



"Research Article"

10.71737/JPM.2024.1184869



## A Model for Employee Resilience: Evidence from Iranian Organizations

*Isa Silavi<sup>1</sup>, Amirhossaien Amirkhani\*<sup>2</sup>, Davood Gholamrezaei<sup>3</sup>, Hassan Darvish<sup>4</sup>*  
(Received:2023.05.11 - Accepted:2023.08.08 )

### Abstract

The aim of the current study, which is an applied research in terms of purpose and a descriptive-survey in terms of method, is to provide a model of employee resilience in the National Company of Southern Oil-Bearing Regions located in Ahvaz. In this research, first, through reviewing the related literature on employee resilience, the dimensions of employee resilience were identified using the meta-synthesis method. In the next stage, targeted interviews were conducted with experts. Based on the opinions of the experts, seven dimensions were extracted for the resilience of employees in the research society. Finally, the conceptual model of the research was designed. Additionally, a researcher-made questionnaire was designed to evaluate the desired model. Cronbach's alpha coefficient was used to check the reliability of the questionnaire and its content validity was confirmed by the relevant experts. The statistical population of the research was 10,000 employees, and based on the simple random sampling method, the sample size was determined to be 373 people. The data analysis was done using SPSS22 and SmartPLS3 software. Measurement, structural and general models were reported to be positive and significant by using the fit indices of models and hypotheses using path analysis.

**Key Words:** resilience, employees, oil industry.

---

1.PhD candidate, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.  
isa.silavi@student.pnu.ac.ir

2.Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

\*.Corresponding author: amir1339@pnu.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

## 1. Introduction

With the outbreak of Covid-19, everyone is on some sort of alert. Employees worry about their jobs and how to take care of their children if they or their family members get sick. The impact of this experience on employees depends on individual characteristics and experiences, and social and economic conditions of the family, society, etc. Individual responses may be similar to those seen in people who have experienced other traumas such as war, assault, or hurricanes. Those who respond most strongly to this crisis are likely to be those with pre-existing mental health conditions. One of the concepts that was formed under the influence of positive organizational behavior in the field of organizational behavior is the structure of psychological capital, one of whose dimensions is resilience. In order to reduce the stress caused by the spread of the corona disease, useful psychological variables such as resilience can play an adaptive role, because the presence of resilience in people can be one of the effective variables in reducing the stress and anxiety caused by the corona crisis. A study showed that resilience was the best predictor of dealing with the threats caused by Covid-19. In this regard, the current research has been conducted with the aim of providing a model for employee resilience.

## 2. Literature Review

The word resilience is derived from the Latin word Resilio which means "jumping back", which can be defined as the ability to quickly recover from various and possibly harmful conditions. Although the definitions presented in different fields are different, they all revolve around a common axis: "the ability and capacity to return to a stable state after a disturbance". Meredith et al. (2011) reviewed the extensive literature on resilience and noted that previous researchers have provided 104 definitions of this construct. Some definitions of resilience refer to it as the capacity in people, others as the ability of people to maintain stable performance against a very stressful or traumatic event, and others indicate growth and positive changes after an adverse event. Resiliency in the work environment is now recognized as a characteristic and it is one of the characteristics of employees who deal well with the pressures

and limitations of the modern work environment. The responsibility of those in leadership roles is to create an atmosphere in the work environment that promotes well-being and facilitates resilience. Intense and unpleasant demands put too much pressure on people, especially when the demands are non-stop and there is not enough time to restore balance. Employee resilience is more than a simple adaptation, it is a transformational process in which employees tend to respond positively, maintain resilience, keep an open mind, and improve in a constantly changing business world.

### 3. Methodology

The current research is in terms of purpose is fundamental-applied and in terms of method is a descriptive survey. The research strategy is of a mixed-methods type, in the sense that in order to reach a consensus of opinion regarding the components and factors affecting the resilience of human resources in the conditions of the Corona crisis and to design the questionnaire, both the meta-composite and Delphi techniques, that is, the qualitative and quantitative methods were used to analyze the data. The research in the qualitative part was carried out in two steps. In the first step, through Sandolowski and Barroso's seven-step metacombination method, human resource resilience models were examined in theoretical foundations. At this stage, the initial conceptual model was extracted. In the second step, using the results of the first step, the proposed model was modified based on the opinions of the experts using the Delphi method. Kendall's coordination coefficient was used to determine the level of consensus among members. After three rounds of Delphi, a consensus was reached regarding the variables, dimensions and components, and the Delphi process ended with the final approval. The variables, dimensions and components that have been agreed upon by the experts were operationally tested in the quantitative section based on relevant indicators. To measure the variables used in the conceptual model of the research, a researcher-made quantitative questionnaire was used. The statistical population consisted of 10,000 employees of the National Company of Southern Oil-Producing Regions, and based on Morgan's table, 373 people were selected randomly as a statistical

sample. To analyze the data collected in a wider society and the generalizability of the findings, descriptive and inferential statistical methods including the Kalmogorov-Smirnov test, path analysis and confirmatory factor analysis through SPSS26 statistical software and SmartPLS3 were used.

#### **4- Result**

First, through a deep and detailed review of the previous domestic and international researches and existing literature in the field of human resource resilience, and with the help of the seven-step metacombination method of Sandlovski and Barroso, the researcher succeeded in extracting 31 dimensions in three categories of individual, organizational and effective environment related to human resources resilience, with 7 dimensions and 35 components of this resilience. After conducting semi-structured interviews with experts, the results of the studies of the previous stage were modified and the conceptual model of the research was presented. Kendall's coordination coefficient in triple rounds was 0.046, 0.054 and 0.053, respectively. In total, out of 66 initial items, 41 items were agreed upon by the experts. Regarding the remaining items, appropriate indicators were compiled for each of the items which were considered as the basis for measuring the model in the quantitative part. A total of 129 indicators were developed to measure the conceptual model of the research in the quantitative part. After appropriate fitting of the measurement, structural and general models, the research hypotheses were tested and confirmed with the help of path analysis. Based on Friedman's ranking test, the research variables were ranked separately for each factor.

#### **5. Discussion**

Reviewing the present study reveals that the researcher has responded the research questions as much as possible and has reached the predetermined goals in an acceptable and reasonable manner. Considering that the main focus of the resilience research is at the organizational and national level, examining resilience at the level of employees of an organization can open a new horizon for researchers as

well as those involved in the studied organization. The field of resilience has already been investigated at different levels, but it has not been done under the conditions of the disease caused by the corona virus or similar conditions. Designing a model for the resilience of employees and identifying its dimensions in the work environment of Iranian organizations along with operational indicators for its implementation in the organization, during Coronavirus pandemic with severe lack of previous research, is the main innovation of this research. The model resulting from this research is a completely new model designed based on the special structure of this study.



10.71737/JPM.2024.1184869



## الگوی برای تاب‌آوری کارکنان (شواهدی از سازمانهای ایرانی)

عیسی سیلاوی<sup>۱</sup>، امیرحسین امیرخانی<sup>۲</sup>، داود غلامرضایی<sup>۳</sup>، حسن درویش<sup>۴</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۱- پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۵/۱۷)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر که یک پژوهش کاربردی از نظر هدف و توصیفی-پیمایشی از لحاظ روش است، ارائه الگوی تاب‌آوری کارکنان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب مستقر در اهواز می باشد. روال تحقیق به این شکل بود که با مرور ادبیات تاب‌آوری کارکنان به روش فراترکیب ابعاد تاب‌آوری کارکنان احصا گردید. در مرحله بعد با خبرگان به صورت هدفمند مصاحبه‌هایی صورت گرفت. بر مبنای نظرات خبرگان هفت بُعد برای تاب‌آوری کارکنان در جامعه مورد پژوهش استخراج شد. بر همین مبنای الگوی مفهومی تحقیق طراحی گردید. بر مبنای این مراحل پرسش‌نامه‌ای جهت سنجش الگوی مورد نظر به صورت محقق ساخته طراحی گردید. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه، از ضریب آلفای کرونباخ و برای بررسی روایی محتوایی آن، از نظر متخصصان مربوطه بهره گرفته شد. جامعه آماری تحقیق به تعداد ۱۰۰۰۰ نفر از کارکنان بوده که بر مبنای روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، حجم نمونه ۳۷۳ نفر تعیین شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS22 و SmartPLS3 صورت گرفت. الگوهای اندازه‌گیری، ساختاری و کلی با بهره‌گیری از شاخص‌های برازش الگوها و فرضیه‌ها با استفاده از تحلیل مسیر، مثبت و معنادار گزارش شد.

**واژه‌های کلیدی:** تاب‌آوری، کارکنان، صنعت نفت.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران: isa.silavi@student.pnu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران(نویسنده مسؤول) amir1339@pnu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## مقدمه

یکی از عواملی که در ماه‌های اخیر باعث استرس و اضطراب فراوانی در میان افراد جوامع مختلف شده است، بیماری ناشی از ویروس کووید-۱۹ است (سعادت‌طلب و جعفری، ۱۳۹۹). با همه گیری بیماری کووید-۱۹، همه افراد در نوعی حالت آماده باش هستند؛ کارکنان، نگران شغل و نحوه مراقبت از فرزندان خود، در صورت بیمار شدن خود یا اعضای خانواده شان هستند. تأثیر این تجربه بر کارکنان به ویژگی‌ها و تجربیات فردی، شرایط اجتماعی و اقتصادی خانواده، جامعه و غیره بستگی دارد. پاسخهای فردی ممکن است مشابه پاسخهایی باشد که در افرادی که آسیبهایی دیگری مانند جنگ، حمله یا طوفان را تجربه کرده‌اند، مشاهده شود. کسانی که با قدرت بیشتری به این بحران پاسخ می‌دهند، احتمالاً افرادی با شرایط بهداشت روانی از قبل مجهز شده هستند. به احتمال زیاد ما با کارکنانی در سازمان روبرو خواهیم شد که به نظر می‌رسد به گونه‌ای بیش از حد یا عجیب واکنش نشان می‌دهند؛ اینها فرصتهایی برای شناخت و انتظار رخ دادن پاسخهای آسیب‌زاست (انجمن ملی سلامت رفتاری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). به دلیل زمینه منحصر به فرد ایجاد شده توسط کووید-۱۹، محدودیت‌های طولانی‌مدت و متناوب، انزوای اجتماعی و رکود جهانی، درک بهتر عوامل ریسک و محافظتی که ممکن است مستقیماً در تاب‌آوری نقش داشته باشد، ضروری است. درک این عوامل در زمینه کووید-۱۹ امکان می‌دهد که راهنمایی‌های بهتری به سیاست‌گذاران، قانون‌گذاران و مقامات بهداشت عمومی در مورد چگونگی حمایت و پیشبرد تاب‌آوری و سلامت در جمعیت آسیب دیده در جریان بحران این بیماری ارائه شود (فریرا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، در سالهای اخیر شاهد تغییر الگو در حوزه سلامت روان از تمرکز بر نقصانهای فردی (نقاط ضعف) به تمرکز بر نقاط قوت یک فرد هستیم؛ این تغییر اساسی منجر به افزایش علاقه به جنبه‌های مثبت عملکرد انسان و اخیراً چگونگی کمک این عوامل مثبت به تصمیم‌گیری و عملکرد بهینه فرد شده است که این امر به نوبه خود سبب ایجاد انبوهی از ادبیات درباره سازه‌های روانشناختی مثبت مانند تاب‌آوری، خوش‌بینی و بهزیستی شده است (ویلا و پای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). گام برداشتن در جهت ارتقای سرمایه انسانی می‌تواند تا به بررسی ابعاد درونی موجود در انسان پرداخت و با توجه به حالات و روحیات آنان، زمینه ارتقای این سرمایه و در نهایت عملکرد سازمان را فراهم آورد.

1. Covid-19

2- National Association for Behavioral Healthcare

3- Ferreira

4- Vella &amp; Pai

یکی از موضوعاتی که جدیداً مورد توجه قرار گرفته، رفتار سازمانی مثبت است (ناستی‌زایی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به نگرانی‌های ناشی از ویروس کووید ۱۹، مثبت‌گرایی می‌تواند منافع زیادی- به ویژه برای سازمان‌هایی که با جمعیت زیادی روبرو هستند- دربر داشته باشد؛ در چنین شرایطی، به نظر می‌رسد شناخت رفتار سازمانی مثبت به عنوان یک رویکرد جایگزین برای جلوگیری از عواقب نامطلوب و کسب نتایج متری از طریق افزایش ظرفیت‌های روانشناختی کارکنان مشمّرمر باشد (پارسامهر و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از مفاهیمی که متأثر از رفتار سازمانی مثبت‌گرا در حوزه رفتار سازمانی شکل گرفته، سازه سرمایه روان‌شناختی می‌باشد که تاب‌آوری یکی از ابعاد این سازه است (ناستی‌زایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۴). در راستای کاهش استرس ناشی از شیوع بیماری کرونا، متغیرهای روان‌شناختی سودمندی همچون تاب‌آوری می‌توانند نقش سازگارانه ایفا کنند؛ زیرا وجود ویژگی تاب‌آوری در افراد می‌تواند به عنوان یکی از متغیرهای مؤثر در کاهش استرس و اضطراب ناشی از بحران کرونا باشد (سعادت‌طلب و جعفری، ۱۳۹۹). یک مطالعه نشان داد که تاب‌آوری به عنوان بهترین پیش‌بینی‌کننده مقابله با تهدیدهای ناشی از کووید ۱۹ بوده است (کالگیوری و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی از مواردی که همه سازمانها به آن توجه دارند، موضوع منابع انسانی است. در واقع در دنیای کنونی مهمترین عامل توسعه و پیشرفت، منابع انسانی هر سازمان است (مهرانپور و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۳۴) که کارکنان شاغل در صنعت نفت از این قاعده مستثنی نیستند. نظر به اهمیت برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته به منظور شروع و استمرار فعالیت‌های مختلف عمرانی، تعمیراتی، بازسازی، نوسازی، بهره‌برداری و ... با توجه به شیوع ویروس کرونا و افزایش موارد ابتلا و مرگ ناشی از آن از یک سو و حضور جمعیت کثیری از شاغلان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب مستقر در اهواز از سوی دیگر، ضروری است تا به این مورد مهم از نظر آکادمیک پرداخته شود و الگویی برای تاب‌آوری کارکنان در شرایط بحران کرونا از نظر کیفی طراحی گردد. بررسی تاب‌آوری در سطح کارکنان شاغل در یک سازمان و شناسایی ابعاد آن در محیط کار سازمانهای ایرانی به همراه شاخص‌های عملیاتی جهت اجرا و پیاده‌سازی در سازمان و آن‌هم در شرایط بحران کرونا - که کمبود شدید تحقیقات پیشین مؤید اهمیت این مطلب است- نوآوری عمده این پژوهش می‌باشد. سوال اساسی پژوهش حاضر این است که الگوی مناسب تاب‌آوری کارکنان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب چه الگویی می‌باشد؟

اگرچه تعاریف ارائه شده درباره تاب‌آوری در حوزه‌های مختلف متفاوتند، اما تماماً حول یک محور مشترک می‌چرخند: «توانایی و ظرفیت بازگشت به وضعیت پایدار پس از اختلال» (امیری و همکاران، ۱۳۹۷). مردیت و همکاران (۲۰۱۱) متذکر شدند که محققان قبلی ۱۰۴ تعریف از این سازه



را ارائه کرده‌اند؛ برخی از تعاریف تاب‌آوری، از آن به عنوان ظرفیت موجود در افراد، برخی دیگر به عنوان توانایی افراد برای حفظ عملکرد پایدار در برابر یک رویداد بسیار استرس‌زا یا آسیب‌زا یاد می‌کنند و برخی دیگر نشان‌دهنده رشد و تغییرات مثبت پس از یک رویداد نامطلوب (برت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). تاب‌آوری یکی از سازه‌های اصلی رفتار سازمانی مثبت<sup>۳</sup> است (هارتمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این مفهوم توسط سلیگمن و همکاران (۲۰۰۰) ارائه شد. آنها بیان می‌کنند که تمرکز روانشناسی بر تشخیص خطاها، ضعیف یا بد بودن در یک موقعیت معین باید کمتر باشد و تأکید بیشتری بر شناخت و پرورش آنچه درست، قوی و خوب است بنماید.

تحقیقات در مورد تاب‌آوری در محل کار بر اساس ایده‌های روانشناسی مثبت استوار است که بر نقاط قوت و مثبت انسان متمرکز است (هارتمن و همکاران، ۲۰۱۹). با ظهور جنبش روان‌شناسی مثبت و کاربرد آن در محل کار - به عنوان یک رفتار سازمانی مثبت - محققان تأکید بیشتری بر ایجاد توانمندی انسانی برای دستیابی به عملکرد مطلوب نمودند. با شکل‌گیری این تمرکز جدید، محققان رفتار سازمانی مثبت، در زمینه سازمانی، به عنوان یک توانایی روانشناختی مثبت برای بازگشت به عقب یا بازگشت از ناملایمات، عدم اطمینان، درگیری، شکست یا حتی وقایع مثبت، پیشرفت و افزایش مسئولیت، در پی تاب‌آوری هستند (پائول<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

تاب‌آوری در محیط کاری و شغلی در حال حاضر به عنوان یک مشخصه شناخته شده و از ویژگی‌های کارکنانی است که با فشارها و محدودیت‌های محیط کار به خوبی برخورد می‌کنند. مسئولیت کسانی که در نقش‌های رهبری هستند، ایجاد جوی در محیط کار است که باعث رشد بهزیستی و تسهیل تاب‌آوری شود (هایبرت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). تاب‌آوری کارکنان فرایندی تحول‌آفرین را در خود جای داده که در آن کارکنان تمایل به پاسخ مثبت دارند، استقامت خود را حفظ و همواره هوشیار باشند تا مستمراً در دنیای در حال تغییر خود را بهبود بخشند (ژو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

در ادامه، به چند پژوهش مرتبط با تاب‌آوری کارکنان اشاره می‌شود؛ سعادت‌طلب و جعفری (۱۳۹۹) تحقیقی درباره نقش نشاط معنوی در رابطه میان سرمایه‌های اجتماعی و حمایت اجتماعی با تاب‌آوری کارکنان در برابر کووید ۱۹ انجام داده و به این نتیجه رسیده‌اند که نشاط معنوی تسهیل‌کننده افزایش تاب‌آوری است. پیله‌وری و علیزاده (۱۳۹۹) به طراحی الگوی مدیریت تاب‌آوری کارکنان در شرایط کرونا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی پرداخته و چهار بُعد برای آن شناسایی نموده‌اند. ارائه الگوی عوامل مؤثر بر ارتقای تاب‌آوری کارکنان، پژوهشی است که جوکار تنگ‌کرمی و همکاران (۱۳۹۹) انجام داده و چهار عامل

1. Britt
2. Hartman
3. Paul
4. Hiebert
5. Zhu

خانوادگی، فردی، اجتماعی و سازمانی مؤثر را شناسایی نموده‌اند. حسینی و جعفری‌بازیار (۱۳۹۸)، تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان و مدیران را مورد بررسی قرار داده و بیان نمودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد با تاب‌آوری رابطه مثبت دارد. حمید و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر ویروس کرونا و واکنش کارکنان به تغییرات بر عملکرد پرداخته و نشان دادند که این عوامل تأثیر منفی بر عملکرد دارد. فریرا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان کووید ۱۹: پیش‌بین‌های مستقیم تاب‌آوری فردی، نشان دادند که سن و تحصیلات به طور معنی‌داری با تاب‌آوری ارتباط داشتند. سوآ و همکاران (۲۰۲۱) تاب‌آوری در بحران کووید-۱۹ را بررسی و بیان نمودند که فعالیت‌های کارکنان به شکل‌گیری تاب‌آوری کمک می‌کند. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی تاب‌آوری کارکنان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب مستقر در اهواز می‌باشد.

## ابزار و روش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش، روش‌های کیفی و کمی مورد استفاده قرار گرفت؛ در بخش کیفی، از طریق روش فراترکیب هفت مرحله‌ای ساندولوسکی و باروسو ابعاد اصلی پدیده مورد نظر استخراج گردید. در نهایت بعد از طی مراحل هفت‌گانه این روش، ابعاد زیر برای تاب‌آوری کارکنان احصا گردید.

جدول شماره ۱: ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از ادبیات بر مبنای روش فراترکیب

**Table 1: dimensions and components extracted from the literature based on Meta-synthesis method**

متغیر: تاب‌آوری کارکنان Variable: resilience of employees					
مؤلفه component	بعد dimension	ردیف row	مؤلفه component	بعد dimension	ردیف row
آگاهی اجتماعی Social Awareness	اجتماعی-فرهنگی Sociocultural	21	داشتن پس‌انداز متناسب Having adequate savings	مالی-اقتصادی financial-economic	1
ظرفیت برای داشتن صمیمیت با دیگران The capacity to have intimacy with others		22	پوشش بیمه‌های مناسب Appropriate insurance coverage		2
شکلیابی بین فرهنگی Intercultural tolerance		23	مساعدت مالی مناسب Appropriate financial assistance		3

1. Ferreira
2. Su

اعتقاد به سنت و ارزش فرهنگی حامی Belief in tradition and cultural values of the sponsor	احساسی-عاطفی emotional	24	صرفه‌جویی در هزینه‌ها Saving costs	جسمی-زیستی physical-biological	4
مهارت‌های اجتماعی Social skills		25	سلامتی جسمی physical health		5
مهارت‌های عاطفی Emotional skills		26	آمادگی جسمانی physical readiness		6
مدیریت خود Self management		27	تناسب و جذابیت جسمانی Physical fitness and attractiveness		7
توانایی در بازیابی اعتماد بنفس Ability to restore self-confidence		28	مهارت در حفظ سلامتی جسمانی Skill in maintaining physical health		8
امیدواری Hope	رفتاری behavioral	29	هوش intelligence	شناختی cognitive	9
مهارت‌های ارتباطی Communication skills		30	مهارت برنامه‌ریزی Planning skill		10
مهارت‌های شغلی Job skills		31	مهارت حل مسئله Problem-solving skills		11
انعطاف‌پذیری رفتاری Behavioral flexibility		32	توانایی به تعویق انداختن لذت‌ها The ability to postpone pleasures		12
سرسختی و استقامت معطوف به تلاش Stubbornness and perseverance focused on effort		33	بینش intuition		13
همکاری با دیگران Collaborate with others	34	تفکر خلاق Creative Thinking	14		
مسئولیت‌پذیری در عمل Responsibility in practice	35	مهارت یادگیری Learning skills	15		
			هدف داشتن در زندگی Having a purpose in life	معموی spiritual	16
			معناداری زندگی The meaning of life		17
			ایمان و وابستگی دینی Faith and religious affiliation		18
			اعتقاد به وجود موجودی برتر Belief in the existence of a superior being		19
			معنویت و استدلال‌های اخلاقی Spirituality and moral arguments		20

در مرحله دوم از روش دلفی استفاده شد؛ در ابتدا پرسش‌نامه‌هایی حاوی ابعاد تاب‌آوری کارکنان که در مرحله قبلی استخراج شده بود، تهیه شد. هر یک از خبرگان، نظر خود را دربارهٔ میزان تأثیر هر یک از ابعاد مذکور در پرسش‌نامه، با انتخاب یکی از گزینه‌های پنج‌گانه موجود در آن اعلام می‌نماید. ضمن اینکه از خبرگان خواسته شد که ایده‌های خود را دربارهٔ ابعاد دیگری که در فهرست نبوده‌اند، بیان نمایند. برای تعیین میزان اتفاق نظر میان خبرگان، از ضریب هم‌هنگی کندال استفاده شد. این ضریب برای دوره‌های اول، تا سوم بر مبنای خروجی حاصل از نرم‌افزار SPSS به ترتیب برابر با ۰/۴۶، ۰/۵۴ و ۰/۵۳ به دست آمد؛ اعداد نشان دهنده کفایت نظری بعد از انجام سه دور دلفی می‌باشد و فرایند دلفی با تأیید نهایی خاتمه یافت. ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده، در بخش کمی بر مبنای شاخص‌های مربوطه، آزمون عملیاتی شدند. خبرگان تحقیق بر مبنای معیارهای خبرگی از دانش و تخصص کافی برخوردار بوده و به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. بر این اساس، ۲۰ نفر از شاغلان شرکت و استادان دانشگاه - که دارای تحقیق و تالیف در زمینهٔ تاب‌آوری بودند- انتخاب شدند. از پرسش‌نامه کمی محقق ساخته برای سنجش متغیرهای تحقیق، استفاده گردید که تعداد گویه‌ها و ضریب پایایی آن به ترتیب جدول ۲ به دست آمد. روایی محتوایی پرسش‌نامه با اخذ نظرات پنج تن از استادان مورد تأیید قرار گرفت. ضمناً روایی سازه پرسش‌نامه نیز بعد از انجام تحلیل‌های آماری تأیید گردید. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت مذکور به تعداد ۱۰۰۰۰ نفر بوده که بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۷۳ نفر به عنوان نمونه آماری به طور تصادفی ساده انتخاب گردید. برای تحلیل داده‌ها در جامعه‌ای وسیع‌تر و تعمیم‌پذیری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون کالموگروف-اسمیرنف، تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تأییدی از طریق نرم-افزارهای آماری SPSS26 و SmartPLS3 استفاده گردید.

جدول شماره ۲: تعداد گویه‌ها و پایایی پرسش‌نامه

**Table 2: Number of items and reliability of the questionnaire**

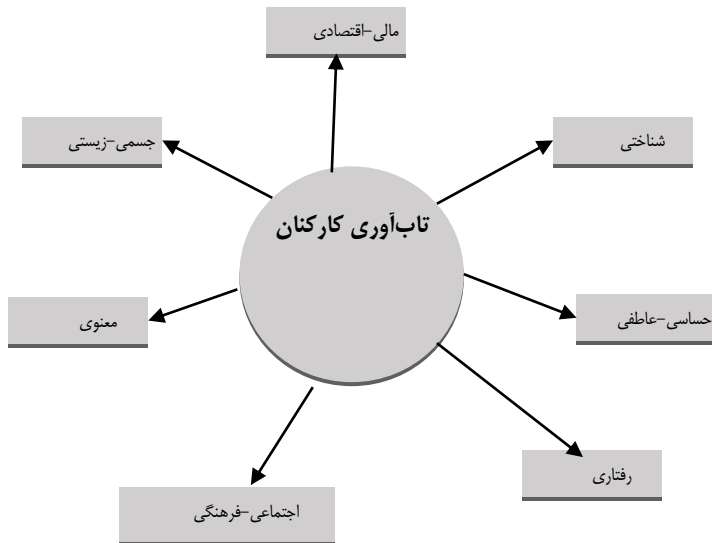
ردیف row	نام متغیر Variable name	تعداد گویه‌ها Number of items	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha
۱	مالی - اقتصادی financial-economic	3	0/843
۲	جسمی - زیستی physical-biological	6	0/808
۳	شناختی cognitive	15	0/938
۴	معنوی spiritual	10	0/900
۵	اجتماعی - فرهنگی Sociocultural	12	0/891
۶	احساسی - عاطفی emotional	13	0/887
۷	رفتاری behavioral	11	0/844

## یافته‌ها

یافته‌های کیفی: یافته بخش اول کیفی یعنی روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (فرا ترکیب) در جدول ۱ نشان داده شد. تحقیق حاضر در بخش دوم کیفی از طریق بهره‌گیری از نظرات خبرگان صورت گرفت. بعد از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اولیه بر مبنای ادبیات تحقیق مطابق جدول ۱، جهت تأیید آن، پرسش‌نامه‌های نیمه‌ساختاریافته در اختیار خبرگان قرار گرفت. با توجه به اینکه معیار حذف عوامل در دوره‌های دلفی، معمولاً دارا بودن میانگین کمتر از متوسط میانگین (۳) می‌باشد، لذا در تحقیق حاضر با احتیاط بیشتر، آیت‌هایی که میانگین پایین‌تر از ۳/۵ داشته‌اند، حذف می‌باشند. آیت‌هایی دیگر در پرسش‌نامه دور دوم دلفی باقی ماندند. به این ترتیب در دور اول دلفی ضریب هماهنگی کندال برابر با ۰/۴۶ به دست آمد. در دور دوم ضریب هماهنگی کندال برابر با ۰/۵۴ به دست آمد. در دور سوم هیچ آیت‌های حذف یا اضافه نشد و ضریب هماهنگی کندال برابر با ۰/۵۳ به دست آمد.

تاب‌آوری کارکنان با هفت بُعد مالی-اقتصادی، جسمی-زیستی، شناختی، معنوی، اجتماعی-فرهنگی، احساسی-عاطفی و رفتاری مورد بررسی قرار گرفت؛ در بُعد مالی-اقتصادی شاخص‌هایی نظیر دریافت مساعدت‌های مالی لازم از قبیل پاداش، پرداخت بابت ایام بیماری در دوره کرونا از سوی سازمان، داشتن پس‌انداز در دوره کرونا جهت پرداخت هزینه‌های ناخواسته و پوشش تمامی هزینه‌های مربوطه در دوره کرونا، در بُعد جسمی-زیستی شاخص‌هایی نظیر آمادگی جسمانی، رنج نبردن از بیماری و ضعف جسمانی، نداشتن مشکلات جسمی جهت انجام کارهای عادی و تغذیه سالم، انجام ورزش منظم و انجام مراقبت‌های پزشکی مورد سنجش قرار گرفت. در بُعد شناختی شاخص‌هایی نظیر یادداشت‌برداری و دقیق بودن در خواندن متون، یادگیری برای پاسخ‌گویی در برابر موقعیت‌های پیش آمده، حفظ تمرکز در موقعیت‌های مختلف، مدیریت زمان داشتن در موقع یادگیری، مهارت داشتن در تنظیم و کنترل وقت، اختصاص زمان و منابع برای مطالعه و تکمیل پروژه‌ها و ... مورد سنجش قرار گرفت. در بُعد معنوی شاخص‌هایی نظیر تحقق هدف از طریق فعالیت‌های فعلی، داشتن حس نیرومند هدف‌مندی در زندگی، تلاش برای رسیدن به اهداف، مصلحت دیدن در هر اتفاق خوب یا بد، آرامش یافتن با باورهای دینی، اعتقاد به کمک خدا وقتی که راه‌حل روشنی وجود ندارد، احساس پشتیبانی و حمایت نیرویی بیکران، دنبال نمودن معنا و غایت زندگی در دینداری و ایمان، اعتقاد به یاری خداوند در مشکلات و احساس پوچی و بی‌معنایی در زندگی بدون اعتقادات دینی مورد سنجش قرار گرفت. در بُعد اجتماعی-فرهنگی شاخص‌هایی نظیر درک احساسات افراد با نگاه کردن به حالات چهره، درک آسان احساس افراد، آگاهی به دلایل عکس‌العمل افراد، تبحر در دستیابی به و نگهداری دوستان، برقراری روابط صمیمانه با دیگران، ایجاد

احساس خوب در دیگران، اعتقاد دیگران به داشتن نگاه نافذ و اثربخش فرد، آغازگر گفتگو، انتخاب به رهبری گروه، اعتقاد به دریافت کمک در زمان استرس، آگاهی از محل مراجعه برای کمک در لحظات بحران و ارزش‌مندی کمک به دیگران در سنت‌های فرهنگی مورد سنجش قرار گرفت. در بُعد احساسی-عاطفی شاخص‌هایی نظیر داشتن انرژی برای رسیدن به اهداف، اعتقاد به چاره‌اندیشی برای هر مانع، مایوس نشدن، دارا بودن مهارت ارتباط کلامی و غیرکلامی، گوش دادن فعال، داشتن شبکه قوی از همکاران، تحت‌الشعاع قرار نگرفتن قسمت‌های دیگر زندگی در زمان رخداد نامطلوب، بازگشت به حالت اول پس از بیماری، گیج نشدن در محل کار، یافتن راه نجات در شرایط سخت، برنامه داشتن، مدیریت کارها و از عهده کارهای گوناگون برآمدن مورد سنجش قرار گرفت. در بُعد رفتاری شاخص‌هایی نظیر فکر کردن به نتایج، پذیرش وظیفه در کارهای جمعی، انجام کارهای واگذار شده، اعتقاد به کمک به همکاران، کمک خواستن دوستان در کارها از فرد، پاسخ خوب و موقعیت‌های رقابتی، اعتقاد به تلاش برای رسیدن به هدف، مؤثر بودن تلاش در نتایج زندگی، ایجاد چند راه قابل اعتماد برای مقابله با استرس و ... مورد سنجش قرار گرفت. الگوی مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱ تدوین گردید.



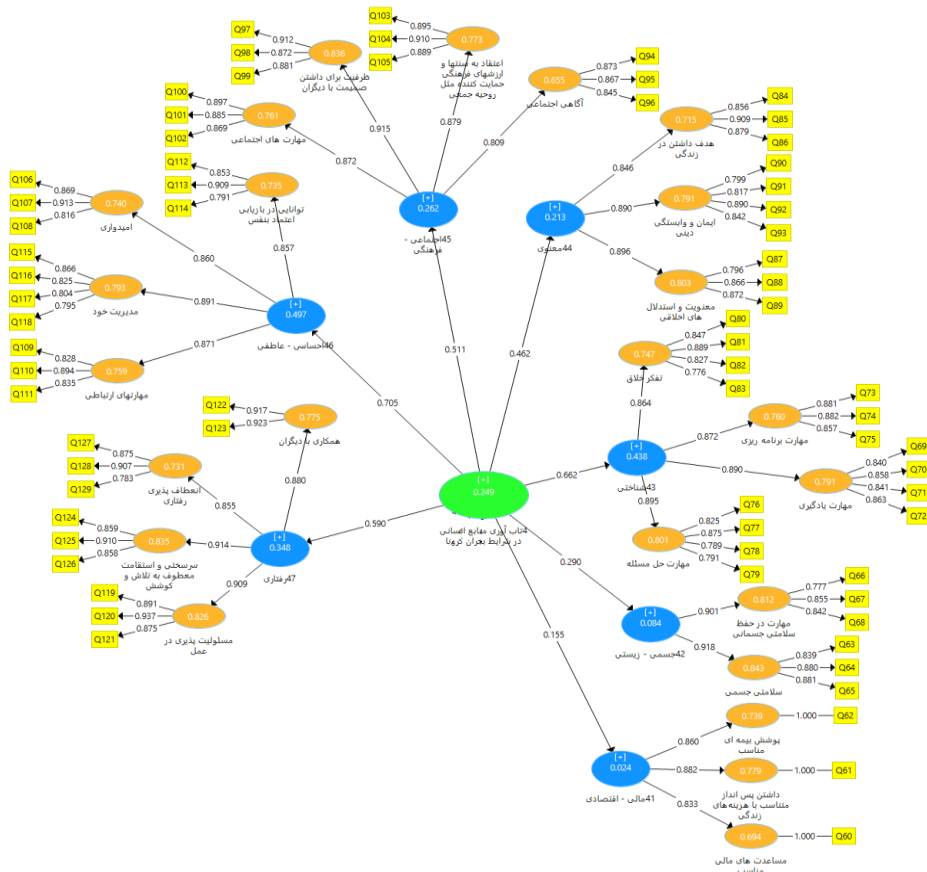
شکل شماره ۱: الگوی مفهومی تحقیق  
Figure 1: Conceptual model of research

یافته‌های توصیفی: از نظر توزیع سنی ۰/۰۲ نمونه آماری بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۰/۵۷ بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۰/۲۹ بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۰/۱۲ بالای ۵۰ سال، ۰/۳۰ نمونه زن و ۰/۷۰ مرد، از نظر تحصیلات، ۰/۰۲ دیپلم و پایین‌تر، ۰/۰۸ کاردانی، ۰/۳۰ کارشناسی، ۰/۵۷ کارشناسی ارشد و ۰/۰۳ دکتری و از نظر تجربه کاری ۰/۲۲ بین ۱ تا ۱۰ سال، ۰/۳۱ بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۰/۴۰ بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۰/۰۶ بالای ۳۰ سابقه کاری دارند.

آزمون کالموگروف-اسمیرنوف: برای بررسی نرمال بودن داده‌ها در سطح خطای ۰/۰۵ استفاده شد. آماره آزمون برای تاب‌آوری کارکنان (۰/۰۰۰۱) بوده که نشان می‌دهد: سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است. از این رو فرضیه صفر مبنی بر نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود. با توجه به این امر، امکان استفاده از نرم‌افزارهای مبتنی بر تحلیل کوواریانس وجود ندارد؛ لذا از نرم‌افزار SmartPLS3 استفاده شد.

مدل‌سازی معادلات ساختاری در طی سه مرحله زیر انجام شد:

الف) آزمون کدل اندازه‌گیری: برای بررسی برازش این مدل‌ها، سه معیار پایایی (بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا (بارهای متقاطع، فورنل و لاکر، HTMT) استفاده شد.



شکل شماره ۲: مدل ضرایب استاندارد  
Figure 2: Model of standard coefficients

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی،  $0.4$  می باشد. در شکل شماره ۲ ضرایب بارهای عاملی مربوط به عاملهای تحقیق از  $0.4$  بیشتر به دست آمد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی  $0.7$  و برای AVE مقدار  $0.5$  می باشد و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای عاملی مقدار مناسبی دارند (مطابق جدول ۳) می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی تحقیق را تأیید کرد.



جدول شماره ۳: نتایج روایی همگرا

Table 3: convergent validity results

AVE	پایایی ترکیبی Composite reliability	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	نام متغیر Variable name
0/724	0/887	0/822	مالی - اقتصادی financial-economic
0/59	0/896	0/862	جسمی - زیستی physical-biological
0/551	0/948	0/942	شناختی cognitive
0/559	0/926	0/911	معنوی spiritual
0/589	0/945	0/936	اجتماعی - فرهنگی Sociocultural
0/543	0/939	0/929	احساسی - عاطفی emotional
0/623	0/948	0/939	رفتاری behavioral

روایی واگرا: چند موضوع را پوشش می‌دهد:

- ۱) مقایسه میزان همبستگی بین سؤال‌های یک عامل با آن عامل در مقابل همبستگی آن سؤال‌ها با عامل‌های دیگر.
- ۲) مقایسه میزان همبستگی یک عامل با سؤال‌هایش در مقابل همبستگی آن عامل با سایر عامل‌ها.

جدول شماره ۴: نتایج فورنل و لارکر

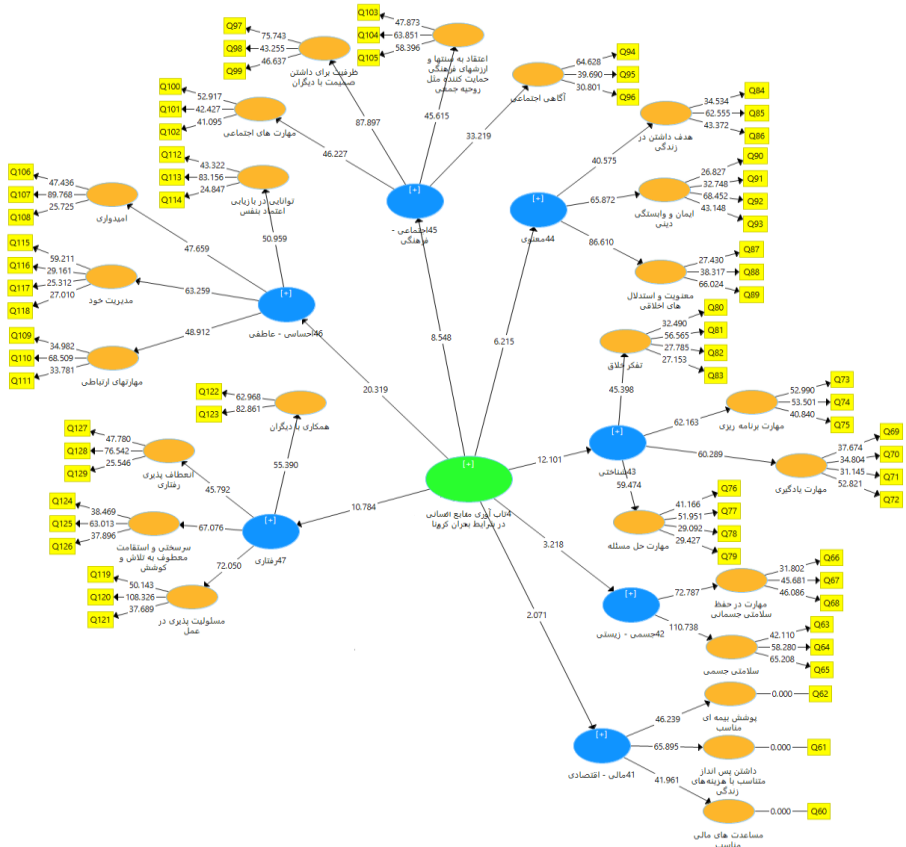
Table 4: Fornell and Larcker results

root of AVE - جذر	متغیر Variable
0/846	مالی - اقتصادی financial-economic
0/851	جسمی - زیستی physical-biological
0/742	شناختی cognitive
0/747	معنوی spiritual
0/768	اجتماعی - فرهنگی Sociocultural
0/737	احساسی - عاطفی emotional
0/789	رفتاری behavioral

- ۳) شاخص HTMT: نتایج برای این معیار برای همه جفت متغیرها کمتر از ۰/۹ به دست آمد. در مجموع با بررسی انجام شده به سه روش بالا روایی واگرای مدل تحقیق تأیید می‌شود.

ب) آزمون مدل ساختاری

مقادیر  $T$ : برای بررسی برازش مدل ساختاری از ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین عاملها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارد.



شکل شماره ۳: مدل ضرایب معناداری  
Figure 3: Model of significant coefficients

مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$ : برای ضرایب  $R^2$  سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی و برای شاخص  $Q^2$  سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ ملاک بوده که به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی دارد. در کل اگر مقدار  $Q^2$  مثبت باشد، برازش مدل مطلوب

و از قدرت پیش‌بینی کنندگی مناسبی برخوردار است. با توجه به جدول ۵ معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$  برای متغیرهای وابسته در حد قوی است.

جدول شماره ۵: بررسی معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$ 

Table 5: Review of R2 and Q2 criteria

$Q^2$		$R^2$		نام متغیر Variable name
ضعیف weak	0/013	ضعیف weak	0/031	مالی - اقتصادی financial-economic
متوسط medium	0/047	ضعیف weak	0/09	جسمی - زیستی physical-biological
قوی Strong	0/225	قوی Strong	0/44	شناختی cognitive
متوسط medium	0/112	متوسط medium	0/218	معنوی spiritual
متوسط medium	0/143	متوسط medium	0/264	اجتماعی - فرهنگی Sociocultural
قوی Strong	0/25	قوی Strong	0/5	احساسی - عاطفی emotional
قوی Strong	0/202	قوی Strong	0/35	رفتاری behavioral
قوی Strong	0/042	قوی Strong	0/25	تاب‌آوری کارکنان Resilience of employees

مقادیر  $F^2$ : مقادیر  $0/۰۲$ ،  $۰/۱۵$  و  $۰/۳۵$  به ترتیب نشان از اندازه تاثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است. با توجه به مندرجات جدول ۶ اندازه اثر متغیرها در حد متوسط و قوی است.

جدول شماره ۶: بررسی معیار  $F^2$ 

Table 6: Review of F2 criterion

$f^2$		نام متغیر Variable name
متوسط medium	0/032	اندازه اثر تاب‌آوری کارکنان بر مالی - اقتصادی The amount of the effect of employee resilience on financial-economic
متوسط medium	0/099	اندازه اثر تاب‌آوری کارکنان بر جسمی زیستی The amount of the effect of employee resilience on physical-biological
قوی Strong	0/786	اندازه اثر تاب‌آوری کارکنان بر شناختی The amount of the effect of employee resilience on cognitive
قوی Strong	0/279	اندازه اثر تاب‌آوری کارکنان بر معنوی The amount of the effect of employee resilience on spiritual
قوی Strong	0/358	اندازه اثر تاب‌آوری کارکنان بر اجتماعی-فرهنگی The amount of the effect of employee resilience on Sociocultural
قوی Strong	0/999	اندازه اثر تاب‌آوری کارکنان بر احساسی عاطفی The amount of the effect of employee resilience on emotional
قوی Strong	0/537	اندازه اثر تاب‌آوری کارکنان بر رفتاری The amount of the effect of employee resilience on behavioral

ج) آزمون مدل کلی (معیار GOF): این شاخص بین صفر و یک قرار دارد. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن معرفی شده و حصول مقدار ۰/۵۲۷، نشان از برآزش مناسب مدل دارد. در مجموع باید گفت با توجه به مراحل که جهت تصدیق مدل اندازه‌گیری و محاسبات روایی سازه و تشخیصی و به دنبال آن آزمون روابط بین سازه‌های تحقیق انجام شد، مدل تأیید می‌شود.

## آزمون فریدمن

جدول شماره ۷: نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای ابعاد تاب‌آوری کارکنان

**Table 7: The results of Friedman's rating test for the dimensions of employee resilience**

مقدار معناداری significant amount	آماره کای اسکوئر Chi-square statistic	رتبه rank	میانگین رتبه‌ها Mean ranks	نام متغیر Variable name
0/000	164/876	1	4/71	معنوی spiritual
		2	4/59	رفتاری behavioral
		3	4/24	احساسی - عاطفی emotional
		4	3/86	اجتماعی - فرهنگی Sociocultural
		5	3/84	شناختی cognitive
		6	3/50	جسمی - زیستی physical-biological
		7	3/25	مالی - اقتصادی financial-economic

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه تمرکز عمده تحقیقات حوزه تاب‌آوری بر سطح سازمانی و ملی می‌باشد، بررسی تاب‌آوری در سطح کارکنان یک سازمان می‌تواند افق جدیدی را پیش روی محققان و نیز دست‌اندرکاران سازمان مورد مطالعه بگشاید. حوزه تاب‌آوری قبلاً در در سطوح مختلف بررسی شده اما تحت شرایط بیماری ناشی از ویروس کرونا یا شرایط مشابه انجام نشده است. طراحی الگویی برای تاب‌آوری کارکنان و شناسایی ابعاد آن در محیط کار سازمان‌های ایرانی به همراه شاخص‌های عملیاتی جهت اجرا و پیاده‌سازی در سازمان و آن‌هم در شرایط بحران کرونا - که کمبود شدید

تحقیقات پیشین مؤید اهمیت این مطلب است- نوآوری عمده این پژوهش می‌باشد. الگوی حاصل از این تحقیق یک الگوی کاملاً جدید و با ساختار بندی خاص این پژوهش می‌باشد.

مطابق با نتایج ارائه شده در جدول ۷- همانگونه که ملاحظه می‌شود- تاب‌آوری معنوی با میانگین ۴/۷۱ دارای بیشترین میانگین رتبه‌ها در بین ابعاد تاب‌آوری کارکنان می‌باشد. می‌توان بیان نمود که در شرایط فعلی که ترس، اضطراب و نگرانی از ابتلا به بیماری کووید-۱۹ و پیامدهای آن از جمله انتظار مرگ خود یا عزیزان دامن‌گیر همه افراد شده است، پناه بردن به موجودی بالاتر و متعالی و در یک کلام روی‌آوری به معنویت افزایش پیدا کرده است. در جامعه مورد پژوهش در تمامی موارد ابعاد مرتبط با معنویت مثبت و معنادار گزارش شد. با توجه به بافت فرهنگی و اعتقادی جامعه مورد پژوهش و اسلامی بودن فضای جامعه به صورت عام، در شرایط دشواری مانند شرایط ناشی از بحران پاندومی کرونا، کارکنان بیشتر به خداوند پناه برده و از او کمک می‌خواهند؛ این نزدیک‌تر شدن به پروردگار جلوه‌هایی چون دعا و نیایش، ذکر و توسل و اظهار بندگی بیشتر دارد که جملگی از شاخصه‌های معنویت است. کارکنانی که احساس هدمندی در زندگی دارند و وقایع اتفاق افتاده را با نوعی معنویت و استدلال‌های اخلاقی توجیه می‌نمایند و ایمان به خداوند و وابستگی دینی خود را نشان داده‌اند، در مقابل بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ تاب‌آوری بالاتری دارند.

در میان ابعاد مورد بررسی، تاب‌آوری مالی-اقتصادی کمترین رتبه را به خود اختصاص داده است. هر چند می‌توان استنباط نمود که امکانات مالی بهتر توان افراد برای مقابله با این بیماری را ارتقا می‌دهد، اما با توجه به چتر حمایتی دولت در مقابله با این بیماری و ارائه خدمات رایگان در بسیاری از زمینه‌های مرتبط با بیماری کرونا، از قبیل انجام آزمایش‌های مرتبط و نیز بستری و تحویل دارو و خدمات مشاوره پس از ابتلا، این عامل از نظر کارکنان جامعه مورد پژوهش کمتر بدان اهمیت داده شده است و بیشتر به مباحث دینی و ارزش‌های معنوی توجه شده است. در واقع در پژوهش‌های مختلف نشان داده شده است که انسانها در هنگام گرفتاری و ابتلا به بیماری، به‌ویژه به خداوند پناه می‌برند که این امر سبب کاهش اضطراب و نگرانی حتی در مورد پدیده مرگ می‌گردد. نتیجه پژوهش کوزاک و همکاران (۲۰۱۶) همسو با یافته پژوهش فعلی می‌باشد؛ آنان در مطالعه خود به این نتیجه رسیده‌اند که معنویت به عنوان یک سیستم اعتقادی درونی درک می‌شود که نشاط و آرامش را در زندگی افراد ایجاد می‌کند و اعمال مذهبی به‌ویژه در شرایط حساس و بحرانی پاندومی کووید-۱۹ به عنوان سبک‌های مقابله با استرس در نظر گرفته می‌شود. پس در شرایطی که اوضاع از کنترل فرد خارج است، با توکل بر خدا و انجام اعمال دینی درد را برای فرد قابل تحمل‌تر می‌کند.

در زمینه ارتقای بُعد مالی-اقتصادی تاب‌آوری کارکنان در جامعه مورد پژوهش، با عنایت به ساعات کاری کوتاه‌تر نسبت به حالت عادی سابق و نیز دورکاری کارکنان و در نتیجه نگرانی دربارهٔ پرداخت‌های مالی کمتر به کارکنان، پیشنهاد می‌گردد تا نسبت به ارائهٔ کمک‌ها و مساعدت‌های لازم مادی و مالی به کارکنان اقدامات لازم صورت گیرد.

در زمینه ارتقای بُعد جسمی-زیستی تاب‌آوری کارکنان در جامعه مورد پژوهش پیشنهاد می‌گردد تا کارکنان نسبت به رعایت اصول تغذیه مناسب، مطابق نظر متخصصان سلامت، حفظ بهداشت فردی و رعایت پروتکل‌های بهداشتی، ورزش و سرگرمی‌های مناسب با توجه به وجود امکانات گسترده ورزشی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب اقدام نمایند. پایش مستمر وضعیت جسمی کارکنان در طول دوره همه‌گیری کووید-۱۹ و ارائهٔ خدمات مشاوره‌ای و حمایتی پیشنهاد دیگری است که به دست اندرکاران جامعه مورد پژوهش می‌توان ارائه نمود.

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر بُعد شناختی شامل چهار مؤلفهٔ مهارت یادگیری، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت حل مسأله و تفکر خلاق است، در زمینه ارتقای این بُعد در جامعه مورد پژوهش، پیشنهاد می‌گردد تا مدیران و رهبران جامعه مورد پژوهش نسبت به ارتقای مؤلفه‌های چهارگانه اقدام نمایند. ارائهٔ آموزش‌های لازم در خصوص ارتقای این مهارت‌ها بسیار کارساز می‌باشد. انجام تمرینات لازم در کارگاه‌های آموزشی حضوری و غیر حضوری در خصوص یادگیری و مهارت‌های لازم در این زمینه از طریق تمرین یادداشت برداری و نکته‌برداری از متون و به‌کارگیری مهارت یادگیری در شرایط بحرانی مانند شرایط فعلی، تمرین‌های حفظ تمرکز برای یادگیری و آموزش مدیریت زمان در دستور کار شرکت باید قرار گیرد. شرکت نسبت به ارائهٔ آموزش‌های لازم در حوزه کنترل و تنظیم وقت توسط کارکنان، امکان دادن فرصت مناسب و کافی جهت مطالعه در زمینه‌های مورد نیاز و محک زدن توانمندی کارکنان در جهت استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی اقدام نماید. در زمینه تقویت مهارت حل مسأله، پیشنهاد می‌گردد تا نوعی نگرش کلی به مسأله و مشکل در کارکنان ایجاد گردد تا آنان بتوانند به صورت نظام یافته و هدفمند به رفع مسأله بپردازند.

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر بُعد معنوی شامل سه مؤلفه هدف داشتن در زندگی، معنویت و استدلال‌های اخلاقی و ایمان وابستگی دینی است، این بُعد از ابعاد تاب‌آوری منابع انسانی که در شرایط بحران کرونا در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به عنوان محور و مرکز ثقل تاب‌آوری و حفظ مقاومت فردی در مقابله با بیماری کووید-۱۹ بوده است، پیشنهاد می‌شود تا در زمینه ارتقای این بُعد در جامعه مورد پژوهش، برنامه‌های منظم آموزشی و فرهنگی در شرکت به صورت خاص و در جامعه به صورت عام که در شرایط فعلی نقش بسزایی در افزایش تاب‌آوری منابع انسانی ایفا خواهد نمود، تدارک دیده شود.

در بُعد اجتماعی-فرهنگی از ابعاد تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط بحران کرونا در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، مؤلفه های آگاهی اجتماعی، ظرفیت برای داشتن صمیمیت با دیگران، مهارت‌های اجتماعی و اعتقاد به سنتها و ارزشهای فرهنگی حمایت کننده مثل روحیه جمعی مدنظر قرار گرفته اند. ممکن است توسعه تاب‌آوری اجتماعی-فرهنگی در عصر فاصله گذاری اجتماعی کار سختی به نظر برسد؛ با این حال، هنوز راه‌هایی وجود دارد که رهبری می‌تواند به کارکنان کمک کند در این مدت تعاملات معناداری با یکدیگر داشته باشند.

بُعد دیگر تاب‌آوری منابع انسانی در پژوهش، بُعد احساسی-عاطفی است. پیشنهاد می‌شود که در حوزه‌های مختلف کلامی و عملی از سوی مسئولان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب امیدواری لازم در کارکنان القا شود و به آنان گفته شود که وضعیت فعلی کرونا وضعیتی گذرا و یک فرصت برای بهتر شدن نسبت به گذشته می‌باشد. چنین برداشتی حتی در شرایط دشوار به مایوس نشدن کارکنان و قوت گرفتن آنها منجر می‌گردد. دیگر مسیر تأثیرگذاری بر تاب‌آوری فرد، تقویت امید از طریق مثبت اندیشی است. امید و امیدواری اساس زندگی همراه با شادکامی است. ضمن اینکه می‌توان با برگزاری کارگاه‌های آموزشی نسبت به تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اقدام نمود. برای تقویت خودمدیریتی کارکنان پیشنهاد می‌گردد تا با واگذاری کارها و فعالیت‌های گوناگون به افراد زمینه را برای چالشی نمودن کار فراهم نمود و این امر که نیازمند برنامه ریزی و مدیریت فعالیت‌ها به شکل صحیح می‌باشد، تمرینی برای فعالیت‌های دیگر و تقویت فرد از طریق شناخت نقاط قوت و ضعف خود می‌گردد. پیشنهادهای مربوط به ارتقای بُعد رفتاری تاب‌آوری منابع انسانی بدین صورت است که می‌توان با واگذاری مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان و تقویت مشارکت در فعالیت‌های جمعی و پذیرش مسئولیت، حس مسئولیت‌پذیری آنان را ارتقا داد. تقویت روحیه استقامت و سرسختی در رسیدن به اهداف از طریق بازی‌های مختلف مدیریتی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی در این خصوص کارساز می‌باشد. تقویت انعطاف‌پذیری از طریق تغییر نقش‌های شغلی در طی دوران همه‌گیری کووید ۱۹، پذیرش پیشنهادهای خلاقانه و مبتکرانه کارکنان و تشویق آنها از دیگر توصیه‌های محقق به مسئولان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در شرایط بحران کرونا می‌باشد.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

## References

- Amiri, M., Alfat, L., Faizi, K., and Salehi Abarquai, M.A. (2017). "Designing a model for organizational resilience". *Productivity Management*, 11(44), 35-65 [In Persian]. **doi:20.1001.1.27169979.1397.12.1.2.6.**
- Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M., & Klieger, D. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., & Minbaeva, D. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. **doi:10.1057/s41267-020-00335-9.**
- Cusack, L., Smith, M., Hegney, D., Rees, CS., Breen, L. J., Witt, R. R., Rogers, C., Williams, A., Cross, W., & Cheung, K. (2016). Exploring Environmental Factors in Nursing Workplaces That Promote Psychological Resilience: Constructing a Unified Theoretical Model. *Frontiers in Psychology*, 13(7):600. **doi:10.3389/fpsyg.2016.00600.**
- Ferreira, R., Buttell, F., & Cannon, C. (2020). COVID-19: Immediate Predictors of Individual Resilience. *Sustainability*, 12(16), 1-11. **doi:10.3390/su12166495.**
- Hamid, M., Abdul Wahab, S., Hosna, A., Hasanat, M., & Kamruzzaman, M. (2020). Impact of Coronavirus and Employees' Reaction to Changes on Employee Performance of Bangladesh. *The International Journal of Business & Management*. 8(8), 34-43. **doi:10.24940/theijbm/2020/v8/i8/BM2008-013.**
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2019). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 8(5), 69. 10.1111/apps.12191.
- Hiebert, B. (2006). Creating a Resilient Workplace. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/252104994\\_Creating\\_A\\_Resilient\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/252104994_Creating_A_Resilient_Workplace).
- Hosseini, A., & Jafari Baziar, F. (2019). "Organizational resilience from the perspective of employees and managers of the organization". *Scientific Quarterly Journal of Management Studies*, 28(91), 9-30 [In Persian]. **doi:10.22054/jmsd.2019.9658.**
- JokarTangKarami, B., Karimi, F., Nadi, M. A. (2021). A Model of Factors Affecting on Promoting the Resilience of Rotating Staff in Iranian Oil Terminals Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12(46), 203-218 [In Persian].
- Mehranpour, M., Sayadi, S., Pourkiani, M., & Selajgeh, S. (2018). "Designing a human resource development model based on organizational values". *Iranian Management Sciences Quarterly*, 13(13), 133-151 [In Persian].



- Nastizaei, N., & Janabadi, H. (2015). "The relationship between organizational justice and positive organizational behavior and job enthusiasm". *Research in medical science education*, 8(1), 12-21 [In Persian]. **doi:10.18869/acadpub.rme.8.1.12.**
- Parsamehr, A., Moosavi, S., Soltani, H., & Sanaie, M. (2020). Factors Affecting Positiveness in Organizational Behavior at the Outbreak of Covid-19. *medical journal of mashhad university of medical sciences*, 63(2), 2498-2510. **doi: 10.22038/MJMS.2020.19199**
- Paul, H., Budhwar, P., & Bamel, U. (2019). Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. ahead-of-print. **doi:10.1108/JOEPP-11-2018-0087.**
- Pilehvari, N., & Alizadeh, N. (2019). "Designing a human resources resilience management model in the conditions of the Corona epidemic based on Islamic teachings with fuzzy riding". *Qur'an and Medicine Quarterly*, 5(4), 50-57 [In Persian].
- Saadat Talab, A., & Jafari, M. (2020). "Analysis of the role of spiritual vitality in the relationship between social capital and social support with the resilience of employees against the epidemic of Covid-19 in the era of social distancing". *Psychological Health Research Quarterly*, 14(1), 115-129 [In Persian]. **doi:10.52547/rph.14.1.115.**
- Su, N, Tra, L, Huynh, H. T, Nguyen, H. H. & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205. **doi:10.1080/13683500.2020.1863930.**
- Vella, Sh., C., Pai, N., B. (2019). A Theoretical Review of Psychological Resilience: Defining Resilience and Resilience Research over the Decades. *Arch Med Health Sci*, 7, 233-239. **doi:10.4103/amhs.amhs\_119\_19.**
- Website of the Association of Organizational Health Psychologists at the Internet address: <http://www.orghealth.co.uk>.
- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019) Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. *Front. Psychol.* 10,1-9. **doi:10.3389/fpsyg.2019.00673.**