



## Research Article



Vol. 15, No. 1, 2023, p. 162 - 190

**Developing Strategies for Psychological Resilience of Human Resources in Educational Organizations Using DEMATEL**M. Piri <sup>1</sup>, M. Jafari <sup>2\*</sup>

1- Assistant Professor, Business Administration Department, Urmia University, Urmia, Iran

2- Ph.D. in Public Administration, Lorestan University, Lorestan, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [jafari.me@fc.lu.ac.ir](mailto:jafari.me@fc.lu.ac.ir))<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78264.1339>

Received: 2022/08/16	<b>How to cite this article:</b> Piri, M., & Jafari, M. (2023). Analysis Strategies of Psychological Resilience of Human Resources of Educational Organizations Using the DEMATEL Method (Case study: Urmia university staff). <i>Transformation Management Journal</i> , 15(1): 162-190. (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78264.1339">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78264.1339</a>
Revised: 2023/07/31	
Accepted: 2023/12/02	
Available Online: 2023/12/02	

**1- INTRODUCTION**

Investigating psychological resilience strategies in organizations is important because it can help organizations create a culture of resilience that supports the well-being of employees and the organization as a whole. Resilience can help employees cope with stress, adapt to change, and thrive in challenging situations. Those organizations for whom resilience is a priority can benefit from increased productivity, reduced absenteeism, and improved employee morale. Investigating psychological resilience strategies in organizations is necessary to enhance the well-being of employees and the whole organization. A culture of resilience can help organizations thrive in challenging times and support long-term success and sustainability. The ultimate goal of educational organizations that are impressive learning organizations is to make people exert relatively stable behaviors. If

education and learning are means to realize other organizational goals in other organizations, educational organizations are humanizing and changing behavior. Therefore, the employees of these organizations and their human resource managers are the target of organizational psychology research more than other fields. Identification and analysis of psychological resilience strategies of human resources in educational organizations can provide a broad perspective on managing employees and controlling changes. According to the stated contents, appreciable research has not investigated the strategies of psychological resilience of human resources in educational organizations. In the research that has dealt with psychological resilience so far, research gaps in the field of psychological resilience strategies are evident. In addition to covering the existing research gap, the present research will contribute to developing literature in the research field. Therefore, the current research aims to identify and rank psychological resilience strategies of human resources.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Psychological resilience is a person's ability to endure and overcome adversity without heavy damage to his mental state. Resilience, until recently, was considered a personal trait but is quickly becoming a critical skill for success in the workplace. Any stressful event or situation that makes a person feel overwhelmed and unable to handle and manage assigned responsibilities can be psychologically harmful. In addition to everyday stress, there are also severe incidents such as bullying, sexual harassment, and humiliation that can hurt a person's psychology. Psychological resilience gives a person the strength to face workplace daily stress and severe incidents without emotional damage. Psychological resilience in the workplace has the following benefits: a productive work environment, happier teams that are better equipped to manage different types of stress, a positive work culture, increased employee engagement, high employee job satisfaction, improved employee relations, self-respecting personnel, and employees with practical knowledge to balance their personal and professional lives. Many organizations have succeeded in

creating a resilient workforce by creating a healthy work culture where employees thrive. A high commitment to building resilience in employees is critical for an organization.

### **3- METHODOLOGY**

This research is an applied study in terms of purpose, and regarding the method, it is a mixed study with an inductive-comparative paradigm. The statistical population of this research in the qualitative section was university professors and experts in educational management, human resource management, and organizational behavior. According to the purpose of the study, a sample size of 19 people was selected by conducting purposeful sampling using the snowball technique. The statistical population of the quantitative part was comprised of senior and middle managers and staff at Urmia University, which was sampled using the non-probability method.

### **4- RESULTS & DISCUSSION**

In the qualitative part, analyzing the data obtained from the interviews in MAXQDA software led to the extraction of 14 psychological resilience strategies. In the quantitative phase, the analysis was carried out using the DEMATEL method. The strategies identified in the qualitative phase are as follows: perceived organizational support, coping with work-family conflict, the importance of feedback, strategic agility, horizontal management, psychological empowerment, job-employee fit techniques, tension management, improving the quality of work life, training programs, structural empowerment, dealing with cognitive distortions, effective communication, and constructive organizational culture. Based on DEMATEL analysis, strategic agility, structural empowerment, horizontal management, perceived support, and job-employee fit techniques are the most effective strategies. Psychological empowerment, flat management, tension management, and effective communication are both permeating and being influenced. Senior human resource managers at the university have paid enough attention to job matching techniques, such as fitting the tasks

and abilities of people and the full description of responsibilities to improve the employees' performance and psychological health given the changes and social and work developments. Implement organizational empowerment and support requirements. The tangible attention of the organization to the employee, in addition to improving commitment and work attachment, also significantly improves productivity and job involvement.

### 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Resilience in the workplace improves the organizational performance of employees. With the spread of emerging crises, psychological resilience has become more crucial, and human characteristics are needed to improve performance. In addition, resilience can be strengthened and developed by developing effective strategies to reduce vulnerability to stress and the impact of adversity in the workplace. According to DEMATEL analysis, stress management, feedback importance, improving the quality of work life, and effective communication were the strategies that had the most influence on others. Strategic agility, structural empowerment, horizontal management, and perceived organizational support were influenced more than the others. Psychological empowerment, flat management, tension management, and effective communication are penetrating and are influenced by other strategies. Educational and awareness programs about mental resilience include presentations, workshops, and training sessions for individuals and organizations. It is suggested that modifying the structure of work duties, responsibilities, and expectations should fit with the power and capacity of the employees. In this regard, human resource managers and supervisors of various departments should plan tasks with sufficient knowledge of functional and personality characteristics.

**Keywords:** Psychological Resilience, Educational Organizations, Urmia University, DEMATEL

## تحلیل راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی با استفاده از روش دی‌متل

مرتضی پیری

استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه

میثم جعفری \*

دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78264.1339>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع‌شناسی پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در پارادایم استقرایی-قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی اساتید دانشگاهی و خبرگان در حوزه مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۹ نفر انجام شد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی مدیران ارشد و میانی و کارکنان ستادی دانشگاه ارومیه بودند که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس ۶۷ نفر در این پژوهش مشارکت کردند. در بخش کیفی، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و تحلیل با نرم‌افزار MAXQDA2020 منجر به استخراج ۱۴ راهبرد تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی شد و تحلیل بخش کمی با استفاده از روش دی‌متل انجام پذیرفت. بر اساس تحلیل دی‌متل مدیریت تنش، اهمیت بازخورد، ارتقای کیفیت زندگی کاری و ارتباطات اثربخش گویای راهبردهایی بودند که بیشترین نفوذ را بر روی سایر راهبردها دارند. چابکی استراتژیک، توانمندسازی ساختاری، مدیریت افقی و حمایت سازمانی ادراک شده نیز نسبت به سایر راهبردها تحت نفوذ بیشتری قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت افقی، مدیریت تنش و ارتباطات اثربخش راهبردهایی هستند که هم نفوذکننده و هم تحت نفوذ سایر راهبردها می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** تاب‌آوری روان‌شناختی، سازمان‌های آموزشی، دانشگاه ارومیه، دی‌متل.

[jafari.me@fc.lu.ac.ir](mailto:jafari.me@fc.lu.ac.ir)

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۵

صفحات: ۱۹۰-۱۶۲

## مقدمه

چالش‌های اقتصادی و بحران‌های نوظهور در کنار پیچیدگی‌های مشاغل چشم‌انداز شغلی و بهره‌وری کارکنان را تحت تأثیر قرار داده است. لذا لزوم اتخاذ تدابیری در راستای تاب‌آوری<sup>۱</sup> فردی و سازمانی بیش از گذشته احساس می‌شود (Anasori et al., 2020). محور تحقیقات مربوط به تاب‌آوری جستجوی عواملی است که افراد را از عوامل و شرایط مخرب و تنش‌زایی که با آن روبرو می‌شوند محافظت می‌کند و بین افرادی که با شرایط سازگار می‌شوند و کسانی که در برابر آن‌ها تسلیم می‌شوند تفاوت قائل می‌شود. ریشه این اصطلاح در علوم ریاضیات و به‌خصوص در فیزیک نهفته است (Kim, 2020). در رابطه با توصیف تاب‌آوری می‌توان تعاریف گوناگونی بیان کرد؛ تاب‌آوری یک فرایند پویا شامل سازگاری مثبت در چارچوب ناملایمات قابل توجه است (Kansky, 2017). عوامل محافظتی که واکنش فرد را در برابر برخی از خطرات که زمینه‌ساز بروز نتیجه‌ای ناسازگار است اصلاح یا تغییر می‌دهند (Joyce et al., 2019). روند یا نتیجه‌ی موفقیت‌آمیز علی‌رغم شرایط چالش‌برانگیز یا تهدیدآمیز به دست می‌آید (Van Breda, 2018). خصوصیات شخصی که فرد را قادر می‌سازد در مقابل مشکلات رشد کرده و ظرفیت لازم برای کنار آمدن موفقیت‌آمیز با تغییرات، مشکلات یا خطرهای قابل توجه را کسب کند (Lefebvre et al., 2020). تاب‌آوری روان‌شناختی<sup>۲</sup> توانایی کنار آمدن ذهنی یا عاطفی با یک بحران یا بازگشت سریع به وضعیت قبل از بحران است. تاب‌آوری روان‌شناختی زمانی وجود دارد که فرد از روندها و رفتارهای ذهنی در ارتقا اندوخته‌های شخصی و محافظت از خود در برابر اثرات منفی احتمالی عوامل استرس‌زا استفاده کند. به عبارت ساده‌تر، تاب‌آوری روان‌شناختی در افرادی وجود دارد که توانایی‌های روان‌شناختی و رفتاری دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد در هنگام بحران یا هرج‌ومرج آرامش خود را حفظ کنند و بدون عواقب منفی طولانی‌مدت از حادثه حرکت کنند (Ijntema et al., 2019). بررسی استراتژی‌های تاب‌آوری روان‌شناختی در سازمان‌ها مهم است، زیرا می‌تواند به سازمان‌ها در ایجاد فرهنگ تاب‌آوری کمک کند که از رفاه کارکنان و سازمان در کل حمایت می‌کند. تاب‌آوری می‌تواند به کارکنان کمک کند تا با استرس کنار بیایند، با تغییرات سازگار شوند و در موقعیت‌های چالش‌برانگیز پیشرفت کنند. سازمان‌هایی که تاب‌آوری را در اولویت قرار می‌دهند می‌توانند از افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت و بهبود روحیه کارکنان بهره‌مند شوند. بررسی استراتژی‌های تاب‌آوری روانی در سازمان‌ها برای ارتقای رفاه

<sup>1</sup> Resilience<sup>2</sup> Psychological Resilience

کارکنان و سازمان به‌عنوان یک کل ضروری است. فرهنگ تاب‌آوری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در زمان‌های چالش‌برانگیز پیشرفت کنند و از موفقیت بلندمدت و پایداری سازمان حمایت کنند. سازمان‌های آموزشی، سازمان‌های خاص آموزش و یادگیری هستند که هدف نهایی آن‌ها تحقق یادگیری و پرورش انسان‌ها و ایجاد رفتارهای نسبتاً پایدار است. اگر در سازمان‌های دیگر، آموزش و یادگیری وسیله‌ای برای تحقق سایر هدف‌های سازمانی است، سازمان‌های آموزشی خاص انسان‌سازی و تغییر رفتار هستند؛ بنابراین کارکنان این سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی آن‌ها بیش از سایر حوزه‌ها مخاطب تحقیقات مربوط به روانشناسی سازمانی هستند. شناسایی و تحلیل راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی می‌تواند چشم‌انداز گسترده‌ای در مدیریت کارکنان و کنترل تحولات فراهم سازد. با توجه به مطالب بیان شده تاکنون پژوهش قابل‌اعتنایی به بررسی استراتژی‌های تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی پرداخته است، همان‌طور که (Santoro et al., 2021) به بررسی رابطه بین ابعاد تاب‌آوری و عملکرد درک شده پرداخته است، (Prayag et al., 2020) نیز به بررسی تأثیر تاب‌آوری روان‌شناختی بر تاب‌آور سازمانی و رضایت از زندگی پرداخته‌اند، (Franken et al., 2020) به بررسی نقش رهبری متناقض در تقویت تاب‌آوری کارکنان پرداخته است و همچنین پژوهش‌های (Näswall et al., 2019) که به بررسی سه مطالعه در خلال توسعه و اعتبارسنجی یک معیار در تاب‌آوری کارکنان پرداخته‌اند و (Tabakakis et al., 2019) که نقش محیط تمرین و قلدری بر تاب‌آوری روان‌شناختی پرداخته‌اند، در پژوهش‌هایی که تاکنون به تاب‌آوری روان‌شناختی پرداخته‌اند خلأ تحقیقاتی در زمینه بررسی استراتژی‌های تاب‌آوری روان‌شناختی مشهود است؛ بنابراین پژوهش حاضر علاوه بر پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، به توسعه ادبیات حوزه پژوهش نیز کمک خواهد داد؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی است.

## پیشینه پژوهش

تاب‌آوری به توانایی فرد برای سازگاری و کنار آمدن با ناملایمات، استرس و تروما اشاره دارد. این توانایی بهبود سریع از مشکلات و چالش‌ها و بازگشت به حالت رفاه عاطفی و روانی است. تاب‌آوری فقط توانایی تحمل شرایط سخت نیست، بلکه توانایی یادگیری از آن‌ها و در نتیجه قوی‌تر شدن است (Mauno et al., 2014). تاب‌آوری یک فرآیند پویا است که شامل ترکیبی از عوامل از جمله ویژگی‌های فردی، حمایت اجتماعی و عوامل محیطی است. برخی از ویژگی‌های کلیدی که با تاب‌آوری مرتبط هستند عبارتند از خوش‌بینی، خودکارآمدی، مهارت‌های حل مسئله و توانایی تنظیم احساسات. تاب‌آوری همچنین به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها که سازگاری مثبت را تسهیل می‌کنند توصیف و اندازه‌گیری شده است (De Witte et al., 2015). انواع مختلفی از تاب‌آوری وجود دارد: تاب‌آوری روان‌شناختی، تاب‌آوری عاطفی، تاب‌آوری اجتماعی و تاب‌آوری فیزیکی (Vella, 2019). تاب‌آوری روان‌شناختی توانایی فرد برای تحمل و پس زدن از ناملایمات بدون آسیب جدی به وضعیت روانی اوست. تاب‌آوری تا همین اواخر، به‌عنوان یک ویژگی شخصی تلقی می‌شد اما به‌سرعت در حال تبدیل شدن به یک مهارت حیاتی برای موفقیت در محیط کار است. هر حادثه یا موقعیت استرس‌زا که باعث می‌شود فرد احساس غرق شدن کند و او را در رسیدگی و مدیریت مسئولیت محول شده احساس ناتوانی کند، می‌تواند از نظر روانی مضر باشد. علاوه بر استرس‌های روزمره، حوادث جدی مانند قلدردی، آزار و اذیت جنسی و تحقیر نیز وجود دارد که می‌تواند بر روانشناسی فرد تأثیر منفی بگذارد. تاب‌آوری روان‌شناختی به فرد قدرت می‌دهد تا در برابر استرس‌های روزانه محل کار و همچنین حوادث شدید بدون آسیب روحی مقاومت کند (Tian et al., 2014).

تاب‌آوری روان‌شناختی در محیط کار دارای مزایای زیر است: محیط کار مولد، تیم‌های شادتر که برای مدیریت انواع مختلف استرس‌ها مجهزتر هستند، فرهنگ کار مثبت، افزایش مشارکت کارکنان، رضایت شغلی بالای کارکنان، بهبود رابطه کارکنان، نیروی کار با عزت‌نفس و اعتماد به نفس بالا و در نهایت کارکنانی با دانش عملی برای ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای خود. بسیاری از سازمان‌ها با ایجاد یک فرهنگ کاری سالم که در آن کارکنان شکوفا می‌شوند، در ایجاد نیروی کار تاب‌آور موفق بوده‌اند. تعهد قوی نسبت به ایجاد تاب‌آوری در کارکنان از سوی یک سازمان حائز اهمیت است (Hartmann et al., 2020).

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرد نیازمند این است تا برخی از مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه را مورد بررسی قرار داده و همچنین نتایج مطالعات مرتبط با این



حوزه را بررسی نموده تا بتواند معیار مناسبی برای جهت‌گیری پژوهشی باشد. بر این اساس در این بخش تلاش می‌گردد تا برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین این مطالعات ارائه گردد.

چانگ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان "حمایت اجتماعی اثر میانجی تاب‌آوری روان‌شناختی را بر رابطه بین رضایت از زندگی و شدت علائم افسردگی افزایش می‌دهد" بیان داشتند که عوامل روانی اجتماعی، از جمله رضایت از زندگی، تاب‌آوری و حمایت اجتماعی، برای تأثیرگذاری بر شدت علائم افسردگی در بزرگسالان پیشنهاد شده‌اند. برای این مطالعه، ۳۷۰ شرکت‌کننده از جامعه از طریق پوستر یا تبلیغات آنلاین انتخاب شدند. آن‌ها چندین پرسشنامه را برای ارزیابی شدت علائم افسردگی تکمیل کردند: مقیاس تاب‌آوری کانر- دیویدسون (CD-RISC)، مقیاس رضایت از زندگی (SWLS)، مقیاس آرامش ذهن (POM)، پرسشنامه حمایت اجتماعی (SSQ)، و پرسشنامه افسردگی بک (BDI-II). حمایت اجتماعی به‌عنوان واسطه همبستگی بین آرامش ذهن و تاب‌آوری، دلالت بر این دارد که حمایت اجتماعی رابطه بین حالت ذهن و تاب‌آوری را واسطه می‌کند.

سانترو و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "جستجو برای تاب‌آوری: تأثیر تاب‌آوری در سطح کارمند و کارآفرین بر عملکرد سازمان" بیان داشتند تحقیقات موجود در مورد تاب‌آوری در زمینه‌های تحلیل متفاوت است و تعاریف پراکنده و متنوعی را ارائه می‌کند. برای مثال، ادبیات نشان می‌دهد که تاب‌آوری روان‌شناختی در سازمان‌ها تحت تأثیر عواملی در سطوح مختلف است که هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی رخ می‌دهد. با این حال، در حال حاضر بینش کمی در مورد چگونگی تعامل این سطوح مختلف تحلیل با یکدیگر وجود دارد؛ بنابراین، با تمرکز بر تاب‌آوری روان‌شناختی در زمینه کارآفرینی، هدف این مقاله بررسی رابطه بین ابعاد تاب‌آوری در سطح کارکنان (شناختی، رفتاری و زمینه‌ای) و عملکرد درک شده کارآفرینان و نقش تعدیل‌کننده تاب‌آوری کارآفرین است. نظرسنجی با ۱۹۵ کارآفرینی که شرکت‌های کوچک را مدیریت می‌کنند، انجام شده است. نتایج این فرضیه را تأیید می‌کند که ابعاد تاب‌آوری در سطح کارمند، زمانی که کارآفرین تمایل زیادی به تاب‌آوری شخصی دارد، بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. کارآفرینان ممکن است از این بینش‌ها برای افزایش آگاهی از اقدامات خود در جهت دستیابی به تاب‌آوری سازمانی و اجرای شیوه‌هایی با هدف افزایش تاب‌آوری در سطح کارکنان استفاده کنند.

پرایاگ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "تاب‌آوری روان‌شناختی، تاب‌آوری سازمانی و رضایت از زندگی" بیان کردند از دیدگاه سیستم‌های اجتماعی-اکولوژیکی، تاب‌آوری پویا، چندبعدی و

چندمقیاسی است. این مطالعه شواهدی از رابطه بین انواع تاب‌آوری (تاب‌آوری روانی، کارکنان و سازمانی) مؤثر بر بهبود سازمان‌ها را ارائه می‌کند. نظرسنجی از صاحبان مشاغل و کارکنان (مدیران) انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که بین تاب‌آوری روان‌شناختی و رضایت کارکنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. علاوه بر این، تاب‌آوری کارکنان هم به رضایت از زندگی فعالان و هم به تاب‌آوری سازمانی کمک می‌کند. رضایت از زندگی صاحبان و مدیران کسب‌وکار به تاب‌آوری سازمان کمک می‌کند.

فرانکن و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "رهبری متناقض در سازمان‌های بخش دولتی: نقش آن در تقویت تاب‌آوری کارکنان" بیان داشتند سازمان‌های دولتی و کارکنان آن‌ها باید برای مدیریت چالش‌هایی مانند محدودیت‌های منابع، افزایش تقاضا، و تنش‌ها و تناقض‌هایی که زمینه‌ساز بسیاری از کارهای بخش عمومی است، تاب‌آور باشند، که اغلب از نیاز به تعادل بین منافع ذینفعان ناشی می‌شود. تاب‌آوری روان‌شناختی کارکنان، که به‌عنوان ظرفیت سازگاری و شکوفایی مداوم، حتی در مواجهه با چالش‌ها، تعریف می‌شود، ساختاری در سطح فردی است که برای سازمان‌ها نیز سودمند است. با وجود مزایای آن، اطلاعات کمی در مورد چگونگی پرورش آن وجود دارد. این مقاله بررسی می‌کند که آیا رهبری متناقض (PL) می‌تواند به تاب‌آوری کارکنان کمک کند. PL توانایی ایجاد تعادل بین خواسته‌های ساختاری و رابطه‌ای رقیب در طول زمان - ممکن است یکی از ابزارهای حمایت از تاب‌آوری کارکنان باشد، زیرا با تنش‌ها و پارادوکس‌های موجود در کار بخش عمومی مطابقت دارد. این تطابق بین PL و تنش‌ها در کار مدیریت دولتی به این معنی است که PL همچنین ممکن است به کارکنان کمک کند تا رفتار تاب‌آوری داشته باشند. یافته‌های یک بررسی کمی ( $n=233$ ) در یک سازمان بزرگ بخش عمومی نیوزلند نشان می‌دهد که PL از تاب‌آوری پیشی می‌گیرد. تأثیر جنبه‌های PL بر تاب‌آوری کارکنان تا حدی با ادراک از حمایت سازمانی میانجی می‌شود.

نسوال و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "تاب‌آوری کارکنان: توسعه و اعتبارسنجی یک معیار" بیان داشتند هدف این مقاله معرفی معیار جدیدی از تاب‌آوری روان‌شناختی کارکنان است. تاب‌آوری کارکنان یک قابلیت کلیدی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا شرایط دائماً در حال تغییر را مدیریت و سازگار کنند. درحالی‌که تحقیقات فزاینده‌ای در مورد چگونگی ارتقای تاب‌آوری در میان کارکنان سازمان‌ها وجود دارد، اندازه‌گیری ساختار کمتر مورد توجه تحقیقاتی قرار گرفته است. معیار معرفی شده در این مقاله بر تاب‌آوری روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان یک قابلیت مرتبط با کار که می‌تواند توسعه یابد تمرکز دارد. این مقاله سه مطالعه مبتنی بر نظرسنجی را ارائه می‌کند که توسعه یک معیار جدید، مقیاس

تاب‌آوری کارکنان و اعتبار اولیه آن را توصیف می‌کند. مطالعه ۱ مربوط به توسعه مقیاس و آزمایش، همراه با تجزیه و تحلیل تأییدی ساختار اندازه‌گیری در یک نمونه متفاوت است. مطالعه ۲ اعتبار تمایز مقیاس را در رابطه با معیار شناخته شده تاب‌آوری شخصی، مقیاس تاب‌آوری کانر-دیویدسون بررسی می‌کند. مطالعه ۳ با پیامدهای مرتبط با کار تاب‌آوری کارکنان (مثلاً درگیری شغلی) مرتبط بود. حمایت برای تک‌بعدی بودن مقیاس در مطالعه ۱ پیدا شد. مطالعه ۲ تمایز واضحی را بین دو معیار تاب‌آوری نشان داد: تاب‌آوری کارکنان و تاب‌آوری شخصی، که از اعتبار متمایز این معیار حمایت می‌کند. مطالعه ۳ شواهدی را برای اعتبار معیار مربوط به مقیاس ارائه کرد. سه مطالعه ارائه شده در اینجا، پشتیبانی اولیه‌ای را ارائه می‌دهند که مقیاس تاب‌آوری کارکنان می‌تواند برای اندازه‌گیری تاب‌آوری در میان کارکنان استفاده شود. این مطالعه معیار معتبری از انعطاف‌پذیری کارکنان را ارائه می‌دهد که می‌تواند برای تشخیص و ایجاد یک محل کار سازگارتر مورد استفاده قرار گیرد.

تابا کاکیس و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "تاب‌آوری روان‌شناختی: نقش ویژگی‌های محل کار بیان داشتند" تاب‌آوری روان‌شناختی به عنوان وسیله‌ای برای کاهش اثرات نامالایمات محل کار فرض شده است. تحقیقات کمی وجود دارد که نقش عوامل محل کار (به عنوان مثال، محیط تمرین و قلدری) را در شکل‌گیری تاب‌آوری بررسی کند. یک نظرسنجی مقطعی در میان ۴۸۰ کارمند نیوزیلندی انجام شد. تاب‌آوری روان‌شناختی با استفاده از CD-RISC-۱۰ خود گزارش شد، در حالی که محیط تمرین و قلدری در محل کار به ترتیب با استفاده از PES-NWI و NAQ-R گزارش شدند. برای هر امتیاز افزایش در PES-NWI و NAQ-R، ۲۸۴ امتیاز افزایش داشت (۹۵٪، CI = ۱.۷۹، ۳.۸۹؛  $p\text{-value} < 0.001$ ) و کاهش ۰.۰۷ امتیازی (۹۵٪، CI = ۰.۱۲، ۰.۰۳؛  $p\text{-value} = 0.002$ ) این دو عامل ۱۲.۶ درصد از تغییرات تاب‌آوری را توضیح دادند. حدود ۲۵.۸ درصد از کارکنان قلدری را تجربه کردند. عوامل محیط کار با تاب‌آوری روان‌شناختی مرتبط است.

سپهوند (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "نقش معنویت محیط کاری و تاب‌آوری در پیش‌بینی بهزیستی روان‌شناختی کارکنان" بیان داشتند که جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی در سال ۹۵-۱۳۹۴ بود که تعداد ۳۹۶ نفر از آن‌ها به شیوه تصادفی طبقه‌ای بر حسب وضعیت استخدامی آن‌ها انتخاب و بررسی گردید. نتایج نشان داد که معنویت محیط کاری و تاب‌آوری با داشتن رابطه‌ای مستقیم و معنادار حدود ۱۴ درصد از واریانس نمرات بهزیستی روان‌شناختی کارکنان را تبیین کردند، که در این زمینه تاب‌آوری، سهم معناداری در پیش‌بینی بهزیستی روان‌شناختی کارکنان و عامل-

های آن داشت، اما معنویت محیط کاری، تنها سهم معناداری در پیش‌بینی عامل پذیرش خود داشت. در نتیجه می‌توان گفت معنویت محیط کاری و تاب‌آوری، نقش مهمی در بهزیستی روان‌شناختی دارند. اسکندری و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "پیش‌بینی تاب‌آوری روان‌شناختی براساس حمایت اجتماعی و سبک دلبستگی با میانجی‌گری خودکارآمدی و معنا در زندگی" بیان داشتند به‌منظور بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. از بین دانشجویان دختر مقطع کارشناسی دانشگاه اصفهان، تعداد ۳۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. نتایج نشان دادند تاب‌آوری روان‌شناختی به‌صورت مستقیم با حمایت اجتماعی، سبک دلبستگی ایمن، خودکارآمدی و معنا در زندگی پیش‌بینی‌پذیر است. همچنین تاب‌آوری روان‌شناختی با حمایت اجتماعی به‌صورت غیرمستقیم و از طریق خودکارآمدی و معنا در زندگی پیش‌بینی می‌شود. به‌علاوه، نتایج نشان دادند تاب‌آوری روان‌شناختی با سبک دلبستگی ایمن به‌صورت غیرمستقیم از طریق خودکارآمدی پیش‌بینی می‌شود.

براساس پیشینه پژوهش می‌توان بیان داشت عمده پژوهش‌هایی که در زمینه تاب‌آوری روان‌شناختی انجام شده است به‌صورت کمی و بررسی روابط بین متغیرها بوده است و پژوهش‌های کمی که بتواند به شناسایی و بررسی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی بپردازد وجود ندارد و پژوهش حاضر ضمن پر کردن خلأ پژوهشی به بررسی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری راهبردهای آن می‌پردازد که نوآوری پژوهش حاضر است. بدین ترتیب سؤالات پژوهش بدین گونه مطرح می‌گردند:

۱. راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی کدامند؟
۲. تأثیرگذارترین راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی کدامند؟
۳. تأثیرپذیرترین راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی کدامند؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به‌صورت کیفی و کمی در پارادایم استقرایی - قیاسی است. از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی اساتید دانشگاهی و خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به‌صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی و به تعداد ۱۹ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری

صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات هفدهم و هجدهم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر نوزدهم به پایان رسید. مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سؤالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی شناسایی شدند. تحلیل مصاحبه‌ها براساس روش تحلیل محتوای کیفی صورت گرفته است. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه شونده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی مدیران ارشد و میانی و کارکنان ستادی دانشگاه ارومیه هستند. درنهایت با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس، ۶۷ نفر انتخاب شده و ۵۹ نفر در این پژوهش مشارکت کردند. کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO بررسی و تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سؤال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۳ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپای کوهن نیز با توجه به میزان عدد معنی‌داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است نشان‌دهنده پایایی لازم است. اعتبار محتوای پرسشنامه این مطالعه با بهره‌گیری از نظرات تخصصی پنج نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دیمتل استفاده شده است. با استفاده از این روش می‌توان روابط متقابل میان متغیرها را تأیید کرده و روابطی را که منعکس‌کننده ویژگی‌های یک نظام هستند را محدود کند (Amiri et al., 2011). در روش دیمتل می‌توان ادراکات ذهنی افراد مورد سنجش قرار داد تا بینش‌های شخصی افراد وارد مسائل پیچیده شود (Tzeng & Huang, 2011). محصول نهایی فرایند دیمتل یک نقشه ذهنی است که پاسخ‌دهنده مطابق با آن اقداماتش را پیرامون دنیا سازمان‌دهی می‌کند (Amiri et al., 2011) و یا به اولویت‌های بیان شده در آن متعهد می‌ماند (Tzeng & Huang, 2011). به‌منظور گردآوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه مقایسه‌زوجی استفاده شده است. بدین منظور، طی پرسشنامه مقایسه زوجی که به تعداد عوامل سطر و ستون دارد، شدت روابط میان راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی مشخص شده است. مقیاس مقایسه‌های زوجی بر مبنای صفر تا چهار امتیازبندی شده است، بدین معنی که صفر یعنی راهبرد الف بر راهبرد ب تأثیری ندارد، یک یعنی راهبرد الف بر راهبرد ب کمی اثرگذار است، دو یعنی راهبرد الف بر راهبرد ب اثرگذار است، سه یعنی راهبرد الف بر

راهبرد ب تأثیر نسبتاً زیادی دارد و در نهایت چهار یعنی راهبرد الف به شدت بر راهبرد ب تأثیرگذار است. این مقیاس همچنین می‌تواند از صفر تا ۱۰ و یا از صفر تا ۱۰۰ نیز تعریف شود.

### جدول (۱): بررسی کفایت نمونه

<b>KMO and Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.17.8	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square.456.18
	Df58
	Sig..000

### جدول (۲): آزمون پایایی کاپا کوهن

معنی‌داری	Approx. T	خطا	ارزش	ارزش
.000	6.875	.119	34.6	Kappa
				Measure of Agreement

### جدول (۳): نسبت روایی محتوا و شاخص کاپا کوهن به تفکیک

راهبرد	کاپا	روایی محتوا	راهبرد	کاپا	روایی محتوا
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۸۱	۰/۸۴	مدیریت تنش	۰/۸۵	۰/۸۷
مقابله با تضاد کار-خانواده	۰/۸۰	۰/۸۲	ارتقا کیفیت زندگی کاری	۰/۷۲	۰/۹۱
اهمیت بازخورد	۰/۶۱	۰/۷۳	برنامه‌های آموزشی مدون	۰/۶۶	۰/۷۳
چابکی استراتژیک	۰/۶۳	۰/۷۶	توانمندسازی ساختاری	۰/۶۸	۰/۷۸
مدیریت افقی	۰/۶۲	۰/۸۱	مقابله با تحریف‌های شناختی	۰/۷۱	۰/۸۴
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۱	۰/۸۳	ارتباطات اثربخش	۰/۷۳	۰/۸۳
فنون تناسب شغل با شاغل	۰/۷۸	۰/۹۱	فرهنگ سازمانی سازنده	۰/۶۹	۰/۷۴

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت شناختی

بخش کیفی پژوهش شامل ۱۹ خبره بود که ۳ نفر زن و ۱۶ نفر مرد بودند. همچنین ۱۴ نفر با تحصیلات دکتری تخصصی، ۳ نفر کارشناسی ارشد و ۲ نفر نیز دارای مدرک کارشناسی بودند. بخش کمی شامل

۵۹ مرد بودند که ۶ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۸ نفر کارشناسی ارشد و ۴۵ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند.

#### یافته‌های بخش کیفی

مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره‌به‌چهره و با سؤالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی شناسایی شدند. در توضیح شیوه استخراج گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم افزار Maxqda2020 و کدگذاری آن‌ها انجام شد. بر این اساس، مصاحبه که مشتمل بر پنج سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه صورت گرفت. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده تحلیل شد.

برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده بود.

بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها ۱۴ راهبرد و ۵۴ کد فرعی استخراج شد.

جدول (۴): مفاهیم شناسایی شده مرتبط با راهبردها

کدهای فرعی	راهبردها
توسعه احساس درونی کارکنان در رابطه با مراقبت و توجه سازمان	حمایت سازمانی ادراک شده
باور تعمیم‌یافته	
ارج نهادن	
القای ارزش	
مقابله با ترکیب غیرموثر نقش‌های شغلی و خانوادگی	مقابله با تضاد کار-خانواده
تعادل بین کار و زندگی	اهمیت بازخورد
بازخورد شناختی	
بازخورد فراشناختی	چابکی استراتژیک
چابکی شناختی مدیران	
تبیین تغییرات به‌عنوان فرصت	
ارتقا ظرفیت انطباقی	

هم‌گرایی افقی	مدیریت افقی
ارتباطات متقارن	
پاسخگویی افقی	
بهبودی روان‌شناختی	توانمندسازی روان‌شناختی
تقویت ذهنیت رشد	
تقویت آرامش درونی	
ارتقا تمرکز کاری	
بهره‌گیری از مشاوره‌های شخصی	
آگاهی از مشکلات شخصی افراد	
همدلی	فنون تناسب شغل با شاغل
تقسیم وظایف بر اساس توان و استعداد افراد	
تناسب انتظارات و نتایج	
اصلاح ساختار وظایف کاری	
تناسب وظایف و توان افراد	
شرح کامل مسئولیت‌ها	مدیریت تنش
مدیریت تعارضات بین فردی	
کاهش تحریک‌پذیری	
مدیریت تعارض منافع	ارتقا کیفیت زندگی کاری
الگوی تعاملی اثربخش	
ارائه فرصت‌های رشد	
عدالت رویه‌ای	
بازبینی محتوای مشاغل	
ارگونومی محیط کار	
فرهنگ تعالی	
مربی‌گری	برنامه‌های آموزشی مدون
تنوع‌بخشی سبب آموزش	
تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی استاندارد	
مرشدیت	
آموزش حین کار	
توسعه شیوه‌های نوین	توانمندسازی ساختاری
دسترسی به اطلاعات	



پشتیبانی از منابع	مقابله با تحریف‌های شناختی
تبیین فرصت‌ها	
دسترسی به امکانات	
جلوگیری از تفکر قطبی	
مقابله با تعمیم‌دهی افراطی	ارتباطات اثربخش
مغالطه تغییر	
مقابله با استدلال‌های احساسی	
برخورد با برچسب زدن	
بهره‌گیری از فنون کار تیمی	فرهنگ سازمانی سازنده
تقویت روابط بین کارکنان	
جو تعاملی و مثبت	
الگوهای رفتاری سازنده	
فرهنگ هم‌افزایی	

کدهای نهایی و انتخابی به شرح جدول زیر است.

جدول (۵): راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی

مدیریت تنش	S 8	حمایت سازمانی ادراک شده	S1
ارتقا کیفیت زندگی کاری	S 9	مقابله با تضاد کار-خانواده	S 2
برنامه‌های آموزشی مدون	S 10	اهمیت بازخورد	S 3
توانمندسازی ساختاری	S 11	چابکی استراتژیک	S 4
مقابله با تحریف‌های شناختی	S 12	مدیریت افقی	S 5
ارتباطات اثربخش	S 13	توانمندسازی روان‌شناختی	S 6
فرهنگ سازمانی سازنده	S 14	فنون تناسب شغل با شاغل	S 7

پرتال جامع علوم انسانی

## یافته‌های بخش کمی

## روش دیمتل

روش ارزیابی تصمیم‌گیری با دیمتل، روشی جامع برای ساخت و تحلیل مدلی ساختاری از روابط علی میان عوامل پیچیده متعدد است (Lin & Lin, 2008). این روش نخستین بار توسط موسسه مموریال باتل<sup>۱</sup> در ژنو در طی سال‌های ۱۹۷۲ برو تا ۱۹۷۶ میلادی برای بررسی و حل گروهی از مسائل پیچیده و در هم تنیده به کار گرفته شد (Tzeng & Huang, 2011؛ Tsai & Chou, 2009). روش دیمتل، به‌منظور حل مسائل پیچیده ابداع شده است. این روش می‌تواند در موضوعات، شاخص‌های به هم مرتبط و موضوعات دارای گروهی از عوامل، از طریق ایجاد یک نظام شبکه‌ای سلسله‌مراتبی مناسب، راه‌حلی در خور برای حل مسائل پیچیده مهیا کند. دیمتل می‌تواند درک درستی از گروه عوامل متعامل به دست دهد، همچنین می‌تواند نظام شبکه‌ای سلسله‌مراتبی برای محقق فراهم کند. این روش می‌تواند با گردآوری نظرات گروهی به مشخص کردن روابط علت و معلولی میان عوامل، برای حل مسائل پیچیده کمک کند (Mentes et al., 2015). خروج فرایند دیمتل نمایی تصویری است که براساس آن، کاربر می‌تواند تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی میان عوامل یا مقوله‌ها را انجام دهد (Akyuz & Celik, 2015). روش دیمتل چند گام دارد که در ادامه ضمن بیان این گام‌ها، نتایج به دست آمده از این پژوهش نیز ارائه خواهد شد.

## یافته‌ها

**گام اول: محاسبه ماتریس میانگین A:** این ماتریس، ماتریس تلفیق شده پاسخ‌های خبرگان است و درایه‌های آن طبق معادله ۱، محاسبه می‌شود که در آن H تعداد خبرگان و  $X_{ij}$  همان مقادیر تخصیص داده شده از جانب آن‌هاست.

$$a_{ij} = \frac{1}{H} \times \sum_{k=1}^H X_{ij}^{(k)}$$

جدول (۶): ماتریس میانگین

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
S1	0	0	3	3	2	3	0	4	2	2	1	2	1	1
S2	0	0	2	2	3	4	0	2	4	4	4	3	3	4
S3	4	4	0	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3
S4	0	0	0	0	2	3	0	0	1	1	2	4	0	1

<sup>1</sup> Battelle Memorial Institute

S 5	3	1	3	4	0	4	0	2	1	2	1	2	1	1
S 6	1	2	2	4	4	0	4	4	4	4	4	4	3	4
S 7	2	1	1	3	4	2	0	4	2	4	2	2	1	1
S 8	4	2	3	3	4	4	4	0	4	2	3	3	2	4
S 9	2	2	3	3	3	2	2	4	0	4	3	3	3	4
S 10	4	4	3	3	3	3	4	2	4	0	2	3	2	4
S 11	0	2	0	4	3	2	1	1	2	2	0	2	1	3
S 12	4	4	3	3	3	4	1	3	1	1	3	0	3	4
S 13	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	0	4
S 14	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	0

در جدول ۲، S1 تا S14 به ترتیب ۱۴ راهبرد استخراج شده از مصاحبه‌ها هستند که در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

گام دوم: محاسبه ماتریس نرمال شده روابط مستقیم D: ماتریس A را از طریق معادله ۲ و ۳ به ماتریس اولیه روابط مستقیم نرمال شده که آن را ماتریس D می‌نامیم، تبدیل می‌کنیم.

$$D = m \times A$$

$$m = \min \left[ \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right]$$

جدول (۷): ماتریس روابط نرمال شده روابط مستقیم (شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم)

D	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
S1	0	0	0.04	0.06	0.06	0.09	0	0.09	0.06	0.04	0.09	0.04	0.06	0.04
S2	0	0	0.06	0.04	0.04	0.09	0	0.06	0.09	0.06	0.09	0.09	0.06	0.09
S3	0.06	0.09	0	0.09	0.04	0.09	0.06	0.09	0.09	0.06	0.04	0.09	0.06	0.06
S4	0	0	0	0	0.04	0.06	0	0	0.04	0.02	0.04	0.09	0	0.02
S5	0.02	0.02	0.04	0.04	0	0.09	0	0.04	0.02	0.09	0.02	0.04	0.02	0.02
S6	0.06	0.02	0.02	0.09	0.09	0	0.09	0.09	0.09	0.09	0.04	0.09	0.02	0.02
S7	0.09	0.02	0.04	0.04	0.09	0.02	0	0.02	0.09	0.04	0.02	0.09	0.04	0.04
S8	0.04	0.04	0.06	0.04	0.09	0.09	0.09	0	0.09	0.04	0.09	0.06	0.09	0.09
S9	0.09	0.04	0.06	0.02	0.04	0.04	0.04	0.02	0	0.09	0.06	0.06	0.06	0.09
S10	0.06	0.09	0.06	0.06	0.06	0.06	0.09	0.02	0.02	0	0.04	0.06	0.04	0.09
S11	0	0.04	0	0.02	0.04	0.04	0.02	0.04	0.04	0.02	0	0.04	0.04	0.06
S12	0.04	0.09	0.06	0.04	0.06	0.02	0.09	0.06	0.04	0.02	0.06	0	0.06	0.02
S13	0.04	0.04	0.09	0.02	0.02	0.09	0.06	0.06	0.09	0.02	0.09	0.04	0	0.02
S14	0.04	0.09	0.04	0.09	0.04	0.09	0.04	0.09	0.04	0.04	0.02	0.04	0.02	0

مجموع هر سطر J ماتریس A نشان دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که راهبرد I بر سایر راهبردها

می‌گذارد، از این رو، میزان  $\max \sum_{j=1}^n |a_{ij}|$  نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که راهبردی با بیشترین تأثیر مستقیم بر روی سایر راهبردها دارد. همچنین، از آنجایی که مجموع هر ستون  $i$  ماتریس  $A$  نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که راهبرد  $i$  از سایر راهبردها می‌پذیرد، میزان  $\max \sum_{j=1}^n |a_{ij}|$  نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که راهبردی که بیشترین تأثیر را از سایر راهبردها می‌پذیرد، دریافت می‌کنند. ماتریس مثبت اسکالر  $m$  به‌عنوان حد بالا، کمترین مقدار این دو را به خود اختصاص می‌دهد، و ماتریس  $D$  با تقسیم تمامی عناصر ماتریس  $A$  ماتریس اسکالر  $m$  به دست می‌آید. لازم به یادآوری است که هر عنصر  $d_{ij}$  از ماتریس  $D$  مقداری بین صفر و یک دارد.

**گام سوم: محاسبه ماتریس تأثیرگذاری (شدت روابط) غیرمستقیم ID:**

ماتریس شدت روابط غیرمستقیم (ID) از طریق معادله زیر به دست می‌آید.

$$ID = \sum_{i=2}^{\infty} D^i = D^2(I - D)^{-1}$$

که در این فرمول ماتریس  $D$  از طریق رابطه شماره ۳ محاسبه شده و ماتریس  $I$  یک ماتریس اسکالر است. ماتریس  $ID$  و گراف به دست آمده از آن، در حقیقت نشان‌دهنده روابط غیرمستقیم راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی بایکدیگر هستند. همچنین باید یادآوری کرد که در برخی مواقع، عناصر بر روی یکدیگر تأثیر مستقیم نداشته و ناگزیر به محاسبه تأثیرات غیرمستقیم هستیم تا در نهایت تأثیر هر راهبرد را بر روی سایر راهبردها نشان دهیم.

**گام چهارم: به دست آوردن ترتیب هر یک از عناصر:**

در گام چهارم، سلسله‌مراتب یا ساختار ممکن از عناصر مشخص می‌شود. ترتیب نفوذ عناصر مفروض از یک مسئله بر دیگر عناصر و یا تحت نفوذ قرار گرفتن آن‌ها به‌طور مسلم، مشخص‌کننده ساختار ممکن از سلسله‌مراتب آن عناصر در بهبود یا حل مسئله خواهد بود. از این رو در جدول زیر برای نشان دادن ترتیب واقع شدن عناصر (سلسله‌مراتب)، از ماتریس  $D(I-D)^{-1}$  استفاده می‌کنیم.

**جدول (۸): ماتریس  $D(I-D)^{-1}$**

T	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
S1	0.12	0.11	0.27	0.22	0.19	0.22	0.09	0.21	0.27	0.17	0.15	0.19	0.22	0.16
	79	58	47	61	53	12	90	71	00	26	30	61	06	95
S 2	0.17	0.26	0.20	0.27	0.28	0.30	0.24	0.23	0.26	0.27	0.37	0.28	0.30	0.30
	71	31	18	94	61	82	08	17	80	65	81	36	85	18
S 3	0.28	0.36	0.18	0.43	0.30	0.34	0.22	0.30	0.37	0.28	0.26	0.33	0.33	0.31
	87	88	64	69	33	81	34	98	90	83	77	98	11	30

S 4	0.06 98	0.06 56	0.06 34	0.09 49	0.13 1	0.15 4	0.05 36	0.07 59	0.09 16	0.09 5	0.11 9	0.17 1	0.05 84	0.10 8
S 5	0.18 43	0.13 05	0.37 37	0.24 77	0.55 17	0.24 28	0.49 64	0.17 60	0.14 95	0.17 37	0.35 39	0.19 79	0.22 062	0.16 88
S 6	0.23 2	0.33 2	0.23 0	0.46 4	0.34 9	0.26 7	0.34 684	0.30 5	0.29	0.31	0.31	0.24 3	0.43 11	0.33
S 7	0.18 3	0.14 5	0.14 91	0.25 0	0.26 0	0.22 3	0.10 8	0.23 4	0.18 76	0.23 34	0.19 10	0.21 53	0.13 22	0.18 88
S 8	0.38 2	0.41 9	0.24 31	0.33 06	0.43 50	0.33 88	0.23 69	0.31 93	0.28 87	0.26 15	0.37 78	0.31 03	0.40 31	0.32 0
S 9	0.43 1	0.21 22	0.33 15	0.31 1	0.29 7	0.38 1	0.18 85	0.28 40	0.29 2	0.28 45	0.26 42	0.29 45	0.31 304	0.30 83
S 10	0.27 10	0.25 87	0.24 90	0.32 09	0.31 45	0.31 04	0.33 54	0.25 33	0.28 94	0.31 73	0.25 60	0.30 55	0.10 70	0.31 87
S 11	0.10 60	0.23 90	0.09 65	0.22 90	0.29 98	0.18 22	0.10 24	0.23	0.15	0.15	0.11	0.27	0.10	0.29
S 12	0.25 92	0.24 29	0.22 37	0.30 20	0.38 76	0.31 42	0.15 77	0.25 6	0.30 85	0.21 66	0.25 83	0.22 24	0.20 77	0.19 84
S 13	0.26 4	0.24 4	0.34 42	0.35 33	0.33 9	0.30 2	0.21 5	0.28 0	0.27 02	0.28 13	0.30 12	0.33 3	0.36 093	0.32 5
S 14	0.24 8	0.21 18	0.29 32	0.28 62	0.27 7	0.27 79	0.26 901	0.22 39	0.21 56	0.24 40	0.24 31	0.27 01	0.27 667	0.19 92

در ادامه، جدول ۶ ترتیب اثر عناصر بر یکدیگر را نشان می‌دهد. بیشترین مجموع ردیفی (R) بیانگر ترتیب راهبردهایی است که قویاً بر سایر راهبردها تأثیر دارند. به‌عنوان مثال S8، S6، S3 یعنی مدیریت تنش، توانمندسازی روان‌شناختی و اهمیت بازخورد گویای راهبردهایی هستند که بیشترین تأثیر را بر روی سایر راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش می‌گذارند.

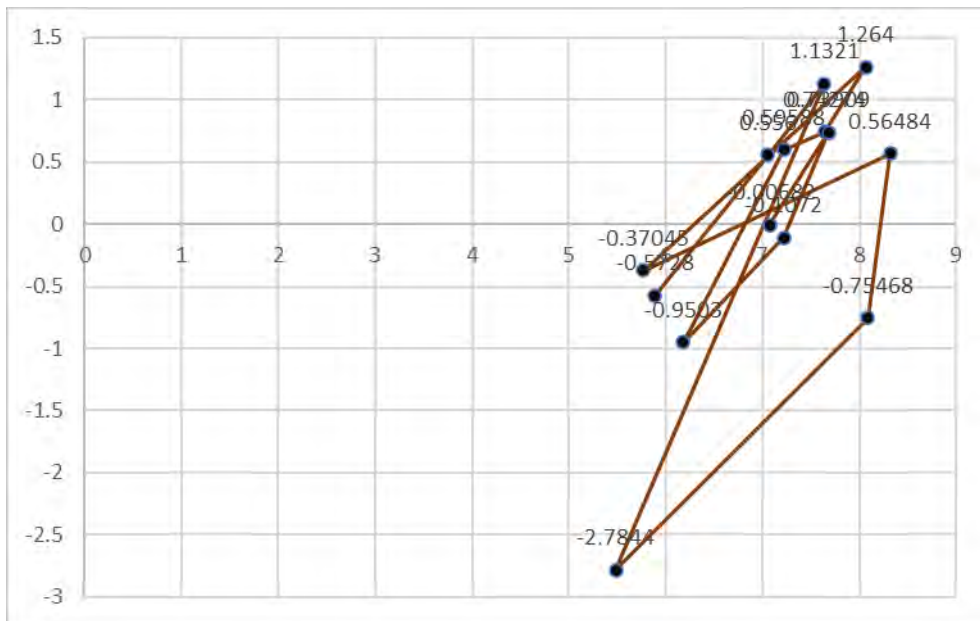
بیشترین مجموع ستونی (J) نیز بیانگر ترتیب راهبردهایی است که بیشترین تأثیر را در میان سایر راهبردها می‌پذیرند. به‌عنوان مثال راهبردهای S5 و S4 و S6 یعنی مدیریت افقی، چابکی استراتژیک، توانمندسازی روان‌شناختی گویای راهبردهایی هستند که بیشترین تأثیر را از سایر راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش می‌پذیرند.

جدول (۹): شاخص‌های نهایی برای تصمیم‌گیری نسبت به اولویت راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی

R	J	R+J	R-J
4.6661	S8	4.4222	S5
4.44064	S6	4.1356	S4
4.3843	S3	3.8758	S6
4.21313	S13	3.6624	S12
		8.31644	S6
		8.08972	S5
		8.0682	S8
		7.68717	S13
		1.264	S8
		1.1321	S3
		0.74274	S9
		0.73909	S13

4.19274	S9	3.5905	S11	7.64274	S9	0.59588	S10
3.90828	S10	3.5425	S14	7.6365	S3	0.56484	S6
3.8047	S2	3.47404	S13	7.22068	S10	0.556	S2
3.66752	S5	3.45	S9	7.2176	S12	-0.00682	S14
3.5552	S12	3.4021	S8	7.07818	S14	-0.1072	S12
3.53568	S14	3.3124	S10	7.0534	S2	-0.37045	S7
2.7004	S7	3.2522	S3	6.1827	S11	-0.5728	S1
2.6589	S1	3.2487	S2	5.8906	S1	-0.75468	S5
2.5922	S11	3.2317	S1	5.77125	S7	-0.9503	S11
1.3512	S4	3.07085	S7	5.4868	S4	-2.7844	S4

ستون (R-J) موقعیت یک عنصر (در طول محور عرض‌ها) را نشان می‌دهد و این عدد در راهبردهایی که مثبت است، بیانگر نفوذکننده بودن آن راهبرد می‌باشد و در صورت منفی بودن نیز بیانگر تحت نفوذ بودن آن راهبرد است. همچنین ستون (R+J) نشان‌دهنده مجموع شدت یک عنصر (در محور طول‌ها) هم از نظر نفوذکننده و هم از نظر تحت نفوذ واقع شدن می‌باشد. تحلیل نهایی نیز بر این اساس انجام می‌پذیرد. از این رو با تحلیل یاد شده، راهبردهایی را که نفوذ بیشتری بر سایر راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی دارند را به‌عنوان مهم‌ترین راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی انتخاب می‌کنیم. شکل ۱ موقعیت عناصر در سلسله‌مراتب ممکن را نشان می‌دهد.



شکل ۱: موقعیت و اولویت بندی راهبردهای تاب آوری روان شناختی منابع انسانی

#### بحث و نتیجه

تاب آوری در محیط کار باعث بهبود عملکرد سازمانی کارکنان می شود. با گسترش بحران های نوظهور تاب آوری روان شناختی به یکی از ویژگی های کلیدی و انسانی مورد نیاز برای ارتقا عملکرد تبدیل شده است. علاوه بر این، با توسعه استراتژی های مؤثر برای کاهش آسیب پذیری در برابر استرس و تأثیر ناملايمات در محیط کار می توان تاب آوری را تقویت و توسعه داد. بررسی پدیده تاب آوری روان شناختی در سازمان های آموزشی برای اولین بار در کشور صورت گرفته است، تاکنون در هیچ پژوهش بومی به صورت منحصربه فرد به بررسی پدیده تاب آوری روان شناختی پرداخته نشده است و آنچه در پژوهش های پیشین مورد بررسی قرار گرفته است روابط کمی در قالب مدل مفهومی بوده است، نقطه قوت و نوآوری پژوهش حاضر بهره گیری از رویکرد ترکیبی (آمیخته) است، به نحوی که شناسایی راهبردهای تاب آوری روان شناختی در سازمان های آموزشی با رویکرد کیفی و سپس استفاده از رویکرد دیمتل جهت بررسی تأثیر گذاری و تأثیر پذیری راهبردها بوده است. بررسی پدیده در محیط بومی متناسب با شرایط محیطی و آموزشی کشور که به صورت ترکیبی بوده و همچنین کاربردی بودن آن از نوآوری های پژوهش

حاضر نسبت به تحقیقات دیگر در این حوزه است. ابتدا راهبردها با استفاده از مصاحبه با خبرگان شناسایی و در گام دوم با استفاده از تکنیک دی‌متل اولویت‌بندی و اثرات آن‌ها بر یکدیگر تعیین شد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی نفوذپذیری و نفوذ‌گذاری راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی در کارکنان دانشگاه ارومیه انجام پذیرفت. در پاسخ به سؤالات پژوهش در رابطه با سؤال اول پژوهش می‌توان بیان داشت؛ چهارده راهبرد تاب‌آوری روان‌شناختی منابع انسانی شناسایی شدند. راهبردهای شناسایی شده، حمایت سازمانی ادراک شده، مقابله با تضاد کار-خانواده، اهمیت بازخورد، چابکی استراتژیک، مدیریت افقی، توانمندسازی روان‌شناختی، فنون تناسب شغل با شاغل، مدیریت تنش، ارتقا کیفیت زندگی کاری، برنامه‌های آموزش مدرن، توانمندسازی ساختاری، مقابله با تحریف‌های شناختی، ارتباطات اثربخش و فرهنگ سازمانی سازنده می‌باشند. همچنین براساس سؤال دوم و سوم پژوهش می‌توان بیان نمود که مدیریت تنش، اهمیت بازخورد، ارتقا کیفیت زندگی کاری، ارتباطات اثربخش، برنامه‌های آموزش مدرن به‌عنوان نفوذکننده‌ترین راهبردها هستند که براساس ستون R-J مشخص شده است و همان‌طور که در جدول ۹ مشخص است در بالاترین بخش ستون قرار دارند و در شکل ۱ از در بالاترین بخش راهبردهای تعیین شده (تأثیرگذارترین راهبردها) هستند. همچنین چابکی استراتژیک، توانمندسازی ساختاری، مدیریت افقی، حمایت سازمانی ادراک شده، فنون تناسب شغل-شاغل تحت نفوذ سایر راهبردهای تاب‌آوری روان‌شناختی هستند که در جدول ۹ در پایین‌ترین ستون قرار دارند و در شکل ۱ نیز در پایین‌ترین نقاط قرار دارند و تأثیرپذیرترین راهبردها هستند. براساس ستون R+J نیز می‌توان بیان کرد که توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت افقی، مدیریت تنش و ارتباطات اثربخش هم نفوذکننده و هم تحت نفوذ هستند که در جدول ۹ در بالاترین ستون R+J قرار دارند. مدیران ارشد و مسئولان حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه با توجه به تغییر و تحولات کاری و اجتماعی در راستای ارتقا عملکرد کارکنان و بهبود سلامت روان‌شناختی آنان به فنون تناسب شغل با شاغل مانند تناسب وظایف و توان افراد و شرح کامل مسئولیت‌ها توجه کافی را داشته و الزامات توانمندسازی و حمایت سازمانی را اجرا کنند. توجه ملموس سازمان به کارمند علاوه بر ارتقا تعهد و دلبستگی کاری بهره‌وری و درگیری شغلی را نیز به‌طور قابل‌توجهی ارتقا می‌دهد (Zhang, 2016). نتایج پژوهش حاضر در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده با تحقیقات (Chang et al., 2023) و (Eskandari et al., 2019) مطابقت و همخوانی دارد زیرا آن‌ها نیز در پژوهش خود به حمایت سازمانی اشاره داشته‌اند و با توجه به اینکه در زمینه توانمندسازی



روان‌شناختی مطالعات عمیقی صورت نگرفته است پژوهش حاضر هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ تجربی دارای نوآوری بوده و می‌تواند خلأ موجود را رفع نماید. در این راستا می‌توان پیشنهادهایی ارائه نمود:

- ارائه برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی در مورد تاب‌آوری روانی برای افزایش درک از چیستی آن و چگونگی توسعه آن که می‌تواند شامل ارائه‌ها، کارگاه‌ها و جلسات آموزشی برای افراد و سازمان‌ها باشد.
- پیشنهاد می‌گردد با اصلاح ساختار وظایف کاری، مسئولیت‌ها و انتظارات با توان و ظرفیت کارکنان متناسب شود. در این راستا مدیران منابع انسانی و سرپرستان بخش‌های گوناگون با شناخت کافی از ویژگی‌های عملکردی و شخصیتی اقدام به طرح‌ریزی وظایف کنند.
- یک محیط کاری مثبت ایجاد شود که از تاب‌آوری روانی حمایت می‌کند. می‌تواند شامل ارتقای تعادل بین کار و زندگی، فراهم کردن فرصت‌هایی برای رشد و توسعه، و ارائه منابع و حمایت از سلامت روان باشد.
- بر اساس تئوری تبادل اجتماعی و ارتباط بین عملکرد کارکنان و نوع رفتار سازمان با آن‌ها پیشنهاد می‌گردد در راستای کاهش رفتارهای منفعلانه و تبیین صحیح حمایت سازمانی از کارکنان، معیارهای دقیقی برای القای ارزش و ارج نهادن به تلاش‌های کارکنان طراحی و در توسعه مسیر شغلی منعکس شود.
- در راستای ارائه برنامه‌های آموزشی مدون سبب آموزش سازمان متنوع و از شیوه‌های نوین توانمندسازی و توسعه روان‌شناختی کارکنان استفاده شود.
- درنهایت در راستای توسعه پژوهش‌های آینده در رابطه با تاب‌آوری روان‌شناختی پیشنهاد می‌گردد تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و رهبری توانمندساز در ارتقا تاب‌آوری کارکنان بررسی شود.

در پژوهش حاضر محققان با محدودیت‌هایی مواجه بودند؛ از جمله نبود سوابق تحقیقاتی پیرامون موضوع که این پژوهش می‌تواند در توسعه ادبیات مورد بحث و کمک به محققان مؤثر باشد، همچنین احتمال برداشت متفاوت پاسخ‌دهندگان از پرسش‌ها به دلیل عواملی از قبیل تعصب فردی و سطح تحصیلات، در این راستا پیشنهاد می‌شود اقدام به طراحی مدل جامع تاب‌آوری روان‌شناختی شود تا به همه ابعاد توجه شود و همچنین با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بازدارنده و پیش‌برنده توانمندسازی روان‌شناختی نیز می‌توان به غنای پژوهش افزود.

## References

- Akyuz, E., & Celik, E. (2015). A fuzzy DEMATEL method to evaluate critical operational hazards during gas freeing process in crude oil tankers. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 38, 243-253.
- Amiri, M.; Sadaghiyani, J., Payani, N., & Shafieezadeh, M. (2011). Developing a DEMATEL method to prioritize distribution centers in supply chain. *Management Science Letters*, 1(3), 279-288.
- Anasori, E.; Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 65-89.
- Chang, Y. H.; Yang, C. T., & Hsieh, S. (2023). Social support enhances the mediating effect of psychological resilience on the relationship between life satisfaction and depressive symptom severity. *Scientific reports*, 13(1), 4818.
- De Witte, H.; Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course*, 109-128.
- Eskandari, E.; Jalali, A., Moosavi, M., & Akrami, N. (2019). Predicting Psychological Resilience based on Social Support and Attachment Style mediated by Self-efficacy and Meaning in Life. *Positive Psychology Research*, 5(2), 17-30. doi: 10.22108/ppls.2019.116694.1721. (in persian).
- Franken, E.; Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Hartmann, S.; Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
- IJntema, R. C.; Schaufeli, W. B., & Burger, Y. D. (2019, May). Psychological resilience-building programmes at work: a systematic review and

classification. In *REA Symposium on Resilience Engineering Embracing Resilience*.

Joyce, S.; Shand, F.; Lal, T. J.; Mott, B.; Bryant, R. A., & Harvey, S. B. (2019). Resilience@ Work mindfulness program: results from a cluster randomized controlled trial with first responders. *Journal of Medical Internet Research*, 21(2), e12894.

Kansky, J. (2017). Benefits of well-being: Health, social relationships, work, and resilience. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 1(2), 129-169.

Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75.

Lefebvre, J. I.; Montani, F., & Courcy, F. (2020). Self-compassion and resilience at work: A practice-oriented review. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 437-452.

Lin, K. M., & Lin, C. W. (2008, October). Cognition map of experiential marketing strategy for hot spring hotels in Taiwan using the DEMATEL method. In *2008 Fourth International Conference on Natural Computation* (Vol. 1, pp. 438-442). IEEE.

Mauno, S.; De Cuyper, N.; Tolvanen, A.; Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2014). Occupational well-being as a mediator between job insecurity and turnover intention: Findings at the individual and work department levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 381-393.

Mentes, A.; Akyildiz, H.; Yetkin, M., & Turkoglu, N. (2015). A FSA based fuzzy DEMATEL approach for risk assessment of cargo ships at coasts and open seas of Turkey. *Safety science*, 79, 1-10.

Näswall, K.; Malinen, S.; Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367.

Prayag, G.; Spector, S.; Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233

Santoro, G.; Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57, 455-471.

Sepahvand, T. (2019). The role of workplace spirituality and resilience in predicting employees' psychological well-being. *Journal of Psychology*, 23(3 (91)), 320-334. (in Persian).

Tabakakis, C.; McAllister, M.; Bradshaw, J., & To, Q. G. (2019). Psychological resilience in New Zealand registered nurses: The role of workplace characteristics. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1351-1358.

Tian, Q.; Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers—the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36.

Tsai, W. H., & Chou, W. C. (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert systems with applications*, 36(2), 1444-1458.

Tzeng, G. H., & Huang, J. J. (2011). *Multiple attribute decision making: methods and applications*. CRC press.

Van Breda, A. D. (2018). A critical review of resilience theory and its relevance for social work. *Social Work*, 54(1), 1-18.

Vella, S. L. C., & Pai, N. B. (2019). A theoretical review of psychological resilience: Defining resilience and resilience research over the decades. *Archives of Medicine and Health Sciences*, 7(2), 233-239.

Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), 85-91.

