

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی در برخی از سازمان‌های کشور لبنان است. فرضیات این پژوهش به بررسی تاثیر دو کارکرد مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه و کارمندیابی و استخدام) بر دو بعد تاب‌آوری سازمان (چابکی و استحکام) می‌پردازند.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** پژوهش حاضر بر اساس طرح تحقیق اکتشافی انجام شده است. به منظور بررسی فرضیات از رویکرد کمی بهره گرفته شده است. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده، ۱۵۰ پرسشنامه کامل برای تحلیل گردآوری شد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی و رگرسیون استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهشی:** نتایج نشان می‌دهند که دو کارکرد مدیریت منابع انسانی، یعنی آموزش و توسعه و کارمندیابی و استخدام هر دو بعد تاب‌آوری سازمانی یعنی چابکی و استحکام را تحت تاثیر قرار می‌دهند. **محدودیت‌ها و پیامدها:** بسیاری از سازمان‌های از همکاری در این پژوهش خودداری کردند. به منظور مقابله‌سازی آنها در مورد اهمیت مطالعه، نسبت به ارسال پست الکترونیکی به آنها اقدام شد که در نهایت برخی از آنها تمایلی به همکاری نشان ندادند.

**پیامدهای عملی:** مدیران منابع انسانی می‌توانند از این مطالعه به منظور توسعه اهداف سازمان‌ها و پشتیبانی از برخی ابعاد تاب‌آوری سازمانی استفاده کنند. این کار به مدیران منابع انسانی امکان می‌دهد تا تصمیماتی مرتبط با تاب‌آوری سازمانی اتخاذ کنند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** این پژوهش جزء اندک مطالعاتی است که همبستگی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد تاب‌آوری سازمانی را مورد بررسی قرار داد. علاوه بر این، مطالعه حاضر نگاه عمیق‌تری نسبت به انتخاب دو کارکرد مدیریت منابع انسانی و دو بعد تاب‌آوری سازمانی داشت چون، مطالعات قبلی بیشتر بر تاب‌آوری فردی تمرکز داشتند.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

### مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
mostafajef@hotmail.com

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول).  
g\_tabarsa@sbu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
a-rezaeian@sbu.ac.ir

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تاب‌آوری سازمانی، چابکی، استحکام.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۰۹ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱  
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





**Research Paper**

**The effect of Human resource management functions on Organizational Resilience: Study on Some Lebanese Organizations.**

Mostafa Jaffal<sup>1</sup>, Gholamali Tabarsa<sup>2\*</sup>, Ali Rezaeian<sup>3</sup>

**Authors**

1. Ph.D. Candidate, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.  
mostafajef@hotmail.com
2. Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran  
(\*Corresponding Author).  
g\_tabarsa@sbu.ac.ir
3. Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.  
a-rezaeian@sbu.ac.ir

**Abstract**

**Purpose:** The purpose of this study is to test the relationship between human resource management functions and organizational resilience in some Lebanese organizations. The hypotheses are to see the impact of two human resource management functions (training& development; recruitment &selection), on two organizational resilience dimensions (agility & robustness).

**Design/ methodology/ approach:** The exploratory research design was adopted for this study. Quantitative method used to test the relationship. Questionnaire based on 5-point Lickert scale was used to collect data. One hundred fifty respondents completed the survey. Inferential statistical tools such as correlation and regression analysis were used in testing the stated research hypotheses.

**Research Findings:** Results showed that two human resource management functions (Training& Development; Recruitment &Selection) affect organizational resilience (Agility &Robustness).

**Limitations & Consequences:** Not all the organizations accept to apply this study. Some of them refused, we tried to send email for them to explain the importance of this study, but they refused.

**Practical Consequences:** Human resource managers can use this study to develop targets in their organizations and to support some organizational resilience dimensions. It allows human resource managers to make decisions related to organizational resilience.

**Innovation or value of the Article:** This research is among the rare studies that have tested the correlation between human resource management functions and organizations resilience dimensions. In addition to that, this study goes deeper in choosing two human resource management functions and two organizational resilience dimensions, studies before focus on individual resilience.

**Paper Type:** Research Article

**Keywords:** Human Resource Management, Human Resource Management Functions, Organizational Resilience, Agility, Robustness

Received Date:2022-08-14

Acceptation Date: 2022-10-31

Publication Date:2023-09-23

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

امروز محیط رقابتی به دلیل تلاطم روزافزون بازار و صنایع، همواره تهدیدها و چالش‌های جدیدی را برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند. علاوه بر این، محیط طبیعی و اجتماعی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، دربرگیرنده مجموعه‌ای از چالش‌ها و تهدیدها همچون بلایای طبیعی، تروریسم، سیل، بیماری‌ها، بحران‌های اقتصادی و رکود است که می‌تواند تداوم فعالیت تجاری سازمان را به خطر بیندازد (Bahram, 2011). این شرایط باعث می‌شود که سازمان تاب‌آوری خود را از دست بدهد. پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا با انجام مطالعاتی، سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های کوچک و متوسط را برای مواجهه با این وضعیت نامطمئن آماده کنند. با این حال بررسی‌های نگارنده نشان می‌دهد که از منظر مدیریت منابع انسانی، مطالعات اندکی در زمینه تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های کوچک و متوسط انجام شده است. بررسی مبانی نظری موجود در این زمینه نشان‌دهنده وجود چند شکاف است: اینکه بیشتر مطالعات انجام شده توصیفی است و بر تاب‌آوری فردی تمرکز دارد (Cooper et al., 2014; Lengnick-Hall, 2011). همچنین مطالعاتی که مبتنی بر نتایج کمی هستند، در مرحله توسعه بوده و مطالعاتی که به بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند، اندک و عمدتاً مفهومی هستند. بنابراین به دلیل وضعیت نامشخص موجود در کشور لبنان، برای پر کردن این شکاف و مشاهده رابطه بین تاب‌آوری سازمانی و کارکردهای منابع انسانی، در این پژوهش یک مطالعه کمی در شرکت‌های کوچک و متوسط کشور لبنان انجام می‌شود. برای غلبه موفق بر این شرایط، سازمان‌های کوچک و متوسط، باید با استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، به توسعه ظرفیت تاب‌آوری خود بپردازند.

سازمان‌های کوچک و متوسط، سازمان‌هایی هستند که تعداد کارکنان آنها بین ۱ تا ۲۵۰ نفر است (Kacemi, 2022). این سازمان‌ها علاوه بر ایجاد شغل، نقش عمده‌ای در بهبود توسعه اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کنند (Magableh, 2015). سازمان‌های کوچک و متوسط ۵۱ درصد از سازمان‌های خصوصی لبنان را دربرگرفته و یکی از ارکان اصلی اقتصاد لبنان محسوب می‌شوند (IFC, 2014).

دوشک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) تاب‌آوری سازمانی را به عنوان توانایی سازمان برای پیش‌بینی موقعیت‌های نامطلوب، مقابله با رویدادهای ناگهانی و در برخی موارد، تبدیل این تهدیدها به فرصت، تعریف می‌کند. تاب‌آوری سازمانی ظرفیت مقاومت برای مواجهه با شرایط و موقعیت‌های استرس‌زا بوده و دربرگیرنده توانایی حفظ موقعیت و قابلیت کسب منفعت از شرایط نامطلوب است (Kanture and Iseri-Say, 2015). ویلیامز<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و دوشک (۲۰۱۴) تاب‌آوری سازمانی را به عنوان یک مدل کسب و کار در نظر می‌گیرند که به طور مستمر منابع را با پیامدها مرتبط می‌کند. علاوه بر این، ظرفیت تاب‌آوری از طریق رهبری قوی، آگاهی و درک محیط عملیاتی ائتلاف یافته و منجر به آمادگی سازمانی برای مواجهه با موقعیت‌های پیچیده می‌شود.

<sup>1</sup> Duchek

<sup>2</sup> Williams

تاب‌آوری سازمانی دربرگیرنده ابعاد مختلفی است. لنگنیک-هال<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) معتقد است توانایی شناختی و رفتاری، آگاهی از بستر و برخورداری از روتین‌ها به تاب‌آوری سازمانی کمک می‌کند. لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) دو بُعد تاب‌آوری سازمانی را ظرفیت انطباقی و برنامه‌ریزی می‌داند. آکراجا<sup>۳</sup> و آماه<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) تاب‌آوری سازمانی را دارای سه بُعد می‌دانند: یادگیری سازمانی، ظرفیت انطباقی و قابلیت پویا. کانتور<sup>۵</sup> و ایسری-سی<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) معتقدند تاب‌آوری سازمانی دارای دو بُعد استحکام<sup>۷</sup> و چابکی است.

مطالعات اخیر نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در توسعه و تجزیه و تحلیل کارکرد تاب‌آوری سازمانی داشته باشد. به عنوان مثال لنگنیک-هال (۲۰۱۱) معتقد است که رویکرد مدیریت منابع انسانی می‌تواند با ایجاد شایستگی‌هایی در بین کارکنان، سازمان را قادر سازد تا به طور موفقیت‌آمیزی با تغییرات و ناملازمات انطباق پیدا کند. به نظر او با کارکنان تاب‌آور، سازمان، تاب‌آور شده و مزیت رقابتی کسب می‌کند. گانینگل<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی موثر در افزایش ارزش سازمان بسیار مورد توجه قرار گرفته است. کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی، با مرتبط کردن عملکرد فردی با عملکرد سازمانی، کمک می‌کند تا سازمان به صورت خودکار، تاب‌آورتر شود.

این مطالعه به بررسی رابطه علی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور لبنان می‌پردازد. در این مطالعه به طور ویژه بر دو شیوه مدیریت منابع انسانی یعنی آموزش و توسعه و انتخاب و استخدام و دو بُعد تاب‌آوری سازمانی یعنی استحکام و چابکی مطابق با مدل کانتور و ایسری-سی تمرکز می‌کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش به مرور مبانی نظری مرتبط با دو کارکرد مدیریت منابع انسانی یعنی آموزش و توسعه و انتخاب و استخدام و ابعاد تاب‌آوری سازمانی پرداخته و مروری بر پیشینه تجربی تحقیق می‌پردازد. در انتهای این بخش مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود.

### کارکردهای مدیریت منابع انسانی

در اقتصاد دانش‌محور امروزی، سازمان‌های موفق عمدتاً بر عملکرد مدیریت منابع انسانی خود تکیه دارند. به طور کلی، مدیریت منابع انسانی به مدیریت افراد در سازمان‌ها اشاره دارد. مدیریت منابع انسانی به فرآیند در کنارهم قراردادن افراد و سازمان‌ها مربوط می‌شود به طوری که اهداف هر دو گروه تامین شود. این نوع مدیریت بخشی از فرآیند مدیریت است که با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها ارتباط دارد. براساس اظهارات

<sup>1</sup> Lengnick-Hall

<sup>2</sup> Lee

<sup>3</sup> Accra Jaja

<sup>4</sup> Amah

<sup>5</sup> Kantur

<sup>6</sup> Iseri-Say

<sup>7</sup> Robustness

<sup>8</sup> Gunningle

دسلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، مدیریت منابع انسانی عبارت است از سیاست‌ها و کارکردهای مرتبط با جنبه‌های انسانی پست مدیریت. مدیریت منابع انسانی با رویکردها و کارکردهای منابع انسانی در درون سازمان‌ها ارتباط دارد (Dessler, Al Ariss, 2012). به طور خلاصه، مدیریت منابع انسانی را می‌توان به عنوان هنر آماده سازی، توسعه و حفظ نیروی کار شایسته به روشی موثر و کارآمد برای رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرد. بسیاری از محققان تاکید دارند که مدیریت منابع انسانی کارکردهای متفاوتی دارد (Ulrich, 2017; Sheen and Cooper, 2011). کارکردها فرصت بهتری را برای افراد به منظور تاثیرگذاری بر تصمیمات و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی فراهم می‌سازند (Bowen and Ostroff, 2004; Sheehan and Cooper, 2011). این کارکردها عبارتند از: کارمندیابی و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش، ارتباطات کارمند، سلامت و ایمنی، چانه‌زنی جمعی و روابط اتحادیه-مدیریت (DeCenzo and Robbins, 2010). از بین این کارکردهای، آموزش و توسعه و همچنین کارمندیابی و انتخاب برای بررسی انتخاب شدند.

### آموزش و توسعه

آموزش را می‌توان روشی سازماندهی شده برای توسعه و ارتقای کیفیت کارکنان فعلی و جدید سازمان دانست. آموزش فرایند یادگیری توالی رفتار برنامه‌ریزی شده است. آموزش را می‌توان به‌کارگیری دانش دانست که ضمن آگاه کردن افراد از قوانین و مقررات، رفتار آنها را هدایت می‌کند (Neo and Kodwani, 2018). فرایند آموزش منجر به ایجاد تغییرات مثبت در دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان می‌شود. بنابراین آموزش فرایندی است که در تلاش است تا ضمن بهبود مهارت‌ها، بر سطح دانش موجود بیفزاید تا کارکنان برای انجام کار فعلی خود مجهزتر شود یا اینکه برای مسئولیت بالاتر آماده گردد (Bartton and Gold, 2017).

با این حال توسعه کارکنان مفهومی بسیار بزرگتر و فراگیرتر است (Neo and Kodwani, 2018). توسعه، فرایندی خودهدایت است و نیاز به خودانگیختگی و کاوش در ابزارهای مختلف توسعه شخصی و شغلی دارد (Galagan, 2019). توسعه کارکنان به منظور دستیابی به اهداف مشخص طراحی شده و به اثربخشی کارکنان و سازمان کمک می‌کند. توسعه را می‌توان مجموعه فعالیت‌هایی دانست که منجر به کسب دانش و مهارت‌های جدید برای هدف رشد می‌شود. فرایند مدیریت توسعه دربرگیرنده مراحل مختلفی است از جمله بررسی اهداف سازمانی، ارزیابی منابع فعلی مدیریت سازمان، تعیین نیاز افراد، طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه و ارزیابی اثربخشی این برنامه‌ها و سنجش تاثیر آموزش بر کیفیت زندگی کاری مشارکت‌کنندگان. برنامه‌های آموزش و توسعه به عنوان عواملی بسیار موثر در بهبود و توسعه تاب‌آوری سازمانی در نظر گرفته می‌شوند (Otoo and Mishara, 2018).

### کارمندیابی و انتخاب

<sup>1</sup> Dessler

کارمندیابی و استخدام یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. کارمندیابی مرحله‌ای را شکل می‌دهد که با گزینش فرد ادامه پیدا کرده و با تعیین جایگاه سازمانی او پایان می‌یابد. این مرحله قدم بعدی در کارکرد آماده سازی محسوب می‌شود. راپ<sup>۱</sup> و سند<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) مفهوم کارمندیابی را اینطور تعریف کرده‌اند: فرآیندی که نیازهای منابع انسانی را در سازمان شناسایی کرده و مجموعه‌ای از کارمندان را برای تصدی پست مورد نظر سازمان فراهم می‌آورد. بر اساس تعریف لرد<sup>۳</sup>، «کارمندیابی شکلی از رقابت است چون شرکت‌ها برای توسعه، تولید و بازاریابی بهترین محصول یا خدمات خود به رقابت می‌پردازند، بنابراین باید برای شناسایی، جذب و استخدام شایسته‌ترین افراد تلاش کنند. کارمندیابی نوعی کسب‌وکار است، کسب‌وکاری بزرگ». گزینش را می‌توان براساس انتخاب کاندیداهای اصلح و یا رد کاندیداهای نامناسب به تصویر کشید (Cabello, 2019). دیل یودر<sup>۴</sup> این تعریف را برای گزینش مطرح کرده، «فرآیندی که در آن کاندیداهای شغلی به دو دسته تقسیم می‌شوند: افرادی که استخدام می‌شوند و افرادی که رد خواهند شد». کیث دیویس<sup>۵</sup> این تعریف را برای مفهوم گزینش ارائه کرده، «فرآیندی که به وسیله آن سازمان از فهرستی از متقاضیان بررسی شده، فرد یا افرادی را با بالاترین قابلیت تامین نیازهای یک پست انتخاب می‌کند». کارمندیابی و انتخاب فعالیت‌هایی بنیادین برای مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شوند. اگر این دو فرآیند سازماندهی مناسبی داشته باشند، سازمان‌های متوسط و کوچک می‌توانند عملکرد قابل توجهی را در اکثر حوزه‌ها تجربه کنند، از جمله رشد و توسعه کارمندان و کاهش ترک خدمت آنها.

### تاب‌آوری سازمانی

هولینگ<sup>۶</sup> (۱۹۷۳) اولین فردی بوده که در تلاش برای اندازه‌گیری توانایی یک نظام بوم‌شناختی برای جذب تغییرات غیرمنتظره و بازگشت به عقب، از مفهوم تاب‌آوری استفاده کرد. وود<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) تاب‌آوری را به عنوان قابلیت گسترده یک سیستم در هدایت تغییرات و خروج از مدلی ناقص برای سازگاری با شرایط تعریف کرده است. در ادامه، مفهوم تاب‌آوری توسط محققان حوزه‌های مهندسی (Hollnagel, 2006)، روان‌شناسی مثبت‌گرا (Powley, 2009) و مدیریت (Sheffi, 2005) مورد استفاده قرار گرفت. کریچتون<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) مطالعات این حوزه را در دو دسته قرار داد. گروه اول تاب‌آوری سازمانی را به عنوان توانایی سازمانی در روبروشدن با سختی‌ها و بقا با وجود تهدیدهای احتمالی تعریف کرده و گروه دوم نیز تاب‌آوری سازمانی را یک فرصت یا سازوکاری برای رشد و شکوفایی سازمان در نظر می‌گیرد.

<sup>1</sup> Rop

<sup>2</sup> Sand

<sup>3</sup> Lord

<sup>4</sup> Dale Yoder

<sup>5</sup> Keith Davis

<sup>6</sup> Holling

<sup>7</sup> Wood

<sup>8</sup> Chrichton

دوچک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) تاب‌آوری سازمانی را به عنوان توانایی شرکت در پیش‌بینی موقعیت‌های مخرب، پرداختن به رویدادهای ناگهانی، تبدیل این تهدیدها به فرصت و در نهایت روشی برای ارتقای تغییر سازمانی تعریف کرده است. کوپر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) تاب‌آوری سازمانی را معیاری از ظرفیت سازمان برای هدایت رویدادهای استرس‌زا و مقاومت یا سازگاری با تغییرات ناگهانی نامطلوب تعریف کرده است. هانا<sup>۳</sup> و ساوالا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) تاب‌آوری سازمانی را در سطوح فردی و سازمانی مدنظر قرار داده است. ویلیامز<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) و دوچک (۲۰۱۹) تاب‌آوری را به عنوان مدلی از کسب‌وکار نشان داده‌اند که به طور مرتب منابع را به هم متصل می‌نمایند. لنگنیک- هال (۲۰۱۱) بیان کرده که سه بعد باعث خلق تاب‌آوری سازمانی می‌شوند: ادراکی، رفتاری و زمینه‌ای. آکرا جاجا و آماه (۲۰۱۴) سه بعد تاب‌آوری سازمانی را کشف کردند: یادگیری سازمانی، ظرفیت تطابقی، قابلیت پویا. کانتور و ایسری سی (۲۰۱۵) ابعاد تاب‌آوری سازمانی را دسته بندی کردند: استحکام و چابکی. در این تحقیق، ابعاد تاب‌آوری سازمانی بر اساس مدل کانتور و ایسری سی (۲۰۱۵) انتخاب شده‌اند.

### استحکام

یکی از ابعاد تاب‌آوری سازمانی، استحکام است. بر اساس اظهارات تینی<sup>۶</sup> (۲۰۰۳)، استحکام به توانایی عناصر، سیستم‌ها و دیگر واحدهای تجزیه و تحلیل در برابر فشارها و نیازهای مطرح شده بدون تحمل آسیب، زوال یا نابودی اشاره دارد. این مفهوم شامل آیت‌هایی برای اندازه‌گیری ظرفیت مقاومت شرکت می‌شود (Kantur and Isrei-Say, 2015). استحکام به درجه حساسیت سیستم به تاثیر بیرونی اشاره دارد (Duchek, 2020; Zaho, 2017). حساسیت را می‌توان به عنوان نوسان عملکرد سیستم ناشی از قرارگیری در معرض عامل فشار و استرس نشان داد. در این بین، استحکام توانایی حفاظت و مقاومت در برابر تاثیر رویدادهای مخرب است (Durach, 2015; Haimen, 2015). ویژگی اولیه سیستم‌های مستحکم، توانایی آنها در مقاومت یا جذب فشار و یا حفظ کارکرد معمول است (Durach, 2015; Dubey, 2017). این نوع سیستم به تغییر حالت عملیات و حفظ کارکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط نیاز دارد (Parast, 2016). سازمان‌های مستحکم اغلب عوامل اضافی، گزینه‌های پیکربندی مجدد و موجودی امن را برای جذب تاثیرات مخرب در بازار به کار می‌برند.

### چابکی

بعد دیگر تاب‌آوری سازمانی، چابکی است. چابکی به میزان سرعت عمل یک شرکت در استفاده از منابع موجود برای واکنش به فرصت‌ها یا تهدیدها اشاره دارد. سال<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) چابکی را اینطور تعریف کرده، «توانایی شناسایی و جذب سریع‌تر فرصت‌ها نسبت به دیگر رقبا». آلیجی اوکوا<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) اعتقاد دارد که چابکی، ظرفیت

<sup>1</sup> Duchek

<sup>2</sup> Cooper

<sup>3</sup> Hanna

<sup>4</sup> Sawalha

<sup>5</sup> Williams

<sup>6</sup> Teeeney

<sup>7</sup> Sull

<sup>8</sup> Aliji Okuwa

## پیشینه تجربی

لنگنیک-هال (۲۰۱۱) به بررسی توسعه ظرفیت تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت منابع انسانی پرداخت. او عناصر یا ابعاد توسعه ظرفیت تاب‌آوری سازمانی را بررسی کردند: ادراکی، رفتاری و زمینه‌ای. سپس مشارکت‌های کارمندان در دستیابی به این عناصر را بررسی کرد. علاوه بر این، توضیح داد که چگونه سیاست‌های منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی بر نگرش‌ها و رفتار فردی کارکنان تاثیر می‌گذارد. این تحقیق توصیفی بوده و هیچ داده کمی برای نتایج ارائه نگردید. آکرا جاجا و آماه (۲۰۱۴) تاثیر مشورت‌دهی را بر تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی کشور نیجریه بررسی کردند. در کل ۱۰ کارمند به صورت تصادفی از ۳۱ شرکت انتخاب شدند. مصاحبه شفاهی و پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده شدند. یافته‌های تحقیق به وجود یک همبستگی مثبت بین مشورت‌دهی و تاب‌آوری سازمان اشاره داشتند. این مسئله با کمک یادگیری سازمانی، ظرفیت تطابقی و قابلیت‌های پویا محاسبه شدند.

کوپر (۲۰۱۴) به بررسی تاب‌آوری، رفاه و مدیریت منابع انسانی به عنوان چشم‌اندازی چند حوزه‌ای پرداخت. این تحقیق نشان داد که تاب‌آوری مسئله‌ای ریشه‌دار در رفتار سازمانی بوده و تعداد زیادی از مطالعات سازمانی به بررسی بسترهای سازمانی و مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق کیفی بوده و هیچ داده‌ای ارائه نشد. آلیجی اوکول (۲۰۱۶) به بررسی توسعه سرمایه انسانی و تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی پرداختند. ۱۱۹ مدیر از ۳۱ شرکت تولیدی با کمک تکنیک نمونه‌برداری تصادفی ساده انتخاب شدند. فرمول تارو یامن برای تجزیه و تحلیل نتایج استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که همبستگی مثبتی بین آموزش، توسعه سرمایه انسانی و تاب‌آوری سازمانی وجود دارد. میتساکیس (۲۰۲۰) به بررسی تاب‌آوری توسعه منابع انسانی به عنوان عنصری موفق و جدید در تاب‌آوری سازمانی پرداخت. این تحقیق بر مبنای شکل‌گیری توسعه منابع انسانی استوار بوده، بنابراین بر تاب‌آوری سازمانی هم متمرکز بود. نتایج تحقیق مبنای مفهوم تاب‌آوری توسعه منابع انسانی را شکل داده و مشارکتی قابل توجه در اقدامات سازمانی داشته است. این تحقیق بر مبنای روش کیفی انجام گرفته و هیچ داده کمی در آن وجود ندارد.

جمیل خان (۲۰۲۲) جنبه تاثیرگذار بر استقلال کارمندان و مدیریت پایدار منابع انسانی را در به رسمیت شناختن شرکتی و گرایش به ترک سازمان بررسی کرد. داده‌های تحقیق از مقالات پیشین گردآوری شد. این تحقیق بر این ایده تاکید دارد که کارمندان منعطف دارای استقلال لازم برای تغییر وضعیت سازمان هستند. این تحقیق تنها بر تاب‌آوری کارمندان و تاثیرات وضعیت برداشتی و اعتبار بیرونی متمرکز بود. هدف از این

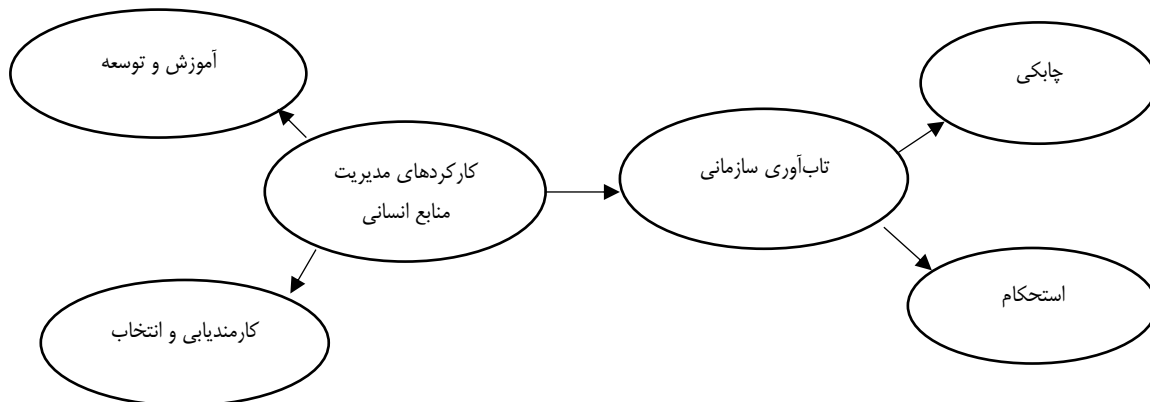


کار، رسیدن به شناختی درست از پیوند بین عوامل مختلف تحقیق بود. بنابراین، مشارکت اصلی تحقیق، تأیید تأثیرات سودمند سه مولفه اقدامات پایدار مدیریت منابع انسانی بر رضایت کارمندان بود.

تحقیق حاضر چشم‌انداز جدیدی را به نمایش می‌گذارد. اولاً، اکثر مطالعات بر چارچوبی مفهومی تمرکز دارند. این تحقیقات رابطه بین تاب‌آوری سازمانی و کارکرد مدیریت منابع انسانی را با کمک نتایج کیفی توضیح می‌دهند و هیچ داده تجربی و عددی برای اثبات هدف مطالعات استفاده نشده است. دوماً، مطالعات موجود بر تاب‌آوری فردی تمرکز دارند و نه تاب‌آوری سازمانی. این مطالعات یا از کارکرد مدیریت منابع انسانی بهره برده و یا تاب‌آوری فردی را مورد آزمایش قرار می‌دهند. سوماً، تعداد مطالعات مرتبط با رابطه بین مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی بسیار ناچیز بوده و ماهیتی مفهومی دارند. بعضی از مطالعات بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی تمرکز دارند. این مقاله رابطه بین دو کارکرد مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه؛ کارمندیابی و انتخاب) و دو بعد تاب‌آوری سازمانی (استحکام و چابکی) را بررسی خواهد کرد.

### چارچوب مفهومی و فرضیه تحقیق

براساس توضیحات ارائه شده، چارچوب مفهومی تحقیق به شکل زیر است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

بنابراین، محققان فرضیات زیر را مطرح کردند:

فرضیه اصلی: کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذارند.

- فرضیه ۱: آموزش و توسعه بر چابکی تأثیر خواهد گذاشت.
- فرضیه ۲: آموزش و توسعه بر استحکام تأثیر خواهد گذاشت.
- فرضیه ۳: کارمندیابی و انتخاب بر چابکی تأثیر خواهد گذاشت.
- فرضیه ۴: کارمندیابی و انتخاب بر استحکام تأثیر خواهد گذاشت.

## روشن‌شناسی

در این مطالعه، از روش تحقیق اکتشافی و کمی استفاده شده است. داده‌ها بر اساس مفهوم تعریف شده در مدل تحقیق و فرضیه‌ها جمع‌آوری شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ساختاریافته که توسط پژوهشگر طراحی شد استفاده گردید. پرسشنامه به دو بخش تقسیم گردید. اولین بخش به اطلاعات جمعیت‌شناختی مثل سن، جنسیت، وضعیت تاهل، واحد فعالیت، و سابقه فعالیت مربوط می‌شد. دومین بخش به آزمایش رابطه بین متغیرها اختصاص داشت. برای سنجش متغیرها از مقیاس ۵ نقطه‌ای لیکرت استفاده شد. برای بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی آزمون فرضیه انجام گرفت. مدل رگرسیون خطی چندگانه برای بررسی روابط بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک به کار گرفته شد. رگرسیون خطی چندگانه رایج‌ترین رگرسیون خطی مورد استفاده در این نوع مطالعات است. این رگرسیون اغلب به عنوان ابزاری برای پیش‌بینی استفاده می‌شود و به توضیح رابطه بین چندین متغیر مستقل ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) و متغیر وابسته ( $Y$ ) کمک می‌کند. ضریب تعیین مدل، مربع  $R$ ، نوسان درصد در متغیر وابسته را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، این ضریب معیار تناسب مدل است.

بررسی تاثیر کارکردهای  
مدیریت منابع .....

۲۴ | صفحه

برای تأیید روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا استفاده شد. پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۴۰ نفر از صاحب‌نظران فعال در سازمان‌های مختلف لبنانی قرار گرفت. بنابراین، برای تایید روایی ابزار تحقیق، محقق از همکاری کارشناسان این حوزه استفاده کرد. این روند باعث ایجاد اصلاحاتی در ابزار تحقیق شد و به این ترتیب روایی تحقیق افزایش یافت. برای بررسی پایایی ابزار پژوهش، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان آلفای به‌دست آمده برابر با ۰.۷۶ بوده که بیانگر پایایی داخلی مناسب ابزار سنجش است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰۰ مدیر فعال در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور لبنان بود. پرسشنامه در اختیار تمامی این ۲۰۰ نفر قرار گرفت و از بین آنها، ۱۵۰ پرسش‌نامه مناسب برای تحلیل گردآوری شد. تمامی آزمون‌ها و تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی تحقیق نشان می‌دهد که ۶۰ نفر (۴۰ درصد) بین ۲۰ تا ۲۹ سال، ۷۵ نفر (۵۰ درصد) بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۰ نفر (۶.۶ درصد) بین ۴۰ تا ۴۹ سال و ۵ نفر (۳.۴ درصد) بالای ۵۰ سال سن داشتند. بنابراین، اکثر افراد بین ۲۰ تا ۳۹ سال بودند. نتایج توزیع جنسیتی افراد نشان می‌دهد که ۷۸ نفر (۵۲ درصد) مرد و ۷۲ نفر (۴۸ درصد) زن هستند. همچنین نتایج وضعیت تاهل نشان داد که ۹۶ نفر (۶۴ درصد) متاهل و ۵۴ نفر (۳۶ درصد) مجرد هستند. نتایج مرتبط با واحد فعالیت نشان می‌دهد که ۸۵ نفر (۵۷ درصد) از دپارتمان منابع انسانی، ۳۵ نفر (۲۳.۳ درصد) از دپارتمان حسابداری و امور مالی، ۲۰ نفر (۱۳.۳ درصد) از دپارتمان بازاریابی و فروش و ۱۰ نفر (۶.۴ درصد) از دیگر دپارتمان‌ها در تحقیق حضور یافتند.

## آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر دارند.

جدول ۱ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی  $0.821$  و ارزش مربع  $R$  برابر با  $0.673$  ( $67.3\%$  درصد) است. این مقدار به این معناست که متغیرها در کنار هم مدل خوبی را شکل داده‌اند. مقدار مربع  $R$   $0.673$  به این معناست که کارکردهای مدیریت منابع انسانی تبیین کننده  $67.3\%$  درصد از تاثیرات بر تاب‌آوری سازمانی هستند. بخش ضریب‌ها نشان می‌دهد که رگرسیون دارای مقدار ثابت  $0.442$  است، به این معنا که تاب‌آوری سازمانی برابر با  $0.442$  بوده و ضریب رگرسیون نیز  $0.623$  است. این مسئله به معنای افزایش مقادیر متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق تا سطح  $0.623$  است. علاوه بر این، مقدار  $p$   $0.01$  به معنای اهمیت آماری آن است. بنابراین، فرضیه صفر رد شده و فرضیه جایگزین تأیید می‌شود، یعنی کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر دارند.

جدول ۱: خلاصه مدل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی

مدل	R	مربع R	مربع R تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	
۱	$0.821^a$	$0.673$	$0.665$	$0.482$	
a. پیش بینی کننده: (ثابت)					
ضرایب <sup>a</sup> :					
مدل	ضرایب غیراستاندارد شده		ضرایب استاندارد شده		فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای B
	B	خطای استاندارد	Beta	T	
۱ (ثابت)	$0.442$	$0.150$	*	$2/955$	$0$
مدیریت منابع انسانی	$0.623$	$0.67$	$0.821$	$9/303$	$0.01$
a. متغیرهای وابسته: تاب‌آوری سازمانی					

• فرضیه ۱: آموزش و توسعه بر چابکی تاثیر خواهند داشت.

• فرضیه ۳: کارمندیابی و استخدام بر چابکی تاثیر خواهند داشت.

جدول ۲ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی  $0.705$  و ارزش مربع  $R$  برابر با  $0.497$  ( $49.7\%$  درصد) است. این مقدار به این معناست که متغیرها در کنار هم مدل خوبی را شکل داده‌اند. تحلیل ضریب نشان می‌دهد که ضریب همبستگی  $0.304$  ( $30.4\%$  درصد) برای آموزش و توسعه و  $0.507$  ( $50.7\%$  درصد) برای کارمندیابی و استخدام است. این بدان معناست که میانگین تاثیر دو کارکرد مدیریت منابع انسانی برابر با  $81$  و  $19$  درصد است. تحلیل همبستگی همچنین نشان داد که رگرسیون تحقیق ثابت بوده و برابر با  $0.602$  است. این بدان معناست که با داشتن مقدار صفر برای دو کارکرد مدیریتی، میزان استحکام  $0.602$  خواهد بود. علاوه بر این، ضریب همبستگی  $0.275$  برای آموزش و توسعه و  $0.529$  برای کارمندیابی و استخدام به معنای افزایش میزان متغیرهای مستقل (آموزش و توسعه - کارمندیابی و استخدام) و متغیر وابسته (استحکام) تا سطح  $0.062$  است. مقدار  $p$  برای آموزش و رشد  $0.01$  و برای استخدام و گزینش  $0.01$  است که به معنای اهمیت آماری

آنهاست. بنابراین، فرضیات صفر تحقیق رد شده و فرضیات ۱ و ۳ تأیید می‌شوند. بر این اساس، آموزش و توسعه و همچنین کارمندیابی و استخدام تأثیری معنادار بر استحکام دارند.

### جدول ۲: خلاصه مدل آموزش و رشد و همچنین کارمندیابی و استخدام در ارتباط با چابکی

مدل	R	مربع R	مربع R تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد			
۱	<sup>a</sup> ۰/۷۰۵	۰/۴۹۷	۰/۴۹۵	۰/۵۲۸			
b. پیش بینی کننده: (ثابت)							
ضرایب <sup>a</sup> :							
مدل	B	خطای استاندارد	Beta	T	Sig	ضرایب استاندارد شده	فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای B
۱ (ثابت)	۰/۶۰۸	۰/۱۶۲	*	۳/۷۵۱	۰		کران پایین کران بالا
آموزش و توسعه	۰/۲۷۵	۰/۳۹	۰/۳۰۴	۷/۰۸۶	۰/۰۱		کران پایین کران بالا
کاردندیابی و انتخاب	۰/۵۳۹	۰/۴۵	۰/۵۰۷	۱۱/۸۲۴	۰/۰۱		کران پایین کران بالا
a. متغیرهای وابسته: چابکی							

بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت منابع .....

۲۶ | صفحه

• فرضیه ۲: آموزش و توسعه بر استحکام تاثیر خواهند گذاشت.

• فرضیه ۴: کارمندیابی و استخدام بر استحکام تاثیر خواهند گذاشت.

جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی ۰.۷۳۳ و ارزش مربع R برابر با ۰.۵۳۸ (۵۳.۸ درصد) است. این مقدار به این معناست که متغیرها در کنار هم مدل خوبی را شکل داده‌اند. تحلیل ضریب نشان می‌دهد که ضریب همبستگی ۰.۴۷۳ (۴۷.۳ درصد) برای آموزش و توسعه و ۰.۳۷۷ (۳۷.۷ درصد) برای کارمندیابی و استخدام است. این بدان معناست که میانگین تاثیر دو کارکرد مدیریت منابع انسانی برابر با ۸۰ و ۲۰ درصد است. تحلیل همبستگی همچنین نشان داد که رگرسیون تحقیق ثابت بوده و برابر با ۰.۵۸۰ است. این بدان معناست که با داشتن مقدار صفر برای دو کارکرد مدیریتی، میزان استحکام ۰.۵۸۰ خواهد بود. علاوه بر این، ضریب همبستگی ۰.۴۲۲ برای آموزش و توسعه و ۰.۴۰۶ برای کارمندیابی و استخدام به معنای افزایش میزان متغیرهای مستقل (آموزش و توسعه - کارمندیابی و استخدام) و متغیر وابسته (استحکام) تا سطح ۰.۰۶۲ است. مقدار p برای آموزش و توسعه ۰.۰۰۱ و برای کارمندیابی و استخدام ۰.۰۰۱ است که به معنای اهمیت آماری آنهاست. بنابراین، فرضیات صفر تحقیق رد شده و فرضیات ۲ و ۴ تأیید می‌شوند. بر این اساس، آموزش و توسعه و همچنین کارمندیابی و استخدام تأثیری معنادار بر استحکام دارند.

### جدول ۳: خلاصه مدل آموزش و رشد و همچنین استخدام و گزینش در ارتباط با استحکام

مدل	R	مربع R	مربع R تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	
۱	<sup>a</sup> ۰/۷۳۳	۰/۵۳۸	۰/۵۳۵	۰/۵۳۲	
c. پیش بینی کننده: (ثابت)					
ضرایب <sup>a</sup> :					
مدل	B	خطای استاندارد	ضرایب غیراستاندارد شده	ضرایب استاندارد شده	فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای B
۱ (ثابت)	۰/۵۸۰	۰/۰۱۶	*	۳/۶۲۱	کران پایین کران بالا
آموزش و توسعه	۰/۴۴۲	۰/۳۸	۰/۴۷۳	۱۱/۵۰۳	۰/۵۱۸
کارمندیابی و انتخاب	۰/۴۰۶	۰/۴۴	۰/۳۷۷	۹/۱۸۳	۰/۴۹۳
a. متغیرهای وابسته: استحکام					

### نتیجه‌گیری

اکثر مطالعات قبلی در مورد متغیرهای پژوهش تنها ماهیتی کیفی داشتند، بنابراین شناسایی مطالعاتی منطبق یا غیرمنطبق با نتایج تحقیق حاضر دشوار است. تحقیق حاضر به دنبال بررسی همستگی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد تاب‌آوری سازمانی در بعضی سازمان‌های لبنانی است. دو کارکرد مورد مطالعه در این تحقیق عبارت بودند از آموزش و توسعه و همچنین کارمندیابی و استخدام. در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی، دو بعد مورد توجه قرار گرفته: چابکی و استحکام. فرضیات تحقیق از طریق تحلیل رگرسیون خطی چندگانه با سطح اطمینان ۰.۹۵ آزمایش شدند.

نتایج مرتبط با فرضیه اصلی تحقیق در جدول ۱ نشان می‌دهد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر دارند. روشی کمی برای تأیید این روابط استفاده شد. ظرفیت تاب‌آوری سازمان تحت تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی قرار دارد. این مسئله متاثر از سیاست‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. هر سازمانی قادر است تا با تکیه بر نحوه مدیریت منابع انسانی، تاب‌آوری خود را در موقعیت‌های بی‌ثبات بهبود ببخشد. یکی از اهداف کلیدی کارکردهای مدیریت منابع انسانی، بهبود تاب‌آوری سازمانی است. این قانون برای بهبود توانایی سازمان در رسیدن به اهدافش کارایی دارد. در بسیاری از موقعیت‌ها، سازمان قادر به استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی است.

در روند آزمون دقیق‌تر فرضیات تحقیق، دو کارکرد مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه - کارمندیابی و استخدام) برای بررسی تاثیرشان بر چابکی (اولین بعد از تاب‌آوری سازمانی) انتخاب شدند. بر اساس نتایج جدول ۲، کارکردهای آموزش و رشد و همچنین کارمندیابی و استخدام بر چابکی سازمانی تاثیر دارند. این امر به دلیل نحوه اجرای این دو کارکرد توسط سازمان و همچنین نحوه بهره‌برداری از تبدیل تهدیدها به فرصت است. سازمان‌هایی که از بهترین برنامه‌های آموزش و رشد بهره می‌برند قادر خواهند بود تا به سرعت از فرصت‌های موجود استفاده کرده و تهدیدها را در محیط‌های بی‌ثبات از بین ببرند. علاوه بر این، راهبردهای

استخدام و گزینش نقشی مهم در ارتقای چابکی ایفا می‌کنند. از طریق استخدام و گزینش حرفه‌ای‌ترین کارمندان، سازمان قادر به تبدیل تهدیدها به فرصت‌هایی طلایی خواهد بود. همین مسئله، بقای سازمان و تاب‌آوری آن را افزایش خواهد داد. پیاده‌سازی این دو کارکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان باعث سازگاری آسان آن با شرایط متغیر پیرامونی خواهد شد. علاوه بر این، نحوه استفاده از مزیت رقابتی توسط سازمان برای پیشبرد کارکردهای مدیریت منابع انسانی و ارتقای ظرفیت تاب‌آوری اهمیت دارد.

جدول ۳ به بررسی تاثیر آموزش و رشد و همچنین استخدام و گزینش بر مفهوم استحکام (دومین بعد از تاب‌آوری سازمانی) مربوط می‌شود. نتایج نشان می‌دهند که این دو کارکرد مدیریت منابع انسانی بر استحکام تاثیر دارند. در سازمان‌ها، استفاده از این دو کارکرد برای مدیریت منابع انسانی باعث ایستادگی آنها در برابر موقعیت‌های پرفشار و جلوگیری از بروز خسارات احتمالی خواهد شد. اکثر موقعیت‌های بی‌ثبات به خسارات سنگین بر سازمان منتهی شده و حتی گاهی اوقات به تعطیلی یک سازمان منجر می‌شود. در آخرین بحران‌های رخ داده در سطح جهان، اکثر سازمان‌ها با خسارات زیادی روبرو شدند، برای نمونه مشکلات مالی، عدم بهره‌وری و ناتوانی در تاب‌آوری. بعضی سازمان‌ها از کارکردهای مدیریت منابع انسانی به روشی خلاقانه برای روبروشدن با فجایع احتمالی استفاده کردند. برای مثال، این سازمان‌ها روش آموزش و رشد کارمندان را تغییر دادند. برنامه‌های آموزشی به شکل آنلاین تبدیل شد. علاوه بر این، سازمان‌ها از سیاست‌های استخدام و گزینش موقعیتی استفاده کردند. به این طریق امکان مقابله با فشارها و جلوگیری از تحمیل خسارات سنگین به وجود آمد. کلید اصلی در موقعیت‌های دشوار، نحوه استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی به روشی خلاقانه و روبروشدن با موقعیت‌های دشوار است. همچنین، تمرکز بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی به سازمان امکان انتخاب مسیری پیوسته در محیطی بی‌ثبات را می‌دهد. هیچ مسیر منطقی در ارتباط با نحوه کارکرد در محیط‌های بی‌ثبات برای سازمان‌ها وجود ندارد.

با توجه به مطالب فوق، پیشنهادات زیر توصیه می‌شود:

- تحقیق حاضر باعث توسعه طبقه‌بندی تجربی پیرامون رابطه بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی شده است. این الگوی نتایج توضیح می‌دهد که مدیریت منابع انسانی چگونه به سازمان‌ها در ارتقای دو بعد تاب‌آوری سازمانی کمک می‌کند (چابکی و استحکام).
- تحقیق حاضر اطلاعات ارزشمند و قدرتمندی را برای مدیران و صاحب‌نظران ارائه کرده است. اولاً، مدیران باید به روشنی کارکردهای مدیریت منابع انسانی (آموزش و رشد؛ استخدام و گزینش) را برای بهبود ابعاد تاب‌آوری سازمانی (چابکی و استحکام) اجرا نمایند. این تحقیق نشان می‌دهد که کارکرد مدیریت منابع انسانی چه رفتاری نسبت به بعد تاب‌آوری دارد. به این طریق، مدیران می‌توانند وارد موقعیت‌های نامطمئن شده و اقدامات خاصی را توسعه دهند. به این طریق، تصمیمات مدیریت منابع انسانی موجب ارتقای بعد تاب‌آوری خواهد شد. با حمایت از کارمندان با کمک برنامه‌های آموزش و رشد و همچنین راهبردهای استخدام و گزینش، مدیران از روند ایستادگی در برابر تهدیدها و تبدیل آنها به فرصت پشتیبانی به عمل می‌آورند.

- نتایج ثابت می‌کنند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمان تاثیر می‌گذارند. امکان استفاده از این کارکردهای برای شکل‌گیری راهبردهای منابع انسانی و ارتقای تاب‌آوری وجود دارد.

### پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی:

- محققان می‌توانند از این تحقیق به عنوان یک نقطه آغاز برای آزمودن کارکردهای مدیریت منابع انسانی در تاب‌آوری سازمانی استفاده کنند.
- محققان باید تاب‌آوری سازمانی را از دیگر ابعاد سازمانی مورد آزمایش قرار دهند.
- به مطالعات کمی بیشتری در این حوزه نیاز است.

تحقیق حاضر با محدودیت‌هایی روبرو بود. تمامی سازمان‌ها حاضر به مشارکت در این تحقیق نبودند. بعضی سازمان‌ها از ارسال پرسشنامه خودداری کردند. دوماً، تمامی کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای تحقیق انتخاب نشدند. چندین کارکرد مدیریت منابع انسانی وجود دارد که قابلیت آزمودن را دارند. در تحقیقات آتی، محققان می‌توانند از دیگر کارکردهای مدیریت منابع انسانی استفاده کنند.

### منابع

1. Accra Jaja, S. and Amah, E. (2014), "Mentoring and organizational resilience: a study of manufacturing companies in rivers state", *Journal of Business and Management*, Vol. 16 No. 10, pp. 1-9.
2. Aliji Okuwa, J., Nwuche, C.A. and Anyanwu, A.C.S. (2016), "Human capital development and organizational resilience in selected manufacturing firms in Rivers State", *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, Vol. 3 No. 2, pp. 43-50.
3. Barney, Y.B. & Arikan, A.M. (2001). "The resource-based view: Origins and implications". In *Handbook of strategic management*, Hiff, M.A., Freman, R.E., Harrison, J.S., (eds). Blackwell Publishers Ltd., Oxford, U.K, pp. 124 – 188.
4. Bhamra, R.; Dani, S.; Burnard, K. Resilience: The concept, a literature review and future directions. *Int. J. Prod. Res.* 2011, 49, 5375–5393.
5. Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Underst&ing HRM-firm performance linkages: The role of "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221. <http://dx.doi.org/10.2307/20159029>
6. Cantoni, F. and Giustiniano, L. (2015), "Building and reinforcing organizational resilience through international mobility: a multi-level framework", available at: [https://iris.luiss.it/retrieve/handle/11385/147260/4027/WOA\\_2015\\_submission\\_37-2%28mod%29.pdf](https://iris.luiss.it/retrieve/handle/11385/147260/4027/WOA_2015_submission_37-2%28mod%29.pdf) (accessed October 9, 2017).
7. Cooper, C.L., Liu, Y., Shlomo, Y. and Tarba (2014), "Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 17, pp. 2466-2471.

8. Crichton, M.T., Ramsay, C.G. and Kelly, T. (2009), "Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross-sectoral lessons", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 24-37.
9. DeCenzo, D. A., & Stephen, P. (2010). *Fundamentals of human resource management* (10th ed.). Wiley High Education.
10. Dessler, G., & Al Ariss, A. (2012). *Human resource management: Arab World Edition*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
11. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Blome, C. & Luo, Z. (2017) Antecedents of resilient supply chains: an empirical study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, **66**, pp. 8– 19.
12. Duchek, S. (2014), "Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities", *Academy of Management Meeting Proceedings*, Vol. 2014 No. 1, pp. 861-866.
13. Duchek, S. (2019), "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", *Business Research*.
14. Duchek, S. (2020) Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, **13**, pp. 215– 246.
15. Durach, C. F., Wieland, A. & Jose, A. D. M. (2015) Antecedents and dimensions of supply chain robustness: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **45**, pp. 118– 137.
16. Haimes, Y. Y. (2015) *Risk Modeling, Assessment, and Management*: Wiley.
17. Hanna, I. and Sawalha, S. (2015), "Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience", *Management Research Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 346-366.
18. Holling, C.S. (1973), "Resilience and stability of ecological systems", *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-23.
19. IFC 2014. IFC and FransaBank Access to Financial Services in the Developing World'. A World Bank Group Report.
20. Kantur, D. and Iseri-Say, A. (2015), "Measuring organizational resilience: a scale development", *Press academia*, Vol. 4 No. 3, pp. 456-472.
21. Magableh, E. (2015). 'SMEs and Technical Support Institutions'. Development Bridge. Arab Planning Institute. Vol. 122.
22. Powley, E.H. (2009), "Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis", *Human Relations*, Vol. 62 No. 9, pp. 1289-1326.
23. IFC 2014. IFC and Fransabank Supporting Job Creation in Lebanon: Case Study.
24. Rop, W. & Sang, H. W. (2019). Effect of unethical recruitment and selection practices on organizational sustainability: A Case Study of Selected Organizations in Kericho and Nakuru County , Kenya. *International Journal of Mathematics and Statistics Invention*, 7(1), 83–90.
25. Sheehan, C., & Cooper, B. K., (2011). HRM outsourcing: the impact of organizational size & HRM strategic involvement. *Personnel Review*, **40**(6), 742-760.
26. Sheffi, Y. (2005), "Building a resilient supply chain", *Harvard Business Review*, Vol. 1 No. 8, pp. 1-4.
27. Sull, D. (2009). "How to thrive in turbulent market", *Harvard Business Review* (87)2, pp. 78- 88.
28. Ulrich, D. (1997). *Resource Champions*. Boston: Harvard University Press.



29. Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. and Zhao, E.Y. (2017), “Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams”, *Academy of Management Annals*, Vol. 11 No. 2, pp. 733-769.
30. Zhou, Y., Sheu, J. B. & Wang, J. (2017) Robustness assessment of urban road network with consideration of multiple hazard events. *Risk Analysis: An International Journal*, **37**, pp. 1477– 1494.

PAP

۱۳ (۱)

۳۱ | صفحه