

Introducing a Model of the Functions of Resilience Human Resources for Iranian Health System

Tayebe Sadat Mirmoeini ¹, Reza Taghvaei ², Kambiz Hamidi ³, Ali Asghari Sarem ⁴,
Tohfeh Ghobadi Lamuki ⁵

Abstract

Background & Purpose: Generally, long-term activities in unappropriated work environment would result in employee burnout and job turnover. In this condition, Employee Resilience attracted scholars' attention and refers to employee ability for continue activities in unappropriated situation. Also, Human resource functions as set of programs that managers can use, have important role for employee resilience. Since most of health care personnel works on unappropriated situation, this research has been conducted to propose a novel Resilience Human Resource Management Functions (RHRMF) model with a focus on public health care system.

Methodology: The current study uses a mixed qualitative-quantitative research approach. In the qualitative phase, 14 semi-structured interviews have been carried out with a research statistical population including human resource managers and experts of health care organizations by snowball sampling method based on theoretical saturation. Finally, the conceptual framework of the RHRMF model has been developed based on a thematic analysis. In the quantitative phase, the proposed model has been validated based on the Structural Equation Modeling.

Findings: After analyzing the interviews, 18 subsidiary themes as well as five main themes were identified as Resilience Human Resource Functions including workforce relations, compensation, recruitment, development, and performance management.

Conclusion: With a GOF value of 0.529, the Structural Equation Modeling indicates accepted validity and a strong modelling fit for the outcomes of the proposed model.

Keywords: Structural equation modeling, Resilience human resource functions, Resilience human resource

Citation: Mirmoeini, Tayebe Sadat, Taghvaei, Reza, Hamidi, Kambiz, Asghari Sarem, Ali & Ghobadi Lamuki, Tohfeh (2022). Introducing a Model of the Functions of Resilience Human Resources for Iranian Health System. *Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 26-50. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.364780.1997>

1. PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Hamadan Branch, Islamic Azad University, Hamadan, Iran. E-mail: tayebeh.mirmoeini@iauh.ac.ir
2. Assistant Prof., Department of Management, Tuyserkan Branch, Islamic Azad University, Tuyserkan, Iran. E-mail: taghvaei_reza@iauh.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Humanities, Hamadan Branch, Islamic Azad University, Hamadan, Iran. E-mail: hamidi@iauh.ac.ir
4. Assistant Prof., Department of Management, Faculty Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: a.sarem@basu.ac.ir
5. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Humanities, Hamadan Branch, Islamic Azad University, Hamadan, Iran. E-mail: t_ghobadi@yahoo.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2022, Fall, Vol, 12, No, 3, 26-50
doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.364780.1997>

Corresponding Author: Reza Taghvaei

Received: October 07, 2022; Received in revised form: November 26, 2022

Accepted: December 04, 2022; Published online: December 21, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



طراحی الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب آور در نظام سلامت کشور

(نمونه پژوهی: دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه ۳ کشور)

طیبه السادات میرمعینی^۱، رضا تقوایی^۲، کامبیز حمیدی^۳، علی اصغری صارم^۴، تحفه قبادی لموکی^۵

چکیده

زمینه و هدف: «تاب‌آوری» منابع انسانی، به معنای توانایی کارکنان برای ادامه فعالیت در شرایط کاری نامساعد است. از آنجایی که فعالیت کاری بلندمدت، در شرایط کاری نامساعد، به فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان منجر خواهد شد، موضوع تاب‌آوری منابع انسانی توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. کارکردهای منابع انسانی یا همان مجموعه وظایفی که مدیران منابع انسانی برای اداره کارکنان اعمال می‌کنند، در این زمینه به عنوان عاملی بسترساز، نقش مهمی را ایفا می‌کند. با توجه به اینکه اغلب کارکنان کادر درمان کشور، در شرایط کاری نامساعد فعالیت می‌کنند، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت کشور اجرا شده است.

روش: پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) اجرا شده است. در بخش کیفی، ابتدا ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، بر مبنای قاعده اشباع نظری با مدیران و کارشناسان منابع انسانی حوزه سلامت کشور، به عنوان جامعه آماری انجام شد. روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای (گلوله برفی) بود. در نهایت با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون، الگوی اولیه «کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور نظام سلامت کشور» به دست آمد. در مرحله کمی نیز، الگوی به دست آمده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزارهای اسپاس و اسمارت پی‌ال‌اس ارزیابی و اعتبارسنجی شد.

یافته‌ها: الگوی پژوهش که بر اساس تحلیل متن مصاحبه‌ها به دست آمد، از ۶۶ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر تشکیل شده است. مضمون‌های فراگیر عبارت‌اند از: «نظام روابط کار و کارکنان»، «نظام جبران خدمات»، «نظام برنامه‌ریزی، کارمندیابی و جذب و استخدام»، «نظام توسعه منابع انسانی»، «نظام مدیریت عملکرد کارکنان». نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری، اعتبار الگوی استخراج‌شده را تأیید می‌کند؛ به نحوی که مقدار برازش کلی الگو (GOF) ۰/۵۲۹/ محاسبه شد که از برازش کلی قوی آن حکایت می‌کند.

نتیجه‌گیری: پیاده‌سازی مؤثر اقدام‌های شناسایی‌شده در جهت اصلاح و بهینه‌سازی کارکردهای منابع انسانی، از یک سو به تأمین انتظارات و توانمندسازی کارکنان، به عنوان یکی از ذی‌فغان بسیار مهم درون‌سازمانی منجر می‌شود و از سوی دیگر، افزایش تاب‌آوری کارکنان را به ارمغان می‌آورد. در نظر گرفتن تمهیدهایی در جهت اولویت‌بندی این اقدام‌ها بر اساس میزان تأثیر آن‌ها نیز، در ارتقای عملکرد شغلی، افزایش انگیزه و در نهایت ارتقای تاب‌آوری سازمانی مؤثر است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی تاب‌آور، کارکردهای منابع انسانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

استناد: میرمعینی، طیبه السادات؛ تقوایی، رضا؛ حمیدی، کامبیز؛ اصغری صارم، علی و قبادی لموکی، تحفه (۱۴۰۱). طراحی الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت کشور (نمونه پژوهی: دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه ۳ کشور). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۳)، ۲۶-۵۰.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.
رایانامه: tayebeh.mirmoeini@iauh.ac.ir
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران. رایانامه: taghvaeai_reza@iauh.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: hamidi@iauh.ac.ir
۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: a.sarem@basu.ac.ir
۵. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: t_ghobadi@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.364780.1997>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: رضا تقوایی

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، پاییز، دوره ۱۲، شماره ۳، ص. ۲۶-۵۰

دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۵، بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۰۵

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۳

نوع مقاله: پژوهشی

انتشار: ۱۴۰۱/۰۹/۳۰

© نویسندگان

مقدمه^۱

در طول نیم قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان، آن‌چنان دستخوش تغییر و دگرگونی شد که به‌سختی می‌توان اندک شباهتی میان ساختار سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. از این رو، با توجه به شتاب تغییرات و رقابت فزاینده، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می‌کنند و عرصه مدیریت نیز دستخوش تحولات و تغییرات پُرشتاب و پیچیده شده است. در واقع، محیط متغیر درون سازمان‌ها و همچنین شرایط متلاطم و در حال تحول محیط بیرونی، سازمان‌ها را در وضعیتی قرار داده است که در این محیط آکنده از تغییر، سبک‌های کلاسیک مدیریتی برای آن‌ها، دیگر کارایی چندانی ندارند و سازمان‌ها برای تحقق اهداف و بقای خود، چاره‌ای نداشته باشند، جز روی آوردن به سبک‌های جدید مدیریت (طوطیان اصفهانی، مهرآرا و کلانتری، ۱۳۹۸؛ موغلی و وجدانی، ۱۳۹۸). در این راستا، تاب‌آور ساختن سازمان رویکرد جدیدی است که به‌تازگی برای انطباق با ریسک‌های محیطی در دستور کار مدیران قرار گرفته است و سازمان‌ها برای رفع «اختلال‌های پیش‌بینی نشده»، بر مدیریت تاب‌آوری تمرکز کرده‌اند که بر «آگاهی موقعیتی» سازمان‌ها، آسیب‌پذیری‌های اساسی و ظرفیت تطبیقی در محیط پیچیده و پویا و به‌هم‌پیوسته استوار است (قهفرخی، رضایی، رستمی و علیخواه، ۱۳۹۹؛ راحتی، ۱۴۰۰؛ تئو، لی و لیم^۲، ۲۰۱۷).

بعضی از پژوهشگران تاب‌آوری سازمانی را توانایی سازمان برای برگشت به حالت اولیه، در زمان مواجهه با موقعیت‌های سخت و پیش‌بینی‌ناپذیر می‌دانند و بعضی دیگر، از دریچه‌ای فراتر از بازگشت به حالت اولیه به آن می‌نگرند؛ برای مثال، افزایش قابلیت‌های جدید، افزایش مهارت هماهنگی، به‌روزشدن یا ایجاد فرصت و موقعیت‌های جدید (ابراهیمی، فیض و چیت‌کران، ۱۳۹۶؛ ایزدی، ۱۳۹۶؛ راحتی، ۱۴۰۰). در واقع، ایجاد و استقرار تاب‌آوری در سازمان با مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریتی، مانند مدیریت اضطراری، مدیریت ریسک، مدیریت بحران، مدیریت امنیت و مدیریت تداوم کسب‌وکار حاصل می‌شود. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی، این امکان را فراهم می‌کند که با شناسایی نقاط اساسی، در جهت افزایش تاب‌آوری در سازمان تلاش شود و راهبرد و طرح منسجم و پیوسته‌ای را برای مقابله با بحران و بهبود وضعیت سازمان فراهم آورد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶؛ خسروی، نجفی، مرجانی و محمدی، ۱۳۹۹؛ سوریانینگتیاز، سودیرو، تروئنا و ایراوانتو^۳، ۲۰۱۹).

در این زمینه، یکی از مؤلفه‌های مهمی که موجب افزایش میزان تاب‌آوری سازمانی و پایداری در محیط کار می‌شود، کارکنان هستند و مدیران منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به نیازهای سازمانی باید به چشم‌اندازها، سیاست‌ها، راهبردها و رویه‌های نوین بیندیشند؛ زیرا منابع انسانی مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها شمرده می‌شود و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته ناتوان است، سازمان‌ها در جذب و به‌ویژه نگهداری کارکنانی با قابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف با دغدغه‌های فراوانی مواجهند (غلامی، ۱۳۹۶؛ نوروزی، خامه‌چی و درویش، ۱۳۹۹). در واقع، اگر مدیریت نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب کند و زمینه‌های لازمی همچون شرایط مناسب محیطی، سازمانی، مدیریتی و... را برای ماندگاری کارکنان فراهم آورد، کم‌کم

۱. این مقاله از رساله دکتری تخصصی استخراج شده است.

2. Teo, Lee and Lim

3. Suryaningtyas, Sudiro, Troena and Irawanto

دلسردی، ناامیدی و فرسودگی شغلی افراد بر سازمان مستولی شده و زمینه ترک خدمت کارکنان سازمان فراهم می‌شود (کریمپور، احمدی، صفری و اسداللهی، ۱۳۹۲؛ ماتسوموتو و گوپال^۱، ۲۰۱۹؛ گورا، گوتیرز- کالدرون، اسنایدر، بورجا - اورتو، مارتینز - واله و گونزالس بلوک^۲، ۲۰۱۸).

موضوع «تاب‌آوری منابع انسانی»^۳ که به توانایی فرد برای انطباق با تغییرات محیط کار و غلبه بر موانع شغلی، نظیر ساعات کاری طولانی، استرس شغلی، محیط کاری پُرتنش و به‌طور کلی، توانایی ادامه فعالیت در شرایط کاری نامساعد اشاره دارد، توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است (رحیمی، محمدی و کیانی، ۱۳۹۷).

بر اساس مطالعات انجام شده، یکی از سازمان‌هایی که به‌شدت تحت تأثیر تغییرات و فشارهای محیطی و به‌تبع آن، فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان قرار گرفته است، دانشگاه‌های علوم پزشکی و زیرمجموعه‌های آن است. نیروی انسانی شاغل در این مجموعه‌ها، می‌بایست به‌طور شبانه‌روزی در شیفت‌های کاری مختلف و محیط کاری پُرتنش، به بیماران خدمت‌رسانی کنند؛ در حالی که میزان آمادگی جسمانی، روحی و روانی آن‌ها روی کیفیت خدماتشان به بیماران تأثیر مستقیمی خواهد داشت. کادر درمان، به‌شدت تحت تأثیر منابع استرس‌زای درونی قرار دارد؛ مانند ماهیت نقش پزشکان و پرستاران و میزان آمادگی، شایستگی و توانایی‌های آنان با وظایفشان و از سوی دیگر، از منابع استرس‌زای بیرونی تأثیر می‌پذیرد؛ مانند مشکلات رفتاری، فشار کاری، پرخاشگری. بنابراین استرس‌های موجود، موجب فرسودگی شغلی در بین کارکنان بخش درمان می‌شود و شواهد نشان می‌دهد که اغلب، مشاغل حوزه درمان، بیش از سایر مشاغل مستعد فرسودگی شغلی هستند (تقدسی، نبی‌زاده و بلندیان، ۱۳۹۸). در چنین وضعیتی، لزوم توجه به «تاب‌آوری منابع انسانی» در کارکنان نظام سلامت کشور اهمیت خاصی دارد. این کارکنان همواره در موقعیت‌های بحرانی فعالیت می‌کنند، مانند بیماری کرونا، سیل، زلزله، تصادف و... (بایرامی، ابراهیمی‌پور و رضازاده، ۱۳۹۶؛ حسینی و جعفری بازیار، ۱۳۹۸).

بر اساس گزارش‌های رسمی، بخش شایان توجهی از کارکنان نظام سلامت را پرستاران تشکیل می‌دهند که در اثربخشی خدمات بیمارستانی نقش بسزایی دارند. در واقع، پرستاران مسئولند که ۲۴ ساعته از بیماران مراقبت کنند و همانند سایر کارکنان نظام سلامت با دغدغه‌های مواجهند همچون کار زیاد، حقوق کم، آموزش ناکافی، تعارض، فرسودگی و استرس شغلی، تا جایی که تمایل به ترک سازمان در بین آن‌ها زیاد است. از این رو، بیمارستان‌های کشور با کمبود کادر درمانی متعهد و مجرب مواجه است و جذب و حفظ کارکنان، چالشی جدی برای مدیران محسوب می‌شود (احمدی، مصدق‌راد و کرمی، ۱۳۹۸). در این زمینه، کارکردهای منابع انسانی^۴ یا همان مجموعه وظایفی که مدیران منابع انسانی برای اداره کارکنان اعمال می‌کنند و مستلزم تصمیم‌ها، برنامه‌ها و اقدام‌هایی است که کارکنان را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد، نقش ویژه‌ای را به‌عنوان عامل بسترساز برعهده دارد. از آنجایی که یکی از راه‌کارهای عمده بهسازی و توانمندسازی کارکنان نظام سلامت، اصلاح و بازتعریف الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در جهت تقویت تاب‌آوری کارکنان است و از سوی دیگر، تاکنون پژوهشی در این خصوص صورت نگرفته است، پژوهش حاضر با هدف یافتن پاسخ به این سؤال انجام شده است: الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور چگونه است؟

1. Matsumoto & Gopal

2. Guerra et al

3. Human Resource Resilience

4. Human Resource Functions

برای این منظور، ابتدا موضوعات منابع انسانی تاب‌آور، کارکردهای مدیریت منابع انسانی و پیشینه پژوهش به تفکیک بررسی شده است. در ادامه، پس از تبیین روش تحقیق، به تشریح یافته‌ها و ارائه الگوی پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون پرداخته شده است. در بخش پایانی نیز، اعتبارسنجی الگوی تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به همراه بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی و محدودیت‌های تحقیق ارائه شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی تاب‌آور

در جوامع امروزی، به دلیل گستردگی سازمان‌ها در سطح جهانی و افزایش تعارض در زندگی اجتماعی افراد و تغییرات چشمگیر محیطی و اجتماعی، قابلیت انعطاف افراد و سازمان‌ها در برابر چالش‌ها، تعارض‌ها و تغییرها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این انعطاف‌پذیری افراد و سازمان‌ها «تاب‌آوری» نامیده می‌شود. به عبارت دیگر، تاب‌آوری به فرایند پویایی اطلاق می‌شود که برای تطابق مثبت با تجربه‌های سخت، ناگوار و تلخ تلاش می‌کنند.

تاب‌آوری که «مقاومت در برابر استرس» یا «رشد پس‌ضربه‌ای» نیز نامیده شده است، در امتداد پیوستاری با درجات متفاوت از مقاومت در برابر آسیب‌های روان‌شناختی قرار می‌گیرد. بر اساس این تعریف، تاب‌آوری تنها به معنای جان سالم به‌در بردن از ناملایمات زندگی نیست و در واقع با نگاهی وسیع‌تر به موضوع، به رشد مثبت و افزایش انطباق‌پذیری در جهت ارتقای سطح تعادل، پس از بروز اختلال در وضعیت تعادلی پیشین اشاره دارد. از این رو، تاب‌آوری به انطباق موفقیت‌آمیز می‌شود که در هنگام بروز مشکلات و استرس‌های شدید و ناتوان‌ساز نمایان می‌شود. چنین تعریفی از تاب‌آوری، نشان‌دهنده فعال‌سازی و پویایی ساختار است که لازمه آن، ایجاد تعاملات پیچیده بین عناصر خطرناک و محافظت‌کننده است (الحسینی المدرسی و فیروز کوهی برنج آبادی، ۱۳۹۶؛ تئو و همکاران، ۲۰۱۷).

فشار عصبی، تنش در کار، نارضایتی شغلی و... از جمله مواردی است که تقریباً در زندگی کاری همه افراد وجود دارد و این موضوع در محیط‌های کاری با شرایط خاص و پُرانتهایی مانند بخش سلامت کشور و مشاغل نوبت‌کاری نمود بیشتری دارد. اغلب کارکنانی که در محیط‌های نامتعارف مشغول کارند، در معرض خطرهای جسمی و روحی قرار می‌گیرند، مانند خستگی، واماندگی، کسالت، انزوا، بیماری‌های قلبی، فشار خون بالا، امراض گوارشی، اختلال‌های عصبی و روانی، تعادل‌نداشتن در برقراری ارتباطات سودمند با دیگران، غیبت از کار و درخواست‌های بسیار برای جابه‌جایی محل کار. مجموعه این عوامل، استرس شغلی، فرسودگی شغلی و در نهایت ترک خدمت را موجب خواهد شد (سردارزاده، ژیان باقری و فراهانی مشهدی، ۱۳۹۵). در این رابطه تاب‌آوری منابع انسانی، بر اساس نظریه انگیزش مسیر شغلی لاندن است و به توانایی افراد برای انطباق خود با شرایط متنوع، مخرب یا دل‌سردکننده در محیط کار اشاره دارد. مطابق نظر او تاب‌آوری منابع انسانی، به افراد توانایی می‌دهد تا بر موانع شغلی نظیر استرس شغلی، از دست‌دادن شغل، ساعات فعالیت زیاد و... غلبه کنند و همچنین بتوانند با محیط کار، نوع شغل، تغییرات سازمانی منطبق شوند و با افراد جدید تعامل برقرار کنند (رحیمی، محمدی و کیانی، ۱۳۹۷).

بسیاری از سازمان‌ها از مؤلفه‌های تاب‌آوری سرمایه انسانی خود آگاه نیستند و این در حالی است که برای بهبود مدیریت بحران در سازمان‌ها، توسعه میزان تاب‌آوری سرمایه انسانی حائز اهمیت است تا حدی که اگر سرمایه انسانی،

تاب‌آور نباشند، حتی تکرار حوادث جزئی نیز ممکن است سازمان را با بحران یا فاجعه مواجه کند. در این راستا، مدیریت بحران سنتی که بر دستورالعمل‌ها، فراگردها و تغییر راهبردها تأکید دارد، معمولاً بقای سازمان‌ها یا افزایش مقاومت آن‌ها را تضمین نمی‌کند؛ بنابراین سازمان‌ها باید در جهت افزایش و توسعه تاب‌آوری سرمایه انسانی خود اقدام کنند و آن را در ساختارهای کاری کوتاه و بلندمدت مدنظر قرار دهند؛ زیرا تاب‌آوری منابع انسانی موجب می‌شود که افراد ضمن بازیابی تعادل خود هنگام بروز مشکلات در محیط کار، بتوانند با مدیریت مناسب سطح تعادل خود را ارتقا دهند و به سطوح بالاتری از تعادل دست یابند (نجارشمس، پورعزت، امیری و معصومی، ۱۴۰۰).

بر اساس آنچه بیان شد، ضروری است که مدیران با ایجاد ظرفیت تاب‌آوری در تمامی حوزه‌ها و به‌ویژه منابع انسانی، در برابر بحران‌ها به‌شیوه‌ای متفاوت و موفق عمل کنند. این امر زمانی میسر خواهد شد که مدیران مقابله با وضعیت بحرانی را با اعمال مدیریت صحیح و با همکاری سایر کارکنان در دستور کار قرار دهند.

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

در عصر حاضر، منابع انسانی در تعالی، پویایی یا نابودی سازمان‌ها نقشی اساسی ایفا می‌کنند؛ زیرا بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی ممکن نیست. در این راستا، سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی و به‌ویژه استقرار نظام جامع کارکردهای منابع انسانی، می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای داشته باشد بر بخش‌های مختلف سازمان، از جمله عملکرد آن (محمدی، ۱۳۹۹). در این رابطه، منظور از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره کارکنان اعمال می‌کند و این کارکردها ممکن است در یک یا همه حوزه‌های مدیریت منابع انسانی مطرح شود (طاهری عطار و رستم لو، ۱۳۹۷). در واقع، کارکردهای منابع انسانی به این معناست که سازمان می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کار شکل دهد و در نتیجه، به اهداف سازمان نزدیک شود. از این رو، اقدام‌های مختلف در قلمرو مدیریت منابع انسانی، باید مکمل یکدیگر باشند؛ زیرا سازگاری بین این اقدام‌ها به بهبود عملکرد کارکنان منجر می‌شود و سازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری می‌کند. بررسی‌ها نشان‌دهنده اتفاق نظر روی این کارکردهاست و پاره‌ای از اختلاف‌های موجود نیز، به گسترش و تکامل نقش روزافزون منابع انسانی در سازمان‌ها، تفاوت آن‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط بیرونی هر یک از سازمان‌ها و تغییرات محیطی آن‌ها در طول زمان ارتباط دارد (محمدی، ۱۳۹۹).

با توجه به تکامل تدریجی و افزایش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، در سال‌های اخیر میان پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی، مطالعات مختلفی روی کارکردهای منابع انسانی انجام شده است که انتظار می‌رود به‌طور مثبتی با یکدیگر در تعامل باشند. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، دسته‌بندی یکسانی از کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی در ادبیات تحقیق وجود ندارد و صاحب‌نظران تعاریف مختلف و متفاوتی را در این خصوص ارائه کرده‌اند. اگرچه با وجود تفاوت در عناوین و تعدد کارکردهای مطرح شده، درباره مجموعه مشخصی از وظایف و کارکردها، به‌لحاظ مفهومی اتفاق نظر وجود دارد (محمدی، ۱۳۹۹؛ رشیدی، ۱۴۰۰).

بر اساس مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی، کارکردها تشکیل شده است از چهار فرایند جذب و به‌کارگیری، آموزش و پرورش، انگیزش و نگهداری. این در حالی است که هارل و زافریر^۱ (۱۹۹۹) شش کارکرد کارمندیابی، انتخاب،

جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش را به‌عنوان کارکردهای راهبردی و جهان‌شمول مدیریت منابع انسانی برشمردند (حسینی، تبسمی و دادفر، ۱۳۹۶). بر اساس دیدگاه آرمسترانگ^۱ (۱۳۹۳) نیز، وظایف مدیریت منابع انسانی را می‌توان در قالب تأمین نیروی انسانی (برنامه‌ریزی نیروی کار، استخدام و انتخاب)، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، مدیریت پاداش، روابط کارکنان و رفاه کارکنان دسته‌بندی کرد. همچنین از نگاه دسلر^۲ (۱۳۹۴) وظایف مدیریت منابع انسانی بدین صورت دسته‌بندی می‌شود: برنامه‌ریزی نیروی انسانی و کارمندیابی، آزمون و انتخاب کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات کارکنان، مدیریت روابط کارکنان و مذاکرات دسته‌جمعی، مدیریت مسیرهای شغلی و سلامت و ایمنی کارکنان.

موضوع کارکردهای منابع انسانی در کانون توجه پژوهشگران داخل کشور نیز قرار گرفته است. در این رابطه، سیدجوادی (۱۳۹۵) وظایف مدیریت منابع انسانی را بدین شکل تعریف کرده است: استخدام یا تدارک نیرو، نظام پرداخت، توسعه انسانی، روابط کار، نگهداری کارکنان و جدا شدن کارکنان از سازمان. رنگریز (۱۳۹۶) نیز وظایف مدیریت منابع انسانی را این‌گونه مطرح کرده است: تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب و انتصاب منابع انسانی، ارزشیابی مشاغل، حقوق و دستمزد، پاداش، ارزشیابی عملکرد، آموزش و بهسازی، مدیریت مسیر شغلی، ایمنی و بهداشت، انضباط و روابط کارکنان. از نظر میرسپاسی (۱۳۹۷) استخدام (کارمندیابی، انتخاب، به کارگماردن)، آموزش (ارزیابی عملکرد و آموزش)، نگهداری (حقوق و دستمزد، ایمنی و بهداشت، بیمه و بازنشستگی و برنامه‌های رفاهی) و کاربرد مؤثر منابع انسانی (انضباط و جابه‌جایی) وظایف مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. از دید ابطحی (۱۳۹۸)، تحلیل مشاغل، طراحی مشاغل، طبقه‌بندی مشاغل، جذب و گزینش، آموزش و توسعه منابع انسانی، حقوق و دستمزد، ارزشیابی مشاغل، انضباط، ارزشیابی شایستگی کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، سلامت، ایمنی و رفاه کارکنان، وظایف مدیریت منابع انسانی را شکل می‌دهد. این در حالی است که جزنی (۱۳۹۸) وظایف منابع انسانی را طراحی و تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نیرویابی، گزینش، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد، مدیریت جبران خدمت، سیستم‌های انگیزشی، مزایا و خدمات بهداشت و ایمنی تعریف کرده است (نیک‌پور، ۱۳۹۹).

پیشینه تجربی پژوهش

در خصوص موضوع تاب‌آوری سازمانی و منابع انسانی، تاکنون پژوهشگران داخل و خارج از کشور تحقیقات گوناگونی انجام داده‌اند که خلاصه‌ای از چند تحقیق منتخب در جدول ۱ مشاهده می‌شود. بر اساس اطلاعات مندرج در جدول ۱ مشخص است که اغلب پژوهش‌های انجام‌شده، در راستای تقویت تاب‌آوری سازمانی صورت گرفته و در این زمینه نقش عواملی مانند راهبردهای تاب‌آور سازی، شناسایی ابعاد تاب‌آوری و... در کانون توجه پژوهشگران واقع شده است. با توجه به اینکه تاکنون، پژوهش‌های اندکی در رابطه با طراحی الگوی کارکردهای منابع انسانی تاب‌آور انجام شده است، به‌نظر می‌رسد که طراحی الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت کشور با استفاده از رویکرد پژوهشی آمیخته، از نوآوری‌های لازم برخوردار است.

1. Michael Armstrong
2. Gary Dessler

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
دو، بودوار، شپیتون، نگوین و نگوین ^۱ (۲۰۲۲)	بررسی نقش مدیریت بر مبنای منابع، یادگیری سازمانی و پویایی محیطی بر تاب‌آوری سازمانی	بر اساس یافته‌ها، مدیریت بر مبنای منابع، رابطه مثبتی با تاب‌آوری سازمانی دارد که این رابطه به افزایش نوآوری منجر شده است. همچنین، یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، در رابطه بین تاب‌آوری سازمانی و نوآوری عمل کرده و خودآگاهی از پویایی‌های محیطی نیز به شکلی مؤثر رابطه بین یادگیری سازمانی و تاب‌آوری را تقویت کرده است.
نگوک سو، لوک ترا، تی هوین، نگوین و اوماهونی و همکاران ^۲ (۲۰۲۱)	بررسی تأثیر تقویت انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری در شرایط پاندمی بیماری کرونا	نتایج این مطالعه نشان داد که چهار عامل محدودیت‌های مالی، فرهنگ سازمانی، رهبری و چشم‌انداز تجاری و مأموریت سازمان بر توسعه و انعطاف‌پذیری سازمانی به‌منظور مقابله در شرایط سخت و تاب‌آوری مؤثر است و اقدام‌های کاهش هزینه از جمله اخراج، کاهش حقوق و دستمزد، منجمد کردن استخدام، کاهش آموزش، مدیریت دقیق عملکرد و کوچک‌سازی می‌تواند انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی را کمتر کند.
هیلمن و گانتز ^۳ (۲۰۲۱)	تاب‌آوری سازمانی، سازهای ارزشمند برای تحقیقات مدیریتی	نتایج حاکی از آن است که تغییرات سریع دنیای امروزی نیاز به تاب‌آوری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن را به خوبی توجیه می‌کند و در این بین لازم است به نقش مدیریت منابع انسانی توجهی ویژه شود.
میتساکیس ^۴ (۲۰۲۰)	بررسی توسعه منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی	بر اساس یافته‌ها، در دنیای متغیر امروزی سازمان‌هایی می‌توانند بقا و رشد پیدا کنند که در برابر تغییرات مقاوم باشند و بتوانند به تغییرات پیش‌بینی نشده پاسخ دهند. در این راه، سازمان‌ها زمانی می‌توانند موفق باشند که به سیاست‌های توسعه منابع انسانی انعطاف‌پذیر توجه کنند و این‌گونه است که می‌توانند برابر تغییرات تاب‌آور باشند.
استوکس و همکاران ^۵ (۲۰۱۹)	تاب‌آوری و پویایی سازمانی	یافته‌ها نشان‌دهنده وجود چالش‌های مدیریتی در زمینه پویایی سازمانی و تنش‌های ناپایدار در تاب‌آوری است و رویکردهای مثبت و تردیدآمیزی نیز در رابطه با مواضع فردی و سازمانی نسبت به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد.
مزروعی نصرآبادی و جان‌نثاری (۱۴۰۰)	راهبردهای تاب‌آوری سازمانی منابع انسانی	این پژوهش در خصوص تحلیل و ارائه راهبردهایی به‌منظور مقابله با ریسک عدم تاب‌آوری سازمانی انجام شد. بر این اساس، سه ریسک ابتلا به بیماری بلندمدت، نارضایتی شغلی و خروج تجربه و مهارت بدون ثبت تجربه شناسایی شد و در مجموع ۹ راهبرد برای بازگشت به حالت طبیعی ارائه شد.

1. Do, Budhwar, Shipton, Nguyen & Nguyen

2. Ngoc

3. Hillmann & Guenther

4. Mitsakis

5. Stokes et al.

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
پیدایی، پیلهور سلماسی و شهریاری (۱۴۰۰)	شناسایی ابعاد تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط کرونا	ابعاد تاب‌آوری در چهار بُعد اصلی تاب‌آوری مالی - اقتصادی، تاب‌آوری جسمی - زیستی، تاب‌آوری فرهنگی - اجتماعی و تاب‌آوری روانی - معنوی شناسایی شد.
نوروزی، خامه‌چی و درویش (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی	کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تاب‌آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی رابطه مستقیم و معنادار دارد و در این میان، سرمایه اجتماعی نقش متغیر میانجی را بازی می‌کند که تأیید شد. همچنین، بین سرمایه اجتماعی و تاب‌آوری سازمانی رابطه معنادار برقرار است.
احمدی، مصدق راد و کرمی (۱۳۹۸)	تأثیر آموزش مهارت‌های تاب‌آوری بر کیفیت زندگی کاری پرستاران	کیفیت زندگی کاری پرستاران پس از آموزش مهارت‌های تاب‌آوری افزایش می‌یابد و مداخله آموزشی بیشترین تأثیر مثبت را بر ابعاد حل مشکلات فردی، مشارکت در سازمان، ارتقای شغلی، امنیت شغلی و حقوق و دستمزد پرستاران دارد.
حاتمیان و حاتمیان (۱۳۹۸)	پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و تاب‌آوری	نتایج حاکی از وجود هم‌بستگی مثبت و معنادار بین تاب‌آوری و رضایت شغلی کارکنان است. ضمن آنکه بین ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی، هم‌سازی و وظیفه‌شناسی هم‌بستگی مثبت و معناداری وجود دارد. این در حالی است که هم‌بستگی منفی و معناداری بین ویژگی‌های شخصیتی روان‌نژند و تجربه‌پذیری با رضایت شغلی برقرار است. بر این اساس با متغیرهای ویژگی‌های شخصیتی و تاب‌آوری می‌توان رضایت شغلی در کارکنان را پیش‌بینی کرد.

روش‌شناسی پژوهش

از جمله موضوعات مهم در مطالعات علمی با هدف حقیقت‌یابی، انتخاب روش تحقیق مناسب است و انتخاب روش تحقیق مناسب، به هدف‌ها و ماهیت موضوع تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد (خاکی، ۱۳۸۲). در این رابطه، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و از نظر رویکرد و استراتژی نیز، در دسته پژوهش‌های آمیخته اکتشافی (ابتدا کیفی، سپس کمی) قرار می‌گیرد. برای اجرای پژوهش در بخش کیفی، ابتدا ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بر مبنای قاعده اشباع نظری صورت گرفت. روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای (کلوله برفی) و جامعه آماری پژوهش، خبرگان و افراد صاحب‌نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی نظام سلامت بود. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت و تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است و می‌توان برای شناخت عوامل مؤثر در الگوهای موجود در داده‌های کیفی، به‌خوبی از آن استفاده کرد. بر اساس این دیدگاه با استفاده از راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون و شیوه کدگذاری‌های باز و محوری و گزینشی در بستر نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۱۸، به طراحی الگوی اولیه پژوهش اقدام شد (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ زاده، ۱۳۹۰). پس از طراحی الگوی اولیه، از روش نسبت روایی محتوایی (CVR)^۱، به‌منظور تعیین روایی پژوهش در بخش کیفی استفاده شد. برای این منظور، پرسش‌نامه‌ای با مقیاس هفت‌گزینه‌ای از کدهای استخراج‌شده طراحی شد و در اختیار

1. Content Validity Ratio (CVR)

۹ نفر از خبرگان قرار گرفت تا میزان فراوانی موافقت هر فرد با گویه‌های پرسش‌نامه مشخص شود. پس از گردآوری دیدگاه خبرگان، از آنجایی که نسبت روایی محتوای به‌دست‌آمده برای تمامی سوآله‌ها، بیشتر از حداقل مقدار معادل ۰/۷۵ محاسبه شد، می‌توان بیان کرد که گویه‌های ارائه‌شده، از روایی محتوایی لازم برخوردار است. برای سنجش پایایی پژوهش در بخش کیفی نیز، از روش هولستی استفاده شد. این روش را نئوندورف^۱ (۲۰۰۲) ارائه کرده است. در این روش، کدگذاری باید دو مرتبه انجام شود. در تحقیق حاضر، در مرتبه نخست، کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا و در مرتبه دوم دستی انجام شد و مقدار ضریب پایایی ۹۳ درصد به‌دست آمد که نشان می‌دهد نتایج بخش کیفی از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. گام‌های انجام پژوهش

گام اول: طراحی و اجرای پژوهش کیفی (روش تحلیل مضمون)

۱. تعریف و تعیین افراد مطلع از موضوع تاب‌آوری کارکنان
۲. انتخاب نمونه با رویکرد هدفمند و غیراحتمالی با استفاده از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای (گلوله برفی)
۳. انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نمونه منتخب، به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور
۴. تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار مکس کیودا، بر مبنای کدگذاری باز و محوری و گزینشی
۵. ارائه الگوی اولیه کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش
۶. تدوین پرسش‌نامه برای ارزیابی روایی بخش کیفی پژوهش با استفاده از روش نسبت روایی محتوایی
۷. ارزیابی پایایی نتایج بخش کیفی با استفاده از روش هولستی
۸. تدوین پرسش‌نامه اعتبارسنجی پژوهش برای استفاده در بخش کمی

گام دوم: طراحی و اجرای پژوهش کمی (روش توصیفی - تحلیلی)

۱. تعریف جامعه آماری تحقیق در بخش کمی (مدیران، کارکنان و کادر درمانی دانشگاه علوم پزشکی همدان)
۲. مشخص کردن حجم نمونه آماری بر اساس فرمول محاسبه حجم نمونه و سطح اطمینان مدنظر در مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی
۳. توزیع پرسش‌نامه در جامعه آماری
۴. طبقه‌بندی و تحلیل داده‌های آماری با استفاده از روش‌های آمار استنباطی
۵. تحلیل و تبیین وضعیت برازش الگوی اولیه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری
۶. ارائه الگوی نهایی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت

در بخش کمی پژوهش نیز، پرسش‌نامه‌ای با مقیاس هفت‌گزینه‌ای برای اعتبارسنجی الگوی اولیه طراحی شد. با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه جامعه آماری هیر، هالت، رینگل و سارستد^۲ (۲۰۱۴)، تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه در میان جامعه آماری بخش کمی پژوهش توزیع شد. جامعه آماری بخش کمی مدیران و کارکنان و کادر درمانی دانشگاه علوم پزشکی همدان بودند. در نهایت، پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به ارزیابی و اعتبارسنجی الگوی اولیه پژوهش پرداخته شد. تحلیل‌ها در مدل‌سازی معادلات ساختاری با یکی از دو

1. Neuendorf

2. Hair, Hult, Ringle and Sarstedt

تکنیک مبتنی بر کوواریانس^۱ یا مؤلفه‌محور^۲ انجام می‌شود. تکنیک مبتنی بر کوواریانس که با نام روش‌های نسل اول شناخته می‌شوند، به کمک نرم‌افزارهای لیزرل^۳ و ای‌کیواس^۴ و آموس^۵ انجام می‌شوند و برای تحلیل، به نمونه‌هایی با حجم زیاد نیاز دارند؛ زیرا در این روش، به تخمین ضرایب مسیر و بارهای عاملی با استفاده از به حداقل رساندن تفاوت بین ماتریس‌های واریانس - کوواریانس مشاهده شده و پیش‌بینی شده می‌پردازند. در مقابل، برای انجام تحلیل در تکنیک مؤلفه‌محور که با نام روش‌های نسل دوم شناخته می‌شود و بعدها به حداقل مربعات جزئی^۶ تغییر نام داد، از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۷ استفاده می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

به‌طور کلی، مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی، از توان آماری بیشتری در مقایسه با مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس محور برخوردار است و مزیت‌های چشمگیری دارد که عبارت‌اند از (هنسler، رینگل و سینکویکس^۸، ۲۰۰۹):

- برای تحلیل داده‌هایی با حجم نمونه کوچک مناسب است؛
- به نرمال بودن داده‌ها نیازی ندارد؛
- برای داده‌هایی که با مقیاس‌های مختلف گردآوری شده، مناسب است؛
- هر دو نوع مدل انعکاسی و سازنده را تحلیل می‌کند؛
- به داشتن حداقل سه متغیر آشکار برای هر متغیر پنهان نیاز ندارد.

با توجه به آنچه بیان شد، در بخش کمی پژوهش برای انجام تحلیل، از دو نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس و نسخه سوم اسمارت پی‌ال‌اس با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

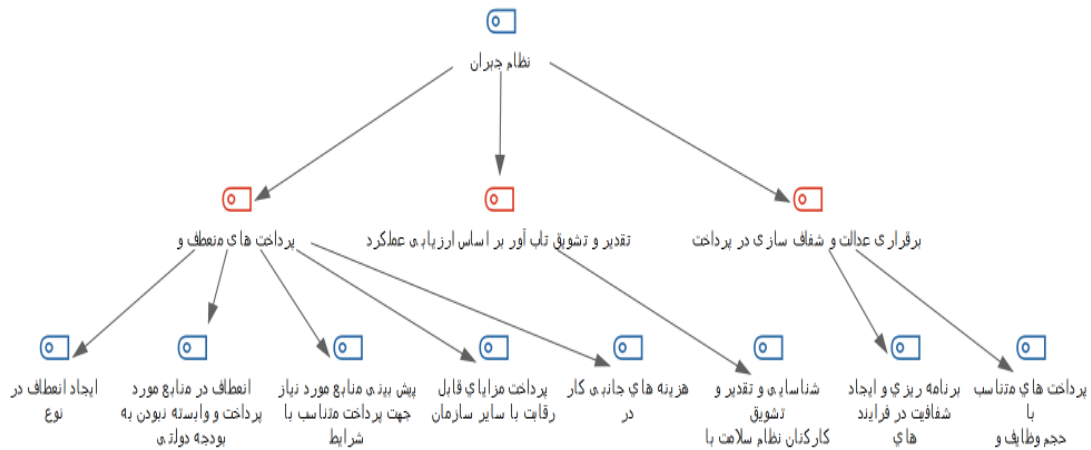
یافته‌های پژوهش

فرایند کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۱۸ انجام گرفت و پس از آن، فرایند تعیین مضامین آغاز شد. در مرحله نخست با قراردادن کدهای مشابه در کنار یکدیگر، مضامین پایه به دست آمد. با این اقدام مشخص شد که بعضی کدهای سطوح بالا، قابلیت خرد شدن در سطوح پایین‌تر را دارند؛ بنابراین فرایند بازبینی مجدد کدها به منظور تجزیه کدهای سطح بالا به سطوح پایین انجام گرفت. بار دیگر فرایند تعیین مضامین آغاز و برای هر مضمون نامی اختصاص داده شد. سپس مضامین نزدیک به هم با قرارگیری در یک گروه و طبقه، یک مضمون کلی‌تر (سازمان‌دهنده) را تشکیل دادند و در آخر، قرارگیری مضامین سازمان‌دهنده در کنار هم، مضامین فراگیر را مشخص کرد. در جدول ۳ نحوه استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بر اساس متن مصاحبه ارائه شده است.

-
1. Covariance-based SEM Techniques
 2. Component-based Techniques
 3. LISREL
 4. EQS
 5. AMOS
 6. Partial Least Squares (PLS)
 7. Smart PLS
 8. Hensler, Ringle & Sinkovics

جدول ۳. نمونه کدگذاری

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	متن مصاحبه
نظام روابط کار و کارکنان	ارتباطات	ارج نهادن به نظرها و خواسته‌های کارکنان	بعد عرض کردم خدمتون یکی از راه‌های اهمیت قائل شدن برای نظرات و خواسته‌های کارکنان و این مسئله موجب ایجاد حس صمیمیت و دوستی بین کارکنان و مدیریت می‌شه و این خودش می‌تونه در تاب‌آوری نقش داشته باشه.



شکل ۱. نمونه کدگذاری مضامین پژوهش حاصل از خروجی نرم‌افزار مکس کیودا

بررسی و ارزیابی متن مصاحبه‌ها، به شناسایی ۶۶ مضمون پایه منجر شد و در نهایت، ارتباط معنایی مضامین پایه، به شناسایی ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده انجامید. در نهایت، از کنار هم قراردادن مضامین سازمان‌دهنده مرتبط، ۵ مضمون فراگیر شناسایی شد که عبارت‌اند از: نظام روابط کار و کارکنان، نظام جبران خدمات، نظام برنامه‌ریزی، کارمندیابی و جذب و استخدام، نظام توسعه منابع انسانی و نظام مدیریت عملکرد کارکنان. جدول ۴ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر پژوهش را نشان می‌دهد.

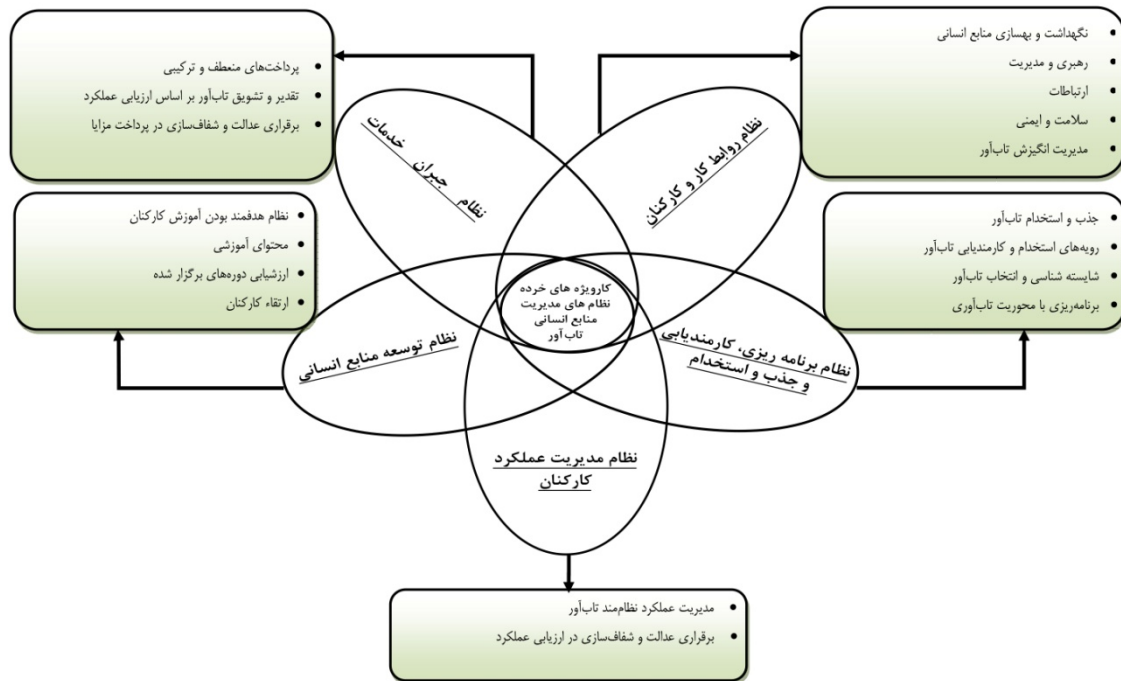
جدول ۴. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه
نظام برنامه‌ریزی کارمندیابی و جذب و استخدام	جذب و استخدام تاب‌آور	نظام مند و هدفمند کردن فرایند جذب و استخدام کارکنان، استخدام صرفاً بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شغل برای جذب افراد تاب‌آور
	رویه‌های استخدام و کارمندیابی تاب‌آور	شفاف‌سازی انتظارات سازمان و کارکنان از یکدیگر در بدو استخدام، مقررات و رویه‌های روشن
	شایسته‌شناسی و انتخاب تاب‌آور	استفاده از متخصصان روان‌شناسی در فرایند ارزیابی داوطلبان استخدام، استفاده از سناریوهای متعدد سنجش تاب‌آوری جهت جذب و استخدام، ایجاد رقابت و چالشی کردن فرایند استخدام
	برنامه‌ریزی با محوریت تاب‌آوری	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تاب‌آور، برنامه‌ریزی سناریومحور بر اساس پیش‌بینی‌های متفاوت از آینده

فراگیر	سازمان دهنده	پایه
نظام روابط کار و کارکنان	نگهداشت و بهسازی منابع انسانی	اجرای نظام جانشین‌پروری تاب‌آور، مدیریت استعداد تاب‌آور کارکنان، غنی‌سازی شغلی و گردش شغلی با محوریت تاب‌آوری، طراحی مجدد مشاغل بر اساس استراتژی کار منقطع، انعطاف‌پذیری در تغییر و جابه‌جایی شغلی افراد، استفاده از نظام ساعت کاری شناور و منقطع، وجود مشاغل با انگیزش درونی
	رهبری و مدیریت	حمایت ادراک شده از مدیران، روحیه قدرشناسی از کارکنان و احساس مسئولیت به آن‌ها، اعتماد دوسویه بین مدیران و کارکنان، نگرش ارزشی و سرمایه‌ای به کارکنان، نگرش مدیریت مشارکتی، صداقت و تواضع و احترام در برخورد با کارکنان، روحیه اقناع کارکنان در مسائل مختلف
	ارتباطات	مدیریت استرس کارکنان برای افزایش تاب‌آوری، ارج نهادن به نظرها و خواسته‌های کارکنان، تشکیل گروه‌های غیررسمی، اطلاع‌رسانی دقیق، شفاف و به‌موقع، روش‌های جدید حمایتی برای جلوگیری از تجربه‌های احساس منفی، ایجاد فضای امن روانی و جو دوستانه در نظام سلامت
	سلامت و ایمنی	ایجاد پرونده الکترونیک سلامت کارکنان نظام سلامت، برگزاری برنامه‌های آموزشی سلامت‌محور، توجه به ایمنی محیط کار (ابزار و تجهیزات) ارگونومی و بهداشت حرفه‌ای، به‌کارگیری سیستم منقطع HSE، ایجاد نظام مراقبت و بیمه‌های منقطع مالی و غیرمالی، ایجاد پرونده الکترونیک سلامت کارکنان نظام سلامت
	مدیریت انگیزش تاب‌آور	نظام تشویق منقطع بر اساس عملکرد و معیارهای تاب‌آوری، ایجاد انگیزه با افزایش امکانات رفاهی، برقراری امنیت شغلی با تبدیل وضعیت از قراردادی به رسمی، برقراری عدالت سازمانی
نظام توسعه منابع انسانی	آموزش هدفمند کارکنان	نظام‌مند و هدفمند کردن آموزش کارکنان براساس شاخص‌های تاب‌آوری، تداوم در آموزش کارکنان در جهت توسعه افراد و نهادینه کردن آموزش‌ها
	محتوای آموزشی با محوریت تاب‌آوری	نیازسنجی آموزش‌های مورد نیاز، استفاده از شیوه‌های آموزشی جدید، آموزش مدیریت بحران، آموزش‌های کار گروهی و تیمی در جهت بالابردن تاب‌آوری، آموزش مدیریت تغییر برای مواجهه با شرایط نامتعارف، آموزش و تقویت روحیه خودباوری، آموزش و تقویت روحیه تطبیق‌پذیری، آموزش و تقویت مهارت خودمدیریتی
	ارزشیابی دوره‌های برگزار شده	ارزشیابی و اثربخشی دوره‌های برگزار شده با محوریت تاب‌آوری
	ارتقای کارکنان	ارتقای کارکنان بر اساس قوانین و مقررات شفاف، به‌دور از نفوذ و سلیقه‌ای عمل کردن مدیران، مسیر شغلی مشخص و ایجاد انعطاف در این فرایند (افقی، عمودی، مورب)
نظام عملکرد کارکنان	مدیریت عملکرد نظام‌مند تاب‌آور	نظام‌مند کردن فرایند مدیریت عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد بر اساس شرح وظایف، اعمال رویه‌های ارزیابی عملکرد برای مدیران
	برقراری عدالت و شفاف‌سازی در ارزیابی عملکرد	ارزیابی‌های عینی و غیرسلیقه‌ای با استناد به شواهد و مستندات، ارائه بازخورد دقیق و شفاف به ارزیابی‌شوندگان
نظام جبران خدمات	پرداخت‌های منقطع و ترکیبی	ایجاد انعطاف در نوع پرداخت‌ها، انعطاف در منابع مورد پرداخت و وابسته‌نبودن به بودجه دولتی، پیش‌بینی منابع لازم جهت پرداخت متناسب با شرایط، پرداخت مزایای رقابت‌پذیر با سایر سازمان‌ها، هزینه‌های جانبی کار در منزل
	تقدیر و تشویق تاب‌آور بر اساس ارزیابی عملکرد	شناسایی و تقدیر و تشویق کارکنان نظام سلامت با روحیه تاب‌آوری
	برقراری عدالت و شفاف‌سازی در پرداخت مزایا	برنامه‌ریزی و ایجاد شفافیت در فرایندهای نظام جبران خدمات، پرداخت‌های متناسب با حجم وظایف و مسئولیت‌ها و عملکرد کارکنان

بر اساس یافته‌های بخش کیفی، الگوی اولیه کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در شکل ۲ ارائه شده

است.



شکل ۲. الگو پژوهشی

بر اساس یافته‌های پژوهش الگوی اولیه کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور، از ۵ کارکرد اصلی تشکیل شده

است که در ادامه هر یک از آن‌ها به اختصار تشریح شده است.

نظام روابط کار و کارکنان

به‌طور کلی، نظام روابط کار و کارکنان، روی نحوه تعاملات بین مدیران و کارکنان متمرکز است و به مدیریت صحیح امور مربوطه توجه دارد. در این زمینه، ارتباطات درون سازمانی، نگهداشت و بهسازی منابع انسانی، نحوه رهبری و مدیریت کارکنان، سلامت و ایمنی کارکنان و مدیریت انگیزش کارکنان، مؤلفه‌های اصلی نظام روابط کار و کارکنان را تشکیل داده که قادر است نقش پُررنگی را در تاب‌آور نمودن کارکنان ایفا کند. برای مثال، از آنجایی که اغلب کارکنان بخش سلامت، در محیط کاری پُرتنش فعالیت می‌کنند، برنامه‌ریزی در جهت مدیریت استرس کارکنان برای جلوگیری از تجربه‌های احساس منفی مفید است و استرس کارکنان را کاهش خواهد داد.

نظام برنامه‌ریزی، کارمندیابی، جذب و استخدام

یکی از دلایل اصلی فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان نظام سلامت، جذب و استخدام نامناسب در بدو ورود به خدمت است. از این‌رو، در صورتی که از ابتدا جذب و استخدام کارکنان به شکل اصولی و بر اساس معیارهای تاب‌آوری صورت گیرد، ضمن رفع بسیاری از مشکلات و تبعات ناشی از استخدام‌های نامناسب، احتمال فرسودگی شغلی و ترک

خدمت کارکنان کاهش خواهد یافت. در این خصوص، شناخت ویژگی‌های داوطلبان استخدام و آشنا ساختن آن‌ها با اهداف و مأموریت‌های سازمان، شفاف‌سازی انتظارات طرفین مانند، سازمان و داوطلبان استخدام از یکدیگر و اقدام به آزمون‌های روان‌شناسی، روان‌شناختی و تیپ‌شناسی شخصیت داوطلبان استخدام جهت گزینش نهایی افراد واجد شرایط به‌منظور به‌کارگیری در مشاغل متناسب با ویژگی‌های روانی و جسمانی کارکنان (تناسب بین شغل و شاغل) بسیار مؤثر خواهد بود.

نظام مدیریت عملکرد کارکنان

کارکنان برای پیشرفت و رسیدن به اهداف تعیین‌شده شغلی، به آگاهی از وضعیت و موقعیت خود نیازمندند و این آگاهی سبب می‌شود که از قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد خود مطلع شوند و برای اثربخشی بیشتر تلاش‌های خود، سازوکارهای لازم را به‌کار گیرند. در این راستا، طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد نظام‌مند و هدفمند مدیران و کارکنان با استفاده از مصداق‌ها، شاخص‌ها و هدف‌های مشخص با محوریت تاب‌آوری در نظام سلامت حائز اهمیت است و موجب می‌شود که کارکنان با توجه به معیارهای تاب‌آوری ارزیابی شوند. از سویی، ارائه نتایج شفاف و بازخورد دقیق، نه‌تنها به برطرف کردن کاستی‌ها و ضعف‌های عملکردی منجر خواهد شد، بلکه به شکل غیرمستقیم افزایش میزان تاب‌آوری را در پی خواهد داشت. در این زمینه، برقراری عدالت و شفاف‌سازی در فرایند مدیریت عملکرد، مانند ارزیابی‌های عینی و غیرسلیقه‌ای با استناد به شواهد و مستندات نیز می‌تواند مفید واقع شود.

نظام توسعه منابع انسانی

یکی از پایه‌های اصلی افزایش آستانه تحمل کارکنان و مقابله با پدیده فرسودگی شغلی، نظام توسعه منابع انسانی است که کارکنان را قادر می‌سازد در شرایط سخت و ناپایدار، عملکرد شغلی مقبولی را ارائه کنند. در این راستا، آموزش کارکنان نظام سلامت با توجه به ماهیت شغلی و شرایط خاص محیط کار، می‌بایست به‌صورت هدفمند باشد و با محوریت تاب‌آوری انجام شود. برای مثال، اغلب کارکنان نظام سلامت، هنگام بروز بحران‌های مختلف مانند تصادف، سیل، زلزله، بیماری‌های خطرناک مسری مانند کرونا و... می‌بایست در محل کار حضور داشته باشند و به بیماران خدمت‌رسانی کنند. در این زمینه، برگزاری دوره‌هایی مانند نحوه بهسازی وضعیت روانی کارکنان و تقویت روحیه تطبیق‌پذیری، از جمله اقدام‌هایی است که نه‌تنها بهبود در مدیریت و نحوه ارائه خدمات به بیماران را باعث می‌شود، بلکه بر قابلیت فردی کارکنان اثر می‌گذارد و به افزایش آستانه تحمل و تاب‌آور کردن کادر درمان منجر خواهد شد.

نظام جبران خدمات

عموماً متناسب‌نبودن نحوه جبران خدمت با میزان مسئولیت، حجم فعالیت‌ها و عملکرد شغلی افراد، نارضایتی شغلی را در پی دارد و به تبع آن، زمینه ترک خدمت کارکنان را فراهم می‌آورد. از آنجایی که اغلب کارکنان، نحوه جبران خدمت در سازمان محل اشتغال خود را با سایر سازمان‌ها مقایسه می‌کنند و با عنایت به اینکه کارکنان نظام سلامت، به‌صورت شبانه‌روزی و در محیطی به‌شدت پُراسترس خدمت‌رسانی می‌کنند، نظام جبران خدمت کارآمد و نظام‌مند اهمیت ویژه‌ای دارد و به‌عنوان عاملی انگیزشی، زمینه را برای افزایش تاب‌آوری و ادامه فعالیت در شرایط نامساعد فراهم می‌کند.

ارزیابی الگوی کارکردهای منابع انسانی تاب‌آور با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی، معیارهای برازندگی، به‌ترتیب در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی (عمومی) بر اساس آزمون شاخص‌های مندرج در جدول ۵ بررسی شده است.

جدول ۵. مراحل ارزیابی و اعتبار سنجی الگو پژوهش در مدل‌سازی معادلات ساختاری

نوع مدل	نوع آزمون	شاخص	برآورد و دامنه پذیرش
مدل اندازه‌گیری	پایایی	بارهای عاملی ^۱	میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار را نشان می‌دهد. این رقم باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد.
		آلفای کرونباخ ^۲	برآوردی برای پایایی، بر اساس هم‌بستگی درونی معرف‌هاست. این رقم باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد.
		پایایی ترکیبی (CR) ^۳	این رقم باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد.
	روایی هم‌گرا	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) ^۴	مجموعه معرف‌ها (گویه‌ها) به چه میزان سازه اصلی را تبیین می‌کنند. این رقم باید بیشتر از ۰/۵ باشد.
		شاخص فورنر و لانکر ^۵	جذر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر هم‌بستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد.
			بار مقطعی
مدل ساختاری	مطلوبیت مدل	ضریب تعیین R	نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد. مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به‌ترتیب قوی، متوسط و ضعیف توصیف شده است.
		ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها	در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به‌ترتیب با حداقل آماره t ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شود.
مدل کلی پی‌ال‌اس	مطلوبیت مدل	GOF	سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

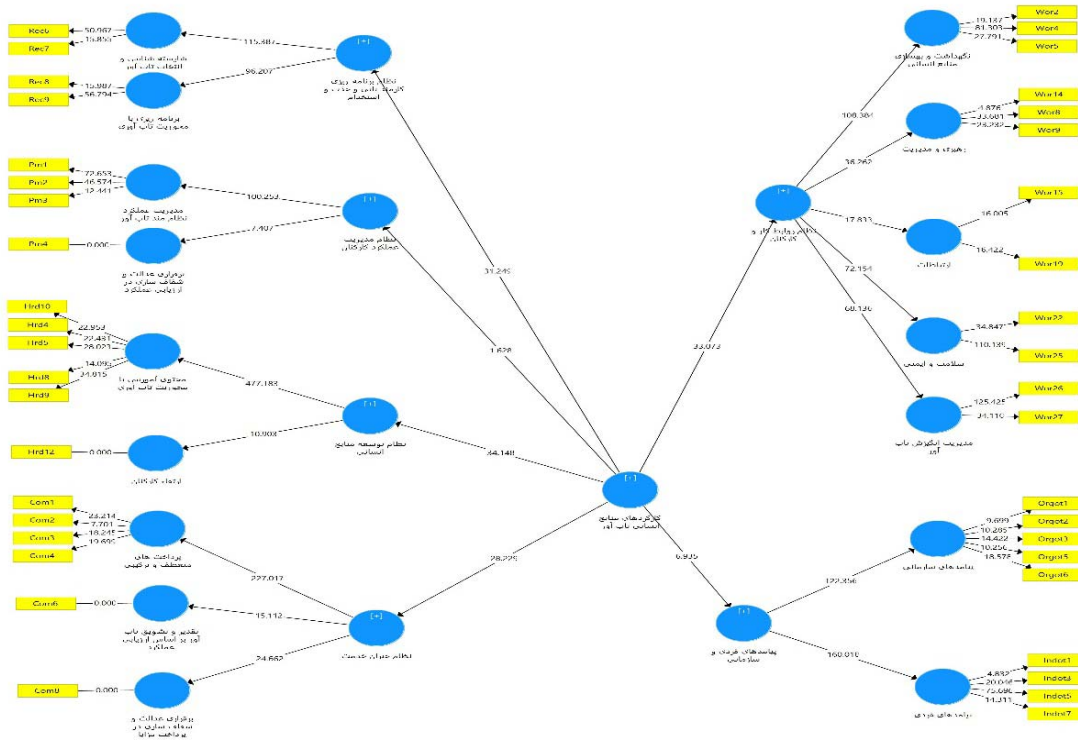
نتایج آزمون‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری، مقادیر ضریب تعیین مدل ساختاری و نتیجه مطلوبیت مدل در جدول ۶ ارائه شده است.

1. Factor Loading
2. Cronbach Alpha
3. Composite Reliability (CR)
4. Average Variance Extracted (AVE)
5. Fornell and Larcker

جدول ۶. نتایج پایایی، روایی و برازش کلی

مدل کلی GOF	$\sqrt{R^2}$	\sqrt{AVE}	مدل اندازه‌گیری			متغیرهای مکنون (سازه‌ها)	
			مدل ساختاری	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ		
۰/۵۲۹	۰/۶۵۰	۰/۸۱۴	ضریب تعیین	میانگین واریانس			
			ارتباطات	۰/۷۰۲	۰/۷۵۴	۰/۶۰۶	۰/۵۲۳
			ارتقای کارکنان	۱	۱	۱	۰/۴۰۱
			برقراری عدالت و شفاف‌سازی ارزیابی عملکرد	۱	۱	۱	۰/۳۸۴
			برقراری عدالت و شفاف‌سازی در پرداخت مزایا	۱	۱	۱	۰/۶۴۷
			برنامه‌ریزی با محوریت تاب‌آوری	۰/۷۰۶	۰/۷۶۹	۰/۶۲۶	۰/۸۵۱
			تقدیر و تشویق تاب‌آور براساس ارزیابی عملکرد	۱	۱	۱	۰/۴۲۰
			رهبری و مدیریت	۰/۷۰۱	۰/۸۰۱	۰/۵۸۷	۰/۵۷۵
			سلامت و ایمنی	۰/۷۶۷	۰/۸۵۷	۰/۷۴۹	۰/۸۲۷
			شایسته‌شناسی و انتخاب تاب‌آور	۰/۷۴۵	۰/۷۸۲	۰/۶۴۳	۰/۸۶۸
			محتوی آموزشی با محوریت تاب‌آوری	۰/۸۰۷	۰/۸۶۷	۰/۵۶۷	۰/۹۵۲
			مدیریت انگیزش تاب‌آور	۰/۷۵۹	۰/۸۹۱	۰/۸۰۳	۰/۶۹۷
			مدیریت عملکرد نظام‌مند تاب‌آور	۰/۷۲۳	۰/۸۴۶	۰/۶۵۲	۰/۹۰۳
			نظام برنامه‌ریزی کارمندیابی و جذب	۰/۷۲۴	۰/۸۲۶	۰/۵۴۵	۰/۵۹۱
			نظام توسعه منابع انسانی	۰/۸۱۰	۰/۸۶۴	۰/۵۱۷	۰/۶۶۹
			نظام جبران خدمت	۰/۸۰۲	۰/۸۶۰	۰/۵۰۹	۰/۶۶۱
			نظام روابط کار و کارکنان	۰/۸۹۰	۰/۹۱۰	۰/۵۶۷	۰/۷۰۱
			نظام مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۷۵۶	۰/۸	۰/۵۱۲	۰/۰۲۹
نگهداشت و بهسازی منابع انسانی	۰/۷۸۰	۰/۸۲۴	۰/۶۱۲	۰/۸۹۵			
پرداخت‌های منطف و ترکیبی	۰/۷۸۵	۰/۸۱۰	۰/۵۲۱	۰/۹۵۶			
کارکردهای منابع انسانی تاب‌آور	۰/۹۱۷	۰/۹۲۴	۰/۵۰۷	۰/۵۶۶			

همان طور که مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) آزمون روایی هم‌گرا برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ محاسبه شده است که تمامی آن‌ها در دامنه پذیرش قرار گرفته‌اند. برای ارزیابی مدل ساختاری نیز، از شاخص ضریب تعیین (R) و ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها استفاده شده است. در این رابطه، ضریب تعیین معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زای مدل مسیر است و نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد. مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ برای متغیرهای مکنون درون‌زا در مدل مسیر ساختاری، به ترتیب قوی، متوسط و ضعیف توصیف شده است. (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۲). ضرایب معناداری مدل ساختاری نیز در شکل ۳ ارائه شده است که در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره تی ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شود.



شکل ۳. الگوی اصلی تحقیق در حالت ضرایب معناداری T

برای برازش مدل (GOF) نیز سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مقدار GOF برابر با ۰/۵۲۹ است که برازش کلی قوی مدل را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه وجود منابع انسانی تاب‌آور و شناسایی عوامل ایجادکننده آن، به‌منظور استمرار فعالیت و خدمت‌رسانی آن‌ها به جامعه اهمیت چشمگیری دارد؛ به‌ویژه در سازمان‌هایی همچون دانشگاه‌های علوم پزشکی که عموماً منابع انسانی در وضعیت بحرانی فعالیت می‌کنند و محیط کاری نامتعارفی دارند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگو کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه ۳ نظام سلامت کشور انجام شده است. از آنجایی که الگوهای پیشین، فقط در خصوص تاب‌آوری سازمانی انجام شده است و تاکنون الگویی برای کارکردهای منابع انسانی تاب‌آور، چه در داخل و چه در خارج از کشور، ارائه نشده است، نمی‌توان به‌طور مستقیم نتایج پژوهش حاضر را با الگوهای پیشین مقایسه کرد؛ اما با توجه به اینکه نقش بعضی از متغیرها و عوامل زمینه‌ای در تاب‌آوری کارکنان، در پژوهش‌های پیشین بررسی شده است، در ادامه، عوامل و شاخص‌های مهم مرتبط و مشترک به‌صورت تطبیقی بررسی خواهد شد.

حسب نتایج پژوهش، مؤلفه‌های الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور که در تاب‌آور کردن کارکنان نقش مهمی را ایفا می‌کنند، عبارت‌اند از: نظام برنامه‌ریزی، کارمندیابی و جذب و استخدام؛ نظام مدیریت عملکرد کارکنان؛ نظام توسعه منابع انسانی؛ نظام جبران خدمات؛ نظام روابط کار و کارکنان. در این رابطه، هدفمند و نظام‌مند کردن نظام

توسعه منابع انسانی با محوریت تاب‌آوری حائز اهمیت است و سازمان‌ها می‌بایست اجرای دوره‌های آموزشی تاب‌آورمحور، مانند مدیریت کار تیمی و گروهی، مدیریت تغییر، مهارت‌های خودمدیریتی و همچنین، تقویت روحیه خودباوری و تطبیق‌پذیری در کارکنان را به‌طور جدی مدنظر قرار دهند. بنابراین، در مراکز درمانی و به‌ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی، می‌بایست شرایطی فراهم شود تا با اصلاح و بهینه‌سازی نظام توسعه منابع انسانی و توجه به مؤلفه‌های تاب‌آوری در آموزش کارکنان، به افزایش ظرفیت روانی و جسمانی کارکنان، به‌منظور فعالیت در شرایط سخت و نامتعارف اقدام‌های لازم صورت پذیرد. در چنین وضعیتی، تاب‌آوری فردی کارکنان افزایش می‌یابد و احتمال ترک خدمت کاهش خواهد یافت که این موضوع با نتایج تحقیق میتساکیس (۲۰۲۰) و احمدی و همکاران (۱۳۹۸) سازگار است.

در نظام روابط کار و کارکنان نیز، برقراری اعتماد و ارتباط دوسویه بین مدیر سازمان و کارکنان، روحیه قدرشناسی همراه با تواضع و صداقت در برخورد با آنان، افزایش تعهد و هم‌دلی بین کارکنان را در پی خواهد داشت. همچنین، نگرش ارزشی به کارکنان و برقراری مدیریت مشارکتی نیز موجب می‌شود که کارکنان احساس کنند در تصمیم‌ها، موفقیت‌ها و حتی شکست‌های سازمان نقش دارند و پیامدهای این تصمیم‌ها به آن‌ها بازمی‌گردد. چنین موضوعاتی اهمیت نقشی را نشان می‌دهد که نحوه مدیریت و رهبری در تاب‌آوری منابع انسانی دارد که با نتایج پژوهش تئو و همکاران (۲۰۱۷) و سوریانینگتیاز و همکاران (۲۰۱۹) سازگار است.

با توجه به فعالیت مداوم کادر درمان در محیط‌های آلوده به انواع بیماری‌ها، به‌ویژه بیماری‌های مسری و همچنین، احتمال دریافت تشعشعات خطرناک به دلیل به‌کارگیری دستگاه‌ها و تجهیزات پزشکی، مانند دستگاه‌های تصویربرداری و...، فراهم کردن زمینه‌های لازم برای ارتقای سلامت و ایمنی محیط کار از سوی مدیران برای کارکنان، به‌همراه پیاده‌سازی ارگونومی و بهداشت حرفه‌ای در راستای حفظ سلامت روحی و جسمی کارکنان بسیار ضروری به‌نظر می‌رسد. در چنین موقعیتی، فراهم کردن شرایط ایمنی مناسب در محیط کار علاوه بر اینکه خطرهای ناشی از فعالیت در محیط‌های نامساعد را کاهش خواهد داد، به افزایش تاب‌آوری نیز منجر خواهد شد که این موضوع با نتایج پژوهش ایزدی (۱۳۹۶) تا حدی هم‌راستا است.

پیاده‌سازی نظام جبران خدمت نظام‌مند با محوریت تاب‌آوری، در ایجاد انگیزه ادامه فعالیت کارکنان در شرایط کاری دشوار بسیار مؤثر خواهد بود. در این خصوص، اعطای مزایای ترکیبی نقدی و غیرنقدی، مانند پاداش، بن خرید کالا، تسهیلات و...، جبران خدمت بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شاخص‌های تاب‌آوری، جبران خدمت برای بعضی از فعالیت‌ها و خدمت‌رسانی کارکنان در منزل، به‌همراه قوانین شفاف و عادلانه نظام جبران خدمت بر اساس حجم فعالیت‌ها و مسئولیت افراد، به رضایت شغلی و در نهایت، افزایش تاب‌آوری کارکنان منجر خواهد شد که این یافته با نتایج پژوهش‌های حاتمیان (۱۳۹۸) و مزروعی نصرآبادی و جان‌نثاری (۱۴۰۰) سازگار است.

در نهایت، بر اساس نتایج پژوهش موضوعات زیر برای مدیریت تاب‌آوری کارکنان به سازمان‌ها و مدیران پیشنهاد

می‌شود:

- با توجه به روند صعودی ترک خدمت کارکنان کادر درمانی، به‌ویژه پزشکان و پرستاران، مدیران منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی، می‌بایست هنگام خروج کارکنان به مصاحبه و عارضه‌یابی منابع انسانی اقدام کنند. بدیهی است چنین رویکردی، به شناسایی سایر جنبه‌های ناشناخته و کسب تجربه‌های جدید از دیدگاه

- کارکنانی که قصد ترک خدمت دارند، منجر خواهد شد. توجه به نظرهای کارکنان جدا شده از سازمان، همراه با تلاش برای رفع مشکلات مطرح شده، بهبود در زمینه حفظ و نگهداشت کارکنان فعلی را در پی خواهد داشت.
- توصیه می‌شود با توجه به لزوم افزایش تاب‌آوری کارکنان در مراکز درمانی، مدیران طرح‌های درون‌سازمانی ویژه‌ای، مانند طرح «چسبندگی سازمانی» را در دستور کار قرار دهند. این طرح‌ها علاقه کارکنان را به شغل و محل کار افزایش خواهد داد.
 - در راستای مدیریت انگیزش تاب‌آور کارکنان، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها مدیریت استعداد تاب‌آور، گردش شغلی با محوریت تاب‌آوری، همراه با استقرار نظام ساعت کاری شناور را در دستور کار قرار دهند. همچنین، برنامه‌هایی مانند استقرار نظام تشویق منعطف بر اساس عملکرد مبتنی بر شاخص‌های تاب‌آوری، افزایش امکانات رفاهی، برقراری امنیت شغلی و تبدیل وضعیت کارکنان از قراردادی به رسمی را نیز مدنظر قرار دهند.
 - تشکیل پرونده الکترونیک سلامت برای کارکنان، برگزاری برنامه‌های آموزشی سلامت‌محور، توجه به ایمنی محیط کار به همراه استقرار نظام مراقبت و بیمه‌ای منعطف نیز، از جمله اقدام‌های مؤثر در حفظ سلامت جسمانی و روحی کارکنان است که به تاب‌آور کردن منابع انسانی کمک می‌کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، به نظر می‌رسد برای انجام پژوهش‌های بعدی، این موضوعات به اندازه کافی جذابیت داشته باشند:

- طراحی الگوی کارکردهای منابع انسانی تاب‌آور در مراکز درمانی بخش خصوصی کشور؛
- انجام مطالعات تطبیقی با بخش دولتی نظام سلامت، به همراه بررسی نقش سبک مدیریت و تأثیر آن بر شرایط روحی - روانی و میزان تاب‌آوری کارکنان

در اجرای پژوهش حاضر، نظر به جدید بودن موضوع و همچنین، ویژگی‌های جامعه آماری و رعایت بعضی از الزامات قانونی، محدودیت‌هایی وجود داشته است که احتمالاً بر نتایج به دست‌آمده تأثیر گذاشته است، از این رو نمی‌توان با اطمینان کامل نتایج آن را به جوامع دیگر تعمیم داد. بعضی از محدودیت‌های مهم این پژوهش به شرح زیر است:

- برای گردآوری داده‌های بخش کیفی، ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام شد. چند نفر از خبرگان در این مصاحبه‌ها، به جهت رعایت بعضی ملاحظات، تمایل نداشتند که مصاحبه ضبط شود و فقط اجازه دادند که از مصاحبه یادداشت‌برداری شود. به دلیل محدود بودن شرایط ضبط و یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها، احتمال می‌رود که بعضی از جنبه‌های مصاحبه‌ها کامل نباشد و محقق ناخواسته آن‌ها نادیده گرفته و شناسایی نشده باشند.
- رعایت بعضی از جنبه‌ها، قوانین و مقررات اداری، به طولانی‌تر شدن مدت زمان اجرای پژوهش منجر شد؛ برای مثال اخذ مجوز انجام پژوهش در دانشگاه علوم پزشکی منطقه ۳ نظام سلامت کشور، یک ماه طول کشید یا هماهنگی‌های لازم برای برگزاری جلسه‌های مصاحبه بسیار زمان‌بر بود.
- فراهم نبودن شرایط برای برگزاری مصاحبه‌های بخش کیفی، بر اساس برنامه زمان‌بندی شده و تغییر مکرر زمان و مکان انجام مصاحبه‌ها، به دلیل مشغله مصاحبه‌شوندگان نیز محدودیت مهم دیگر این پژوهش بود.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر از رساله دکتری تخصصی استخراج شده است و از این طریق، از تمامی استادان و داوران فرهیخته‌ای که با نظرهای سازنده خود، اینجانب را در تدوین مقاله حاضر یاری کردند، سپاسگزاری می‌کنم.

منابع

- ابراهیمی، سید عباس؛ فیض، داود و پیت کران، حسین (۱۳۹۶). تحلیل جامع عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۷(۳)، ۳۷-۵۸.
- احمدی، بتول؛ مصدق راد، علی محمد و کرمی، بدریه (۱۳۹۸). تأثیر آموزش مهارت‌های تاب‌آوری بر کیفیت زندگی کاری پرستاران: یک مطالعه کنترل تصادفی شده. *نشریه پایش*، ۱۸(۳)، ۲۷۹-۲۸۹.
- الحسینی المدرسی، سید مهدی و فیروز کوهی برنج‌آبادی، مجید (۱۳۹۶). تحلیل رابطه تاب‌آوری با ابعاد عجین شدن با شغل، *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵(۸۳)، ۱-۲۴.
- ایزدی، حسین (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در کاهش تاب‌آوری سازمان‌ها در شرایط بحرانی با استفاده از مدل تحلیل سلسله‌مراتبی مطالعه موردی سازمان آتش نشانی شهرستان آمل، *فصلنامه دانش پیگیری و مدیریت بحران*، ۷(۴)، ۳۲۱-۳۰۷.
- بایرامی، رقیه؛ ابراهیمی‌پور، حسین و رضا زاده، علیرضا (۱۳۹۶). چالش‌های اورژانس پیش بیمارستانی مشهد، *فصلنامه بیمارستان*، ۱۶(۲)، ۸۱-۸۹.
- پیدایی، میرمهرداد؛ پیله‌وری سلماسی، نازنین و شهریاری، محمد رضا (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط پاندمی کرونا از دیدگاه اسلام با رویکرد دلفی فازی، *مجله مدیریت فرهنگی*، ۱۴(۵۱)، ۷۱-۸۱.
- تقدسی، محسن؛ نبی‌زاده قرقوزار، زهره و بلندیان بافقی، شهناز (۱۳۹۸). تمایل به ترک خدمت در پرستاران شاغل و عوامل مرتبط: یک مرور نظام‌مند، *فصلنامه پرستاری، مامایی و پیراپزشکی*، ۴(۴)، ۱-۱۴.
- حاتمیان، پیمان و حاتمیان، پرستو (۱۳۹۸). پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و تاب‌آوری، *روان‌شناسی*، ۸(۲)، ۳-۸.
- حسینی، ابوالحسن و جعفری بازیار، فاطمه (۱۳۹۸). تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان بااستعداد و مدیران سازمان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۸(۹۱)، ۹-۳۰.
- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر و دادفر، زهرا (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲۹(۲۹)، ۱۵۵-۱۷۱.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲). *روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی*، تهران: نشر بازتاب.
- خسروی، سالار؛ نجفی، امیر؛ مرجانی، محمد رضا و محمدی، نبی‌اله (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی با موفقیت و تداوم کسب‌وکار بانک‌ها. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۴۰(۴۰)، ۲۵-۳۲.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS* (چاپ اول)، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.

- راحتی، جواد (۱۴۰۰). مطالعه تاب‌آوری سازمانی و تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهبود آن در بحران بیماری کرونا. هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان، ایران.
- رحیمی، فرج‌الله؛ محمدی، جیران؛ کیانی، احسان (۱۳۹۷). الگوی چند سطحی پیشامدها و پیامدهای تاب‌آوری شغلی در محیط کار، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۰(۳۴)، ۴۴-۶۳.
- رشیدی، محبوبه؛ سید نقوی، میر علی؛ رضایی منش، بهروز و واعظی، رضا (۱۴۰۰). الگو کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳)، ۱۴۱-۱۶۰.
- سالم قهفرخی، امین؛ رضایی، سید رضا؛ رستمی، محسن و علیخواه، ساهره (۱۳۹۹). جایگاه تاب‌آوری سازمانی در مدیریت بحران‌ها و فجایع گردشگری. فصلنامه علمی تخصصی پژوهش‌های گردشگری و توسعه پایدار، ۳(۱)، ۲۵-۴۰.
- سردارزاده، فرشته؛ ژیان باقری، معصومه و فراهانی مشهدی، ملکه (۱۳۹۵). نقش تاب‌آوری در کاهش استرس شغلی و فرسودگی شغلی کارمندان طرح اقماری شرکت نفت فلات قاره ایران. مجله روان‌شناسی و روان‌پزشکی شناخت، ۳(۴)، ۶۱-۷۷.
- طاهری عطار، غزاله و رستم لو، رضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر خلاقیت و نوآوری در محصول و فرایند (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، ۷(۲)، ۴۷-۶۸.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ مهرآرا، اسداله و کلاتری، رزیتا (۱۳۹۸). بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین پروری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۱(۱)، ۷۵-۱۰۰.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- غلامی، بهمن (۱۳۹۶). بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۹(۲)، ۱۱۹-۱۴۱.
- کرم‌پور، عبدالحسین؛ احمدی، حیدر؛ صفری کهره، محمد و اسداللهی دهکردی، الهه (۱۳۹۲). بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی. مدیریت دولتی، ۵(۳)، ۱۲۳-۱۴۲.
- محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- محمدی، حامد (۱۳۹۹). تحلیلی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد پژوهش کیفی؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز استان مازندران. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۲(۴۶)، ۱۴۷-۱۶۵.
- مزروعی نصرآبادی، اسماعیل و جان‌نثاری، غزاله (۱۴۰۰). راهبردهای تاب‌آوری منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۱(۳)، صص ۱۱۹-۱۴۹.
- موغلی، علیرضا و وجدانی، فخرالسادات (۱۳۹۸). تاب‌آوری و امنیت شغلی و سلامت روان کارکنان. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و توسعه، صص ۱-۳۵.

- نچارشمس، فاطمه؛ پورعزت، علی اصغر؛ امیری، مجتبی و معصومی، جمشید (۱۴۰۰). خطمشی‌گذاری برای توسعه سرمایه انسانی تاب‌آور در مواجهه با بحران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۴(۵۱)، ۵-۳۴.
- نوروزی، حسین؛ خامه‌چی، حامد و درویش، فاطمه (۱۳۹۹). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر میانجیگری سرمایه اجتماعی. *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۹(۳)، ۱۰۱ - ۱۰۹.
- نیک‌پور، امین (۱۳۹۹). تبیین کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سیره مدیریتی نبوی (رویکردی تحلیلی)، *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۹(۲)، ۳۹۳-۴۱۴.

References

- Abedijafari, H., Taslimi, M., Faghihi, A. & Sheikhzadeh, M. (2011). Thematic analysis and thematic networks: a simple and efficient method for exploring patterns embedded in qualitative data municipalities. *Strategic management thought (management thought)*, 5(2), 151-198. (in Persian)
- Ahmadi, B., Mosadeghrad, A. M., Karami, B. (2019). Effectiveness of resilience education on quality of working life among nursing personnel: A randomized controlled study. *Journal of Payesh*, 18 (3), 279-289. (in Persian)
- Alhosseini Almodarresi, M., Firouzkouhi Berenjabadi, M. (2017). Analysis of Relationship Between resilience with Dimensions of Work Engagement. *Management Studies*, 83 (25), 1-24. (in Persian)
- Bayrami, R., Ebrahimipour, H. & Rezazadeh, A. (2017). Challenges in Pre hospital emergency medical service in Mashhad: A qualitative study. *Journal of Hospital*, 16 (2), 82-90. (in Persian)
- Davari, A., Rezazadeh, A. (2013). *Structural Equation Modeling with PLS Software*. Jahad-daneshgahi press, Tehran. (in Persian)
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 14, 808-821.
- Ebrahimi, S. A., Fiz, D., Ghitkaran, H. (2017). Comprehensive analysis of factors affecting the organizational resilience of SMEs. *Organizational Resource Managent Researches*, 7 (3), 37-58. (in Persian)
- Gholami, B. (2017). Study on the Role of Strategic Management Tools in Strategic Humans Resource Planning. *Human Resource Management Researches*, 9(2), 119-141. (in Persian)
- Guerra, G., Gutiérrez-Calderón, E., Snyder, N., Borja-Aburto, V.H., Martínez-Valle, A., González-Block, M.A. (2018). Loss of job-related right to healthcare associated with employment turnover: challenges for the Mexican health system. *BMC Health Services Research*, (18) 457, 1-11.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2014). *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.

- Hatamian, P., Hatamian, P. (2019). Predict job satisfaction personnel of based personality traits and resiliency. *Psychologic Growth*, 8 (2), 3-8. (in Persian)
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In advances in international marketing*, 20, 277-319.
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Hosseini, A., Jafari Bazayr, F. (2019). Organizational Resilience from the Perspective of Organization Employees and Managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 91 (28), 9-30. (in Persian)
- Hosseini, A., Tabasomi, A. & Dadfar, Z. (2017). Investigation influence of human resource functions on organizational performance, *Public Management Prespective*, 29, 155-171. (in Persian)
- Izadi H. (2018). Identification of the influencing components on reducing organizations resilience in critical conditions using the AHP Model (Case study: Amol County Fire Department). *Disaster Prevention and Managment Knowledge*, 7(4), 307-319. (in Persian)
- Karampour, A., Ahmadi, H., Safari-Kahreh, M. & Asadolahi Dehkordi, E. (2013). Investigation and prioritization the causes factors of employee's turnover in the Mobin petrochemical corporation of Southern Pars. *Quarterly Journal Public Administration*, 5(15), 123-142. (in Persian)
- Khaki, G. (2003). *Research method with thesis Approach*. Tehran, Baztab Press. (in Persian)
- Khosravi, S., Najafi, A., Marjani, M.R., Mohammadi, N. (2020). Investigating the Relationship between Organizational Resilience Components with Business Continuity and success in banking. *Journal of Development Evolution Management*, 40, 25-32. (in Persian)
- Matsumoto, M., Gopal, B. (2019). Solidarity, job satisfaction, and turnover intent in employees. *International Journal of Workplace Health Management*, (12), 247-257.
- Mazroui Nasrabadi, E. & Jannesari, G. (2021). Human Resource Resilience Strategies. *Organizational Resource Managent Researches*, 11 (3), 119-149. (in Persian)
- Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: a new success element' of organizational resilience, *Human Resource Development International*, 23(3), 321-328.
- Moghli, A., Vajdani, F. (2019). Resiliency and job security and mental health of employees. *The fourth international conference on modern researches in management, economy and development*, pp. 1-35. (in Persian)
- Mohammadi, H. (2021). An Analysis of Human Resource Management Functions with a Qualitative Research Approach; a Case in Mazandaran Gas Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 46 (12), 147-166. (in Persian)
- Mohsenin, S. & Esfidani, M.R. (2013). *Structural Equation Modeling with Lisrel Software*. Tehran, Mehraban book press. (in Persian)

- Nadjarshams, F., Pourezat, A.S., Amiry, M. & Massumi, J. (2021). Policy-making for the development of resilient human capital in the face of crisis. *Public Management Researches*, 51 (14), 5-34. (in Persian)
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T. & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam, *Current Issues in Tourism*, (24) 22, 1-17.
- Nikpour, A. (2021). Determining the Duties of Human Resource Management in the Managerial Course of the Holy Prophet (BGUH) (Analytical Approach). *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 9 (2), 393-414. (in Persian)
- Norouzi, H., Khamchchi, H. & Darvish, F. (2020). Investigating the Effect of Strategic Human Resource Management Functions on Organizational Resilience with Emphasis on Social Capital Mediation. *Nursing Management*, 9 (3), 101-109. (in Persian)
- Peidaei, M.M., Pilevari salmasi, N. & Shahriari, M.R. (2021). Identification of the resiliency human resource dimensions during pandemic covid-19 condition from Islamic point of view based on fuzzy Delphi method. *Journal of Cultural Management*, 51 (15), 71-81. (in Persian)
- Rahati, J. (2021). Organizational resilience study and the impact of strategic human resource management on its improvement during Corona virus crisis, *the 8th National Conference on Economics, Management and Accounting*, Shirvan, Iran. (in Persian)
- Rahimi, F., Mohammadi, J., Kiyani, E. (2018). Multi-level model of Antecedents and consequences of career resilience in Workplace. *Quarterly Journal of Career and Organization Counseling*, 34 (10), 44-63. (in Persian)
- Rashidi, M., Sayednaghavi, M. A., Rezaemanesh, B. & Vaezai, R. (2021). Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack. *Public Organizations Management*, 9(3), 141-160. (in Persian)
- Salem Qahfarkhi, A., Rezaei, S. R., Rostami, M., Alikhah, S. (2020). The place of organizational resilience in the management of tourism crises and disasters. *Specialized scientific quarterly of tourism research and sustainable development*, 3(1), 25-40. (in Persian)
- Sardarzadeh, F., Jian Bagheri, M., Malake, F. M. (2016). The role of resilience in reduction of job stress and job burnout among employees of satellite project of Iranian Offshore Oil Company. *Journal of Shenakht Psychology and Psychiatry*, 3 (4), 61-77. (in Persian)
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T. & Cronshaw, S. (2019). Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, (30), 1287-1322.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E. A. & Irawanto, D. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2).

- Taghadosi, M., Nabizadeh Gharghozar, Z., bolandianbafghi, S. (2019). Intention to Leave of Nurses and Related Factors: A Systematic Review. *SJNMP*, 4 (4), 1-14. (in Persian)
- Taheriattar, G., Rostamloo, R. (2018). Investigation the influence of Human Resource Functions on creativity and innovation of Products and process. *Innovation Management Journal*, 7 (2), 47-68. (in Persian)
- Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25 (3), 136-147.
- Tootian, S., Mehrara, A., Kalantari, R. (2019). Studying the Barriers of Implementing succession at Central departments Melli bank in Iran. *Human Resource Management Researches*, 11(1), 75-100. (in Persian)