

Analyzing the effect of strategic human resources management on the effective risk management of human resources with the mediating role of employees' resilience

Hossein Hamzavi*¹, Mehdi Asadbek², Behrouz Rezaei Manesh³

Received the article: 2023-7-22 Accepted the article: 2024-9-5 PP: 1-22

Abstract

Background and purpose: Nowadays, it is very important to improve the effective risk management process of human resources, identify and evaluate risks, prevent their occurrence, and plan for the strategic management of human resources. Therefore, the aim of this research is to analyze the effect of strategic human resources management on the effective risk management of human resources with the mediating role of employee resilience.

Research method: This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of collecting data and research information. The statistical population included all the employees of Raja company, numbering 706 people, and the sample size was estimated to be 249 people based on Cochran's formula. The data collection method was a questionnaire and the structural equation modeling approach was used to analyze the data.

Findings: The results showed that the strategic management of human resources has a significant effect on the effective risk management of human resources and the resilience of employees with t coefficients of 56.2 and 15.9 and standard coefficients of 0.62 and 0.86, respectively. The resilience of employees has a significant effect on the effective risk management of human resources with a t coefficient of 52.4 and a standard coefficient of 0.77. Strategic management of human resources has a significant effect on effective risk management of human resources with the mediating role of employee resilience with a t coefficient of 3.12.

Conclusion: employee resilience through planned and adaptive levels of resilience in the organization contributes to the impact of strategic human resource management on effective human resource risk management.

Keywords: strategic management of human resources, risk management of human resources, resilience

Citation: Hamzavi, H., Asadbek, M. & Rezaei Manesh, B. (2024). Analyzing the effect of strategic human resources management on the effective risk management of human resources with the mediating role of employees' resilience. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(8): 1-22 [In Persian].

¹ Master of Organizational Behavior Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran (Corresponding author: Hossein.hamzavi@gmail.com)

² Master of Policy Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

³ Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

Extended Abstract

Introduction

Human resource management plays a crucial role in any organization's ability to achieve its goals. This function is essential for effectively planning and organizing human resources, enhancing organizational performance, and establishing a sustainable competitive advantage (Regin et al., 2023). Additionally, strategic human resource management is an invaluable instrument for managers when it comes to developing and implementing the necessary measures for organizational strategy, as well as managing employee performance and human resource risks (Story and Wright, 2023). However, despite the numerous functions of strategic human resource management, organizations encounter various risks that can jeopardize their human resources at any moment. Neglecting these risks can lead to adverse effects on both human resources and the organization as a whole (Rajesh et al., 2023). It has been suggested that strategic human resource management can enhance effective human resource risk management by establishing appropriate systems for performance evaluation, employee training and development, and crisis management (Kellner et al., 2023). Nevertheless, existing research has overlooked the fact that each organization faces its own unique set of risks and challenges. Employee resilience and adaptability are critical in responding to crises or adverse events stemming from these organizational risks, enabling individuals to navigate challenges, restore stability, and foster growth within the organization (Zee et al., 2023).

In Iran, numerous rail transportation companies are currently operating. Raja Transportation Company holds a significant presence in this sector, commanding a 65 percent market share and serving as a key player within the country's rail industry. The company is committed to enhancing both the quantity and quality of its services to boost customer satisfaction and expand its market share. Consequently, Raja Company aims to identify pertinent human resource risks and mission-related indicators that will facilitate the creation of sustainable value for its stakeholders. By providing standardized and differentiated services, Raja seeks to maintain and strengthen its competitive advantage in passenger rail transportation, aspiring to be the preferred choice for customers in the industry. Effective management and utilization of human resource knowledge, experience, and participation are essential in mitigating and managing risks within the organization through strategic human resource management.

Research Method

This study represents applied research in terms of its objectives and employs a descriptive-survey methodology for data collection. The population for this research comprised all employees of Raja Company, totaling 706 individuals, from which a sample size of 249 was determined using the Cochran formula. A structured questionnaire consisting of 34 items was utilized to gather data and assess the relationships among the research variables. To measure the variable of strategic human resource management, the questionnaire developed by Sadat Mazlumi (2013) was employed, focusing on six dimensions: training and development of human resources, meticulous recruitment, effective communication with employees,

management development, flexible work schedules, and equitable job opportunities. Employee resilience was assessed using the framework by Prayak et al. (2018), which includes two dimensions: planned resilience and adaptive resilience. Additionally, the questionnaire for effective human resource risk management, as outlined by Mohammadi Moghaddam et al. (2016), comprises four dimensions: risks associated with human resource input, human resource output, employees' perceptions of the human resource unit, and individual risks faced by human resource specialists. All items were rated on a five-point Likert scale.

For assessing the reliability of the research constructs, Cronbach's alpha was applied. This method provides a reliable estimate with a single test, yielding coefficients exceeding 0.8, indicating strong reliability. To evaluate the validity of the research instrument, confirmatory factor analysis and factor loadings were analyzed using SPSS version 22. The confirmed values for the constructs were greater than 0.5, demonstrating that the research constructs possess adequate validity, which further substantiates their reliability.

Findings

Initially, the Kolmogorov-Smirnov test was employed to assess the normality of the data. The results indicated that the data follows a normal distribution at a 95% confidence level with an error margin of 0.05%. Subsequently, the randomness of the data distribution was evaluated using the run test. According to the statistical output generated from SPSS 22 software, the data distribution was confirmed to be random. Additionally, the fitting of both the conceptual model and the measurement model was conducted using LISREL software. The chi-square index divided by the degrees of freedom was calculated to be 2.17, which is deemed acceptable as it is below the standard threshold of 3. The root mean square error of estimation fitness index, an important indicator, yielded a value of 0.081, which is below the desirable threshold of 0.088. Furthermore, the standard value for the root mean square index of the residuals is also below 0.088, with a current value of 0.081, confirming its fitness. The normalized fit indices exhibited a value of 0.92, while both the comparative fit index and the incremental fit index were each valued at 0.93. All these values exceed the threshold of 0.9, further affirming the model's fit. The goodness of fit index was recorded at 0.84, and the adjusted goodness of fit index was 0.81, both of which are above the standard minimum of 0.8, indicating an acceptable fit. Structural equation modeling outcomes demonstrated a significant relationship between the two latent variables under investigation.

Conclusion

This study aimed to explore the strategic management of human resources in relation to effective human resource risk management, with a focus on the mediating role of employee resilience. The findings from the first hypothesis indicate that strategic human resource management significantly and positively influences effective human resource risk management. These results align with the research conducted by Bromiley et al. (2015) and Andish et al. (2019).

Implementing strategic human resource management practices can enhance the management of HR-related risks, positioning it as an effective approach for organizations. Furthermore, improving the effectiveness of strategic human resource management can be achieved through indicators such as robust HR policies, performance management processes, effective employee communication, and comprehensive training and development initiatives. The second hypothesis demonstrated that strategic human resource management positively and significantly affects employee resilience. This outcome is consistent with findings from the studies of Rompi (2021), Aliae et al. (2014), and Norouzi et al. (2010). Enhancements in strategic human resource management can promote employee resilience, enabling employees to perform more effectively and professionally even in challenging conditions. To maximize the effectiveness of strategic human resource management, organizations should focus on increasing levels of planned and adaptive resilience through enhanced training, improved job satisfaction, and fostering a healthy workplace culture.

The third hypothesis affirmed that employee resilience contributes positively and significantly to effective human resource risk management. These results corroborate the research findings of Jin et al. (2020) and Johnson (2010). Employee resilience plays a critical role in empowering staff by enhancing their commitment to the organization and improving their awareness and capabilities in facing crises, adversities, and HR-related risks. The fourth hypothesis confirmed that strategic human resource management exerts a positive and significant effect on effective human resource risk management, with employee resilience acting as a mediating variable. This conclusion aligns with the findings of Chana et al. (2019) and Sofi et al. (2021). Employee resilience, through cultivating planned and adaptive resilience within a collaborative and transparent work environment, fostering a sense of security and stability, and enhancing self-confidence, flexibility, and adaptability, contributes to the effectiveness of strategic human resource management. This, in turn, minimizes the negative impacts of job dissatisfaction, turnover intentions, and employee disengagement, ultimately enhancing organizational performance and productivity.

تجزیه و تحلیل اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان

حسین حمزوی*^۱، مهدی اسدبک^۲، بهروز رضایی منش^۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۴/۳۱ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۶/۱۴ صفحات: ۲۲-۱

چکیده

زمینه و هدف: امروزه بهبود فرآیند مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی، شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها، پیشگیری از وقوع آن‌ها و برنامه‌ریزی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی بسیار حائز اهمیت است. لذا هدف پژوهش حاضر، تجزیه و تحلیل اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان می‌باشد.

روش بررسی: این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها و اطلاعات پژوهشی توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت رجاء به تعداد ۷۰۶ نفر بود و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۴۹ نفر برآورد شد. روش جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که مدیریت راهبردی منابع انسانی به ترتیب بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی و تاب‌آوری کارکنان با ضریب t به مقادیر ۲/۵۶ و ۹/۱۵ و ضرایب استاندارد به مقادیر ۰/۶۲ و ۰/۸۶ تأثیر معناداری دارد. تاب‌آوری کارکنان بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با ضریب t به مقدار ۴/۵۲ و ضریب استاندارد به مقدار ۰/۷۷ تأثیر معناداری دارد. مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان با ضریب t به مقدار ۳/۱۲ تأثیر معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: تاب‌آوری کارکنان از طریق سطوح تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده و انطباقی در سازمان بر تاثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی کمک می‌کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی، تاب‌آوری

ارجاع: حمزوی، ح.، اسدبک، م. و رضایی منش، ب. (۱۴۰۲). تجزیه و تحلیل اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲۲(۸): ۱-۲۲.

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: Hossein.hamzavi@gmail.com)

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت خط مشی گذاری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

مقدمه

در هر سازمان، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک بخش کلیدی جهت دستیابی به اهداف سازمانی مورد توجه قرار می گیرد. این مدیریت به دلیل برنامه ریزی و سازماندهی تأمین منابع انسانی کارآمد، بهبود عملکرد سازمان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار بسیار حائز اهمیت است (رجین^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). از طرفی زمانی که صحبت از ایجاد و طراحی تدابیر لازم برای اجرای راهبردها و استراتژی های سازمانی، کنترل و مدیریت ریسک های مؤثر منابع انسانی و عملکرد کارکنان می شود، مدیریت راهبردی منابع انسانی به ابزار ارزشمندی برای مدیران تبدیل می شود (استوری و رایت^۲، ۲۰۲۳). با این حال، با وجود کارکردهای بسیار مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمانها با ریسک های مختلفی مواجه اند که هر لحظه نیروی انسانی آنها در معرض تهدید قرار می گیرد. لذا عدم موفقیت در برابر ریسک های موجود باعث می گردد که هم به منابع انسانی و هم به سازمان لطمه وارد شود (راجش^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). کاهش اثرات این ریسک ها در جهت کاهش هزینه ها و فشارهای ناشی از ریسک، برنامه ریزی و توانمندسازی دقیق نیروی انسانی، توسعه قابلیت ها و شایستگی های واقعی افراد برای سازمانها ضروری است. بنابراین بهبود فرآیند مدیریت ریسک های مؤثر نیروی انسانی، شناسایی و ارزیابی ریسک ها، پیشگیری از وقوع آنها و برنامه ریزی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی بسیار حائز اهمیت است (موسوی و موسوی، ۱۳۹۹).

به نظر می رسد مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد سیستم های مناسب ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان، پیشگیری از وقوع ریسک های مرتبط با نیروی انسانی و مدیریت بحران های احتمالی، می تواند به بهبود مدیریت ریسک های مؤثر منابع انسانی در سازمانها کمک کند (کلنر^۴ و همکاران، ۲۰۲۳)، اما آنچه که در تحقیقات از آن غفلت شده این است که هر سازمان دارای ریسک های مؤثر و عوامل منحصربه فردی برای خود می باشد. از سوی دیگر، از جمله عوامل مهم و اثرگذار در مقابله با ریسک های مؤثر منابع انسانی می توان به ارتقای کارکنان انعطاف پذیر که می توانند با ناملایمات متعدد کنار بیایند، اشاره نمود (آگویار کوینتانا^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). تاب آوری و انعطاف پذیری کارکنان از طریق سازگاری با بحرانها یا رویدادهای نامطلوب ناشی از ریسک های مختلف سازمانی تا جایی که کارکنان با موفقیت در برابر بحرانها مقاومت کرده و بر ناملایمات غلبه نموده، ثبات را به سازمان باز می گردانند و به رشد و توسعه می رسند (زی^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این، تاب آوری به عنوان یک ویژگی مثبت کارکنان در نظر گرفته می شود که اثرات نامطلوب ناامنی شغلی، ریسک های مرتبط با کار و بدرفتاری با مشتریان را تعدیل نموده، و به بهبود عملکرد وظیفه، رفاه و رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت ریسک های درونی و بیرونی منابع انسانی کمک می کند (پارک^۷ و همکاران، ۲۰۲۱، یانگ^۸ و همکاران، ۲۰۲۰).

1 Regin
2 Wright
3 Rajest
4 Kellner
5 Aguiar-Quintana
6 Xie
7 Park
8 Yang

امروزه شرکت‌های حمل و نقل ریلی متعددی در ایران مشغول به فعالیت هستند. شرکت حمل و نقل رجا با اختصاص ۶۵ درصد از سهم بازار به خود، بزرگ‌ترین شرکت حمل و نقل ریلی کشور محسوب شده و جایگاه ویژه‌ای در صنعت ریلی کشور دارد. این شرکت تلاش می‌کند که کمیت و کیفیت سرویس‌های خود را ارتقاء داده تا رضایت مشتریان و سهم خود از بازار را افزایش دهد. لذا شرکت رجا به دنبال شناسایی ریسک‌های مؤثر منابع انسانی و شاخص‌های مرتبط با مأموریت که به ایجاد ارزش پایدار برای ذینفعان کلیدی شرکت با ارائه خدمات استاندارد و متمایز برای حفظ و ارتقاء جایگاه و مزیت رقابتی در حمل و نقل ریلی مسافری با هدف تبدیل شدن به انتخاب اول مشتریان در صنعت حمل و نقل با تکیه بر مدیریت و بهره‌گیری از دانش، تجربه و مشارکت نیروی انسانی است، در سازمان امکان کنترل و کاهش سطح ریسک در سازمان با مدیریت راهبردی منابع انسانی صحیح ممکن شود.

در اجرا نیز، از آنجاکه بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک‌های مؤثر منابع انسانی دارند، این امکان وجود دارد که رهبران و مدیران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های موجود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبای نیز ناموفق عمل نمایند (ژانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر تاب‌آوری کارکنان یک منبع روان‌شناختی و یک قدرت فردی با ارزش رشدی بوده و بررسی تأثیر آن بر کیفیت خدمات و پیشبرد مسائل مدیریت راهبردی منابع انسانی به سازمان کمک شایانی می‌کند (فونگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

از مطالعه پیشینه تجربی پژوهش‌های گذشته چنین استنباط می‌شود که خلأ پژوهشی در حوزه ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی و همچنین متغیر تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی در مطالعات حس می‌شود تا جایی که تاکنون پژوهشی مرتبط با این موضوع یافت نشده است. اینکه سازمان و منابع انسانی در برابر ریسک‌های مؤثر منابع انسانی دارای چه راهبردها و استراتژی‌ها، و از طرفی چه میزان تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری بوده در نحوه مدیریت صحیح می‌تواند برای دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود عملکرد اثربخش باشد. لذا نتایج این تحقیق بینش جدیدی را برای سازمان‌ها جهت ایجاد سیستم‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی به ریسک‌های مؤثر، حفظ پایداری و تاب‌آوری منابع انسانی در بحران‌ها و ناملايمات فراهم می‌نماید. بنابراین سؤال اصلی در پژوهش حاضر این است که آیا مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان تأثیری دارد؟

مبانی نظری

مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی از یک سو، رابطه عمودی بین استراتژی سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و از سوی دیگر، رابط افقی به‌عنوان تناسب بین چندین رویه و عملکرد منابع انسانی تعریف می‌شود. بنابراین مدیریت منابع انسانی ادغام

¹ Zhang

² Fong

شده با استراتژی سازمانی و همسو با خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سازگار می‌تواند توسط مدیران و کارکنان به‌عنوان مدیریت راهبردی منابع انسانی استفاده شود (پراتاما^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). از طرفی مدیریت راهبردی منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان الگوی برنامه‌ریزی شده استقرار منابع انسانی و فعالیت‌هایی که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف و استراتژی‌های خود دست یابد، تعریف نمود (جونگسیه^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). در عین حال، استراتژی‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بیانگر فرآیند تمرکز بر عناصر انسانی در سازمان‌ها است که در آن به جذب، ارزیابی و پاداش کارکنان و پیگیری رهبری سازمانی و فرهنگ سازمانی، تضمین تعهد عنصر انسانی به برنامه‌های استراتژیک سازمان مربوط می‌گردد. این استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی گاهی به‌عنوان مهارت‌های مدیریت فردی نامیده می‌شوند، زیرا به تمرکز استراتژیک برای اطمینان از توانایی منابع فردی برای دستیابی به اهداف سازمان نیاز دارند (الجدایه و البدین^۳، ۲۰۲۰).

به‌کارگیری مدیریت راهبردی منابع انسانی بسیار قدرتمند خواهد بود اگر دارای یک راهبرد شفاف، تعریف شده و انعطاف‌پذیر در نگرش‌ها، سیاست‌ها و اقدامات باشد که نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانی ایفاء خواهد کرد. این استراتژی باید مهارت‌های کارکنان را برای بهبود فرصت‌ها و چالش‌های سازمان بهبود بخشد (مرشده^۴ و البدین، ۲۰۲۰). از نظر مارلر و فیشر^۵ (۲۰۱۳) مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل سه دیدگاه مختلف: (۱) دیدگاه اقتصادی سازمانی، (۲) دیدگاه مبتنی بر حفظ منابع انسانی و اجتماعی، و (۳) دیدگاه‌های تکاملی پویا در مورد استراتژی‌های سازمانی می‌باشد. مطابق با دیدگاه دوم و سوم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر روی رویکردها و فعالیت‌هایی تمرکز دارند که منجر به تعالی منابع انسانی در راستای دستیابی به چشم‌انداز سازمان می‌شوند. این فعالیت‌ها شامل استخدام، توسعه، آموزش و سیستم تشویقی و توسعه شغلی در سازمان است که هر کدام به‌نوبه خود بر عملکرد سازمان و کارکنان تأثیر می‌گذارد (ارباب و آبکر^۶، ۲۰۱۸).

همچنین بر اساس تئوری و دیدگاه حفظ منابع، مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان یک منبع استراتژیک سازمانی، ترکیبی ارگانیک از عناصر منابع مستعد در یک سازمان و تخصیص منابع بین اعضای سازمان را نشان می‌دهد. بنابراین این بخش بر تعدیل انعطاف‌پذیر سیاست‌ها و شیوه‌های کارکنان، برنامه‌های آموزشی و توسعه، استانداردهای عملکرد، معیارهای انتخاب، و پاداش‌ها و تنبیهات در پاسخ به تغییرات در زمینه‌های خارجی تأکید دارد (جینجینگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین این واحد ابزارهای استراتژیکی را برای ارتقای یکپارچه‌سازی منابع انسانی و اجتماعی، یادگیری و نوآوری، پیشگیری و کنترل بحران در سازمان‌ها فراهم می‌نماید (دای^۸ و همکاران، ۲۰۱۷).

1 Pratama
2 Junengsih
3 Albdareen
4 Marashdah
5 Fisher
6 Abaker
7 Jingjing
8 Dai

از جمله بحران‌ها و ناملایمت‌هایی که امروزه مدیریت راهبردی منابع انسانی با آن سروکار دارد، از یک سو مسئله ریسک‌های کلیدی منابع انسانی و از سوی دیگر مدیریت نمودن آن‌ها بوده است (کرایف و تیخونوف^۱، ۲۰۱۹). با این حال تحلیل محیط راهبردی منابع انسانی، پیش‌نیاز مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی بوده و طرح‌های مواجهه با ریسک‌های مؤثر منابع انسانی، اهداف و برنامه‌های راهبردی مربوط به کارکنان را توسعه می‌دهد. بنابراین مدیریت راهبردی منابع انسانی، چالش‌های نیروی انسانی در مسیر تحقق اهداف راهبردی سازمان، به تقویت و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها با مدیریت صحیح ریسک‌های مؤثر منابع انسانی محقق می‌گردد (اندیش و همکاران، ۱۳۹۸).

در این میان قابلیت هشدار زودهنگام، انعطاف‌پذیری در طول بحران، قابلیت یادگیری و رشد پس از یک بحران، سه شایستگی اصلی هستند که در تاب‌آوری کارکنان در برابر ریسک‌های یک سازمان بر اساس راهبردهای منابع انسانی گنجانده شده است (بندری^۲، ۲۰۲۳). لذا مشاهده اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی با توجه به افزایش انطباق‌سازمانی، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری کارکنان با محیط ملموس‌تر است. به‌طور خاص، اثرات سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر تاب‌آوری کارکنان را می‌توان در قالب سه جنبه منابع انسانی یعنی سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه روان‌شناختی بررسی کرد (دای و همکاران، ۲۰۱۵).

تاب‌آوری کارکنان

تاب‌آوری کارکنان به فرآیند پویای سازگاری مثبت کارکنان، در زمینه ناملایمات قابل توجه، علیرغم تهدیدهای جدی برای سازگاری یا توسعه اشاره دارد (آلبالا-جنول^۳، ۲۰۲۳). تاب‌آوری یک ظرفیت سازمانی و فردی انعطاف‌پذیر بوده که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد در یک محیط نامطلوب بقاء، انطباق و حتی بازگشت به حالت ایده‌آل را داشته باشند. ظرفیت تاب‌آوری کارکنان ریشه در رفتار تک‌تک افراد در سازمان دارد (لنگنیک^۴ و همکاران، ۲۰۱۳). دانش، مهارت‌ها و نقاط قوت کارکنان در رابطه با ارزش‌ها، طرز فکر، سطوح تحمل استرس و توانایی‌های نوآوری منابع ضروری تاب‌آوری آن‌ها می‌باشد. این ویژگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان ارتباط نزدیکی با توانایی فرد برای انطباق با محیط‌های پویا و ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه برای حل بحران و ناملایمات دارد. در واقع تاب‌آوری کارکنان منبع مهم و پایه‌ای برای تاب‌آوری سازمانی است. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند قابلیت‌های انعطاف‌پذیری سازمانی خود را با توسعه تاب‌آوری کارکنان افزایش دهند (جینجینگ و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی مفهوم تاب‌آوری کارکنان برای تغییر تمرکز کانون تاب‌آوری از شاخص‌های داخلی در مورد اینکه افراد چگونه با استرس درونی کنار می‌آیند به سمت زمینه‌ای که افراد چگونه تاب‌آوری را در زندگی کاری روزمره خود نشان می‌دهند، سوق داده شده است (کونتز^۵ و همکاران، ۲۰۱۶). به‌عبارت‌دیگر تاب‌آوری کارکنان از یک جهت نشان‌دهنده توانایی کارکنان برای واکنش خوب و تجربه عواقب کمتر مضر در هنگام مواجهه با فشار در محل کار بوده و از

¹ Tikhonov

² Bandari

³ Albalá-Genol

⁴ Lengnick

⁵ Kuntz

جهتی دیگر یک عامل محافظتی در واکنش به تغییر و اصلاح در محل کار است که به نوبه خود به مقابله و پس زدن از ناملایمات یا مشکلاتی که اغلب در محل کار رایج است کمک می کند (اوکوچی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

بنابراین کارکنان تاب آور توانایی برجسته تری برای بهبودی از چالش ها، بحران ها و ریسک های سازمان در محیط کار دارند و نسبت به کارکنان غیرتاب آور پذیرای تغییرات بنیادی سازمانی هستند (فلچر و سرکار^۲، ۲۰۱۳). علاوه بر این افراد با تاب آوری پایین در مواجهه با ریسک های موجود از نظر عاطفی ناپایدارتر و کمتر انعطاف پذیر هستند؛ لذا اهمیت تاب آوری را نمی توان دست کم گرفت زیرا برای پایداری سازمان ها ضروری است (کونتز و همکاران، ۲۰۱۷). مطابق با مطالعات متعددی مشخص گردیده که تاب آوری کارکنان آمادگی بالایی برای رویارویی با موقعیت های سخت در محل کار را نشان داده و در نهایت از مشارکت کارکنان حمایت کرده و توانایی کارکنان برای بازگشت از یک موقعیت وخیم به طور قابل توجهی با درک ریسک های مؤثر منابع انسانی مرتبط نموده است. بنابراین، تاب آوری نگرش ها و رفتارهای مثبتی را در محیط کار ایجاد می کند که می تواند به طور قابل توجهی به مدیریت ریسک های منابع انسانی کمک کند (چیکوبوو و هاروناوموه^۳، ۲۰۲۲؛ ملک و گرگ^۴، ۲۰۲۲؛ اوجو^۵ و همکاران، ۲۰۲۱).

باین حال، همه دیدگاه ها در مورد تاب آوری کارکنان به عنوان عناصر مثبت نگاه نمی کنند. در موقعیت های خاص، کارکنان می توانند ریسک های منابع انسانی سازمان را منفی تلقی کرده و اگر بدانند دستیابی به اهداف مرتبط تر برایشان مفید نیست، پیامدهای منفی برای آن ها خواهد داشت و مدیریت نمودن این ریسک ها توسط مدیریت منابع انسانی دشوار خواهد بود. به این ترتیب، می توان انتظار داشت که سطوح بالایی از درک تاب آوری توسط کارکنان اثرات منفی در محیط کار داشته باشد. کارکنانی که ظرفیت تاب آوری خود را درک می کنند، هنگام توسعه فعالیت خود در زمینه کاری با سطوح بالایی از ریسک های سازمان، ممکن است عدم استفاده از این منبع را به عنوان از دست دادن مهارت های خود درک کنند که باعث می شود در کار احساس رضایت کمتری داشته باشند (آلبالا-جنول و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به نتایج متناقض تحقیقات در ارتباط بین تاب آوری کارکنان و مدیریت ریسک های منابع انسانی، ضرورت بررسی این مقوله نیز اهمیت پیدا می کند.

مدیریت ریسک های مؤثر منابع انسانی

درک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک های منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمان ها دیده می شود، اغلب متوجه کارکنانی است که از راهبردها و سیاست های سازمان تخطی می کنند. اما در واقعیت ریسک های مؤثر منابع انسانی ابعاد گسترده ای داشته و به دلیل فرصت ها و تهدیدهای معناداری که برای سازمان دارد، در رسیدن به اهداف مهم شمرده می شوند (عارف نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). ریسک های مؤثر منابع انسانی هرگونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی بوده که به ایجاد عدم قطعیت در محیط سازمان یا شرکت منجر شده و بر عملیات سازمان تأثیرات منفی

¹ Okojie

² Sarkar

³ Harunavamwe

⁴ Garg

⁵ Ojo

می‌گذارد؛ و از طرفی شامل طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، استراتژیک، محیطی، فرآیندی، روانشناختی و عملیاتی می‌گردد. بنابراین ریسک‌های منابع انسانی آن دسته از ریسک‌هایی را شامل می‌شود که به برنامه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی در سازمان مرتبط است، مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی روش نظام‌مندی جهت شناسایی و بررسی عوامل محیطی (عدم اطمینان‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها) است که می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بر تحقق رسالت و اهداف سازمان داشته باشد (کوهزادی و همکاران، ۱۴۰۱).

سازمان‌ها از طریق مدیریت ریسک‌های منابع انسانی با روش‌های کاهش یا به حداقل رساندن ریسک‌های موجود برای کاهش خطراتی که با آن مواجه می‌شوند استفاده می‌کنند؛ که هدف از این کار کاهش از دست دادن ارزش یا تأثیر نامطلوب ریسک بر عملکرد سازمانی تا حد امکان است (کویا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). اهداف مدیریت ریسک‌های منابع انسانی در ارتباط با کارکنان بر اساس تعمیم طیف ریسک سیستم مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های سازمان و کارکنان بطوری که این بخش با استراتژی مدیریت راهبردی منابع انسانی مرتبط باشد، تنظیم شده است. ریسک‌های اصلی مدیریت منابع انسانی توسط زیرسیستم‌های این بخش به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ که دسته اول شامل ریسک‌های روابط کاری، انگیزش کارکنان، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد کارکنان، خطرات توسعه اجتماعی در سازمان، ساختار سازمانی ناکارآمد، خطرات امنیتی قانونی و اطلاعات بوده؛ و دسته دوم شامل ریسک‌های بیولوژیکی، خطرات اجتماعی و روانی، خطرات اخلاقی، ریسک‌های اقتصادی و مالی می‌باشد (میتروفانووا^۲ و همکاران، ۲۰۱۷).

مطابق با مطالعه محمدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۵) چهار ریسک کلیدی منابع انسانی که نیاز به مدیریت مداوم داشته شامل ریسک درون‌داد منابع انسانی (ریسک مربوط به کارکنان سازمان یا دانش، مهارت و توانایی آن‌ها)، ریسک برون‌داد منابع انسانی (ریسک‌های زیر سامانه‌های منابع انسانی از جمله کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان)، ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی (درک مدیران و کارکنان سازمان از نقش، سهم و مشارکت منابع انسانی)، ریسک فردی متخصصین منابع انسانی (ریسک ناشی از فقدان نقش و سهم اثر بخش متخصصین منابع انسانی) است. سازمان‌ها با رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی به شناسایی ریسک‌هایی مرتبط با منابع انسانی پرداخته و سپس با طراحی و اجرای برنامه‌های مناسب از قبیل ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، ارتقای سطح دانش و توانمندی کارکنان، بهبود فرآیندهای انتخاب و جذب نیروی کار، و آموزش و پرورش مناسب منابع انسانی این ریسک‌ها را کاهش داده و عملکرد سازمان را بهبود بخشند (کاسیو و آگوینیس^۳، ۲۰۱۸).

¹ Kuya

² Mitrofanova

³ Aguinis

پیشینه پژوهش

مطابق با موضوع پژوهش، پیشینه تجربی پژوهش در جدول ۱ گردآوری شده است.

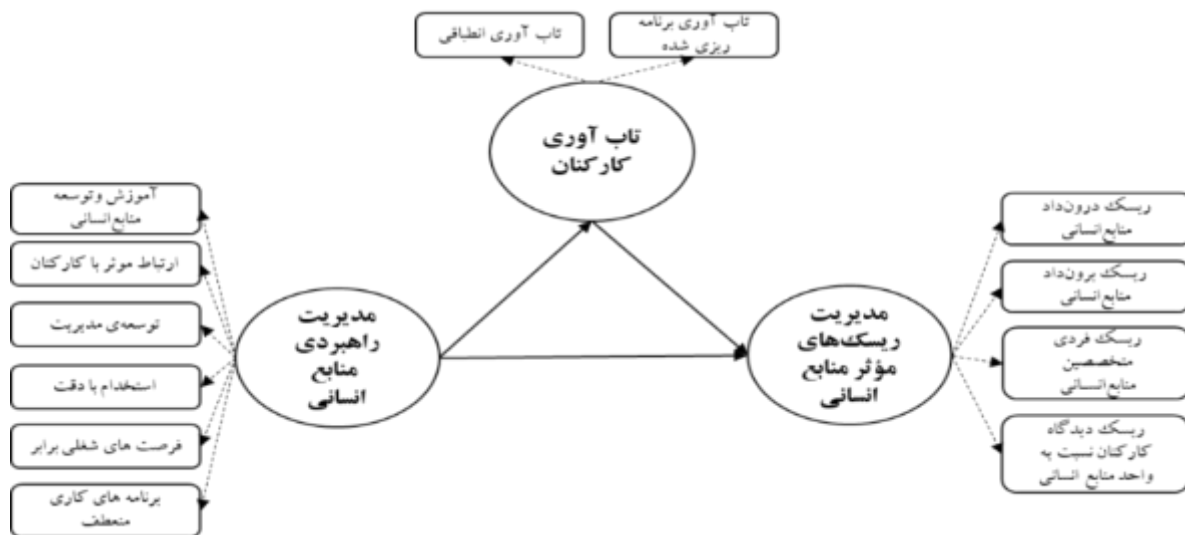
جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	نویسنده و سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	روایی و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی و اولویت بندی ریسک های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان	یافته های این پژوهش نشان داد که ریسک های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد در سه بعد شامل ریسک های اهداف منابع انسانی، ریسک های فرآیندی منابع انسانی و ریسک های سرمایه انسانی شناسایی شدند. همچنین باتوجه به اهمیت عامل انسانی، مدیریت ریسک های شناسایی شده باعث افزایش اعتماد کارکنان و ارتقاء عملکرد و ایجاد تمایز و برتری می گردد در غیر این صورت باعث از دست دادن فرصت های محیطی، عقب ماندن از رقبا و کاهش عملکرد می گردد.
۲	صوفی ^۱ و همکاران (۱۴۰۰)	اثرات کاهش ریسک از طریق افزایش مدیریت ریسک با نقش تاب آوری کارکنان	نتایج این پژوهش نشان داد افزایش مدیریت ریسک با نقش تاب آوری کارکنان می تواند به بهبود عملکرد سازمانی و کاهش ریسک های مربوط به منابع انسانی کمک کند. به طور کلی، تاب آوری کارکنان باعث افزایش توانایی کارکنان در مقابله با شرایط دشوار و استرس های شغلی می شود و می تواند به بهبود سلامت روانی و عملکرد کارکنان کمک کند. همچنین، مدیریت ریسک باعث کاهش نرخ نوسان کارکنان، بهبود فرآیندهای انتخاب و جذب نیروی کار، کاهش هزینه های مربوط به اختلالات روانی و بهبود عملکرد سازمانی می شود.
۳	موسوی و موسوی (۱۳۹۹)	تأثیر ریسک های منابع انسانی بر سرمایه انسانی با نقش میانجی ضربه روحی سازمانی	نتایج بررسی فرضیه ها نشان داد ریسک های منابع انسانی بر سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. به علاوه مقایسه نتایج نشان داد از میان ابعاد ریسک های منابع انسانی، ریسک برون داد و ریسک های دیدگاه کارکنان از بالاترین اهمیت برخوردار است. همچنین ترتیب ریسک دیدگاه کارکنان و ریسک برون بیشترین تأثیر را در سرمایه انسانی دارند. در نهایت ریسک درون داد کمترین تأثیر را بر سرمایه انسانی دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که ضربه روحی سازمانی نقش میانجی در تأثیر ریسک های منابع انسانی بر سرمایه انسانی دارد.
۴	اندیش و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی الگوی توسعه راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر مدیریت ریسک های منابع انسانی	نتایج نشان داد که به طور کلی تحلیل محیط راهبردی منابع انسانی پیش نیاز مدیریت ریسک منابع انسانی است و طرح های مواجهه با ریسک های راهبردی، اهداف و برنامه های راهبردی مربوط به کارکنان را توسعه می دهند. همچنین نشان داده شد سه مؤلفه طبقه بندی کارکنان، مدیریت ریسک منابع انسانی و اهداف و برنامه های راهبردی منابع انسانی با یکدیگر ارتباط معناداری دارند.

¹ Soufi

مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش رابطه‌ی بین متغیرهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی، تاب‌آوری کارکنان را نشان می‌دهد. در این پژوهش متغیر وابسته مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی بوده و متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر میانجی تاب‌آوری کارکنان می‌باشند. در شکل ۱ نحوه‌ی اثرگذاری متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته شده)

بر اساس مدل مفهومی و مبانی نظری، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر طراحی می‌شود:

فرضیه اول: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: تاب‌آوری کارکنان بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان تأثیر معناداری دارد.

روش بررسی

تحقیق کنونی از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها و اطلاعات پژوهشی توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه کارکنان شرکت رجا به تعداد ۷۰۶ نفر و حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۲۴۹

نفر تعیین شد. به منظور جمع آوری داده‌ها و سنجش ارتباط میان متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌ای که شامل ۳۴ سؤال بود، استفاده شد. معیارهای پرسشنامه جهت سنجش متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی از سادات مظلومی (۱۳۹۲) با شش بعد (آموزش و توسعه نیروی انسانی، استخدام با دقت، ارتباط مؤثر با کارکنان، توسعه مدیریت، برنامه‌های کاری منعطف، فرصت‌های شغلی برابر)، تاب آوری کارکنان از پرایاک^۱ و همکاران (۲۰۱۸) با دو بعد (تاب آوری برنامه‌ریزی شده و تاب آوری انطباقی)، و پرسشنامه مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی از محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵) با چهار بعد (ریسک درون‌داد منابع انسانی، ریسک برون‌داد منابع انسانی، ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، ریسک فردی متخصصین منابع انسانی) بود، که در طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم استفاده گردید.

جهت پایایی سازه‌های پژوهش از روش آلفای کرونباخ که یکی از روش‌های سنجش پایایی ابزار تحقیق است که فقط به انجام یک بار آزمون نیاز دارد تا برآوردی از پایایی آزمون را فراهم نماید، استفاده شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ باید حداقل برابر با ۰/۷ و یا بیشتر باشد تا یک سؤال بتواند در ابزار گردآوری تحقیق باقی بماند. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۸ است.

همچنین جهت سنجش روایی ابزار مورد استفاده پژوهش علاوه بر تأیید از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و بارهای عاملی به‌عنوان روایی سازه پژوهش از نرم‌افزار SPSS ۲۲ استفاده شده که مقادیر تأیید شده متناظر با سازه‌های پژوهش، از عدد ۰/۵ بالاتر می‌باشند. لذا سازه‌های پژوهش از روایی مناسبی برخوردار هستند. که این موضوع بیانگر این واقعیت بوده که سازه‌های تحقیق از پایایی مناسبی برخوردارند. نتایج تأیید پایایی سازه‌های تحقیق از ضرایب آلفای کرونباخ و روایی پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی و بارهای عاملی به شرح جدول ۲ و ۳ آمده است.

جدول ۲-مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
۱	مدیریت راهبردی منابع انسانی	۹	۰/۸۵۴
۲	تاب آوری کارکنان	۹	۰/۸۶۷
۳	مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی	۱۶	۰/۹۳۷
۴	کل پرسشنامه	۳۴	۰/۹۴۲

¹ Prayak

جدول ۳. مقادیر ضرایب بارهای عاملی با نرم افزار SPSS ۲۲

بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری
۰/۶۴۵	Hrrm۲۴	۰/۶۱۵	Er1۲	مدیریت راهبردی منابع انسانی	
۰/۷۳۰	Hrrm۲۵	۰/۶۳۶	Er1۳	۰/۵۷۵	Shrm1
۰/۷۴۴	Hrrm۲۶	۰/۷۵۸	Er1۴	۰/۶۲۶	Shrm۲
۰/۷۴۲	Hrrm۲۷	۰/۶۴۳	Er1۵	۰/۵۹۷	Shrm۳
۰/۷۲۰	Hrrm۲۸	۰/۷۰۲	Er1۶	۰/۷۱۷	Shrm۴
۰/۷۴۱	Hrrm۲۹	۰/۷۳۷	Er1۷	۰/۳۶۸	Shrm۵
۰/۷۳۳	Hrrm۳۰	۰/۶۷۵	Er1۸	۰/۶۷۵	Shrm۶
۰/۶۷۷	Hrrm۳۱	مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی		۰/۶۲۲	Shrm۷
۰/۶۳۸	Hrrm۳۲	۰/۸۴۰	Hrrm19	۰/۶۸۸	Shrm۸
۰/۶۲۱	Hrrm۳۳	۰/۷۱۱	Hrrm۲۰	۰/۵۸۴	Shrm۹
۰/۵۶۹	Hrrm۳۴	۰/۵۹۹	Hrrm۲۱	تاب‌آوری کارکنان	
-----		۰/۶۱۷	Hrrm۲۲	۰/۶۶۳	Er10
-----		۰/۷۱۵	Hrrm۲۳	۰/۵۳۹	Er1۱

یافته‌ها

هر متغیر در سیستم مدل معادلات ساختاری می‌تواند هم به‌عنوان یک متغیر درونزا و هم به‌عنوان یک متغیر برونزا در نظر گرفته شود. متغیر درونزا متغیری می‌باشد که از سایر متغیرهای موجود در مدل تحقیق تأثیر می‌گیرد، در مقابل متغیر برونزا متغیری می‌باشد که هیچ‌گونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند، بلکه خود بر سایر متغیرها تأثیر می‌گذارد. لذا در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل معادلات ساختاری و از نرم‌افزارهای SPSS ۲۲ و Lisrel استفاده شد. در ابتدا جهت بررسی نرمال و یا غیرنرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد، که پس از انجام آزمون مشخص گردید داده‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۰/۰۵ درصد دارای توزیع نرمال می‌باشند. سپس به بررسی تصادفی بودن توزیع داده‌ها با آزمون run-test روی آورده شد، که با توجه به نتایج خروجی آماری از نرم‌افزار SPSS ۲۲ مشاهده شد، توزیع داده‌ها به‌صورت تصادفی بوده است.

همچنین برازش مدل مفهومی و مدل اندازه‌گیری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گردید. میزان شاخص کای دو/درجه آزادی در این پژوهش برابر با ۲/۱۷ به دست آمد که با توجه به اینکه این مقدار کمتر از میزان استاندارد ۳ است، مورد تأیید می‌باشد. شاخص برازندگی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد^۱ به‌عنوان یکی از شاخص‌های مطلوب محسوب می‌شود که

¹ RMSEA

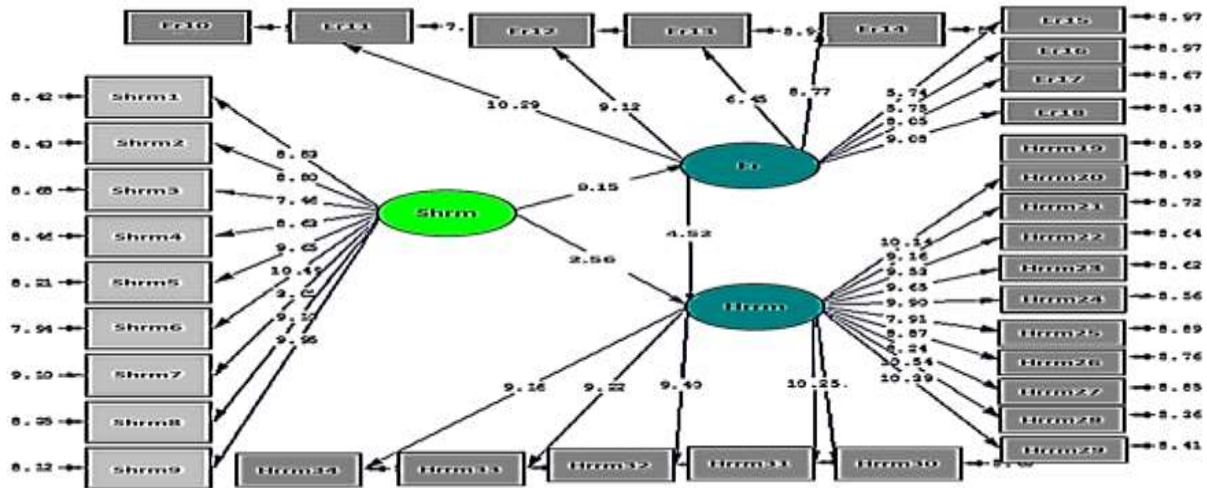
در این تحقیق با مقدار ۰/۰۸۱ مناسب بوده کمتر از ۰/۰۸۸ است. همچنین میزان استاندارد شاخص ریشه میانگین باقی مانده‌ها^۱ نیز کمتر از ۰/۰۸۸ است که مقدار این شاخص در تحقیق حاضر برابر با ۰/۰۸۱ حاصل شده که از نظر برازش مورد تأیید می‌باشد. میزان برازشی عالی برای شاخص‌های برازش هنجار شده^۲ ۰/۹۲، برازش هنجار نشده^۳ ۰/۹۲، شاخص برازش مقایسه‌ای^۴ ۰/۹۳ و شاخص برازش فزاینده^۵ ۰/۹۳ است، که همگی بیشتر از مقدار ۰/۹ می‌باشند و از آنجا که برای هر چهار شاخص برازش هنجار شده، برازش هنجار نشده، شاخص برازش مقایسه‌ای و شاخص برازش فزاینده بیشتر از مقدار استاندارد هستند، برازش از نظر این شاخص‌ها مورد تأیید است. میزان استاندارد برای شاخص‌های نیکویی برازش^۶ و نیکویی برازش تعدیل شده^۷ بیشتر از ۰/۸ می‌باشد. میزان شاخص نیکویی برازش ۰/۸۴ و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده ۰/۸۱ است، که مورد تأیید و پذیرش است. مقادیر اولیه برازش مدل در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. مقادیر اولیه برازش مدل

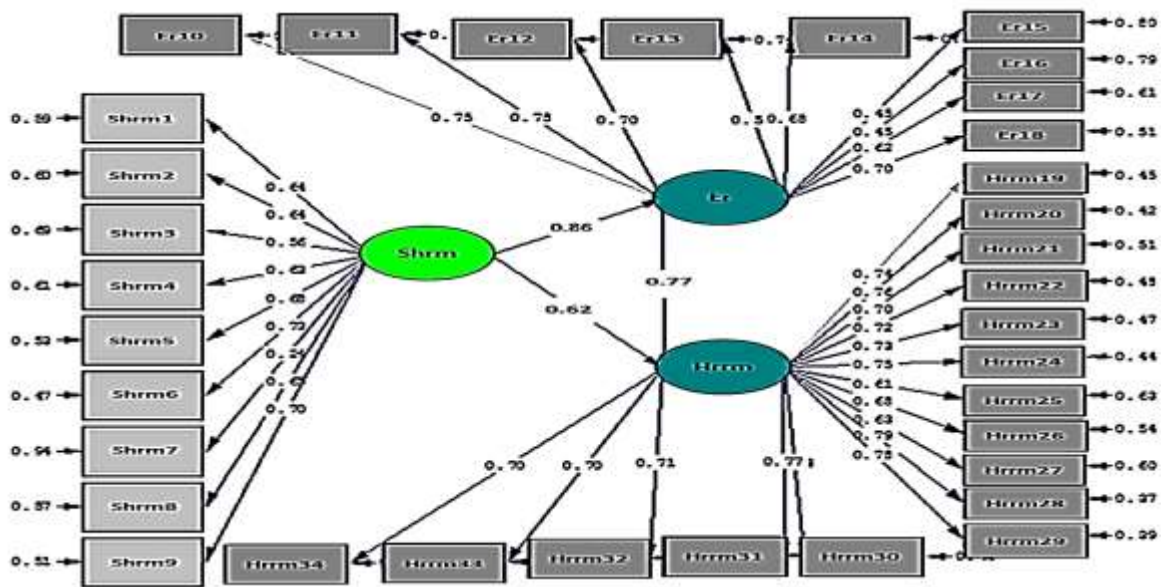
شاخص برازش	کای دو	RMSEA	RMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI	AGFI
میزان استاندارد	کمتر از ۳	کمتر از ۰/۰۸۸	بیشتر از ۰/۹			بیشتر از ۰/۸			
میزان تحقیق	۲/۱۷	۰/۰۸۱	۰/۰۸۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۸۴	۰/۸۱

معادلات ساختاری تکنیک آماری مناسبی بوده که بر پایه فرضیه‌ها درباره وجود روابط علی بین متغیرها است. شکل ۲ ضرایب t و شکل ۳ ضرایب استاندارد را برای مدل تحقیق را نشان می‌دهد. از این مدل جهت بررسی سطح معنی داری ارتباط بین متغیرهای مکنون مطرح شده در مدل تحقیق استفاده می‌شود و در صورتی که ضرایب t محاسبه شده در سطح خطای ۰/۰۵ درصد در بازه‌ی (+۱/۹۶ تا -۱/۹۶) قرار نداشته باشند، می‌توان این نتیجه را گرفت که ارتباط معنی داری بین دو متغیر مکنون مورد بررسی وجود دارد.

1 RMR
2 NFI
3 NNFI
4 CFI
5 IFI
6 GFI
7 AGFI



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب (t-Value)



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

مقادیر ضریب λ (بارهای عاملی) و آماره t مدل با استفاده از نرم افزار لیزرل در جدول ۵ مشخص شده است.

جدول ۵. مقادیر ضریب t (بارهای عاملی) و آماره t

بار عاملی	ضرایب t	علامت اختصاری	بار عاملی	ضرایب t	علامت اختصاری	بار عاملی	ضرایب t	علامت اختصاری
۰/۷۵	۹/۹۰	Hrrm۲۴	۰/۷۰	۹/۱۲	Er1۲	مدیریت راهبردی منابع انسانی		
۰/۶۱	۷/۹۱	Hrrm۲۵	۰/۵۰	۶/۴۸	Er1۳	۰/۶۴	۸/۸۳	Shrm1
۰/۶۸	۸/۸۷	Hrrm۲۶	۰/۶۸	۸/۷۷	Er1۴	۰/۶۴	۸/۸۰	Shrm۲
۰/۶۳	۸/۲۴	Hrrm۲۷	۰/۴۵	۵/۷۴	Er1۵	۰/۵۶	۷/۴۶	Shrm۳
۰/۷۹	۱۰/۵۴	Hrrm۲۸	۰/۴۵	۵/۷۵	Er1۶	۰/۶۳	۸/۶۳	Shrm۴
۰/۷۸	۳/۳۹	Hrrm۲۹	۰/۶۲	۸/۰۵	Er1۷	۰/۶۸	۹/۶۵	Shrm۵
۰/۸۲	۹/۷۵	Hrrm۳۰	۰/۷۰	۹/۰۸	Er1۸	۰/۷۳	۱۰/۴۹	Shrm۶
۰/۷۷	۱۰/۲۵	Hrrm۳۱	مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی			۰/۲۴	۳/۰۱	Shrm۷
۰/۷۱	۹/۴۰	Hrrm۳۲	۰/۷۴	-	Hrrm19	۰/۶۵	۹/۱۰	Shrm۸
۰/۷۰	۹/۲۲	Hrrm۳۳	۰/۷۶	۱۰/۱۴	Hrrm۲۰	۰/۷۰	۹/۹۵	Shrm۹
۰/۷۰	۹/۱۶	Hrrm۳۴	۰/۷۰	۹/۱۶	Hrrm۲۱	تاب‌آوری کارکنان		
-----			۰/۷۲	۹/۵۳	Hrrm۲۲	۰/۷۵	-	Er10
-----			۰/۷۳	۹/۶۵	Hrrm۲۳	۰/۷۸	۱۰/۲۹	Er1۱

آزمون سوبل برای آزمودن تأثیر متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر دیگر است. در این آزمون مقدار Z در صورت بیشتر شدن از $1/96$ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود. با توجه به آزمون سوبل (سنجش فرضیه چهارم) و مقادیر آماره t در جدول ۶ خلاصه نتایج فرضیه‌ها مشخص شده است، که تمام فرضیه‌ها در سطح ۹۵ درصد مورد تأیید و پذیرش می‌باشد.

جدول ۶. نتایج فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌های پژوهش	آماره T	ضریب استاندارد	نتیجه
۱	مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.	۲/۵۶	۰/۶۲	تأیید
۲	مدیریت راهبردی منابع انسانی بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر معناداری دارد.	۹/۱۵	۰/۸۶	تأیید
۳	تاب‌آوری کارکنان بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.	۴/۵۲	۰/۷۷	تأیید
۴	مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان تأثیر معناداری دارد.	۳/۱۲	---	تأیید

نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان بود. نتایج فرضیه اول نشان داد مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این یافته با نتایج تحقیق برومیلی^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، و اندیش و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند به بهبود مدیریت ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی کمک کند و برای سازمان‌ها به‌عنوان یک رویکرد کارآمد شناخته شود. همچنین جهت تأثیرگذاری مدیریت راهبردی منابع انسانی با استفاده از شاخص‌هایی مانند سیاست‌های منابع انسانی، فرآیندهای مدیریت عملکرد، ارتباط مؤثر با کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی می‌توان به بهبود مدیریت ریسک‌های مؤثر به منابع انسانی کمک نمود.

نتایج فرضیه دوم نشان داد مدیریت راهبردی منابع انسانی بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این یافته با نتایج تحقیق رومپی^۲ (۲۰۲۱)، علیائی و همکاران (۱۴۰۱)، نوروزی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند بهبود تاب‌آوری کارکنان را تسهیل کند، زیرا با عملکرد بهبود یافته در زمینه‌های مختلف، کارکنان به شکلی مؤثرتر و حرفه‌ای‌تر در پاسخ به شرایط ناگوار به کار خود ادامه می‌دهند. همچنین جهت تأثیرگذاری مدیریت راهبردی منابع انسانی با استفاده از ابزارهایی مانند ارتقای سطح آموزش و توسعه، بهبود رضایت شغلی و ایجاد فضای کاری سالم می‌توان سطوح تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده و تاب‌آوری انطباقی را افزایش داد.

نتایج فرضیه سوم نشان داد تاب‌آوری کارکنان بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج این یافته با نتایج تحقیق جین^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، و جانسن^۴ (۲۰۱۰) همخوانی دارد. تاب‌آوری کارکنان می‌تواند سطوح مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی را از طریق افزایش توانمندی کارکنان با بهبود تعهد کارکنان به سازمان و ارتقای سطوح آگاهی آن‌ها در مقابله با بحران‌ها، ناملایمت‌ها و خطرات مربوط به منابع انسانی در سازمان تسهیل نماید.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این یافته با نتایج نسبی تحقیق چانا^۵ و همکاران (۲۰۱۹)، و صوفی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. تاب‌آوری کارکنان از طریق سطوح تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده و تاب‌آوری انطباقی با رویکردهای ایجاد فضای کاری مشارکتی و شفاف، احساس امنیت و ثبات، افزایش اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری در سازمان به مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مدیریت ریسک‌های مؤثر منابع انسانی با کاهش پیامدهای ناراضی شغلی، قصد جابه‌جایی و ترک شغل کارکنان به افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان کمک می‌نماید.

¹ Bromiley

² Roumpi

³ Jain

⁴ Johnsen

⁵ Channa

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران ریسک‌های مؤثر منابع انسانی در سازمان خود را شناسایی کرده و از طریق مدیریت راهبردی منابع انسانی با زمینه فعالیت یکپارچگی استراتژی، دانش، مهارت و تخصص کارکنان را در مواجهه با این ریسک‌ها بهبود دهند. همچنین با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان، پیشنهاد می‌شود مدیران خود به‌عنوان یک الگو، زمینه‌ی انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری را در سازمان با تقویت نمودن حمایت از کارکنان، مشارکت کاری فعال، ارتباطات داخلی و خارجی فراهم نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان در مواجهه با افراد تاب‌آور، هراس را از موقعیت‌های منفی و پیچیده در سازمان کاسته و با دیدی واقع‌بینانه به مقابله با آن موقعیت‌ها بپردازند. مدیران با آشناسازی کارکنان از طریق تشکیل جلسات و کارگاه‌ها، آن‌ها را با ریسک‌های موجود در سازمان آشنا ساخته و راه‌های مقابله با هر ریسک را به کارکنان آموزش دهند. نهایتاً پیشنهاد می‌شود مدیران اقداماتی نظیر ایجاد و تطبیق ساختار، تامین امنیت شغلی، مدیریت سلامت روان کارکنان، پرورش نیروی کاری متنوع و توانمند، آموزش، توسعه و رشد کارکنان به یک سازمان تاب‌آور در برابر مشکلات روی آورند و با افزایش مشارکت و درگیری کاری با کارکنان آن‌ها را در مواجهه با ریسک‌های سازمانی سهم نمایند.

منابع

1. Aguiar-Quintana, T., Nguyen, T.H.H., Araujo-Cabrera, Y. & Sanabria-Díaz, J.M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*. 94: 102868.
2. Albalá-Genol, J., Díaz-Fúnez, P.A. & Mañas-Rodríguez, M.Á. (2023). Resilience and Job Satisfaction: Effect of Moderated Mediation on the Influence of interpersonal Justice on the Performance of Public Servants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 20(4): 2957.
3. AlJedaiah, M.N. & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*. 18(4): 49.
4. Andaish, A., Abdulahi, B., Jafarinia, S. & Hasanpour, A. (2018). Designing a model for the development of human resource strategies based on human resource risk management. *Human resource management research*. 11(1 (series 35)) SID. <https://sid.ir/paper/366322/fa>. [In Persian]
5. Arbab, A.M.H. & Abaker, M.O.S.M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*. 18(2): 9-21.
6. Aref Nezhad, M., Shariat Nezhad, A. & Omid Zadeh, M. (2019). Analysis of the Dominance of Human Resource Risks in Weakening Human Capital in Sports and Youth Organization Using the Interpretative Ranking Process. *Sport Management Studie*. 11(56): 17-41 [In Persian].
7. Bandari, V. (2023). Enterprise Data Security Measures: A Comparative Review of Effectiveness and Risks Across Different Industries and Organization Types. *International Journal of Business Intelligence and Big Data Analytics*. 6(1): 1-11.
8. Bromiley, P., Rau, D. & McShane, M. (2015). Can strategic risk management contribute to enterprise risk management?. In *The Routledge companion to strategic risk management* (pp. 160-176). Routledge.
9. Cascio, W.F. & Aguinis, H. (2018). *Applied psychology in talent management*. Sage Publications.
10. Channa, N.A., Shah, S.M.M. & Ghumro, N.H. (2019). Uncovering the link between strategic human resource management and crisis management: Mediating role of organizational resilience. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, Print ISSN, 2632-7686.

11. Chikobvu, P. & Harunavamwe, M. (2022). The influence of emotional intelligence and resilience on work engagement amongst nurses in public hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*. 48(1): 1-10.
12. Dai, L., Eden, L. & Beamish, P.W. (2017). Caught in the crossfire: Dimensions of vulnerability and foreign multinationals' exit from war afflicted countries. *Strategic Management Journal*. 38(7): 1478-1498.
13. Fletcher, D. & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European psychologist*.
14. Fong, L.H.N., Law, R. & Ye, B.H. (2020). Outlook of tourism recovery amid an epidemic: Importance of outbreak control by the government. *Annals of tourism research*.
15. Jain, P., Pasma, H.J. & Mannan, M.S. (2020). Process system resilience: from risk management to business continuity and sustainability. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*. 10(1): 47-66.
16. Jingjing, Y., Lingling, Y., Guosheng, H., Hui, L. & Pengfei, L. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. doi: 10.3390/bs12120508.
17. Johnsen, S. (2010). Resilience in risk analysis and risk assessment. In *Critical Infrastructure Protection IV: Fourth Annual IFIP WG 11.10 International Conference on Critical Infrastructure Protection, ICCIP 2010, Washington, DC, USA, March 15-17, 2010, Revised Selected Papers 4* (pp. 215-227). Springer Berlin Heidelberg.
18. Junengsih, J., Tukiran, M., Herlina, E., Andrianto, M.T. & Hermansyah, H. (2022). Literature Review Human Resources as Strategic Partner of the Organization. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*. 5(2): 14885– 14892.
19. Kellner, A., Townsend, K., Loudoun, R. & Wilkinson, A. (2023). High reliability Human Resource Management (HRM): A system for high risk workplaces. *Human Resource Management Journal*. 33(1): 170-186.
20. Kouhzadi, B., Jahangirfard, M. & Hajalian, F. (2023). Evaluation of cognitive and educational-motivational indexes affecting on human resource risk management. *Shenakht Journal of Psychology and Psychiatry*. 9(6): 53-63 [In Persian].
21. Kraev, V.M. & Tikhonov, A.I. (2019). Risk management in human resource management. *TEM Journal*. 8(4): 1185.
22. Kuntz, J.R., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*. 9(2): 456-462.
23. Kuntz, J., Connell, P. & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career development international*. 22(4): 419-435.
24. Kuya, J., Mugwe, G. & Kathure, F. (2023). Human Resource Risk Minimization Practices and Performance of Commercial Banks in Kenya. *East Africa Journal of Contemporary Research*. 3(1): 38-57.
25. Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A. & Rigsbee, C.M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human resource management review*. 23(4): 366-377.
26. Malik, P. & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*. 31(8): 1071-1094.
27. Marashdah, O. & Albdareen, R. (2020). Impact of leadership behavior on psychological capital: the mediating role of organizational support. *Problems and Perspectives in Management*. 18(2): 46-54.
28. Marler, J.H. & Fisher, S.L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*. 23(1): 18-36.
29. Mitrofanova, A., Konovalova, V., Mitrofanova, E., Ashurbekov, R. & Trubitsyn, K. (2017). Human resource risk management in organization: methodological aspect. In *International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017* (pp. 699-705). Atlantis Press.
30. Mohammadi Moghadam, Y., Selgi, Z. & Dadfar, A. (2015). Prioritizing human resource risk dimensions with interpretive structural modeling approach. *Human resource management research*. 4(26): 127-154 [In Persian].
31. Mousavi, S.N. & Mousavi, S.N. (2020). Investigating the Impact of Human Resource Risks on Human Capital with the Intermediate Impact of Organizational Blind. *Management Studies in Development and Evolution*. 29(95): 103-135. doi: 10.22054/jmsd.2020.41812.3292 [In Persian].

32. Norouzi, H., Khamehchi, H. & Darvish, F. (2020). Investigating the Effect of Strategic Human Resource Management Functions on Organizational Resilience with Emphasis on Social Capital Mediation. *Quarterly Journal of Nursing Management (IJNV) Original Article*. 9(3) [In Persian]
33. Ojo, A.O., Fawehinmi, O. & Yusliza, M.Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*. 13(5): 2902.
34. Okojie, G., Ismail, I.R. Begum, H., Ferdous Alam, A.S.A. & Sadik-Zada, E.R. (2023). The Mediating Role of Social Support on the Relationship between Employee Resilience and Employee Engagement. *Sustainability*. 15(10): 7950.
35. Park, J.Y., High, S.K., Bufquin, D., de Souza Meira, J.V. & Back, R.M. (2021). An examination of restaurant employees' work-life outlook: The influence of support systems during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*. 97: 102992.
36. Pratama, S.H., Junanto, T., Suminar, A. & Milani, I. (2023). Determining Relationships Strategic Human Resources Management Practices And Employee Commitment. *OIKONOMIA: Journal of Economics and Management Science*. 1(1): 14-20.
37. Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*. 25: 133-135.
38. Rajest, S.S., Shynu, T. & Regin, R. (2023). The effects of effective management of human resources on the overall performance of an organization. *Central Asian Journal of Mathematical Theory and Computer Sciences*. 4(1): 1-20.
39. Ravae, S., Lotfi Jalal Abadi, M., Qhorani, S.F. & Dehnavi, S. (2022). Identifying and Prioritizing Human Resource Risks Affecting the Organization's Performance. *Journal of Human Resource Studies*. 12(4): 112-130 <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.326011.1864>. [In Persian].
40. Regin, R., Rajest, S.S. & Shynu, T. (2023). Human Resource Perspective and Pitfalls at Work. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*. 4(1): 31-49.
41. Roumpi, D. (2021). Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience. *International Journal of Organizational Analysis*. 31(1): 215-231.
42. Sadat Mazloumi, S. (2012). Investigating the relationship between strategic management of human resources and the performance of manufacturing companies in Rasht city. Master's thesis, Islamic Azad University. Rasht branch. [In Persian].
43. Shaerbafe Aliai, L., Hamtani, H. & Danaei, H. (2022). Identifying and determining dimensions and performance criteria with an emphasis on organizational resilience and strategic reference points. *Social Sciences of Ferdowsi University of Mashhad*. 19(1): 165-190 [In Persian].
44. Soufi, H.R., Esfahanipour, A. & Shirazi, M.A. (2021). Risk reduction through enhancing risk management by resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 64: 102497.
45. Storey, J. & Wright, P.M. (2023). Strategic human resource management: A research overview.
46. Xie, C., Zhang, J., Chen, Y. & Morrison, A.M. (2023). The effect of hotel employee resilience during COVID-19: The moderation role of perceived risk and challenge stressors. *Tourism Management Perspectives*. 46: 101087.
47. Yang, F., Lu, M. & Huang, X. (2020). Customer mistreatment and employee well-being: A daily diary study of recovery mechanisms for frontline restaurant employees in a hotel. *International Journal of Hospitality Management*. 91: 102665.
48. Zhang, J., Xie, C. & Morrison, A.M. (2021). The effect of corporate social responsibility on hotel employee safety behavior during COVID-19: The moderation of belief restoration and negative emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 46: 233-243.