

## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article

doi 10.22034/smsj.2024.401628.1871



### The effect of human resource management strategies on organizational resilience with strategic agility

Vida Shayanmehr\*, MA graduated, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Saeed Jafarinia, Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Soheila Khoddami, Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

#### ARTICLE INFO

##### Article History

Received: 11 June 2023

Revised: 27 January 2024

Accepted: 3 February 2024

##### Keywords

Human resource management strategies, Strategic agility, Organizational resilience

Corresponding Author Email: s-

Vida.shayanmehr@gmail.com

#### ABSTRACT

The main objective of this research was to investigate the impact of human resource management strategies on organizational resilience with the mediation of strategic agility. The current research method was applied in terms of purpose and descriptive-correlational and survey in terms of nature. This research's statistical population was the Tehran metropolis's manufacturing companies. Based on the method of Klein (2010), the sample size for the current research was estimated to be 200 people. The sampling method of this research was convenient sampling. In this research, Nakaweesi's (2018) Human Resource Management Strategies Questionnaire, Park et al.'s (2017) Strategic Agility Questionnaire (2017), and McManus's (2007) Organizational Resilience Questionnaire were used to collect data. In this research, the data was analyzed through structural equation modeling (SEM) using SPSS 25 and LISREL 8.8 software; The findings of this research showed that human resource management strategies had a positive effect on organizational resilience and strategic agility; Strategic agility also had a positive effect on organizational resilience; The mediating role of strategic agility in the relationship between human resource management strategies and organizational resilience was also confirmed. Therefore, according to the research results, the manufacturing companies of the Tehran metropolis should especially apply human resource management strategies in the organization and strengthen the strategic agility of the organization in order to improve their organizational resilience.

#### How to cite this article:

Shayanmehr, V., Jafarinia, S., & Khoddami, S. (2025). The effect of human resource management strategies on organizational resilience with strategic agility, *Journal of Strategic Management Studies*, 63(16), 39-60. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2024.401628.1871>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In today's world, the concept of organizational resilience has a tremendous effect for any organization due to the severe turbulence of the business environment. Organizational resilience refers to the organization's ability to anticipate existing threats, effectively adapt to adverse events, and adapt to changing situations. Iranian manufacturing organizations, which have been put under severe pressure by the sanctions, have no choice but to strengthen their organizational resilience, otherwise they are doomed to decline and destruction. The most important variables in the business world, which can be considered to increase the resilience of the country's manufacturing organizations, are undoubtedly the use of human resource management strategies and achieving strategic agility. Through human resources management strategies in the phases of selection, recruitment, maintenance, training and development of human resources, employees can always be kept in peak conditions in terms of technical, human, cognitive, spiritual and psychological aspects and by improving the psychological resilience of employees also improved organizational resilience. Also, strategic agility is one of the indispensable prerequisites for organizational resilience and is closely related to the concept of resilience. Therefore, the aim of this research was to investigate the effect of human resource management strategies on organizational resilience with the mediation of strategic agility.

### Methodology

The current research method was applied in terms of purpose and descriptive-correlational and survey in terms of nature. In the current research, the statistical population included manufacturing companies in Tehran metropolis. Due to the fact that the structural equation modeling (SEM) technique was used in the current research to test the research hypotheses, the sampling formula specific to structural equation modeling (SEM) was used. Therefore, based on Klein's (2010) method, the sample size in this research was estimated 200 samples (200 managers). The sampling method of this research was available sampling. In order to measure the variable of human resources management strategies (with the dimensions of recruitment, service compensation, training and development, job security, Performance Appraisal, employee participation and career path planning) from Nakaweesi 42-item questionnaire (2018), in order to measure the variable of strategic agility (with the dimensions of Sensing agility, decision-making agility and Acting Agility) from the Park et al. (2017) 15-item questionnaire and to measure the variable of organizational resilience (with the dimensions of situational awareness, key vulnerabilities and Adaptive Capacity) from McManus (2007) 67-item questionnaire was used. In the research questionnaires, an interval scale in the 5-point Likert spectrum was used from "completely agree (5)" to "completely disagree (1)". The validity of the questionnaire was confirmed through content validity and asking opinions from academic experts and professors, as well as factor validity using confirmatory factor analysis (CFA). The reliability results also showed that the variable of human resource management strategies with Cronbach's alpha coefficient of 0.855, the strategic agility variable with Cronbach's alpha coefficient of 0.896 and the organizational resilience variable with Cronbach's alpha coefficient of 0.945 are in a favorable situation. Cronbach's alpha coefficient of the whole questionnaire was calculated as 0.945.

### Results and Discussion

The findings of the descriptive section showed that the average of all three research variables and the 13 dimensions related to them were a little higher than the average (i.e. the number 3 in the 5-point Likert scale). The average score of human resource management strategies was 3.5348, the average score of strategic agility was 3.6428, and the average score of organizational resilience was 3.5573. The dimension of training and development in the variable of human resources management strategies with an average of 3.7150, the dimension of Sensing Agility in the the variable of strategic agility with an average of 3.8217 and the dimension of Adaptive Capacity in the variable of organizational resilience with an average of 3.5593 were in the first place. According to the normality of the data distribution, the Pearson correlation



coefficient of the variable of human resource management strategies and organizational resilience was equal to 0.886, human resource management strategies and strategic agility was equal to 0.750 and strategic agility with organizational resilience was 0.787. The results related to the hypotheses test showed that human resource management strategies with a path coefficient of 0.92 have a positive and significant effect on organizational resilience, human resource management strategies with a path coefficient of 0.56 have a positive and significant effect on strategic agility, strategic agility with a path coefficient of 0.72 had a positive and significant effect on organizational resilience, and finally, human resource management strategies with a path coefficient of 0.40 had a positive and significant effect on organizational resilience through strategic agility.

#### **Conclusion**

According to the research results, human resources management strategies, either directly or indirectly, play a vital role in improving organizational resilience; therefore, the officials of manufacturing companies in Tehran metropolis should improve and upgrade the dimensions of human resource management strategies in the company. Also, based on the findings of the current research, strategic agility directly leads to the promotion and improvement of organizational resilience; therefore, managers of manufacturing companies in Tehran metropolis can improve their organizational resilience by promoting strategic agility.

**Keywords:** Human resource management strategies, Strategic agility, Organizational resilience



## تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با چابکی استراتژیک

ویدا شایان‌مهر\*، کارشناسی ارشد کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران

سعید جعفری‌نیا، دانشیار دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران، ایران

سهیلا خدای، دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

| چکیده   | اطلاعات مقاله   |
|---|---|
| <p>هدف پژوهش بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی استراتژیک می‌باشد. روش پژوهش، از لحاظ هدف کاربردی و از جنبه ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی و از نوع پیمایشی است. جامعه پژوهش، شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران هستند. بر مبنای روش کلان‌حجم نمونه برای تحقیق کنونی برابر با ۲۰۰ شرکت می‌باشد که از هر شرکت یک مدیر انتخاب شد. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس بودن است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی ناکوویسی، پرسشنامه چابکی استراتژیک پارک و همکاران و پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی مک مانوس استفاده شده است. در تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 25 و LISREL 8.8 مورد تجزیه تحلیل قرار گرفتند؛ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی و چابکی استراتژیک دارد؛ چابکی استراتژیک نیز تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی دارد؛ نقش میانجی‌گری چابکی استراتژیک در رابطه بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با تاب‌آوری سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به نتایج تحقیق، شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران جهت ارتقاء قدرت تاب‌آوری سازمانی خود باید به‌طور ویژه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را در سازمان به‌کار گیرند و چابکی استراتژیک سازمان را تقویت نمایند.</p> | <p><b>سابقه مقاله</b><br/>تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۱<br/>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۰۶<br/>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۴</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b><br/>استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی،<br/>چابکی استراتژیک،<br/>تاب‌آوری سازمانی</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b><br/>Vida.shayanmehr@gmail.com</p> |

استناد به این مقاله: شایان‌مهر، ویدا؛ جعفری‌نیا، سعید؛ خدای، سهیلا (۱۴۰۴). تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با چابکی استراتژیک. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۳)، ۶۰-۳۹.

## ۱. مقدمه

در دهه اخیر، توسعه نظری در علوم مدیریت و روانشناسی روند جدیدی در جهان کسب‌وکار ایجاد کرده است؛ این روند همراه با مفهومی به نام تاب‌آوری سازمانی<sup>۱</sup> است که انقلابی در محیط فرارقابتی<sup>۲</sup> امروزی شناخته می‌شود [۱۶]، [۲۷]، [۳۳]. حال به دلیل جهانی‌سازی، پیشرفت‌های شتابان فناوریانه و امواج سریع و خروشان رقابتی، شاهد تغییرات سریع و شدید در محیط کسب‌وکار بوده‌ایم که سازمان‌ها را مجبور کرده است، انعطاف‌پذیرتر، تاب‌آورتر و دارای برنامه‌ریزی بیش‌فعالانه<sup>۳</sup> باشند تا بتوانند در چنین شرایطی بقای خود را تضمین کرده، به پایداری در کسب‌وکار دست یابند و رقابت‌پذیری بلندمدت خود را افزایش دهند [۵، ۱۹، ۲۶، ۶۴].

هم‌زمان با پیچیدگی و بی‌ثباتی محیط‌های سازمانی امروزی و پویایی و تلاطم شدید آن، مفهوم تاب‌آوری سازمانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته و به تمرکز تحقیقاتی محققان و دانشمندان تبدیل شده است [۲۹]. تاب‌آوری سازمانی سازمان‌ها را توانمند می‌سازد تا در برابر سایر رقبای خود به مزیت رقابتی پایدار<sup>۴</sup> دست یابند و موفقیت کوتاه‌مدت و به‌خصوص بلندمدت سازمان را تضمین می‌نماید [۳۳] و [۲۹]. نظر به اهمیت غیرقابل‌انکار متغیر تاب‌آوری سازمانی جهت مواجهه با چالش‌های جدید سازمان‌های تولیدی در محیط شدید رقابتی [۳ و ۱۹]، و مشکلات فراوان صنایع تولیدی در بسیاری از کشورهای درحال توسعه مانند ایران [۴ و ۱۹]، مهم‌ترین چالش و مساله پیش‌روی سازمان‌های امروزی به‌خصوص سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران، وجود ساختارهای سنتی است که سازمان‌های تولیدی را به‌طور اعم و سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران را به‌طور اخص به سازمانی سست تبدیل نموده است؛ چنین سازمانی با چنین وضعیتی در محیط متغیر، تلاطم و پیچیده، جهانی‌سازی شده و فرارقابتی با تغییرات سریع و پیشرفت‌های فزاینده‌ی فناوریانه توان بقاء و رقابت با سایر سازمان‌ها را نخواهد داشت و محکوم به زوال خواهد بود [۱۶، ۲۷ و ۳۳]. بنابراین، حل این مساله و ارتقاء قدرت تاب‌آوری سازمانی سازمان‌های تولیدی ایرانی، به‌خصوص سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران به امری حیاتی تبدیل شده است؛ لذا سازمان‌ها در کشور هرچه تاب‌آورتر باشند قدرت بقاء، و در مراحل بعدی رشد و توسعه‌ی آن‌ها در محیط متغیر و متلاطم بازار کشور و منطقه ارتقاء و درجه آسیب‌پذیری آن‌ها در برابر هجمه تغییرات محیطی کاهش می‌یابد. سازمان‌ها از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی صحیح و کارآمد می‌توانند با ساختاردهی مجدد کارها متناسب با محیط کسب‌وکار امروزی، کار را از حالتی سست خارج کرده و با بهبود رویه‌های سازمانی کارکنانی با قابلیت‌های بالا را پرورش دهند و آن‌ها را به نیروی پرانگیزه، چابک، تاب‌آور، انطباق‌پذیر، خلاق و نوآور با روحیه بالا برای سازمان تبدیل نمایند، چنین نیرویی بی‌شک قدرت چابکی و تاب‌آوری سازمان را به‌شدت ارتقاء می‌دهد [۱۹، ۱۰، ۳۴ و ۵۵]. ارتقاء قدرت چابکی و تاب‌آوری سازمان یک فراقابلیت ضروری برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، بقاء، رشد، توسعه و موفقیت سازمان‌های تولیدی امروزی است [۲۹ و ۵۹، ۶۳]، و منجر به ایجاد بهره‌وری بهینه و عملکرد برتر و متعالی در سازمان‌ها می‌گردد [۱۶ و ۳۳]. به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به مدیران کمک می‌کند تا حداکثر عملکرد کارکنان را برانگیزانند. زمانی که کارکنان در حداکثر عملکرد خود باشند، بی‌شک قدرت تاب‌آوری و چابکی بالاتری را به سازمان تزریق می‌نمایند. مطالعات از اهمیت غیرقابل‌انکار استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی جهت ارتقاء تاب‌آوری سازمانی [۳۸، ۴۱، ۳۴، ۱۹، ۱۰، ۴۲ و ۴۵] و چابکی استراتژیک [۵]؛ حکایت دارد. از طرف دیگر تاب‌آوری ارتباط بسیار نزدیکی با چابکی استراتژیک دارد؛ در واقع، سازمان‌های چابک‌تر، تاب‌آور ترند [۱۰]، در قرن ۲۱ با اقتصاد جهانی‌سازی شده و دانش‌بنیان هیچ سازمانی بدون چابکی استراتژیک، قادر به بقاء و دستیابی به مزیت رقابتی نمی‌باشد و چابکی استراتژیک که یک استراتژی حیاتی کسب‌وکار است به سازمان‌ها در صنایع مختلف در دستیابی به تاب‌آوری سازمانی و در پی آن مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند [۵۲]. مطالعات نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک نقشی حیاتی در ارتقاء توانایی مواجهه با تهدیدات آتی، بقاء کسب‌وکار و ارتقاء قدرت رقابت‌پذیری و نهایتاً تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند [۶۲].

علی‌رغم، اهمیت حیاتی مفهوم تاب‌آوری سازمانی برای سازمان‌ها (به‌خصوص سازمان‌های ایرانی)، مطالعات محدودی در زمینه عوامل تأثیرگذار بر تاب‌آوری سازمانی انجام شده است [۲۷ و ۵۸]؛ و همین مطالعات محدود نیز بر کشورهای توسعه‌یافته متمرکز شده است؛ لذا در تحقیق حاضر قصد بر این است با انجام تحقیق در زمینه عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در کشور درحال توسعه‌ای چون ایران و سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران، متغیرهای کلیدی تأثیرگذار بر تاب‌آوری سازمانی را شناخت و به تبیین و توضیح تأثیر و تأثر آن‌ها پرداخت و گامی بلند به‌سوی پر کردن این شکاف برداشت، تا سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران با توجه درک و شناختی که حاصل

<sup>1</sup> Organizational Resilience

<sup>2</sup> Hypercompetitive

<sup>3</sup> Proactively

<sup>4</sup> Sustainable Competitive Advantage (SCA)

می‌گردد با سرمایه‌گذاری روی این متغیرها دستیابی به تاب‌آوری سازمانی را تسهیل نمایند. باید اذعان کرد که تحقیقات از سه جنبه اساسی موضوعی، روشی و جامعه آماری می‌توانند دارای نوآوری باشند. مهم‌ترین نوآوری تحقیق حاضر در نظر گرفتن متغیر چابکی استراتژیک، پلی است که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را به تاب‌آوری سازمانی پیوند می‌دهد. تاکنون تحقیقی به رابطه بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی از این منظر نگاه نکرده است؛ البته خود مفهوم چابکی استراتژیک نیز روندی نو می‌باشد که جهت روشن شدن جنبه‌های مختلف آن، نیازمند مطالعات بیشتری است. لذا متغیرهای دوگانه «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» و «چابکی استراتژیک» دو متغیر استراتژیک مکمل و مرتبط به هم هستند که سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران با ترکیب و ادغام متوازن و توجه هم‌زمان به این دو عنصر، نه تنها می‌توانند تاب‌آوری سازمانی را به حداکثر ممکن افزایش داده، و به تبع آن عملکرد سازمان را ارتقاء و به سمت پایداری سوق دهند، بلکه این عوامل تبعات و پیامدهای مثبت بی‌شماری برای سازمان به بار می‌آورند و قابلیت تأثیر مستقیم بر پایداری عملکرد سازمان و در پی آن ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان را دارند. در پژوهش فعلی قصد بر این است که با بررسی هم‌زمان عوامل یادشده (استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، چابکی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی)، تأثیر و تأثر آن‌ها بر یکدیگر واکاوی و کنکاش شود و زوایای پنهان این روابط آشکار گردد.

در تحقیقات خارج از کشور، اندک تحقیقاتی به بررسی تأثیر سه متغیر یاد شده با یکدیگر پرداخته‌اند و همان تحقیقات اندک نیز به صورت جداگانه و ایستا و در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده است. از جمله این تحقیقات می‌توان به مطالعه آل - اید<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، حسین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، اولالیه و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، اصفهانی<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) و کیم و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) اشاره کرد. در تحقیقات داخل کشور نیز تحقیقی که متغیر چابکی استراتژیک را در جایگاه متغیر میانجی در رابطه بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با تاب‌آوری سازمانی در نظر گرفته باشد، یافت نشد. تحقیق حاضر قصد دارد به بررسی هم‌زمان این متغیرها به صورت پویا و چند متغیره بپردازد و این روابط را بررسی نماید تا تحلیل قابل‌تعمیم به دست دهد. لذا سؤال اساسی تحقیق حاضر این است که: تأثیر «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» بر «تاب‌آوری سازمانی» با میانجیگری «چابکی استراتژیک» در شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران چگونه می‌باشد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری. تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری در فرهنگ لغت معین به معنی «تحمل کردن» و «طاقت آوردن» و در فرهنگ واژگان مترادف و متضاد «مقاومت کردن» و «پایداری کردن» می‌باشد. در علم فیزیک این واژه به معنی جهیدن به عقب است [۱۹]؛ اما تاب‌آوری همیشه به معنی بازگشت به حالت طبیعی گذشته نیست، بلکه به معنی دستیابی به وضعیت «طبیعی جدید» نیز می‌باشد [۱۹]، [۲۱]. به‌زعم حسین و همکاران (۲۰۲۱) تاب‌آوری سازمانی، توانمندی سازمان در انجام فعالیت‌های حیاتی در محیط غیرقابل اداره<sup>۶</sup> و غیرقابل کنترل می‌باشد. ایونس<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲) تاب‌آوری سازمانی را قابلیت یک سازمان به‌منظور پیش‌بینی تهدیدات بالقوه، انطباق اثربخشا حوادث و رخدادها و بد و نامطلوب و سازگاری با وضعیت‌های متغیر تعریف می‌نمایند. هریدیا و همکاران (۲۰۲۲) نیز تاب‌آوری سازمانی را قابلیت کافی جهت انطباق با محیط‌های متلاطم و بحران‌های محیطی جهت بقا، بازیابی و رشد می‌دانند. در تحقیق حاضر جهت اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی از مدل شناخته‌شده‌ی مک مانوس<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است. مک مانوس (۲۰۰۷) تاب‌آوری سازمانی را دارای سه بعد آگاهی موقعیتی، آسیب‌پذیری‌های کلیدی و ظرفیت تطابق‌پذیری می‌داند. آگاهی موقعیتی معیاری برای درک و فهم سازمان از کل محیط آن تعریف می‌شود که شامل توانایی دیدن فرصت‌ها و همچنین بحران‌های بالقوه و توانایی شناسایی بحران‌ها و پیامدهای آن به‌طور صحیح می‌باشد. مفهوم آسیب‌پذیری کلیدی ریشه در تحقیقات مخاطرات طبیعی دارد. دو جنبه برای شناسایی آسیب‌پذیری کلیدی وجود دارد: اولین جنبه، سرعت شکست یک جزء که دارای اثر منفی است و دوم تعداد شکست جزء مورد نیاز که تأثیر قابل‌توجهی بر سازمان دارد. آسیب‌پذیری کلیدی ممکن است هم شامل اجزای سازمانی ملموس مانند ساختمان‌ها، سازه‌ها، تجهیزات حیاتی، رایانه‌ها و تجهیزات تخصصی و همچنین مدیران، تصمیم‌گیرندگان و کارشناسان مسائل خاص باشد و شامل اجزای ناملموس همچون نرم‌افزارهای رایانه‌ای، روابط بین گروه‌های اصلی درون سازمان و برون

<sup>1</sup> Al-Ayed

<sup>2</sup> Hussien et al.

<sup>3</sup> Olaleye et al.

<sup>4</sup> Asfahani

<sup>5</sup> Kim et al.

<sup>6</sup> Unmanageable

<sup>7</sup> Mermanus

سازمان، ساختارهای سازمانی و ارتباطی و درک چشم‌انداز استراتژیک باشد. واکر و همکاران (۲۰۰۴) ظرفیت تطابق‌پذیری را جنبه‌ای از تاب‌آوری در نظر می‌گیرند که یادگیری، انعطاف‌پذیری برای تجربه و اتخاذ تصمیمات جدید و پاسخ به چالش‌ها را منعکس می‌نماید [۳۸]، **چابکی استراتژیک**. در دنیای کنونی، شرکت‌هایی که چابک هستند به موفقیت بیشتری دست پیدا می‌کنند؛ ایجاد و حفظ چابکی استراتژیک چالشی است که بیشتر سازمان‌ها در دستیابی به آن موفق نیستند و حتی برخی از بنگاه‌ها پس از رسیدن به آن قادر به حفظ آن نیستند. مطالعات تأکید کرده‌اند که چابکی استراتژیک باعث افزایش بهره‌وری عملیاتی، قابلیت اطمینان محصول، کیفیت خدمات، سرعت و عملکرد عملیاتی و دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود. چابکی استراتژیک توانایی شرکت در بازسازی مداوم خود و حفظ انعطاف‌پذیری بدون به خطر افتادن کارایی تعریف شده است [۹]. در واقع چابکی استراتژیک به توانایی دائمی و همیشگی سازمان‌ها جهت انعطاف‌پذیری و قابلیت انطباق اشاره دارد که منابع مورد نیاز را در پاسخ به تغییرات پویای برون‌سازمانی کسب‌وکار توسعه و آرایش می‌دهد [۲۲]، [۳۰]. چابکی استراتژیک، توانایی برای تغییر، پاسخ به روندهای جدید مشتریان و خلق ارزش می‌باشد. سازمان‌ها نیاز به این دارند که به‌طور مستمر روندهای بازار و نیازهای مشتریان را پیش‌بینی نمایند، خود را با آن‌ها انطباق دهند و با در نظر گرفتن چشم‌انداز استراتژیک سازمان با آن‌ها تعامل داشته باشند [۱۹].

**استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی**. مدیریت منابع انسانی فرآیند مدیریت و اداره سرمایه انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمانی است [۷۰]. در جهان کسب‌وکار کنونی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی نقشی استراتژیک در پیشبرد مقاصد سازمان، دستیابی سازمان به بقا، رشد، توسعه و موفقیت پایدار ایفا می‌نماید [۲۲]. استراتژی‌های منابع انسانی یگانه راه موفقیت سازمان‌ها در هزاره سوم دانسته شده است [۶۹]. استراتژی مدیریت منابع انسانی افراد را در هسته اصلی یک سازمان نگه می‌دارد [۵۴]؛ و شامل تلاش معقولانه سازمان به‌منظور مدیریت و اداره مخزن‌های استعداد جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد [۱۹]، [۵۲]. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی جهت شکل دادن به نگرش، رفتار، فرهنگ، و ادراک کارمندان به کار گرفته می‌شود، به‌گونه‌ای که به پیامدهای مطلوب سازمانی ختم گردد [۱۹]، [۵۲]. نقش مدیریت منابع انسانی در ایران چندان دستخوش تغییرات اساسی نگردیده و همچنان بر وظایف سنتی مدیریت کارکنان تأکید می‌شود؛ درحالی‌که باید به هر یک از وظایف مدیریت منابع انسانی مانند استراتژی نگریست که هر یک از «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» را به استراتژی سازمان پیوند می‌زند [۲۶].

### پیشینه‌ی پژوهش

نوروزی و همکاران (۱۳۹۹) در «بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر میانجی‌گری سرمایه اجتماعی» به این نتیجه دست یافتند که کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مستقیم و معنادار با تاب‌آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی دارد. تفکر و همکاران (۱۳۹۹) در «بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی در تاب‌آوری سازمان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی مشارکتی در سازمان ثبت اسناد و املاک در غرب استان فارس» به این نتیجه رسیدند که توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری سازمان و فرهنگ سازمانی مشارکتی دارد. راحتی (۱۴۰۰) در «مطالعه تاب‌آوری سازمانی و تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهبود آن در بحران بیماری کرونا» به این نتیجه رسیدند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مؤلفه‌های آن بر بهبود تاب‌آوری کارکنان بانک ملت زاهدان تأثیر مثبت و معناداری دارد. وهابی و همکاران (۱۴۰۰) در شناخت «اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و چابکی سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری در کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی شهر تهران» به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی، سرمایه فکری، و چابکی سازمانی دارد. عباس پور (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان «مدیریت منابع انسانی و چابکی استراتژیک با نقش میانجی عدالت سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط» به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک و عدالت سازمانی دارد. برهما و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در تحقیق «تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر چابکی استراتژیک: مطالعه‌ای میدانی در بخش تولیدی بزرگ و متوسط یمن» به این نتیجه دست یافت که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دارای تأثیر مثبت و معنادار بر چابکی استراتژیک می‌باشد. حسین و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق «مدیریت منابع انسانی و چابکی استراتژیک با نقش میانجی عدالت سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط» به این نتیجه دست یافت که اقدامات منابع انسانی (و هر یک از ابعاد آن یعنی کارمندیابی و انتخاب، امنیت شغلی، آموزش و جامعه‌پذیری) با تاب‌آوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. اولالیه و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق «نقش چابکی استراتژیک و نوآوری بر تاب‌آوری سازمانی: مورد

<sup>1</sup>Barahma et al.

مطالعه - مؤسسات آموزش عالی در نیجریه» به این نتیجه دست یافتند که نوآوری و چابکی استراتژیک دارای تأثیر مثبت و معنادار بر تاب‌آوری سازمانی می‌باشد. اصفهانی (۲۰۲۱) در تحقیق «تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک مدرن بر ارتقاء چابکی سازمانی» به این نتیجه دست یافتند که هم‌سایه مدل مدرن مدیریت منابع انسانی (عملکرد برتر، تناسب استراتژیک، مدل تعهد بالا) به‌طور مطلوبی قادر به ارتقاء چابکی سازمانی می‌باشند. باتور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در بررسی «رابطه بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با میانجیگری چابکی استراتژیک» به این نتیجه دست یافتند که مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت معناداری بر مزیت رقابتی پایدار و بر چابکی استراتژیک دارد. کیم و همکاران (۲۰۲۲) در شناخت «تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر تاب‌آوری در عصر اختلالات محیطی» به این نتیجه دست یافتند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک دارای تأثیر مثبت و معنادار بر تاب‌آوری فردی کارکنان، بر تاب‌آوری سازمانی کارکنان، محیط برون‌سازمانی تاب‌آوری اجتماعی در دوران پاندمی کرونا می‌باشد.

**استراتژی‌های منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی.** امروزه، مفهوم تاب‌آوری سازمانی به بحث مسلط تحقیقات مدیریت و کسب‌وکار تبدیل شده و توجه بسیاری از محققان و دانشمندان را به خود جلب کرده است [۲۷ و ۲۹]. تاب‌آوری سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند که در برابر سایر رقبای خود به مزیت رقابتی پایدار<sup>۲</sup> دست یابند و موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان خود را تضمین نمایند [۲۷]، [۳۷]، [۶۸]. تاب‌آوری سازمانی نقشی استراتژیک در دنیای متلاطم کنونی جهت بقا و موفقیت سازمان دارد [۵۴]. یکی از عوامل مهمی که سبب افزایش تاب‌آوری سازمانی و ماندگاری در محیط کاری می‌شود، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی است [۴۴]، [۵۴]. استراتژی مدیریت منابع انسانی، دانش، مهارت و توانایی‌های فردی را برای ارائه قابلیت‌های سازمانی و رویه‌ها توسعه می‌دهد. در واقع استراتژی مدیریت منابع انسانی که افراد را در هسته اصلی یک سازمان نگه می‌دارد، با استراتژی سازمانی همسو شده و چالش‌های محیطی را مد نظر قرار می‌دهد. بنابراین، از این طریق به توسعه تاب‌آوری سازمانی کمک می‌کند [۴۴]، [۵۴]. ظرفیت یک سازمان برای توسعه تاب‌آوری سازمانی از طریق استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور بارزی افزایش می‌یابد؛ لذا فرضیه‌ی اول تحقیق حاضر به‌صورت ذیل می‌باشد: فرضیه اول: استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، تأثیر معناداری بر تاب‌آوری سازمانی دارد.

**استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و چابکی استراتژیک.** چابکی استراتژیک سازه‌ای پیچیده با جنبه‌های متعدد می‌باشد [۱۹]، لین و همکاران (۲۰۱۰) چابکی استراتژیک را «توانایی تغییر مستمر و انطباق با جهت‌گیری‌های استراتژیک کسب‌وکار از طریق توسعه‌ی محصولات جدید و مدل‌های کسب‌وکار جدید و روش‌های خلاقانه‌ی ایجاد ارزش» تعریف می‌نمایند. علاوه بر این، چابکی استراتژیک به شناسایی و تطبیق با تغییراتی می‌پردازد که به سازمان کمک می‌کند موفقیت بلندمدت خود را به‌وسیله‌ی بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه، خلق منابع جدید مزیت رقابتی پایدار و ایجاد توانمندی مبنایی برای بقا تضمین نماید [۱۹]، [۳۱]. سازمان‌ها نیازمند پیش‌بینی، تطبیق و تعامل مستمر با روندهای بازار و نیازهای مشتری با در نظر گرفتن چشم‌انداز سازمان می‌باشند [۶۱]. چابکی استراتژیک شامل توانایی تغییر، پاسخ به نیازهای جدید مشتریان و خلق ارزش پایدار برای سازمان می‌باشد [۱۹]. چابکی استراتژیک نقشی حیاتی در بهبود رقابت‌پذیری سازمان و توانایی مقابله با تهدیدات آتی دارد [۵]، [۱۴]، [۳۱]، درباره‌ی چابکی استراتژیک تحقیقات زیادی انجام شده است [۲۳]، [۴۳]؛ اما تحقیقات محدودی به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر چابکی استراتژیک پرداخته است [۱۹]. کانه‌ها و همکاران (۲۰۲۰) به توسعه شش استراتژی برای مدیریت منابع انسانی پرداختند که چابکی استراتژیک را ارتقاء می‌بخشد. کروکیو و یوسف<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) اظهار داشتند که مدیریت منابع انسانی از طریق استراتژی‌هایی مانند رهبری اثربخش، سیستم پاداش اثربخش، سیستم آموزشی اثربخش، مشارکت استراتژیک مدیران و تنظیم استراتژی می‌تواند چابکی استراتژیک را بهبود بخشد. به‌طور کلی مطالعات مختلف حاکی از تأثیر مثبت استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر چابکی استراتژیک می‌باشد [۶۱]، لذا فرضیه دوم تحقیق حاضر به‌صورت ذیل می‌باشد:

فرضیه دوم: استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر معنادار بر چابکی استراتژیک دارد.

**چابکی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی.** چابکی استراتژیک مفهومی بسیار نزدیک به تاب‌آوری سازمانی می‌باشد [۳۴]؛ از آنجا که چابکی به سرعت پاسخ و عکس‌العمل<sup>۴</sup> سازمان به تغییرات غیرمنتظره<sup>۵</sup> اشاره دارد [۶۷]. می‌توان با جرئت بیان نمود که چابکی یکی از ابعاد حیاتی تاب‌آوری سازمانی می‌باشد؛ چرا که سازمان‌هایی که بتوانند در برابر تغییرات محیطی سرعت بالایی جهت عکس‌العمل داشته

<sup>1</sup> Battour et al.

<sup>2</sup> Sustainable Competitive Advantage (SCA)

<sup>3</sup> Crocitto & Youssef

<sup>4</sup> Response

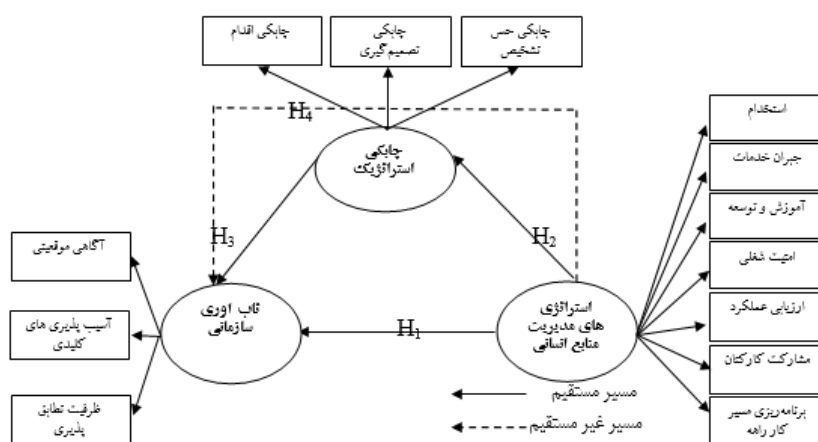
<sup>5</sup> Unexpected Changes

باشند تاب‌آوری سازمانی بالاتری نیز خواهند داشت؛ لذا سازمان‌های چابک‌تر، قطعاً دارای تاب‌آوری سازمانی بالاتری نیز می‌باشند [۳۴]. اولالیه و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود بیان کردند که چابکی استراتژیک تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی دارد و سازمان‌هایی که قصد دارند از مزایای تاب‌آوری سازمانی بهره‌جویند باید چابکی استراتژیک را در خود تقویت نمایند. به‌طور کلی مطالعات متعددی نشان داده‌اند که چابکی استراتژیک دارای تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی می‌باشد [۶۲]؛ لذا فرضیه‌ی سوم تحقیق حاضر به‌صورت ذیل می‌باشد:

فرضیه سوم: چابکی استراتژیک تأثیر معنادار بر تاب‌آوری سازمانی دارد.

**استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، چابکی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی.** مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به‌شمار رفته و مدیران سطوح متعدد سازمان به‌نوعی در قبال آن مسئول هستند. مدیریت منابع انسانی بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی سازمان برای نیل به اهداف سازمانی را هموار می‌نماید [۳۵]. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی راهبردهایی هستند که قابلیت‌های مختلف را در سرمایه انسانی سازمان توسعه می‌دهند؛ امروزه یکی از رسالت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی ایجاد راهبردهایی جهت چابک‌سازی کارکنان و در پی آن چابک‌سازی سازمان در سطح استراتژیک می‌باشد؛ استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را به استراتژی کلی سازمان پیوند می‌دهند و چابکی استراتژیک را در سازمان تقویت می‌نماید؛ از طریق دیگر، یکی از پیش‌نیازهای تاب‌آوری در سازمان بدون شک، ارتقاء قدرت چابکی سازمان می‌باشد؛ دو مفهوم چابکی و تاب‌آوری بسیار به یکدیگر نزدیک می‌باشند؛ بنابراین، می‌توان انتظار داشت چابکی استراتژیک از متغیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر بپذیرد [۵]، [۱۹]، [۲۵]، [۵۲]، [۶۲]، [۶۶] و در همان حال بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر بگذارد [۲]، [۷]، [۱۷]، [۱۸]، [۲۱]، [۲۲]، [۳۴]، [۳۹]، [۴۷]؛ بنابراین در تحقیق حاضر چابکی استراتژیک نقشی میانجی دارد؛ لذا فرضیه‌ی چهارم تحقیق به‌صورت ذیل می‌باشد:

فرضیه چهارم: چابکی استراتژیک بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با تاب‌آوری سازمانی، نقش میانجی دارد. فرضیات چهارگانه مطابق مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) می‌باشد. مدل مفهومی پژوهش نشانه روابط نظری متغیرهای پژوهش می‌باشد که بر اساس مطالعات مبانی نظری و پیشینه نظری طرح گردیده است. شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: [۱۰]، [۱۹]، [۳۴]).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی - همبستگی و از شاخه پیمایشی است. در پژوهش فعلی، جامعه‌ی آماری شامل «شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران و مدیران عالی و معاونین آن‌ها» بود، که اطلاعات دقیقی از تعداد آن‌ها در دسترس نیست. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیات پژوهش استفاده شد، از فرمول نمونه‌گیری مختص به مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. به‌طور کلی درباره حجم نمونه‌ی مورد نیاز در این روش اتفاق نظر وجود ندارد اما بسیاری از محققان و دانشمندان حداقل حجم نمونه‌ی ۲۰۰ را در مدل‌یابی معادلات ساختاری لازم و قابل دفاع می‌دانند. بر مبنای روش کلاین (۲۰۱۰) حجم نمونه در مدل‌یابی معادلات ساختاری بین بازه ۱۰ تا ۲۰ نمونه برای هر متغیر پنهان می‌باشد؛ البته به‌شرط اینکه حداقل حجم نمونه از ۲۰۰ کمتر نشود. در تحقیق حاضر از آنجا که ۳ متغیر پنهان داشتیم، حداقل حجم نمونه ۳۰ و حداکثر ۶۰ عدد

می‌شد و اما این اعداد کمتر از عدد ۲۰۰ بود؛ حجم نمونه مورد نیاز برای تحقیق حاضر ۲۰۰ شرکت بود که از هر شرکت یک مدیر (مدیرعامل) انتخاب شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. جهت سنجش و اندازه‌گیری متغیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی از پرسشنامه ۴۲ گویه‌ای ناکاویسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، جهت سنجش و اندازه‌گیری متغیر چابکی استراتژیک از پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای پارک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و جهت سنجش و اندازه‌گیری متغیر تاب‌آوری سازمانی از پرسشنامه ۶۷ گویه‌ای مک مانوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است. در پرسشنامه‌های پژوهش از مقیاس فاصله‌ای در طیف ۵ گزینه‌ای از «کاملاً موافقم (۵)» تا «کاملاً مخالفم (۱)» استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا و نظرخواهی از خبرگان و اساتید دانشگاهی و همچنین روایی عاملی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در بخش تجزیه و تحلیل بررسی و تأیید شد و پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که در جدول ۱ نمایش داده شده است. حجم نمونه تحقیق ۲۰۰ شرکت است که از هر شرکت یک مدیر (مدیرعامل) انتخاب شد.

جدول ۱. متغیرها، ابعاد، تعداد، بازه گویه‌ها و ضریب آلفای کرونباخ

| متغیرها                          | ابعاد                    | تعداد سوالات | بازه سوالات | ضریب آلفای هر بعد | ضریب آلفای هر متغیر | پایایی کل | منبع پرسشنامه                      |
|----------------------------------|--------------------------|--------------|-------------|-------------------|---------------------|-----------|------------------------------------|
| استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی | استخدام                  | ۵            | ۵-۱         | ۰/۸۲۵             | ۰/۸۵۵               | ۰/۹۵۵     | ناکاویسی <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)       |
|                                  | جبران خدمات              | ۶            | ۱۱-۶        | ۰/۸۴۴             |                     |           |                                    |
|                                  | آموزش و توسعه            | ۷            | ۱۸-۱۲       | ۰/۸۲۳             |                     |           |                                    |
|                                  | امنیت شغلی               | ۵            | ۲۳-۱۹       | ۰/۷۸۹             |                     |           |                                    |
|                                  | ارزیابی عملکرد           | ۹            | ۳۲-۲۴       | ۰/۸۶۵             |                     |           |                                    |
|                                  | مشارکت کارکنان           | ۵            | ۳۷-۳۳       | ۰/۸۳۰             |                     |           |                                    |
| چابکی استراتژیک                  | برنامه‌ریزی مسیر کار راه | ۵            | ۴۲-۳۸       | ۰/۸۵۲             | ۰/۸۹۶               | ۰/۹۵۵     | پارک و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۷) |
|                                  | چابکی حس تشخیص           | ۳            | ۴۵-۴۳       | ۰/۷۹۹             |                     |           |                                    |
|                                  | چابکی تصمیم‌گیری         | ۵            | ۵۰-۴۶       | ۰/۸۷۵             |                     |           |                                    |
| تاب‌آوری سازمانی                 | چابکی اقدام              | ۷            | ۵۷-۵۱       | ۰/۹۰۱             | ۰/۹۴۵               | ۰/۹۵۵     | مک مانوس <sup>۶</sup> (۲۰۰۷)       |
|                                  | آگاهی موقعیتی            | ۲۰           | ۷۷-۵۸       | ۰/۹۰۱             |                     |           |                                    |
|                                  | آسیب‌پذیری‌های کلیدی     | ۲۴           | ۱۰۱-۷۸      | ۰/۹۳۲             |                     |           |                                    |
|                                  | ظرفیت تطابق‌پذیری        | ۲۳           | -۱۰۲<br>۱۲۴ | ۰/۹۱۴             |                     |           |                                    |

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد ضریب پایایی کل پرسشنامه تحقیق برابر با ۰/۹۵۵ می‌باشد که از عدد استاندارد ۰/۷ بسیار بالاتر است و نشان‌دهنده پایایی عالی پرسشنامه می‌باشد. ضریب پایایی هر ۳ متغیر تحقیق و ۱۳ بعد مرتبط با آن‌ها به‌صورت جداگانه نیز بالاتر از ۰/۷ و بسیار مطلوب می‌باشد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی تحقیق با توجه به جدول ۲ نشان داد که پاسخ‌دهندگان مرد با ۸۳/۴ درصد به‌مراتب بیشتر از پاسخ‌دهندگان زن با ۱۶/۶ درصد بودند. از لحاظ وضعیت تأهل متأهلان با ۹۲/۲ درصد به‌مراتب بیشتر از مجردان با ۷/۸ درصد بودند. از نظر سنی بیشترین درصد مرتبط با طبقه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال با ۴۷ درصد و کمترین درصد مرتبط با طبقه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال با ۳/۱ درصد بود. از لحاظ تحصیلی بیشترین درصد مرتبط با طبقه‌ی تحصیلی فوق‌لیسانس با ۶۹/۱ درصد و کمترین درصد مرتبط با طبقه تحصیلی

<sup>1</sup> Nakaweesi

<sup>2</sup> Park et al.

<sup>3</sup> Mcmanus

<sup>4</sup> Nakaweesi

<sup>5</sup> Park et al.

<sup>6</sup> Mcmanus

دکتری با ۳/۲ درصد بود. از جنبه‌ی سابقه کار، بیشترین درصد مرتبط با طبقه سابقه کار ۲۰ تا ۲۵ سال با ۳۳/۵ درصد و کمترین درصد مرتبط با طبقه‌ی سابقه کار کمتر از ۵ سال با ۴/۱ درصد بود.

جدول ۲. توزیع جمعیت شناختی نمونه‌ی تحقیق

| جنسیت            | درصد | بین ۳۰ تا ۴۰ سال | ۱۶/۴ | سابقه‌ی کار      | درصد |
|------------------|------|------------------|------|------------------|------|
| مرد              | ۸۳/۴ | بین ۴۰ تا ۵۰ سال | ۴۷/۰ | کمتر از ۵ سال    | ۴/۱  |
| زن               | ۱۶/۶ | بین ۵۰ تا ۶۰ سال | ۱۷/۱ | بین ۵ تا ۱۰ سال  | ۴/۹  |
| وضعیت تأهل       | درصد | بالاتر از ۶۰ سال | ۱۶/۴ | بین ۱۰ تا ۱۵ سال | ۱۰/۷ |
| متاهل            | ۹۲/۲ | تحصیلات          | درصد | بین ۱۵ تا ۲۰ سال | ۲۳/۴ |
| مجرد             | ۷/۸  | لیسانس           | ۲۷/۷ | بین ۲۰ تا ۲۵ سال | ۳۳/۵ |
| سن               | درصد | فوق لیسانس       | ۶۹/۱ | بالاتر از ۲۰ سال | ۲۳/۴ |
| بین ۲۰ تا ۳۰ سال | ۳/۱  | دکتری            | ۳/۲  | -                | -    |

حال، در این بخش شاخص‌های آماری متغیرهای تحقیق ارائه می‌شود. جدول ۳ شاخص‌های متغیرها و ابعاد پژوهش را برای نمونه تحقیق نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌گردد، در شرکت تولیدی کلان‌شهر تهران میانگین نمره‌ی متغیر «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» با عدد ۳/۵۳۴۸، کمی بالاتر از حد میانگین، میانگین نمره متغیر «چابکی استراتژیک» با عدد ۳/۶۴۲۸، کمی بالاتر از حد میانگین، و میانگین نمره‌ی متغیر «تاب‌آوری سازمانی» نیز با عدد ۳/۵۵۷۳، کمی بالاتر از حد میانگین بود. با توجه به جدول (۲)، بررسی ابعاد متغیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد بعد آموزش و توسعه با میانگین ۳/۷۱۵۰ در جایگاه اول و بعد جبران خدمات با میانگین ۳/۳۹۰۸ در جایگاه هفتم (آخر) قرار دارد. با توجه جدول (۲)، بررسی ابعاد متغیر چابکی استراتژیک نشان می‌دهد بعد چابکی حس تشخیص با میانگین ۳/۸۲۱۷ در جایگاه اول و بعد چابکی اقدام با میانگین ۳/۵۹۲۹ در جایگاه سوم (آخر) قرار دارد. با توجه به جدول (۲)، بررسی ابعاد متغیر تاب‌آوری سازمانی نشان می‌دهد بعد ظرفیت تطابق‌پذیری با میانگین ۳/۵۵۹۳ در جایگاه اول و بعد آسیب‌پذیری‌های کلیدی با میانگین ۳/۵۵۳۸ در جایگاه سوم (آخر) قرار دارد.

در این پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های ناشی از پرسشنامه تحقیق از آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS 25 و LISREL 8.8 استفاده شده است. ابتدا منظور تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون نرمالیتی یا کولموگروف-اسمیرنوف ( $K-S^1$ ) استفاده شده است، که نتیجه این آزمون در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرها و ابعاد تحقیق

| متغیرها                          | ابعاد                    | میانگین | انحراف استاندارد | مجموع نمرات | تعداد نمونه |
|----------------------------------|--------------------------|---------|------------------|-------------|-------------|
| استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی | استخدام                  | ۳/۵۸۲۰  | ۰/۷۹۲۳۳          | ۱۳۴۰/۷۵     | ۲۰۰         |
|                                  | جبران خدمات              | ۳/۳۹۰۸  | ۰/۹۰۷۵۰          | ۱۲۶۶/۰۰     |             |
|                                  | آموزش و توسعه            | ۳/۷۱۵۰  | ۰/۸۸۳۰۱          | ۱۲۸۵/۷۵     |             |
|                                  | امنیت شغلی               | ۳/۴۰۵۰  | ۰/۷۳۷۱۹          | ۱۴۰۴/۵۰     |             |
|                                  | ارزیابی عملکرد           | ۳/۵۳۸۹  | ۰/۶۰۲۱۳          | ۱۳۲۴/۲۵     |             |
|                                  | مشارکت کارکنان           | ۳/۴۲۱۰  | ۰/۸۲۵۵۹          | ۱۳۲۲/۴۰     |             |
|                                  | برنامه‌ریزی مسیر کار راه | ۳/۶۹۱۰  | ۰/۶۱۲۹۶          | ۱۳۶۰/۳۰     |             |
| چابکی استراتژیک                  | چابکی حس تشخیص           | ۳/۸۲۱۷  | ۰/۷۰۳۹۸          | ۱۳۶۷/۵۰     | ۲۰۰         |
|                                  | چابکی تصمیم‌گیری         | ۳/۵۱۴۰  | ۰/۷۲۸۰۸          | ۱۳۶۵/۸۰     |             |

<sup>1</sup> Kolmogorov-Smirnov test

| متغیرها                          | ابعاد                | میانگین | انحراف استاندارد | مجموع نمرات | تعداد نمونه |
|----------------------------------|----------------------|---------|------------------|-------------|-------------|
| تاب‌آوری سازمانی                 | چابکی اقدام          | ۳/۵۹۲۹  | ۰/۸۶۳۵۰          | ۱۲۸۹/۸۰     |             |
|                                  | آگاهی موقعیتی        | ۳/۵۵۸۶  | ۰/۷۹۲۳۳          | ۱۳۴۰/۷۵     |             |
|                                  | آسیب‌پذیری‌های کلیدی | ۳/۵۵۳۸  | ۰/۹۰۷۵۰          | ۱۲۶۶/۰۰     |             |
|                                  | ظرفیت تطابق‌پذیری    | ۳/۵۵۹۳  | ۰/۸۸۳۰۱          | ۱۲۸۵/۷۵     |             |
| استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی | ۳/۵۳۴۸               | ۰/۳۷۳۶۶ | ۷۰۶/۹۶           |             |             |
| چابکی استراتژیک                  | ۳/۶۴۲۸               | ۰/۵۹۴۴۴ | ۷۲۸/۵۵           |             |             |
| تاب‌آوری سازمانی                 | ۳/۵۵۷۳               | ۰/۳۵۱۵۵ | ۷۱۱/۴۶           |             |             |

جدول ۴. نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف (K-S) برای تعیین نرمالیتی متغیرها و ابعاد تحقیق

| متغیرها                          | ابعاد                     | K-S   | سطح خطا ( $\alpha$ ) | سطح معناداری | نتیجه |
|----------------------------------|---------------------------|-------|----------------------|--------------|-------|
| استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی | استخدام                   | ۱/۱۱۲ | ۰/۰۵                 | ۰/۷۸۹        | طبیعی |
|                                  | جبران خدمات               | ۰/۹۴۵ | ۰/۰۵                 | ۰/۷۹۳        | طبیعی |
|                                  | آموزش و توسعه             | ۰/۹۰۳ | ۰/۰۵                 | ۰/۸۱۰        | طبیعی |
|                                  | امنیت شغلی                | ۰/۸۸۶ | ۰/۰۵                 | ۰/۸۵۰        | طبیعی |
|                                  | ارزیابی عملکرد            | ۰/۷۴۵ | ۰/۰۵                 | ۰/۹۱۰        | طبیعی |
|                                  | مشارکت کارکنان            | ۰/۷۰۲ | ۰/۰۵                 | ۰/۹۵۰        | طبیعی |
|                                  | برنامه‌ریزی مسیر کار راهه | ۰/۶۳۲ | ۰/۰۵                 | ۰/۹۹۱        | طبیعی |
| چابکی استراتژیک                  | چابکی حس تشخیص            | ۰/۵۵۶ | ۰/۰۵                 | ۰/۵۲۳        | طبیعی |
|                                  | چابکی تصمیم‌گیری          | ۰/۶۲۵ | ۰/۰۵                 | ۰/۵۰۵        | طبیعی |
|                                  | چابکی اقدام               | ۰/۷۳۲ | ۰/۰۵                 | ۰/۴۰۹        | طبیعی |
| تاب‌آوری سازمانی                 | آگاهی موقعیتی             | ۰/۹۵۶ | ۰/۰۵                 | ۰/۷۲۵        | طبیعی |
|                                  | آسیب‌پذیری‌های کلیدی      | ۰/۹۰۱ | ۰/۰۵                 | ۰/۸۰۳        | طبیعی |
|                                  | ظرفیت تطابق‌پذیری         | ۰/۸۸۸ | ۰/۰۵                 | ۰/۸۲۳        | طبیعی |
| استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی | ۰/۷۴۶                     | ۰/۰۵  | ۰/۸۵۶                | طبیعی        |       |
| چابکی استراتژیک                  | ۰/۷۰۱                     | ۰/۰۵  | ۰/۹۳۰                | طبیعی        |       |
| تاب‌آوری سازمانی                 | ۰/۶۰۲                     | ۰/۰۵  | ۱/۱۱۲                | طبیعی        |       |

بر اساس جدول ۴ سطح معناداری متغیرهای سه‌گانه تحقیق و ابعاد سیزده‌گانه‌ی مرتبط با آن‌ها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است و به‌موجب آن توزیع داده‌های همه متغیرها و ابعاد تحقیق طبیعی می‌باشد؛ لذا از آزمون‌های آماری پارامتریک جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در پژوهش با توجه به طبیعی بودن توزیع داده‌ها، برای محاسبه ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق یا همان روابط دوجه‌دو یا جفتی متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. جدول ۵ ماتریس همبستگی متغیرهای سه‌گانه تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۵ تمامی روابط جفتی (دوجه‌دو) در سطح ۹۹ درصد معنادار می‌باشند. بیشترین ضریب همبستگی مربوط به رابطه جفتی بین متغیر «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» و «تاب‌آوری سازمانی» با ضریب همبستگی ۰/۸۸۶ می‌باشد؛ کمترین ضریب همبستگی نیز، مربوط به رابطه‌ی جفتی بین متغیر «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» و «چابکی استراتژیک» با ضریب همبستگی ۰/۷۵۰ می‌باشد. در تحقیق حاضر جهت آزمون فرضیات ۱ تا ۴ تحقیق و ارائه مدل پیش‌بینی برای متغیر وابسته تحقیق (تاب‌آوری سازمانی) با توجه به متغیر مستقل تحقیق (استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی) و متغیر میانجی تحقیق (چابکی استراتژیک)، مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL 8.8 مورد استفاده قرار گرفت؛ در ادامه، نخست جهت آزمون فرضیات ۱ تا ۴ تحقیق به ارائه مدل معادلات

ساختاری پژوهش در حالت معناداری و استاندارد پرداخته شده است؛ بدین منظور، ابتدا باید شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار گیرند؛ جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای سه‌گانه‌ی پژوهش

| متغیرها                          | استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی |                  |         |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------|---------|
|                                  | چابکی استراتژیک                  | تاب‌آوری سازمانی |         |
| استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی | همبستگی پیرسون                   | ۰/۷۵۰**          | ۱/۰۰    |
|                                  | معناداری دو دامنه                | ۰/۰۰۰            | -       |
|                                  | حجم                              | ۲۰۰              | ۲۰۰     |
| چابکی استراتژیک                  | همبستگی پیرسون                   | ۱/۰۰             | ۰/۷۸۷** |
|                                  | معناداری دو دامنه                | -                | ۰/۰۰۰   |
|                                  | حجم                              | ۲۰۰              | ۲۰۰     |
| تاب‌آوری سازمانی                 | همبستگی پیرسون                   | ۱/۰۰             | -       |
|                                  | معناداری دو دامنه                | -                | ۰/۰۰۰   |
|                                  | حجم                              | ۲۰۰              | ۲۰۰     |

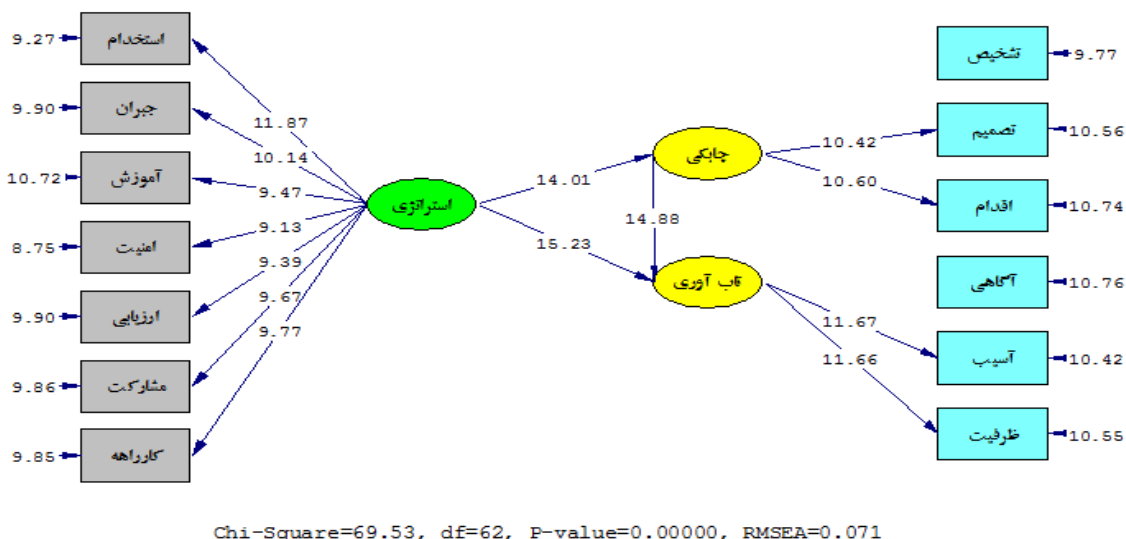
\* همبستگی در سطح ۹۵ درصد معنادار است.

\*\*همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنادار است.

با توجه به جدول ۶، شاخص‌های برازش مدل در حالت بسیار مطلوبی قرار دارند. پس از اطمینان از مناسب بودن شاخص‌های برازش مدل، نوبت به ارائه‌ی مدل معادلات ساختاری می‌رسد؛ بنابراین، ابتدا باید این مدل در حالت معناداری نشان داده شود تا مشخص شود که مسیرها معنادار می‌باشند یا خیر. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری را نشان می‌دهد.

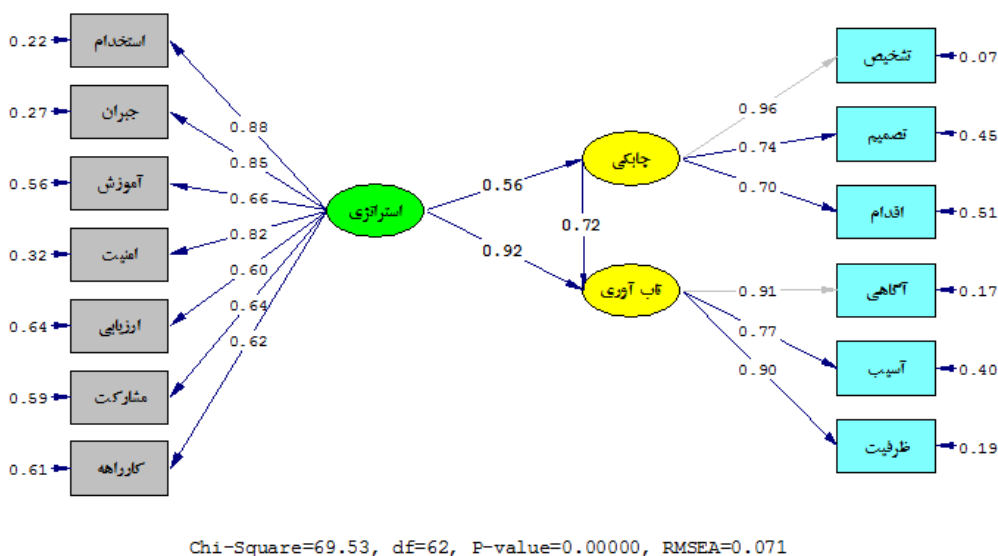
جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری تحقیق

| شاخص‌های برازش                               | مقادیر پژوهش                                     | حد مجاز | نوع برازش             |
|--|--|---------|-----------------------|
| تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی                 | $\chi^2/df$                                      | ۱/۱۲۱   | برازش خوب $\leq 5$    |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد              | Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA) | ۰/۰۷۱   | برازش خوب $\leq 1$    |
| شاخص نیکویی برازش تعدیل شده                  | Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)            | ۰/۹۹    | برازش خوب $\geq 0.9$  |
| شاخص برازش نرم                               | Normed Fit Index (NFI)                           | ۰/۹۹    | برازش خوب $\geq 0.9$  |
| شاخص برازش غیر نرم                           | Non-Normed Fit Index (NNFI)                      | ۰/۹۸    | برازش خوب $\geq 0.9$  |
| شاخص برازش مقایسه‌ای                         | Comparative Fit Index (CFI)                      | ۰/۹۸    | برازش خوب $\geq 0.9$  |
| شاخص برازش افزایشی                           | Incremental Fit Index (IFI)                      | ۰/۹۷    | برازش خوب $\geq 0.9$  |
| شاخص نیکویی برازش                            | Goodness of Fit Index (GFI)                      | ۰/۹۷    | برازش خوب $\geq 0.9$  |
| ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده               | Root Mean Square Residual (RMR)                  | ۰/۱۴    | برازش خوب $\geq 0.05$ |
| ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده | Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)    | ۰/۱۲    | برازش خوب $\geq 0.05$ |



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری

مقادیر روی مسیر در مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری، نشان‌دهنده آماره  $t$  می‌باشند، که اگر این آماره خارج از محدوده  $\pm 1/96$  باشد در سطح ۹۵ درصد و اگر خارج از محدوده  $\pm 2/58$  باشد در سطح ۹۹ درصد، روابط و اعداد روی مسیر معنادار خواهند بود. مطابق شکل ۲، تمامی آماره‌های  $t$  خارج از محدوده  $\pm 2/58$  می‌باشند؛ لذا تمام روابط در سطح ۹۹ معنادار می‌باشند. اکنون نوبت به ارائه مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد می‌رسد. شکل ۳ این مدل را در حالت استاندارد نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد شکل ۳ از دو بخش تشکیل شده است که عبارت‌اند از: تحلیل عاملی تأییدی یا مدل اندازه‌گیری و تحلیل مسیر یا مدل ساختاری.

**تحلیل عاملی تأییدی:** تحلیل عاملی تأییدی، نشانه این مطلب است که اثر تبیین‌کنندگی مؤلفه‌ها (متغیر آشکار) برای متغیر پنهان مربوط به خود (متغیرهای تحقیق) چگونه است. جدول (۷) بارهای عاملی، میانگین واریانس استخراجی (EVA) و پایایی ترکیبی (CR) را نمایش داده است.

جدول ۷. متغیرها، ابعاد، بارهای عاملی، میانگین واریانس استخراجی و پایایی ترکیبی

| متغیرها                          | ابعاد                     | بار عاملی | میانگین واریانس استخراجی | پایایی ترکیبی |
|----------------------------------|---------------------------|-----------|--------------------------|---------------|
| استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی | استخدام                   | ۰/۸۸      | ۰/۶۸۵                    | ۰/۸۸۹         |
|                                  | جبران خدمات               | ۰/۸۵      |                          |               |
|                                  | آموزش و توسعه             | ۰/۶۶      |                          |               |
|                                  | امنیت شغلی                | ۰/۸۲      |                          |               |
|                                  | ارزیابی عملکرد            | ۰/۶۰      |                          |               |
|                                  | مشارکت کارکنان            | ۰/۶۴      |                          |               |
|                                  | برنامه‌ریزی مسیر کار راهه | ۰/۶۲      |                          |               |
| چابکی استراتژیک                  | چابکی حس تشخیص            | ۰/۹۶      | ۰/۷۲۲                    | ۰/۹۱۲         |
|                                  | چابکی تصمیم‌گیری          | ۰/۷۴      |                          |               |
|                                  | چابکی اقدام               | ۰/۷۰      |                          |               |
| تاب‌آوری سازمانی                 | آگاهی موقعیتی             | ۰/۹۱      | ۰/۶۴۸                    | ۰/۹۶۱         |
|                                  | آسیب‌پذیری‌های کلیدی      | ۰/۷۷      |                          |               |
|                                  | ظرفیت تطابق‌پذیری         | ۰/۹۰      |                          |               |

لذا مقدار بارهای عاملی برای تمامی ابعاد ۱۳ گانه تحقیق بالاتر از ۰/۳ می‌باشد و این نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که مؤلفه‌ها (متغیر آشکار) اثر تبیین‌کنندگی و رابطه‌ی بالایی با متغیر پنهان مربوط به خود دارند؛ میانگین واریانس استخراجی بالاتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که در حد قابل قبول است؛ لذا، پایایی و روایی عاملی (سازه) و اعتبار بالای مدل و سؤالات پرسشنامه جهت سنجش متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته مورد تأیید می‌باشد.

**ب: تحلیل مسیر:** در مدل‌یابی معادلات ساختاری از تحلیل مسیر برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده می‌شود. در مدل‌یابی معادلات ساختاری ضریب مسیر یا بتا ( $\beta$ ) همان عدد بین متغیرها می‌باشد، که نشان می‌دهد با افزایش یک واحد متغیر مستقل، متغیر وابسته چند واحد تغییر (افزایش، کاهش، بدون تغییر) می‌کند. در ادامه با توجه به شکل ۲ و ۳ فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند. جدول ۸ نتیجه‌ی آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و به‌طور مشخص تحلیل مسیر را نشان می‌دهد.

جدول ۸. آزمون فرضیات ۱ تا ۴ پژوهش

| فرضیات                  | متغیرهای مستقل                                       | متغیرهای وابسته  | ضریب مسیر یا $\beta$    | آماره t | نتیجه فرضیه |
|-------------------------|--|------------------|-------------------------|---------|-------------|
| فرضیه اول (مستقیم)      | استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی                     | تاب‌آوری سازمانی | ۰/۹۲                    | ۱۵/۲۳   | تأیید       |
| فرضیه دوم (مستقیم)      | استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی                     | چابکی استراتژیک  | ۰/۵۶                    | ۱۴/۰۱   | تأیید       |
| فرضیه سوم (مستقیم)      | چابکی استراتژیک                                      | تاب‌آوری سازمانی | ۰/۷۲                    | ۱۴/۸۸   | تأیید       |
| فرضیه چهارم (غیرمستقیم) | استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی<br>تاب‌آوری سازمانی | چابکی استراتژیک  | ۰/۴۰<br>(۰/۷۲) * (۰/۵۶) | ۱۴/۵۵   | تأیید       |

$$1/32 = 0/92 + 0/40 = (0/92) + (\text{اثر غیرمستقیم}) = (\text{اثر مستقیم}) = \text{تأثیر کل " استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی " بر " تاب‌آوری سازمانی "}$$

در مدل‌یابی معادلات ساختاری برای پذیرش یا رد فرضیه باید به ضرایب t توجه شود؛ اگر این ضرایب خارج از محدوده‌ی  $\pm 1/96$  باشد، در سطح ۹۵ درصد و اگر خارج از محدوده‌ی  $\pm 2/58$  باشد، در سطح ۹۹ درصد آن فرضیه پذیرفته می‌شود. با توجه به جداول (۴-۱۳) از آنجاکه آماره (t) برای هر سه فرضیه مستقیم پژوهش و همچنین، فرضیه غیرمستقیم پژوهش خارج از محدوده  $\pm 2/58$  است، هر چهار فرضیه پژوهش در سطح ۹۹ درصد معنادار هستند و لذا مورد تأیید قرار گرفتند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش تلاش شد تا تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با نقش میانجی‌گرانه چابکی استراتژیک در سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران مورد مطالعه قرار گیرد. پس از طراحی مدل معادلات ساختاری مربوطه و مناسب بودن سنج‌ها، به توزیع و گردآوری ۲۰۰ مورد پرسشنامه جهت سنجش متغیرهای سه‌گانه‌ی تحقیق پرداخته شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، سازه‌های طراحی شده از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت و پس از برازش مطلوب مدل، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت و نتایج ذیل حاصل شد:

نتیجه فرضیه اول تحقیق نشان داد که «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» با ضریب بتای  $(\beta) 0/92$  تأثیر مثبت و معناداری بر «تاب‌آوری سازمانی» شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران دارد. به عبارت دیگر با افزایش (کاهش) یک (۱) واحد «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی»،  $0/92$  واحد «تاب‌آوری سازمانی» در میان شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران افزایش (کاهش) می‌یابد. نتیجه‌ی این فرضیه به‌طور مستقیم با نتیجه‌ی تحقیقات آل - آید (۲۰۱۹)، حسین و همکاران (۲۰۲۱) و کیم و همکاران (۲۰۲۲) و به‌طور غیرمستقیم با نتیجه‌ی تحقیقات حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، تفکر و همکاران (۱۳۹۹)، نوروزی و همکاران (۱۳۹۹) و راحتی (۱۴۰۰) همخوانی دارد. نتیجه‌ی فرضیه دوم تحقیق نشان داد که «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» با ضریب بتای  $(\beta) 0/56$  تأثیر مثبت و معناداری بر «چابکی استراتژیک» شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران دارد. به عبارت دیگر با افزایش (کاهش) یک (۱) واحد «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی»،  $0/56$  واحد «چابکی استراتژیک» در میان شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران افزایش (کاهش) می‌یابد. نتیجه‌ی این فرضیه به‌طور مستقیم با نتیجه‌ی تحقیقات عباس پور (۱۴۰۰)، برهما و همکاران (۲۰۱۹) و باتور و همکاران (۲۰۲۱) و به‌طور غیرمستقیم با نتیجه‌ی تحقیقات میرزایی و همکاران (۱۳۹۷)، حیدری کرد زنگنه و جعفری (۱۴۰۰)، بهادری فرد و رسولی (۱۴۰۰)، بنایی بروجنی و کریمی خوزانی (۱۴۰۰)، وهابی و همکاران (۱۴۰۰) و اصفهانی (۲۰۲۱) همخوانی دارد. با توجه به اینکه بر اساس فرضیه‌ی اول و دوم تحقیق استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر چابکی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی دارد باید به تقویت این استراتژی‌ها پرداخت. در تحقیق حاضر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی شامل هفت استراتژی بود، که با توجه به محدودیت ذاتی منابع، امکان بهبود هر هفت استراتژی به یک‌میزان وجود ندارد، لذا باید این هفت استراتژی را از نظر اهمیت و قدرت تأثیرگذاری‌شان رتبه‌بندی کرد و سپس به ارائه‌ی راهکار جهت بهبود آن‌ها پرداخت. در تحقیق حاضر، با توجه به بارهای عاملی به‌دست‌آمده رتبه‌ی هر یک از این استراتژی‌ها بدین صورت می‌باشد: ۱- استخدام  $(\lambda=0.88)$ ، ۲- جبران خدمات  $(\lambda=0.85)$ ، ۳- امنیت شغلی  $(\lambda=0.82)$ ، ۴- آموزش و توسعه  $(\lambda=0.66)$ ، ۵- مشارکت کارکنان  $(\lambda=0.64)$ ، ۶- برنامه‌ریزی مسیر کار راه  $(\lambda=0.62)$  و ۷- ارزیابی عملکرد  $(\lambda=0.60)$ . با توجه به این نتایج سه مؤلفه استخدام، ۲- جبران خدمات، و امنیت شغلی با اختلاف زیاد نسبت به سایر مؤلفه‌ها در رتبه‌ی اول تا سوم قرار دارند؛ بنابراین مسئولان سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران با تمرکز و سرمایه‌گذاری روی این سه متغیر می‌توانند به میزان زیادی مدیریت منابع انسانی را در سازمان بهبود دهند. در ادامه توصیه‌هایی جهت بهبود این سه استراتژی با توجه به اولویت آن‌ها ارائه شده است:

۱- **استخدام:** جهت پر کردن پست‌های خالی شرکت، استفاده از کارکنان درون سازمان به‌مراتب بهتر از افراد خارج از سازمان است

و مزایای بیشتر و هزینه‌های کمتری را نیز برای شرکت در بر خواهد داشت. لذا اولویت با کارکنان درون سازمان خواهد بود. چنانچه ناگزیر، به استخدام افراد از خارج سازمان نیاز باشد، باید جهت جذب نیرو از آگهی‌های استخدامی در رسانه‌های مختلف و پرمخاطب استفاده گردد تا مطمئن شوند که اکثر متقاضیان جویای کار فراخوان استخدامی شرکت را دیده‌اند، این امر از این جهت اهمیت دارد که مخزن نیروی انسانی جهت استخدام افزایش می‌یابد و با افزایش این مخزن، احتمال دستیابی به نیروی انسانی ماهر و توانمند بیشتر خواهد بود؛ برای افراد تازه‌وارد نیز باید یک فرایند رسمی برای راهنمایی و آشناسازی آن‌ها با شرکت ترتیب داده شود تا شرکت را به‌خوبی درک کنند و بشناسند؛ در ضمن، سیستم گزینش شرکت باید افرادی را انتخاب کند که دارای دانش، مهارت و نگرش مطلوب و مورد نیاز شرکت باشند و از دخالت نظرات شخصی در جذب نیرو جلوگیری شود؛ انتصابات (نصب و عزل) باید بر اساس شایستگی و شایسته‌سالاری صورت بگیرند.

۲- **جبران خدمات:** باید پرداخت حقوق کارکنان در شرکت مکفی و عادلانه باشد و میزان حقوق کارکنان به‌طور مستقیم با عملکرد

آن‌ها مرتبط باشد؛ باید کار خوب مورد توجه و پاداش قرار گیرد. حتی اگر تلاش فرد به نتیجه‌ی مطلوب ختم نشود، صرف تلاش باید مورد توجه و قدردانی قرار گیرد. باید از تلاش‌های افراد هرچقدر هم که کوچک باشد قدردانی کرد.

۳- **امنیت شغلی:** مسئولان سازمان باید بدانند اگر شرکت با مشکلات اقتصادی مواجه شود، کوچک‌سازی کارکنان و احیاناً اخراج آن‌ها آخرین راه‌حل آن‌ها باشد. باید تا حد امکان استخدام در سازمان بر اساس قراردادهای استخدامی و کاملاً تضمین‌شده باشد تا کارکنان در شرکت احساس امنیت نمایند. همچنین، باید بدون استثناء با همه در محل کار با احترام رفتار شود، صرف‌نظر از اینکه چه کسی هستند و یا با چه کسانی مرتبط می‌باشند. نهایتاً اینکه، باید در شرکت یک فرآیند رسمی، منصفانه و معقول جهت احقاق حق افراد و رسیدگی به شکایات و اعتراضات وجود داشته باشد.

فرضیه سوم نشان داد که «چابکی استراتژیک» با ضریب بتای  $(\beta) 0.72$  تأثیر مثبت و معناداری بر «تاب‌آوری سازمانی» شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران دارد. به‌عبارت‌دیگر با افزایش (کاهش) یک (۱) واحد «چابکی استراتژیک»،  $0.72$  واحد «تاب‌آوری سازمانی» در میان شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران افزایش (کاهش) می‌یابد. نتیجه‌ی این فرضیه به‌طور مستقیم با نتیجه‌ی تحقیق اولیّه و همکاران (۲۰۲۱) و به‌طور غیرمستقیم با نتیجه‌ی تحقیق درانی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. با توجه به اینکه بر اساس فرضیه‌ی سوم تحقیق چابکی استراتژیک تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی دارد باید به تقویت چابکی استراتژیک پرداخت. در تحقیق حاضر متغیر چابکی استراتژیک دارای سه مؤلفه بود، که با توجه به محدودیت ذاتی منابع، امکان بهبود هر سه مؤلفه به یک‌میزان وجود ندارد، لذا باید این سه مؤلفه را از نظر اهمیت و قدرت تأثیرگذاری‌شان رتبه‌بندی کرد و سپس به ارائه‌ی راهکار جهت بهبود آن‌ها پرداخت. در تحقیق حاضر، با توجه به بارهای عاملی به‌دست‌آمده رتبه‌ی هر یک از این مؤلفه‌ها بدین‌صورت می‌باشد: ۱- چابکی حس تشخیص  $(\lambda=0.96)$ ، ۲- چابکی تصمیم‌گیری  $(\lambda=0.74)$ ، و ۳- چابکی اقدام  $(\lambda=0.70)$ . با توجه به این نتایج مؤلفه‌ی چابکی حس تشخیص با اختلاف زیاد نسبت به سایر مؤلفه‌ها در رتبه‌ی اول قرار دارند؛ بنابراین مسئولان سازمان‌های تولیدی کلان‌شهر تهران با تمرکز و سرمایه‌گذاری روی این متغیر می‌توانند به میزان زیادی چابکی استراتژیک را در سازمان بهبود دهند. در ادامه بر اساس اولویت توصیه‌هایی جهت بهبود این مؤلفه و دو مؤلفه دیگر ارائه شده است:

۱- **چابکی حس تشخیص:** شرکت باید در تشخیص و کشف تغییرات در ترجیحات مشتریان درباره‌ی محصولات سریع و چابک عمل نماید؛ به‌سرعت تغییرات را در اقدامات رقبای خود تشخیص دهد (برای مثال، ترفیعات جدید، محصولات جدید و قیمت‌های جدید و غیره)؛ بدون فوت وقت تغییراتی را که در دنیای فناوری رخ می‌دهد، تشخیص دهد. بنابراین، سازمان باید فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از تغییرات مشتری/رقیب/تکنولوژی را به‌موقع جست‌وجو و کشف نماید.

۲- **چابکی تصمیم‌گیری:** سازمان باید رویدادهای مهم در مورد مشتری / رقیب / فناوری را بدون تأخیر مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد؛ بدون تأخیر یک برنامه عملیاتی برای رفع نیازهای مشتریان تهیه نماید، بدون تأخیر یک برنامه عملیاتی برای واکنش به اقدامات استراتژیک رقبا تهیه نماید، بدون تأخیر یک برنامه عملیاتی در مورد نحوه استفاده از فناوری جدید تهیه نماید. بنابراین، سازمان باید بدون تأخیر و به‌موقع برای فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از تغییرات مشتری/رقیب/فناوری یک برنامه‌ی عملیاتی تهیه نماید.

۳- **چابکی اقدام:** سازمان باید بدون تأخیر و به‌موقع در شرایط لازم منابع خود را از نو سازمان‌دهی نماید؛ به‌موقع فرآیندها را تغییر دهد/تجدید ساختار کند، به‌موقع فناوری‌های جدید را اتخاذ و به‌کارگیری نماید. همچنین، به‌موقع و بدون تأخیر محصولات جدید را به بازار معرفی کند، در صورت لزوم به‌سرعت قیمت محصولات خود را تغییر دهد، شرکای استراتژیک خود را تغییر دهد و به نیازها و شکایات متغیر مشتریان رسیدگی کند.

مطابق فرضیه چهارم «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» با ضریب بتای  $(\beta) 0.40$  از طریق متغیر میانجی «چابکی استراتژیک» تأثیر مثبت و معناداری بر «تاب‌آوری سازمانی» شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران دارد. در واقع استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی نه‌تنها به میزان  $0.92$  واحد تأثیر مستقیم مثبت بر تاب‌آوری سازمانی دارد، بلکه به میزان  $0.40$  واحد تأثیر غیرمستقیم مثبت از طریق چابکی استراتژیک بر تاب‌آوری سازمانی دارد. لذا، تأثیر کل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی برابر با  $(0.40 + 0.92) = 1.32$  واحد می‌باشد؛ یعنی با افزایش یک (۱) واحد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بیشتر از یک، یک واحد یعنی  $1/32$  واحد تاب‌آوری سازمانی ارتقاء می‌یابد؛ و از میان دو متغیر «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و چابکی استراتژیک» که بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر مثبت دارند، اولویت با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد، چرا که با بهبود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، تاب‌آوری سازمانی  $1/32$  ارتقاء می‌یابد، اما با بهبود چابکی استراتژیک، تاب‌آوری سازمانی  $0.72$  ارتقاء می‌یابد. در واقع تأثیر مثبت استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی

بر تاب‌آوری سازمان تقریباً دو برابر تأثیر چابکی استراتژیک بر تاب‌آوری سازمان می‌باشد؛ لذا با این اختلاف فاحش به شرکت‌های تولیدی کلان‌شهر تهران توصیه می‌گردد ابتدا بر روی بهبود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی متمرکز شوند تا ارتقاء تاب‌آوری سازمانی بیشتری را تجربه نمایند، پس از آن اگر امکانات و منابع به آن‌ها اجازه داد با توجه به راهکارهای ارائه‌شده درباره‌ی فرضیه‌ی سوم تحقیق روی چابکی سازمانی تمرکز نمایند.

به پژوهشگران آتی نیز توصیه‌هایی بدین‌صورت قابل‌طرح است: الف) انجام تحقیق حاضر با همین عنوان توسط سایر محققان جهت مقایسه‌ی تطبیقی نتایج پژوهش با نتایج پژوهش آن‌ها؛ ب) این تحقیق در شهر تهران صورت پذیرفته است، می‌توان این تحقیق را در سایر شهرستان‌ها یا در سطح استان و یا کشور اجرا کرد؛ پ) این پژوهش در شرکت‌های تولیدی صورت پذیرفته است، در شرایطی که می‌توان آن را در سازمان‌های خدماتی و بازرگانی نیز انجام داد؛ ت) تحقیق حاضر در فاصله‌ی زمانی سال ۱۴۰۱-۱۴۰۲ اجرا شده است؛ اجرای این پژوهش در بازه‌های زمانی دیگر به‌منظور مقایسه‌ی نتایج نیز توصیه می‌شود؛ ث) در تحقیق حاضر به بررسی تأثیر دو متغیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و چابکی استراتژیک بر تاب‌آوری سازمانی پرداخته شده است، در شرایطی که متغیرهای سازمانی دیگری مانند سبک رهبری، استرس ادراک‌شده در سازمان، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، معنویت سازمانی و غیره وجود دارند که می‌توانند بر تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذار باشند، پیشنهاد می‌شود تأثیر سایر متغیرهای سازمانی بر تاب‌آوری سازمانی نیز مورد تحقیق قرار گیرد. محدودیت تحقیق حاضر بدین شرح است: در تحقیق پرسشنامه تمامی متغیرهای سه‌گانه، را هم‌زمان (در یک‌زمان و نه دو زمان متفاوت) اعضای نمونه تکمیل کردند و زمان تأخیر در نظر گرفته نشد این مورد می‌تواند منجر به اریب در فرایند تکمیل پرسشنامه شود.

## منابع

1. Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(3), 7-16.
2. Al-Tameemi, A.H., & Abd-Alghafur, Q.A. (2020). The effect of strategic agility on organizational effectiveness Applied research at the Central Bank of Iraq. *Tikrit J. Adm. Econ. Sci.*, 16, 322-341.
3. Aamer, A.M., Al-Awlaqi, M.A., Mandahawi, N. (2020). Insights into the reasons behind the limited implementation of ISO 9001 Certification: Empirical Evidence from Yemen. *TQM J*, 70(4), 123-141.
4. Aamer, A.M. (2018). Outsourcing in non-developed supplier markets: a lean thinking approach. *Int. J. Prod. Res*, 56, 6048-6065.
5. Ahammad, M.F., Glaister, K.W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30, 100700.
6. Abbaspour, B. (2021). Human resource management and strategic agility with the mediating role of organizational justice in small and medium-sized companies, the *fourth international conference on knowledge and technology of the third millennium of economics, management and accounting*, Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1236607>. (In Persian)
7. AlTaweel, I.R., & Al-Hawary, S.I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13, 7564. <https://doi.org/10.3390/su13147564>.
8. Asghari Sarem, A., Azizi, M., & Ajalli, M. (2022). The effect of customer-oriented strategy with the ability to manage human resources and innovation on financial performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 149-173. doi: 10.22034/smsj.2022.137665. (2014). (In Persian).
9. Ahmadi Harandi, H. & Khalilnezhad, S. (2022). The impact of explorative learning on business model innovation with the mediating role of strategic agility. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 27-47. doi: 10.22034/smsj.2022.157945. (In Persian).
10. Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20(2019), 179-186.
11. Bouaziz, F., & Smaoui Hachicha, Z. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *J. Manag. Dev.*, 37, 537-551.
12. Bahadori Fard, R., & Rasouli, R. (2021). Investigating the relationship between electronic human resource management, agility and organizational effectiveness in organizations under the Ministry of Communications and Information Technology. *Iran Information and Communications Technology Quarterly*, 45(12), 159-184. (In Persian).
13. Banai Borujeni, A., & Karimi Khozani, M. (2021), The impact of human resources development management on organizational agility, *The 6th International Conference on Interdisciplinary Research in Management, Accounting and Economics*. Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1275538>. (In Persian).
14. Barahma, M.M.A., Disomimba, M., Ali, K., & Al-Awlaqi, M.A. (2020). the relationship between strategy of work-life quality and sustainable competitive advantage: A Survey Study on in Yemeni Manufacturing Industries. *J. Syst. Manag.*, 6, 27-54.
15. Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management*, <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9>.
16. Brand, M., Tiberius, V., Bican, P.M., & Brem, A. (2021). Agility as an innovation driver: Towards an agile front end of innovation framework. *Rev. Manag. Sci.*, 15, 157-187.
17. Bondzi-Simpson, P.E., Agomor, K.S. (2021). Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA). *Glob. J. Flex. Syst. Manag.*, 22, 1-15.
18. Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility. *Sustainability*, 13(5315), 1-14.
19. Cotta, D., & Salvador, F. (2020). Exploring the antecedents of organizational resilience practices—A transactive memory systems approach. *Int. J. Oper. Prod. Manag*, 40, 1531-1559.

20. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F.L., Bican, P.M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *J. Innov. Knowl.* (12(2), 87-96.
21. Chan, J. I. L. & Muthuveloo, J. (2022). Strategic agility: linking people and organizational performance of private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 342-358.
22. Chen, R., Lee, Y. D., & Wang, C.-H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* 31, 451-468.
23. Cunha, M.P.E., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A.S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM. *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 30, 100695.
24. Crocitto, M., & Youssef, M. (2013). The human side of organizational agility. *Ind. Manag. Data Syst.*, 103, 388-397.
25. Dalvi, M., Ansari, M., Labbaf, H., & Shaemi Barzaki, A. (2010). Evaluation of SHRM Condition In Iran's Pioneers Industries. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(2), 73-87. (In Persian).
26. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus. Res.* 13, 215-246. doi: 10.1007/s40685-019-0085-7.
27. Dorrani, M., Torabian, H., & Sadeghpour, M., & Asadi Khanouki, M.H. (2015). Examining the impact of organizational agility on organizational resilience, *the first national conference on organizational transformation and innovation with a resistance economy approach*, Mashhad, <https://civilica.com/doc/595473>. (In Persian).
28. Evenseth, L., Sydnes, M., & Gausdal, AH. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: a systematic review. *Front. Commun.* 7, 837386. doi: 10.3389/fcomm.2022.837386.
29. Ferraris, A., Degbey, W.Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Jerome, C. (2022). Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 57 (2022), 101272.
30. Felipe, C.M., Roldán, J.L., & Leal-Rodríguez, A.L. (2016). An Explanatory and Predictive Model for Organizational Agility. *J. Bus. Res.*, 69, 4624-4631.
31. Godwin, P., & Sorbarikor, L. (2022). Revitalizing strategic agility in a turbulent environment: a conceptual discourse. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 10(1), 2844-2851. DOI: 10.18535/ijssrm/v10i1.em2.
32. Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022). New strategies to explain organizational resilience on the firms: a cross-countries configurations approach. *Sustainability*, 14, 1612. <https://doi.org/10.3390/su14031612>.
33. Hussien, F. M., Ahmed, Y. I., & Sultan, H. A. N. M. (2021). The Relationship between organizational resilience and human resources practices in the hotel industry, *JAAUTH*, 20(2), 152-177.
34. Hajikarimi, A. A., Hesani, M., Seyyed Javadein, S. R., & Safari, H. (2016). Designing strategic auditing model of human resource development in national Iranian Oil Company. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(27), 229-252. (103) (In Persian).
35. Heydari Kord Zanganeh M., & Jafari M. (2021). The role and position of human resources management in companies active in the construction industry and organizational agility. *Specialized scientific quarterly of new research approaches in management and accounting*, 5(65), 100-112. Retrieved from <http://majournal.ir/index.php/ma/article/view/836>. (In Persian).
36. Huang, W., Chen, S., Nguyen, L.T. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID-19 crisis: An empirical study of Chinese firms. *Sustainability*, 12, 8970.
37. Kellner, A. (2020). *Determinants of human resource management strategy in a franchise*. In Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK, 2020, 32-37. ISBN 978-1-78897-559-9.
38. Kowsar, Z., Nedaei, A., Seyednaghavi, M. (2021). Effective Factors and Consequences of Organizational Resilience. *Management Research in Iran*, 23(4), 1-22.
39. Khan, A., Khan, N., & Shafiq, M. (2021). The economic impact of COVID-19 from a Global Perspective. *Contemp. Econ*, 15, 64-76.

40. Kim, S., Vaiman, V., & Sanders, K. (2022). Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. *Human Resource Management, 12*, 1–11. <https://doi.org/10.1002/hrm.22107>.
41. Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *J. Public Relat. Res. 32*, 47–75.
42. Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management, 78*, 276-283.
43. Lengnick-Hall, C.A., & Beck, T.E. (2011). Beyond bouncing back: the concept of organizational resilience. In *Proceedings of the National Academy of Management Meetings*, Seattle, WA, USA, 3–6 August.
44. Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Hum. Resour. Manag. Rev, 30*, 100689.
45. Lin, Y., Desouza, K.C., & Roy, S. (2010). Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Appl. Math. Comput, 216*, 2824–2836.
46. Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *Proceedings of the 14th International Conference on Business*, 102-110. DOI: 10.2478/picbe-2020-0011.
47. McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2007). A facilitated process for improving organizational resilience. *Nat. Hazards Rev., 9(2)*, 81–90 .
48. Mithani, M.A. (2020). Adaptation in the face of the new normal. *Acad. Manag. Perspect., 34*, 508–530.
49. Mirzaei, N., Hosseini Panah, A., Piri, S., & Mousavi, S. M. (2017). Investigating the impact of human resources development in achieving organizational agility (case study: government offices of Shabab city), the 11th international conference on accounting and management and the 8th conference on entrepreneurship and open innovation, Tehran, <https://civilica.com/doc/777844>. (In Persian).
50. McIver, D., Lengnick-Hall, M.L., & Lengnick-Hall, C.A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons 61 (3)*, 397-407. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005>.
51. Malik, A., Froese, F.J., & Sharma, P. (2020). Role of HRM in knowledge integration: towards a conceptual framework. *J. Bus. Res, 109*, 524–535.
52. Nakaweesi, J. (2018). Effects of human resource management practices on performance of non-government organisations: A Case Study of Uganda Youth Network (Uyonet). A Dissertation Submitted to The School of Social Sciences in Partial Fulfilment of The Requirement for The Degree of Masters of Arts in Public Administration and Management of Nkumba University.
53. Norouzi H., Khamahchi H., & Darvish, F. (2020). Investigating the effect of strategic human resource management functions on organizational resilience with emphasis on social capital mediation. *Nursing Management Quarterly, 9(31)*, 101-109. (In Persian).
54. Olaleye, B.R., Anifowose, O.N., Alani Olusegun Efuntade, A. O., & Arije, B. S. (2021). The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria. *Management Science Letters, 11 (2021)*, 297–304.
55. Park, Y. K., El Sawy, O. A., & Fiss, P. C. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems, 18(9)*, 648 – 686.
56. Peidaei, M. M., Pilevari Salmasi, N., & Shahriari, M. R. (2021). Identification of the resiliency human resource dimensions during pandemic covid-19 condition from Islamic point of view based on fuzzy Delphi method. *Journal of Cultural Management, 15(51)*, 71-81. (In Persian).
57. Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, A. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *J. Manag. Organ, 27*, 442–459.
58. Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *Int. J. Prod. Manage. Eng. 6*, 11–28. doi: 10.4995/ijpme.2018.7898.
59. Rahati, J. (2021). Study of organizational resilience and the impact of strategic human resources management on its improvement in the crisis of the Corona virus, *the 8th National Conference on Economics, Management and Accounting*, Shirvan, <https://civilica.com/doc/1235070>. (In Persian).
60. Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational Agility and HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms' Competitiveness? *Int. J. Organ. Leadersh, 6*, 323–334.

61. Seyadi, A. E., & Elali, W. (2021). The impact of strategic agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, 4(3), 31-53. DOI: 10.51325/ijbeg.v4i3.78.
62. Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Acad. Strat. Manage. J.* 18(1), Available online at: <https://www.abacademies.org/journals/academy-ofstrategic-management-journal-home.html> (accessed December 12, 2021).
63. Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.086323>.
64. Tafakkor, M., Hamrahi, M., & Hafezi, S. (2019). Investigating the impact of human resources development on organizational resilience with the mediating role of collaborative organizational culture in the Real Estate and Deeds Registration Organization in the west of Fars province, *The Third International Congress of Interdisciplinary Research in Islamic Humanities, Jurisprudence, law and psychology*, Tehran, <https://civilica.com/doc/1159628>. (In Persian).
65. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
66. Tallon, P.P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.
67. Torres, A.P., Marshall, M.I., & Sydnor, S. (2019). Does social capital pay off? The case of small business resilience after hurricane Katrina. *J. Contingencies Crisis Manag*, 27, 168–181.
68. Vahabi, A., Solimani, M., & Afkar, A. (2021). The effect of strategic human resource management on organizational performance and agility with mediating role of intellectual capital in the staff of physical education faculties in Tehran City. *Sport Sciences Quarterly*, 13(42), 198-212. (In Persian).
69. Wang, J., Ban, H.-J., Joung, H.-W., & Kim, H.-S. (2022). Navigations for hospitality human resource management research: observing the keywords, Factors, Topics under the COVID-19 Pandemic. *Information*, 13, 126. <https://doi.org/10.3390/info13030126>.
70. Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D.K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: a conceptual framework and research agenda. *Hum. Resour. Manag. Rev*, 30, 100696.