



# Designing a Resilience Model for Human Resources with an Organizational Culture Approach within the Framework of the General Policies of the Administrative System



Ahmad Asadi<sup>1</sup> , \* Sedighe Tootian<sup>2</sup> 

1. PhD of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran  
2. Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Human Sciences and Management, Islamic Azad University West Tehran Branch, Tehran, Iran



**Citation:** Asadi, A., & Tootian, S. (2024). Designing a Resilience Model for Human Resources with an Organizational Culture Approach within the Framework of the General Policies of the Administrative System. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 12(46), 340-362. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2023.400112.2598>

 <https://doi.org/10.30507/jmsp.2023.400112.2598>

 20.1001.1.23452544.1403.12.46.5.8



**Funding:** See Page 359

**Received:** 2023/06/16

**Accepted:** 2023/09/23

**Available Online:** 2024/06/21

**Article Type:** Research paper

## Keywords:

Resilience,  
Human resources,  
Organizational culture,  
Tax administration,  
Structural equation  
modeling, Content  
analysis.

## Abstract

Human resources resilience refers to employees' ability to sustain their performance under unfavorable working conditions. Prolonged exposure to such conditions often results in job burnout and employee turnover, making resilience a critical focus for researchers. This study aims to develop a model for human resources resilience based on an organizational culture approach within the Tax Administration. Data analysis employed content analysis for the qualitative phase and structural equation modeling (SEM) for the quantitative phase. The qualitative phase's statistical population consisted of 16 experts and human resource managers from the Iran Tax Affairs Organization. Data collection involved semi-structured interviews for the qualitative phase and researcher-designed questionnaires for the quantitative phase. The validity (content and construct) and reliability of the questionnaire were assessed and confirmed using Cronbach's alpha. The human resources resilience model was derived from seven overarching themes and 20 organizing themes, including: organizational citizenship culture, emotional culture, knowledge-centric culture, culture of job engagement, spirituality culture, human resources excellence culture, and supportive culture. Effective implementation of the identified measures enhances human resources resilience and prevents the loss of competent and efficient personnel.

\* **Corresponding author:**

**Ahmad Asadi, PhD**

**Address:** Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran

**Tel:** +98(912)5583723

**Email:** asadi.ahmad2025@gmail.com



## Extended abstract

### Introduction

One of the most important factors in organizational psychology and management is the examination of human resource resilience. Resilience, as a popular field, involves the study and discovery of individual and interpersonal capabilities, fostering progress and resistance in challenging situations. Resilience is not merely the ability to withstand harm or threatening situations, but also the active and constructive participation in the surrounding environment. Since every individual experiences high and prolonged pressure in the workplace and understands well the meaning of physical and mental fatigue, factors such as cognitive ability, self-efficacy, sense of meaning, having a positive outlook on life, self-regulation, and a sense of humor contribute to increasing human resource resilience. In this context, one of the key components that enhance organizational resilience and stability in the work environment is the employees. Human resource managers must adopt new perspectives, policies, strategies, and practices to address organizational needs. Human resources are considered the most important strategic asset of organizations. In situations where other resources and even advanced technology are ineffective without the presence of skilled human resources, organizations face significant challenges in attracting and retaining employees with diverse skills and expertise. In fact, if management fails to optimally utilize the specialized and skilled workforce and provide the necessary conditions—such as appropriate environmental, organizational, and managerial conditions—for employee retention, it will gradually lead to discouragement, hopelessness, and job burnout. This, in turn, will undermine the organization, providing grounds for employee turnover, and making organizational changes especially critical.

### Methodes

This research is practical in terms of its purpose and is based on the philosophical paradigm of interpretivism. The research strategy is thematic analysis. Additionally, in terms of data collection, it is qualitative. Given the subject and nature

of this research, an exploratory design was utilized. The necessary data for identifying the dimensions and components of human resource resilience were collected through interviews, which are qualitative in nature. In the qualitative section of the research, the purposeful sampling method was used to select the samples. After sampling experts in this field and conducting 16 interviews, the exploration and analysis process reached the point of theoretical saturation. During the research process, the codings were reviewed multiple times, and necessary corrections were made. Moreover, in line with the validity criteria proposed by Kerswel, the member-checking method was employed. The interviews and propositions extracted from them were sent to a number of interviewees, and their comments and suggestions were applied to the coding (open and axial), which is consistent with the member-checking method provided by Cressol.

## Results and Discussion

The findings from the qualitative data analysis revealed a human resource resilience model, which was extracted in the form of 7 overarching themes and 20 organizing themes. These are:

- 1. Culture of Organizational Citizenship Behavior** (culture of resilience and perseverance, culture of jihad, culture of cooperation)
- 2. Emotional Culture** (culture of happiness and humor, culture of kindness, culture of communication)
- 3. Culture of Knowledge** (culture of problem-solving, culture of innovation, culture of learning and education)
- 4. Culture of Job Passion** (culture of responsibility, culture of engagement in work)
- 5. Culture of Spirituality** (culture of prayer and intercession, culture of serving the people)
- 6. Culture of Excellence in Human Resources** (empowerment of human resources, culture of self-confidence, culture of excellence)
- 7. Culture of Support** (culture of justice, culture of appreciation, culture of service compensation)

## Conclusion

Nowadays, the existence of resilient human resources and the identification

of the factors that foster it are of significant importance, particularly for ensuring the continuity of their activities and services to society. This is especially true in organizations like the Tax Affairs Organization, where human resources typically operate in high-stress environments and unconventional working conditions. The effective implementation of identified measures to enhance human resource resilience helps prevent the loss of capable and efficient personnel from the organization.



# طراحی الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در چارچوب سیاست‌های کلی نظام اداری

احمد اسدی<sup>۱</sup>، \* صدیقه طوطیان<sup>۲</sup>

۱. دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
 ۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران

 20.1001.1.23452544.1403.12.46.5.8

## چیکید

تاریخ دریافت: ۲۶ خرداد ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۱ مهر ۱۴۰۲

تاریخ انتشار: ۱ تیر ۱۴۰۳

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

تاب‌آوری، تحلیل مضمون، سازمان امور مالیاتی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی.

تاب‌آوری منابع انسانی به معنای توانایی کارکنان برای ادامه فعالیت در شرایط کاری نامساعد است. از آنجا که فعالیت کاری بلندمدت در شرایط کاری نامساعد موجب فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان می‌شود، موضوع تاب‌آوری منابع انسانی توجه پژوهشگران را جلب کرده است. هدف از این پژوهش ارائه الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در سازمان امور مالیاتی ایران است. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، تحلیل مضمون و در بخش کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شانزده نفر از خبرگان و مدیران منابع انسانی سازمان امور مالیاتی است. داده‌های تحقیق در بخش کیفی، با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، با پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری شد. روایی پرسش‌نامه و روایی سازه و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شد. الگوی تاب‌آوری منابع انسانی در قالب هفت مضمون فراگیر و بیست مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد که عبارت‌اند از: فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ عاطفی، فرهنگ دانش‌محوری، فرهنگ اشتیاق شغلی، فرهنگ معنویت، فرهنگ تعالی منابع انسانی و فرهنگ حمایتی. طبق نتایج پژوهش، اجرای مؤثر اقدام‌های شناسایی شده در راستای تاب‌آوری منابع انسانی، مانع از دست رفتن منابع انسانی شایسته و کارآمد سازمان می‌شود.

\* نویسنده مسئول:

دکتر احمد اسدی

نشانی: تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

تلفن: +۹۸(۹۱۲)۵۵۸۳۷۲۲

پست الکترونیک: asadi.ahmad2025@gmail.com

## ۱. مقدمه

منابع سازمانی یکی از مهم‌ترین بخش‌های هر سازمان است که میزان موفقیت یا شکست سازمان به آن بستگی دارد. به عبارت دیگر، منابع انسانی سرمایه‌های اصلی هر سازمان محسوب می‌شوند. اگر مدیریت نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب کند و زمینه‌های لازم، همچون شرایط مناسب محیطی، سازمانی و مدیریتی، را برای ماندگاری کارکنان تدارک بیند، کم‌کم دلسردی، ناامیدی و فرسودگی شغلی افراد بر سازمان چیره می‌شود و زمینه ترک خدمت کارکنان سازمان فراهم می‌آید (Matsumoto & Gopal, 2019).

در نیم‌قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان آن‌چنان دستخوش تغییر شد که به‌سختی می‌توان اندک شباهتی میان ساختار سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. به دلیل این دگرگونی‌های پرشتاب و رقابت‌های فزاینده، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر برای پابرجایی خود و کسب نتایج تلاش می‌کنند و به‌تبع عرصه مدیریت نیز دستخوش تحولات سریع و پیچیده شده است. محیط متغیر درون سازمان‌ها و همچنین اوضاع متلاطم و دگرگون محیط بیرونی، موجب شده شیوه‌های کلاسیک مدیریت دیگر کارایی چندانی نداشته باشند. در چنین وضعیتی، سازمان‌ها برای تحقق یافتن اهداف و بقای خود، چاره‌ای جز روی آوردن به شیوه‌های جدید مدیریت ندارند (موغلی و وجدانی، ۱۳۹۸). در این راستا، تاب‌آور کردن سازمان رویکرد جدیدی است که به‌تازگی برای انطباق با ریسک‌های محیطی در دستورکار مدیران قرار گرفته است و سازمان‌ها برای رفع «اختلال‌های پیش‌بینی‌نشده»، بر مدیریت تاب‌آوری تمرکز کرده‌اند. این رویکرد بر «آگاهی موقعیتی» سازمان‌ها، آسیب‌پذیری‌های اساسی و ظرفیت تطبیقی در محیط پیچیده و پویا و به‌هم‌پیوسته استوار است. برخی پژوهشگران تاب‌آوری را توانایی برگشت به حالت اولیه هنگام مواجهه با موقعیت‌های سخت و پیش‌بینی‌ناپذیر می‌دانند و بعضی دیگر از دریچه‌ای فراتر از بازگشت به حالت اولیه به آن می‌نگرند؛ برای مثال افزایش قابلیت‌های جدید، افزایش مهارت هماهنگی، به‌روزشدن یا ایجاد فرصت‌ها و موقعیت‌های جدید (راحتی، ۱۴۰۰).

یکی از مهم‌ترین اقدامات جهت رسیدن به اهداف بلندمدت، تدوین و ابلاغ سیاست‌های کلی است. در سیاست‌های کلی، اهداف بلندمدت ترسیم می‌شود و به کمک قوانین و آیین‌نامه‌های اجرایی، مسیر رسیدن به آن‌ها مشخص می‌گردد. در کشور ما نیز، سیاست‌هایی اتخاذ شده است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر زمینه منابع انسانی و رشد و توسعه آن اثر می‌گذارد. بررسی مجموعه این سیاست‌ها و قوانین، درکی واقعی از فضای قانون‌گذاری در کشور به پژوهشگران می‌بخشد و زمینه‌بازنگری در سیاست‌های حوزه منابع انسانی را فراهم می‌کند. در بند پنجم سیاست‌های کلی نظام در بخش اداری، بر ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن سرمایه‌های انسانی و اجتماعی تأکید شده است.

یکی از مهم‌ترین عوامل در روان‌شناسی و مدیریت سازمان، بررسی میزان تاب‌آوری منابع انسانی است. تاب‌آوری به مطالعه و کشف توانمندی‌های فردی و بین‌فردی می‌پردازد و باعث پیشرفت و مقاومت در وضعیت دشوار می‌شود. تاب‌آوری نه فقط پایداری در برابر آسیب‌ها یا موقعیت‌های تهدیدزا، بلکه مشارکت فعال و سازنده در محیط پیرامون نیز است. از آنجا که هر فردی در محیط کار فشار زیاد و طولانی‌مدت را تجربه می‌کند و معنای کوفتگی جسمی و ذهنی را به خوبی می‌فهمد، عواملی همچون توانمندی شناختی، خودکارآمدی، احساس معناداری، داشتن چشم‌انداز مثبت در زندگی، خودتنظیمی و احساس شوخ‌طبعی موجب افزایش تاب‌آوری در منابع انسانی می‌شود. در این راستا، یکی از مؤلفه‌های مهمی که موجب افزایش میزان تاب‌آوری سازمانی و پایداری در محیط کار می‌شود، کارکنان هستند و مدیران منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به نیازهای سازمانی باید به چشم‌اندازها، سیاست‌ها، راهبردها و رویه‌های نوین بیندیشند؛ زیرا منابع انسانی مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها شمرده می‌شود و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته ناتوان است، سازمان‌ها در جذب و به‌ویژه نگهداری کارکنانی با قابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف با دغدغه‌های فراوانی مواجه‌اند. اگر مدیریت نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب کند و زمینه‌های لازم، همچون شرایط مناسب محیطی، سازمانی و مدیریتی، را برای ماندگاری کارکنان فراهم آورد، کم‌کم دلسردی، ناامیدی و فرسودگی شغلی افراد بر سازمان چیرگی می‌یابد و زمینه ترک خدمت کارکنان سازمان فراهم می‌شود (Matsumoto & Gopal, 2019).

براساس یافته‌های مطالعات، یکی از سازمان‌هایی که تحت تأثیر تغییرات و فشارهای محیطی و به‌تبع آن، فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان قرار گرفته، سازمان امور مالیاتی است. نیروی انسانی شاغل در این مجموعه‌ها باید در محیط کاری پرتنش، به مؤدیان مالیاتی خدمت‌رسانی کنند؛ حال آنکه میزان آمادگی جسمانی، روحی و روانی آن‌ها در کیفیت خدماتشان به مؤدیان به‌طور مستقیم تأثیر دارد. کارکنان حوزه‌های مالیاتی از یک سو از منابع استرس‌زای درونی، مانند ماهیت نقش حسابرسان مالیاتی، میزان آمادگی آن‌ها، مطابقت شایستگی و توانایی‌های آنان با وظایفشان، و از سوی دیگر از منابع استرس‌زای بیرونی، مانند مشکلات رفتاری، فشار کاری، پرخاشگری، اثر می‌پذیرند. این حجم از استرس در محیط کار موجب فرسودگی شغلی کارکنان حوزه‌های مالیاتی می‌شود؛ چنان‌که مطابق شواهد، مشاغل حوزه مالیاتی اغلب بیش از سایر مشاغل مستعد فرسودگی شغلی‌اند (اکبرزاده و حیدرزادی، ۱۴۰۱).

مالیات منبع اصلی تأمین اعتبار برای توسعه دولتی و ملی هستند و می‌توانند مطابق با شرایط محیطی، تجدیدپذیر شوند. همچنین مالیات یکی از تعهدات دولت است که از طریق خدمات عمومی قابل برگشت به مردم است. برای تأمین هدف دولت برای کسب درآمدهای مالیاتی، چندین هدف راهبردی وجود دارد. رویکرد مبتنی بر شایستگی باعث کارآتر شدن فرایندهای منابع انسانی در سازمان می‌شود و دستیابی به اهداف و چشم‌انداز هر سازمانی را تسهیل می‌کند. سازمان امور



مالیاتی کشور، به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی بخش اقتصادی دولت، با پیاده‌سازی نظام یکپارچه مالیاتی، بیش از هر زمان دیگری، نیازمند همراهی و همسویی نظام مدیریت منابع انسانی در پیشبرد اهداف طرح است. جذب و توسعه نیروی انسانی و انگیزه‌بخشی به آن‌ها، که مهم‌ترین رکن سازمان امور مالیاتی کشورند، می‌تواند مسیر دگرگونی و تحول راهوارتر کند و آینده‌ای مطلوب‌تر را برای سازمان به ارمغان آورد (Behrad, Sabkvar & Tabatabai Nasab, 2018, p. 67).

از آنجا که مالیات‌ستانی کاری چالش‌زا و طاقت‌فرساست، کارکنان امور مالیاتی فشار کاری زیادی را تجربه می‌کنند. حجم کار زیاد و مواجهه با مؤدیان مالیاتی باعث شده است بسیاری از کارکنان امور مالیاتی با مشکل جدی مواجه شوند؛ به‌طوری که یا به فکر ترک سازمان‌اند، یا به دنبال انتقال به بخش‌های ستادی برای حل این بحران هستند. پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه بیشتر توصیفی و در حوزه شناسایی عوامل اثرگذار بر تاب‌آوری منابع انسانی است و تاکنون در پژوهشی عامل فرهنگ سازمانی بررسی نشده است؛ بنابراین جنبه نوآورانه این پژوهش در نظر گرفتن عامل فرهنگ سازمانی است. پژوهشگران در تحقیق پیش‌رو به دنبال معرفی الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در چارچوب سیاست‌های کلی نظام اداری، با استفاده از روش تحلیل مضمون‌اند تا میزان تاب‌آوری کارکنان افزایش یابد.

سؤال‌های اصلی تحقیق عبارت‌اند از:

۱. الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در چارچوب سیاست‌های کلی نظام اداری کدام است؟

۲. اعتبارسنجی مدل چگونه است؟

## ۲. پیشینه تحقیق

دو، بودوار، شیپتون و نوین<sup>۱</sup> (2022) در مطالعه «نقش مدیریت بر مبنای منابع»، نشان دادند یادگیری سازمانی و پویایی محیطی و مدیریت بر مبنای منابع، با تاب‌آوری سازمانی رابطه مثبت دارد که این رابطه به افزایش نوآوری منجر شده است. همچنین یادگیری سازمانی، به‌عنوان متغیر میانجی، در رابطه بین تاب‌آوری سازمانی و نوآوری عمل می‌کند و خودآگاهی از پویایی‌های محیطی نیز به‌شکلی مؤثر موجب تقویت رابطه یادگیری سازمانی و تاب‌آوری می‌شود.

نگوک سو، لوک ترا، تی هوین، نوین و ماهونی<sup>۲</sup> (2021) در بررسی «تأثیر تقویت انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری در شرایط پاندمی بیماری کرونا»، دریافتند که چهار عامل محدودیت‌های مالی، فرهنگ سازمانی، رهبری و چشم‌انداز تجاری و مأموریت سازمان بر توسعه

1. Do, Budhwar, Shipton, Nguyen & Nguyen

2. Ngoc Su, Luc Tra, Thi Huynh, Nguyen & O'Mahony



و انعطاف‌پذیری سازمانی به منظور مقابله در شرایط سخت و تاب‌آور مؤثر است و اقدام‌های کاهش هزینه، از جمله اخراج، کاهش حقوق و دستمزد، مسدود کردن استخدام، کاهش آموزش، مدیریت دقیق عملکرد و کوچک‌سازی، می‌تواند انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی را کمتر کند.

**میتساکیس<sup>۳</sup> (2020)** در مقاله «توسعه منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی»، به این نتیجه رسیدند که در دنیای متغیر امروزی سازمان‌هایی می‌توانند بقا و رشد پیدا کنند که در برابر تغییرات مقاوم و سرسخت باشند و به تغییرات پیش‌بینی نشده پاسخ دهند. بدین منظور سازمان‌ها باید به سیاست‌های توسعه منابع انسانی انعطاف‌پذیر توجه کنند تا در برابر تغییرات به تاب‌آوری برسند.

**استوکس<sup>۴</sup> و دیگران (2019)** در پژوهشی با عنوان «تاب‌آوری و پویایی سازمانی»، اظهار کردند وجود چالش‌های مدیریتی در زمینه پویایی سازمانی و تنش‌های ناپایدار بر تاب‌آوری مؤثر است. تقویت فرهنگ عاطفی یکی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که بر تاب‌آوری تأثیر می‌گذارد.

**میرمعینی، تقوایی، حمیدی، اصغری‌صارم و قبادی (۱۴۰۱)** پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت کشور» انجام دادند. یافته‌های تحقیق آن‌ها حاکی از این است که ارتقای بهره‌وری و فرهنگ افزایش انگیزه بر ارتقای تاب‌آوری سازمانی مؤثر است.

**نوروزی، خامه‌چی و درویش (۱۳۹۹)** در مقاله «بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر میانجیگری سرمایه اجتماعی»، دریافتند مدیران با فراهم کردن شرایطی که در آن پرستاران اطلاعات، ایده‌ها و دیگر منابع را برای انجام وظایف در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند و با هم همکاری می‌کنند و نیز با لحاظ کردن نظر و ایده‌های پرستاران در تصمیم‌گیری‌ها، می‌توانند سبب افزایش تاب‌آوری پرستاران و بیمارستان شوند.

**لطیف و رنجبریان (۱۳۹۹)** در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی هم‌بستگی دل‌بستگی شغلی و تاب‌آوری کارکنان با سرسختی آنان در شبکه بهداشت و درمان»، به این نتیجه رسیدند که دل‌بستگی شغلی و تاب‌آوری و مؤلفه‌های این دو متغیر با سرسختی کارکنان شبکه بهداشت هم‌بستگی دارد.

**مزروعی نصرآبادی و جان‌نشاری (۱۴۰۰)** در مقاله «راهبردهای تاب‌آورسازی منابع انسانی»، به تحلیل و ارائه راهبردهایی به منظور مقابله با ریسک عدم تاب‌آوری سازمانی پرداختند و در نهایت سه ریسک ابتلا به بیماری بلندمدت، نارضایتی شغلی و خروج تجربه و مهارت بدون ثبت تجربه را شناسایی کردند و در مجموع نه راهبرد برای بازگشت به حالت طبیعی عرضه کردند.

**پیدایی، پیله‌وری و شهریاری (۱۴۰۰)** در مطالعه خود با عنوان «شناسایی ابعاد تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط کرونا»، چهار بُعد اصلی تاب‌آوری مالی - اقتصادی، تاب‌آوری جسمی -

3. Mitsakis

4. Stokes

زیستی، تاب‌آوری فرهنگی - اجتماعی و تاب‌آوری روانی - معنوی را شناسایی کردند.

**احمدی، مصدق‌راد و کرمی (۱۳۹۸)** در مقاله «تأثیر آموزش مهارت‌های تاب‌آوری بر کیفیت زندگی کاری پرستاران»، به این نتیجه رسیدند که کیفیت زندگی کاری پرستاران پس از آموزش مهارت‌های تاب‌آوری افزایش می‌یابد و مداخله آموزشی بیشترین تأثیر مثبت را بر ابعاد حل مشکلات فردی، مشارکت در سازمان، ارتقای شغلی، امنیت شغلی و حقوق و دستمزد پرستاران دارد.

**اسدی، رجب‌بیگی و تیمونزاد (۱۴۰۱)** در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی منابع انسانی در صنعت نفت با رویکرد آینده‌نگاری در چارچوب سیاست‌های کلی انرژی»، نتایج تحقیق خود را در قالب شش مؤلفه شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی کردند.

### ۳. چارچوب نظری

#### ۳-۱. تاب‌آوری

در جوامع امروزی، به دلیل گستردگی جهانی سازمان‌ها، افزایش تعارض در زندگی اجتماعی افراد و تغییرات چشمگیر محیطی و اجتماعی، انعطاف‌پذیری افراد و سازمان‌ها در برابر چالش‌ها، تعارض‌ها و تغییرها اهمیت خاصی یافته است. این انعطاف‌پذیری افراد و سازمان‌ها «تاب‌آوری» نامیده می‌شود. به عبارت دیگر، تاب‌آوری به فرایند پویایی اطلاق می‌شود که برای تطابق مثبت با تجربه‌های سخت، ناگوار و تلخ تلاش می‌کنند. تاب‌آوری که «مقاومت در برابر استرس» یا «رشد پس‌ضربه‌ای» نیز نامیده شده است، در امتداد پیوستاری با درجات متفاوت از مقاومت در برابر آسیب‌های روان‌شناختی قرار می‌گیرد. براساس این تعریف، تاب‌آوری فقط به معنای جان سالم به‌در بردن از ناملایمات زندگی نیست، بلکه با نگاهی وسیع‌تر به موضوع، به رشد مثبت و افزایش انطباق‌پذیری به منظور ارتقای سطح تعادل، پس از بروز اختلال در وضعیت تعادلی پیشین، اشاره دارد. از این‌رو تاب‌آوری به انطباق موفق‌تری گفته می‌شود که در هنگام بروز مشکلات و استرس‌های شدید و ناتوان‌ساز نمایان می‌گردد. چنین تعریفی از تاب‌آوری نشان‌دهنده فعال‌سازی و پویایی ساختار است که لازمه‌اش ایجاد تعاملات پیچیده بین عناصر خطرناک و محافظت‌کننده است (Teo, Lee & Lim, 2017).

مفهوم تاب‌آوری در زمینه‌های گسترده و گوناگونی از قبیل اکولوژی، روان‌شناسی فردی، رفتار سازمانی، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت بحران و مهندسی ایمنی به کار رفته است. از دیدگاه روان‌شناختی، تاب‌آوری توانمندی برای بازگشت به پیشینه، پس از طی دوره پرمشقت است. تاب‌آوری سازگاری مثبت در واکنش به شرایط ناگوار است و نقش مهمی در بازگشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر دارد و از این‌رو سازگاری مثبت و موفق را در زندگی فراهم می‌کند. در ادبیات مدیریت، تاب‌آوری سازمانی به معنای مهارت و ظرفیت سازمان برای تنومندی و ستبر بودن در مقابل تنش‌ها و تغییرات بزرگ است. در دنیای امروز، بسیاری از سازمان‌ها به دنبال

ایجاد مزیت‌های رقابتی هستند (Davoudi Matin & Hosseini Shakib, 2021).

به‌طور شهودی، تاب‌آوری به معنای بازگشت به عقب است؛ زیرا هم افراد و هم سازمان‌ها در طول چرخه زندگی‌شان با موقعیت‌های استرس‌زا یا شکست مواجه می‌شوند. با این حال، واکنش افراد به شکست بسیار متفاوت است. برخی از آن‌ها پس از مدت کوتاهی برمی‌خیزند و برخی دیگر نیز به کام افسردگی فرومی‌روند. بنابراین تاب‌آوری می‌تواند به‌منزله مفهومی مهم در درک تغییرات رفتارهای بازیگران سازمانی عمل کند (Kusec & Koerner, 2014).

### ۲-۳. فرهنگ سازمانی

در طول این سال‌ها، پژوهشگران مفهوم‌سازی‌های مختلفی از فرهنگ سازمانی عرضه کرده‌اند. هرچند دیدگاه عام پذیرفته‌شده‌ای از مفهوم فرهنگ سازمانی در ادبیات مربوط به آن وجود ندارد، شباهت‌های متعددی در میان تعاریف مختلف این مفهوم به چشم می‌خورد. به‌طور کلی، فرهنگ سازمانی عبارت است از: «ترکیبی از مصنوعات (همچنین به نام شیوه‌ها، نمادهای بیانگر یا اشکال)، ارزش‌ها و باورها، و مفروضات اساسی که اعضای سازمان در مورد رفتار مناسب به اشتراک می‌گذارند» (Denison, Nieminen & Kotrba, 2012).

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات ضمنی مشترک و بدیهی یک گروه است که تعیین می‌کند چگونه محیط‌های مختلف خود را درک می‌کنند، درباره آن فکر می‌کنند و به آن واکنش نشان می‌دهند. با این حال، اعضا اغلب از مفروضات اساسی فرهنگ خود آگاه نیستند و ممکن است تا زمانی که با فرهنگ متفاوتی مواجه نشوند، از فرهنگ خود آگاه نشوند (Ajmal & Koski-nen, 2008). علوی، کی‌ورث و لیدنر<sup>۵</sup> (2014) ضمن مطرح کردن دیدگاه ارزشی فرهنگ، بیان کردند که فرهنگ سازمانی از چهار عنصر پویا و چرخه‌ای تشکیل شده است: مفروضات، ارزش‌ها، مصنوعات و نمادها. در مقابل تمرکز بر مفروضات اساسی، دیدگاه رفتاری بر فرهنگ تمرکز دارد؛ همان‌طور که توسط شیوه‌های کاری واقعی تعریف می‌شود (Hofstede et al., 1990; Alavi et al., 2014). هافستد و دیگران (1990) داده‌های تجربی‌ای ارائه کردند که نشان داد ادراکات مشترک از شیوه‌های روزانه هسته اصلی زیرواحدهای سازمانی فرهنگ را تشکیل می‌دهد (شامل واحدهای فرعی نتیجه‌گرا، کاملاً کنترل‌شده، شغل محور، سیستم‌بسته و زیرواحدهای حرفه‌ای‌گرا).

هر سازمانی، صرف‌نظر از منطقه، کشور یا بخش، فرهنگ خاص خود را دارد. اگر از نظر بخش خصوصی بتوان گفت که تفاوت‌های چشمگیری در فرهنگ سازمانی آن‌ها وجود دارد، نمی‌توان در مورد فرهنگ سازمانی بخش دولتی چنین اظهارنظری کرد. هرچند تفاوت‌های ارزشی زیادی وجود دارد، سازمان‌های دولتی بسته به حوزه فعالیتشان، مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک در همه فرهنگ‌های سازمانی نیز دارند.

5. Alavi, Kayworth & Leidner

#### ۴. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و مبتنی بر پارادایم فلسفی تفسیرگرایی است. استراتژی پژوهش از تحلیل مضمون است. به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، کیفی است. با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش، از طرح اکتشافی<sup>۶</sup> استفاده شد. برای تعیین نمونه‌ها در بخش کیفی تحقیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. با نمونه‌گیری از خبرگان و مدیران منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور و انجام شانزده مصاحبه و صورت گرفتن فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل، به نقطه اشباع نظری رسید. در خصوص سوابق کاری جامعه آماری تحقیق، چهار نفر زیر پانزده سال، چهار نفر بین پانزده تا بیست سال و هشت نفر بالای بیست سال سابقه کاری داشتند. همچنین در مورد مدرک تحصیلی، سیزده نفر مدرک دکتری و یک نفر مدرک کارشناسی ارشد داشتند و یک نفر هم دانشجوی مقطع دکتری بود.

در طی فرایند تحقیق، کدگذاری‌ها چندین بار بازنگری شد و اصلاحات لازم صورت گرفت. علاوه بر این، براساس معیارهای کرسول<sup>۷</sup> (2000) برای اطمینان از روایی پژوهش، روش تطبیق از سوی اعضا به کار گرفته شد. مصاحبه‌ها و گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، برای تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و نظر و پیشنهاد آن‌ها در کدگذاری‌ها (باز و محوری) اعمال گردید که با روش تطبیق از سوی اعضا، که کرسول ارائه کرده است، سازگاری دارد.

در این پژوهش، برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌ها، سه مصاحبه انتخاب شد و هرکدام دو بار در فاصله زمانی ده روزه کدگذاری شد. نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۱ آمده است. ذکر این نکته ضروری است که تعداد توافقات به صورت کدهای دوتایی است.

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

محاسبه پایایی بازآزمون					
ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	مصاحبه سوم	۴۴	۱۹	۸	۰٫۸۶
۲	مصاحبه ششم	۴۲	۱۸	۶	۰٫۸۵
۳	مصاحبه سیزدهم	۳۹	۱۷	۴	۰٫۸۷
	کل	۱۲۵	۵۴	۱۸	۰٫۸۶

یافته‌های **جدول ۱** نشان می‌دهد مجموع کدها در دو فاصله زمانی ده‌روزه برابر با ۱۲۵، تعداد کل توافقات بین سه مصاحبه برابر با ۵۴ و تعداد عدم توافقات برابر با ۱۸ است. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد ضریب پایایی به‌دست‌آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰/۸۶) از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) بزرگ‌تر است. بنابراین مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند.

برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحقیق، با توجه به اهداف و سؤال‌های پژوهش، از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

مدت زمان مصاحبه‌ها از ۴۰ تا ۵۵ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۹۵۰ دقیقه مصاحبه انجام شد. نتایج تحلیل داده‌ها براساس مراحل سه‌گانه کدگذاری ارائه شد و در مرحله اولیه، ۵۴۳ گزاره معنادار به دست آمد.

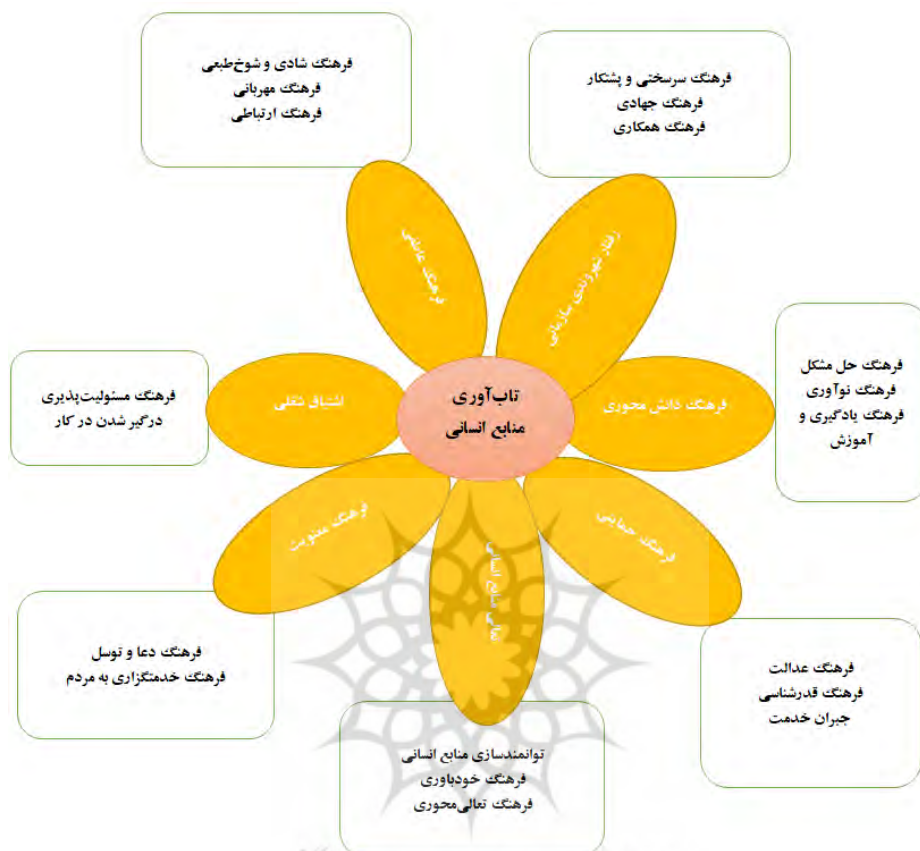
## ۵. یافته‌های تحقیق

### جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های فراگیر
مقاومت در برابر مشکلات کاری، افزایش ظرفیت برای تحمل فشار و مقابله با استرس، همت بالا برای کار.	فرهنگ سرسختی و پشتکار	
انجام کار برای رضای خدا، انجام کار به نیت خدمت به مردم، اضافه‌کاری برای کارهای محوله، کار کردن در روزهای تعطیل.	فرهنگ جهادی	فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی
کمک کردن به همکار، تعهد کاری به همکاران، سعه صدر در حل مشکل همکاران، مشورت دادن به همکاران.	فرهنگ همکاری	
فرهنگ شوخی کردن، فرهنگ لطیفه‌گویی، استفاده از رنگ‌های شاد، استفاده از موزیک‌های شاد، فرهنگ ورزش، محیطی آرام و بانشاط.	فرهنگ شادی و شوخ‌طبعی	
مهربانی با همکاران، نگاه محبت‌آمیز به مراجعه‌کننده، فضای دوستانه و مهربانانه، تقویت فرهنگ محبت و مهرورزی در محیط کار.	فرهنگ مهربانی	فرهنگ عاطفی
داشتن احساس ارتباط بین خود و محل کار، یافتن هدف نهایی در زندگی، ایجاد ارتباط قوی با همکاران، ایجاد ثبات (یا همسویی) بین باورهای اصلی خود و ارزش‌های سازمان.	فرهنگ ارتباطی	

## ادامه جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
	فرهنگ حل مشکل	باور به حل مشکل، ایمان به یافتن راه حل مشکلات، اطمینان به حل شدن مشکل.
فرهنگ دانش محوری	فرهنگ نوآوری	یافتن راه حل جدید برای کارها، بازطراحی وظایف و مشاغل، ریسک‌پذیری.
	فرهنگ یادگیری و آموزش	اعتقاد به روش‌های علمی، تأکید بر یادگیری و آموزش، به‌روزرسانی دانش کارکنان، استفاده از علم و فناوری جدید.
فرهنگ اشتیاق شغلی	فرهنگ مسئولیت‌پذیری	پرورش مهارت مسئولیت‌پذیری، واگذاری وظایف بیشتر به کارکنان، دادن آزادی عمل به کارکنان.
	فرهنگ درگیر شدن در کار	غرق کار شدن، عجز شدن با وظیفه، احساس تعلق به شغل، اشتیاق شغلی، تفریح دانستن کار.
فرهنگ معنویت	فرهنگ دعا و توسل	تقویت روحیه توکل و توسل در کارکنان، تقویت باورها و اعتقادات مذهبی، آموزش بهره‌گیری از دعا و نیایش، برگزاری مراسم مذهبی دسته‌جمعی.
	فرهنگ خدمت‌گزاری به مردم	مردم را بنده خدا دانستن، رسیدگی به کار مردم، ولی نعمت دانستن مردم، عبادت دانستن خدمت، رفتار متواضعانه با مردم.
	توانمندسازی منابع انسانی	افزایش قابلیت‌های منابع انسانی، توسعه دانش، مهارت و توانایی فردی، تقویت مهارت حل مسئله، توانمندسازی روان‌شناختی، بازطراحی شایستگی‌های منابع انسانی، پرورش تفکر خوش‌بینانه.
فرهنگ تعالی منابع انسانی	فرهنگ خودباوری	تقویت عزت‌نفس، خود را خلیفه خدا دانستن، استفاده از مریگری برای خودباوری، اهمیت اعتماد به نفس، تقویت هویت ملی و مذهبی.
	فرهنگ تعالی محوری	پرورش روحیه صداقت و اعتماد، تقویت حسن نوع‌دوستی، تقویت روحیه امانت‌داری.
	فرهنگ شکرگزاری	احساس رضایت از شغل، شکرگزاری روزانه از خداوند، فرهنگ تشکر از همکاران.
	فرهنگ عدالت	پاداش براساس سختی کار، ارتقا براساس شایستگی، مدیریت عملکرد عدالت‌محور.
فرهنگ حمایتی	فرهنگ قدرشناسی از کارکنان	قدرانی مستمر از کارکنان، بااهمیت دانستن منابع انسانی، قدردانی از خانواده همکاران، تقویت احساس تعلق سازمانی در کارکنان.
	جبران خدمت	تأمین مادی کارکنان، بیمه تکمیلی، تأمین نیازهای کارکنان، تلاش برای رفاه کارکنان، عدالت در پاداش، ترفیع و نظام تشویق.



شکل ۱. الگوی نهایی پژوهش

### ۱-۵. ارزیابی و اعتبارسنجی یافته‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

برازندگی یا برازش تعیین می‌کند که یافته‌های نظری چه میزان با واقعیت انطباق دارد. به عبارت دیگر، برازش تعیین‌کننده درجه‌ای است که داده‌ها مدل معادلات ساختاری را حمایت می‌کنند (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). به بیان دیگر، برازش به این معناست که آیا مدل به دست آمده با داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری تحقیق متناسب است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در روش حداقل مربعات جزئی، معیارهای برازندگی به ترتیب در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و بخش مدل کلی (عمومی) بررسی می‌شود.



جدول ۳. اعتبارسنجی مدل پژوهش

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس	مدل ساختاری ضریب تعیین	AVEV	R <sup>2</sup> V	GOF
فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۳	۰/۹۱	۰/۵۵	۰/۸۰			
فرهنگ عاطفی	۰/۸۲	۰/۹۵	۰/۵۳	۰/۸۳			
فرهنگ دانش محوری	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۵۴	۰/۸۵			
فرهنگ اشتیاق شغلی	۰/۸۰	۰/۹۲۵	۰/۸۰	۰/۷۹	۱/۷۸۹	۱/۷۱۵	۱/۵۴۶
فرهنگ معنویت	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۶۷			
فرهنگ تعالی منابع انسانی	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۸۲	۰/۷۷			
فرهنگ حمایتی	۰/۷۶	۰/۹۴	۰/۶۵	۰/۳۴			

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) آزمون روایی هم‌گرا برای تمام سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ محاسبه شده است که تمام آن‌ها در دامنه پذیرش قرار گرفته‌اند. برای ارزیابی مدل ساختاری نیز، از شاخص ضریب تعیین (R) و ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها استفاده شده است. در این رابطه، ضریب تعیین معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زای مدل مسیر است و نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد. برای برآزش مدل (GOF) نیز سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. همان‌گونه که در **جدول ۳** مشاهده می‌شود، مقدار GOF برابر با ۰/۵۴۶ است که برآزش کلی قوی مدل را نشان می‌دهد.

## ۶. نتیجه

امروزه وجود منابع انسانی تاب‌آور و شناسایی عوامل ایجادکننده آن، به منظور استمرار فعالیت و خدمت‌رسانی آن‌ها به جامعه، اهمیت چشمگیری دارد؛ به‌ویژه در سازمان‌هایی همچون سازمان امور مالیاتی که عموماً منابع انسانی در وضعیت استرس‌زا فعالیت می‌کنند و محیط کاری نامتعارفی دارند.

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در چارچوب سیاست‌های کلی نظام اداری است. فقدان الگویی جامع و کامل به منظور بهره‌مندی

از آن در تاب‌آوری منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی، محققان را برآن داشت تا الگویی بدین منظور طراحی کنند. از آنجایی که منابع انسانی کارآمد نقش اساسی در دستیابی به اهداف کلان سازمان و توسعه و پیشرفت آن دارند، شناخت الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در محیط کار ضروری به نظر می‌رسید. در این تحقیق، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای اخذ نظر خبرگان و روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های مصاحبه استفاده شد و الگوی نهایی تحقیق احصا گردید. نتایج این پژوهش بینش مفیدی در اختیار مدیران سازمان امور مالیاتی به منظور برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار می‌دهد.

براساس نتایج پژوهش، سرسختی و پشتکار تأثیر بسزایی در تاب‌آوری منابع انسانی دارد. افرادی که از سرسختی و پشتکار زیادی برخوردارند، در برابر مشکلات و تنش‌های سازمانی مقاوم‌ترند؛ اما کسانی که پشتکار اندکی دارند، در مواجهه با مشکلات و سختی‌ها حتی به فکر ترک شغل می‌افتند. این نتیجه با یافته‌های مطالعه میتساکیس (2020) و لطیف و رنجبریان (۱۳۹۹) هم‌راستا است.

حسب نتایج پژوهش، حمایت از همکاران از عوامل مهم در تاب‌آوری به شمار می‌آید. پیاده‌سازی نظام جبران خدمت نظام‌مند با محوریت تاب‌آوری، در ایجاد انگیزه ادامه فعالیت کارکنان در شرایط کاری دشوار بسیار مؤثر است. در این خصوص، اعطای مزایای ترکیبی نقدی و غیرنقدی، مانند پاداش، بن خرید کالا و تسهیلات، جبران خدمت براساس نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شاخص‌های تاب‌آوری، جبران خدمت برای برخی فعالیت‌ها و خدمت‌رسانی به کارکنان در منزل، به همراه قوانین شفاف و عادلانه نظام جبران خدمت براساس حجم فعالیت‌ها و مسئولیت افراد، به رضایت شغلی و در نهایت افزایش تاب‌آوری کارکنان می‌انجامد. همچنین سازمان‌هایی که فرهنگ همکاری قوی‌تری دارند، تاب‌آوری بیشتری را تجربه می‌کنند. پشتیبانی از همکاران از رفتارهای شهروندی سازمانی است که هر قدر تقویت شود، تاب‌آوری هم افزایش می‌یابد. این نتایج با یافته‌های پژوهش نوروزی و دیگران (۱۳۹۹) مطابقت دارد.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر تأثیر فرهنگ شادی و شوخ‌طبعی در تاب‌آوری منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌های پیشرفته از فرهنگ عاطفی که شامل همین شادی و شوخ‌طبعی است، بسیار استقبال می‌شود؛ زیرا شادی و شوخ‌طبعی فشار استرس و مشکلات را کاهش می‌دهد. این یافته با دستاوردهای پژوهش استوکس و دیگران (2019) مشابهت دارد.

براساس نتایج پژوهش، فرهنگ حل مشکل و یادگیری از عواملی است که موجب فایده‌آمدن بر مشکلات می‌شود. بسیاری از افراد در مواجهه با مشکل درمانده می‌شوند و به دنبال حل آن نیستند و به همین دلیل می‌رنجند و از کار خسته می‌شوند. اما اگر فرهنگ حل مشکل و نوآوری تقویت شود، بسیاری از مشکلات روحی کارکنان هم برطرف می‌شود. این دستاورد پژوهش با نتایج مطالعه احمدی و دیگران (۱۳۹۸) هم‌پوشانی دارد.

عجین شدن با شغل و اشتیاق شغلی یکی دیگر از عوامل تاب‌آوری منابع انسانی است. اگر استعداد و علاقه فرد با حرفه او هماهنگی داشته باشد، اشتیاق شغلی اش افزایش می‌یابد، به طوری که کار را بخشی از هویت خود می‌داند و با جان و دل کار می‌کند و حتی در برابر مشکلات کاری هم استقامت نشان می‌دهد. یافته‌های پژوهش **لطیف و رنجبریان (۱۳۹۹)** نیز همین نتایج را تأیید می‌کند.

فرهنگ دعا و توسل و باورهای دینی از عوامل فرهنگی مهم در تقویت تاب‌آوری منابع انسانی است. افراد باورمند و معتقد به کمک‌های خدای متعال می‌توانند در برابر مشکلات و سختی‌های کار دوام بیاورند و انگیزه بیشتری برای پیشرفت شغلی داشته باشند. یافته‌های پژوهش **پیدایی و دیگران (۱۴۰۰)** نیز همسو با همین نتایج است.

از دیگر نتایج پژوهش تقویت قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی است. هر انسانی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های بالقوه و نامحدودی دارد که اگر بالفعل شوند، کارهای بزرگی می‌تواند انجام دهد. هر چه این توانمندی‌ها افزایش یابد، تاب‌آوری هم زیاد می‌شود. این نتایج با یافته‌های پژوهش **احمدی و دیگران (۱۳۹۸)** سازگاری دارد.

در نظام روابط کار و کارکنان نیز، برقراری اعتماد و ارتباط دوسویه بین مدیر سازمان و کارکنان، روحیه قدرشناسی همراه با تواضع و صداقت در رفتار با آنان، موجب افزایش تعهد و همدلی بین کارکنان می‌شود. نگرش ارزشی به کارکنان و برقراری مدیریت مشارکتی نیز موجب می‌شود کارکنان احساس کنند در تصمیم‌ها، موفقیت‌ها و حتی شکست‌های سازمان نقش دارند و پیامدهای این تصمیم‌ها به آن‌ها بازمی‌گردد. این موضوع اهمیت نقش نحوه مدیریت و رهبری در تاب‌آوری منابع انسانی را می‌نمایاند. فرهنگ قدردانی و حمایت از کارکنان از دیگر نتایج پژوهش است که بسیاری از سازمان‌ها به این امر کم‌توجهی می‌کنند. توجه به کارکنان و قدردانی از زحماتشان در روحیه کارکنان تأثیر بسزایی دارد و تا حد زیادی تاب‌آوری آن‌ها را افزایش می‌دهد. یافته‌های پژوهش **میتساکیس (2020)** نیز تأییدکننده همین نتایج است.

یکی از عوامل بسیار مهم در تقویت فرهنگ سازمانی حمایت مدیران عالی از این امر مهم است. در هر فرایندی حمایت مدیران عالی نقشی تعیین‌کننده در پیاده‌سازی آن دارد. حمایت مدیران از فرهنگ معنویت، فرهنگ یادگیری و فرهنگ شوخ‌طبعی می‌تواند راهگشای مشکلات سازمانی و منابع انسانی باشد.

براساس یافته‌ها و نتایج پژوهش، پیشنهادهایی به این شرح بیان می‌شود:

از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده در تاب‌آوری منابع انسانی فرهنگ همکاری است. باید تلاش کرد فرهنگ مبتنی بر همکاری و معنویت در سازمان اجرا و تقویت شود. مدیران در شکل‌گیری و

کاربست فرهنگ سازمانی نقش حیاتی دارند. در حقیقت اگر مدیران به تغییر فرهنگ سازمانی و تقویت تاب‌آوری اعتقاد داشته باشند، احتمال موفقیت این فرایند بیشتر خواهد شد.

در خصوص ایجاد و ترویج فرهنگ سخت‌کوشی و پشتکار نیز می‌توان از ایده‌های سازمان‌ها و کشورهایی که در رواج این فرهنگ مهم موفق بوده‌اند، مانند سازمان‌های ژاپنی که سرآمد سخت‌کوشی و پشتکارند، استفاده کرد.

پیشنهاد می‌شود فرهنگ شادی و شوخ‌طبعی در محیط کار گسترش یابد؛ زیرا محیط شاد استرس و نگرانی‌های ناشی از کار را کاهش می‌دهد. فرهنگ عاطفی که شامل همین روحیه شادی و شوخ‌طبعی است، در بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته به کار می‌رود و تأثیر بسزایی در تقویت تاب‌آوری منابع انسانی و کاهش استرس دارد.

براساس نتایج تحقیق، توانمندسازی کارکنان یکی از راهبردهای مؤثر در تحقق تاب‌آوری منابع انسانی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن اجرای برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان، در خصوص تقویت سطح تاب‌آوری کارکنان، سرمایه روان‌شناختی و مهارت‌های ارتباط مؤثر کارکنان در جهت افزایش توانمندی کارکنان مورد نظر اقدام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود به تقویت پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان شامل پرورش صداقت و پرهیز از فعالیت‌های پنهانی، پرورش وقت‌شناسی و پرورش انتقادپذیری در آنان همت گماشته شود.

مدیران سازمان با اتخاذ سیاست‌های کارمندمحور می‌توانند نگرش‌های مثبت، انگیزه و تعهد کارکنان را تقویت کنند.

به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود با ایجاد محیط کاری پویا و جذاب، ارائه بازخورد به کارکنان، تقویت انعطاف و چابکی سازمانی، استقرار نظام ارزشیابی صریح و بدون ابهام و بازطراحی مستمر مشاغل و متناسب‌سازی حجم کار کارکنان، به ایجاد تغییرات ساختاری در مدیریت تاب‌آوری منابع انسانی اقدام کنند.

فرهنگ دعا و توسل نیز که برگرفته از دین و هویت کشورمان است، به حل مشکلات و تاب‌آوری بسیار کمک می‌کند. لذا پیشنهاد می‌شود فرهنگ دعا و توسل و توکل به همراه تلاش ترویج شود تا بدین وسیله روحیه کارکنان تقویت و از بار مشکلات و استرس‌های کاری کاسته شود.

محدودیت‌های پژوهش نیز از این قرار است:

۱. برخی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی و پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه در بخش کمی، به علت محدودیت زمان و مشغله بیش از حد کاری، به پاسخ دادن به پرسش‌نامه‌ها علاقه نشان ندادند. همچنین از مفاهیم و متغیرهای تحقیق درک صحیح نداشتند.

۲. داده‌ها و یافته‌های بخش کمی این پژوهش از طریق پرسش‌نامه به دست آمده است. با توجه به اینکه پرسش‌نامه ادراک افراد از واقعیت را میسنجد، ممکن است این ادراک کاملاً منطبق با واقعیت نباشد و پاسخ‌ها تحت تأثیر تعصبات یا باورهای فردی قرار گرفته باشد.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Ahmadi, B., Mosadeghrad, A. M., & Karami, B. (2019). Effectiveness of resilience education on quality of working life among nursing personnel: A randomized controlled study. *Payesh*, 18 (3), 279-289. <https://dor.org/20.1001.1.16807626.1398.18.3.8.3>. (in Persian)
- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective (March 2008). *Project Management Journal*, 39(1), 7-15. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1609087>.
- Akbarzadeh, M. H., & Heidar Zadi, H. (2023). Tax Competition and Its Short-term and Long-term Consequences for the Structure of Tax Revenues in Developing Countries. *Tax Research Journal*, 30(56), 75-101. <https://doi.org/10.52547/taxjournal.30.56.4>. (in Persian)
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2014). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>.
- Asadi, A., Rajabbaigy, M., & Teymournejad, K. (2022). Human Resource Planning in the Oil Industry with the Foresight Approach in the Framework of General Energy Policies. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 10(40), 746-775. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.324789.2369>. (in Persian)
- Behrad, A., Sabkvar, M., & Tabatabai Nasab, S. M. (2018). Designing the Competencies Model of the Heads of Tax Groups in the Country's Tax Affairs Organization (A Qualitative Approach). *Tax Research Journal*, 40, 65-91. <https://doi.org/10.52547/taxjournal.29.52.79>.
- Creswell, J. W. (2000). Educational Research Planning, Conducting and Evaluating qualitative and quantities research, (pp. 422-443). upper saddle river NJ Pearson Education
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2017). *Structural equation modeling with PLS*. Tehran: University Jihad Publishing. (in Persian)
- Davoudi Matin, Z., & Hosseini Shakib, M. (2021). The study of mobile applications technologies role for improving the brand equity of Refah bank. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 19(43), 59-76. <https://doi.org/10.22034/jtd.2021.244568>. (in Persian)
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>.

- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 14, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>.
- Kusec, A., & Koerner, N. (2014). Cognitive flexibility in generalized anxiety disorder and its impact on interpretation biases. *Canadian Journal of Experimental Psychology*, 68(4), 278-278.
- Latif, M., & Ranjbarian, R. (2020). Correlation between Job Attachment and Resiliency of Staffs with their Hardiness in Health Care Network. *JHPM*, 9(3), 22-33. Retrieved from <http://jhpm.ir/article-1-1110-en.html>. (in Persian)
- Matsumoto, M., & Gopal, B. (2019). Solidarity, job satisfaction, and turnover intent in employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 12, 247-257. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2018-0118>.
- Mazroui Nasrabadi, E., & Jannesari, G. (2023). Human Resource Resilience Strategies. *ORMR*, 11(3), 119-149. <https://dor.org/20.1001.1.22286977.1400.11.3.2.9>. (in Persian)
- Mirmoeini, T. S., Taghvaei, R., Hamidi, K., Asghari Sarem, A., & Ghobadi Lamuki, T. (2022). Introducing a Model of the Functions of Resilience Human Resources for Iranian Health System. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 26-50. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.364780.1997>. (in Persian)
- Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: A new success element' of organizational resilience. *Human Resource Development International*, 23(3), 321-328. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385>.
- Mohsenin, S., & Esfidani, M. (2014). *Structural Equation Modeling (applied educational)*. Tehran: Kitab Mehraban Institute Publications. (in Persian)
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 1-17.
- Norouzi, H., Khomehchi, H., & Darvish, F. (2020). Investigating the Effect of Strategic Human Resource Management Functions on Organizational Resilience with Emphasis on Social Capital Mediation. *Quarterly Journal of Nursing Management (IJNV)*, 9(3), 109-101. Retrieved from <http://ijnv.ir/article-1-724-en.html>. (in Persian)



- Pidaei, M. M., Pilehvari Salmasi, N., & Shahriari, M. R. (2022). Identifying the dimensions of resilience of human resources in the conditions of the Corona pandemic from the perspective of Islam with a Fuzzy Delphi approach. *Cultural Management*, 15(51), 71-81. Retrieved from SID. <https://sid.ir/paper/971656/en>. (in Persian)
- Rahati, J. (2022). The study of organizational resilience and the effect of strategic management of human resources on its improvement in the crisis of corona disease. *8th National Conference on Economics, Management and Accounting*, Shirvan, Iran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1235070>. (in Persian)
- Stokes, P. et al. (2019). Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1287- 1322. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1474939>.
- Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136-147. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>.

