

## مروری بر نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت بحران

فهیمة سادات موسوی<sup>a</sup>، مصطفی یوسفی<sup>b</sup> محمد رضا اردهالی<sup>c</sup>

<sup>a</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش امور مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، واحد تهران (مرکزی)، اراک، ایران  
<sup>b</sup> دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، ایران  
<sup>c</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه تهران، ایران

نویسنده مسئول:

چکیده: نیروی انسانی یکی از مهمترین سرمایه‌های سازمانی محسوب می‌شوند که نقش کلیدی در پیشرفت یا عدم پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. اما سوال مهمی که مطرح می‌شود این است که در مدیریت منابع انسانی چه نقشی در مدیریت بحران دارد؟ شواهد روزافزونی وجود دارد که نشان می‌دهد، رهبران و مدیران در هنگام مواجهه با بحران سازمانی هر آنچه را درباره مدیریت منابع انسانی یاد گرفته‌اند، به دست فراموشی می‌سپارند. این واقعا تعجب آور است؛ زیرا آنها باید برای ایجاد انگیزه در کارمندان و دریافت بهترین عملکرد از آنها، باید دقیقا عکس این روش را پیاده‌سازی کنند. توسعه سازمانی و استراتژی‌های مشخص به منظور مدیریت افراد در زمان بحران سازمانی برای بقای شرکت‌ها و پیشرفت بلند مدت آنها امری بسیار ضروری است. بیشتر سازمان‌ها از مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری و متعهد نگه‌داشتن آنها به سازمان چشم‌پوشی می‌کنند، که این نوع روش برخورد و بی‌توجهی به کارمندان، باعث از بین رفتن تعهد کارمندان، کاهش انگیزه در آنها، از بین رفتن اعتماد آنها به سازمان و در نهایت منجر به ترک سازمان خواهد شد. مدیریت بحران، فرایند عملکرد برنامه‌ریزی مقامات دولتی و دستگاه‌های اجرایی را تا بهبود اوضاع و رسیدن به سطح عادی مشخص می‌کند. سیستم جامع مدیریت بحران مخاطرات بالقوه و منابع موجود را ارزیابی کرده و طوری برنامه‌ریزی می‌کند که منابع موجود با مخاطرات موازنه داشته باشند و بتواند با استفاده از منابع موجود بحران را کنترل کند. ما در این مقاله تلاش کردیم تا به روش کتابخانه‌ای مروری بر نقش منابع انسانی در مدیریت بحران سازمانهای دولتی داشته باشیم.

کلمات کلیدی: منابع انسانی، مدیریت، بحران

۱. مقدمه

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCI-conf.ir

نگرش سنتی به مدیریت بحران، بر این باور است که مدیریت بحران یعنی فرونشاندن آتش، به این معنی که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می‌نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می‌کنند تا ضرر ناشی از خرابی‌ها را محدود سازند. ولی به تازگی نگرش به این واژه عوض شده است. بر اساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه‌ای از طرح‌ها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در سازمان‌ها تنظیم شود و مدیران، آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده را کسب کنند؛ بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تأکید دارد که به طور جدی شهرت، سودآوری و حیات سازمان را تهدید می‌کنند (رضوانی، ۱۳۸۶: ۲۳). به طور کلی مدیریت بحران فرایند برنامه‌ریزی و عملکرد است که با مشاهده نظام مند موارد بحران و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری جهت کاهش اثرات بحران است. یکی از این ابزار کارآمد در مواقع بحران منابع انسانی است که مدیریت صحیح این منابع می‌تواند حجم خسارات احتمالی را به طور چشمگیری کاهش دهد. چرا که وقوع بحران‌های طبیعی و عدم برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی برای مقابله با خسارت‌ها و پیام‌دهی ناشی از آن، می‌تواند منجر به از دست رفتن منابع شود که جبران و ترمیم مجدد آن‌ها با توجه به تغییرات محیطی و عوامل غیر قابل پیش‌بینی می‌تواند سالیان زیادی به طول انجامد. بنابراین 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 می‌نماید (رونز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

ادبیات مدرن نشان می‌دهد نقش منابع انسانی در مدیریت بحران ارتقا آمادگی در میان کارکنان بوده و بدین ترتیب برنامه‌ریزی اثربخشی برای بحران تامین می‌نماید. به واسطه دخالت سرمایه‌های انسانی در مدیریت بحران مشخص شده است که سازمانها در موقعیت مناسبی برای مقابله با بحران قرار دارند (آتامنه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۲). از این رو مدیریت بحران از جمله حوزه‌های مدیریتی است که انتظار می‌رود منابع انسانی در آن مشارکت داشته باشند با این نگاه که اطمینان حاصل گردد نیازهای کارکنان در حین و بعد از بحران و در هنگام توسعه برنامه‌های مدیریت بحران مورد توجه قرار می‌گیرند (مان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۳۸). بنابراین مساله اصلی پژوهش این است که مروری بر مدیریت بحران در سازمانهای دولتی داشته باشیم.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- تعریف بحران

پرو (۱۹۸۴) قبل از پرداختن به تعریف بحران، به تعریف حادثه یا رویداد جزئی پرداخته و آن را اختلال در یک جزء یا واحد از یک سیستم بزرگ می‌داند که کارکرد کل سیستم را با تهدید مواجه می‌کند، و در صورت اصلاح و رفع نقص از آن جزء، سیستم همچنان به کار خود ادامه می‌دهد. اما رویداد خطیر، یا بحران، اختلالی عمده است که کل سیستم را از کار و جنبش بازداشته و سازمان را با اشکالات عمده روبه‌رو ساخته و حیات آن را به مخاطره انداخته است.

بحران‌ها از لحاظ ماهیت، بزرگی و شدت متفاوت اند، اما تمامی آنها عواقبی به بار می‌آورند که می‌تواند توانایی کارکردی سازمان را مختل سازد. روبرتر تصریح می‌کند که: "به راستی تعریف بحران، امر ساده‌ای نیست. زیرا این مفهوم از یک خلاء معنایی، تکنیکی، عملیاتی و مورد اجماع به سبب ماهیت فراگیر آن، رنج می‌برد (Roberts, 1988).

<sup>1</sup> Ronez

<sup>2</sup> Athamneh

<sup>3</sup> Mann



از نقطه نظر رشته های مختلف علمی بحران به گونه های متفاوتی توصیف شده است. به عنوان مثال، در اقتصاد بحران را مترادف با تورم شدید، بیکاری رو به افزایش، رکود، کسری بودجه دولت، و رخداد های مشابه توصیف می کنند که منشأ آن ضعف عملکرد های دولت و اخذ تصمیم های نابجا و نسنجیده در ارتباط با نظام اقتصاد جهانی است (O'Conner, 1987). جامعه شناسان بحران را در نابرابری های اجتماعی، بی تفاوتی و بی انگیزگی افراد جامعه، فقدان ابزار های کنترلی در جامعه، فردگرایی نفع طلبانه، و اضمحلال نهاد خانواده جستجو کرده اند (Bellah et al., 1985). مورخان بحران را ناشی از فقدان شدید توازن و تعادل میان اجزای جامعه از قبیل قدرت نظامی، فناوری، رفتار های ویژه و مانند آن، دانسته اند (Kennedy, 1988). روان شناسان روان پریشی انسان ها، بی هویت شدن آن ها، بی خویشتنی و دیگر نابسامانی های شدید روانی را بحران قلمداد کرده اند (Kohut, 1984). واینر و کان در یک نگرش جامع و همه جانبه برای بحران تعاریف زیر را بیان کرده اند.

۱- نقطه چرخشی در رویدادها و کنشها و پیامدهای غیر منتظره های که به دنبال می آورد؛

۲- شرایطی که واکنش سریع را می طلبد؛

۳- کاهش کنترل بر رویدادهای ایجاد شده (Coombs, 1999).

بحران، مفهومی خاص برای دلالت به مصداقی عام همچون از هم گسیختگی، بی نظمی، دگرگونی ذهنی، شکنندگی بیش از حد معمول، تهدید ارزش ها، بی ثباتی اجتماعی، سیاسی، مخاصمه نظامی و... است. از این رو، این مفهوم، ناظر بر ناآرامی در عرصه ملی و فراملی می باشد که بیشترین کاربرد را دارند. لذا از این منظر بهتر است که بگوییم جامعه و سازمانی بدون بحران وجود ندارد (تقوایی، ۱۳۹۰). بشر از دیر زمان پیوسته در تلاش و تکیه برای دستیابی به محیطی عاری از خطر و آماجی در برابر پیشامدهای احتمالی ناشی از وقوع حوادث به منظور حفاظت از جان، مال و خانواده ی خویش بوده است (سعیدی، یاراحمدی، ۱۳۸۴). از این رو به دلیل ماهیت غیر مترقبه بودن حوادث، به ویژه حوادث طبیعی و لزوم اتخاذ تصمیم گیری های سریع و صحیح و اجرای عملیات در هنگام وقوع حوادث، مبانی نظری و بنیادی، دانشی را تحت عنوان مدیریت بحران به وجود آورد (برچر، ۱۳۸۲). دانش مدیریت بحران به مجموعه اقداماتی گفته می شود که قبل، حین و بعد از وقوع بحران جهت کاهش اثرات حوادث و کاهش آسیب پذیری ها انجام می شود (قنواتی، ۱۳۸۸). مدیریت بحران عملی است کاربردی و با استفاده از تجزیه و تحلیل بحران های گذشته و با کمک علم و فن آوری در جستجوی یافتن راه حل یا ابزاری که بوسیله آن: ۱- بتوان از وقوع بحران پیشگیری نمود ۲- یا ابزار مقابله با آن آماده شود.

واژه بحران یا Crisis بیش از ۵ قرن پیش مطرح شد. عبارت امروزی مدیریت بحران برای اولین بار توسط مک فامارو- با توجه به امکان درگیری موشکی آمریکا و کوبا- عنوان گردید و با موضوع مدیریت بحران در بلایای طبیعی اولین بار در سال ۱۹۸۹ در هشتمین کنفرانس جهانی زلزله در آمریکا توسط دکتر فرانس پریر مطرح شد. در ایران در تاریخ ۱۳۴۸/۳/۱۷ قانون پیشگیری و مبارزه با خطرات سیل به تصویب مجلس رسید و بعد در سال ۱۳۸۶ قانون مدیریت بحران کشور به تصویب مجلس رسید که به صورت سازمان شکل گرفت.

بحران یعنی ایجاد بی نظمی و اختلال در زندگی که باعث بهم خوردن توازن و تناسب بین نیازها و منابع می گردد. بحران عبارت از شرایطی است که در آن با غافلگیری، کمبود اطلاعات و محدودیت زمان برای تصمیم گیری مواجه می شویم، سپس با بهره گیری از فناوری نوین در صدد، کاهش تلفات جانی و مالی برمی آیم.

## ۲-۲- انواع بحرانیها

بحران ها انواع مختلفی دارند. بر اساس مشخصات، تهدید، زمان تصمیم گیری و درجه آگاهی انواع آنها را بر اساس مدل مکعب بحران به هشت نوع تقسیم می کنند (کاظمی، ۱۳۶۶: ۴۹).

جدول ۱-۲- تقسیم بندی انواع بحران ها (کاظمی، ۱۳۶۶: ۴۹).

نوع بحران	مشخصات	تهدید	زمان تصمیم گیری

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کمیته عالی کارشناسان، مدیران و متخصصان صنعت

کمیته عالی کارشناسان، مدیران و متخصصان صنعت

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

درجه آگاهی			
غافلگیری	کم	شدید	بحران‌های شدید
غافلگیری	طولانی	شدید	بحران‌های نوظهور بدعتی
غافلگیری	کم	خفیف	بحران‌های کند(بطئی)
غافلگیری	کم	خفیف	بحران‌های ویژه‌ای(موردی)
پیش‌بینی شده	کم	شدید	بحران‌های انعکاسی
پیش‌بینی شده	طولانی	شدید	بحران‌های برنامه‌ای(عمدی)
پیش‌بینی شده	طولانی	خفیف	بحران‌های عادی
پیش‌بینی شده	کم	خفیف	بحران‌های اداری

از نظر سیمون و مور (۲۰۰۰) بحران‌ها با توجه به نحوه شکل گرفتن به دو نوع کبرا و پیتون تقسیم می‌شوند. بوث (۱۹۹۳) معتقد است که بحران‌ها بر سه نوع اند: تدریجی، تهدید دوره‌ای و تهدید ناگهانی. گونه‌های بحران و پاسخ به آنها از نظر این دو محقق در جدول ۲-۲ خلاصه شده است.

جدول ۲-۲ گونه‌شناسی بحران - منبع (بوث، ۱۹۹۳ و سیمون و مور، ۲۰۰۰)

پاسخ	بوث (۱۹۹۳)	پاسخ	سیمون و مور (۲۰۰۰)
۱،۱. پاسخ دفاعی با تکیه بر شناخت و اعتماد	۱. تهدید یا خسارت ناگهانی به کل سازمان	۱،۱. پاسخ دفاعی با تکیه بر شناخت و اعتماد	۱. بحران نوع کبری ناگهانی است
۱،۲. پاسخ مشورتی و شناخت مساله	۲. تهدید یا خسارت دوره‌ای به قسمتی از سازمان یا کل آن	۱،۲. پاسخ اداری، وقتی که بحران ناشناخته باشد.	۲. بحران نوع پیتون (خزنده)، به صورت تدریجی یک سازمان را در بر می‌گیرد. برای مثال ممکن است به دلیل مدیریت ضعیف یا هزینه‌های زیاد سازمان باشد.
۱،۳. پاسخ اداری مادامی که بحران تشخیص داده نشده است.	۳. تهدید تدریجی توام با تهدیدات رو به افزایش مربوط به بخشی از سازمان (تهدید ناگهانی)	۲،۲. پاسخ مشورتی زمانی است که بحران شناخته شده باشد.	

تامل در خصوص ایجاد و خاتمه بحران طبق شیوه فرایندی، امکاناتی را برای تشخیص انواع مختلف خط سیر پیشرفت بحران فراهم می‌کند. در شکل ۲-۳ سنخ-شناسی چهار الگوی پویا به طور اجمال نشان داده می‌شود.

جدول ۲-۳ سنخ شناسی الگوهای ایجاد خاتمه بحران (رزنتال، ۱۳۸۵: ۷۱)

		سرعت ایجاد
--	--	------------

سرعت خاتمه

۴

**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

کتابخانه ملی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، مرکز آموزش علمی و کاربردی سازمان مدیریت صنعتی

**چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

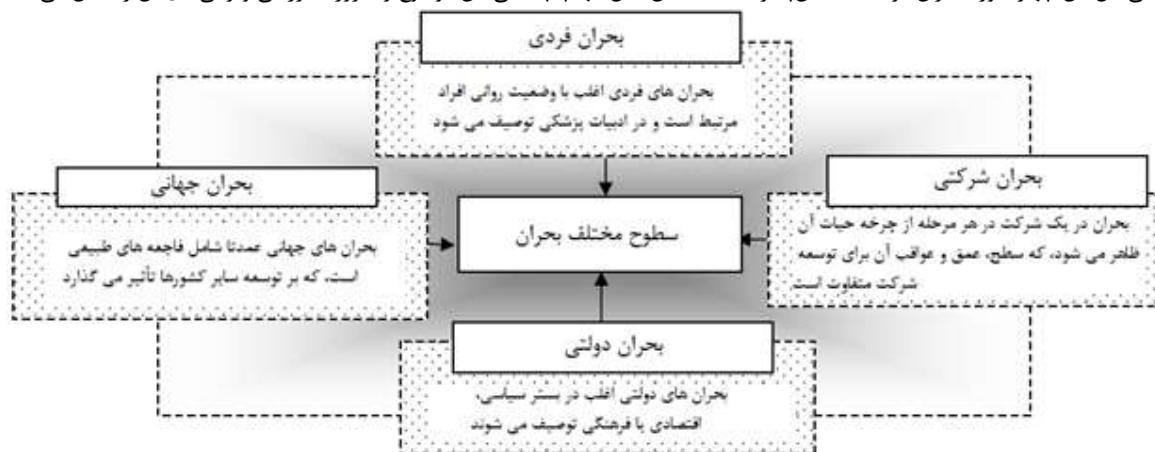
زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

کند: خزنده	سریع: آنی	
بحران تسهیل کننده	بحران برق آسا(سوزان)	سریع: ناگهانی
بحران غیربرق آسا	بحران پایدار(سایه دار)	کند: تدریجی

بحران برق آسا(سوزان) همانطور که آغاز می شود، همانطور نیز خاتمه پیدا می کند: کوتاه، تند، سریع و قاطع. بحران تسهیل کننده با ویژگی های پایان یافتن نسبتاً ناگهانی در پی شروع طولانی و تدریجی مشخص می شوند. تنشها یا آسیب پذیریها به آرامی دست به دست هم می دهند تا اینکه به یک نقطه بحرانی می رسند که در آن مقطع، کار حاد می شود یا برخی از طرفین تصمیم به تحمیل راه حلی به آن می گیرند. بحران غیربرق آسا به جای حالت انفجاری، حالتی خزنده دارد و به جای حل و فصل شدن، خود به خود محو و نابود می شود. حل و فصل این بحرانها کار سختی است و در تعریف مشکل و عوامل به وجود آورنده آن غالباً اختلاف نظرهایی وجود دارد. بحران پایدار(سایه دار) حوادثی هستند که به یکباره به وقوع می پیوندند و مسائل مهمی با دامنه و اهمیت بیشتر را به وجود آورده و سهواً بحران سیاسی یا سازمانی هم به راه می اندازند.

### ۲-۳- سطوح مختلف بحران:

ما با بحران های جهانی از قبیل بحران های وقایع طبیعی، بحران های روانی فردی، بحران های دولتی و بحران شرکتی روبرو هستیم (شکل ۱ را ببینید). گرچه بررسی کل این چهار حوزه بحران در اینجا امکان پذیر نیست، با این حال آنها پیچیدگی این موضوع و ضرورت بررسی ویژگی های آن را نشان می دهند.



شکل ۱- سطوح مختلف بحران (والاچین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۸۰)

### ۲-۴- مدیریت بحران

مدیریت بحران عبارت است از نظام و حرفه کاربرد دانش فناوری، برنامه ریزی و مدیریت جهت مقابله با حوادث غیرمترقبه. بدیهی است چنانچه مدیریت علمی و عملی مناسب در برخورد با حوادث غیرمترقبه موجود نباشد، خسارت های انسانی ناشی از بلاها چندین برابر خواهد بود (ملکه عزیزپور و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از عنبری).

<sup>4</sup> Valackiene

**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران  
مرکز تخصصی مدیریت بحران و تاب‌آوری

**چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

مدیریت یکپارچه بحران را می‌توان شامل موارد زیر تعریف کرد.

- نهادهای مدیریت بحران و ایجاد مدیریت توانمند در حوادث و بلایا

- هماهنگی درون بخشی و برون بخشی در نظام مدیریت و بلایا

- ارتقاء دانش تخصصی مدیران اجرایی در زمینه مباحث نظری، آموزشی و پژوهشی مدیریت بحران با ارائه اطلاعات کافی به مدیران و ارتقاء دانش آنها

- اطلاع رسانی عمومی و تخصصی در پیشگیری و مقابله با حوادث و بلایا

- تهیه دستورالعمل‌های اجرایی مدیریت بحران در عرصه بهداشت، درمان حوادث و بلایا

- ارزیابی خطرات بالقوه و راه‌های پیش‌گیری از حوادث و بلایا

- آماده‌سازی سازمان برای رویارویی با شرایط اضطراری (عزیزپور و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از کریتینر<sup>۲</sup>).

مدیریت بحران علمی است کاربردی که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش آثار آن، آمادگی لازم و امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود (مظلومی و شاکری، ۱۳۸۶).

در طرحی که از طرف سازمان ملل متحد و دفتر امور حوادث غیر مترقبه درباره مدیریت بحران ارائه شده است مدیریت بحران را به چهار رکن اساسی تقسیم نموده است که عبارتند از کاهش خسارت، آمادگی، واکنش اضطراری و بازسازی. (مظلومی و شاکری، ۱۳۸۶).

مساله مدیریت بحران توسط؛ آچکرافت (۱۹۹۷)، آلاس (۲۰۰۸)، بوین و لاگادک (۲۰۰۰)، دارلینگ و همکاران (۱۹۹۶)، دارلینگ و کاش (۱۹۹۸)، دیویداویسنس (۲۰۰۸)، دونوهو (۱۹۹۴)، اسکاراز و چونگ (۱۹۹۸)، فینک (۲۰۰۲)، کاروشوا (۲۰۰۲)، لانونده (۲۰۰۴)، مینارد (۱۹۹۳)، مایلسی- فرتی و رازین (۱۹۹۸)، میتروف (۲۰۰۵)، مورفی (۲۰۰۶)، پونیکوار (۲۰۰۹)، پاراسکو (۲۰۰۶)، پارسونز (۱۹۹۶)، پیرسون و کلیر (۱۹۹۸)، اولمار و همکاران (۲۰۰۷)، والاسکین و میکویسن (۲۰۰۸) ف والاسکین (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰)، ویرباسکیت (۲۰۰۹)، سمایزین، جیوسیکیوس (۲۰۰۹)، داگیلین (۲۰۱۰)، گینویکیوس، کریوکا و همکاران (۲۰۱۰) مورد بحث و پژوهش قرار گرفته است.

مروری بر مبانی نظری مربوط به دانش مدیریت بحران، روش‌کننده 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، نقش کم‌ننده مفهوم مدیریت نیز است، چرا که مدیریت فاقد برنامه‌ریزی، نمی‌تواند به عنوان مدیریتی کامل تلقی شود. بنابراین، با توجه به نقائص موجود در تعریف سنتی از مدیریت بحران، به منظور ارائه تعریفی کامل از آن، لازم است تا علاوه بر مفهوم "واکنشی" دو مفهوم "برنامه‌ریزی و پیشگیری" نیز در تعریف وارد شود. بر اساس نظریات پیرسون و کلایر، مدیریت بحران عبارت است از تلاش نظام‌یافته اعضای سازمان همراه با ذینفعان خارج از سازمان در جهت پیشگیری از وقوع بحران‌ها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع (کونکی<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷).

<sup>5</sup> Conkey

**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

**چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

مدیریت بحران فرایندی منظم و پویاست که مراحل پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی را در بر می‌گیرد (فینک<sup>۶</sup>، ۱۹۸۶؛ پریبل<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷؛ پیرون و کلیر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸؛ پیوجنت و میتروف<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰؛ اسپیلان و کرندال<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۲؛ میلیس و وان د وال<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷).

مدیریت بحران عبارت است از اختیارات قانونی، تشکیلات سازمانی، تجهیزات و امکانات فیزیکی، سیستم‌ها و روش‌ها، طرح‌های مطالعاتی، برنامه‌های عملیاتی و نظام‌های ارتباطی و اطلاعاتی، که به منظور کسب حداکثر آمادگی برای مواجهه با شرایط بحرانی حاصل از وقوع حوادث و نیز، به حداقل رساندن عواقب این حوادث، طراحی و اجرا می‌شوند (تمیزی، ۱۳۷۶). 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 می‌نماید (رونز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴).

با توجه به توضیحات بالا «مدیریت بحران در این پژوهش» به مجموعه اقدام‌هایی اطلاق می‌شود که قبل از وقوع، در حین وقوع و پس از وقوع بحران، به منظور کاهش هر چه بیشتر اثرات 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».

### ۲-۳-۱- مدیریت قبل از وقوع بحران

برای مدیریت قبل از وقوع بحران باید سه فعالیت کلیدی صورت گیرد: تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان، ایجاد یک سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان دهد، و تعریف رویه اجرایی استاندارد برای انجام فعالیت‌هایی قبل از وقوع بحران.

### ۲-۳-۲- مدیریت حین وقوع بحران

برای مدیریت حین وقوع بحران سه فعالیت اصلی باید انجام شود: تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم باشد، مشخص کردن یک نفر به عنوان سخنگوی سازمان، و ارسال پیام‌ها و گزارش‌ها به صورت حرف‌های در رسانه‌ها. در این مرحله برای آمادگی طولانی مدت و آمادگی کوتاه مدت اقدامات زیر لازم است:

- سیاست‌گذاری و قانون‌مندی
- برنامه‌ریزی
- تخمین و برآوردن توان
- تخمین و برآورد خطر
- پیشگیری
- تعیین آسیب‌پذیری و کاهش اثر
- آمادگی
- اخطار و هشدار
- پژوهش و آموزش

### ۲-۳-۳- مدیریت بعد از وقوع بحران

در مدیریت بعد از بحران دو فعالیت اصلی باید صورت گیرد: شناسایی عوامل ایجاد کننده بحران برای استفاده‌های آینده و برقراری ارتباط با ذی‌نفعان برای آگاه‌سازی آنها از نتایج و اثرات بحران. مدیریت بحران فرآیندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع. برای انجام این فرآیند

<sup>6</sup> Fink

<sup>7</sup> Preble

<sup>8</sup> Pearson & Clair

<sup>9</sup> Pauchant & Mitroff

<sup>10</sup> Spillan & Crandall

<sup>11</sup> Milis & Van de Walle

<sup>12</sup> Ronez



باید بدترین وضعیتها را برنامه‌ریزی و سپس روش‌هایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد. اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای کنترل بحران تعریف کنیم: در آن صورت چهار مرحله را برای برنامه‌ریزی برای کنترل بحران باید به انجام رساند:

۱. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند؛
۲. سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم گردند؛
۳. پس از آن باید تیمهای مدیریت بحران تشکیل و آموزش داده شوند و سازماندهی گردند؛
۴. سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آنها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا درآورد (روضانی، ۱۳۸۵: ۲۰).

#### ۲-۴- نظریه بحران

نظریه بحران یعنی مطالعه الگوهای پویا در سیستم گسترده اجتماعی. نظریه پردازان تئوری (نظریه) بحران به تشنج موجود در یک سیستم توجه خاص می‌کنند. در شرایط بحران نه تنها آینده به طور کامل غیرقابل پیش‌بینی است بلکه شرایط موجود هم تا حد زیادی بی‌ثبات است. بدین جهت، بحران تفاوت‌هایی با شرایط عدم اطمینان، ریسک و شرایط اطمینان دارد، زیرا این شرایط در وضع تقریباً ثابتی مطرح هستند و مدیر می‌تواند دست کم یک هدف قابل دسترس را تعیین نماید. بحران الگویی متشکل از سه حالت است: تعادل، عدم تعادل و بی‌ثباتی محدود، وظیفه تصمیم‌گیرنده این است که سازمان را در حالت سوم قرار دهد، زیرا این به طور دقیق همان نقطه‌ای است که سازمان می‌تواند نوآوری کند. تصمیم‌گیرنده به صورت فرایند مستمر از سازگاری با نیروهایی است که به مقدار زیادی خارج از کنترل تصمیم‌گیرنده هستند (گیلبرت، ۱۹۹۲: ۷۹-۷۷).

#### ۲-۵- نظام مدیریت منابع انسانی:

تجزیه حوزه بحران موجب اعمال فشار بر ظرفیت‌های ما برای جلوگیری از وقوع بحران و آمادگی برای مقابله با بحران‌هایی که در هر صورت بروز خواهند کرد، می‌شود. سازمان‌ها در عبرت‌گیری کند هستند. این ادعا در مورد سازمان‌های دولتی بیشتر صادق است (ون دوین، ۱۹۹۲؛ لاگادک، ۱۹۹۷؛ استرن، ۱۹۹۷). مفهوم‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی در دو شکل «عناوین مشابه»<sup>۱۳</sup> و «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی»<sup>۱۴</sup> صورت می‌گیرد: عناوین مشابهی که برای نظام مدیریت منابع انسانی مطرح هست عبارتند از: عملکرد بالا، تعهد بالا<sup>۱۵</sup>، پایبندی بالا<sup>۱۶</sup> و سایر اهداف راهبردی. شیوه‌های منابع انسانی سیستم مدیریت منابع انسانی نیز به شرح زیر می‌باشند: آموزش/بهبودی، مشارکت/ تفویض اختیار، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، گزینش و استخدام، طراحی و تجزیه و تحلیل شغل، ارتقا از طریق مسیر شغلی، توسعه شغلی، به اشتراک‌گذاری اطلاعات/ارتباطات، سایر پاداش‌ها، تیم‌های خود مدیریتی، امنیت شغلی، کارمندیابی، سیستم پیشنهادها و انتقادات<sup>۱۷</sup>، کار انعطاف پذیر/ شیوه‌های فامیلی-دوستانه<sup>۱۸</sup> و برنامه‌ریزی منابع انسانی (بون، هاتوگ و لپاک، ۲۰۱۹: ۲۵۳۶-۲۴۹۸).

#### ۲-۶- مدیریت منابع انسانی

به بیان گری دسلر<sup>۱۹</sup> « واحد مدیریت منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت کلیه فعالیت‌ها و خط مشی‌های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد. به طور دقیق‌تر، جذب همکاران جدید، آموزش آنها، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آنها و به طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان، از مسئولیت‌های این واحد به شمار می‌رود». (دسلر، ۱۳۹۱)

<sup>13</sup> HR System Lable

<sup>14</sup> HR Practices

<sup>15</sup> High commitment

<sup>16</sup> High involvement

<sup>17</sup> Employee voice

<sup>18</sup> Flexible work/family-friendly practices

<sup>19</sup> Dessler



**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

وزارت امور اقتصادی و دارایی  
مرکز ملی مدیریت منابع انسانی

**چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCI-conf.ir

باید توجه نمود که مدیریت منابع انسانی از ابتدای پیدایش تاکنون با تغییراتی مواجه بوده و روز به روز بر وظایف آن اضافه شده تا ارزش افزوده بیشتری برای سازمان ایجاد نماید. از جمله عواملی که سبب گسترش نقش مدیریت منابع انسانی شده عبارتند از: تغییر و تحولات سریع و پیچیده شدن محیط، کنترل دولت بر بهداشت و ایمنی محیط کار، اجتناب از تبعیض در استخدام، پرداخت حقوق و دستمزدهای کافی و عادلانه، توقعات بیشتر نیروی کار از شرایط کاری، ورود بانوان به چرخه کاری (سعادت، ۱۳۸۶). تغییرات حاصله در سازمان که به دلایل درونی و بیرونی رخ داده، باعث ایجاد این دگرگونی در مدیریت منابع انسانی شده است. از جمله فشارهای خارجی که باعث تغییر در سازمان بوده، فناوریهای جدید می باشد. لذا تغییر در سازمان به تغییر در مدیریت منابع انسانی نیز منجر شده است (اولریش<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۷). نقش منابع انسانی از اداره امور پرسنل در قرن بیستم به نقش شریک تجاری استراتژیک برای سازمان در قرن بیست و یک تغییر یافته است که به دنبال توسعه کارمندان و جذب استعدادها می باشد (تایت و کاوانگاه<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۹) و این نگاه به مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک تجاری باعث پیدایش مدیریت منابع انسانی استراتژیک شده است (واتسون<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۹).

ندلر<sup>۲۳</sup> در کتاب «توسعه منابع انسانی، ۱۹۹۰» دوره های زمانی مختلفی را جهت بررسی توسعه مدیریت منابع انسانی شناسایی نموده اند که طبق جدول زیر می باشد:

ردیف	دوره	توضیحات
۱	قبل از ۱۸۰۰	مدیریت منابع انسانی تنها توسط سازمان های بزرگی از قبیل کلیساها، ارتش و حکومت ها بکارگرفته شد/آموزش های حرفه ای به صورت فرد به فرد
۲	دوران انقلاب صنعتی (۱۸۰۰ تا ۱۹۰۰)	«مرحله تولد مدیریت منابع انسانی» چرا که با ظهور ماشین ها و فناوری های جدید، انجام کارها به طور گروهی و اجتناب از انجام کارهای تکراری، رواج پیدا کرد/آموزش گروهی شکل رسمی یافت/تصویب قانونی در فیلادلفیا به منظور تعیین حداقل حقوق در ۱۸۴۸/تاسیس کمیسیون خدمات اجتماعی در سال ۱۸۸۳/تاسیس فدراسیون کارگران آمریکایی/توفیقات زیاد مدیریت علمی
۳	جنگ جهانی اول (۱۹۰۰ تا ۱۹۲۰)	سال ۱۹۰۰ سال آغاز مدیریت پرسنلی به عنوان یک کارکرد تخصصی معرفی شد (مایلز و اسنو <sup>۲۴</sup> ، ۱۹۸۴)/پیشرفت صنعت و تبعاً رواج اتحادیه ها از دلایل افزایش تقاضا برای مدیریت منابع انسانی بیشتر حول محور برنامه ها و دوره های آموزشی به شمار آورد.
۴	پس از جنگ جهانی اول (۱۹۲۰ الی ۱۹۴۰)	مطالعات هائورن باعث جلب توجه به سمت انسانی کردن محیط کار و بهبود روابط انسانی در کار شده و نهضت روابط انسانی در مدیریت را پایه نهاد (راش <sup>۲۵</sup> ، ۱۹۶۹).
۵	جنگ جهانی دوم (۱۹۴۱ تا ۱۹۴۵)	سازمانهای مدیریت منابع انسانی محلی و ایالتی در این دوره در آمریکا شکل گرفتند چرا که مالیات ایالتی قانونی شد و این مسئولیت مدیریت منابع انسانی بود که به این مورد رسیدگی نماید. در این دوره واحدهای پرسنلی سه وظیفه مشورتی، خدماتی و استخدام، کنترل را انجام می دادند.

<sup>20</sup> Ulrich

<sup>21</sup> Thite & Kavanagh

<sup>22</sup> Watson

<sup>23</sup> Nadler & Nadler

<sup>24</sup> Mile & Snow

<sup>25</sup> Rush

**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

**چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCI-conf.ir

در این دوره انجمن‌های رسمی منابع انسانی و مدیریت پرسنلی شکل گرفتند اما هنوز سازمان‌ها به خاصیت این واحد در سازمان اعتقاد چندانی نداشتند.	بعد از جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵ الی ۱۹۶۰)	۶
به طور کلی در این دوره است که بیشتر سازمان‌ها به اهمیت مدیریت منابع انسانی پی بردند.	۱۹۶۰ الی ۱۹۷۳	۷
تاسیس موسسه صدور گواهینامه مدیریت منابع انسانی (سونو و لبز <sup>۲۶</sup> ، ۱۹۹۹)/مدیریت منابع انسانی از طرف وزارت کار از واحدهای سازمان شناخته شد. ورود تکنولوژی به مدیریت منابع انسانی و شکل‌گیری سیستم‌های پرداخت الکترونیک و برخی برنامه‌های سیستم مدیریت تجاری	۱۹۸۰ الی ۱۹۷۳	۸
مدیریت منابع انسانی نقش استراتژیک‌تری را در کسب و کارها به دست آورد و در واقع به نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در کسب و کارها پی برده شد (فلچر <sup>۲۷</sup> ، ۲۰۰۵)	۱۹۹۰ الی ۱۹۸۰	۹
اتفاقات این دوره بیشتر تحت تاثیر اینترنت بود که باعث تغییر در نقش‌ها، کارکردها، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیریت منابع انسانی شد (تاوورزپرین <sup>۲۸</sup> ، ۱۹۹۲)/پذیرش بخش مدیریت منابع انسانی به عنوان همکار از طرف سایر بخش‌ها (گیلی و کوفرن <sup>۲۹</sup> ، ۱۹۹۴)/مدیریت منابع انسانی به عنوان یک واحد مدیریت استراتژیک شناسایی شد	۱۹۹۰ الی ۲۰۰۰	۱۰
مهمترین تغییری که در مدیریت منابع انسانی و بستر آن شاهد هستیم تحت تاثیر فناوری اطلاعات یا تکنولوژی است. به تدریج گرایش به استفاده از آن بیشتر شد. کارکردهای منابع انسانی با سرعت و دقت بیشتری انجام پذیرفت؛ که البته این روند همچنان ادامه دارد.	از ۲۰۰۰ تا کنون	۱۱

سیر تکامل مدیریت منابع انسانی (جمالی، ۳۰؛ ۱۳۹۸)

### ۳- نتیجه گیری

به طور کلی وظیفه مدیریت بحران کنترل بحران در زمان بسیار کوتاه با استفاده از بهترین اصول‌ها و روش‌ها می‌باشد، و به طور خلاصه می‌توان گفت رابطه بحران با مدیریت بحران عبارتست از بهینه سازی شرایط برای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از بحران می‌باشد علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که بوسیله آنها بتوان از بروز بحران‌ها، پیشگیری نمود و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات آن آمادگی لازم، امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود. بحران به عنوان شمشیر دولبه عمل می‌کند که هم می‌تواند به عنوان خطر و هم فرصت برای سازمان تلقی شود. اینکه یک پدیده یا اتفاق برای سازمان فرصت یا تهدید باشد بستگی به فرد تحلیل کننده، طرز تلقی او از سازمان و رویکرد استراتژیک او از سازمان دارد.

### ۷- فهرست منابع

۱. پورحیدری غلامرضا و برهان‌الدین ولدببگی (۱۳۹۱). درسنامه مدیریت جامع بحران. تهران: انجمن علمی مدیریت بحران ایران.
۲. فقیهی، ابوالحسن (زمستان ۱۳۸۲ و بهار ۱۳۸۳)، مدیریت بحران، آموزه‌هایی از تجارب دیگران، کمال مدیریت، ۲ (پیاپی ۴ و ۵)، صص ۴۳-۵۲. بازیابی از:
۳. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۵)، مدیریت بحران سازمانی، ماهنامه علمی و آموزشی تدبیر، شماره ۱۷۱، سال هفدهم، تیر ماه، صص ۱۸-۳۰.

<sup>26</sup> Sunoo & Laabs  
<sup>27</sup> Fletcher  
<sup>28</sup> Towers Perrin  
<sup>29</sup> Gilley & Coffern

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

۴. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، تهران؛ انتشارات سمت
۵. دسلر، گری (۱۳۹۱) مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسایی و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۲۲
۶. عزیزی، سعید، مهدی مهدی رشیدی و اکبر نیلی پور (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور). فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۶، شماره ۱. صص ۱۴۸-۱۲۷.
۷. ۲۳. نش، کیت (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی سیاسی معاصر، ترجمه محمد تقی دلفروز، نشر کویر.
۸. ۱۶. قاسمی، حمیدرضا (۱۳۸۸). «طراحی الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی». (رساله دکتری رشته مدیریت دولتی)، به راهنمایی میر علی سید نقوی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۹. پورحیدری غلامرضا و برهان‌الدین ولدبیگی (۱۳۹۱). درسنامه مدیریت جامع بحران. تهران: انجمن علمی مدیریت بحران ایران.
۱۰. گریفین، مورهد (۱۳۹۴)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده طهران، تهران: انتشارات مروارید.
۱۱. ۲۴. کیوستو، پیتر (۱۳۸۳). اندیشه‌های بنیادی در جامعه‌شناسی، ترجمه منوچهر صبوری، تهران: نشر نی.
۱۲. ۲۶. لونیس، جرال (۱۳۹۵)، مدیریت بحران سازمانی، عامل انسانی. ترجمه رضا مراد صحرایی، علی محمد احمدوند، حسین دهقانی پوده، تهران: انتشارات جهان جام جم.

13. Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations, Human Resource Management, 36.
14. 4- Prince, C. and Salas, E. (2000), "Team situation awareness, errors, and crew response management: research integration for training", in Endsley, D.J. and Garland, M.R. (Eds), Situation Awareness, Analysis, and Measurement, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 325-48.
15. [50] Loizou, M., Hartley, T., Slater, S., Newman, R., & Pannese, L. (2012). Emotions for intelligent agents in crisis management simulations: A survey. Paper presented at the Computer Games (CGAMES), 2012 17th International Conference on.
16. 5- Lewis, G. (2003), "The human(e) side of business continuity/disaster response plans", Disaster Recovery Journal, Vol. 16 No. 3.
17. [77] Munro BH (2004) Statistical Methods for Health Care Research. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; P. 105
18. 6- Ruiz, M. D. A., Gutiérrez, J. O., Martínez-Caro, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2017). Linking an unlearning context with firm performance through human capital. European Research on Management and Business Economics, 23(1), 16-22.
19. 7- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. Journal of Management Studies, 34(5), 769-791.
20. 8- Liepè, T., & Sakalas, A. (2014). Evaluation of human capital role in the value creation process. Procedia-social and behavioral sciences, 156, 78-82.
21. 9- Brent, W. Ritchie ; (2003) "Chaos, Crises and Disasters: a strategic Approach to crisis Management in th Tourism Industry"; Tourism Management Journal; University of Canberra, Australia; ; P. 2.
22. 10- Athamneh, Seif (2018), HR Planning for Crisis Management Additional information is available at the end of the chapter <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.75233>.
23. 11- Ronez M. Crisis management in the workplace and the role of the HR team, on author's professional website. 2014. Available at: