

# سرمایه انسانی و نقش فرهنگ در مدیریت بحران

نغمه پورفتحی<sup>۱</sup>

## خلاصه

وقایع بحرانی، تهدیدهای پر هزینه برای سازمان ها به شمار می آیند، از این رو سازمان ها باهدف مقابله با آنها به برنامه‌ای قوی نیاز دارند. شهرت، برند تجاری، اعتماد و وفاداری ذی نفعان همگی عوامل مهمی هستند که در زمان وقوع بحران متأثر می گردند و ضروری است در مدیریت بحران مد نظر قرار گیرند. مدیران سرمایه‌انسانی از طریق آماده سازی قبلی، از جمله اقدام های ایمنی و توسعه رهبری، مدیریت استعداد و برنامه های ارتباطی جهت پشتیبانی از مدیریت بحران و پایداری سازمان، نقش راهبردی مهم بازی می کنند. سازمان یک سیستم اجتماعی با ظرفیت انسانی فراتر از فرآیند تولید است و به عنوان یک سیستم اجتماعی پویا به طور انفرادی قادر به توسعه و گسترش نمی باشد. از آنجایی که بحران‌های سازمانی اثرات فزاینده و قابل توجهی بر عملکرد فردی و سازمانی دارند از این رو ارتباط و تعامل بین سرمایه‌های انسانی عامل مهم در دست یابی به اهداف سازمان است، سرمایه انسانی با برنامه ریزی برای رویدادهای فاجعه آمیز و اضطراری از طریق آموزش کارکنان، سازماندهی مجدد و بازنگری برنامه ها و سیاست ها، نقش کلیدی بازی می کنند. ضروری است سازمان ها از رویکرد پیشگیرانه مدیریت بحران استفاده کنند. از این رو فرهنگ سازمانی برای تسهیل مدیریت بحران از اهمیت بسزایی برخوردار است.

در این مقاله سعی شده است ضمن ارائه تعریف بحران و مدیریت بحران، به نقش سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی در مدیریت بحران نیز بپردازد.

**کلمات کلیدی: بحران، مدیریت بحران، مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی، نقش سرمایه انسانی، فرهنگ**

## سازمانی

### ۱- مقدمه

ادبیات جدید نشان می دهد نقش سرمایه انسانی سنتی به طور قابل توجهی تکامل یافته و شامل مسئولیت های دیگر نیز می باشد که این مطلب نشان می دهد نقش سرمایه انسانی فراتر از وظایف است و پیچیدگی نقش های سرمایه انسانی به صورت مستقیم بر عملکرد سازمان اثر می گذارد. در نتیجه سرمایه انسانی بیشتر مورد توجه و تقاضا قرار گرفت و جهت اطمینان از تحقق تمامی نیازهای سازمان، سرمایه انسانی نیازمند دانش و کسب مهارت گسترده گردید. مدیریت بحران عبارت است از اقدام ها و رفتارهایی که سازمان را برای مدیریت وقایع ناگوار، در چارچوب مؤثر و امن، آماده می کند (لاک وود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). به طور کلی هدف مطالعات انجام شده در خصوص بحران، بحران مالی را در نظر گرفته است اما، از منظر سرمایه انسانی هر بحرانی که مهم و ضروری است، باید مد نظر قرار گیرد. بحران به عنوان وقایع مختل کننده است که افراد، تجهیزات، ساختمان و حتی محیط را متأثر می کند، به نحوی که موجب عملکرد منفی سازمان شده و در نهایت منجر به آسیب شهرت سازمان و ناامیدی ذی نفعان از سازمان می گردد. وقوع بحران در سازمان

۱ - دکتری اقتصاد پولی و بین الملل - کارشناس حوزه راهبری بانک پاسارگاد Naghpoor61@gmail.com

2.Lockwood( 2005)

به دلیل پیدایش انواع مختلف تهدیدها در داخل و خارج محیط سازمان، به طور قابل توجهی افزایش یافته است که مستلزم آگاهی از انواع تهدیدها و در نظرگرفتن اقدام های کاهنده در راستای مدیریت بحران در زمان وقوع است. مدیریت بحران می تواند یکی از وظایف حیاتی سرمایه انسانی باشد که اولویت قابل توجهی دارد. هنگام وقوع بحران نقش سرمایه انسانی در راستای جلوگیری از خسارت های جبران ناپذیر بسیار مهم است. مدیریت سرمایه انسانی نقش مهمی در جهت تضمین این مطلب دارد که کارکنان در محیط پیرامون خود، از بحران اطلاع دارند و با برنامه ریزی و پیش بینی، به کاهش اختلال های ناشی از بحران، کمک می کنند. از این رو مدیران سرمایه انسانی با تعهد کامل در جهت ایجاد راه حل هایی برای ساماندهی سازمان، همکاری می کنند (لاک وود، ۲۰۰۵).

## ۲- مدیریت بحران

نگرانی جدی برای سازمان ها، افزایش تناوب و پیچیدگی بحران های سازمانی است که ضرورت تلاش برای برنامه ریزی جهت کاهش رویدادهای بحرانی را بیش از پیش مورد توجه قرار داده است. انجمن مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup>، بحران را به این صورت تعریف کرده است: احتمال پایین و اثرات بالای رویدادی که اغلب غیر قابل پیش بینی و ناآشنا است و ناشی از ساختار سازمان، افراد، فناوری، اقتصاد، بلایای طبیعی، می باشد و در نتیجه بر عملکرد، شهرت و بهره وری کارکنان اثر میگذارد. بحران عبارت است از: هرگونه اختلال جزئی و کلی در خصوص عملیات کلیدی سازمان که در نتیجه آسیب ساختمان، تجهیزات، آسیب دیدگی سرمایه انسانی، از بین رفتن روابط، آسیب دیدگی محیطی و یا نگرش منفی ذی نفعان ایجاد می گردد<sup>۴</sup>.

سابق و همکاران (۲۰۰۴)، با بررسی ادبیات موضوع و ترکیب مطالب، شش ویژگی عمده بحران سازمانی را شناسایی کرده اند که عبارتند از: ۱- ابهام بسیار زیاد در خصوص علل و اثرات ناشناخته ۲- احتمال کم وقوع آن ۳- وقایع ناآشنا و غیر معمول ۴- الزام، همراه با واکنش سریع ۵- تهدید قابل توجه برای حیات سازمان و ذی نفعان آن ۶- ضرورت تصمیم سریع که به صورت بالقوه دارای اثرات مثبت و منفی است. جامعیت تعریف بحران به احتمال زیاد متناسب با پیچیدگی سیستم های سازمانی در قرن ۲۱ است. سازمان های مدرن به یکدیگر بسیار وابسته هستند و در سطح جهان پراکنده بوده و از نظر فنی نیز پیچیده می باشند، این موارد بستر را برای وقوع اشکال پیشرفته و غیرمعمول تر بحران آماده می سازد.

تئوری بحران و فرآیند مدیریت آن از درک و دانش سازمان ها به عنوان موارد قابل پیش بینی و قابل کنترل نشأت می گیرد، در نتیجه بحران اغلب به عنوان رویدادی است که نسبتاً مورد انتظار و تصور می باشد، مانند آتش سوزی، شیوع بیماری و سرقت که دوره و اثرات محدود دارند (بوین و لاگادک، ۲۰۰۵). بحران هایی که از سازمان های مدرن نشأت می گیرند با تعریف فوق همسو نمی باشند، در واقع وقوع بحران های اخیر مانند حملات سایبری، تروریسم و رسوایی، بر اساس نیت و قصد ایجاد می شوند (میتروف و آلپاسلان، ۲۰۰۳). این بحران ها با اثرات گسترده و فراگیر، همراه با تلاش زیاد برای بازیابی، واکنش های هزینه بر، نتایج غیر قابل پیش بینی و عدم پیروی از برنامه را منجر می گردد. پارو (۱۹۸۴)<sup>۷</sup> برای درک ماهیت بحران واژه بحران های طبیعی و غیر عادی را تعریف کرده است. پارو بحران های طبیعی را حوادث

3. Human Resource Management Association

4. Vardalier (2016)

5. Boin & Lagadec, 2000

6. Mitroff & Alpaslan, 2003

7. Perrow (1984)

ناشی از افزایش بار سیستم و یا سوء عمل، تعریف می‌کند (مانند واقعه اکسون والدر<sup>۸</sup> و تری مایل آیلند<sup>۹</sup>). در مقابل، بحران‌های غیر عادی مانند اقدام‌های عمدی برای خرابکاری مانند حملات تروریستی، خشونت در محل کار، خرابکاری در سیستم‌های کامپیوتری یا سرقت با هدف ایجاد ترس و وحشت در بین افراد است. بلایای طبیعی نیز به عنوان گروه سوم بحران، شامل آتش سوزی، سیل یا سایر بلایای طبیعی است که موجب وقوع بحران می‌شود.

مدیریت بحران عبارت است از پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، هدایت کارکنان و همکاری در راستای کنترل بحران (نابلوم، ۲۰۰۳ و لالوند، روکس دوفورت، ۲۰۱۳). مدیریت بحران سازمانی، مجموعه‌ای از فرآیندهایی در راستای پایداری یا بازیابی فعالیت عادی کسب و کار، حداقل کردن زیان‌های نفعان و استفاده از تجربیات برای بهبود فرآیند مدیریت بحران، است (پرسون و کلر<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۸). مدیریت بحران شامل گام‌هایی است که به شناسایی سیگنال‌های بحران‌های بالقوه یا شاخص‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی، پاسخ هماهنگ و برنامه‌ریزی جهت بازیابی، کمک می‌کند.

مدیریت بحران، بر پنج مؤلفه سازماندهی، ارتباطات، تصمیم‌گیری، شناخت عوامل بحرانی و طراحی، نظارت دارد. مدیریت بحران، برنامه‌ریزی صحیح برای آمادگی بحران است (رضایی دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت بحران یک فرآیند پویا و سیستماتیک است که شامل پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی است (پرسون و کلر، پریبل ۱۹۹۷ و فینک ۱۹۸۶). هدف مدیریت بحران اطمینان از این مطلب است که در زمان وقوع بحران حداقل آسیب‌ها اتفاق می‌افتد و سازمان با سرعت هر چه بیشتر به موقعیت اصلی خود باز می‌گردد. در اصل مدیریت بحران به مجموعه‌ای از فرآیندها اشاره دارد که از طریق آن، سازمان اطمینان دارد عملیات کسب و کار می‌تواند پایدار باشد و یا با حداقل اثر بر زیان‌ها، به حالت اولیه باز می‌گردد و از درس‌های آموخته شده برای بهبود وضعیت فعلی استفاده می‌گردد. علی‌رغم افزایش تلاش در راستای برنامه‌ریزی بحران در دهه‌های گذشته، ولی همچنان برخی سازمان‌ها در توسعه برنامه‌های جامع مدیریت بحران، کوتاهی می‌کنند.

مدیریت بحران یک فرآیند حیاتی و مهم در جهت ارتقای پایداری کسب و کار است. شش مرحله ایجاد برنامه مدیریت بحران به شرح زیر است:

- **ارزیابی ریسک:** اولین گام، ارزیابی ریسک است که در این مرحله مشکلات و بحران‌های بالقوه که می‌توانند منجر به ایجاد اختلال در فرایند و عملکرد کسب و کار گردد، شناسایی می‌شود.
- **تعیین تأثیر کسب و کار:** تجزیه و تحلیل تأثیر کسب و کار<sup>۱۲</sup> (BIA)، اثرات بالقوه پیامدهای اختلال در کسب و کار از جمله، آسیب دیدن شهرت نزد افکار عمومی، افزایش هزینه‌ها، جریمه نظارتی و نارضایتی مشتریان بررسی می‌گردد.
- **شناسایی موارد احتمالی:** هنگامی که ریسک‌های اثرگذار و نحوه اثرگذاری آنها بر کسب و کار تعیین می‌شوند، شناسایی اقدام‌هایی که می‌توانند به سازمان در راستای پاسخگویی مؤثر به هر تهدید کمک کند نیز نیاز به

---

8 Exxon Valdez Oil Spill (نشست نفت از نفتکش اکسون والدر، در این حادثه ۲۵۷ هزار بشکه نفت به دریا ریخته شد)

9. Three Mile Island (بدترین حادثه اتمی آمریکا)

10 NyBlom, 2003 and Lalonde & Roux-Dufort, 2013

11. Pearson & Clair, 1998

12. Business Impact Analysis

شناسایی دارند. گام های مورد نیاز برای حل مشکل، منابع مورد نیاز و نحوه کمک کارکنان نیز ضروری است که بررسی گردد.

- **برنامه ریزی:** هنگامی که احتمال هر تهدید بالقوه تعیین می گردد، برنامه ها با همکاری ذی نفعان مرتبط اجرا می شوند. کارکنان کلیدی مانند مدیران می توانند کمک به ایجاد بینش در ارتباط با منابع در دسترس و موانع احتمالی کنند.

- **شناسایی کاربران:** این امر بسیار مهم است که تمام کارکنان از نقش خود در زمان بحران آگاه باشند. استرس و ترس ممکن است منجر گردد وظایف و نقش کارکنان در واکنش به بحران به خوبی انجام نگیرد. برای کاهش استرس دو روش پیشنهاد می گردد: روش اول: اطمینان از اینکه کارکنان اطلاعات مورد نیاز را در دسترس دارند. در لحظات پر تنش بحران، افراد نیاز به دسترسی فوری به اطلاعات واضح دارند و نیاز است روش هایی برای توزیع سریع و موثر کتاب راهنمای بحران، در نظر گرفته شود. روش دوم: اطمینان از آموزش مداوم ذی نفعان در خصوص برنامه مدیریت بحران و مشکلات، تمرین های منظم جهت اطمینان از اینکه تمامی افراد به برنامه آشنا بوده و می توانند با اطمینان، واکنش مناسب نشان داده و از وظایف خود اطلاع دارند.

- **بازنگری مداوم برنامه:** پیرو نوشتن، تأیید برنامه و آزمایش آن، اطمینان از بازنگری مداوم آن، لازم و ضروری است. مهم است برنامه با توجه به ورود و خروج کارکنان، فناوری های جدید به کار گرفته و سایر تغییرات رخ داده، به روز نگه داشته شود و حداقل سالی یکبار مرور و مورد آزمایش قرارگیرد.

بر اساس نظر آندریان پولیس<sup>۱۳</sup> مدیریت بحران ممکن است به سه گام مهم تقسیم شود که عبارتند از: قبل از بحران، حین بحران و بعد از بحران. قبل از بحران به دوره قبل از وقوع بحران اشاره دارد که سازمان فعالیت هایی را با هدف شناسایی بحران های بالقوه و تدوین برنامه جهت مقابله با آنها، انجام میدهد. مرحله بحران، دوره ای است که بحران رخ می دهد و این مرحله فرصتی برای سازمان فراهم می کند تا برنامه مدیریت بحرانی که در دوره قبل از وقوع، تدوین شده است را پیاده سازی کنند و در نتیجه اثرات منفی بحران را کاهش و یا حذف کنند. دوره بعد از بحران، دوره بعد از وقوع بحران است و شامل اقدام های بازبایی برای بازگشت سازمان به وضعیت اصلی است. هر سه مرحله، به دلیل این که نحوه تعامل مؤثر سازمان با بحران را در زمان وقوع مشخص می کند، بسیار مهم می باشند.

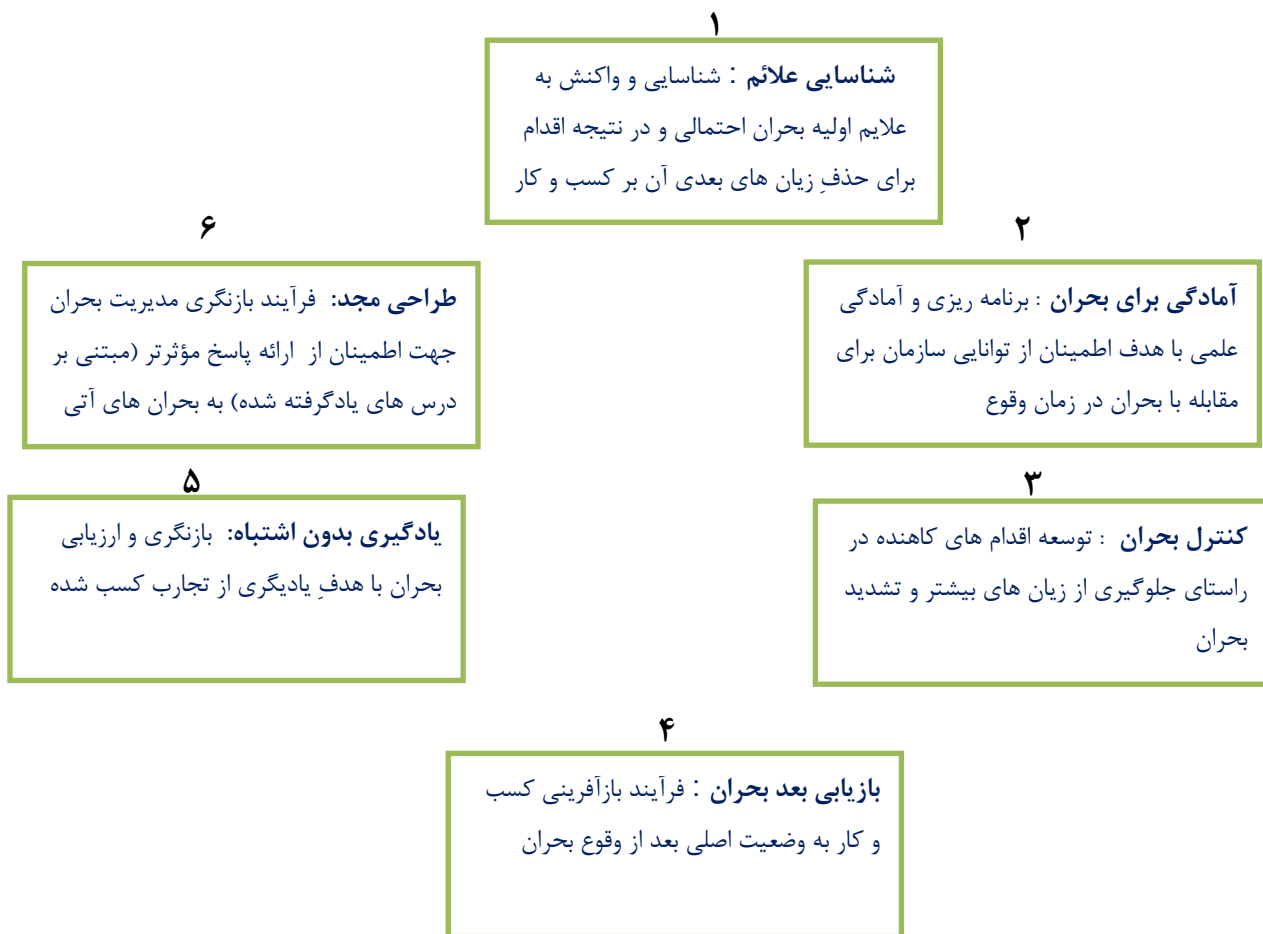
کریستینا<sup>۱۴</sup>، اشاره ای به مراحل مهم در مدیریت بحران می کند، که هر مرحله، توانایی سازمان با هدف بهبود، هنگام رویارویی با بحران را متأثر می کند. اولین مرحله برای مدیریت مؤثر بحران، شناسایی بحران های بالقوه ای است که سازمان با آنها مواجه می شود. این مرحله شامل بررسی محیط داخلی و بیرونی سازمان جهت تعیین انواع تهدیدهایی است که سازمان در زمینه فعالیت خود با آنها روبرو می باشد. بحران ممکن است دامنه ای از فرآیندهای شکست خورده سازمانی تا تبلیغات بد در محیط داخلی، بلایای طبیعی و یا بلایای دست ساز بشر در محیط خارجی را شامل گردد. مرحله دوم، شناسایی اثراتی است که ممکن است بحران بر سازمان وارد کند و این مرحله شامل اثرات بحران بر فرآیندها، عملیات، دارایی های سازمان، تصویر عمومی و عملکردی کارکنان است. مرحله بعد، شناسایی بهترین رویکرد نسبت به حل بحران، هنگام وقوع است. این مرحله شامل بسط و توسعه برنامه مدیریت بحران است که شامل

---

13. Andrianopoulos

14. Christina

رویه هایی است که در صورت بروز بحران باید پیگیری شوند. میتروف چارچوبی را آماده کرده است که به طور مؤثر مدیریت بحران در سازمان را توضیح می دهد (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱: مدل مدیریت بحران میتروف

### ۳- مدیریت سرمایه انسانی و استراتژی سرمایه انسانی

کسب و کارها، با هدف دست یابی به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بالا در عملیات کسب و کار، توجه زیادی به سیاست ها و برنامه های کاربردی سرمایه انسانی معطوف کرده اند. مفاهیم مدیریت سرمایه انسانی از ایده به کارگیری معقولانه و کارایی سرمایه انسانی پدید آمده است (واردالیر، ۲۰۱۵). واحد سرمایه انسانی در کسب و کارها برای اهداف مختلف به طرق گوناگون مانند افزایش رقابت، مدیریت کسب و کارهای بین المللی، نوآوری های فناوری، انجام عملیات مطابق با قوانین جاری، اطمینان از مسائل اخلاقی، راهکار ارائه می کند. واحد سرمایه انسانی به عنوان حافظ فرهنگ نیز پذیرفته شده است (زایدی، ۲۰۰۵)، واحد سرمایه انسانی حافظ ارزش ها و اصول شرکت به صورت عادلانه در سراسر سازمان است. متخصصان سرمایه انسانی در زمان بروز بحران، نقش استراتژیک دارند و آماده سازی آنها، اضطراب را در سازمان کاهش می دهد. واحد سرمایه انسانی در قبل، حین و بعد بحران، نقش مهمی ایفا می کند. مدیریت سرمایه انسانی، جهت دست یابی به اهداف سازمان از تعداد بهینه سرمایه انسانی با استقرار در موقعیت های شغلی و زمان مناسب استفاده می کند؛ از اینرو، انگیزه و رضایت شغلی افزایش، هزینه های عملیاتی کاهش و در نهایت منجر به افزایش

سودآوری خواهد شد. همه این فرآیندها و فعالیت‌ها توسط مدیریت سرمایه انسانی انجام می‌پذیرد (اویارچیل و همکاران، ۲۰۱۰).

کانمن (۱۹۹۵)، معتقد است سرمایه انسانی عامل برجسته در سازمان است که ارزش افزوده به سازمان اضافه می‌کند. بایسال (۱۹۹۳) با یک تعریف ساده تأکید دارد که مفهوم مدیریت سرمایه انسانی از نیروی کار در حال پیشرفت باید به همکاری کارکنان برای رفاه سازمان، افزایش یابد. در واقع سرمایه انسانی واحد عملکرد و تلاش است که متضمن مدیریت کارا در سازمان و محیط اطراف آن است و در موفقیت سازمان سهیم است (کایناک، ۱۹۹۸). بنابراین مدیریت سرمایه انسانی همانند سایر واحد‌های سهیم در سازمان، مهم می‌باشد و کارکنان از سرمایه‌های سازمان بوده و باید همانند سایر سرمایه، مدیریت شوند (کین، کرافورد و گرنن، ۱۹۹۹).

مدیریت منابع انسانی به صورت تئوری از اوایل دهه ۱۹۸۰، آغاز گردید تا آن زمان بیشتر به عنوان مدیریت کارکنان مطرح بود و امروزه، فراتر از مدیریت کارکنان<sup>۱۵</sup> است و (بر اساس نظر فلیپو، مدیریت کارکنان عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، جبران خدمت، یکپارچگی و حفظ انسان‌ها با هدف مشارکت در اهداف اجتماعی، فردی و سازمانی) در برگیرنده بسیاری از اصول بشردوستانه، مانند آموزش، همدلی، روانشناسی، ارزیابی / مدیریت استعداد، تعهد، کارگروهی، رهبری، اعتماد، شهروندی، مسئولیت اجتماعی، جامعه‌پذیری، پاداش و ایجاد انگیزه است، که تمامی این موارد روح انسانی به عنوان بنیان هر سازمان را تقویت می‌کند. مدیریت کارکنان، افراد را به عنوان ورودی برای دست‌یابی به نتیجه مطلوب مشخص شده توسط مدیریت عالی، می‌بیند. مدیریت کارکنان، با آموزش، توسعه مهارت‌های کارکنان، مدیریت استعداد یا برنامه‌ریزی شغلی سروکار ندارد. مدیریت کارکنان بیشتر از سرمایه انسانی به مدیریت عالی بانک وابسته است. در حالی که مدیریت سرمایه انسانی فرصت و موقعیت برای بحث در خصوص مسائل راهبردی با مدیریت عالی را فراهم می‌کند. مدیریت کارکنان به عنوان زیرمجموعه‌ای که دستورات مدیریت عالی را برآورده می‌سازد، عمل می‌کند (واردالیر، ۲۰۱۵). در نتیجه مدیریت کارکنان روش سنتی مدیریت در سازمان است در حالی که مدیریت سرمایه انسانی رویکرد جدید برای انجام کارهای مشابه نیست بلکه موارد مشابه برای موفقیت سازمان است.

مدیریت سرمایه انسانی مؤثر، مطمئناً با سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و همچنین استراتژی حداقل سازی هزینه در ارتباط است. کارکنان یک سازمان مهمترین ذینفع سازمان هستند و منافع و نیازهای آنها برای سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است (بردول و کلارک، ۲۰۰۷). هدف مدیریت سرمایه انسانی افزایش موفقیت سازمان به همراه موفقیت کارکنان با استفاده از منابع و سرمایه‌های موجود است و باید پنج هدف پایه از جمله کارایی، مزیت رقابتی، انطباق قانونی، کیفیت زندگی کاری و انطباق نیروی کار را در بر گیرد (چتین و اوزجان، ۲۰۱۴).

#### ۴- توسعه سرمایه انسانی استراتژیک

مبحث توسعه منابع انسانی استراتژیک<sup>۱۶</sup> (SHRD)، توجهات زیادی را در سال‌های اخیر به خود معطوف کرده است. این مفهوم در سطوح چندگانه فردی، سازمانی و ملی بررسی شده است. سازمان در شرایط بحرانی، نوسان و تغییرات چندگانه‌ای تجربه می‌کند و در این شرایط توسعه سرمایه انسانی استراتژیک می‌تواند چارچوبی مفید برای رهبری فراهم کند که در نهایت به نتایج موفق برنامه‌ریزی بحران و مدیریت، کمک خواهد کرد.

15. Personnel management

16. Strategic human resource development

گراوان و همکاران<sup>۱۷</sup>(۱۹۹۵)، اشاره کرده‌اند که توسعه سرمایه انسانی استراتژیک در بسیاری از زمینه‌ها و برای انواع مختلف فعالیت‌ها به کار گرفته می‌شود. توسعه سرمایه انسانی استراتژیک، اقدام‌هایی است که عملکرد استراتژیک کارکنان و سازمان را افزایش می‌دهد. علاوه بر آن گراوان تاکید بر تغییر فعال در مدیریت دارد که موجب می‌شود سازمان از مشکلات فزاینده، ناپایدار، رقابتی و محیط بیرونی نجات یابد. در عصر جهانی شدن، نگاه استراتژیک به توسعه سرمایه انسانی یک ضرورت است. چشم انداز استراتژیک شامل طراحی، پیاده‌سازی سیاست‌های توسعه سرمایه انسانی و اقدام‌هایی در راستای اطمینان از مشارکت سرمایه انسانی سازمان جهت دست‌یابی به اهداف کسب و کار است (دونپورت، پروساک ویلسون، ۲۰۰۳). رویکرد مبتنی بر منابع، یک چارچوب برای سرمایه انسانی به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، توانایی و تجربه فراهم می‌کند که منبع فراهم کردن مزیت رقابتی پایدار است. راییت و همکاران<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۴) چهار معیار پیشنهاد کرده‌اند که سرمایه انسانی برای تبدیل شدن به یک منبع مهم مزیت رقابتی پایدار، ضروری است از آنها برخوردار باشند و این معیارها عبارتند از ۱- ارزش<sup>۱۹</sup>، کمیابی<sup>۲۰</sup>، تکرار نشدنی<sup>۲۱</sup>، غیر قابل جایگزین بودن<sup>۲۲</sup>. همیشه در مورد دامنه و ماهیت فعالیت‌های حیطة توسعه سرمایه انسانی استراتژیک سازمانی بحث و مجادله بوده است. به عنوان مثال هو<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۷)، پنج فعالیت کلیدی را تعریف کرده است که عبارتند از ۱- توسعه استعداد ۲- توسعه آموزش ۳- توسعه سازمانی ۴- توسعه عملکرد و ۵- توسعه رهبری. گراوان (۲۰۰۷) سه مجموعه از استراتژی‌های توسعه سرمایه انسانی را برجسته کرده است که عبارتند از: ۱- عملکرد سازمانی ۲- یادگیری سازمانی و ۳- تغییرات سازمانی. در مجموع توافق کلی این است که توسعه سرمایه انسانی استراتژیک شامل فرآیندهای رسمی و سیستماتیک هم راستا با نیازهای سازمان است.

##### ۵- مدیریت سرمایه انسانی در بحران

برای تعریف مفهوم مدیریت منابع انسانی (HRM)<sup>۲۴</sup> روش‌های متفاوتی است. لیاوک<sup>۲۵</sup> (۱۹۸۷) با این عبارت آغاز کرده است که سیستم ارتباط بین اعضای یک واحد اجتماعی است که اطمینان از وجود، توسعه و ویژگی‌های واحد اجتماعی و دست‌یابی عقلایی به اهداف را فراهم می‌کند. طبق گفته هیتفیلد<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۰). مدیریت سرمایه انسانی، شامل عملکرد سازمانی است که با مسائل مرتبط با افراد مانند جبران خدمات، استخدام، مدیریت عملکرد، توسعه سازمان، ایمنی، سلامتی، مزایا، انگیزه کارکنان، ارتباطات، اداری و آموزش در ارتباط است. مدیریت سرمایه انسانی، سیاست‌ها، شیوه‌ها، و سیستم‌هایی است که بر رفتار کارکنان، طرز تفکر و عملکرد آنها اثر می‌گذارد (نوئل و همکاران، ۲۰۰۳). از آنجایی که به مفهوم مدیریت منابع انسانی می‌توان از جهات مختلف پرداخت، مشابه آن نیز برای مفهوم مدیریت استراتژیک

17. Garavan et al. (1995)

18. Wright et al. (1994)

19. valuable

20. rare

21. inimitable

22. nonsubstitutable.

23. Hu, 2007

24. Human Resources Management (HRM)

25. Lipovec, 1987

26. Heathfield, 2000

27. Noel et. Al. (2003).

منابع انسانی (SHRM)<sup>۲۸</sup> نیز اتفاق می‌افتد. رایت و مک ماهان<sup>۲۹</sup> (۱۹۹۲) مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان الگویی از برنامه ریزی، استقرار منابع انسانی برنامه ریزی شده و فعالیت های در نظر گرفته شده جهت توانمند سازی سازمان، با هدف دست یابی به اهداف، تعریف می کنند. رادول و تئو<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۴) استدلال کرده اند مدیریت استراتژیک منابع انسانی می تواند از طریق پرورش گرایش خارجی<sup>۳۱</sup> به تقاضای مشتریان و تعهد به کارکنان (قرار دادن منفعت سایرین به عنوان هدف فعالیت) حاصل گردد.

مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی، پیش بینی، یادگیری، تغییر، بهبود و هدایت رفتار انسانی در سازمان، مطابق با برنامه‌های راهبردی طراحی شده توسط مدیریت ارشد سازمان است.

بیش از دو دهه گذشته، مشخص گردید مدیریت افرادی که سازمان را تشکیل می دهند به طور قابل توجهی تغییر کرده است، که به دو تحول عمده تقسیم می گردد. تحول اول از مدیریت کارکنان به مدیریت سرمایه انسانی است و تحول دیگر، تغییر از مدیریت سرمایه انسانی به مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی است. درباره تحول اول، این واقعیت متصور است که افراد یک دارایی مهم و حتی قدرتمند در سازمان هستند که می توانند به صورت سیستماتیک مطابق با شکل و ذات سیاست ها و شیوه های سنتی کارکنان، مدیریت شوند. به راحتی می توان درک کرد تمامی سیاست ها و عملکردها، اثرات مهمی بر رفتار انسان می گذارند و اثرات آنها تنها زمانی نتایج مثبت بر رفتار انسان ها دارد که به طریق مشابه عمل کنند که برای انجام آن نیاز به بصیرت، دانش در مورد سیاست ها و اقدام های کارکنان و اثرات آنها بر رفتار انسانی است. تحول دوم به این واقعیت مرتبط است که علاوه بر نیاز به وجود هماهنگی سیاستها و روشهای سرمایه انسانی با یکدیگر، نیاز است آنها با نیازهای سازمان، اصول و ارزش های آن نیز در ارتباط باشند. با توجه به اینکه این نیازها در بحث موضوعات مهم و جهت گیری سازمان مانند استراتژی سازمان، منعکس میگردد، از این رو تحول مدیریت سرمایه انسانی به عنوان مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی شناخته شده است<sup>۳۲</sup>

موقعیت بحرانی که جهان با آن روبرو است در نتیجه سازمان ها نیز با مقیاس های متفاوت آسیب رسانده است. بررسی این موضوع که چگونه بحران سازمان را متأثر می کند، جالب است و موجب تغییراتی در مدیریت سرمایه انسانی می شود که از دیدگاه کارکنان منفی است. از این رو درک ارتباط بین بحران و نتایج آن بر مدیریت سرمایه انسانی شایان توجه است. جهان با بحران های مالی، اجتماعی و اقتصادی متفاوتی در صنایع مواجه است. یکی از چالش ها سازمان طی دوران بحران، تطبیق مدیریت سرمایه انسانی به روشی است که به صورت منفی بر کارکنان اثر نگذارد و هم زمان منجر به افزایش بهره وری نیز گردد؛ در نتیجه از اهمیت بالایی برخوردار است که واحد سرمایه انسانی نحوه تطبیق خود با محیط نوسانی و آشفته مانند سناریو بحران را بداند و شیوه های سرمایه انسانی به نحوی باشد که کارکنان در محیط کار بعد از وقوع بحران، آسیب نبینند و قادر باشند به فعالیت خود ادامه داده و وظایف را به بهترین شکل ممکن انجام دهند.

---

28. Strategic Human Resource Management (SHRM).

29. Wright and McMahan, 1992

30. Rodwell and Teo (2004)

31 External Orientation

32. Schuler & Jackson, 1999



## ۶- نقش سرمایه انسانی در مدیریت بحران

مدیریت بحران مجموعه ای از تلاش ها جهت ایجاد آمادگی در ذی نفعان برای تعریف، واکنش و نجات از حوادث بحران است. به همین ترتیب فرآیندهای واحد سرمایه انسانی استراتژیک با همکاری سایر بخش ها مطابق با اهداف، ارزش ها، توانایی های اصلی و بیانیه مأموریت جهت به سرانجام رساندن تلاش ها برای مدیریت بحران، توسعه یافته است؛ که به عنوان، درک مدیریت راهبردی بحران، در ادبیات مدیریت سرمایه انسانی ظاهر شده است (لاکوود، ۲۰۰۵<sup>۳۳</sup>). دامنه وسیعی از مباحث وجود دارد که آیا بحران، نقش راهبردی سرمایه انسانی را ضعیف و یا قوی میکند. بحران مالی اخیر منتج به تغییرات کلی، شامل سیاست های سرمایه انسانی سازمان گردید (میتساکیس<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۴). واحد سرمایه انسانی در زمینه کمک و حمایت از برنامه های سازمان برای موقعیت های اضطرار مانند بحران مالی، ضروری است (هاتچین، آنیولیز و گودت، ۲۰۰۸<sup>۳۵</sup>)، بنابراین بی توجهی به واحد سرمایه انسانی میتواند مانعی دیگر جهت جلوگیری از وقوع بحران یا بازیابی از بحران باشد و ممکن است تمام تلاش های مدیریت سازمان را خراب کند (ونگ، هاتچین و گاروان<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۹). بسیاری از سازمان ها برنامه ریزی حوادث<sup>۳۷</sup> را به عنوان راهی جهت جلوگیری از بحران و آسیب به بنگاه می دانند. اگر در سازمان به جای رفتار واکنشی رفتار پیشگیرانه جاری گردد، سازمان به راحتی می تواند با بحران، برخورد کند. مدیریت بحران در سازمان اغلب بر تمرکز بر عملیات، تقویت سیستم، توسعه زیرساخت و روابط عمومی متمرکز است. تمامی این فعالیت ها باهدف ایجاد سازمانی منعطف و ارتقای پایداری سیستم، ایجاد شده اند. با این حال تمایل به تمرکز قابل توجه بر جنبه های مدیریت بحران مانند جنبه سرمایه انسانی، مغفول مانده است و احتمال دارد کارکنان از جنبه روحی و عاطفی دچار آسیب شوند و اغلب طی تلاش ها انجام شده در مدیریت بحران، نادیده گرفته می شود و چنین برنامه مدیریت بحران به ندرت اقدام های لازم برای حمایت از کارکنان را فراهم می کند.

در حال حاضر اولویت قرار دادن حفاظت از سرمایه انسانی برای سازمان ها از اهمیت بالایی برخوردار است و از اینرو تمرکز بر آماده سازی کارکنان در زمان وقوع بحران افزایش یافته است. با ترکیب مدل شایستگی سرمایه انسانی (جدول شماره ۱) با مدل چارچوب مدیریت بحران میتروف (نمودار شماره ۱)، متولیان سرمایه انسانی می توانند از نظر فنی، نقش خود را در آماده سازی و پاسخگویی به بحران سازمان، نمایان کنند.

33.Lockwood,2005

34. Mitsakis, 2014

35.Hutchins, Annulis, & Gaudet, 2008

36.Wang, Hutchins, & Garavan, 2009

37.disaster planning

## جدول شماره ۱

### مدل شایستگی سرمایه انسانی

بر اساس مدل اولریچ و بروک بانک<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۲)، متولیان سرمایه انسانی نیاز به اتخاذ شش وظیفه یا شایستگی جهت اثرگذاری موفق بر سازمان دارند، که عبارت است از:

عمل‌گرای معتبر<sup>۳۹</sup>

موقعیت استراتژی<sup>۴۰</sup>

توانمند ساز<sup>۴۱</sup>

قهرمانان تغییر<sup>۴۲</sup>

سرمایه انسانی نوآور و همکاری مؤثر با یکدیگر<sup>۴۳</sup>

فناوری

طرفدار<sup>۴۴</sup>

سرمایه انسانی برای ایجاد اعتبار خود در این زمینه میتواند اقدام‌های زیر را انجام دهند:

- هدایت و مشارکت در آموزش شبیه‌سازی و آماده‌سازی اعضا از نظر ذهنی از طریق تمرین کردن
- صحبت و درک زبان ویژه مدیریت بحران<sup>۴۵</sup>
- اجرای یک برنامه بحران در مقیاس کوچک در واحد سرمایه انسانی، شامل شناسایی انواع ریسک‌ها و آسیب‌پذیری ذاتی فرآیندها و برنامه‌های سرمایه انسانی، توسعه و پیاده‌سازی روش‌ها (از جمله نگهداری سوابق سرمایه انسانی در مکان دیگر و تهیه نسخه پشتیبان)، در راستای کاهش ریسک و اطلاع‌رسانی از تلاش‌ها و نتایج به دست آمده برای مدیریت و کارکنان
- هدف از نگاه پیشگیرانه برای حل مسائل در واحد سرمایه انسانی، با هدف غلبه بر تردید احتمالی مدیران ارشد در مورد شایستگی سرمایه انسانی در رهبری برنامه مدیریت بحران سازمانی، در مقیاس بزرگ است. بعد از تبدیل شدن به عمل‌گرای معتبر در مدیریت بحران سازمان، سرمایه انسانی می‌تواند در پیشبرد مراحل بعدی مؤثرتر باشد.
- میتروف و پیرسون (۱۹۹۳)، معتقدند از جمله منابع ایجاد بحران برای سازمان عبارتند از:

- فناوری
- ساختار سازمانی
- اشتباهات انسانی
- فرهنگ سازمانی
- مدیریت بحران آگاهی

38. Ulrich and Brockbank

39. Credible Activist

40. Strategic Positioner

41. Capability Builder

42. Change champions

43. HR as innovator and integrator

44. proponent

45. Lockwood, 2005

در طول دوره شناسایی، وظیفه سرمایه انسانی یک موقعیت استراتژیک است که خطرات داخلی و خارجی که احتمال دارد تهدیدی برای پایداری سازمان باشند را شناسایی می کنند. بعد از شناسایی عوامل ریسک، سرمایه انسانی می تواند ارزیابی ریسک را انجام داده و به این سوال مدیران ارشد کمک کند که اثرات بحران بر کسب و کار و مردم چیست؟ بحران بالقوه چه قدر واقع بینانه است؟ منابع در اختیار چیست؟ اگر هیچ اقدامی انجام نگیرد، چه اثرات در پی دارد (لاریکین، ۲۰۰۵). اطلاعات جمع آوری شده در این مرحله، مرحله برنامه ریزی را هدایت می کند.

در مرحله برنامه ریزی و آمادگی، سرمایه انسانی به عنوان فردی که موقعیت استراتژیک دارد، ضروری است با برنامه های مدیریت بحران، هم راستا با اهداف کسب و کار و با داشتن دانش فراگیر در مورد تمامی جوانب کسب و کار همراه باشند و در عملیات سازمانی همکاری کنند. هر چه قدر رهبر مدیریت بحران از تمامی جنبه های کسب و کار آگاهی داشته باشد، قادر به توسعه مرزهای سازمانی است و برنامه مدیریت بحران نیز با احتمال زیاد فراگیرتر خواهد شد (ووتن و جیمز، ۲۰۰۸).

محیط بیرونی مانند قوانین، شرایط اقتصادی، موقعیت جغرافیایی، مسئولیت های اجتماعی و انتظارات ذی نفعان بسیار مهم است. برنامه ریز نیاز دارد به صورت خلاقانه فکر کند و تمام اقدام های ممکن برای هر ریسک شناسایی شده را برنامه ریزی کند. لاکوود معتقد است اگر سازمان برای سناریوی بدترین شرایط، مانند ناتوانی کامل برای استفاده از منابع سازمان و زیرساخت ها برای یک دوره طولانی مدت، آماده باشد، در نتیجه می تواند سایر موقعیت ها را نیز مدیریت کند. ضروری است فردی که دارای موقعیت استراتژیک است، نسبت به تغییرات در محیط داخلی و بیرونی حساس باشد و نحوه اثرگذاری تغییرات بر برنامه ها را ارزیابی کند. برنامه های مدیریت بحران ضروری است به صورت منظم بازنگری و به روز نگه داشته شوند.

در ادامه، زمان آن فرارسیده است که سرمایه انسانی برنامه ها را به اقدام قابل ارائه تبدیل کنند که به معنی هم راستا بودن برنامه های سرمایه انسانی با تمامی تلاش های مدیریت بحران سازمان و توسعه توانایی های سازمانی در پاسخ به بحران است.

سرمایه انسانی به عنوان توانمند ساز، می تواند به سازمان از طرق زیر کمک کند:

- ایجاد یک پایگاه دانشی از بحران ها و مقابله با آن از طریق آموزش
- توسعه فرهنگ و آگاهی سازمانی جهت آمادگی در برابر بحران از طریق آموزش
- فراهم سازی آموزش رهبری بحران جهت اطمینان از گسترش درک صحیح از خطرات و مهارت های مدیریت مناسب آن برای مدیران

به عنوان سرمایه انسانی خلاق و هماهنگ با سایرین نیز میتوانند اقدام های زیر را انجام دهند:

- شناسایی هرگونه مهارت و گواهینامه (مانند کمک های اولیه) با هدف موثر و مفید بودن در بحران
- شناسایی نقاط کلیدی وابسته به سرمایه انسانی طی بحران و بعد آن، از طریق داشتن برنامه استعدادیابی و جانشین پروری جهت اطمینان از ادامه یافتن فعالیت های ضروری سازمان
- داشتن برنامه هایی برای مشارکت کارکنان در دوره بازبانی کسب و کار
- فراهم کردن آموزش برای مدیران در خصوص نحوه حمایت از کارکنان بعد از وقوع بحران

- ایجاد کانال‌های ارتباطی در زمان بحران، در این بخش، فناوری نقش خود را ایفا می‌نماید. در این مرحله سرمایه انسانی می‌تواند شناسایی کند کدام یک از فناوری‌ها و نحوه استفاده از آن می‌تواند ارتباطات درست و کارآمد را قبل از وقوع بحران، حین بحران و بعد آن فراهم سازد.

هنگامی که بحران رخ می‌دهد، تیم برنامه ریزی بحران، اجرای برنامه مدیریت بحران را آغاز می‌کند. نیاز است لیست به روز شده کارکنان و تماس‌های ضروری در اختیار کارکنان قرار گیرد. نیاز است واحد سرمایه انسانی با کارکنان از طریق فناوری و رسانه‌های اجتماعی (طرفداری از فناوری) در ارتباط باشد. ارتباط مؤثر برای مهار موفق بحران، ضروری است.

در طی دوران بازیابی و بهبود، آگاهی از اثرات ادامه دار بحران برای دوره‌های بعد، از اهمیت برخوردار است. سرمایه انسانی می‌تواند در این خصوص اقدام‌های زیر را انجام دهد:

- آموزش رهبران و کارکنان در زمینه شناخت اثرات استرس و همچنین پیشنهاد در خصوص کمک به آنها (توانمند سازی) از طریق برنامه کمک به کارکنان (EAP)<sup>۴۷</sup>

- ایجاد صفحه اینترنتی همراه با اطلاعاتی در خصوص منافع کارکنان و سایر برنامه‌ها و سیاست‌های مرتبط با آنها توسط شرکت

دردوره آموزش بدون خطا، سرمایه انسانی به عنوان توانمند ساز برای ارتقای یادگیری از تجربیات بحران، عمل می‌کند. هدف، ایجاد دانش در زمینه بحران سازمانی، مبتنی بر توسعه مهارت‌های واکنشی و تفکر انتقادی است. کارکنان تجربیات خود از بحران را با یکدیگر تسهیم و مقایسه می‌کنند و همچنین در مورد این مطلب که، کدام یک از کارها به خوبی انجام شده و چگونه می‌تواند مفید تر نیز باشند را به یکدیگر منعکس می‌کنند. سرمایه انسانی می‌تواند در دوره طراحی مجدد نیز دخیل باشد. همچنین برنامه و سیستم‌های موجود ممکن است بر اساس تجربیات حاصل از بحران قبلی، نیاز به بازنگری داشته باشد. به عنوان یک قهرمان تغییر<sup>۴۸</sup>، سرمایه انسانی تغییرات و گسترش مشارکت در راستای تسهیل کردن تغییرات را، فراهم می‌کند.

#### ۷- نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت بحران

فرهنگ سازمانی نحوه انجام وظایف، تعیین اهداف، اداره منابع ضروری برای دستیابی به اهداف را منعکس میکند. فرهنگ بر نحوه تصمیم‌گیری افراد، احساس و اقدام آنها در واکنش به فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر سازمان، اثر می‌گذارد. بر اساس مطالعه پتی‌گرو<sup>۴۹</sup> (۱۹۷۹) فرهنگ سازمانی متشکل از نمادها، زبان، ایدئولوژی، اعتقاد و آیین‌ها می‌باشد، همچنین وی فرهنگ سازمانی را با استفاده از دیدگاه یکپارچه بررسی کرده است. شین (۱۹۹۶) معتقد است فرهنگ‌ها به دلیل اینکه به سازمان برای بقا و شکوفایی کمک می‌کنند، توسعه یافته و ادامه خواهند یافت. همچنین وی بیان می‌کند اگر فرهنگ در دسترس باشد مزیت‌های رقابتی پایدار را فراهم خواهد کرد. پیشگیری از بحران برای سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است و واضح است که بحران اثرات منفی بر سازمان بر جای خواهد گذاشت و یک مدیریت بحران مؤثر می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد. نقطه

---

47. employee assistance program (EAP)

48. Change Champion

49. Pettigrew, 1979

شروع جهت جلوگیری از وقوع بحران، اطمینان حاصل کردن از در دسترس بودن اصول بنیادی، قابل مشاهده مانند اصول اخلاقی، برنامه تطبیق، سیستم هشدار، آموزش همکاران، فرآیند مدیریت ریسک قوی است. بحران های سال های اخیر نشان می دهد اگرچه اصول اساسی و بنیادی ضروری است ولی باید توسط یک فرهنگ صحیح، حمایت گردد. ایجاد فرهنگ مسئولیت پذیری، تأکید بر ارزش ها و اهداف در چارچوب فرآیند تصمیم گیری، از موارد ضروری است که باید مدنظر قرار گیرند. با افزایش تناوب بحران، تکنیک های سنتی مبتنی بر روش واکنش پذیر، کافی نیستند و سازمان ها باید از رویکرد پیشگیرانه مدیریت بحران استفاده کنند. فرهنگ سازمانی می تواند مدیریت بحران را تسهیل کند<sup>۵۰</sup>. شایان ذکر است موانع فرهنگی بر نحوه حل بحران اثر می گذارد، از این رو در صورتی که سازمان از فرهنگ مطلوب و مناسب برخوردار باشد در نتیجه مدیریت بحران ارتقا می یابد. فرهنگ سازمانی عملکرد سازمان را بهبود می بخشد و فعالیت های سازمانی را متأثر می کند<sup>۵۱</sup>. نکته قابل توجه درس گرفتن از بحران است، یادگیری سازمانی، شناسایی و اصلاح خطاها را تضمین می کند(سینج، ۲۰۱۴)<sup>۵۲</sup>. البته مطالعات اولیه تحقیقی در خصوص نقش یادگیری سازمانی در مدیریت بحران، انجام نداده اند. برخی محققان مانند ترنر<sup>۵۳</sup> (۱۹۷۶) یافتن راه حل های فنی و رسمی را طی دوران بحران در اولویت قرار داده اند و اثرات فرهنگ سازمانی در مدیریت بحران را نادیده گرفته اند. فرهنگ سازمانی تعیین می کند آیا سازمان، آماده برای مقابله با بحران است، در همین راستا به سازمان جهت آمادگی، پاسخگویی، فائق آمدن بر بحران و یادگیری طی آن، کمک می کند. از سوی دیگر تعیین می کند آیا سازمان، مستعد بحران است و بحران را تشدید خواهد کرد(دورل و السون، ۲۰۱۰)<sup>۵۴</sup>. میتروف و همکاران (۱۹۹۳) اظهار داشته اند که اگر سازمان برای بحران آماده باشد به طور مؤثری بحران را مدیریت خواهد کرد. دراکر<sup>۵۵</sup> (۱۹۸۰) معتقد است اولین نکته در تجارت زنده ماندن است و بقای سازمان، نیازمند مدیریت قوی و رهبری فوق العاده است که به شناسایی ارزش های بنیادین سازمان و میزان تعهد سازمانی کمک می کند. نلسون و کوهن<sup>۵۶</sup> (۲۰۱۰) نشان می دهند بسیاری از رهبران متاسفانه اثرات فرهنگ سازمانی را بر دستاوردهای قبلی، در حال حاضر و آتی سازمان، نادیده می گیرند. مهمتر از همه عدم درک صحیح مدیران از اثرات فرهنگ است. رویکرد فرهنگی مشوق یادگیری مداوم، ارتباطات و هماهنگی است و به شناسایی و استفاده از روش های مناسب کمک می کند. جدول زیر موانعی که بر مدیریت بحران اثر می گذارند را توصیف می کند.

---

50. Pearson & Mitroff, 1993

51. Schein, 1990

52. Senge, 2014

53. Turner, 1976

54. Deverell & Olsson, 2010

55. Drucker (1980)

56. Nelson and Cohen, 2010

مرحله بحران	موانع فرهنگی	نمونه هایی از کارهای تحقیقاتی
قبل از وقوع بحران	موانع برای تصویب برنامه مدیریت بحران	میتروف و همکاران (۱۹۸۸) پییرسون و میتروف، ۱۹۹۳
	موانع تشخیص سیگنال های هشداردهنده	ویل (۲۰۱۱)
مرحله بحران	فرهنگ انعطاف ناپذیر و روابط ناکارآمد، مشکل جمع آوری و اشتراک گذاری، مسدود کردن جریان اطلاعات بد و ناخوشایند و تحریف اطلاعات	اسمالمن و ویر (۱۹۹۹) کومبز (۲۰۱۴)
بعد از بحران	موانع برگزاری فرآیند یادگیری: فرهنگ سرزنش و مقصر دانستن	الیوت و همکاران، ۲۰۰۰ اسمیت و الیوت، ۲۰۰۷

#### ۸- نتیجه گیری

سازمان ها جهت دستیابی به اهداف، با مشکلات متنوعی ناشی از عملکرد، سایر تهدیدهای بیرونی و حوادث طبیعی روبرو هستند که می تواند سازمان را با بحران های جدی مواجه کند. از این رو برنامه ریزی مدیریت بحران تنها به معنای مجهز بودن برای پاسخگویی مؤثر به حوادث نیست، بلکه به معنای تدوین برنامه ای جهت شناسایی تهدیدهای بالقوه در زمان برنامه ریزی برای وظایف، ارتباطات و اطلاعات مورد نیاز برای مقابله با آنها، است. برنامه ریزی مدیریت بحران، سازمان ها را جهت پاسخگویی مناسب به حوادث غیر مترقبه ای که آسیب های جبران ناپذیر به سازمان وارد می کند، آماده می سازد. از دیدگاه سنتی، سرمایه انسانی برای انجام وظایف ایمنی و امنیت، سازماندهی نشده اند. با این وجود صرف نظر از اندازه سازمان، امروزه رهبران سرمایه انسانی جهت اطمینان از آگاهی سازمان از بعد انسانی بحران و داشتن برنامه های لازم جهت حداقل کردن اثرات بحران، نقش و مسئولیت استراتژیک دارند. از این رو توانایی عملیاتی کردن و ارتقای ظرفیت حین وقوع بحران و بعد از آن، بسیار مؤثر است و سرمایه انسانی نیز نقش مؤثر و قابل توجهی در مدیریت بحران دارد. رهبران سرمایه انسانی برای مؤثر بودن، نیاز دارند با یکدیگر همکاری مشترک داشته باشند و از ارزش های مطلوبی حمایت کرده و راه حل هایی مؤثر برای سازمان طراحی کنند. سرمایه انسانی برای اطمینان از آمادگی کامل کارکنان جهت مقابله با بحران، از طریق آموزش، رهبری مؤثر، توانمندسازی نقش حیاتی دارد. در مجموع درک مدیران سازمان از ریسک و توانی آنها برای تعامل با آنها، به طور مستقیم بر برنامه های سازمان جهت درک بحران، جلوگیری و واکنش به آن اثر دارد. سرمایه انسانی می تواند سازمان را برای پاسخ گویی بهتر به پیچیدگی ها، مشکلات و ابهامات ذاتی وقایع بحرانی آماده سازد. از سوی دیگر نقش رویکرد فرهنگی شایسته برای مدیریت بحران در سازمان نیز قابل توجه است. و داشتن فرهنگ سازمانی قوی جهت حمایت از برنامه مدیریت بحران بسیار ضروری است.

- رضایی دولت آبادی، حسین و طابائیان، ریحانه السادات. (۱۳۹۳). ایجاد مدل قابلیت های سازمانی برای کسب و کارهای جدید در حوزه صنایع فولاد مبارکه با رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه مطالعات آینده پژوهی
- Andrianopoulos A. Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment. 2015. Available from: [www.acg.edu/ckeditor\\_assets/attachments/1568/essential\\_steps\\_for\\_crisis\\_management\\_and\\_crisis\\_containment.pdf](http://www.acg.edu/ckeditor_assets/attachments/1568/essential_steps_for_crisis_management_and_crisis_containment.pdf)
- Beardwell, J., & Clark, I. (2007). An introduction to human resource management. Beardwell J. and Claydon, T., Human Resource Management: A Contemporary Approach
- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: Critical challenges in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8, 185-191..
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi (Cilt 260)*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Christina N, Fotios V. HR's strategic role in terms of crisis management. *International Journal of Technical Research and Applications*. 2015;34:1-5. e-ISSN: 2320-8163
- Çetin, C., & Özcan, E. D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Elliott, D., Smith, D., & McGuinness, M. (2000). Exploring the failure to learn: Crises and the barriers to learning. *Review of Business*, 21(3/4), 17.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Cilt 9)*. İstanbul: Seçkin
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Grant RM. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. 9th ed. New York: Wiley & Sons; 2016
- Hu, P. (2007). Theorizing strategic human resource development: Linking financial performance and sustainable competitive advantage. In F. M., Nafukho & T. Chermak (Eds.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development 2007 International Research Conference*. Fayetteville, AR: University of Arkansas.
- Davenport, T. H., Prusak, L., & Wilson, H. J. (2003). *What's the big idea? Creating and capitalizing on the best management thinking*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heathfield, S.M. (2000). About.com, What is Human Resource Management?
- Human Resources Management Association. *The Roles of Human Resources in Organizational Crisis Management*. 2014. Available from: <https://cphrbc.ca/wp-content/uploads/2014/11/rb-organizational-crisis-management.pdf>
- Hutchins, H., Annulis, H., & Gaudet, C. (2008). Crisis planning: Survey results from Hurricane Katrina and implications for performance improvement professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3), 27-51.
- Lockwood, N. R. (2005). *Crisis management is today's business environment: HR's strategic role*. © Society for Human Resource Management, Alexandria, VA. Used with permission

- Mitroff, I.I., Pauchant, T.C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83-107.
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-115..
- Mitsakis, F. V. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 189-203.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management, Review*, 23, 59-76.
- Naznin H, Hussain M. Strategic value contribution role of HR. *Vision*. 2016
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents*. New York: Basic Books.
- Rodwell, J.J. & Teo, S.T.T. (2004). Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry. *Public Management Review*, Vol.6, issue-3
- Smallman, C., & Weir, D. (1999). Communication and cultural distortion during crises. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 8(1), 33-41.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1999). *Strategic Human Resource Management*.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2012). The 2012 HR competency model. *Human Resource Competency Study*.
- Uyargil, C., & vd. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Vardarlier, P. (2015). *Sosyalika: İnsan Kaynaklarının Sosyal Yüzü*. İstanbul: Fastbook Yayınları.
- Vardarlier P. (2016) Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.
- Veil, S.R. (2011). Mindful learning in crisis management. *The Journal of Business Communication* (1973), 48(2),116-147.
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resources development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (1992), pp. 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.