

## بررسی رابطه بین توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور)

سعید عزیزی<sup>۱\*</sup>، محمدمهدی رشیدی<sup>۲</sup>، اکبر نیلی پور طباطبایی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت، پژوهشگاه شاخص پژوه، اصفهان، ایران

۲. استادیار مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، وزارت نفت، تهران، ایران

۳. استادیار دانشکده مهندسی صنایع - فناوری صنعتی مالکاشتر، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۱۹)

### چکیده

سازمان‌ها در رسیدن به اهداف با چالش‌های متفاوت مواجه می‌شوند و در پی آن ممکن است دچار بحران شوند. مدیریت سازمان برای غلبه بر بحران نیازمند ابزار خاص آن سازمان است. لیکن، در همه سازمان‌ها سرمایه انسانی عاملی مشترک است که سازمان را در مواجهه با بحران مدیریت یاری می‌کند. هدف این تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت بحران و توسعه سرمایه انسانی است. روش پژوهش از نوع همبستگی است. حجم نمونه، با استفاده از فرمول کوکران، ۳۷۹ نفر از کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور برآورد شد. برای نمونه‌برداری از روش تصادفی ساده استفاده شد. ابزار پژوهش دو پرسش‌نامه محقق‌ساخته توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران بود. نتایج بررسی ضریب همبستگی پیرسون رابطه معنادار و مثبت به میزان ۰/۶۶۸ بین مدیریت بحران و توسعه سرمایه انسانی را نشان داد. همچنین، میان مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. آزمون فرضیات با روش PLS نشان داد توسعه سرمایه انسانی بر مدیریت بحران تأثیر دارد و توسعه سرمایه انسانی ۶۷/۶ درصد از تغییرات مدیریت بحران را تبیین می‌کند.

### کلیدواژگان

بحران، سرمایه انسانی، مدیریت بحران، نیروی انسانی.

### بیان مسئله

غالباً سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف فردی یا سازمانی با چالش‌های متفاوت مواجه می‌شوند و در پی آن ممکن است به بحران<sup>۱</sup> دچار شوند. بحران سبب بروز اختلال در سازمان می‌شود. بر این اساس، می‌توان گفت اولاً بحران ناشی از یک واقعه برنامه‌ریزی نشده است که به فرایندها و محیط سازمان آسیب می‌رساند و کارکنان و خط‌مشی‌های کلیدی و ذی‌نفعان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ثانیاً بحران ممکن است در هر سازمانی روی دهد (Liu & Gua 2012: 67).

ایجاد ترس درون سازمان، از دست دادن دانش و کارکنان کلیدی، جابه‌جایی بالا در نیروی کار، عملکرد ضعیف به علت فقدان روحیه و انگیزه لازم، افزایش هزینه‌های بهداشتی، شکایت‌های پرهزینه مربوط به نیروی انسانی، شهرت و اعتبار عمومی منفی سازمان، اطلاعات نادرست، عدم اطمینان به رهبری، عدم درک مشکلات روانی و فقدان پاسخگویی مناسب، لغو استخدام، و لغو برنامه‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده برخی از تأثیرات بحران در سازمان است (Vardarlier 2016). مدیریت سازمان برای غلبه بر بحران نیازمند توجه خاص به سرمایه انسانی است. مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند با برنامه‌ریزی کارآمد و اقدامات به‌هنگام، در مواجهه با بحران، عملکردی مناسب داشته باشد (Lockwood 2005: 67).

نتایج مطالعات و پژوهش‌های صورت‌گرفته در سازمان‌ها به شناسایی و معرفی طبقه‌بندی‌های مختلف از بحران انجامیده و قطعاً هر یک از این طبقه‌بندی‌ها به اقتضای یک ویژگی محوری و بر اساس رویکردی خاص از بحران پدید آمده است. با توجه به نوع فعالیت و اهداف سازمان امور مالیاتی کشور، سرمایه انسانی، در جایگاه مهم‌ترین عامل سازمانی، به طور بالقوه می‌تواند با بحران‌های مختلف، از جمله بحران اطلاعاتی (افشای اطلاعات خصوصی و محرمانه، استفاده از اطلاعات نادرست، عدم دسترسی به اطلاعات کافی، استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی، و ...) و بحران منابع انسانی (از دست دادن مدیران و کارکنان کلیدی، بی‌انگیزگی کارکنان، افول اخلاق کاری، احتمال ارتکاب به فعالیت‌های غیرقانونی و اخذ رشوه از سوی کارکنان با توجه به حساسیت بالای کار، رقابت ناسالم در ارتقا و انتصاب به علت نوع ساختار سازمانی، عدم تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری، نبود خلاقیت در انجام دادن وظایف محوله، تمایل به خروج از سازمان با توجه به استرس ناشی از سختی کار، و ...) مواجه شود.

مدیریت سازمان برای غلبه بر بحران به ابزار و عوامل خاص آن سازمان نیاز دارد که البته در همه سازمان‌ها سرمایه انسانی عاملی مشترک است که در مواجهه با بحران مدیریت سازمان را یاری می‌کند. مدیران نمی‌توانند از روشی یکسان در همه شرایط استفاده کنند. شرایط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی تعیین‌کننده نوع عملکرد و رفتار مدیران است (زارعی‌متین ۱۳۹۰). سازمان امور مالیاتی در مدیریت کارآمد اقتصادی کشور و تحقق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ملی نقشی بسیار حیاتی دارد. این سازمان، در مقام یک سازمان در حال رشد، اصلی‌ترین تأمین‌کننده درآمدهای پایدار دولت محسوب می‌شود. معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی، و امور بین‌الملل سازمان امور مالیاتی کشور، با مدنظر قرار دادن سند چشم‌انداز بیست‌ساله، قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام، قانون برنامه پنجم توسعه، قانون بودجه و محورهای راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی اقدام به تدوین سند راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور کرده است. از بین اولویت‌های هفت‌گانه راهبردی سازمان امور مالیاتی («تأمین مالی پایدار دولت»، «هم‌افزایی درون‌سازمانی و همکاری فراسازمانی»، «افزایش توان ثروت‌آفرینی کشور»، «تقویت انضباط، سلامت، و شفافیت مالی و اداری»، «توسعه هدفمند سرمایه انسانی و سازمانی»، «مشارکت فعال در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری»، و «ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی») توسعه هدفمند سرمایه انسانی و سازمانی زیربنای تحقق سایر اولویت‌های راهبردی است (سند راهبردی نظام مالیاتی ۱۳۹۳).

سازمان امور مالیاتی کشور، در مقام یک سازمان انسان‌محور، فقط بر نیروی انسانی متخصص تکیه دارد. بر اساس آمار و اطلاعات ارائه‌شده از مرکز پژوهش و امور بین‌الملل سازمان امور مالیاتی، میزان تحقق درآمدهای مالیاتی در وضعیت هشدار (۸۹٪) است. همچنین، میزان ترک کار، استعفا، اخراج، و خاتمه قرارداد در این سازمان رو به افزایش است (جدول ۱) و از آنجا که برای تربیت و پرورش یک کارشناس متخصص و کارآمد سازمان باید هزینه‌های زیادی را صرف استخدام و آموزش و به‌سازی نیروی انسانی کند، خروج حتی یک نفر از کارکنان سازمان هزینه‌ای جبران‌ناپذیر به آن وارد می‌سازد و سبب ایجاد مسائل و مشکلات ذهنی و روانی برای سایر کارکنان می‌شود. از طرفی، از آنجا که در سال‌های اخیر تورم رشدی فزاینده داشته و حقوق کارکنان و کارگران بر اساس میزان تورم رشد یکسان نداشته است، سطح رفاه عمومی در کشور پایین آمده و به دنبال آن کارکنان سازمان امور مالیاتی نیز در معرض ابتلا به مسائل و مشکلات

اقتصادی‌اند. بنابراین، با توجه به نوع و حساسیت مشاغل در سازمان، زمینه و احتمال بروز فساد اداری در سطوح مختلف وجود دارد. مشکلات مذکور نشانه‌هایی از بروز بحران در سازمان امور مالیاتی است. به همین دلیل، مدیریت بحران برای پیشگیری و مقابله با بحران الزامی به نظر می‌رسد و این موضوع برای سازمان امور مالیاتی کشور اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌ها برای مقابله با شرایط بحرانی باید بحران را مدیریت کنند (Loizou et al 2012)

جدول ۱. میزان خروج کارکنان اداره امور مالیاتی

سال	اخراج	استعفا	بازخرید	انفصال دائم	جمع
۱۳۹۱	۷	۷	۳	۰	۱۷
۱۳۹۲	۶	۲۷	۱۶	۳	۵۲
۱۳۹۳	۶	۴۲	۴	۲	۵۴
۱۳۹۴	۲۱	۲۰	۱۱	۶	۵۸

(برنامه عملیاتی سازمان امور مالیاتی کشور ۱۳۹۵)

با توجه به نقش حیاتی نیروی انسانی در همه مراحل بحران (پیش‌بینی، وقوع، مقابله، به‌سازی) و محدودیت سایر منابع سازمانی، می‌توان از ظرفیت نامحدود نیروی انسانی توانمند بهره‌گرفت که لازمه آن استفاده از رویکردی علمی و عملیاتی است. در این مسیر، توسعه سرمایه انسانی اهمیتی قابل توجه دارد و بر این اساس برخی محققان تأثیر شاخص‌های توسعه سرمایه انسانی در مدیریت بحران را بررسی کرده‌اند (روشن‌دل اربطانی و همکاران ۱۳۸۸؛ ایمانی و همکاران ۱۳۹۰؛ رضایی دولت‌آبادی و همکاران ۱۳۹۲؛ Fodor & Poór 2009؛ Holtskog & Ringen 2013). لیکن، پیشینه موضوع نشان داد به توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران توجه کافی و توأم نشده است (Hutchins & Wang 2008). در این تحقیق به دنبال آنیم که بدانیم آیا بین توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران رابطه معنادار وجود دارد؟ آیا بین مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران رابطه معنادار وجود دارد؟ آیا توسعه سرمایه انسانی تغییرات مدیریت بحران را پیش‌بینی می‌کند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### سرمایه انسانی

نیروی انسانی، در مقام بارزترین منبع سازمانی، متولی سازمان به شمار می‌رود. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورد. امروزه بیش

از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن توسعه یک جامعه و کشور با استفاده صحیح از نیروی انسانی حاصل می‌شود؛ انسان‌هایی که خود، به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی تفکر، می‌توانند موجبات رشد و بهره‌وری سازمان‌ها را فراهم آورند. به عبارت دیگر، باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست. همه منابع سازمان باید در جهت دسترسی به هدف اصلی به کار گرفته شوند. حصول کارایی و اثربخشی سازمانی فقط از طریق منابع انسانی حاصل می‌شود. بنابراین، قبل از پرداختن به مقوله کارایی و اثربخشی باید به توسعه منابع انسانی، که زیربنای اساسی بهره‌وری است، پرداخته شود (احمدی و همکاران ۱۳۹۱؛ عسکری ماسوله و همکاران ۱۳۹۵). منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان به شمار می‌رود. لیکن سازمان‌های معدودی می‌توانند به صورت کامل این پتانسیل را تحت کنترل درآورند. سیستم منابع انسانی مجموعه‌ای مجزا با فعالیت‌ها و کارکردها و فرایندهای به هم وابسته است که به سوی جذب و توسعه و نگهداری منابع انسانی سازمان گام برمی‌دارد (Ahmad & Schroeder 2003).

منابع سازمانی، به جز منابع انسانی، محدودند و تجدید آن‌ها برای سازمان هزینه دارد. نیروی انسانی را می‌توان منبع نامحدود سازمان دانست و سازمان‌های سرآمد امروزی از فنون و تکنیک‌های مختلف جهت استخدام، جذب، نگهداری، توسعه و به‌سازی، و حتی جداسازی آن استفاده می‌کنند. مکانیسم‌های رقابتی سنتی برای رقابت کمتر اثربخش‌اند. در عوض سازمان‌ها به دنبال منابع جدیدتر همیشگی، به عنوان مزیت رقابتی، هستند. یکی از این منابع مهم سرمایه انسانی است. منابع انسانی توسعه‌یافته و ارزش‌آفرین مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است. بر اساس آمار سازمان گالوپ<sup>۱</sup> آمریکا، سازمان‌های امروزی فقط از ۲۰ تا ۳۰ درصد ظرفیت و توانایی منابع انسانی خود استفاده می‌کنند. در دنیای کسب‌وکار امروز، سازمان‌هایی می‌توانند رقابت کنند که از همه ظرفیت منابع انسانی خود بهره‌گیرند. سازمان‌هایی که الگوهای سنتی مدیریت، مبتنی بر فرماندهی مدیر و فرمانبری کارکنان است، را برمی‌گزینند شکست می‌خورند (سلطانی ۱۳۹۲).

منابع انسانی عمدتاً نمادی برای یک سلسله موضوعات مرتبط با مدیریت افراد و سازمان‌ها هستند، نه فقط برای موضوعات درونی یک واحد انسانی. نیروی کار و محیط کار بخش حیاتی

توانمندی یک سازمان برای دستیابی به اهداف است (اولریش و همکاران ۱۳۸۸). منابع انسانی مهم‌ترین دارایی و منبع ارزشمند عملکرد سازمان است. کارکنان مهم‌اند. زیرا دانش و تجربه و مهارت آن‌ها جایگاه سازمان را در بازار بالا می‌برد (Batarliene et al 2017: 110-116).

سرمایه انسانی، به زبان ساده، به هر آنچه غیر از سرمایه فیزیکی است، از قبیل اموال و تجهیزات و سرمایه مالی، گفته می‌شود (Menzies 2003؛ پاسبان و حسین‌زاده نوژده ۲۰۱۶). در قرن گذشته، سهم سرمایه فیزیکی از تولید ناخالص داخلی در اقتصاد کشورهای پیشرفته افت شدیدی داشت؛ درحالی‌که سهم سرمایه انسانی به طور چشمگیر افزایش یافت (جوانمرد و محمدیان ۱۳۸۹). سرمایه انسانی از استعداد ذاتی برخوردار است که می‌تواند هم خود را دگرگون کند هم به دگرگونی یا تعدیل سایر نهادها کمک کند (Kartikh & Basak 2006: 381-393). سازمان‌ها باید، برای حفظ یک مزیت رقابتی میان رقبا، نیروی کار متخصص تربیت کنند (Batarliene et al 2017: 110-116). متخصصان مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی را بخشی از نیروی کار تعریف می‌کنند که سازمان را در ایجاد و نگهداری مزیت رقابتی کمک می‌کند (Bogdanowicz & Bailey 2002: 125-129; Meszek 2015: 213-219; Aledo Ruíz et al: 16-22).

در ادبیات رفتار سازمانی، سرمایه انسانی تعریفی گسترده‌تر دارد. سرمایه انسانی دربرگیرنده دانش و مهارت یا تجربه کارکنان است (Dimova & Shepherd 2005: 1-22؛ Čiutienė & Railaitė 2015؛ Estrin et al 2015: 233-243؛ Koroglu & Eceral 2015؛ Sensusea et al 2016؛ Karpova & Julmukhamedova 2016: 267-271). نیز، سرمایه انسانی مهارت، استعداد، و شایستگی افراد و گروه‌ها تعریف می‌شود که با ترک کارکنان از شرکت از دست می‌رود (Özer & Çam 2016؛ Meritum 2002). به طور کلی می‌توان گفت سرمایه انسانی مجموعه‌ای منسجم از ویژگی‌های کیفی تحصیلاتی و مهارتی و فرهنگی افراد سازمان است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند (حسن‌علی‌زاده و سعادت ۱۳۹۰؛ Liepė & Sakalas 2014؛ Koroglu & Eceral 2015؛ Chang & Shi 2016؛ Namasivayam & Denizci 2006؛ Liepė & Sakalas 2014؛ Pasban & Nojehdeh 2016).

سرمایه‌گذاری روی سرمایه انسانی ظرفیت تولید نیروی انسانی را، به علت رشد شایستگی‌های کارکنان، بیشتر می‌کند و به ارتقای سطح بهره‌وری فرد و در نهایت سازمان منجر می‌شود (Giziene 2015؛ Harpan & Draghici 2014؛ Alexe & Alexe 2017).

مدیریت سرمایه انسانی فرایندی است که برای سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند و این وضعیت

برای سهامداران، مشتریان، مردم، و کارکنان سودمند است (Andrea & Lantu 2015: 303-311); به طوری که عامل مهم کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید (Cahyaningsih et al 2017) و به کلیه مدیران نسبت داده می‌شود. زیرا به همه کارکنان مربوط است (Kucharčíková 2013; Kucharčíková et al 2015)، توسعه نیروی انسانی را در پی دارد (سلطانی ۱۳۹۲)، و یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان به شمار می‌رود (Čiutienė & Railaitė 2015). باید توجه داشت که مدیریت سرمایه انسانی تأثیر فوری بر عملکرد مالی سازمان ندارد و در بلندمدت تأثیرگذار است (Iwamoto & Takahashi 2015).

توسعه سرمایه انسانی مستلزم سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی یک مجموعه، به منظور بالا بردن توانایی آن‌ها در زمینه ارائه خدمات یا تولید کالا، است (بدری‌پور و همکاران ۱۳۹۶). توسعه سرمایه انسانی جزء کلیدی آماده‌سازی برای پاسخگویی و سپس مدیریت بحران است و در سازمان‌های دولتی بستری برای بهبود مسئولیت اجتماعی در قبال اقشار مختلف جامعه به شمار می‌رود. همچنین، در اثر توسعه سرمایه انسانی کارکنان اطمینان می‌یابند سازمان به کیفیت زندگی کاری آن‌ها توجه خاص دارد. توسعه سرمایه انسانی به ترکیب درک و عمل، به‌منزله زمینه‌ساز بینش و منش مقتضی برای مقابله با بحران، در سطح فردی، نیاز دارد. سازمان‌ها از توسعه سرمایه انسانی در جهت جمع‌آوری دانش و مهارت و توانایی‌ها استفاده می‌کنند که به معنای تخصص است (Monica & Raluca 2008). توسعه سرمایه انسانی فرایندی است متناسب با نیازمندی‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها و با به‌کارگیری تمهیدات لازم شرایطی را فراهم می‌کند که شایستگی‌ها و استعدادهای بالقوه کارکنان بالفعل شود و سپس در تحقق اهداف به کار گرفته شود.

### مدیریت بحران

واژه بحران یکی از واژه‌هایی است که به صورت بسیار گسترده در ادبیات دانشگاهی استفاده می‌شود و معنی دقیق آن هنوز مورد بحث است (Fischbacher-Smith & Fischbacher-Smith 2013). بحران‌ها وقایعی هستند که به‌ندرت در اثر متغیرهای پیش‌بینی‌ناپذیر روی می‌دهند و لازمه پاسخگویی به آن‌ها تغییر منابع سازمان است (Loizou et al 2012). بحران می‌تواند به شکل‌های مختلف اتفاق بیفتد و پیامدهای متعدد داشته باشد؛ از قبیل ایجاد مخاطره برای امنیت عمومی، خسارت مالی، و صدمه به شهرت. به‌علاوه ممکن است هر سازمانی به‌زودی یا در آینده به سبب

بحران‌ها دچار آسیب شود (Yang & Cui 2008؛ Coombs 2007؛ Milis & Van de Walle 2007)؛ Vardarlier 2016؛ Germain 2010). بحران وضعیتی ناپایدار است که طی آن تغییر ناگهانی در یک یا چند بخش از اجزای منظم ایجاد می‌شود (نوری و خزایی ۱۳۹۶). بحران در اثر تغییر وضعیت معمولی به وضعیت غیرمعمولی و مخاطره‌آمیز ایجاد می‌شود (Rousseaux & Lhoste 2008؛ Rousseaux & Lhoste 2008؛ Liu & Guo 2012؛ Shrivastava et al 2013). بحران واقعیتی جهانی و جزء جدایی‌ناپذیر کسب‌وکار است (Shrivastava et al 2013؛ Prewitt et al 2011).

از آنجا که نمی‌توان احتمال وقوع بحران‌ها را از بین برد، باید به دنبال راهکاری برای مقابله با آن‌ها بود (Milis & Van de Walle 2007). برنامه‌ریزی برای مواجهه با بحران در اولویت کاری بسیاری از سازمان‌ها قرار دارد. اما فقدان آمادگی و پیش‌بینی مناسب باعث ایجاد ناهماهنگی در سطوح مختلف سازمان در مقابله با بحران می‌شود (Germain 2010).

مدیریت بحران شامل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، هدایت کارکنان، و همکاری برای کنترل یک بحران است (NyBlom 2003؛ Lalonde & Roux-Dufort 2013). مدیریت بحران ناظر بر پنج مؤلفه سازماندهی، ارتباطات، تصمیم‌گیری، شناخت عوامل بحران، و طراحی است. همچنین مدیریت بحران به معنای برنامه‌ریزی صحیح برای آمادگی بحران است (رضایی دولت‌آبادی و همکاران ۱۳۹۲). مدیریت بحران علمی است کاربردی که با مشاهده نظام‌مند بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جست‌وجوی یافتن ابزاری است که از طریق آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری کرد (آقاحسینی اشکاوندی و همکاران ۱۳۹۵). مدیریت بحران فرایندی سیستماتیک و پویاست که مراحل پیشگیری، آمادگی، پاسخ، و بازیابی را در بر می‌گیرد (Fink 1986؛ Preble 1997؛ Pearson & Clair 1998؛ Pauchant & Mitroff 1990؛ Spillan & Crandall 2002؛ Milis & Van de Walle 2007) و سازمان باید بر اساس آن برای مدیریت رویدادهای فاجعه‌آمیز اقدام کند (Vardarlier 2016).

شمار اندکی از سازمان‌ها ضرورت مواجهه با بحران‌ها را درک کرده‌اند و در پی آن سازوکارهای مناسب را برای شناسایی علائم انواع بحران‌ها و تدوین برنامه‌های لازم به منظور مقابله با آن‌ها پیش‌بینی کرده‌اند (میتروف<sup>۱</sup> و انگانس ۱۳۸۱). بحران یکی از مباحث بنیادین و حیاتی در دنیای امروزی است. میزان توانایی پاسخگویی به بحران مشخص‌کننده بقای سازمان است.



امروزه مدیریت اثربخش بحران در کانون وظایف سازمانی مورد توجه و مهم است (Liu & Guo, 2012). در یک سازمان فاقد آمادگی، وقوع بحران برای مدیران و کارکنان شگفت‌انگیز است؛ درحالی‌که در سازمانی که رویکرد مدرن در زمینه بحران دارد تیم بحران سریع تشکیل می‌شود (Vardarlier 2016). سازمان‌ها باید تجربیات به‌دست‌آمده و آموخته‌های خود از بحران سازمان‌ها را بررسی کنند و جلوی وقوع بحران مشابه در آینده را بگیرند (Hernantes et al 2013).

مدیریت بحران، به منزله یک حوزه مطالعاتی و تحقیقاتی در عرصه مدیریت و کنترل راهبردی، سرشار از نظریه‌ها، الگوها، سازوکارها، و روش‌هایی است که به مدیران بحران می‌آموزد چگونه بحران‌ها را پیش‌بینی کنند، جلوی آن را بگیرند، یا برای مقابله با آن آمادگی پیدا کنند و در صورت وقوع به گونه‌ای مؤثر با آن مقابله کنند (رضایی دولت‌آبادی و همکاران ۱۳۹۲). همواره باید مجموعه‌ای از طرح‌ها و برنامه‌های عملی برای برخورد با تحولات احتمالی آینده در سازمان‌ها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی برخورد با رخدادهای غیرمترقبه را کسب کنند. بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی که به طور جدی شهرت یا سودآوری یا حیات سازمان را تهدید می‌کنند تأکید دارد (رضاییان ۱۳۹۲).

### متغیرهای مستقل و وابسته

در این تحقیق، توسعه سرمایه انسانی، به منزله متغیر مستقل، و مدیریت بحران، به منزله متغیر وابسته، بررسی می‌شود که مؤلفه‌های هر یک از آن‌ها به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. متغیرهای تحقیق

نوع متغیر	عنوان متغیر	مؤلفه
مستقل	توسعه سرمایه انسانی	توسعه فردی
		توسعه فرهنگی گروهی
		توسعه حرفه‌ای
		توسعه مدیریتی
وابسته	مدیریت بحران	پیش‌بینی
		آمادگی
		مقابله
		بازسازی

## پیشینه تحقیق

در سال‌های اخیر، با توجه به اهمیت مدیریت بحران، مطالعات گسترده‌ای در داخل و خارج صورت گرفته است. در جدول ۳ خلاصه‌ای از مهم‌ترین و به‌روزترین تحقیقات در زمینه مدیریت بحران می‌آید.

جدول ۳. پیشینه تحقیق

محقق / محققان	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
دمین و لالابویا (۲۰۱۳)	بررسی ارتباط حقوق در مدیریت منابع انسانی کارآ در دوره بحران	سیستم پاداش مناسب می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان در بحران منجر شود.
ازکور و همکاران (۲۰۱۳)	بررسی تأثیر مشارکت کارکنان در بحران	با استفاده از پیشنهادها و مشارکت کارکنان می‌توان در بحران به طور مؤثر عمل کرد.
هولتسکوگ و رینجن (۲۰۱۳)	تعیین و شناسایی قابلیت‌های لازم برای مقابله با بحران	قابلیت‌های لازم عبارت‌اند از توسعه پایدار، هویت و قدرت، ترک کار پایین کارکنان کلیدی، توسعه محصول، زنجیره ارزش، کیفیت، و سازگاری پذیری سازمانی
کستا و همکاران (۲۰۱۳)	بررسی تأثیر آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری به افراد در موقعیت‌های بحرانی	ارائه سیستم پاندورا که یک محیط آموزش خلاقانه است.
استولاریک و کوریدهاکت (۲۰۱۳)	بررسی رابطه خلاقیت و بحران	تمرکز قوی بر خلاقیت در مدیریت بحران مؤثر است.
بوگدان (۲۰۱۳)	بررسی بحران و فرصت‌ها	باید برای اداره بحران از استراتژی‌ها، برنامه‌ها، و رویه‌های فنی مناسب استفاده کرد.
السروری و همکاران (۲۰۱۲)	بررسی بحران منابع انسانی	با استفاده از سازماندهی مناسب نیروی انسانی و چرخش شغلی می‌توان به بهترین کارایی نیروی انسانی دست یافت.
پاتاگان و همکاران (۲۰۱۰)	بررسی تأثیر آموزش مستمر منابع انسانی در بحران	آموزش مهم‌ترین عامل در توانمندسازی منابع انسانی در مواجهه با بحران است.
فودور (۲۰۰۹)	بررسی تأثیر بحران اقتصادی و مالی بر مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش	نقش دانش و سرمایه انسانی در دوره بحران قابل توجه است.
هاچینز و وانگ (۲۰۰۸)	بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی در مدیریت بحران	با توسعه منابع انسانی مدیریت بحران سازمانی اثربخش‌تر می‌شود.
زیدی (۲۰۰۶)	بررسی نقش منابع انسانی در مدیریت بحران	منابع انسانی در ارتقای قابلیت‌های مدیریت بحران و الزامات شناسایی شده برای یک سیستم مدیریت بحران اثربخش نقش دارد.
کوسکو (۲۰۰۴)	بررسی تأثیر دوره‌های بحران بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی در دوره‌های بحران تأثیرگذار است.
دراپاک و مک ایتایر (۲۰۰۳)	بررسی تأثیر مشارکت افراد در مدیریت بحران	مشارکت کارکنان سبب افزایش سرعت، اطلاع‌رسانی به‌هنگام، و ارتقای همکاری و هماهنگی در مواجهه با بحران می‌شود.

ادامه جدول ۳. پیشینه تحقیق

محقق / محققان	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
براورمن (۱۹۹۹)	بررسی تأثیر تصمیم‌گیری در مدیریت بحران	داشتن اطلاعات کافی و تخصص و تجربه لازم و همچنین استفاده از مشارکت کارکنان می‌تواند به تصمیم‌گیری اثربخش منجر شود و به مدیران در کنترل بحران کمک کند.
لاگادک (۱۹۹۶)	بررسی عملکرد مدیران در زمان بحران	از طریق آموزش هدفمند می‌توان به مدیران در کنترل بحران کمک کرد.
پاچانت و میتراف (۱۹۹۵)	تأثیر یادگیری سازمانی در کنترل بحران	تهیه فهرستی از نیازمندی‌های آموزشی بحران و رویکردهای پیشگیرانه از طریق آموزش نیروی انسانی ضرورت دارد.
کوبان (۱۹۹۵)	تأثیر به‌سازی مدیران در مدیریت بحران	بهبود و توسعه مهارت‌های مدیریتی سبب رویارویی مناسب با بحران می‌شود.
پری و نیگ (۱۹۸۵)	بررسی تأثیر برنامه‌ریزی و آموزش مدیران در مواجهه با بحران	آموزش از الزامات اصلی در برنامه‌ریزی مدیریت بحران است.
همدانی و همکاران (۱۳۹۵)	نقش آموزش و فرهنگ‌سازی در مدیریت بحران	افزایش آگاهی و فراگیری آموزش‌های مناسب می‌تواند در بحران‌ها مؤثر باشد.
اقبال و همکاران (۱۳۹۵)	آینده‌پژوهی با رویکرد مدیریت بحران	مدیریت بحران مؤثر نیازمند رویکردی منظم و نظام‌مند است که مبتنی بر هوشیاری و حساسیت مدیریتی و درک مناسب از اهمیت برنامه‌ریزی دقیق و آمادگی سازمانی باشد.
شکری و فلاح (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر آموزش و فرهنگ‌سازی در مدیریت بحران	آموزش مستمر و مناسب در کاهش خسارات بحران نقش مهمی دارد.
سعیدی مسینه و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی بر مدیریت بحران	ارتباط مستقیم با مدیران ارشد و ارتباط غیرمستقیم با کارکنان در شناسایی علائم اولیه بحران و پیشگیری از آن بسیار مؤثر است.

روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع همبستگی بود. از دو پرسش‌نامه محقق‌ساخته<sup>۱</sup> برای جمع‌آوری اطلاعات تحقیق استفاده شد. پرسش‌نامه سرمایه انسانی پنج مؤلفه داشت؛ شامل توسعه فردی، توسعه فرهنگی-گروهی، توسعه حرفه‌ای، توسعه مدیریتی، و توسعه سازمانی با ۸۹ سؤال. پرسش‌نامه مدیریت بحران چهار مؤلفه داشت؛ شامل پیش‌بینی، آمادگی، مقابله، و بازسازی با ۱۶ سؤال. جامعه آماری کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور بودند. برای نمونه‌برداری از روش تصادفی ساده استفاده شد. فرمول کوکران برای محاسبه تعداد نمونه آماری به کار رفت. بر اساس این

۱. برگرفته از پایان‌نامه دکترای سعید عزیزی، با عنوان «ارائه مدل مدیریت بحران با رویکرد توسعه و به‌سازی سرمایه انسانی».

فرمول، با توجه به اینکه تعداد جامعه آماری مورد بررسی ۲۶۲۰۸ نفر بودند، با در نظر گرفتن خطای ۰/۰۵، تعداد ۳۷۹ پرسش نامه کافی بود. بدین منظور ۴۵۵ پرسش نامه (تقریباً ۲۰٪ بیشتر از تعداد مورد نیاز) بین کارکنان توزیع و در نهایت ۴۴۰ پرسش نامه جمع آوری شد که در تحقیق از آن‌ها استفاده شد. نرم‌افزارهای SPSS و PLS و روش‌های آماری همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون، t تک‌نمونه‌ای، و فریدمن به کار رفت. برای بررسی روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی محتوا و روایی همگرا و روایی واگرا (به روش‌های بارهای عاملی متقابل و فورنل و لارکر<sup>۱</sup>) استفاده شد. از سی متخصص دانشگاهی و سازمانی برای بررسی روایی محتوا کمک گرفته شد. در صورتی که حداقل مقدار نسبت نسبی روایی محتوا ۰/۳۳ باشد، آن گویه تأیید می‌شود. در نهایت، با توجه به اینکه این مقدار برای همه سؤالات بیشتر از ۰/۳۳ به دست آمد، روایی محتوا تأیید شد. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همه مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بیش از ۰/۵ بود. بنابراین، روایی همگرایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌شود. بارهای عاملی همه شاخص‌ها بررسی و مشخص شد مقدار همبستگی میان مؤلفه‌ها با متغیرهای مربوط به خود از همبستگی میان آن‌ها و سایر متغیرها بیشتر است. از این رو، روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقابل تأیید می‌شود. از آنجا که بیشترین همبستگی هر یک از مؤلفه‌ها با خودش است، روایی واگرا به روش فورنل و لارکر نیز تأیید می‌شود. مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران و مؤلفه‌های آن‌ها در جدول‌های ۴ و ۵ می‌آید.

جدول ۴. پایایی توسعه سرمایه انسانی و مؤلفه‌های آن

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

جدول ۵. پایایی مدیریت بحران و مؤلفه‌های آن

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

همان‌طور که در جدول‌های ۴ و ۵ ملاحظه می‌شود، مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) متغیرها و مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷ است و تأیید می‌شود. از آنجا که بارهای عاملی همه مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و سؤال‌ها بیشتر از ۰/۵ است، پایایی به روش بارهای عاملی نیز تأیید شد.

### یافته‌های تحقیق

توزیع فراوانی سن، سابقه کار، جنسیت، وضعیت تأهل، رده سازمانی، و میزان تحصیلات به تفکیک در جدول ۶ می‌آید.

جدول ۶. فراوانی و درصد متغیرهای جمعیت‌شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	متغیر	سن
۲۲/۱۳	۱۰۰	۲۹-۲۰	
۵۶/۳۶	۲۴۸	۳۹-۳۰	
۱۸/۱۸	۸۰	۴۹-۴۰	
۲/۷۳	۱۲	بیش از ۵۰	
۵۴/۵۵	۲۴۰	تا ۵	
۲۵/۴۵	۱۱۲	۱۵-۶	سابقه کار
۱۱/۸۲	۵۲	۲۵-۱۶	
۸/۱۸	۳۶	بیش از ۲۵	
۷۳/۶۴	۳۲۴	مرد	جنسیت
۲۶/۳۶	۱۱۶	زن	
۱۳/۶۴	۶۰	مجرد	وضعیت تأهل
۸۶/۳۶	۳۸۰	متأهل	
۴۳/۴۱	۱۹۱	کارشناس	رده سازمانی
۴۰/۶۸	۱۷۹	سرپرست	
۱۵/۹۱	۷۰	معاون و بالاتر	
۸/۸۶	۳۹	زیر لیسانس	تحصیلات
۵۲/۷۳	۲۳۲	لیسانس	
۳۸/۴۱	۱۶۹	بالاتر از لیسانس	

برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون به شرح جدول ۷ محاسبه شد. از آنجا که ضریب همبستگی بین توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران در نمونه آماری برابر ۰/۶۶۸ به دست آمد، همچنین، با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و برابر با ۰/۰۰۰ است، می توان نتایج را با اطمینان ۹۵ درصد به جامعه آماری تعمیم داد. بنابراین، بین توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران رابطه ای معنادار وجود دارد و فرضیه اصلی تأیید می شود. برای بررسی فرضیه فرعی اول پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون به شرح جدول ۸ محاسبه شد.

جدول ۷. همبستگی بین متغیرها

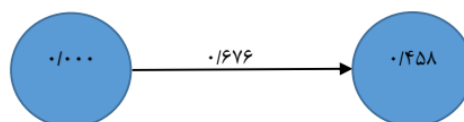
متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	سطح معناداری
توسعه سرمایه انسانی	مدیریت بحران	۰/۶۶۸	۰/۰۰۰

جدول ۸. نتایج آزمون همبستگی

مؤلفه	میزان رابطه با مدیریت بحران	سطح معناداری
توسعه فردی	۰/۷۴۰**	۰/۰۰۰
توسعه فرهنگی - اجتماعی	۰/۵۹۱**	۰/۰۰۰
توسعه حرفه ای	۰/۵۷۰**	۰/۰۰۰
توسعه مدیریتی	۰/۴۹۳**	۰/۰۰۰
توسعه سازمانی	۰/۵۸۳**	۰/۰۰۰

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ قابل توجه است (دوطرفه).

با توجه به اینکه سطح معناداری رابطه میان مؤلفه های توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران کمتر از ۰/۰۵ و برابر با ۰/۰۰۰ است، می توان نتیجه گرفت بین مؤلفه های توسعه سرمایه انسانی و مدیریت بحران رابطه معنادار وجود دارد و فرضیه فرعی اول تأیید می شود. به منظور بررسی فرضیه فرعی دوم از نرم افزار PLS استفاده شد.



توسعه سرمایه انسانی

مدیریت بحران

شکل ۱. بررسی پیش بینی مدیریت بحران با توسعه سرمایه انسانی

همان‌طور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود، توسعه سرمایه انسانی ۶۷٫۶ درصد از تغییرات مدیریت بحران را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، فرضیه فرعی دوم تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه

بر اساس نتایج، مشخص شد رابطه معنادار بین توسعه سرمایه انسانی با مدیریت بحران وجود دارد. همان‌طور که بیان شد، تحقیقی با این عنوان در بررسی متون نظری یافت نشد. محققان ارتباط برخی شاخص‌های توسعه سرمایه انسانی با مدیریت بحران را بررسی کرده‌اند. شکری و فلاح (۱۳۹۵) و براری پایین لموکی و شه‌میری شورمستی (۱۳۹۵) و همدانی و همکارانش (۱۳۹۵) آموزش و فرهنگ‌سازی، نقی‌زاده و شاهزاده (۱۳۹۵) و سعیدی‌مهر و همکارانش (۱۳۹۳) و زمانی و همکارانش (۱۳۹۱) و کستا و همکارانش (۲۰۱۳) و یاتاگان و همکارانش (۲۰۱۰) آموزش، اقبالی و همکارانش (۱۳۹۵) و رضایی دولت‌آبادی و همکارانش (۱۳۹۲) و Holtskog & Ringen (2013) دانش، حیدری (۱۳۹۲) روابط عمومی، سعیدی مسینه و همکارانش (۱۳۹۵) و دانش‌مقدم (۱۳۹۵) و دشتی و نیسی (۱۳۹۵) و امامی‌فر (۱۳۹۰) روابط کاری، دمین و لاپولا (۲۰۱۳) انگیزش، ازکور و همکارانش (۲۰۱۳) و دراباک و مک ایتتایر (۲۰۰۳) مشارکت، استولاریک و کوریدهاکت (۲۰۱۳) خلاقیت، و پاچانت و میتراف (۱۹۹۵) یادگیری سازمانی را در مدیریت بحران بررسی کرده‌اند و نتایج تحقیقات آن‌ها نشان داده بین این عوامل با مدیریت بحران ارتباط معنادار وجود دارد. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار بین همه مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی با مدیریت بحران است که با نتایج سایر تحقیقات همخوانی دارد. بیشترین رابطه مدیریت بحران با مؤلفه توسعه فردی (۰٫۷۴۰) است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مشخص شد متغیر توسعه سرمایه انسانی ۶۷٫۶ درصد از تغییرات مدیریت بحران را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، توسعه سرمایه انسانی مهم‌ترین متغیر تأثیرگذار بر مدیریت بحران است و این بدان معناست که مدیران سازمان امور مالیاتی اگر فقط در حوزه توسعه سرمایه انسانی اقدامات لازم را انجام دهند، می‌توانند بحران را به گونه‌ای اثربخش مدیریت کنند.

### پیشنهاد‌های برگرفته از نتایج تحقیق

تحقیق حاضر، با توجه به اهداف و همچنین محدودیت‌هایی که با آن‌ها مواجه بود، توانست بخش قابل توجهی از نیاز پژوهشی و کاربردی سازمان امور مالیاتی را پوشش دهد. با توجه به نتایج

پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

### پیشنهاد‌های مبتنی بر فرضیه اصلی

نتایج بررسی فرضیه اصلی نشان داد رابطه مستقیم و معنادار بین توسعه سرمایه انسانی با مدیریت بحران وجود دارد و این بدان معناست که هر چه فرایند توسعه سرمایه انسانی در سازمان هدفمندتر باشد فرایند مدیریت بحران منسجم‌تر خواهد بود و مانع از تحمیل خسارت‌های ناشی از بحران به سازمان خواهد شد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان امور مالیاتی، برای مدیریت کارآمد و اثربخش، سرمایه انسانی خود را تقویت و سازوکارهایی برای درک عمیق‌تر کارکنان از اهمیت بحران و پیامدهای ناشی از آن و مدیریت بحران طراحی کنند. در نتیجه این اقدام، سرمایه انسانی، در جایگاه مهم‌ترین منبع سازمانی، می‌تواند در مراحل پیشگیری، آمادگی، مقابله، و بازیابی نقش اثرگذار داشته باشد. در این خصوص مدیران سازمان می‌توانند اقدامات ذیل را انجام دهند:

- شناسایی نیازهای آموزشی هر یک از کارکنان با توجه به پست سازمانی و نقش آن‌ها در مدیریت بحران
- برگزاری دوره‌های آموزشی کارگاهی و شبیه‌سازی مدیریت بحران در سازمان همسان با شرایط واقعی کار به منظور ارزیابی و توسعه توانایی تیم مدیریت بحران و کارکنان در مواجهه با بحران
- تهیه چک‌لیست‌های شناسایی علائم و هشدارهای وقوع بحران در واحدهای مختلف
- تشکیل تیم مدیریت بحران سازمانی با توجه به دانش و مهارت کارکنان

### پیشنهاد‌های مبتنی بر فرضیه فرعی اول

نتایج بررسی فرضیه فرعی اول نشان داد رابطه‌ای مستقیم و معنادار بین مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی با مدیریت بحران وجود دارد و این بدان معناست که هر چه مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی تقویت شوند، مدیریت بحران به شکل بهتری اجرا خواهد شد. در بین مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی، مؤلفه توسعه فردی قوی‌ترین رابطه را با مدیریت بحران دارد. بنابراین، مدیران سازمان امور مالیاتی، با توجه به اولویت این مؤلفه، باید بیشترین سرمایه‌گذاری را روی این مؤلفه متمرکز کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران به شناسایی و تأمین نیازهای انگیزشی، تقویت



مهارت‌های حل مسئله، و ایجاد محیط حمایتی به منظور بروز خلاقیت کارکنان پردازند. همچنین، از آنجا که بین مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی مؤلفه توسعه مدیریتی ضعیف‌ترین رابطه را با مدیریت بحران دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران به شناسایی علل ضعف موجود و برنامه‌ریزی لازم جهت اجرای دوره‌های آموزشی کارگاهی جهت تقویت مهارت برنامه‌ریزی و نظارت و کنترل با توجه به نیازها و اقتضات کارکنان و سطوح مختلف مدیریتی پردازند.

### پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی دوم

نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم نشان داد متغیر توسعه سرمایه انسانی ۶۷٫۶ درصد از تغییرات مدیریت بحران را پیش‌بینی می‌کند و اثرگذارترین متغیر بر مدیریت بحران است. بنابراین، با توجه به این مهم، به منظور اثربخشی و کارآمدی هر چه بیشتر مدیریت بحران، باید سرمایه‌گذاری لازم در زمینه تقویت همه مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی (توسعه فردی، مدیریتی، فرهنگی - اجتماعی، حرفه‌ای، سازمانی) با توجه به تجربیات خبرگان سازمانی و نظر متخصصان دانشگاهی انجام گیرد و همچنین به نقش حیاتی و کلیدی توسعه سرمایه انسانی در مدیریت بحران در تهیه و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور توجه ویژه شود.

نیز به سایر محققان توصیه می‌شود به بررسی تأثیر سایر متغیرها بر مدیریت بحران پردازند؛ مثلاً می‌توان تأثیر سرمایه‌های اطلاعاتی، ارتباطی، و ... را توأم با سرمایه انسانی بررسی کرد.

## منابع

۱. احمدی، سید علی اکبر و رضا رسولی، علی رجبزاده قطری، پریسا پویای قلیزاده (۱۳۹۱). «ارائه مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان‌های شهر تهران»، مدیریت دولتی، ۱۰(۴): صص ۱ - ۲۴.
۲. آقاحسینی اشکاوندی، مصطفی و حسین رضایی دولت‌آبادی، سید اکبر نیلی‌پور طباطبایی (۱۳۹۵). «تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران»، مدیریت بحران، ۱۰(۱): صص ۴۱ - ۴۹.
۳. اولریش، دیوید و ونکبنک و دنیوسندهولتر وینوجانسون، جان کورتیونگر (۱۳۸۸). شایستگی‌های منابع انسانی، شناخت عمیق تعامل افراد و کسب‌وکار، سرآمد.
۴. ایمانی، الهام و سعید حسینی تشنیزی، ماهرخ تفریحی، علی علوی، عطیه جعفری، شیوا بدری، لیلا بنیانی (۱۳۹۰). «آگاهی پرستاران از مدیریت بحران و عوامل مرتبط با آن»، سلامت و مراقبت، ۱۳(۴): صص ۱ - ۱۸.
۵. بدری‌پور، حسین و حسین بارانی، سید محمود عقیلی، احمد عابدی سروستانی (۱۳۹۶). «بررسی نقش سرمایه انسانی خانوارهای روستایی بر وابستگی به مرتع در حوزه آبخیز حبله‌رود»، تحقیقات مرتع و بیابان ایران، ۲۴(۲)، صص ۳۲۵ - ۳۳۷.
۶. برنامه عملیاتی سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۵).
۷. جوانمرد، حبیب‌الله و فاطمه محمدیان (۱۳۸۸). «شاخص‌های مؤثر در سنجش سرمایه انسانی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲(۱): صص ۶۷ - ۸۶.
۸. حسن‌علی‌زاده، صابر و مهدی سعادت (۲۰۱۱). «آشنایی با مفاهیم سرمایه انسانی»، پایگاه مقالات علمی مدیریت.
۹. رضایی دولت‌آبادی، حسین و جواد خزایی‌پور، جعفر کیالاشکی، مجتبی امانی، رضا وریج کاظمی (۱۳۹۲). «طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل»، مدیریت بحران، ۳(۳): صص ۵۹ - ۶۷.
۱۰. رضاییان، علی (۱۳۹۲). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت.
۱۱. روشن‌دل اربطانی، طاهره و علی اصغر پورعزت، آریین قلی‌پور (۱۳۸۸). «تدوین الگوی جامع فراگرد مدیریت بحران با رویکرد نظم و امنیت»، دانش انتظامی، ۱۰(۲): صص ۶۳ - ۸۱.
۱۲. زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، آگاه.
۱۳. سلطانی، ایرج (۱۳۹۲). پرورش سرمایه‌های انسانی، چ ۲، ارکان دانش.

۱۴. معاونت پژوهش، برنامه ریزی و امور بین الملل سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۳). سند راهبردی نظام مالیاتی.
۱۵. عسکری ماسوله، سعید و مهدی افشار، مینا محمدی (۱۳۹۵). «تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات بحران»، مدیریت بحران، (۹): صص ۳۹ - ۴۷.
۱۶. میترا، نئی و گاس انگناس (۱۳۸۱). مدیریت بحران پیش از روی دادن، مترجم: محمود توتونچیان، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۱۷. نوری، محمد و هوشنگ خزایی (۱۳۹۶). «نقش ارتباطات در مدیریت بحران‌های شهری با رویکرد انتظامی»، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۲(۴): صص ۶۸۳ - ۷۰۴.
18. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. Journal of operations Management, 21*(1), 19-43.
19. Alexe, C.-M., & Alexe, C.-G. (2017). *Human Capital Practices Drive Innovation in Romania. Procedia Engineering, 181*, 943-950.
20. Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A. (2017). *The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. Procedia Engineering, 187*, 110-116.
21. Bogdanowicz, M. S., & Bailey, E. K. (2002). *The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. Journal of European industrial training, 26*(2/3/4), 125-129.
22. Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., Arymurthy, A. M., & Wibowo, W. C. (2017). *NUSANTARA: A New Model of Knowledge Management in Government Human Capital Management. Procedia Computer Science, 124*, 61-68.
23. Cañibano, L., Sánchez, M. P., García-Ayuso, M., & Chaminade, C. (2002). *Guidelines for managing and reporting on intangibles: Intellectual Capital Report. MERITUM. Madrid: Vodafone Foundation.*
24. Chang, X., & Shi, Y. (2016). *The Econometric Study on Effects of Chinese Economic Growth of Human Capital. Procedia Computer Science, 91*, 1096-1105.
25. Čiutienė, R., & Railaitė, R. (2015). *A development of human capital in the context of an aging population. Procedia-social and behavioral sciences, 213*, 753-757.
26. Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications. Institute for public relations, 30*.
27. Dimov, D. P., & Shepherd, D. A. (2005). *Human capital theory and venture capital firms: exploring "home runs" and "strike outs". Journal of Business Venturing, 20*(1), 1-21.
28. Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). *Human capital in social and commercial entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 31*(4), 449-467.
29. Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable: American Management Association.*
30. Fischbacher-Smith, D., & Fischbacher-Smith, M. (2013). *Tales of the unexpected: Issues around the development of a crisis management module for the MBA program. Journal of Management Education, 37*(1), 51-78.

31. FOUDA, R. A. N., ROMEO, N. D., & AGRIOUS, O. M. H. (2013). *Management Change in Crisis Quickly: What Initiative Can Keep Crisis Away in a Company? International Journal of Trends in Economics Management & Technology (IJTEMT)*, 2(5).
32. Fodor, P., & Poór, J. (2009). The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(3).
33. Germain, M.-L. (2010). *The role of HRD in crisis situations: Lessons learned from hurricane Katrina. Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 536-551.
34. Giziene, V., & Simanaviciene, Z. (2015). *The impact of human capital on labour market: Lithuanian case. Procedia-social and behavioral sciences*, 191, 2437-2442.
35. Harpan, I., & Draghici, A. (2014). *Debate on the multilevel model of the human capital measurement. Procedia-social and behavioral sciences*, 124, 170-177.
36. Hernantes, J., Rich, E., Laugé, A., Labaka, L., & Sarriegi, J. M. (2013). *Learning before the storm: Modeling multiple stakeholder activities in support of crisis management, a practical case. Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1742-1755.
37. Holtskog, H., & Ringen, G. (2013). *Opportunities in the wake of crisis. Procedia CIRP*, 7, 73-78.
38. Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). *Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
39. Iwamoto, H., & Takahashi, M. (2015). *A Quantitative Approach to Human Capital Management. Procedia-social and behavioral sciences*, 172, 112-119.
40. Karpova, G. (2017). *Models for estimating human capital losses due to traffic-related deaths. Transportation research procedia*, 20, 267-271.
41. Karthik, N. and Basak, D. (2006), "Human Capital in Service Organizations:" *Identifying Value Drivers*, pp. 381- 393
42. Koroglu, B. A., & Eceral, T. O. (2015). *Human capital and innovation capacity of firms in defense and aviation industry in Ankara. Procedia-social and behavioral sciences*, 195, 1583-1592.
43. Kucharčíková, A. (2013). *Managerial approaches to understanding the human capital. Human Resources Management & Ergonomics*, 7(1).
44. Lalonde, C., & Roux-Dufort, C. (2013). *Challenges in teaching crisis management: Connecting theories, skills, and reflexivity. Journal of Management Education*, 37(1), 21-50.
45. Lantu, D. C. (2015). *Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. Procedia-social and behavioral sciences*, 169, 303-311.
46. Liepė, Ž., & Sakalas, A. (2014). *Evaluation of human capital role in the value creation process. Procedia-social and behavioral sciences*, 156, 78-82.
47. Liu, Y., & Guo, Y. (2012). *Organizational Crisis Management and Public Policy Problem*. Paper presented at the Business Computing and Global Informatization (BCGIN), 2012 Second International Conference on.
48. Lockwood, N. R., & SPHR, G. (2005). *Crisis management in today's business environment. SHRM Research Quarterly*, 4, 1-9.
49. 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.*

50. Menzies, M. (2003). *Human capital development in research, science and technology*. In: Citeseer.
51. Meszek, W. (2015). Measurement of human capital in the specificity of a construction enterprise. *Procedia Engineering*, 122, 213-219.
52. Milis, K., & Van de Walle, B. (2007). *IT for corporate crisis management: Findings from a survey in 6 different industries on management attention, intention and actual use*. Paper presented at the System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on.
53. Monica, G. C., & Raluca, D. C. (2008). *Human Resources Development—a key element in crisis management*. *Annals of the University of Oradea. Economic Science Series*, 17(4), 257-261.
54. Muda, S., & Rahman, M. R. C. A. (2016). *Human capital in SMEs life cycle perspective*. *Procedia Economics and Finance*, 35, 683-689.
55. Namasivayam, K., & Denizci, B. (2006). *Human capital in service organizations: identifying value drivers*. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 381-393.
56. NyBlom, S. E. (2003). *Understanding crisis management*. Paper presented at the ASSE Professional Development Conference and Exposition.
57. Özer, G., & Çam, İ. (2016). *The Role of Human Capital in Firm Valuation: An Application on BIST*. *Procedia-social and behavioral sciences*, 235, 168-177.
58. Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). *A Review of the Role of Human Capital in the Organization*. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, 249-253.
59. Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1990). *Crisis management: Managing paradox in a chaotic world*. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(2), 117-134.
60. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing crisis management*. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
61. Preble, J. F. (1997). *Integrating the crisis management perspective into the strategic management process*. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
62. Prewitt, J. E., Weil, R., & McClure, A. Q. (2011). *Crisis Leadership-An Organizational Opportunity*. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 60.
63. Rousseaux, F., & Lhoste, K. (2008). *Process analysis, modeling and simulation for crisis management*. Paper presented at the Advanced Information Systems for Enterprises, 2008. IWAISE'08. International Workshop on.
64. Ruíz, 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.
65. 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.
66. Shrivastava, P., Mitroff, I., & Alpaslan, C. M. (2013). *Imagining an education in crisis management*. *Journal of Management Education*, 37(1), 6-20.
67. Spillan, J. E., & Crandall, W. (2002). *Crisis planning in the nonprofit sector: should we plan for something bad if it may not occur?* *Southern business review*, 27(2), 18.
68. Vardarlier, P. (2016). *Strategic approach to human resources management during crisis*. *Procedia-social and behavioral sciences*, 235, 463-472.

- 
69. Yang, L., & Cui, T. (2008). *Studying on the Crisis Management Based on the Control Theory*. Paper presented at the Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM'08. 4th International Conference on.