



Design and Explanation of a Causal Model of Human Resource Management Based on Organizational Resilience: A Case Study of the National Iranian Oil Company

Alireza Nourimehr

PhD student, Department of Public Administration, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran (Corresponding Author).

Email: Alireza.noorimehr@iau.ac.ir

0009-0002-0314-7473

Ghanbar Amirnezhad

Associate Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Email: g.amirnejad@iau.ac.ir

0009-0002-3734-0124

Mahmoud Daniali Dehhouz

Assistant Professor, Department of Accounting, Izeh Branch, Islamic Azad University, Izeh, Iran

Email: mahbod88@iau.ac.ir

0009-0002-5209-7855

Foad Makvandi

Assistant Professor, Department of Public Administration, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran

Email: foad.makvandi@iau.ac.ir

0009-0006-7656-1674

Ezatollah Kiani

Assistant Professor, Department of Public Administration, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran

Email: Ez.kiani@iau.ac.ir

0000-0002-8621-7336

Abstract

This applied study was descriptive in nature and aimed to design and explain a causal model of human resource management based on organizational resilience. A mixed-methods approach was used, combining thematic analysis for the qualitative phase and structural equation modeling (SEM) for the quantitative phase. Data were collected exclusively through interviews and questionnaires. The qualitative study population consisted of academic experts and experts from the oil industry. In the quantitative phase, the study population consisted of employees at the headquarters of the National Iranian Oil Company across three subsidiaries: the National Iranian South Oil Company, Arvandan Oil and Gas Company, and the National Iranian Drilling Company. The qualitative findings yielded 416 initial codes, 96 basic themes, 27 organizing themes, and 8 overarching themes. These overarching themes included environmental event management, resilient organizational governance, functional resistance orientation, affirmative contingencies, a resilient strategic action schema, resilient human resource representation, reliable resilience-oriented employee empowerment, and strategic authoritarianism in organizational operations. The quantitative findings showed that environmental event management significantly influenced functional resistance orientation and affirmative contingencies. Resilient organizational governance significantly affected functional resistance orientation and the resilient strategic action schema. The resilient strategic action schema also significantly affected functional resistance orientation and affirmative contingencies. In addition, resilient human resource representation was influenced by functional resistance orientation and the resilient strategic action schema. Therefore, to realize resilient human resource management in the oil industry, a dialectical and strategic perspective should be developed within decision-making and operational structures. This would help strengthen the fundamental assumptions of resilience within the organizational environment. Resilient organizational governance may therefore be regarded as the central construct, and the resilient strategic action schema as the central dimension, of the human resource resilience model.

Keywords: Organizational Resilience, Resilient Governance, Resilient Human Resource Management, Mixed-Methods Approach, Oil Industry





سال نهم، شماره دوم (پیاپی ۳۰)، تابستان ۱۴۰۵، صص. ۱۴۲-۱۰۱
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲

مقاله پژوهشی

طراحی و تبیین علی مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی؛ مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران

علیرضا نوری‌مهر

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران (نویسنده مسئول)

Email: Alireza.noorimehr@iau.ac.ir

0009-0002-0314-7473

قنبر امیرنژاد

دانشیار گروه مدیریت دولتی واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Email: g.amirnejad@iau.ac.ir

0009-0002-3734-0124

محمود دانیالی ده‌حوض

استادیار گروه حسابداری واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران

Email: mahbod88@iau.ac.ir

0009-0002-5209-7855

فؤاد مکوندی و عزت‌اله کیانی

استادیار گروه مدیریت دولتی واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

Email: foad.makvandi@iau.ac.ir

0009-0006-7656-1674

Email: Ez.kiani@iau.ac.ir

0000-0002-8621-7336

چکیده

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از منظر ماهیت جزء مطالعات توصیفی محسوب می‌گردد. هدف این پژوهش طراحی و تبیین علی مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی است. این پژوهش از روش‌شناسی آمیخته متشکل از تحلیل مضمون و مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته است. داده‌ها تنها از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه گردآوری شد. جامعه آماری کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و صنعت نفت و در بخش کمی کارکنان ستاد شرکت ملی نفت ایران در سه زیرمجموعه مناطق نفت‌خیز جنوب، نفت و گاز اروندگان و شرکت ملی حفاری ایران بوده است. یافته‌های کیفی ناظر بر ۴۱۶ کد اولیه، ۹۶ مضمون پایه، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر شامل: مدیریت رویدادهای محیطی، حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی، مقاومت‌گرایی کارکردی، اقتضائات ایجابی، طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه، بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی، توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان و اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی شدند. یافته‌های کمی نشان‌دهنده تأثیر مدیریت رویدادهای محیطی بر مقاومت‌گرایی کارکردی و اقتضائات ایجابی و اثرگذاری حکمرانی تاب‌آورانه بر مقاومت‌گرایی کارکردی و طرح‌واره اقدامات راهبردی بوده است. همچنین، طرح‌واره اقدامات راهبردی بر سازه‌های مقاومت‌گرایی کارکردی و اقتضائات ایجابی اثرگذار بوده است. علاوه‌براین، سازه بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی از سازه‌های مقاومت‌گرایی کارکردی و طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه تأثیر پذیرفته است. درنتیجه به‌منظور تحقق مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در صنعت نفت بایستی به توسعه نگاهی دیالکتیکی و راهبردی در ساختار تصمیم‌گیری و عملیاتی شود تا بدین‌طریق به تقویت مقروضات بنیادین تاب‌آوری در فضای سازمانی پرداخت. همچنین، حکمرانی تاب‌آورانه را می‌توان به‌عنوان سازه محوری و طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه را به‌عنوان بُعد مرکزی در الگوی تاب‌آوری سازمانی منابع انسانی به‌شمار آورد.

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری سازمانی، حکمرانی تاب‌آورانه، مدیریت منابع انسانی تاب‌آور، رویکرد آمیخته، صنعت نفت

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ پژوهشکده آماد، فناوری دفاعی و عرصه‌های نوپدید / فصلنامه آماد و فناوری دفاعی



20.1001.1.28212606.1405.9.2.4.8

<https://amfad.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8073



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با محیطی شدیداً رقابتی همراه با نوسانات و عدم اطمینان‌های بالا و جریان‌های بیرونی ناشناخته روبه‌رو هستند (فلورز خیمِنز^۱ و همکاران، ۲۰۲۵) و در راستای حفظ بقای سازمانی، سازمان‌ها این درک را پیدا کردند که باید از منابع محدود خود در برابر آشفتگی‌های محیطی و خطرات بیرونی (هرنس^۲ و همکاران، ۲۰۲۵) براساس چشم‌انداز گسترده‌تری (پلایسانس^۳، ۲۰۲۵) محافظت کنند. تدریجاً این رویدادها و شرایط متغیر بیرونی سازمان‌ها را به پارادایم تاب‌آوری برحسب گزاره‌هایی نو و جدید متناسب با جهان متغیر کنونی هدایت نموده است (تورتورلا^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). به‌زعم «چسبرو و روزنبلم»^۵ (۲۰۰۲)، تاب‌آوری توانایی سامانه را جهت سازمان‌دهی مجدد، پیکره‌بندی، بازسازی و حتی پاسخ‌گویی دوباره در مواجهه با اختلال‌ها در صورت لزوم افزایش می‌دهد (میرقادری^۶ و همکاران، ۲۰۲۳).

تاب‌آوری موضوعی کلیدی و استراتژیک در جهت‌گیری‌های تصمیم‌گیرانه و عملیاتی سازمان‌ها به شمار می‌رود و به شرکت‌ها در انطباق‌پذیری‌های دوسویه و بقای سازمانی در موقعیت‌های چالش‌برانگیز و شتاب‌زای بیرونی کمک می‌نماید (زیگان^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). مطابق با دیدگاه «کینگ»^۸ و همکاران (۲۰۱۶)، در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی سؤال این نیست که آیا سازمان به تاب‌آوری احتیاج دارد یا خیر یا چه زمانی بدان نیاز دارد. بلکه، پرسش آن است که چگونه تاب‌آوری به‌عنوان یک قابلیت و مزیت منحصربه‌فرد سازمانی در کلیت ساختار فرهنگی و ارزش‌مداری سازمان جایابی شود؟ سازمان‌ها برای این‌که بتوانند در مواقع بحرانی زندگی روزمره خود را داشته باشند و به‌خوبی به وظایف شغلی عمل کنند، می‌بایست جهت‌گیری تاب‌آوری را در اصلی‌ترین سرمایه خود یعنی نیروی انسانی نهادینه

1. Florez-Jimenez

2. Hernes

3. Plaisance

4. Tortorella

5. Chesbrough & Rosenbloom

6. Mirghaderi

7. Zighan

8. King



ساخته و همان‌گونه که «دی»^۱ (۲۰۱۴)، مطرح داشته است نه به‌عنوان یک ضرورت مقطعی بلکه به‌عنوان یک رویکرد رفتاری بنیادین و طولی مورد توجه قرار گیرد (شانی^۲، ۲۰۲۰). از طرف دیگر، طبق نظر «مادن اییوستا»^۳ (۲۰۱۵)، تغییرات محیط‌های شغلی، پیشرفت‌های مستمر و نوسانات بازار کار و نیز قراردادهای سستی میان کارفرما و کارکنان از منظر مهارت‌های تحول‌گرایانه شغلی موجب شده که کارکنان در سطح فردی در پی ارتقای ظرفیت‌های تاب‌آورانه خود با هدف انجام اثربخش وظایف شغلی برآیند. درواقع، به‌زمع مادن اییوستا (۲۰۱۶)، یک نوع رقابت اجتناب‌ناپذیر در ماهیت مشاغل سازمانی روی داده و موجب شده که کارکنان رفتارهای کاری پیش‌گامانه‌ای را از خود بروز دهند (مالیک^۴، ۲۰۲۳). بنابراین، با توجه به اهمیت فزاینده رفتارهای پیش‌گامانه از سوی منابع انسانی، محققان حوزه منابع انسانی معتقدند که این فرایند بدون جهت‌گیری‌های معنایی و ایدئولوژیکی ممکن است انحراف‌ها و اختلال‌های ساختارهای شغلی و نظام‌های منابع انسانی را بیشتر کند. بنابراین، نظام‌های منابع انسانی سازمان‌ها می‌بایست به‌صورت امری خود آغازگر به‌سوی هدایت این رفتارها و بینش‌ها در فضای سازمانی باشند تا بتوانند آگاهی و درک واقعیت‌های بیرونی را تقویت کنند و نیز ضرورت‌های عصر مدرن را برای سازمان روشن سازند (پارک^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). طبیعتاً تاب‌آوری سازمانی با همان مبانی و جهت‌گیری‌های عملیاتی و نیازسنجی‌های روز صنعت، رویکرد سازگار و مناسب برای نظام‌های منابع انسانی تحول‌یافته امروزی است (دهوپار^۶ و همکاران، ۲۰۲۲).

یک سامانه سازمانی در صورتی تاب‌آورانه است که بتواند روش کار خود را بدون از دست دادن ظرفیت عملیاتی‌اش در مواجهه با خطاهای داخلی و خارجی تغییر دهد. «رهاک»^۷ و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌دارند که صنایع پُریسک مانند صنعت نفت به‌دلیل تغییرات سریع

-
1. Day
 2. Shani
 3. Maden
 4. Malik
 5. Park
 6. Dhoopar
 7. Rehak

فناورانه و هزینه‌های هنگفتی که به دنبال دارد و خطرات ذاتی این صنعت مانند حوادث موجب شده که تاب‌آوری توجه زیادی را به خود جلب کند (راهی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). از آنجایی که صنعت نفت صنعتی است که در اقتصاد جهانی اهمیت زیادی دارد و بر آن تأثیر می‌گذارد، افزایش توان سازمانی برای پاسخ‌گویی با اختلالات شدید ناگهانی ناشی از یک فجایع غیرمنتظره امری بسیار ضروری می‌نماید. به همین منظور، می‌بایست در جهت درک، شناسایی، اولویت‌بندی و ارتقای عناصر تاب‌آورانه در صنعت نفت پرداخت (پیا^۲ و همکاران، ۲۰۲۲).

تاب‌آورسازی منابع انسانی در محیط‌های کاری پرنوسان، پرچالش و پراسترس مانند صنعت نفت یک امر بسیار ضروری است. در ایران، صنعت نفت پشتیبان بودجه‌ای و اصلی‌ترین رکن اقتصادی دولت به شمار می‌رود و همیشه انتظارات از آن بالا بوده است و فشارهای زیادی بر کارکنان به‌خصوص کسانی که کارهای عملیاتی، میدانی و فنی انجام می‌دهند وجود دارد. دلیل آن هم این است که عموم شغل‌های موجود در صنعت نفت ذاتاً چالشی، پرفشار، با سختی کار بالا، تاب‌آورمحور، بسیار دقیق و حساس، استرس‌زا، لحظه‌ای و درگیرانه است. این موارد در کنار انتظاراتی که مجموعه دولت و حکمرانی از صنعت نفت و نقشی که باید در اهداف کلان نظام سیاسی ایفا کند و تحریم‌هایی که خواه‌ناخواه بر عملکرد صنعت نفت تأثیر می‌گذارد موجب می‌شود که منابع انسانی شاغل در این صنعت جزء حوزه‌های شغلی سخت و با ریسک بالا قرار گیرند. هدف اصلی تحقیق بر مبنای آنچه مطرح گردید عبارت است از: «طراحی و تبیین علی مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت ملی نفت ایران».



۱. مبانی نظری

۱-۱. تاریخچه تاب‌آوری سازمانی

در مطالعات مدیریت و سازمان، تحقیقات تاب‌آوری سازمانی براساس دو مقاله برجسته منتشرشده در اوایل دهه ۱۹۸۰ استوار است. هر دو مقاله نحوه واکنش سازمان‌ها به تهدیدات محیطی را بررسی می‌کنند؛ اما به نتایج متفاوتی می‌رسند. «استاو»^۱ و همکاران (۱۹۸۱)، استدلال کردند که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به دو روش اصلی به تهدیدات محیطی واکنش نشان می‌دهند که مجموعاً به نتایج زیان‌باری منتهی می‌شوند. اول، تهدیدها ممکن است منجر به محدودیت در پردازش اطلاعات شناختی شوند، مانند محدودسازی توجه یا ساده‌سازی اطلاعات. دوم، تهدیدها، به‌ویژه در سازمان‌ها، ممکن است منجر به تغییر قدرت و کنترل در سطوح بالاتر سلسله‌مراتب شود و هنگامی که این دو کنش پویا (که از آن به‌عنوان یک «تهدید-استحکام»^۲ یاد می‌کنند) با یکدیگر ترکیب شوند، ممکن است مواجهات افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها با تهدیدات باعث بروز پاسخ‌هایی شود که «کم‌تر متنوع یا انعطاف‌پذیر هستند» (هپفر و لاورنس،^۳ ۲۰۲۲). استاو و همکاران (۱۹۸۱)، معتقد بودند که «تهدید-استحکام» ممکن است تحت برخی موقعیت‌های تهدیدزا ناسازگار باشد. به‌طور خاص، آن‌ها بیان داشتند که موقعیت‌های ناشناخته دربرگیرنده تغییرات محیطی بنیادی است و در این وضعیت ممکن است این «استحکام» به ضرر سازمان باشد. پیش‌بینی می‌شود «چرخه‌های ناسازگار»^۴ به دنبال تهدیداتی که از ابتدا دربردارنده تغییرات محیطی عمده بودند، پدیدار می‌گردند و پاسخ‌های قبلی و آموخته‌شده در شرایط جدید دیگر مناسب نیستند. در چنین شرایطی، پاسخ به تهدیدها اغلب نامناسب است، زیرا سازمان‌ها تمایل دارند بر روی «رویه‌های به‌خوبی آموخته‌شده»^۵ و اطلاعات مسلط تکیه کنند (هپفر و لاورنس، ۲۰۲۲).

1. Staw
2. Threat-Rigidity
3. Hepfer & Lawrence
4. Maladaptive cycles
5. Well-learned routines

در مقابل، پاسخ‌های سفت‌وسخت به تهدید شاید زمانی سودمند باشند که تهدیدها فقط تغییرات جزئی در محیط را شامل شوند، چون چنین پاسخ‌هایی ممکن است برای تغییرات جزئی مشابه گذشته در محیط کارساز بوده باشد. دومین مقاله کلیدی در نوشته‌های اولیه مدیریت در مورد تاب‌آوری، بررسی «مایر»^۱ (۱۹۸۲)، در باب انطباق‌پذیری بیمارستان‌ها با اعتصاب پزشکان است. مایر (۱۹۸۲)، در این مطالعه دریافت که یک ضربه غیرمنتظره و قابل‌توجه می‌تواند به انطباق‌پذیری‌ها و پیامدهای مثبت منتهی شود. در این نمونه، اعتصاب باعث کاهش شدید پذیرش در بیمارستان، سطح اشغال و جریان نقدی شد و توانایی بیمارستان‌ها را برای ارائه خدمات و انجام عملیات مختل کرد. اما یک یافته کلیدی ناهمگونی پاسخ‌های بیمارستان‌ها و اثربخشی آن‌ها بود. مایر (۱۹۸۲)، دریافت که این ناهمگونی به‌واسطه استراتژی‌ها، ساختارها، ایدئولوژی‌ها و در اختیار داشتن منابع کمیاب قابل توضیح است. یافته‌های تجربی مایر با استدلال‌های استاو و همکاران (۱۹۸۱)، در تأکید بر خلاقیت بالقوه و اثربخشی پاسخ‌های سازمانی به نامالایمتی‌های غیرمنتظره و دراماتیک در تضاد است (هپفر و لاورنس، ۲۰۲۲).

۲-۱. تاب‌آوری سازمانی

مطابق با پارادایم بازیابی، تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان ظرفیت یک شرکت یا کسب‌وکار برای حفظ یا بازیابی سطح قابل‌قبولی از عملکرد علی‌رغم اختلالات و یا شکست‌ها تعریف شده است. بر این مبنای، سازمانی تاب‌آور است که بتواند این رویدادها را با موفقیت جذب کرده و همچنان موقعیت کاری و اصلی خود را حفظ کند (ستی و گوپتا، ۲۰۲۴). در پارادایم تعدیل‌ساز، تاب‌آوری به‌مثابه نوعی انطباق مثبت با رویدادهای پیش‌بینی نشده مطرح می‌شود. براساس این دیدگاه، تاب‌آوری سازمانی به معنای توانایی سازمان در حفظ تعدیل‌های مثبت در شرایط دشوار و چالش‌برانگیز است. به‌گونه‌ای که نه تنها از بحران عبور کند، بلکه در پایان،

1. Meyer
2. Sethi & Gupta



قدرتمندتر و کارآمدتر از گذشته ظاهر شود (برادی^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). در پارادایم پویایی، دامنه تاب‌آوری فراتر از بازگشت صرف به وضعیت اولیه تعریف می‌شود. این رویکرد بر تقویت رفتارهایی تأکید دارد که امکان شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های تازه برای انطباق با تغییرات را فراهم می‌سازد. در این چهارچوب تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک فرایند تحول‌ساز شناخته شده که بیانگر ظرفیت درونی سازمان جهت تغییر، بازسازی و تقویت مستمر خویش در مواجهه با شرایط نوین و چالش‌برانگیز است (ژو و لان^۲، ۲۰۲۵).

سازمان‌هایی که تاب‌آوری استراتژیک بیشتری دارند، می‌توانند در مواجهه با تهدیدات مرتبط با استراتژی‌ها و یا اهداف بلندمدت خودسازگار شوند و با توسل به تجربه قوی‌تری، بازگردند (هیفر و لاورنس، ۲۰۲۲). از نظر مفهومی، تاب‌آوری سازمانی به‌طور گسترده در سطح بین‌المللی، استانداردسازی شده است (مؤسسه استاندارد انگلستان^۳، ۲۰۱۴؛ دولت مشترک‌المنافع استرالیا^۴، ۲۰۲۴؛ مؤسسه استانداردهای ملی آمریکا^۵، انجمن امنیت صنعتی آمریکا^۶، ۲۰۱۷؛ ایزو ۲۲۳۱۶^۷، ۲۰۱۷). طبق استاندارد ایزو ۲۲۳۱۶ (امنیت و تاب‌آوری)، تاب‌آوری یک سازمان تحت تأثیر تعامل منحصربه‌فرد و ترکیبی از عوامل استراتژیک و عملیاتی است. ایزو ۲۲۳۱۶ اصول بنیادینی را معرفی نموده است که براساس آن یک چهارچوب و راهبرد برای تحقق وضعیت توسعه‌یافته تاب‌آورانه سازمانی، اجرا و ارزیابی شود. اصول بنیادین ایزو ۲۲۳۱۶ عبارت‌اند از: «چشم‌انداز تسهیم‌شده و شفافیت اهداف، درک و اثرگذاری بر بستر سازمانی، رهبری اثربخش و توانمندساز، فرهنگ حمایت‌کننده تاب‌آوری سازمانی، به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات، در دسترس بودن منابع، توسعه و همکاری تخصص‌های مدیریتی، حمایت از بهبود مستمر، قابلیت پیش‌بینی و مدیریت تغییر».

-
1. Brady
 2. Zhou & Lan
 3. British Standards Institution (BSI)
 4. Commonwealth of Australia
 5. American National Standards Institute (ANSI)
 6. American Society for Industrial Security (ASIS)
 7. ISO 22316

دولت مشترک المنافع استرالیا (۲۰۲۴)، نیز شاخص‌های زیر را در چهارچوب تاب‌آوری سازمانی گنجانده‌اند: «رهبری، تصمیم‌گیری، آگاهی موقعیتی، خلاقیت و نوآوری، درگیری کارکنان، مدیریت منابع و مدیریت دانش، ذهنیت مبتنی بر سیلو، مدیریت تمرین، پیش‌بینی استراتژیک، یکپارچگی اهداف و وضعیت پیش‌گامانه».

دولت مشترک المنافع استرالیا (۲۰۲۴)، چهارچوب بلوغ تاب‌آوری سازمانی را به قرار زیر ارائه داده است:

- ❖ توسعه (DEVELOPING): سازمان سفر تاب‌آوری را آغاز کرده است. آن‌ها از سیستم‌ها و فرایندهایی برای مدیریت جنبه‌های کلیدی تاب‌آوری برخوردارند، اما لزوماً چنین تشخیصی ندارند. این قبیل سازمان‌ها ممکن است اختلالی را تجربه کرده باشند که آن‌ها را به‌سوی کشف فرصت‌هایی برای بهبود هدایت کند.
- ❖ تأسیس یا ایجاد (ESTABLISHED): کارکردهای کلیدی که از تاب‌آوری سازمانی حمایت می‌کنند. این کارکردها در حالتی ساختاریافته و مستندسازی‌شده و هم‌سو با فرایندها، استانداردها و رهنمودهای پایدار به‌طور رسمی به اجرا درمی‌آیند.
- ❖ پیشرفت (ADVANCING): سازمان‌ها تشخیص داده‌اند که فرایندهای استاندارد به‌تنهایی نمی‌توانند به‌طور اثربخش سازمان را با عدم اطمینان‌های آتی پشتیبانی نمایند. این سازمان‌ها به جامعه‌پذیری و گسترش درگیری‌های (تعامل یا مشارکت) درونی تاب‌آوری سازمانی به‌منظور شناسایی پیشرفت‌ها در قابلیت‌ها، انطباق‌پذیری‌ها و چابکی‌های سازمانی می‌پردازند.
- ❖ مولد (GENERATIVE): تاب‌آوری سازمانی در فرهنگ سازمان نهادینه شده است و به کارهای سازمان جهت می‌دهد. این یک «لنز» کلیدی است که سازمان از طریق آن به جهان می‌نگرد. این سطح از بلوغ، پیامدها، فرصت‌ها و شیوه‌های تفکری جدیدی برای سازمان فراهم می‌سازد تا آینده نامطمئن خود را مدیریت کند.



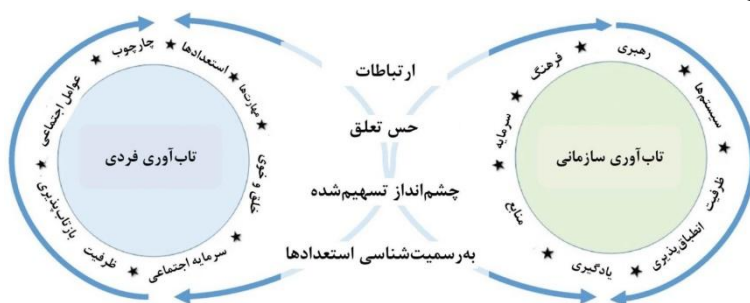
۳-۱. تاب‌آوری سازمانی و فردی

«دوا»^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، در مطالعه خود بیان می‌دارند که عوامل تنش‌زای بیرونی نه تنها بر کارکنان، بلکه بر سازمان نیز اثرگذار است. بنابراین، زمانی که کارکنان با مشکلات متأثر از حوادث و رویدادها روبه‌رو می‌شوند، سازمان‌ها موظف هستند که بدان پاسخ دهند. تاب‌آوری بدین موضوع اشاره می‌کند که این فقط فرد نیست که باید به‌سختی‌ها رسیدگی کند. بلکه، یک تعامل پیچیده بین فردی، محیط و عوامل اجتماعی-فرهنگی مؤثر بر تاب‌آوری وجود دارد. تاب‌آوری به هم‌افزایی میان فرد و سازمان متکی است. دوا و همکاران (۲۰۲۳) ابعاد زیر را برای تاب‌آوری فردی و سازمانی مطرح ساختند:

❖ تاب‌آوری سازمانی: رهبری، سیستم‌ها، ظرفیت انطباق‌پذیری، یادگیری، منابع، سرمایه، فرهنگ

❖ تاب‌آوری فردی: چهارچوب، استعدادها، مهارت‌ها، خلق‌وخوی، سرمایه اجتماعی، ظرفیت بازتاب‌پذیری، عوامل اجتماعی

دوا و همکاران (۲۰۲۳)، همچنین چهار عامل ارتباطات، حس‌تعلق، چشم‌انداز تسهیم‌شده و به‌رسمیت‌شناسی استعدادها را به‌عنوان عوامل مشترک میان دو وجه تاب‌آوری سازمانی و فردی مطرح کردند:



شکل ۱: دیدگاه تاب‌آوری سازمانی و فردی؛ دوا و همکاران (۲۰۲۳)

۴-۱. مدیریت منابع انسانی تاب‌آور

تاب‌آوری در منابع انسانی ناظر بر افزایش توان و قابلیت‌های تاب‌آورانه در سطح فردی است. به‌گونه‌ای که، سازمان‌ها از کارکنان برخوردار باشند که بتوانند از آنان در برابر رویدادها و حوادث بیرونی و غیرمنتظره در راستای خواسته‌های سازمانی بهره بگیرند (اوزکان^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). تاب‌آوری در سطح منابع انسانی ناظر بر توانایی‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی در کارکنان است. قابلیت‌هایی که این امکان را به نیروهای انسانی سازمان می‌دهد تا پیش از مواجه شدن با عناصر نامطلوب سازمانی و درگیر شدن با شرایط بحرانی سطح آمادگی ذهنی و کنشی خود را بالا برده و در حین و بعد از واقعه با سرعت بالاتری به شرایط پایدار گذشته بازگردند (لی^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

تاب‌آورسازی منابع انسانی یک رفتار ظرفیت‌ساز بوده و ظرفیت کارکنان را برای انطباق‌پذیری، رویارویی و غلبه بر شرایط نامطلوب سازمانی بالا می‌برد. منابع انسانی تاب‌آور قادر خواهند بود تا با استرس‌ها و چالش‌های محیطی کنار بیایند، یکپارچگی شغلی خود را حفظ کنند، به توسعه درون‌دادهای شغلی بپردازند و مهارت‌های استفاده از ابزارها و تجهیزات گوناگون در موقعیت‌های مختلف را توسعه دهند (تنگ و چن^۳، ۲۰۲۵). هرچقدر که سطح تاب‌آوری کارکنان در محیط شغلی تقویت گردد آنان می‌توانند سازگاری قابل‌توجه‌تری را در مواجهه با ناملایمتی‌ها از خود به نمایش بگذارند و نتایج عملکردی مثبت‌تری را نشان دهند. تاب‌آوری کارکنان از طریق در دسترس بودن منابع توسعه می‌یابد و در اینجا است که نقش محوری و کارکردی سازمان‌ها و حمایت‌های لازم در این زمینه به‌ویژه جهت‌گیری‌های کلان تاب‌آورانه در خصوص تأمین منابع تاب‌آوری برای کارکنان اهمیت می‌یابد (تیلور^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

1. Özkan

2. Le

3. Teng & Chen

4. Taylor



۲. پیشینه پژوهش

در جدول (۱) به نتایج مطالعات داخلی و خارجی در زمینه تاب‌آوری پرداخته شده است.

جدول ۱: مروری بر نتایج مطالعات داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده	عنوان	نتایج
۱	سیلاوی و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی مدل تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط بحران کرونا	بر مبنای نظرات خبرگان، هفده بعد برای عوامل فردی، سازمانی، محیطی و هفت بعد برای تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط بحران کرونا در جامعه موردپژوهش استخراج شد و مبنای طراحی مدل مفهومی قرار گرفت. با بهره‌گیری از شاخص‌های برازش، مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و کلی تأیید شد. همچنین فرضیه‌ها با استفاده از تحلیل مسیر، مثبت و معنادار گزارش گردید.
۲	صداقت و همکاران (۱۴۰۲)	مفهوم‌پردازی گفتمان‌های کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌های بخش دولتی: پژوهشی بر مبنای روش‌شناسی کیو	نتایج ناظر بر شش گفتمان ذهنی (تاب‌آوری در پرتو ایجاد حس مهم بودن در سازمان، تاب‌آوری در پرتو غنی‌سازی محیط کاری در سازمان، تاب‌آوری در پرتو برنامه‌ریزی بحران‌محور، تاب‌آوری در پرتو تحول فرایندها، تاب‌آوری در پرتو تعاملات سازنده در سازمان و تاب‌آوری در پرتو تحول دموکراسی سازمانی) در پرتو تحلیل عاملی پدید آمدند.
۳	جفال و همکاران (۱۴۰۲)	بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی	نتایج نشان دادند 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 تأثیر قرار می‌دهند. مدیران منابع انسانی می‌توانند از این مطالعه به‌منظور 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.
۴	حیدری سورشجانی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی نقش جو سازمانی نوآورانه بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری دانش‌آفرینی سازمانی	نتایج نشان دادند که جو سازمانی نوآورانه اثر مثبت و معنادار بر تاب‌آوری سازمانی به‌واسطه دانش‌آفرینی سازمانی دارد. ضریب هم‌بستگی بین جو نوآورانه سازمانی با تاب‌آوری سازمانی (۰/۶۹)، دانش‌آفرینی سازمانی با جو نوآورانه سازمانی (۰/۷۰)، دانش‌آفرینی سازمانی با

ردیف	نویسنده	عنوان	نتایج
			تاب‌آوری سازمانی (۰/۷۵)، در سطح (۰/۰۱) معنادار است. جو سازمانی نوآورانه بر تاب‌آوری سازمانی معلمان از طریق دانش‌آفرینی سازمانی با اثر کل و ضریب (۰/۸۹) و با اثر غیرمستقیم و ضریب (۰/۷۳)، در سطح (۰/۰۱) معنی‌دار بود. با توجه به یافته‌های پژوهش؛ جو سازمانی نوآورانه می‌تواند زمینه خلاقیت و نوآوری را فراهم نماید، موجب تحول و تغییرات توسعه‌ای در مدرسه شده و عملکرد معلمان را بالا ببرد و نهایتاً زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم کند.
۵	میرمعینی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت	نتایج نشان دادند که نتایج ناظر بر مقولاتی از قبیل: نظام برنامه‌ریزی، کارمندیابی، جذب و استخدام، نظام توسعه منابع انسانی، نظام روابط کار و کارکنان، نظام مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمات، اهداف، راهبرد سازمان، فناوری سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، محیط سیاسی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط اقتصادی و محیط قانون‌گذاری، در ارتباط با الگوی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور بوده است. محققان در پایان مطرح داشتند که اجرای مؤثر عوامل شناسایی شده و اولویت‌بندی آن‌ها به‌منظور بهینه‌سازی و تاب‌آوری مدیریت منابع انسانی، در ارتقای عملکرد شغلی، افزایش انگیزه و در نهایت ارتقای تاب‌آوری سازمانی می‌تواند مؤثر واقع شود.
۶	وانگ و وانگ (۲۰۲۴)	اثرات تاب‌آوری کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی در پروژه‌های ساختمانی: با در نظر گرفتن نقش وظایف پروژه‌ای	نتایج نشان دادند که تاب‌آوری کاری و تاب‌آوری روان‌شناختی به‌طور مستقیم بر تاب‌آوری سازمانی پروژه‌ای اثرگذار هستند. همچنین دو بُعد تاب‌آوری کارکنان (کاری و روان‌شناختی) توانستند به‌طور مستقیم بر وظایف درون‌تیمی و از طریق آن بر تاب‌آوری سازمانی اثرگذار باشند. در این بین نقش تاب‌آوری روان‌شناختی بر وظایف بین‌تیمی معنادار بوده است و در رابطه با تاب‌آوری کاری اثرگذاری را نشان نداد.



ردیف	نویسنده	عنوان	نتایج
۷	نوابوده ^۱ (۲۰۲۴)	تأثیر اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا بر تاب‌آوری شرکت‌های نفت و گاز	یافته‌ها نشان دادند که ابعاد اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا همچون پاداش عادلانه و توسعه شایستگی اثر معناداری بر تاب‌آوری شرکت‌های نفت و گاز دارد. در نتیجه چنین استنباط گردید که اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا به لحاظ آماری و به‌طور معناداری با تاب‌آوری شرکت‌های نفت و گاز در منطقه مورد مطالعه ارتباط دارد. متعاقباً، کارکنان قادر خواهند بود بر مبنای هدف ادراک‌شده و دانش مشترکی جهت افزایش ظرفیت سازمان در پاسخ‌گویی و بازیابی سریع در شرایط دشوار استفاده کنند.
۸	اوکیه ^۲ (۲۰۲۴)	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری منابع انسانی و تاب‌آوری شرکت‌های چندملیتی تولیدکننده نفت و گاز	یافته‌ها نشان داد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری منابع انسانی تأثیر معناداری بر تاب‌آوری (آگاهی موقعیتی) داشته است. به‌منظور تاب‌آوری منابع انسانی، مدیران ارشد و تصمیم‌گیران در شرکت‌های چندملیتی تولیدکننده نفت و گاز می‌بایست یک تکنیک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثربخش و کارآمد تدوین نمایند که تداوم رهبری، اخلاق و فرهنگ را تضمین کند و بدین‌وسیله شرکت بتواند مزیت رقابتی کسب نماید. افزون‌براین، مدیر منابع انسانی باید تکنیک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به‌طور جدی مورد توجه قرار دهد، چراکه این امر به شرکت‌های چندملیتی نفت و گاز کمک خواهد کرد تا وابستگی کمتری به تأمین منابع انسانی خارجی داشته باشند. موضوعی که روحیه کارکنان را ارتقا داده و در نتیجه به تاب‌آوری و ماندگاری سازمان یاری خواهد رساند.
۹	لو ^۳ و همکاران (۲۰۲۳)	اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار، تاب‌آوری کارکنان و پیامدهای کارکنان:	یافته‌ها نشان دادند که به‌منظور تقویت تاب‌آوری و پیامدهای مطلوب در منابع انسانی می‌بایست اقداماتی همچون بهبودهای قابلیت در SHRM، بهبودهای انگیزشی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک و بهبودهای فرصت‌ساز در SHRM، را می‌بایست مدنظر قرار دهند.

1. Nwabude

2. Okeah

3. Low

ردیف	نویسنده	عنوان	نتایج
		به‌سوی ارزش‌های رایج خوب	
۱۰	مارتین روجاس ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)	کاربست رسانه اجتماعی، کارآفرینی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی: دستورالعملی برای موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سناریوی پساکووید	نتایج نشان دادند که به‌کارگیری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از رسانه‌های اجتماعی می‌تواند آنان را در رویکرد کارآفرینی سازمانی در هر سه بُعد پیشگامی، نوآوری و خودشکوفایی کمک نماید و رابطه معناداری را نشان داد. همچنین، ابعاد کارآفرینی سازمانی (پیشگامی، نوآوری، خودشکوفایی) رابطه معناداری را با تاب‌آوری سازمانی نشان دادند. افزون‌براین، تاب‌آوری سازمانی هم به‌طور مستقیم و در نقش میانجی توسط خودشکوفایی سازمانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار بوده است.

با مرور مطالعات داخلی و خارجی مشخص شد که تمرکز اصلی پژوهش‌ها یا بر ابعاد فردی تاب‌آوری بوده (مثل تاب‌آوری روان‌شناختی و کاری) یا بر برخی کارکردهای منابع انسانی به‌طور مجزا (مانند آموزش، جانشین‌پروری یا پاداش‌دهی). بیشتر پژوهش‌ها مدل‌های مفهومی و تحلیلی پراکنده ارائه کرده‌اند که یا در یک بستر خاص مانند کرونا، نظام سلامت و پروژه‌های ساختمانی بررسی شده یا صرفاً بخشی از سازوکارهای منابع انسانی را آزموده‌اند. آنچه در این پژوهش‌ها به‌عنوان شکاف مشاهده گردید آن است که یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی با رویکردی کل‌نگر و سیستمی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. درواقع اکثر مطالعات یا نگاه مقطعی داشته‌اند یا بیشتر بر خروجی‌های کوتاه‌مدت متمرکز شده‌اند و به پیوند سیاست‌های کلان منابع انسانی با پایداری سازمانی و حکمرانی سازمانی نپرداخته‌اند. همچنین در پیشینه مورد بررسی الگوی بومی و متناسب با شرایط صنعت نفت طراحی نشده است. این پژوهش به دنبال طراحی یک مدل جامع مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی است. مدلی که در آن ابعاد فردی، تیمی و سازمانی تاب‌آوری و کارکردهای منابع انسانی را مورد توجه قرار داده و با شرایط نهادی، فرهنگی و ساختاری صنعت نفت کشور انطباق داشته باشد. سهم محقق درخصوص این پژوهش ناظر



بر این مطلب است که به‌واسطه پُرکردن شکاف بین مطالعات پراکنده و ارائه یک چهارچوب جامع، ادبیات تاب‌آوری سازمانی را در پیوند با مدیریت منابع انسانی غنا می‌بخشد. همچنین به مدیران صنعت نفت کشور این امکان را می‌دهد از منابع انسانی به‌عنوان «سرمایه تاب‌آور» بهره‌برداری نموده و پایداری سازمانی و حکمرانی اثربخش را تحقق بخشند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از منظر ماهیت جزء مطالعات توصیفی محسوب می‌گردد. هدف تحقیق طراحی و تبیین علی مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت ملی نفت ایران است. از منظر رویکرد پژوهشی این مطالعه آمیخته و از نوع اکتشافی است. راهبرد پژوهشی در بخش کیفی تحلیل مضمون با قصد کشف شبکه مضامین و جهت سنجش مدل تحقیق از تحلیل مسیر و با استفاده از آزمون معادلات ساختاری بهره گرفته شد. جهت جمع‌آوری داده‌های کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. همچنین از روش هدفمند قضاوتی برای نمونه‌گیری استفاده شد. در نمونه‌گیری کیفی از معیارهایی همچون سابقه فعالیت پژوهشی (کتاب، طرح‌های سازمانی و کاربردی، سخنرانی‌های علمی، کنفرانس‌ها، مقاله داخلی، مقاله خارجی و هدایت رساله دکتری و پایان‌نامه‌های ارشد) در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، توسعه قابلیت‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی پایدار و مانند آن به انتخاب جامعه خبرگان دانشگاهی پرداخته شد. درخصوص انتخاب خبرگان سازمانی تجربه مدیریتی حداقل ۵ ساله در سمت مدیریتی و انجام کار مدیریتی و مسئولیت اجرایی در زمینه مدیریت منابع انسانی، پشتیبانی و توسعه و برخورداری مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد به بالا برای خبرگان سازمانی شرکت نفت با محوریت ستاد شرکت ملی نفت ایران مدنظر بوده است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از پایان مصاحبه‌ها، محقق به کدگذاری و مقوله‌بندی براساس تکنیک تحلیل مضمون در

کدهای اولیه، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر در نرم‌افزار اکسل و به‌صورت دستی اقدام نمود. در جدول (۲)، مشخصات خبرگان آورده شده است.

جدول ۲: مشخصات خبرگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	موقعیت شغلی
۱	مرد	۵۹	دکتری	معاون منابع انسانی	شرکت ملی حفاری
۲	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	معاون حراست	شرکت ملی حفاری
۳	مرد	۵۶	کارشناسی ارشد	مدیر عملیات و خدمات سیال حفاری	شرکت ملی حفاری
۴	زن	۳۸	دکتری	سرپرست مدیریت منابع انسانی	شرکت ملی حفاری
۵	مرد	۵۸	دکتری	مدیر عملیات حفاری در خشکی	شرکت ملی حفاری
۶	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد	معاون آموزشی	شرکت ملی حفاری
۷	مرد	۶۱	دکتری	معاون خدمات فنی حفاری	شرکت ملی حفاری
۸	مرد	۵۲	دکتری	مدیر برنامه‌ریزی و سیستم‌ها	شرکت نفت و گاز اروندان
۹	مرد	۵۷	دکتری	سرپرست مدیریت پروژه	شرکت نفت و گاز اروندان
۱۰	مرد	۵۵	دکتری	معاون مالی و منابع انسانی	شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب
۱۱	مرد	۵۲	دکتری	مدیر پروژه	شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب
۱۲	مرد	۴۸	دکتری	سرپرست مدیریت نیروی انسانی	شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب

برای سنجش روایی کیفی از روایی محتوا با استفاده از دو معیار CVR «ضریب روایی محتوای لاوشه (۱۹۷۵)»^۱ و CVI «شاخص روایی محتوا» استفاده شد. ضریب کل CVR برابر

1. Lawshe



با $۰/۷۶۳$ و ضریب کل CVI برابر با $۳/۷۱۲$ محاسبه شد. به دلیل بالاتر بودن ضریب CVR از مقدار $۰/۷۵$ در مشارکت ۸ خبره در تحقیق می‌توان عنوان داشت که یافته‌های تحقیق در ضریب CVR از منظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین شاخص CVI به دلیل بالاتر بودن از سطح متوسط ($۳=$) و تأییدی بر اجماع ارزیابی خبرگان است. جهت محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و هر یک در فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر مجدداً کدگذاری شد. میزان پایایی بازآزمون $۹۲/۶۵$ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها توسط محقق است. میزان پایایی دو کدگذار (یعنی خود محقق به همراه یک محقق کیفی دیگر) نیز به صورت مستقل به کدگذاری پرداختند. به این منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت آشنا با فرایند کدگذاری، درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش مشارکت کند و در نهایت نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم قابل قبول به میزان $۸۴/۲۵$ تعیین شد.

جامعه آماری در بخش کمی شامل سرپرستان، مدیران، معاونین و تصمیم‌گیران ارشد سازمانی ستاد شرکت ملی نفت ایران در سه شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب، نفت و گاز اروند و شرکت ملی حفاری ایران می‌گردد. دلیل انتخاب این سه شرکت، حضور آنان در استان خوزستان و دسترسی محقق به این سه شرکت بوده است. حجم جامعه آماری برابر با ۸۳۰ کارمند و براساس فرمول کوکران نمونه‌ای به میزان ۲۶۳ برآورد گردید. شیوه نمونه‌گیری نیز براساس روش تصادفی سهمیه‌ای مطابق با جدول زیر است:

جدول ۳: نمونه‌گیری سهمیه‌ای

ردیف	شرکت‌های منتخب ستاد نفت ایران	تعداد کارکنان	سهم‌بری به درصد	حجم نمونه
۱	شرکت ملی نفت‌خیز جنوب	۴۵۰	۵۴/۲۲	۱۴۳
۲	شرکت نفت و گاز اروندان	۱۲۰	۱۴/۴۶	۳۸
۳	شرکت ملی حفاری ایران	۲۶۰	۳۱/۳۲	۸۲
	مجموع	۸۳۰	۱۰۰	۲۶۳

داده‌های کمی براساس یک پرسش‌نامه ۶۷ سؤالی محقق‌ساخته شامل مدیریت رویدادهای محیطی (۵ سؤال)، حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی (۱۰ سؤال)، مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان (۵ سؤال)، اقتضائات ایجابی HRM (۶ سؤال)، طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه (۱۸ سؤال)، بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی (۸ سؤال)، توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان (۸ سؤال) و اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی (۷ سؤال) مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی گردآوری شد. جهت سنجش پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ (مدیریت رویدادهای محیطی ۰/۸۴۱، حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی ۰/۸۹۵، مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان ۰/۸۴۸، اقتضائات ایجابی HRM ۰/۸۴۰، طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه ۰/۹۴۰، بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی ۰/۹۰۲، توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان ۰/۸۷۲ و اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی ۰/۸۵۳) و از آزمون KMO (مدیریت رویدادهای محیطی ۰/۸۱۲، حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی ۰/۸۰۷، مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان ۰/۸۴۵، اقتضائات ایجابی HRM ۰/۸۳۹، طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه ۰/۸۲۹، بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی ۰/۸۲۲، توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان ۰/۸۴۰ و اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی ۰/۸۷۱) برای روایی پرسش‌نامه ناظر استفاده گردید. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌های کمی از آزمون معادلات ساختاری در نرم‌افزار 3 SMART PLS استفاده شد.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. یافته‌ها در بخش کیفی

در تحلیل اولیه متن مصاحبه‌ها تعداد ۴۱۶ مفهوم و یا کد اولیه استخراج گردید. این تعداد مفهوم اولیه مبنای فرایند مضمون‌شناسی قرار گرفتند. با بررسی عمیق در مفاهیم اولیه، تعداد ۳۴۸ مفهوم که به‌لحاظ معنایی با یکدیگر اشتراک داشتند شناسایی و در ۹۶ مضمون پایه دسته‌بندی شدند. در سطح میانی تحلیل مضامین که به مضامین سازمان‌دهنده اختصاص دارد و ناظر بر دلالت‌های ضمنی مفروضات اصلی برخاسته از مضامین پایه است و بسترسازی



لازم را برای ترسیم شبکه مضامین برای محقق فراهم می‌سازد، تعداد ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده با بررسی مضامین پایه مقوله‌بندی گردید. در پایان و سطح نهایی تحلیل مضمون، ۸ مضمون فراگیر که استعاره‌های اصلی و فرابخشی تحقیق هستند به‌دست‌آمد. بخشی از تشخیص مفاهیم اولیه و مضامین پایه، در جدول (۴)، نشان داده شده است.

جدول ۴: نمونه استخراج مفاهیم اولیه و مضامین پایه از مصاحبه‌ها

مضمون پایه	مفاهیم اولیه	نمونه اظهارات مشارکت‌کنندگان
تنوع و گستردگی چالش‌های محیطی صنعت نفت	- مقابله صنعت با چالش‌ها و اختلالات متنوع؛ - مقابله صنعت با چالش‌ها و اختلالات گسترده؛ - محیط صنعت نفت به‌شدت پیچیده؛ - محیط صنعت نفت به‌شدت نامطمئن.	این یک امر حیاتی است که سازمان‌ها به تقویت منابع انسانی‌شان به‌منظور مقابله با شرایط پیش‌بینی‌نشده و یا بحرانی بپردازند. صنعت نفت یکی از حوزه‌ها و بخش‌های اقتصادی کشور است که می‌بایست با چالش‌ها و اختلالات متنوع و گسترده‌ای مقابله کند. یک محیطی که به‌شدت پیچیده و نامطمئن بوده و از طرفی تأکید غیرضروری بر شیوه‌ها، هنجارها و دانش‌های مدیریتی منسوخ‌شده و قدیمی باعث شده که این فشارها در درون شرکت نفت و به‌خصوص نیروی انسانی بیشتر هم شود.
افراط‌گرایی در رویکردهای مدیریتی ناکارآمد	- تأکید افراطی صنعت نفت بر شیوه‌های مدیریتی منسوخ‌شده و قدیمی؛ - تأکید افراطی صنعت نفت بر هنجارهای منسوخ‌شده و قدیمی؛ - تأکید افراطی صنعت نفت بر دانش‌های مدیریتی منسوخ‌شده و قدیمی؛ - افزایش فشارها در درون شرکت نفت به‌دلیل تأکیدات افراطی مدیریتی؛ - افزایش فشارها بر نیروی انسانی به‌دلیل تأکیدات افراطی مدیریتی.	

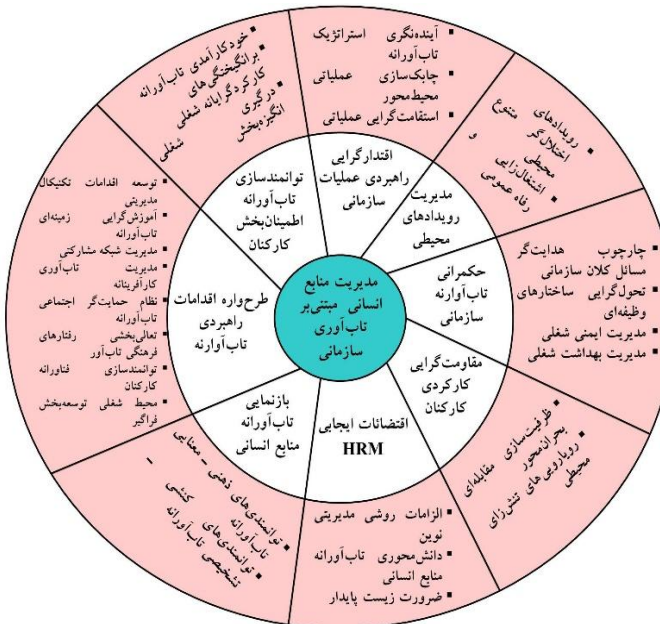
جدول ۵: مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه
مدیریت رویدادهای محیطی	رویدادهای اختلال‌گر متنوع محیطی	اختلالات محیط بازار داخلی-جهانی، نابرابری قدرت رقابتی جهانی، اختلالات محیط سیاسی، اثر شدت تکانه‌های محیطی، تحولات فناورانه
	اشتغال‌زایی و رفاه عمومی	شرایط محیط عمومی اشتغال، میزان رفاه اقتصادی عمومی

فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه
حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی	چهارچوب هدایت‌گر مسائل کلان سازمانی	محدودیت‌های مالی-بودجه‌ای، عوامل مدیریتی سازمانی، ساختار سازمانی-عملیاتی، فرهنگ سازمانی- عملیاتی، جایگاه منابع انسانی در نظام سازمانی
	تحول‌گرایی ساختارهای وظیفه‌ای	سامان‌دهی انطباق‌پذیر پروژه‌های، تغییرات نقش‌های وظیفه‌ای
	مدیریت ایمنی شغلی	پروتکل‌های ایمنی کاری-تجهیزاتی، میزان آسیب‌پذیری‌های جسمی حین کار کارکنان
	مدیریت بهداشت شغلی	چهارچوب مراقبت‌های روحی- روانی، شدت سختی مشاغل نفتی، محیط شغلی طاقت‌فرسای نفتی، فشار مفرط کاری، حضورهای طولانی‌مدت کارکنان در محیط‌های نفتی، تعارضات شغلی-خانوادگی
مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان	ظرفیت‌سازی مقابله‌ای بحران‌محور	تقویت رفتارهای مقابله‌ای کارکنان، ضرورت موضع‌گیری‌های متنوع و منطقی مقابله‌ای، ناتوانی ادراک‌شده سازمانی در مواجهات بیرونی، ناشکیبایی نیروی انسانی در برابر بحران‌ها، ارتقای تمرکز و تکامل مقابله‌ای
	رویارویی‌های تنش‌زای محیطی	تنوع و گستردگی چالش‌ها محیطی صنعت نفت، پیشگیری از بروز تناقضات وضعیتی، تهدیدات متنوع بیرونی، نوسانات شدید در کنشگری سازمانی
اقتضانات ایجابی HRM	الزامات روشی مدیریتی نوبین	افراط‌گرایی در رویکردهای مدیریتی ناکارآمد، کاهش اثربخشی کارکردی
	دانش‌محوری تاب‌آورانه منابع انسانی	اهمیت بنیادین تاب‌آوری منابع انسانی، تقویت شناخت و یادگیری، توسعه حوزه دانش سازمانی صنعت نفت
	ضرورت زیست پایدار	تقویت موجودیت سازمانی، تطبیق‌گرایی بیرونی، کسب منابع پایدار توسعه شغلی
طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه	توسعه اقدامات تکنیکال مدیریتی	رویکرد مهندسی تاب‌آوری، ایجاد سامانه کنترل مدیریتی تاب‌آورانه، ایجاد چشم‌انداز تاب‌آورانه منابع انسانی
	آموزش‌گرایی زمینه‌ای تاب‌آورانه	برنامه‌های آموزشی الزام‌آور، آموزش‌های تاب‌آورانه چندمنظوره، شناخت‌شناسی الزامات تاب‌آورانه کارکنان، کارکردگرایی آموزش‌های تاب‌آورانه، هم‌سویی محتوایی-اجرایی در مدیریت ناملائیتمی‌ها



پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
توسعه شبکه مشارکتی تاب‌آورانه منابع انسانی، توسعه شبکه مشارکتی تاب‌آورانه بین‌سازمانی	مدیریت شبکه مشارکتی	
توسعه تاب‌آوری کارآفرینانه فردی، توسعه تاب‌آوری کارآفرینانه سازمانی	مدیریت تاب‌آوری کارآفرینانه	
تعامل‌گرایی درون سازمانی، حمایت‌های تاب‌آورانه ادراک‌شده، ارزش سرمایه‌ای منابع انسانی	نظام حمایت‌گر اجتماعی تاب‌آورانه	
نهادینه‌سازی فرهنگ تاب‌آورانه، توسعه رفتارهای مسئولانه	تعالی بخشی رفتارهای فرهنگی تاب‌آور	
گسترش قابلیت‌های فناورانه، مهارت‌افزایی فناورانه کارکنان	توانمندسازی فناورانه کارکنان	
توسعه محیط شغلی خلاق و نوآور، تقویت قابلیت‌های خودمحور	محیط شغلی توسعه‌بخش فراگیر	
قابلیت‌های شناختی، تاب‌آوری روانی، قابلیت امیدبخش تاب‌آورانه، معناگرایی واقع‌محور	توانمندی‌های ذهنی و معنایی تاب‌آورانه	بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی
قابلیت‌های رفتاری، تاب‌آوری کاری، ساختار تطبیق‌گرایانه دوسویه، قابلیت برآوردسازی تاب‌آورمحور	توانمندی‌های کنشی و تشخیصی تاب‌آورانه	
بهبود مواجهات فردی بیرونی، ابهام‌زدایی سازگارمحور، باورمندی اطمینان‌بخش تاب‌آورانه، توانایی حفظ و بهبود سلامت ذهنی و جسمی	خودکارآمدی تاب‌آورانه	توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان
ارائه عملکرد مسئولانه شغلی، ایفای نقش متعالی چندوجهی شغلی، انعطاف‌پذیری عملیاتی منابع انسانی، گسترش قابلیت‌های نوین رشدیافته کارکنان	برانگیختگی‌های کارکردگرایانه شغلی	
پیوند شغلی - سازمانی، تقویت روحیه کاری، افزایش مشارکت کارکنان	درگیری شغلی انگیزه‌بخش	
توسعه برنامه‌های پس از بحران، سناریوپردازی رویدادمحور، بهبود عدم اطمینان محیطی ادراک‌شده، بهبود قابلیت‌های استراتژیک توسعه‌بخش	آینده‌نگری استراتژیک تاب‌آورانه	اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی
فرصت‌گرایی بازاری، رشد نوآوری، پویابخشی عملیاتی، بهبود عملگرهای کارکردی	چابک‌سازی عملیاتی محیط‌محور	
بقای پایدار سازمانی، ثبات سازمانی، تقویت تداوم و تسریع عملیاتی	استقامت‌گرایی عملیاتی	



شکل ۲: مدل پارادایمی تحقیق

مدیریت رویدادهای محیطی: این مقوله ناظر بر اتفاقات و رویدادهایی است که در بیرون سازمان رخ می‌دهد و از کنترل سازمان خارج است و اثرات این قبیل رویدادها غیرقابل‌پیش‌بینی است. لیکن، مدیریت رویدادهای محیطی این ذهنیت را برحسب پارادایم تاب‌آوری پیش‌روی سازمان‌ها و صنایع می‌گشاید که علی‌رغم عدم کنترل و عدم برآورد دقیق اثرات رویدادهای غیرمنتظره، می‌توان با افزایش ظرفیت تاب‌آوری در ساختارها و منابع به‌ویژه نیروی انسانی می‌توان در صورت بروز چنین رویدادهایی به‌واسطه تقویت توانمندی‌های عملیاتی و مقابله‌ای، علائم و نشانه‌ها و اثرات اختلالات را به‌موقع شناسایی و درصدد کاهش بحران برآمد. درواقع، مدیریت رویدادهای محیطی در پی کاهش تسلط بحران بر فضای سازمانی و جریان تصمیمات و عملیات سازمان است. به همین منظور، به‌عنوان یک قابلیت در فضای سازمانی و توسعه تاب‌آورانه نیروی انسانی مطرح گردیده است.



حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی: حکمرانی تاب‌آورانه ناظر بر ساختارها، فرایندها و روش‌هایی است که یک سازمان به‌منظور هدایت، کنترل، ارتباطات، سامان‌دهی اقدامات و استراتژی‌ها در راستای پیاده‌سازی و تحقق ظرفیت تاب‌آوری در درون سازمان درپیش می‌گیرد و تمامی کنش‌ها و واکنش‌ها، تصمیمات و حتی ایده‌پردازی‌ها و نوآوری‌ها بایستی بر بستر ساختار حکمرانی تاب‌آورانه انجام گیرد. درواقع، حکمرانی تاب‌آورانه اصلی‌ترین و محوری‌ترین خط‌مشی و سیاست سازمانی است. این اصل در سازمان‌های بحران‌محور مانند صنعت نفت تبدیل به فلسفه مدیریتی می‌گردد و تمامی اقدامات و تصمیمات حول این محور صورت می‌گیرد.

مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان: این مقوله ناظر بر توانمندسازی‌های عملیاتی کارکنان در صنعت است. به‌نحوی که کارکنان قدرت و قابلیت لازم را برای درگیرشدن با موقعیت‌های گوناگون را به‌دست‌آورند. شکل مقابله در این مقاومت‌گرایی از نوع ایستادگی همراه با اثرگذاری بر بحران است. به‌گونه‌ای که اقدامات مقابله‌ای کارکنان باعث کاهش و عقب‌نشینی بحران بر فعالیت‌ها و وظایف آنان شود؛ اگرچه در دل بحران مشغول به فعالیت باشند. این نوع مقاومت‌گرایی بر افزایش ظرفیت روان‌شناختانه تاب‌آورانه کارکنان نیز تأکید دارد. چراکه در نبود چنین ظرفیتی شاید به‌سختی بتوان نیروهایی را تربیت نمود تا به‌طور خودجوش و ایثارگونه به دفاع از سازمان و مقاومت در برابر بحران برآیند.

اقتضائات ایجابی HRM: اقتضائات ایجابی ناظر بر چهارچوب سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور مشخص در زمینه تاب‌آوری کارکنان است. این مقوله به شرایط و وضعیت‌هایی درونی و بیرونی اشاره دارد که مدیریت منابع انسانی ناگزیر است به‌دلیل تحقق اهداف کلان سازمانی به‌سوی ایجاد و در صورت وجود به بازنگری در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط با تاب‌آوری کارکنان بپردازد. اقتضائات ایجابی بازنمایی‌کننده ضروریاتی است که برای پیشبرد اهداف و توسعه نیروهای توانمند و تاب‌آور بایستی از سوی مدیریت منابع انسانی به‌مورد اجرا گذارده شود.

طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه: این طرح‌واره ناظر بر مجموعه اقدامات، ابزارها و استراتژی‌هایی است که سازمان‌ها و صنایع بحران‌محور مانند صنعت نفت برای تحقق هرچه بیشتر منابع انسانی تاب‌آور می‌بایست در پیش گیرند. این مقوله ضرورت نگاه استراتژیک‌محور و آینده‌محور را در طراحی برنامه‌ها و اقدامات تاب‌آورانه منابع انسانی را نمود می‌بخشد.

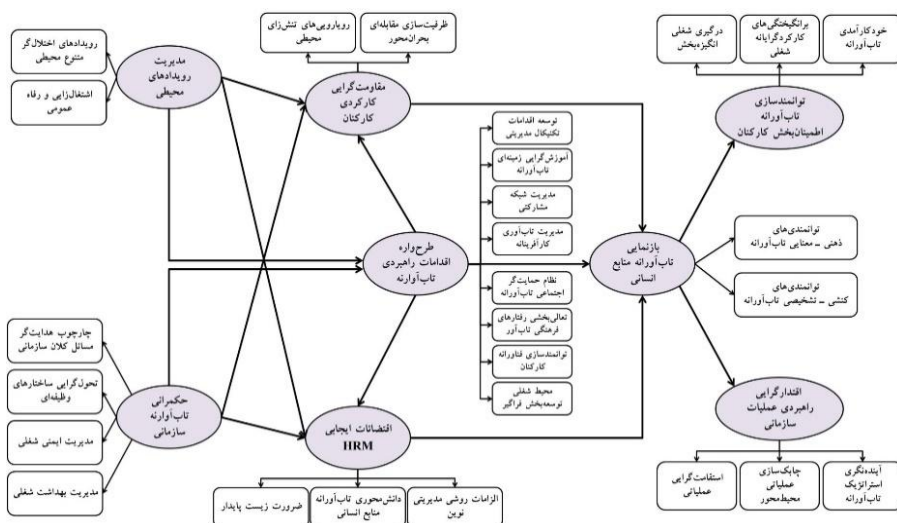
بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی: این مقوله ناظر بر ابعاد تشکیل‌دهنده تاب‌آوری منابع انسانی در سازمان است. درواقع، بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی توصیف‌کننده و منعکس‌کننده عناصر ادراکی تاب‌آوری در منابع انسانی در وجوه تعریفی آن است و با به نمایش گذاشتن ابعاد درونی خود در پی ارتقای ماهوی معرفت‌شناسی مفهومی آن است تا بدین‌وسیله به توسعه معنایی مقوله‌ای پرداخته شود.

توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان: این مقوله ناظر بر وجوهی است که کارکنان به‌واسطه حرکت در مسیر تاب‌آوری و درگیری و مشارکت در طرح‌های تاب‌آورانه سازمان می‌توانند بدان دست یابند. درواقع، این مقوله در برگیرنده ابعادی است که در شکل قابلیت و توانمندی برای کارکنان ظاهر می‌گردد و فراتر از یک مهارت شغلی بوده و به‌نوعی تبدیل به شخصیت شغلی و ذات حرفه‌ای‌گرایانه افراد می‌شوند.

اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی: این مقوله ناظر بر مجموعه‌ای از پیامدهایی است که سازمان‌ها می‌توانند در مسیر رشد و توسعه تاب‌آوری منابع انسانی از جهت سازمانی و عملیاتی بدان دست یابند. آنچه این مقوله بدان تأکید دارد جهت‌گیری تاب‌آورانه استراتژیک‌گونه است که می‌تواند نتایج و پیامدهای سازمانی تاب‌آورانه را متمایز سازد و نه این‌که صرفاً بر کسب موقتی یکسری نتایج مطلوب و ناپایدار تمرکز کند.

۲-۴. یافته‌ها در بخش کمی

در بخش کمی محقق به اعتباریابی مدل کیفی می‌پردازد. برای این منظور، مدل پارادایمی که در شکل (۲)، طراحی شده است، در قالب شکل (۳) به‌عنوان مدل ساختاری با هدف انجام آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری طراحی و ارائه گردید.



شکل ۳: مدل ساختاری تحقیق

همچنین، مبتنی بر روابطی که میان مقولات تعیین شده است، ۱۳ فرضیه جهت بررسی تدوین گردید.

در بخش اندازه‌گیری رویکرد PLS، به شش معیار روایی همگرا با نماد AVE، روایی تشخیصی یا واگرا با نماد DV، پایایی ترکیبی با نماد CR، آلفای کرونباخ سازه‌های مدل، شاخص rho_A (پایایی همگون) و بار عاملی شاخص‌ها (سؤالات) پرداخته می‌شود.

جدول ۶: نتایج معیارهای اندازه‌گیری مدل ساختاری پژوهش

متغیر	روایی همگرا/AVE	روایی واگرا/DV	آلفای کرونباخ	شاخص rho_A	پایایی ترکیبی/CR
مدیریت رویدادهای محیطی	۰/۶۱۷	۰/۷۸۵	۰/۸۴۴	۰/۸۵۸	۰/۸۸۹
حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی	۰/۵۰۹	۰/۷۱۳	۰/۸۷۶	۰/۸۹۱	۰/۹۰۱
مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان	۰/۶۳۳	۰/۷۹۶	۰/۸۵۳	۰/۸۵۷	۰/۸۹۵
اقتضانات ایجابی HRM	۰/۵۷۴	۰/۷۵۸	۰/۸۴۵	۰/۸۵۲	۰/۸۸۸
طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه	۰/۵۰۰	۰/۷۰۷	۰/۹۴۰	۰/۹۴۳	۰/۹۴۷
بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی	۰/۵۹۷	۰/۷۷۳	۰/۹۰۱	۰/۹۰۸	۰/۹۲۱

متغیر	روایی همگرا/AVE	روایی واگرا/DV	آلفای کرونباخ	شاخص rho_A	پایایی ترکیبی/CR
توانمندسازی تاب آورانه اطمینان بخش کارکنان	۰/۵۳۲	۰/۷۲۹	۰/۸۷۲	۰/۸۸۴	۰/۹۰۰
اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی	۰/۵۷۳	۰/۷۵۸	۰/۸۷۵	۰/۸۸۰	۰/۹۰۴

درخصوص معیار روایی همگرا/AVE، همان طور که یافته ها نشان می دهند، تمامی مقادیر بالای ۰/۵ قرار دارند. بیشترین ضریب مربوط به مقاومت گرایی کارکردی کارکنان (۰/۶۳۳) است. در سایر مقادیر نیز به ترتیب سازه های مدیریت رویدادهای محیطی (۰/۶۱۷)، بازنمایی تاب آورانه منابع انسانی (۰/۵۹۷)، اقتضائات ایجابی HRM (۰/۵۷۴)، اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی (۰/۵۷۳)، توانمندسازی تاب آورانه اطمینان بخش کارکنان (۰/۵۳۲)، حکمرانی تاب آورانه سازمانی (۰/۵۰۹) و طرح واره اقدامات راهبردی تاب آورانه (۰/۵۰۰) قرار دارند. برای محاسبه روایی واگرا/DV باید مقادیر روایی همگرا/AVE به زیر رادیکال برده و جذر آن گرفته شود. نتیجه به دست آمده مقادیر روایی واگرا/DV محسوب می شوند. سطح مورد تأیید روایی واگرا/DV مقدار ۰/۷ است که مطابق با یافته های جدول (۶)، روایی واگرا/DV در همه سازه ها به دلیل بالاتر بودن از سطح ۰/۷ تأیید می شوند. در آماره پایایی ترکیبی/CR که مانند آلفای کرونباخ مقداری بالای ۰/۷ باید ارائه دهد، نیز در همه سازه ها مورد تأیید قرار گرفته است. تفاوت میان پایایی ترکیبی/CR با ضریب آلفای کرونباخ که در فصل گذشته نیز ارائه شد در این است که، اولاً پایایی ترکیبی/CR معیاری برای سنجش مدل ساختاری است و جزء خروجی های نرم افزار بوده و باید در یافته های مربوط به سنجش مدل ذکر شود، اما آلفای کرونباخ مربوط به سطح اندازه گیری پایایی ابزار تحقیق یعنی پرسش نامه است. دوم این که، معیار آلفای کرونباخ، هم بستگی درونی میان شاخص های یک متغیر را تنها و بدون در نظر گرفتن سایر شاخص های سازه های دیگر ارائه می دهد. در حالی که، پایایی ترکیبی/CR، هم بستگی درونی شاخص های یک سازه را با در نظر گرفتن نقش سایر شاخص ها در سازه های دیگر در مدل ساختاری ارائه می دهد. به همین منظور، گفته می شود



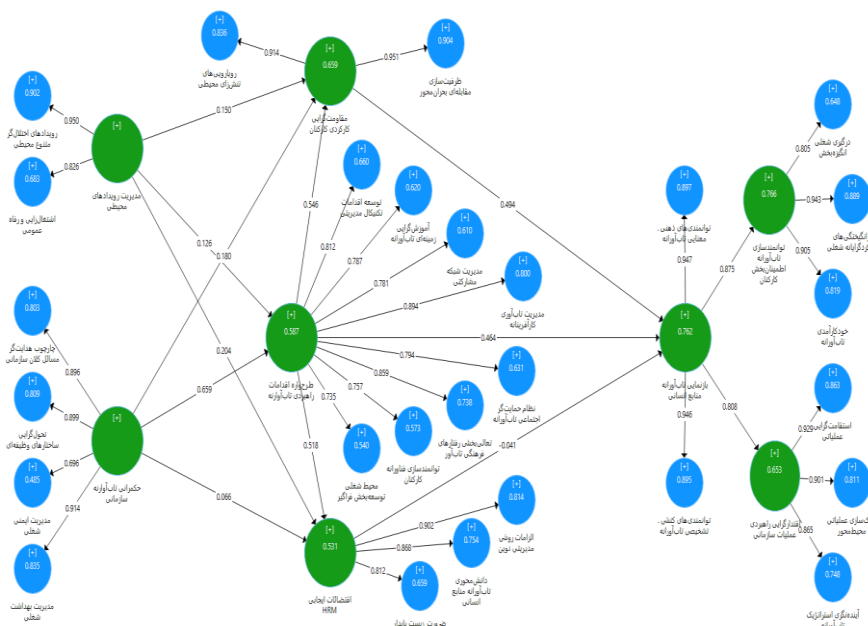
در مطالعات مبتنی بر معادلات ساختاری، پایایی ترکیبی CR/آماره مطمئن‌تری از آلفای کرونباخ است. شاخص rho_A که به پایایی همگون مشهور است در حقیقت یک تعادلی میان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارائه می‌کند. درواقع، آلفای کرونباخ نشان‌دهنده آستانه‌های پایایی در سازه‌هاست، اما پایایی ترکیبی آماره‌ای انعطاف‌پذیرتر است و در این بین شاخص rho_A دیدگاهی ظریف در مورد پایایی نزدیک به واقعیت سازه‌ها ارائه می‌دهد. مطابق با یافته‌ها، مقادیر سازه‌ها از آلفای کرونباخ به پایایی ترکیبی افزایش پیدا می‌کند و همه ضرایب بالای سطح ۰/۷ است و نشان از تأیید پایایی سازه‌ها در سطح هر سه آماره دارد.

در بخش ساختاری چهار آماره ذکر می‌شود: آماره‌های مربوط به ضرایب مسیر (بتا)، ضرایب تعیین (R^2)، ضرایب معناداری (Z-value) و ضرایب پیش‌بینی‌کننده (Q^2).

در ارتباط با اعتبارسنجی مدل پژوهش، یافته‌ها ناظر بر اثرگذاری سازه مدیریت رویدادهای محیطی و حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی بر سازه مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان به میزان ۰/۱۵۰ و ۰/۱۸۰ است. به عبارتی، سازه مدیریت رویدادهای محیطی به میزان ۱۵ درصد و حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی به میزان ۱۸ درصد اثر مستقیم و مثبتی بر مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان دارند؛ اما همین رابطه در ارتباط با سازه اقتضائات ایجابی HRM برای مدیریت رویدادهای محیطی برابر با ۰/۲۰۴ و برای حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی برابر با ۰/۰۶۶ است. به عبارتی، مدیریت رویدادهای محیطی به میزان ۲۰/۴ درصد اثر مستقیم و معناداری بر سازه اقتضائات ایجابی HRM می‌گذارد، اما حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی نتوانست رابطه معناداری را با اقتضائات ایجابی HRM ایجاد نماید؛ اما با توجه به اثرگذاری بالاتر حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی بر سازه طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه به میزان ۰/۶۵۹ (یعنی ۶۵/۹ درصد) و اثر پایین‌تر مدیریت رویدادهای محیطی به میزان ۰/۱۲۶ با سازه طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه می‌توان عنوان داشت که سازه حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی به مراتب نقش محوری‌تر و اساسی‌تری را در زمینه تاب‌آوری سازمانی منابع انسانی دارد. چراکه در همین راستا، سازه طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه توانسته است هر دو سازه مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان و اقتضائات ایجابی HRM را به ترتیب به میزان

۰/۵۴۶ (یعنی ۵۴/۶ درصد) و ۰/۵۱۸ (یعنی ۵۱/۸ درصد) به طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، می توان در کنار محوری بودن سازه حکمرانی تاب آورانه سازمانی در الگوی تاب آورسازی منابع انسانی، سازه طرح واره اقدامات راهبردی تاب آورانه را به عنوان بعد مرکزی الگو دانست. چراکه براساس ضرایب مسیر و میزان ضریب تعیین خود به مقدار ۰/۵۸۷ بیانگر قدرت توجیه کنندگی و تبیین کنندگی این عامل در مدل ساختاری ارائه شده پژوهش دارد.

همچنین یافته ها نشان دهنده اثرگذاری دو سازه مقاومت گرایی کارکردی کارکنان و طرح واره اقدامات راهبردی تاب آورانه بر بازنمایی تاب آورانه منابع انسانی به میزان ۰/۴۹۴ و ۰/۴۶۴ است. بدین معنا که، مقاومت گرایی کارکردی کارکنان به میزان ۴۹/۴ درصد و طرح واره اقدامات راهبردی تاب آورانه به میزان ۴۶/۴ درصد اثر مستقیم و مثبتی بر سازه بازنمایی تاب آورانه منابع انسانی دارد و هرچقدر که سطح گرایش به دو سازه مقاومت گرایی کارکردی کارکنان و طرح واره اقدامات راهبردی تاب آورانه بیشتر شود، می توان این انتظار را داشت که سطح ظهور و تحقق بازنمایی تاب آورانه منابع انسانی نیز به همان میزان افزایش یابد. اما، سازه اقتضائات ایجابی HRM (۰/۰۴۱-) نتوانست رابطه معناداری را با سازه بازنمایی تاب آورانه منابع انسانی ایجاد نماید.



شکل ۴: مدل پژوهش در معیارهای بتا و ضرایب تعیین

در نهایت یافته‌ها حکایت از اثرگذاری بالای سازه بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی بر دو متغیر توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان و اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی به ضرایب مسیر $0/875$ و $0/808$ دارد. این مقادیر بیانگر این مطلب است که در صورت تحقق‌پذیری سازه بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی در الگوی تاب‌آورسازی منابع انسانی که براساس مقدار ضریب تعیین خود یعنی $0/762$ که برازشی در سطح قوی را نشان می‌دهد، می‌توان پیامدهای مطلوبی را در دو وجه توانمندسازی تاب‌آورانه کارکنان و اقتدار راهبردی عملیاتی برای صنعت نفت متصور بود. در جدول (۷)، معیارهای بخش ساختاری (تعیین و پیش‌بینی‌کننده/Q2) آورده شده است.

جدول ۷: معیارهای بخش ساختاری (تعیین و Q2)

سطح برازش	ضریب Q2	سطح برازش	ضریب تعیین	سازه وابسته
قوی	۰/۳۸۳	متوسط	۰/۶۵۹	مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان
متوسط	۰/۲۷۷	متوسط	۰/۵۳۱	اقتضائات ایجابی HRM

سازه وابسته	ضریب تعیین	سطح برازش	ضریب Q2	سطح برازش
طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه	۰/۵۸۷	متوسط	۰/۲۷۰	متوسط
بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی	۰/۷۶۲	قوی	۰/۴۱۹	قوی
توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان	۰/۷۶۶	قوی	۰/۳۷۶	قوی
اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی	۰/۶۵۳	متوسط	۰/۳۴۷	متوسط

تفاوت میان ضرایب تعیین و Q2 در این است که، ضرایب تعیین مربوط به بستری است که مطالعه شده است و میزان توجیه‌پذیری آن سازه را در همان بستر سازمانی بررسی شده بیان می‌کند، اما ضرایب Q2 ناظر بر سایر بسترهای سازمانی است. یعنی اگر، این مدل مفهومی با همین روابط یا بخشی از این مدل یا یک سازه به‌تنهایی در یک بستر سازمانی دیگر مورد بررسی واقع شود، تا چه حد می‌توان انتظار تبیین‌کنندگی آن سازه را در بستر مورد بررسی دیگر داشت. همان‌گونه که یافته‌ها نشان می‌دهند، بیشترین ضریب تعیین متعلق به توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان (۰/۷۶۶) است و برازشی در سطح قوی را نشان می‌دهد. اما بیشترین ضریب Q2 را سازه بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی (۰/۴۱۹) نشان می‌دهد که برازشی در سطح قوی را دارا هستند. آخرین آماره مربوط به برازش مدل ساختاری است که با GOF شناخته می‌شود. برای برآورد برازش نهایی مدل دو مقدار زیر را در رادیکال محاسبه کرده و عدد به‌دست‌آمده نشانگر برازش مدل خواهد بود:

$$(0.567 / 0.659) \text{ میانگین ضرایب اشتراکی؛ } (0.659 / 0.567) \text{ میانگین ضرایب تعیین (R2)}$$

$$GOF = \sqrt{0.567 \times 0.659} = 0.496$$

مقدار ۰/۴۹۶ بیانگر برازش مدل ساختاری در سطح قوی است. نتیجه‌گیری پایانی درخصوص فرضیات بخش کمی، در جدول (۸) آورده شده است.



جدول ۸: نتیجه نهایی فرضیات

فرضیات	بتا	P-value	ضریب Z	نتیجه
فرضیه اول: «مدیریت رویدادهای محیطی» بر «مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان» تأثیر می‌گذارد.	۰/۱۵۰	۰/۰۰۹	۲/۶۲۳	تأیید فرضیه
فرضیه دوم: «مدیریت رویدادهای محیطی» بر «اقتضانات ایجابی HRM» تأثیر می‌گذارد.	۰/۲۰۴	۰/۰۱۴	۲/۴۷۸	تأیید فرضیه
فرضیه سوم: «مدیریت رویدادهای محیطی» بر «طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه» تأثیر می‌گذارد.	۰/۱۲۶	۰/۱۳۷	۱/۴۸۹	رد فرضیه
فرضیه چهارم: «حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی» بر «مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان» تأثیر می‌گذارد.	۰/۱۸۰	۰/۰۱۷	۲/۳۹۰	تأیید فرضیه
فرضیه پنجم: «حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی» بر «اقتضانات ایجابی HRM» تأثیر می‌گذارد.	۰/۰۶۶	۰/۵۰۹	۰/۶۶۲	رد فرضیه
فرضیه ششم: «حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی» بر «طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه» تأثیر می‌گذارد.	۰/۶۵۹	۰/۰۰۰	۸/۱۹۸	تأیید فرضیه
فرضیه هفتم: «طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه» بر «مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان» تأثیر می‌گذارد.	۰/۵۴۶	۰/۰۰۰	۸/۳۱۱	تأیید فرضیه
فرضیه هشتم: «طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه» بر «اقتضانات ایجابی HRM» تأثیر می‌گذارد.	۰/۵۱۸	۰/۰۰۰	۸/۰۲۶	تأیید فرضیه
فرضیه نهم: «مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان» بر «بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی» تأثیر می‌گذارد.	۰/۴۹۴	۰/۰۰۰	۷/۸۶۵	تأیید فرضیه
فرضیه دهم: «اقتضانات ایجابی HRM» بر «بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی» تأثیر می‌گذارد.	۰/۴۶۴	۰/۳۸۴	۰/۸۷۱	رد فرضیه
فرضیه یازدهم: «طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه» بر «بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی» تأثیر می‌گذارد.	-۰/۰۴۱	۰/۰۰۰	۷/۲۸۵	تأیید فرضیه
فرضیه دوازدهم: «بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی» بر «توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان» تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۷۵	۰/۰۰۰	۶۰/۹۴۳	تأیید فرضیه
فرضیه سیزدهم: «بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی» بر «اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی» تأثیر می‌گذارد.	۰/۸۰۸	۰/۰۰۰	۴۱/۶۵۶	تأیید فرضیه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با اتکا بر رویکرد تاب‌آوری سازمانی براساس روش‌شناسی کیفی و به‌طور اکتشافی به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در صنعت نفت کشور پرداخت. همچنین مقولاتی جدید همراه با جهت‌گیری‌های نوین معنایی و سازمانی درخصوص منابع انسانی تاب‌آور پرداخت که به‌نوبه خود در زمره مطالعات تاب‌آوری در منابع انسانی با جهت‌گیری‌های جدید به شمار می‌آید.

ازجمله یافته‌های تحقیق مقوله «مدیریت رویدادهای محیطی» بوده است که بر رصد محیطی توسط شرکت‌های فعال در صنعت نفت تأکید دارد (ما^۱ و همکاران، ۲۰۲۵؛ چادهوری^۲ و همکاران، ۲۰۲۵؛ یانگ و لی^۳، ۲۰۲۳؛ لئو^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). این محیط هم می‌تواند دربردارنده اتفاقات و رویدادهای خاص خود صنعت نفت باشد و هم محیط عمومی اجتماعی که می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر سطح تاب‌آوری نیروی انسانی اثرگذار باشد. آنچه در این زمینه اهمیت دارد توجه دوسویه صنعت نفت به محیط فعالیت و محیط اجتماعی است. چراکه ممکن است در صورت عدم‌توجه به محیط عمومی مؤلفه‌هایی نادیده گرفته شود که از قضا بسیار اثرگذارتر از مؤلفه‌های خود صنعت باشد. به همین منظور، صنعت نفت بایستی توجهات دوجانبه خاص محیطی را در ساختار مدیریتی و نظارتی ایجاد کند تا بتواند با آگاهی و درک جامع‌تری به سیاست‌گذاری در زمینه تاب‌آوری منابع انسانی خود بپردازد (برادی و همکاران، ۲۰۲۵؛ شائو^۵ و همکاران، ۲۰۲۵؛ داموآه^۶، ۲۰۲۵؛ چادهوری و همکاران، ۲۰۲۵؛ نری^۷ و همکاران، ۲۰۲۵).

مقوله «حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی» از دیگر یافته‌های تحقیق است. این مقوله بیانگر این مطلب است که برای تحقق تاب‌آوری در نظام منابع انسانی ایجاد حکمرانی تاب‌آورانه

-
1. Ma
 2. Chowdhury
 3. Yang & Lee
 4. Liu
 5. Shao
 6. Damoah
 7. Neri



در ساختار تصمیم‌گیری و عملیاتی سازمان ضرورت می‌یابد. این ساختار درواقع هدایت‌کننده رویه‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرایی سازمان برحسب محورهای همچون ساختارهای وظیفه‌ای، مدیریت ایمنی شغلی، مدیریت بهداشت شغلی و مدیریت مسائل کلان سازمان در راستای ایجاد و گسترش تاب‌آوری در تمامی اقدامات و تصمیمات مرتبط با مدیریت منابع انسانی است (ژو و لان، ۲۰۲۵؛ ماهامات^۱ و همکاران، ۲۰۲۵؛ برادی و همکاران، ۲۰۲۵ وانگ و همکاران، ۲۰۲۵). این حکمرانی اگرچه در سطح کلان سازمان تدوین می‌گردد، اما گزاره‌ها و محورهای آن در جهت رشد و توسعه تاب‌آوری در مدیریت منابع انسانی است (بوتکاس^۲ و همکاران، ۲۰۲۵؛ چی^۳ و همکاران، ۲۰۲۵ وانگ و همکاران، ۲۰۲۵؛ گئورگیادیس و ساریگیانیدی^۴، ۲۰۲۵).

همچنین یافته‌ها دو مقوله «مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان» و «اقتضائات ایجابی HRM» درخصوص اقدامات ویژه مدیریت منابع انسانی جهت توسعه تاب‌آوری کارکنان طرح نموده است. این دو مقوله نشان‌دهنده دو زنجیره مرتبط مدیریتی در منابع انسانی است که یکدیگر را پوشش می‌دهند. یک زنجیره تاب‌آورانه که به توسعه یکسری از توانایی‌ها و قابلیت‌های تاب‌آورانه در سطح کارکردی برای کارکنان می‌پردازد و زنجیره دیگر ناظر بر سطح سیاست‌های توسعه‌ای و آینده‌نگر تاب‌آوری منابع انسانی است (چن، ۲۰۲۵ وبر^۵ و همکاران، ۲۰۲۴؛ فلورز خیمنز و همکاران، ۲۰۲۵؛ پاندا و سینگ^۶، ۲۰۲۵). این دو مقوله این نکته را به مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت یادآور می‌سازد که تاب‌آوری را به‌عنوان یک اقدام معمول و سطحی در نظر نگیرد و با توجه به این‌که صنعت نفت صنعتی شدیداً درگیرانه و پیچیده است ضرورت دارد که یک ساختار مدیریتی مجزا و مشخص با نیروهای متخصص در زمینه تاب‌آوری در سامانه مدیریت منابع انسانی ایجاد کند تا بدین‌طریق علاوه بر کاهش سطح آسیب‌های جسمی و روحی وارده به کارکنان بتوان ظرفیت فزاینده‌ای را برای مواجهه

1. Mahamat

2. Butkus

3. Chi

4. Georgiadis & Sarigiannidis

5. Weber

6. Panda & Singh

و مقابله با بحران‌ها و چالش‌های به‌وجودآمده و آتی در نیروی انسانی ایجاد کرد (تنگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۵؛ چن، ۲۰۲۵؛ لی و هو، ۲۰۲۵).

«طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه» نیز ناظر بر طراحی و ایجاد مکانیسمی استراتژیک در ارتباط با توسعه فراگیر تاب‌آوری در همه بخش‌ها و زمینه‌های شغلی صنعت نفت است. این اقدامات راهبردی از سلسله‌مراتب خاص سازمانی پیروی نمی‌کند و هر شرکتی می‌تواند بسته به شرایط، منابع، توانایی‌ها و وضعیت‌های درگیر در اختلال و بحران چه به‌صورت موردی و یا چه به‌صورت تجمیعی استراتژی‌هایی را در پیش گیرد (نری و همکاران، ۲۰۲۵ و وانگ و وانگ، ۲۰۲۴؛ گالاتسی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳؛ گئورگیادیس و ساریگیانیدیس، ۲۰۲۴). اما نکته قابل‌توجه در این طرح‌واره خصوصیت یکپارچگی اقداماتی است که انجام می‌گیرد. طبیعتاً نمی‌توان اقدامی انجام شود بدون این‌که بررسی و ارزیابی شود و بازخوردهای لازم گرفته شود و بعد به سراغ اقدام راهبردی دیگری رفت. بنابراین، یکپارچگی کنشی در اجرای راهبردهای تاب‌آورانه بسیار حائز اهمیت است (لیانگ و همکاران، ۲۰۲۵a و موسی^۴، ۲۰۲۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۴؛ لوو^۵، ۲۰۲۵ و وانگ و وانگ، ۲۰۲۴؛ گئورگیادیس و ساریگیانیدیس، ۲۰۲۴).

مقوله «بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی» ناظر بر ابعاد اکتشافی در این تحقیق برحسب یافته‌ها است که شامل دو بُعد توانمندی‌های ذهنی-معنایی تاب‌آورانه و توانمندی‌های کنشی و تشخیصی تاب‌آورانه می‌گردد (چن، ۲۰۲۵؛ کیم^۶ و همکاران، ۲۰۲۴ و ورثورن^۷ و همکاران، ۲۰۲۴؛ لیانگ و همکاران، ۲۰۲۵b). هر یک از این ابعاد به‌طور مشخص بینش‌هایی را پیش‌روی توسعه‌دهندگان و محققان حوزه تاب‌آوری سازمانی و منابع انسانی می‌گشاید که

1. Teng
2. Li & Hu
3. Galaitsi
4. Velyako & Musa
5. Low
6. Kim
7. Wursthorn



به درک بنیادین بهتر تاب‌آوری در ساختار سازمانی کمک شایانی می‌نماید (لی و هو، ۲۰۲۵؛ لیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۵a؛ چن، ۲۰۲۵ وبر و همکاران، ۲۰۲۴).

دو مقوله «اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی» و «توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان» به‌عنوان پیامدهای توسعه تاب‌آوری در مدیریت منابع انسانی در تحقیق مطرح شدند (اوفی^۲ و همکاران، ۲۰۲۵؛ راهی و همکاران، ۲۰۲۴؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ ماهامات و همکاران، ۲۰۲۵؛ فلورز خیمنز و همکاران، ۲۰۲۵). این مقولات در دو سطح پیامدهای فردی منابع انسانی و سطح سازمانی دسته‌بندی شدند و بیانگر دوشاخگی و ارزش‌افزوده عملیاتی برای سازمان‌ها است (لیانگ و همکاران، ۲۰۲۵b؛ لی و همکاران، ۲۰۲۵ وبر و همکاران، ۲۰۲۴؛ چی و همکاران، ۲۰۲۵).

۱-۵. پیشنهادهای کاربردی

در راستای یافته‌های تحقیق به صنعت نفت و شرکت‌های فعال در این حوزه پیشنهاد می‌شود که در ساختار سازمانی خود به ایجاد یک واحد ارزیاب محیطی بپردازند. این واحد مسئول بررسی اتفاقات و رویدادهای محیط صنعت نفت و محیط عمومی در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناورانه است. بررسی و نظارت بر محیط‌ها می‌توان از طریق مطبوعات، محتواهای فضای مجازی، اخبار جهانی و منطقه‌ای، رویدادهای درحال وقوع و هرگونه اطلاعاتی که در فضای صنعت نفت رخ می‌دهد. هدف از بررسی اطلاعات و رصد محیط ایجاد قابلیت‌های پیش‌بینی‌کنندگی و سناریوپردازی برای آینده صنعت نفت کشور و همچنین نیازمندی‌ها و ضروریاتی که می‌بایست در این صنعت به نیروی انسانی ارائه داد.

در راستای یافته‌های تحقیق به صنعت نفت و شرکت‌های فعال در این حوزه پیشنهاد می‌شود که به‌منظور ایجاد و برخورداری از یک ساختار حکمرانی موفق در زمینه مدیریت منابع انسانی تاب‌آور ابتدا محدودیت‌ها و جایگاه منابع انسانی در کلیت ساختار تصمیم‌گیری و مدیریتی صنعت نفت را به‌خوبی مورد بررسی و تدقیق قرار دهند تا بتوان تناسب درونی

1. Liang

2. Oufi

میان سیاست‌های سازمانی و منابع انسانی در زمینه تاب‌آوری ایجاد کرد. همچنین، یکی از الزامات مهم به‌منظور مدیریت صحیح حکمرانی طراحی و تدوین پروتکل‌ها است. یعنی جایی که محورهای کلان حکمرانی تعیین می‌گردد می‌بایست پروتکل‌های مربوط به هر محور نیز به‌طور دقیق مشخص شود تا هم سردرگمی را برای مخاطبان کاهش دهد و هم ناظران بر اجرای پروتکل‌ها بهتر بتوانند شکاف‌ها و خلأهای موجود در این زمینه را شناسایی و اصلاح نمایند.

در راستای یافته‌های تحقیق به صنعت نفت و شرکت‌های فعال در این حوزه پیشنهاد می‌شود که در واحدهای مدیریت منابع انسانی به راه‌اندازی مرکزی توسعه‌ساز با رسالت سازمانی مدیریتی و توسعه تاب‌آوری کارکنان بپردازد. مأموریت این مرکز توسعه متمرکز بر رشد و گسترش مهارت‌ها و توانمندی‌هایی باشد که بیشتر ناظر بر عملیات میدانی باشد تا این‌که صرفاً یک نگاه اداری محض و یا وظیفه‌ای. به عبارت دیگر، بر رشد مهارت‌هایی تکیه کند که نیرویی را برای حضور مؤثرتر در میدان‌های عملیاتی پیچیده و مبهم آماده کند. یعنی کاملاً رویکردی کارکردگرایانه در رشد و توسعه رفتارهای تاب‌آورانه داشته باشد. به‌عنوان مثال هنگام طراحی دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی علاوه بر طرح مباحث نظری و برنامه‌های توسعه فردمحور، بستری را برای شبیه‌سازی رفتارها ایجاد کند. شاید بتوان گفت شبیه‌سازی که در سیستم‌های نظامی تحت عنوان مانور یا رزمایش مطرح می‌گردد؛ البته نه با نگاه خاص آنان، بلکه مطابق با نیازها و احتیاجات خاص صنعت نفت. سپس گزارش این اقدامات را به مدیران و تصمیم‌گیران ارشد مدیریت منابع انسانی ارائه داده تا بتوان بازنگری‌های لازم را درخصوص روندها و اقتضائات لازم در این زمینه صورت دهند.

در راستای یافته‌های تحقیق به صنعت نفت و شرکت‌های فعال در این حوزه پیشنهاد می‌شود که پیش از آنکه اقدام به پیاده‌سازی یک راهبرد تاب‌آورانه در منابع انسانی نماید، ابتدا به‌خوبی ظرفیت نیروی انسانی، تجارب، سطح آمادگی، منابع در اختیار، میزان آگاهی و دانش موجود، حمایت‌های سازمانی وضعیت کنونی نیروی انسانی و سایر پیش‌نیازهای عملیاتی را مورد بررسی و شناسایی دقیق قرار دهد. چراکه وقتی وارد فضای اجرایی یک



راهبرد می‌شویم بسیاری از خلأها و شکاف‌ها خود را نشان خواهند داد و اگر پیش از ورود به عرصه عملیات مورد بررسی و تفکر عمیق راهبردی قرار نگرفته باشند اساساً باعث از بین رفتن منابع و عدم تحقق هدف راهبردی می‌شوند. بنابراین، اگرچه در طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه موارد متعددی در این زمینه ارائه شده است، اما به‌کارگیری هر یک از آنان پیش‌نیازهای خود را می‌طلبد. بنابراین، هم می‌توان واحدهای تحقیق و توسعه را در این زمینه فعال نمود و هم مراکز توسعه‌ساز تاب‌آوری منابع انسانی و هم واحدهای ارزیاب محیطی. همان‌طور که قبلاً نیز عنوان شد، یکپارچگی درونی در طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه از بسیار محوری است و باعث پیش‌گیری از هدررفت منابع و انرژی سازمان می‌شود.

۲-۵. پیشنهادهای پژوهشی

پیشنهاد می‌شود مفهوم تاب‌آوری کارکنان با رویکرد آینده‌پژوهی و الزامات استراتژی‌های آینده‌نگرانه در صنعت نفت به‌طور عمیق مورد بررسی قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود که الگوی به‌دست‌آمده به‌طور خاص در یکی از شرکت‌های زیرمجموعه صنعت نفت پیاده‌سازی شود و نتایج آن در دوره‌های زمانی مختلف ارزیابی و تغییرات حاصله را رصد نمایند.

همچنین پیشنهاد می‌شود که تجارب گذشته صنعت نفت در سطح سازمانی و تجارب خود کارکنان در ارتباط با رفتارهای تاب‌آورانه بررسی و سناریوهای مرتبط با آن برحسب الگوی پارادایمی پژوهش تدوین گردد.

فهرست منابع

- جفال، مصطفی؛ طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی (۱۴۰۱). *بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی: مطالعه‌ای بر روی سازمان‌های کشور لبنان*. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، انتشار آنلاین از تاریخ ۰۶ بهمن ۱۴۰۱.
- حیدری سورشجانی، نسرين؛ نصیری، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس (۱۴۰۱). *بررسی نقش جو سازمانی نوآورانه بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری دانش‌آفرینی سازمانی (مطالعه موردی: معلمان مقطع متوسطه دوم استان چهارمحال و بختیاری)*. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۴(۳)، ۵۷-۸۲.
- سیلاوی، عیسی؛ امیرخانی، امیرحسین؛ غلامرضایی، داود؛ درویش، حسن (۱۴۰۲). *طراحی مدل تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط بحران کرونا*. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، انتشار آنلاین از تاریخ ۲۱ اردیبهشت ۱۴۰۲.
- صداقت، عطیه؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کاظمی، سید حسین؛ خائف الهی، احمدعلی (۱۴۰۲). *مفهوم‌پردازی گفتمان‌های کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌های بخش دولتی: پژوهشی بر مبنای روش‌شناسی کیو*. دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، ۵(۸).
- میرمعینی، طیب‌السادات؛ تقوایی، رضا؛ حمیدی، کامبیز؛ اصغری صارم، علی؛ قبادی لموکی، تحفه (۱۴۰۱). *طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت: یک پژوهش کیفی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه ۳ کشور)*. فصلنامه ارگونومی، ۱۰(۳)، ۲۱۲-۲۲۳.



References

- Brady, J. M., Hammer, L. B., & Westman, M. (2025). Supervisor resilience promotes employee well-being The role of resource crossover. *Journal of Vocational Behavior*, 156, 104076.
- Butkus, M., Schiuma, G., Bartuseviciene, I., Volodzkiene, L., Rakauskiene, O. G., & Dargenyte-Kacileviciene, L. (2024). Modelling organisational resilience of public sector organisations to navigate complexity: empirical insights from Lithuania. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 19(2), 373-399.
- Chen, J. (2025). Conceptualising principal resilience: Development and validation of the Principal Resilience Inventory. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 561-581.
- Chi, M., Li, W., Li, Y. J., Zhou, M., & Huang, R. (2025). Unraveling the paradoxical effects of digital transformation on organizational Resilience: The role of customer and supplier concentrations. *Journal of Business Research*, 191, 115268.
- Chowdhury, M., Uddin, M. A., Biswas, S. R., & Hridoy, A. I. (2025). Promoting Human Resource and Innovative Climate to Foster Organizational Resilience During Pandemic Time: The Mediating Role of Employee Resilience. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26(1), 55-85.
- Commonwealth of Australia. (2024). Organisational Resilience - Good Business Guide. Retrieved Apr29, 2022, from <https://www.organisationalresilience.gov.au/Documents/Organisational-Resilience-Good-Business-Guide.PDF>
- Damoah, O. B. O. (2025). The effect of organizational resilience on the survival of SME exporters: The Role Of Entrepreneur Resilience And Environmental Turmoil. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-32.
- Deva, M., Beck Dallaghan, G. L., Howard, N., & Roman, B. J. (2023). Faculty bridging individual and organizational resilience: results of a qualitative analysis. *Medical Education Online*, 28(1), 2184744.
- Dhoopar, A., Sihag, P., Kumar, A., & Suhag, A. K. (2022). Organizational resilience and employee performance in COVID-19 pandemic: the mediating effect of emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 130-155.
- Florez-Jimenez, M. P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. F. (2025). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Review of Managerial Science*, 19(1), 67-104.
- Galaitis, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(5), 713-721.
- Georgiadis, V., & Sarigiannidis, L. (2024). Organizational Resilience through the Philosophical Lens of Aristotelian and Heraclitean Philosophy. *Philosophy of Management*, 23(3), 377-393.
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221074701.

- Hernes, T., Blagoev, B., Kunisch, S., & Schultz, M. (2025). From bouncing back to bouncing forward: A temporal trajectory model of organizational resilience. *Academy of Management Review*, 50(1), 72-92.
- ISO. (2017). ISO 22316:2017. Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. Retrieved Feb 8, 2022, from: <https://www.iso.org/standard/50053.html>
- Kim, P., Cho, W., & Yang, I. (2024). Workplace disruption in the public sector and HRM practices to enhance employee resilience. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 86-115.
- Le, N. H., Mai, M. Q. T., & Le, K. G. (2024). Mindfulness, resilience and the happiness of service employees working from home. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 460-473.
- Li, G., & Hu, J. (2025). The Impact of Spiritual Leadership on Employee Resilience: A Self-Concept Theory Perspective. *Human Resource Management Journal*.
- Li, J., Xu, Z., Zheng, B., & Ye, M. (2025). Building resilience in love: Investigating the effects of employee resilience on spouse outcomes. *Journal of Business Research*, 192, 115308.
- Liang, L., Li, Y., & Han, D. (2025a). The Dual-Pathway Effect of Organizational Resilience on Firm Market Value in China: A Double-Edged Sword. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-25.
- Liang, M., Zhihao, Q., Ge, Z., Xin, Z., & Hao, F. (2025b). How employee resilience contributes to digital performance: moderating role of enterprise social media usage. *Behaviour & Information Technology*, 44(4), 713-730.
- Liu, Y. Y., Shen, X., Yang, F., Song, S. Z., & Huang, J. F. (2024). Relationships Between Family Resilience, Individual Resilience, and Quality of Life in Patients with Head and Neck Cancer: A Cross-Sectional Study. *Western journal of nursing research*, 46(11), 869-877.
- Low, M. P. (2025). Leveraging Employee Value Creation in Building Organizational Resilience: A Serial Mediation Approach. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-20.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
- Ma, L., Yu, P., Zhang, X., & Hao, F. (2025). How enterprise social media usage contributes to employee resilience: moderating role of individual adaptability. *Behaviour & Information Technology*, 44(1), 131-149.
- Mahamat, A. A., Vagai, D., & Dana, L. P. (2025). Does entrepreneurs' psychology and organizational resilience of SMES: empirical findings from Central Africa. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 1-15.
- Malik, P. (2023). Measuring the impact of learning organization on proactive work behavior: mediating role of employee resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(3), 325-344.
- Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122421.



- Mirghaderi, S. A., Aboumasoudi, A. S., & Amindoust, A. (2023). Developing an Open Innovation Model in the Startup Ecosystem Industries based on the Attitude of Organizational Resilience and Blue Ocean Strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 109301.
- Neri, M., Niccolini, F., & Virili, F. (2025). Organizational cyber resilience: toward an integrative conceptual framework. *Management Review Quarterly*, 1-52.
- Oufi, N., De la Garza, C., & Nascimento, A. (2025). Dynamics of COVID-19 crisis management in hospitals and its long-term effects: An analysis using organizational resilience. *Applied Ergonomics*, 126, 104486.
- Özkan, O. S., Üzümlü, B., & Çakan, S. (2024). Could unlocking employee resilience be considered a potential path to achieving workplace success?. *Current Psychology*, 43(13), 11772-11784.
- Panda, P., & Singh, P. (2025). Perceived organizational virtuousness and employee's subjective well-being: examining the role of resilience, agility and collectivism. *Management Decision*.
- Park, J. G., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Piya, S., Shamsuzzoha, A., & Khadem, M. (2022). Analysis of supply chain resilience drivers in oil and gas industries during the COVID-19 pandemic using an integrated approach. *Applied soft computing*, 121, 108756.
- Plaisance, G. (2025). French non-profit organizations after one year of Covid-19: Insights into organizational resilience. *Journal of General Management*, 50(3), 190-202.
- Rahi, K., Alghoush, M., & Halaby, R. (2024). A scale to assess organizational resilience for the oil and gas industry: testing and future perspectives. *Benchmarking: An International Journal*.
- Sethi, M., & Gupta, M. P. (2024). Modelling the enablers of organizational resilience: a modified total interpretive structural modeling (m-TISM) approach. *Benchmarking: An International Journal*.
- Shani, O. (2020). Organizational resilience: antecedents, consequences, and practical implications—for managers and change leaders. In *Research in Organizational Change and Development*. Emerald Publishing Limited, 28, 127-158.
- Shao, D., Ji, Y., Zhou, R., & Liu, T. (2025). Unpacking the Mixed Influences of Sustainable Human Resource Management on Employee Resilience: Effects of Challenge–Hindrance Appraisal and Trait Mindfulness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(1), e12433.
- Taylor, N., Jean, E. L., & Crawford, W. S. (2022). Walking the tightrope: how and when the paradoxical act of breaking character leads to resilience. In *Examining the Paradox of Occupational Stressors: Building Resilience or Creating Depletion* (pp. 51-78). Emerald Publishing Limited.
- Teng, H. Y., & Chen, C. Y. (2025). Do job crafting and leisure crafting enhance job embeddedness: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(3), 1030-1048.

- Teng, H. Y., Li, M. W., & Chen, C. Y. (2025). Does smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithm (STARA) awareness have a double-edged-sword influence on proactive customer service performance? Effects of work engagement and employee resilience. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-24.
- Tortorella, G. L., Fogliatto, F. S., Galeazzo, A., Furlan, A., & Nascimento, D. (2025). Lean production-based organizational resilience and operational performance of manufacturers during disruptive events. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Velyako, V., & Musa, S. (2024). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 11956-11975.
- Wang, D., & Wang, P. (2024). Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects: considering the role of project tasks. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(11), 4236-4254.
- Weber, M. M., Pedell, B., & Rötzel, P. G. (2024). Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*, 35, 563–620.
- Wursthorn, M., Saliterer, I., & Korac, S. (2024). Individual resilience at the heart of work design: Public servants' job satisfaction and emotional exhaustion in a context of adversity. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 591-624.
- Yang, W., & Lee, P. C. (2023). Retaining hospitality talent during COVID-19: the joint impacts of employee resilience, work social support and proactive personality on career change intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3389-3409.
- Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N., & Alkalha, Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 227-239.
- Zhou, Y., & Lan, H. (2025). TMT gender diversity, organizational environment and corporate resilience. *Current Psychology*, 1-15.