

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.285090.1702>

Investigation the Status of Organizational Resilience Training with the Goal of Human Resource Management Efficiency in Tehran Municipality

Abstract

Nowadays, organization efficiency concept, is considered as one of the most important issues in the modern organizations. It is considered as an important concept, due to the beneficial information provides to the organizations` managers that increase organizational efficiency in the organization. The present article was done with the aim to determin organizational resilience training status and human resource management efficiency at Tehran municipality in 2019. The method was survey descriptive. The statistical society was all employees in 22 districts of Tehran municipality in 2019; among them 133 employees were selected in random classified method through Cochran formula. The information was gathered through researcher`s made questionnaire. The obtained results of one sample t-test revealed the status of municipality managers`attention to structural, managerial, communicative, recognition, behavioral and emotional factors was in average level. Moreover, the results of Friedman ranking test also proved that all six factors and their dimensions alongside together can improve organizational resilience with the aim of organization`s efficiency. Hence, it is possible to improve Tehran municipality employees` organizational resilience, including managers and other staff, in emergency situatons by considering structural issues with an accurate management, employees` cognitive features through communication creation among them and also by considering their behavior and emotions in the work place.

Key Words: Organizational Resilience, Training, Human Resource Management Efficiency, Tehran Municipality.

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.285090.1702>

بررسی هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی با وضعیت آموزش تاب آوری سازمانی در شهرداری تهران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵

محمد رضا زارعلی^۱

دکتر اسداله مهرآرا^{۲*}

دکتر محمد رضا باقرزاده^۳

چکیده

امروزه یکی از موضوعات مهمی که در سازمان های نوین حائز اهمیت می باشد، توجه به مقوله کارآمدی سازمانی می باشد و از این جنبه حائز اهمیت است که می تواند اطلاعات مفیدی را در اختیار مدیران سازمان قرار دهد تا بتواند تاب آوری و کارآمدی در سازمان را هر چه بیشتر افزایش دهد. مقاله حاضر با هدف بررسی هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی با وضعیت آموزش تاب آوری سازمانی در شهرداری تهران در سال ۱۳۹۸ انجام شد. روش تحقیق پیمایشی از نوع توصیفی می باشد. جامعه آماری شامل کارکنان در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران در سال ۱۳۹۸ بود که ۱۳۳ نفر از طریق فرمول کوکران و به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. یافته ها حاکی از آن است که نتایج آزمون تی تک نمونه ای وضعیت توجه مدیران شهرداری در سطح متوسط به عوامل ساختاری- مدیریتی- ارتباطی- شناختی- رفتاری- عاطفی را نشان داد. نتایج نشان داد که ارتقاء تاب آوری سازمانی شهرداری تهران؛ می توان با توجه به مسائل ساختاری در کنار مدیریت صحیح و توجه به ویژگی های شناختی کارکنان؛ با ایجاد ارتباط بین کارکنان و توجه به رفتار و عواطف ایشان در محل کار، تاب آوری سازمانی کارکنان شهرداری تهران اعم از مدیران و تمامی پرسنل در موارد اضطرار را ارتقاء داد. **واژگان کلیدی:** تاب آوری سازمانی، آموزش، هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی، شهرداری تهران.

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. (نویسنده مسئول)

mehrara_a@yahoo.com

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

امروزه سازمان‌ها باید قادر باشند تا در شرایط ناامن و متغیر محیط‌ها به بهترین نحو ممکن عمل کنند. به عبارتی سازمانی که قادر نباشد تا بحران محیط‌های ناامن را پشت سرگذارد، محکوم به نابودی است. سازمان‌های تاب‌آور انعکاس‌دهنده‌ی نوع سازمانی می‌باشند که قادر است علاوه بر حفظ کردن خود در این محیط ناامن، خود را رونق بخشیده و رو به پیشرفت حرکت کند، چرا که در این راستا قادر است تا بر روی چالش‌های غیرمنتظره سرمایه‌گذاری کند و از فرصت‌ها بهره‌برد (صالحی، ۱۳۹۴).

هر یک از مشکلات مرتبط با سازمان، ممکن است تأثیر متفاوتی بر سازمان داشته باشد. مالاک^۱ معتقد است نیروی انسانی و (سازمان‌های) تاب‌آور، به عنوان فرصت هستند. تاب‌آور بودن سازمان‌ها، بدین دلیل به عنوان فرصت است که این سازمان‌ها جهت سازگاری با تغییرات، تلاش کمتری می‌کنند، بنابراین پتانسیل بیشتری برای ارتقاء بهره‌وری و کیفیت دارند (مالاک، ۱۹۹۸). تاب‌آوری سازمانی، باعث هدایت ارزشها و استوار ماندن سازمان می‌شود (کار^۲، ۲۰۱۶؛ به نقل از محمدی شهرودی، ۱۳۹۷). سازمان‌های تاب‌آور، انعطاف‌پذیر و فعال هستند. همچنین پیش‌بینی‌کننده، ایجادکننده و استفاده‌کننده از فرصت‌های جدید در زمان‌های مختلف هستند (مالاک، ۱۹۹۸).

تاب‌آوری، سازمان‌ها را ملزم به تطبیق و قابلیت‌اطمینان بالا می‌کند تا بتوانند چالش‌ها را مدیریت نمایند. از تاب‌آوری سازمانی و تاب‌آوری جامعه اغلب به صورت مجزا نام برده شده اما جامعه نیز برای تاب‌آوری، توسط سازمان‌ها تأمین می‌گردد؛ بنابراین، تاب‌آوری سازمان‌ها تأثیر مستقیم بر خروج موفقیت‌آمیز جوامع از بحران می‌گذارد. از طرف دیگر، مدیریت تاب‌آوری برای سازمان‌هایی که در جستجوی پیشرفت تاب‌آوری کلی خود هستند، مهم است (مک مانوس^۳، ۲۰۰۸). اگر سازمان‌ها و افراد آن تاب‌آور باشند، در زمان بروز مشکل، تصمیمات صحیح اتخاذ می‌شود. برای مثال مدیران در برابر مشکلات، مقاومت بیشتری می‌کنند و از نظر روانی خود را کنترل می‌کنند، که این باعث اتخاذ تصمیمات درست می‌شود. همچنین در صورتی که تاب‌آوری سازمان به طور مؤثری بر تاب‌آوری نیروی انسانی تأثیر بگذارد، در صورت اخراج برخی از کارکنان، کارکنان باقیمانده با مشکلات روانی و عملکردی کمتری مواجه می‌شوند (محمدی شهرودی، ۱۳۹۷). در این مرحله است که نقش مدیریت منابع انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی در جهت هر چه تاب‌آورتر کردن سازمان و کارکنان آن مشخص می‌شود. همچنین امروزه سازمان‌ها به کمک ابزار مدیریت مؤثر^۴ و موفق منابع انسانی باعث بهبود کارایی^۵ و اثربخشی سازمان می‌شود (جمالی،

^۱Mallak

^۲ Car

^۳ McManus

^۴ Effective Management

^۵ Efficiency

الدیرانی و هاروود^۱، (۲۰۱۴). بویون^۲ (۲۰۰۳) مدعی است مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، هنگامی رخ می‌دهد که رهبری سازمان و ابزار مدیریت منابع انسانی موثر باشند. مدیریت منابع انسانی بر اقدامات اثربخش و مؤثری مبتنی است و می‌توان با استفاده مؤثر از افراد به اهداف فردی و سازمانی دست یافت (مانیستیتیا و فانگسوان^۳، ۲۰۱۵). در واقع سازمان‌های کارآمد یا اثربخش سازمان‌هایی هستند که از منابع انسانی و مادی و سرمایه‌های بیشترین و به صرفه‌ترین استفاده را به عمل می‌آورند. سازمان‌های کارآمد یا اثربخش ضمن شناسایی مداوم نیازهای مشتریان و تعامل سازنده و چند بُعدی با محیط پیرامون دارای مدیران و رهبران تأثیرگذار و نیروی انسانی کارآمد و توانمند می‌باشند. این سازمان‌ها ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن از راه جذب و تربیت منابع انسانی منحصر بفرد فراهم می‌کنند (آکگون^۴، ۲۰۰۷). کارآمدی یک سازمان از طریق صادره‌های سازمان سنجیده می‌شود نه میزان وارده‌ها (ملک زاده، ۱۳۸۸).

کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره نیروی انسانی خود اعمال می‌کند. این کارکردها ممکن است در یک یا همه حوزه‌های منابع انسانی مطرح شود. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب نظران کارکردهای متعددی را برای آن برشمرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اغلب موارد در این کارکردها اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره‌ای از اختلافها ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون سازمانی و تغییر سازمان‌ها و محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها در طی زمان است. بر اساس مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی، می‌توان این کارکردها را در جذب و به کارگماری، آموزش و پرورش، انگیزش و نگهداری، دسته‌بندی کرد (عباسپور، ۱۳۸۱).

پیشینه پژوهش

چن، ژی و لیو^۵ (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان تعریف، تصور و اندازع گیری معیارهای تاب‌آوری سازمانی انجام دادند. نتایج حاصل نشان داد ابعاد تاب‌آوری سازمانی در پنج بعد تاب‌آوری سرمایه، استراتژیک، فرهنگی، رابطه‌ای و یادگیری طبقه‌بندی می‌شوند.

کیم^۶ (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تاب‌آوری سازمانی و عملکرد نقش کارکنان پس از یک وضعیت بحرانی پرداخته است. نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که تاب‌آوری سازمانی با هدف کارکنان برای کسب مهارت، سازگاری و فعالیت اعضای سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری داشته است. بنابراین می‌تواند در اثربخشی سازمان پس از عبور از دوره‌ای بحرانی کمک بسیاری کند.

¹ Jamali, El Dirani & Harwood

² Boyne

³ Manistitya & Fongsuwan

⁴ Akgun

³ Chen, Xie & Liu

⁶ Kim

پرایاگ، چادوری، اسپکتور و اورچیسیتون^۱ (۲۰۱۸) مطالعه‌ای با عنوان تاب‌آوری سازمانی و عملکرد اقتصادی سازمان انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که عملکرد اقتصادی سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله میزان برنامه‌ریزی، ابعاد سازمان و بخش عملیاتی و عملکردی قرار دارند. برنامه‌ریزی، شرایط بازسازی تاب‌آوری زیرساخت‌های سازمانی را تسهیل کرده و به تدریج منجر به بهبود کارآمدی سازمانی می‌گردد.

منوچهری راد و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان سازگارپذیری یا پیشگامی: تحلیلی از انتخاب راهبرد مناسب تاب‌آوری سازمانی بر اساس ظرفیت و کیفیت نهادی محیطی درک شده انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که سه جریان تاب‌آوری: شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری موجب انتخاب نوعی الگوی پیشگامی می‌گردد که در آن رویکرد به شش عامل دسترسی به موفقیت، فرصت، تغییرات محیطی، ساختار سازمانی، اطلاعات و یادگیری با رویکرد سازگارپذیری سازمان‌های پیرو متفاوت است. بر این اساس به سیاست‌گذاران توصیه می‌شود با تحلیل و انتخاب الگوی مناسب تاب‌آوری سازمان، مدل کسب و کار سازمان را متحول نمایند.

رحیمی (۱۳۹۷) مطالعه‌ای با موضوع نقش توسعه منابع انسانی در تاب‌آوری سازمان انجام داد و نتایج این مطالعه نشان داد توسعه منابع انسانی در تاب‌آوری شرکت خودروسازی سایپا تأثیر معناداری دارد ($r=0/591, p<0/05$). توسعه منابع انسانی در آگاهی موقعیتی شرکت خودروسازی سایپا تأثیر معناداری دارد ($r=0/557, p<0/05$). توسعه منابع انسانی در آسیب‌پذیری‌های کلیدی شرکت خودروسازی سایپا تأثیر معناداری دارد ($r=0/694, p<0/05$). توسعه منابع انسانی ظرفیت تطابق‌پذیری شرکت خودروسازی سایپا تأثیر معناداری دارد ($r=0/602, p<0/05$).

سوال‌های تحقیق

- ۱- وضعیت آموزش تاب‌آوری با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران چگونه است؟
- ۲- رتبه بندی نقش آموزش هر یک از ابعاد ساختاری-مدیریتی-شناختی-ارتباطی-رفتاری-عاطفی در تاب‌آوری مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران چگونه است؟

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به صورت پیمایش از نوع توصیفی و از نظر ماهیت و شیوه جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته در بین ۱۳۳ نفر از کارکنان شهرداری کلانشهر تهران در سال ۱۳۹۸ با استفاده از فرمول کوکران به روش تصادفی طبقه‌ای در خصوص بالا بردن تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی انجام شد. جهت سنجش وضعیت آموزش ابعاد ششگانه تاب‌آوری سازمانی می‌باشد، پرسشنامه محقق ساخته‌ای در قالب ۱۶۹ گویه برای شش بعد ساختاری-مدیریتی-شناختی-رفتاری-ارتباطی-عاطفی محاسبه شد. جهت سنجش اعتبار گویه‌های هر عامل از اعتبار محتوایی و نظر سه نفر از صاحب‌نظران استفاده شد. جهت سنجش پایایی نیز از الفای

^۱ Prayag, Chowdhury, Spector & Orchiston

کرون باخ استفاده شد که طبق اطلاعات جدول (۱) پایایی همه ابعاد بالای ۰/۷ و مورد تایید قرار گرفت.

جدول (۱): پایایی گویه های ابعاد تاب آوری سازمانی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران

عوامل	مقدار پایایی
تاب آوری ساختاری مدیریت منابع انسانی	۰/۹۲
تاب آوری مدیریتی مدیریت منابع انسانی	۰/۹۳
تاب آوری شناختی مدیریت منابع انسانی	۰/۹۵
تاب آوری ارتباطی مدیریت منابع انسانی	۰/۹
تاب آوری رفتاری مدیریت منابع انسانی	۰/۹۳
تاب آوری عاطفی مدیریت منابع انسانی	۰/۹۱

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS و آزمون آماری تی تک نمونه ای برای وضعیت موجود هر یک از عامل ها در ارتقاء تاب آوری سازمانی منابع انسانی و از آزمون رتبه بندی فریدمن برای رتبه بندی شاخص های برتر در ارتقاء تاب آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی استفاده شد.

یافته های تحقیق

در بخش یافته ها ابتدا به وضعیت موجود تاب آوری سازمانی در شهرداری تهران در ابعاد مختلف پرداخته و سپس به اولویت بندی تاب آوری در ابعاد ششگانه مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است.

وضعیت آموزش تاب آوری در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران چگونه است؟

بر اساس اطلاعات جدول (۲) و مطابق آزمون t تک نمونه ای ملاحظه می گردد که وضعیت تاب آوری ساختار سازمانی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی با میانگین ۳/۵۵ بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) و مقدار $t = 8/79$ می باشد ($p < 0/05$)؛ در نتیجه ملاحظه می گردد توجه به ساختار سازمانی در شهرداری تهران به میزان ۶۳٪ در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی نقش داشته است. میانگین عامل های تشکیل دهنده ساختار سازمانی نیز بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) بوده که نشان دهنده نقش این عوامل در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی می باشد ($p < 0/05$).

جدول (۲) نتایج آزمون برای نقش تاب آوری ساختار سازمانی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	sig	آمار t
۱. طراحی نظام ارزیابی عملکرد	۱۳۳	۱۳۲	۳/۶۲	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۷/۴۲
۲. چابکی استراتژی، بینش ها و طرح های قوی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۴	۱/۰۲	۰/۰۰۰	۶/۱۳
۳. تدوین سیاست های شفاف با هدف تسهیل فعالیت ها	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۷	۰/۹۹	۰/۰۰۰	۶/۶۲
۴. طراحی نظام حقوق و دستمزدها، منابع مالی و فنی، طراحی نظام پاداش	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۲	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۴/۲۷
۵. تعیین خط مشی ها و سیاست های منابع انسانی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۸	۱/۰۶	۰/۰۰۰	۸/۷
۶. زیرسازی مناسب، استراتژی های برنامه ریزی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵	۱/۱	۰/۰۰۰	۵/۲۷
۷. اصول منابع انسانی، اشتراک منابع	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۱	۱/۰۳	۰/۰۰۰	۴/۶۵
نقش تاب آوری ساختار سازمانی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۵	۰/۷۲	۰/۰۰۰	۸/۷۹

ماهانامه علمی (مقاله علمی-پژوهشی) - جامعه شناسی سیاسی ایران، سال پنجم، شماره هشتم، مرداد ۱۴۰۱

همچنین مطابق جدول (۳) و بر اساس آزمون t تک نمونه ای ملاحظه می گردد که وضعیت تاب آوری مدیریتی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی با میانگین $۳/۵۴$ بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) و مقدار $t = ۸/۵۵$ می باشد ($p < ۰/۰۵$)؛ در نتیجه ملاحظه می گردد اعمال مدیریت صحیح در مقابل مخاطرات در شهرداری تهران به میزان ۶۳% در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی نقش داشته است. میانگین عامل های تشکیل دهنده مدیریتی نیز بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) بوده که نشان دهنده نقش این عوامل در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی می باشد ($p < ۰/۰۵$).

جدول (۳) نتایج آزمون برای نقش تاب آوری مدیریتی با هدف کارآمدی سازمانی

مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین ن	انحراف استاندارد	sig	آمار t
۱. تصمیم گیری مدیریتی و نوع رهبری در سازمان	۱۳۳	۱۳۲	۳/۷۸	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۹/۱۸
۲. مدیریت آسیب پذیری و ظرفیت انطباقی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۶	۱/۰۶	۰/۰۰۰	۵/۰۰۲
۳. مدیریت اضطرار و بحران	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۳	۱/۱۱	۰/۰۰۰	۴/۴۶
۴. آگاهی از وضعیت سازمان و منش تاب آوری	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۶/۳۵
۵. مدیریت عملکرد و ترویج تفکر سیستمی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۵	۰/۹۴	۰/۰۰۰	۵/۵
نقش تاب آوری مدیریتی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۴	۰/۷۳	۰/۰۰۰	۸/۵۵

همچنین طبق اطلاعات جدول (۴) و مطابق آزمون t تک نمونه ای ملاحظه می گردد که وضعیت تاب آوری شناختی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی با میانگین $۳/۵۱$ بالاتر از

میانگین فرضی جامعه (۳) و مقدار $t = ۶/۷۹$ می باشد ($p < ۰/۰۵$)؛ در نتیجه ملاحظه می گردد تاب آوری شناختی در مقابل مخاطرات در شهرداری تهران به میزان ۶۳٪ در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی نقش داشته است. میانگین عامل های تشکیل دهنده شناختی نیز بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) بوده که نشان دهنده نقش این عوامل در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی می باشد ($p < ۰/۰۵$).

جدول (۴) نتایج آزمون برای نقش تاب آوری شناختی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	sig	آمار t
۱. بررسی راه حل های نوین از طریق خلاقیت و نوآوری	۱۳۳	۱۳۲	۳/۶۱	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۶/۵۴
۲. دسترسی داشتن به اطلاعات شخصی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۳۹	۱/۱۴	۰/۰۰۰	۳/۹۵
۳. دسترسی افراد زبده، چابک و قاطع	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۹	۱/۰۱	۰/۰۰۰	۵/۶۴
۴. جستجوی هدفمند پاسخ و کنکاش درباره مقاصد سازمان	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۸	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۶/۶۶
نقش تاب آوری شناختی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۱	۰/۸۷	۰/۰۰۰	۶/۷۹

همین طور مطابق جدول (۵) و بر اساس آزمون t تک نمونه ای ملاحظه می گردد که وضعیت تاب آوری ارتباطی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی با میانگین ۳/۵۴ بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) و مقدار $t = ۷/۱۷$ می باشد ($p < ۰/۰۵$)؛ در نتیجه ملاحظه می گردد تاب آوری ارتباطی در مقابل مخاطرات در شهرداری تهران به میزان ۶۳٪ در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی نقش داشته است. میانگین عامل های تشکیل دهنده ارتباطی نیز بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) بوده که نشان دهنده نقش این عوامل در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی می باشد ($p < ۰/۰۵$).

جدول (۵) نتایج آزمون برای نقش تاب‌آوری ارتباطی با هدف کارآمدی سازمانی
مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	sig	آمار t
۱. مدیریت ارتباط، روابط اجتماعی و توسعه روابط بین فردی و منابع	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۴	۱/۱	۰/۰۰۰	۵/۶۹
۲. مشارکت استراتژیک، توسعه مشارکت و پویایی در شبکه ارتباطات	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۳	۱/۰۹	۰/۰۰۰	۴/۵۸
۳. روابط درون سازمانی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۶۷	۱/۰۵	۰/۰۰۰	۷/۳۵
۴. سیستم اطلاعات و دانش در سطح گسترده، سیستم نیروی کار و مسئولیت شغلی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۳	۱/۰۵	۰/۰۰۰	۴/۷۸
۵. روابط برون سازمانی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۶۴	۱/۰۰۶	۰/۰۰۰	۷/۴۳
نقش تاب‌آوری ارتباطی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۴	۰/۸۷	۰/۰۰۰	۷/۱۷

همین‌طور بر اساس اطلاعات جدول (۶) و مطابق آزمون t تک نمونه ای ملاحظه می‌گردد که وضعیت تاب‌آوری رفتاری با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی با میانگین ۳/۴۲ بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) و مقدار $t = ۵/۲۱$ می‌باشد ($p < ۰/۰۵$)؛ در نتیجه ملاحظه می‌گردد

تاب آوری رفتاری در مقابل مخاطرات در شهرداری تهران به میزان ۶۱٪ در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی نقش داشته است. میانگین عامل های تشکیل دهنده رفتاری نیز بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) بوده که نشان دهنده نقش این عوامل در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی می باشد ($p < 0/05$).

جدول (۶) نتایج آزمون برای نقش تاب آوری رفتاری با هدف کارآمدی سازمانی

مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین ن	انحراف استاندارد	sig	آمار t
۱. طراحی پاسخ های متعارف و قاطع در برابر چالش های بی سابقه	۱۳۳	۱۳۲	۳/۵۱	۱/۱	۰/۰۰۰	۵/۳۷
۲. مدیریت بازخوردها، نگرش مثبت به تغییر	۱۳۳	۱۳۲	۳/۳۶	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۳/۷۵
۳. یادگیری و کسب تجربه، تشویق و افزایش روحیه کارکنان	۱۳۳	۱۳۲	۳/۳۷	۱/۰۳	۰/۰۰۰	۴/۲
نقش تاب آوری رفتاری با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران	۱۳۳	۱۳۲	۳/۴۲	۰/۹۴	۰/۰۰۰	۵/۲۱

همین طور مطابق جدول (۷) و بر اساس آزمون t تک نمونه ای ملاحظه می گردد که وضعیت تاب آوری عاطفی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی با میانگین ۳/۴۷ بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) و مقدار $t = 5/7$ می باشد ($p < 0/05$)؛ در نتیجه ملاحظه می گردد تاب آوری رفتاری در مقابل مخاطرات در شهرداری تهران به میزان ۶۲٪ در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی نقش داشته است. میانگین عامل های تشکیل دهنده عاطفی نیز بالاتر از میانگین فرضی

جامعه (۳) بوده که نشان دهنده نقش این عوامل در کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی می باشد ($p < 0/05$).

جدول (۷) نتایج آزمون برای نقش تاب‌آوری عاطفی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران

متغیرها	تعداد	درج		آمار t	sig
		میان گین	انحراف استاندارد		
۱. پذیرش، حمایت، احساس صمیمیت و اشتراک رفتار	۱۳	۱۳۲	۳/۵۴	۰/۰۵۹	۰/۰
۲. احترام، اعتماد و انعطاف پذیری	۱۳	۱۳۲	۳/۴۴	۰/۵۱	۰/۰
۳. تحمل فشار و مقاومت	۱۳	۱۳۲	۳/۴۷	۰/۴۷	۰/۰
نقش تاب‌آوری عاطفی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران	۱۳	۱۳۲	۳/۴۷	۰/۵۷	۰/۰

رتبه بندی نقش آموزش هر یک از ابعاد ساختاری - مدیریتی - شناختی - ارتباطی - رفتاری - عاطفی در تاب‌آوری مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران چگونه است؟ بر اساس آزمون فریدمن انجام گرفته جهت رتبه بندی نقش هر یک از ابعاد ساختاری - مدیریتی - شناختی - ارتباطی - رفتاری - عاطفی در تاب‌آوری مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران، ملاحظه می‌گردد مطابق اطلاعات جدول (۹) نمره میانگین در تمامی ابعاد تاب‌آوری سازمانی نزدیک به هم بودند؛ بدین ترتیب که بعد تاب‌آوری ارتباطی با ۳/۶۶، بعد ساختاری با ۳/۵۹، بعد عاطفی با ۳/۵۱، بعد مدیریتی با ۳/۴۹، بعد شناختی با ۳/۴۷ و بعد رفتاری با ۳/۲۷ قرار دارند. مطابق جدول (۸) نیز مشاهده می‌شود مقدار $\chi^2 = 3/33$ با سطح معنی داری آزمون $p = 0/64$ می‌باشد. در نتیجه تمامی ابعاد ساختاری، مدیریتی، شناختی، ارتباطی، رفتاری و عاطفی در یک سطح می‌توانند در تاب‌آوری نمودن شهرداری تهران نقش داشته باشند ($p > 0/05$).

جدول (۸) اولویت بندی تاب آوری در ابعاد ساختاری، مدیریتی، شناختی، ارتباطی، رفتاری، عاطفی

مدیریت منابع انسانی

عوامل	میانگین رتبه
تاب آوری ساختاری مدیریت منابع انسانی	۳/۵۹
تاب آوری مدیریتی مدیریت منابع انسانی	۳/۴۹
تاب آوری شناختی مدیریت منابع انسانی	۳/۴۷
تاب آوری ارتباطی مدیریت منابع انسانی	۳/۶۶
تاب آوری رفتاری مدیریت منابع انسانی	۳/۲۷
تاب آوری عاطفی مدیریت منابع انسانی	۳/۵۱

جدول (۹) نتایج آزمون فریدمن جهت اولویت بندی رتبه ها

تعداد	۱۳۳
χ^2	۳/۳۳
درجه آزادی	۵
P	۰/۶۴

نتیجه گیری

نتایج نشان می دهد که ایجاد سازمانی هدفمند جهت تعیین برنامه ها و سیاستگزاری هایی با هدف تاب آوری نیروی انسانی و تناسب خط مشی و سیاست علمی کارشناسی در حوزه منابع انسانی با منابع موجود و یکپارچگی در برنامه ریزی سازمانی از طریق شناسایی فرصت ها، خطرات، چالش ها و نقاط قوت و ضعف سازمانی و طراحی برنامه استراتژیک چند بعدی با در نظر گرفتن تخصص، مهارت، پویایی، روزآمدی، تعهد و خلاقیت به تدوین چارت های سازمانی چلبک و خلاقانه با توزیع قدرت سازمانی و تعیین اختیارات افراد در سازمان و آزادی عمل در کار به مدیران و تهیه و تدوین سیاست های شفاف و بی واسطه و منطبق با نیاز سازمان و بازنویسی چارت و تعیین دقیق شرح وظائف با کوچک سازی شغلها و آموزش کارکنان جهت مواجهه با هر نوع مخاطره و مشکل سازمانی و کسب دانش نوین و لزوم مطالعات مرتبط جهت تعیین میزان اختیارات در مشاغل پرمخاطره صورت پذیرد. همچنین با تعیین چشم انداز سازمانی به تبیین و تعیین استراتژی های سازمانی کارآمد پرداخته و جهت پیاده سازی تفکر سیستمی مثبت در سازمان از طریق توجه به شایسته سالاری و داشتن مشروعیت اجتماعی و فنی با تأیید مدیران مافوق، آموزش هدفمند کارکنان تخصصی به افراد و ارائه وضعیت موجود کارکنان و سازمان در نمودار شبکه ای جهت مقایسه پیشرفت یا پسرفت سازمان و گزارش آن اقدام نمایند. در کنار این عوامل؛ رعایت اصول تخصصی و روانشناسی در گزینش کارکنان و ورود نیروهای کارآمد به سازمان و ایجاد حس معناداری و انگیزه در کارکنان جهت رضایتمندی و تعهد سازمانی بیشتر در آنان و انتخاب مناسب آنان و طراحی نظام پاداش منطبق بر تشویق و تنبیه هر سه ماه یکبار برگزاری دوره های آموزشی مرتبط و متناسب با پست شغلی کارکنان صورت نتایج پژوهش چیت کران (۱۳۹۵) نشان داد که عوامل درون سازمانی و برون سازمانی در تاب آوری شرکتها تاثیر گذار است. اما عوامل درون سازمانی در بالا بردن تاب آوری سازمانی نقشی اساسی تر دارد در بین عوامل درون سازمانی عامل مدیریت با زیر معیار نگرش به تغییر از بالاترین اولویت برخوردار است. همچنین توجه مدیران به بعد رفتاری در سازمان در جهت بالا بردن تاب آوری سازمانی از طریق درایت و تیزبینی و کمک به کارکنان در کسب دانش و تجربه می توانند بازخوردهای مختلف را مدیریت نمایند.

مدیران باید بتوانند با پیاده سازی حمایت مدیریتی از طریق ایجاد حس اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان، توجه به عواطف و احساسات فردی جهت تشخیص روحیه درون گرا یا برون گرای آنان و ترغیب ایشان به انجام امور جمعی، ایجاد حس اطمینان و اعتماد بین کارکنان و استفاده از نظام پاداش مناسب، تقویت عملکرد سازمان در حوزه عاطفی و افزایش کارآمدی در تقویت روحیه مشارکت با داشتن مسیر صحیح و اثربخش و مدیریت اخلاقی و برخورد محرمانه و استفاده از روش های رهبری خلاق همراه با برطرف سازی نیازهای مالی و معنوی کارکنان از نظر عاطفی نیز کارکنان را بی نیاز نمایند. در مجموع با توجه به مسائل ساختاری در کنار مدیریت صحیح و توجه به ویژگی های شناختی کارکنان؛ با ایجاد ارتباط بین کارکنان و توجه به رفتار و عواطف ایشان در

محل کار می‌توان تاب‌آوری سازمانی کارکنان شهرداری تهران اعم از مدیران و کارشناسان و تمامی پرسنل در موارد اضطرار را ارتقاء داد. پس از بحث و نتیجه‌گیری و مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نظریه‌ها و تحقیق‌های پیشین؛ می‌توان چنین تبیین نمود که برای افزایش تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی؛ طبق الگوهای شش‌گانه‌شناسایی شده و مدل طراحی شده تحقیق حاضر؛ توجه به ابعاد مختلف ساختاری- مدیریتی- شناختی- ارتباطی- رفتاری و عاطفی همزمان می‌بایست مورد توجه مدیران و مسئولین شهرداری تهران قرار گیرد. عدم توجه به یکی از این ابعاد می‌تواند در تسریع اثرگذاری سایر ابعاد تداخل ایجاد نماید. در نتیجه مدیران می‌بایست در توجه همزمان به اجرای اهداف سازمان منطبق با ساختار صحیح؛ به مسائل شناختی، ارتباطی، رفتاری و عاطفی نیز در سطح سازمان توجه ویژه‌ای مبذول دارند تا بتوانند در مواقع اضطرار و بحران از کارکنان موفق و شایسته انتظار همکاری و کمک به رفع بحران را داشته باشند. همچنین در بعد ساختاری نیز پیشنهاد می‌شود؛ اصول آموزشی مناسب و مانورها و دوره‌های آموزشی برگزار شود. چارت‌های سازمانی چابک و خلاقانه منطبق با سیاست‌های شفاف و بی‌واسطه با نیاز سازمان تدوین شود. خط‌مشی و سیاست علمی کارشناسی در حوزه منابع انسانی با منابع موجود ترسیم شود. همین‌طور در کار به مدیران حق انتخاب و اختیار و آزادی عمل داده شود و در نهایت جهت آموزش و توسعه کارکنان تخصیص مالی در نظر گرفته شود. در بعد شناختی نیز پیشنهاد می‌شود؛ تخصص‌ها و مهارت و شایستگی افراد در مواجهه با خطرات سازمانی جهت افزایش روحیه سازمانی شناسایی شود. افراد خلاق و با استعداد در سازمان شناسایی شوند. مانورهای مختلف آموزشی جهت ارتقاء چابکی و ایجاد جرأت تصمیم‌گیری قاطع در کارکنان در زمان بحران برگزار شود. در بعد ارتباطی نیز پیشنهاد می‌شود؛ نشست‌های تخصصی و دوره‌های آموزشی برای کارکنان جهت مشارکت پویا در شبکه ارتباطات برگزار شود. زیرساخت‌های مدیریت دانش از طریق ایجاد روابط بین افراد در مواجهه با بحران راه‌اندازی شود. نرم افزارهای ارتباط جمعی برای کارکنان سازمان راه‌اندازی شود. روابط درون سازمانی میان مدیران و کارکنان تسهیل شود و روابط و فسادزدایی در سازمان ریشه‌کن شود. در بعد رفتاری نیز پیشنهاد می‌شود؛ دوره‌های آموزشی آمادگی با تغییرات سازمانی و تحقیق و توسعه در زمینه مدیریت بازخورد و تغییر نگرش مثبت کارکنان برگزار شود. همچنین دوره‌های آموزشی نوین ویژه همراه با یادگیری و توانمندی جهت افزایش تاب‌آوری سازمانی در بین مدیران و کارکنان اجرا شود. همین‌طور یادگیری و کسب تجربه قبل و پس از تصدی شغل با بروزرسانی و کسب دانش نوین موجب بروز رفتار مناسب جهت تقویت تاب‌آوری سازمانی صورت پذیرد. در بعد عاطفی نیز پیشنهاد می‌شود؛ حمایت مدیریتی با ایجاد حس اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان برقرار شود. همچنین حس اطمینان و اعتماد بین کارکنان ایجاد شود و از نظام پاداش مناسب استفاده شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود؛ جلسات گروهی، اردوهای خانوادگی و مانورهای دوره‌ای جهت افزایش احترام، اعتماد و انعطاف‌پذیری بین کارکنان و مدیران تدارک دیده شود.

اصیلی، غلامرضا، افخمی، مهدی، ابراهیمی، محسن و ورمزیار، محسن. (۱۳۹۵). تبیین مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور؛ رویکردی نو با تأکید بر چهار وجهی منابع انسانی. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هفتم، شماره ۲۸. ایزدی، حسین. ۱۳۹۶. شناسایی مولفه های موثر در کاهش تاب آوری سازمانها در شرایط بحرانی با استفاده از مدل تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی سازمان آتشنشانی شهرستان آمل). فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران، دوره هفتم، شماره چهارم.

تقی زاده یدکی، امیر. ۱۳۹۸. بررسی تأثیر تاب آوری سازمانی بر عملکرد نوآورانه در شرکت آریان دان رشد. پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی، مالی.

خالقی، مجید. ۱۳۹۶. توسعه ظرفیت تاب آوری سازمانی از طریق مدیریت منابع انسانی استراتژیک مورد مطالعه: شرکت توزیع بهرسان دارو. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد هشتگرد.

رحیمی. نسرین. ۱۳۹۷. نقش توسعه منابع انسانی در تاب آوری سازمان. پایان نامه کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق.

صالحی، سیده آلاء. (۱۳۹۴). تأثیر سیاستهای منابع انسانی بر تاب آوری سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی دانشکده پردیس تحصیلات تکمیلی خود گردان.

عباسپور، عباس. (۱۳۸۱). مقایسه کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی. مجله دانش مدیریت، شماره ۵۱.

منوچهری راد، رضا، زندحسامی، حسام و داوری، علی. (۱۳۹۹). سازگارپذیری یا پیشگامی: تحلیلی از انتخاب راهبرد مناسب تاب آوری سازمانی بر اساس ظرفیت و کیفیت نهادی محیطی درک شده. نشریه علمی مدیریت نوآوری، سال ۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۹. صص ۳۱-۱.

ب) انگلیسی

Al- Ayed, S. I. 2019. The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals. *VERSLAS: Teorija in Praktika/ Business: Theory and practice*, 20: 179-186.

Bruneau, M. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities, *Earthquake Spectra*, Vol. 19, Pp. 733-752, 2003.

Bruneau, M. Chang, R. Eguchi, G. Lee, T. Rourke'O, A. Reinhorn, M. (2003). "A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities", *Earthquake Spectra*, VOL. 19, Pp. 8-15

Caralli Richard A., Julia H. Allen, Pamela D. Curtis, David W. White, & Lisa R. Young, 2010. *CERT® Resilience Management Model, Version 1.0: Improving Operational Resilience Processes*, TECHNICAL REPORT, CMU/SEI-2010-TR-012, ESC-TR- 2010-012, Software Engineering Institute, [Http:// www.Cert.Org/ Resilience](Http://www.Cert.Org/Resilience).

- Chen, R., Xie, Y. & Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, 13, 2517, 1-25
- Jamali, D.R., El Dirani, A.M. & Harwood, I. A. (2014). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM concretion model. *Business Ethics. A European Review*, 24(2): 125-143.
- Ikiriko, I., Jaja, P. S. A. & Eketu, C. A. 2017. Performance management and organizational resilience: A study of commercial banks in Port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research/ Social & Management Sciences*, Vol. 3, Issue 11, November 2017. Pp: 86-110.
- Khan, Z, Rao-Nicholson, R, Akhtar, (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *International Journal of Human Resource Management*, 30 (8): 1342-1369.
- 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), 1-29.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E.(2009). *Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment*. UTSA, College of Business
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L.(2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 21, pp: 243-255.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work .*Industrial Management*.
- McGuinness, M., & Johnson, N.(2014). Exploiting social capital and pathdependent resources for organisational resilience: Preliminary findings from a study on flooding. *Procedia Economics and Finance*, 18(1), pp: 447-455.
- Manistitya, M. & Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model. *Research Journal of Business Management*, 9(1): 157-172.
- McManus, S. T. (2008). *Organizational resilience in New Zealand* (Doctoral dissertation, University of Canterbury)
- Okuwa, J. A., Nwuche, C. A. & Anyanwu, S. A. C. (2016). Human Capital Development and Organizational Resilience in Selected Manufacturing Firms in Rivers State. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, Vol. 3, Issue 2, Month: March- April 2016, pp: 43-50.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S. & Orchiston, C. 2018. Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, June 2018. Available at Science Direct, DOI: 10.1016/j.annals.2018.06.006.

- Richtner, A., & Sodergren, B. 2008. Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. Vol 4. No 3. pp 257-275
- Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., Roger, D. 2010. Benchmark Resilience a Study of the Resilience of Organizations in the Auckland Region, *Resilient Organizations Research Report*
- Tonkin, K. 2016. *Building employee resilience through wellbeing in organizations*. A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science in applied psychology, University of Canterbury.
- Trifoglio, V. 2018. *Connections between resilience, work-related factors and perceived organizational practices; Focus on older Finnish nurses*. Management and organizations master`s thesis, May2018.
- Zhang, L. 2016. The impact of human resource management on organizational effectiveness. *Chemical Engineering transactions*, Vol. 51, 895-900.