط بحرانی تصمیم‌گیری باید ضمن رعایت دقت، در اسرع وقت اتخاذ شود. سرعت بسیار زیاد انتشار ویروس و فراگیری آن فشار مضاعفی را به سازمان برای انطباق بسیار سریع وارد کرد. در مراحل اولیه، تردیدهایی نسبت به گسترش و عمق بحران وجود داشت؛ این امر به دلیل غافل‌گیری ناشی از شیوع ویروس و گستره آن بود که تشخیص و تصمیم‌گیری و تقسیم وظایف را دچار وقفه کرد و عملاً فرصت اقدام مؤثر در آن مقطع از دست رفت. اما با تشخیص بحران و مشخص شدن ابعاد گسترش آن، اقدامات اجرایی آغاز شد. چنان‌که در ۲۹ بهمن‌ماه ۱۳۹۸ که رسماً ورود کرونا ویروس به ایران تأیید شد، دستورالعمل استمهال یا امهال موقتی پرداخت حق بیمه‌ها در اسفندماه صادر شد که نشان از عکس‌العمل به موقع با توجه به شرایط موجود است.

۵-۳. تسهیل برخورداری از بیمه بیکاری

در پی شیوع ویروس کرونا در کشور برخی از مشاغل تحت تأثیر این ویروس قرار گرفت و منجر به بیکاری برخی از بیمه‌شدگان سازمان تأمین اجتماعی شد. همین امر دولت را مجاب کرد تا در ستاد ملی کرونا تصمیماتی را برای آسیب‌دیدگان از کرونا در نظر بگیرد که بر همین اساس، پرداخت مقرری بیمه بیکاری در ستاد ملی کرونا به تصویب رسید.

پس از تصویب این مسئله، از ۲۳ اسفندماه سال گذشته سامانه‌ای به نشانی bimebikari.mcls.gov.ir از سوی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با مشارکت سازمان تأمین اجتماعی راه‌اندازی شد و از بیمه‌شدگان بیکار تأمین اجتماعی که بر اثر بحران ویروس کرونا بیکار شده بودند خواسته شد تا اطلاعات خود را برای دریافت مقرری بیمه بیکاری در این سامانه ثبت‌نام کنند (خبرگزاری تسنیم).

فتح‌الله بیات (رئیس اتحادیه کارگران پیمانی و قراردادی کشور) در خصوص سامانه جامع روابط کار و کارایی آن برای پرداخت بیمه بیکاری می‌گوید: «این سامانه باعث شده است که بسیاری از کارگران

از حق مسلم خود یعنی دریافت بیمه بیکاری محروم بمانند. اولاً، این سامانه پیچیده است و کارگران نمی‌توانند با آن کار کنند؛ ثانیاً، کارگران برای ثبت‌نام در این سامانه مجبورند به کافی‌نت‌ها مراجعه کنند و مبالغی را در عین بی‌پولی خرج ثبت‌نام در این سامانه کنند. علاوه بر این، مراحل دریافت بیمه بیکاری هزینه‌های سنگینی را به کارگران وارد می‌کند.» (خبرگزاری ایلنا).

بیات به تأخیرهای زیاد در پرداخت بیمه بیکاری کارگران و مراجعات مکرر آنها به تشکل‌های کارگری برای پیگیری وضعیتشان اشاره کرد و ادامه داد: «طبق قانون و فرمول بیمه بیکاری، به هر کارگر بیکار باید دست‌کم ۵۵ درصد حقوق آن نیروی کار پرداخت شود و به‌ازای هر فرد تحت تکفل نیز مبلغی معادل ۱۰ درصد حداقل دستمزد باید افزوده شود.» (خبرگزاری ایلنا).

در همین رابطه مهدی شکوری مدیرکل امور بیمه‌شدگان سازمان تأمین اجتماعی اظهار کرد: «با اعلام سامانه مذکور از سوی وزارت رفاه حدود ۷۰۰ هزار نفر در بازه زمانی اسفند تا پایان اردیبهشت‌ماه با مراجعه به این سامانه اطلاعات خود را ثبت کردند و اطلاعات ثبت‌شده مورد پایش و بررسی قرار گرفت و در نهایت، ۲۴۱ هزار نفر مشمول دریافت مقرری بیمه بیکاری شدند و از این تعداد ۱۰۳ هزار نفر مقرری بیمه بیکاری خود را دریافت کردند و بقیه نیز از تسهیلات بهره‌مند خواهند شد». شکوری همچنین، با اشاره به اینکه سازمان تأمین اجتماعی در فرایند واریز رقم بیمه بیکاری هیچ دخل و تصرفی ندارد، اعلام کرد: «با عنایت به دستور رئیس‌جمهور قرار بر این شد از صندوق توسعه ملی رقمی برای پرداخت مقرری افراد بیکار شده از کرونا تخصیص داده شود و در واقع، سازمان تأمین اجتماعی تنها وظیفه شناسایی افراد را داشته باشد و لیست تهیه‌شده را در اختیار سازمان برنامه‌وبودجه قرار دهد». وی دلیل عدم پرداخت مقرری بیمه بیکاری از سوی سازمان تأمین اجتماعی را بار مالی بسیار سنگین این مسئله دانست و گفت: «پرداخت مقرری بیمه بیکاری بر اثر شیوع ویروس کرونا با بیمه بیکاری مصوب ۶۹ متفاوت است و مبلغ آن هم کاملاً متفاوت با این قانون در سال ۶۹ در نظر گرفته شده است. همچنین ۲۴۰ هزار نفر هم‌اکنون از مقرری بیمه بیکاری سازمان تأمین اجتماعی استفاده می‌کنند.» (خبرگزاری تسنیم).

بر این اساس و با توجه به عدم پرداخت به‌موقع مقرری بیمه بیکاری بسیاری از ثبت‌نام‌شدگان، کندی در روند پرداخت‌ها، مکفی نبودن و ناهماهنگی بین مرجع تأییدکننده بیکاران و مرجع پرداخت‌کننده بیمه بیکاری موجب عدم انطباق با اصل سرعت عمل و نیز خدشه بر اصل ارزش محوری است که از اصول بنیادین استراتژی پاندا است. البته باید در نظر داشت، با توجه به اصل نگرش سیستماتیک، سازمان تأمین اجتماعی منابع مالی لازم را برای این مهم در اختیار ندارد، تصمیمات باید ضمن یک نگرش سیستماتیک و همه‌جانبه در قالب عوامل و مؤلفه‌های زمینه‌ای، محیطی و پیامدها و با در نظر گرفتن اهداف و نیازهای متنوع سازمان و ذی‌نفعان اخذ و در تمامی مراحل ارزیابی شود.

۴-۵. گسترش و تسهیل مزایای کوتاه‌مدت مانند مزایای غرامت دستمزد ایام بیماری

در راستای حمایت از بیمه‌شدگان سازمان تأمین اجتماعی، به‌خصوص کسانی که به‌دلیل شرایط کنونی امکان حضور در محل کار را ندارند و همچنین، کسانی که به ویروس مبتلا شده‌اند، اقدامات زیر در سازمان تأمین اجتماعی انجام شد:

۱. پرداخت غرامت دستمزد ایام بیماری به کلیه بیمه‌شدگان مبتلا به بیماری کووید ۱۹ صرفاً به استناد گواهی مراجع پزشکی مربوطه و بدون نیاز به انجام سایر تشریفات مقرر تا زمان بهبود کامل؛
۲. فراهم نمودن زمینه پرداخت علی‌الحساب غرامت دستمزد ایام بیماری و بارداری بدون نیاز به تأیید مراجع پزشکی سازمان (پزشک معتمد و شورای پزشکی)؛

یکی دیگر از اصول استراتژی پاندا اصل نتیجه‌گرایی است. از آنجا که هدف از این اقدامات جلوگیری از مراجعه حضوری و تجمع افراد برای ارائه مدارک و مستندات به مراجع پزشکی سازمان است، بنابراین اصل نتیجه‌گرایی در این تصمیم‌گیری مشهود است؛ ضمن آنکه عملکرد سازمان با مصوبات ستاد ملی مبارزه با کرونا در زمینه تشویق برای ماندن در خانه و رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی و کمک به قطع زنجیره انتقال و ویروس منطبق است.

۵-۵. تعدیل رویه‌های اداری و مکانیسم ارائه خدمات قابل طبقه‌بندی

مجموعه‌ای از اقدامات اجرایی و اداری ساده با استفاده از تکنولوژی سطح پایین می‌تواند برای سرعت‌بخشیدن به رسیدگی به درخواست‌ها یا پردازش مطالبات و سپس پرداخت مزایا به کار رود. لغو الزامات برای ملاقات حضوری، مثلاً انعطاف‌پذیری اجرایی با پذیرش درخواست‌های آنلاین در خصوص بیمه بیکاری یا تشویق افراد برای ارائه درخواست‌ها به صورت آنلاین یا تلفنی نیز در سازمان‌های تأمین اجتماعی انجام شده است. این اقدامات، علاوه بر اینکه فرایند را کارآمدتر می‌کنند، بر فاصله‌گذاری اجتماعی نیز مؤثر هستند (اکبرپور روشن، ۱۳۹۹: ۱۶).

در رابطه با اقدام پنجم سازمان، همچنان که از عنوان این اقدام مشخص است، اصل انعطاف‌پذیری مدنظر بوده است. انعطاف‌پذیری دستورالعمل‌ها این امکان را فراهم آورد تا سازمان در شرایطی که خطر انتشار و ویروس کارکنان و ارباب‌رجوع را تهدید می‌کرد، از تجمع افراد جلوگیری و زنجیره انتقال را قطع کند.

۶. نتیجه‌گیری

پس از بیان مسئله و پیشینه پژوهش و معرفی استراتژی تصمیم‌گیری پاندا، قابلیت‌ها و مزیت‌های این استراتژی، تناسب به کارگیری آن در تصمیم‌گیری و سنجش مدیریت عملکرد در شرایط بحرانی بیان شد و سپس، با استفاده از روش متن‌کاوی اقدامات پنج‌گانه سازمان تأمین اجتماعی در مواجهه

با شیوع ویروس کرونا تحلیل شد. در این قسمت سعی بر این است تا ضمن مرور یافته‌های تحقیق و با استفاده از تکنیک استراتژی پاندا به سؤالات پژوهش پاسخ داده شود.

۱. عمده اقدامات سازمان تأمین اجتماعی در مواجهه با بحران کرونا چه بوده است؟ اقدامات سازمان در بحران کرونا عبارت‌اند از: گسترش دسترسی به خدمات درمانی، استمهال یا امهال موقتی پرداخت حق بیمه‌ها، تسهیل بر خورداری از بیمه بیکاری، گسترش و تسهیل مزایای کوتاه‌مدت مانند مزایای غرامت دستمزد ایام بیماری، تعدیل رویه‌های اداری و مکانیسم ارائه خدمات قابل طبقه‌بندی.

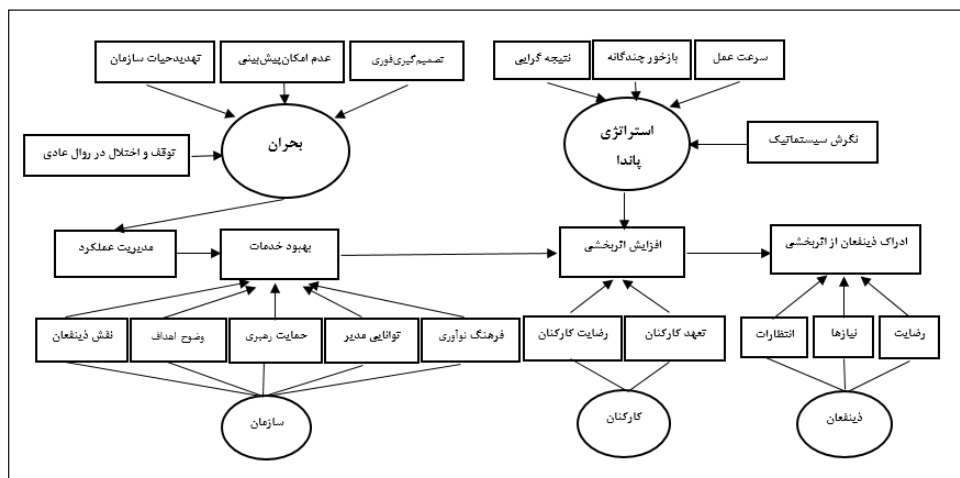
۲. آیا مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا، اثربخش بوده است؟

مدیریت عملکرد از طریق بهبود خدمات سازمان در افزایش اثربخشی اثر دارد (والکر، ۲۰۱۱). در بهبود عملکرد، نقش سهام‌داران، وضوح اهداف، حمایت رهبری، توانایی مدیر و فرهنگ نوآوری در سازمان مطرح است (سینگر، ۲۰۱۳). رضایت کارکنان و تعهد آنها نیز در اثربخشی سازمان مؤثر است (آدم، ۲۰۱۲؛ رحمان سرشت و همکار، ۱۳۹۴). هر نوع سیستم اندازه‌گیری اثربخشی باید نیازها، انتظارات مشتریان و رضایت آنها را در نظر بگیرد. رضایت حالتی روان‌شناختی است که با ارضای نیازها، دستیابی به یک میل و یا دوری از یک انزجار یا بی‌رغبتی، برآورده شدن انتظارات، ادای یک دین و یا انجام تعهد و الزام در انسان ایجاد می‌شود (پرچمی، ۱۳۹۱). راهبردهای مشتری‌مداری محور هر برنامه اثربخشی است و در این راهبردها سعی می‌شود با کیفیت بالای خدمات، نیازها و انتظارات شهروندان را برآورد. بدین ترتیب اثربخشی، درجه پاسخ‌گویی و واکنش سازمان‌ها نسبت به نیازها و خواسته‌های جامعه، شهروندان و استفاده‌کنندگان از خدمات است. رضایت شهروندان زمانی حاصل می‌شود که بتوانند نقشی فعال‌تر در فرایند بهبود کیفیت سازمان ایفا کنند (سات و ببر، ۲۰۰۹؛ اندروز و اند دای وال، ۲۰۱۳؛ رحمان سرشت و همکار، ۱۳۹۴) اما با این حال، این کیفیت ادراک شده توسط مصرف‌کنندگان است که معیار سنجش کیفیت خدمات است.

کیفیت ادراک‌شده ارزیابی و قضاوت مصرف‌کننده از مجموع مزیت‌ها و برتری کلی محصول (خدمت) تعریف شده است. (گروال، مونرو و کریشن، ۱۹۹۸). در واقع، منافعی که مصرف‌کنندگان از محصول یا خدمتی خاص به دست می‌آورند، ادراک از کیفیت آن را شکل می‌دهد (مونرو، ۲۰۰۳). از آنجا که ارزیابی نهایی از کیفیت توسط مصرف‌کنندگان انجام می‌شود، کیفیت ادراک‌شده همان کیفیت واقعی محصول (درجه‌ای که محصول با انتظارات مشتری و مشخصات ارائه‌شده تطبیق دارد) (روستا، ونوس، ابراهیمی، ۱۳۸۹: ۲۴۹) نیست و با هم فرق دارند؛ بنابراین کیفیت ادراک‌شده در صورت لزوم نمی‌تواند

منصفانه تعیین شود (ارنکول و دویگان^۱، ۲۰۱۰: نظری و قزلباش، ۱۳۹۶).

در شکل زیر فرایند ادراک ذی‌نفعان از مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا ترسیم شده است.



شکل ۱. فرایند ادراک ذی‌نفعان از مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا

مدیریت عملکرد از طریق بهبود خدمات و کیفیت خدمات موجب اثربخشی مدیریت عملکرد می‌شود و افزایش اثربخشی منجر به ادراک گیرندگان خدمت از اثربخشی خدمات می‌شود و در این میان، به‌منظور ارتقای کیفیت خدمات ارائه‌شده استراتژی پاندا با ویژگی‌ها و مزیت‌های خاص خود بر بهبود کیفیت تصمیمات اتخاذشده تأثیرگذار است.

به‌منظور سنجش رضایت بیماران ترخیصی مبتلا به کرونا که در بیمارستان‌های سازمان تأمین اجتماعی بستری بوده‌اند، مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی پژوهشی از نوع نظرسنجی را به انجام رساند. در این نظرسنجی تلاش شده‌است تا میزان رضایت این دسته از شهروندان از تجربه حضور در مراکز درمانی ملکی سازمان تأمین اجتماعی در برخی استان‌های کشور شامل ۱۰ استان آذربایجان شرقی، اصفهان، البرز، تهران، سمنان، فارس، قزوین، گلستان، گیلان و مازندران بررسی شود. بر اساس این نظرسنجی، ۸۳.۴ درصد از بیماران بستری شده از عملکرد پزشکان در بیمارستان‌ها و ۸۶.۱ درصد نیز از عملکرد پرستاران این بیمارستان‌ها اعلام رضایت بسیار بالایی داشته‌اند. همچنین، ۶۹.۶ درصد از بیماران بستری شده از خدمات سازمان تأمین اجتماعی در ایام بیماری رضایت داشتند و ۷۷.۳ درصد نیز از کل دوره‌ای که در بیمارستان بستری بوده‌اند رضایت خود را اعلام کرده‌اند.

بنابراین در رابطه با اقدام اول (گسترش دسترسی به خدمات درمانی) اصل نتیجه‌گرایی استراتژی پاندا در مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی مشهود است. اقدام‌های دوم و چهارم (استمهال پرداخت حق بیمه و گسترش مزایای کوتاه‌مدت) که هدف کمک به صنوف و کسب‌وکارهای آسیب‌دیده ناشی از کاهش فعالیت‌های اقتصادی به‌علت شیوع ویروس بوده است نیز بر اساس اصل نتیجه‌گرایی و ارزش‌محوری این اقدامات صورت گرفته است. البته ممکن است این‌گونه اقدامات از سوی ذی‌نفعان ناکافی بیان شود؛ ولی باید در نظر داشت که سازمان پیش از بحران کرونا نیز با بحران مالی مواجه بوده است و حمایت‌های بیشتر در این خصوص نیاز به تأمین منابع و پشتیبانی مالی دولت دارد. در زمینه اقدام سوم (تسهیل برخورداری از بیمه بیکاری)، اصول سرعت عمل، ارزش‌محوری و نتیجه‌گرایی که هدف این اقدام در حمایت از کارگران بوده رعایت نشده است. در اقدام پنجم (تعديل رویه‌های اداری و مکانیسم ارائه خدمات قابل طبقه‌بندی) هدف تعامل با مراجعان سازمان، جلوگیری از تجمع افراد و رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی است که با این اقدام، این مهم رعایت شده و لذا این عمل مبتنی بر اصول تعامل‌محوری و نتیجه‌گرایی است.

۳. آیا منافع ذی‌نفعان متعدد سازمان ضمن مدیریت عملکرد در بحران کرونا، تأمین شده است؟

به‌منظور بررسی تأمین منافع ذی‌نفعان سازمان تأمین اجتماعی در شرایط بحران کرونا اقدامات چندگانه سازمان با اصول استراتژی پاندا در جدول ۳ مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اما به‌لحاظ اهمیت دو اصل بازخورد چندگانه و مقبولیت، این دو اصل به‌طور مجزا از زاویه منافع ذی‌نفعان بررسی می‌شود.

بازخورد چندگانه: بازخورد چندگانه از ویژگی‌های منحصر به فرد تکنیک تصمیم‌گیری پاندا به شمار می‌آید که از جهات مختلفی در شرایط بحرانی کمک‌کننده است. در اینجا بازخورد چندگانه کمک می‌کند تا گروه‌های مختلف دخیل در این مسئله هر یک از منظر خودشان به دقت شدن تصمیمات نهایی کمک کنند. (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۹). لازم است در این خصوص به روش‌های مختلف از ذی‌نفعان بازخورد گرفته شود. مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی که از مؤسسات وابسته به سازمان است، در این خصوص اقداماتی انجام داده است که نمونه‌ای از آن در قسمت قبلی این مقاله ارائه شد.

مقبولیت: اگر عملکرد مدیران مبتنی بر مشارکت و تعامل با ذی‌نفعان و ضمن دریافت بازخورد از ایشان انجام شود و به‌دوراز هرگونه اقدام نمایشی و مصلحت‌اندیشی صورت گیرد و تصمیم‌گیری مبتنی بر فنون علمی انجام شود، موجب جلب اعتماد گروه‌های ذی‌نفع، دریافت بازخورد، افزایش کارایی و مقبولیت تصمیمات می‌شود. در ثانی، الان که در نیمه راه مدیریت بحران هستیم و ممکن است تصمیمات و مدیریت عملکرد سازمان ابعاد و نتایج پیش‌بینی نشده‌ای داشته باشد، بنابراین قضاوت در این مورد زود خواهد بود.

ارزیابی مدیریت عملکرد با استراتژی پاندا	زیر اقدامات	اقدامات
تبعیت از اصول نتیجه‌گرایی، انعطاف‌پذیری، تعامل محوری ارزش‌محوری و عدم تبعیت از اصل سرعت عمل در شروع بحران	<p>۱. لغو پذیرش بیماران غیراورژانسی (الکتیو)</p> <p>۲. خرید خدمت از بیش از ۴۸ هزار ارائه‌دهنده خدمات تشخیصی درمانی (بخش درمان غیرمستقیم)</p> <p>۳. استفاده از ۳۸۵ مرکز درمانی ملکی مشتمل بر ۷۷ بیمارستان با ظرفیتی بالغ بر ۱۰ هزار تخت فعال و بیش از ۳۰۸ مرکز ارائه خدمات سرپایی (بخش درمان مستقیم)</p> <p>۴. دو شیفتی کردن درمانگاه‌ها و کلینیک‌های تابعه سازمان تأمین اجتماعی</p>	گسترش دسترسی به خدمات درمانی
عدم رعایت اصل سرعت عمل در مراحل ابتدایی، همچنین به‌منظور رعایت اصل مقبولیت، لازم است شفافیت و اقتناع افکار عمومی انجام شود. رعایت اصول تعامل محوری، ارزش‌محوری، نتیجه‌گرایی، انعطاف‌پذیری	<p>۱. افزایش مهلت‌های مربوط به فرایند انعقاد قرارداد و پرداخت حق بیمه به‌منه ماه ۱۳۹۸ لغایت فروردین ماه ۱۳۹۹</p> <p>۲. امهال حق بیمه اسفندماه ۱۳۹۸ و فروردین و اردیبهشت ماه ۱۳۹۹ سهم کارفرما (۲۰ درصد) و امکان تقسیط حق بیمه دوره مذکور بدون اخذ جریمه، از تیرماه لغایت اسفندماه ۱۳۹۹</p>	استمهال موقتی پرداخت حق بیمه
عده‌ای از کارگران، موفق به ثبت‌نام در سامانه مذکور نشده‌اند، بسیاری از ثبت‌نام‌کنندگان مشمول نشده‌اند، روند پرداخت‌ها، کند است و از آنجاکه مقرری پرداختی مکفی نیست، بنابراین اصول ارزش‌محوری، سرعت عمل و نتیجه‌گرایی از اصول استراتژی پاندا، رعایت نشده است	<p>۱. راه‌اندازی سامانه</p> <p>۲. شناسایی مشمولین</p> <p>۳. پرداخت بیمه بیکاری</p>	تسهیل برخورداری از بیمه بیکاری
انطباق با اصول انعطاف‌پذیری، نتیجه‌گرایی، ارزش‌محوری و تعامل محوری	باتوجه به راه‌اندازی وب سرویس استعلام تست PCR وزارت بهداشت چنانچه دوره استراحت پزشکی ۱۵ روز و کمتر بابت استراحت‌های سرپایی و تا سقف یک ماه جهت استراحت‌های متصل به بستری باشد، نسبت به پرداخت غرامت دستمزد ایام بیماری بیمه‌شدگان مبتلا به کرونا بدون انجام تشریفات اداری	گسترش و تسهیل مزایای کوتاه‌مدت
تطبيق با اصول؛ تعامل محوری، ارزش‌محوری، انعطاف‌پذیری، نتیجه‌گرایی	لغو الزامات برای ملاقات حضوری مثلاً انعطاف‌پذیری اجرایی با پذیرش درخواست‌های آنلاین در خصوص بیمه بیکاری یا تشویق افراد برای ارائه درخواست‌ها به‌صورت آنلاین یا تلفنی	تعديل رویه‌های اداری و مکانیسم ارائه خدمات قابل طبقه‌بندی

جدول ۳. ارزیابی مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی با کمک استراتژی پاندا

منبع: یافته‌های تحقیق

۶-۱. مقایسه نتایج با پژوهش‌های مرتبط

نوآوری این مقاله بررسی مدیریت عملکرد سازمان با استفاده از استراتژی تصمیم‌گیری پاندا است. لازم به ذکر است که مدیریت عملکرد سازمان‌ها در شرایط بحرانی با جامعیتی که در این مقاله بررسی شده، تاکنون ارزیابی نشده است و خروجی مقاله را باید سهم مقاله در مدیریت دانش در شرایط بحران به حساب آورد. همان‌طور که رحمان‌سرشت و همکاران (۱۳۹۴)، ضمن ارائه مدلی برای سنجش اثربخشی خدمات عمومی در بیمارستان‌های دولتی به این مسئله دست‌یافته بودند، نتایج آزمون‌های پژوهش حاضر نشان داد مدیریت عملکرد سازمان تأمین اجتماعی منوط به اثربخشی ادراک‌شده توسط ذی‌نفعان است. در تحقیق دیگری که عزیزی و همکاران (۱۳۹۹)، به‌منظور به‌کارگیری استراتژی پاندا در تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی انجام داده بودند، به این نتیجه رسیدند که استفاده از مزیت‌ها و ویژگی‌های استراتژی پاندا موجب ایجاد ارزش افزوده در موضوعات تصمیم‌گیری می‌شود که نتایج پژوهش حاضر نیز این موضوع را تأیید می‌کند.

۷. پیشنهادات و محدودیت‌ها

چون در نیمه راه مدیریت بحران هستیم، تحقیق با محدودیت پیش‌بینی ابعاد و نتایج در مورد تصمیمات و مدیریت عملکرد سازمان روبه‌رو بود؛ بنابراین با توجه به این موضوع، پیشنهاد می‌شود فرایند پژوهش با استفاده از سایر مدل‌ها و ترکیب‌ها در پسا‌کرونا تکرار گردد.

فهرست منابع

- اسکندری، غلامرضا؛ نادر بهلولی؛ غلامرضا رحیمی و سید عبدالله حجتی (۱۳۹۷) «طراحی مدل بهینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی به روش استنتاج فازی»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۰(۳۶)، ۶۸-۳۳.
- اسکندری، غلامرضا (۱۳۹۷) طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی. رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
- اکبریوروشن، نرگس (۱۳۹۹) تأثیرات بحران کرونا بر سازمان تأمین اجتماعی. تهران: مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
- امینی، شیما و نورمحمد یعقوبی (۱۳۹۵) «بررسی تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران در کارخانه نیرو کلر اصفهان»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۰(۴)، ۴۳-۲۳.
- پرچمی، داوود (۱۳۹۱) «سنجش رضایت از یک سازمان (بررسی موردی: سازمان حج و زیارت)» فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰، ۱۸۶-۱۵۱.

- حسن‌زاده، زینب؛ سید علی‌اکبر افجه‌ای؛ ابوالحسن فقیهی و اکبر عالم تبریز (۱۳۹۷) «رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۲۷(۲)، ۱۱۳-۱۴۷.

- خبرگزاری ایلنا. [صفحه - خانه]. [فوری در دسترس]. [۱۳۹۹/۱۲/۲۰].

- <https://www.ilna.news/fa/tiny/news-970312>

- خبرگزاری تسنیم. [صفحه - خانه]. [فوری در دسترس]. [۱۳۹۹/۱۲/۲۳].

- <https://www.tasnimnews.com>

- ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۹۹) «آینده‌پژوهی تأثیرات بحران کووید ۱۹ بر آموزش عالی»، *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم/نسانتی*، ۱۲(۲)، ۲۱۱-۱۸۱.

- رسولی، رضا و محمدحسین نوربائی (۱۳۹۳) «بررسی تأثیر ارزش‌های سازمانی در راهبردهای منابع انسانی و کسب‌وکار». اولین کنفرانس مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات ۶ بهمن ماه ۱۳۸۳، پارک علم و فناوری دانشگاه تهران.

- رحمان‌سرشت، حسین و زهره موسوی کاشی (۱۳۹۴) «مدلی برای سنجش اثربخشی خدمات عمومی (آزمونی در بیمارستان‌های دولتی)»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲۴، ۷۶-۵۹.

- روستا، احمد و داور ونوس و عبدالحمید ابراهیمی (۱۳۸۹) *مدیریت بازاریابی*. تهران: انتشارات سمت.

- سازمان تأمین اجتماعی. [صفحه - خانه]. [فوری در دسترس]. [۱۳۹۹/۱۲/۴]. <https://account.tamin.ir>

- سید جوادین، سید رضا و حسین جلیلیان (۱۳۹۴) *تئوری‌های مدیریت*. تهران: انتشارات نگاه دانش.

- کیا، زهره؛ نوش‌آفرین خان‌زاده (۱۳۹۹) «بررسی شرایط شرکت‌های هواپیمایی کشور در دوران گذار از کرونا»، *نشریه علمی - تخصصی شباک*، ۱(۵۲)، ۱۴۵-۱۵۴.

- عزیزی، مهدی، عادل آذر و محمود دهقان نیبری (۱۳۹۹) «کاربرد استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در شرایط بحرانی؛ با تمرکز بر بحران کرونا در ایران»، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۴(۳)، ۴۹-۲۷.

- علیزاده، سعید (۱۳۹۱) رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسان و عملکرد سازمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی. ن

- مشبکی، اصغر (۱۳۷۱) «فراگرد تصمیم‌گیری و مدیریت بحران»، *دانش مدیریت*، ۱۹، ۴۷-۳۵.

- منصور، حسین (۱۳۹۹) «شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی»، *مدیریت بهره‌وری*، ۵۳، ۱۱۸-۹۷.

- نجاری، رضا و محمد نذر محمدی (۱۳۸۹) «بررسی تطبیقی بازخوردهای ۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰، ۷۲۰ درجه در ارزیابی عملکرد کارکنان»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱(۵)، ۱۲۸-۱۰۷.

- نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۰) ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان (مورد مطالعه: صنعت بیمه در ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

- نظری، محسن و مهسا قزلباش (۱۳۹۶) «بررسی تأثیر قالب‌بندی پیام تخفیف و برند بر صرفه‌جویی ادراک‌شده، کیفیت ادراک‌شده و قصد خرید مصرف‌کنندگان»، *مدیریت بازرگانی*، ۹(۱)، ۲۱۱-۱۹۳.

- Alves, J. C.; Lok T. Cheng; Luo, Y. Hao; W. Hao (2020) "Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau". <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>

- Erenkol, A. D. & A. Duygun (2010) "Customers perceived brand equity and a research on

- the customers of Bellona which is a Turkish furniture brand". *The Journal of American Academy of Business*. 16(1), 93-109.
- Fayyad, U. M. (1996) Data mining and Knowledge Discovery: Making Sense Out of Data. *IEEE Expert: Information systems and Their Applications* 11(5): 20-25.
 - Fraser, K, & H. - H. Hvolby (2010) "Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor?". *Team Performance Management*. 16, 74 – 94.
 - Grewal, D.; K. B. Monroe & R. Krishnan (1998) "The Effects of Price Comparison Advertising on Buyers' Perception of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions". *Journal of Marketing*, 62(2), 46-59.
 - Ketkar, S. & P. Sett (2010) "Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi - level causal model". *The International Journal of Human Resource Management*, 21.
 - Monroe, K. B. (3rd ed.) (2003) *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York, NY: McGraw-Hill.
 - Obrenovic, B. Du, J. Godinic, D. Tsoy, D. Jakhongirov, I. (2020) Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Journal of Sustainability*, 12,1-27; doi:10.3390/su12155981.
 - Philip, H. M (2020) "Reflections: US Coronavirus Crisis Management–Learning from Failure January–April, 2020", *Journal of Change Management*, 20: 4,283-311, DOI: 10.1080/14697017.2020.1836721.
 - Saracoglu, R. K. Tutuncu, and N. Allahverd. (2007) "A fuzzy clustering approach for finding similar documents using a novel similarity measure". *Expert systems with Applications* 33(3):600-605.
 - Shen, C. W.; M. Chen & C. C Wang (2018) Analyzing the trend of O2O commerce by bilingual text mining on social media: computers in Human Behavior.
 - Trachsler T. & W. Jong (2020) "Crisis management in times of COVID-19: Game, set or match?" *Contingencies and Crisis Management*. 2020; 00:1–2. <https://doi.org/10.1111/1468-973.12306>.
 - Zeng, L.; L. Li; L. Duan; K. Lu; Z. Shi; M. Wang & P. Luo (2012) "Distributed data mining: a survey". *Information Technology and Management*. 13(4), 403-409.