



Developing Resilient Work Teams in Crisis-Oriented Public Organizations

Somayyeh Jagerani

PhD Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Email: s.jagerani@gmail.com

 0009-0005-8398-9647

Hamed Rahmani

Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran (Corresponding Author)

Email: Rahmani.hd63@gmail.com

 0000-0003-0946-9465

Morteza Mousakhani

Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Email: Mousakhani@srbi.au.ac.ir

 0000-0002-2015-4590

Abstract

In today's environment, characterized by turbulence and unexpected events that can cause irreparable effects and damages to organizational space and personnel, team resilience is recognized as a strategic policy for resisting external shocks and enhancing organizational capability. Team resilience increases the capacity of work teams to effectively respond to such events. Its importance within crisis-oriented public organizations lies in the proper implementation of policies and effective governance, which, when achieved, fosters a dynamic and progressive organizational environment. The main objective of this study is to design a framework for resilient work teams in crisis-oriented public organizations. Data were collected through interviews with 12 organizational and academic experts. Thematic analysis was employed to conduct the research. Findings include 563 initial concepts, 104 basic themes, 34 organizing themes, and 7 overarching themes, such as environmental-organizational disruptive factors, team resilience policymaking system, resilient cognitive capacities, resilient operational competencies, strategic human resource management ecosystem for resilience, organizational performance enhancement, and team performance enhancement. Based on the findings, it can be concluded that building resilient work teams requires in-depth contextual examination and continuous monitoring of external events to increase organizational awareness and preparedness, thereby establishing and strengthening resilience at both team and individual levels. Consequently, crisis-oriented public organizations should formulate and implement human resource policies guided by a resilience-oriented vision. Through this approach, they can achieve organizational objectives while promoting a positive social environment and exerting greater influence within the broader public system.

Keywords: Resilience, Organizational Resilience, Employee Resilience, Team Resilience, Public Organizations





آماد و فناوری دفاعی

سال هشتم، شماره سوم (پیاپی ۲۷)، پاییز ۱۴۰۴، صص ۷۱-۱۰۶
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۴ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۲

مقاله پژوهشی

طراحی چهارچوب تیم‌های کاری تاب‌آور در سازمان‌های دولتی بحران‌محور

سمیه جاگرانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

حامد رحمانی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

Email: Rahmani.hd63@gmail.com

 0000-0003-0946-9465

مرتضی موسی‌خانی

استاد گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

چکیده

امروزه با توجه به تلاطم‌های محیطی و رویدادهای غیرمنتظره که بعضاً اثرات و آسیب‌های جبران‌ناپذیری بر فضای سازمانی و کارکنان می‌گذارد، تاب‌آوری تیمی به‌عنوان سیاست مقاومت‌جو در برابر پدیده‌های بیرونی و افزایش توان سازمانی شناخته می‌شود و ظرفیت تیمی را در مواجهه با چنین رویدادها افزایش می‌دهد. اهمیت تاب‌آوری تیمی در بستر سازمان‌های دولتی بحران‌محور به خاطر پیاده‌سازی صحیح سیاست‌ها و حکمرانی مطلوب در کشور است که در صورت تحقق این امر می‌توان از یک فضای سازمانی پویا و رو به رشدی برخوردار بود. هدف این تحقیق طراحی چهارچوب تیم‌های کاری تاب‌آور در سازمان‌های دولتی بحران‌محور است. به‌منظور گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی استفاده شد. همچنین از روش تحلیل مضمون جهت انجام این تحقیق استفاده شده است. یافته‌ها شامل ۵۶۳ مفهوم اولیه، ۱۰۴ مضمون پایه، ۳۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر از قبیل عوامل اختلالگر محیطی-سازمانی، نظام خط‌مشی‌گذاری تاب‌آوری تیمی، ظرفیت‌های شناختی تاب‌آورانه، شایستگی‌های عملیاتی تاب‌آورانه، زیست‌بوم راهبردی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور، تعالی‌بخشی عملکرد سازمانی و تعالی‌بخشی عملکرد تیمی بوده است. بر اساس یافته‌ها می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که تاب‌آوری تیم‌های کاری مستلزم بررسی عمیق زمینه‌ای و رصد مستمر رویدادهای بیرونی به‌منظور افزایش آگاهی و آمادگی سازمانی است که بدین طریق بتوان سطح تاب‌آوری را در تیم‌ها و میان اعضای آن ایجاد و تقویت کرد. از همین رو، سازمان‌های دولتی بحران‌محور می‌بایست سیاست‌گذاری‌های سازمانی در منابع انسانی خود را برحسب چشم‌اندازی تاب‌آورانه تدوین و اجرا نمایند. بدین‌وسیله قادر خواهند بود علاوه بر تحقق اهداف سازمانی، به توسعه فضای اجتماعی و اثرگذاری بالاتر در نظام عمومی اجتماعی بپردازند.

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری کارکنان، تاب‌آوری تیمی، سازمان‌های دولتی

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ پژوهشکده آماد، فناوری دفاعی و عرصه‌های نوپدید / فصلنامه آماد و فناوری دفاعی

 20.1001.1.28212606.1404.8.3.3.2

<https://amfad.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8073



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



مقدمه

سازمان‌های عصر حاضر، در دوره‌ای از رقابت شدید، نوسانات گسترده و عدم اطمینان بالا تحت تأثیر جریان‌های بیرونی قرار دارند. ماهیت دنیای تجاری در حال تغییر، سازمان‌ها را تحت فشار فزاینده نیروهای محیطی نسبت به گذشته قرار داده است (اوزدمیر^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). به گونه‌ای که رویدادهای مخرب بیرونی منجر به تغییر پارادایم سازمانی از رویکردهای صرف سودآوری به سوی ایجاد تاب‌آوری بیشتر (اشتورنیک^۲ و همکاران، ۲۰۲۰) و موجب تأکید فزاینده سازمانی بر جهت‌گیری‌های نگرشی در حیطه «تاب‌آوری» گردیده است. هدف این تأکید بالا بردن قابلیت رقابتی و پاسخ‌گویی در برابر عدم اطمینان‌های محیطی از طریق ظرفیت‌سازی‌های نوین و بالا بردن توان مقاومت، جذب و پاسخ‌گویی، ابتکارات و خلاقیت‌ها است (یحیی مرزوک و جین^۳، ۲۰۲۲). تاب‌آوری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا توانشان را در برابر ریسک‌ها و اختلالات محیطی افزایش داده و در مقابل بتوانند پایداری و سلامت عملیات سازمانی را تضمین کنند (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۳).

در عصر توسعه و تغییرات جهانی، بروز شرایط اضطراری و وقوع رویدادهای مخرب، امری اجتناب‌ناپذیر است و این پدیده‌ها نیازهای عملیاتی بالایی را برای سازمان‌ها می‌طلبد. رویدادهای غیرمنتظره از نظر روحی و جسمی و همچنین عملکرد فردی و تیمی کارکنان اثرگذار است. مطالعات مختلف مانند «هارتویگ»^۴ و همکاران (۲۰۲۰)، و «آمبروز»^۵ و همکاران (۲۰۲۱)، نشان داده‌اند که تاب‌آوری تیمی یک عامل محافظتی و ضروری برای تیم‌ها و کارمندان است و می‌تواند به هر دو طرف کمک نماید تا با موقعیت‌های چالش‌برانگیز به‌طور مثبت کنار بیایند و عملکرد عادی تیم را در چنین محیط پرنوسان، پیچیده، نامطمئن و پر از ابهام حفظ کنند (سو^۶ و همکاران، ۲۰۲۳).

-
1. Ozdemir
 2. Stoverink
 3. YahiaMarzouk & Jin
 4. Hartwig
 5. Ambrose
 6. Su



به‌زعم «مورگان»^۱ (۲۰۱۹) می‌بایست در کنار تعیین و تجزیه و تحلیل ویژگی‌های روان‌شناختی تاب‌آوری، فرایندهای زیربنایی این ویژگی‌ها نیز شناسایی شوند. به عبارتی، چگونگی شروع رویارویی با یک پدیده بحرانی مهم نیست، بلکه چگونگی به پایان رساندن آن با توجه به منابعی که تیم‌ها در اختیار دارند، اهمیت دارد (لوپز گایاردو^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

پیشرفت و موفقیت در مسیر دستیابی به اهداف، نیازمند همکاری کل تیم است؛ به‌خصوص در ساختارهای تیم‌محور. سطح تاب‌آوری فردی به‌طور کامل موفقیت یا شکست یک طرح سازمانی یا هدف را تعیین نمی‌کند؛ اما مستقیماً بر انجام وظایف فردی با کیفیت بالا تأثیر می‌گذارد. تیم‌های کاری با سطوح بالاتری از تاب‌آوری در برابر شکست‌ها و بازیابی بعد از آن، به‌واسطه حفظ سطوح عملکردی بالا و دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف، موجب افزایش قدرت سازمانی می‌گردند (پاوز^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). فرض مسلم بر این است که تیم‌ها می‌توانند با اتکا بر فرایندها و رویه‌های تیمی موجود به ناملایمتی‌های موجود پاسخ دهند. درحالی‌که، ممکن است برای برخی از این رویدادها صدق کند و برای برخی این‌گونه نباشد (لی و فان کینپنبرگ^۴، ۲۰۲۱). بنابراین، یکی از نکاتی که بایستی در بحث تاب‌آوری تیمی مورد توجه واقع شود، ارزیابی مجدد قابلیت‌های تیمی است. چراکه، ایجاد تاب‌آوری در تیم‌ها بدین موضوع بستگی دارد که تیم‌ها چقدر می‌توانند به‌طور مشترک به بحران‌ها و رویدادهای بیرونی واکنش نشان دهند (پرلر^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). تیم‌های کاری با تاب‌آوری بالا تمایل دارند که در مواجهه با موقعیت‌های نامساعد، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری بیشتری از خود بروز دهند. درحالی‌که تیم‌های کاری با سطح تاب‌آوری پایین‌تر، عموماً پاسخ‌گو نبوده و قادر به سازگارسازی درونی با تغییرات بیرونی نیستند (رانوچی و وانگ^۶، ۲۰۲۲).

یک تیم، زمانی تاب‌آور است که از قابلیت واکنش‌پذیری فوری و تحمل‌پذیری عدم اطمینان بالا برخوردار باشد (چنگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به اهمیت روزافزون قابلیت

1. Morgan
2. López-Gajardo
3. Pavez
4. Li & van Knippenberg
5. Preller
6. Ranucci & Wang
7. Cheng

آماده‌سازی سازمانی و قدرت پیش‌بینی‌کنندگی در ارتباط با رویدادهای بیرونی که طی سال‌های اخیر شدت بیشتری در گونه‌های مختلفی در سطح جهانی اتفاق می‌افتد، نیاز سازمان‌ها به مدیریت مؤثرتر رویدادها برجسته‌تر شده است و ایجاد و برخورداری از تیم‌های کاری تاب‌آور و شناسایی راهبردهایی به‌منظور تقویت آنان در بسترهای سازمانی تیم‌محور ضروری یافته است (گانو^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

نقش سازمان‌های دولتی بحران‌محور در این میان از اهمیت فزاینده‌تری برخوردار است. اینکه سازمان‌های دولتی از این دست تا چه حد می‌توانند بر پیاده‌سازی حکمرانی مطلوب و کمک به نظام اجتماعی-سیاسی در مسیر توسعه و پایداری اجتماعی نقش‌آفرین و مؤثر باشند موضوعی است که شاید در مطالعات مدیریت دولتی در حاشیه قرار گرفته است. درحالی‌که، این سازمان‌ها به‌نوعی نقش پشتیبانی و لجستیک را برای نظام حکمرانی ایفا می‌کنند و بعضاً در موارد بحرانی و حوادث غیرمترقبه که در کشور رخ می‌دهد، مشاهده می‌شود که تا چه حد نقش این سازمان‌ها پررنگ و عملکرد آنان مستقیماً به کارکرد حکمرانی اتصال پیدا می‌کند. از همین رو، خلأ جدی در این زمینه وجود دارد که نیازمند انجام پژوهش‌هایی با محوریت سازمان‌های دولتی بحران‌محور در کشور است. از سوی دیگر، یک ضعف جدی در نظام تصمیم‌گیری و عملیاتی سازمان‌های دولتی بحران‌محور قدرت تشخیص بحران‌ها و شرایط بحرانی است که به‌طور دقیق بتوانند این آگاهی و بینش را برای رویدادهای آتی و پیش‌رو ایجاد کنند که به‌عنوان مثال دقیقاً باید منتظر چه اتفاقاتی باشند و متعاقباً چه اقدامات و تصمیماتی باید در میدان بحران و یا پیش از وقوع اتخاذ کنند. غالباً مشاهده شده است که شکل مواجهه و مدیریت بحران‌ها در کشور خیلی ساختاریافته و نظام‌مند نیست و به‌گونه‌ای که موجب نارضایتی عمومی، سازمانی و حکمرانی نیز می‌شود. طبیعتاً خلأ اصلی و جدی در این سازمان‌ها نبود تفکر و بینش تاب‌آورانه است؛ هرچند ماهیت این سازمان‌ها ایجاب می‌کند که از پیش این بینش را ایجاد کرده باشند؛ اما هنگامی که در میدان بحران حضور می‌یابند فاصله زیادی با عملکرد مطلوب و انتظاری که از این سازمان‌ها می‌رود



مشاهده می‌گردد. یعنی اینکه چرا بینش بحران‌محوری ظهور نمی‌یابد بدین خاطر است که از ابزارهای لازم برای تحقق عینی بهره کافی ندارند. خط‌مشی تاب‌آوری این امکان را به سازمان‌های دولتی بحران‌محور می‌دهد که بتوانند در مسیر تقویت، نهادینه‌سازی و اجرای اثربخش اقدامات سازمانی در برابر رویدادها و حوادث غیرمنتظره بپردازند و تصویر مطلوب‌تری را در سطح کلان حکمرانی به نمایش گذارند. این پژوهش با تمرکز بر رویکرد تاب‌آوری در تیم‌های کاری به انجام مطالعه در زمینه سازمان‌های دولتی بحران‌محور پرداخته است. پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: «چهارچوب تیم‌های کاری تاب‌آور در سازمان‌های دولتی بحران‌محور کدام است؟».

۱. مفهوم‌شناسی

۱-۱. تاب‌آوری

اصطلاح «تاب‌آوری» در زمان‌های اخیر به قدری رایج شده است که به‌عنوان یکی از «بازوردها»^۱ ظهور یافته است (ساندرز و بکر، ۲۰۱۵) و در مقیاس‌های مختلف برای توصیف ظرفیت مقابله در مواجهه با تغییرات ناگهانی و دراماتیک در سطوح فردی، اجتماعی، جوامع و سازمان‌ها به کار می‌رود (گیسون و تارانت، ۲۰۱۰).

تاب‌آوری از فعل لاتین «resilio» می‌آید که به «به عقب پریدن و جهت رو به عقب»^۲ ترجمه می‌شود و در فیزیک برای توضیح موادی استفاده می‌شود که بدون شکستن خم می‌شوند و سپس به حالت یا شکل اولیه خود بازمی‌گردند و انگار هیچ اتفاقی نیفتاده است. با این حال، در سطح سازمانی، به جای بازگشت به عقب که به‌طور کامل وضعیت قبلی سازمان را تکرار می‌کند، قابلیت حرکت رو به جلو تشویق می‌شود (سیامبالا^۵ و همکاران، ۲۰۱۱)؛ اما به‌واسطه واکنش و فرایند بازیابی سازمان در طول مواجهه با یک رویداد یا بحرانی بیرونی،

۱. بازوردها (Buzzwords): بازورد یا لغت مبهم اشاره به واژه یا عبارتی دارد که از یک حوزه دانشی خاص پدید می‌آید و مردم به‌طور ناگهانی فکر می‌کنند که آن واژه یا عبارت خیلی مهم است.

2. Saunders & Becker

3. Gibson & Tarrant

4. "to jump back, to bounce back"

5. Siambabala

منجر به غنی‌سازی تجربه سازمان گشته است؛ خواه این رویداد بیرونی یک سناریوی پیش‌بینی شده باشد یا یک سناریوی کاملاً بدیع. سازگاری که در طول بهبودی از یک رویداد مخرب رخ می‌دهد به این معناست که لازم نیست سازمان حتماً به حالت قبلی خود بازگردد، بلکه برای مقابله با شرایط متغیر جاری در هم‌افزایی یکپارچه و همگام با قابلیت پایداری، تکامل یابد (مارکرتیجون^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). تاب‌آوری از دیدگاه استاندارد ایزو/ISO در معنای توانایی سازمان در جذب و انطباق با محیط در حال تغییر به منظور پیشبرد اهداف، بقا و رشد خود است. ویژگی‌های بنیادین تاب‌آوری عبارتند از (کازرونی و همکاران، ۱۴۰۳):

- ❖ مقدار تغییری که یک سیستم می‌تواند تحمل کند و کنترل‌های یکسانی بر ساختار و عملیات خود حفظ کند؛
- ❖ مقداری که یک سیستم قادر است به خودسازمان‌دهی پردازد؛
- ❖ درجه‌ای که یک سیستم می‌تواند ظرفیتی برای سازگاری و یادگیری بسازد.

۱-۲. تاب‌آوری سازمانی

اصطلاح تاب‌آوری سازمانی از ادبیات مدیریت بحران نشئت گرفته شده است (برونتو^۲ و همکاران، ۲۰۲۳) و از جمله عوامل مؤثر بر تحقق اهداف سازمانی است. تاب‌آوری نقش مهمی در بازگشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر دارد و از این‌رو سازگاری مثبت و موفق را در زندگی فراهم می‌کند. تاب‌آوری سازمانی روند مقابله و مواجهه با حوادث، بحران‌ها و مهارت‌های مقابله و محافظت و اختلال را فراهم می‌کند (دوچک^۳، ۲۰۲۰).

مفهوم تاب‌آوری سازمانی از دیدگاه «لاباکا»^۴ و همکاران (۲۰۱۶) و «آنارلی و نونینو»^۵ (۲۰۱۶)، عبارت است از مقاومت در برابر شوک‌های گسترش‌یافته توأم با توانایی بازبازی و بازگشت به شرایط اولیه. به‌طور کلی، تاب‌آوری سازمانی به قدرت بازبازی سریع سیستم بعد

1. Marquez-Tejon
2. Brunetto
3. Duchek
4. Labaka
5. Annarelli & Nonino



از بحران‌های جدی و توانایی مقاومت در برابر یک شوک و بهبود اثرات باقی‌مانده از بحران اشاره دارد. زمانی که تاب‌آوری در حوزه سازمان به کار گرفته می‌شود، تعاریف بر این حوزه متمرکز می‌شوند: توانایی سازمان برای دستیابی به مأموریت حتی تحت شرایط اختلال؛ تاب‌آوری سازمانی نامیده می‌شود. این توانایی ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگردانی کارایی پس از اختلال و ایجاد و قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به بحران است (حیدری سورشجانی و همکاران، ۱۴۰۱). سازمان‌های تاب‌آور این توانایی را پیدا می‌کنند که بتوانند با شناخت نقاط محتمل اختلال در رویارویی با رخدادهای بیرونی همچنان به عملکرد مطلوبشان ادامه دهند (پارسا و همکاران، ۱۴۰۲).

۱-۳. تاب‌آوری کارکنان

امروزه سازمان‌ها این درک را پیدا نموده‌اند که می‌بایست از منابع سازمانی محدود خود در برابر آشفتگی‌های محیطی و خطرات بیرونی محافظت کنند (کلین و تودسکو، ۲۰۲۱). تاب‌آوری کارکنان به معنای توانایی کارکنان در استفاده از منابع برای سازگاری و شکوفایی مستمر در محل کار که سازمان در زمان مواجهه با شرایط چالش‌برانگیز تسهیل و پشتیبانی می‌شود (صداقت و همکاران، ۱۴۰۲). تاب‌آوری شامل رفتارها، افکار و اعمالی است که سلامت روان را ارتقا می‌دهد. این نوع از تاب‌آوری به توانایی فرد برای ایستادگی، سازگاری و بهبودی در ناملایمات اشاره دارد. تاب‌آوری می‌تواند به افراد کمک کند تا با عوامل تنش‌زایی که در محیط کار وجود دارد، مقابله کنند. بنابراین، در محیط‌های سازمانی ممکن است عملکرد کارکنان را با کاهش رفتارهای ضد تولید بهبود بخشد و به مدیریت استرس مربوط به کار آن‌ها کمک کند. تاب‌آوری را می‌توان مقاومت در برابر استرس نیز تعریف کرد. فرد تاب‌آور می‌تواند در مواجهه با شرایط دشوار نتایج مثبتی را تصویر کرده و انجام کارها و وظایف خود را راهکارهایی برای هموار کردن این چالش‌ها در نظر بگیرد و به توانایی خود در این کار ایمان داشته باشد (طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱).

۱-۴. تاب‌آوری تیمی

تیم‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای به‌هم‌پیوسته از افرادی که مسئولیت نتایجی مشخص را به عهده دارند، تعریف می‌شوند. فراگیر بودن سیستم‌های تیمی در محیط‌های سازمانی بحران‌محور نشان‌دهنده اهمیت بهینه‌سازی تیم‌های کاری تاب‌آور است (چاپمن^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). تاب‌آوری تیمی را می‌توان به‌عنوان یک وضعیت اضطراری که منعکس‌کننده ظرفیت یک تیم برای به عقب راندن تیم از ناملایمت‌ها و یا شکست‌ها است، تعریف کرد (بریکمن و کینگ^۲، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر مطالعات در زمینه تاب‌آوری تیمی افزایش یافته ولی این مطالعات رویکردهای متناقضی را در زمینه مفهوم‌سازی و روش‌شناختی این مفهوم داشته‌اند. دو مسئله و رویکرد متناقض اصلی در حوزه تحقیقاتی این مفهوم عبارتند از: مفهوم‌سازی‌های گوناگون و پراکنده و رویکرد پسانگر در حوزه موضوعی این مفهوم. رویکرد پسانگر به این معناست زمانی که خطرات و تهدیدها در زمینه گروه اتفاق می‌افتند، آن‌وقت نسبت به بررسی و افزایش تاب‌آوری تیم اقدام گردد (هارتویگ و همکاران، ۲۰۲۰).

تاب‌آوری فردی با تاب‌آوری تیمی مرتبط است و برخی مکانیسم‌های تاب‌آوری تیمی مشابه سطح فردی است. به‌منظور غلبه بر موقعیت‌های بحرانی و اختلال‌گر، تیم‌ها باید قابلیت‌های تاب‌آوری‌شان را توسعه دهند (واراجائو^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). تاب‌آوری تیمی را می‌توان به‌عنوان توانایی درونی تیم‌ها به‌منظور مقابله با مشکلات (کارملی و مارکمن^۴، ۲۰۱۱)، غلبه بر موانع و مقاومت بدون فروپاشی در برابر فشار بیش‌ازحد ناشی از موقعیت‌های نامطلوب (مانند از دست دادن یکی از اعضای تیم) تعریف کرد (لنگنیک‌هال^۵ و همکاران، ۲۰۰۹). این ظرفیت به تیم اجازه می‌دهد تا به‌طور موفقیت‌آمیزی خود را با مجموعه جدیدی از وظایف سازگار کند و قابلیت اطمینان، بقای سازمانی و عملکرد کلی را افزایش دهد (بندورا^۶، ۱۹۹۷). تاب‌آوری تیمی را می‌توان از طریق مجموعه‌ای از اقداماتی که به تاب‌آوری

-
1. Chapman
 2. Brykman & King
 3. Varajão
 4. Carmeli & Markman
 5. Lengnick-Hall
 6. Bandura



اعضای تیم منجر می‌شود، بهبود بخشید (آمارال^۱ و همکاران، ۲۰۱۵) و از تیم در برابر اثرات نامطلوب بالقوه استرس‌زا و یا رویدادهای مخربی که ممکن است در طول چرخه عمر فعالیت با آن مواجهه شد، محافظت کرد (مورگان^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

۲. پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در نشریات داخلی در حوزه مدیریت سازمانی و مدیریت منابع انسانی، تنها یک مطالعه با نام «بررسی تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و نقش تعدیلگر جو یادگیری» از طهرانی، حیدری، مرادپور و فرج‌زاده (۱۴۰۱)، در فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی یافت شد. همچنین، با جستجو در دو پایگاه SID و گنج نیز همین مورد اخیر طهرانی و همکاران (۱۴۰۱) مجدداً پیدا شد و نشان از کمبود مطالعات داخلی اندک در زمینه تاب‌آوری تیمی یا به عبارت دیگر تیم‌های کاری تاب‌آور دارد. همچنین با جستجو در سایت گنج ایران‌داک یک پایان‌نامه در مقطع کارشناسی ارشد (مغربی، بنی‌هاشمی چهارم و لطیف، ۱۴۰۳) یافت گردید و نشانگر تازه بودن و مورد توجه قرار گرفتن مفهوم تاب‌آوری تیمی در پژوهش‌ها است. همچنین با جستجو در سایت سیویلیکا، مقاله‌ای در زمینه تاب‌آوری تیمی یافت نگردید. از سوی دیگر، بیشتر مطالعات انجام‌شده در زمینه تاب‌آوری مربوط به تاب‌آوری سازمانی و یا در زمینه تاب‌آوری زنجیره تأمین بوده است که این مطلب، بیانگر اهمیت پرداختن به موضوع تیم‌های کاری تاب‌آور در جهت ایجاد مبانی نظری مرتبط با آن در پژوهش‌های داخلی و بسترسازی لازم برای انجام پژوهش‌های آتی در این زمینه و گسترش جنبه‌های مطالعاتی در این حوزه است که نیازمند اقدامات تحقیقاتی بیشتر است. با بررسی نتایج مطالعات پیشینه مشخص گردید که شاخص‌های تاب‌آوری تیمی از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است و ابعاد متعددی از قبیل قدرت، خوش‌بینی، سرسختی، مدیریت و پاسخ‌گویی، پذیرش تعارضات، مهارت‌ها و رفتارها، بسط اطلاعات تیم، باورهای کارآمد،

1. Amaral
2. Morgan

ظرفیت انطباق‌پذیری، ارتباطات، مشارکت-همکاری، هماهنگی-سازگاری، کمینه‌سازی رفتار، مدیریت رفتار، اصلاح رفتار، کارایی جمعی برای تاب‌آوری تیمی مطرح شده‌اند؛ اما هیچ‌یک از پژوهش‌ها در این زمینه به چهارچوب‌سازی و یا الگوپردازی در این باره که اساساً تاب‌آوری تیمی خود شامل چه مقولاتی می‌شود که بتوان خط‌مشی‌های برای آن دید و یا از چه چهارچوبی می‌بایست برخوردار باشد، پرداخته نشده است. از همین رو در این مطالعه با تمرکز بر تاب‌آوری تیمی به چهارچوب‌پردازی در این زمینه مبادرت گردیده است. در جدول (۱)، به بررسی و ارائه یافته‌های پیشینه‌های مرتبط با زمینه پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۱: پیشینه‌شناسی پژوهش

محققان	عنوان	یافته‌ها
مغربی و همکاران (۱۴۰۳)	بررسی تأثیر سبک رهبری و جو ایمنی بر تاب‌آوری تیمی و عملکرد ایمنی	نتایج این پژوهش نشان داد که از میان دو سبک رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا، رهبری تحول‌آفرین بر روی عملکرد ایمنی افراد تأثیرگذار است. علاوه بر این تاب‌آوری تیمی نقش مثبتی در بهبود عملکرد ایمنی افراد می‌تواند داشته باشد. این متغیر همچنین به‌عنوان میانجی بین جو ایمنی و عملکرد ایمنی ظاهر می‌شود. از سوی دیگر جو ایمنی و رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان دو عامل تأثیرگذار بر تاب‌آوری تیمی معرفی شدند. این در حالی است که رهبری تعامل‌گرا اگرچه قابلیت تأثیر مستقیم بر روی جو ایمنی را دارا است؛ اما در رابطه با تاب‌آوری تیمی اثرگذار نیست. نتایج این تحقیق می‌تواند چراغ راهی برای اعتلا برنامه‌های ایمنی در پروژه‌های ساخت‌وساز کشور باشد.
طهرانی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و نقش تعدیلگر جو یادگیری	یافته‌های نشان دادند که تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه تأثیر معناداری دارد. تأثیر نقش تعدیلگر جو یادگیری در این رابطه معنادار بوده است؛ اما تأثیر نقش میانجی تاب‌آوری تیمی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار تیمی نوآورانه معنادار نیست.



محققان	عنوان	یافته‌ها
ما و لو ^۱ (۲۰۲۴)	اثرات سبک‌های مدیریت تعارض مدیران پروژه‌های ساختمانی بر تاب‌آوری تیمی: مدلی تعدیلگر- میانجی پیروی تیمی و فاصله قدرت تیم	نشان دادند که سبک‌های مدیریت تعارض مشارکتی مدیران پروژه به‌طور مثبت بر تاب‌آوری تیمی تأثیر می‌گذارد و سبک‌های مدیریت تعارض رقابتی و اجتنابی اثرات منفی را در خصوص تاب‌آوری تیمی برجای می‌گذارند. همچنین، یافته‌ها نشان دادند که متغیر پیروی از تیم می‌تواند میان سبک‌های مدیریت تعارض با تاب‌آوری تیمی به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شود.
گائو و همکاران (۲۰۲۴)	استفاده از نقشه‌های شناختی فازی به‌منظور کشف اثرات پویا بر تاب‌آوری تیم مدیریت در پروژه‌های ساختمانی بین‌المللی	نشان دادند که تاب‌آوری کارکنان، سازگاری بین فرهنگی و جو تیم تأثیر مثبتی را بر تاب‌آوری تیمی دارند. حمایت اجتماعی و خودکارآمدی نیز اثرات مثبتی را بر جو تیمی نشان دادند. علاوه بر این، جو تیمی به‌طور کامل رابطه میان خودکارآمدی و تاب‌آوری تیمی و همچنین میان حمایت اجتماعی و تاب‌آوری تیمی را واسطه‌گری می‌نماید.
ژانگ و همکاران (۲۰۲۴)	نقش تاب‌آوری تیمی در تعلقات کلینیکی و حضورگرایی پرستاران جدید: مدل میانجی - تعدیلگر	نشان دادند که حضورگرایی کارکنان در تیم‌ها حتی با توجه به شرایط جسمانی بغرنج، موجب افزایش سطح تاب‌آوری تیمی می‌گردد و به‌نوبه خود بر احساس تعلق سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین، تاب‌آوری تیمی به‌عنوان متغیری واسطه‌گر در رابطه میان حضورگرایی و احساس تعلق سازمانی در نظر گرفته شد.
گانگ و همکاران (۲۰۲۴)	اثر رهبری فراگیر بر عملکرد وظیفه: مدل میانجی - تعدیلگر ظرفیت تاب‌آوری تیمی و معناداری شغلی	نشان دادند که رهبری فراگیر به‌طور مثبت عملکرد وظیفه‌ای را از طریق ظرفیت تاب‌آوری تیمی برانگیخته می‌سازد. همچنین، معناداری شغلی با تقویت رابطه میان رهبری فراگیر و ظرفیت تاب‌آوری تیمی، رابطه میان رهبری فراگیر و عملکرد وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد.
واراجائو و همکاران (۲۰۲۳)	پیوند میان تاب‌آوری تیمی و موفقیت مدیریت پروژه سیستم‌های اطلاعاتی	بیان داشتند که تاب‌آوری تیمی یک عامل حیاتی و اثربخش تیم است. یافته‌ها نشان دادند که میان تاب‌آوری تیمی و موفقیت مدیریت پروژه ارتباط معناداری وجود دارد و محققان بر اساس نتایج بر اهمیت توسعه اقدامات جهت ارتقای

1. Ma & Lu
2. Zhang
3. Gong

محققان	عنوان	یافته‌ها
		تاب‌آوری تیمی با هدف افزایش احتمال موفقیت مدیریت پروژه به‌ویژه در محیط‌های ناپایدار تأکید داشتند.
یونپنگ و زمان ^۱ (۲۰۲۳)	بررسی موفقیت پروژه ابرسازه: نقش رهبری پدران، صدای اعضای تیم و تاب‌آوری تیمی	نشان دادند که سبک‌های رهبری پدران از جمله رهبری آمرانه، اخلاقی و خیرخواهانه به‌طور قابل توجهی بر موفقیت پروژه اثرگذارند. یافته‌ها به‌طور تجربی نشان دادند که سبک رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی احتمال موفقیت پروژه را افزایش می‌دهند. با این وجود، رهبری آمرانه می‌تواند تهدیدی زیربنایی را بر موفقیت پروژه تحمیل کند. همچنین، سبک‌های رهبری (به‌جز سبک رهبری آمرانه) تأثیر مثبتی بر صدای اعضای تیم و تاب‌آوری تیمی دارند. به علاوه، اعضای تیم و تاب‌آوری تیمی هر دو بر موفقیت پروژه اثرگذار هستند.
هان و همکاران (۲۰۲۳)	پژوهشی بر رابطه میان خطای تیم اطلاعاتی و تاب‌آوری تیمی- مکانیسم تبادل عضو- رهبر تیم و تبادل اعضای تیم	نشان دادند که خطای تیم اطلاعاتی اثر منفی بر تاب‌آوری تیمی دارد. تبادل عضو - رهبر تیم و تبادل اعضای تیم توانستند به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه میان تبادل عضو- رهبر تیم و تبادل اعضای تیم ایفای نقش نمایند. یعنی اینکه، دو متغیر تبادل عضو- رهبر تیم و تبادل اعضای تیم توانستند اثر خطای تیم اطلاعاتی بر تاب‌آوری تیمی را کاهش دهند.

۳. روش‌شناسی

هدف تحقیق حاضر طراحی چهارچوب تیم‌های کاری تاب‌آور در سازمان‌های دولتی بحران‌محور است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و بر پایه پارادایم تفسیرگرایی استوار است. روش کیفی مورد استفاده تحلیل مضمون (یا تحلیل تم) است. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی تمرکز دارد. مضمون یا تم، عنصر کلیدی در این روش است. مضمون‌ها پُرازش‌ترین واحدهایی هستند که در تحلیل محتوا باید مدنظر قرار گیرند و منظور از مضامین، معنای خاصی است که از یک کلمه یا جمله یا پاراگراف مستفاد می‌شود. این مضمون‌ها

1. Yunpeng & Zaman



فضای خاص و مشخصی را اشغال نمی‌کنند، چون یک جمله ممکن است چند مضمون داشته باشد یا چند پاراگراف متن، ممکن است فقط یک مضمون داشته باشد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. روش نمونه‌گیری، هدفمند قضاوتی بوده است. در این شیوه از معیارهایی همچون سابقه فعالیت پژوهشی (کتاب، طرح‌های سازمانی و کاربردی، سخنرانی‌های علمی، کنفرانس‌ها، مقاله داخلی، مقاله خارجی، و هدایت رساله دکتری و پایان‌نامه‌های ارشد) در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری منابع انسانی، تاب‌آوری کارکنان، مدیریت بحران، مدیریت منابع انسانی پایدار و مانند آن به صورت هدفمند، به انتخاب جامعه خبرگان دانشگاهی پرداخته شد. در خصوص انتخاب خبرگان سازمانی تجربه مدیریتی حداقل ۵ ساله در سمت مدیریتی و انجام کار مدیریتی و مسئولیت اجرایی در زمینه مدیریت منابع انسانی، مدیریت بحران، مدیریت پشتیبانی و توسعه و بر خورداری مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد به بالا برای خبرگان سازمان‌های دولتی بحران‌محور با محوریت نقش‌آفرینی در زمینه‌های کاری مرتبط با حوادث و رویدادها در زمینه‌های مختلف (مانند سازمان‌هایی از قبیل سازمان مدیریت بحران کشور، سازمان آتش‌نشانی، سازمان پدافند غیرعامل، سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای، سازمان هواپیمایی کشوری) مد نظر است.

مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. به‌طور متوسط هر مصاحبه با توجه به سطح غنای محتوایی مصاحبه، ۴۰ دقیقه زمان برده است و با توجه به اینکه بعد از انجام ۱۲ مصاحبه اشباع نظری حاصل آمد، روند انجام مصاحبه، متوقف و محقق به تعداد مصاحبه‌های انجام داده شده کفایت نمود. سپس محقق به کدگذاری و مقوله‌بندی بر اساس تکنیک تحلیل مضمون در مفاهیم اولیه متنی، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر اقدام نمود. در جدول (۲)، مشخصات خبرگان آورده شده است.

جدول ۲: مشخصات خبرگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	موقعیت شغلی
۱	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی
۲	زن	۴۲	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیئت علمی

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	موقعیت شغلی
۳	مرد	۵۱	دکتری	مدیریت اجرایی	معاون منابع انسانی
۴	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت استراتژیک	مدیر توسعه و منابع
۵	زن	۳۸	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی
۶	مرد	۴۷	دکتری	مدیریت بازرگانی (منابع انسانی)	معاون سرمایه انسانی
۷	مرد	۴۰	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی
۸	مرد	۴۹	دکتری	مدیریت دولتی	معاون منابع انسانی
۹	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی
۱۰	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی
۱۱	مرد	۳۵	دکتری	مدیریت بازرگانی	مدیر منابع انسانی
۱۲	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس منابع انسانی و پشتیبانی

به منظور روایی تحقیق از روش روایی محتوا با استفاده از دو معیار CVR «ضریب روایی محتوای لاوشه»^۱ (۱۹۷۵) و CVI «شاخص روایی محتوا» استفاده شد. ضریب کل CVR برابر با ۰/۷۹۸ و ضریب کل CVI برابر با ۳/۶۲۲ برآورد گردید. به دلیل بالاتر بودن ضریب CVR از مقدار ۰/۷۵ در مشارکت ۸ خبره در تحقیق می‌توان عنوان داشت که یافته‌های تحقیق در ضریب CVR از منظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین شاخص CVI به دلیل بالاتر بودن از سطح متوسط (=۳) و تأییدی بر اجماع ارزیابی خبرگان است.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و هر یک در فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر مجدداً کدگذاری شد. میزان پایایی بازآزمون ۹۱/۱۴ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها توسط محقق است. میزان پایایی دو کدگذار (یعنی خود محقق به همراه یک محقق کیفی دیگر) نیز به صورت مستقل به کدگذاری پرداختند. به این منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت آشنا با فرایند کدگذاری، درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش



مشارکت کند و در نهایت نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم قابل قبول به میزان ۸۳/۵۶ تعیین شد.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در تحلیل اولیه متن مصاحبه‌ها تعداد ۵۸۹ مفهوم و یا کد اولیه استخراج گردید. این تعداد مفهوم اولیه مبنای فرایند مضمون‌شناسی قرار گرفتند. با بررسی عمیق در مفاهیم اولیه، تعداد ۴۲۸ مفهوم که به لحاظ معنایی با یکدیگر اشتراک داشتند شناسایی و در ۱۰۴ مضمون پایه دسته‌بندی شدند. در سطح میانی تحلیل مضامین که به مضامین سازمان‌دهنده اختصاص دارد و ناظر بر دلالت‌های ضمنی مفروضات اصلی برخاسته از مضامین پایه است و بسترسازی لازم را برای ترسیم شبکه مضامین برای محقق فراهم می‌سازد، تعداد ۳۴ مضمون سازمان‌دهنده با بررسی مضامین پایه مقوله‌بندی گردید. در پایان و سطح نهایی تحلیل مضمون، ۷ مضمون فراگیر که استعاره‌های اصلی و فرابخشی تحقیق هستند به دست آمد. در جدول (۳)، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر آورده شده است.

جدول ۳: مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> - تغییرات و چالش‌های جهانی - بحران‌های جهانی مربوط به کار - تغییر ریل نظام اقتصاد جهانی 	۱. رویدادهای محیط بین‌الملل	عوامل اختلال‌گر محیطی - سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> - شرایط بی‌ثبات‌ساز محیطی - رویدادهای اجتماعی - رویدادهای فناورانه - رویدادهای زیست محیطی - چهارچوب قانون‌گذاری 	۲. رویدادهای نظام اجتماعی	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	۳. اختلالات شغلی	<ul style="list-style-type: none"> - تغییرات فزاینده عملیاتی مشاغل - اثرات منفی روانی-فیزیکی رویدادها بر عملکرد کارکنان - اختلالات وظیفه‌ای
	۴. آشفتگی‌های نظام سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - اختلالات کلان سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری - اثرات عمیق نوسانات محیطی بر پایداری سازمانی - میزان وقوع بحران در سازمان
	۵. حکمرانی مدیریت بحران	<ul style="list-style-type: none"> - نوع گرایش ایدئولوژیک حکمرانی سازمانی - خط‌مشی‌های حکمرانی در مواجهات بحرانی و تحریمی - نقش تعهدی مدیریت ارشد سازمان از تاب‌آوری تیمی
نظام خط‌مشی‌گذاری تاب‌آوری تیمی	۶. راهبردهای آینده‌محور تاب‌آورانه تیمی	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد چشم‌انداز جامع تاب‌آورانه - منفعت‌گرایی عمومی - ایجاد قابلیت‌های ترمیمی و آینده‌نگرانه تیمی
	۷. اقدامات بنیادین توسعه‌بخش تاب‌آوری	<ul style="list-style-type: none"> - رسمیت‌بخشی به جایگاه و نقش منابع انسانی سازمان - توسعه فرهنگ کاری تاب‌آورانه - ایجاد شبکه اجتماعی تاب‌آورانه - توسعه فرهنگ سازمانی تاب‌آور - تقویت منابع پشتیبان تاب‌آوری تیمی



مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	۸. هم‌سوایی‌های ساختاری حمایتگر تاب‌آوری	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر - هم‌سوایی ساختارهای فرهنگی و راهبردی در پشتیبانی از تاب‌آوری تیمی
	۹. محیط‌محوری تاب‌آورانه در کنشگری‌های سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - تقویت درک انطباق‌پذیر در مواجهات بحرانی - محوریت مفهوم تاب‌آوری در نظام تصمیم‌گیری سازمانی - افزایش شناخت و فرصت‌گرایی در تغییر وضعیت‌های جهانی
ظرفیت‌های شناختی تاب‌آورانه	۱۰. هم‌زیستی مسالمت‌آمیز تیمی	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباطات اعتمادساز تیمی - همبستگی و انسجام تیمی - مدیریت تعارضات درون‌تیمی
	۱۱. اشتراکات معنایی و ادراکی تاب‌آورانه	<ul style="list-style-type: none"> - بهبود سطح ایمنی روانی تیمی - توسعه مدل ذهنی مشترک تاب‌آورانه - توسعه معناداری تیمی - مثبت‌گرایی تیمی
	۱۲. قابلیت‌های ادراکی محیطی	<ul style="list-style-type: none"> - ادراک‌پذیری موقعیتی تیمی - توسعه قابلیت پیش‌بینی‌پذیری و برنامه‌ریزی تیمی - شناسایی و درک تهدیدات تیمی و سازمانی
	۱۳. جهت‌گیری‌های مقابله‌ای نگرشی - رفتاری	<ul style="list-style-type: none"> - وجود منطق و انعطاف در مدل‌های رفتاری تیمی - تعیین مدل‌های نگرشی در مواجهات بحرانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های عملیاتی تاب‌آورانه	۱۴. قابلیت بازنمایی توان تاب‌آوری	<ul style="list-style-type: none"> - نمایش سطح تاب‌آوری تیم در شرایط نامطلوب - بالا بودن آستانه تحمل در مواجهه با بحران‌ها
	۱۵. توسعه توانمندی‌های کار تیمی	<ul style="list-style-type: none"> - تقویت اخلاق کار تیمی - تقویت قابلیت‌های کار تیمی - تقویت تاب‌آوری تیمی به‌صورت گروهی
	۱۶. صیانت اقتدارگرای تیمی	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه ظرفیت‌های قدرت تیم - استقامت‌گرایی تیمی - حفاظت از موقعیت و منابع تیم - کمک به حفظ موقعیت سازمانی در برابر رویدادهای بیرونی
	۱۷. دانش‌گرایی و ابتکارات ترقی‌خواهانه	<ul style="list-style-type: none"> - ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه - پیشرفت‌محوری مبتنی بر تجربیات گذشته - به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات درون تیمی
	۱۸. پویایی برنامه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> - چابک‌سازی تیمی - ایجاد برنامه زمانی اجرایی انعطاف‌پذیر
زیست‌بوم راهبردی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور	۱۹. برنامه‌های آموزشی کارمندمحور	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت دقیق از ظرفیت‌های اعضای تیم‌های کاری تاب‌آور - طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی تیمی
	۲۰. فراگیرسازی اقدامات واحد‌های واکنشی	<ul style="list-style-type: none"> - کنش فرآینقی منابع انسانی - چهارچوب‌مهندسازی فرایند توسعه تاب‌آوری

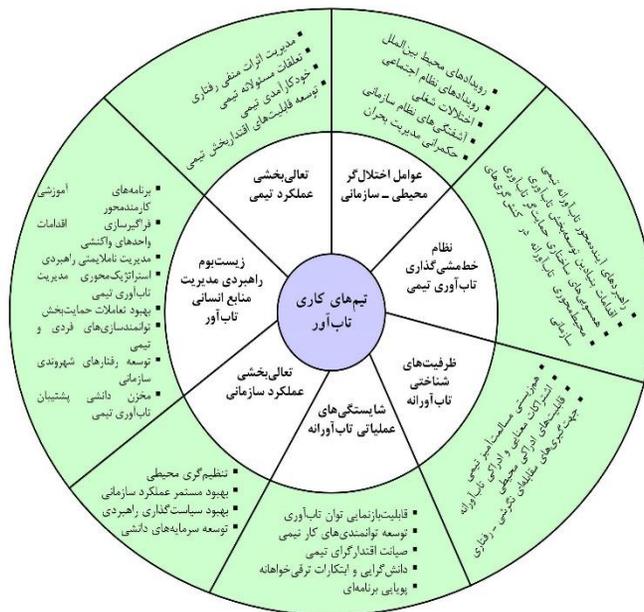


مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
- ایجاد واحد واکنشی عملیاتی تاب‌آورانه		
- اقدامات کمینه‌ساز در مدیریت ناملایمتی‌ها - اقدامات راهبردی مدیریت ناملایمتی‌ها - اقدامات اصلاح‌گر مدیریت ناملایمتی‌ها	۲۱. مدیریت ناملایمتی راهبردی	
- تعیین نقش سیاست‌گذاری و راهبردی منابع انسانی در ساختار تاب‌آوری - تبدیل تاب‌آوری به هدفی راهبردی - برنامه‌ریزی راهبردی سطح‌بندی شده - معیارگزینی و ارزیابی اقدامات راهبردی تاب‌آورانه	۲۲. راهبردمحوری مدیریت تاب‌آوری تیمی	
- تقویت صدای کارکنان - بهبود سطح ارتباطات کارکنان با سرپرستان - ارائه حمایت و حفاظت سازمانی از اعضای تیم	۲۳. بهبود تعاملات حمایت‌بخش	
- توسعه قابلیت‌های تاب‌آورانه فردی - توانمندسازی تیمی در ابعاد گوناگون	۲۴. توانمندسازی‌های فردی و تیمی	
- توسعه زمینه‌های مشارکت داوطلبانه - گرایش‌های مسئولانه به تاب‌آوری	۲۵. توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی	
- توسعه رفتارهای خلاقانه و نوآورانه تیمی - جذب و ترکیب دانش‌های موجود و جدید - ایجاد زمینه‌های دانش فنی در سطوح مختلف	۲۶. مخزن دانشی پشتیبان تاب‌آوری تیمی	
- انعطاف‌پذیری سازمانی	۲۷. تنظیم‌گری محیطی	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
تعالی بخشی عملکرد سازمانی		- توسعه انطباق پذیری
	۲۸. بهبود مستمر عملکرد سازمانی	- حفظ عملکرد جاری سازمان - تسریع و تداوم عملیاتی - تقویت قابلیت پاسخ گویی
	۲۹. بهبود سیاست گذاری راهبردی	- تسهیلگری در برنامه ریزی و تصمیم گیری سازمانی - اعمال تعدیل های راهبردی - رویکرد توسعه ای آینده نگرانه
	۳۰. توسعه سرمایه های دانشی	- توسعه ظرفیت های مهارتی و دانشی در کارکنان - ایجاد مخزنی از تجارب و دانش های تاب آورانه تیمی
تعالی بخشی عملکرد تیمی	۳۱. مدیریت اثرات منفی رفتاری	- مدیریت اثرات منفی رفتاری در سطح فردی و تیمی
	۳۲. تعلقات مسئولانه تیمی	- حمایت و پابندی به تیم - افزایش فعالیت های داوطلبانه
	۳۳. خود کارآمدی تیمی	- کاهش اضطراب ها و استرس ها - افزایش اعتماد و عزت نفس - بهبود ارزیابی های فردی
	۳۴. توسعه قابلیت های اقتداربخش تیمی	- حفظ عملکرد جاری تیم - تیم سازی قدرتمند - پویاسازی تیمی - بهبود قابلیت بازیابی - بهبود اراده و روحیه تیمی



عوامل اختلال‌گر محیطی-سازمانی: این مضمون ناظر بر نظارت بیرونی و کنترل درونی سازمانی در ارتباط با رویدادها و اختلال‌هایی است که به وقوع پیوسته و یا در حال وقوع است. توجه سازمانی به این مقوله می‌تواند سطح آمادگی سازمانی را در مواجهه با رویدادهای غیرمنتظره بالا برده و سازمان و تیم‌ها بتوانند واکنش‌های مناسبی را به علائم و نشانه‌های رویدادها و بحران‌ها به نمایش بگذارند. اهمیت این مضمون در جایی است که می‌تواند بر سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های دولتی بحران‌محور اثر گذاشته و بسترهای جدیدی برای بحث و تصمیم‌گیری به وجود آورد. به‌رغم اینکه سازمان‌های دولتی بحران‌محور مصرف‌کننده بودجه عمومی هستند، توجه به این موضوع در سطح کلان سازمانی و مدیریتی می‌تواند به‌عنوان یک رکن اساسی در ساختارهای رهبری، مدیریت منابع و مصارف عمومی در سازمان‌های دولتی بحران‌محور مورد توجه قرار گیرد و حتی بخش‌های مشخصی را برای شناسایی این عوامل در نظر بگیرند. در شکل (۱)، چهارچوب پارادایمی تحقیق آورده شده است.



شکل ۱: چهارچوب پارادایمی تیم‌های کاری تاب‌آور در سازمان‌های دولتی بحران‌محور

نظام خطمشی‌گذاری تاب‌آوری تیمی: این مضمون ناظر بر کنشگری خطمشی سازمانی در تاب‌آوری تیمی به‌طور خاص است. به عبارتی، همان میزان که سازمان‌های دولتی بحران‌محور بر خطمشی‌گذاری در سایر موضوعات می‌پردازند، می‌بایست به‌طور مشخص بر موضوع تاب‌آوری تیمی تمرکز کرده و نظام معینی از خطمشی‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی را طراحی و تدوین نمایند. اهمیت این مضمون به‌ویژه به موازات افزایش سطح درگیری سازمان‌ها با رویدادهای پیش‌بینی‌نشده و بحران‌های چالش‌برانگیز مانند ویروس کرونا، بیشتر مورد توجه سازمان‌های دولتی قرار گرفته است؛ اما چون بخش دولتی بدین‌گونه نیست که تا اتفاقی می‌افتد، بخواهد سریعاً واکنش نشان دهد و به خاطر سلسله‌مراتب بوروکراسی پیچیده‌ای که وجود دارد، هر اقدامی که مد نظر دارند را می‌بایست با خطمشی‌ها و اسناد بالادستی تطبیق دهند و بررسی کنند که آیا انجام این اقدامات و تصمیمات در فضای کلی‌تر ساختارهای دولتی مورد توجه قرار گرفته است یا خیر. بنابراین، توجه و ایجاد نظام خطمشی‌گذاری تاب‌آوری یک الزام نهادی در سازمان‌های دولتی بحران‌محور محسوب می‌گردد که می‌بایست در سطح وزارتخانه‌ای مورد توجه قرار گیرد. به همین خاطر این مقوله به‌عنوان عامل ایجادکننده تیم‌های کاری تاب‌آور مطرح گردیده است و اگر در ساختارهای کلان نهادی دولتی وجود نداشته باشد، اساساً حرکت در مسیر تاب‌آوری امکان‌پذیر نخواهد بود و اگر اتفاقی بیفتد صرفاً واکنش سازمانی بوده است و نه یک اقدام برنامه‌ریزی‌شده و یا پیش‌بینی‌شده با سطح آمادگی و تمهیدات مشخص.

ظرفیت‌های شناختی تاب‌آورانه: این مضمون ناظر بر توسعه قابلیت‌های فردی اعضای تیم‌های کاری تاب‌آور است. در حقیقت، آنچه تیم را تحقق می‌بخشد مجموع توانمندی‌ها و قابلیت‌های فردی است. به عبارت دیگر، زمانی می‌توان یک تیم را تیم تاب‌آور قلمداد نمود که اعضای آن در سطح فردی و شناختی توانمند و تاب‌آور شده باشند. اگرچه در صورت عدم نبود چنین قابلیت و توانمندی نیز می‌توان به تاب‌آوری تک‌تک اعضا نیز پرداخت؛ اما زمان‌بر، هزینه‌بر و بسیار دشوار است. بنابراین، برای اینکه سازمان‌های دولتی بحران‌محور بتوانند از تیم‌های کاری تاب‌آور برخوردار باشند و یا هنگامی که قصد دارند تیمی را تحت



عنوان یک تیم کاری تاب‌آور در طرح‌ها و یا برنامه‌هایی درگیر سازند، لازمه این اقدام برخورداری از کارکنان تاب‌آور به‌لحاظ فردی است. پس تاب‌آوری تیمی در واقع بازنمایی‌کننده وجوه مشترک تاب‌آورانه اعضای تیم است که در نهایت با هدایت و رهبری سازمان و یا رهبر تیم این تاب‌آوری ظهور جدی‌تری می‌یابد.

شایستگی‌های عملیاتی تاب‌آورانه: این مضمون ناظر بر سطح کنشگری تاب‌آورانه کارکنان در سازمان است. به عبارتی این شایستگی‌های راهبردی و رویکردهای عملیاتی‌ساز ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی در تاب‌آوری اعضای تیم‌ها است که در حقیقت هدایت‌بخش و چشم‌اندازمحور هستند. به بیان دیگر، این شایستگی‌ها درصدد هستند که افق نگرشی و رفتاری کارکنان را در سطح عالی‌تر رشد داده و آنان را برای حضور میدانی‌تر آماده سازند. زیست‌بوم راهبردی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور: این مقوله ناظر بر چهارچوب و کنش‌های راهبردی است که واحدهای مدیریت منابع انسانی به‌منظور تحقق هرچه واقعی‌تر تاب‌آوری تیمی در سازمان‌های دولتی بحران‌محور می‌بایست مورد توجه قرار دهند. سازمان‌ها بسته به منابع، اختیارات، مواجهاات، تجربیات، بودجه و سیاست‌های سازمانی خود می‌توانند بسته راهبردی خود را انتخاب و در مسیر تحقق‌پذیری تاب‌آوری تیمی حرکت کنند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تاب‌آورسازی سازمانی در حقیقت واکنشی به اتفاقات و حوادث بیرونی است و چون اغلب سازمان‌ها به‌خصوص در بخش دولتی بحران‌محور هیچ پیش‌بینی و آمادگی را از قبل برای آن تدارک ندیده‌اند، هنگام روبه‌رو شدن با این قبیل حوادث و رویدادها به‌ویژه آن‌هایی که غیرمنتظره و پیش‌بینی‌پذیر نیستند در یک وضعیتی از انفعال و سردرگمی شدیدی قرار می‌گیرند و تا به خود بیایند و بخواهند واکنشی نسبت به بحران نشان دهند، بحران بر آنان چیره شده و علاوه بر چیدمان اقدامات و راهبردهایی برای گذر از بحران حال می‌بایست به رویارویی با پیامدهایی بپردازند که بعضاً عمیق و بلندمدت هم هستند و این عمل به‌طور

بنیادینی ساختارها و منابع سازمان‌های دولتی را تحت فشار بسیار بالایی قرار داده و موجب هدر رفتن و فرسایش زیاد آن‌ها می‌شود. علی‌الخصوص زمانی که سازمان‌های دولتی بحران‌محور قصد دارند به صورت تیمی به بحران‌ها واکنش نشان دهند، متوجه می‌شوند که برای عملیات میدانی به صورت گروهی هیچ ساختار مشخصی ندارند و اگر اقدامی هم صورت می‌گیرد صرفاً به عنوان یک امر پاسخ‌گویی در قبال آن بحران است ولی اساساً با یک اقدام راهبردی و مدیریت شده فاصله زیادی دارد. یافته‌های این تحقیق توانسته است به سهم خود نقشه راهی را ترسیم و پیش‌روی سازمان‌های دولتی بحران‌محور قرار دهد که برای مواجهه با وضعیت‌های کنترل‌نشده و بحرانی چگونه سطح آمادگی سازمانی و تیمی خود را برحسب مفهوم تاب‌آوری تیمی بالا برده و بتوانند مدیریت بهتری را در ارتباط با ناملایمتی‌های پیش‌آمده داشته باشند. در هر صورت، تاب‌آوری به بحران و رویداد محدود نمی‌شود و پیامدها و آثاری که برجای می‌گذارد شاید حتی دشوارتر از خود بحران باشد. بنابراین، سازمان‌های دولتی بحران‌محور می‌بایست در یک چرخه توسعه تاب‌آوری تیمی خود را قرار دهند و به صورت مستمر در حال تقویت بنیان‌های تاب‌آورانه خود باشند.

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که از یافته‌ها به دست آمد موضوع توجه به عوامل اختلال‌گر محیطی - سازمانی است. به طوری که هم به عنوان یک مقوله اصلی و هم یک مقوله جامع بر کل سیاست‌گذاری و جهت‌گیری‌های تاب‌آورانه تیمی در سازمان‌های دولتی بحران‌محور مدنظر است. محیط بیرون سازمان متشکل از رویدادهای متنوع اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری، زیستی، سازمانی و ... است. اینکه سازمان‌ها به تاب‌آور ساختن تیم‌های خود می‌پردازند در واقع جهت آماده‌سازی برای پاسخ‌گویی به همین رویدادها است. پس در مقابل، سازمان‌های دولتی بحران‌محور، می‌بایست ساختارهای عملیاتی و تصمیم‌گیری خود را برای واکنش به این موضوعات تقویت کنند و به شناخت دقیق و لحظه‌ای از محیط درونی و بیرونی سازمان دست یابند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات «جنکیانگ»^۱ و همکاران (۲۰۲۴)،



«گالایتسی»^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، «هلندز»^۲ و همکاران (۲۰۲۴)، «وانگ»^۳ و همکاران (۲۰۲۴)، «امبروز»^۴ و همکاران (۲۰۲۴)، «دوا»^۵ و همکاران (۲۰۲۳)، «لیانگ و لی»^۶ (۲۰۲۳) و «ویتکوفسکی»^۷ و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سو است.

از دیگر مضامینی که یافته‌ها ارائه داد موضوع نظام خط‌مشی‌گذاری تاب‌آوری تیمی است. این مقوله در واقع نوعی هدایتگر سازمان‌های دولتی بحران‌محور به‌سوی بسترسازی‌های لازم در سطح سیاست‌گذاری برای تاب‌آوری تیم‌ها است. هر اقدام سازمانی نیازمند خط‌مشی‌های مشخصی و معینی است؛ به‌خصوص در سازمان‌های دولتی که اساساً دستورالعمل‌پذیر و آیین‌نامه‌محور هستند. این نظام خط‌مشی‌گذاری تاب‌آوری تیمی می‌تواند خلأهای اجرایی را در مواقع بحرانی کاهش داده و مسیر تصمیم‌گیری و اقدام برای رویارویی‌های تاب‌آورانه را تسهیل نماید. این یافته‌ها با نتایج مطالعات هلندز و همکاران (۲۰۲۴)، گالایتسی و همکاران (۲۰۲۳)، «ولیاکو»^۸ و همکاران (۲۰۲۴)، چنکیانگ و همکاران (۲۰۲۴)، «امهلانگا و ژینگاری»^۹ (۲۰۲۴)، «بیرد»^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۳) و سو و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سو است.

تاب‌آوری تیمی ترکیبی از تاب‌آوری فردی اعضای تیم و مشخصه‌های تاب‌آوری تیمی در قامت یک گروه است. بنابر این، سازمان‌های دولتی بحران‌محور می‌بایست برای چهارچوب‌مند ساختن تیم‌های کاری تاب‌آور به دو مقوله ظرفیت‌های شناختی تاب‌آورانه و شایستگی‌های عملیاتی تاب‌آورانه توجه ویژه‌ای داشته باشد. به‌خصوص اینکه ظرفیت‌های شناختی تاب‌آورانه به‌عنوان امری پشتیبان برای حضور میدانی تیم‌ها در موقعیت‌های بحرانی ایفای نقش می‌کند. به عبارتی، اگر سازمان‌های دولتی بحران‌محور خواهان حضور مؤثر و

-
1. Galaitsi
 2. Hollands
 3. Wang
 4. Ambrose
 5. Deva
 6. Liang & Li
 7. Witkowski
 8. Velyako
 9. Mhlanga & Dzingirai
 10. Baird

عملیات قدرتمند میدانی در مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های به‌وقوع پیوسته هستند، می‌بایست این پیوند عمیق و ناگسستنی میان این دو مضمون به لحاظ درون‌سازمانی ایجاد کرده و هنگامی که به توسعه ظرفیت‌های شناختی تاب‌آورانه اعضای تیم‌ها می‌پردازد، رویکرد این توسعه و آموزش، رویکردی میدانی و عملیاتی باشد. آنگاه می‌توانند شایستگی‌های چندگانه و متعددی را در تیم‌ها نهادینه ساخت و هنگامی که سازمان با بحرانی روبه‌رو می‌شود اثرگذاری عملیاتی بالاتری را از خود به نمایش بگذارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات «ایگانتوویچ»^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، ولیاکو و همکاران (۲۰۲۴)، «وو»^۲ و همکاران (۲۰۲۳)، امهلانگا و ژینگیاری (۲۰۲۴)، «کوپلند»^۳ و همکاران (۲۰۲۳)، «لی و لین»^۴ (۲۰۲۴) و «لیانوس مونوز»^۵ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سو است.

مضمون زیست‌بوم راهبردی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور به‌عنوان ابزاری پیش‌برنده سیاست‌های تاب‌آورانه تیمی در سازمان‌های دولتی بحران‌محور محسوب می‌گردد و سازمان‌ها می‌توانند با اتکای بر آن و برحسب ظرفیت‌ها و موقعیت سازمانی خود به اجرای این راهبردها پردازند و ضریب تحقق‌پذیری تاب‌آوری را در تیم‌های کاری خود افزایش دهند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات چنکیانگ و همکاران (۲۰۲۴)، گالایتسی و همکاران (۲۰۲۳)، وانگ و همکاران (۲۰۲۴)، امبروز و همکاران (۲۰۲۴)، ولیاکو و همکاران (۲۰۲۴)، بیرد و همکاران (۲۰۲۳)، ایگانتوویچ و همکاران (۲۰۲۳)، امهلانگا و ژینگیاری (۲۰۲۴)، کوپلند و همکاران (۲۰۲۳)، لی و لین (۲۰۲۴) و لیانوس مونوز و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سو است. تعالی‌بخشی عملکرد سازمانی و تعالی‌بخشی عملکرد تیمی به‌عنوان پیامدهای تاب‌آوری در تیم‌های کاری ناظر بر اقدامات و سیاست‌هایی است که سازمان‌های دولتی بحران‌محور بایستی در فرایند سیاست‌گذاری سازمانی خود آنان را ارزیابی کرده و بازخورد گرفته و تعدیل‌ها و اصلاحات لازم را در کلیت فرایند سیاست‌گذاری و عملیات سازمانی‌اش

1. Ignatowicz
2. Wu
3. Copeland
4. Li & Lin
5. Llanos-Muñoz



اعمال نماید. این یافته‌ها با نتایج مطالعات گالایتسی و همکاران (۲۰۲۳)، وانگ و همکاران (۲۰۲۱)، وو و همکاران (۲۰۲۳)، امهلانگا و ژینگاری (۲۰۲۴)، «هوبر»^۱ (۲۰۲۳)، لیانگ و لی (۲۰۲۴) و «زیقان»^۲ (۲۰۲۳) هم‌سو است. به‌طور کلی، بر اساس یافته‌ها می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که تاب‌آوری تیم‌های کاری مستلزم بررسی عمیق زمینه‌ای و رصد مستمر رویدادهای بیرونی به‌منظور افزایش آگاهی و آمادگی سازمانی است که بدین طریق بتوان سطح تاب‌آوری را در تیم‌ها و میان اعضای آن ایجاد و تقویت کرد. از همین رو، سازمان‌های دولتی بحران‌محور می‌بایست سیاست‌گذاری‌های سازمانی و به‌ویژه منابع انسانی خود را برحسب چشم‌اندازی تاب‌آورانه تدوین و اجرا نماید تا بتواند علاوه بر تحقق اهداف سازمانی به توسعه فضای اجتماعی و اثرگذاری بالاتر در نظام اجتماعی نیز نائل آید.

پیشنهاد‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی بحران‌محور در سطح مدیریت و محیط‌گرایی بیرونی واحدی را ایجاد کند که مسئول رصد روندها و رویدادهایی است که در محیط خارج از سازمان در حال وقوع است. در واقع، مسئولیت این واحد بررسی ریشه‌های بحران‌ها و رویدادهای به‌وقوع پیوسته در گذشته و بررسی آثار و پیامدهای آن بر سازمان و اقداماتی که سازمان در قالب تیمی و به‌منظور مواجهه با بحران‌ها از خود نشان داده و ارائه یک دسته‌بندی جامع از این موضوعات به‌عنوان منابع پشتیبان سیاست‌گذاری تاب‌آورانه تیمی، سپس از این منابع پشتیبان و علائم و نشانه‌هایی که شناسایی کرده‌اند برای برآورد و تشخیص بحران‌های آتی استفاده کنند. اعضای این واحدها باید از کارکنانی باشند که تجربه کار تیمی در بحران‌ها را داشته باشند و به لحاظ فردی نیز افرادی توانمند و از روحیه سرسختانه‌ای نیز برخوردار باشند.

همچنین به سازمان‌های دولتی بحران‌محور پیشنهاد می‌شود که در سطح ارشد و کلان سازمانی، بخش مجزایی را به خط‌مشی‌های تاب‌آوری تیمی اختصاص دهند. این کار نیازمند

1. Huber
2. Zighan

تغییر نگرش و رویکرد مدیریتی رهبران و تصمیم‌گیران ارشد سازمان‌های دولتی است که ممکن است سالیان زیادی جهت‌گیری سستی را نسبت به بحران‌ها و حوادث در پیش گرفته‌اند. به همین خاطر، باید این اتفاق در سطح مدیریت ارشد سازمان رخ دهد و گرنه نمی‌توان انتظار داشت در سطوح میانی و عملیاتی و جایی که باید تیم‌ها تاب‌آور شوند و این تاب‌آوری را در عرصه میدان به نمایش گذارند، تاب‌آوری تیمی تحقق یابد.

افزون بر این، به سازمان‌های دولتی بحران‌محور به‌خصوص واحدهای مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود در تدوین نظام خط‌مشی‌گذاری تاب‌آوری تیمی نقش مؤثری ایفا کنند و جایگاه خود را به‌عنوان واحدی اثرگذار و تعیین‌کننده به دست آورند. دوم اینکه، خط‌مشی‌هایی که طراحی می‌شود، می‌بایست در راستای توسعه ظرفیت‌های شناختی و شایستگی‌های عملیاتی تیم‌ها باشد؛ به‌گونه‌ای این خط‌مشی‌ها طرح نشود که فراتر از سطح مهارت‌ها و منابع سرمایه‌ای موجود باشد.

چراکه تاب‌آوری تیمی فرایندی تدریجی است و در طول زمان تکامل می‌یابد. بنابراین، باید نگاه مرحله‌ای و گام‌به‌گامی به موضوع تاب‌آوری تیمی داشته باشند و نمی‌توان به یک‌باره آن را ایجاد کرد. سوم اینکه پیش از همه این‌ها باید به بررسی توانمندی‌ها و سطح تاب‌آوری فردی در سازمان پردازند و اساساً بررسی کنند که در کجای فرایند تاب‌آوری تیمی قرار دارند.

همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی بحران‌محور برای تحقق‌پذیری تاب‌آوری در تیم‌های کاری زیست‌بوم راهبردی را طراحی نماید و مسئول این طراحی نیز باید واحدهای منابع انسانی باشد. چراکه دائماً با کارکنان و امور روزمره آنان درگیر بوده و ساختارسازی‌ها را بهتر درک می‌کنند و می‌توانند تیم‌های مناسبی را برحسب توانمندی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان در سازمان ایجاد کنند.

همچنین در خصوص پژوهش‌های آتی:



- ❖ پیشنهاد می‌شود که تاب‌آوری را در سطح فردی و سازمانی مبتنی بر رویکردهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مورد مطالعه قرار دهند؛
- ❖ پیشنهاد می‌شود چهارچوب به‌دست‌آمده را به‌طور خاص در یک صنعت مشخص مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند؛
- ❖ پیشنهاد می‌شود مفهوم تاب‌آوری تیمی را با رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌های دولتی بحران‌محور مورد بررسی عمیق قرار دهند.

فهرست منابع

- پارسا، علی؛ خادم، سید حسین؛ رضایی، حمیدرضا؛ محمود زاده، ابراهیم (۱۴۰۲). بررسی الزامات زنجیره تأمین دفاعی تاب‌آور با تأکید بر فناوری‌های نوظهور صنعت ۴. فصلنامه آماد و فناوری دفاعی، ۶(۴)، ۱۱-۴۰.
- حسن‌پور، حسین‌علی؛ کریمی، امیرمسعود؛ مصدق‌خواه، مسعود و زارعی، مصطفی (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری زنجیره تأمین در مواد غذایی: مطالعه‌ای کیفی. فصلنامه آماد و فناوری دفاعی، ۷(۲)، ۱۱۳-۱۵۴.
- صداقت، عطیه؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کاظمی، سید حسین؛ خائف‌الهی، احمدعلی (۱۴۰۲). مفهوم‌پردازی گفتمان‌های کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌های بخش دولتی: پژوهشی بر مبنای روش‌شناسی کیو. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۵(۸)، ۳۰-۷.
- طهرانی، مریم؛ حیدری، الهام؛ مرادپور، فرزاد؛ فرج‌زاده، کامران (۱۴۰۱). بررسی تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآوران با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و نقش تعدیلگر جو یادگیری. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۴)، ۱۵-۳۴.
- کازرونی، حنیف؛ طباطبایی، سیدمرتضی؛ رضائی، حمیدرضا؛ یمینی، سید محمدحسن (۱۴۰۳). احصاء فرمول محاسبه تاب‌آوری در زنجیره تأمین دفاعی. فصلنامه آماد و فناوری دفاعی، ۷(۲)، ۱۱-۴۶.
- مغربی، مجتبی؛ بنی‌هاشمی چهارم، سید یاسر و لطیف، علیرضا (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سبک رهبری بر تاب‌آوری تیمی و عملکرد ایمنی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت ساخت، دانشکده مهندسی، دانشگاه فردوسی.



References

- Amaral, A., Fernandes, G., & Varajão, J. (2015). Identifying useful actions to improve team resilience in information systems projects. *Procedia Computer Science*, 64, 1182-1189.
- Ambrose, J., Catchpole, K., Evans, H., Nemeth, L., Layne, D., & Michelle, N. (2024). Healthcare Team Resilience During COVID-19: A Qualitative Study. *BMC Health Services Research*, 24, 459.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2023). The mediating role of levers of controls on the association between sustainable leadership and organisational resilience. *Journal of Management Control*, 34(2), 167-200.
- Brykman, K. M., & King, D. D. (2021). A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management*, 46(4), 737-772.
- Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322-341.
- Chapman, M. T., Lines, R. L., Crane, M., Ducker, K. J., Ntoumanis, N., Peeling, P., ... & Gucciardi, D. F. (2020). Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work. *Work & Stress*, 34(1), 57-81.
- Cheng, K. T., Hsu, J. S. C., Li, Y., & Brading, R. (2023). Intellectual capital and team resilience capability of information system development project teams. *Information & Management*, 60(1), 103722.
- Copeland, S., Hinrichs-Krapels, S., Fecondo, F., Santizo, E. R., Bal, R., & Comes, T. (2023). A resilience view on health system resilience: a scoping review of empirical studies and reviews. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1297.
- Deva, M., Beck Dallaghan, G. L., Howard, N., & Roman, B. J. (2023). Faculty bridging individual and organizational resilience: results of a qualitative analysis. *Medical Education Online*, 28(1), 2184744.
- Galaitzi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(5), 713-721.
- Gao, L., Zhang, N., Yang, W., & Deng, X. (2024). First-year students' psychological resilience and college adjustment: A person-oriented approach. *Psychology in the Schools*, 61(9), 3770-3784.
- Genqiang, L., Yueying, T., Yong, M., & Min, L. (2024). Change or paradox: the double-edged sword effect of organizational crisis on employee behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 439-462.
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, The, 25(2), 6-12.
- Gong, L., Zhang, S., & Liu, Z. (2024). The impact of inclusive leadership on task performance: a moderated mediation model of resilience capacity and work meaningfulness. *Baltic Journal of Management*, 19(1), 36-51.
- Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2024). The How and Why of organizational resilience: A mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(3), 449-493.
- Huber, M. (2023). Resilience In The Team: Ideas And Application Concepts For Team Development. Springer Nature.

- Ignatowicz, A., Tarrant, C., Mannion, R., El-Sawy, D., Conroy, S., & Lasserson, D. (2023). Organizational resilience in healthcare: a review and descriptive narrative synthesis of approaches to resilience measurement and assessment in empirical studies. *BMC Health Services Research*, 23(1), 376.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
- Li, J., & van Knippenberg, D. (2021). The team causes and consequences of team membership change: A temporal perspective. *Academy of Management Annals*, 15(2), 577-606.
- Li, X., & Lin, H. (2024). How to leverage flexibility-oriented HRM systems to build organizational resilience in the digital era: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 1-22.
- Liang, L., & Li, Y. (2023). The double-edged sword effect of organizational resilience on ESG performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 2852-2872.
- Llanos-Muñoz, R., Pulido, J. J., Nobari, H., Raya-González, J., & López-Gajardo, M. A. (2023). Effect of coaches' interpersonal style on young athletes' individual resilience and team adherence intention: a season-long investigation. *BMC psychology*, 11(1), 412.
- López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., González-Ponce, I., Díaz-García, J., & Leo, F. M. (2023). Cohesion and collective efficacy as antecedents and team performance as an outcome of team resilience in team sports. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(6), 2239-2250.
- Ma, L., & Lu, Y. (2024). Effect of construction project managers' conflict management styles on team resilience: a moderated mediation model of team followership and team power distance. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 567-590.
- Marquez-Tejon, J., Jimenez-Partearroyo, M., & Benito-Osorio, D. (2024). Organisational resilience management model: a case study of joint stock companies operating in Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-28.
- Mhlanga, D., & Dzingirai, M. (2024). Bibliometric study on organizational resilience: trends and future research agenda. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), 9.
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: A case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of Sport and exercise*, 16, 91-100.
- Ozdemir, D., Sharma, M., Dhir, A., & Daim, T. (2022). Supply chain resilience during the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 68, 101847.
- Pavez, I., Gómez, H., Lauhié, L., & González, V. A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*, 39(6), 697-708.
- Preller, R., Breugst, N., Patzelt, H., & Dibbern, R. (2023). Team resilience building in response to co-founder exits. *Journal of Business Venturing*, 38(6), 106328.
- Ranucci, R., & Wang, S. (2022). Resilience in Top Management Teams: Responding to crisis by focusing on the future. *Long Range Planning*, 102268.
- Saunders, W. S. A., & Becker, J. S. (2015). A discussion of resilience and sustainability: Land use planning recovery from the Canterbury earthquake sequence, New Zealand. *International journal of disaster risk reduction*, 14, 73-81.



- Siambabala, B. M., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: A bounce back or bounce forward ability? *Local Environment*, 16(5), 417-424.
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.
- Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105.
- Su, Y., Wang, L., Chen, T., Liao, L., Hu, S., & Yang, Y. (2023). Development and validation of the Nurse Team Resilience Scale (NTRS) in the context of public health emergencies. *BMC nursing*, 22(1), 489.
- Varajão, J., Fernandes, G., & Amaral, A. (2023). Linking information systems team resilience to project management success. *Project Leadership and Society*, 4, 100094.
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2022). Impact of environmental scanning on organizational resilience and competitive advantage: a study of Egyptian SMEs. *Continuity & Resilience Review*, 4(2), 192-223.
- Velyako, V., & Musa, S. (2024). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-20.
- Wang, X., Zhang, Z., & Jia, M. (2024). Taming the black swan: CEO with military experience and organizational resilience. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-57.
- Witkowski, K., Contreras, S., Remington, C. L., Headley, A. M., & Ganapati, N. E. (2024). Organizational resilience in first-response agencies: Visual responses from first responders during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 107, 104467.
- Wu, D., Liu, T., Yang, W., & Cui, X. (2023). Knowledge coupling and organizational resilience: the moderating effect of market orientation. *Science, Technology and Society*, 28(3), 444-462.
- Yunpeng, G., & Zaman, U. (2024). Exploring mega-construction project success in China's vaunted Belt and Road Initiative: the role of paternalistic leadership, team members' voice and team resilience. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(9), 3801-3825.
- Zhang, Y., Shen, M., & Huang, H. (2024). Resilience's role in clinical belongingness and presenteeism of new nurses: A moderated mediation model. *Nursing & Health Sciences*, 26(1), e13078.
- Zighan, S. (2023). Mitigating the "Cobra Effect" when pursuing organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 635-647.

