



Journal Website

Article history:
Received 26 May 2024
Revised 11 July 2024
Accepted 31 July 2024
Published online 21 Sep. 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 2, pp 336-355



E-ISSN: 3041-8933

Designing a Human Resource Management Model Based on Organizational Resilience in the Iranian Oil Industry

Alireza Nourimehr¹, Ghanbar Amirnezhad^{2*}, Mahmoud Daniali Dehhouz³, Fuad Makondi⁴, Ezatollah Kiani⁵

¹. PhD student, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

². Associate Professor, Department of Public Administration, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

³. Assistant Professor, Accounting Department, Izeh Branch, Islamic Azad University, Izeh, Iran.

⁴. Assistant Professor, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

⁵. Assistant Professor, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

* Corresponding author email address: g.amirnejad@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Nourimehr, A., Amirnezhad, Gh., Daniali Dehhouz, M., Makondi, F., Kiani, E. (2024). Designing a Human Resource Management Model Based on Organizational Resilience in the Iranian Oil Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 336-355. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2060609.1303>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This research, relying on the organizational resilience approach, aims to design a resilient human resource management model for the oil industry of the country through a qualitative and exploratory methodology.

Methods and Materials: The qualitative method used in this study was thematic analysis, and data were collected through interviews with 12 experts from academia and the oil industry.

Findings: The data were categorized based on a coding technique in four levels: primary codes (416 codes), basic themes (96 themes), organizing themes (27 themes), and overarching themes (8 themes), including: management of environmental events, resilient organizational governance, functional resilience of employees, affirmative HRM imperatives, strategic resilience initiatives framework, resilient representation of human resources, empowering resilience in employees' reassurance, and strategic authoritarianism in organizational operations.

Conclusion: The findings indicated that in order to achieve resilient human resource management in crisis-driven organizations, particularly in the oil industry, it is necessary to develop a dialectical and strategic approach in decision-making and operational structures. This approach should strengthen the fundamental assumptions of resilience within the organizational space, thereby facilitating the creation of resilient behaviors within human resources.

Keywords: Resilience, Organizational Resilience, Individual Resilience, Resilient Human Resource Management.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In the face of intensifying environmental uncertainties, organizations are increasingly prioritizing the strategic imperative of resilience to ensure sustainability and operational continuity. As global business environments grow more volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA), traditional profit-centric paradigms are giving way to resilience-oriented strategies that empower organizations to effectively withstand disruptions and recover from crises (Klein & Todesco, 2021; Stoverink et al., 2020; Troise et al., 2022). The multidimensional and dynamic nature of organizational resilience enables firms to absorb external shocks, adapt operationally, and innovate through adversity (Chen, 2025; Chen et al., 2021; Robertson et al., 2022).

Organizational resilience has become a critical determinant of long-term survival, particularly in high-risk and crisis-prone industries such as oil and gas (Zighan et al., 2022). Within this framework, human resource management (HRM) is emerging as a key facilitator of resilience by aligning internal capabilities with external challenges (Commonwealth of, 2024; Damoah, 2025; Deva et al., 2023). The literature emphasizes that resilient organizations require a workforce capable of absorbing pressure, navigating uncertainty, and contributing to adaptive change (Kahn et al., 2018; Korbi et al., 2021; Landini et al., 2020; Liang & Li, 2023; Su & Junge, 2023).

Resilient HRM is particularly vital in the oil industry, which faces not only unpredictable external threats (e.g., sanctions, geopolitical instability, technological disruption) but also internal challenges such as labor strikes and high-stress occupational conditions (Kahn et al., 2018; Zhang et al., 2022). Resilience in this context must be embedded as a systemic capability within organizational governance and decision-making structures (Agusti et al., 2022; Shani, 2020). Researchers emphasize that human capital is the principal driver of resilience, particularly in industries where operational success hinges on workforce agility, adaptability, and safety (Oufi et al., 2025; Özkan et al., 2024; Panda & Singh, 2025; Sethi & Gupta, 2024; Silavi et al., 2023; Singh & Rangnekar, 2020; Teng & Chen, 2025).

Moreover, recent studies stress the urgency of equipping employees with transformational skills that allow them to proactively respond to evolving job roles and organizational expectations (Malik, 2023; Singh & Rangnekar, 2020). As change agents, employees must demonstrate anticipatory behavior and developmental orientation in their approach to workplace challenges (Raetze et al., 2022). In industries like oil and gas, where occupational hazards, high-pressure environments, and national economic dependency converge, resilience is no longer a discretionary competence but an essential organizational requirement (Piya et al., 2022; Rahi et al., 2024).

Prior research has explored resilience frameworks in various sectors. For instance, Silavi et al. (2023) developed a resilience model for HRM during the COVID-19 crisis by identifying 17 individual, organizational, and environmental dimensions (Silavi et al., 2023). Other studies have explored employee discourses on resilience in public sectors (Sedaghat et al., 2023), and the impact of HR functions like training and recruitment on organizational resilience (Jafal et al., 2023). Research in healthcare contexts has further revealed how planning and work environments shape resilient HRM frameworks (Mirmoeini et al., 2022). These insights underline the need for an integrative, sector-specific resilience model tailored to the complexities of the Iranian oil industry.

Methodology

This study employed a qualitative, exploratory design grounded in the interpretive paradigm. Thematic analysis was selected as the methodological approach due to its suitability for identifying patterns and meanings in qualitative data. Data were collected through semi-structured interviews with 12 expert participants from both academia and the oil industry, selected using purposive judgmental sampling. Academic experts were chosen based on demonstrated research output in relevant areas such as organizational resilience, HR development, and strategic HRM, while organizational experts were selected based on managerial experience and roles within the National Iranian Oil Company and its subsidiaries.

The interviews continued until theoretical saturation was reached. Transcripts were analyzed through four levels of thematic coding: initial codes, basic themes, organizing themes, and overarching themes. To ensure rigor, content validity was assessed using CVR and CVI indices, and reliability was evaluated through test-retest procedures and intercoder agreement with a second qualitative researcher.

Findings

A total of 416 initial codes were identified from the interviews, which were condensed into 96 basic themes. These themes were organized into 27 organizing themes and, subsequently, synthesized into eight overarching themes. The overarching categories are as follows:

1. **Management of Environmental Events** – Pertains to external disruptions beyond organizational control, such as market volatility, political instability, and technological shifts. Emphasis was placed on monitoring both the operational and broader socio-economic environments to enhance anticipatory capabilities.
2. **Resilient Organizational Governance** – Encompasses macro-structural elements such as budget constraints, organizational culture, and systemic decision-making mechanisms. It includes elements like occupational safety, psychological well-being, and functional role realignment.
3. **Functional Resilience of Employees** – Reflects the capacity of employees to actively engage with and resist crises through adaptive coping strategies and psychological resilience, especially in the context of field operations.
4. **Affirmative HRM Imperatives** – Highlights the policy-level requirements for HRM to adopt resilience-enhancing frameworks. This includes proactive learning systems, knowledge-sharing strategies, and formal mechanisms for embedding resilience into HR policies.
5. **Strategic Resilience Initiatives Framework** – Refers to forward-looking HR initiatives designed to promote long-term resilience. These encompass training, scenario planning, resource alignment, and multi-level capacity development.
6. **Resilient Representation of Human Resources** – Conceptualizes the underlying cognitive, semantic, and behavioral dimensions that define resilient employees. It includes traits like ambiguity tolerance, situational judgment, and recovery-oriented mindsets.
7. **Empowering Resilience in Employees' Reassurance** – Describes the internalization of resilience as a professional identity among employees, going beyond mere competence toward developing long-term adaptive capacities and psychological assurance.

8. **Strategic Authoritarianism in Organizational Operations** – Captures the organizational-level outcomes of resilience integration, such as improved functional performance, operational continuity, and the development of scenario-based strategic planning systems.

Discussion and Conclusion

The results of this study illustrate that resilient HRM in the oil industry must be constructed as a systemic and strategic capability, rather than a reactive or piecemeal intervention. The model developed herein emphasizes the need for organizations to anticipate and internalize resilience into their governance structures, particularly by empowering employees to withstand both expected and unanticipated crises.

Management of environmental events emerged as a crucial area requiring dual attention to both industry-specific threats and broader societal dynamics. Without this dual focus, organizations risk overlooking critical contextual elements that influence employee resilience and operational sustainability.

The theme of resilient governance underscores that resilience must be institutionalized at the highest levels of organizational structure and policymaking. HRM cannot function in isolation; instead, its practices must be embedded within a resilient governance ecosystem that includes safety protocols, structural role adaptation, and well-being programs.

Furthermore, the identification of affirmative HRM imperatives and employee functional resilience reveals the interdependence between strategic HR policy and operational behavior. HR managers are advised to avoid superficial approaches to resilience and instead establish specialized units focused on employee development and crisis preparedness.

Strategic resilience frameworks must also move beyond rigid planning by integrating agile, feedback-driven action systems. In an industry characterized by constant disruption and operational risk, modular yet integrated strategies are essential to resource optimization and performance stability.

The representation of human resilience as a multidimensional construct offers new avenues for HR scholars and practitioners. These constructs—ranging from cognitive flexibility to semantic meaning-making—highlight the need for a holistic understanding of resilience that transcends technical skills.

Finally, empowering employees with psychological and operational assurance and institutionalizing strategic foresight into organizational operations can yield substantial returns. Not only does this increase employee engagement and reduce attrition, but it also strengthens the organization's ability to evolve through adversity.

Overall, this research contributes to both theory and practice by offering a nuanced, context-specific framework for resilient HRM tailored to the unique pressures and expectations of the Iranian oil industry. Future efforts should continue to refine and apply this model across other critical sectors facing similar volatility.

طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در صنعت نفت ایران

علیرضا نوری مهر^۱، قنبر امیرنژاد^{۲*}، محمود دانیالی ده‌حوض^۳، فؤاد مکوندی^۴، عزت‌اله کیانی^۵

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه حسابداری، واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۵. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: g.amirnejad@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

نوری‌مهر، علیرضا، امیرنژاد، قنبر، دانیالی ده‌حوض، محمود، مکوندی، فؤاد، کیانی، عزت‌اله. (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در صنعت نفت ایران. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۳(۲)، ۳۳۶-۳۵۵.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: این پژوهش با اتکاء بر رویکرد تاب‌آوری سازمانی بر اساس روش‌شناسی کیفی و به‌طوراکتشافی به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در صنعت نفت کشور پرداخت. **روش‌شناسی:** روش کیفی مورداستفاده در این تحقیق تحلیل مضمون و جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت نفت بهره گرفته شد. **یافته‌ها:** داده‌ها بر حسب تکنیک کدگذاری در چهار سطح کدهای اولیه (۴۱۶ کد)، مضامین پایه (۹۶ مضمون)، مضامین سازمان‌دهنده (۲۷ مضمون) و مضامین فراگیر (۸ مضمون) شامل: مدیریت رویدادهای محیطی، حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی، مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان، اقتضائات ایجابی HRM، طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه، بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی، توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان و اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی مقوله‌بندی شدند. **نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان دادند که به‌منظور تحقق مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در سازمان‌های بحران‌محور بالاخص صنعت نفت بایستی به توسعه یک نگاه دیالکتیکی و راهبردگرا در ساختار تصمیم‌گیری و عملیاتی پرداخت. به‌گونه‌ای که به تقویت مفروضات بنیادین تاب‌آوری در فضای سازمان منجر شود و بدین‌طریق بتوان به ایجاد رفتارهای تاب‌آورانه در منابع انسانی مبادرت نمود.

کلیدواژگان: تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری فردی، مدیریت منابع انسانی تاب‌آور.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها این درک را پیدا نموده‌اند که می‌بایست از منابع سازمانی محدود خود در برابر آشفتگی‌های محیطی و خطرات بیرونی محافظت کنند (Klein & Todesco, 2021). به همین منظور، نیازمند چشم‌انداز وسیع‌تر در این زمینه می‌باشند که بتوانند علی-الخصوص در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی و در شرایط ابهام‌زا، فرآر، پیچیده و نامطمئن به فعالیت بپردازند (Troise et al., 2022). رفته‌رفته این رویدادها و شرایط محیطی منجر به تغییر پارادایم سازمانی از رویکردهای صرف سودآوری به سوی ایجاد «تاب‌آوری» بیشتر شده است (Stoverink et al., 2020). لزوم گرایش به جهت‌گیری‌های تاب‌آورانه‌ی سازمانی بدان خاطر است که می‌توان از طریق ظرفیت‌سازی‌های نوین با هدف افزایش بالابردن توان مقاومت، جذب و پاسخگویی، ابتکارات و خلاقیت‌های دوباره، بتوان قابلیت پاسخگویی و عملیاتی خود را در برابر عدم اطمینان‌های محیطی افزایش داد (Robertson et al., 2022). «تاب‌آوری سازمانی» مفهومی چندبعدی و چندسطحی بوده و خصوصیتی است که درطول زمان توسعه می‌یابد و به عنوان یک قابلیت پویا در نظر گرفته می‌شود که به‌طور پیوسته همسو با تحولات و بحران‌های بیرونی تغییر می‌یابد (Chen, 2025; Chen et al., 2021). تاب‌آوری موضوعی کلیدی و استراتژیک در جهت‌گیری‌های تصمیم‌گیرانه و عملیاتی سازمان‌ها به شمار می‌رود و به شرکت‌ها در انطباق‌پذیری‌های دوسویه و بقای سازمانی در موقعیت‌های چالش‌برانگیز و شتاب‌زای بیرونی کمک می‌نماید (Zighan et al., 2022).

همسو با ضرورت توجه به دیدگاه‌های تاب‌آورانه‌ی سازمانی، محققان (Commonwealth of, 2024; Damoah, 2025; Deva et al., 2023) بر ضرورت تقویت و ارتقای قابلیت‌های درونی جهت رویارویی با تغییرات و تحولات بیرونی، می‌بایست جهت‌گیری مدیریت منابع انسانی در مسیر توسعه جهت‌گیری‌های تاب‌آورانه‌ی کارکنان همسو با چارچوب عملیاتی و تصمیم‌گیری سازمانی باشد تا بتوان تهدیدات و اثرات نامطلوب رویدادی بر عملکرد و بقای سازمانی را کاهش داد (Su & Junge, 2023). در حقیقت، اگرچه «صنعت فعالیت» به‌خودی‌خود نقش حیاتی در شکل‌دهی تاب‌آوری داشته و در پایداری‌سازی سازمانی بسیار موردتوجه قرار می‌گیرد (Liang & Li, 2023)، لیکن سازمان‌ها می‌بایست نسبت به وقوع مسائل درون‌سازمانی مانند اعتصاب‌ها و اعتراضات کارگری (Kahn et al., 2018) و همچنین رویدادهای محیطی خارج از کنترل سازمان همچون بلایای طبیعی، بحران‌های مالی و جنگ (Korbi et al., 2021)، بسیار دقیق و پیش‌بینی‌پذیر باشند تا بتوانند از بروز اختلال در عملکرد عملیاتی مرتبط با زیرساخت‌ها، فرآیندها و رویه‌های معمول سازمانی (Kahn et al., 2018) و خطر از دست دادن موفقیت و بقای سازمانی (Landini et al., 2020)، جلوگیری کنند. سازمان‌ها می‌بایست تاب‌آوری را به‌صورت سیستماتیک در چارچوب تفکری، تصمیم‌گیری و عملیاتی خود نهادینه کنند و بدان به‌عنوان یک ویژگی مطلوب سازمان که می‌تواند در برابر خطرات پیش‌بینی‌نشده با الگوهای توسعه ناشناخته به مقابله بپردازند (Zhang et al., 2022).

در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی سؤال این نیست که آیا سازمان به تاب‌آوری احتیاج دارد یا خیر یا چه زمانی بدان نیاز دارد. بلکه، پرسش اصلی باید ورای این رویکردها مطرح شود و آن هم تاب‌آوری به عنوان یک قابلیت و مزیت منحصربه‌فرد سازمانی است که در کلیت ساختار فرهنگی و ارزش‌مداری سازمان جایابی شود (Shani, 2020). تاب‌آوری به عنوان تابعی از پیشایندهای مختلف مانند منابع مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، جهت‌گیری‌های فناورانه، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، سرمایه اجتماعی، نوآوری، رهبری، همکاری‌های متقابل و دیگر منابع و قابلیت‌های عینی و ذهنی سازمانی محسوب می‌گردد (Agusti et al., 2022). تقریباً تمامی این قابلیت‌ها در نبود شایستگی‌ها و ویژگی‌های مناسب نیروی انسانی، قادر به ایجاد تاب‌آوری برای یک سازمان نیستند. حتی محققانی (Oufi et al., 2025; Özkan et al., 2024; Panda & Singh, 2025; Sethi & Gupta, 2024; Silavi et al., 2023; Singh & Rangnekar, 2020) نیز اظهار می‌دارند که عامل اصلی در

تاب‌آوری یک سازمان چیزی جز سرمایه انسانی آن نیست. این امر به ویژه در سازمان‌های تولیدی که برای حفظ نقش خود به عنوان یک تعیین‌کننده غیرقابل‌انکار در رشد اقتصادی به سرمایه انسانی‌شان وابسته هستند، صدق می‌کند (Teng & Chen, 2025). اهمیت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان‌های تولیدی بسیار مورد تأکید قرار دارد. چراکه، رویدادهای غیرمنتظره در چرخه‌ی کلان عملیاتی و پروژه‌ای غالباً غیرقابل توضیح و غیرقابل پیش‌بینی است. بنابراین، عدم پرداختن به توسعه و تاب‌آوری منابع انسانی در رویارویی‌های بحرانی و حوادث بیرونی می‌تواند زیان‌های قابل ملاحظه‌ای بر بنگاه‌های تجاری و جوامع وارد کند. یکی از این موارد مدیریت مصرف منابع در راستای تولید است. اگر شیوه‌ی صحیح مصرف منابع در مواقع بحرانی را نیروی انسانی فراموش کند و نداند که چگونه در چنین شرایطی تصمیم بگیرد و عمل کند مشخصاً هم منابع از دسترس خارج می‌شود و هم تحقق موفقیت‌پذیری سازمان در اهداف و استراتژی‌ها دچار آسیب‌های جدی می‌شوند (Wang et al., 2023).

از طرف دیگر، تغییرات محیط‌های شغلی، پیشرفت‌های مستمر و نوسانات بازار کار، و نیز قراردادهای سنتی میان کارفرما و کارکنان از منظر مهارت‌های تحول‌گرایانه‌ی شغلی موجب شده است که کارکنان به صورت فردی در پی ارتقای ظرفیت‌های مقاومتی خود با هدف انجام اثربخش وظایف شغلی برآیند. درواقع، به زعم مادن ایبوستا (۲۰۱۶)، یک نوع رقابت اجتناب‌ناپذیر در ماهیت مشاغل سازمانی روی داده است و موجب گشته که کارکنان به موضوع‌گیری‌های فعال‌تری در مشاغل خود برآیند و رفتارهای کاری پیشگامانه‌ای را از خود بروز دهند (Malik, 2023). به رغم تحولات و انتظارات شغلی بدیع و طاقت‌فرسای سازمانی، کارکنان ملزم به بروز رفتارهایی توسعه‌ای و آینده‌نگر در راستای بهبود شیوه‌های کاری برآمده‌اند که این امر برای موفقیت سازمانی را در محیط نامطمئن کسب و کاری حیاتی است (Singh & Rangnekar, 2020). تمرکز بر منابع انسانی در اقدامات تاب‌آورانه‌ی سازمان بدین خاطر است که کارکنان کانون فرآیندهای تغییرمحور و تحول‌گرای سازمانی بوده و آنان هستند که مجریان، نمایندگان، مقاصد (یا دریافت‌کنندگان) و تاب‌آوران در تغییرات و تحولات هستند و پیاده‌سازی هر تغییر و راهبردی در سازمان در صورتی مؤثر است که منابع انسانی به عنوان تاب‌آوران با شرایط جدید سازگار شوند و سطح بالاتری را از آستانه‌ی تحمل و مقاومت در برابر بحران‌ها را نشان دهند (Raetz et al., 2022). یک سیستم سازمانی در صورتی تاب‌آورانه است که بتواند روش کار خود را بدون ازدست‌دادن ظرفیت عملیاتی‌اش در مواجهه با خطاهای داخلی و خارجی تغییر دهد. رهاک و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌دارند که صنعت نفت به دلیل تغییرات سریع فناوری و هزینه‌های هنگفتی که به دنبال دارد و خطرات ذاتی این صنعت مانند تصادفات موجب شده است که تاب‌آوری توجه زیادی را به خود جلب کند. درواقع تاب‌آوری در این صنعت در راستای تقویت حفظ ایمنی کارکنان و صنعت است. اگرچه تاب‌آوری جایگزین همه‌ی اقدامات ایمنی در صنعت نفت نیست، اما همانگونه که استفسون (۲۰۱۰) اظهار داشت تاب‌آوری رویکردی است که به تشخیص و تنظیم‌گری سازمانی در شناسایی نقاط قوت و ضعف با هدف ارتقای ظرفیت رویارویی با اختلالات و خطرات کمک شایانی می‌کند (Rahi et al., 2024). از آنجایی که صنعت نفت صنعتی است که برای اقتصاد جهانی اهمیت دارد و بر آن تأثیر می‌گذارد، افزایش توان سازمانی برای پاسخگویی با اختلالات شدید ناگهانی ناشی از یک فجایع غیرمنتظره امری بسیار ضروری می‌نماید. به همین منظور، می‌بایست در جهت درک، شناسایی، اولویت‌بندی و ارتقای عناصر تاب‌آورانه در صنعت نفت پرداخت (Piya et al., 2022).

در پژوهش‌های اخیر در حوزه تاب‌آوری سازمانی و منابع انسانی، نتایج مختلفی در رابطه با تأثیرات تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی و کارکنان به دست آمده است. سیلاوی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به طراحی مدل تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط بحران کرونا پرداخته و هفده بعد برای عوامل فردی، سازمانی و محیطی استخراج کرده‌اند که مبنای طراحی مدل مفهومی قرار گرفته است (Silavi et al., 2023). صداقت و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی دیگر، شش گفتمان ذهنی از تاب‌آوری کارکنان را شناسایی کردند که نشان‌دهنده دیدگاه‌های مختلف در ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی است (Sedaghat et al., 2023). جفال و همکاران (۱۴۰۲) نیز به بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت

منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی پرداختند و نتایج نشان داد که کارکردهای آموزش و توسعه و کارمندیابی بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر دارند (Jafal et al., 2023). در همین راستا، حیدری سورشجانی و همکاران (۱۴۰۱) به تأثیر جو سازمانی نوآورانه بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری دانش‌آفرینی پرداخته و نشان دادند که جو نوآورانه اثر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری سازمانی دارد (Heidari Sureshjani et al., 2022). میرمعینی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی دیگر به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت پرداختند و عوامل مختلفی مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، روابط کار و محیط‌های مختلف را به عنوان عوامل مؤثر شناسایی کردند (Mirmoeini et al., 2022). پژوهش‌های دیگر همچون وانگ و وانگ (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت اقدامات مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری کارکنان در بهبود تاب‌آوری سازمانی تأکید دارند (Wang & Wang, 2024).

تاب‌آوری‌سازی منابع انسانی در محیط‌های کاری پرنوسان، پرچالش و پراسترس مانند صنعت نفت که یک بخش دولتی به شمار می‌آید یک امر بسیار ضروری است. چراکه آنان اغلب شرایط شغلی و محیطی متغیر، نامطمئن، پیچیده و مبهمی را تجربه می‌کنند و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده بیرونی و بحران‌های محیطی نیز این شرایط را برای آنان تشدید کرده است و نقص‌هایی را در نحوه‌ی مواجهه سازمانی و فردی با انتظارات سطح کلان دولتی آشکار ساخته است. شاید تاب‌آوری در بخش دولتی به‌خاطر حمایت‌هایی که از سازمان‌های خود انجام می‌دهد کمتر موردتوجه قرار بگیرد، اما نه الزاماً در همه‌ی بخش‌ها و صنایع تحت حمایت دولت؛ صنعت نفت یکی از این استثنائات است. صنعت نفت پشتیبان بودجه‌ای و اصلی‌ترین رکن اقتصادی دولت به‌شمار می‌رود و همیشه انتظارات از آن بالا بوده است. حتی سایر بخش‌های دولتی نیز نسبت به کسانی که در این بخش فعالیت دارند رویکردی غیرمسئولانه‌ای دارند و این احساس همیشه وجود داشته است بیشترین توجهات دولتی به افرادی می‌باشد که در صنعت نفت مشغولند و نمونه‌ی آن پرداختی‌هایی است که به کارکنان این صنعت می‌شود و به مراتب آنان را از سایر بخش‌های دولتی متمایز ساخته است. اینکه تا چه حد این دیدگاه درست یا اشتباه می‌باشد، بایستی در جای دیگری بحث شود، اما نکته‌ای که در اینجا وجود دارد با همه‌ی نگاه‌هایی که به صنعت نفت در کشور می‌شود به‌طور بالقوه انتظارات از صنعت نفت بالا بوده و در مقابل فشارهای زیادی بر افراد به‌خصوص کسانی که کارهای عملیاتی، میدانی و فنی را انجام می‌دهند. دلیل آن هم این است که عموم شغل‌های موجود در صنعت نفت ذاتاً چالشی، پرفشار، با سختی کار بالا، تاب‌آورمحور، بسیار دقیق و حساس، استرس‌زا، لحظه‌ای و درگیرانه است (این موضوع را در نظر بگیرید که فرآیند تولید نفت یک عملیات بسیار پیچیده و مملو از خطرات است). این موارد در کنار انتظاراتی که مجموعه دولت و حکمرانی از صنعت نفت و نقشی که باید در اهداف کلان نظام سیاسی ایفاء کند و تحریم‌هایی که خواه ناخواه بر عملکرد صنعت نفت تأثیر می‌گذارد موجب می‌شود که منابع انسانی شاغل در این صنعت جزء دسته‌ای از نیروهایی قرار بگیرند که گویی در یک میدان نبرد قرار دارند. با وصفی که مشکلات و مسائل حوزه‌ی صنعت نفت کشور شد می‌توان اظهار داشت که بررسی رویکردهای تاب‌آورانه در وجه سازمانی و در پی آن تاب‌آوری‌سازی منابع انسانی نه یک جهت‌گیری غیرکارکردی، بلکه یک ضرورت و الزام ذاتی است، چراکه مستقیم و غیرمستقیم نتایج سازمانی و عملکرد افراد را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. پرسش اصلی تحقیق بر مبنای آنچه که مطرح گردید عبارت است از: «الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در صنعت نفت کشور کدام است؟»

روش پژوهش

هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در صنعت نفت ایران می‌باشد. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از حیث بنیان فلسفی و بکارگیری از روش کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیری می‌باشد. از میان شیوه‌های گوناگون روش‌شناسی‌های کیفی، تحلیل مضمون (یا تحلیل تم) انتخاب گردید. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش‌شناسی پژوهش‌های کیفی است که بر



شناسایی، تحلیل و تفسیر چارچوب معانی داده‌های کیفی متمرکز است. مضمون عنصر کلیدی در روش تحلیل تم یا مضمون محسوب می‌گردد. مضامین بارزترین واحدهایی هستند که در تحلیل محتوا می‌بایست مدنظر قرار گیرند و مقصود از مضامین، معنای خاصی است که از یک کلمه یا جمله یا پاراگراف برداشت می‌شود. جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته استفاده شد. همچنین از روش هدفمند قضاوتی برای نمونه‌گیری استفاده شد. در نمونه‌گیری کیفی از معیارهایی همچون سابقه فعالیت پژوهشی (کتاب، طرح‌های سازمانی و کاربردی، سخنرانی‌های علمی، کنفرانس‌ها، مقاله داخلی، مقاله خارجی، و هدایت رساله دکتری و پایان‌نامه‌های ارشد) در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، توسعه قابلیت‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی پایدار و مانند آن به انتخاب جامعه خبرگان دانشگاهی پرداخته شد. درخصوص انتخاب خبرگان سازمانی تجربه مدیریتی حداقل ۵ ساله در سمت مدیریتی و انجام کار مدیریتی و مسئولیت اجرایی در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی، پشتیبانی و توسعه و برخورداری مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد به بالا برای خبرگان سازمانی شرکت نفت با محوریت ستاد شرکت ملی نفت ایران مدنظر بوده است. مصاحبه‌ها تارسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از پایان مصاحبه‌ها، محقق به کدگذاری و مقوله‌بندی براساس تکنیک تحلیل مضمون در کدهای اولیه، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر اقدام نمود. در جدول زیر، مشخصات خبرگان آورده شده است.

جدول ۱

مشخصات خبرگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	موقعیت شغلی
۱	مرد	۵۹	دکتری	معاون منابع انسانی	شرکت ملی حفاری
۲	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	معاون حراست	شرکت ملی حفاری
۳	مرد	۵۶	کارشناسی ارشد	مدیر عملیات و خدمات سیال حفاری	شرکت ملی حفاری
۴	زن	۳۸	دکتری	سرپرست مدیریت منابع انسانی	شرکت ملی حفاری
۵	مرد	۵۸	دکتری	مدیر عملیات حفاری در خشکی	شرکت ملی حفاری
۶	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد	معاون آموزشی	شرکت ملی حفاری
۷	مرد	۶۱	دکتری	معاون خدمات فنی حفاری	شرکت ملی حفاری
۸	مرد	۵۲	دکتری	مدیر برنامه‌ریزی و سیستم‌ها	شرکت نفت و گاز اروندان
۹	مرد	۵۷	دکتری	سرپرست مدیریت پروژه	شرکت نفت و گاز اروندان
۱۰	مرد	۵۵	دکتری	معاون مالی و منابع انسانی	شرکت مناطق نفت خیز جنوب
۱۱	مرد	۵۲	دکتری	مدیر پروژه	شرکت مناطق نفت خیز جنوب
۱۲	مرد	۴۸	دکتری	سرپرست مدیریت نیروی انسانی	شرکت مناطق نفت خیز جنوب

به منظور روایی تحقیق از روش روایی محتوا با استفاده از دو معیار CVR «ضریب روایی محتوای لاوشه»^۱ (۱۹۷۵) و CVI «شاخص روایی محتوا» استفاده شد. ضریب کل CVR برابر با ۰/۷۶۳ و ضریب کل CVI برابر با ۳/۷۱۲ برآورد گردید. به دلیل بالاتر بودن ضریب CVR از مقدار ۰/۷۵ در مشارکت ۸ خبره در تحقیق می توان عنوان داشت که یافته های تحقیق در ضریب CVR از منظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین شاخص CVI به دلیل بالاتر بودن از سطح متوسط (=۳) و تأییدی بر اجماع ارزیابی خبرگان می باشد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه های انجام گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و هر یک در فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر مجدداً کدگذاری شد. میزان پایایی بازآزمون ۹۲/۴۹ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری مصاحبه ها توسط محقق است. میزان پایایی دو کدگذار (یعنی خود محقق به همراه یک محقق کیفی دیگر) نیز به صورت مستقل به کدگذاری پرداختند. به این منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت آشنا با فرآیند کدگذاری، درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش مشارکت کند و در نهایت نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم قابل قبول به میزان ۸۴/۶۵ تعیین شد.

یافته ها

در تحلیل اولیه متن مصاحبه ها تعداد ۴۱۶ مفهوم و یا کد اولیه استخراج گردید. این تعداد مفهوم اولیه مبنای فرآیند مضمون شناسی قرار گرفتند. با بررسی عمیق در مفاهیم اولیه، تعداد ۳۴۸ مفهوم که به لحاظ معنایی بایکدیگر اشتراک داشتند شناسایی و در ۹۶ مضمون پایه دسته بندی شدند. در سطح میانی تحلیل مضامین که به مضامین سازمان دهنده اختصاص دارد و ناظر بر دلالت های ضمنی مفروضات اصلی برخاسته از مضامین پایه می باشد و بسترسازی لازم را برای ترسیم شبکه مضامین برای محقق فراهم می سازد، تعداد ۲۸ مضمون سازمان دهنده با بررسی مضامین پایه مقوله بندی گردید. در پایان و سطح نهایی تحلیل مضمون، ۸ مضمون فراگیر که استعاره های اصلی و فرابخشی تحقیق هستند به دست آمد. در جدول (۲)، مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر آورده شده است.

جدول ۲

مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

پایه	سازمان دهنده	فراگیر
اختلالات محیط بازار داخلی جهانی، نابرابری قدرت رقابتی جهانی، اختلالات محیط سیاسی، اثر شدت تکانه های محیطی، تحولات فناورانه	رویدادهای اختلال گر متنوع محیطی	مدیریت رویدادهای محیطی
شرایط محیط عمومی اشتغال، میزان رفاه اقتصادی عمومی	اشتغال زایی و رفاه عمومی	
محدودیت های مالی بودجه ای، عوامل مدیریتی سازمانی، ساختار سازمانی	چارچوب هدایت گر مسائل کلان سازمانی	حکمرانی تاب آوارنه سازمانی
عملیاتی، فرهنگ سازمانی عملیاتی، جایگاه منابع انسانی در نظام سازمانی	تحول گرایی ساختارهای وظیفه ای	
سامان دهی انطباق پذیر پروژه ای، تغییرات نقش های وظیفه ای	مدیریت ایمنی شغلی	
پروتکل های ایمنی کاری تجهیزاتی، میزان آسیب پذیری های جسمی حین کار کارکنان		
چارچوب مراقبت های روحی روانی، شدت سختی مشاغل نفتی، محیط شغلی طاقتهای فرسای نفتی، فشار مفرط کاری، حضورهای طولانی مدت کارکنان در محیط های نفتی، تعارضات شغلی خانوادگی	مدیریت بهداشت شغلی	

¹ Lawshe

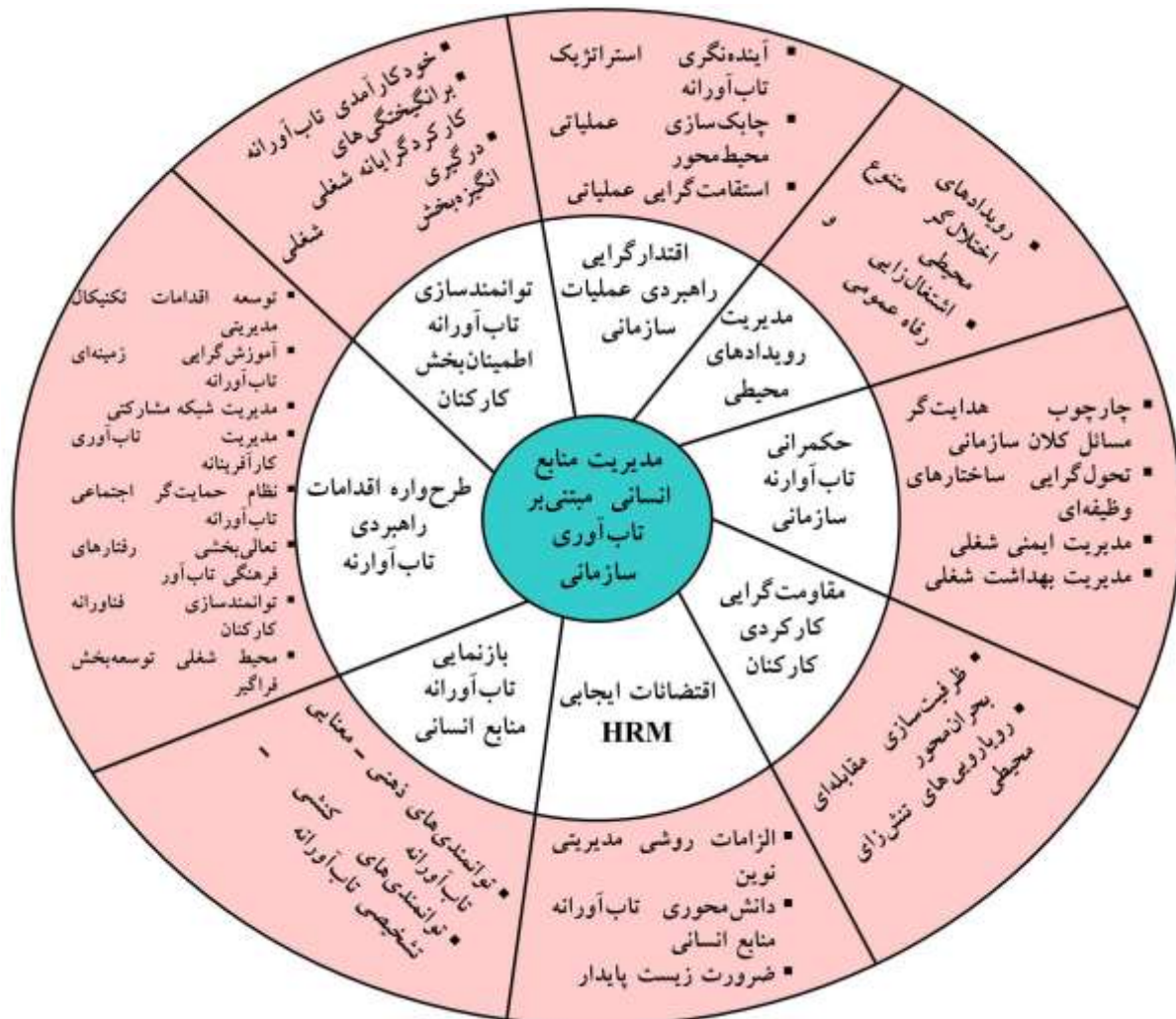


تقویت رفتارهای مقابله‌ای کارکنان، ضرورت موضع‌گیری‌های متنوع و منطقی مقابله‌ای، ناتوانی ادراک‌شده سازمانی در مواجهات بیرونی، ناشکیبایی نیروی انسانی در برابر بحران‌ها، ارتقای تمرکز و تکامل مقابله‌ای تنوع و گستردگی چالش‌ها محیطی صنعت نفت، پیشگیری از بروز تناقضات وضعیتی، تهدیدات متنوع بیرونی، نوسانات شدید در کنش‌گری سازمانی افراط‌گرایی در رویکردهای مدیریتی ناکارآمد، کاهش اثربخشی کارکردی اهمیت بنیادین تاب‌آوری منابع انسانی، تقویت شناخت و یادگیری، توسعه حوزه دانش سازمانی صنعت نفت	ظرفیت‌سازی مقابله‌ای بحران‌محور	مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان
تقویت موجودیت سازمانی، تطبیق‌گرایی بیرونی، کسب منابع پایدار توسعه شغلی	الزامات روشی مدیریتی نوین	اقتضائات ایجابی HRM
رویکرد مهندسی تاب‌آوری، ایجاد سیستم کنترل مدیریتی تاب‌آورانه، ایجاد چشم‌انداز تاب‌آورانه منابع انسانی	توسعه اقدامات تکنیکال مدیریتی	طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه
برنامه‌های آموزشی الزام‌آور، آموزش‌های تاب‌آورانه چندمنظوره، شناخت‌شناسی الزامات تاب‌آورانه کارکنان، کارکردگرایی آموزش‌های تاب‌آورانه، همسویی محتوایی اجرایی در مدیریت ناملایمتی‌ها	آموزش‌گرایی زمینه‌ای تاب‌آورانه	
توسعه شبکه مشارکتی تاب‌آورانه منابع انسانی، توسعه شبکه مشارکتی تاب‌آورانه بین‌سازمانی	مدیریت شبکه مشارکتی	
توسعه تاب‌آوری کارآفرینانه فردی، توسعه تاب‌آوری کارآفرینانه سازمانی	مدیریت تاب‌آوری کارآفرینانه	
تعامل‌گرایی درون‌سازمانی، حمایت‌های تاب‌آورانه ادراک‌شده، ارزش سرمایه‌ای منابع انسانی	نظام حمایت‌گر اجتماعی تاب‌آورانه	
نهادینه‌سازی فرهنگ تاب‌آورانه، توسعه رفتارهای مسئولانه	تعالی بخشی رفتارهای فرهنگی تاب‌آور	
گسترش قابلیت‌های فناورانه، مهارت‌افزایی فناورانه کارکنان	توانمندسازی فناورانه کارکنان	
توسعه محیط شغلی خلاق و نوآور، تقویت قابلیت‌های خودمحور	محیط شغلی توسعه‌بخش فراگیر	
قابلیت‌های شناختی، تاب‌آوری روانی، قابلیت امیدبخش تاب‌آورانه، معناگرایی واقع‌محور	توانمندی‌های ذهنی معنایی تاب‌آورانه	بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی
قابلیت‌های رفتاری، تاب‌آوری کاری، ساختار تطبیق‌گرایانه دوسویه، قابلیت برآوردسازی تاب‌آورمحور	توانمندی‌های کنشی تشخیصی تاب‌آورانه	
بهبود مواجهات فردی بیرونی، ابهام‌زدایی سازگارمحور، باورمندی اطمینان‌بخش تاب‌آورانه، توانایی حفظ و بهبود سلامت ذهنی و جسمی	خودکارآمدی تاب‌آورانه	توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان
ارائه عملکرد مسئولانه شغلی، ایفای نقش متعالی چندوجهی شغلی، انعطاف‌پذیری عملیاتی منابع انسانی، گسترش قابلیت‌های نوین رشدیافته کارکنان	برانگیختگی‌های کارکردگرایانه شغلی	
پیوند شغلی سازمانی، تقویت روحیه کاری، افزایش مشارکت کارکنان	درگیری شغلی انگیزه‌بخش	
توسعه برنامه‌های پس از بحران، سناریوپردازی رویدادمحور، بهبود عدم‌اطمینان محیطی ادراک‌شده، بهبود قابلیت‌های استراتژیک توسعه‌بخش فرصت‌گرایی بازاری، رشد نوآوری، پویابخشی عملیاتی، بهبود عملگرهای کارکردی	آینده‌نگری استراتژیک تاب‌آورانه	اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی
بقای پایدار سازمانی، ثبات سازمانی، تقویت تداوم و تسریع عملیاتی	چابک‌سازی عملیاتی محیط‌محور	
	استقامت‌گرایی عملیاتی	

در ادامه الگوی پارادایمی تحقیق آورده شده است.

شکل ۱

الگوی پارادایمی تحقیق



مدیریت رویدادهای محیطی: این مقوله ناظر بر اتفاقات و رویدادهایی است که در بیرون سازمان رخ می‌دهد و از کنترل سازمان خارج است و اثرات این قبیل رویدادها غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد. لیکن، مدیریت رویدادهای محیطی این ذهنیت را بر حسب پارادایم تاب‌آوری پیش‌روی سازمان‌ها و صنایع می‌گشاید که علی‌رغم عدم کنترل و عدم‌برآورد دقیق اثرات رویدادهای غیرمنتظره اما می‌توان با افزایش ظرفیت تاب‌آوری در ساختارها و منابع به‌ویژه نیروی انسانی می‌توان در صورت بروز چنین رویدادهایی به‌واسطه‌ی تقویت توانمندی‌های عملیاتی و مقابله‌ای، علائم و نشانه‌ها و اثرات اختلالات را به‌موقع شناسایی و درصدد کاهش بحران برآمد. در واقع، مدیریت رویدادهای محیطی در پی کاهش تسلط بحران بر فضای سازمانی و جریان تصمیمات و عملیات سازمان می‌باشد. به همین منظور، به‌عنوان یک قابلیت در فضای سازمانی و توسعه تاب‌آورانه نیروی انسانی مطرح گردیده است.

حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی: حکمرانی تاب‌آورانه ناظر بر ساختارها، فرایندها و روش‌هایی است که یک سازمان به‌منظور هدایت، کنترل، ارتباطات، سامان‌دهی اقدامات و استراتژی‌ها در راستای پیاده‌سازی و تحقق ظرفیت تاب‌آوری در درون سازمان درپیش می‌گیرد و تمامی کنش‌ها و واکنش‌ها، تصمیمات و حتی ایده‌پردازی‌ها و نوآوری‌ها بایستی بر بستر ساختار حکمرانی تاب‌آورانه انجام گیرد. در واقع،



حکمرانی تاب‌آورانه اصلی‌ترین و محوری‌ترین خط‌مشی و سیاست سازمانی است. این اصل در سازمان‌های بحران‌محور مانند صنعت نفت تبدیل به فلسفه‌ی مدیریتی می‌گردد و تمامی اقدامات و تصمیمات حول این محور صورت می‌گیرد.

مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان: این مقوله ناظر بر توانمندسازی‌های عملیاتی کارکنان در صنعت می‌باشد. به‌نحوی که کارکنان قدرت و قابلیت لازم را برای درگیرشدن با موقعیت‌های گوناگون را به‌دست‌آورند. شکل مقابله در این مقاومت‌گرایی از نوع ایستادگی همراه با اثرگذاری بر بحران است. به‌گونه‌ای که اقدامات مقابله‌ای کارکنان باعث کاهش و عقب‌نشینی بحران بر فعالیت‌ها و وظایف آنان شود؛ اگرچه در دل بحران مشغول به فعالیت باشند. این نوع مقاومت‌گرایی بر افزایش ظرفیت روان‌شناختانه‌ی تاب‌آورانه‌ی کارکنان نیز تأکید دارد. چراکه در نبود چنین ظرفیتی شاید به سختی بتوان نیروهایی را تربیت نمود تا به‌طورخودجوش و ایثارگونه به دفاع از سازمان و مقاومت در برابر بحران برآیند.

اقتضائات ایجابی HRM: اقتضائات ایجابی ناظر بر چارچوب سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به‌طورمشخص در زمینه تاب‌آوری کارکنان است. این مقوله به شرایط و وضعیت‌هایی درونی و بیرونی اشاره دارد که مدیریت منابع انسانی ناگزیر است به دلیل تحقق اهداف کلان سازمانی به سوی ایجاد و درصورت وجود به بازنگری در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط با تاب‌آوری کارکنان بپردازد. اقتضائات ایجابی بازنمایی‌کننده‌ی ضروریاتی است که برای پیشبرد اهداف و توسعه نیروهای توانمند و تاب‌آور بایستی از سوی مدیریت منابع انسانی به مورد اجراء گذارده شود.

طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه: این طرح‌واره ناظر بر مجموعه اقدامات، ابزارها و استراتژی‌هایی است که سازمان‌ها و صنایع بحران‌محور مانند صنعت نفت برای تحقق هرچه بیشتر منابع انسانی تاب‌آور می‌بایست درپیش گیرند. این مقوله ضرورت نگاه استراتژیک‌محور و آینده‌محور را در طراحی برنامه‌ها و اقدامات تاب‌آورانه‌ی منابع انسانی را نمود می‌بخشد.

بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی: این مقوله ناظر بر ابعاد تشکیل‌دهنده‌ی تاب‌آوری منابع انسانی در سازمان می‌باشد. در واقع، بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی توصیف‌کننده و منعکس‌کننده‌ی عناصر ادراکی تاب‌آوری در منابع انسانی در وجوه تعریفی آن است و با به‌نمایش گذاشتن ابعاد درونی خود در پی ارتقای ماهوی معرفت‌شناسی مفهومی آن می‌باشد تا بدین‌وسیله به توسعه معنایی مقوله‌ای پرداخته شود.

توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان: این مقوله ناظر بر وجوهی است که کارکنان به‌واسطه‌ی حرکت در مسیر تاب‌آوری و درگیری و مشارکت در طرح‌های تاب‌آورانه‌ی سازمان می‌توانند بدان دست یابند. درواقع، این قوله دربرگیرنده‌ی ابعادی است که در شکل قابلیت و توانمندی برای کارکنان ظاهر می‌گردد و فراتر از یک مهارت شغلی بوده و به‌نوعی تبدیل به شخصیت شغلی و ذات حرفه‌ای‌گرایانه افراد می‌شوند.

اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی: این مقوله ناظر بر مجموعه‌ای از پیامدهایی است که سازمان‌ها می‌توانند در مسیر رشد و توسعه تاب‌آوری منابع انسانی از جهت سازمانی و عملیاتی بدان دست یابند. آنچه که این مقوله بدان تأکید دارد جهت‌گیری تاب‌آورانه‌ی استراتژیک‌گونه است که می‌تواند نتایج و پیامدهای سازمانی تاب‌آورانه را متمایز سازد و نه اینکه صرفاً بر کسب موقتی یک‌سری نتایج مطلوب و ناپایدار تمرکز کند.

بحث و نتیجه‌گیری

در حال حاضر، سازمان‌ها و صنایع گوناگون با رویدادهای غیرمنتظره و فشارهای فزاینده بیرونی مواجهه هستند و روبروشدن با این بحران‌ها بعضاً برای برخی از سازمان‌ها و صنایع مانند صنعت نفت امری اجتناب‌ناپذیر است. همزمان کارکنان نیز در حال گذار از دوران بی‌سابقه‌ای از فشارهای بیرونی هستند و تغییرات قابل‌توجه و سریع محیط بیرونی اثر منفی را سلامت روان و جسم کارکنان به‌خصوص در مشاغل سخت و آسیب‌پذیر برجای می‌گذارد (Brady et al., 2025; Butkus et al., 2024). این اثرات منفی به منبعی اصلی در افزایش استرس و نگرانی‌های شغلی برای کارکنان در محیط‌های کاری تبدیل شده و باعث آشفتگی وظیفه‌ای در روند اجرای وظایف گشته است. این اتفاق موجب شده است که سازمان‌ها به بالابردن سطح تاب‌آوری کارکنان از طریق مواجهه با چالش‌ها و بهبود ظرفیت تطبیق‌پذیری بیرونی و بهره‌گیری بهتر از توانایی‌های کارکنان در سطح فردی بپردازند (Low, 2025). پیش از این سازمان‌ها تاب‌آوری را صرفاً در سطح سازمانی و عملیاتی موردتوجه قرار داده و به‌دنبال توسعه تاب‌آوری عملیاتی بودند. اما با افزایش پیچیدگی‌ها و بحران‌های بیرونی رفته‌رفته سازمان‌ها و صنایع بحران‌محور و آسیب‌پذیر بدین نکته آگاهی یافتند که برای عملیاتی‌شدن بهتر تاب‌آوری در سطح سازمان می‌بایست چندگام به عقب‌تر رفت و تاب‌آوری را در سطح فردی و در جوه روان‌شناختانه و رفتاری تقویت کرد (Jafal et al., 2023). این پژوهش با اتکاء بر رویکرد تاب‌آوری سازمانی بر اساس روش‌شناسی کیفی و به‌طوراکتشافی به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در صنعت نفت کشور پرداخت. همچنین مقولاتی جدید همراه با جهت‌گیری‌های نوین معنایی و سازمانی درخصوص منابع انسانی تاب‌آور پرداخت که به‌نوبه‌ی خود در زمره‌ی مطالعات تاب‌آوری در منابع انسانی با جهت‌گیری‌های جدید به شمار می‌آید.

از جمله یافته‌های تحقیق مقوله‌ی «مدیریت رویدادهای محیطی» بوده است که بر رصد محیطی توسط شرکت‌های فعال در صنعت نفت تأکید دارد. این محیط هم می‌تواند دربردارنده‌ی اتفاقات و رویدادهای خاص خود صنعت نفت باشد و هم محیط عمومی اجتماعی که می‌تواند به‌طورمستقیم و غیرمستقیم بر سطح تاب‌آوری نیروی انسانی اثرگذار باشد. آنچه که در این زمینه اهمیت دارد توجه دوسویه صنعت نفت به محیط فعالیت و محیط اجتماعی است. چراکه ممکن است درصورت عدم‌توجه به محیط عمومی مؤلفه‌هایی نادیده گرفته شود که از قضا بسیار اثرگذارتر از مؤلفه‌های خود صنعت باشد. به همین منظور، صنعت نفت بایستی توجهات دوجانبه‌ی خاص محیطی را در ساختار مدیریتی و نظارتی ایجاد کند تا بتواند با آگاهی و درک جامع‌تری به سیاست‌گذاری در زمینه تاب‌آوری منابع انسانی خود بپردازد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین (Brady et al., 2025; Chowdhury et al., 2025; Damoah, 2025; Liu et al., 2024; Ma et al., 2025; Shao, 2023; Yang & Lee, 2023; et al., 2025) همسو می‌باشد.

مقوله «حکمرانی تاب‌آورانه سازمانی» از دیگر یافته‌های تحقیق می‌باشد. این مقوله بیانگر این مطلب است که برای تحقق تاب‌آوری در نظام منابع انسانی ایجاد حکمرانی تاب‌آورانه در ساختار تصمیم‌گیری و عملیاتی سازمان ضرورت می‌یابد. این ساختار در واقع هدایت‌کننده رویه‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی سازمان بر حسب محورهای همچون ساختارهای وظیفه‌ای، مدیریت ایمنی شغلی، مدیریت بهداشت شغلی و مدیریت مسائل کلان سازمان در راستای ایجاد و گسترش تاب‌آوری در تمامی اقدامات و تصمیمات مرتبط با مدیریت منابع انسانی می‌باشد. این حکمرانی اگرچه در سطح کلان سازمان تدوین می‌گردد، اما گزاره‌ها و محورهای آن در جهت رشد و توسعه تاب‌آوری در مدیریت منابع انسانی می‌باشد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین (Brady et al., 2025; Butkus et al., 2024; Chi et al., 2025; Georgiadis & Sarigiannidis, 2024; Mahamat et al., 2025; Wang et al., 2023; Wang et al., 2024; Zhou & Lan, 2025) همسو می‌باشد.

همچنین یافته‌ها دو مقوله‌ی «مقاومت‌گرایی کارکردی کارکنان» و «اقتضائات ایجابی HRM» درخصوص اقدامات ویژه مدیریت منابع انسانی جهت توسعه تاب‌آوری کارکنان طرح نموده است. این دو مقوله نشان‌دهنده‌ی دو زنجیره‌ی مرتبط مدیریتی در منابع انسانی است که یکدیگر را پوشش می‌دهند. یک زنجیره تاب‌آورانه که به توسعه‌ی یک‌سری از توانایی‌ها و قابلیت‌های تاب‌آورانه در سطح کارکردی برای کارکنان می‌پردازد و زنجیره‌ی دیگر ناظر بر سطح سیاست‌های توسعه‌ای و آینده‌نگر تاب‌آوری منابع انسانی است. این دو مقوله این نکته را به مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت یادآور می‌سازد که تاب‌آوری را به‌عنوان یک اقدام معمول و سطحی در نظر نگیرد و با توجه به اینکه صنعت نفت صنعتی شدیداً درگیرانه و پیچیده است ضرورت دارد که یک ساختار مدیریتی مجزا و مشخص با نیروهای متخصص در زمینه تاب‌آوری در سیستم مدیریت منابع انسانی ایجاد کند تا بدین‌طریق علاوه بر کاهش سطح آسیب‌های جسمی و روحی وارده به کارکنان بتوان ظرفیت فزاینده‌ای را برای مواجهه و مقابله با بحران‌ها و چالش‌های به‌وجودآمده و آتی در نیروی انسانی ایجاد کرد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین (Chen, 2025; Florez-Jimenez et al., 2025; Li & Hu, 2025; Li et al., 2025; Li et al., 2024; Panda & Singh, 2025;) (Teng & Chen, 2025; Teng et al., 2025; Weber et al., 2024) همسو می‌باشد.

«طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه» نیز ناظر بر طراحی و ایجاد مکانیسمی استراتژیک در ارتباط با توسعه فراگیر تاب‌آوری در همه بخش‌ها و زمینه‌های شغلی صنعت نفت می‌باشد. این اقدامات راهبردی از سلسله‌مراتب خاص سازمانی پیروی نمی‌کند و هر شرکتی می‌تواند بسته به شرایط، منابع، توانایی‌ها و وضعیت‌های درگیر در اختلال و بحران چه به‌صورت موردی و یا چه به‌صورت تجمیعی استراتژی‌هایی را در پیش گیرد. اما نکته قابل توجه در این طرح‌واره خصوصیت یکپارچگی اقداماتی است که انجام می‌گیرد. طبیعتاً نمی‌توان اقدامی انجام شود بدون اینکه بررسی و ارزیابی شود و بازخوردهای لازم گرفته شود و بعد به سراغ اقدام راهبردی دیگری رفت. بنابراین، یکپارچگی کنشی در اجرای راهبردهای تاب‌آورانه بسیار حائز اهمیت می‌باشد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین (Georgiadis & Sarigiannidis, 2024; Liang) (Li, 2023; Low, 2025; Velyako & Musa, 2024; Wang & Wang, 2024) همسو می‌باشد.

مقوله «بازنمایی تاب‌آورانه منابع انسانی» ناظر بر ابعاد اکتشافی در این تحقیق بر حسب یافته‌ها می‌باشد که شامل دو بعد توانمندی‌های ذهنی معنایی تاب‌آورانه و توانمندی‌های کنشی تشخیصی تاب‌آورانه می‌گردد. هر یک از این ابعاد به‌طور مشخص بینش‌هایی را پیش‌روی توسعه‌دهندگان و محققان حوزه‌ی تاب‌آوری سازمانی و منابع انسانی می‌گشاید که به درک بنیادین بهتر تاب‌آوری در ساختار سازمانی کمک شایانی می‌نماید. این یافته‌ها با مطالعات پیشین (Chen, 2025; Chen et al., 2021; Kim et al., 2024; Liang et al., 2025; Weber) (et al., 2024; Wursthorn et al., 2024) همسو می‌باشد.

دو مقوله‌ی «اقتدارگرایی راهبردی عملیات سازمانی» و «توانمندسازی تاب‌آورانه اطمینان‌بخش کارکنان» به عنوان پیامدهای توسعه تاب‌آوری در مدیریت منابع انسانی در تحقیق مطرح شدند. این مقولات در دو سطح پیامدهای فردی منابع انسانی و سطح سازمانی دسته‌بندی شدند و بیانگر دوشاخگی و ارزش‌افزوده‌ی عملیاتی برای سازمان‌ها می‌باشد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین (Chi et al., 2025; Florez-Jimenez et al., 2025; Mahamat et al., 2025; Oufi et al., 2025; Rahi et al., 2024; Shao et al., 2025) همسو می‌باشد.

در راستای یافته‌های تحقیق به صنعت نفت و شرکت‌های فعال در این حوزه پیشنهاد می‌شود که در ساختار سازمانی خود به ایجاد یک واحد ارزیاب محیطی بپردازند. این واحد مسئول بررسی اتفاقات و رویدادهای محیط صنعت نفت و محیط عمومی در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناوری می‌باشد. بررسی و نظارت بر محیط‌ها می‌توان از طریق مطبوعات، محتوای فضای مجازی، اخبار جهانی و منطقه‌ای، رویدادهای در حال وقوع و هرگونه اطلاعاتی که در فضای صنعت نفت رخ می‌دهد. هدف از بررسی اطلاعات و رصد محیط ایجاد قابلیت‌های

پیش‌بینی‌کنندگی و سناریوپردازی برای آینده صنعت نفت کشور و همچنین نیازمندی‌ها و ضروریاتی که می‌بایست در این صنعت به نیروی انسانی ارائه داد.

در راستای یافته‌های تحقیق به صنعت نفت و شرکت‌های فعال در این حوزه پیشنهاد می‌شود که به‌منظور ایجاد و برخورداری از یک ساختار حکمرانی موفق در زمینه مدیریت منابع انسانی تاب‌آور ابتدا محدودیت‌ها و جایگاه منابع انسانی در کلیت ساختار تصمیم‌گیری و مدیریتی صنعت نفت را به خوبی موردبررسی و تدقیق قرار دهند تا بتوان تناسب درونی میان سیاست‌های سازمانی و منابع انسانی در زمینه تاب‌آوری ایجاد کرد. همچنین، یکی از الزامات مهم به‌منظور مدیریت صحیح حکمرانی طراحی و تدوین پروتکل‌ها می‌باشد. یعنی جایی که محورهای کلان حکمرانی تعیین می‌گردد می‌بایست پروتکل‌های مربوط به هر محور نیز به‌طور دقیق مشخص شود تا هم سردرگمی را برای مخاطبان کاهش دهد و هم ناظران بر اجرای پروتکل‌ها بهتر بتوانند شکاف‌ها و خلأهای موجود در این زمینه را شناسایی و اصلاح نمایند.

همچنین، به صنعت نفت و شرکت‌های فعال در این حوزه پیشنهاد می‌شود که در واحدهای مدیریت منابع انسانی به راه‌اندازی مرکزی توسعه‌ساز با رسالت سازمانی مدیریتی و توسعه تاب‌آوری کارکنان بپردازد. مأموریت این مرکز توسعه متمرکز بر رشد و گسترش مهارت‌ها و توانمندی‌هایی باشد که بیشتر ناظر بر عملیات میدانی باشد تا اینکه صرفاً یک نگاه اداری محض و یا وظیفه‌ای. به عبارت دیگر، بر رشد مهارت‌هایی تکیه کند که نیرویی را برای حضور مؤثرتر در میدان‌های عملیاتی پیچیده و مبهم آماده کند. یعنی کاملاً رویکردی کارکردگرایانه در رشد و توسعه رفتارهای تاب‌آورانه داشته باشد. به عنوان مثال هنگام طراحی دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی علاوه بر طرح مباحث نظری و برنامه‌های توسعه فردمحور، بستری را برای شبیه‌سازی رفتارها ایجاد کند. شاید بتوان گفت شبیه چیزی که در سیستم‌های نظامی تحت عنوان مانور یا رزمایش مطرح می‌گردد؛ البته نه با نگاه خاص آنان، بلکه مطابق با نیازها و احتیاجات خاص صنعت نفت. سپس گزارش این اقدامات را به مدیران و تصمیم‌گیران ارشد مدیریت منابع انسانی ارائه داده تا بتوان بازنگری‌های لازم را در خصوص روندها و اقتضائات لازم در این زمینه صورت دهند.

در نهایت، به صنعت نفت و شرکت‌های فعال در این حوزه پیشنهاد می‌شود که پیش از آنکه اقدام به پیاده‌سازی یک راهبرد تاب‌آورانه در منابع انسانی نماید، ابتدا به خوبی ظرفیت نیروی انسانی، تجارب، سطح آمادگی، منابع در اختیار، میزان آگاهی و دانش موجود، حمایت‌های سازمانی، وضعیت کنونی نیروی انسانی، و سایر پیش‌نیازهای عملیاتی را موردبررسی و شناسایی دقیق قرار دهد. چراکه، وقتی وارد فضای اجرایی یک راهبرد می‌شویم بسیاری از خلأها و شکاف‌ها خود را نشان خواهند داد و اگر پیش از ورود به عرصه عملیات موردبررسی و تفکر عمیق راهبردی قرار نگرفته باشند اساساً باعث از بین رفتن منابع و عدم تحقق هدف راهبردی می‌شوند. بنابراین، اگرچه در طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه موارد متعددی در این زمینه ارائه شده است، اما بکارگیری هر یک از آنان پیش‌نیازهای خود را می‌طلبد. بنابراین، هم می‌توان واحدهای تحقیق و توسعه را در این زمینه فعال نمود و هم مراکز توسعه‌ساز تاب‌آوری منابع انسانی و هم واحدهای ارزیاب محیطی. همانطور که قبلاً نیز عنوان شد، یکپارچگی درونی در طرح‌واره اقدامات راهبردی تاب‌آورانه از بسیار محوری می‌باشد و باعث پیش‌گیری از هدررفت منابع و انرژی سازمان می‌شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان



در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Agusti, M., Galan, J. L., & Acedo, F. J. (2022). Saving for the bad times: slack resources during an economic downturn. *Journal of Business Strategy*, 43(1), 56-64. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2020-0099>
- Brady, J. M., Hammer, L. B., & Westman, M. (2025). Supervisor resilience promotes employee well-being The role of resource crossover. *Journal of Vocational Behavior*, 156, 104076. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104076>
- Butkus, M., Schiuma, G., Bartuseviciene, I., Volodzkiene, L., Rakauskiene, O. G., & Dargenyte-Kacileviciene, L. (2024). Modelling organisational resilience of public sector organisations to navigate complexity: empirical insights from Lithuania. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 19(2), 373-399. <https://doi.org/10.1007/s11403-023-00403-x>
- Chen, J. (2025). Conceptualising principal resilience: Development and validation of the Principal Resilience Inventory. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 561-581. <https://doi.org/10.1177/17411432231186294>
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Chi, M., Li, W., Li, Y. J., Zhou, M., & Huang, R. (2025). Unraveling the paradoxical effects of digital transformation on organizational resilience: The role of customer and supplier concentrations. *Journal of Business Research*, 191, 115268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115268>
- Chowdhury, M., Uddin, M. A., Biswas, S. R., & Hridoy, A. I. (2025). Promoting Human Resource and Innovative Climate to Foster Organizational Resilience During Pandemic Time: The Mediating Role of Employee Resilience. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26(1), 55-85. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00425-9>
- Commonwealth of, A. (2024). *Organisational Resilience - Good Business Guide*. <https://www.organisationalresilience.gov.au/Documents/Organisational-Resilience-Good-Business-Guide.PDF>
- Damoah, O. B. O. (2025). The effect of organizational resilience on the survival of SME exporters: The Role Of Entrepreneur Resilience And Environmental Turmoil. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-32. <https://doi.org/10.1007/s10843-025-00372-1>
- Deva, M., Beck Dallaghan, G. L., Howard, N., & Roman, B. J. (2023). Faculty bridging individual and organizational resilience: results of a qualitative analysis. *Medical Education Online*, 28(1), 2184744. <https://doi.org/10.1080/10872981.2023.2184744>
- Florez-Jimenez, M. P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. F. (2025). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Review of managerial science*, 19(1), 67-104. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00735-3>
- Georgiadis, V., & Sarigiannidis, L. (2024). Organizational Resilience through the Philosophical Lens of Aristotelian and Heraclitean Philosophy. *Philosophy of Management*, 23(3), 377-393. <https://doi.org/10.1007/s40926-024-00319-x>
- Heidari Sureshjani, N., Nasiri, F., & Ghanbari, S. (2022). Examining the Role of Innovative Organizational Climate on Organizational Resilience with the Mediation of Organizational Knowledge Creation (Case Study: Secondary School Teachers in Chaharmahal and Bakhtiari Province). *Career and Organizational Counseling Quarterly*, 14(3), 57-82. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_103041.html

- Jafal, M., Tabarsa, G., & Rezaeian, A. (2023). Investigating the Impact of Human Resource Management Functions on Organizational Resilience: A Study on Organizations in Lebanon. *Public Management Perspective Quarterly*. https://jpap.sbu.ac.ir/article_103103.html
- Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509-529. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0004>
- Kim, P., Cho, W., & Yang, I. (2024). Workplace disruption in the public sector and HRM practices to enhance employee resilience. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 86-115. <https://doi.org/10.1177/0734371X221095399>
- Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117-133. <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Korbi, F. B., Ben-Slimane, K., & Triki, D. (2021). How do international joint ventures build resilience to navigate institutional crisis? The case of a Tunisian-French IJV during the Arab-Spring. *Journal of Business Research*, 129, 157-168. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.059>
- Landini, F., Arrighetti, A., & Lasagni, A. (2020). Economic crisis and firm exit: do intangibles matter? *Industry and Innovation*, 27(5), 445-479. <https://doi.org/10.1080/13662716.2018.1544065>
- Li, G., & Hu, J. (2025). The Impact of Spiritual Leadership on Employee Resilience: A Self-Concept Theory Perspective. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12604>
- Li, J., Xu, Z., Zheng, B., & Ye, M. (2025). Building resilience in love: Investigating the effects of employee resilience on spouse outcomes. *Journal of Business Research*, 192, 115308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115308>
- Li, M., Cheng, S., & Lu, M. (2024). Impact of information technology capabilities on organizational resilience: the mediating role of social capital. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03951-0>
- Liang, L., & Li, Y. (2023). The double-edged sword effect of organizational resilience on ESG performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 2852-2872. <https://doi.org/10.1002/csr.2520>
- Liang, L., Li, Y., & Han, D. (2025). The Dual-Pathway Effect of Organizational Resilience on Firm Market Value in China: A Double-Edged Sword. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02521-8>
- Liu, Y. Y., Shen, X., Yang, F., Song, S. Z., & Huang, J. F. (2024). Relationships Between Family Resilience, Individual Resilience, and Quality of Life in Patients with Head and Neck Cancer: A Cross-Sectional Study. *Western Journal of Nursing Research*, 46(11), 869-877. <https://doi.org/10.1177/01939459241287451>
- Low, M. P. (2025). Leveraging Employee Value Creation in Building Organizational Resilience: A Serial Mediation Approach. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09518-0>
- Ma, L., Yu, P., Zhang, X., & Hao, F. (2025). How enterprise social media usage contributes to employee resilience: moderating role of individual adaptability. *Behaviour & Information Technology*, 44(1), 131-149. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2312452>
- Mahamat, A. A., Vagai, D., & Dana, L. P. (2025). Does entrepreneurs' psychology and organizational resilience of SMEs: empirical findings from Central Africa. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01022-z>
- Malik, P. (2023). Measuring the impact of learning organization on proactive work behavior: mediating role of employee resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(3), 325-344. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2020-0379>
- Mirmoeini, T., Taghvaei, R., Hamidi, K., Asghari Sarem, A., & Ghobadi Lamuki, T. (2022). Designing a Resilient Human Resource Management Model in the Health System: A Qualitative Study (Case Study: Medical Universities in Iran's Macro-Region 3). *Ergonomics Quarterly*, 10(3), 212-223. <https://journal.iehfs.ir/article-1-926-en.html>
- Oufi, N., De la Garza, C., & Nascimento, A. (2025). Dynamics of COVID-19 crisis management in hospitals and its long-term effects: An analysis using organizational resilience. *Applied Ergonomics*, 126, 104486. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2025.104486>
- Özkan, O. S., Üzümlü, B., & Çakan, S. (2024). Could unlocking employee resilience be considered a potential path to achieving workplace success? *Current Psychology*, 43(13), 11772-11784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05307-4>
- Panda, P., & Singh, P. (2025). Perceived organizational virtuousness and employee's subjective well-being: examining the role of resilience, agility and collectivism. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2024-0076>
- Piya, S., Shamsuzzoha, A., & Khadem, M. (2022). Analysis of supply chain resilience drivers in oil and gas industries during the COVID-19 pandemic using an integrated approach. *Applied Soft Computing*, 121, 108756. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2022.108756>
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Wohlgemuth, M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 867. <https://doi.org/10.1037/apl0000952>



- Rahi, K., Alghoush, M., & Halaby, R. (2024). A scale to assess organizational resilience for the oil and gas industry: testing and future perspectives. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2023-0869>
- Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R., & Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1182-1204. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0514>
- Sedaghat, A., Danaee Fard, H., Kazemi, S. H., & Khafe Elahi, A. (2023). Conceptualizing Employee Discourses on Strategies for Building Resilience in Public Sector Organizations: A Q-Methodology Study. *Sustainable Human Resource Management Bi-quarterly*, 5(8). https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_4156.html?lang=en
- Sethi, M., & Gupta, M. P. (2024). Modelling the enablers of organizational resilience: a modified total interpretive structural modeling (m-TISM) approach. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2023-0621>
- Shani, O. (2020). Organizational resilience: antecedents, consequences, and practical implications-for managers and change leaders. In *Research in Organizational Change and Development* (pp. 127-158). <https://doi.org/10.1108/S0897-301620200000028005>
- Shao, D., Ji, Y., Zhou, R., & Liu, T. (2025). Unpacking the Mixed Influences of Sustainable Human Resource Management on Employee Resilience: Effects of Challenge-Hindrane Appraisal and Trait Mindfulness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(1), e12433. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12433>
- Silavi, E., Amirkhani, A., Gholamrezaei, D., & Darvish, H. (2023). Designing a Model of Human Resource Resilience During the COVID-19 Crisis. *Public Management Perspective Quarterly*. https://jpap.sbu.ac.ir/article_103489.html
- Singh, A., & Rangnekar, S. (2020). Empowering leadership in hospital employees: Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1497-1519. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0132>
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
- Teng, H. Y., & Chen, C. Y. (2025). Do job crafting and leisure crafting enhance job embeddedness: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(3), 1030-1048. <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2024-0314>
- Teng, H. Y., Li, M. W., & Chen, C. Y. (2025). Does smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithm (STARA) awareness have a double-edged-sword influence on proactive customer service performance? Effects of work engagement and employee resilience. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/19368623.2025.2449853>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Velyako, V., & Musa, S. (2024). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 11956-11975. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4>
- Wang, D., & Wang, P. (2024). Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects: considering the role of project tasks. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(11), 4236-4254. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0797>
- Wang, D., Zhao, X., & Zhang, K. (2023). Factors affecting organizational resilience in megaprojects: a leader-employee perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(10), 4590-4608. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2022-0049>
- Wang, X., Zhang, Z., & Jia, M. (2024). Taming the black swan: CEO with military experience and organizational resilience. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-57. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09941-1>
- Weber, M. M., Pedell, B., & Rötzel, P. G. (2024). Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*, 35, 563-620. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2>
- Wursthorn, M., Saliterer, I., & Korac, S. (2024). Individual resilience at the heart of work design: Public servants' job satisfaction and emotional exhaustion in a context of adversity. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 591-624. <https://doi.org/10.1177/0734371X231162045>
- Yang, W., & Lee, P. C. (2023). Retaining hospitality talent during COVID-19: the joint impacts of employee resilience, work social support and proactive personality on career change intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3389-3409. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0761>
- Zhang, Y., Wang, W., Mi, L., Huang, C., Xiao, H., Shang, K., Qiao, L., & Wang, L. (2022). Organizational resilience in development: A systematic review based on bibliometric analysis and visualization. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 103408. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103408>



- Zhou, Y., & Lan, H. (2025). TMT gender diversity, organizational environment and corporate resilience. *Current Psychology*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07711-4>
- Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N., & Alkalha, Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 227-239. <https://doi.org/10.1177/14657503211046849>