نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۳۱

مدل مدیریت بحران در نظام منابع انسانی بنگاه‌های نفتی

رضا خلیلی[۱] - امیر محمودزاده[۲] - ایران غازی[۳] - محمدمهدی رشیدی[۴]

چکیده

در دهه‌های اخیر، شرکت‌های فعال در حوزه انرژی، به فکر جبران گذشته و جذب و استخدام منابع انسانی جدید برآمده‌اند. موج جدید استخدامها اثرات مثبت و منفی زیادی در پی داشته است که اثرات منفی آن (مانند جذب بی‌رویه و تراکم تعداد کارکنان در شرکت‌ها، افزایش هزینه‌های منابع انسانی مازاد و...) موجب بروز بحران در برخی
از شرکت‌های حوزه انرژی شده است. هدف از این پژوهش ارائه مدلی برای مدیریت بحران در نظام منابع انسانی بنگاه‌های نفتی بود. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی - پیمایشی و نمونه آماری آن شامل ۲۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفت ایران بود. برای تحلیل نتایج نیز از نرم‌افزارهای آماری استفاده شد. نتایج نشان داد که به جز یک شاخص (شناسایی حوادث محتمل) تمامی شاخص‌های ذکر شده مدل را می‌توان برای راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در بنگاه‌های نفتی تجویز کرد. بالاترین میانگین رتبه‌ای مربوط به شاخص «تدوین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان» و شاخص بعدی اولویت‌های اجرای دوره‌های آموزشی برای توانمندسازی است.

واژگان کلیدی: بحران، مدیریت بحران، منابع انسانی، بنگاه‌های نفتی.

[۱] دکتری مدیریت بحران از پژوهشگاه مهندسی بحران های طبیعی شاخص پژوه، نویسنده مسئول (Reza-Khalili2019@outlook.com).
[۲] دکتری مهندسی عمران زلزله از دانشگاه دهلی هند – استادیار پژوهشگاه شاخص پژوه (A.mahmoudzadeh@spri.ir).
[۳] دکتری جغرافیای مدیریت منابع انرژی و آب از دانشگاه دورهام انگلیس (I.Ghazi@spri.ir).
[۴] دکتری مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران و استادیار موسسه مطالعات بین المللی انرژی (rashidimm@yahoo.com).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

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 به عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. بی‌تردید این کارکنان وجه ممیز سازمان‌های اثربخش می‌باشند. ساراواگی[1] (۲۰۰۸) با در نظر گرفتن تغییرات داخل سازمان، هفت چالش تغییر در انتظارات کارکنان، جهانی سازی، 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 می‌کند. ماتیز[2] (۲۰۰۷) نیز در کتاب *مدیریت منابع انسانی* در نگاهی توامان به تغییرات داخل و خارج سازمان، به چهار چالش عمده مسائل مربوط به پراکندگی و تضادها در نیروی کار، در دسترس بودن نیروی کار و لزوم افزایش کیفیت، تغییرات اقتصادی و تکنولوژیکی و تغییرات ساختاری سازمان اشاره می‌کند. چیزی که محققان مختلف بر روی آن اتفاق نظر دارند این است که منابع انسانی تنها با داشتن نقش‌های سنتی و مرسوم نمی‌تواند با چالش‌های فراروی خود مقابله کند و نیازمند ایفای نقش‌هایی جدیدتر و هم‌چنین ارزش آفرینی در زمینه‌هایی دیگر است.

الریچ[3] (۱۹۹۷) چهار وظیفه شریک استراتژیک، کارشناس امور اداری، حامی کارکنان و آژانس تغییر را به عنوان نقش‌های آینده منابع انسانی معرفی می‌کند؛ مسئولیت شریک استراتژیک در رابطه با هم‌سویی فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسانی با استراتژی کلی کسب و کار است، وظیفه کارشناس امور اداری ارائه وظایف عادی و اداری منابع انسانی نظیر استخدام، آموزش، جبران خدمات و... با کیفیت بهتر و هزینه پایین‌تر است. مدیریت منابع انسانی به عنوان حامی کارکنان باید بداند که نیاز کارمندان چیست، به علایق آن‌ها اهمیت داده و از آن‌ها در برابر تغییرات سازمانی حمایت نماید. نقش آژانس تغییر نیز حمایت از تغییرات و اثرات جانبی تغییرات کسب و کار در منابع انسانی است.

لاولر و مهرمان[4] (۲۰۰۳) نیز سه نقش اداری، شریک استراتژیک و شریک کسب و کار را

[1] Sarawagi
[2] Mathis
[3] Ulrich
[4] Lawler & Mohrman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

برای منابع انسانی نوین قائل شده‌اند. ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام، سنت گریزی و مواجهه با بحران است. سازمان‌ها در مسیر بحران دائماً از محیط اطراف خود تأثیر پذیرفته و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر قبول کرده‌اند (ایمانی، قلی‌پور، عادل و پورعزت، ۱۳۹۸). با درک این مهم که بحران جزء لاینفک و ذاتی سازمان‌های هزاره سوم شده است، داشتن قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی بیش از پیش ضرورت می‌یابد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود (طهماسبی، میرزمانی و برومند، ۱۳۹۴). از این رو داشتن منابع انسانی توانا و کارآمد، که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آید، منافع بسیار زیادی برای شرکت‌ها، سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت (بزاز جزایری، ۱۳۸۱). یکی از عوامل بحران زای عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است (Knudsen, Busck, & Lind, 2011)، به بیان دیگر، یکی از شرط‌های موفقیت هر سازمان برای مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی و ارائه واکنش مناسب به آن‌ها، داشتن نگاه استراتژیک به منابع انسانی است. در همین راستا مفهوم توسعه منابع انسانی و نگاه بلندمدت به آماده‌سازی نیروی انسانی برای نیل به موفقیت سازمان مطرح شده است که نقش و اهمیت آن در دستیابی به موفقیت سازمان‌ها روز به روز ملموس‌تر و آشکارتر می‌گردد. نکته مهم در این رابطه آن است که توسعه منابع انسانی مستلزم توجه به بحران‌ها، تغییرات محیطی و پایش مستمر نیازها و الزامات به منظور کسب آمادگی لازم برای پاسخگویی به آن‌ها می‌باشد؛ به بیان دیگر، هر سیستم اجتماعی به منظور تداوم حیات و حفظ بقای خود می‌بایست محیط پیرامون خود را به طور مستمر واکاوی و پایش نماید تا بدین طریق بتواند با شناسایی نیازها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، آمادگی مقابله با تهدیدها، مدیریت بحران‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها را کسب کند. از این رو، شناسایی چالش‌های پیشِ رو و تعیین راهکارهای مواجهه با بحران و مدیریت ابعاد مختلف بحران‌ها، برای هر سازمان و نهادی ضروری است. برای درک بهتر مفهوم بحران می‌توان به طبقه‌بندی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

انواع بحران مراجعه کرد که یکی از آن‌ها طبقه‌بندی سه عاملی است (Zang & Wang 2013) و سه نوع بحران را طبقه‌بندی می‌کند:

۱- بحران‌های فوری: این بحران‌ها دارای هیچ گونه علامت هشدار دهنده قبلی نبوده و سازمان‌ها نیز قادر به تحقیق در مورد آن‌ها و یا برنامه‌ریزی برای دفع آن‌ها نیستند.

۲- بحران‌هایی که به صورت تدریجی ظاهر می‌شوند: این بحران‌ها به آهستگی ایجاد می‌شوندو می‌توان آن‌ها را متوقف و یا از طریق اقدامات سازمانی محدود ساخت.

۳- بحران‌های ادامه دار: این بحران‌ها هفته‌ها، ماه‌ها و یا حتی سال‌ها به طول می‌انجامند. استراتژی‌های مواجه شدن با این بحران‌ها در موقعیت‌های متفاوت به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع بستگی دارد.

برخی از نظریه‌ها و مدل‌های شناسایی بحران مانند مدل مدیریت بحران به درک عمیق‌تر آن کمک می‌کنند. برخی از محققان برای حل بحران پنج مرحله را مشخص کرده‌اند (Karthikeyan, & Elango, 2014):

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

شش گام مؤثر در مدیریت بحران پیشنهاد شده است که عبارتند از: مواجهه با بحران، باز اندیشی، برنامه نوسازی، احساس بحران، مداخله و اقدام و اقدامات نهایی در مواجهه با بحران. این گام‌ها به کاهش پیامدهای منفی منجر می‌شوند (Becton, Giles & Schraeder, 2008).

برای درک بهتر مفهوم منابع انسانی می‌توان به مدل‌ها و نظریه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مراجعه کرد؛ به عنوان مثال مدل توسعه منابع انسانی سه مرحله‌ای شامل نقش‌ها، پیامدها و شایستگی‌ها می‌شود (دری، حبیبی و بهرامی نسب، ۱۳۹۸). نقش، مجموعه‌ای از رفتارهای نزدیک به هم است و هم‌چنین فعالیت‌هایی مرتبط با شغل افراد بوده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

و بنابراین رویکرد شخصی به شغل دارد. مدل توسعه منابع انسانی آنگ و کوهه[1] (۲۰۱۸) سطوح مختلفی دارد که عبارتند از: اداره، ارزیابی کننده، مدیریت، وسایل توسعه دهنده و ایجادکننده توسعه منابع انسانی، مشاهده توسعه شغلی انفرادی راهنما یا تسهیل کننده، بازاریابی تحلیل نیازها، مسئول تغییر سازمانی، طراح برنامه و محقق. پیامدها نیز در گروه‌های مختلف طبقه‌بندی شده‌اند.

در مدل دیگری که توسط انجمن منابع انسانی آمریکا در سال ۲۰۰۲ ارائه شده است، از ده شرکت مشاور فعال در زمینه منابع انسانی خواسته شد تا نقش‌های نوین منابع انسانی را برشمرند که در نهایت نتایج زیر به دست آمد: شراکت استراتژیک، بهینه‌سازی پاداش‌ها (انجام بهتر جبران خدمات)، تلاش جهت انجام یافتن بی‌نقص نقش‌های اولیه منابع انسانی و استفاده از معیارهای کمّی در ارزیابی منابع انسانی برای مرتبط کردن برنامه‌های منابع انسانی با سود (Lio, 2009).

مطابق مطالعات انجام گرفته توسط یانگ و ریو[2] (۲۰۰۹) مدل سنجش اثربخشی مدیریت دانش در توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی بر این اساس است که توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی نیازمند تسهیم و توزیع اطلاعات و دانش در سازمان هاست. پنج بعد کلیدی تواناسازی به شرح زیر است (معمارزاده، عطایی و اکبری، ۱۳۸۷):

۱- خود اث بخشی یعنی احساس شایستگی شخصی
۲- خود اختیاری یعنی احساس انتخاب شخصی
۳- پذیرفتن شخصی نتیجه یعنی احساس توان تاثیرگذاری
۴- معنی‌دار بودن یعنی احساس ارزشمندی کار
۵- اعتماد یعنی احساس اطمینان و امنیت.

مدل ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی نیز پنج گام دارد (Arteta & Giachetti, 2004):

گام اول: بررسی و ایستایی محیط درونی و بیرونی سازمان

گام دوم: تعیین عوامل و محرک هایی که سازمان را برای دستیابی به چابکی، به چالش

[1] Ong &Koh
[2] Yang & Rui

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

می کشد

گام سوم: شناسایی و پرورش قابلیت های سازمان با حضور و مشاوره مقامات ارشد و دست اندر کاران اجرایی

گام چهارم: ارزیابی شاخص های عمومی چابکی سازمانی (عوامل توانمندساز).

گام پنجم: پس از یک دوره معین، فرآیند اندازه گیری عملکرد انجام می شود تا معین شود که سازمان به چه سطحی از چابکی دست یافته است.

از مطالب ذکر شده می‌توان فهمید که مدل‌های استاندارد محدودی وجود دارند که به مدیریت بحران در نظام منابع انسانی بپردازند و هر کدام از این مدل‌ها دارای اجزایی خاص هستند. بدین ترتیب، از آن‌جا که شرکت ملی نفت ایران، یکی از مهم‌ترین ارکان اقتصادی کشور است و مناسبات میان نیروی انسانی آن تحت تحولات سیاسی کشور، در حال تغییر مدام می‌باشد، مدل‌سازی مدیریت بحران در نظام منابع انسانی آن، کاری بسیار ضروریست، اما با توجه به ویژگی‌های خاص بنگاهای نفتی دخیل در شرکت ملی نفت ایران، استفاده از مدل‌های کلاسیک برای توصیف این روابط، صرفا جوابگو نیست و اصلاحات نیاز دارند. هم‌چنین شاخص‌هایی وجود دارند که ممکن است در نظریه‌های استاندارد مدیریت بحران در روابط نیروی انسانی قابل جایگشت نباشند و باید آن‌ها را خارج از نظریه‌های متداول تحلیل نمود. بدین ترتیب در این پژوهش این شاخص‌ها شناسایی خواهند گردید و با رتبه‌بندی آنها، اجزای مدل نهایی شناسایی خواهند شد.

روش‌شناسی

روش مورد استفاده در این مطالعه توصیفی- پیمایشی بوده و هدف آن کاربردی است. این پژوهش از نظر موضوعی، مربوط به حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران است. جامعه آماری این پژوهش را ۴۱۷ نفر از مدیران یک شرکت نفتی با رتبه‌های سازمانی ارشد که در ۵ پست مدیریتی و ۴ اداره مشغول به خدمت هستند، تشکیل داده‌اند. با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان حجم نمونه برابر خواهد بود با ۲۰۰. طبق فرمول کوکران نیز همین عدد به دست می‌آید. فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه در جامعه محدود عبارت است از:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{d^2(N-1)+Z^2P(1-P)}$$

که در این فرمول:

n= حجم نمونه

N= حجم جامعه

Z= مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ می‌باشد

P= مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است که در جامعه محدود ۰,۵در نظر گرفته می‌شود.

d= مقدار اشتباه مجاز که برابر با ۰,۰۵ است

اگر حجم جامعه ۴۱۷ باشد در این صورت خواهیم داشت:

$$n = \frac{417 \times 1.96^2 \times 0.5 \times .}{0.05^2 \times 416 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 199.9534$$

بدین ترتیب حجم نمونه برابر با ۲۰۰ خواهد بود. با توجه به موارد فوق حجم نمونه مورد نیاز برای این پژوهش به تعداد ۲۰۰ نفر محاسبه گردید. برای گردآوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه به همراه اسناد و مدارک سازمانی و نظرات خبرگان استفاده شد. پس از تهیه پرسش‌نامه، به منظور بررسی پایایی آن تعداد ۲۵ پرسش‌نامه در بین کارکنان شرکت پیش آزمون گردید که نتایج بیانگر آن بود که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرها و کل پرسش‌نامه ۰,۸۵۶ است. از طرفی روایی محتوایی پرسش‌نامه نیز مورد تایید متخصصان امر قرار گرفت. سوالات پرسش‌نامه با توجه به نظر کارشناسان و خبرگان بر اساس جامعه مورد بررسی اصلاح گردید. کلیه پرسش‌نامه‌ها بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت مورد اندازه‌گیری قرار گرفتند. به این ترتیب پرسش‌نامه از اعتبار و قابلیت اعتماد لازم جهت توزیع در جامعه آماری پژوهش برخوردار بود. علاوه براین، با توجه به حجم نمونه مورد نیاز، تعداد ۲۰۰ نسخه پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها در نظر گرفته شد و سپس در طول مدت تقریبا ۴ هفته در بین اعضای جامعه آماری که به صورت کاملاً تصادفی انتخاب شده بودند، توزیع گردید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یافته‌ها

در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها و در قسمت مربوط به آمار استنباطی، از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها و از آزمون تی[1] برای بررسی وضعیت متغیرها استفاده شد. در پردازش اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها نیز نرم‌افزار spss مورد استفاده قرار گرفت. شایان ذکر است که با توجه به آزمون کولموگروف–اسمیرنوف، توزیع مؤلفه‌ها نرمال بود.

جدول ۱- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای متغیر راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیر	سطح معنی داری	مقدار خطا	تایید فرضیه	نتیجه‌گیری
راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت	۰,۳۰۱	۰,۰۵	Ho	نرمال است

چون مقدار سطح معنی‌داری برابر ۰,۳۰۱ و بزرگ‌تر از مقدار خطا (۰,۰۵) می‌باشد پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی متغیر راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت نرمال است.

شاخص مورد نظر از راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت است که بر اساس مطالعه پیشینه تحقیق و استفاده از نظر خبرگان به روش دلفی به دست آمد. بر اساس تحلیل داده‌ها مشخص شد که عوامل مرتبط با منابع انسانی دارای بیش‌ترین میانگین و درجه هستند. از جمله سه شاخص تهیه تحلیل‌های دقیق و مشخص تأثیر بحران بر عملکرد نیروی انسانی پس از پایان بحران، اجرای دوره‌های آموزشی ویژه برای افزایش توانمندی منابع انسانی (به عنوان اعضای تیم مدیریت بحران) و استفاده از روش‌های منظم برای یافتن نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر مدیریت منابع انسانی دارای بیش‌ترین میانگین می‌باشند.

[1] T-test

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۲- شاخص‌های مدیریت بحران در بنگاه‌های نفتی (منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
شناسایی حوادث محتمل بحران‌سازی درحوزه منابع انسانی شرکت	۲۰۰	۳,۰۹۵۰	۱,۰۱۰۴۹
ارائه اطلاعات و ارتباط عمومی مناسب به هنگام بحران منابع انسانی	۲۰۰	۳,۲۷۰۰	۱,۰۴۰۴۴
بازاندیشی وقایع و رویدادهای گذشته مدیران منابع انسانی به منظور درک اشتباهات	۲۰۰	۳,۴۴۵۰	۱,۱۵۹۱۸
ارائه پیشنهادهای مدبرانه مدیران منابع انسانی برای تغییرات مورد نیاز به منظور پرهیز از وقوع رویدادهای مشابه	۲۰۰	۳,۴۴۵۰	۱,۰۱۰۹۸
فراهم کردن فرصت یادگیری برای کلیه مدیران جهت پیشگیری از وقوع بحران در آینده	۲۰۰	۴,۲۲۵۰	.۸۴۱۳۸
حذف بوروکراسی‌ها و موانع تصمیمات مرتبط با منابع انسانی به هنگام بحران	۲۰۰	۴,۳۲۰۰	.۸۲۵۲۳
آگاهی کافی مدیران عالی از مسائل مدیریت منابع انسانی	۲۰۰	۴,۳۸۵۰	.۷۲۷۶۱
تدوین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان	۲۰۰	۴,۴۹۵۰	.۶۹۴۵۴
توسعه نقاط بالقوه منابع انسانی پس از بروز بحران	۲۰۰	۴,۳۷۵۰	.۷۴۶۴۳
جمع‌آوری اطلاعات به هنگام بحران برای تجزیه و تحلیل مشکل	۲۰۰	۴,۴۱۰۰	.۷۱۷۲۷
طبقه‌بندی بحران‌های احتمالی منابع انسانی با استفاده از تجارب گذشته و پیش‌بینی راهکارهای مقابله	۲۰۰	۳,۷۴۵۰	.۹۵۱۰۵
تدوین مشارکتی برنامه مدیریت بحران در حوزه جذب، به‌کارگیری، انگیزش، پرداخت، بهسازی، رفاهی و...	۲۰۰	۳,۴۹۰۰	۱,۰۶۵۶۳
تهیه تحلیل‌های دقیق و مشخص تأثیر بحران بر عملکرد نیروی انسانی پس از پایان بحران	۲۰۰	۳,۹۸۵۰	.۹۹۴۸۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شاخص	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
اجرای دوره‌های آموزشی ویژه برای افزایش توانمندی منابع انسانی (به عنوان اعضای تیم مدیریت بحران)	۲۰۰	۴,۴۰۰۰	.۷۲۲۹۲
استفاده از روش‌های منظم برای یافتن نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر مدیریت منابع انسانی	۲۰۰	۴,۲۶۰۰	.۸۲۸۱۵

راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت نفتی در جدول (۳) نشان داده شده است. شناسایی حوادث محتمل بحران‌سازی درحوزه منابع انسانی شرکت، جمع‌آوری اطلاعات به هنگام بحران برای تجزیه و تحلیل مشکل، تهیه تحلیل‌های دقیق و مشخص تأثیر بحران بر عملکرد نیروی انسانی پس از پایان بحران و استفاده از روش‌های منظم برای یافتن نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر مدیریت منابع انسانی از راهکارهای بسیار مهم مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت به شمار می‌روند.

با توجه به جدول (۲) و (۳) سطح معنی‌داری همه شاخص‌ها به جز شاخص شناسایی حوادث محتمل بحران‌سازی درحوزه منابع انسانی شرکت، کوچکتر از میزان خطای ۰/۰۵ است، بنابراین فرض صفر برای تمام شاخص‌ها به جز این شاخص رد، و فرض مقابل تایید می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تمامی شاخص‌های ذکر شده در مدل باقی می‌مانند؛ یعنی به جز این شاخص بقیه شاخص‌ها جزو راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت به شمار می‌روند.

جدول ۳- معنی‌داری راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت (منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص	ضریب t	فراوانی	سطح معنی داری
شناسایی حوادث محتمل بحران‌سازی درحوزه منابع انسانی شرکت	۶,۵۰۳	۱۹۹	۰,۰۰۰
ارائه اطلاعات و ارتباط عمومی مناسب به هنگام بحران منابع	۱,۳۳۰	۱۹۹	.۱۸۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شاخص	ضریب t	فراوانی	سطح معنی داری
انسانی			
بازاندیشی وقایع و رویدادهای گذشته مدیران منابع انسانی به منظور درک اشتباهات	۵,۴۲۹	۱۹۹	.۰۰۰
ارائه پیشنهادهای مدبرانه مدیران منابع انسانی برای تغییرات مورد نیاز به منظور پرهیز از وقوع رویدادهای مشابه	۶,۲۲۵	۱۹۹	.۰۰۰
فراهم کردن فرصت یادگیری برای کلیه مدیران جهت پیشگیری از وقوع بحران در آینده	۲۰,۵۹۰	۱۹۹	.۰۰۰
حذف بوروکراسی‌ها و موانع تصمیمات مرتبط با منابع انسانی به هنگام بحران	۲۲,۶۲۱	۱۹۹	.۰۰۰
آگاهی کافی مدیران عالی از مسائل مدیریت منابع انسانی	۲۶,۹۱۹	۱۹۹	.۰۰۰
تدوین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان	۳۰,۴۴۱	۱۹۹	.۰۰۰
توسعه نقاط بالقوه منابع انسانی پس از بروز بحران	۲۶,۰۵۱	۱۹۹	.۰۰۰
جمع‌آوری اطلاعات به هنگام بحران برای تجزیه و تحلیل مشکل	۲۷,۸۰۱	۱۹۹	.۰۰۰
طبقه‌بندی بحران‌های احتمالی منابع انسانی با استفاده از تجارب گذشته و پیش‌بینی راهکارهای مقابله	۱۱,۰۷۸	۱۹۹	.۰۰۰
تدوین مشارکتی برنامه مدیریت بحران در حوزه جذب، به کارگیری، انگیزش، پرداخت، بهسازی، رفاهی و...	۶,۵۰۳	۱۹۹	.۰۰۰
تهیه تحلیل‌های دقیق و مشخص تأثیر بحران بر عملکرد نیروی انسانی پس از پایان بحران	۱۴,۰۰۲	۱۹۹	.۰۰۰
اجرای دوره‌های آموزشی ویژه برای افزایش توانمندی منابع انسانی (به عنوان اعضای تیم مدیریت بحران)	۲۷,۳۸۸	۱۹۹	.۰۰۰
استفاده از روش‌های منظم برای یافتن نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر مدیریت منابع انسانی	۲۱,۵۱۷	۱۹۹	.۰۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۴- آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی راهکارهای مدیریت بحران (منبع: یافته‌های پژوهش)

تعداد	کای - اسکوار	درجه آزادی	سطح خطا	P	نتیجه
۲۰۰	۶۶۷,۸۰۹	۱۳	۰,۰۵	۰,۰۰۰	پذیرش H1

به منظور رتبه‌بندی راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران و با توجه به میانگین نمره‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری کوچکتر از مقدار خطا باشد، فرض یک را نتیجه می‌گیریم.

چون مقدار سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطای ۰,۰۵ است به ازای حداقل یکی از عوامل میانگین‌ها با یکدیگر برابر نمی‌باشند، بنابراین رتبه‌بندی عوامل با توجه به میانگین رتبه‌ای به شرح جدول (۵) به دست آمد.

در خصوص میانگین رتبه‌ای «راهکارها» نیز راه‌کار «تدوین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان» با ۹,۴۳ امتیاز بالاترین رتبه، و شناسایی حوادث محتمل بحران‌سازی درحوزه منابع انسانی شرکت با ۴,۰۱ امتیاز پایین‌ترین رتبه را نشان داد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که به جز یک شاخص (شناسایی حوادث محتمل که به نوعی در شاخص‌های دیگر نیز مورد توجه قرار گرفته است) تمامی شاخص‌های ذکر شده جزو راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت هستند. بالاترین میانگین رتبه‌ای مربوط به شاخص «تدوین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان» است و در این خصوص نیز سند توسعه منابع انسانی شرکت بر «بسترسازی لازم به منظور حفظ منابع انسانی و ایجاد انگیزش مناسب در آن‌ها و نیز حمایت از آن‌ها، به نحوی که احساس رضایت و تعهد سازمانی کافی در آن‌ها ایجاد شده و عمر مفید کاری خود را صرف فعالیت‌های مشخص شده سازمان نمایند» تاکید دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۵- رتبه‌بندی راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت (منبع: یافته‌های پژوهش)

رتبه	شاخص	میانگین رتبه‌ای
۱	تدوین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان	۹,۴۳
۲	اجرای دوره‌های آموزشی ویژه برای افزایش توانمندی منابع انسانی (به عنوان اعضای تیم مدیریت بحران)	۹,۰۹
۳	جمع‌آوری اطلاعات به هنگام بحران برای تجزیه و تحلیل مشکل	۹,۰۷
۴	توسعه نقاط بالقوه منابع انسانی پس از بروز بحران	۸,۹۴
۵	آگاهی کافی مدیران عالی از مسائل مدیریت منابع انسانی	۸,۸۷
۶	حذف بوروکراسی‌ها و موانع تصمیمات مرتبط با منابع انسانی به هنگام بحران	۸,۶۸
۷	استفاده از روش‌های منظم برای یافتن نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر مدیریت منابع انسانی	۸,۴۷
۸	فراهم کردن فرصت یادگیری برای کلیه مدیران جهت پیشگیری از وقوع بحران در آینده	۸,۳۱
۹	تهیه تحلیل‌های دقیق و مشخص تأثیر بحران بر عملکرد نیروی انسانی پس از پایان بحران	۷,۴۹
۱۰	طبقه‌بندی بحران‌های احتمالی منابع انسانی با استفاده از تجارب گذشته و پیش‌بینی راهکارهای مقابله	۶,۳۶
۱۱	تدوین مشارکتی برنامه مدیریت بحران در حوزه جذب، به کارگیری، انگیزش، پرداخت، بهسازی، رفاهی و...	۵,۵۶
۱۲	بازاندیشی وقایع و رویدادهای گذشته مدیران منابع انسانی به منظور درک اشتباهات	۵,۵۴
۱۳	ارائه پیشنهادهای مدبرانه مدیران منابع انسانی برای تغییرات مورد نیاز به منظور پرهیز از وقوع رویدادهای مشابه	۵,۱۹
۱۴	شناسایی حوادث محتمل بحران‌سازی درحوزه منابع انسانی شرکت	۴,۰۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در این زمینه چاپمن و زارات[1] (۲۰۰۸) تحقیقی تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان در دانشگاه میسوری واقع در سن دیه گو انجام دادند که جامعه نمونه این تحقیق ۳۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه میسوری بودند. آن‌ها در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، ارتباطات سازمانی، حمایت سازمانی و حمایت مافوق، رابطه قوی با ایجاد رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. این واژه با مشارکت فعال کارکنان در اداره امور سازمان حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی از مسائل جاری سازمان معنی پیدا می‌کند (Graham,1991).

شاخص بعدی در اولویت‌های شناسایی شده در این مطالعه، اجرای دوره‌های آموزشی برای توانمندسازی کارکنان بود. اگر منابع انسانی را اعضای تیم مدیریت بحران تلقی کنیم، لازم است که طبق سند یاد شده در جهت پوشش نیازهای آموزشی آنان، به تمهید دانش و اطلاعات مورد نیاز و هم چنین، پرورش آنان برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، تسهیل قوانین برای آموزش تخصصی و توانمندسازی آنان درخارج از کشور و به طورکلی آموزش‌هایی که موجب افزایش ارزش سرمایه انسانی می‌شود، پرداخته شود.

پیشینه تحقیق نشان داد که خط مشی مدیریت بحران شرکت بر اساس یک نظام نامه ترسیم شده است که طی آن شرکت متعهد شده که یک نظام مؤثر مدیریت بحران را برای عکس العمل مناسب در برابر بحران‌ها پیش‌بینی کرده وعواقب این رویدادها را تا حد ممکن کاهش دهد. در بند چهار این نظام نامه به «شناسایی روش‌های نوین و روزآمدسازی نظام مدیریت بحران» اشاره شده است. به استناد همین بند می‌توان همه شاخص‌های ۱۴ گانه اندازه‌گیری شده در این تحقیق را (با عنوان راهکارهای مدیریت بحران منابع انسانی در شرکت با توجه به اولویت‌بندی این شاخص‌ها از بالاترین میانگین شامل تدوین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان تا پایین‌ترین آن ها) مورد توجه قرار داد.

بر اساس جمع‌بندی فوق و با توجه به اینکه شرکت حدود ۱۲۰ پروژه مدیریت بحران با

[1] Chapman & Zarrat

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

هدف توجه به مباحث پدافند غیرعامل را در دستور کار دارد و هم‌چنین با توجه به در دسترس بودن «نظام نامه مدیریت بحران» جهت آمادگی مقابله با بحران، به مدیران شرکت پیشنهاد می‌شود که فعالیت‌های زیر را انجام دهند:

الف) تشکیل کمیته پدافند غیر عامل و مدیریت بحران به منظور:

بررسی راهکارهای مناسب، پیشرفت کار طرح‌ها و برنامه‌های تدوین شده برای همه شاخص‌های ۱۴ گانه اندازه‌گیری شده و راهکارهای این مقاله مانند اطلاعات و ارتباطات

ب) ارتقای سطح ایمنی، پیشگیری از حوادث و تامین هرچه بیش‌تر سلامت نیروی انسانی، ارائه بی‌خطر عملیات و افزایش تولید در این صنعت، ارزیابی وضعیت موجود ایمنی در صنعت و پیشنهاد راهکارهای ارتقا و بهبود آن

ج) آموزش‌های مدیریت بحران و هم‌چنین تامین و یکپارچه کردن نقطه نظرات اصلاحی و توسعه‌ای دوره‌های آموزشی مربوط به این حوزه و منوط کردن انتصابات و ترفیعات کارکنان به گذراندن دوره‌های آموزشی مختلف و حداکثر نمودن احتمال مشارکت در حضور همکاران با طرح اجرای آموزشی با سه شیوه یک هفته‌ای، فشرده ۴روزه و تک دوره

د) توجه هرچه بیش‌تر به رهبری مشارکتی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد سازوکاری جهت استفاده از دانش ضمنی کارکنان با تجربه و استفاده از آنان جهت آموزش سایرکارکنان، استفاده از کارکنان بخش‌های مختلف سازمان جهت حل مسائل بحرانی، حمایت از طرح ایده‌های جدید مربوط به مدیریت بحران منابع انسانی

منابع

ایمانی، حسین، قلی‌پور، آرین، آذر، عادل و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تامین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، *مدیریت دولتی*، سال ۱۱، شماره ۲، صص ۲۶۷-۲۵۴.

بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۸۵). مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی، *فصل‌نامه تعاون*، سال ۱۵، شماره ۱۸۱، صص ۱۸۹-۱۷۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

دری، بهروز، حبیبی، معصومه و بهرامی نسب، مریم (۱۳۹۴). شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۶، شماره ۲۳، صص ۲۴۲-۲۱۷.

طهماسبی، رضا، میرزمانی، اعظم و برومند، مجتبی (۱۳۹۴). ارائه چارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوسوتوان، *فصل‌نامه مدیریت و منابع انسانی*، سال ۳۴، شماره ۲۷، صص ۱۱۰-۸۴.

معمارزاده، غلامرضا، محمد، عطایی و اکبری، احمد (۱۳۸۸). بررسی نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود عملکرد کارکنان *مجله مدیریت توسعه و تحول*، سال ۵، شماره ۱۲، صص ۱۴۶-۱۲۳.

Becton, J. B., William, Giles F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potentiol consequence of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems. *Employee relations*, 30 (5), 494.514.

Chapman, K. & Zarrat, J. (2008). Organizational trust-foundation constellations and issues of operationalization. *Journal of managerial psychology*, 190 (6), 186-197.

Graham, J. W. (1991). An essay on organization citizenship behavior. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 4, 249.270.

Karthikeyan, M. & Elango, D. M. (2014). Minimization of Transportation Cost in Courier Service Industry. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3 (3), 1116-1122.

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.

Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26, 15-29.

Lio, X. (2009). How entrepreneurial orientation moderates the effects of knowledge. *System Research and Behavioral Management on Innovation*. 26 (6), 645-651.

Mathis, R. L. (2007). *Human resource management*: South-Western College Pub.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Ong, C. H. & Koh, R. J. (2018). The Influence of Human Resources Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia. International *Journal of Human Resources Studies*. 8 (2), 129-147

Sarawagi, V. K. (2008). *Challenges in Modern Human Resource Management*: AICTE, Govt. of India.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*: Harvard Business School Press Boston, MA.

Yang, J. & Rui, M. (2009),"Turning knowledge into new product creativity: an empirical study", Industrial Management & Data Systems, 109 (9), 1197-1210.

Zhang, L. L., Wang, Y. H., Wang, Q. Y., Wang, Q. R. & Zhang, Y. (2013). Synchronisation of Complex Dynamical Networks with Dynamics of Nodes via Decentralised Dynamical Compensation Conrollers. International Journal of Control, 86, 1766-1776.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]