

## فصلنامه علمی - تخصصی معارف علوم اسلامی و علوم انسانی

سال ۴ - بهار ۱۴۰۳ - شماره شانزدهم - ص ۳۶۰-۳۸۲

# بررسی تاثیر رویه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر تاب‌آوری سازمانی با نقش تاب‌آوری کارکنان؛ مورد مطالعه: اداره صمت استان زنجان

محمدامین حدادیان ابهری<sup>۱</sup>

### چکیده

امروزه یکی از مهمترین چالش‌های مطرح در حوزه منابع انسانی، برقراری ارتباط و هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های بالادستی (مانند استراتژی کسب و کار) می‌باشد. سازمان‌های امروزی در محیطی پویا فعالیت می‌کنند که این محیط می‌تواند علاوه بر ایجاد فرصت‌های قابل توجه برای رشد سازمان، چالش‌های مهمی را برای سازمان به همراه آورد. لذا برای غلبه بر این شرایط محیطی، نیاز است که سازمان‌ها ظرفیت تاب‌آوری خود را در سیستم‌های سازمانی خود گسترش دهند. هدف از نگارش این مقاله بررسی ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان است. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و روش گردآوری اطلاعات تحلیلی - توصیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره صمت استان زنجان بوده که نمونه‌ای به حجم ۲۲۴ مطابق جدول مورگان انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش بر وجود رابطه معنادار بین متغیرهای پژوهش دلالت دارد که به تأیید فرضیه‌ها منجر شد؛ بنابراین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مستقیم و معنادار با تاب‌آوری سازمانی و تاب‌آوری کارکنان دارد. همچنین تاب‌آوری کارکنان با تاب‌آوری سازمانی رابطه معنادار دارد. بنابراین مدیران با فراهم نمودن

---

۱. کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه آزاد شهر ابهر، استان زنجان، ایران، پژوهشگر و فعال فرهنگی،

شرایطی که در آن کارکنان اطلاعات، ایده‌ها و دیگر منابع را برای انجام وظایف در اختیار یکدیگر قرار دهند و قرار دادن نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری‌ها، می توانند سبب افزایش تاب‌آوری کارکنان شوند.

**کلمات کلیدی:** رویه های مدیریت، منابع انسانی-استراتژیک، تاب‌آوری سازمانی تاب‌آوری کارکنان

## مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از نگرش یکپارچه به مدیریت با ارزشترین دارایی های سازمان، یعنی کارکنانی در آن کار می کنند، که چه به صورت فردی و چه در قالب گروهی در تحقق اهداف سازمان سهیم اند (دلآوری، ۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت مدیریت منابع انسانی به مسایل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط میشود و خروجی آن سیاستهایی برای حوزه های منابع انسانی است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

شرایط بسیار متحول دنیای کنونی شرکتها را ملزم می نماید تا استراتژی رقابتی خود را به روشنی تعریف نمایند. با این وجود تعریف دقیق استراتژی رقابتی تضمینی برای پیاده سازی آن به صورت کارآمد نمی باشد پیاده سازی استراتژی رقابتی در سازمان به صورت کارآمد دومین سال مهمی است که پس از فرموله سازی استراتژی در مدیریت ارشد مطرح می شود. در این جاست که منابع انسانی به عنوان شریک مطرح می شود که می تواند تسهیل کنندهای برای اجرای استراتژی باشد. (باس، ۲۰۱۲).

پیتر دراکر در جامعه پسا سرمایه دار می نویسد که دانش جانشین ابزار، سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار جسمانی در فعالیت های تجاری خواهد شد. به عبارت دیگر، مزیت نسبی یک سازمان اقتصادی دیگر وابسته به حجم سرمایه های فیزیکی؛ مانند: زمین، تجهیزات یا امکانات تولیدی نخواهد بود و خلق ارزش در سازمان ها از طریق دارایی های ناملموس که به آن سرمایه فکری می گوئیم حاصل می شود. کشف و مدیریت سرمایه فکری یک کشور یا یک سازمان اقتصادی مستلزم ایجاد نظامی مبتنی بر عوامل متغیر است که به آشکارسازی و شناسایی سرمایه های ناملموس کمک کند. فلسفه موجودی سازمان ها و نهادهای اجتماعی به ویژه سازمان های رسمی دستیابی به اهدافی است که به این منظور تأسیس یافته اند. سازمان ها ابزاری برای پاسخگویی به نیازهای جامعه هستند، از این رو با توجه به انتظاراتی که از آنها متصور است در موقعیتی حساس قرار دارند. (گریفین، ۱۳۸۴).

با توجه به اینکه به منظور افزایش سرمایه انسانی، رابطه‌ای و ساختار، انتظار می‌رود که عاملی همچون مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش تأثیرگذار باشد، در تحقیقات قبلی به آن پرداخته نشده است. در صورت عدم توجه به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش، دانش کارکنان افزایش نمی‌یابد و کارکنان انگیزه‌ای برای افزایش دانش و مهارت‌های خود ندارند که در نهایت ممکن است کارایی سازمان کاهش یابد.

در مورد پیشینه مقاله لی و همکاران (۲۰۲۳) بررسی شیوه های HRM با مشارکت بالا، نوآوری فزاینده و رادیکال را تحریک می‌کند: نقش اشتراک دانش و آشفته‌گی بازار پرداختند، مطالعه‌ای در مورد بررسی رابطه بین عملکرد HRM با مشارکت بالا و قابلیت نوآوری به واسطه به اشتراک‌گذاری دانش وجود ندارد. رحمان و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی شیوه های SHRM رفتار انعطاف پذیر کارکنان و سازمان: پیامدهایی برای نوآوری باز پرداختند، هدف اصلی این تحقیق بررسی نقش شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در توسعه رفتار سازمانی تاب آور است. زارعی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی رابطه رضایت شغلی و تاب‌آوری با فرسودگی شغلی در بین کارکنان اداری و کارکنان درگیر با زندانیان شهر شیراز پرداختند. ساریخانی و همکاران (۱۳۹۶) به پیش بینی فرسودگی شغلی بر اساس تاب‌آوری و دلبستگی شغلی در بین کارکنان پرداختند، آنها دریافتند که هر چه میزان دلبستگی شغلی و تاب‌آوری در بین کارکنان افزایش یابد، موجب کاهش فرسودگی شغلی خواهد شد. مؤمنی و شهبازی راد (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان رابطه بین معنویت، تاب‌آوری و راهبردهای مقابله‌ای با کیفیت زندگی دانشجویان انجام دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که با توجه به اینکه متغیرهای تاب‌آوری، معنویت و راهبردهای مقابله‌ای پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای کیفیت زندگی هستند، میتوان با ایجاد چنین ظرفیت‌هایی کیفیت زندگی دانشجویان را ارتقا بخشید.

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی اصطلاحی است به نسبت جدید؛ زیرا از دهه ۱۹۷۰م. متداول شده است. بسیاری از مردم هنگامی که می‌خواهند به این رشته اشاره کنند عنوانهای مهجور و سنتی تر آن را مانند مدیریت امور کارکنان، اداره امور کارکنان و روابط صنعتی را به کار می‌گیرند همه این عبارتها به طور اساسی مترادفاند و می‌توان آنها را به جای یکدیگر به کار برد و کاربرد هر یک از آنها به سلیقه شخصی بستگی دارد. با این همه، کسانی هستند که اعتقاد

دارند جایگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی کنونی با حرفه کهنه ای که پیش از آن وجود داشته است، بسیار تفاوت دارد. (صائبی و طوسی، ۱۳۹۳، ۱۸-۱۷).

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فن آوری سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه ای از مهارتها دانش و ویژگیهای عمومی افراد در سازمان است و می تواند نشان دهنده ظرفیت انجام کار امروز و پتانسیل کار فردا باشد. به منظور استفاده و مدیریت بهینه سرمایه انسانی در سازمان ها از نخستین ربع سده بیستم حوزه اداره امور کارکنان به عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی متحول گردید. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از به کارگیری سرمایه های موسسه به منظور دستیابی به اهداف سازمانی در تعریف فوق منظور از به کارگیری نیروی انسانی، شناسایی، انتخاب استخدام تربیت و پرورش نیروی انسانی است و مقصود از منابع انسانی سازمان تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به فعالیت می باشند، می توان گفت ماهیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر دو اصل استوار است از یک طرف تأمین نیازهای منابع انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی می داند. بر اساس این طرز تلقی سازمان و کارکنان آن به یکدیگر متکی هستند و مدیران منابع انسانی با پر کردن خلا بین مدیران و کارکنان رسیدن به اهداف را تسهیل می سازند. (دلاور، ۱۳۹۱).

آرمسترانگ، در تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی می گوید: «مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلندنظرانه و پایدار با ارزشترین داراییهای سازمان یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و منفرداً در کنار هم به سازمان در وصول به اهدافش کمک می کنند». (آرمسترانگ، ۱۳۹۱).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند. (فرنج ۴، ۱۹۸۶).

کارکنان مهمترین دارایی سازمان به حساب می آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش بر آنها است. چنانچه سیاستهای پرسنلی و خط مشی های سازمان با حصول اهداف شرکت و برنامه های راهبردی آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به حصول آن اهداف کمک بکنند، احتمال تحقق موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد. فرهنگ

و ارزشهای سازمان و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ، در حصول برتری سازمان تأثیر عمده ای خواهد نهاد. این فرهنگ را باید هدایت و اداره کرد، به این معنا که اعمال فشار برای پذیرش و بکار بستن ارزشها از سوی سطوح بالای سازمان ضرورت خواهد داشت.

ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای چهار مولفه به شرح زیر می باشد:

- آموزش و بالندگی: آموزش و بالندگی منابع انسانی یعنی آموزش و پرورش برای افزایش کیفیت منابع انسانی. به عبارت دیگر افزایش فرصت یادگیری است. بهسازی توسعه افراد برای بهبود اثربخشی فردی و سازمانی است. سایر فعالیت های بهسازی عبارتند از فرآیند اجتماعی کردن، تربیت مدیر و آموزش مهارت های لازم. (والتون، ۱۳۹۲).
- ارزیابی بهره وری: ارزیابی بهره وری عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیتها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد. (دعایی، ۱۳۸۷).
- جبران خدمات: نظام پرداخت که از آن با عنوان نظام جبران خدمات یا نظام حقوق و مزایا نام برده می شود، زیرمجموعه ای از نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که مسئولیت کلیه پرداختهایی که نیروی انسانی در مقابل انجام کار سازمانی در طول مدت زمانی معین و مقرر دریافت می کند را بر عهده دارد. (حاج کریمی، ۱۳۸۷، ص ۳۳۰)
- بهداشت و ایمنی: ایمنی و بهداشت کار با شرایط فیزیولوژیکی و اجتماعی روانی نیروی کار که از محیط کار منتج می شود ارتباط دارد اگر سازمان تدابیر ایمنی و بهداشتی درستی اتخاذ، کند افراد کمتری دچار صدمات اجتماعی روانی خواهند شد. (دولان و شولر، ۱۳۹۳، ۵۱۹).

با توجه به رشد روزافزون تجارت بین‌المللی و جهانی شدن، بازارها یکپارچگی اقتصاد جهانی رقابت شدید، عدم اطمینان ناپایداری محیط در سطح جهان الزامات نوینی را برای کشورهایی که علاقه مند به بقاء و رقابت در محیط پیچیده و ناپایدار اقتصاد جهانی هستند پدید آورده است. (هاشمی، ۱۳۹۳). بنابراین سازمان های عمومی و خصوصی باید تلاش کنند تا خودشان را در برابر بحرانها تاب‌آور کنند سازمانها به حدی با چالشها مواجهه هستند که برای مطابقت و حفظ حیات خود مجبورند به صورت مدام خودشان را تغییر دهند. سازمانی سازمان تاب آور است که قادر به حفظ تنظیمات مثبت تحت شرایط چالش برانگیز باشد. پژوهشگران معتقدند که تاب آور سازمان کسی است که به تقاضاهای محیطی برای حفظ حیات خود پاسخ بدهد انطباق سازمانی، در انتقال و ارائه خدمات کارا و اثربخش رقابت سازمانی و به علاوه مشهور نیز باشد. (مفایی و همکاران، ۲۰۱۵).

تاب‌آوری شامل سه خرده مقیاس زیر می باشد:

- کنترل استرس: کنترل استرس اشاره به توانمندیهای روانشناختی و درونی هر فرد در تحمل و کنترل میزان استرس و فشار وارد شده از، بیرون دارد در واقع استرس یک باور ذهنی ملالت بار است که فرد را وادار به واکنش می نماید. (والتر و میشل، ۲۰۱۳).
- تحمل عاطفی منفی: تحمل بار عاطفی منفی منشائی از روابط بین فردی و مبتنی بر مدیریت رفتار و زبان بدن دارد که الزاماً نباید همراه با ادبیات توهین آمیز بیان شود که فشار عاطفی منفی بر فرد ایجاد شود، بلکه حتی می تواند همراه با ویژگیهای رفتاری و فشار بر فرد وارد شود. اگر فرد توانایی حل و کنترل این فشار را داشته باشد می تواند مسیر شغلی بهتری را طی نماید. (والتر و میشل، ۲۰۱۳).
- پذیرش مثبت: همواره مقاومت در برابر تغییر به عنوان یکی از خصایص رفتاری قلمداد می شود که افراد پاسخ قابل انتظاری را به تغییردهندگان ارائه نمی دهند و برحسب غریزی در برابر آن مقاومت می کنند؛ اما اگر فرد قدرت انعطاف پذیری خود را در برابر تغییرات افزایش دهد آرامش ذهنی و فکری بیشتری در ادامه مسیر شغلی خود طی می کند. (دادوی و همکاران، ۲۰۱۰).

پژوهشهای تاب‌آوری نشان می‌دهند که چگونه افراد در رویارویی با عوامل تنش‌زا و آسیب‌رسان که در بافتار اجتماعی وجود دارد، نظیر نژاد پرستی، جنگ و فقر یا ناشی از رخداد پیشامدهای ناگوار است، با موفقیت بیرون می‌آیند در واقع این دیدگاه منطق نیرومندی را مهیا می‌سازد تا از نگرش تنگ و تار علوم اجتماعی و رفتاری که لزوماً توجه خود را معطوف به خطر، نقصان و آسیب کرده اند دست برداشته و به سمت توجه به نقاط قوت افراد با دیدگاهی ارتقاء نگر گسترش یابد.

### ۳-۱. انعطاف پذیری کارکنان

اصطلاح «رفتار تاب‌آور» به‌عنوان ظرفیت روان‌شناختی یک کارمند اخیراً در ادبیات روان‌شناسی مثبت‌گرا برجسته شده است. یک عنصر حیاتی از دیدگاه مثبت نسبت به رفتار تاب‌آور، شامل مشاهده رویدادهای نامطلوب به‌عنوان فرصتی برای رشد و تبدیل شدن به فرد بهتر است. بقا، تحمل بالا، سازگاری و «بازگشت» از جمله مترادف‌هایی برای رفتار تاب‌آور هستند که در مطالعات روان‌شناختی و سازمانی اخیر پذیرفته شده‌اند.

### ۴-۱. اهمیت منابع انسانی

در دنیای کسب و کار امروزه هر سازمانی که نتواند سریع‌تر، ارزان‌تر، با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود تولید کند از صحنه بازار حذف خواهد شد. در این میدان پر رقابت سازمان‌هایی می‌توانند عمل کنند که از تمامی ظرفیت‌های انسانی خود بهره بگیرند، سازمان‌هایی که همچنان بر استفاده از الگوهای سنتی مدیریت که مبتنی بر دستگاه‌های سلسله‌مراتبی و دستوری است اصرار می‌ورزند راه به جایی نخواهند برد. به واسطه تغییر محیط کسب‌وکار، مدیریت منابع انسانی، نیز لزوماً باید تغییر کند. نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات اثرگذار در آینده، مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیرقابل پیش‌بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این رو انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قاطعیت‌ها مهم است. شاید در میان صاحب‌نظران، کارشناسان و دست‌اندرکاران صنعت و اقتصاد کسی پیدا نشود که معتقد باشد انسان‌ها شالوده و بنیاد ثروت ملی هستند. سرمایه انسانی به معنای دانش، مهارت‌ها، انگیزش‌ها در سازمان‌ها می‌باشند. برخلاف تصویری که سال‌ها پیش وجود داشت، تأسیسات گسترده، ماشین‌آلات زیاد و نوین، هیچ یک بدون داشتن نیروی



انسانی کارآمد و توانا، سود چندانی برای شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نخواهد داشت و مدیران این‌گونه واحدها به زعم هزینه بسیار، سودی اندک خواهد داشت. سودی که پس از گذشت مدتی تبدیل به زیان می‌شود. (میربها و همکاران، ۱۳۹۶).

امروزه وظیفه مدیریت این است که گروهی توانا بسازد. برای تحقق اینکار بعضی عناصر مهم باید توسعه یابند. مدیران و کارکنان، در توسعه این عناصر سهیم هستند. عناصر مزبور، شالوده فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر توانمندی را شکل می‌دهند. احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت، مهارت‌ها. توان‌افزایی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می‌کنند در واقع بار مسئولیت آن‌ها را افزایش می‌دهند. تا نتیجه‌ای بهتر حاصل شود. توانمندسازی روش نوینی برای بقاء سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. اکثر مدیران تصور می‌کنند که با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند. در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان به مفهوم و کاربردش آشنایی دارند. توانمندسازی یعنی قبل از اینکه به کارکنان بگویید چه کار کنند می‌توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند. کارکنان توانمند قادرند راه‌حل‌های مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند. فرآیند توانمندسازی در سه مرحله شامل: تسهیم اطلاعات، استقلال کاری و تشکیل گروه‌های خودگردان صورت می‌گیرد. (آرمان و همکاران، ۱۳۹۲).

سازمان‌های دائم‌التغییر و رقابتی، نیازمند نیروی انسانی توانمند، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر و دارای ابتکار می‌باشند. از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، کیفیت و توانمندی نیرو است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از تکنولوژی‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. یعنی تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید دانایی و نادانی دانست نه دارایی و ناداری. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می‌باشد. منابع انسانی به عنوان مهمترین، گرانترین و با ارزشترین سرمایه یک سازمان محسوب می‌شود. نیروی انسانی توانمند سازمان توانمند را بوجود می‌آورد. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریعتر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی نه سازمان‌ها و نه مدیران نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر

سازمان مهمترین عامل در توانمندسازی کارکنان می‌باشد زیرا مدیر به طور مستقیم و غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند (سعادت، ۱۳۹۶).

چگونه می‌توان با توانمند ساختن نیروی سازمان‌ها بر افزایش عملکرد آنان تأثیر گذاشت. نیروی انسانی توانمند در سازمان موجب قوت قلب مدیران و دیگر همکاران می‌شود. عملکرد، نتیجه یک عمل است. عملکرد نتیجه مقایسه انتظارات است و عملکرد در روانشناسی آن چیزی است که بروز داده می‌شود. ارزیابی عملکرد فرآیندی است رسمی که کارگر را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می‌کند. جریان ارزیابی عملکرد، گاهی ارزشیابی عملکرد، بازبینی عملکرد، ارزیابی کارکنان، بررسی کارکنان و درجه‌بندی شایستگی نیز نامیده می‌شود. یکی از مهمترین وظایف سرپرستان است. یادگیری یا بهبود عملکرد کارکنان، در صورتی که بازخورد عملکردشان به اطلاعشان نرسد، بسیار محدود خواهد بود. دلیل اساسی به کارگیری ارزیابی عملکرد به حداکثر رساندن بهره‌وری از طریق شناسایی و سرمایه‌گذاری روی نقاط قوت کارکنان است. (رجبی فرجاد و همکاران، ۲۰۱۴).

## ۵-۱. تاثیر مشارکت کارکنان بر تاب‌آوری کارکنان

سازمان‌ها بنا به اصول و مأموریت‌های خویش افرادی را برای تحقق اهداف خود برمی‌گزینند. سرعت و دقت در دستیابی به اهداف و کارکرد و بهره‌وری هر سازمانی، بستگی زیادی به کارکنان وفادار و متعهدی دارد که بین اهداف سازمان و اهداف فردی خویش ارتباط نزدیکی احساس نمایند و به شغل خود نیز درگیری داشته باشند. شناخت عوامل و شرایط مؤثر بر تعلق سازمانی و درگیری شغلی، می‌تواند هر سازمانی را در بهبود عملکرد و جذب افراد توانمند یاری بخشد. از دیدگاه سازمانی درگیری شغلی به عنوان کلیدی برای ایجاد انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری مد نظر قرار گرفته شده است. از دیدگاه فردی، درگیری شغلی به شکل مهمی با درگیر کردن عمیق کارکنان در کارشان

و ایجاد تجربه با معنا بودن و کامروایی، به اثر بخشی سازمان، بهره‌وری و روحیه آنان کمک می‌کند (تعجبی و همکاران، ۱۳۹۵).

از دیدگاه سازمانی، درگیری شغلی به عنوان کلیدی برای ایجاد انگیزش کارکن و افزایش بهره‌وری، مد نظر قرار گرفته شده است. از دیدگاه فردی، درگیری شغلی، به طور مهمی با درگیر کردن عمیق کارکنان در کارشان و ایجاد تجربه با معنا بودن و کامروایی، به اثر بخشی سازمانی، بهره‌وری و روحیه آنان کمک می‌کند. زمانی که افراد توان بالقوه در مشاغل خود را برای ارضای نیازهای مهم روانشناختی درک می‌کنند، به مشاغلشان دلبسته می‌شوند. (مانند نیاز به رشد، پیشرفت، معناداری، شناخت و امنیت). درگیری شغلی، به وسیله برانگیختن افراد به اعمال تلاش بیشتر و استفاده از خلاقیتشان برای حل مسائل و آگاهانه کار کردن، عملکرد افراد را افزایش می‌دهد. افرادی که ویژگی‌های شخصیتی معینی دارند (مانند جایگاه مهار درونی، نیاز به پیشرفت، تأیید اخلاقی کار)، به احتمال زیاد، مستعد دلبسته شدن به شغل هستند. از سوی دیگر عوامل موقعیتی نظیر طراحی شغل، جو سازمانی و روانشناختی و سبک مدیریت همه اثرات مهمی بر درگیری شغلی کارکن دارند. عوامل طراحی شغل (مانند ویژگی‌های شغلی)، اثر قوی‌تری بر روی درگیری شغلی افرادی دارند که تمایل بیشتری برای ارضای نیازهای روانشناختی سطح بالاتر دارند.

در دهه اخیر مفهوم درگیری شغلی مورد توجه بسیاری از متخصصان حوزه روانشناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت بوده است. ارتباط این متغیر با بازدهی سازمانی نظیر ترک خدمت، رضایت شغلی، بهره‌وری سبب شده است که پژوهش‌هایی در خصوص پیشایندها و پسانندهای آن انجام شود. هر چه درگیری شغلی در یک سازمان بالا باشد اثر بخشی آن سازمان نیز بیشتر می‌شود.

درگیری شغلی درجه اهمیت شغلی فردی در خودانگاره آن شخص است و درجه‌ای است که در آن خودانگاره و یا عزت نفس فرد، تحت تأثیر سطح عملکرد دریافت شده توسط خودش می‌باشد و درجه‌ای که فرد به صورت فعال در کارش شرکت می‌جوید و تصویری از مشارکت فعال یک فرد در کارش را نمایان می‌سازد. اتکینسون و لیتوین (۱۹۸۲)، معنای درگیری شغلی را ویژگی ثابتی می‌دانند که تحت تأثیر وضعیت موجود در محیط کار قرار نمی‌گیرد. بر مبنای این نظریه درگیری ممکن است از بازخورد مرتبط با عملکرد تأثیر بپذیرد، اما در عین حال نمی‌توان اهمیت و نقش

زمینه‌ها و استعدادهای فردی که تحت تأثیر محیط واقعی یا مداخله‌های شغلی قرار نمی‌گیرند را نادیده گرفت. عسگری و پورتراب در پژوهشی، درگیری شغلی را به درگیری شغلی تعبیر می‌کند و این متغیر را میزان همانندسازی کارکنان با شغلشان تعریف می‌کنند. درگیری شغلی به عنوان یک نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمانی، کمک می‌کند.

درگیری کاری با منابع شغلی از جمله حمایت اجتماعی از همکاران و ناظران، بازخورد عمل‌کرد، رهبری، کنترل شغلی، تنوع وظیفه، فرصت یادگیری و رشد و تسهیلات آموزشی مرتبط است. علاوه بر این کارکنان با درگیری شغلی بالا برای شغل خود اهمیت بیشتری قایل اند. هرشفلد (۲۰۰۶) معتقد است درگیری شغلی شامل نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و درهم آمیختن کار و زندگی شخصی است. درگیری شغلی پایین با کار و سازمان، بی‌هدفی یا جدایی بین زندگی و کار کارکنان منجر می‌شود.

برخی افراد به دلیل درگیری شغلی که دارند کارهای خلاقانه انجام می‌دهند، شاید به این دلیل است که برخی کارها نیازمند صرف انرژی ذهنی بالایی است و این که هر کارمند خلاق باید در پایان روز کاری نسبت به کارش تشویق شود تا از حس خلاقیت کاری وی کاسته نشود. انرژی و احساس هر شخصی در اشتیاق او برای انجام کار، دقیقاً بستگی به خلاقیت کاری او دارد. مدیران خوب اعتقادشان را به کارکنان نشان می‌دهند و نوعی اهداف برای آنها مشخص می‌کنند و کار گروهی را در سازمان افزایش می‌دهند؛ همچنین بین کارمندان تعامل برقرار کرده و در کارها به آنها مشاوره می‌دهند. بنیز در تحقیقات خود نشان داد که بین انرژی و انگیزه کارمند با حس کارآمدی اش نسبت مستقیم وجود دارد یعنی اگر هر فردی که در زندگی اش نقشی را بر عهده دارد با کارآمدی بالا آن را انجام دهد، تعهد کاری او بالاتر رفته و در حیطه کاری انرژی مثبت او به سمت کارکنان دیگر نیز می‌رود. نگرانی کاری ممکن است یک شاخص مهم برای آشفستگی در فضای روانی باشد.

افرادی که درگیری شغلی پایین دارند معمولاً از نظر فرسودگی شغلی، روان رنجوری و برون‌گرایی در سطح بالاتری هستند. درگیری شغلی تعامل مثبت و سالم یک کارمند در محیط کار تعریف شده است؛ در حالی که بیگانگی از کار به عنوان قطب مخالف آن شامل از دست دادن شرایط فردیت و بیگانگی با محیط کار در نظر گرفته شده است.

پژوهشگران بیان می کنند که درجه درگیری شغلی با اشتیاق و درونی سازی سازمانی ارتباط دارد و همچنین درگیری شغلی یک متغیر تعدیل کننده در رابطه با عملکرد و رضایت افراد در سازمان می باشد و کارکنانی که درگیری شغلی بالایی دارند رضایت و عملکرد کاری بهتری دارند.

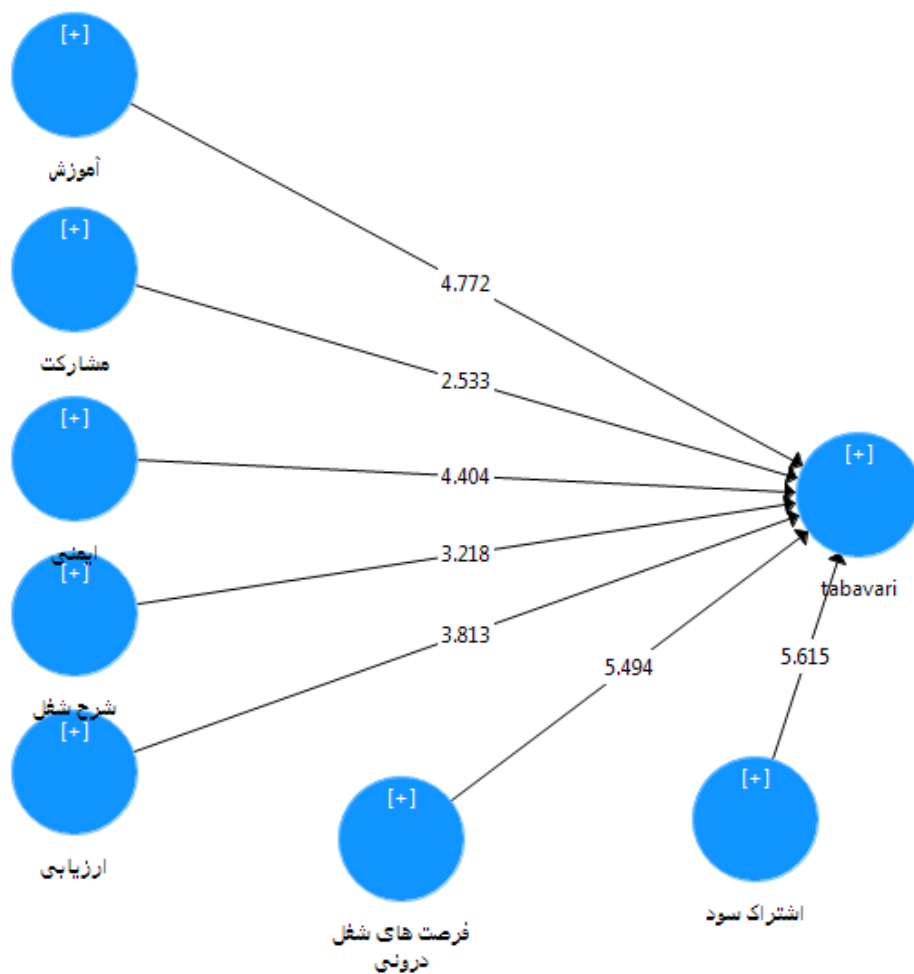
## ۱-۶. تاثیر آموزش کارکنان بر تاب آوری کارکنان

آموزش کارکنان عبارت از بهبود نظام مند و مستمر شاغلین از نظر دانش ها، مهارت ها، توانائی ها و رفتارهای مورد نیاز شغلی است. برون داد این نظام به رفاه کارکنان کمک می کند و شرایط بهتری را برای احراز مقام بالاتر فراهم می آورد. از آموزش کارکنان به عنوان یکی از مهمترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی تعاریف متفاوتی ارائه شده است. آنچه در همه این تعاریف مورد توافق است، این است که آموزش کارکنان مفهوم آموزش را در محیط کسب و کار مورد توجه و تأکید قرار می دهد.

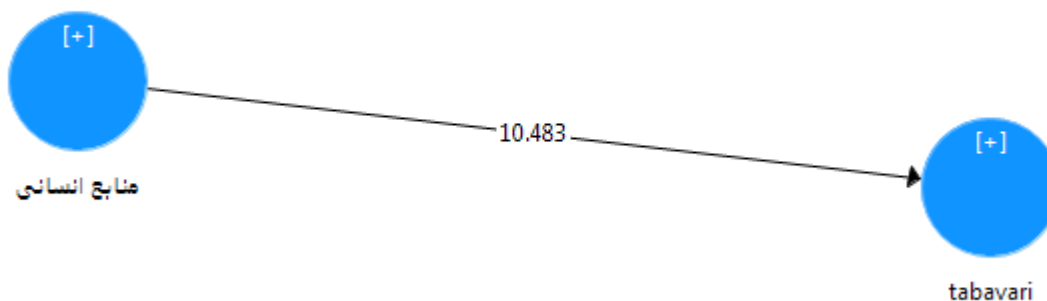
سیستم آموزش سازمان زمانی موفق خواهد بود که نیازسنجی آموزشی درستی در سازمان انجام شده باشد. نیاز آموزشی عبارت است از: مهارت، دانش و توانایی که افراد واجد آن نیستند و برای آنکه کار خود را به صورت موفقیت آمیزی انجام دهند، ضروری است. رقابت جهانی، دانش مبتنی بر صنعت را در مرکز توجه قرار داده است. صنعت مدرن برای باقی ماندن در عرصه رقابت های جهانی بر خلاقیت، هوش، استعداد، مهارت و توانایی متکی می باشد. این امر تقاضا برای پرسنل آموزش دیده و ماهر را پیوسته افزایش می دهد.

یکی از مهمترین راهبردهای سازمانی در خصوص مقابله با چالش ها و مسائل اخیر توسعه و آموزش کارکنان می باشد. آموزش، مجموعه تلاش های برنامه ریزی شده یک سازمان برای سهولت یادگیری کارکنان، درمورد شایستگی های شغلی آنها است. این شایستگی ها، دانش، مهارت و رفتارهایی را که برای عملکرد شغلی موفق، حیاتی اند، در بر می گیرد. در انجام یک نیازسنجی آموزشی، آنچه مهم است بازشناسی مفهوم نیاز آموزشی است. نیازهای آموزشی کمبود و نقص در توانایی ها، دانشها و گرایشهای افراد تحت آموزش است. (باقرپور و همکاران، ۱۳۹۶).

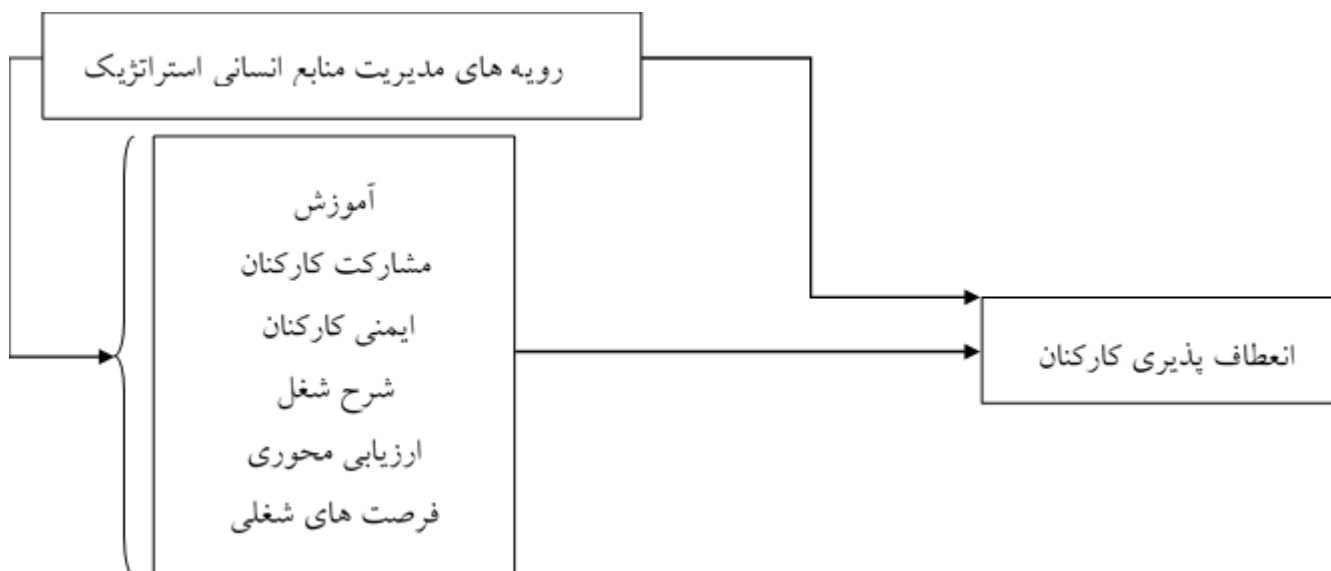
## ۲. مدل مفهومی تحقیق



مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری



### مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری



### ۳. فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

رویه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر تاب آوری سازمانی با نقش تاب آوری کارکنان تاثیر دارد.

فرضیه های فرعی:

- آموزش بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.
- مشارکت کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.
- ایمنی کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.
- شرح شغل بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.
- ارزیابی محوری بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.
- فرصت های شغلی درونی بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.
- اشتراک سود بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.

#### ۴. روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی می باشد. تحقیق کاربردی یا عملی بر اساس نیاز عملی جامعه به منظور حل مسائل و دشواری های اجتماعی انجام می گیرد. (کامران و نیک خلق، ۱۳۸۶). هدف این تحقیقات توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. (نایب پور و بریری، ۱۳۸۷). به بیان دیگر، تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می شوند. (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵). تحقیق کاربردی تلاشی برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل علمی است که در دنیای واقعی وجود دارد. (خاکی، ۱۳۸۷).

پژوهش حاضر از آن جایی که روابط موجود بین متغیرهای پژوهش از جمله رویه های مدیریت منابع انسانی، سرمایه فکری و میزان نوآوری را تفسیر می کند، توصیفی می باشد و به منظور گردآوری داده ها پرسشنامه میان کارکنان اداره صمت استان زنجان توزیع گردید از این رو از نظر گردآوری داده پیمایشی است و همچنین راهکارهایی به اداره صمت استان زنجان جهت افزایش نوآوری ارائه خواهد داد و نتایج این پژوهش می تواند به اداره صمت استان زنجان در راستای اهدافشان کمک نماید کاربردی می باشد.

جامعه عبارت است از گروه یا طبقه ای از افراد، اشیاء، متغیرها، مفاهیم یا پدیده ها که حداقل در یک ویژگی مشترک باشد (حیدری و دلاور، ۱۳۸۵). معمولاً در هر تحقیق، جامعه ی مورد بررسی یک جامعه آماری است که محقق مایل است درباره ی صفت (صفت ها) متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵).



جامعه آماری پژوهش کارکنان اداره صمت استان زنجان به تعداد ۵۴۰ می‌باشند.

اندازه حجم نمونه در تحقیق از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به طور کلی هدف از مطالعه نمونه، به دست آوردن اطلاعات در مورد جامعه است که نمونه از آن انتخاب شده است. بنابراین هرچه نمونه با حجم بزرگتر انتخاب شود، شاخص‌های آماری محاسبه شده، برآورد دقیق‌تری از پارامترهای جامعه به دست خواهند داد. (نایب پور و بریری، ۱۳۸۷). با توجه به محدود بودن حجم جامعه از جدول مورگان استفاده گردید و ۲۲۰ نفر تعیین گردید و از نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده گردید. روش گردآوری داده‌ها میدانی بوده که داده‌ها از اداره صمت استان زنجان جمع‌آوری می‌گردد. امروزه یکی از متداول‌ترین ابزارها در تحقیقات اجتماعی که طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات را تسهیل می‌نماید پرسشنامه است. (کامران و نیک خلق، ۱۳۸۶). برای برقراری ارتباط با پاسخ‌دهندگان، اعم از حضوری، تلفنی یا مکاتبه‌ای باید از پرسشنامه استفاده کرد. (ونوس و همکاران، ۱۳۸۸). پرسشنامه مجموعه‌ای از سئوالات (گویه‌ها) است که پاسخ‌دهنده با ملاحظه آن‌ها پاسخ لازم را ارائه می‌دهد. این پاسخ‌ها داده مورد نیاز پژوهشگر را تشکیل می‌دهد. (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۴۱).

## ۵. یافته‌های تحقیق

سطح تجزیه تحلیل توصیفی شامل تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی (جنسیت، وضعیت سنی، میزان تحصیلات) و تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های اختصاصی (فراوانی و درصد فراوانی) بود و در سطح تجزیه و تحلیل استنباطی با استفاده مدل تی تست و تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت تایید یا رد فرضیه‌های تحقیق پرداخته است. در بخش جمعیت شناختی مشخص شد: که جنسیت ۵۴ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۴ درصد نیز زن، ۱۴ نفر زیر ۳۰ سال، ۵۳ نفر بین ۳۰-۳۵؛ ۸۵ نفر بین ۵۰-۳۵؛ ۷۲ نفر بالای ۵۰ سال می‌باشند. میزان تحصیلات ۲۳ نفر کاردانی، ۱۶۳ نفر کارشناسی، ۳۸ نفر کارشناسی ارشد است.

## ۶. فرضیه اصلی

رویه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر تاب‌آوری سازمانی با نقش تاب‌آوری کارکنان تأثیر دارد.

نتیجه آزمون	ضریب معناداری	ضریب مسیر	مسیر
تایید	۱۰/۴۸	۰/۴۶	رویه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر تاب آوری سازمانی با نقش تاب آوری کارکنان تاثیر دارد.
تایید	۲/۵۵	۰/۰۸	آموزش بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.
تایید	۴/۰۴	۰/۲۵	مشارکت کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.
تایید	۴/۴۰	۰/۱۸	ایمنی کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.
تایید	۳/۸۱	۰/۱۸	شرح شغل بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.
تایید	۳/۸۱	۰/۱۹	ارزیابی محوری بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.
تایید	۵/۴۹	۰/۲۳	فرصت های شغلی درونی بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.
تایید	۵/۶۱	۰/۳۰	اشتراک سود بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.

### نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

تأثیر رویه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر تاب آوری سازمانی با نقش تاب آوری کارکنان ۰/۴۶ است. آماره t برای این ضریب نیز ۱۰/۴۸ که بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است. لذا فرض ما تأیید می شود. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های رحمان و همکاران در سال ۲۰۲۳ همسو است. بنابراین آموزش بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه اول

تأثیر آموزش بر انعطاف پذیری کارکنان ۰/۰۸ است. آماره  $t$  برای این ضریب نیز ۲/۵۵ بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است. لذا فرض ما تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های رحمان و همکاران در سال ۲۰۲۳ همسو است.

مشارکت کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.

#### فرضیه دوم

تأثیر مشارکت کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان ۰/۲۵ است. آماره  $t$  برای این ضریب نیز ۴/۰۴ است که بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است لذا فرض ما تایید می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های رحمان و همکاران در سال ۲۰۲۳ همسو است.

ایمنی کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.

#### فرضیه سوم

تأثیر ایمنی کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان ۰/۱۸ است. آماره  $t$  برای این ضریب نیز ۴/۴۰ که بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است لذا فرض ما تایید می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های رحمان و همکاران در سال ۲۰۲۳ همسو است.

شرح شغل بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.

#### فرضیه چهارم

تأثیر شرح شغل بر انعطاف پذیری کارکنان ۰/۱۸ است. آماره  $t$  برای این ضریب نیز ۳/۸۱ است که بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است. لذا فرض ما تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های رحمان و همکاران در سال ۲۰۲۳ همسو است.

ارزیابی محوری بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.

تأثیر ارزیابی محوری بر انعطاف پذیری کارکنان ۰/۱۹ است. آماره  $t$  برای این ضریب نیز ۳/۸۱ است که بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است لذا فرض ما تایید می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های رحمان و همکاران در سال ۲۰۲۳ همسو است.

فرصت های شغلی درونی بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.

مطابق جدول ۴-۱۱ می‌توان گفت تأثیر فرصت های شغلی درونی بر انعطاف پذیری کارکنان ۰/۲۳ است. آماره  $t$  برای این ضریب نیز ۵/۴۹ است که بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است. لذا فرض ما تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های رحمان و همکاران در سال ۲۰۲۳ همسو است.

اشتراک سود بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد.

تأثیر اشتراک سود بر انعطاف پذیری کارکنان ۰/۳۰ است. آماره  $t$  برای این ضریب نیز ۵/۶۱ است که بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است. لذا فرض ما تایید می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های رحمان و همکاران در سال ۲۰۲۳ همسو است.

### نتیجه گیری

سازمان ها امروزه به طور فزاینده ای بر اهمیت مدیریت منابع انسانی استراتژیک تمرکز می کنند. استراتژیک مدیریت منابع انسانی نقش حیاتی در عملکرد سازمان و تاب آوری کارکنان دارد. مردم تبدیل به یک عنصر ضروری برای توسعه سازمان ها شده اند. این تصمیمات استراتژیک تقاضا برای مهارت و منابع انسانی را تعیین می کند. به طور کلی، پژوهش حاضر به بررسی مفهوم تاب آوری سازمانی و نیز چگونگی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی با میانجی گری کارکنان سازمان بر ایجاد و توسعه آن در میان کارکنان اداره صمت شهر زنجان می‌پردازد.

نتایج مقاله نشان داد که آموزش بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد، مشارکت کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد، ایمنی کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد، شرح شغل بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد،

ارزیابی محوری بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد، فرصت های شغلی درونی بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیر دارد، اشتراک سود بر انعطاف پذیری کارکنان تأثیر دارد.

به برنامه‌ریزان و رؤسای جامعه آماری پیشنهاد می‌شود با تدوین ساز و کارهای علمی و قابل اجرا همچون شاخصه‌هایی را که مورد انگیزش کارکنان علمی و سرمایه انسانی است، تعیین نمایند. از سویی در شرکت‌ها به گونه‌ای تغییر نگرش داده شود که به نیروی انسانی (به‌ویژه کارکنان علمی) به دیده دارایی نگریسته شود. از طرف دیگر سیستمهای موجود فناوری اطلاعات و شبکه ارتباطات انسانی در سطوح سازمان تقویت شود. به مدیران و مسئولین پیشنهاد می‌شود که در انتصاب تنها به منافع کوتاه مدت توجه نکرده و جهت شناسایی افراد شایسته بودجه های لازم در نظر گرفته شود و کمتر به ویژگی های ظاهر افراد توجه نمایند، در صورت دسترس نبودن افراد شایسته در منطقه، سعی نمایند از مناطق دیگر افراد شایسته رو انتصاب نمایند و امکانات خوابگاه، سرویس ایاب و ذهاب و غیره را برایشان فراهم آورند.

## فهرست منابع

- آرمان، مانی و خسروی، محبوبه (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷، صص ۷۳-۴۹.
- باقرپور، محسن؛ مرادی، اسداله (۱۳۹۶)، بررسی رابطه آموزش کارکنان با توانا سازی کارکنان و تاثیر آن بر تعهد سازمانی مطالعه موردی گمرک بازرگان، پایان نامه کارشناسی ارشد واحد ماکو
- بیات، روح الله و سپیده محمدنژاد مردی، ۱۳۹۵، بررسی تاثیر نوآوری های سبز بر عملکرد زیست محیطی و مزیت رقابتی سازمان، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش
- تعجبی، محمود (۱۳۹۵)، الگوی علی احساس عدالت سازمانی با درگیری شغلی؛ آزمون نقش میانجی هویت سازمانی و خوش بینی، پایان نامه دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت
- فولادوند، محسن؛ علی هوشیاربخش و علی یاسینی، ۱۳۹۸، بررسی تاثیر تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد زیست محیطی سازمان با توجه به نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار زیست محیطی (مورد مطالعه شرکت های تولیدی شهر ایلام)، پنجمین همایش بین المللی
- گلستانه، موسی؛ تیموری، اسفندیار (۱۳۹۸)، بررسی برخی از پیشایندها و پیامدهای مهم تاب آوری معلمان، دست آوردهای روانشناختی، ۱، ۱۹۰-۱۶۹
- مرعشی، سید علی و محرابیان، طاهره. (۱۳۹۴). رابطه سلامت معنوی و ابعاد دعا با عزت نفس در بیماران تحت درمان با دیالیز استان ایلام. مجله علوم مراقبتی نظامی، شماره ۶، صص ۲۱۴-۲۲۰.
- مرعشی، سید علی و محرابیان، طاهره. (۱۳۹۴) رابطه سلامت معنوی و ابعاد دعا با عزت نفس در بیماران تحت درمان با دیالیز استان ایلام. مجله علوم مراقبتی نظامی، شماره ۶، صص ۲۱۴-۲۲۰.

- منطقی، منوچهر؛ توکلی، غلامرضا (۱۳۹۵)، نقش میانجی گری تاب آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد نوآورانه، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۷، ۲۵۵-۲۲۹
- مؤمنی، خدامراد. شهبازی راد، افسانه (۱۳۹۱)، رابطه بین معنویت، تاب آوری و راهبردهی مقابله ای با کیفیت زندگی دانشجویان، فصلنامه علوم رفتاری، شماره ۲۰، ص ۹۷-۱۰۷.
- مختارزاده، آزاده و آقاجانی، فهیمه (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی نارسایی های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال پنجم / شماره پانزدهم و شانزدهم، صص ۳۷-۵۰.
- محمودی، مریم؛ قهرمانی، محمد (۱۴۰۱)، شناسایی زمینه ها و اصول به کارگیری تکنیک میکرولرنینگ (یادگیری خرد) در آموزش و توسعه کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی
- منفرد، نوذر و زمانی، غلامحسین (۱۳۸۴). ارزیابی برنامه های بهسازی منابع انسانی در سازمان های جهاد کشاورزی، فصلنامه علوم کشاورزی و منابع طبیعی، شماره ۶، صص ۴۹-۵۲.
- مبینی، ولی اله؛ الوداری، حسن (۱۳۹۹)، تاثیر رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان تهران