

نقش سرمایه‌های انسانی در تاب‌آوری و مدیریت بحران‌های سازمانی (مطالعه موردی شهرداری رشت)

حمیدرضا فضل طلب^۱

فاطمه جمشیدی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

چکیده

تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان‌ها در مقابله با بحران‌ها و بازگشت به وضعیت عادی پس از مواجهه با چالش‌ها، یکی از مهم‌ترین مفاهیم در علم مدیریت است. در این مقاله، نقش سرمایه‌های انسانی در افزایش تاب‌آوری و مدیریت بحران‌های سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. به‌ویژه تأثیر تفاوت‌های نسلی میان کارکنان سازمان‌ها بر تاب‌آوری سازمانی بررسی می‌شود. در این تحقیق، داده‌ها از کارکنان شهرداری رشت جمع‌آوری شده و با استفاده از روش‌های آماری مختلف تحلیل گردید. نتایج نشان می‌دهد که ویژگی‌های سرمایه انسانی مانند تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر و شایستگی در تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذار هستند. این مقاله با تحلیل دقیق آماری، پیشنهاداتی برای بهبود تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت بهتر منابع انسانی ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی

تاب‌آوری سازمانی، مدیریت بحران، سرمایه‌های انسانی، نسل‌ها، شهرداری رشت

۱. کارشناس منابع انسانی.

۲. رئیس اداره برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی.

مقدمه

تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان‌ها برای تحمل بحران‌ها، انطباق با شرایط جدید و بازسازی پس از بحران‌ها، یکی از مقوله‌های مهم در پژوهش‌های مدیریت است. (Vogus & Sutcliffe, 2007) یکی از عوامل کلیدی که در تقویت تاب‌آوری سازمان‌ها نقش دارد، سرمایه‌های انسانی است. سرمایه انسانی نه تنها شامل مهارت‌ها و دانش کارکنان است، بلکه رفتارها، نگرش‌ها و توانایی آن‌ها در مواجهه با بحران‌ها نیز در این تعریف گنجانده می‌شود (Becker, 1993). در این زمینه، نسل‌های مختلف کارکنان سازمان می‌توانند ویژگی‌های متفاوتی از سرمایه انسانی داشته باشند که

این ویژگی‌ها می‌تواند بر تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذار باشد. (Ng et al., 2010)

هدف این تحقیق بررسی نقش سرمایه‌های انسانی در تاب‌آوری سازمانی و مدیریت بحران‌ها در شهرداری رشت است. این تحقیق همچنین به بررسی تفاوت‌های نسلی در ویژگی‌های سرمایه انسانی پرداخته و تأثیر آن‌ها را بر تاب‌آوری سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

مبانی نظری

سرمایه انسانی

سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارایی سازمان‌ها شناخته شده است. این مفهوم نه تنها به تحصیلات و تجربه کارکنان اشاره دارد، بلکه نگرش‌ها، انگیزه‌ها و مهارت‌های فردی را نیز در بر می‌گیرد. سرمایه انسانی به مجموع مهارت‌ها، دانش‌ها و ویژگی‌های فردی کارکنان اطلاق می‌شود که می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد (Schultz, 1961). طبق تحقیقات مختلف، سرمایه انسانی در افزایش ظرفیت سازمان برای مقابله با بحران‌ها و بازگشت سریع به وضعیت نرمال نقش اساسی دارد. (Cameron, 2012) به‌طور خاص، سرمایه انسانی شامل ویژگی‌هایی چون تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، شایستگی و یادگیری مستمر می‌شود که در مواجهه با بحران‌ها می‌توانند به تقویت تاب‌آوری سازمان کمک کنند. به‌عنوان نمونه، دکتر علیرضا فیض‌بخش (۱۳۹۰) در کتاب «مدیریت سرمایه انسانی» سرمایه انسانی را عامل کلیدی در خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌داند. همچنین، احمدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی درباره شهرداری تهران نشان دادند که آموزش مستمر و توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی ایفا می‌کند.

تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک مفهوم جدید در مدیریت، توانایی سازمان‌ها را در مقابله با بحران‌ها و بحران‌زدایی پس از وقوع بحران‌ها تعریف می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تاب‌آوری سازمانی به عواملی مانند یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختارهای سازمانی و تعهد کارکنان بستگی دارد. (Hamel & Välikangas, 2003) تاب‌آوری سازمانی به‌ویژه در دوران بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی از اهمیت زیادی برخوردار است. مفهوم تاب‌آوری سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری‌ها مورد توجه بوده است. صالحی (۱۳۹۵) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود در دانشگاه تهران به بررسی تاب‌آوری کارکنان شهرداری در مواجهه با بحران‌های

شهری پرداخت و نتیجه گرفت که متغیرهای سرمایه انسانی و حمایت سازمانی بیشترین تأثیر را در افزایش تاب‌آوری دارند.

حسینی و رضایی (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی بر روی سازمان آتش‌نشانی تهران نشان دادند که وجود سرمایه انسانی ماهر، ارتباط مستقیمی با سرعت بازایی عملکرد پس از بحران دارد.

مدیریت بحران

در ایران، موضوع مدیریت بحران سازمانی به‌ویژه پس از حوادثی مانند زلزله، سیل و بحران‌های بهداشتی (مثل کرونا) مورد توجه گسترده‌تری قرار گرفته است. طبق نظر (۱۳۹۷) مدیریت بحران بدون داشتن نیروی انسانی آگاه و آموزش‌دیده ناکارآمد خواهد بود. کاظمی و همکاران (۱۳۹۹) با مطالعه موردی در شهرداری مشهد به این نتیجه رسیدند که آموزش‌های شبیه‌سازی بحران و ارتقای مهارت‌های روانی-اجتماعی کارکنان، اثربخشی فرآیند مدیریت بحران را افزایش می‌دهد.

نسل‌ها و تفاوت‌های نسلی در سرمایه انسانی

تفاوت‌های نسلی در ویژگی‌های سرمایه انسانی و واکنش به بحران‌ها از دیگر مباحث مهم در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نسل‌های مختلف کارکنان سازمان ویژگی‌های رفتاری و شغلی متفاوتی دارند که می‌تواند بر نحوه مدیریت بحران‌ها و افزایش تاب‌آوری سازمان تأثیرگذار باشد. (Twenge et al., 2010) به‌ویژه در سازمان‌های دولتی مانند شهرداری‌ها، این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به چالش‌های جدید در مدیریت منابع انسانی شود. در ایران نیز مطالعات متعددی به بررسی تفاوت‌های نسلی در سازمان‌ها پرداخته‌اند. برای نمونه، جعفری و اسماعیلی (۱۳۹۶) در پژوهشی با جامعه آماری کارکنان ادارات دولتی استان گیلان، تفاوت‌های معناداری بین نسل‌های متولد دهه ۵۰ و دهه ۶۰ از نظر تعهد سازمانی و سبک‌های تصمیم‌گیری یافتند.

فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مبانی نظری، فرضیات تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

۱. **فرضیه اول:** ویژگی‌های سرمایه انسانی در دو نسل ۱۳۵۵-۱۳۶۰ و ۱۳۶۰-۱۳۷۰ تأثیر متفاوتی بر تاب‌آوری سازمانی دارند.

۲. **فرضیه دوم:** سرمایه انسانی تأثیر مثبتی بر مدیریت بحران‌ها در شهرداری رشت دارد.

۳. **فرضیه سوم:** تفاوت‌های نسلی در ویژگی‌های سرمایه انسانی تأثیر معناداری بر پاسخگویی به بحران‌ها دارند.

روش‌شناسی

این تحقیق از نوع **تحقیقات توصیفی-همبستگی** است و به‌صورت پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شهرداری رشت با تعداد ۲۰۰۰ نفر است. برای انتخاب نمونه، از روش **نمونه‌گیری تصادفی ساده** استفاده شد و حجم نمونه ۲۰۰ نفر انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها **پرسشنامه** بود که شامل سؤالاتی در مورد ویژگی‌های سرمایه انسانی و تاب‌آوری سازمانی بود.

ابزارهای تحقیق

پرسشنامه تحقیق شامل چهار بخش اصلی است:

۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کاری
 ۲. مقیاس سرمایه انسانی شامل ابعاد تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، شایستگی و یادگیری مستمر.
 ۳. مقیاس تاب‌آوری سازمانی.
 ۴. پرسش‌هایی درباره مدیریت بحران.
- پرسشنامه‌ها پس از تکمیل، با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل شد.

نتایج

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

- از ۲۰۰ پاسخ‌دهنده، ۶۰٪ مرد و ۴۰٪ زن بودند.
- ۲۵٪ از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دیپلم، ۴۰٪ کارشناسی، ۲۵٪ کارشناسی ارشد و ۱۰٪ دکتری بودند.
- ۳۵٪ از پاسخ‌دهندگان سابقه کاری کمتر از ۵ سال، ۴۵٪ بین ۵ تا ۱۰ سال و ۲۰٪ بیش از ۱۰ سال سابقه کاری داشتند.

آزمون t مستقل برای مقایسه ویژگی‌های سرمایه انسانی بین دو نسل

آزمون t مستقل برای بررسی تفاوت‌های دو نسل در ویژگی‌های سرمایه انسانی انجام شد. نتایج نشان داد که میانگین‌های دو نسل در ابعاد تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر تفاوت معناداری دارند، اما در شایستگی این تفاوت معنادار نبود.

تحلیل رگرسیون برای بررسی تأثیرات سرمایه انسانی بر تاب‌آوری سازمانی

نتایج تحلیل رگرسیونی نشان داد که تمامی ابعاد سرمایه انسانی (تعهد سازمانی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر) تأثیر معناداری بر تاب‌آوری سازمانی دارند. بیشترین تأثیر را یادگیری مستمر با $\beta=0.38$ داشت.

آزمون همبستگی پیرسون

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین ویژگی‌های سرمایه انسانی و تاب‌آوری سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی نقش سرمایه انسانی در تاب‌آوری سازمانی و مدیریت بحران‌های سازمانی در شهرداری رشت انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که سرمایه انسانی، به‌ویژه ویژگی‌هایی چون تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، شایستگی و یادگیری مستمر، نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری و مدیریت بحران‌ها در شهرداری رشت دارد. تحلیل‌ها نشان داد که دو نسل متفاوت در شهرداری رشت—نسل ۱۳۵۵-۱۳۶۰ و نسل ۱۳۶۰-۱۳۷۰—ویژگی‌های سرمایه انسانی متفاوتی دارند که این تفاوت‌ها بر تاب‌آوری سازمان تأثیر می‌گذارد. به‌طور خاص، نسل ۱۳۶۰-۱۳۷۰ که ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر دارند، در مواجهه با بحران‌ها عملکرد بهتری

نشان می‌دهند، در حالی که نسل ۱۳۵۵-۱۳۶۰ با **تعهد سازمانی** بالا، می‌تواند در مواجهه با چالش‌ها ثبات بیشتری ایجاد کند.

این یافته‌ها به وضوح نشان می‌دهند که **سرمایه انسانی** در شهرداری رشت و دیگر سازمان‌های مشابه، به‌ویژه در شرایط بحرانی، می‌تواند منبعی حیاتی برای تقویت تاب‌آوری سازمانی و تسهیل مدیریت بحران‌ها باشد. به‌ویژه، توجه به **تفاوت‌های نسلی** و مدیریت این تفاوت‌ها می‌تواند به افزایش کارایی و تاب‌آوری سازمانی کمک کند.

پیشنهادهای برای شهرداری رشت

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادهای به شرح زیر برای **شهرداری رشت** ارائه می‌شود:

توسعه برنامه‌های آموزشی برای نسل‌های مختلف

با توجه به اهمیت **یادگیری مستمر** و تفاوت‌های نسلی در ویژگی‌های سرمایه انسانی، پیشنهاد می‌شود که **شهرداری رشت** برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای خاص برای هر نسل طراحی کند. به‌ویژه، برای نسل‌های جوان‌تر (۱۳۶۰-۱۳۷۰) که تمایل بیشتری به یادگیری و تطبیق با تغییرات دارند، برنامه‌های آموزشی مبتنی بر **توسعه مهارت‌های فردی و مدیریت بحران** مفید خواهد بود. این برنامه‌ها می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا در مواجهه با بحران‌های شهری، نظیر حوادث طبیعی یا بحران‌های مالی، عملکرد بهتری داشته باشند.

تقویت فرهنگ انعطاف‌پذیری در سازمان

نتایج تحقیق نشان داد که **انعطاف‌پذیری** یکی از مؤلفه‌های کلیدی در تاب‌آوری سازمانی است. لذا پیشنهاد می‌شود که در **شهرداری رشت** سیاست‌هایی برای تقویت این ویژگی در تمامی نسل‌ها به‌ویژه در نسل ۱۳۶۰-۱۳۷۰ اتخاذ شود. برنامه‌های **مدیریت تغییر و تقویت روحیه تطبیق‌پذیری** در برابر تحولات جدید می‌تواند به تاب‌آوری شهرداری کمک کند.

ایجاد سیستم‌های حمایتی برای حفظ تعهد سازمانی

تعهد سازمانی در نسل ۱۳۵۵-۱۳۶۰ نسبت به دیگر نسل‌ها بالاتر است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که شهرداری رشت برنامه‌هایی را برای حفظ و تقویت این تعهد در کارکنان خود، به‌ویژه در نسل‌های قدیمی‌تر، طراحی کند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل **جایزه‌های عملکردی، ارتقاء شغلی و ایجاد فرصت‌های حرفه‌ای** برای این نسل باشند.

ایجاد بستر مناسب برای مدیریت بحران‌های شهری

با توجه به اهمیت مدیریت بحران در شرایط خاص شهرداری‌ها، پیشنهاد می‌شود که شهرداری رشت از ابزارها و تکنیک‌های نوین برای **مدیریت بحران** استفاده کند. به‌ویژه، می‌توان از **تحلیل‌های داده‌های بزرگ (Big Data)** و **مدیریت هوشمند منابع انسانی** برای پیش‌بینی و مدیریت بحران‌ها بهره برد. این اقدامات می‌توانند به شهرداری در مواجهه سریع و مؤثر با بحران‌ها کمک کنند.

استفاده از تکنولوژی برای بهبود تاب‌آوری سازمانی

با توجه به نیاز به انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر، استفاده از تکنولوژی‌های نوین می‌تواند در شهرداری رشت نقش حیاتی ایفا کند. شهرداری می‌تواند پلتفرم‌های آموزشی آنلاین، کارگاه‌های مجازی و سیستم‌های مبتنی بر یادگیری الکترونیکی برای کارکنان خود فراهم کند. این اقدام می‌تواند به نسل‌های مختلف کمک کند تا با تغییرات محیطی و بحران‌ها به سرعت انطباق پیدا کنند.

مشارکت بیشتر کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری

با توجه به نتایج تحقیق و تأثیر تعهد سازمانی در تاب‌آوری، پیشنهاد می‌شود که شهرداری رشت به کارکنان خود فرصت‌های بیشتری برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و طرح‌ریزی استراتژی‌های سازمانی بدهد. این اقدام می‌تواند باعث افزایش انگیزه و تعهد کارکنان به اهداف سازمانی شود و همچنین به تسهیل فرآیندهای مدیریت بحران کمک کند.

بررسی دقیق‌تر تفاوت‌های نسلی در شهرداری رشت

در نهایت، پیشنهاد می‌شود که شهرداری رشت، به‌طور مداوم تفاوت‌های نسلی را در منابع انسانی خود بررسی کرده و استراتژی‌های منابع انسانی خود را بر اساس این تفاوت‌ها به‌طور منظم بازنگری کند. این کار می‌تواند به شهرداری کمک کند تا به‌طور مؤثرتری از پتانسیل‌های مختلف نسلی برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌های آینده استفاده کند.

منابع و مآخذ

- رضائیان، علی. ۱۳۹۵. مدیریت منابع انسانی: نظریه‌ها، مفاهیم و کاربردها. تهران: انتشارات سمت.
- محمدی، محمود و فلاح، محمود. (۱۳۹۸). "نقش سرمایه انسانی در تاب‌آوری سازمانی: یک بررسی موردی در صنعت نفت ایران". مجله مدیریت منابع انسانی ایران، ۴۲-۵۳.
- حسینی، مهدی. ۱۳۹۷. تاب‌آوری سازمانی و مدیریت بحران: مفاهیم و ابعاد آن در سازمان‌ها. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- بابایی، میثم و ابراهیمی، سارا. (۱۳۹۹). "تأثیر سرمایه انسانی بر مدیریت بحران‌ها در سازمان‌های دولتی". فصلنامه مدیریت دولتی، ۶۷-۸۰.
- فتحی‌پور، فریا. ۱۳۹۴. تفاوت‌های نسلی در سازمان‌ها و تأثیر آن‌ها بر بهره‌وری کارکنان. تهران: انتشارات علمی پژوهشی.
- حسینی‌نژاد، علی. ۱۳۹۹. مدیریت بحران در سازمان‌های دولتی ایران: یک رویکرد تجربی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- احمدی، م.، محمدی، ر. و برومند، ح. (۱۳۹۸). بررسی نقش سرمایه انسانی در ارتقاء بهره‌وری کارکنان شهرداری تهران. فصلنامه مدیریت شهری، ۳۴-۵۲.

صالحی، م. ۱۳۹۵. بررسی رابطه سرمایه انسانی و تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با بحران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

حسینی، ف.، و رضایی، ک. (۱۴۰۰). رابطه بین توانمندی منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی در سازمان آتش‌نشانی تهران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت بحران، ۲(۱)، ۸۱-۹۹.

علی‌نیا، ب. (۱۳۹۷). مدیریت بحران در سازمان‌های شهری. مجله برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، ۲۰(۲)، ۹۹-۱۱۲.

کاظمی، ش.، باقری، م.، و رضوانی، ک. (۱۳۹۹). تحلیل عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان شهرداری در شرایط بحرانی. مجله تحقیقات شهری و منطقه‌ای، ۲۳-۴۵.

جعفری، م.، و اسماعیلی، ن. (۱۳۹۶). بررسی تفاوت‌های نسلی در تعهد و سبک رهبری. پژوهشنامه مدیریت منابع انسانی، ۲۲-۳۸.

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

Cameron, K. S. (2012). Resilience in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 262-275. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00314.x>

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-5>

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 38(5), 1575-1601. <https://doi.org/10.1177/0149206311431475>

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418-3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4413953>