

# تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران

## مطالعه‌ی موردی: ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران

سعید عسکری ماسوله: دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی.

مهدی افشار\*: کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه شاهد؛ Email: MehdiAfshar83@gmail.com

مینا محمدی: کارشناسی مدیریت صنعتی، دانشگاه شاهد.

تاریخ دریافت: ۹۴/۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۵/۵/۱۷

### چکیده

قرن بیست و یکم، قرن روایی با تغییرات شگرف تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است که هیچ سازمانی از تغییرات و رویدادهای آن در امان نیست. بحران‌ها بخشی از فضای کسب و کار هستند و حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان را تهدید می‌کند، ناممکن است. از سوی دیگر انطباق با شرایط موجود نیاز به نیروی انسانی متخصص برای بهره‌گیری هر چه بیشتر از فرصت‌های ایجاد شده دارد. مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران از موضوعات مهم سازمانی هستند که در طول دهه‌های اخیر در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است. یکی از ملزومات اصلی در زمینه‌ی مدیریت بحران، سطح بالای میزان آمادگی و توانمند نیروی انسانی مدیریت بحران است. در این مقاله پیوند این دو موضوع در ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش با توجه به هدف آن از نوع کاربردی توسعه‌ای است، زیرا یافته‌های آن می‌تواند مبنای کاربردی در شهرداری‌ها داشته باشد. این پژوهش بر آن است تا به این پرسش اصلی پاسخ دهد که مؤلفه‌های منابع انسانی تا چه حد بر کیفیت ارکان نظام مدیریت بحران مؤثرند. در همین راستا، با توجه به مؤلفه‌های منابع انسانی در این زمینه، سوالاتی در قالب پرسشنامه با طیف لیکرت پنج نقطه‌ای طراحی شده و به سنجش این عوامل پرداخته شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش ستادهای مدیریت بحران در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران است. برای آزمون فرضیه‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در ستادهایی که نظام مدیریت منابع انسانی استقرار یافته است، کیفیت عملیات مدیریت بحران وضعیت بهتری دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت بحران، مدیریت منابع انسانی، شهرداری تهران

## The Effect of Human Resources Management System on the Quality of Crisis Management Operations

### case study: Headquarters of Tehran Municipality Crisis Management

Saeed Askari Masouleh<sup>1</sup>, Mahdi Afshar<sup>\*2</sup>, Mina mohammadi<sup>3</sup>

### Abstract

Twenty-first century, the century of dramatic changes in confrontation with technological, social, political and economic than any organization is immune from the changes and events. Crises are part on the business environment and remove the crises that threaten the organization is impossible. On the other hand, adapt to the current situation, require expert man power for take more advantages of the opportunities were created. Human-resource management and crisis management have been important organizational issues that center of attention researchers in recent decades. One of the main requirements in the field of crisis management is the high level of readiness and capable manpower. In this article, link these two issues in the crisis-management headquarters in Tehran municipality, has been studied. In terms of classification, the objective of this study is practical-development, because its findings could be practical foundation in municipalities. The main research question is components of human resources to what extent the quality of the pillars of the effective crisis-management system. Accordingly, due to the components of human resources in this field, some questions from experts in the form of a questionnaire have been designed within the five-point Likert and measuring these factors. The population of the research staff crisis management in 22 districts of Tehran Municipality. To test the hypothesis, the structural equation modeling method is used. Research findings show that at headquarters that the human resources management system is established, the crisis-management operations' quality shows the better situation.

**Keywords:** Crisis Management, Human Resource Management, Tehran Municipality

1 PhD Student of Organizational Behavior and Human Resource in University of Allameh Tabatabaee, Tehran, Iran.

2 Master of Human Resource Management in University of Shahed, Tehran, Iran; E-mail: MehdiAfshar83@gmail.com.

3 Bachelor of Industrial Management, University of Shahed, Tehran, Iran.

۳۹

شماره نهم

بهار و تابستان

۱۳۹۵

دوفصلنامه علمی و پژوهشی



## مقدمه

در عصر اطلاعات اغلب دارایی‌های مؤسسات و شرکت‌ها را دارایی‌های نامشهود تشکیل می‌دهند که استفاده از آن‌ها نه تنها از ارزش آن کم نمی‌کند، بلکه موجب افزایش ارزش آن‌ها نیز می‌گردد. در این عصر، دارایی‌های نامشهود و منابع انسانی مهم‌ترین و اصلی‌ترین دارایی‌های سازمان به شمار می‌روند و روز به روز بر اهمیت آن‌ها نیز افزوده می‌گردد. در این میان مدیریت منابع انسانی، دیدگاهی را در پیش می‌گیرد که در آن به مسائل و موضوعات اصلی و محوری یا عوامل موفقیت مرتبط با نیروی انسانی توجه می‌شود. از سوی دیگر، پیچیدگی فزاینده‌ی جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چندجانبه‌ی صنایع، زمینه‌ی مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط، فراهم ساخته است. چنانچه از یک سو رشد و توسعه‌ی تکنولوژی انسان را در جدال با رخدادهای طبیعی قدرتمند ساخته و از سویی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه‌جانبه در رخدادهای ظاهراً واحد شده است. مقایسه‌ی قطع برق یک روستا با مورد مشابه در یکی از شهرهای بزرگ جهان به خوبی نشان‌دهنده‌ی درجه‌ی آسیب‌پذیری جوامع پیشرفته است. اگر در گذشته بخشی از سازمان‌ها مسئولیت رویارویی با بحران را به عهده داشت، اکنون کل سازمان آن را مهم دانسته و پیچیدگی و پیشرفت این برنامه‌ها سبب شده، دولت‌ها، نهادهای مالی شرکت‌های خدماتی و غیره به شناخت روش‌های برخورد با تغییرات ناگهانی و پیش‌بینی نشده روی آورده و مدیریت بحران واقعاً بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمان‌ها شود. از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دو سری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجب بحران هستند وجود دارند. تعیین اینکه کدامیک از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده‌ی سیستم در مقابل بحران آسیب‌پذیری و تأثیرپذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه‌ی تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است. تعیین آسیب‌پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم برمی‌گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد. سه عامل مهم که در تعریف و تشخیص بحران نقش عمده دارند عبارتند از: تهدید، زمان و غافل‌گیری. بحران‌های مختلف برحسب این‌که میزان هر یک از عوامل سه‌گانه‌ی فوق در آن‌ها شدید، متوسط یا ضعیف باشد درجه‌بندی می‌شوند که شدت تهدید، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگی‌های بحران‌های حاد هستند. بحران‌ها معمولاً خبر نمی‌کنند و یکی از ویژگی‌های عمده‌ی آن‌ها همین غیرمترقبه بودن آن‌ها است که تصمیم‌گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می‌کند. لیکن در شرایط عادی امکانات بسیار زیادی در اختیار مسئولان امور است که به طور سیستماتیک آماده‌ی برخورد با وضعیت‌های احتمالی بحرانی گردند. برنامه‌ی جلوگیری و مقابله با بلایای طبیعی شامل اقداماتی نظیر ایجاد شبکه‌های ملی و منطقه‌ای در زمینه‌ی مدیریت اطلاعات، ظرفیت‌سازی به منظور کاهش خطرهای بلایای طبیعی، مطالعه

و پژوهش درباره‌ی بحران‌های ناشی از آن و چگونگی مدیریت آن‌هاست [۱]. در ایران با توجه به تعدد این حوادث، به‌ویژه پس از زلزله‌ی بم، اهمیت مدیریت بلایای طبیعی بیش از پیش آشکار شده است. داشتن یک برنامه‌ی عملیاتی برای انواع بحران‌هایی که در سازمان روی می‌دهد، به همراه گروه‌های راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی، می‌تواند اوضاع را به کلی تغییر دهد. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله‌ی سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه‌ی اضطراری که به طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می‌تواند از رشد بحران جلوگیری کند. بازتاب‌های بحران به‌منزله‌ی عوامل خارجی عبارت‌اند از خسارت، جریان فزاینده‌ی وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی. واکنش‌های احساسی بحران به طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشت‌زدگی، کوتاه‌نظری، مقصر دانستن این و آن و جریحه‌دار شدن احساسات است که در هر بحران عوامل خارجی و واکنش‌های احساسی بحران با درجات متفاوت عمل می‌کنند. در این مقاله سعی بر این است که تأثیر مؤلفه‌های منابع انسانی بر فعالیت و مراحل مدیریت بحران سنجیده شود.

## مدیریت بحران

در بحران هدف‌های عمده به خطر افتاده است و فرصت برای تصمیم‌گیری نیز بسیار کم و حادثه‌ی پیش آمده کاملاً غیرمنتظره و غافلگیرکننده است. در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان از روش‌های معمول برای نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد. مدیریت در چنین حالتی بیش از هر چیز به تجربه‌ی مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع‌سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید هر چه سریع‌تر موضوع ارزیابی شود و در خصوص آن اقدام‌های لازم به عمل آید. بدیهی است هر چه اطلاعات موجود بیشتر و نظام اطلاعاتی کاراتر و توانایی در پردازش سریع اطلاعات بیشتر باشد، تصمیم‌های گرفته شده می‌تواند بهترین نتایج ممکن را نیز داشته باشد. در چنین شرایطی معمولاً به علت شتاب‌زدگی و همچنین حاد بودن موضوع تصمیم‌گیران معمولاً دستخوش اختلاف نظر شدید می‌شوند و میان آن‌ها درگیری به وجود می‌آید که موضوع را مشکل‌تر می‌کند. لازمه‌ی رفع اختلاف آن است که تصمیم‌گیران در چنین شرایطی تلاش کنند با حفظ خونسردی با یکدیگر بحث و گفت و گو کنند [۲]. اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای پایش بحران تعریف کنیم در آن صورت چهار مرحله را به منظور برنامه‌ریزی برای پایش بحران باید به انجام رساند. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند، سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم شوند، پس از آن باید گروه‌های مدیریت بحران تشکیل و آموزش داده شود و سازماندهی گردد. سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آن‌ها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا درآورد.

**الف. پیش‌بینی بحران و بررسی نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر:** در ممیزی بحران از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود. هنگامی که مدیران یک سلسله پرسش‌هایی نظیر «چه خواهد شد؟ اگر چنین شود» و «اگر چنین

شود، چه پیش خواهد آمد؟» را مطرح می‌کنند، سناریوهای حوادث ناگوار مورد بحث قرار می‌گیرند. در این مرحله، ممکن است استفاده از طبقه‌بندی بحران‌ها مفید و مثرتر باشد [۳].

**ب. تهیه‌ی برنامه‌ی اقتضایی برای مواجهه با بحران:** برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحران‌های احتمالی، در قالب یک مجموعه برنامه‌ی پشتیبانی تنظیم می‌شوند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا در صورت امکان همه‌ی علایم هشداردهنده‌ی حوادث و سوانح را مشخص کنند و اقداماتی برای خنثی‌سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی کرده و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش‌بینی کنند. در تنظیم برنامه‌های اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود؛ به طوری که حتی گاهی باید پیش‌بینی کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی باید از رسانه‌های جمعی برای آگاه ساختن مردم از وقوع یک سانحه‌ی مصیبت‌بار استفاده کنند. همچنین باید مشخص شود که دقیقاً در چه شرایطی، چه اقداماتی باید صورت پذیرد و در صورت عملی نشدن اقدامات اولیه، چه اقداماتی باید جایگزین آن‌ها شوند. حداقل سالی یک بار باید برنامه‌های اقتضایی مواجهه با بحران را به روز ساخت، بنابراین، ممیزی بحران نیز باید به روز شود. البته در صورت ضرورت باید در فواصل زمانی کوتاه‌تری برای به‌روزرسانی ممیزی بحران و تنظیم برنامه‌های اقتضایی مقابله با تهدیدات ناشی از بحران، اقدام کرد [۴].

**ج. تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش نیروی انسانی:** تیم‌های مدیریت بحران در سازمان‌ها با گروه‌های ضربت در نیروی انتظامی که برای برخورد با وضعیت‌های فوق‌العاده (مانند گروگان‌گیری) تشکیل می‌شوند، شباهت دارند. این گروه‌ها برحسب نوع بحران‌هایی که احتمال وقوع دارند، از تخصص‌های متعدد و متنوعی برخوردار می‌گردند. در این مرحله به‌کارگیری نظام مدیریت منابع انسانی بیشتر رنگ واقعیت می‌گیرد [۳].

**د. تکمیل برنامه‌ها از طریق اجرای آزمایشی:** گروه‌های مهارکننده‌ی بحران را می‌توان مانند گروه‌های ورزشی و یا گروه‌های اطفای حریق آموزش داد و برای افزایش سرعت واکنش، اثربخشی و تجربه‌ی کار گروهی تحت تمرین و آزمایش قرار داد. در این مرحله، استفاده از فنون شبیه‌سازی، تمرین عملی و تقلید بسیار سودمند است. البته مدیریت عالی باید از این‌گونه تمرین‌ها حمایت کند تا انگیزه‌ی افراد برای ایفای نقش‌های خود افزایش یابد و تمرین‌کنندگان، اهمیت کار خود را دریابند. بنابراین، باید از برنامه‌های اثربخش و مناسبی برای پاداش دادن به تلاش‌های کارکنان در این زمینه استفاده شود تا آنان به تمرین جدی برای رویارویی با بحران برانگیخته شوند [۵].

## فنون مدیریت بحران

در باب فنون مدیریت بحران، نخستین فن مدیریت بحران، دست‌نگه‌داشتن از اقدام حساب نشده است. بنابراین باید نبض امور را به دست گرفت و در انتظار نخستین ضربان‌ها ماند و با دریافت اولین نشانه‌های حیات، برنامه‌های اقتضایی از پیش

آماده شده را اجرا نمود. در این صورت زمان کافی در اختیار هست. ایجاد تیم مدیریت بحران با یک سلسله مراتب شفاف اهمیت بسیار دارد. این تیم باید هر از چندگاهی تشکیل جلسه دهد و ضمن بحث پیرامون بحران‌های احتمالی، چگونگی واکنش به آن‌ها را تحلیل و بررسی کند. این تیم‌ها باید میان‌وظیفه‌ای باشد، از تمامی حوزه‌ها و جنبه‌های سازمان اطلاعات لازم را دریافت کند و خطرهای احتمالی را که تصور می‌کنند سازمان با آن مواجه است شناسایی و راهکارهای مقابله با آن را تعبیه نماید. این نکته نیز قابل توجه است که تعیین افراد و مشخص کردن مسئولیت‌های آن‌ها در یک تیم واکنش از سری مباحث مهمی است که در تشکیل و سازماندهی تیم واکنش سریع نقش مهمی ایفا می‌نماید. تعداد یک تیم، وقتی بیش از حد مورد نظر باشد، موجب اختلال در برنامه‌ریزی و هماهنگی عملیاتی تیم در حوادث غیر مترقبه می‌شود. تعیین تعداد افراد یک تیم به عوامل زیادی بستگی دارد، مانند حجم مصدومین، میزان آسیب وارده در حوادث و نوع حادثه. در کل، تعداد افراد مشخص در یک تیم با مسئولیت‌های از پیش تعیین شده موجب هماهنگی و مدیریت و برنامه‌ریزی بهتر در حوادث غیرمترقبه خواهد شد [۶].

## مدل‌های مدیریت بحران

### مدل مدیریت بحران تیری و میتراف

تیری و میتراف اظهار می‌کنند که مدیریت اثربخش بحران سازمانی، جدا از نوع بحران، شامل اداره کردن پنج مرحله‌ی مشخص است که بحران‌ها طی می‌کنند:

۱. شناسایی یا ردگیری علائم؛
۲. آمادگی و پیشگیری؛
۳. مهار ویرانی؛
۴. بهبود؛
۵. یادگیری.

این مدل با شناسایی یا ردگیری علائم بحران شروع می‌شود و سپس با فرایند یادگیری از مرحله‌ی بهبود به پایان می‌پذیرد و سپس نتایج یادگیری به مرحله‌ی اول بر می‌گردد و این چرخه همین‌طور ادامه می‌یابد. دو مرحله‌ی اول، جزء مراحل قبل از بحران است و مدیریت پیش‌فعال بحران را شامل می‌شود. هر تلاش یا فعالیتی در طول این مراحل کمک زیادی به شناسایی، پیشگیری و یا جلوگیری از بحران‌های بالقوه در مراحل اولیه می‌کند. در مقابل آن، مراحل سوم و چهارم به‌منزله‌ی مراحل بعد از بحران هستند که هر فعالیتی در طی آن‌ها صورت بگیرد، فعالیت‌های واکنشی یا منفعل هستند که تلاشی است برای مقاومت و یا پیش‌شدید بر یک بحران ظاهر شده و یا حداقل کردن ویرانی‌های احتمالی آن. به صورت مقایسه‌ای، مدیریت پیش‌فعال بحران اهمیت ویژه‌ای برای هر سازمان دارد، زیرا سازمان را در بسیاری از جنبه‌ها برای رویارویی با موقعیت‌های بحرانی ناخواسته و غیرقابل انتظار آماده خواهد کرد و آن را در یک موقعیت مساعد در زمان وقوع بحران قرار می‌دهد. برای پیدایش یک چنین مدیریتی باید سه فعالیت اصلی صورت گیرد:

۱. ایجاد یک برنامه‌ی مدون بحران؛

۲. تشکیل تیم مدیریت بحران؛

۳. آموزش‌های منظم کارکنان برای مواجهه با بحران‌ها.

### مدل واکنشی در مقابل مدل پیش‌فعال

به طور کلی در موقعیت‌های بحرانی از دو روش به بحران می‌نگرند: واکنشی و پیش‌فعال. سازمان‌ها هم می‌توانند علائم هشداردهنده را نادیده بگیرند و با وقوع بحران نسبت به آن واکنش نشان دهند و هم می‌توانند خود را برای رویارویی با بحران و مدیریت آن از قبل آماده سازند. در حالت اول پیامدهای ناشی از بحران مشخص نمی‌شوند، ولی در حالت دوم نه تنها فرصت‌هایی را برای اداره‌ی بحران فراهم می‌سازد، بلکه می‌تواند به دفع بحران منجر شود. در مدل واکنشی تصمیمات مربوط به بحران در حین یا بعد از وقایع گرفته می‌شود ولی در مدل پیش‌فعال تصمیم‌گیرندگان شکل‌های مختلف بحران و نیز برنامه‌های مواجهه با آن را پیش‌بینی می‌کنند.

### مدل مدیریت بحران اسکات دی جانسون

طبق این مدل که در سال ۲۰۰۶ مطرح شد، بحران‌ها فقط در اثر بلایای طبیعی یا شرایط تحمیل شده از محیط خارج نیستند بلکه گاهی شرایط ایجادشده‌ی ناشی از سوء مدیریت یا برهم خوردن تعادل درون سازمانی، سبب ایجاد بحران در سازمان می‌شوند. به همین منظور بحران تحت عنوان کلی شرایط غیرقابل پیش‌بینی بیان و به دو دسته تقسیم شده است.

### مدل مدیریت بحران بروس هاگمن

بنا به این مدل، در مدیریت بحران آنچه اهمیت دارد، توجه به این نکات است: برنامه‌ریزی، تأمین مالی، مانیتورینگ و پایش. در برنامه‌ریزی برای مدیریت بحران لازم است که ارزیابی کامل از بحران، داشتن برنامه، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، انتصاب تیم مدیریت در شرایط بحرانی، ارتقای فرهنگ مقابله با بحران، طرح‌های انتشار و آموزش‌های عملی، تست، بررسی و عمل پیش‌بینی گردد. در این شرایط جمع‌آوری اطلاعات شامل بررسی مداوم شرایط، تمرکز روی شرایط و همکاری با سایر اعضای گروه است و منظور از ارزیابی، شناسایی، توصیف و بررسی شرایط است [۷].

### مدیریت منابع انسانی

دنیای امروز دنیای سازمان‌ها است و نیروی انسانی به‌منزله‌ی با ارزش‌ترین منابع سازمانی، متولی آن محسوب می‌شود. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورد. امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه‌ی سازمان‌ها و در پی آن توسعه‌ی یک جامعه و کشور، در گرو استفاده‌ی صحیح از نیروی انسانی است. انسان‌هایی که خود به واسطه‌ی در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات رشد و بهره‌وری سازمان‌ها را فراهم آورند. به عبارت دیگر، باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری همه‌ی فرایندهای سازمانی دانست. همه‌ی منابع سازمان باید برای دسترسی به هدف اصلی به کار آیند. حصول کارایی و اثربخشی سازمانی تنها از طریق منابع

انسانی حاصل می‌شود؛ بنابراین قبل از پرداختن به مقوله‌ی کارایی و اثربخشی باید به توسعه‌ی منابع انسانی که زیربنای اساسی بهره‌وری هستند اندیشید. سازمان‌ها نیاز به انعطاف‌پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا دارند. به منظور انجام این مهم، بهره‌وری از جمله سازوکارها و مؤلفه‌هایی است که زمان‌بردار و کهنه‌شونده نیست بلکه دائماً باید مورد توجه و نظر سازمان باشد و این به آن علت است که در بهره‌وری مزیت رقابتی حاصل می‌شود [۱۰].

### مدیریت بحران و نیروی انسانی

پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران در مناطق شهرداری به‌منزله‌ی خط مقدم در هنگام بروز بحران‌های مختلف هستند. آنچه مسلم است در حوادث غیرمترقبه پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران نیاز مبرم به نیروی انسانی متخصص آموزش دیده دارند که با علم و دانش و مهارت و تجربه‌ی خود پاسخ‌گوی ارائه‌ی خدمات باشد. واکنش مدیران ارشد پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران در هنگام برخورد با بحران‌ها و حوادث غیرمترقبه و واکنش سریع آن‌ها با تغییر و تحول پیش آمده بسیار مهم و حیاتی است. تصمیم‌گیری‌های مرتبط با تخصیص منابع و هدایت و رهبری نقل و انتقال و عبور و مرور مجروحان و حادثه‌دیدگان هنگام بروز این حوادث، تأثیر مستقیم بر روی سلامتی این افراد دارد؛ بنابراین طراحی آموزش‌های موفق برای ارتقای عملکرد پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران ضروری است. برنامه‌ی حوادث غیرمترقبه باید برای همه‌ی کارکنان قابل فهم و درک باشد؛ به طوری که کارکنان بدانند در زمان وقوع حوادث چه کاری را باید انجام دهند. همچنین لازم است که کارکنان به طور مرتب حداقل دو بار در سال، یکسری تمرینات نمایشی را در موقعیت‌های ساختگی به اجرا در آورند و کارکنان همه‌ی واحدها باید در نوبت‌های مختلف در این تمرینات شرکت نمایند. به هر حال بروز بی‌نظمی در دقایق اولیه پس از رخداد یک حادثه اجتناب‌ناپذیر است. آنچه که هر برنامه‌ی صحیح در صدد آن است به حداقل رساندن این زمان است [۸].

### نگرش کارکنان و مدیریت بحران

به نظر می‌رسد مسائل مربوط به حوادث و ایمنی در پایگاه‌های ستاد مدیریت بحران که از جمله سازمان‌های پیچیده‌ی بخش مدیریت بحران است، نه تنها از نظر اقتصادی، بلکه به لحاظ ماهیت انسانی خدمات دارای اهمیت چشمگیری هستند. در چنین محیط‌های کاری، خدمات مدیریت بحران خطرهای شغلی زیادی نظیر خطرهای روانی، اجتماعی و فیزیکی جدی به کارکنان وارد می‌کند و مشکلات فراوانی برای آنان به وجود می‌آورد. ارزیابی نگرش ایمنی کارکنان و اجرای آموزش‌های ایمنی مدون می‌تواند به‌منزله‌ی یکی از مراحل پایش مدیریتی، در راستای کاهش حوادث، اعمال نایمن و خطاهای انسانی و نیز اثربخشی در هزینه‌ها به کار رود. اما یک عامل بزرگ و مؤثر در بروز حوادث ناشی از کار، عملکرد نایمن است. عادت مربوط به کار کردن توأم با بی‌احتیاطی در شرایط نایمن معمولاً نتیجه‌ی ناآگاهی از چگونگی انجام کار است. بنابراین آموزش شغلی با تأکید بر ابعاد ایمنی، کمک بسیار مؤثری در انگیزش کارکنان و رفع مشکل

می‌کند. نگرش، آمادگی قبلی برای ارائه‌ی واکنش مثبت یا منفی در مقابل برخی جنبه‌های دنیای اطراف خود را گویند. همچنین می‌توان گفت که موضوع نگرش می‌تواند هر نوع واقعیتی باشد، به شرط آنکه به منزله‌ی یک واقعیت درک شود. از آنجا که نگرش‌ها بر اعمال و رفتار کارگران، کارکنان و مدیران اثر بسیار مهمی دارد، بنابراین متخصصین امر همواره تلاش کرده‌اند تا راهکارهایی برای مثبت نمودن نگرش‌ها ارائه دهند. در واقع، نگرش ایمنی به میزان اعتقاد کارمندان نسبت به اجرای ایمنی سازمانی بر می‌گردد و ارزیابی آن به منزله‌ی یک هشدار اولیه‌ی نقص سیستم ایمنی منظور می‌گردد. به نظر می‌رسد اجرای آموزش‌های ایمنی بدون، ایجاد حس آسیب‌پذیر بودن در برابر حوادث محیط کاری، تشویق نیروی انسانی به حفظ سلامت جسمانی و بهداشت روانی و در نهایت، شبیه‌سازی و مانور مدیریت بحران، راهکارهای مناسبی برای ایجاد نگرش صحیح نیروی انسانی در فرایند مدیریت بحران است. یکی دیگر از موارد رفتاری که باید مورد توجه خاص قرار گیرد، بحث تصمیم‌گیری در شرایط بحران است. از عارضه‌های شایع درون سازمانی در حین مدیریت بحران، احتمال طفره رفتن افراد از تصمیم‌گیری به علت ترس از عواقب آن است. همینطور ممکن است افراد، به‌ویژه مدیران، در صورت تصمیم‌گیری، تصمیم‌هایی کلی، مبهم و دوپهلو اتخاذ نمایند، به طوری که درک این تصمیم‌های گنگ برای دستورگیرنده بسیار مشکل باشد و عملی شدن تصمیم‌ها غیرممکن شود. در اینجا، اقدام به تشکیل کمیته‌ی مدیریت بحران می‌تواند بهترین ابزار باشد [۹].

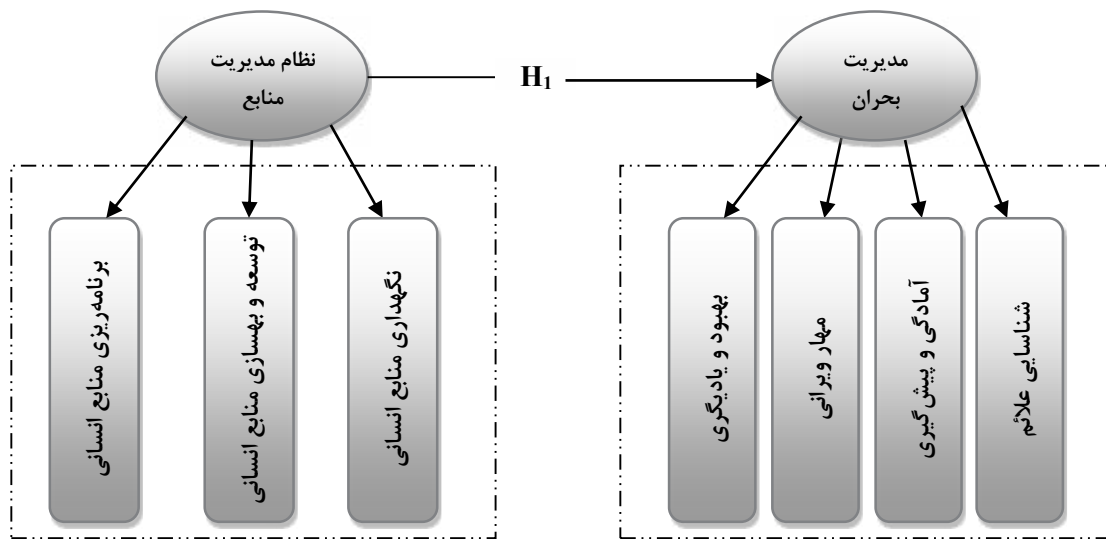
### مدل مفهومی پژوهش

مرور و بازبینی پیشینه‌ی پژوهش نشان می‌دهد که برخلاف وجود برخی از پایه‌های نظری درباره‌ی پیوند بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران، پژوهشی تجربی در زمینه‌ی شناسایی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر روی مدیریت بحران انجام نشده است. بنابراین در پژوهش حاضر، تأثیر مدیریت منابع انسانی در سازمان بر کیفیت عملیات مدیریت بحران مورد بررسی قرار گرفته

است. ادعای کلی که در این پژوهش مطرح شده است آن است که سازمان‌هایی که توجه بیشتری به مدیریت منابع انسانی دارند، کیفیت عملیات مدیریت بحران در آن‌ها وضعیت بهتری دارد. منشأ این استدلال به این موضوع بر می‌گردد که مدیریت منابع انسانی زمینه‌ی نگاه جامع به توانایی‌ها و آمادگی نیروی انسانی سازمان را فراهم آورده و برنامه‌ریزی و مدیریت بحران در چنین فضایی بهتر می‌تواند انجام گیرد. مبنای سنجش دو سازه‌ی مورد بررسی در این تحقیق از دو پژوهش گرفته شده است؛ برای سازه‌ی مدیریت منابع انسانی از پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۱) استفاده شده است که در آن مدیریت منابع انسانی از سه مؤلفه‌ی کلی برنامه‌ریزی منابع انسانی، توسعه و بهسازی منابع انسانی و نگهداری منابع انسانی تشکیل شده است. برای سازه‌ی مدیریت بحران نیز مدل‌ها و الگوهای مختلفی وجود دارد که در این پژوهش از مدل اسپیلان و هوگ (۲۰۰۳) استفاده شده که در آن عملیات مدیریت بحران از چهار مؤلفه‌ی شناسایی یا ردگیری علایم بحران، آمادگی و پیش‌گیری، مهار ویرانی، بهبود و یادگیری تشکیل شده است. در تصویر ۱ مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است. در این مدل این فرضیه بیان شده است که عملکرد سازمان در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات سازمان در زمینه‌ی مدیریت بحران تأثیر دارد.

### روش شناسایی پژوهش

مدیریت منابع انسانی به‌منزله‌ی مدیریت مهم‌ترین دارایی ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و پاداش افرادی توانمند و متخصص امری مهم و حائز اهمیت است. از طرف دیگر به دلیل محتوا و شرایط کاری خاص این افراد باید برنامه‌ای ویژه برای خروج از خدمت اشخاص داشت. بدین منظور بر اساس روش تحقیق توصیفی- پیمایشی و با سرشماری جامعه‌ی رئیس‌ان و جانشینان ستادهای مدیریت بحران مناطق ۲۲گانه‌ی شهرداری تهران،



تصویر ۱: مدل مفهومی تحقیق



جدول ۱: وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش (آلفای کرونباخ)

متغیرها	تعداد پرسش‌ها	کفایت نمونه‌گیری (KMO)	آزمون بارلت	ضریب آلفای کرونباخ (درصد)
مدیریت منابع انسانی	۶	٪۶۵	۰/۰۰	۹۳
توسعه و بهسازی منابع انسانی	۷	٪۵۶	۰/۲۰	۸۶
نگهداری منابع انسانی	۵	٪۶۷	۰/۰۱	۷۹
شناسایی علائم بحران	۴	٪۷۱	۰/۰۰	۹۳
آمادگی و پیش‌گیری	۳	٪۷۰	۰/۰۰	۸۲
مهار ویرانی	۵	٪۶۸	۰/۰۰	۹۱
بهبود و یادگیری	۴	٪۶۴	۰/۰۰	۸۵

جدول ۲: وضعیت ابعاد مدیریت راهبردی و مدیریت منابع انسانی

بعد	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۰۳	۱/۱۷	۴/۵	۳/۵	٪۹۲
توسعه و بهسازی منابع انسانی	۱۰۳	۱	۴/۱	۳	٪۸۸
نگهداری منابع انسانی	۱۰۳	۱	۴/۲	۲/۵	٪۷۹
مدیریت منابع انسانی					
شناسایی علائم بحران	۱۰۳	۱	۴/۲۵	۲/۷۶	٪۷۷
آمادگی و پیش‌گیری	۱۰۳	۱	۴/۶۷	۲/۳۴	۱/۰۶
مهار ویرانی	۱۰۳	۱	۴/۴	۲/۵۷	٪۸۸
بهبود و یادگیری	۱۰۳	۱	۴/۷۵	۲/۵۳	٪۹۵
مدیریت بحران					
				۲/۵۵	

بین پنج تا ده سال و ۵۵ درصد سابقه‌ی کاری بیشتر از ده سال داشته‌اند. داده‌های گردآوری شده همچنین نشان می‌دهند که ستادهای مدیریت بحران مورد بررسی، امتیاز متوسطی را در ارزیابی مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص داده‌اند (نمره‌ی ۳ از ۵). در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی، بیشترین نمره به برنامه‌ریزی منابع انسانی مربوط است. به بیان دیگر ستادهای مورد بررسی در زمینه‌ی برنامه‌ریزی نیروی انسانی با نمره‌ی ۳/۵ از ۵ از آمادگی قابل قبول‌تری نسبت به سایر ابعاد برخوردار هستند. پس از این بعد، توسعه و بهسازی منابع انسانی قرار دارند که نمره‌ی ۳ از ۵ را کسب کردند و در نهایت بعد نگهداری منابع انسانی نمره‌ی ۲/۵ از ۵ را کسب کرده است.

یکی دیگر از متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش، مدیریت بحران است. بررسی وضعیت ابعاد مدیریت بحران و داده‌های گردآوری شده در این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های مورد بررسی امتیاز متوسطی را در خصوص مدیریت بحران کسب کرده‌اند (۲/۵۲ از ۵). در بین ابعاد مدیریت بحران، شناسایی علائم بحران با امتیاز ۲/۷۶ بیشترین امتیاز را در بین ابعاد مدیریت بحران به خود اختصاص داده و پس از آن مهار ویرانی با نمره‌ی ۲/۵۷ در جایگاه بعدی قرار دارد. جدول ۲ وضعیت ابعاد مدیریت بحران و مدیریت منابع انسانی را در ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران نشان می‌دهد.

### آزمون مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌های پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته است. برازش

همچنین استفاده از نظر کارشناسان این حوزه، از طریق مصاحبه‌ی اکتشافی و توزیع پرسشنامه، اطلاعات مورد نظر جمع‌آوری و تحلیل شد. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش شامل دو پرسشنامه‌ی مدیریت منابع انسانی و پرسشنامه‌ی مدیریت بحران است که توسط مدیران ارشد سازمان‌های مورد بررسی تکمیل شده است. پرسشنامه‌ی مدیریت منابع انسانی با الهام از پرسشنامه‌ی احمدی و همکارانش (۱۳۹۱) و پرسشنامه‌ی مدیریت بحران با استفاده از پرسشنامه‌ی اسپیلان و هوگ (۲۰۰۳) تدوین شده و در اختیار مدیران ارشد سازمان‌های مذکور قرار گرفت. سپس روایی محتوا و روایی ظاهر پرسشنامه بررسی شد و روایی سازه نیز از طریق آزمون معناداری بارلت و آزمون کفایت نمونه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق آلفای کرونباخ بررسی شد و از آنجا که مقادیر آلفای به دست آمده برای تمامی متغیرها بیش از ۷۰ درصد است، پرسشنامه‌ی مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است (جدول ۱). روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است. برای بررسی و مقایسه‌ی توصیفی از نرم‌افزار SPSS داده‌ها و برای آزمون مدل و فرضیه‌ها از نرم‌افزار AMOS ۱۶ استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

با توجه به داده‌های گردآوری شده ۱۶/۵ درصد از پاسخگوینان این پژوهش خانم و ۸۳/۵ درصد آقایان بوده‌اند. از لحاظ وضعیت تحصیلی، ۸ درصد فوق دیپلم، ۵۶ درصد لیسانس و ۳۶ درصد فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند. از نظر سابقه‌ی کاری، ۵ درصد دارای سابقه‌ی کاری کمتر از ۵ سال، ۴۰ درصد با سابقه‌ی کاری

جدول ۳: شاخص‌های برازش منتج از آزمون مدل پیش فرض (مدل مفهومی)

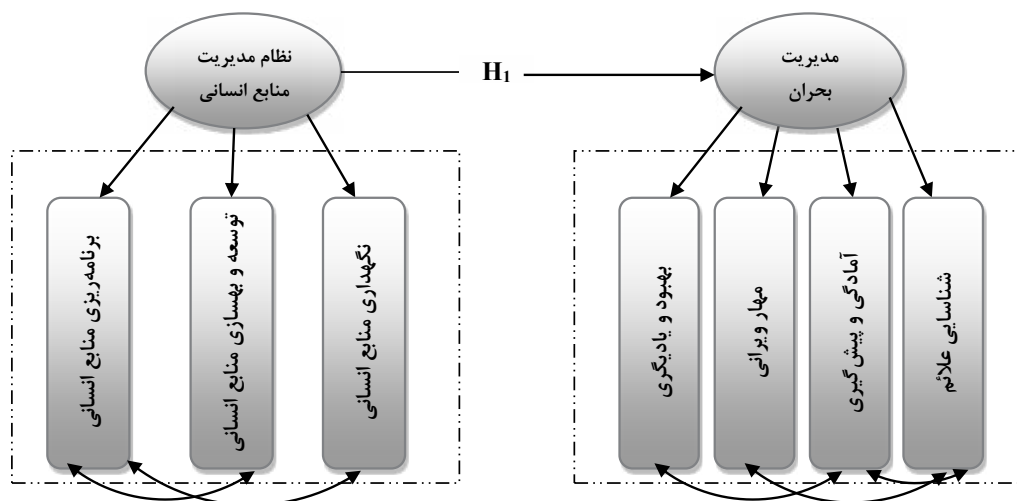
شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	برازش قابل قبول	برازش مدل
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	X <sup>2</sup>	بزرگ‌تر از ۵ درصد	صفر درصد
	شاخص نیکویی برازش	GFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۸۴ درصد
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۷۳ درصد
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۸۹ درصد
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۲ درصد
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۴ درصد
	شاخص برازش نسبی	RFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۸۹ درصد
شاخص‌های برازش مقتصد	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	بزرگ‌تر از ۵۰ درصد	۶۶ درصد
	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کوچک‌تر از ۱۰ درصد	۱۵ درصد
	کای اسکور بهنجار شده به درجه‌ی آزادی	CMIN /df	مقدار بین ۱ تا ۳	۳/۵ درصد

ایجاد رابطه‌های ناصحیح در مدل و نیز نادیده گرفتن برخی از رابطه‌های ضروری در مدل موجب این ناهمخوانی هستند.

برای اصلاح مدل، روابطی که در تصویر ۲ دیده می‌شود به مدل اضافه شده است. این روابط بیشتر در سطح خرده مقیاس‌های متغیرهای پنهان بوده است. با اجرای اصلاحات بر روی مدل مفهومی، مدل دوباره مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج اجرای این مدل در جدول ۴ مشاهده می‌گردد. همچنان که اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد، شاخص‌های مدل، برازش مناسبی را نشان می‌دهند؛ سطح پوشش به دست آمده‌ی کای اسکور، برابر با ۳۳ درصد است که بیانگر مناسب بودن برازش مدل است (مقدار بیشتر از ۵ درصد نشانگر برازش مطلوب است). شاخص نیکویی برازش با مقدار ۹۵/۲ درصد، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده با مقدار ۹۰ درصد، شاخص برازش هنجار نشده و هنجار شده با مقدار ۹۹/۶ درصد و ۹۷/۹ درصد، شاخص برازش تطبیقی با مقدار ۹۹/۸ درصد از دیگر شاخص‌هایی هستند که وضعیت مناسبی را نشان می‌دهند. از طرف دیگر ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد به منزله‌ی شاخصی مهم دارای مقداری کمتر از ۱۰ درصد است (۳/۳ درصد). به بیان دیگر با اطمینان می‌توان

کلی مدل (آزمون مدل) و برازش جزئی مدل (آزمون فرضیه‌های پژوهش) از جمله خروجی‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری است. برای اجرای این آزمون از نرم‌افزار AMOS استفاده شده است. مدل مفهومی دربرگیرنده‌ی دو متغیر پنهان است که توسط تعدادی از متغیرهای مشاهده‌پذیر اندازه‌گیری می‌شوند. هدف از انجام آزمون مدل، میزان همخوانی مدل نظری با داده‌های تجربی است. شاخص‌های برازش مدل، شاخص‌هایی هستند که میزان این همخوانی را نشان می‌دهند. جدول ۳ نتایج آزمون مدل پیش فرض (مدل مفهومی پژوهش) را نشان می‌دهد. همچنان که اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد، بیشتر شاخص‌های برازش مدل، وضعیت مناسبی را نشان نمی‌دهند و این به آن مفهوم است که مدل مفهومی پژوهش توسط داده‌های تجربی مورد حمایت قرار نمی‌گیرد. از میان شاخص‌های برازش مدل، دو شاخص سطح تحت پوشش آماره کای دو و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد از بقیه مهم‌تر هستند. همان‌گونه که دیده می‌شود مقدار این دو شاخص نیز به حد قابل قبول نرسیده است. برای مثال سطح تحت پوشش آماره‌ی کای اسکور باید بیشتر از ۵ درصد باشد، در حالی که این مقدار برای مدل، صفر به دست آمده است. حمایت نکردن داده‌های تجربی از مدل نظری می‌تواند به دو علت باشد.



تصویر ۲: مدل نهایی تحقیق

جدول ۴: شاخص‌های برازش منتج از آزمون مدل نهایی پژوهش

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	برازش قابل قبول	برازش مدل
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	X <sup>2</sup>	بزرگ‌تر از ۵ درصد	۳۳ درصد
	شاخص نیکویی برازش	GFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۵/۲ درصد
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۰ درصد
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجارنشده	NNFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۹/۶ درصد
	شاخص برازش هنجارنشده	NFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۷/۹ درصد
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۹/۸ درصد
	شاخص برازش نسبی	RFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۶/۵ درصد
شاخص‌های برازش مقتصد	شاخص برازش افزایشی	IFI	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد	۹۹/۸ درصد
	شاخص برازش مقتصد هنجارنشده	PNFI	بزرگ‌تر از ۵۰ درصد	۵۷/۱ درصد
	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کوچک‌تر از ۰٫۱۰ درصد	۳/۳ درصد
	کای اسکور هنجارنشده به درجه‌ی آزادی	CMIN/df	مقدار بین ۱ تا ۳	۱/۱۱ درصد

جدول ۵: معناداری ضرایب تأثیر برآوردشده در مدل نهایی اصلاح شده‌ی تحقیق

نتیجه	سطح معناداری	نسبت بحرانی	برآورد	رابطه‌ی مورد بررسی		مدل اصلی
				←	↔	
تأیید	*	۱۳/۷۳	۱/۰۰۴	مدیریت بحران	←	مدیریت منابع انسانی
تأیید	*	۳/۲۵	۱/۰۰۰	برنامه‌ریزی منابع انسانی	←	مدل اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی
تأیید	*	۱۹/۳۳	۰/۹۴۹	توسعه و بهسازی منابع انسانی	←	
تأیید	*	۱۲/۷۷	۱/۰۶۱	نگهداری منابع انسانی	←	
تأیید	*	۱۴/۲۸	۱/۲۰۷	شناسایی علائم بحران	←	
تأیید	*	۱۱/۴۱	۱/۰۴۷	آمادگی و پیش‌گیری	←	مدل اندازه‌گیری مدیریت بحران
تأیید	*	۳/۷۲	۱/۰۰۰	مهار ویرانی	←	
تأیید	*	۱۷/۵۳	۰/۹۰۲	بهبود و یادگیری	←	بهبود و یادگیری
تأیید	*	۱۳/۷۵	۰/۹۲۱	آمادگی و پیش‌گیری	↔	
تأیید	*	۱۴/۰۳	۰/۷۵۹	شناسایی علائم	↔	
تأیید	*	۲/۴۳	۰/۰۵۴	شناسایی علائم	↔	
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۲۶	۰/۱۳۸	توسعه و بهسازی منابع انسانی	↔	برنامه‌ریزی منابع انسانی
تأیید	*	۴/۵۴	۰/۱۴۲	نگهداری منابع انسانی	↔	

\*: مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱

مدیریت بحران و مدیریت راهبردی، روابط جدیدی که در مدل ایجاد شده‌اند نیز معنادار هستند. ضرایب این مسیرها در جدول ۵ آورده شده است.

### نتیجه‌گیری

هدف کلی این پژوهش شناسایی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران در ستادهای مدیریت بحران در مناطق ۲۲ گانه‌ی شهرداری تهران بوده است. برای دستیابی به این هدف ابتدا مبانی نظری بررسی شد و پس از آن داده‌های تجربی برای شناسایی میزان همخوانی داده‌های تجربی با مبانی نظری گردآوری و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پردازش داده‌های گردآوری شده در این پژوهش و آزمون مدل مفهومی پژوهش منجر به نتایجی شد که نشانگر تأثیر فرایند مدیریت منابع انسانی بر مدیریت بحران است. در میان منابع مختلف مدیریت بحران، منابع انسانی از مهم‌ترین منابع در فرایند مدیریت بحران

بیان داشت که مدل مفهومی پژوهش با انجام این اصلاحات مورد پذیرش قرار گرفته است.

با توجه به برازش کلی مدل، نوبت به برازش جزئی مدل می‌رسد. در این مرحله روابط جزئی مدل که در قالب مدل‌های اندازه‌گیری بیان شده‌اند مورد بررسی قرار می‌گیرند. در مدل مفهومی این پژوهش، دو دسته رابطه وجود داشته‌اند: رابطه‌ی علی مربوط به دو متغیر کلیدی پژوهش (تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت بحران) و رابطه‌های اندازه‌گیری مربوط به دو متغیر پنهان مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران. همچنان که اطلاعات جدول ۵ نشان می‌دهد، رابطه‌ی مثبت بین نحوه‌ی عملکرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران در سازمان مورد تأیید قرار گرفته است (ضریب تأثیر ۱/۰۰۴). مثبت بودن این ضریب تأثیر به آن مفهوم است که هر چه عملکرد سازمان در سازمان مدیریت منابع انسانی بهبود یافته است، کیفیت عملیات مدیریت بحران در سازمان نیز وضعیت بهتری پیدا کرده است. علاوه بر مدل‌های اندازه‌گیری



8. Berrino Annamaria, Pilar Ohlendorf, Stéphan Duri-  
aux, Yvonne Burnand, Solenn Lorillard, Antonio  
Andreoli, (2011). Crisis intervention at the general  
hospital: An appropriate treatment choice for acutely  
suicidal borderline patients. *Psychiatry Research*, 186,  
287 - 292.
9. Hirshberg A, Holcomb JB, Mattox KL. (2001). Hos-  
pital trauma care in multiple casualty incidents: a  
critical view. *Ann Emerg Med*; 37 (6), 647 - 52.
10. James, E. (2007). Leadership as (Un) usual: How to  
Display Competence in Times of Crisis.
11. Kash, Toby & John Darling (1998). crisis manage-  
ment: prevention, diagnosis and intervention. *Lead-  
ership & organization Development Journal*, Vol 19,  
No .4, 179 - 186.
12. Rittenberg Brian Randy Wax (2009). Crisis Manage-  
ment during Office/Procedural Sedation: Are You  
Ready? *Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, Iss.  
Volume 67, Issue 9, Supplement 1; p.132.
13. Siddiqi S, Huda Q, Elasaday E. (2009). The role of  
hospitals in enhancing public health security: per-  
spectives from the Eastern Mediterranean Region.  
In *International hospital federation reference book  
2008/2009. Eastern Mediterranean region, WHO*. p.  
13-7.
14. Spillan, J., & Hough, M. (2003). Crisis Planning in  
Small Business: Importance, Impetus, Indifference.  
*European Management Journal*, 21 (3), 398 - 407.

است. از این رو، مدیریت منابع انسانی و در واقع وجود یک نظام  
اثربخش مدیریت منابع انسانی عنصری بسیار مهم در زمینه‌ی  
مدیریت بحران است. در این پژوهش پس از برشمردن مؤلفه‌های  
مدیریت بحران و کسب نظر خبرگان، مشخص شد که تمامی زیر  
مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی نقش زیادی در فرایند مدیریت  
بحران دارد و همین‌طور نقش نیروی انسانی در مرحله‌ی مهار و  
حل بحران بسیار اساسی است. از آنجا که عوامل فرهنگی مانند  
روحیه‌ی کار گروهی، غلبه بر ترس، تخصص محوری، ایثارگری،  
اجتناب از شایعه، گرایش به فناوری‌های نوین و فرهنگ غالب  
و پیشرو در فرایند مدیریت انسانی تأثیر زیادی بر فرایند مدیریت  
بحران دارند، ضرورت مدیریت اثربخش نیروی انسانی بیش از  
پیش آشکار می‌گردد. از این رو، پیشنهاد می‌گردد تا برنامه‌های  
مدون و توسعه‌ی نیروی انسانی در دستور کار ستادهای مدیریت  
بحران قرار گیرد و همواره بهترین روش‌های شناخته شده در  
زمینه‌ی جذب و نگهداری نیروی انسانی به کار گرفته شود. با  
توجه به اهمیت دو متغیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران  
در سازمان و همچنین با توجه به تأیید تأثیر مدیریت منابع انسانی  
بر کیفیت عملیات مدیریت بحران در این پژوهش، مدیران  
می‌توانند زمینه‌ی لازم را برای پیاده‌سازی همزمان این دو فراهم  
آورند. مدیران با اجرای مدیریت منابع انسانی می‌توانند سازمان  
خود را به سوی هدف‌ها و چشم‌انداز تعریف شده سوق دهند و با  
استقرار مدیریت بحران و با تمرکز بر روی نبایدها، مسیر حرکت را  
هموارتر کنند.

## منابع

۱. حبیب‌زاده ملکی، احمد (۱۳۸۹). راهبردهای رسانه‌ای در مدیریت بحران.  
فصلنامه‌ی توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۰۲، ۱۰۵.
۲. رودینی، عزیزاله (۱۳۸۱). فرایند مدیریت برای توسعه‌ی ایمنی و آمادگی در  
مقابل سوانح. اولین همایش علمی تحقیقی مدیریت امداد و نجات.
۳. یزدان‌پناه، مهشید (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در مدیریت بحران.  
پایگاه مقالات مدیریت.
4. Tugba Fener, Tugce Cevik, (2015). Leadership in Cri-  
sis Management: Separation of Leadership and Ex-  
ecutive Concepts. *Procedia Economics and Finance*,  
26, 695 - 701.
5. Winni Johansen, Helle K. Aggerholm, Finn Frand-  
sen, (2013). Entering new territory: A study of inter-  
nal crisis management and crisis communication in  
organizations. *Public Relations Review*, 38, 270 - 279.
6. Xi Liu, Zhuo Chang, Ping Zhao, (2010). Is it sim-  
ply a matter of managerial competence? Interpreting  
Chinese executives' perceptions of crisis management.  
*Public Relations Review*, 35, 232 - 239.
7. Bateman, Thomas & ScottSnell (2004). Manage-  
ment: The New Competitive Landscape. NewYork:  
McGraw-Hill Inc, 85 - 88.