فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۹(۳(پیاپی ۳۵))، ۱۲۴-۱۰۳
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

طراحی مدل مدیریت بحران در راستای بهبود نظام مدیریت منابع انسانی (موردمطالعه: جمعیت هلال‌احمر شهرهای ایران)

بهرام غیبی گروه مدیریت دولتی- منابع انسانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران
کرم‌اله دانش‌فرد* استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
پروانه گلرد دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۹۹/۰۸/۱۲ پذیرش: ۹۹/۱۲/۱۸

چکیده: هدف تحقیق حاضر، طراحی مدل مدیریت بحران به منظور بهبود نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان جمعیت هلال‌احمر می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان و مدیران عملیاتی جمعیت هلال‌احمر می‌باشد که بر مبنای جدول مورگان، ۱۵۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابراز گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق‌ساخته می‌باشد که برای روایی صوری پرسش‌نامه از دو نفر عضو هیئت علمی و متخصص در مدیریت منابع انسانی کمک گرفته شده است. برای روایی محتوایی پرسش‌نامه، از فرمول CVR استفاده شده و پایایی تحقیق با استفاده از آزمون کرونباخ نسبت به سنجش پرسش‌نامه اقدام شده است. در انجام تحلیل عاملی، از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. برای بررسی روایی و اعتبار مدل، به بررسی میزان و سطح معنی‌داری (t-value) مسیرهای بین هر یک از متغیرهای نهفته با شاخص‌های مربوطه به آن پرداخته شده است. به منظور اولویت‌بندی میزان تأثیر هر یک از ابعاد بر متغیر اصلی پژوهش و نیز جدول شاخص‌های برازندگی برای نشان دادن برازش کلی سازه با داده‌های مورد استفاده ارائه گردیده است. نتایج نشان دادند مدیریت منابع انسانی بر مدیریت بحران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت بحران، نظام مدیریت منابع انسانی، جذب، بهسازی، نگهداشت، جمعیت هلال‌احمر شهرهای ایران
طبقه‌بندی JEL: H12, L31, M12, O15

* نویسنده مسئول: Daneshfard@srbiau.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

۱- مقدمه

امروزه در بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی و مؤسسات خیریه و عمومی، سهم مهمی از مدیریت، مربوط به بخش بحران‌ها است. با افزایش فزاینده و بی‌وقفه خطر حوادث، بحران‌ها و سوانح در مقیاس جهانی در دهه‌های اخیر، افزایش آسیب‌پذیری‌های گوناگون فیزیکی، اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی و افزایش آثار منفی تغییرات اقلیمی و تخریب طبیعت و محیط‌زیست، بزرگترین چالشی که این سازمان‌ها با آن مواجه هستند، نحوه هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و چگونگی بسیج منابع و امکانات برای مدیریت این بحران‌ها است. از طرفی تأثیرات منفی حوادث و سوانح بر جامعه بشری به اندازه‌ای افزایش یافته که امروزه دولت‌ها و سازمان‌های مسئول بین‌المللی اذعان کرده‌اند که توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع و کشورها بدون کاهش ریسک حوادث و بلایا امکان‌پذیر نیست و از طرف دیگر، آثار منفی توسعه ناهماهنگ و بی‌برنامه، خسارات حوادث و سوانح را متوجه همه اقشار جامعه به‌خصوص افراد و گروه‌های آسیب‌پذیر کرده است (اساسنامه جمعیت هلال‌احمر، ۱۳۸۰).

تغییرات مداوم در محیط، وضعیت نامعلوم و وجود ابهام، سازمان‌ها را به طور مداوم با خطرات یا فرصت‌های غیرمترقبه روبه‌رو می‌سازد. سازمان‌ها برای ادامه حیات خود به آگاهی و مقابله با خطرها یا به استفاده از فرصت‌ها، وابسته هستند (Saroj & Pal, 2020). خطر، رخدادی از قبل مورد انتظار یا قابل پیش‌بینی نمی‌باشد و به سازمان‌ها در راستای تغییر بدون برنامه فشار می‌آورد و آنها را دچار بحران می‌کند. حالت بحران، بیش از هر مسئله در ارتباط با تغییرات پیش‌بینی نشده و غیرمنتظره سازمانی است. وضعیت بحران، سازمان را به واکنش سریع و فوری در برابر تغییرات مجبور می‌کند و این خود موجب حذف یا حداقل کمرنگ شدن تجربیات، دانش و فعالیت فعلی سازمان می‌شود. با این وجود، شاید بتوان اظهار داشت که بحران، نتیجه مدیریت ناموفق در یک زمان نابه‌هنگام و به صورت غیرقابل مهار می‌باشد. مدیریت مؤثر توانایی شناسایی علائم، نشانه‌ها و اخطارهای بحران و پیش‌بینی وقوع آن را دارد (Hee & Jing, 2018).

دانشمندان زیادی علاوه‌بر نظریه‌پردازی پیرامون مفهوم بحران، به کنترل و اداره آن توجه کرده و روش‌های متفاوتی را برای مقابله با بحران، پیشنهاد داده‌اند. مدیریت بحران عبارت است از: اختیارات قانونی، تشکیلات سازمانی، تجهیزات و امکانات فیزیکی، سیستم‌ها و روش‌ها، طرح‌های مطالعاتی و نظام‌های ارتباطی و اطلاعاتی که به‌منظور کسب حداکثر آمادگی برای مواجهه با شرایط بحرانی حاصل از وقوع حوادث و نیز به‌حداقل رساندن عواقب این حوادث، طراحی و اجرا می‌شوند (Sensuse et al., 2015).

منابع انسانی وظیفه بسیار مهمی در مدیریت بحران ایفا کرده‌اند و از طریق برنامه‌ریزی و آموزش می‌توانند تأثیر زیادی در زمان‌های بحرانی داشته باشند. نقش منابع انسانی در مدیریت بحران، ارتقای آمادگی در میان کارکنان می‌باشد و بدین ترتیب، برنامه‌ریزی اثربخشی برای بحران تأمین می‌کند. به‌واسطه دخالت سرمایه‌های انسانی در مدیریت بحران مشخص شده است که سازمان‌ها در موقعیت مناسبی برای مقابله با بحران قرار دارند (Athamneh, 2018). تاکنون اقدامات اجرایی هرچند محدود به‌منظور تلاش برای تدوین مدل مدیریت بحران انجام شده است، اما به نظر می‌رسد که این اقدامات از موفقیت چندانی برخوردار نبوده‌اند. یکی از مهم‌ترین دلایل شکست این طرح‌ها، نداشتن توجه کافی به الزامات شغلی افراد و امکان‌سنجی اجرای هریک از راهبردهای مدیریت بحران در سطوح مختلف سازمان می‌باشد.

امروزه در سطح محلی، شهرها به علت تمرکز جمعیت و فعالیت‌های اجتماعی- اقتصادی در صورت وقوع بحران‌های طبیعی یا انسانی، آسیب‌پذیری بسیار بالایی را شاهد خواهند بود. مدیریت شهری

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

می‌تواند بر اساس دانش خود و همچنین اطلاعاتی که در مورد شهر خود دارد، مانع گسترده‌تر شدن بحران‌ها شود. مدیریت شهری سعی دارد تا بحران‌ها کاهش یابد که اگر هوشمندانه با مسائل برخورد شود شاید اصلاً بحرانی پیش نیاید. دانش مدیریت بحران شهری به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اطلاق می‌شود که در طول و بعد از بحران، موجب کاهش حوادث و آسیب‌پذیری‌هایی شود که در ارتباط با موضوعات برنامه‌ریزی، مدیریت شهری و جغرافیا است. در این راستا، سازمان‌های اداری و سازمان‌های مربوط به بحران، نقش تعیین‌کننده‌ای در واپایش و مدیریت بحران شهرهای کشور دارند (مدیری و همکاران، ۱۳۹۴). یکی از مهم‌ترین مؤسساتی که در این خصوص فعالیت می‌کند و اهمیت آن در مدیریت بحران‌ها بر هیچ‌کس پوشیده نیست، سازمان هلال‌احمر می‌باشد. جامعه امروز از جمعیت هلال‌احمر انتظار دارد که ضمن تلاش برای بهره‌مندی از مشارکت‌های مردمی، خدمات مؤثر امدادی را برای کاهش مشکلات شهرها و همچنین توانمندسازی جامعه آسیب‌دیده ارائه کند؛ زیرا یکی از خلأهای مدیریت استراتژیک که می‌تواند هزینه سازمان را در مقاطع زمانی قبل، حین و پس از وقوع بحران افزایش دهد، پیروی نکردن از الگویی منسجم برای مدیریت پیش‌رویدادی و نرم‌افزارگرایانه بحران‌های سازمانی است به‌ویژه آنکه جمعیت هلال‌احمر با توجه به شرایط محیط جغرافیایی و طبیعی کشور و همچنین ماهیت عام‌المنفعه، غیرانتفاعی و اتصال به سازمان‌های بین‌المللی دارای محیط بی‌ثبات و پیچیده‌ای می‌باشد. مدیریت منابع انسانی سازمان باید با این افراد کلیدی منطبق گردد نه اینکه افراد خودرا با ساختار منابع انسانی سازمانی منطبق کنند که در بیشتر موارد منجر به هدررفت استعدادهای آنها می‌شود و از طرفی، یکی از مشکلات اساسی در سازمان هلال‌احمر، نداشتن توانمندی در بحران‌ها می‌باشد؛ در این سازمان به دلیل مسئولیت‌های زیاد کارکنان و حساسیت شغل آنها به دلیل ارتباط مستقیم با مقوله امنیت، کارکنان زمان بسیار زیادی را در محیط کار سپری می‌کنند و در زمان حضور در منزل نیز ارتباط آن‌ها با کار قطع نمی‌شود و هر لحظه باید آماده حضور در محل کار خود باشند. بنابراین در این پژوهش سعی شده است مدل ساختاری مدیریت بهینه بحران با رویکرد نظام مدیریت منابع انسانی با هدف تعیین روابط بین مؤلفه‌های مدیریت بحران و مدیریت نظام منابع انسانی در سازمان هلال‌احمر ارائه شود.

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

آتامنه[1] (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی منابع انسانی برای مدیریت بحران» به این نتیجه دست یافت که آگاهی منابع انسانی از بحران‌های بالقوه سازمان و فراهم ساختن دانش و ایجاد مهارت در آنها برای اطمینان از کارکرد آنها در بحران در برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی بسیار مهم است. اگر سازمانی بخواهد در عملکرد خود قابلیت اطمینان بالا داشته باشد؛ یعنی در مأموریتی که برعهده‌اش گذاشته شده، شکست نداشته باشد یا شکست‌هایش بسیار کم باشد و از حوادث به‌وجود آمده در فعالیت خود با موفقیت عبور کند.

در مورد ارتباط حقوق در مدیریت منابع انسانی کارا در دوره بحران، سنسوز[2] و همکاران (۲۰۱۵) مطالعه‌ای انجام دادند و به این نتیجه دست یافتند که سیستم پاداش مناسب می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان در بحران منجر شود.

من[3] و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر مشارکت کارکنان در بحران پرداختند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که مشارکت کارکنان می‌تواند در بحران به طور مؤثر عمل کند.

1- Athamneh
2- Sensuse
3- Mann

[Downloaded from ieam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/ieam.9.35.103]

هارپن و دارگیچی[1] (۲۰۱۴) در پژوهشی به تعیین و شناسایی قابلیت‌های لازم برای مقابله با بحران پرداختند. آنها به این نتیجه دست یافتند که روش پیمایشی توسعه پایدار، هویت و قدرت، ترک کار پایین کارکنان کلیدی، توسعه محصول، کیفیت و سازگارپذیری سازمانی، از قابلیت‌های لازم برای مقابله با بحران سازمانی به شمار می‌آیند.

ب) پژوهش‌های داخلی

نجومی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه مدلی راهبردی برای مدیریت بحران‌های ناشی از مخاطرات تکنولوژیکی در مجتمع گاز پارس پرداختند. برای این منظور ابتدا مروری بر تمامی پژوهش‌ها و مطالعات پیشین انجام شد. پس از مصاحبه، پرسشنامه‌ایی بر روی کل جامعه آماری اعمال شد. جامعه آماری این مطالعه ۳۵ نفر از مدیران، متخصصین ایمنی، HSE و پدافند غیرعامل می‌باشد. نتایج با استفاده از نرم‌افزار SPSS و AMOS تجزیه‌وتحلیل شدند. بر اساس نتایج به دست آمده، عوامل انسانی بیشترین تأثیر را در ساختار عوامل پیش‌بین مدیریت بحران دارد. ازاین‌رو، تعالی مدیریت در این شرکت‌ها، از مهمترین اقدامات و راهکارهای مؤثر در ایجاد ثبات و امنیت در ایران خواهد بود.

احمد فصیح و همکاران (۱۳۹۶در پژوهشی به ارائه مدل مدیریت بحران برای پیشگیری و مقابله با بحران در سازمان‌های اسنادی (آرشیوی) کشور پرداختند. روش پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق گردآوری گردید. جامعه پژوهش، شامل ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت بحران و نیز مدیران مراکز آرشیوی در ایران بودند و از نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. نتایج نشان دادند که نبود آموزش تخصصی کارکنان، نبود مکانیسم‌های مدیریتی (ایجاد انگیزه در کارکنان) موانع و آموزش نوین تاب‌آوری و تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی هستند که به‌عنوان راهبردهای مدیریت بحران به‌حساب می‌آید. امنیت کارکنان برای گزارش خطاها، ایجاد اعتماد بین پرسنل سازمان، بقای تجربه اندوخته شده توسط پرسنل در سازمان، تعامل بالای پرسنل با همدیگر، اعتماد به یکدیگر برای تبادل دانسته‌ها، سرعت انتقال بالا برای تصمیم‌گیری در هنگام بروز حوادث و مدیریت دانش برای توزیع دانش سازمانی این تجربیات به هنگام بروز حوادث بحرانی، ضروری است.

احمدی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با ارائه مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان‌های شهر تهران انجام دادند. طبق یافته‌های آنها نیروی انسانی، نقشی حیاتی در مراحل پیشگیری، ایجاد شوک، وخامت، مزمن شدن، مهار و یادگیری ناشی از بحران دارد. عوامل فرهنگی مانند: روحیه کار تیمی، غلبه بر ترس، تخصص‌محوری، ایثارگری، اجتناب از شایعه، گرایش به فناوری‌های نوین و فرهنگ غالب و پیشرو در فرایند مدیریت منابع انسانی تأثیر زیادی بر فرایند مدیریت بحران دارد.

پویای قلیزاده (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان «طراحی مدل مدیریت بحران (با رویکرد نظام مدیریت منابع انسانی) برای مدیریت بلایای طبیعی در بیمارستان‌های شهر تهران با فنون MADM_F» انجام داد. نتایج نشان دادند که مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و توسعه و کاربرد نیروی انسانی، تأثیر قابل‌توجهی بر فرایند مدیریت بحران با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ دارد. همچنین فعالیت‌های گزینش و کارمندیابی، تیم‌سازی در قالب ساختار معین، برنامه‌ریزی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، ارتقای نظام آموزش کارکنان در زمینه مدیریت بحران و مدیریت انگیزش و انضباط بر فرایند مدیریت بحران تأثیر قابل‌توجهی دارند.

مدیری و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با هدف ارائه راهبردهای مناسب در مدیریت بحران کلان‌شهر رشت با رویکرد پدافند غیرعامل برای کمک به مدیران و

1- Harpan & Draghici

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

برنامه‌ریزان در پیشگیری بحران‌ها با استفاده از روش SWOT و MCDM انجام دادند. نتایج تحقیق نشان دادند که نبود هماهنگی برنامه و تمهیدات ستادهای مدیریت بحران، مهم‌ترین عامل در مدیریت بحران محسوب می‌شود و راهبرد طرح جامع ایمن‌سازی شهر در مقابل بحران‌ها برای برنامه‌ریزی در حوزه مدیریت شهری می‌تواند بسیار کارآمد باشد.

۳- مبانی نظری

مسئله مدیریت بحران در مطالعات گوناگونی بررسی شده است (Harpan & Draghici, 2014; Boon et al., 2019; Spillan, 2002). مروری بر مبانی نظری مربوط به دانش مدیریت بحران، روشن‌کننده این مطلب است که تعریف‌های اولیه از مدیریت بحران به دلیل تسلط دیدگاه سنتی به این موضوع، مدیریت بحران را صرفاً مدیریتی واکنشی معرفی می‌کنند. به عبارت دیگر، بر اساس نگاه سنتی به موضوع مدیریت بحران، ابتدا بایستی بحرانی به وقوع پیوسته باشد و سپس بر آن شرایط بحرانی، مدیریت نمود. چنین تعریفی از مدیریت بحران نه تنها برنامه‌ریزی و پیشگیری را در فرایند مدیریت بحران دخیل و مربوط نمی‌داند بلکه می‌توان گفت که به نحوی نقض‌کننده مفهوم مدیریت نیز است؛ زیرا مدیریت فاقد برنامه‌ریزی نمی‌تواند به عنوان مدیریتی کامل تلقی شود. بنابراین، با توجه به نقائص موجود در تعریف سنتی از مدیریت بحران، به‌منظور ارائه تعریفی کامل از آن، لازم است تا علاوه بر مفهوم واکنشی، دو مفهوم برنامه‌ریزی و پیشگیری نیز در تعریف وارد شود. براساس نظریات پیرسون و کلایر[1]، مدیریت بحران عبارت است از: تلاش نظام‌یافته اعضای سازمان همراه با ذی‌نفعان خارج از سازمان در راستای پیشگیری از وقوع بحران‌ها یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع. مدیریت بحران، فرایندی منظم و پویاست که مراحل پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی را دربر می‌گیرد (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲). مدیریت ارزیابی‌کننده، توسعه‌دهنده و ایجادکننده منابع انسانی، تحلیل نیازها، تغییر سازمانی، احساس اطمینان و ارزشمندی را به‌وجود می‌آورد (Hee & Jing, 2018). مدیریت بحران به فرایند پیش‌بینی، شناسایی، پیشگیری و مدیریت بحران‌های احتمالی اشاره می‌کند که برنامه‌ها و اقداماتی را برای مقابله با بحران در زمان وقوع تدوین می‌کند (Ronez, 2016). مدیریت بحران در این پژوهش به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که قبل از وقوع، در حین وقوع و پس از وقوع بحران، به‌منظور کاهش هرچه بیشتر تأثیرات و عوارض آن صورت می‌گیرد. بنابراین فرایند مدیریت بحران را می‌توان به سه مرحله پی‌درپی تقسیم‌بندی کرد: «مدیریت قبل از وقوع بحران»، «مدیریت حین وقوع بحران» و «مدیریت پس از وقوع بحران».

دو دیدگاه در مورد مدیریت بحران وجود دارد: دیدگاه مدیریتی و دیدگاه سیاسی. دیدگاه مدیریتی بر این عقیده است که مدیریت بحران به تمامی مربوط به چگونگی تطبیق عملی سازمان و فرایندهای تصمیم‌گیری سیاسی با حدود و ثغور شرایط و وضعیت بحران است و این امر نیازمند داشتن راهبرد جامعی است که دربرگیرنده پیشگیری مبتنی بر تجزیه‌وتحلیل ریسک باشد و اقدام‌های آماده‌سازی در مرحله پیش‌بینی بحران‌ها و نیز برنامه‌ریزی مؤثر و کارآمد آمادگی سازمانی را برای پاسخ به بحران داشته باشد (مدیری، ۱۳۹۴).

ایجاد خط‌مشی نظام‌یافته مدیریت بحران، سازمان را برای یک عکس‌العمل مناسب در برابر بحران‌ها با ارتقای منابع انسانی، به کاهش عواقب‌های احتمالی منجر می‌شود. امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز سازمان‌ها به نسلی ارزشمند از کارکنان را آشکار می‌سازد. نسلی که از آنها به‌عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. بی‌تردید این کارکنان وجه ممیز

1- Pearson & Clair

[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

سازمان‌های اثربخش می‌باشند. کنودسن[1] و همکاران (۲۰۱۹) با در نظر گرفتن تغییرات داخل سازمان، هفت چالش تغییر در انتظارات کارکنان، جهانی‌سازی، توازن بین کار و زندگی، افزایش جنبه اخلاقی فعالیت‌های منابع انسانی، تجدید ساختار سازمانی، مدیریت گوناگونی در نیروی کار و گسترش نگرش گروهی فراروی منابع انسانی را معرفی می‌کنند. نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها پیوسته در حال گسترش است؛ زیرا امروزه ارزش نیروی انسانی از یک منبع فراتر رفته و به‌عنوان سرمایه انسانی موردتوجه قرار گرفته است، کارکنان ملزمان سرمایه انسانی آن را تشکیل می‌دهند، به‌طوری که می‌توانند در هر زمینه‌ای سرمایه‌گذاری شوند و به بازدهی برسند. علاوه بر این، سازمان‌ها به توان و نیروی جسمانی کارکنان خود مباهات نمی‌کنند بلکه آنها را سرمایه‌های فکری خود می‌دانند که قابلیت تولید فکر و ایده و نهایتاً تولید دانش را دارند و از همین طریق است که سازمان‌ها می‌توانند صاحب مزیت باشند (Shukurullayevna, 2021).

نقش منابع انسانی در مدیریت بحران، ارتقای آمادگی در میان کارکنان است و بدین ترتیب برنامه‌ریزی اثربخشی برای بحران تأمین می‌کند. به‌واسطه دخالت سرمایه‌های انسانی در مدیریت بحران مشخص شده است که سازمان‌ها در موقعیت مناسبی برای مقابله با بحران قرار دارند (Athamneh, 2018). از منظر ویک[2] (۱۹۹۸) که بنیانگذار دیدگاه روان‌شناختی در بحران است و فرد و عکس‌العمل او را در بحران مورد مطالعه قرار داده است، آشفتگی و اضطراب و استرس ناشی از وقوع بحران که امری بدیهی است موجب گسستگی افراد و در نهایت کل سیستم سازمان می‌شود. این فشار شدید کارکرد و عملکرد سازمان را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد (ودادی و همکاران، ۱۳۸۹).

در مورد مدیریت منابع انسانی نگرش‌های مختلفی وجود دارد. یکی از این نگرش‌ها، نگرش سیستمی به مدیریت منابع انسانی است. در این نگرش، منابع وارده با سازمان؛ یعنی نیروی انسانی، سرمایه، فن‌آوری، مواد اولیه و اطلاعات بوده و این ورودی‌ها طی فرایندهای جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، به‌کارگیری و در نهایت حفظ و نگهداری منابع انسانی به منابع خروجی تبدیل می‌شوند که در این‌جا تحقق اهداف و منافع فرد، سازمان و جامعه می‌باشد. بنابراین نظام مدیریت منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان الگوی برنامه‌ریزی آرایش، استقرار و فعالیت‌های منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرد (Wright & McMahan, 1992).

همچنین در این نظام فقط بر شیوه‌های منابع انسانی تأکید نمی‌ورزد بلکه بر اهمیت تمرکز بر اینکه آیا و چگونه سیستم یا بسته‌های عملکردهای منابع انسانی به‌طور مشترک به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک کمک می‌کنند نیز تأکید می‌کند. در نظام مدیریت منابع انسانی بر ترکیبی از شیوه‌های منابع انسانی اشاره دارد. این شیوه‌ها به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که از نظر داخلی، سازگار و تقویت‌کننده منابع انسانی برای دستیابی به نتایج کلی سازمان هستند (Lepak et al., 2006). مفهوم‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی در دو شکل عناوین مشابه[3] و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی[4] صورت می‌گیرد. عناوین مشابهی که برای نظام مدیریت منابع انسانی مطرح هستند عبارتند از: عملکرد بالا، تعهد بالا، پای‌بندی بالاو سایر اهداف راهبردی. شیوه‌های منابع انسانی سیستم مدیریت منابع انسانی نیز عبارتند از: آموزش/بهسازی، مشارکت/ تفویض اختیار، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، گزینش و استخدام، طراحی و تجزیه‌وتحلیل شغل، ارتقا از طریق مسیر شغلی، توسعه شغلی، به اشتراک‌گذاری اطلاعات/ارتباطات، سایر پاداش‌ها، تیم‌های خودمدیریتی،

1 -Knudsen
2- Weick
3- HR system Lable
4- HR Practices

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

امنیت شغلی، کارمندیابی، سیستم پیشنهادها و انتقادات، کار انعطاف‌پذیر/ شیوه‌های فامیلی- دوستانه و برنامه‌ریزی منابع انسانی (Boon et al., 2019).

۴- روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل بهینه مدیریت بحران در راستای بهبود نظام مدیریت منابع انسانی در جمعیت هلال‌احمر می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش عبارت است از: کارشناسان و مدیران عملیاتی جمعیت هلال‌احمر که براساس آمار اداره کارگزینی جمعیت هلال‌احمر، ۲۶۰ نفر بوده که برمبنای جدول مورگان، ۱۵۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شدند. در جدول ۱ معیارهای انتخاب خبرگان و کارشناسان ارائه شده است.

جدول ۱- معیار انتخاب کارشناسان تحقیق

رده شغلی	تحصیلات	سابقه	تعداد نمونه
مدیر میانی جمعیت	دکتری	۲۰-۱۰ سال	۱۵
کارشناسان	کارشناسی ارشد	۱۵-۱۰ سال	۶۵
کارشناسان	کارشناسی	۱۵-۱۰ سال	۷۲

ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه محقق‌ساخته می‌باشد که روایی صوری پرسش‌نامه در بخش آزمون نظریه، از دو نفر عضو هیئت‌علمی و متخصص در مدیریت منابع انسانی کمک گرفته شده و پرسش‌نامه از حیث واژه‌های تخصصی، وضوح عبارات و گویه‌های آن مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شده است. روایی محتوای پرسش‌نامه با فرمول CVR محاسبه شده است و ارزیابان، پرسش‌نامه را از لحاظ گویه‌های ضروری و سودمند بررسی کرده‌اند. تعداد ارزیابان این قسمت، پنج نفر عضو هیئت‌علمی می‌باشد که براساس حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی، مقدار ۰/۹۹ به‌دست آمده است. همچنین همین ارزیابان در خصوص هر گویه سه معیار مربوط بودن، سادگی و شفافیت را براساس طیف لیکرتی چهار قسمتی مربوط نیست (۱)، نسبتاً مربوط است (۲)، مربوط است (۳) و کاملاً مربوط است (۴)، اظهارنظر کرده‌اند که پس از اخذ نظرات آنها مقدار CVI نیز محاسبه و شاخص روایی محتوایی پرسش‌نامه تأیید شده است. پایایی تحقیق با استفاده از آزمون کرونباخ محاسبه شده است. خروجی این آزمون در نرم‌افزار SPSS، مقدار آلفای کرونباخ را ۰/۸۶۱ نشان می‌دهد؛ لذا میزان پایایی پرسش‌نامه در حد خوب است.

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد سؤال‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
۱	سنجش نوع کارکنان حوزه جذب و استخدام در افزایش سرعت عمل	۳	۰/۸۴۵
۲	سنجش نوع کارکنان حوزه جذب و استخدام در کاهش عدم‌اطمینان سازمانی	۳	۰/۷۱۵
۳	سنجش نوع کارکنان حوزه جذب و استخدام در کاهش بی‌نظمی سازمانی	۲	۰/۷۸۵
۴	سنجش نوع کارکنان حوزه جذب و استخدام در افزایش تعداد گزینه‌های واکنشی	۳	۰/۷۶۱
۵	سنجش نوع کارکنان حوزه بهسازی در افزایش سرعت عمل	۲	۰/۷۸۴
۶	سنجش نوع کارکنان حوزه بهسازی در کاهش عدم‌اطمینان سازمانی	۲	۰/۷۱۲
۷	سنجش نقش حوزه بهسازی در کاهش بی‌نظمی سازمانی	۳	۰/۷۳۴
۸	سنجش نقش حوزه آموزش و بهسازی در افزایش تعداد گزینه‌های واکنشی	۲	۰/۷۵۱
۹	سنجش نوع کارکنان حوزه نگهداشت در افزایش سرعت عمل	۲	۰/۸۰۵
۱۰	سنجش نوع کارکنان حوزه نگهداشت در کاهش عدم‌اطمینان سازمانی	۳	۰/۷۵۱
۱۱	سنجش نقش حوزه نگهداشت در کاهش بی‌نظمی سازمانی	۳	۰/۷۶۴
۱۲	سنجش نقش حوزه نگهداشت در افزایش تعداد گزینه‌های واکنشی	۲	۰/۷۷۹

جدول ۳- علائم اختصاری متغیرها

HRM بحران	علامت اختصار	جذب ATTRACTION	علامت اختصار	بهسازی IMPROVMENT	علامت اختصار	نگهداشت MAINTANANCE	علامت اختصار
سرعت عمل (فشار زمانی)	SOA	کارکنان خلاق و نوآور	KHN	یادگیری غیررسمی	YAD	فرهنگ اقدام و عمل	FAR
				کوچینگ و منتورینگ	KOC	تیم‌سازی در قالب ساختار معین	TIM
				آموزش‌های مستمر جهت حفظ روحیه و خونسردی در مواقع بحران	AMO	حفظ کرامت	HEF
				بهره‌گیری از تجهیزات و فناوری‌های روز	BAH		
عدم‌اطمینان (سطح تهدید)	UNRELI	کارکنان چند مهارته	CHN	توسعه روان‌شناختی	TRA	تشکیل تیم‌های اندیشه ورز	TMI
				آموزش مهارت‌های خاص	AMA	پاداش انگیزشی	PAD
				شفافیت در ارائه اطلاعات	SHA	کار گروهی	KAR
بی‌نظمی سازمانی (درجه کنترل)	ORGCON	کارکنان منعطف	KAR	آموزش‌های تاب‌آوری	ATA	امنیت شغلی	AMN
				مدیریت مبتنی بر هدف	MMH	ایجاد انگیزه	EAN
				توسعه تفکر انتقادی	TTE		
تعداد گزینه‌های واکنشی	REACT	کارکنان تحلیل‌گر	KTA	یادگیری رسمی	YAD	ارتباط مستقیم با مدیران	EMO
				مدیریت دانش	MDA	ایجاد وفاداری	EVA
				آموزش در قالب پیش‌فرض‌های گوناگون	ADP		

در انجام تحلیل عاملی باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه؟ به عبارت دیگر، آیا داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۷۲۲ است (بیشتر از ۰/۶)؛ لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهنده) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل، عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود. با توجه به اینکه نتایج آزمون‌های KMO و بارتلت، داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه پژوهش را برای تحلیل عاملی، کافی و مناسب می‌دهند؛ پس می‌توان تحلیل عاملی تأییدی را بر سؤالات پرسش‌نامه پیاده کرد. در ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل به بررسی روابط میان متغیرهای نهفته (درون‌زا و برون‌زا) و متغیرهای آشکار (سنجه‌ها) مدل پرداخته می‌شود. در اینجا هدف، تعیین اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی شاخص‌های مورد استفاده است. برای بررسی روایی و اعتبار مدل، به بررسی میزان و سطح معنی‌داری (t-value) مسیرهای بین هر یک از متغیرهای نهفته با شاخص‌های مربوطه به آن پرداخته می‌شود. شایان ذکر است از آنجایی که متغیرهای اصلی پژوهش چندبعدی (چندمؤلفه‌ای) هستند؛ تعیین روایی سازه‌های هرکدام از متغیرها در دو مرحله صورت گرفته است. ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، همبستگی درونی ابعاد و نیز همبستگی سؤالات و ابعاد مربوطه بررسی شده است تا از معنی‌دار بودن این همبستگی‌ها اطمینان حاصل شود، سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، به بررسی معنی‌داری ارتباط میان متغیر اصلی پژوهش (مدیریت بحران و نظام مدیریت منابع انسانی) با ابعادش پرداخته شده است. برای بررسی پایایی مدل (سازه) پیشنهادی پژوهش از

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

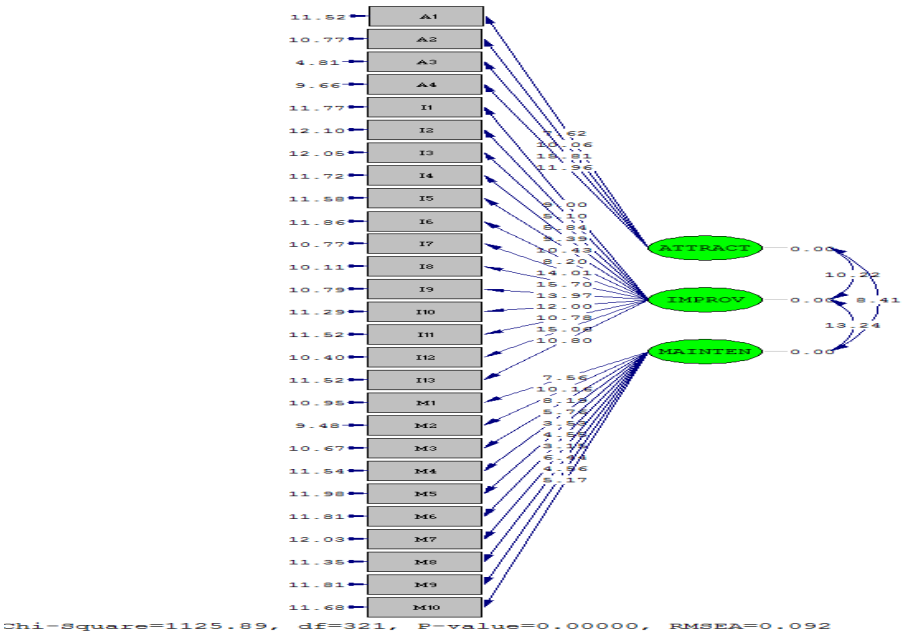
معادله پایایی ترکیبی استفاده شده است که با استفاده از معادله زیر به‌دست می‌آید:

$$P_c = \frac{(\sum \lambda^2)}{(\sum \lambda^2)+(\sum \theta)}$$

در این معادله P_c؛ پایایی ترکیبی، λ؛ بارهای مربوط به شاخص‌ها، θ؛ واریانس خطاهای شاخص‌ها (δ یا ε) و Σ؛ مجموع شاخص‌های هر متغیر نهفته می‌باشد. در صورتی که مقدار به‌دست‌آمده برای پایایی ترکیبی بیش از (۰/۶) باشد، سازه مورد نظر از پایایی لازم برخوردار است. پس از اطمینان از روایی و پایایی هریک از سازه‌ها، ضرایب تخمین استاندارد، به‌منظور اولویت‌بندی میزان تأثیر هر یک از ابعاد بر متغیر اصلی پژوهش و نیز جدول شاخص‌های برازندگی جهت نشان دادن برازش کلی سازه با داده‌های مورداستفاده ارائه گردیده است.

۵- یافته‌های تحقیق

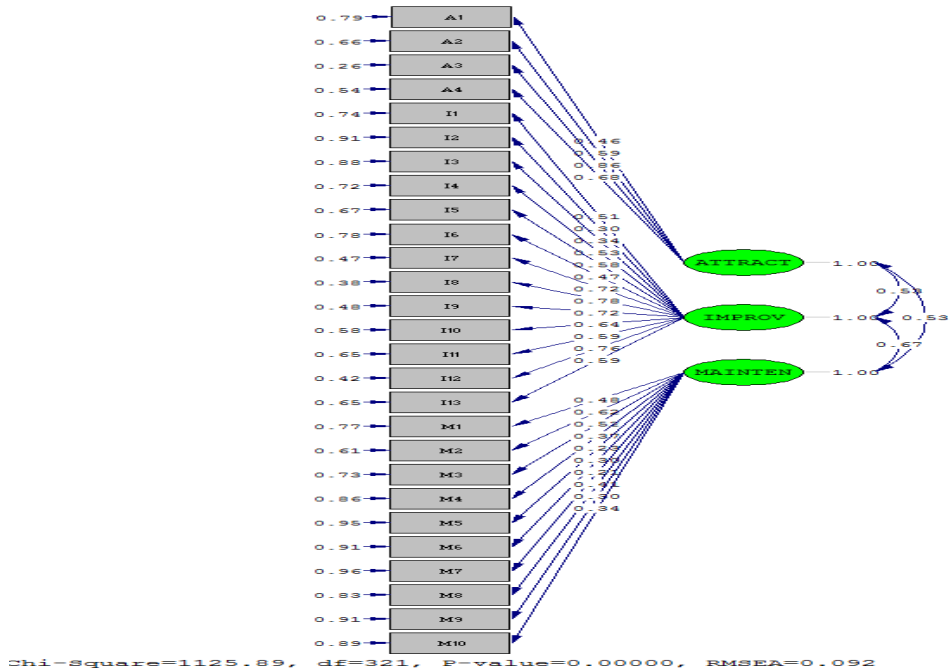
نمودار ۱، اعداد معنی‌داری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیرها را در نرم‌افزار Lisrel نشان می‌دهد. با توجه به نمودار، تمام مسیرهای موجود در سطح معنی‌داری قرار دارند (مقدار تمام پارامترهای برآورد شده، بیش از عدد ۱/۹۶ می‌باشند)؛ لذا همبستگی درونی میان ابعاد معنی‌دار است و همبستگی میان سؤالات و ابعاد به سطح معنی‌داری رسیده‌اند.



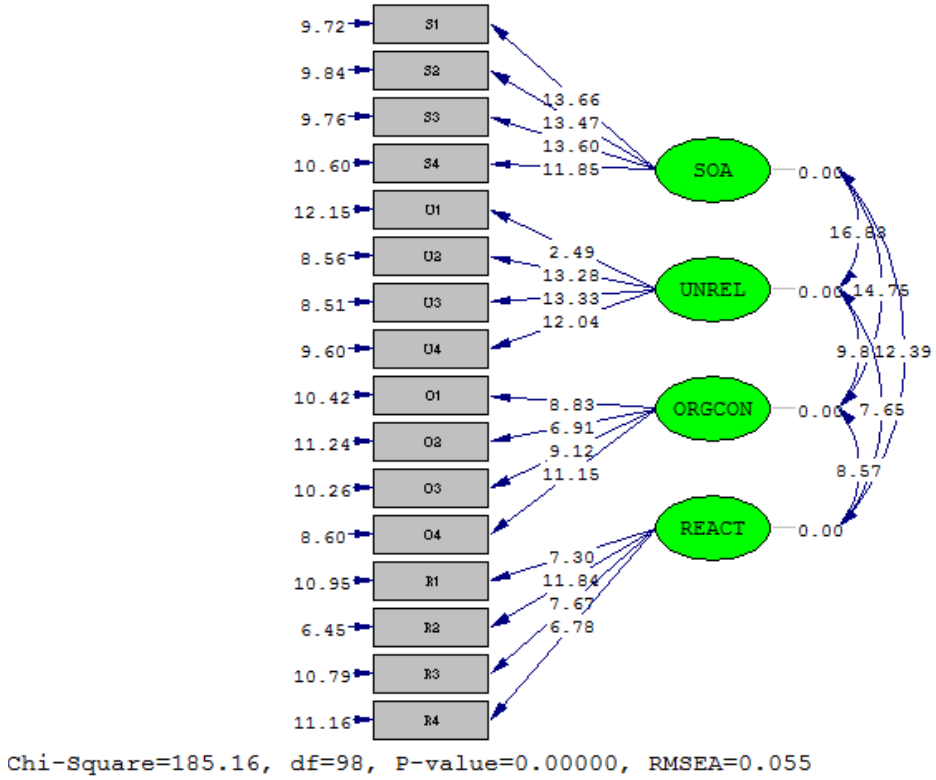
نمودار ۱- اعداد معنی‌داری تحلیل عاملی مرتبه اول نظام مدیریت منابع انسانی

با توجه به نمودار ۱، پارامترهای برآورد شده برای تمام مسیرها در سطح معنی‌داری قرار دارند و ضرایب بالاتر از ۰/۴ هستند که نشان می‌دهند سازه از روایی لازم برخوردار است. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه دوم این متغیر نیز در نمودارهای ۲، ۳ و ۴ نشان می‌دهد که داده‌های جمع‌آوری شده برای اندازه‌گیری متغیرها، از کفایت برازش لازم برخوردارند و در نتیجه، نتایج حاصل از برآورد مدل پژوهش قابل‌اتکا و مورداعتماد می‌باشد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

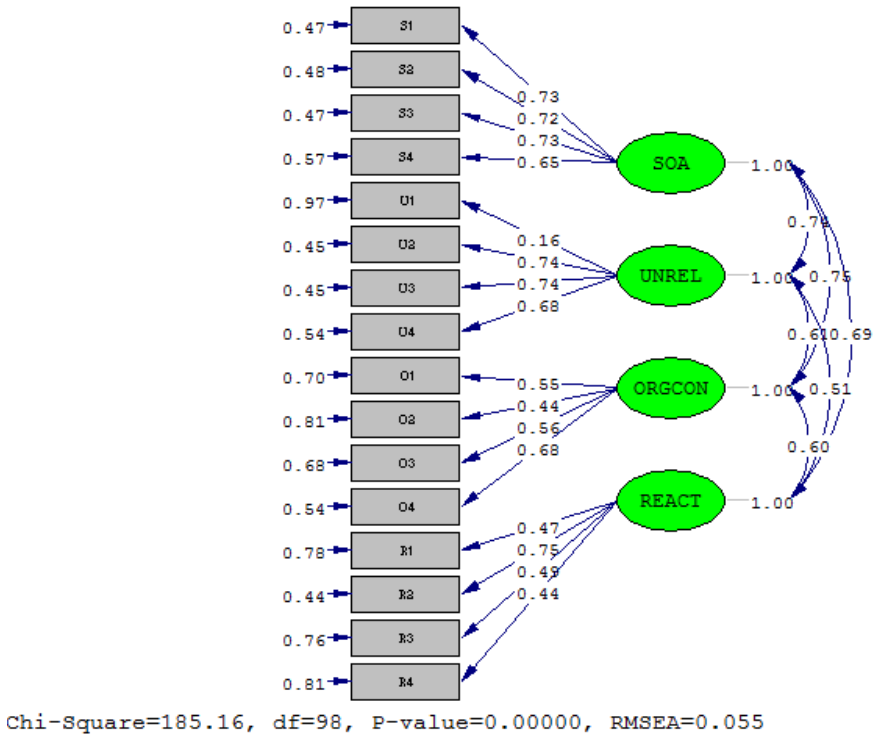


نمودار ۲- ضرایب بتای تحلیل عاملی مرتبه اول نظام مدیریت منابع انسانی



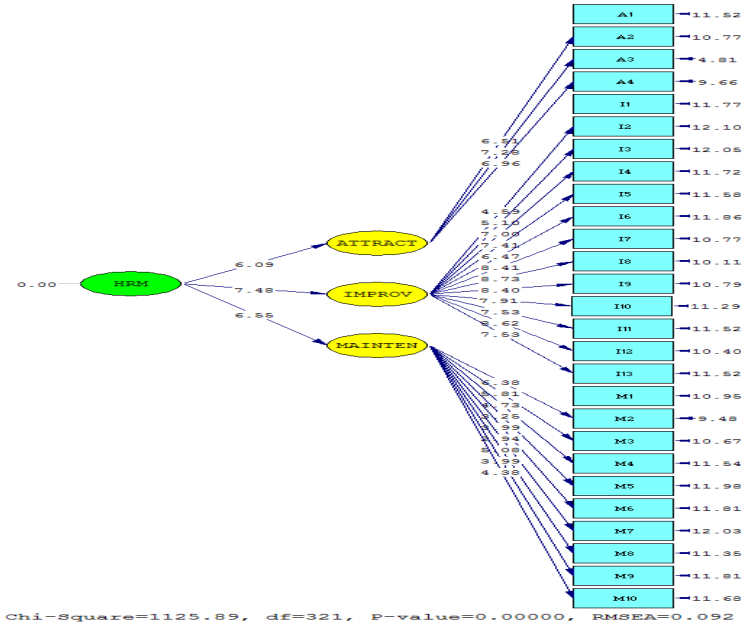
نمودار ۳- اعداد معنی‌داری تحلیل عاملی مرتبه اول مدیریت بحران

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]



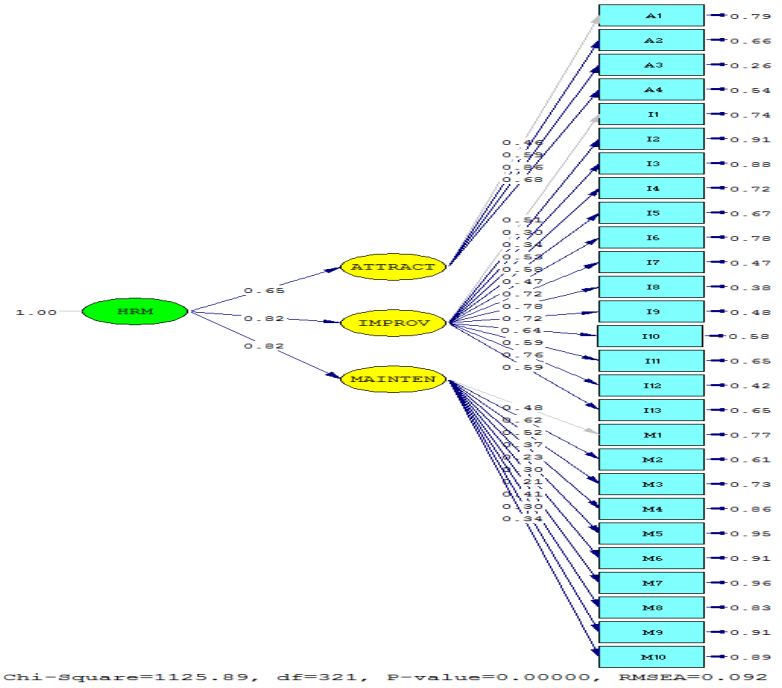
نمودار ۴- ضرایب بتای تحلیل عاملی مرتبه اول مدیریت بحران

با توجه به اینکه تحلیل عاملی مرتبه اول متغیرها، همبستگی درونی میان ابعاد و ابعاد با سؤالات را تأیید کرد، به‌منظور بررسی معنادار بودن رابطه متغیرها با ابعادش، تحلیل عاملی مرتبه دوم در نرم‌افزار Lisrel انجام گرفت. نمودار ۵ و ۷ اعداد معنی‌دار تحلیل عاملی مرتبه دوم را نمایش می‌دهد.

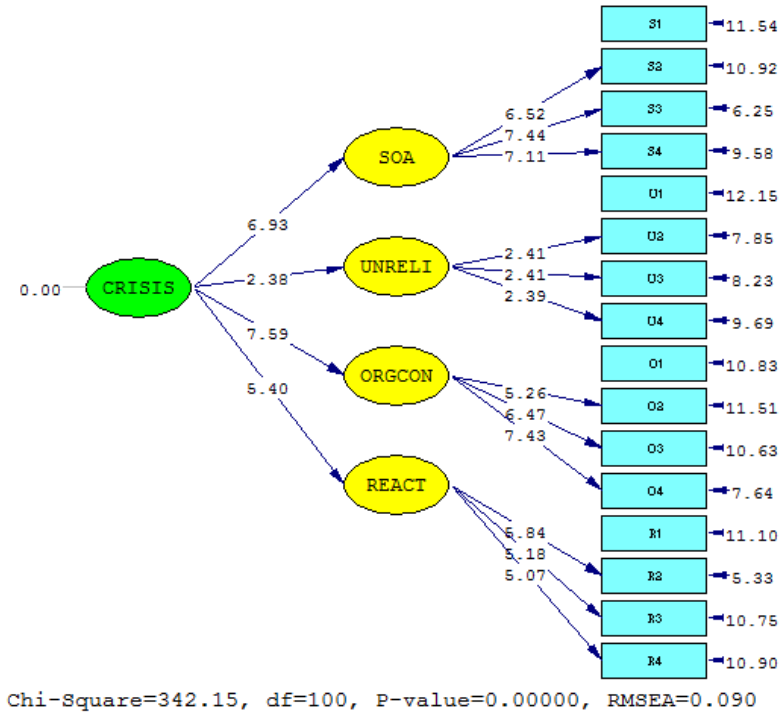


نمودار ۵- اعداد معنی‌داری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نظام مدیریت منابع انسانی

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

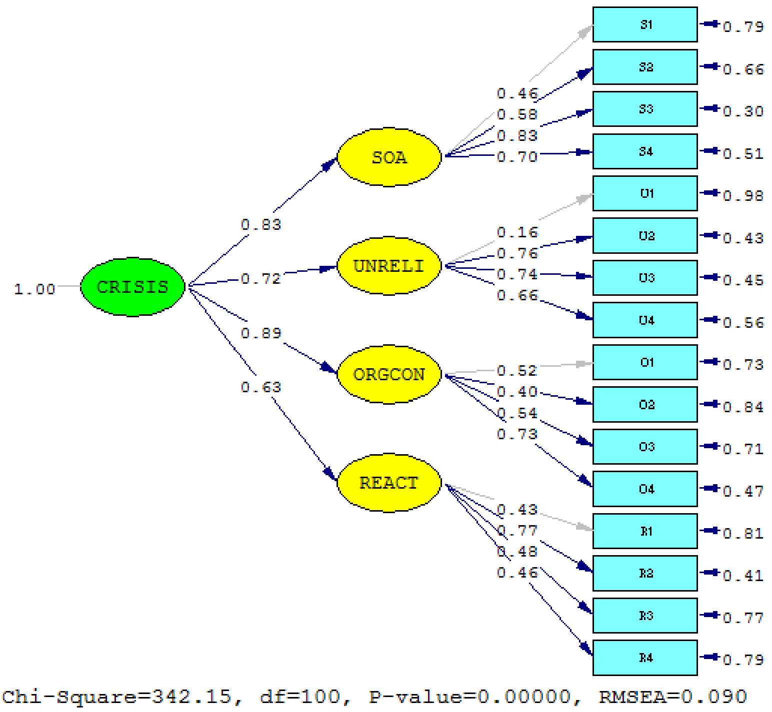


نمودار ۶- اعداد تخمین استاندارد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نظام مدیریت منابع انسانی



نمودار ۷- اعداد معنی‌داری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدیریت بحران

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]



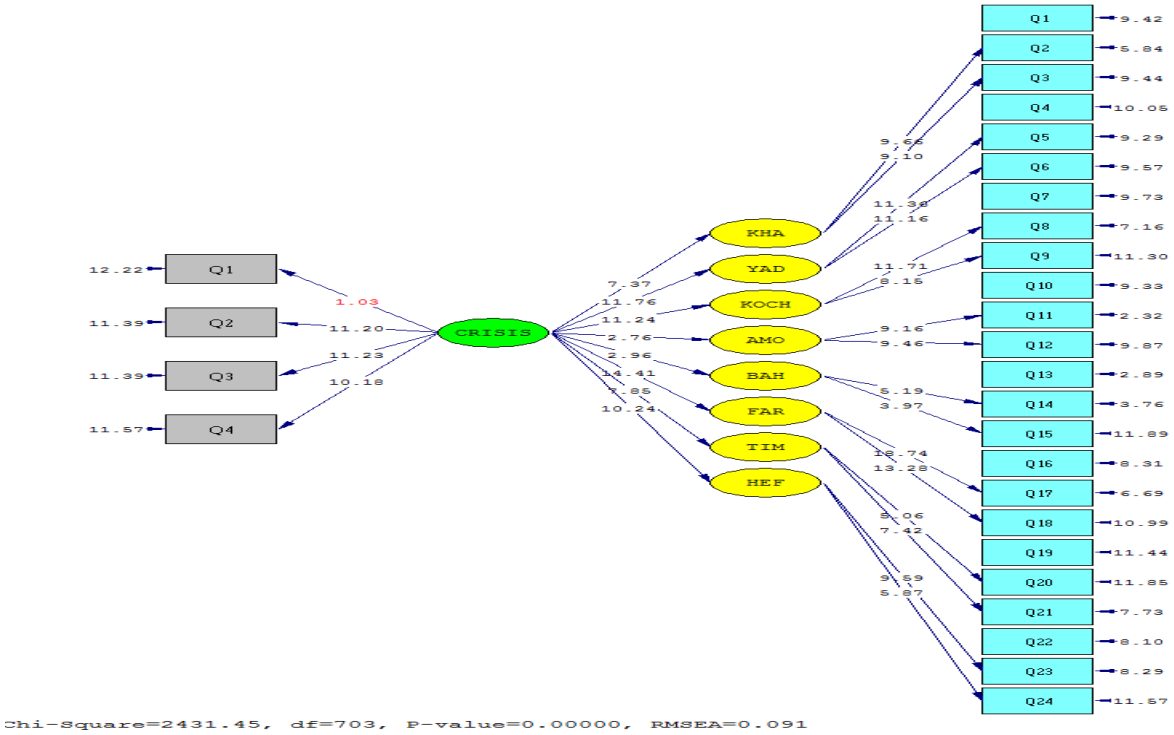
نمودار ۸- اعداد تخمین استاندارد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدیریت بحران

نمودارهای ۶ و ۸ نیز ضرایب تخمین استاندارد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرها را نشان می‌دهد که با توجه به این نمودار به اولویت‌بندی اثرات هر عامل بر متغیر مذکور و نیز محاسبه پایایی ترکیبی سازه پرداخته می‌شود. پایایی ترکیبی سازه با توجه به فرمول محاسبه پایایی ترکیبی به شرح فرمول ۱ برای نظام مدیریت منابع انسانی مقدار ۰/۸۶ و برای مدیریت بحران عدد ۰/۸۶ به‌دست آمد و با توجه به این که پایایی به‌دست آمده بیش از ۰/۶ است، این سازه از پایایی قابل‌قبولی برخوردار است.

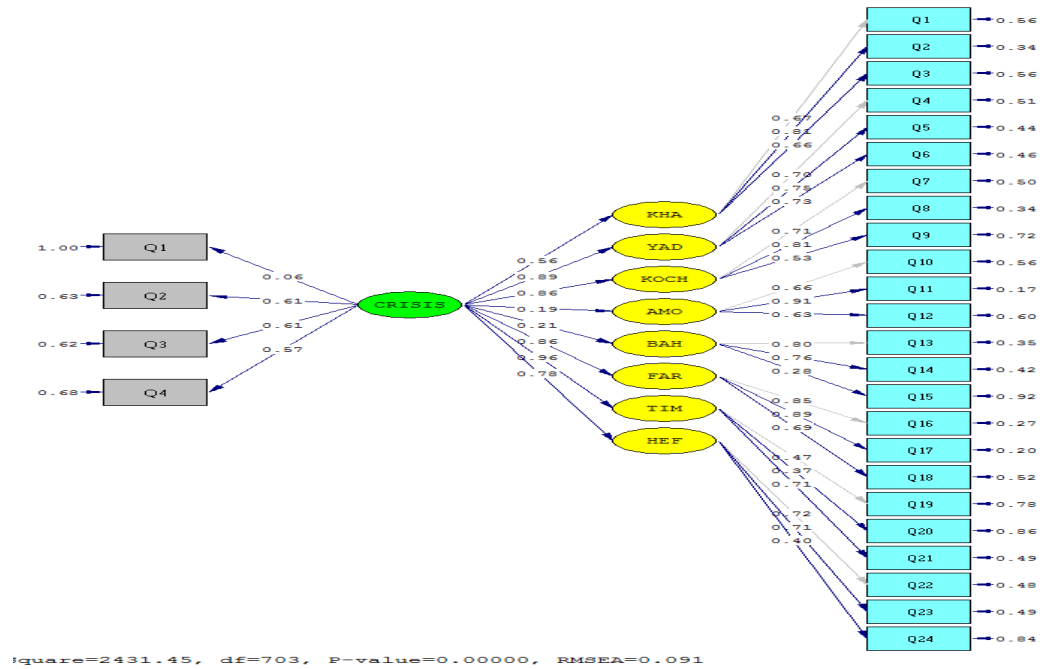
جدول ۴- شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرها

شاخص برازش	مقدار مطلوب	نتیجه
χ^2/df	۳>	۲/۳۵
GFI	۰/۹۰<	۰/۹۵
RMSEA	۰/۰۸>	۰/۰۹۰
RMR	۰/۰۵>	۰/۰۴۲
NFI	۰/۹۰<	۰/۹۵
NNFI	۰/۹۰<	۱/۰۰
CFI	۰/۹۰<	۱/۰۰

[Downloaded from ieam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/ieam.9.35.103]

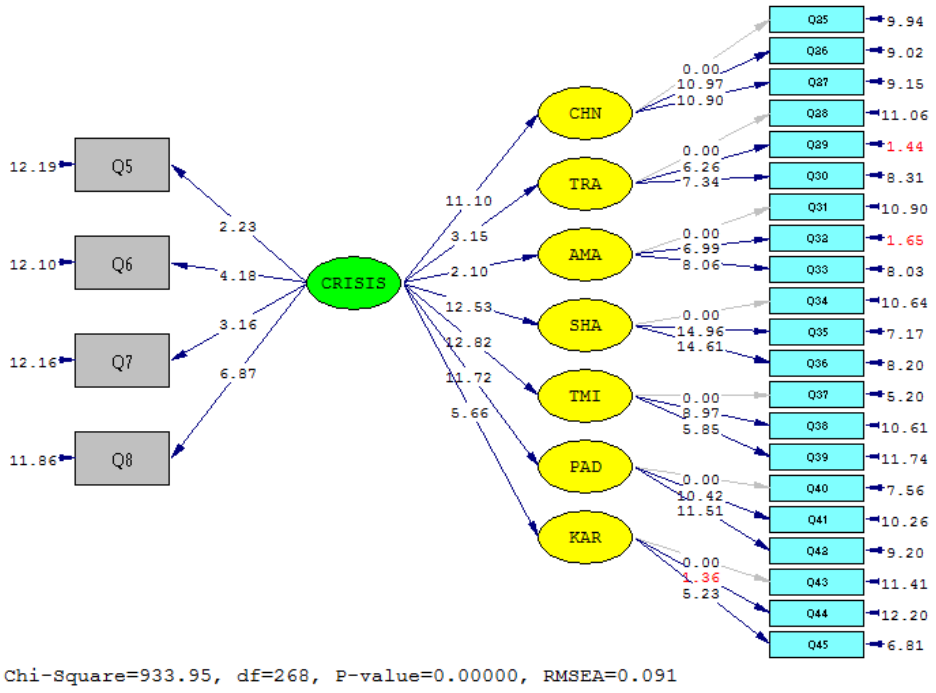


نمودار ۹- بررسی معنی‌داری نظام مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران (عامل سرعت عمل)

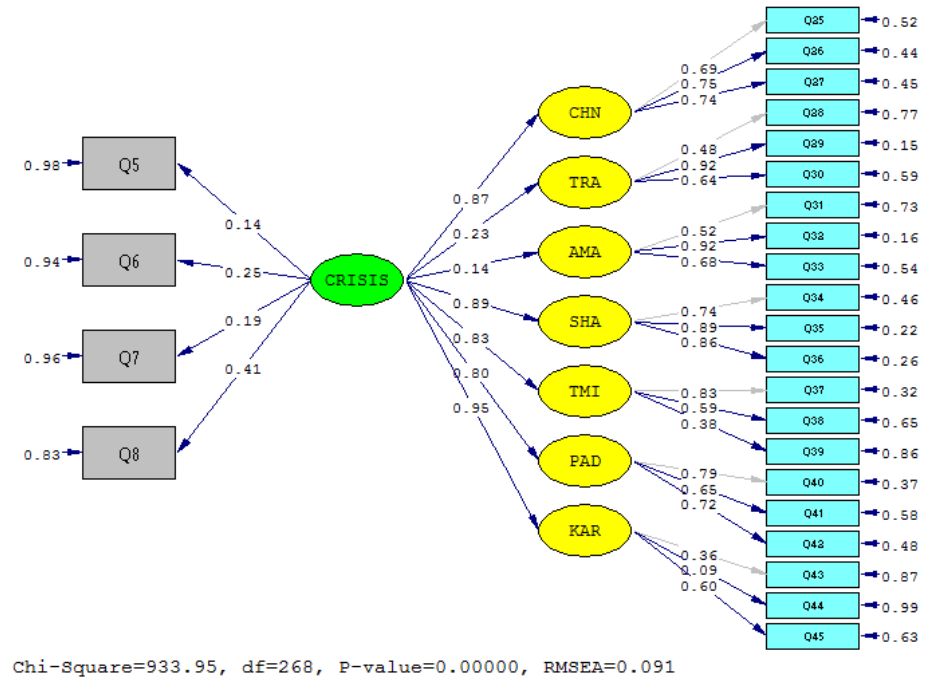


نمودار ۱۰- اعداد تخمین استاندارد نظام مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران (عامل سرعت عمل)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

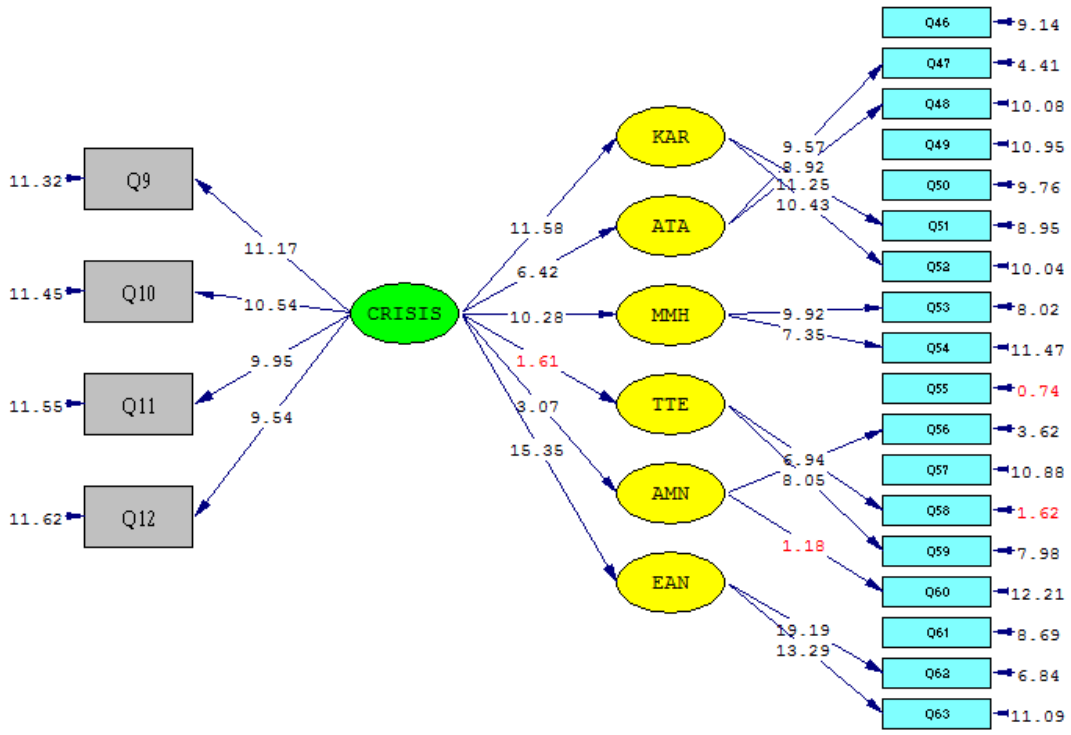


نمودار ۱۱- بررسی معنی‌داری نظام مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران (عامل عدم‌اطمینان)

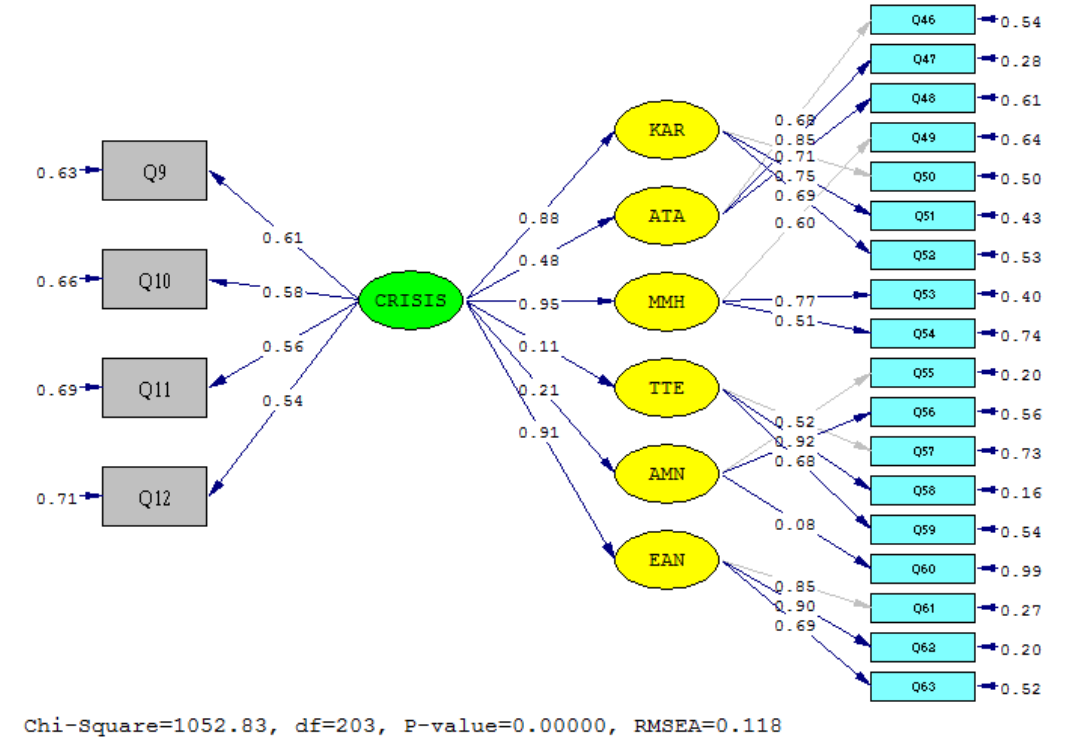


نمودار ۱۲- اعداد تخمین استاندارد نظام مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران (عامل عدم‌اطمینان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

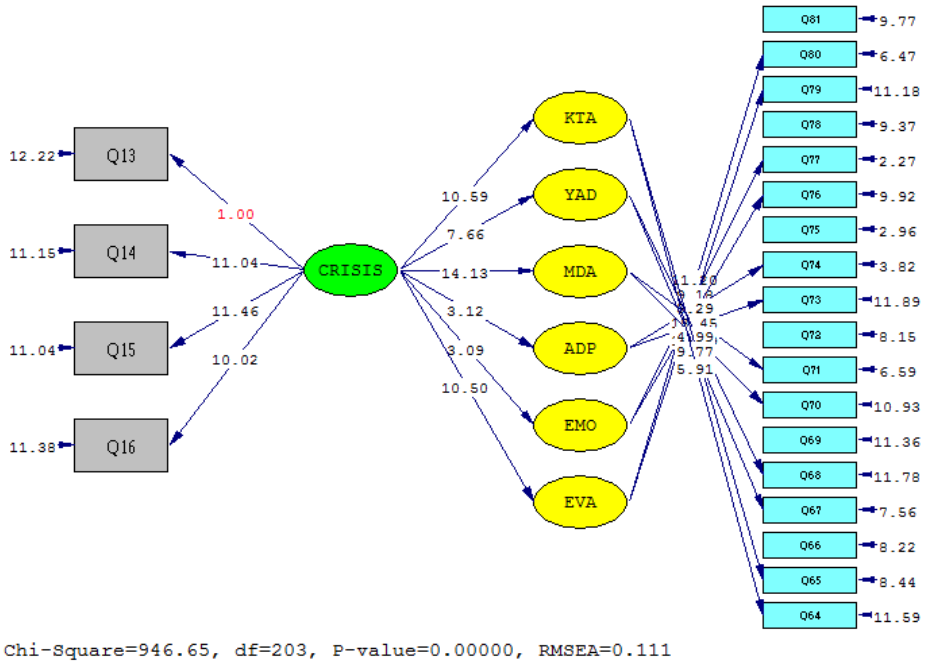


نمودار ۱۳- بررسی معنی‌داری نظام مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران (عامل بی‌نظمی سازمانی)

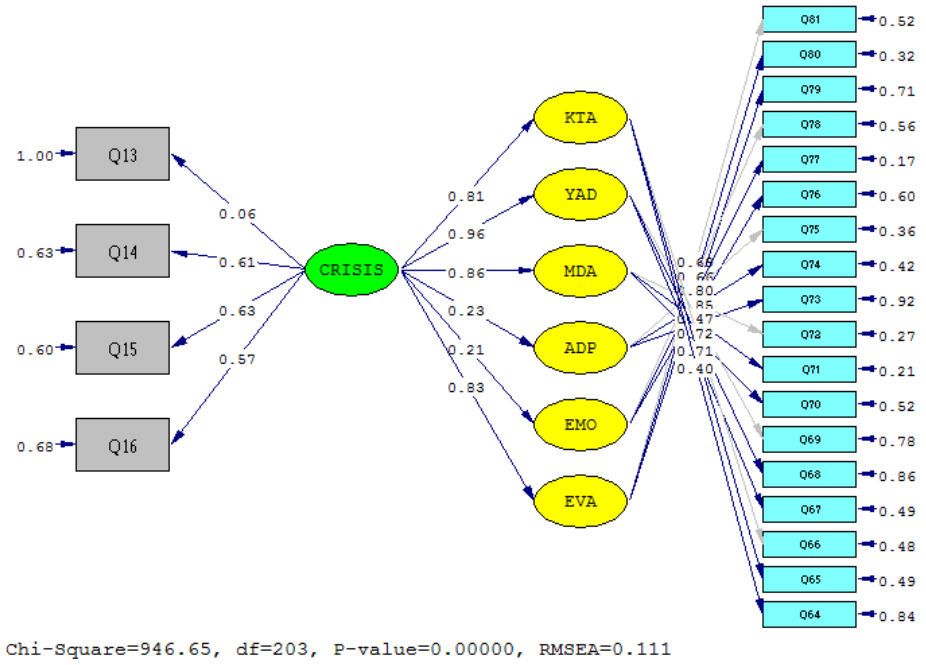


نمودار ۱۴- اعداد تخمین استاندارد نظام مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران (عامل بی‌نظمی سازمانی)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]



نمودار ۱۵- بررسی معنی‌داری نظام مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران (عامل تعداد گزینه‌های واکنشی)



نمودار ۱۶- اعداد تخمین استاندارد نظام مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران (عامل تعداد گزینه‌های واکنشی)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

جدول ۵- ضرایب بتای متغیرها

HRM بحران	جذب	BETA	بهسازی	BETA	نگهداشت	BETA
سرعت عمل (فشار زمانی)	کارکنان خلاق و نوآور	۰/۵۶	یادگیری غیررسمی	۰/۸۹	فرهنگ اقدام و عمل	۰/۸۶
			کوچینگ و منتورینگ	۰/۸۶	تیم‌سازی در قالب ساختار معین	۰/۹۶
			آموزش‌های مستمر جهت حفظ روحیه و خونسردی در مواقع بحران	۰/۱۹	حفظ کرامت	۰/۷۸
			بهره‌گیری از تجهیزات و فناوری‌های به‌روز	۰/۲۱		
عدم‌اطمینان (سطح تهدید)	کارکنان چندمهارتی	۰/۸۷	توسعه روان‌شناختی	۰/۲۳	تشکیل تیم‌های اندیشه‌ورز	۰/۸۳
			آموزش مهارت‌های خاص	۰/۱۴	پاداش انگیزشی	۰/۸
			شفافیت در ارائه اطلاعات	۰/۸۹	کار گروهی	۰/۹۵
بی‌نظمی سازمانی (درجه کنترل)	کارکنان منعطف	۰/۸۸	آموزش‌های تاب‌آوری	۰/۴۸	امنیت شغلی	۰/۲۱
			مدیریت مبتنی بر هدف	۰/۹۵	ایجاد انگیزه	۰/۹۱
			توسعه تفکر انتقادی	۰/۱۱		
تعداد گزینه‌های واکنشی	کارکنان تحلیل گر	۰/۸۱	یادگیری رسمی	۰/۹۶	ارتباط مستقیم با مدیران	۰/۲۳
			مدیریت دانش	۰/۸۶	ایجاد وفاداری	۰/۸۳
			آموزش در قالب پیش‌فرض‌های گوناگون	۰/۲۳		

برازش مدل کلی پژوهش

به‌منظور برازش مدل کلی پژوهش و آزمون فرضیه اصلی، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با به‌کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در این مدل، متغیر مدیریت بحران به‌عنوان متغیر مکنون برون‌زا و متغیر مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیر مکنون درون‌زا در نظر گرفته شدند. به‌منظور برازش مدل پژوهش از شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری استفاده شد که مقادیر برآورد شده در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- محدوده دامنه شاخص و خوبی برازش

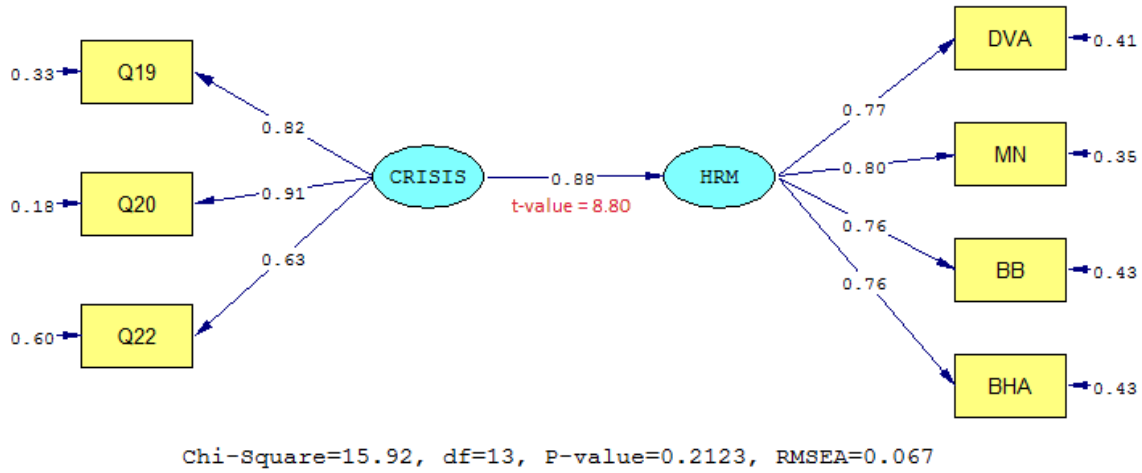
شاخص برازندگی	معادل فارسی	برازش خوب	مقدار محاسبه شده
χ^2 / df	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	۰≤ χ^2 / df≤ ۵	۱/۲۲
RMSEA[1]	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰≤ RMSEA ≤۰/۰۸	۰/۰۶۷
GFI[2]	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۰≤ GFI ≤۱	۰/۹۱
AGFI[3]	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	۰/۹۰≤ AGFI ≤۱	۰/۸۱
IFI[4]	شاخص برازندگی فزاینده	/۹۰≤ IFI ≤۱	۰/۹۶
NFI[5]	شاخص برازش هنجار شده	۰/۹۰≤ NFI ≤۱	۰/۹۵
NNFI[6]	شاخص برازش هنجار نشده	۰/۹۰≤ NNFI ≤۱	۰/۹۴
CFI	شاخص برازش مقایسه‌ای	۰/۹۰≤ CFI ≤۱	۰/۹۶

1- Root Mean Square Error Of Approximation
2- Goodness Of Fit Index
3- Adjusted Goodness Of Fit Index
4- Incremental Fit Index
5- Normal Fit Index
6- Non-Normal Fit Index

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

همان‌طور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود، مقدار کای دو به درجه آزادی ۱/۲۲ و کوچک‌تر از ۳ می‌باشد. همچنین جذر میانگین مربعات خطای برآورد برابر با ۰/۰۶۷ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. با توجه به اینکه شاخص برازندگی افزایشی، شاخص برازندگی هنجاریافته، شاخص برازندگی هنجارنیافته، شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته همگی از ۰/۹ بزرگ‌تر هستند؛ لذا مدل برازش بسیار خوبی را نشان داده و مورد تأیید است. نمودار ۱۷، نتایج روابط ساختاری بین متغیرهای مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

فرضیه اصلی پژوهش که به بررسی رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران می‌پردازد، با توجه به ضریب مسیر ۰/۸۸ و مقدار t ۸/۸۰ در سطح تشخیص ۰/۰۵ تأیید شد؛ زیرا آماره t خارج از بازه (۱/۹۶ و ۱/۹۶-) قرار گرفته است (نمودار ۱۷). همچنین با توجه به مثبت بودن علامت ضریب مسیر می‌توان گفت این رابطه مثبت می‌باشد. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش موردتأیید قرار گرفت. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی بر مدیریت بحران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.



نمودار ۱۷- مدل تخمین استاندارد مبتنی بر ضرایب همبستگی دوتائی مدل مفهومی

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

راهبرد مدیریت بحران در یک سازمان و آماده‌سازی برنامه پیشگیری از وضعیت بحرانی عبارت است از: شناسایی ماهیت بحران، اقدامات عملیاتی زمانی که بحران ایجاد می‌شود و تسویه بدهی‌های ناشی از بحران و ترمیم عملکرد منابع انسانی سازمان. این چرخه با تهیه برنامه مدیریت بحران جدید، ارتباطات سازمانی مؤثر، ایجاد مدیریت راهبردی منابع انسانی تأثیرگذار، تمرکز بر چالش‌های امروزی، لزوم ایجاد یادگیری منظم در قالب ساختار معین، آموزش مهارت‌های خاص و ایجاد وفاداری به عنوان پیشگیری و مدیریت بحران می‌تواند در حوزه مدیریت بحران به عنوان عوامل قرار گیرند.

ارتباطات به‌عنوان یک عملکرد مدیریت راهبردی در محیط‌های داخلی و خارجی کمک می‌کند و به هویت اجتماعی کارمندان در سازمان به مدیریت بحران روانی خستگی کمک می‌کند؛ یعنی روابط در بحران به کل نظام در سازمان بهبودی می‌بخشد.

در ترکیب مطلوب نظام مدیریت منابع انسانی برای داشتن بیشترین سرعت عمل در مدیریت بحران باید بیشترین توجه را به جذب منابع انسانی داشت. هویت کارمندان در سازمان، وابسته به ویژگی‌های روان‌شناختی فردی است. این بدان معناست که بر اساس مدل مدیریت بحران، تأکید بر جذب کارکنان خلاق و نوآور، سرعت عمل را در مواقع بروز بحران به حداکثر می‌رساند؛

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

لـذا سـازمان بایـد بـرای موفقیـت در ایـن حـوزه، در سیاست‌های جذب خود به‌گونـه‌ای تجدیـدنظر کنـد کـه منجر به ورود ایده‌های جدید و جریـان‌هـای خلاقانـه بـه درون سازمان شود. مرتبـه دوم در مقولـه سـرعت عمـل مربوط به بهسازی است. مسـلماً آمـوزش و آمـاده‌سـازی منابع انسـانی بـرای رویـارویی بـا بحـران‌هـا، در افـزایش سرعت عمل و غـافلگیر نشـدن نیـروی انسـانی در زمـان مواجهه با بحران تأثیر به‌سـزایی خواهـد داشـت. اولویـت آخر نیز مربوط به حوزه نگهداشت می‌باشد.

با عمومیت دادن به ابعاد راهبردی هویـت کارمنـد در سازمان، مـی‌تـوان ادعـا کـرد کـه هویـت کارمنـد در سازمان به ویژگی‌های منابع انسانی در حوزه‌های جـذب، بهسازی و نگهداشت آنها از جملـه روان‌شـناختی فـردی، وضعیت‌های ارزشـی، نگـرش دربـاره سـازمان، اهـداف و فرهنگ سازمانی، انگیزه حقوقی، دسترسـی بـه اطلاعـات مورد نیاز و نگرش مدیران اجرایی وابسته است.

خلاصه کردن راهبرد برنامه‌ریزی و مدیریت منـابع انسانی بر اساس مدل جدیـد مـدیریت بحـران بـر نقـش ارتباطات در سازمان و شناسایی افراد و نقش آنهـا کـه توسـط جایگاه و مسئولیت ویژه تعریف می‌شود تأکید دارد.

در ترکیب مطلوب نظام مدیریت منابع انسانی برای داشتن کمترین میزان عـدم‌اطمینان در مـدیریت بحـران باید بیشترین توجه را به بهسازی منـابع انسـانی داشـت. این بدان معناست کـه براسـاس مـدل مـدیریت بحـران، توسـعه روان‌شـناختی، آمـوزش مهـارت‌هـای خـاص و شفافیت در ارائه اطلاعات، عدم‌اطمینان را در مواقع بـروز بحران به حداقل می‌رساند. لذا سازمان باید برای موفقیت در این حوزه، در سیاست‌های خود به‌گونه‌ای تجدیـدنظر کند که توسعه و پرورش نیروی انسانی را در اولویت قـرار دهد. شفافیت در ارائه اطلاعات و اطلاع‌رسانی از مجـاری رسمی و قانونی در مواقع بحرانـی، از مهم‌تـرین اقـداماتی است که مانع از بروز شـایعات و کـاهش تـنش و نگرانـی خواهد شد. توسعه روان‌شناختی نیروی انسانی نیز اقـدام مؤثری است که ظرفیت روحی و روانی کارکنـان را بـرای مقابله با تهدیدها و ابهامات ناشی از عدم‌اطمینان محـیط افزایش می‌دهد. خوش‌بینی و پرهیز از نگرش‌های منفی و استرس‌آور، در افزایش بهـره‌وری فـردی در مـدیریت بحـران بسیار مؤثرخواهد بود. آموزش مهارت‌های خاص نیـز بایـد در راستای افزایش انعطاف‌پـذیری و چندجانبـه‌نگـری نیـروی انسانی به گونه‌ای صورت گیرد که امکان برنامه‌ریزی چندهدفه و جایگزین کردن برنامه‌هـا میسـر باشـد. اولویـت دوم در این حوزه مربـوط بـه جـذب و اولویـت آخـر مربـوط بـه نگهداشت می‌باشد. این اولویت‌ها هم‌راسـتای یافتـه‌هـای پژوهش ویـنچ[1] (۲۰۱۳) و اسـپیلان[2] (۲۰۰۲) می‌باشـد. ایـن محققـان ایـن نکتـه را تأییـد می‌کننـد کـه فراینـد پیش‌بینی، شناسایی، پیشـگیری و مـدیریت بحـران‌هـای احتمالی، از الزامات سازمان برای مقابله با بحران‌ها است.

در ترکیب مطلوب نظام مدیریت منابع انسانی برای داشتن کمترین میزان بـی‌نظمـی سـازمانی در مـدیریت بحران، باید بیشترین توجه را به نگهداشت منابع انسـانی داشت. این بدان معناست کـه بـر اسـاس مـدل مـدیریت بحران، تأکید بر امنیت شغلی، چرخش شـغلی و انگیـزه، میزان بی‌نظمـی سـازمانی را در مواقـع بـروز بحـران بـه حداقل می‌رساند. لذا سازمان باید برای موفقیـت در ایـن حوزه، در سیاست‌های خود به‌گونه‌ای تجدیدنظر کند کـه نیـروی انسـانی شـاغل در سـازمان، احسـاس امنیـت و ارزشمندی داشته باشد. ایـن نتـایج بـا مطالعـه سنسـوز (۲۰۱۵) هم‌راسـتا مـی‌باشـد. تضـمین امنیـت شـغلی از مهم‌ترین عواملی است که باعـث مـی‌شـود کارکنـان بـه سـازمان تعلـق خـاطر بیشـتری داشـته باشـند و در هـر شرایطی منفعت سازمان را مقدم بر منافع فـردی بداننـد که این امر بـر کـاهش بـی‌نظمـی‌هـای سـازمانی در هـر شرایطی (مواقع بحران و غیره آن) تأثیر به‌سزایی خواهـد داشت. چرخش شغلی نیز باعث تجربه شـرایط و وظـایف مختلف سازمانی شده و علاوه‌براین که کارکنـان را بـرای انجام وظایف متنوع آماده می‌کنـد منجـر بـه همـاهنگی

1- Vinch
2- Spillan

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

بیشتر بین افراد و پست‌های مختلف سازمان می‌شود که به‌نوبه خود در کاهش بی‌نظمی بسیار مؤثر است. در نهایت باید گفت انگیزش نیز همچون نیروی محرکه‌ای است که به مدد فداکاری و تلاش مضاعف کارکنان گذر از سخت‌ترین شرایط را برای سازمان میسر می‌سازد. رتبه دوم در این حوزه مربوط به جذب و رتبه آخر نیز مربوط به بهسازی می‌باشد. این یافته با نتایج هارپن و دارگیچی (۲۰۱۴) هم‌سویی دارد.

در ترکیب مطلوب نظام مدیریت منابع انسانی برای داشتن بیشترین تعداد گزینه‌های واکنشی در مدیریت بحران باید بیشترین توجه را به جذب منابع انسانی معطوف داشت. این بدان معناست که براساس مدل مفهومی، تأکید بر جذب کارکنان تحلیلگر، تعداد گزینه‌های واکنشی را در مواقع بروز بحران به حداکثر می‌رساند؛ لذا سازمان باید برای موفقیت در این حوزه در سیاست‌های جذب خود طوری تجدیدنظر کند که منجر به ورود کارکنان توانمند با قابلیت حل مسئله به سازمان شود. امکان ارائه و بررسی راهکارهای مختلف در حل مسئله و توانایی اخذ بهترین تصمیم، تا حد زیادی از ویژگی‌های ذاتی افراد است. جذب افراد توانمند در این حوزه، گزینه‌های رویارویی با بحران را افزایش می‌دهد و کارایی تصمیمات و اقدامات انجام شده را بیشتر می‌کند. رتبه دوم در این حوزه مربوط به نگهداشت و رتبه آخر نیز مربوط به بهسازی است.

اصلی‌ترین پیشنهاد این پژوهش در حوزه موفقیت سازمان‌ها و مقابله و پیش‌بینی بحران‌ها، شناسایی به‌موقع عوامل و آیتم‌های اثرگذار می‌باشد که این مهم توسط جمع‌آوری اطلاعات و ایجاد مدیریت قوی در سازمان‌ها و آموزش در این حیطه برای توسعه منابع انسانی و ایجاد فرصت‌ها برای ارائه پیشنهادهای توسط کارمندان فراهم می‌گردد.

پیشنهاد کاربردی برای سرعت عمل در مواقع بروز بحران، جذب کارکنان خلاق و نوآور در سازمان‌ها می‌باشد. ایجاد زمینه‌های مناسب برای بروز ایده‌های نوآوری و فراهم کردن شرایط برای اجرای ایده‌ها و تأیید برترین‌ها برای آینده سازمان از پیشنهادها کاربردی مهم در این راستا می‌باشد.

پیشنهاد می‌گردد سازمان برای موفقیت در بهسازی منابع انسانی در سیاست‌های خود به‌گونه‌ای تجدیدنظر کند که توسعه و پرورش نیروی انسانی را در اولویت قرار دهد. تضمین امنیت شغلی، از مهم‌ترین عواملی است که باعث می‌شود کارکنان به سازمان تعلق خاطر بیشتری داشته باشند و در هر شرایطی منفعت سازمان را مقدم بر منافع فردی بدانند که این امر بر کاهش بی‌نظمی‌های سازمانی در هر شرایطی (مواقع بحران و غیره) آن تأثیر به‌سزایی خواهد داشت.

همچنین به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد در خصوص شناسایی این عوامل و میزان اثرگذاری آنها تحقیق و تفحص کنند.

۷- منابع

احمد فصیح، صدیقه؛ ناخدا، مریم؛ اسماعیل گیوی، محمدرضا؛ باب‌الحوائجی، فهیمه. (۱۳۹۶). طراحی مدل پارادایمی مدیریت حین بحران و ارائه راهکارهای پیشگیری: بررسی سازمان‌های اسنادی (آرشیوی کشور). *نشریه مدیریت اطلاعات*، ۳(۱)، ۱۶۳-۱۸۰.

احمدی، سید علی‌اکبر؛ رسولی، رضا؛ رجب‌زاده قطری، علی؛ پویا، پریسا. (۱۳۹۱). ارائه مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان‌های شهر تهران. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۴(۱۰)،۲۴-۱.

پویای قلیزاده، پریسا. (۱۳۹۱). *طراحی مدل مدیریت بحران (با رویکرد نظام مدیریت منابع انسانی) برای مدیریت بلایای طبیعی در بیمارستان‌های شهر تهران با فنون MADM_F*. پایان‌نامه دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام‌نور.

کاملی، محمدجواد؛ لاجوردی، سیدجلیل؛ نعمتی، رحمان؛ ملاجان، علی. (۱۳۹۲). هماهنگی‌های برون‌سازمانی پایدار در مدیریت بحران و نقش آن در بهبود سطح عملکرد سازمان. *نشریه چشم‌انداز دولتی*، شماره ۱۴، ۱۳۴-۱۱۷.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]

مدیری، محمود؛ نصرتی، شهریار؛ کریمی شیرازی، حامد. (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی مدیریت بحران در حوزه مدیریت شهری با رویکرد پدافند غیرعامل با استفاده از روش SWOT و MCDM. *دوفصلنامه مدیریت بحران*، دوره ۴، ویژه‌نامه هفته پدافند غیرعامل، ۵-۱۴.

نجومی، علیرضا؛ گیوه‌چی، سعید؛ امام قلی بابادی، منوچهر. (۱۳۹۹). ارائه مدلی راهبردی برای مدیریت بحران‌های تکنولوژیک مطالعه موردی: مجتمع گاز پارس جنوبی، عسلویه، استان بوشهر. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۲۰(۵۶)، ۲۲۱-۲۰۵.

ودادی، احمد؛ صیاد شیرکش، سعید؛ شفیع‌زاده برمی، مریم. (۱۳۸۹). هوش سازمانی و مدیریت بحران. *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، ۵(۲)، ۸۵-۱۰۲.

Athamneh, S. (2018). HR Planning for crisis management. In *Human resource planning for the 21st century*. IntechOpen.

Becton, J. B., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee relations*.

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, *45*(6), 2498-2537.

Harpan, I., & Draghici, A. (2014). Debate on the multilevel model of the human capital measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *124*, 170-177.

Hee, O. C., & Jing, K. R. (2018). The Influence of human resource management practices on employee performance in the manufacturing sector in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, *8*(2), 129.

Knudsen, H., Busck, O., & Lind, J. (2011). Work environment quality: The role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*, *25*(3), 379-396.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*.

Mann, S. (2014). Human resources and emergency planning: Preparing local governments for times of crisis. *Public Administration Quarterly*, 163-205.

Milis, K., & Van de Walle, B. (2007, January). IT for corporate crisis management: Findings from a survey in 6 different industries on management attention, intention and actual use. In *2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)* (pp. 24-24). IEEE.

Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2020). The contribution of preoccupation with failure to TQM, crisis management and HR aiming to overcome crises. *The TQM Journal*.

Saroj, A., & Pal, S. (2020). Use of social media in crisis management: A survey. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *48*, 101584.

Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Identifying knowledge management process of Indonesian government human capital management using analytical hierarchy process and pearson correlation analysis. *Procedia Computer Science*, *72*, 233-243.

Shukurullayevna, X. E. (2021). Improving human resource management in construction. *ACADEMICIA: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH JOURNAL*, *11*(1), 1422-1425.

Spillan, J. E. (2002). Crisis planning in the nonprofit sector: should we plan for something bad if it may not occur. *Southern business review*, *27*(2), 18.

Vinch, M. (2013). Crisis management in the workplace and the role of the HR team.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, *18*(2), 295-320.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.6.6]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.103]