



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

## Exploring the Strategies of Iranian Public Organizations to Create Employees' Resilience During the Covid 19 Pandemic: A Qualitative Research

**Atiye Sedaghat**

PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

**Hassan DanaeeFard\***

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

**Seyed Hosein Kazemi**

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

**Ahmad Ali Khaef Elahi**

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Received: 11/10/2021

Accepted: 06/12/2021

### Abstract:

The period of the Covid 19 virus pandemic in the world is the time to test the quality of facing the crisis in countries. Accordingly, in all countries, including Iran, the leadership of governance, management and field operations in the face of this crisis have been the responsibility of the public sector, because the philosophy of this sector is to protect citizens from emergencies, disasters and all kinds of natural and unnatural disasters. Therefore, public organizations in any country play an important role in the crisis management process, and in this regard, the responsibility for such a serious matter lies with the human resources of the organizations. Government executives have adopted a number of strategies to improve the resilience of their employees in the Covid period. Although several studies have been conducted on this phenomenon, so far the strategies of managers to strengthen the resilience of employees in the public sector in the face of Covid 19 have not been studied. The purpose of this study is to fill such a gap in employee resilience knowledge. The data of this qualitative research are extracted from semi-structured interviews and review of published documents and articles. This study employed the qualitative content analysis methodology to analyze the data. The findings of this study have divided the strategies of managers in public sector into three categories of hardware, software and personnel, in which strategic and operational actions have been presented. The findings of this study can have important practical and theoretical implications for policy makers and managers on the one hand, and human resources thinkers and researchers on the other.

**Keywords:** Employees' Resilience, Investment Areas, Human Resource Management, Public Organizations, Covid 19.

---

Corresponding Author, Email: [hdanaee@modares.ac.ir](mailto:hdanaee@modares.ac.ir)

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.310089.1253

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

# واکاوی راهبردهای سازمان‌های دولتی ایران برای ایجاد تاب‌آوری در کارکنان در دوران همه‌گیری کووید ۱۹: پژوهشی کیفی

عطیه صداقت

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

حسن دانائی‌فرد\*

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

سید حسین کاظمی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

احمد علی خائف‌الهی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۵

دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۹



**چکیده:** دوران همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ در جهان، زمانه آزمون کیفیت بحران‌داری کشورها است. بر این اساس در همه کشورها از جمله ایران رهبری حکمرانی، مدیریت و عملیات میدانی مواجه با این بحران به عهده بخش دولتی بوده است زیرا فلسفه وجودی این بخش پاسداری از شهروندان در برابر اضطرارها، فاجعه‌ها و همه نوع حوادث طبیعی و غیر طبیعی است. از این رو سازمان‌های دولتی نقش مهمی در فرایند بحران‌داری هر کشوری ایفا می‌کنند و در این راستا مسئولیت چنین امر خطیری بر عهده نیروی انسانی سازمان‌ها است. مدیران دولتی برای ارتقاء تاب‌آوری کارکنان خود در عصر کووید ۱۹، راهبردهای متعددی را پیش گرفته‌اند. اگرچه پژوهش‌هایی چند در زمینه این پدیده انجام شده است ولی تاکنون، راهبردهای مدیران برای تقویت تاب‌آوری کارکنان در بخش دولتی در مواجهه با کووید ۱۹ بررسی نشده است. هدف این پژوهش پر کردن چنین شکافی در دانش تاب‌آوری کارکنان بوده است. داده‌های این پژوهش کیفی مستخرج از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مرور اسناد و مقاله‌های منتشره بوده است و از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش راهبردهای مدیران دولتی را در سه طبقه سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و کارمنداافزایی تقسیم کرده است که در درون هر طبقه انواعی از اقدامات راهبردی و عملیاتی قید شده است. یافته‌های این مطالعه می‌تواند دلالت‌های عملی و نظری مهمی برای خط‌مشی‌گذاران و مدیران از یک طرف و اندیشمندان و پژوهشگران منابع انسانی از طرف دیگر در پی داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** تاب‌آوری کارکنان، عرصه‌های سرمایه‌گذاری، مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، کووید ۱۹.

\* نویسنده مسئول: hdanaee@modares.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.310089.1253

شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

## مقدمه

اهمیت سازمان‌های دولتی در حفظ کیفیت کشورداری بر کسی پوشیده نیست چرا که آن‌ها محمل اصلی اعمال حکمرانی ملی هستند (Jørgensen et al, 1998; Iacovino et al, 2017) و با اجرای خطمشی‌های عمومی (Lemonakis & Zairis, 2020; van der Wal, 2020) نقش حلقه واسط را بین نظام سیاسی و جامعه ایفا می‌کنند. از همین‌رو سازمان‌های دولتی نقشی حیاتی در مواجهه دولت‌ها و جوامع با بحران‌های طبیعی و اجتماعی دارند. در واقع سازمان‌های دولتی رکن رکین فرآیند بحران‌داری (پیوند حکمرانی بحران، مدیریت بحران و اجرای فعالیت‌های عملیاتی) در زمان بحران‌ها هستند (Farazmand & Danaeefard, 2021) چرا که هم در تدوین خطمشی‌های عمومی مربوطه (به‌عنوان ابزار اعمال حکمرانی) (Olowu & Sako, 2002; Koliba et al, 2011; Roman, 2016) و هم در مدیریت و رهبری بحران‌ها (Kuye, 2007; Farazmand, 2009; Boin & Renaud, 2013) و همین‌طور در برخورد میدانی با بحران‌ها نقش مهم و چشم‌گیری را ایفا می‌کنند (Holzer & Newbold, 2020). به‌عبارت دیگر با توجه به اینکه بحران‌ها تأثیر به‌سزایی بر نحوه عمل جوامع و ساحت‌های مختلف زندگی افراد اعم از اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... دارند. بنابراین، اجرای خطمشی‌های بحران‌داری دولت به‌وسیله سازمان‌های دولتی به اتکای نیروی انسانی مقاوم اهمیت وافری پیدا می‌کند.

افزون بر آنچه گفته شد در عصر و زمانه تکثر انواع بحران‌ها نظیر زلزله، سیل، خشک‌سالی، حملات تروریستی و اخیراً، همه‌گیری کووید ۱۹، سازمان‌های دولتی به اصلی‌ترین مأمور شهروندان تبدیل شده‌اند. بسیاری از سازمان‌های دولتی با بحران ناشی از همه‌گیری کووید ۱۹ دست‌وپنجه نرم می‌کنند و این بدین معنا است که مدیران این سازمان‌ها باید درباره راه‌های مقابله با این بحران تعمق کنند و خود را با شرایط پیش رو وفق دهند تا بتوانند در شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ به خدمات خود ادامه دهند و بدین ترتیب از شهروندان و جامعه حمایت کنند (Krishnamara & Ror, 2020). با این حال گسترش بحران‌های ملی و محلی بدین معنا است که این سازمان‌ها در محیطی بسیار متلاطم فعالیت می‌کنند (Agrawal, 2014) و همواره با شرایط غیر منتظره و محیط تهدیدآمیزی مواجه می‌شوند که توانایی آن‌ها را برای درک بحران پیش رو و مقابله با آن سخت‌تر می‌کند (Lai, 2012) در مواجهه با این شرایط، سازمان‌های دولتی ضمن تاب‌آوری نیازمند برخورداری از چابکی راهبردی (Hamalainen et al., 2012) هستند تا اجرای اثربخش خطمشی‌های عمومی را برای آن‌ها مقدور کنند. تحقق این دو (چابکی

در عین تاب‌آوری) تا حد زیادی محصول نیروی انسانی مستقر در چنین سازمان‌هایی است بنابراین، سازمان‌های دولتی به نیروی مقاوم و تاب‌آوری نیاز دارند تا ضمن حفظ و استمرار ارائه خدمات عمومی به جامعه بتوانند اهداف عالیه بخش دولتی را نیز محقق کنند و بدین ترتیب با غلبه بر چالش‌های فرا رو نظیر محدودیت‌های بودجه‌ای، افزایش میزان و تنوع مطالبات ذینفعان مختلف، تنش و مناقشات ذاتی کشورداری توازن بین منافع همگان را فراهم کنند ( Franken et al, 2019).

نظر به وضعیت خاص فضای بخش دولتی ایران به علت وجود فشارهای بودجه‌ای شدید و آثار منفی تحریم‌ها و شرایط حاد همه‌گیری کووید ۱۹ در این کشور، پژوهش حاضر می‌تواند به تدوین بهتر برنامه‌های سازمان‌های دولتی برای تقویت تاب‌آوری در کارکنان در شرایط بحران، فشار، تحریم و تهدید بیرونی کمک کند و همچنین می‌تواند به گسترش پیشینه پژوهشی مرتبط با پژوهش‌های تاب‌آوری کارکنان سازمان‌های دولتی کمک کند بنابراین، هدف نهایی این پژوهش شناسایی راهبردهایی است که سازمان‌های دولتی ایران برای ایجاد، حفظ و ارتقاء تاب‌آوری کارکنان در پیش گرفته‌اند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند ضمن توسعه دانش در این حوزه رهنمودهای مفیدی را برای خط‌مشی‌گذاران و مدیران بخش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه دهد و جهت‌های انجام پژوهش‌های آتی را در زمینه تاب‌آوری مشخص کند.

### مبانی نظری پژوهش

اگرچه تعاریف مختلفی از تاب‌آوری وجود دارد مثلاً مردیت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) با مرور ادبیات تاب‌آوری ۱۰۴ تعریف از این سازه را ارائه کردند ولی بسیاری از پژوهشگران به تعریف زیر از تاب‌آوری توجه کرده‌اند و در بیشتر پژوهش‌ها استناد شده است:

«نوعی از ظرفیت کارکنان که به وسیله سازمان حمایت می‌شود تا کارکنان بتوانند در پرتو توسعه و شکوفایی آن با تقاضاهای محیط چالش‌برانگیز و پویا کنار بیایند و خود را با آن‌ها انطباق دهند و همچنان به پیشرفت در عملکرد خود ادامه دهند» ( Nguyen et al, 2016; Kuntz et al, 2016; Prayag et al, 2018)

دو رویکرد نظری پایه و اساس پژوهش‌ها درباره تاب‌آوری است که برای کارکنان در محل کار نیز قابل اعمال هستند و به کار نیز می‌روند: روان‌شناسی مثبت‌گرا و نظریه حفاظت از منابع (Bardoel et al, 2014):

1. Meredith

## روانشناسی مثبت‌گرا<sup>۱</sup>

ریشه‌های مفهوم تاب‌آوری و پژوهش‌های مربوط به استرس و فرسودگی شغلی را می‌توان در روان‌شناسی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا پیدا کرد (Luthans, 2002). لوتانز رفتار سازمانی مثبت‌گرا را مطالعه نقاط قوت مدیریت منابع انسانی و ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت‌گرا می‌داند که می‌تواند برای بهبود عملکرد کارکنان اندازه‌گیری و مدیریت شود. وقتی رشد روانی فردی مثبت باشد فرد از ویژگی زیر برخوردار می‌شود که ویژگی‌های محوری بررسی شده روانشناسی مثبت‌گرا هستند: (۱) داشتن اعتمادبه‌نفس (خودکارآمدی) برای به‌دست آوردن و تلاش لازم برای موفقیت در به چالش کشیدن وظایف (۲) خوش‌بینی نسبت به موفقیت در حال حاضر و آینده (۳) استقامت در رسیدن به اهداف و در صورت لزوم هدایت مسیرها به اهداف (امید) به‌منظور موفق شدن (۴) پایداری و بازگشت به حالت عادی هنگام مواجهه با چالش‌ها و حتی فراتر از آن (تاب‌آوری) برای رسیدن به موفقیت (Luthans et al., 2007).

به باور یوسف و لوتانز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، افراد تاب‌آور در شرایط نامساعد با شناخت و تصدیق آثار احتمالی پیش رو و صرف زمان، انرژی و منابع برای بازگشت به حالت تعادل از خود واکنش نشان می‌دهند. لوتانز و همکاران (۲۰۰۸)<sup>۳</sup> نشان می‌دهند که تاب‌آوری نقش مهمی در مدیریت «استرس‌های مثبت» دارد. همچنین لوتانز و همکاران (۲۰۰۶)<sup>۴</sup> شیوه عمل‌های تاب‌آوری کارکنان را به دو دسته «پیش‌گامانه» و «واکنشی» تقسیم کرده‌اند. نمونه اقدامات پیش‌گامانه در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که برای افزایش سرمایه روان‌شناختی (و به‌ویژه تاب‌آوری) در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و نمونه اقدامات واکنشی، برنامه‌های کمک به کارکنان و مشاوره در هنگام بروز مصائب و مصیبت‌هایی نظیر از دست دادن وابستگان است. اقدامات پیش‌گامانه می‌توانند قبل از وقوع بحران‌ها و عوامل استرس‌زا تمهید شوند، در صورتی که اقدامات واکنشی در زمان وقوع یک بحران یا مصیبت باید ارائه شوند و اگر پیش‌تر صورت بگیرند شاید از ارزش آشکاری برخوردار نباشند.

## نظریه حفاظت از منابع<sup>۵</sup>

شین، تیلور و سئو (۲۰۱۲)<sup>۶</sup> برای درک و مدیریت تغییر سازمانی از نظریه حفاظت از منابع استفاده

1. Positive psychology
2. Youssef & Luthans
3. Luthans, Norman, Avolio, & Avey
4. Luthans, Vogelgesang, & Lester
5. Conservation of resources theory
6. Shin, Taylor, & Seo

می‌کنند (Hobfoll, 2010). بر اساس این نظریه تاب‌آوری یک منبع فردی است که می‌تواند بهبود پیدا کند. از تاب‌آوری می‌توان هم برای کاهش فشارها و استرس‌های مرتبط با تغییر سازمانی و هم به‌منظور بهره‌برداری از تعهد کارکنان برای تغییر استفاده کرد. با استناد به این استدلال تاب‌آوری، به‌عنوان یک منبع، بدون توجه به تغییر سازمانی می‌تواند ارزشمند باشد و اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌طور مؤثر تاب‌آوری کارکنان را توسعه دهد و آن را حفظ کند. این منبع به دستاوردهای کارکنان مانند عملکرد شغلی کمک می‌کند که متعاقباً آن نیز به دستاورد مدیران مانند بهبود عملکرد سازمانی کمک خواهد کرد.

این نظریه سه دسته اصلی از منابعی را مشخص می‌کند که افراد می‌توانند به‌دست آورند، حفظ کنند یا پاس بدارند: ابزاری (چیزی که به‌عنوان ابزار یا وسیله‌ای برای دستیابی به منبعی مانند پول یا سرپناه عمل می‌کند)، اجتماعی (منابع مبتنی بر دل‌بستگی به خانواده و گروه‌های اجتماعی، مثلاً حمایت اجتماعی) و روان‌شناختی (مربوط به ذهن و عواطف، مثلاً عزت‌نفس یا احساس خودمختاری) (Hobfoll, 2010). از این‌رو، در ترکیب با روان‌شناسی مثبت‌گرا این نظریه مبانی نظری محکمی را ارائه می‌دهد که به شناسایی مجموعه‌ای از سازوکارها برای تقویت تاب‌آوری در کارکنان کمک می‌کند تا سازمان‌ها این توانایی را داشته باشند که منابع را توسعه داده و حفظ کنند و تاب‌آوری را افزایش دهند. به‌طور منطقی می‌توان انتظار داشت این مبانی (متشکل از دو نظر فوق) در شناسایی عرصه‌ها و سازوکارهای مختلف تقویت تاب‌آوری به ما کمک کنند.

### پیشینه پژوهش

با توجه به این دو نظریه زیربنایی تاب‌آوری می‌توان گفت برای ایجاد، حفظ و ارتقا تاب‌آوری در کارکنان مسیرهای مختلفی وجود دارد (Southwick et al, 2016). در همین زمینه و در راستای ترکیب دو نظریه فوق، شین و همکارانش (۲۰۱۲) می‌گویند اگرچه خصیصه‌های شخصی افراد می‌توانند مأخذ منابع روان‌شناختی آن‌ها باشد ولی این عواطف و احساسات مثبت افراد است که چنین منابعی را به نگرش‌های مثبت نسبت به تغییرات تبدیل می‌کند و زمینه تاب‌آوری آن‌ها را در برابر شرایط سخت فراهم می‌کند. علاوه‌براین، پژوهش‌های متعددی در محیط‌ها و کشورهای مختلف پیشایندها و عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان را بررسی کرده‌اند. با این‌حال هنوز مدل جامعی برای ارتقا تاب‌آوری تدوین نشده است اگرچه مدل باردنول و همکارانش (۲۰۱۴)<sup>۱</sup>، بریت و همکارانش (۲۰۱۶)<sup>۱</sup> و خان و همکارانش (۲۰۱۹)<sup>۲</sup> از جمله مدل‌های متداول در

1. Bardoel, Pettit, De Cieri, & McMillan.

حوزه تاب‌آوری کارکنان هستند که می‌توانند در شناسایی زمینه‌های قابل سرمایه‌گذاری برای تقویت تاب‌آوری کارکنان مفید باشند. با این حال همان‌طور که گفته شد بر سر این توافق وجود ندارد که مدیریت منابع انسانی چه ترکیبی از برنامه‌ها را باید اختیار کند و در چه عرصه‌هایی سرمایه‌گذاری خود را متمرکز کند تا تاب‌آوری کارکنان را ارتقا دهند (Macky & Boxall, 2007).

برای نمونه باردنول و همکارانش (۲۰۱۴) حمایت‌های اجتماعی در سازمان، تعادل کار و زندگی کارکنان، برنامه‌های مالی کمک به کارکنان، برنامه‌های توسعه کارکنان (نظیر آموزش تاب‌آوری)، چیدمان کاری منعطف، نظام‌های جبران خدمات و مزایای منعطف کارکنان، سیستم‌های ایمنی و بهداشت حرفه‌ای شغلی، سیستم‌های مدیریت ریسک و بحران و مدیریت تنوع را در ایجاد تاب‌آوری در کارکنان مؤثر می‌دانند. بریت و همکارانش (۲۰۱۶) در مدل خود از تاب‌آوری کارکنان منابع تأثیرگذار بر ظرفیت تاب‌آوری کارکنان را چنین ذکر می‌کنند: منابع فردی (مشمول بر وضعیت ژنتیکی، بیولوژیکی، شخصیتی، انرژی، احساسات و عواطف)، منابع محل کار (انسجام، حمایت و انعطاف‌پذیری)، منابع محل زندگی (مشمول بر حمایت، روابط صمیمانه و تعارضات کم) و منابع اجتماعی (منابع، تعلق و پیوندها). به همین ترتیب، خان و همکارانش (۲۰۱۹) در مطالعه خود به مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها توصیه می‌کنند که منابع زیر بر تاب‌آوری کارکنان تأثیرگذار هستند: طراحی شغل، جریان اطلاعات در سازمان، طرح‌های منعطف و مزایای کارکنان، توسعه کارکنان، فرهنگ حمایتی، بازخورد، حمایت همکاران و تعاملات اجتماعی. مکی و پاکسال (۲۰۰۷)<sup>۳</sup> نیز طراحی شغل، فرایندهای دقیق انتخاب، آموزش و توسعه کارکنان، ارزشیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات رقابتی و مزایای گسترده کاری را از جمله عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان ذکر می‌کنند.

سایر پژوهش‌های انجام شده نیز که رویکرد جزئی‌تری را دنبال کرده‌اند بر عوامل مختلفی تأکید داشته‌اند و هر یک با توجه به یافته‌های پژوهش خود عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان را ذکر می‌کنند. بر این اساس در پژوهش‌های مختلفی که تاکنون انجام شده است سرمایه روان‌شناختی و رفتاری مثبت (Avey et al., 2009; Youssef & Luthans, 2007) سیستم‌های عملکردی بالا (Cooke et al., 2019)، حمایت سرپرستان، حمایت اجتماعی از طرف خانواده و دوستان (Fletcher & Sarkar, 2013)، حمایت دوستان و خانواده، حمایت سرپرستان، شرایط تسهیل‌کننده و خودبستگی (Ojo et al., 2021)، الگوهای تفکر و باورهای

1. Britt, Shen, Sinclair, Grossman, & Klieger
2. Khan, Rao-Nicholson, Akhtar, Tarba, Ahammad & Vorley
3. Macky, Boxall

محوری (Iacoviello & Charney, 2014)، بهزیستی (Pink-Harper & Rauhaus, 2017; Connor & Davidson, 2003)، روابط متقابل (Tonkin et al., 2018)، محیط کاری و حمایت اجتماعی (Rodrigo & Maghuyop, 2020)، منابع مادی و مالی، حمایت و حفاظت روان‌شناختی، فعال‌سازی سیستم‌ها، پروتکل‌ها و ساختار (Teng-Calleja et al., 2020, a,b)، فرهنگ، رفتار و قابلیت‌های رهبر (Seville, 2018)، رهبری پارادوکسیکال (Franken et al., 2019)، مدیریت عاطفه رهبر به پیرو (Richard, 2020)، رهبری فروتنانه، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌های اخلاقی (Athota et al., 2020)، عملکرد فرانشی، مبادله رهبر-پیرو، مشارکت بالای کارکنان (Gupta & Sharma, 2018)، منابع شغلی (مشمول بر روابط متقابل شخصی، امنیت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری) (Huang et al., 2016)، دارا بودن شخصیت پیشگامانه (Zhu & Li, 2021)، مبادلات اجتماعی و اقتصادی رهبر-پیرو (Caniëls & Hatak, 2019)، رهبری تاب‌آور ساز (Franken et al., 2019)، بستر شغلی حرفه‌ای (Kossek & Perrigino, 2016)، مدیریت منابع انسانی (Liu et al., 2019)، دموکراسی در کار (Edeh et al., 2018)، سلامتی و ایمنی، روانشناسی مثبت، سرمایه اجتماعی، توزیع قدرت و پاسخگویی، شبکه وسیع منابع، مدیریت استعداد، بازآرایی شغلی، مدیریت عملکرد (Ngoc Su et al., 2021)، ویژگی‌های شخصیتی و جهت‌گیری‌های ارزش فرهنگی، منابع شخصی، نگرش و الگوهای ذهنی شخصی، عواطف شخصی، منابع و تقاضاهای کاری (Hartmann et al., 2020)، دیجیتالی کردن کارها (برای نمونه Horgan et al., 2020; Dannenber et al., 2020; Katz et al., 2020; Härmand, 2021; Everly et al., 2021)، فرهنگ‌سازمانی (برای نمونه Spicer, 2020; Daum & Maraist, 2021; al., 2013; Mujtaba et al., 2020)، مدیریت تغییر (Hoopes & Kelly, 2004; Kovoov-Misra, 2020)، سلامت ذهنی (Gillispie et al., 2016)، نگرش‌های مثبت در زندگی شغلی فرد (Kaplan et al., 2014)، ذهن آگاهی<sup>۱</sup> (Kabat-Zinn, 2005) به‌عنوان پیشایندها و عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان ذکر شده‌اند.

**هدف پژوهش:** واکاوی راهبردهای سازمان‌های دولتی ایران برای ایجاد تاب‌آوری در کارکنان در دوران همه‌گیری کووید ۱۹.

**پرسش پژوهش:** راهبردهای سازمان‌های دولتی ایران برای ایجاد تاب‌آوری در کارکنان در دوران همه‌گیری کووید ۱۹ چه بوده‌اند؟



## روش‌شناسی

### طرح پژوهش

به‌منظور پاسخ به پرسش‌های این پژوهش از طرح پژوهش کیفی استفاده شده است. مأخذ تولید داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مرور اسناد و مقاله‌های منتشره درباره نحوه برخورد سازمان‌های دولتی با بحران همه‌گیری کووید ۱۹ بوده است که از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

### مشارکت‌کنندگان

در این پژوهش مصاحبه‌هایی با مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران عملیاتی و کارکنان ۱۵ وزارتخانه جمهوری اسلامی ایران (به استثناء وزارت اطلاعات، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و امور خارجه) انجام شده است. بیشتر مصاحبه‌ها به‌وسیله تلفن انجام شده‌اند و تعداد معدودی (تقریباً ۱۲ مصاحبه) به‌صورت رودررو انجام شده است (جدول ۱ را ببینید).

جدول ۱: مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نام وزارتخانه	تعداد
۱	آموزش و پرورش	۵
۲	ارتباطات و فناوری	۳
۳	امور اقتصاد و دارایی	۴
۴	بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۳
۵	تعاون کار و امور رفاه اجتماعی	۴
۶	جهاد کشاورزی	۵
۷	راه و شهرسازی	۳
۸	صنعت، معدن و تجارت	۴
۹	علوم، تحقیقات و فناوری	۷
۱۰	فرهنگ و ارشاد اسلامی	۳
۱۱	نفت	۳
۱۲	نیرو	۴
۱۳	میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	۴
۱۴	کشور	۴
۱۵	ورزش و جوانان	۴
جمع	۱۵	۶۰

## گردآوری داده‌ها

اگرچه مصاحبه‌ها مأخذ اصلی داده‌ها برای انجام این پژوهش بودند، اما پژوهشگران مقاله‌ها و گزارش‌های مختلف سازمان‌های دولتی درباره برنامه‌های سازمانی خود برای مدیریت بحران کووید ۱۹ را نیز مطالعه کردند.

پرسش‌های راهنمای انجام مصاحبه‌ها و تحلیل محتوای اسناد در این پژوهش عبارت‌اند از: فهم شما از مقاومت و تاب‌آوری کارکنان در برابر بحران همه‌گیری کووید ۱۹ چیست؟ سازمان شما برای مقاوم کردن کارکنان به‌منظور استمرار خدمات عمومی سازمان به شهروندان دست به چه اقداماتی زده است؟ کدامیک از این برنامه‌ها را در شرایط فعلی مؤثرتر بر تاب‌آوری کارکنان می‌دانید؟ می‌توانید مصادیقی ذکر کنید؟ منظورتان از... چیست؟ می‌توانید بیشتر توضیح دهید؟ مصاحبه‌ها، با اخذ اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط شد. ۷۰ مصاحبه انجام شد و بعد از انجام ۶۴ مصاحبه از ۷۰ مصاحبه اشباع نظری در گردآوری داده‌ها حاصل شد. زمان مصاحبه تلفنی ۴۰ دقیقه و حضوری ۶۰ دقیقه بوده است.

## تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی گرانهیم و لودمن (۲۰۰۴)<sup>۱</sup> برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. بعد از مرور همه دست‌نوشته‌های حاصل از مصاحبه‌ها ابتدا واحدهای معنا مشخص و سپس به هر کدام کدی تخصیص داده شد. سپس تک‌تک کدها مرور شد و کدهای همپوشان حذف شدند. سپس با مطالعه تک‌تک کدها، کدهای مشابه در یک مجموعه (طبقه‌های فرعی) قرار داده شدند. سپس با مرور دقیق طبقه‌های فرعی و قرار دادن طبقه‌های مشابه، طبقه‌های اصلی مشخص شدند. در نهایت با مطالعه و واریسی دقیق طبقه‌های اصلی و قرار دادن طبقه‌های اصلی مشابه در یک گروه، مضامین پژوهش احصاء و مشخص شدند. کلیه داده‌ها به‌صورت دقیق و با وسواس کامل علمی به‌صورت دستی انجام شده است.

## کیفیت پژوهش

برای حفظ کیفیت و دقت‌مندی پژوهش از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)<sup>۲</sup> با عنوان انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>، قابل اتکاء بودن<sup>۴</sup>، اعتبار داشتن<sup>۵</sup> و ثبات<sup>۱</sup> استفاده شده است. منظور از انتقال‌پذیری

1. Graneheim & Lundman
2. Lincoln & Guba
3. Transferability
4. Dependability
5. Credibility

عبارت است از توانایی کاربری، انتقال و تعمیم‌پذیری یافته‌های یک مطالعه به دیگر موقعیت‌های مشابه (که معادل روایی بیرونی در پژوهش‌های کمی است). اگرچه پژوهش‌های کیفی ادعای انتقال‌پذیری فراگیر ندارند ولی برای تقویت این معیار از نمونه‌گیری هدفمند از نوع حداکثر تنوع استفاده شده است. همین‌طور از روش مقایسه مستمر و بازبینی مشارکت‌کننده برای تدقیق طبقه‌های فرعی، اصلی و مضامین استفاده شده است.

اتکاپذیری اشاره به ثبات یافته‌ها در گذر زمان دارد. در اینجا هم اگرچه پژوهش‌های کیفی ادعای ثبات کامل یافته‌ها را ندارند ولی پژوهشگران برای تقویت این معیار در پژوهش خود (که معادل پایایی در پژوهش‌های کمی است) مسیر انجام این پژوهش را با دقت ضبط کرده و گزارش داده‌اند تا هر خواننده‌ای بتواند مسیر محققان را طی کند.

اعتبار داشتن اشاره به باورپذیری یافته‌ها به‌وسیله خواننده یا سایر محققان دارد (فلیک، ۱۹۹۸)<sup>۲</sup>. مشارکت مستمر محققان در طی فرایند پژوهش، بازبینی یافته‌ها به‌وسیله همه نویسندگان و مهم‌تر از همه ذکر نقل قول‌های مستقیم از مشارکت‌کنندگان در هر کدام از طبقه‌های فرعی تا حد زیادی می‌تواند به باورپذیری یافته کمک کند که در این مطالعه مدنظر بوده و اعمال شده‌اند.

در نهایت، ثبات یا سازگاری نظر محققان نسبت به یافته‌ها اشاره به توافق دو یا چند فرد مستقل بر سر صحت<sup>۳</sup>، نافعیت<sup>۴</sup> و معنای داده‌ها<sup>۵</sup> دارد. بدین‌منظور بعد از تحلیل داده‌های اولیه از سوی محقق نخست دو محقق دیگر همه کدها، طبقه‌های فرعی، اصلی و مضامین را بررسی کردند و به اجماع رسیدند. از طرف دیگر محققان همه فازهای مطالعه را از جمله گردآوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، مفهوم‌پذیری و طبقه‌بندی داده‌ها را در پژوهش مضبوط کرده‌اند تا خوانندگان، پژوهشگران دیگر یا ارزیابان بتوانند همه فعالیت‌های محققان را ارزیابی کنند.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی ایران در سه دسته اصلی: «راهبردهای سخت‌افزاری (مشمول بر راهبردهای مبتنی بر فناوری سازمانی و راهبردهای مبتنی بر محیط کاری) راهبردهای نرم‌افزاری (راهبردهای متمرکز بر فرهنگ سازمانی، راهبردهای

1. Conformability
2. Flick
3. Accuracy
4. Relevance
5. Meaning

متمرکز بر رهبری و مدیریت تغییر) و راهبردهای مبتنی بر کارمندمحوری (راهبردهای مبتنی بر سلامت شخصی کارکنان و راهبردهای مبتنی بر قابلیت‌های کارکنان) نسبت به تاب‌آوری کردن کارکنان اقدام کرده‌اند. اقدامات راهبردی در هر سه دسته و مصادیق عملیاتی آن‌ها در قالب طبقه‌های اصلی و فرعی همراه با ذکر از نمونه‌های نقل قول از مشارکت‌کنندگان در ادامه این بخش ارائه می‌شود (جدول ۲ را ببینید).

جدول ۲: یافته‌های پژوهش

مضمون	طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
راهبردهای سخت‌افزاری	مبتنی بر فناوری‌های سازمانی	دیجیتالی کردن روابط درون سازمان
		دیجیتالی کردن روابط با بیرون سازمان
راهبردهای نرم‌افزاری	مبتنی بر فرهنگ سازمانی	غنی‌سازی محیط کاری سازمان
		بازآرایی محیط شغلی کارکنان
		تقویت ارزش‌های فرهنگی حامی تاب‌آوری
راهبردهای نرم‌افزاری	مبتنی بر رهبری و مدیریت تغییر	ارتقا هنجارهای تقویت‌کننده تاب‌آوری
		ایجاد رفتارهای بهبوددهنده تاب‌آوری
		آمادگی کارکنان برای تغییر
		تشکیل ائتلاف درون‌سازمانی برای اجرای تغییر
		آینده‌سازی دوران پسا کرونا
		تدارک سرمایه‌گذاری لازم برای ایجاد تغییر
راهبردهای کارمند- محوری	مبتنی بر سلامت شخصی کارکنان	تغییر اثربخش سازمانی متناسب با شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹
		سلامت جسمی کارکنان
		سلامت ذهنی کارکنان
		ارتقا قابلیت‌های تعاملی کارکنان
		تقویت قابلیت‌های تاب‌آورانه
راهبردهای کارمند- محوری	مبتنی بر قابلیت‌های کارکنان	افزایش قابلیت‌های انطباق‌پذیری با شرایط کاری جدید

### مضمون ۱: راهبردهای سخت‌افزاری

همه سازمان‌های مورد مطالعه به درجات مختلفی برای ایجاد، حفظ و ارتقای تاب‌آوری کارکنان

خود (در کنار سایر اهداف سازمانی) راهبردهای سخت‌افزاری مختلفی در پیش گرفته‌اند. راهبردهای سازمان‌ها در این مضمون در دو طبقه اصلی قرار داده می‌شوند: راهبردهای مبتنی بر فناوری‌های سازمانی (دیجیتالی کردن روابط و امور درون‌سازمانی، دیجیتالی کردن امور و تعاملات برون‌سازمانی)، راهبردهای مبتنی بر محیط کاری (بازآرایی محیط کاری سازمانی، متناسب‌سازی محیط کاری شغلی با شرایط کرونایی) که در ادامه به تفصیل این طبقه‌ها را بررسی کرده و با ذکر نقل‌قول‌هایی از شرکت‌کنندگان بحث را ادامه می‌دهیم.

**طبقه اصلی ۱: راهبردهای مبتنی بر فناوری سازمانی.** سازمان‌های دولتی ایران در کنار ارتقای دولت الکترونیک و اتوماسیون اداری در بستر دیجیتالی کردن خود برای ایجاد، حفظ و ارتقا تاب‌آوری کارکنان انواعی از اقدامات راهبردی را در پیش گرفته‌اند. این طبقه شامل: «دیجیتالی کردن امور و روابط درون‌سازمانی» و «دیجیتالی کردن امور و تعاملات برون‌سازمانی» می‌شوند.

**طبقه فرعی ۱: دیجیتالی کردن روابط درون‌سازمانی.** سازمان‌های دولتی در عرصه امور داخلی سازمان تلاش کرده‌اند دامنه امور شغلی، انجام فعالیت‌های کاری، جلسات تصمیم‌گیری‌های سازمانی، آموزش و یادگیری، روابط میان کارکنان و مدیران، روابط میان کارکنان و مافوق‌های خود را دیجیتالی کنند تا کارکنان بتوانند با آرامش بیشتر و به دور از ترس از ابتلا به بیماری به فعالیت خود ادامه دهند.

«دور کاری و اتکاء سازمان بر تعاملات الکترونیک باعث شد ما در برابر فضای به‌شدت منفی شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ تاب بیاوریم.» (شرکت‌کننده شماره ۱: جعفر).

«مرکز اصلی شیوع بیماری کووید ۱۹ جلسات سازمانی بود که برگزاری جلسات آنلاین ما را از بسیاری از تبعات منفی همه‌گیری کووید ۱۹ در امان نگه داشت.» (شرکت‌کننده شماره ۲: علی).

**طبقه فرعی ۲: دیجیتالی کردن روابط با بیرون سازمان.** در این عرصه سازمان‌ها برای در امان ماندن کارکنان خود از تبعات شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ و به‌طور خاص برای پیشگیری از ابتلای کارکنان خود تعاملات و ارتباطات برون‌سازمانی خود را دیجیتالی کرده‌اند. بر این اساس تعاملات با شهروندان یا ارباب‌رجوع (ارائه خدمات به شهروندان، ارسال درخواست‌ها از سوی شهروندان به سازمان) و تعاملات فراسازمانی (تعاملات با سازمان‌های مافوق، تعاملات با سازمان‌های هم‌جوار و تعاملات با ستاد خط‌مشی‌گذاری کرونا) بر اساس سیستم‌های دیجیتالی انجام می‌شود. بر این اساس دیجیتالی کردن برون‌سازمانی نقش مهمی در تاب‌آوری کارکنان در دوران سخت همه‌گیری کووید ۱۹ ایفا کرده است.

«تعاملات الکترونیکی و دیجیتالی با ارباب‌رجوع نقش مهمی در استمرار خدمات عمومی داشته است زیرا از ابتلای کارکنان به بیماری کووید ۱۹ ممانعت می‌کرد». (شرکت‌کننده شماره ۳: محمد).

«بسیاری از جلسات ما با سازمان‌های مافوق و سازمان‌های هم‌جوار برای ایجاد هماهنگی به‌منظور ارائه خدمات جلسات بسیار پرجمعیتی بود که با سرمایه‌گذاری سازمان در فناوری‌های دیجیتال و برگزاری آنلاین جلسات از شیوع بیماری کووید ۱۹ در سازمان و خانواده کارکنان جلوگیری کرد». (شرکت‌کننده شماره ۴: مرتضی).

**طبقه اصلی ۲: راهبردهای مبتنی بر محیط کاری.** یکی از دیگر عرصه‌های مهم راهبرد-نگاری سازمان‌های دولتی ایران برای مدیریت تاب‌آوری کارکنان در برابر بحران همه‌گیری کووید ۱۹ تمرکز بر متناسب‌سازی محیط‌های کاری با شرایط کووید ۱۹ بوده است. در این عرصه دو اقدام راهبردی انجام شده است: «بازآرایی محیط کاری سازمانی» و «متناسب‌سازی محیط شغلی با شرایط کووید ۱۹».

**طبقه فرعی ۱: بازآرایی محیط کاری سازمانی.** بی‌تردید کلیت محیط کار نقش مهمی در تاب‌آوری کارکنان در طی بحران‌ها ازجمله بحران همه‌گیری کووید ۱۹ دارد. در بخش دولتی ایران سازمان‌های مورد مطالعه برای تاب‌آوری کارکنان حاضر در محل کار دست به اقداماتی نظیر بازطراحی فضای کلی کاری سازمان، فراهم کردن انواع محلول‌های ضدعفونی در راهرویی سازمان، ایجاد تونل ضدعفونی‌کننده وسایل حمل‌ونقل سازمان و کارکنان، تعطیلی مراکز آلوده‌کننده (رستوران‌ها، کافه‌ها و آبدارخانه)، ضدعفونی کردن مرتب راهروها، اتاق‌ها، سالن جلسات، استقرار دستگاه‌های تهویه هوا، توزیع ماسک و دستکش میان کارکنان، سنجش دمای بدن در هنگام ورود، ماسک زدن کارکنان در هنگام ورود، باز گذاشتن درها و پنجره‌ها در اتاق‌ها و راهروها زده‌اند تا کارکنان خود را در برابر بیماری کووید ۱۹ مقاوم نگه دارند تا در استمرار خدمات عمومی به کارکنان لطمه‌ای وارد نشود. از طرف دیگر با حمایت در زمینه اقتصادی نظیر کمک‌های مالی، پرداخت‌های اضافی متناسب با شرایط همه‌گیری کووید ۱۹، توجه به مسائل رهن و اجاره مسکن کارکنان، طراحی برنامه‌های رفاهی کارکنان متناسب با شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ و طراحی خط‌مشی‌های اداری متناسب با شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ تلاش کرده‌اند میزان تاب‌آوری کارکنان را در این شرایط افزایش دهند.

«سازمان برای استمرار خدمات خود به اتکاء حمایت مادی و معنوی تلاش کرد ما را در برابر شرایط مقاوم کند». (شرکت‌کننده شماره ۵: حسین).

«فضای بهداشتی محل کار نقش مهمی در جلوگیری از شیوع بیماری کووید ۱۹ ایفا کرده

است و باعث شد ما بتوانیم در برابر شرایط سخت تاب بیاوریم». (شرکت کننده شماره ۶: مینا).

**طبقه فرعی ۲: غنی سازی محیط کاری سازمان.** اگرچه کلیت محیط کاری سازمان می تواند نقش مهمی در تاب آوری کارکنان داشته باشد ولی محیط نزدیک کاری یعنی محیط شغلی عامل مهم تری در ایجاد تاب آوری در کارکنان است. سازمان های دولتی ایران تلاش کرده اند با اتکاء به سازوکارهای سخت زیر محیط شغلی مناسب برای کارکنان ایجاد کنند تا تاب آوری آن ها ارتقا داده شود: برنامه زمان بندی حضور منعطف کارکنان، متناسب سازی انتظارات شغلی کارکنان مطابق با شرایط بحران کووید ۱۹، مدیریت ارتباط با شهروندان متناسب با شرایط بحران کووید ۱۹، در اختیار قرار دادن تجهیزات حفاظتی از کارکنان، چیدمان اداری ابزار و تجهیزات کاری متناسب با شرایط بحران کووید ۱۹.

«کارهای ما قطع نمی شود چون ما هوای یکدیگر را داریم و مرتب به جای هم کار می کنیم، اگر اتفاقی برای خانواده بیفتد ما پشتیبان هم هستیم و وقفه ای در کار ایجاد نمی شود». (شرکت کننده شماره ۷: مهین).

«فضای شغلی طوری است که ما می توانیم با اعتماد به هم همدلانه کار کنیم و خلایق در کار سازمان و خدمت به شهروندان ایجاد نمی شود». (شرکت کننده شماره ۸: معین).

## مضمون اصلی ۲: راهبردهای نرم افزاری

سازمان های دولتی ایران به صورت مستقیم و غیر مستقیم برای رهبری تاب آوری کارکنان در حوزه نرم نیز راهبردهای اقامه کرده اند. به طور کلی جنبه های نرم اشاره به اموری دارد که زمینه لازم برای سهولت انجام کارهای سازمانی را فراهم می آورد. در این مضمون سازمان ها در دو طبقه اصلی اقدامات راهبردی خود را متمرکز کرده اند: «فرهنگ سازمانی ایجاد کننده تاب آوری (ارزش ها، هنجارها و رفتارها)»، «رهبری و مدیریت تغییر در شرایط همه گیری کووید ۱۹» که در ادامه این طبقه ها را بررسی کرده و با ذکر نقل قول هایی از شرکت کنندگان آن ها را توضیح داده ایم.

**طبقه اصلی ۱: ایجاد فرهنگ سازمانی تاب آور.** یکی از اقدامات راهبردی سازمان های بخش دولتی برای رهبری تاب آوری کارکنان شکل دهی فرهنگ اداری حامی تاب آوری است. این طبقه بر ایجاد «ارزش های فرهنگی حامی تاب آوری»، «هنجارهای تقویت کننده تاب آوری» و «رفتارهای فرهنگی بهبوددهنده تاب آوری» متمرکز بوده است.

**طبقه فرعی ۱: ارزش های فرهنگی حامی تاب آوری.** ارزش های مهمی که در سازمان های دولتی حمایتگر اصلی تاب آوری کارکنان بوده اند عبارتند از: «پایبندی به استمرار خدمات به

شهروندان (برای حفظ کشور در برابر تهدیدات خارجی و داخلی فرایند خدمات به شهروندان نباید قطع شود)، «سلامتی کارکنان (برای استمرار خدمات به شهروندان، کارکنان باید سالم بمانند، پس باید سازمان از آن‌ها مراقبت کند همان‌طور که خود کارکنان از خودشان و دیگران باید مراقبت کنند)، «اعتماد و تشریک مساعی (باید به هم اعتماد کنیم و برای استمرار در خدمات و حفظ سلامتی کارکنان همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل در سازمان جاری شود)».

«برای تداوم حیات کشور و جامعه در چرخه خدمات عمومی نباید خللی وارد شود.» (شرکت‌کننده شماره ۹: فریبا).

«با توجه به انواع تحریم‌ها در کشور ما می‌بایست ضمن حفظ سلامتی خود و با برقراری روابط مبتنی بر اعتماد متقابل جریان خدمات عمومی را زنده نگه داریم.» (شرکت‌کننده شماره ۱۰: شیوا).

**طبقه فرعی ۲: هنجارهای تقویت‌کننده تاب‌آوری.** براساس پایبندی کارکنان به ارزش‌های بحث شده در طبقه فرعی ۱، سازمان‌های بخش دولتی تلاش کرده‌اند با استقرار هنجارهای زیر به تقویت تاب‌آوری کارکنان کمک کنند: «مثبت‌گویی در مکالمات سازمانی (احتراز از منفی‌بافی و ایجاد ترس در همکاران)»، «احتراز از پنهان‌کاری اخبار مربوط به بیماری کووید ۱۹ در سازمان (ابتلا کارکنان یا خانواده‌هایشان به بیماری کووید ۱۹)»، «حفظ فاصله فیزیکی (در میان کارکنان و در تعامل با ارباب‌رجوع)».

«تلاش همه کارکنان و مدیران سازمان آن است که با عدم ایجاد ترس نابه‌جا مانع ایجاد استرس در کارکنان شوند. در عین حال اخبار مربوط به مبتلا شدن کارکنان یا خانواده باید به اطلاع همه رسانده شود.» (شرکت‌کننده شماره ۱۱: لیلا).

«همه ما در سازمان مقید به حفظ فاصله اجتماعی در جلسات حضوری، در تعامل با همکاران و در هنگام ارائه خدمات به شهروندان هستیم.» (شرکت‌کننده شماره ۱۲: میترا).

**طبقه فرعی ۳: رفتارهای فرهنگی بهبوددهنده تاب‌آوری کارکنان.** سازمان‌های دولتی برای توسعه رفتارهای فرهنگی بهبوددهنده تاب‌آوری کارکنان برنامه‌هایی را تدارک دیده‌اند. رفتارهای زیر در سازمان‌های دولتی باعث بهبود تاب‌آوری در کارکنان شده است: «شستن مرتب دست‌ها، دوری از به هم دست دادن، مراقبت از خود و دیگران، همیاری در همه جوانب مربوط به بحران همه‌گیری کووید ۱۹، همیاری در همه جوانب مرتبط با بیماری کووید ۱۹، لبخند زدن و احوال‌پرسی محبت‌آمیز و رفتار حل مسئله به صورت جمعی».

«در سازمان ما برخی از رفتارها به صورت فرهنگ درآمده است. همه ما از حیث فیزیکی از هم فاصله می‌گیریم ولی از حیث اجتماعی پشتیبان هم هستیم.» (شرکت‌کننده شماره ۱۳:



محمد رضا).

«ما همگی مسائل نوظهور ناشی از بیماری کووید ۱۹ را خودمان حل می‌کنیم و در همه جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی به هم کمک می‌کنیم». (شرکت‌کننده شماره ۱۴: نهال).

**طبقه اصلی ۲: رهبری و مدیریت تغییر.** برخی از سازمان‌های بخش دولتی برای ایجاد، حفظ و ارتقای تاب‌آوری کارکنان بر «رهبری و مدیریت تغییر» متمرکز بوده‌اند. به عبارت دیگر یکی از عرصه‌های تنظیم راهبردهای نرم برای مدیریت تاب‌آوری کارکنان انجام و هدایت «فرایند رهبری و مدیریت تغییر در مواجهه با کرونا» بوده است. مدیران، در این گونه سازمان‌ها معتقد هستند که اگر این دوران گذار به نحوه مناسبی رهبری و مدیریت شود کارکنان می‌توانند با مقاومت بیشتر به استمرار خدمات عمومی ادامه دهند.

این طبقه شامل «آماده کردن کارکنان برای شرایط اضطرار»، «تشکیل ائتلاف درون‌سازمانی برای اجرای تغییر»، «آینده‌سازی دوران پس از گذار و ابلاغ آن»، «تدارک سرمایه‌گذاری‌های لازم برای ایجاد تغییر» و «تغییر اثربخش سازمانی متناسب با شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹» می‌شود. در ادامه این طبقات را بیشتر تشریح می‌کنیم.

**طبقه فرعی ۱: آماده کردن کارکنان برای شرایط تغییر.** مدیران برای حفظ تاب‌آوری کارکنان در دوران همه‌گیری بیماری کووید ۱۹ بایستی آمادگی لازم را برای متناسب‌سازی شرایط کاری خود با شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ کسب کنند. مدیران سازمان‌های دولتی به منظور آماده کردن کارکنان برای کار در یک محیط تغییر یافته بر مبنای شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ اقدامات زیر را انجام داده‌اند: «تفہیم اضطرار ملی و سازمانی برای خلق حس ضرورت تغییر ناشی از بحران همه‌گیری کووید ۱۹»، «گفت‌وگوهای واقعیت‌محور با کارکنان برای وارد شدن به شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹» و «تعیین مسیر حرکت سازمان برای استمرار خدمات در شرایط همه‌گیری کووید ۱۹».

«مدیر سازمان با ترسیم شرایط حال و احتمالات ممکن کاری همه ما را برای ورود به زندگی با شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ آماده کرد». (شرکت‌کننده شماره ۱۵: وحید).

«مدیر سازمان ضمن گفت‌وگو مسیر حرکت سازمان در دوران همه‌گیری کووید ۱۹ را به همه ما تفہیم کرد». (شرکت‌کننده شماره ۱۶: حامد).

**طبقه فرعی ۲: تشکیل ائتلاف درون‌سازمانی برای اجرای تغییر.** فہم شرایط اضطرار سازمانی برای ورود به دنیای تغییر ضامن اجرای تغییر نخواهد بود. مدیران بخش دولتی با شکل‌دهی ائتلاف قدرتمندی از مدیران عالی، میانی، عملیاتی و کارکنان تلاش کرده‌اند همگان را به سمت پذیرش تغییر شرایط ناشی از بحران همه‌گیری کووید ۱۹ سوق دهند. این طبقه شامل موارد زیر

می‌شود: «توافق بر سر فرایند کلی تغییر سازمان»، «ترسیم ظرفیت‌های موجود برای پذیرش تغییر و انجام کار در شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹»، «تعیین راهبرد مناسب ابلاغ و تغییرات در شرایط بحران»، «کار با هم و برای هم به‌منظور انطباق با شرایط جدید».

«واقعیت اینجاست که تیم‌های تغییر سازمان ما برای انطباق خود با شرایط جدید برنامه‌ریزی خوبی داشتند و رهبران تیم در اجرای تغییرات مصمم بودند». (شرکت‌کننده شماره ۱۷: رضا).

«سازمان ما با شناخت آنچه داشت تلاش کرد خود را با شرایط تغییر جدید همسو کند». (شرکت‌کننده شماره ۱۸: فاطمه).

**طبقه فرعی ۳: آینده‌سازی دوران پس از گذار و ابلاغ آن.** مدیران دولتی برای هدایت تغییر و همسو کردن کارکنان با آن نوعی دورنما برای اجرای تغییر درون سازمان در شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ ترسیم و تلاش کردند آن را به کارکنان خود در سراسر سازمان ابلاغ کنند تا انگیزه لازم را برای همسویی با مدیران تغییر کسب کنند. این طبقه شامل موارد زیر می‌شود: «ترسیم آینده بعد از اجرای تغییر»، «برانگیختن همه کارکنان برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر» و «ابلاغ اثربخش دورنمای پس از انجام تغییر بر کارکنان».

«مدیران نوید می‌دادند که اگر خود را با تغییرات همسو کنیم ضمن استمرار خدمات به شهروندان از تبعات منفی بحران همه‌گیری کووید ۱۹ در امان بمانیم». (شرکت‌کننده شماره ۱۹: محمود).

«مدیران با دادن امید به ما، کارکنان را در برابر بحران همه‌گیری کووید ۱۹ در سازمان مقاوم کردند». (شرکت‌کننده شماره ۲۰: راضیه).

**طبقه فرعی ۴: تدارک سرمایه‌گذاری‌های لازم برای ایجاد تغییر.** مدیران دولتی برای تحقق دورنمای خود از تغییر می‌بایست سرمایه‌های لازم را فراهم می‌کردند. بر این اساس مدیران تغییرات سازمانی در بخش دولتی پس از آماده کردن کارکنان، شکل‌دهی ائتلاف راهبری تغییر و ترسیم آینده پس از همه‌گیری کووید ۱۹ در سازمان سرمایه‌گذاری زیر را در حد امکان برای اجرای واقعی تغییر فراهم کردند: «سرمایه‌های خط‌مشی‌ای و مقرراتی»، «سرمایه‌های فناورانه» و «سرمایه‌های مالی».

«مدیران دولتی ما با توجه به شرایط شدید تحریم‌ها تلاش کردند برای متناسب‌سازی کار سازمان با شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ امکانات لازم را در حد ممکن فراهم کنند». (شرکت‌کننده شماره ۲۱: طاهره).

«اگرچه زمینه‌سازی ذهنی کارکنان برای تغییر مهم بود ولی واقعیت این است که سازمان ما کم‌کم از حیث فناوری و مالی شرایط تغییر را فراهم کرد». (شرکت‌کننده شماره ۲۲: زهرا).

**طبقه فرعی ۵:** تغییر اثربخش سازمانی متناسب با شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹. مدیران دولتی توانسته‌اند پس از تلاش‌های فراوان تا حدی امکانات مقرراتی، فناوری‌های دیجیتال و منابع مالی را برای متناسب کردن عملیات سازمان، تعاملات درون و برون سازمان فراهم کنند و بدین طریق موفق به اجرای تغییرات لازم برای زندگی سازمانی در عصر بحران همه‌گیری کووید ۱۹ شوند. این طبقه موارد زیر را در بر می‌گیرد: «تغییرات در شرایط فیزیکی سازمان»، «تغییرات در فناوری‌های موجود در سازمان»، «تغییرات در نگرش‌ها و ارزش‌های فعلی سازمان» و «تغییرات در تعاملات و روابط».

«نحوه کار ما با هم و ارباب‌رجوع فرق کرده است و ما مطابق با شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ از فناوری‌های دیجیتالی استفاده می‌کنیم». (شرکت‌کننده شماره ۲۳: صادق).  
 «واقعیت این است که ما بیشتر اوقات، در دوره‌های موج بحران همه‌گیری کووید ۱۹ در خانه کار سازمان را انجام داده‌ایم بنابراین، شرایط تغییر کرده است». (شرکت‌کننده شماره ۲۴: ابراهیم).

### مضمون ۳: راهبردهای کارمندمحور

سازمان‌های دولتی به‌صورت مستقیم و غیر مستقیم بعضاً برای تاب‌آوری کارکنان روی خود کارکنان متمرکز شده‌اند که گرداننده عملیات سازمان‌ها هستند. در این مضمون سازمان‌های بخش دولتی راهبرد خود را بر عرصه‌های «سلامت شخصی کارکنان» و «قابلیت‌های کارکنان (قابلیت‌های تعاملی، قابلیت‌های تاب‌آورانه و قابلیت‌های کاری)» متمرکز کرده‌اند که در ادامه با بررسی این طبقه‌ها و ذکر نقل‌قول‌هایی از شرکت‌کنندگان بحث را ادامه می‌دهیم.

**طبقه اصلی ۱: سلامت شخصی کارکنان.** در فرایند تاب‌آوری کارکنان، خود کارکنان کانون تمرکز هستند. بر این اساس سازمان‌های دولتی بخشی از سرمایه‌گذاری‌ها را برای مدیریت تاب‌آوری کارکنان بر خود کارکنان متمرکز کرده‌اند. این طبقه اصلی شامل «سلامت جسمی کارکنان (بهداشت شخصی کارکنان و دانش‌افزایی تقویت‌کننده تاب‌آوری و احوال کلی کارکنان)»، «سلامت ذهنی (ذهن‌آسایی کارکنان و برپایی سیستم‌های ارتباطی و روحیه‌بخش)» می‌شود.

**طبقه فرعی ۱: سلامت جسمی کارکنان.** بی‌تردید حفظ سلامت جسمی، زیرساخت سلامت ذهنی و مرکز ثقل همه سرمایه‌گذاری‌های سازمان‌های دولتی برای مدیریت تاب‌آوری کارکنان بوده است. در این طبقه اقدامات اصلی ایجادکننده تاب‌آوری در کارکنان عبارت‌اند از: بهداشت شخصی کارکنان (مشمول بر استفاده از ماسک، دستکش، تعبیه حفاظ جداکننده حریم کارکنان در

برابر ارباب رجوع و سایر همکاران، چیدمان صندلی‌ها با فاصله، ابزارها و تجهیزات ضد عفونی شده و ارائه محلول‌های بهداشتی به خانواده کارکنان)، دانش‌افزایی تقویت‌کننده تاب‌آوری (اطلاع‌رسانی مستمر از پروفایل بیماری در سازمان، آموزش رعایت پروتکل‌ها، آموزش انطباق‌پذیری با فناوری‌های جدید دیجیتالی و آموزش انعطاف‌پذیری در کار) و احوال کلی کارکنان (چالش‌های فراروی کاری، چالش‌های زندگی شخصی، روابط با دیگران، منابع و تجهیزات متناسب با شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹، تجربه خود یا خانواده از بیماری کووید ۱۹، چالش‌های ایاب ذهاب، مراقبت و خدمات بهداشتی، چالش‌های مسکن، رهن، اجاره و چالش‌های اقتصادی).

«اگر جسم کارکنان آسیب نبیند و دچار بیماری کووید ۱۹ نشوند تاب‌آوری کارکنان در برابر سختی‌های دیگر مرتبط با بیماری کووید ۱۹ قابل تحمل‌تر خواهد بود». (شرکت‌کننده شماره ۲۵: فائزه).

«سازمان برای حفظ سلامت جسمی ما برنامه‌های خوبی در زمینه دانش مربوط به بیماری کووید ۱۹، بهداشت شخصی و در کل اوضاع و احوال کارکنان در شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ اجرا کرده است». (شرکت‌کننده شماره ۲۶: فریدون).

**طبقه فرعی ۲: سلامت ذهنی کارکنان.** در فرایند تاب‌آوری کارکنان، پاسداری از سلامت ذهنی می‌تواند زمینه‌ساز سلامت جسمی کارکنان باشد. سازمان دولتی برای ارتقای تاب‌آوری کارکنان در طی بحران همه‌گیری کووید ۱۹ برنامه‌هایی به‌منظور ایجاد، حفظ و بهبود سلامت ذهنی کارکنان تدارک دیده‌اند. این طبقه شامل ذهن‌آسایی کارکنان (برپایی محیط رفاه عاطفی، امیدبخشی به آینده، تزریق حس افتخار به کار در شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹، معنادار کردن کار در پرتو ایجاد تعهد به خدمت به مردم، تشویق کارکنان به ذهن‌آگاهی، ایجاد چابکی شناختی در کارکنان و لطیفه‌گویی در سازمان) و برپایی سیستم‌های ارتباطی و روحیه‌بخش (فعالیت‌های تیمی آنلاین، برقراری پیوند اجتماعی دیجیتال، همدلی با خانواده کارکنان و جلسات احوال‌پرسی جمعی) می‌شود.

«سازمان ما تلاش می‌کند روابط کارکنان در زمان بحران همه‌گیری کووید ۱۹ از طریق طراحی شبکه‌های اجتماعی حفظ شود و پیوندهای اجتماعی گذشته کارکنان مخدوش نشود». (شرکت‌کننده شماره ۲۷: دیبا).

«چه در زمان حضور کارکنان به‌صورت شیفتی و چه آنلاین سعی می‌کردیم با لطیفه‌گویی به آرامش یکدیگر کمک کنیم و بگوییم این وضعیت موقتی است و باید به آینده خوش‌بین بود و سازمان سعی می‌کرد با انواعی از برنامه‌ها ذهن کارکنان را آرامش دهد و آن‌ها را به‌عنوان

مدافعان خدمات عمومی کشور معرفی کند». (شرکت‌کننده شماره ۲۸: سحر).

**طبقه اصلی ۲: قابلیت‌های کارکنان.** کارکنان دارای قابلیت‌هایی هستند که اگر شکوفا شوند می‌توانند خود را با شرایط جدید انطباق دهند. سازمان‌های بخش دولتی ایران با به رسمیت شناختن این قابلیت‌ها تلاش کرده‌اند کارکنان را از طریق انواع مختلفی از آموزش‌ها به سبک‌ها و طرق مختلف برای کار در شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ آماده کنند. این طبقه اصلی شامل «شکوفایی قابلیت‌های تعاملی کارکنان از طریق آموزش»، «پرورش قابلیت‌های تاب‌آورانه کارکنان از طریق آموزش و یادگیری» و «قابلیت انطباق با شرایط کاری جدید» می‌شود.

**طبقه فرعی ۱: شکوفایی قابلیت‌های تعاملی کارکنان.** از آنجایی که انسان ماهیتی اجتماعی دارد تعامل انسانی می‌تواند آرام بسیاری از بحران‌ها را کاهش دهد. آموزش سازمانی توانسته است بر قابلیت‌های تعاملی کارکنان را در ابعاد زیر تأثیر بگذارد: «تعاملات مبتنی بر صداقت»، «تعاملات مبتنی بر فروتنی»، «تعاملات مبتنی بر انعطاف‌پذیری» و «تعاملات مبتنی بر همدردی».

«حضور روان‌شناسان در سازمان‌ها روحیه صداقت و همدلی در کار را در شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ در سازمان ما تقویت کرد». (شرکت‌کننده شماره ۲۹: نینا).

«فروتنی مدیران مافوق به‌خاطر انواعی از آموزش در شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ در سازمان ما رمز همراهی همه کارکنان سازمان برای اجرای تغییر بوده است». (شرکت‌کننده شماره ۳۰: سهیل).

**طبقه فرعی ۲: قابلیت‌های تاب‌آورانه.** بیشتر انسان‌ها می‌توانند خود را با شرایط جدید انطباق دهند اگر بتوان آن‌ها را آموزش داد. سازمان‌های بخش دولتی با برپایی انواعی از کارگاه‌ها و سخنرانی‌ها تلاش کرده‌اند قابلیت‌های تاب‌آوری کارکنان را در ساحت‌های زیر شکوفا کنند: «تاب‌آوری جسمی - ذهنی»، «تاب‌آوری عاطفی - اجتماعی» و «تاب‌آوری مالی - اقتصادی». «واقعیت این است که برخی از کارگاه‌ها بسیار روحیه‌بخش بودند و توانستند ما را از حیث ذهنی آرام کنند». (شرکت‌کننده شماره ۳۱: رها).

«برخی از آموزش‌ها در دوران همه‌گیری کووید ۱۹ مؤثر بوده است و باعث شده تا مقاومت ما در برابر شرایط فعلی ارتقا پیدا کند». (شرکت‌کننده شماره ۳۲: سپیده).

**طبقه فرعی ۳: قابلیت‌های انطباق با شرایط کاری جدید.** سازمان‌های دولتی ایران تلاش کردند با اتخاذ اقدامات راهبردی جدید که در تغییر در فناوری‌های سازمانی و محیط کاری انجام داده‌اند با برگزاری انواع جلسات یادگیری و آموزش، قابلیت سازگارشوندگی کارکنان را با شرایط جدید ارتقا دهند. از جمله قابلیت‌های این طبقه عبارت‌اند از: «انعطاف‌پذیری در انجام کارهای

سازمانی»، «توازن‌دهی در کار- زندگی»، «سازگار شدن با سبک‌های تعاملی جدید درون و برون سازمانی» و «توانمند شدن برای کار با ابزارها و منابع کاری جدید». «آموزش‌هایی که سازمان به‌صورت مجازی برگزار کرد توانست ما را برای کار در شرایط جدید توانمند کند». (شرکت‌کننده شماره ۳۳: محمدحسین). «با تغییر در محیط کاری خود را به‌روز می‌کردیم. آموزش‌های سازمانی ما را برای کار با فناوری جدید و سبک‌های تعاملی جدید آشنا کرد». (شرکت‌کننده شماره ۳۴: مهسا).

### بحث

هدف نهایی این پژوهش واکاوی راهبردهای سازمان‌های دولتی ایران برای ایجاد، حفظ و ارتقای تاب‌آوری کارکنان در دوران بحران همه‌گیری کووید ۱۹ بوده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بخش دولتی ایران با اتکاء به امکانات موجود خود و تحت شدیدترین تحریم‌ها در سه عرصه کلی: سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و کارمنداغزاری دست به تدوین راهبردهایی برای مقاوم کردن کارکنان خود به‌منظور استمرار ارائه خدمات عمومی به شهروندان زده‌اند. یافته‌های این پژوهش نوعی گونه‌شناسی جدید علمی از انواع راهبردهای سازمانی به ادبیات تاب‌آوری کارکنان ارائه می‌دهد و از طرف دیگر چارچوبی برای راهنمای عملی مدیران برای شناخت عرصه‌های مختلف اثرگذار بر ظرفیت تاب‌آوری کارکنان عرضه می‌کند. اگرچه در پژوهش‌های مختلف به‌صورت پراکنده به عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان اشاره شده است ولی تاکنون، چارچوبی جامع به‌عنوان راهنمای پژوهش در زمینه تاب‌آوری کارکنان و همین‌طور راهنمای عمل راهبرد-نگاری مدیران برای مدیریت تاب‌آوری کارکنان در دوران بحرانی نظیر همه‌گیری کووید ۱۹ ارائه نشده است. از طرف دیگر، بسیاری از عناصر موجود در این مدل در پژوهش‌های گذشته نیز تأیید شده است.

در زمینه راهبردهای سخت‌افزاری به‌ویژه فناوری‌های سازمانی و به‌طور خاص دیجیتالی کردن سازمان در دوران همه‌گیری کووید ۱۹ پژوهش‌های چندانی انجام نشده است ولی به‌طور مستقیم به پیوند دیجیتالی کردن سازمان و تاب‌آوری کارکنان اشاره شده است (مثلاً، Kuusisto, 2017; Dannenberg et al, 2020; Horgan et al, 2020; Anthony Jnr & Abbas Petersen, 2021; Härmand, 2021). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد سازمان‌های دولتی ایران در این زمینه عمدتاً بر دیجیتالی کردن درون سازمانی و دیجیتالی کردن برون سازمانی متمرکز بوده‌اند. این روند با ظهور کووید ۱۹ در سراسر جهان نیز رشد چشم‌گیری داشته است (Gabryelczyk, 2020). فناوری‌های دیجیتال از طریق کاهش حضوری کارکنان

در سازمان با سرعت بخشی به ارائه خدمات و اطلاعات و همین طور کاهش تماس مستقیم شهروندان و ارباب رجوع ها و در نتیجه کاهش استرس کارکنان بر تاب آوری کارکنان تأثیر می-گذارد (Katz et al, 2020; Appolloni et al, 2021).

علاوه بر فناوری های سازمانی در حوزه سخت افزاری سازمان های دولتی راهبردهایی برای ارتقای تاب آوری کارکنان در محیط کاری (مشمول بر محیط کاری سازمانی و محیط کاری شغلی) انجام داده اند. این یافته که محیط کاری مناسب می تواند نقش مهمی در ایجاد، حفظ و ارتقای تاب آوری کارکنان داشته باشد با پژوهش های متعددی همخوانی دارد (مثلاً، Macky & Boxall, 2007; Fletcher & Sarkar, 2013; Bardoel et al, 2014; Britt et al, 2016; Kossek & Perrigino, 2016; Shaw et al., 2016; Malik & Garg, 2017; Tonkin et al, 2018; Khan et al, 2019; Teng-Calleja et al, 2020,a,b; Ngoc Su et al., 2021; Ojo et al., 2021). بر این اساس مدیران دولتی با مداخله در محیط کاری کلی سازمان و محیط شغلی آن ها تلاش کرده اند با فراهم آوردن شرایط خاص متناسب با اوضاع و احوال ناشی از بحران همه گیری کووید ۱۹ کارکنان را در برابر این بحران مقاوم کنند. نقش مداخله در محیط کاری به طور خاص برای تأثیر گذاری بر ظرفیت تاب آوری کارکنان از سوی برخی پژوهش ها تأیید شده است (Cooper, 2014; Franken et al, 2019; Ojo et al, 2021).

سازمان های دولتی در عرصه نرم افزاری نیز دست به اتخاذ انواعی از راهبردها و اقدامات زده اند تا بر ظرفیت تاب آوری کارکنان تأثیر بگذارند. راهبردهای مبتنی بر تقویت فرهنگ اداری تاب آور (از طریق ایجاد ارزش ها، هنجارها و رفتارهای مقوم تاب آوری کارکنان) به عنوان راهی برای ارتقای ظرفیت تاب آوری کارکنان یکی از یافته های این پژوهش است که در آثار علمی متعددی بر نقش فرهنگ در تاب آوری تأکید شده است (مثلاً، Waite & Richardson, 2004; Everly. 2011; Everly et al, 2013; Mujtaba et al, 2020; Daum & Maraist, 2021).

در عرصه راهبردهای نرم افزاری، تمرکز بر تعاملات و ارتباطات به عنوان خزانه زاینده اثرگذار بر ظرفیت تاب آوری کارکنان از یافته های دیگر این پژوهش است که در بسیاری از پژوهش های علمی تأثیر تعاملات بر تاب آوری ذکر شده است (برای مثال: Connor & Davidson, 2003; Everly et al., 2013; Bardoel et al., 2014; Britt et al., 2016; Khan et al., 2019; Spicer, 2020; Zarnadze & Kasradze, 2020; Daum & Maraist, 2021; Ojo et al., 2021).

یافته های این پژوهش نشان می دهد برخی از مدیران دولتی معتقد بودند که با توجه به اینکه بحران ها شرایط اضطراری را ایجاد می کنند و فرصت اقدامات راهبردی بلندمدت نیست؛ مدیران دولتی باید «مدیریت تغییر سازمان» را در وضعیت بحران پیش آمده طوری هدایت کنند که

زمینه‌ساز تاب‌آوری کارکنان شود. این یافته پژوهش حاضر با برخی از آثار علمی در حوزه تاب‌آوری کارکنان مطابقت دارد (مثلاً، Hoopes & Kelly, 2004; Britt et al., 2016; Kovoov-Misra, 2020). بر این اساس مدیران بخش دولتی ایران تلاش کرده‌اند با سرمایه‌گذاری در فرایند مدیریت تغییر بر ظرفیت تاب‌آوری کارکنان تأثیر بگذارند. مطالعات آثار علمی متعدد در حوزه تاب‌آوری کارکنان وجود دارد. برای نمونه پژوهش‌ها (برای مثال:

Macky & Boxall, 2007,a,b; Youssef & Luthans, 2007; Avey et al., 2009; Iacoviello & Charney, 2014; Britt et al., 2016; Kuntz et al., 2017; Khan et al., 2019; Liu et al., 2019; Ngoc Su et al., 2021; Ojo et al., 2021; Zhu & li, 2021) نشان می‌دهد که تمرکز روی قابلیت‌های ذاتی کارکنان، سلامت شخصی آن‌ها را توجیه‌پذیر می‌کند. بر این اساس این نوع راهبردهای که از آن با عنوان راهبردهای مبتنی بر کارمندمحوری یا کارمنداافزایی یاد می‌شود یکی از عرصه‌های مهم اقدامات راهبردی مدیران دولتی برای ارتقای تاب‌آوری کارکنان بوده است. بر این اساس یافته‌های این پژوهش در حوزه سلامت جسمی و ذهنی کارکنان به‌عنوان عوامل مهم ارتقای ظرفیت تاب‌آوری کارکنان از سوی برخی از پژوهش‌ها تأیید شده است (برای مثال: Kabat-Zinn, 2005; Bardeol et al., 2014; Britt et al., 2016; Tonkin et al., 2018; Rodrigo & Maghuyop, 2020).

همین‌طور یافته‌های این پژوهش در زمینه تعاملات و روابط در سازمان به‌عنوان عامل مهم در ارتقای ظرفیت تاب‌آوری کارکنان با برخی از پژوهش‌ها مطابقت دارد (برای مثال: Connor & Davidson, 2003; Fletcher & Sarkar, 2013; Britt et al., 2016; Seville, 2018; Rodrigo & Maghuyop, 2020; Ojo et al., 2021).

در نهایت به‌طور خلاصه باید گفت سازمان‌های دولتی ایران در شدیدترین تحریم‌ها تلاش کرده‌اند در حد سرمایه‌های مالی و توان مدیریتی راهبردهای خود را در سه عرصه «سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و کارمنداافزایی» بازآرایی کنند تا بتوانند کارکنان خود را تاب‌آور و پایمند به استمرار خدمات عمومی به شهروندان کنند. یافته‌های این پژوهش ضمن ارتقای ظرفیت نظری تاب‌آوری کارکنان، رهنمودهای عملی مفیدی برای مدیران دولتی سایر کشور برای داشتن یک چارچوب عملی به‌منظور راهبردنگذاری در تاب‌آوری کارکنان عرضه می‌دارد.



## مآخذ

- Agrawal, P. (2014). Effect of uncertain and turbulent environment on organizational design. *Economic & Business Journal*, 5(1), 11-24.
- Anthony Jnr, B., & Abbas Petersen, S. (2021). Examining the digitalisation of virtual enterprises amidst the COVID-19 pandemic: a systematic and meta-analysis. *Enterprise Information Systems*, 15(5), 617-650.
- Appolloni, A., Colasanti, N., Fantauzzi, C., Fiorani, G., & Frondizi, R. (2021). Distance Learning as a Resilience Strategy during Covid-19: An Analysis of the Italian Context. *Sustainability*, 13(3), 1388.
- Athota, V., Budhwar, P., & Malik, A. (2020). Influence of personality traits and moral values on employee well-being, resilience and performance: A cross-national study. *Applied Psychology*, 69(3), 653-685.
- Avey, J., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Boin, A., & Renaud, C. (2013). Orchestrating joint sensemaking across government levels: Challenges and requirements for crisis leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 41-46.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.
- Caniëls, M., & Hatak, I. (2019). Employee resilience: Considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1-32.
- Connor, K., & Davidson, J. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.
- Cooke, F., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.
- Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466-2471.

- Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., & Wiedeman, C. (2020). Digital Transition by COVID 19 Pandemic? The German Food Online Retail. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111(3), 543-560.
- Daum, D., & Maraist, C. (2021). The importance of culture in the era of COVID-19. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 160-162.
- Edeh, F. O., Ugwu, J. N., Ikpore, I. M., Udeze, C. & Ogburn, V. O. (2018). Workplace democracy and employee resilience in Nigerian hospitality industry. *American Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 147-162.
- Everly, G. S. (2011). *Building a resilient organizational culture*. Harvard Business Review, 10(2), 109-138.
- Everly, G., Smith, K., & Lobo, R. (2013). Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 15(2), 123-128.
- Farazmand, A. (2009). Hurricane Katrina, the crisis of leadership, and chaos management: Time for trying the 'surprise management theory in action'. *Public Organization Review*, 9(4), 399-412. Doi: 10.1007/s11115-009-0099-2
- Farazmand A., & Danaeefard. H. (2021). Crisismanship under the most severe sanctions: Lessons learned from the Iranian Government's Responses to the COVID-19. *International Journal of Public Administration*, 44(11-12), 1-16.
- Farazmand, A., & Danaeefard, H. (2021). Iranian government's responses to the coronavirus pandemic (COVID-19): An empirical analysis. *International Journal of Public Administration*, 44 (11-12), 931-942. doi:10.1080/01900692.2021.1903926
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12-23. doi:https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research: Theory, method and applications*. Housand Oaks, CA: Sage.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2019). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 accelerated digital transformation? Initial lessons learned for public administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309.
- Gillispie, S., Britt, T., Burnette, C., & McFadden, A. (2016). Employee mental health treatment seeking: Perceptions of responsibility and resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(1), 1-18.

- Graneheim, U., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126-150.
- Hamalainen, T., Kosonen, M., & Doz, Y. L (2012). Strategic Agility in Public Management. (March 12, 2012). INSEAD Working Paper No. 2012/30/ST. Available at <http://ssrn.com/abstract=2020436>.
- Härmand, K. (2021). Digitalisation before and after the Covid-19 crisis. *ERA Forum*, 22(1), 39-50.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
- Hobfoll, S. E. (2010). *Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience*. In S. Folkman (Eds.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping*. 127-147. Oxford University Press.
- Holzer, M., & Newbold, S. (2020). A call for action: public administration, public policy, and public health responses to the COVID-19 pandemic. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 450-454. Doi: 10.1177/0275074020941666
- Hoopes, L., & Kelly, M. (2004). *Managing change with personal resilience*. NC: Mark Kelly Books.
- Horgan, D., Hackett, J., Westphalen, C. B., Kalra, D., Richer, E., Romao, M., . . . Montserratm, A. (2020). Digitalisation and COVID-19: The perfect storm. *Biomedicine Hub*, 5(3), 1-23.
- Huang, Q., Xing, Y., & Gamble, J. (2016). Job demands-resources: a gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1323-1341.
- Iacoviello, B., & Charney, D. (2014). Psychosocial facets of resilience: implications for preventing posttrauma psychopathology, treating trauma survivors, and enhancing community resilience. *European journal of psychotraumatology*, 5(1), 1-10 23970.
- Iacovino, N., Barsanti, S., & Cinquini, L. (2017). Public organizations between old public administration, new public management and public governance: the case of the Tuscany region. *Public Organization Review*, 17(1), 61-82.

- Jørgensen, T., Hansen, H., & Antonsen, M. (1998). Public organizations, multiple constituencies, and governance. *Public Administration*, 76(3), 499-519.
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness* (15th anniversary ed.). Delta Trade Paperback/Bantam Dell.
- Kaplan, S., Bradley-Geist, J., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A., & Lindsey, A. (2014). A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 367-380.
- Katz, R., Callorda, F., & Jung, J. (2020). Can Digitization Mitigate COVID-19 Damages? Evidence from Developing Countries. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3600829>
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., & Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1342-1369.
- Koliba, C., Meek, J. W., & Zia, A. (2011). *Governance networks in public administration and public policy*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Kossek, E., & Perrigino, M. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729-797.
- Kovoor-Misra, S. (2020). *Crisis management: Resilience & change*. UK: SAGE Publications, Inc.
- Krishnamara, S., & Ror, K. B. (2020). How should business leaders respond to the Covid-19 crisis? Retrieved From <https://www2.Deloitte.Com/Th/En/Pages/Deloitte-Private/Articles/How-Should-Business-Leadersrespond-To-The-Covid-19-Crisis-Th.Html>
- Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419-435.
- Kuntz, J., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(3), 341-362.
- Kuye, J. O. (2007). The role of public administration in leadership and governance: A review of civics, citizenship and political education. *Journal of Public Administration*, 42(7), 597-613.

- Lai, A. Y. (2012). Organizational collaborative capacity in fighting pandemic crises: a literature review from the public management perspective. *Asia Pacific Journal of Public Health*, 24(1), 7-20.
- Lemonakis, C., & Zairis, A. (2020). *Crisis management and the public Sector: Key trends and perspectives*. In A. Rozanov, A. Barannikov, O. Belyaeva, & M. Smirnov (Eds.), *Public sector crisis management*. 85-95. LONDON: IntechOpen. doi:10.5772/intechopen.90855
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Liu, Y., Cooper, C., & Y. Tarba, S. (2019). Resilience, wellbeing and HRM: a multidisciplinary perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1227-1238.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Malik, P. & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631.
- Meredith, L., Sherbourne, C., Gaillot, S., Hansell, L., Ritschard, H., Parker, A., & Wrenn, G. (2011). *Promoting psychological resilience in the US military*. *Rand health quarterly*, 1(2), PMID: PMC4945176.

- Mujtaba, B. G., Mesa, N. F., McGee, S., Mears, S. O., & Moncada, F. S. (2020). Distinctive HR policies and practices to create a workplace “where working is a pleasure” amid the Covid-19 pandemic: The organizational culture of Publix Super Markets, Inc. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 125148-125159.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H., Nguyen, 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(16), 1-17.
- Nguyen, Q., Kuntz, J., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: the moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45(2), 13-21.
- Ojo, A., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902-2923.
- Olowu, D., & Sako, S. (2002). *Better governance and public policy: capacity building for democratic renewal in Africa*. Bloomfield: Kumarian.
- Pink-Harper, S., & Rauhaus, B. (2017). Examining the impact of federal employee wellness programs and employee resilience in the federal workplace. *Journal of Health and Human Services Administration*, 40(3), 353-387.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 2(4), 193-196.
- Richard, E. (2020). Developing employee resilience: The role of leader-facilitated emotion management. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 387-403.
- Rodrigo Jr, B., & Maghuyop, R. (2020). Work context and social support climate as determinants of organizational resilience among librarians. *The University of Mindanao*, 1, 121-131.
- Roman, A. (2016). The determinants of public administrators’ participation in policy formulation. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 102-129. doi:10.1177/0275074015577799
- Seville, E. (2018). Building resilience: how to have a positive impact at the organizational and individual employee level. *Development and Learning in Organizations*, 32(3), 15-18. doi:https://doi.org/10.1108/DLO-09-2017-0076
- Shaw, J., McLean, K., Taylor, B., Swartout, K., & Querna, K. (2016). Beyond resilience: Why we need to look at systems too. *Psychology of Violence*, 6(1), 34-48.

- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors towards organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Southwick, S., Bonanno, G., Masten, A., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5(1), 25338. doi:10.3402/ejpt.v5.25338
- Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.
- Teng-Calleja, M., Caringal-Go, J., Manaois, J., Manaois, J., Isidro, M., & Zantua, R. (2020). Examining organizational response and employee coping behaviors amid the COVID-19 pandemic. *The Journal of Behavioral Science*, 15(3), 34-50.
- Teng-Calleja, M., Hechanova, M., & Sabile, P. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 391-411. doi:https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2019-0122
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.
- Van der wal, Z. (2020). Being a public manager in times of crisis the art of managing stakeholders, political masters, and collaborative networks. *Public Administration Review*, 80(5), 759-764. doi:https://doi.org/10.1111/puar.13245
- Waite, P. & Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resilience training in the work site. *Journal of Allied Health*, 33(3), 178-183.
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Zarnadze, N., & Kasradze, T. (2020). Strong organizational culture—an effective tool for companies to survive in a pandemic world. *European Journal of Language and Literature*, 6(2), 55-67. Retrieved from [http://journals.euser.org/files/articles/ejls\\_v6\\_i2\\_20/Zarnadze.pdf](http://journals.euser.org/files/articles/ejls_v6_i2_20/Zarnadze.pdf)
- Zhu, Y., & Li, W. (2021). Proactive personality triggers employee resilience: A dual-pathway model. *Social Behavior and Personality*, 49(2), 1-11.