

# Investigating the Effect of Strategic Human Resource Management Functions on Organizational Resilience with Emphasis on Social Capital Mediation

Hossein Norouzi<sup>1\*</sup>, Hamed Khomehchi<sup>2</sup>, Fatemeh Darvish<sup>3</sup>

1- Assistant Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (**Corresponding Author**)

**Email:** [Norouzi@khu.ac.ir](mailto:Norouzi@khu.ac.ir)

2- Ph.D. Student, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3- MSc., Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

## Abstract

**Introduction:** Today's organizations operate in a dynamic environment that can not only create significant opportunities for organizational growth, but also bring significant challenges to the organization. Therefore, to overcome these environmental conditions, organizations need to expand their resilience capacity in their organizational systems.

**Methods:** The present study is an applied research in terms of purpose and a descriptive survey in terms of data collection method. Research strategy in the category of quantitative research as well as in terms of method, has a research-descriptive nature. The statistical population of the present study was nurses in Tehran's hospitals, which according to the Klein formula, at least 280 people were considered and selected by the simple random sampling method. After distributing the questionnaires, the required information was collected and analyzed using SMART PLS software.

**Results:** The research findings indicate a significant relationship between the research variables that led to the confirmation of the hypotheses; thus, the functions of strategic human resource management are directly and significantly related to organizational resilience and social capital. Social capital also has a significant relationship with organizational resilience. The mediation of social capital in the relationship between strategic human resource management and organizational resilience was also confirmed.

**Conclusions:** Managers can increase the resilience of nurses and hospitals by providing the conditions that nurses share information, ideas and other resources with each other to perform tasks, as well as considering nurses' opinions and ideas in decisions

**Keywords:** Strategic human resource management, Organizational resilience, Social capital.

## بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب آوری سازمانی با تأکید بر میانجی گری سرمایه اجتماعی

حسین نوروزی<sup>۱\*</sup>، حامد خامه چی<sup>۲</sup>، فاطمه درویش<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
ایمیل: [norouzi@khu.ac.ir](mailto:norouzi@khu.ac.ir)

۲- دانشجوی دکتری گروه مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

### چکیده

**مقدمه:** سازمان‌های امروزی در محیطی پویا فعالیت می‌کنند که این محیط می‌تواند علاوه بر ایجاد فرصت‌های قابل توجه برای رشد سازمان، چالش‌های مهمی را برای سازمان به همراه آورد. لذا برای غلبه بر این شرایط محیطی، نیاز است که سازمان‌ها ظرفیت تاب‌آوری خود را در سیستم‌های سازمانی خود گسترش دهند.

**روش کار:** پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی می‌باشد. استراتژی پژوهش در زمره پژوهش‌های کمی و همچنین از حیث روش، دارای ماهیت پژوهشی-توصیفی است. جامعه آماری پژوهش حاضر از پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر تهران بودند که حجم نمونه با توجه به فرمول کلاین حداقل ۲۸۰ نفر در نظر گرفته شد و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز، پس از توزیع پرسشنامه‌ها، جمع‌آوری و با استفاده از نرم افزار SMART PLS تجزیه و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش بر وجود رابطه معنادار بین متغیرهای پژوهش دلالت دارد که به تأیید فرضیه‌ها منجر شد؛ بنابراین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مستقیم و معنادار با تاب آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی دارد. همچنین سرمایه اجتماعی با تاب آوری سازمانی رابطه معنادار دارد. همچنین، میانجی بودن سرمایه اجتماعی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تاب آوری سازمانی نیز تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** مدیران با فراهم نمودن شرایطی که در آن پرستاران اطلاعات، ایده‌ها و دیگر منابع را برای انجام وظایف در اختیار یکدیگر قرار دهند و همچنین مدنظر قرار دادن نظرات و ایده‌های پرستاران در تصمیم‌گیری‌ها، می‌توانند سبب افزایش تاب آوری پرستاران و بیمارستان شوند.

**کلیدواژه‌ها:** کارکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک، تاب آوری سازمانی، سرمایه اجتماعی.

### مقدمه

جوامع و سازمان‌های امروزی در محیطی پویا و در حال تغییر فعالیت می‌کنند که این محیط می‌تواند علاوه بر ایجاد فرصت‌های قابل توجه برای رشد و موفقیت سازمان، تهدید و چالش‌های مهمی را برای سازمان به همراه آورد. رکود اقتصادی، بحران‌های مالی جهانی، عدم قطعیت در بازار رقابتی و شرایط سیاسی و اجتماعی، رقابت و بقای یک سازمان را تهدید می‌کند. لذا برای غلبه بر این شرایط محیطی مخرب، نیاز است که سازمان‌ها ظرفیت تاب‌آوری خود را در سیستم‌های سازمانی و زیر بنایی خود گسترش

دهند (۱، ۲). تاب‌آوری سازمانی عبارت است از ظرفیت مقاومت در کنار آمدن با شرایط استرس‌زا، توانایی حفظ موقعیت و توانایی بهره‌مندی از شرایط نامطلوب. تاب‌آوری سازمانی را می‌توان از طریق مجموعه‌ای از قابلیت‌های خاص سازمانی، روال‌ها، رویه‌ها و فرآیندهایی که به وسیله‌ی آن‌ها سازمان خود را هدفمند می‌سازد و رو به جلو حرکت می‌کند، مدیریت کرد و توسعه بخشید (۳). پولک (۱۹۹۷) مفهوم تاب آوری را وارد ادبیات پرستاری نمود و تاب آوری را به عنوان توانایی برای تغییر شکل فاجعه به یک تجربه سازنده و پیشرونده توصیف کرد (۴). ظرفیت تاب‌آوری می‌تواند از طریق رهبری مقتدرانه، آگاهی، درک

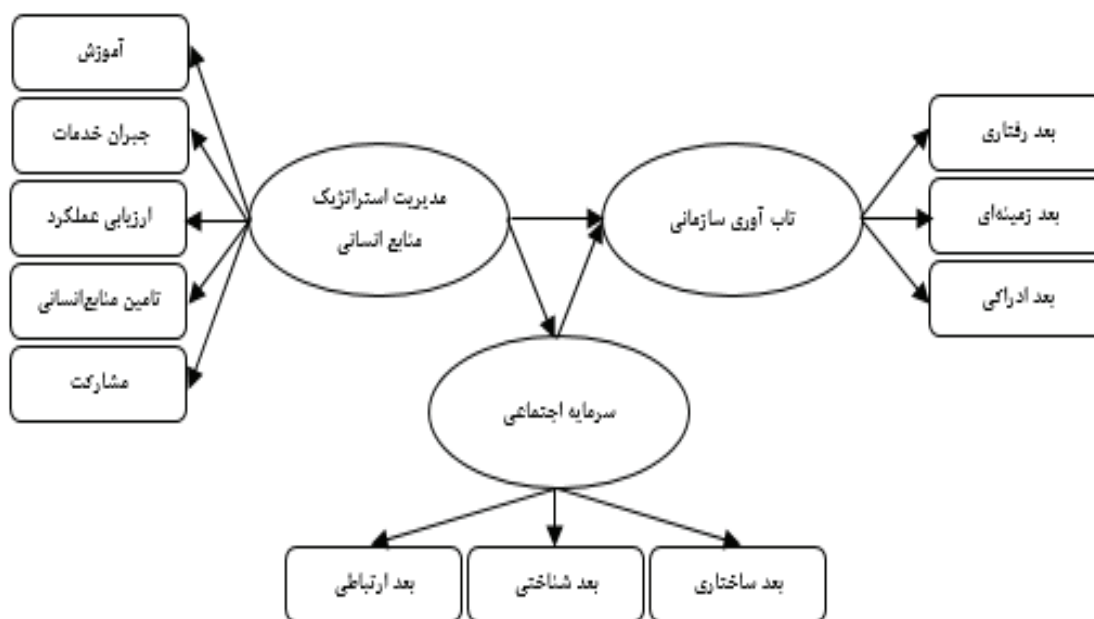
بین کارکنان می‌شود و از طریق ایجاد یک برنامه راهنما، ارزش‌ها، هنجارها و فرهنگ سازمان را به کارکنان تازه‌وارد منعکس می‌کند، فرصت‌های رشد را برای کارمندان فراهم می‌نماید و تمایل آن‌ها به تعامل با دیگران را افزایش می‌دهد (۱۱). کارمندان علاوه بر مهارت‌های فنی، برای توسعه و حفظ شبکه‌های اجتماعی در داخل و خارج از سازمان به مهارت‌های بین فردی نیز احتیاج دارند (۱۲). توانایی کار تیمی به‌ویژه در حل مسائل از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با انتخاب نامزدهای شغلی و اعضای گروه با مهارت‌های بین فردی بالا و توانایی کار در گروه و همچنین با در نظر گرفتن برنامه‌های آموزشی مناسب برای کارمندان، می‌تواند سرمایه اجتماعی سازمانی را ارتقا بخشد (۱۰، ۱۱، ۱۳). همانند مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سرمایه اجتماعی عنصری مهم و حیاتی است که نقش تعیین‌کننده‌ای در تاب‌آوری سازمانی دارد (۱۴). در واقع، تاب‌آوری سازمانی نیاز به منابع متفاوتی برای غلبه بر رخدادهای محیطی دارد. یک سازمان تاب‌آور باید این قابلیت را داشته باشد که در مواقع بحرانی، نه تنها با استفاده از منابع داخلی بلکه با به‌کارگیری منابع خارجی نیز عملکردهای اساسی خود را حفظ نماید. در این راستا، سرمایه اجتماعی یک منبع خارجی ارزشمند است که به سازمان‌ها در زمینه ایجاد ظرفیت تاب‌آوری کمک می‌کند (۱۵)، چرا که سرمایه اجتماعی می‌تواند به‌عنوان یک کانال اطلاعاتی عمل کرده و دسترسی به منابع را فراهم کند و کارایی انتشار اطلاعات را افزایش دهد. بنابراین، سرمایه اجتماعی می‌تواند دسترسی به منابع وسیع و با کیفیت بالا، اطلاعات به موقع و مشاوره عملی را تسهیل کند، که برای مقابله با اختلالات غیرمنتظره بسیار مفید است (۱۶) و به این صورت ظرفیت تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهد (۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷).

امروزه مدیران پرستاری با چالش‌های مدیریتی برای اداره کرده نیروهای چند نسله، ضروریات مالی برای ارائه مراقبت بهتر با هزینه‌های پایین تر و رقابت برای فراهم کردن محیط کار ایده آل برای نگهداشتن پرستاران در کشمکش استرس، مواجه هستند (۱۸). با استفاده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در سطح سازمانی می‌توان گام‌های مفیدی را در زمینه افزایش ظرفیت تاب‌آوری سازمانی برداشت (۱۴)، چرا که سرمایه اجتماعی از جمله مواردی است که سبب افزایش بهره‌وری پرستاران و به طبع آن، افزایش

شرایط عملیاتی، توانایی مدیریت آسیب‌پذیری‌ها و سازگاری با تغییرات سریع، سرمایه انسانی و احتیاط مالی افزایش یابد (۵). علاوه بر این، یکی دیگر از عوامل مهمی که سبب افزایش تاب‌آوری سازمانی و ماندگاری در محیط-کاری می‌شود، مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. سیستم مدیریت منابع انسانی باید دانش، مهارت و توانایی‌های فردی را برای ارائه قابلیت‌های سازمانی و رویه‌ها توسعه دهد. در واقع سیستم مدیریت منابع انسانی که افراد را در هسته اصلی یک سازمان نگه می‌دارد، با استراتژی سازمانی همسو شده و چالش‌های زیست‌محیطی را مدنظر قرار می‌دهد. بنابراین، از این طریق به توسعه تاب‌آوری سازمانی کمک می‌کند (۶). ظرفیت یک سازمان برای توسعه تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای ایجاد صلاحیت‌های فردی در بین کارمندان اصلی حاصل می‌شود (۱، ۳، ۶، ۷). به گونه‌ای که وقتی در سطح سازمانی شکل می‌گیرد، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا به طور مؤثری عدم اطمینان را جذب کنند، پاسخ‌های ویژه‌ای را در مورد تهدیدات ارائه کنند و سرانجام درگیر فعالیت‌های تغییری شوند تا بتوانند از عوامل مخربی که بقای بالقوه آن‌ها را تهدید می‌کند، در امان بمانند (۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی تمایل دارد تا رویکرد مدیریت مشارکتی را برای ایجاد انگیزه در کارمندان به اجرا بگذارد و به آن‌ها به عنوان نوعی سرمایه انسانی می‌نگرد که نیاز است عملکردشان مدیریت شود (۹). برخلاف سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی در هر یک از کارمندان موجود نیست بلکه ارزش کلیه روابط ایجاد شده توسط اعضای سازمان در داخل و خارج از سازمان را شامل می‌شود. سرمایه اجتماعی یک دارایی از نوع دانش استراتژیک برای سازمان است و ارزش آن با توجه به کیفیت روابط داخلی و خارجی سازمان متفاوت خواهد بود. در هر صورت، ایجاد سرمایه اجتماعی به یک محیط سازمانی نیاز دارد که بتواند دانش و اطلاعات را تا حد ممکن آزادانه جا به جا کند و موانع عمودی و افقی را برای ترغیب ارتباطات و تبادل دانش کارمندان از بین ببرد (۱۰). به طور کلی، کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی محیطی را فراهم می‌کند که در آن تعامل درون سازمانی و تبادل دانش مؤثرتر باشد و سرمایه‌های اجتماعی توسط سازمان انباشته و مورد استفاده قرار گیرد. در واقع، مدیریت استراتژیک منابع انسانی است سبب ایجاد برقراری روابط اجتماعی در

بر تاب آوری سازمانی دارد.  
 H2: مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر سرمایه اجتماعی دارد.  
 H3: سرمایه اجتماعی اثر مثبت و معناداری بر تاب آوری سازمانی دارد.  
 H4: مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق سرمایه اجتماعی اثر مثبت و معناداری بر تاب آوری سازمانی دارد.

کارایی سازمان می شود (۱۹). لذا، از آنجایی که پژوهشی که بدین صورت به بررسی تاب آوری سازمان پردازد یافت نشده است، این پژوهش بر آن است تا با پر کردن خلا موجود به بررسی اهمیت نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و سرمایه اجتماعی بر تاب آوری سازمانی در بین پرستاران بیمارستان های دولتی شهر تهران پردازد. بنابراین با توجه به توضیحات فوق و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه ها به صورت زیر تدوین می شود:  
 H1: مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش به اقتباس از لنینکهاال و دیگران (۲۰۱۱)، دونیت و دیگران (۲۰۱۵) و جیا (۲۰۱۸)

ارزیابی عملکرد، تامین منابع انسانی و مشارکت، برای سنجش تاب آوری سازمانی از پرسشنامه لنینکهاال و همکاران (۲۰۱۱) در ۳ بعد رفتاری، زمینه ای و ادراکی و برای سنجش سرمایه اجتماعی از پرسشنامه ناهاپیت و گوشال (۲۰۰۰) در ۳ بعد ساختاری، شناختی و ارتباطی استفاده شده است. این پرسشنامه ها به وسیله طیف پنج امتیازی لیکرت مورد سنجش قرار گرفته اند. برای بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق از نرم افزار Smart PLS بهره گرفته شده است.

### یافته ها

به منظور تحلیل داده های پژوهش، از آمار توصیفی برای تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی استفاده شده است. با توجه به داده های جمع آوری شده، ۷۱/۸ درصد از نمونه مورد مطالعه را زنان و ۳۸/۲ درصد را مردان تشکیل دادند. ۵۹/۴ درصد از نمونه مورد مطالعه دارای سن زیر ۴۰ سال

### روش کار

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی می باشد. استراتژی پژوهش در زمره پژوهش های کمی و همچنین از حیث روش، دارای ماهیت پژوهشی-توصیفی است. جامعه آماری پژوهش را پرستاران بیمارستان های دولتی شهر تهران تشکیل داده اند. حجم نمونه بر اساس فرمول کلانین، به ازای هر متغیر مکنون ۲۰ نفر و در کل حداقل ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شده است؛ لذا در این پژوهش تعداد حداقل ۲۸۰ نفر برای نمونه در نظر گرفته شد که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه بوده است که تعداد ۳۱۰ پرسشنامه توزیع و ۲۸۸ پرسشنامه تکمیل شده جمع آوری شد. برای سنجش کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی از پرسشنامه چن و هوآنگ (۲۰۰۹) در ۵ بعد آموزش، جبران خدمات،

## حسین نوروزی و همکاران

عاملی سوالات یا آیتم‌ها بررسی شدند. نتایج نشان داد بار عاملی همه سوالات بیشتر از ۰/۴ است که از مناسب بودن این معیار حکایت می‌کند. سایر نتایج ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا در (جدول ۱) آمده است.

بودند که نشان از جوان بودن افراد پاسخگو به سوالات دارد. همچنین ۶۸/۳٪ از نمونه مورد مطالعه دارای مدرک لیسانس بودند. برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی) بررسی می‌شود. نخست بارهای

جدول ۱: نتایج پایایی و روایی ابزار گردآوری اطلاعات

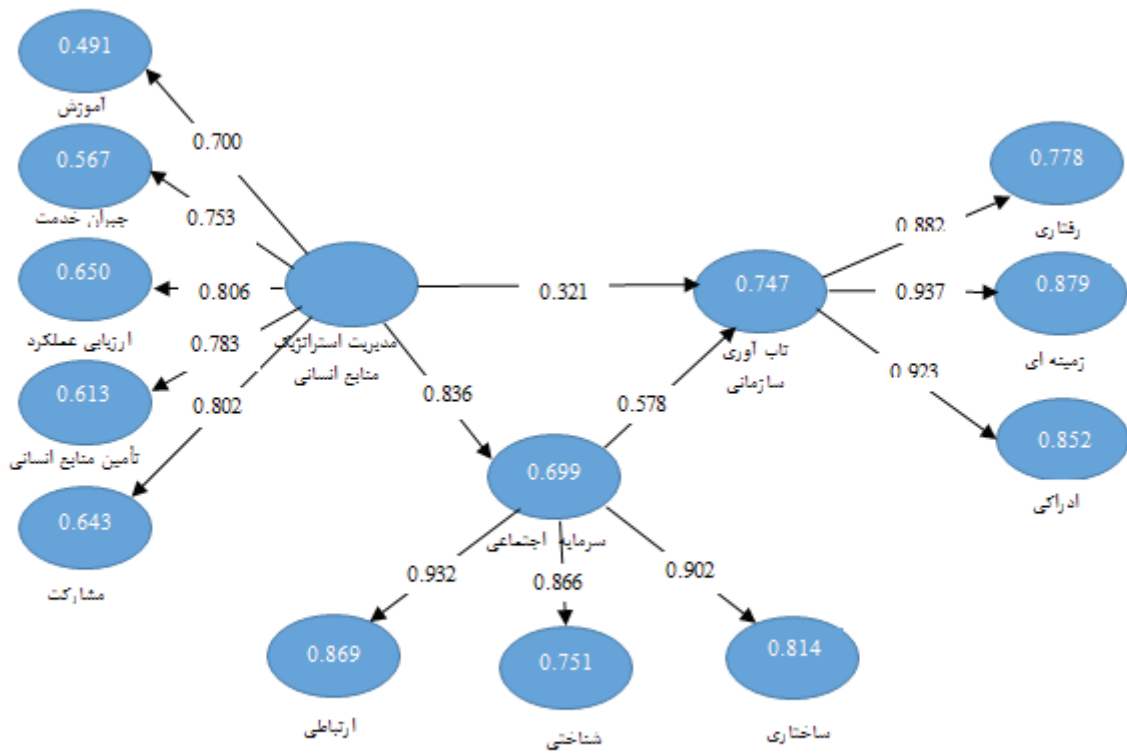
متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)
حد قابل قبول	۰/۷	۰/۵	۰/۷
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۸۷۴	۰/۵۷۰	۰/۸۹۸
آموزش	۰/۸۲۴	۰/۸۵۱	۰/۹۱۹
جبران خدمات	۰/۷۳۹	۰/۷۹۳	۰/۸۸۵
ارزیابی عملکرد	۰/۷۶۹	۰/۷۵۲	۰/۸۵۸
تامین منابع انسانی	۰/۷۲۱	۰/۷۸۱	۰/۸۷۷
مشارکت	۰/۷۵۱	۰/۸۰۰	۰/۸۸۹
سرمایه اجتماعی	۰/۹۰۸	۰/۵۶۹	۰/۹۲۳
ساختاری	۰/۷۹۶	۰/۶۲۱	۰/۸۶۷
شناختی	۰/۷۸۷	۰/۵۳۷	۰/۸۰۹
ارتباطی	۰/۸۴۵	۰/۵۶۴	۰/۸۸۶
تابآوری سازمانی	۰/۹۴۳	۰/۵۲۷	۰/۹۵۰
رفتاری	۰/۸۴۹	۰/۵۷۰	۰/۸۸۸
زمینه ای	۰/۹۰۲	۰/۶۷۲	۰/۹۲۵
ادراکی	۰/۸۹۶	۰/۶۶۰	۰/۹۲۱

داده شده است. در (شکل ۳)، مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری نشان داده شده است. همچنین نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات پژوهش در (جدول ۲) نشان داده شده است.

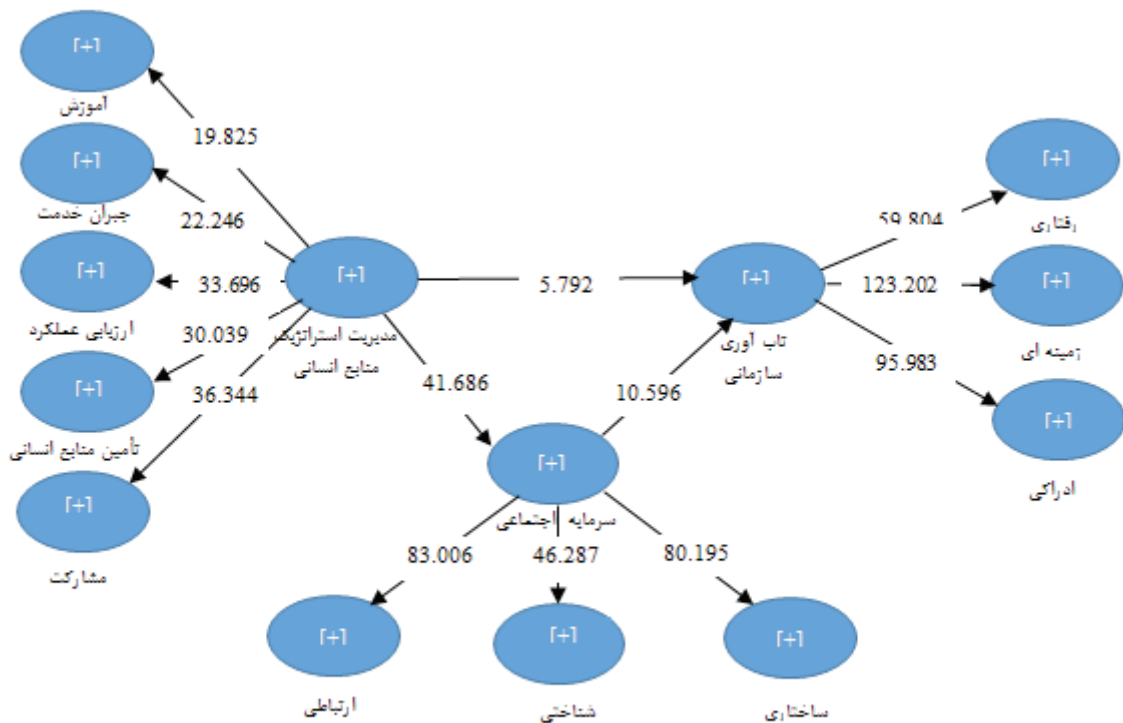
براساس نتایج (جدول ۱)، مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای متغیرهای پژوهش به ترتیب بالاتر از ۰/۷ و ۰/۵ محاسبه شده است که از پایایی و روایی مناسب ابزار گردآوری اطلاعات حکایت می‌کند. در (شکل ۲)، مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد نشان

جدول ۲: نتایج بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه	مقدار آماری (T)	ضریب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تائید	۵/۷۹۲	۰/۳۲۱	کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تابآوری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تائید	۴۱/۶۸۶	۰/۸۳۶	کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
تائید	۱۰/۵۹۶	۰/۵۷۸	سرمایه اجتماعی بر تابآوری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

$$(۳) \quad GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = ۰/۱۳۵$$

### نتیجه گیری

به طور کلی، پژوهش حاضر به بررسی مفهوم تاب‌آوری سازمانی و نیز چگونگی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی بر ایجاد و توسعه آن در میان پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر تهران می‌پردازد. بر اساس نتیجه فرضیه اول پژوهش، متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری سازمانی دارد که در راستای نتایج پژوهش‌های (۱، ۳، ۶، ۷، ۸) می‌باشد. آنها در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که هدف اصلی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی بهبود انگیزه و مهارت کارمندان است و می‌توان از این عوامل کلیدی برای بهبود توانایی سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک خود استفاده کرد. در واقع، نتایج به دست آمده حاکی از آن است که اگر مدیران بیمارستان‌ها فضایی را ایجاد کنند که نشان‌دهنده امنیت شغلی کارکنان و پرستاران باشد و نظرات و ایده‌های آن‌ها نیز بررسی و در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر قرار گیرد، نوعی ثبات درونی در سازمان شکل می‌گیرد و کارکنان سازمان را از خودشان می‌داند و برای حیاط آن مبارزه می‌کنند و این امر سبب افزایش تاب‌آوری کارکنان، پرستاران و بیمارستان می‌شود. تاب‌آوری سازمانی این قابلیت را به سازمان می‌دهد که بتواند در شرایط نامعلوم و مبهم، عملکرد قابل قبولی را ارائه دهد. لذا پیشنهاد می‌شود که بیمارستان‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی جامعی را مدنظر قرار دهند تا توانایی حل مسائل در کارکنان و پرستاران بالا رود، ارزیابی عملکرد کارکنان رفتارمحور و نتیجه محور باشد و متناسب با آن پاداش و مزایا برای کارکنان و پرستاران در نظر گرفته شود، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و پرستاران در این سازمان بر توسعه منابع انسانی تمرکز کند، استخدام کارکنان متناسب با نیازهای آتی سازمان و بر اساس مهارت و تخصص آن‌ها صورت گیرد، هر فرد در ازای فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد حقوق دریافت کند و پیشنهادهایی که مطرح می‌کند ارزشمند تلقی شود. فرضیه دوم پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر سرمایه

با توجه به داده‌های (جدول ۲)، از آنجایی مقدار آماری T برای تمامی فرضیه‌های موجود در پژوهش بالاتر از ۱/۹۶ است، می‌توان بیان کرد که تمامی این فرضیات در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید شده‌اند. تحلیل داده‌ها نشان داد که کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۳۲۱ بر تاب‌آوری سازمانی اثر می‌گذارد. کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۸۳۶ بر سرمایه اجتماعی اثر می‌گذارد. سرمایه اجتماعی با ضریب مسیر ۰/۵۷۸ بر تاب‌آوری سازمانی اثر می‌گذارد. همچنین در خصوص فرضیه چهارم پژوهش، بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در رابطه بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی از آزمون سوبل استفاده می‌شود. در آزمون سوبل، مقدار T از طریق فرمول (۱) به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن از مقدار ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تاثیر متغیر میانجی را تأیید کرد.

$$(۱) \quad Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} = ۱۰/۱۵$$

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند. مقدار VAF از طریق فرمول ۲ محاسبه می‌شود:

$$(۲) \quad VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = ۶۰$$

این بدان معناست که تقریباً بیش از ۶۰ درصد اثر کل کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی سرمایه اجتماعی تعیین می‌شود. در نهایت جهت بررسی برازش مدل کلی پژوهش از معیاری با عنوان GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۰۱ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. با توجه به رابطه ۳ میزان GOF مدل کلی برابر با ۰/۷۳۵ است که نشان‌دهنده برازش قوی مدل پژوهش حاضر است.



جنبه ساختاری سرمایه اجتماعی را ایجاد و تقویت کنند. به‌عنوان مثال، بیمارستان‌ها در درجه اول باید شبکه‌های اجتماعی پایدار و متنوع ایجاد کنند تا بتوانند از طریق تقویت سرمایه ساختاری، تاب‌آوری سازمانی را افزایش دهند. در واقع اگر کارکنان و پرستاران بیمارستان اطلاعات، ایده‌ها و دیگر منابع را برای انجام وظایف با یکدیگر ترکیب کنند، به احساسات یکدیگر احترام بگذارند، با یکدیگر رابطه خوبی داشته باشند، به شیوه‌ای سالم و سازنده یکدیگر را نقد کنند و همیشه یکدیگر را از امور مطلع سازند زمینه لازم را برای افزایش تاب‌آوری بیمارستان‌ها فراهم می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که بیمارستان‌ها برای کارکردهای گروه‌ها و گروه‌های کاری ارزش زیادی قائل باشد، برای عضویت افراد در گروه‌ها فرصت‌های زیادی را فراهم کند، روحیه گروهی و تیمی را در میان کارکنان و پرستاران گسترش دهند به صورتی که کارکنان و پرستاران این بیمارستان‌ها در امور مختلف مشارکت و همکاری نمایند، و مدیران نسبت به ارزش‌های کارکنان و پرستاران وفادار باشند تا متقابلاً این حس وفاداری و اعتماد در آن‌ها نیز شکل گیرد و خود را عضو یک خانواده مشترک تلقی کنند. در نهایت نیز مشخص شد در فرضیه چهارم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، با توجه به سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و منابع داری بر تاب‌آوری سازمانی دارد. این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود که عبارت است از اینکه اطلاعات این پژوهش محدود به داده‌هایی است که بیمارستان‌های شهر تهران جمع‌آوری شده است و ممکن است در سایر ارگان‌ها و صنایع نتایج متفاوتی ارائه شود. لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه با جامعه آماری وسیع‌تر از مناطق مختلف کشور انجام گیرد تا نتایج با اطمینان بیشتری برای سازمان‌ها قابل استفاده باشد.

اجتماعی دارد که همسو با نتایج پژوهش‌های (۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳) است. نتایج پژوهش آن‌ها بیان‌کننده این موضوع است که با استفاده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌توان بر ساختار عمودی غلبه کرد و با از میان برداشتن موانع افقی، می‌توان سطح سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها را بالا برد. این مطالعات تأیید می‌کنند که سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی دارایی‌های مهمی هستند که بیان می‌کند خروجی‌های یک مجموعه از توانایی‌های نوآورانه آن مشتق می‌شود. در واقع، ما می‌دانیم که نوآوری درگرو سرمایه‌های نامشهود است که سرمایه‌های انسانی و اجتماعی نقش اساسی را در این زمینه ایفا می‌کنند. سرمایه اجتماعی همکاری را تشویق و تسهیل جریان اطلاعات، ایجاد دانش و انباشت دانش و خلاقیت را تقویت می‌کند، که همه این‌ها به‌طور مثبت با قابلیت‌های نوآوری بیمارستان برای توسعه فرایندهای جدید یا بهبود یافته مرتبط است. یقیناً عدم توجه به سرمایه اجتماعی می‌تواند تا حد زیادی بر توانایی‌های نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. بنابراین بیمارستان‌ها باید به‌طور مداوم در سرمایه اجتماعی از طریق سیستم‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند تا بتواند فرصت‌های جدید را حس و تصرف کند. مدیران منابع انسانی باید آگاه باشند که مزیت‌های رقابتی مبتنی بر دارایی‌های نامشهود به سرمایه‌گذاری‌های تجمعی بستگی دارد که نباید در طول زمان مورد غفلت قرار گرفته شوند تا بیمارستان آن‌ها به موقعیت نامطلوب نرسند. براساس فرضیه سوم، متغیر سرمایه اجتماعی اثر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری سازمانی دارد که مطابق با نتایج پژوهش‌های (۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷) است. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که اگر سازمان‌ها بخواهند در ایجاد تاب‌آوری پیشگام باشند، باید سرمایه‌های اجتماعی به ویژه

## References

1. Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Theory and practice*. 2019; 20: 179–186.
2. Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. Building organizational resilience: four configurations. *IEEE transactions on engineering management*. 2018; 1-42.
3. Bouaziz, F. & Hachicha, Z. S. Strategic

- human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*. 2018; 37 (7): 537-551.
4. Amini, F., Farahbakhsh, K., & Nikoozadeh, E. Comparative analysis of life satisfaction, resilience and burnout among intensive and other units nurse. *Journal of Nursing Management*. 2013; 4 (1): 9-17. [Persian].
5. Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. Developing a tool to measure and compare organizations'



- resilience. *Natural Hazards Review*. 2013; 14 (1): 29-41.
6. Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011; 21 (3): 243-255.
  7. Triatmanto, B. & Nursyamsi, I. Strategic human resources management, organizational change, organizational resilience and improvement of organization performance on the hospitality industry. *International Seminar, Makassar: Indonesia*. 2011; 1-15.
  8. Seyed Naghavi, A., Ghorbanzadeh, V., & Salehi, A. The influence of human resource policies on organizational resilience. Master Thesis, Allameh Tabataba'i University. 2016. [Persian]
  9. Collins, C. J. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020; 31 (11): 1-28.
  10. Donate, M. J., Peña, I. & Sánchez de Pablo, J. D. RM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015; 1-26.
  11. Chuang, C. H., Chen, S. J., & Chuang, C.W. Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*. 2013; 66 (5): 678-687.
  12. Baughn, C., Neupert, K., Thuc Anhb, P. & Minh Hang, N. Social capital and human resource management in international Joint ventures in Vietnam: a perspective from a transitional economy. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011; 22 (5): 1017-1035.
  13. Medina, C. C., López- Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011; 22 (4): 807-828.
  14. Fandiño, N., Formiga, N., & De- Menezes, R. Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized worker. *Journal of Strategy and Management*. 2019; 12 (1): 137-152.
  15. Jia, X. The Role of Social Capital in Building Organizational Resilience. Thesis degree of Master of Commerce in Management. Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, University of Canterbury: New Zealand. 2018.
  16. Chowdhury, M., Prayag, J., Orchiston, C. & Spector, S. Post disaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*. 2018; 58 (7): 1209-1226.
  17. Guo, Y., Zhang, J., Zhang, Y., & Zheng, C. Examining the relationship between social capital and community residents' perceived resilience in tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*. 2018; 26 (6): 1-14.
  18. Azizi, K., Ahmadian, H., & Nazemi, A. Comparison of resiliency, procrastination, stress and burnout among nurses in psychiatric and non- psychiatric wards. *Journal of Nursing Management*. 2017; 5(3): 80-91. [Persian]
  19. Dehghani, M., Haghighi, M., Kianpory, S., & sheibani, B. Relationship between social capitals, organizational citizenship behavior and job satisfaction among nursing staff. *Journal of Nursing Management*. 2014; 3 (1): 35-44. [Persian].