

# شناسایی و تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران

## مطالعه‌ی موردی: سازمان امور مالیاتی

سعید عزیزی\*: دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، پژوهشگاه شاخص پژوه، اصفهان، ایران، S.azizi@gmail.com  
محمد مهدی رشیدی: استادیار، وزارت نفت، مؤسسه‌ی مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، ایران  
اکبر نیلی پور طباطبایی: استادیار، دانشکده مهندسی صنایع - فن آوری، صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۹۷/۴/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۸/۹/۲۶

### چکیده

غالباً سازمان‌ها در کسب اهداف فردی و یا سازمانی با چالش‌های متفاوتی مواجه می‌شوند و در پی آن دچار بحران می‌گردند. بحران سبب بروز اختلال در سازمان می‌شود. مدیریت سازمان برای غلبه بر بحران نیازمند ابزار خاص آن سازمان است. اما در تمامی سازمان‌ها سرمایه‌ی انسانی، عامل مشترکی است که در مواجهه با بحران مدیریت سازمان را یاری می‌کند. مدیریت سرمایه‌ی انسانی عامل مهم کسب مزیت رقابتی محسوب می‌گردد و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی از جمله سازوکارهای ایجاد مزیت رقابتی در کسب و کار سازمان‌ها است.

توسعه‌ی منابع انسانی فرایندی است که در رفع نیازمندی‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها و با به‌کارگیری تمهیدات لازم، شرایطی را فراهم می‌کند تا شایستگی‌ها و استعداد‌های بالقوه‌ی کارکنان بالفعل گردد و سپس در خدمت تحقق اهداف به کار گرفته شود. در این تحقیق به دنبال آن هستیم که تعیین کنیم شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران چه شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی هستند. با استفاده از نظر خبرگان سازمانی و دانشگاهی و مطالعه‌ی ادبیات تحقیق پنج مؤلفه‌ی توسعه‌ی فردی، توسعه‌ی فرهنگی - اجتماعی، توسعه‌ی حرفه‌ای، توسعه‌ی مدیریتی و توسعه‌ی سازمانی و نوزده شاخص توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران مشخص گردیدند. مؤلفه‌ی فردی دارای شاخص‌های انگیزش، خلاقیت و حل مسئله است؛ مؤلفه‌ی توسعه‌ی فرهنگی - اجتماعی دارای شاخص‌های کار تیمی، ابداع فکری، روابط عمومی، فرهنگ‌سازی، روابط کاری و توزیع اطلاعات است؛ مؤلفه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای دارای شاخص‌های آموزش، دانش شغلی و تفویض اختیار است؛ مؤلفه‌ی توسعه‌ی مدیریتی دارای شاخص‌های نظارت و کنترل، برنامه‌ریزی و رهبری است؛ مؤلفه‌ی توسعه‌ی سازمانی دارای شاخص‌های مشارکت، ارزش‌یابی‌های مستمر، یادگیری سازمانی و شایسته‌سالاری است. در نهایت مدل تحقیق<sup>۱</sup> مشتمل بر مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران مشخص می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت بحران، سرمایه‌ی انسانی، سازمان امور مالیاتی

## Identifying and determining the indicators and components of human resource development in crisis management case study: Iranian National Tax Administration

SAEED AZIZI<sup>1\*</sup>, MOHAMMAD MEHDI RASHIDI<sup>2</sup>, AKBAR NILIPOUR TABATABAEE<sup>3</sup>

### Abstract

Often, organizations are facing different challenges in achieving individual or organizational goals; hence, they experience crisis. Crises cause a disruption in organizations. In this regard, the organizations' management needs a specific tool to overcome the crises. In all organizations, human capital is a common asset that helps the management in dealing with the crisis. Human capital management is an important factor in gaining competitive advantage and human capital development is among the mechanisms applied to create a competitive advantage in the organizations' business.

In response to the needs and strategic alignments of organizations and using necessary arrangements, human resource development is a process that provides the conditions to activate the potential competencies and talents of employees to be applied to realize the organizations' goals. The present study attempted to identify and determine the indicators and components of human capital development in crisis management in the Iranian National Tax Administration. Using the opinions of organizational and academic experts and literature reviews, five components of individual development were identified: socio-cultural development, professional development, management development and organizational development. Also, 19 indicators of human capital development in crisis management were determined. Individual component has indicators of motivation, creativity and problem solving. The component of social-cultural development has the following indicators: cardimitism, persuasion, public relations, culture building, working relationships and information distribution; the component of professional development has indicators of education, Job knowledge and empowerment. The component of managerial development has indicators of monitoring, control, planning and leadership; the organizational development component has the indicators of participation, continuous evaluations, organizational learning, and meritocracy.

**key words:** Crisis management, human capital, Iranian National Tax Administration.

1. Ph.D. student, Faculty of Management, Research Institute of Research, Isfahan, Iran. S.azizi@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Oil, Institute of International Studies, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Faculty of Industrial Engineering, Industrial Malek Ashtr, Isfahan, Iran

۱۱۵

شماره هفدهم  
بهار و تابستان  
۱۳۹۹

دوفصلنامه  
علمی و پژوهشی



شناسایی و تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران

## مقدمه

با توجه به اینکه ساختار نامتوازن و تک محصولی وابسته به تولید نفت، از عوامل دخیل در رکود کشور بوده است و برای رفع این ساختار نامتوازن، در چارچوب سیاست‌های اقتصاد مقاومتی باید به سمتی حرکت کرد که بتوان هزینه‌های دولت را از محل مالیات‌ها تأمین کرد، کارکنان سازمان امور مالیاتی سربازان خط مقدم جهاد اقتصادی هستند و سازمان امور مالیاتی به منظور تحقق اهداف خود نیازمند نیروی انسانی توانمند است. نیروی انسانی به دلایل مختلف سازمانی (فقدان مدیریت استعدادها، مدیریت عملکرد، توانمندسازی، بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری) و غیر سازمانی (اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی) در معرض آسیب است و با عنایت به گستردگی سازمان امور مالیاتی (۴۶ اداره‌ی کل)، تعداد پست‌های سازمانی (۳۳۰۷۰ پست) و تعداد قابل توجه نیروی انسانی (۲۶۲۰۸) لزوم شایسته‌گزینی در پست‌های بلا تصدی و داشتن برنامه‌های راهبردی و دستورالعمل‌های نظام‌مند برگرفته از متون علمی و تجارب سازمانی در زمینه‌ی حفظ و نگذاشت نیروی انسانی را مشهود می‌سازد در نظر گرفتن آمار ۱۰ ساله (از سال ۱۳۸۴ الی ۱۳۹۴) مرکز آمار دفتر پژوهش و امور بین‌الملل که شامل ۷۲ نفر اخراجی، ۱۴۲ نفر استعفا، ۹۰ نفر بازخرید و ۲۱ نفر انفصال دائم است، علائم هشداردهنده‌ی بحران در نیروی انسانی ملموس است؛ بنابراین باید در راستای حل بحران‌ها، اقدامات هدفمند و منسجمی را دنبال نمود در سال‌های اخیر کارشناسان و متخصصان علم مدیریت برای رفع چالش‌های پیش روی سازمان، مدیریت بحران را شاخه‌ای نوظهور در عرصه‌ی مدیریت، که جزء لاینفک سازمان و مدیریت آن است، دانسته‌اند؛ سازمان امور مالیاتی نیز باید از مدیریت بحران به منظور حل مشکلات، مسائل و بحران‌ها استفاده نماید.

اجرای صحیح مدیریت بحران نیازمند نیروی انسانی کارآمد است. نیروی انسانی توانمند می‌تواند به طراحی، تنظیم و تدوین برنامه‌ی جامع مدیریت بحران با رویکرد تحلیل‌گرایانه بپردازد؛ تمایز برنامه‌های لازم در مراحل قبل، حین و بعد از بحران را در نظر بگیرد و به اجرای بهنگام آن‌ها همت بگمارد. مغز متفکر یک سازمان، سرمایه‌ی انسانی آن است. هر قدر این سرمایه از مهارت‌ها، تخصص‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های مناسب‌تری برخوردار باشد در مواجهه با بحران‌ها عملکرد بهتری خواهد داشت. لذا از آنجایی که سرمایه‌ی انسانی در سازمان امور مالیاتی به منزله‌ی مهم‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود، در این تحقیق مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤثر در مدیریت بحران تعیین می‌گردد.

## چارچوب نظری

سازمان به مجموعه‌ای از افراد که به منظور کسب اهداف مشترک به طور آگاهانه با یکدیگر فعالیت و همکاری می‌نمایند اطلاق می‌شود. غالباً سازمان‌ها در کسب اهداف فردی و یا سازمانی با چالش‌های متفاوتی مواجه شده و در پی آن دچار بحران

می‌گردند. بحران‌ها بخشی از زندگی روزمره هستند، علیرغم آن ما قصد داریم بر این باور باشیم که این اتفاقات غیرمنتظره برای ما اتفاق نخواهد افتاد [۱]. واژه‌ی بحران یکی از واژه‌هایی است که به صورت بسیار گسترده‌ای در ادبیات دانشگاهی مورد استفاده قرار گرفته است و معنی دقیق آن هنوز مورد بحث است [۲]. بحران‌ها وقایعی هستند که به ندرت در اثر متغیرهای غیرقابل پیش‌بینی روی می‌دهند و لازمه‌ی پاسخ‌گویی به آن‌ها تغییر در منابع سازمان است [۳]. بحران می‌تواند به شکل‌های مختلف اتفاق بیفتد و پیامدهای متعددی از قبیل ایجاد مخاطره برای امنیت عمومی، خسارت مالی و صدمه به شهرت را در پی داشته باشد. به علاوه ممکن است هر سازمانی به زودی یا در آینده به واسطه‌ی بحران‌ها دچار آسیب شود [۴]. بحران وضعیت ناپایداری است که طی آن تغییر ناکهانی در یک یا چند بخش از اجزای منظم ایجاد می‌شود [۵]. بحران در اثر تغییر وضعیت معمولی به وضعیت غیرمعمولی و مخاطره‌آمیز ایجاد می‌شود [۶]. بحران یک واقعیت جهانی و جزء جدایی‌ناپذیر از کسب و کار است [۷]. بحران سبب بروز اختلال در سازمان می‌شود. بر این اساس می‌توان گفت اولاً بحران یک واقعه‌ی برنامه‌ریزی نشده است که بر فرایندها و محیط سازمان آسیب می‌رساند و کارکنان، خط‌مشی‌های کلیدی و ذی‌نفعان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ثانیاً بحران ممکن است در هر سازمانی روی دهد [۸]. مدیریت بحران دربرگیرنده‌ی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل دارایی‌ها و فعالیت‌ها قبل، حین و بعد از مواجهه با رویدادهای غیرمترقبه به منظور کاهش زیان‌های وارده به سازمان و بازسازی کامل سازمان است [۹]. مدیریت بحران شامل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، هدایت کارکنان و همکاری برای کنترل یک بحران است [۱۰]. مدیریت بحران علمی است کاربردی که به وسیله‌ی مشاهده‌ی نظام‌مند بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که از طریق آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری کرد [۱۱]. مدیریت بحران یک فرایند سیستماتیک و پویا است که مراحل پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی را در بر می‌گیرد [۱۲]. مدیریت سازمان برای غلبه بر بحران نیازمند ابزار خاص آن سازمان است ولیکن در تمامی سازمان‌ها سرمایه‌ی انسانی، عامل مشترکی است که در مواجهه با بحران مدیریت سازمان را یاری می‌کند. سازمان امور مالیاتی در مدیریت کارآمد اقتصادی کشور و تحقق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ملی نقش بسیار حیاتی دارد. این سازمان به‌منزله‌ی یک سازمان در حال رشد، اصلی‌ترین تأمین‌کننده‌ی درآمدهای پایدار دولت محسوب می‌شود. معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل سازمان امور مالیاتی کشور با مدنظر قرار دادن سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام، قانون برنامه‌ی پنجم توسعه، قانون بودجه و محورهای راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی اقدام به تدوین سند راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور نموده است. از بین اولویت‌های هفت‌گانه‌ی راهبردی سازمان امور مالیاتی (تأمین مالی پایدار دولت، هم‌افزایی درون سازمانی و همکاری فراسازمانی، افزایش توان ثروت‌آفرینی کشور، تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی و اداری، توسعه‌ی هدفمند

سرمایه‌ی انسانی و سازمانی، مشارکت فعال در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری و ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی) توسعه‌ی هدفمند سرمایه‌ی انسانی و سازمانی زیربنای تحقق سایر اولویت‌های راهبردی است [۱۳].

سرمایه‌ی انسانی، به زبان ساده به هر چیزی غیر از سرمایه‌ی فیزیکی از قبیل اموال، تجهیزات و سرمایه‌ی مالی گفته می‌شود. در قرن گذشته، سهم سرمایه‌ی فیزیکی از تولید ناخالص داخلی در اقتصاد کشورهای پیشرفته، با افت شدیدی همراه بوده است؛ در حالی که سهم سرمایه‌ی انسانی به طور چشمگیری افزایش یافته است [۱۴]. سرمایه‌ی انسانی از استعداد ذاتی برخوردار است که می‌تواند هم خود را دگرگون کند و هم به دگرگونی یا تعدیل سایر نهادها منجر شود [۱۵].

به‌طورکلی می‌توان گفت سرمایه‌ی انسانی مجموعه‌ای منسجم از ویژگی‌های کیفیت تحصیلاتی، مهارتی و فرهنگی افراد سازمان است که سبب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان می‌گردد [۱۶]. مدیریت سرمایه‌ی انسانی عامل مهم کسب مزیت رقابتی محسوب می‌گردد و توسعه‌ی منابع انسانی از جمله سازوکارهای ایجاد مزیت رقابتی در کسب و کار سازمان‌ها است، زیرا آنچه دارای قابلیت نامحدود است و ماندگاری پایدار را در بازار رقابت تضمین می‌کند منابع انسانی است [۱۷].

توسعه‌ی منابع انسانی فرایندی است که برای رفع نیازمندی‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها با به‌کارگیری تمهیدات لازم، شرایطی را فراهم می‌کند تا شایستگی‌ها و استعدادها با بالقوه‌ی کارکنان بالفعل گردد و سپس در خدمت تحقق اهداف به کار گرفته شود.

سازمان امور مالیاتی کشور به‌منزله‌ی سازمان انسان‌محور، تنها بر نیروی انسانی متخصص تکیه دارد. بر اساس آمار و اطلاعات ارائه شده از مرکز آمار بخش پژوهش و امور بین‌الملل سازمان امور مالیاتی، نرخ تحقق درآمدهای مالیاتی در وضعیت هشدار ۸۹٪ است و همچنین نرخ ترک کار، استعفا، اخراج و خاتمه‌ی قرارداد در این سازمان رو به افزایش است [۱۸] و از آنجایی که برای تربیت و پرورش یک کارشناس متخصص و کارآمد، سازمان باید هزینه‌های زیادی را صرف استخدام، آموزش و بهسازی نیروی انسانی نماید، بنابراین خروج حتی یک نفر از کارکنان سازمان، هزینه‌ای جبران‌ناپذیر به آن وارد می‌سازد و سبب ایجاد مسائل و مشکلات ذهنی و روانی برای سایر کارکنان خواهد شد. از طرفی با توجه به اینکه در سال‌های اخیر، تورم رشد فزاینده‌ای داشته و حقوق کارکنان و کارگران براساس نرخ تورم از رشد یکسانی برخوردار نبوده است، سطح رفاه عمومی در کشور پایین آمده و به تبع آن کارکنان سازمان امور مالیاتی نیز در معرض ابتلا به مسائل و مشکلات اقتصادی هستند؛ بنابراین با توجه به نوع و حساسیت مشاغل در سازمان، زمینه و احتمال بروز فساد اداری در سطوح مختلف وجود دارد. مشکلات مذکور، نشانه‌هایی از بروز بحران نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی است. به همین دلیل استفاده از مدیریت بحران برای پیشگیری و مقابله با بحران الزامی به نظر می‌رسد و این امر برای سازمان امور مالیاتی کشور امری اجتناب‌ناپذیر خواهد

بود [۸] و معتقدند سازمان‌ها برای مقابله با شرایط بحرانی باید از مدیریت بحران استفاده نمایند.

با توجه به نقش حیاتی نیروی انسانی در تمامی مراحل بحران (پیش‌بینی، وقوع، مقابله و بهسازی) و محدودیت سایر منابع سازمانی می‌توان از ظرفیت نامحدود نیروی انسانی توانمند بهره گرفت که لازمه‌ی این امر، استفاده از رویکردی علمی و عملیاتی است. بنابراین در این مسیر، توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است و بر این اساس برخی از محققان به بررسی تأثیر مؤلفه‌های توسعه‌ی منابع انسانی در مدیریت بحران پرداخته‌اند [۱۹، ۲۰، ۲۱]. با توجه به مطالعه‌ی ادبیات تحقیق مشخص می‌شود توجه کافی به توسعه‌ی منابع انسانی در مدیریت بحران نشده است [۲۲]. بنابراین از لحاظ سوابق علمی و تحقیقاتی در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار آن در مدیریت بحران خلأ تحقیقاتی وجود دارد و آن‌طور که شایسته و بایسته است به این موضوع پرداخته نشده است.

## روش تحقیق

روش این تحقیق آمیخته (روش تحقیق کیفی میدانی - استنادی با بهره‌گیری از مصاحبه با رویکرد اکتشافی و روش کمی) است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسش‌نامه است.

## روش تحقیق کیفی

به‌منظور بررسی اعتبار درونی تحقیق از روش تثلیث داده‌ای استفاده می‌شود. بدین ترتیب داده‌ها از منابع متعدد شامل مصاحبه، اسناد، اطلاع‌دهندگان کلیدی (مدیران) جمع‌آوری و مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد. به‌منظور انتقال‌پذیری (اعتبار بیرونی) از مجموعه داده‌ها در طول گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود که این امر می‌تواند پتانسیل قابلیت انتقال را افزایش دهد. به‌منظور بررسی تأییدپذیری (اعتبار سازه‌ای)، در طول تحقیق، داده‌ها و یافته‌ها توسط یکی از اساتید دانشگاهی مورد نظارت قرار می‌گیرد. بدین ترتیب روایی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. به‌منظور بررسی پایایی، از روش کسب اطلاعات از طریق مصاحبه با دو نفر از اساتید دانشگاهی استفاده می‌شود. نتایج نشان از انطباق حداقل ۸۰ درصدی یافته‌ها دارد؛ بدین ترتیب پایایی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. علیرغم نتایج فوق، تعدادی از پژوهشگران عرصه‌ی پژوهش‌های کیفی، ادعا کردند که روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش کیفی سنخیت ندارند [۲۳]. از سوی دیگر، یکی از محورهای اساسی در انجام هر نوع پژوهشی، اعم از کمی و کیفی ممیزی پژوهشی است. ممیزی پژوهشی عبارت است از فرایند بازبینی، تأیید و حصول اطمینان و دستیابی به یقین. در پژوهش کیفی، ممیزی پژوهشی اشاره به سازوکارهایی دارد که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی یک پژوهش در طی فرایند انجام پژوهش استفاده می‌شود. این سازوکارها در هر کدام از مراحل پژوهش تزیق می‌شوند تا با شناسایی و اصلاح خطاها قبل از نفوذ

در مدل و قبل از اینکه تحلیل را مخدوش سازند نوعی یافته‌های پژوهشی معتبر ایجاد کند. برای اجرای ممیزی پژوهشی که روایی و پایایی داده‌ها را تضمین می‌کند استراتژی‌های مختلفی پیشنهاد شده است که مهم‌ترین آن‌ها حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه‌ی گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها و اندیشیدن علمی شکل‌دهی نظری است. بنابراین همه‌ی این راهبردها به صورت تدریجی و متعادل در ایجاد روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی نقش ایفا می‌کنند. در این پژوهش نیز موارد فوق به طور کامل اجرا شده است.

جامعه‌ی آماری تحقیق شامل کلیه‌ی اساتید دانشگاه با مدرک دکترای مدیریت در سطح دانشگاه پردیس فارابی و دانشگاه قم و همچنین کارکنان دارای مدرک فوق لیسانس و دکترا در سازمان امور مالیاتی استان قم است. برای انتخاب حجم نمونه افراد خبره‌ی دانشگاهی، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ابتدا با دو نفر از اساتید دارای مدرک دکترای مدیریت دانشگاه تهران (پردیس قم) مشورت گردید و سپس هر یک از آن‌ها اساتید دیگری را معرفی کردند که در مجموع ۱۵ نفر از این اساتید به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. همچنین برای انتخاب حجم نمونه افراد خبره‌ی سازمانی، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضوتی)، از لیست افراد فوق لیسانس و بالاتر، به صورت تصادفی ۱۵ نفر انتخاب شدند.

### روش تحقیق کمی

برای تعیین رابطه‌ی بین مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و مدیریت بحران و ارزیابی وضعیت مدیریت بحران از روش کمی استفاده شده است. روش تحقیق کمی از نوع همبستگی است. از دو پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته برای جمع‌آوری اطلاعات تحقیق استفاده می‌شود. پرسش‌نامه‌ی توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی دارای پنج مؤلفه‌ی توسعه‌ی فردی، توسعه‌ی فرهنگی - گروهی، توسعه‌ی حرفه‌ای، توسعه‌ی مدیریتی و توسعه‌ی

سازمانی با ۸۹ سؤال است. پرسش‌نامه‌ی مدیریت بحران دارای چهار مؤلفه‌ی پیش‌بینی، آمادگی، مقابله و بازسازی با ۱۶ سؤال است. جامعه‌ی آماری، کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور هستند. برای نمونه‌برداری از روش تصادفی ساده استفاده شده است. از فرمول کوکران برای محاسبه‌ی تعداد نمونه‌ی آماری استفاده شد. براساس این فرمول با توجه به اینکه تعداد جامعه‌ی آماری مورد بررسی ۲۶۲۰۸ نفر بودند، با در نظر گرفتن خطای ۰/۰۵، تعداد ۳۷۹ پرسش‌نامه کافی بود. برای دسترسی به این امر، ۴۵۵ پرسش‌نامه (تقریباً ۲۰ درصد بیشتر از تعداد مورد نیاز) در بین کارکنان توزیع گردید و در نهایت ۴۴۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید که برای تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. از نرم‌افزارهای SPSS و PLS و روش‌های آماری همبستگی پیرسون و t تک نمونه‌ای استفاده شد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا (به روش‌های عاملی متقابل و فورنل و لاکرک) استفاده شد. از ۳۰ متخصص دانشگاهی و سازمانی برای بررسی روایی محتوا استفاده گردیده است. در صورتی که حداقل مقدار نسبت نسبی روایی محتوا ۰/۳۳ باشد آن گویه تأیید می‌شود؛ در نهایت با توجه به اینکه این مقدار برای تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۳۳ به دست آمد، روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفت. مقدار میانگین واریانس استخراج شده‌ی (AVE) تمامی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بیش از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی همگرای پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد. بارهای عاملی تمامی شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد مقدار همبستگی میان مؤلفه‌ها با متغیرهای مربوط به خود، از همبستگی میان آن‌ها و سایر متغیرها بیشتر است؛ لذا روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقابل مورد تأیید قرار می‌گیرد. از آن جایی که بیشترین همبستگی هر یک از مؤلفه‌ها با خودش است، بنابراین روایی واگرا به روش فورنل و لاکرک نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و مدیریت بحران و مؤلفه‌های آن‌ها به شرح جداول ۱ و ۲ است.

جدول ۱: پایایی توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و مؤلفه‌های آن

متغیر مستقل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مؤلفه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی	۰/۹۷	۰/۹۷	توسعه‌ی فردی	۱۵	۰/۸۷	۰/۸۹
			توسعه‌ی فرهنگی گروهی	۲۶	۰/۹۱	۰/۹۲
			توسعه‌ی حرفه‌ای	۱۳	۰/۸۹	۰/۹۱
			توسعه‌ی مدیریتی	۱۷	۰/۹۱	۰/۹۲
			توسعه‌ی سازمانی	۱۸	۰/۸۹	۰/۹۰

جدول ۲: پایایی مدیریت بحران و مؤلفه‌های آن

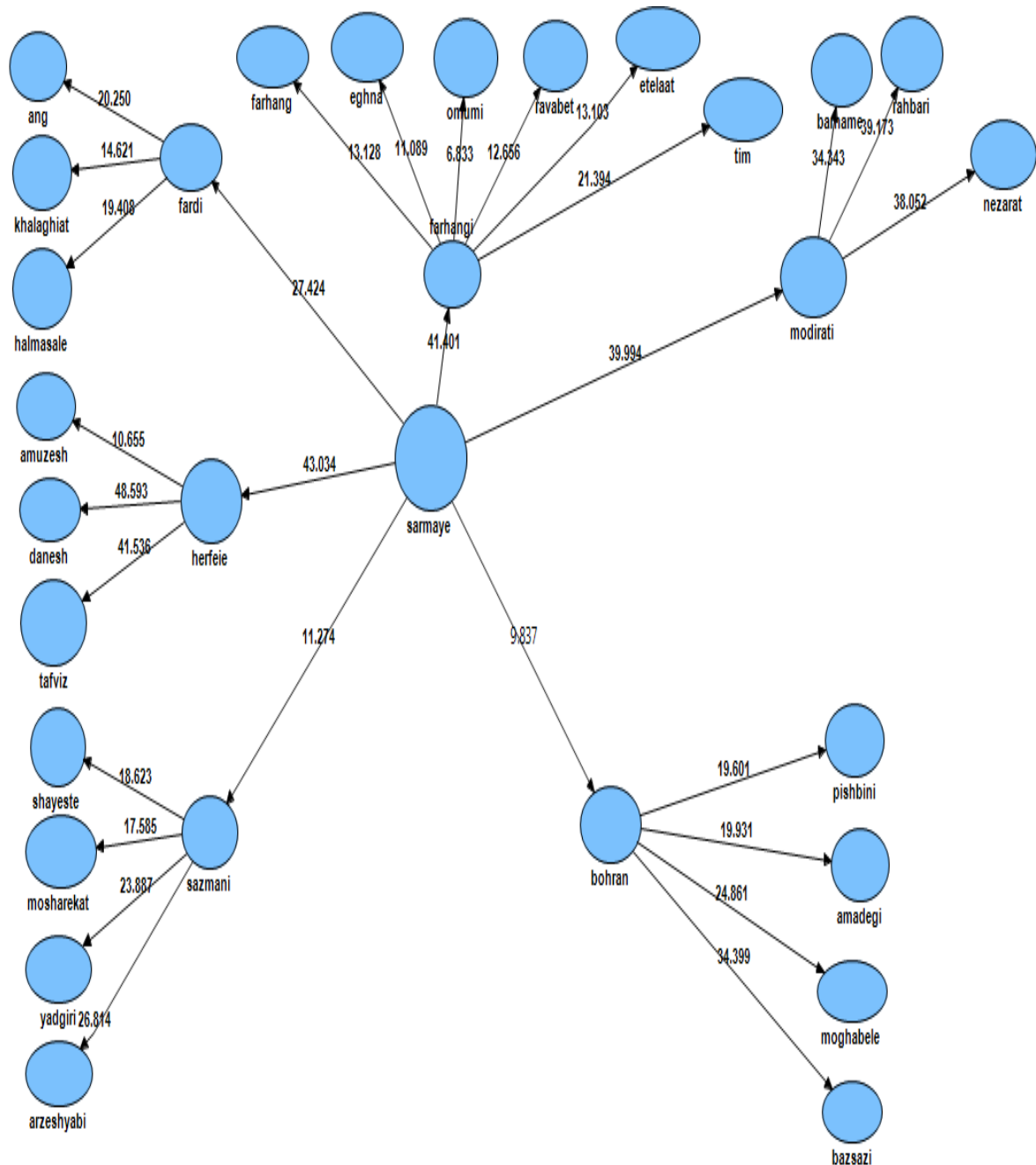
متغیر وابسته	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مؤلفه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
مدیریت بحران	۰/۹۲	۰/۹۳	پیش‌بینی	۳	۰/۸۵	۰/۹۱
			آمادگی	۵	۰/۷۸	۰/۸۵
			مقابله	۴	۰/۷۹	۰/۸۷
			بازسازی	۴	۰/۸۹	۰/۹۲

همان طور که در جداول ۱ و ۲ ملاحظه می‌شود مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) متغیرها و مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷ و مورد تأیید قرار گرفت. از آن جایی که بارهای تمامی مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سؤالات بیشتر از ۰/۵ است، پایایی به روش بارهای عاملی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

در ادامه با توجه به ادبیات تحقیق، مؤلفه‌های پیش‌بینی، آمادگی، مقابله و بازسازی برای مدیریت بحران در نظر گرفته شد و گویه‌های مربوط به آن‌ها طراحی گردید. سپس بار عاملی مدل با نرم‌افزار مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد تمامی مؤلفه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰/۵ است، بنابراین تمامی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مناسب هستند. در روش معادلات ساختاری اولین و

اساسی‌ترین معیار برای بررسی عامل‌ها، ضرایب معناداری z یا همان مقدار t-values است. در تصویر ۱ این مقادیر نشان داده شده است. از آنجایی که این مقادیر بیشتر از ۱/۹۶ هستند مدل ساختاری مناسب است.

همان‌گونه که در تصویر ۱ مشخص است شاخص سرمایه‌ی انسانی به همراه مؤلفه‌های توسعه‌ی فردی، توسعه‌ی فرهنگی-گروهی، توسعه‌ی حرفه‌ای، توسعه‌ی مدیریتی و توسعه‌ی سازمانی در حدود ۹۸,۳۷ درصد بر روی مدیریت بحران تأثیر می‌گذارد. با توجه به بارهای عاملی، ۶۷/۶ درصد از مدیریت بحران توسط مؤلفه‌های توسعه‌ی منابع انسانی تبیین می‌شود. از آن جایی که



تصویر ۱: بررسی ضرایب معناداری z

این میزان بیش از ۶۰ درصد است نشان‌دهنده‌ی تعیین مناسب مؤلفه‌های توسعه‌ی منابع انسانی در مدیریت بحران است.

### جدول ۳: بررسی تأثیر توسعه‌ی منابع انسانی بر مدیریت بحران

ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
۰/۶۷۶	۹/۸۳۷	پذیرش

با تأیید مدل، روابط بین متغیر مدیریت بحران و متغیر توسعه‌ی منابع انسانی و همچنین رابطه‌ی بین متغیر مدیریت بحران و مؤلفه‌های توسعه‌ی منابع انسانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین مدیران می‌توانند با بهبود و ارتقای مؤلفه‌های توسعه‌ی منابع انسانی (فردی، فرهنگی- گروهی، حرفه‌ای، مدیریتی و سازمانی) وضعیت مدیریت بحران را بهبود ببخشند. از طرف دیگر با توجه به نتایج به دست آمده مشخص گردید متغیر سرمایه‌ی انسانی، ۶۷/۶٪ از تغییرات مدیریت بحران را پیش‌بینی می‌کند. با توجه به اینکه در علوم اجتماعی در صورتی که میزان تبیین یک متغیر توسط متغیر دیگر بیشتر از ۶۰٪ باشد، مورد پذیرش قرار می‌گیرد، مشخص می‌شود متغیر سرمایه‌ی انسانی تأثیرگذارترین متغیر بر مدیریت بحران است و این بدان معنا است که مدیران اگر تنها در حوزه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی اقدامات لازم را انجام دهند می‌توانند مدیریت بحران اثربخش داشته باشند.

### بررسی معیار R2

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. همان‌طور که در تصویر ۱ نشان داده شده است مقدار آن ۰/۴۵۸ است که نشان‌دهنده‌ی متوسط بودن این معیار برازش است (سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به منزله‌ی مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 در نظر گرفته می‌شود؛ از آنجایی که ۰/۴۳۱ بین ۰/۳۳ و ۰/۶۷ است، این معیار متوسط است)، بنابراین با توجه به این معیار برازش مدل مناسب است.

### بررسی معیار GOF

برازش کلی مدل با معیار GOF مشخص می‌شود. این معیار از مجذور میانگین مقادیر اشتراکی به غیر از مدیریت بحران و سرمایه‌ی انسانی (۰/۵۵۴۸۲۲) ضرب‌در میانگین مقادیر R2 به غیر از سرمایه‌ی انسانی (۰/۶۴۸۴۲) محاسبه می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به منزله‌ی مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF مشخص می‌شود، مقدار ۰/۶۰۰ برای این معیار به دست می‌آید، بنابراین برازش بسیار مناسب مدل تأیید می‌شود.

با توجه به اینکه مؤلفه‌های توسعه‌ی منابع انسانی در مدیریت بحران شناسایی و تعیین گردیدند، مدیران سازمان باید در راستای بهبود و ارتقای هر یک از این مؤلفه‌ها اقدام نمایند. مؤلفه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای و توسعه‌ی سازمانی وضعیت مناسبی دارند، در حالی که مؤلفه‌های توسعه‌ی فردی، توسعه‌ی فرهنگی- گروهی و توسعه‌ی مدیریتی وضعیت نامناسبی دارند. بنابراین سازمان باید اقدامات ضروری در راستای بهبود این سه مؤلفه را انجام دهد. با توجه به نظر خبرگان، به ترتیب باید در راستای بهبود توسعه‌ی

### جدول ۴: بررسی معیار GOF

مقدار R <sup>2</sup>	مقدار اشتراکی (Communality)	سازه
۰,۶۴۰۲۸۲	۰,۵۴۱۱۳۳	آمادگی
۰,۴۹۱۹۴۳	۰,۵۶۸۱۲	آموزش
۰,۶۵۷۰۳۶	۰,۵۹۶۴۲۴	انگیزش
۰,۷۱۵۸۰۵	۰,۶۰۰۱۸۷	ارزشیابی
۰,۷۴۳۲۳۹	۰,۵۷۴۸۷۴	برنامه‌ریزی
۰,۷۷۲۰۶۲	۰,۷۵۱۴۴۶	بازسازی
۰,۴۵۷۶۴۴	۰,۴۵۵۸۶۸	مدیریت بحران
۰,۷۹۵۱۱۶	۰,۶۵۸۷۹۶	دانش شغلی
۰,۴۶۹۸۸۸	۰,۵۴۱۴۰۲	اقتناع فکری
۰,۴۹۶۴۱	۰,۶۴۹۷	توزیع اطلاعات
۰,۷۰۵۳۹۱	۰,۳۵۵۲۴۲	توسعه‌ی فردی
۰,۵۴۸۵۵۴	۰,۶۰۸۸۲۴	فرهنگ‌سازی
۰,۸۰۰۸۰۳	۰,۳۱۱۵۵۵	توسعه‌ی فرهنگی- اجتماعی
۰,۶۴۸۷۴۹	۰,۶۱۲۱۷	حل مسئله
۰,۷۹۹۴۵۳	۰,۴۴۷۴۱۸	توسعه‌ی حرفه‌ای
۰,۵۶۷۵۷۳	۰,۵۰۶۷۵	خلاقیت
۰,۸۰۱۸۸۶	۰,۴۰۵۸۵۷	توسعه‌ی مدیریتی
۰,۷۳۶۳۸۷	۰,۶۱۹۱۴۳	مقابله
۰,۶۱۰۳۰۵	۰,۵۳۴۱۷۸	مشارکت
۰,۷۶۶۴۰۴	۰,۵۰۰۲۳۹	نظارت و کنترل
۰,۳۱۶۶۳۱	۰,۵۸۳۸۷۵	روابط عمومی
۰,۶۲۶۰۰۳	۰,۷۶۶۴۵۳	پیش‌بینی
۰,۸۳۷۳۱۹	۰,۴۹۶۴۲۳	رهبری
۰,۵۰۰۶۹۸	۰,۶۶۵۷۱۹	روابط کاری
	۰,۲۷۱۹۲۶	توسعه‌ی سازمانی
۰,۵۶۷۴۵۶	۰,۳۵۱۲۱۲	شایسته‌سالاری
۰,۵۶۸۵۳۱	۰,۴۶۲۹۵۱	تفویض اختیار
۰,۸۰۸۱۹۵	۰,۶۴۷۷۸۴	کار تیمی
۰,۶۸۵۲۳۸	۰,۵۷۵۳۵۶	یادگیری

مدیریتی، توسعه‌ی فردی و توسعه‌ی فرهنگی - گروهی اقدام گردد. همچنین بعد از بهبود لازم در این سه مؤلفه، باید با توجه به نظر خبرگان به ترتیب به سمت ارتقای دو مؤلفه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای و توسعه‌ی سازمانی حرکت نمود.

### نتایج

در ادامه ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و ۱۰ شاخص توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤثر در مدیریت بحران شناسایی گردیدند. در جدول ۵ شاخص‌های مذکور ارائه شده‌اند.

جدول ۵: شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران در ادبیات تحقیق

ردیف	شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤثر در مدیریت بحران	آموزش	مشارکت	برنامه‌ریزی	سازمانی یادگیری	رهبری	خلاقیت	خدمات بحران	سازمانی فرهنگ	اطلاعات توزیع	استعداددانی
۱	دینز	*	*								
۲	پری و نایگ	*	*		*						
۳	بریتون	*	*								
۴	دنيس	*									
۵	ونگر			*							
۶	ولنسکی			*							
۷	اکترلینگ و همکاران			*							
۸	پتاک				*						
۹	لاگادک		*		*						
۱۰	پاچانت و میتراف		*		*						
۱۱	کوبان				*						
۱۲	بوگه		*								
۱۳	کونتز و پرووانت		*								
۱۴	سیلوز، پاولاک و کارانتلی		*								
۱۵	رایت و همکاران			*							
۱۶	کایناستی و نوریس			*							
۱۷	داربک و مک اینتایر			*							
۱۸	استرن	*									
۱۹	روکس دوفورت	*									
۲۰	سایمون و پاچانت	*									
۲۱	فودور	*									
۲۲	باتورسکی	*									
۲۳	هولتسکوگ و رینجن	*							*		
۲۴	براورمن			*							
۲۵	بوریر				*						
۲۶	لالونده				*						
۲۷	کاپونیکرو					*					
۲۸	گروه		*								
۲۹	دمین و لالاپوپا			*					*		
۳۰	ازکور و همکاران			*							
۳۱	هولتسکوگ و رینجن	*	*								
۳۲	کستا و همکاران			*							
۳۳	استولاریک و کورید هالکت								*		
۳۴	بوگدان		*								
۳۵	یاتاگان				*						
۳۶	هاچینزو وانگ				*						
۳۷	جاکوز										*

ادامه‌ی جدول ۵: شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران در ادبیات تحقیق

ردیف	شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤثر در مدیریت بحران	آموزش	مشارکت	برنامه‌ریزی	سازمانی	پادگیری	رهبری	خلاقیت	خدمات	جبران	سازمانی	فرهنگ	اطلاعات	توزیع	استعدادیابی
۳۸	برنمن														*
۳۹	میتراف														*
۴۰	پورعزت							*							
۴۱	امامی فر							*							
۴۲	رضایی دولت آبادی و همکاران	*							*						
۴۳	احمدی و همکاران								*						
۴۴	امام قلی زاده، نصریان و آقای							*							
۴۵	ایمانی و همکاران							*							
۴۶	اربطانی و همکاران	*													

جدول ۶: شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران از منظر خبرگان

ردیف	شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤثر در مدیریت بحران	تعداد خبرگان سازمانی ارائه دهنده‌ی شاخص	تعداد خبرگان دانشگاهی ارائه دهنده‌ی شاخص	تعداد کل
۱	ارزشیابی‌های مستمر	۴	۷	۱۱
۲	تفویض اختیار	۹	۱۵	۲۴
۳	آموزش	۱۵	۱۵	۳۰
۴	انگیزش	۸	۱۴	۲۲
۵	مشارکت	۸	۱۵	۲۳
۶	شایسته‌سالاری	۷	۱۲	۱۹
۷	دانش شغلی	۱۲	۱۵	۲۷
۸	اقتناع فکری	۱۵	۷	۲۲
۹	خلاقیت	۶	۹	۱۵
۱۰	روابط کاری	۱۵	۱۱	۲۶
۱۱	روابط عمومی	۱۵	۹	۲۴
۱۲	روحیه‌ی همکاری	۶	۱	۷
۱۳	نظارت و کنترل	۱۰	۱۱	۲۱
۱۴	حل مسئله	۷	۱۴	۲۱
۱۵	فرهنگ‌سازی	۱۴	۵	۱۹
۱۶	همدلی	۳	۲	۵
۱۷	برنامه‌ریزی	۱۵	۱۵	۳۰
۱۸	کار تیمی	۱۴	۱۵	۲۹

اهمیت زیاد=۴، اهمیت متوسط=۳، اهمیت کم=۲ و اهمیت خیلی کم=۱) تقسیم بر ۳۰ نفر خبرگان به دست آمده است. در ستون انتهایی، اولویت هر یک از شاخص‌ها بر اساس امتیاز آن‌ها درج شده است. ۴ شاخص (روحیه‌ی همکاری، همدلی، فرهنگ سازمانی و جبران خدمات) به علت اینکه امتیاز کمتر از ۳ کسب کرده‌اند، حذف و در مجموع ۱۹ شاخص توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤثر در مدیریت بحران تعیین گردید.

با استفاده از نظر خبرگان و بهره‌گیری از ادبیات تحقیق، ۹ مؤلفه به شرح جدول ۸ برای دسته‌بندی شاخص‌ها در نظر گرفته شد.

با ۱۵ نفر از خبرگان سازمانی و ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی مصاحبه برگزار گردید و ۱۸ شاخص توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤثر در مدیریت بحران به شرح جدول ۶ شناسایی گردیدند.

شاخص‌های شناسایی شده از ادبیات تحقیق (۱۰ شاخص) و نظر خبرگان سازمانی و دانشگاهی (۱۸ شاخص) تلفیق گردید (۲۳ شاخص) و برای تعیین اولویت و اهمیت از نظر جامعه‌ی خبرگان (سازمانی و دانشگاهی) استفاده گردید. در ستون‌های میزان اهمیت تعداد افراد موافق با هر گزینه درج شده است. درجه‌بندی میزان اهمیت بر اساس مقیاس لیکرت است. امتیاز هر شاخص از مجموع تعداد افراد در درجه‌ی اهمیت (اهمیت خیلی زیاد=۵،



جدول ۷: شناسایی و تعیین شاخص های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران

اولویت هر شاخص	امتیاز هر شاخص	میزان اهمیت					شاخص های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤثر در مدیریت بحران
		اهمیت خیلی کم	اهمیت کم	اهمیت متوسط	اهمیت زیاد	اهمیت خیلی زیاد	
1	4/87	0	0	0	4	26	آموزش
2	4/83	0	0	0	5	25	برنامه‌ریزی
3	4/43	0	0	1	15	14	نظارت و کنترل
4	13/4	0	0	6	14	10	مدیریت مشارکتی
5	4/10	0	0	5	17	8	دانش شغلی
6	4/07	0	0	6	16	8	انگیزش
7	4/03	0	0	8	13	9	کار تیمی
8	4/00	2	0	4	14	10	افتخار فکری
9	3/77	0	4	7	11	8	روابط عمومی
10	3/63	0	3	12	8	7	خلاقیت
11	3/50	1	4	5	19	1	تفویض اختیار
12	3/47	0	7	9	7	7	فرهنگ‌سازی
13	3/43	2	4	8	11	5	ارزشیابی‌های مستمر
14	3/40	2	5	8	9	6	رهبری
15	3/37	1	4	10	13	2	یادگیری سازمانی
16	3/33	3	3	11	7	6	روابط کاری
17	3/30	1	5	12	8	4	توزیع اطلاعات
18	3/27	1	7	10	7	5	حل مسئله
19	3/23	2	2	17	5	4	شایسته‌سالاری
20	2/83	7	7	5	6	5	روحیه‌ی همکاری
21	2/57	7	8	8	5	2	جبران خدمات
22	2/33	9	8	7	6	0	همدلی
23	2/33	10	8	6	4	2	فرهنگ سازمانی

جدول ۸: تعیین مؤلفه‌ها

نگرشی	رفتاری	ادراکی	فکری	سازمانی	مدیریتی	حرفه‌ای	فرهنگی گروهی	فردی	
۱	۵	۲	۲	۱	۳	۰	۱	۱۵	انگیزش
۲	۰	۲	۷	۱	۱	۰	۱	۱۶	حل مسئله
۱	۰	۲	۶	۱	۲	۲	۱	۱۵	خلاقیت
۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۲۷	۲	فرهنگ‌سازی
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۲۹	۰	کار تیمی
۰	۷	۰	۰	۲	۱	۱	۱۷	۲	روابط کاری
۲	۰	۰	۰	۴	۲	۳	۱۶	۳	توزیع اطلاعات
۰	۲	۰	۰	۳	۱	۲	۲۰	۲	روابط عمومی
۰	۰	۰	۷	۱	۲	۳	۱۵	۲	افتخار فکری
۰	۰	۰	۶	۱	۲	۱۶	۱	۴	دانش شغلی
۳	۰	۰	۰	۳	۶	۱۵	۲	۱	تفویض اختیار
۲	۰	۲	۰	۱	۵	۱۶	۰	۴	آموزش
۰	۰	۰	۰	۲	۲۶	۲	۰	۰	برنامه‌ریزی
۰	۵	۰	۲	۴	۱۸	۰	۱	۰	رهبری
۲	۰	۰	۰	۷	۱۹	۲	۰	۰	نظارت و کنترل
۱	۳	۰	۰	۱۵	۳	۱	۷	۰	مشارکت
۰	۰	۱	۰	۱۷	۸	۳	۰	۱	ارزشیابی‌های مستمر
۰	۰	۰	۰	۱۸	۰	۲	۰	۱۰	یادگیری سازمانی
۱	۰	۰	۰	۱۵	۷	۱	۰	۶	شایسته‌سالاری

۱۲۳

شماره هفدهم  
بهار و تابستان  
۱۳۹۹

دوفصلنامه  
علمی و پژوهشی



شناسایی و تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران

با توجه به نظر خبرگان، ۵ مؤلفه‌ی توسعه‌ی فردی، توسعه‌ی فرهنگی- گروهی، توسعه‌ی حرفه‌ای، توسعه‌ی مدیریتی و توسعه‌ی سازمانی برای دسته‌بندی شاخص‌ها در نظر گرفته شد و سپس شاخص‌ها با استفاده از نظر آن‌ها به شرح تصویر ۲ در ۵ مؤلفه دسته‌بندی گردید.

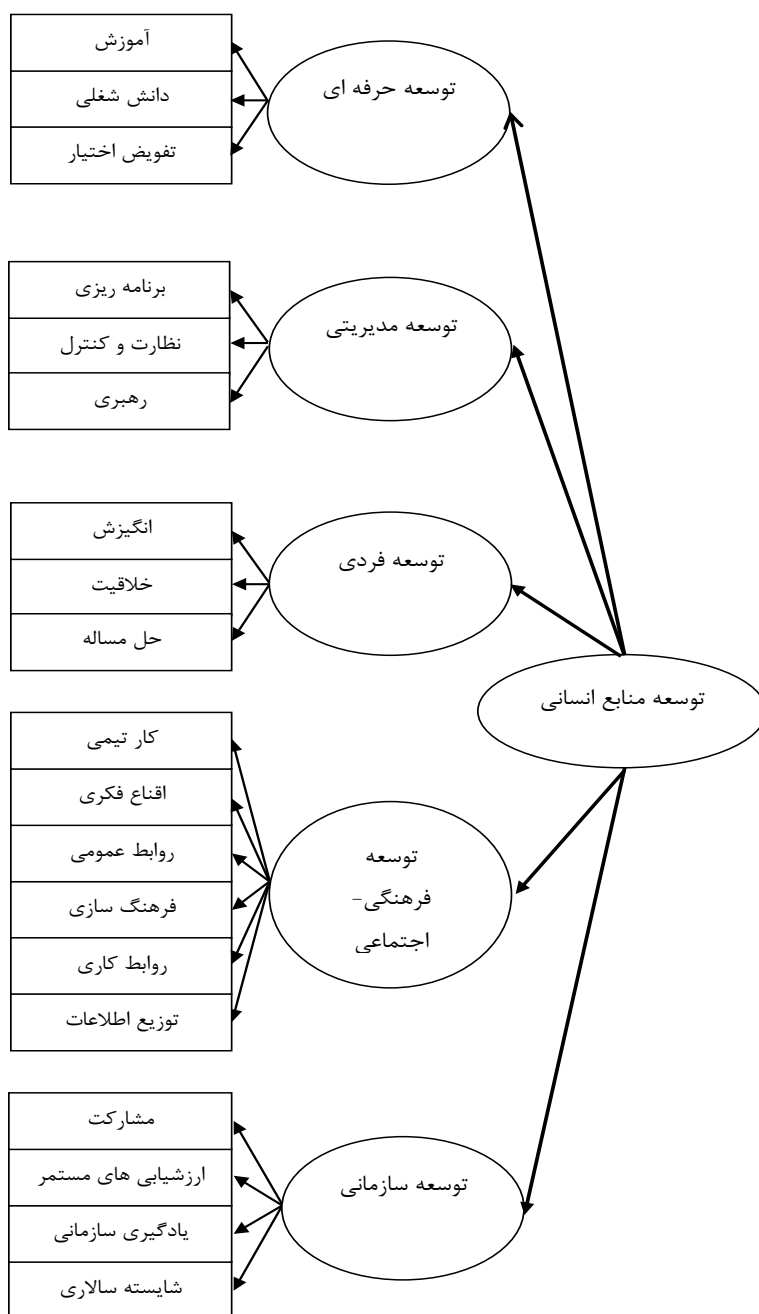
در جدول ۹ آمار توصیفی مربوط به مدیریت بحران و ابعاد آن ارائه شده است.

برای ارزیابی مدیریت بحران و مؤلفه‌های آن از آزمون t تک نمونه‌ای به شرح جدول ۸ استفاده شده است. در جدول ۱۰ هر آیتمی که سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۱ دارد در سطح اطمینان ۹۹ درصد نامناسب است، در غیر این صورت مناسب است.

بنابراین وضعیت مؤلفه‌ی مواجهه مناسب و وضعیت مؤلفه‌های پیش‌بینی، آمادگی و بازسازی و همچنین متغیر مدیریت بحران نامناسب است.

برای بررسی رابطه‌ی بین مدیریت بحران و مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی از ضریب همبستگی پیرسون به شرح جدول ۱۱ محاسبه شد.

با توجه به اینکه سطح معناداری رابطه میان مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و مدیریت بحران کمتر از ۰/۰۵ و برابر با ۰/۰۰۰ است، می‌توان نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و مدیریت بحران رابطه‌ی معناداری وجود دارد.



تصویر ۲: مدل مفهومی تحقیق

جدول ۹: آمار توصیفی مدیریت بحران و مؤلفه‌های آن

آیتم	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
پیش بینی	440	3/0515	0/90723	0/04994
آمادگی	440	2/9814	0/80925	0/04455
مواجهه	440	2/6765	0/80413	0/04427
بازسازی	440	2/8841	0/87888	0/04838
مدیریت بحران	440	2/8984	0/70372	0/03874

جدول ۱۰: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مدیریت بحران و مؤلفه‌های آن

وضعیت	فاصله‌ی اطمینان ۰/۹۵ اختلاف‌ها		تفاوت با میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره‌ی t	آیتم
	بالا ترین	پایین ترین					
نامناسب	0/1498	-0/0467	0/05152	0/303	439	1/032	پیش بینی
نامناسب	0/0690	-0/1063	-0/01864	0/676	439	-0/418	آمادگی
مناسب	-0/2364	-0/4106	-0/32348	0/000	439	-7/308	مواجهه
نامناسب	-0/0207	-0/2111	-0/11591	0/017	439	-2/396	بازسازی
نامناسب	0/0254	-0/1778	-0/10163	0/067	439	-2/623	مدیریت بحران

جدول ۱۱: نتایج آزمون همبستگی

مؤلفه	میزان رابطه با مدیریت بحران	سطح معناداری	نوع رابطه
توسعه‌ی فردی	۰/۷۴۰**	۰/۰۰۰	قوی
توسعه‌ی فرهنگی و اجتماعی	۰/۵۹۳**	۰/۰۰۰	متوسط
توسعه‌ی حرفه‌ای	۰/۵۷۰**	۰/۰۰۰	متوسط
توسعه‌ی مدیریتی	۰/۴۹۳**	۰/۰۰۰	متوسط
توسعه‌ی سازمانی	۰/۵۸۳**	۰/۰۰۰	متوسط

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ قابل توجه است (دو طرفه)

جدول ۱۲: تعیین اولویت مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مراحل مدیریت بحران

اولویت	مراحل مدیریت بحران			مؤلفه
	بعد از بحران	حین بحران	قبل از بحران	
قبل بحران	۷	۵	۱۸	توسعه‌ی فردی
حین بحران	۶	۱۶	۸	توسعه‌ی فرهنگی - گروهی
قبل بحران	۶	۵	۱۹	توسعه‌ی حرفه‌ای
قبل بحران	۱	۱۲	۱۷	توسعه‌ی مدیریتی
بعد بحران	۱۸	۲	۱۰	توسعه‌ی سازمانی

توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مراحل مدیریت بحران (قبل، حین و بعد) مشخص و سپس اولویت مؤلفه‌ها در مراحل مدیریت بحران مطابق با جدول ۱۰ تعیین گردید.

با توجه به تصویر ۳ مشخص گردید در مرحله‌ی قبل از بحران باید به مؤلفه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای، توسعه‌ی فردی و توسعه‌ی مدیریتی و همچنین در مرحله‌ی حین بحران باید به مؤلفه‌ی توسعه‌ی فرهنگی - اجتماعی و در مرحله‌ی بعد از بحران به مؤلفه‌ی توسعه‌ی سازمانی توجه نمود. بنابراین در صورتی که

نتایج تحقیق نشان داد وضعیت مدیریت بحران در سازمان امور مالیاتی نامناسب است. از طرف دیگر مشخص گردید رابطه‌ی قابل توجهی بین مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی با مدیریت بحران وجود دارد. بنابراین با استفاده از توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و سرمایه‌گذاری بر روی آن می‌توان نیازهای سازمان در مراحل مختلف مدیریت بحران را برآورده نمود که این امر با توجه به مدل ارائه شده‌ی مدیریت بحران مبتنی بر توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی قابل دستیابی است. بر همین اساس، با توجه به نظر خبرگان سازمانی و دانشگاهی میانگین نمرات شاخص‌های



تصویر ۳: نمودار رادار بررسی مؤلفه‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مراحل مدیریت بحران

- تشکیل اتاق فکر برای حل مسائل سازمانی به منظور پرورش و رشد خلاقیت کارکنان؛
- طراحی برنامه‌های بهبود مستمر در راستای توسعه‌ی شغلی و همچنین بهبود فرایندها؛
- ایجاد تغییر در نگرش مدیران نسبت به ضرورت استفاده از ظرفیت بالقوه‌ی کارکنان در امر تصمیم‌گیری و پرهیز از تعصب غیرمنطقی و اخذ تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه؛
- بهسازی نظام پیشنهادات به منظور افزایش مشارکت کارکنان؛
- ارزش‌گذاری نسبت به تلاش‌های انجام شده در فرایند کسب اهداف (تلاش‌گرایی به جای نتیجه‌گرایی)؛
- بررسی سطح انگیزش کارکنان در واحدهای مختلف و مقایسه‌ی آن‌ها به منظور ارتقای سطح انگیزش با استفاده از فنون طراحی مشاغل (چرخش شغلی، توسعه‌ی شغلی و غنی‌سازی شغلی)؛
- بازنگری در شاخص‌ها و قوانین انتخاب و انتصاب کارکنان و استفاده از متخصصان روانشناسی برای انتصاب کارکنان به پست‌های مدیریتی در راستای بهسازی نظام انتخاب و انتصاب مدیران.

#### پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

- می‌توان از طریق مطالعات تطبیقی در سازمان‌های مختلف کشور، شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران را بررسی کرد و مدل ملی مدیریت بحران را ارائه نمود.
- جهت دهی به اولویت‌های تحقیقاتی در سازمان.

#### پی‌نوشت

۱. در این مقاله، تنها مدل برگرفته از روش کیفی ارائه می‌شود؛ نتایج کمی حاصل از اجرای مدل در قالب یک مقاله‌ی دیگر ارائه خواهد شد.
۲. برگرفته از پایان‌نامه‌ی دکتری سعید عزیزی با عنوان ارائه‌ی مدل مدیریت بحران با رویکرد توسعه و بهسازی سرمایه‌ی انسانی

3. Fornell & Larcker

در برنامه‌ریزی‌های سازمانی اولویت‌های مذکور مدنظر قرار بگیرد، مدیریت بحران کارآمد و اثربخش به اجرا در می‌آید.

#### پیشنهادها

تحقیق حاضر با توجه به اهداف و همچنین محدودیت‌هایی که با آن‌ها مواجه بود، توانسته است بخش قابل توجهی از نیاز پژوهشی و کاربردی سازمان را پوشش دهد. با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادهای پژوهشی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود.

#### پیشنهادهای کاربردی

- ایجاد نظام جامع ارزیابی و بررسی مدیریت بحران (ممیزی، خودارزیابی و ارزیابی) به منظور پایش مستمر وضعیت سازمان؛
- برنامه‌ریزی استراتژیک (استراتژی و اهداف با توجه به شاخص‌های مستخرج از مدل مفهومی)؛
- تهیه‌ی نیمرخ شایستگی کارکنان؛
- برگزاری جلسات مستمر برای مدیران ارشد سازمان در راستای توجیه و معرفی نقاط ضعف و چگونگی مدیریت آن‌ها و پرورش نقاط قوت موجود به منظور بهبود فرایند مدیریت و رهبری؛
- طراحی نظام جامع آموزش کارکنان و مدیران با هدف تأثیرگذاری بر بهبود شاخص‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی؛
- عزم جدی مدیران ارشد سازمان امور مالیاتی برای بهبود و ارتقای توسعه‌ی مؤلفه‌های سرمایه‌ی انسانی؛
- توجه به استراتژی‌های توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدیریت بحران در تهیه و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور؛
- استفاده‌ی صحیح و مناسب از فرصت‌های بین‌المللی برای کسب تجربه و مهارت خبرگان با ضرورت ثبت تجارب و دانش؛
- طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد به منظور بررسی عملکرد مدیران و کارکنان؛

۱۶. حسنعلی زاده، صابر؛ سعادت، مهدی (۲۰۱۱). *آشنایی با مفاهیم سرمایه‌ی انسانی*، پایگاه مقالات علمی مدیریت.
۱۷. سلطانی، ایرج (۱۳۹۲). *پرورش سرمایه‌های انسانی*. انتشارات ارکان دانش، چاپ دوم.
۱۸. برنامه‌ی عملیاتی سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۵).
۱۹. رضایی دولت آبادی، حسین؛ خزائی پول، جواد؛ کیا لاشکی، جعفر؛ امانی، مجتبی و وریج کاظمی، رضا (۱۳۹۲). طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل. *مجله‌ی مدیریت بحران*، شماره ۳، ۵۹-۶۷.
20. Fodor, Peter, (2009). The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia - Empirical Research 2008-2009, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 6, No. 3, 69-91.
21. Holtskog, Halvor; Ringen, Geir (2013). Opportunities in the Wake of Crisis. *Procedia CIRP*. vol. 7
22. Hutchins, Holly M. & Wang, Jia, (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice, *Advances in Developing Human Resources* June 10: 310-330, first published on April 9
23. Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and technology Journal*, 29 (2), 76
1. Levente, B. (2018). Crisis Management Between Public Relations and the Holonic Multi-Agent Approach. 14th International Symposium in Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 238, 527 - 534.
2. Fischbacher-Smith, D., & Fischbacher-Smith, M. (2013). Tales of the unexpected: Issues around the development of a crisis management module for the MBA program. *Journal of Management Education*, 37(1), 51-78.
3. Loizou, M., Hartley, T., Slater, S., Newman, R., & Pan-nese, L. (2012). Emotions for intelligent agents in crisis management simulations: A survey. Paper presented at the Computer Games (CGAMES). 17th International Conference on.
4. Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-social and behavioral sciences*, 235, 463-472.
۵. نوری، محمد؛ خزایی، هوشنگ (۱۳۹۶). نقش ارتباطات در مدیریت بحران‌های شهری با رویکرد انتظامی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۴(۱)۱۲، ۷۰۴-۶۸۳.
6. Shrivastava, P., Mitroff, I., & Alpaslan, C. M. (2013). Imagining an education in crisis management. *Journal of Management Education*, 37(1), 6-20.
7. Prewitt, J. E., Weil, R., & McClure, A. Q. (2011). Crisis Leadership-An Organizational Opportunity. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 60.
8. Liu, Yi and Guo, Yan, (2012). Organizational Crisis Management and Public Policy Problem, Second International Conference on Business Computing and Global Informatization, 380-383
9. NyBlom, S.E. (2003), Understanding crisis management: risk assessment and planning are key to effective response. *Professional Safety Journal*, 18-25 .
10. Lalonde, C., & Roux-Dufort, C. (2013). Challenges in teaching crisis management: Connecting theories, skills, and reflexivity. *Journal of Management Education*, 37(1), 21-50.
۱۱. آقا حسینی اشکانندی، مصطفی؛ رضایی دولت آبادی، حسین؛ نیلی پور طباطبایی، سید اکبر (۱۳۹۵). تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران. *مدیریت بحران*، ۱۰(۱)، ۴۱-۴۹.
12. Milis, K., & Van de Walle, B. (2007). IT for corporate crisis management: Findings from a survey in 6 different industries on management attention, intention and actual use. Paper presented at the System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on.
۱۳. سند راهبردی نظام مالیاتی (۱۳۹۳).
۱۴. جوانمرد، حبیب اله؛ محمدیان، فاطمه (۱۳۸۸). شاخص‌های مؤثر در سنجش سرمایه‌ی انسانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۱، ۶۷-۸۶.
15. Karthik, N. & Basak D. (2006). *Human Capital* Vol. 7, No. 3, 381-393.

