

## Research Paper

# Conceptualization of Employees' Discourses Regarding Resilience Building Strategies in Public Sector Organizations: A Research Based on Q Methodology

Atiye Sedaghat<sup>1</sup> , Hassan DanaeeFard\*<sup>2</sup> , Seyed Hosein Kazemi<sup>3</sup> , Ahmadali Khaef elahi<sup>4</sup> 

<sup>1</sup>. PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup>. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

<sup>3</sup>. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup>. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.



10.22080/shrm.2023.25035.1450

**Received:**

February 14, 2023

**Accepted:**

March 19, 2023

**Available online:**

April 13, 2023

**Keywords:**

Employee resilience, Human resource management, public organizations, Q methodology, Qualitative content analysis

## Abstract

One of the challenges facing Iran's public administration is strengthening employees' resilience in the time of the country's crises because government organizations can effectively lead and manage crises with their human resources. Several pieces of research have been conducted on the strategies of the administrative system to promote the resilience of public sector employees, but these strategies have been established based on the managers' and rulers' view of organizations. An important gap in this field is the lack of employees' views on ways of strengthening their resilience. The ultimate goal of this research is to conceptualize employees' discourses regarding the strategies to increase the resilience of the employees in the crisis situation (here COVID-19) using Q methodology. In response to the research questions, six factors emerged in the light of factor analysis, and at the end, the implications of these mental models for the theory and practice of employee resilience were discussed by researchers and policymakers.

\*Corresponding Author: Hassan DanaeeFard

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

**Email:** hdanaee@modares.ac.ir

## Extended abstract

### 1. Introduction

The dominant method in previous human resource management research has been to evaluate the methods used in this field based on the reports of human resource managers. These reports reflected the human resource management strategies considered by the managers, which may be different from the way employees perceive the strategies in the whole organization (Kehoe & Wright, 2013). Human resource management strategies lead to a favorable attitude in employees if there is compatibility between the designed human resource management strategies and what employees want (Bowen & Ostroff, 2004) to strengthen the resilience of employees. Therefore, the aim of this research is to find the strategies for creating resilience from the perspective of the employees themselves, so that from their point of view, a new path can be created regarding this topic.

In general, investigating the mentality of employees regarding solutions that strengthen resilience among them is one of the main concerns of this research; because the lack of employees' perspective on resilience and the actions that are dictated by managers on the employees will make the costs incurred by organizations ineffective. Therefore, the solution to this issue is to discover the employees' points of view, and this research is very important because by studying the mentality of employees, it is possible to fill the existing gap in this field, create new knowledge, and improve the literature, thereby improving the actions of managers. Although some researchers have claimed that several factors affect the resilience of employees, leadership (supportive supervision), learning culture and supportive work environment (supportive team and organization), and the support provided by the organization are considered the most important factors. Researchers asserted that a supportive organization has a vital role in creating resilient behaviors in employees (Kuntz et al, 2016). In another study by Kuntz et al. (2017), it was revealed that performance feedback (from the job and the supervisor) is positively related to

employee resilience. Moreover, Zhu & Li (2021) claimed that pioneering personalities can also affect the resilience of employees. However, what has been neglected so far is that the strategies for creating resilience have not been examined from the perspective of the employees themselves. Although some researchers have addressed the role of human resource management activities in creating employee resilience in the private sector (Mellahi, 2007; O'Keeffe, 2017; Ekanayake & Gamage, 2018), various mechanisms in the field of creating and improving the resilience of employees in government organizations have not been investigated.

And despite the previous literature in this field has pointed to some human resources measures such as job design, information flow, granting benefits to employees, employee development, supportive culture, training and development, feedback to employees, flexible work schedule, support of colleagues, and intra-organizational social interaction (Khan et al, 2019) and discussed different methods through which human resource activities can affect resilience (Bardoel et al, 2014; Robertson et al, 2015), no research has been implemented to examine the strategies of strengthening resilience in crisis conditions from the perspective of the employees themselves.

Considering the lack of knowledge in the field of employee resilience due to not taking into account the employees' point of view and just focusing on the managerial view, and also considering that past research about resilience in government organizations has rarely been repeated and the employees' voice has been marginalized, the present research can fill the gap in the literature.

Therefore, the present research followed a Q method and aimed to determine the mindsets of employees toward the strategies for creating employee resilience in government organizations. The findings of this research can strengthen the resilience literature; because it produces knowledge about employees' views on resilience that has been missing until now, and by expanding knowledge in this field, it can provide useful solutions for policymakers and human

resource managers in government organizations and help future researches in the field of resilience. In the following sections, in order to achieve the purpose of the research, the background of the research is examined first. Then, the method of conducting the research and the findings are stated, and finally, the discussion and conclusions are presented.

## 2. Research Methods

A synthetic research design was used to answer the research questions. In the first stage, qualitative research was used to find statements, and the qualitative content analysis method was used to analyze the data of this stage. In the second stage, the Q methodology was utilized to obtain the findings of this research.

## 3. Results

In this research, the employees' viewpoints were investigated in relation to strategies to create resilience in public organizations. According to the rotated factor matrix values, participants had a role in the formation of different factors of creating resilience as follows: 11 participants (numbers 19, 2, 14, 4, 18, 5, 36, 38, 29, 12, and 1) in the formation of the first factor, 6 participants (numbers 40, 24, 34, 9, 10, and 23) in the formation of the second factor, 4 participants (numbers 33, 26, 7, and 25) in the formation of the third factor, 4 participants (numbers 37, 6, 30, and 11) in the formation of the fourth factor, 5 participants (numbers 35, 3, 32, 28, and 20) in the formation of the fifth factor, and 3 participants (number 39, 31, and 27) in the formation of the sixth factor. However, based on these results, it can be stated that 33% of the opinions about the role of human resources management in creating employee resilience clearly showed the importance of employees for the organization (the first factor) in strengthening resilience, of course, if basic and appropriate indicators (such as paying attention to the self-esteem of employees and strengthening their morale) are considered for them. Among these, 18% believed in enriching the work environment (the second factor) to create resilience. Moreover, 12% of people's mentality was flexible to crisis-oriented planning (the third factor) and considered a supportive environment as an important factor in creating resilience. Also, 12% of them believed

that transformation should be made in the processes (the fourth factor) in order to promote resilience and 15% were concerned that there should be constructive interactions among employees (the fifth factor) to create resilience. The final 9% were thinking about organizational democracy that institutionalizes resilience in employees

## 4. Conclusion

This research examined public sector employees' views regarding strategies for creating resilience and included a broad look at the literature on resilience as well as a wide body of knowledge about it. It also created a tool for examining the individual mindset of the participants and invited them to express their opinions about what creates resilience. Finally, this study provided detailed findings on HR practices to enhance employee resilience. The findings of this research showed that employees of government organizations have different views on human resource measures to strengthen resilience. Many subjective opinions and beliefs emerged during this study and were further clarified by interviews after sorting. The results of the research show that the participants' beliefs about human resource actions in strengthening resilience appear in six main factors as a result of Q sorting. These factors are resilience in the light of creating a sense of being important in the organization, resilience in the light of enriching the environment work in the organization, resilience in the light of crisis-oriented planning, resilience in the light of the transformation of processes, resilience in the light of constructive interactions in the organization, and resilience in the light of the evolution of organizational democracy.

In conclusion, it can be said that the participants who defined resilience in the light of creating a sense of being important in the organization, mostly agreed with the statements which showed that self-esteem and strengthening the morale of employees are important for the employees' resilience in the organization. Those statements even showed the group's familiarity with the independence of their action in participating in decision-making. Following agreement with the above statements, the participants believed that doing things in absentia is very helpful to strengthen resilience in crisis.

On the other hand, the participants supporting resilience in the light of enriching the work environment in the organization paid more attention to the arrangement and design of the work environment. In most cases, the employees in this group tended to agree with statements that wanted to transform the work environment. For example, they were in favor of flexible work scheduling and managing relations with citizens, and transmitting sufficient information about the upcoming crisis was of great importance to them.

In addition, the next group that considered resilience in the light of crisis-oriented planning acknowledged that new planning should be created to face change and new styles should be established for resilience against crisis, and the organization should have plans to use different methods to maintain the health of employees and to be able to interact with each other at all times.

Also, the fourth group can be considered the supporters of resilience in the light of process transformation; because creating a job rotation and a calm atmosphere was one of the things that the defenders of this group had pointed out, and helping to keep employees calm in crisis was one of the important measures that an organization should take for its employees and always create a way for employees to become more resilient in difficult situations by employing psychological consultants. On the other hand, the next group of resilience advocates is in the light of constructive interactions in the organization and considers the promotion of resilience in employees to require constructive cooperation between them and also attaches great importance to providing a suitable platform for creating intimacy between employees and a sense of belonging to the organization.

Finally, the last group of participants was those who defined resilience in the light of

organizational democracy and believed that creating social networks and promoting new values help to create resilience among employees. They also considered creating a free platform for employees to express their thoughts on an important issue. The findings of this research are consistent with different views of resilience as mentioned earlier. In addition, by examining the mentality of employees, some indicators were obtained, which were not found in the previous studies. For example, factors such as defending employees' self-esteem against adversity, hiring psychological consultants to help employees, and fostering employees who care wholeheartedly about the organization.

The results of this research are important because they create various measures for government organizations to strengthen resilience in their employees and force managers to look at the issue of resilience from the employees' point of view this time and come up with new solutions by applying their opinions to make employees more resilient in crisis situations.

#### **Funding:**

There is no funding support.

#### **Authors' contribution:**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

#### **Conflict of interest:**

The authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments:**

The authors appreciate all the scientific consultants in this article as well as the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for their cooperation.

علمی

## مفهوم‌پردازی گفتمان‌های کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌های بخش دولتی: پژوهشی بر مبنای روش‌شناسی کیو

عطیه صداقت<sup>۱</sup> ID، حسن دانا بی‌فرد<sup>۲\*</sup> ID، سید حسین کاظمی<sup>۳</sup> ID، احمدعلی خائف الهی<sup>۴</sup> ID

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.



10.22080/shrm.2023.25035.1450

### چکیده

یکی از چالش‌های فراروی مدیریت دولتی ایران، تقویت تاب‌آوری کارکنان در شرایط مواجهه کشور با انواع بحران‌هاست، زیرا سازمان‌های دولتی با اتکا نیروی انسانی خود می‌توانند راهبری و مدیریت برخورد با انواع بحران‌ها را به‌صورت اثربخش انجام دهند. پژوهش‌های متعددی در مورد راهبردهای نظام اداری برای ارتقای تاب‌آوری کارکنان بخش دولتی انجام شده است؛ ولی این راهبردها مبنی بر نگاه مدیران و حکمرانان سازمان‌ها اقامه شده است. شکاف دانش مهم در این زمینه، نبود نگاه خود کارکنان در باب راه‌های تقویت تاب‌آوری آن‌ها است. هدف غایی این پژوهش مفهوم‌پردازی گفتمان‌های خود کارکنان در مورد راهبردهای بالابردن تاب‌آوری کارکنان در شرایط بحران (مثل کرونا) با استفاده از روش‌شناسی کیو بوده است. در پاسخ به پرسش‌های پژوهش شش گفتمان ذهنی (تاب‌آوری در پرتو ایجاد حس مهم بودن در سازمان، تاب‌آوری در پرتو غنی‌سازی محیط کاری در سازمان، تاب‌آوری در پرتو برنامه‌ریزی بحران محور، تاب‌آوری در پرتو تحول فرایندها، تاب‌آوری در پرتو تعاملات سازنده در سازمان و تاب‌آوری در پرتو تحول دموکراسی سازمانی) در پرتو تحلیل عاملی پدید آمدند و در پایان دلالت‌های این الگوهای ذهنی برای نظریه و عمل تاب‌آوری کارکنان برای دانش‌پژوهان و خطمشی‌گذاران بحث شد.

تاریخ دریافت:

۲۵ بهمن ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۲۸ اسفند ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۴ فروردین ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

تاب‌آوری کارکنان؛ مدیریت منابع انسانی؛ سازمان‌های دولتی؛ روش‌شناسی کیو؛ پژوهش کیفی

### ۱ مقدمه

در دست‌های فعالیت‌های روزمره کارمندان مستقر در بخش دولتی نهفته است، بنابراین سازمان‌های دولتی به نیروی کار تاب‌آور نیاز دارند تا چالش‌های فراروی خود نظیر محدودیت‌های بودجه‌ای، افزایش مطالبات ذی‌نفعان، تنش‌ها و تناقضاتی که زیربنای بخش اعظم انجام امور در بخش دولتی و حکمرانی ملی است و غالباً از ضرورت تعادل بین منافع ذی‌نفعان مختلف نشأت می‌گیرد را مدیریت کنند (Franken et al., 2019) از همین رو دولت‌ها نیازمند به نیروی کار تاب‌آوری هستند که نهایتاً در مواجهه با چالش‌ها و بحران‌های فراروی (مانند کرونا)، خود را حفظ کنند، بلکه بتوانند تقاضاهای شهروندان برای

سازمان‌های دولتی ابزار اصلی حکمرانی ملی هستند (Christensen et al., 2018; Hasan, 2019) زیرا نقش حلقه واسطه بین نظام سیاسی و جامعه را ایفا می‌کنند. این سازمان‌ها در محیطی پرتلاطم فعالیت می‌کنند (Chandra & Kumar, 2018; Cook, 2020) که اجرای اثربخش خطمشی‌های عمومی در گرو "چابکی راهبردی" است (Lewis et al., 2014). ظهور و بروز این چابکی سازمانی

\* نویسنده مسئول: حسن دانا بی‌فرد

آدرس: استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
ایمیل: hdanaee@modares.ac.ir

۱. واکنش‌های منعطف و پیشگامانه به تقاضاهای مستمراً در حال تغییر

دیگته می‌شود باعث بی‌ثمر شدن هزینه‌ها می‌شود که سازمان‌ها متحمل می‌شوند؛ بنابراین راحل این موضوع کشف دیدگاه کارکنان است و این پژوهش از این منظر بسیار مهم است که با مطالعه ذهنیت کارکنان می‌توان شکاف موجود در این زمینه را پر کند و با مطالعه آن دانش جدیدی ایجاد کند و ادبیات را ارتقا دهد و از این طریق عمل مدیران را بهبود بخشد. علی‌رغم اینکه برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عوامل متعددی بر تاب‌آوری کارکنان تأثیرگذارند از جمله: رهبری (نظارت حمایتی)، فرهنگ یادگیری و محیط کار حمایتی (تیم و سازمان حمایتی) و حمایتی که از طرف سازمان صورت می‌گیرد مهم‌ترین عامل تاب‌آوری کارکنان است و نشان می‌دهد که یک سازمان حمایتی یک عامل مهم برای ایجاد رفتارهای تاب‌آورانه در کارکنان است (Kuntz et al., 2016) و همچنین در پژوهش دیگری توسط کانتز و همکارانش<sup>۱</sup> (۱۰۱۷) نشان داده شد که بازخورد عملکرد (از طرف شغل و سرپرست) به‌طور مثبت با تاب‌آوری کارکنان ارتباط دارد و شخصیت‌های پیشگامانه بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر می‌گذارند (Zhu & Li, 2021). باین‌حال آنچه تاکنون مغفول مانده است آن است که راهبردهای ایجاد تاب‌آوری از نگاه خود کارکنان بررسی نشده است. اگرچه برخی از پژوهش‌ها به نقش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ایجاد تاب‌آوری کارکنان در بخش خصوصی (Mellahi, 2007; O'Keeffe, 2017; Ekanayake & Gamage, 2018) پرداخته‌اند؛ ولی تاکنون سازوکارهای مختلف در عرصه ایجاد و ارتقای تاب‌آوری کارکنان در سازمان‌های دولتی بررسی نشده است.

درحالی‌که پژوهش‌های گذشته به برخی از اقدامات منابع انسانی از جمله طراحی شغل، جریان اطلاعات، اعطای مزایا به کارکنان، توسعه کارکنان، فرهنگ حمایتی، آموزش و توسعه، بازخورد به کارکنان، برنامه کاری منعطف، پشتیبانی همکاران و تعامل اجتماعی درون‌سازمانی اشاره کرده‌اند (Khan et al., 2019) و همچنین به روش‌های مختلفی که فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند از طریق آن‌ها بر تاب‌آوری تأثیر بگذارد، پرداختند (Bardoel et al., 2014; Robertson et al., 2015) اما پژوهشی که از نگاه خود کارکنان به بررسی لایه‌های تقوالت تاب‌آوری در شرایط بحران بپردازد، صورت نگرفته است.

نظر به کمبود دانش در زمینه تاب‌آوری کارکنان به علت در نظر نگرفتن دیدگاه کارکنان و نگاه صرف مدیریتی و با توجه به اینکه پژوهش‌های گذشته در مورد تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی به‌ندرت تکرار شده است و در نهایت صدای کارمندان به حاشیه رانده شده است؛ لذا وجود پژوهش حاضر می‌تواند خلأ موجود در ادبیات را پر کند.

بنابراین، پژوهش حاضر بر مبنای کیو این هدف را دنبال می‌کند که ذهنیت‌های کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری کارکنان در سازمان‌های دولتی را مشخص سازد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند ادبیات تاب‌آوری را تقویت کند؛ زیرا در مورد دیدگاه کارکنان در مورد تاب‌آوری دانشی تولید

خدمات عمومی مناسب را برآورده سازند (Lengnick-Hall et al., 2011). با توجه به تأثیرات گسترده‌ای که کرونا به علت قرنطینه و فاصله‌گذاری اجتماعی بر سلامت روان و رفاه افراد داشت (Barzilay et al., 2020; Brooks et al., 2020; Daly et al., 2020; Ghebreyesus, 2020; Lai et al., 2020; O'Connor et al., 2021; Preti et al., 2020; Prime et al., 2020; Qiu et al., 2020; Song et al., 2020; Tian et al., 2020; Vindegaard & Benros Vinkers et al., 2020). در پی آن جوامع توانستند شرایط خود را بهبود دهند مثلاً، آن‌ها دست به فعالیت‌های اجتماعی و مشارکتی زدند (مانند خدمات داوطلبانه و کمک به یکدیگر) (Broomell et al., 2020; Campos-Mercade et al., 2020) که در نهایت همه این تلاش‌ها به تغییرات روان‌شناختی مثبت کمک کرد که می‌توان آن را رشد پس از سانحه یا تاب‌آوری نامید و هم به‌عنوان یک ویژگی شخصی و هم یک فرآیند پویا در پاسخ به موقعیت‌های استرس‌زا یا چالش‌برانگیز مطرح کرد (Bonanno et al., 2007; Chen & Bonanno, 2020; Fletcher & Sarkar, 2013; Panter-Brick, 2014). بنابراین می‌توان گفت نعمتها همه‌گیری کرونا و اقدامات مربوط به مهار آن یک منبع استرس‌زا برای بسیاری از کارکنان در سراسر جهان محسوب می‌شود؛ بلکه پیامدهای حاد و مزمنی برای سلامت جسمی و روانی آن‌ها داشته است (O'Connor et al., 2021). مطالعات پیشین نشان داده است که تاب‌آوری معمولاً پاسخ‌های تجربی است (Bonanno et al., 2011; Chen & Bonanno 2020, PeConga et al., 2020). باین‌حال، تحقیقات کمی برای درک عواملی که باعث تقویت تاب‌آوری در میان کارکنانی که درگیر بحران‌ها می‌شوند، جمله همه‌گیری کرونا بوده‌اند انجام شده است.

از طرف دیگر روش غالب در پژوهش‌های پیشین مدیریت منابع انسانی ارزیابی روش‌های مورد استفاده در مدیریت منابع انسانی با تکیه بر گزارش‌های مدیران منابع انسانی بوده است. این گزارش‌ها منعکس‌کننده راهبردهای مدیریت منابع انسانی مدنظر مدیران بود است که ممکن است با نحوه درک راهبردها توسط کارمندان در کل سازمان متفاوت باشد (Kehoe & Wright, 2013). راهبردهای مدیریت منابع انسانی در صورتی منجر به نگرش مطلوب در کارکنان می‌شود که بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی طراحی شده و چیزی که مدنظر کارکنان است سازگاری وجود داشته باشد (Bowen & Ostroff, 2004) تا تاب‌آوری کارکنان تقویت شود؛ بنابراین؛ نوآوری این پژوهش در این موضوع نهفته است که راهبردهای ایجاد تاب‌آوری را از نگاه خود کارکنان بررسی می‌کند تا از نقطه‌نظر آن‌ها بتوان مسیر جدیدی در باب این موضوع ایجاد کرد.

به‌طورکلی بررسی ذهنیت کارکنان در مورد راهکارها می‌تواند تاب‌آوری را در بین آن‌ها تقویت کند از دغدغه‌های اصلی این پژوهش است؛ زیرا نبود نگاه خود کارکنان در مورد تاب‌آوری و اقداماتی که صرفاً از طرف مدیران بر کارمندان

<sup>1</sup> Kuntz et al

(۱) داشتن اعتماد به نفس (خودکارآمدی) برای به دست آوردن و تلاش لازم برای موفقیت در به چالش کشیدن وظایف (۲) خوش بینی نسبت به موفقیت در حال حاضر و آینده؛ (۳) استقامت در رسیدن به اهداف و در صورت لزوم هدایت مسیرها به اهداف (امید) به منظور موفق شدن و (۴) پایداری و بازگشت به حالت عادی هنگام مواجهه با چالش‌ها<sup>۱</sup> و حتی فراتر از آن، تاب‌آوری، برای رسیدن به موفقیت (Luthans et al., 2007).

بر اساس نظریه حفاظت از منابع، تاب‌آوری یک منبع فردی است که می‌تواند بهبود یابد. از تاب‌آوری می‌توان هم برای کاهش فشارها و استرس‌های مرتبط با تغییر سازمانی و هم برای بهره‌برداری از تعهد کارکنان جهت 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 دستاورد کارکنان مانند عملکرد شغلی کمک می‌کند که متعاقباً به دستاورد مدیران مانند بهبود عملکرد سازمانی کمک خواهد کرد (Hobfoll, 2010).

این نظریه سه دسته اصلی افراد را با توجه به دستیابی، نگهداری یا محافظت از منابع مشخص می‌کند: 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، به‌عنوان مثال حمایت اجتماعی) و روان‌شناختانه (مربوط به ذهن و عواطف، به‌عنوان مثال عزت‌نفس یا احساس خودمختاری) (Hobfoll, 2010). علاوه بر این می‌توان گفت تاب‌آوری دارای تبعات مختلفی است که می‌توان از جمله به موارد ذیل اشاره کرد:

الف) تاب‌آوری در کارکنان موجب برانگیختن کارکنان به رفتارها و فعالیت‌های مفید شامل ارائه راه‌حل‌های جدید برای مشکلات پیچیده، برنامه‌ریزی فعالانه برای موقعیت‌های اضطراری و به‌اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات می‌شود (Lengnick-Hall et al., 2011)؛ ب) تاب‌آوری سبب قابلیت مواجهه با تغییرات می‌شود (Wanberg & Banas, 2000)؛ ج) مطالعات نشان می‌دهد افراد تاب‌آور هنگام مواجهه با مشکلات از نظر عاطفی پایدارتر هستند، در برابر تجربیات جدید مقاومت نمی‌کنند و در برابر تغییر انعطاف‌پذیرتر هستند (Tugade & Fredrickson, 2004)؛ د) تاب‌آوری باعث کاهش غیبت در کار در بین کارکنان می‌گردد و مطالعات نشان می‌دهد که تاب‌آوری با افزایش عملکرد کارکنان در محیط‌های پرتنش یا آشفته ارتباط دارد (Avey et al., 2006; 2010). تجربه هیجان‌های مثبت به افراد تاب‌آور کمک می‌کند که بتوانند با استرس‌های روزمره مقابله کنند. (Sardarzadeh, 2016; Amini, 2013)؛ ه) تاب‌آوری باعث کاهش حضور نمایشی کارکنان در سازمان می‌گردد و باعث حضور افراد فعال و خود کارآمد و بهبود سطح نوآوری در سازمان می‌شود (Luthar

می‌کند که تاکنون مفقود بوده است و با گسترش دانش در این زمینه راهکارهای مفیدی را برای خطمشی‌گذاران و مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه دهد و به پژوهش‌های آتی در حوزه تاب‌آوری کمک می‌کند. در ادامه برای دستیابی به هدف پژوهش ابتدا به بررسی پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود و روش انجام پژوهش و یافته‌های پژوهش بیان می‌گردد و در نهایت بحث و نتیجه‌گیری ارائه می‌شود.

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظر به اهمیت تاب‌آوری در نحوه عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها، علاقه روزافزونی به فهم پدیده تاب‌آوری در حوزه روان‌شناسی و همین‌طور در قلمرو پژوهشی مطالعات سازمانی وجود دارد (Britt et al., 2016). پایه‌های ادبیات تاب‌آوری در روان‌شناسی رشد و آسیب‌شناسی روانی دوران کودکی قرار دارد و بیانگر این موضوع است که برخی افراد از پس ناملایمات قابل توجه اولیه باتجربه کمترین آسیب برمی‌آیند درحالی‌که برخی دیگر آسیب‌های روانی، فیزیکی یا عاطفی پایدارتری را متحمل می‌شوند (Garnezy, 1991; Werner, 1985; Rutter, 1985). تاب‌آوری به‌طور کلی به‌عنوان توانایی سازگاری مثبت و یا «بازگشت» از موقعیت‌های نامطلوب به موقعیت مطلوب شناخته می‌شود (Rutter, 1985).

اینکه رابطه متقابل بین تاب‌آوری کارکنان و سازمان نادیده گرفته شده است بر کسی پوشیده نیست (Lee et al., 2013; Williams et al., 2017) اما می‌توان تاب‌آوری کارکنان را به‌صورت ذیل تبیین کرد «توانایی کارکنان برای استفاده از منابع برای سازگاری و شکوفا بی‌مستمر در محل کار که توسط سازمان در زمان مواجهه با شرایط چالش‌برانگیز تسهیل و پشتیبانی می‌شود» (Näswall et al., 2015). تعریف تاب‌آوری که در چارچوب این پژوهش در نظر گرفته می‌شود، به تعریف لوتانز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نزدیک است؛ زیرا راهبردهای سازمان‌ها نقش مهمی در ایجاد ظرفیت‌های مثبت در کارکنان دارد و به آن‌ها کمک می‌کند، در برابر بحران‌ها تاب‌آورتر عمل کنند. او معتقد است که: «تاب‌آوری ظرفیت روان‌شناختی مثبت و قابل‌توسعه برای بازگشت از بحران‌ها، عدم اطمینان، درگیری و شکست یا حتی رویدادهای مثبت به حالت اولیه است که در نهایت منجر به پیشرفت و افزایش مسئولیت‌پذیری می‌شود». همچنین تاب‌آوری دارای دو نظریه زیربنایی است: روان‌شناسی مثبت‌گرا و نظریه حفاظت از منابع (Bardoel et al., 2014).

لوتانز رفتار سازمانی مثبت‌گرا را به‌عنوان مطالعه نقاط قوت مدیریت منابع انسانی و ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت‌گرا بیان می‌کند که می‌تواند برای بهبود عملکرد کارکنان، اندازه‌گیری و مدیریت شود. وقتی رشد روانی فردی مثبت است فرد از ویژگی زیر برخوردار می‌شود:

<sup>1</sup> Luthans

<sup>۲</sup> واژه *adversity* معادل ناملایمات، مسائل و مشکلات، چالش است که همگی به یک مفهوم اشاره دارد. در این پژوهش از واژه چالش استفاده گردیده است.

مرتبط هستند (Lengnick-Hall et al., 2011; Bardoel et al., 2014) ارائه شده است. در پژوهشی دیگر نشان داده شد که سازمان‌های دولتی دست به سرمایه‌گذاری در سه عرصه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و کارمندان‌افزایی زده است تا تاب‌آوری کارکنان را حفظ نماید (Danaeefard et al., 2022). همچنین ملاک و یدیز<sup>۵</sup> (۱۰۱۶) در پژوهش خود بیان کردند یکی از زمینه‌ها بی که مدیران می‌توانند در توسعه کارکنان خود نقش داشته باشند، بهبود تاب‌آوری آن‌ها است. در پژوهشی دیگر که توسط دویلی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) انجام گرفت و بیانگر این بود که سازمان‌ها باید محیط کاری را برای ارتقای تاب‌آوری فراهم کند و تک‌تک کارکنان از محیط و زمینه مثبت به‌عنوان منبعی برای توسعه از آن استفاده کنند. از سوی دیگر پژوهش راجرسون و همکاران<sup>۷</sup> (۱۰۱۶) نشان داد که تاب‌آوری کارکنان زمانی می‌تواند افزایش یابد که سازمان‌ها آموزش تاب‌آوری را اجرا کنند. همچنین منابع انسانی مانند آموزش، طراحی شغل، جبران خدمات و مشوق‌ها مستقیماً بر عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد (Guest, 2002). استفاده از منابع انسانی در افزایش عملکرد سازمانی باعث افزایش انگیزه و توسعه سایر توانایی‌های کارکنان می‌شوند (Guest, 1997). با توجه به بررسی منابع انسانی و ادبیات تاب‌آوری، مجموعه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی ذیل را جهت تقویت تاب‌آوری کارکنان را می‌توان بیان کرد و می‌توان گفت اجرای مؤثر این فعالیت‌ها نقش مؤثری در توسعه تاب‌آوری کارکنان ایفا می‌کند (Bardoel et al., 2014): ۱- توسعه حمایت‌های اجتماعی در محل کار؛ ۲- روش تعادل کار و زندگی؛ ۳- برنامه کمک به کارکنان؛ ۴- برنامه پرورش کارکنان، مانند آموزش تاب‌آوری؛ ۵- ترتیب کار، سیستم پاداش و مزایای انعطاف‌پذیر؛ ۶- سیستم ایمنی و بهداشت شغلی؛ ۷- سیستم‌های مدیریت ریسک و بحران و ۸- مدیریت تنوع. هدف این پژوهش فهم الگوهای ذهنی کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری سازمان‌های دولتی است.

لذا برای دستیابی به هدف پژوهش، پرسش‌های پژوهشی به شرح ذیل مطرح می‌شود:

الف) دیدگاه‌های مرتبط با نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد تاب‌آوری کارکنان در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟ (ب) سلسله‌مراتب الگوهای ذهنی کارمندان در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ (ج) شاخص‌ها بی که یک دیدگاه را متمایز می‌کند کدام‌اند؟ (د) دیدگاه مشارکت‌کنندگانی که نماینده آن الگوی ذهنی هستند چگونه قابل تفسیر است؟

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

برای پاسخ به پرسش‌های فوق طرح پژوهش ترکیبی مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله نخست برای یافتن گزاره‌ها از پژوهش کیفی استفاده شد و برای تحلیل داده‌های این مرحله از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد و در مرحله دوم برای

(et al., 2000)؛ (ز) تاب‌آوری منجر به بهبود ارتباطات درون و برون‌سازمانی می‌گردد (Ishak & Williams, 2018) و باعث ایجاد تمایل به دریافت و ارائه حمایت از دیگران و فرهنگ یادگیری و محیط کار حمایتی (Bardoel et al., 2016; Kuntz et al., 2014) و افزایش کیفیت روابط با همکاران می‌گردد، اعتمادبهنفس، احساس کنترل بر وقایع زندگی و احساس هدفمند بودن در زندگی می‌گردد (Waite & Richardson, 2004)؛ ح) تاب‌آوری باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود (Abedini, 2022)؛ ت) تاب‌آوری باعث سلامت فراگیر (سلامت جسمی و روانی) و افزایش تعهد سازمانی و کاهش تنش در کارکنان می‌شود (Mirzaeirad et al., 2019; Akbarzadeh et al., 2019). سایر پژوهش‌های دیگر نیز بر عوامل دیگر مانند رابطه تاب‌آوری و تعهد کاری (Rabiul et al., 2022) و خلاقیت کارکنان (Anser et al., 2022) و همچنین تأثیر روابط رهبر و پیرو بر تاب‌آوری کارکنان (Caniëls & Hatak, 2022) و تأثیر منابع انسانی پایدار بر تاب‌آوری کارکنان (Lu et al., 2022) و حتی طراحی الگوهای تاب‌آوری کارکنان (Latifi et al., 2022) توجه نموده‌اند و موارد مختلفی را در خصوص تقویت تاب‌آوری بیان کرده‌اند به‌عنوان مثال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

کونتز و همکاران<sup>۱</sup> (۱۰۱۷) معتقد بودند که مدیران و سازمان‌ها باید فرهنگ‌سازمانی خود را برای ارتقای یادگیری کارکنان، سازگاری و ایجاد شبکه‌های نوین تطبیق دهند. در پژوهشی دیگر مطرح شد که محیط کاری باز، حمایتی، مشارکتی، توانمندساز و یادگیری محور، تاب‌آوری کارکنان را تقویت می‌کند

(Gill, 2002; Marsick & Watkins, 2003; Egan et al., 2004; Bommer et al., 2005; Bouckenoghe et al., 2009). وویوند و همکاران<sup>۲</sup> (۱۰۱۳) پیشنهاد کردند که کارکنانی که هم از همکاران حمایت می‌کنند و هم از طرف آن‌ها حمایت می‌شوند تاب‌آورتر خواهند بود. علاوه بر این کونتز و همکاران<sup>۱</sup> (۱۰۱۷) معتقد بودند که مدیران باید محیط‌ها بی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس کنند قدرت اشتباه کردن یادگیری و توسعه را دارند. در پژوهشی دیگر خان و همکاران<sup>۳</sup> (۱۰۱۹) انجام داد به اهمیت اشتراک‌گذاری اطلاعات و جریان اطلاعات برای توسعه تاب‌آوری کارکنان اشاره کرده است. در پژوهش دیگر که بوستینزا و همکارانش<sup>۴</sup> (۱۰۱۶) انجام دادند این موضوع که اقدامات منابع انسانی که تاب‌آوری را در سازمان ایجاد می‌کنند برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات تکنولوژیک همراه با قابلیت‌های فناورانه مورد نیاز هستند مطرح شد. علاوه بر این اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کارمند، مانند پاداش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه و مشارکت در تصمیم‌گیری به پیامدهای روانی مثبت منجر می‌شوند و با ایجاد تاب‌آوری

<sup>5</sup> Mallak & Yildiz

<sup>6</sup> Devilly et al

<sup>7</sup> Rogerson et al

<sup>1</sup> Kuntz et al

<sup>2</sup> Winwood et al

<sup>3</sup> Khan et al

<sup>4</sup> Bustinza et al



دستیابی به یافته‌ها بی پژوهش از روش‌شناسی کیو بهره‌برداری شد.

### ۳،۱ مرحله اول روش‌شناسی: پژوهش کیفی

در این مرحله از پژوهش، برای بدست آوردن گزاره‌های کیو از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مرور مقاله‌های منتشر شده در مورد اقدامات منابع انسانی در خصوص تقویت تاب‌آوری کارکنان در بحران‌های پیش‌رو مخصوصاً بحران کرونا بوده است که از روش تحلیل محتوای کیفی **گرانهم و لودمن (۲۰۰۴)** برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است و این مصاحبه‌ها با ۶۰ نفر از مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران عملیاتی و کارکنان ۱۵ وزارتخانه جمهوری اسلامی ایران (به‌استثنای وزارت اطلاعات، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و امور خارجه) انجام شد. بعد از مرور همه دست‌نوشته‌های حاصل از مصاحبه‌ها ابتدا واحدهای معنا مشخص و سپس به هرکدام کدی تخصیص داده می‌شود. سپس کدهای همپوشان حذف و با مطالعه تک‌تک کدها، کدهای مشابه در یک مجموعه (طبقه‌های فرعی) قرار داده می‌شود و با مرور دقیق طبقه‌های فرعی و قرار دادن طبقه‌های فرعی مشابه، طبقه‌های اصلی مشخص می‌شوند. کلیه داده‌ها با تکرار و یک فرآیند رفت و برگشتی به‌صورت دستی انجام شده است. بدین منظور بعد از تحلیل داده‌های اولیه توسط پژوهشگر نخست، دو پژوهشگر دیگر همه کدها، طبقه‌های فرعی، اصلی و مضامین را بررسی کردند و به اجماع رسیدند (به مقاله **Sedaghat et al., 2022** مراجعه شود). درنهایت با مطالعه دقیق طبقه‌های اصلی و فرعی و با استفاده از ادبیات موجود، گزاره‌های پژوهش مشخص شدند.

### ۳،۲ مرحله دوم روش‌شناسی: روش‌شناسی کیو

روش‌شناسی کیو، نوع خاصی از تجزیه‌تحلیل عاملی اکتشافی توسط افراد است که گروهی از پاسخ‌دهندگان را به مدل‌های فکری تبدیل می‌کند (**McKeown & Thomas, 2013**) و یک روش مناسب و قدرتمند برای کاوش و تبیین الگوها ذهنی، تولید ایده‌ها و فرضیه‌های جدید و شناسایی اینتراک و تضاد در دیدگاه‌ها، نظرات و ترجیحات است. روش‌شناسی کیو نوعی رویکرد مطالعاتی است که به مطالعه ذهنیت افراد می‌پردازد. این روش دیدگاه اول‌شخص را در مورد مسائل ارائه می‌دهد (**Watts & Stenner, 2005**). همچنین به پژوهشگران کمک می‌کند تا درک کنند "چرا و چگونه مردم به آنچه انجام می‌دهند اعتقاد دارند" (**Addams & Proops, 2000**). در روش‌شناسی کیو، افراد با نحوه فکرکردن در مورد یک موضوع همبستگی دارند و سپس از طریق تحلیل عاملی، افرادی که شیوه‌های مشابه تفکر را دارند گردآوری می‌شوند؛ بنابراین، روش‌شناسی کیو به‌عنوان یک تجزیه‌تحلیل عاملی مانند تجزیه‌تحلیل عادی متعارف، توسط یک فرد مورد بررسی قرار می‌گیرد. تفسیر عوامل حاصله متعاقباً نشان می‌دهد که چگونه مشارکت‌کنندگان از دیدگاه‌های مشابه یا متفاوت برخوردار هستند (**Brown, 1997**). دانشمندان علوم رفتاری، طبیعی و اجتماعی پیش از

سال‌های ۱۹۳۰ معتقد بودند که مطالعات ذهنی فراتر از محدوده مطالعات آن‌ها است؛ بنابراین، از رویکرد علمی که شواهد تجربی را ارائه می‌داد، از طریق اجرای روش‌های R استفاده می‌کردند تا مطالعات به‌صورت عینی و منظم انجام شود. ذهنیت‌گرای بی‌پدیده‌ای در نظر گرفته می‌شد که به‌صورت سیستماتیک مانند روش‌های عینی یا کمی نمی‌توان تجزیه‌تحلیل کرد. روش پژوهش R خصوصیات شخصی و دیدگاه‌های متمایز در مورد افراد خاص را در نظر نمی‌گیرد و این روش را می‌توان برای محاسبه تنوع فردی توسعه داد (**Watts & Stenner, 2012**).

پژوهش‌های مبتنی بر روش‌شناسی کیو پژوهشگر را هم به مطالعات کمی و هم مطالعات کیفی مجهز می‌کند و با توجه به جمع‌آوری و تجزیه‌تحلیل هر دو نوع داده استفاده از هر دو روش هم‌زمان، مطالعات قوی‌تری نسبت به پژوهش‌های کمی یا کیفی به‌تنها بی‌ایجاد می‌کند (**Creswell, 2005**).

روش‌شناسی کیو به این دلیل در این پژوهش انتخاب گردید که در ابتدا نیاز به رویکردی بود که ذهنیت‌ها را بپذیرد و بتواند تمام دیدگاه‌های موجود در مورد موضوع مورد مطالعه را بررسی کند. روش‌شناسی کیو برای شنیدن همه صداها آماده است. هر صدا از طریق یک گزاره کیو بیان می‌شود که نمایشی منحصربه‌فرد از تفکر مشارکت‌کننده در زمان جمع‌آوری داده‌ها است؛ لذا در این پژوهش از روش‌شناسی کیو برای بررسی گفتمان‌های کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌های بخش دولتی استفاده می‌شود تا فهم غنی‌تر از این موضوع حاصل شود و با ادغام ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان از طریق تجزیه‌تحلیل عاملی نتایج به‌دست‌آمده ملموس‌تر گردد.

#### مراحل روش‌شناسی کیو

در این پژوهش شش مرحله در مطالعه روش‌شناسی کیو دنبال می‌شود (**Brown, 1997**):

- (۱) مشخص کردن یک رشته در زمینه موضوع مورد مطالعه (مطالعه فضای گفتمان)
- (۲) تدوین مجموعه‌ای از گزاره‌ها (نمونه کیو).
- (۳) مشخص کردن پاسخ‌دهندگان برای مطالعه (نمونه P) و توضیح شرایط انجام روش کار.
- (۴) مرتب کردن نمودار کیو بر روی نمودار (مرتب‌سازی عبارات).
- (۵) تحلیل عاملی و
- (۶) تفسیر نتایج.

#### گفتمان‌ها

جمع‌آوری گفتمان‌ها اولین قدم و ماده اولیه در روش‌شناسی کیو است. گفتمان مجموعه‌ای از کلیه گزاره‌های مرتبط با موضوع مورد مطالعه است که شامل تمام جنبه‌های مرتبط با همه

<sup>1</sup> Graneheim & Lundman

(مصاحبه یا تجربیات خود پژوهشگر) و منابع ثانویه (نشریات، ادبیات و غیره) استفاده می‌شود. در نهایت، مصاحبه‌های عمیق با کارمندان پس از مرتب‌سازی نمودار کیو صورت گرفت تا اظهارات آن‌ها برای تفسیر داده‌ها مهیا گردد.

#### تدوین گزاره‌های کیو

حاصل مرحله قبل (پژوهش کیفی) ۶۰ گزاره بود که با حکواصلاح تیم پژوهشی و همکاران پژوهش ۴۰ گزاره انتخاب شد. گزاره‌های پژوهش با استفاده از تحلیل محتوای کیفی به دست آمده‌اند (جدول ۱).

گفتمان‌ها در مورد موضوع است (Van Exel & Graff, 2005).

تالار گفتمان باید تمام جنبه‌های کلیدی کلیه دیدگاه‌های مربوط به موضوع را نشان دهد و به‌گونه‌ای انتخاب شود که پژوهشگران نگرش خود را به مورد مطالعه تحمیل نکنند. گزاره‌های موجود در تالار گفتمان‌ها می‌توانند معنای مختلفی را برای افراد مختلف داشته باشند. در این پژوهش سعی بر این است که تالار گفتمان از هرگونه تعصب جلوگیری کند و به مشارکت‌کنندگان این امکان را می‌دهد تا گزاره‌ها را در قالب الگوی انتخاب اجباری، بدون محدودیت مرتب کنند. همچنین در این پژوهش برای توسعه تالار گفتمان از منابع اولیه



جدول ۱ گزاره‌های کیو

ردیف	گزاره‌ها
۱	استفاده از فناوری‌های جدید ارتباطی نظیر برقراری جلسات آنلاین
۲	سیاست کم‌کردن حضور شهروندان (ارائه خدمات غیرحضور و ایجاد امکانات برای انجام کارها در سایت)
۳	تسهیل ارائه خدمات به شهروندان با چیدمان و طراحی محیط کاری متناسب با بحران کرونا
۴	تعطیلی مراکز آلوده‌کننده (مثل آبدارخانه) و توزیع اقلام بهداشتی میان کارکنان
۵	اجرای تدابیری مانند برنامه زمان‌بندی منعطف کاری کارکنان، مدیریت ارتباط با شهروندان
۶	ترویج ارزش‌های متناسب با شرایط بحران کرونا (نظیر جو اعتماد و فضای مثبت‌اندیشی)
۷	اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی در زمینه کرونا و ابعاد آن
۸	اجرای برنامه‌های مختلف (مثل شیفتهای کارکنان) جهت حفاظت از سلامت جسمی کارکنان و استمرار خدمت به شهروندان
۹	کاهش اثر فشارها و درگیری‌های احساسی با دفاع از عزت‌نفس کارکنان در برابر ناملایمات از بارجوع
۱۰	تشویق کارمندان صبور و مقاوم
۱۱	ایجاد جوی آرام در محیط کار در شرایط بحران
۲۲	تقویت روابط همدلانه (نظیر ایثار در انجام کارها، کمک به یکدیگر، حمایت از یکدیگر، درک متقابل) میان کارکنان
۱۳	ایجاد جو دوستانه با بهره‌گیری از ظرفیت حل مسأله به‌صورت جمعی
۱۴	تزیین افراد با کفایت و کسانی که احساس امید و سرزندگی در درون خود داشتند به بدنه سازمان
۱۵	تشویق کارکنان به کمک به یکدیگر در شرایط بحرانی
۱۶	تفہیم اهمیت تغییر برای همراه کردن کارکنانی که طرز فکر متفاوتی داشتند.
۱۷	ایجاد بستر آزاد برای بیان افکار کارکنان
۱۸	فراهم آوردن زمینه بهبود صمیمیت میان همکاران
۱۹	تقویت روحیه و انگیزه کارکنان با برنامه‌های تفریحی نظیر تعطیلات طولانی و برنامه کاری معتدل
۲۰	تقویت یکدلی در بین کارکنان برای کاهش خستگی و فرسودگی ناشی از حجم زیاد کار
۱۱	ایجاد شرایطی برای تقویت تصمیم‌گیری مستقل و استقلال کاری
۲۲	افزایش آگاهی کارکنان با گردش شغلی در محیط کار
۲۳	قراردادن اطلاعات کافی در اختیار کارکنان برای مقابله با بحران
۲۴	پرورش کارکنانی که از صمیم قلب برای کمک بیشتر به هم به سازمان اهمیت دهند.
۲۵	آرام کردن کارکنان با صحبت کردن با آنها توسط مدیران
۲۶	تشریح فرآیند تغییرات درون‌سازمانی برای کارکنان برای پذیرش تغییرات
۲۷	آماده کردن کارکنان برای کار کردن با هم و برای یکدیگر، جهت پذیرش شرایط جدید
۲۸	ترسیم شرایط پس از تغییر برای کارکنان برای عملی ساختن تغییر
۲۹	تأمین سرمایه‌های مالی برای رفع دغدغه کارکنان
۳۰	کمک به آرامش ذهنی کارکنان از طریق تسهیلات دورکاری
۳۱	کمک به سلامت جسمی کارکنان با صدور بخشنامه‌ها و اطلاعیه‌ها جهت آگاهی بیشتر آنان
۳۲	طراحی شبکه‌های اجتماعی برای حفظ روابط کارکنان
۳۳	استخدام مشاوران روان‌شناسی جهت کمک به کارکنان در زمینه ثبات عاطفی و اجتماعی و همدردی
۴۴	تقویت همدلی کارکنان به علت فروتنی مدیران و مافوق به‌خاطر شنیدن حرف‌ها و نظرات کارکنان
۳۵	افزایش مقاومت کارکنان با آموزش و ایجاد تعاملات مؤثر
۳۶	تقویت توانایی کارکنان با آموزش مجدد و آموزش حرفه‌ای
۳۷	اعمال تغییرات سازنده برای روز نگه‌داشتن محیط کاری مثل آموزش‌های سازمانی برای کار با فناوری جدید و ایجاد سبک‌های تعاملی جدید
۳۸	کاهش فشار زندگی شخصی کارکنان با ایجاد محیط حمایتی توسط مدیران و تعامل دوستانه همکاران با یکدیگر
۳۹	ایجاد یک برنامه دقیق برای بهبود شرایط در طول بحران با ایجاد جو مناسب و آموزش‌های متناسب
۴۰	کمک به خونسردی و تاب‌آوری کارکنان با چشم‌پوشی از خطای کارکنان در شرایط تغییر

انتخاب مشارکت‌کنندگان نمونه کیو

روش‌شناسی کیو از دو نوع مجموعه نمونه استفاده می‌کند: مجموعه P و مجموعه Q شامل افرادی است که عبارات ارائه‌شده را مرتب می‌کنند، درحالی‌که مجموعه کیو گزاره‌ها بی‌استه که باید مرتب شود. در مقایسه با مطالعات روش‌شناسی R که تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان برای تقویت پژوهش مورد نیاز است، برای روش‌شناسی کیو، لازم نیست، زیرا مجموعه کیو در شناسایی متغیرهای اصلی

مفهومی کمک می‌کند (Levitt & Red Owl, 2013). ون اکسل و دی گراف (۲۰۰۵) اظهار داشتند، "مجموعه P تصادفی نیست، بلکه یک نمونه ساختاری از پاسخ‌دهندگان است که از لحاظ نظری با مسأله مورد نظر مرتبط هستند." نمونه‌گیری هدفمند یک روش آیدنل برای تهیه یک نمونه



نخستین مرحله در تجزیه و تحلیل عامل‌های کیو محاسبه یک ماتریس همبستگی است. ماتریسی که نشان می‌دهد تا چه حد شباهت و تفاوت‌های یک مشارکت‌کننده با سایر مشارکت‌کنندگان یکسان یا غیر یکسان است (Brown, 1980). از تجزیه و تحلیل مؤلفه اصلی برای ایجاد یک ماتریس همبستگی بین دسته‌های مختلف کیو استفاده می‌شود (Militello & Benham, 2010). ماتریس همبستگی در این مطالعه  $40 \times 40$  و بر اساس تعداد مشارکت‌کنندگان ( $N=40$ ) اندازه‌گیری شد. به عبارت دیگر ماتریس داده‌ها عبارت است از: ماتریس  $40 \times 40$  شامل ۴۰ فرد مشارکت‌کننده و سطرهای آن شامل ۴۰ گزاره کیو است؛ اما پس از حذف ۷ مشارکت‌کننده به علت داشتن بار عاملی مخدوش‌کننده (مشارکت‌کننده‌های شماره ۸، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۱، ۲۲) ماتریس عاملی به صورت  $40 \times 33$  در آمد. بعد از ورود داده‌ها، برای به‌دست‌آوردن الگوهای ذهنی در نخستین گام همبستگی میان نظرات افراد محاسبه می‌شود.

از آنجاکه از معیار کایزر - گاتمن برای انتخاب عامل‌ها استفاده شده است به این ترتیب، افراد در ۶ گروه دسته‌بندی شدند و در اجرای تحلیل عاملی کیو عامل‌ها در جایگاه آزمودنی‌ها و مشارکت‌کنندگان در جایگاه متغیرها قرار می‌گیرند. در ادامه برای محاسبه امتیازهای عاملی ابتدا وزن عامل‌های معنی‌دار را مورد بررسی قرار داده‌ایم. برای محاسبه وزن عامل‌ها از فرمول  $w = \frac{f}{1-f^2}$  استفاده شده است. در مرحله بعد هر یک از وزن‌ها ضرب در رتبه‌های اولیه حاصل از نمودار کیو برای هر یک از افراد شده و امتیاز عامل‌ها به دست می‌آید (جدول ۳).

خصوصاً روا یی می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد (Akhtar- Danesh et al., 2008):

روای محتوایی عبارات از طریق بازنگری در ادبیات پژوهشی و ارزیابی به‌کارگیری این عبارات توسط متخصصان موضوع پژوهش در پژوهش‌های کمی قابل اندازه‌گیری است. همچنین روا یی محتوا بر اساس رتبه‌ای که مشارکت‌کنندگان به عبارات می‌دهند و عبارات مجاور آن قابل بررسی است. روایی صوری با بررسی میزان رضایت مشارکت‌کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارت برای نشان دادن ذهنیت آنان امکان‌پذیر است.

روای مرتب‌سازی: به این معناست که مشارکت‌کنندگان هنگام مرتب‌سازی کیو تنها با توجه به ذهنیت‌ها و نقطه‌نظرات خود این عمل را انجام می‌دهند و معیار بیرونی دیگری در ارزیابی انجام‌گرفته برای مرتب‌سازی کارت‌های کیو در مشارکت‌کننده مطرح نیست و بر آن تأثیر ندارد.

در مورد قضیه پایا یی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پایا یی مرتب‌سازی کیو: آیا یک مشارکت‌کننده یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می‌کند؟ روش‌های رایج در مورد پایا یی شامل آزمون مجدد، روش دونیمه‌کردن است. شیوه دیگر نیز این است که یک دسته کارت برای دو نمونه افراد مشابه یا به‌کارگیری دودسته کارت مشابه برای یک نمونه از افراد است.

#### تحلیل داده‌ها

تحلیل عاملی کیو به منظور دسته‌بندی ذهنیت اشخاص انجام می‌شود. در این روش برای انجام تحلیل عاملی از ضریب همبستگی استفاده شد که در این روش عامل‌ها به روش واریمکس، چرخش داده شدند و برای شناسایی الگوهای ذهنی، رتبه‌بندی و مرتب‌سازی کیو توسط مشارکت‌کنندگان، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۳ امتیاز عاملی

عبارت	امتیاز عاملی					
	FAC1-1	FAC1-2	FAC1-3	FAC1-4	FAC1-5	FAC1-6
1	-.63117	1.35972	-.77878	1.80607	-.10921	.36718
2	1.60082	.46829	-.35805	1.06791	-.28114	.25086
3	-.04012	1.73910	-.87683	-.84351	.00938	.61979
4	.47965	.99632	1.47466	-.02363	-1.07312	.15201
5	.75371	1.38324	.44031	-1.15494	-.57074	-.32232
6	.41370	-2.10431	-1.06083	-1.35293	-.26530	.86160
7	-.87387	1.16812	-.70719	-.00867	-1.49213	-.43436
8	.51676	.56689	.97988	.09580	-2.55449	-.32063
9	2.39710	-2.03727	.27974	.29433	-.06500	-.00806
10	.76949	-.79260	-.64941	-.07141	.32324	-.00814
11	.59033	.16305	-.39032	.83099	-1.36716	-.38796
12	1.12756	.51645	.29989	-1.05838	.20777	-.25351
13	.81686	1.04427	.35671	-.89499	.89497	-1.00763
14	.06512	.70474	-.51617	.69442	.69876	-.72335
15	.25044	.53291	.63013	-1.08443	-.22614	.26868
16	-.11309	-.85223	-.07392	1.27243	.73691	-1.77752
17	.75524	-.15867	1.01759	-.23040	.87051	2.36604
18	.79926	.58920	-1.31453	.60648	1.48353	.20887
19	1.34306	-.44219	.20807	-.28588	.80060	-1.03178
20	1.11835	-1.21553	-.48927	.34592	.83297	1.12994
21	.90036	-.74546	-.51454	-.52225	-1.47224	-.40974
22	.31159	-.36859	-.18883	2.77643	-.38075	-.13312
23	.03134	.07570	-.91742	-.66924	-1.39988	-.13861

24	-0.00843	.18568	.09245	-.37934	1.52824	.75732
25	-.59181	-.06985	-1.74432	-.79416	.90156	1.47969
26	-.36275	-.17853	-1.63909	-.50954	-1.67632	-1.26725
27	-.66323	-.31677	-1.74077	-2.14374	1.64492	-1.50404
28	-.63561	.55723	.28602	-.33184	-.29704	.72444
29	.26691	2.12037	.63525	.53511	1.84083	-.23088
30	.80727	1.03394	.78523	.12566	-.24104	1.05324
31	-1.73125	.59397	.86953	.16018	-.67567	1.29769
32	-2.02073	-.77049	-.50162	-.03410	-.19250	2.49736
33	-1.64163	-1.11652	-.04988	.27392	.02893	-.52644
34	-1.08790	-.09419	1.58176	1.46080	1.76282	-1.41337
35	-1.37700	.33838	.20465	-.48509	.16479	-1.30451
36	-1.43276	-.13114	-1.09668	1.43757	.08722	.70586
37	-.92947	-1.08650	1.65270	-1.17778	.12162	.12258
38	-.09109	-1.40746	2.66117	.09164	.01948	.65166
39	-1.46978	-.67546	1.50136	-1.26766	-.08968	-1.51542
40	-.41323	-1.57383	-.34863	1.44827	-.52948	-.79617

#### ۴ یافته‌های پژوهش

دیدگاه‌ها پیرامون نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد تاب‌آوری کارکنان به‌روشنی حس مهم بودن کارکنان برای سازمان (گروه ذهنی اول) در تقویت تاب‌آوری را نشان داد. البته اگر شاخص‌های اصولی و مناسب (مثل توجه به عزت‌نفس کارکنان و تقویت روحیه آنان) برای آن‌ها در نظر گرفت. از این میان ۱۸ درصد به غنی‌سازی محیط کاری (گروه ذهنی دوم) برای ایجاد تاب‌آوری اعتقاد دارند. ۲۲ درصد از ذهنیت افراد به برنامه‌ریزی بحران محور (گروه ذهنی سوم) منعطف است و محیط حمایتی را عامل مهمی در ایجاد تاب‌آوری می‌دانند. همچنین ۲۲ درصد از باورهای آن‌ها این است که باید در فرآیندها تحول (گروه ذهنی چهارم) ایجاد کرد تا تاب‌آوری ارتقا یابد و ۱۵ درصد این دغدغه را دارند که باید تعاملات سازنده در بین کارکنان (گروه ذهنی پنجم) باشد که تاب‌آوری ایجاد شود و در نهایت ۹ درصد پایانی در فکر دموکراسی سازمانی هستند که تاب‌آوری در کارمندان نهادینه شود.

در این پژوهش، الگوهای ذهنی کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به مقادیر ماتریس چرخش یافته عاملی، ۱۱ مشارکت‌کننده به شماره‌های ۱۹،۲،۱۴،۴،۱۸،۵،۳۶،۳۸،۲۹،۱۲،۱ نخست و ۶ مشارکت‌کننده به شماره‌های ۴۰،۲۴،۳۴،۹،۱۰،۲۳ مشارکت‌کننده به شماره‌های ۳۳،۲۶،۷،۲۵ در شکل‌گیری عامل دوم و ۴ مشارکت‌کننده به شماره‌های ۳۷،۳،۳۰،۱۱ در شکل‌گیری عامل سوم و ۴ مشارکت‌کننده به شماره‌های ۳۵،۳،۳۲،۲۸،۲۰ مشارکت‌کننده به شماره ۳۹،۳۲،۲۷ در شکل‌گیری عامل ششم نقش داشته‌اند؛ اما بر اساس این نتایج می‌توان اظهار کرد که ۳۳ درصد

## ۴،۱ الگوی ذهنی نخست: تاب‌آوری در پرتو ایجاد حس مهم بودن در سازمان

یازده نفر از مشارکت‌کنندگان (۳۳٪) به‌طور معناداری در عامل نخست قرار گرفته‌اند. این مشارکت‌کنندگان نمایندگان ذهنیت «تاب‌آوری در پرتو ایجاد حس مهم بودن در سازمان» هستند. گزاره‌های این گروه، بیانگر این موضوع بودند که دفاع از عزت‌نفس مهم‌ترین عامل برای کارکنان است (۹، +۵) و معتقد بودند که با درک و حمایت‌کردن یکدیگر (۳۲، +۴) و برنامه‌ریزی‌های متنوع برای تقویت روحیه آن‌ها (۱۹، +۴) از یک‌طرف و داشتن استقلال عمل در تصمیم‌گیری (۱۱، +۳) می‌توانند به حس مهم بودن برای سازمان دست یابند و از این طریق در برابر بحران‌ها تاب‌آورتر باشند و از طرفی آن‌ها اقدامات مدیران (۳۲، -۵) و آموزش‌های مختلف سازمانی (۳۳، -۴) را در این خصوص بی‌اهمیت دانسته‌اند.

## ۴،۲ الگوی ذهنی دوم: تاب‌آوری در پرتو غنی‌سازی محیط کاری در سازمان

شش نفر از مشارکت‌کنندگان (۱۸٪) در عامل دوم قرار گرفته‌اند. مشارکت‌کنندگانی که به این عامل بیشترین امتیاز را داده‌اند پایبند به «تاب‌آوری در پرتو غنی‌سازی محیط کاری» بودند و بر این باورند که محیط کاری باید متناسب با شرایط بحران باشد (۳، +۴) و چنانچه سازمان از زمان‌بندی منعطف کاری استفاده کند (۵، +۴) و اطلاعات کارکنان (۷، +۳) را در زمینه بحران افزایش دهد می‌تواند از کارمندان تاب‌آور بهره‌مند شود؛ اما مدافعان این گروه مخالف پایبندی به ارزش‌ها (۶، -۵) و فضیلت‌های انسانی (۹، -۴) هستند و این گروه به جنبه نرم‌افزاری (۴۰، -۴) و محیط حمایتی (۳۸، -۴) علاقه چندانی نشان ندادند و حتی به تعاملات میان‌فردی (۲۰، -۳) و آزادی بیان (۱۷، -۱) هم پشت کرده‌اند و از این می‌توان گفت صرفاً نگاه سخت‌افزاری به تاب‌آوری داشته‌اند.

## ۴،۳ الگوی ذهنی سوم: تاب‌آوری در پرتو برنامه‌ریزی بحران محور

سومین عاملی که در این پژوهش پدیدار شد ۲۲٪ از مشارکت‌کنندگان (حدود ۴ نفر) را به خود اختصاص داده‌اند و دارای تفکری است که «تاب‌آوری را در پرتو برنامه‌ریزی بحران محور» می‌داند و حامیان این ذهنیت در سر خود ایده‌ها پید در باب ایجاد یک محیط حمایتی دارند (۳۸، +۵) و همواره از تغییرات سازنده و برنامه‌ریزی‌های دقیق برای فائق آمدن بر بحران (۳۷ و ۳۹، +۴) استقبال می‌کنند و در کنار این مواضع آن‌ها از توجه به سلامت کارکنان (۸، +۳) و قدردانی از آن‌ها (۱۵، +۲) غافل نمانده‌اند. آن‌ها بیشتر حامی پیشگیری هستند تا درمان؛ از این‌رو به اقداماتی که پس از ایجاد بحران انجام می‌گیرد، مثل آرام‌کردن کارکنان (۲۵، -۵) توجه چندانی ندارند.

## ۴،۴ الگوی ذهنی چهارم: تاب‌آوری در پرتو تحول فرآیندها

مشارکت‌کنندگان این گروه شامل ۲۲٪ (۴ نفر) است و این دسته از افراد را می‌توان حامیان «تاب‌آوری در پرتو تحول فرآیندها» دانست؛ زیرا گردش شغلی (۲۲، +۵) در شرایط بحران را لازمه تقویت تاب‌آوری در کارکنان می‌دانند و نه تنها معتقدند که باید در شرایط بحران جوی آرام ایجاد کرد (۴۰، +۴) بلکه همواره به قوت قلب دادن به کارکنان (۴۰، +۴) توجه داشتند. آن‌ها بر این باور بودند که با استخدام مشاوران روان‌شناسی (۳۳، +۱) و ایجاد بستری برای آموزش‌های تخصصی (۶۶، +۳) می‌توان در فرآیندها تحولات اساسی ایجاد کرد تا تاب‌آوری کارکنان تقویت شود. از طرف دیگر آن‌ها از کارهای گروهی (۲۷، -۵) نوآوری در محیط کاری (۳۷، -۴) استقبال چندانی نمی‌کنند و با تغییر در نحوه کارکردن (۵، -۳) مخالف‌اند.

## ۴،۵ الگوی ذهنی پنجم: تاب‌آوری در پرتو تعاملات سازنده در سازمان

۱۵٪ از کارکنان در این گروه قرار می‌گیرند و این افراد اعتقاد دارند که کارکنان باید همواره با هم در تعامل باشند (۲۷، +۴) و کارکنانی تربیت کرد که حامی هم باشند و به یکدیگر کمک کنند (۲۴، +۴) و سازمان باید جوی در سازمان ایجاد کند که روابط کارکنان با هم نزدیک‌تر شود (۱۸، +۳) در همین راستا می‌توان گفت در این گروه «تاب‌آوری در پرتو تعاملات سازنده در سازمان» امکان‌پذیر است. این گروه به برنامه‌ریزی‌های کاری (۸، -۵) و عواملی که مربوط به مسائل کاری است (۱۱، -۴) علاقه چندانی ندارند و معتقدند با دادن آگاهی صرف در خصوص بحران (۷، -۴) نمی‌توان به تقویت تاب‌آوری کمک شایانی کرد.

## ۴،۶ الگوی ذهنی ششم: تاب‌آوری در پرتو دموکراسی سازمانی

۹٪ از مشارکت‌کنندگان در این دسته جای می‌گیرند و این گروه را می‌توان از زاویه «تاب‌آوری در پرتو دموکراسی سازمانی» تحلیل کرد؛ زیرا آن‌ها به ایجاد سازوکارهای جدید برای بهبود روابط کارکنان (۳۲، +۵) و آزادی بیان (۱۷، +۴) برای تقویت تاب‌آوری اعتقاد دارند و همچنین در کنار آرامش کارکنان (۲۵، +۴) و سلامتی آن‌ها (۳۱، +۴) به پررنگ‌تر کردن ارزش‌های اساسی (۶، +۳) برای توجه هرچه بیشتر به اهمیت تاب‌آور بودن کارکنان در شرایط بحران پرداخته‌اند. در مقابل آن‌ها برای نقش مدیران (۲۴، -۴) و کارکنان خلاق (۱۶، -۵) اهمیت چندانی قائل نیستند.

## ۵ بحث

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، هدف این پژوهش فهم الگوهای ذهنی کارکنان نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی است و سوالاتی که مطرح شد عبارت بودند از الف) دیدگاه‌های مرتبط با نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد تاب‌آوری کارکنان در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟ ب)



تکنولوژیک همراه با قابلیت‌های فناورانه مورد نیاز هستند مطرح شد که گزاره «اعمال تغییرات سازنده برای روز نگه‌داشتن محیط کاری مثل آموزش‌های سازمانی برای کار با فناوری جدید و ایجاد سبک‌های تعاملی جدید» در گروه ذهنی سوم مؤید این موضوع است. علاوه بر این می‌توان بیان کرد که اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کارمند، مانند پاداش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه و مشارکت در تصمیم‌گیری به پیامدهای روانی مثبت منجر می‌شوند و با ایجاد تاب‌آوری مرتبط هستند (لنگنیک هال و همکاران، ۲۰۱۱؛ باردنول و همکاران، ۲۰۱۴) که این موضوع را در گزاره «ایجاد شرایطی برای تقویت تصمیم‌گیری مستقل و استقلال کاری» در گروه ذهنی نخست می‌توان مشاهده کرد. همچنین ملاک و بیدیز (۲۰۱۶) در پژوهش خود بیان کردند یکی از زمینه‌ها یه که مدیران می‌توانند در توسعه کارکنان خود نقش داشته باشند، بهبود تاب‌آوری آن‌ها است که این موضوع با گزاره «آرام کردن کارکنان با صحبت کردن با آن‌ها» توسط مدیران در گروه ذهنی ششم همخوانی دارد. در پژوهشی دیگر که توسط دو یلیو و همکاران (۲۰۰۶) انجام گرفت و بیانگر این بود که سازمان‌ها باید محیط کاری را برای ارتقای تاب‌آوری فراهم کند و تکتک کارکنان از محیط و زمینه مثبت به‌عنوان منبعی برای توسعه از آن استفاده کنند با گروه ذهنی دوم که به «تاب‌آوری در پرتو غنی‌سازی محیط کاری در سازمان» پایند بودند کاملاً مطابقت دارد. از سوی دیگر پژوهش راجرسون و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که تاب‌آوری کارکنان زمانی می‌تواند افزایش یابد که سازمان‌ها آموزش تاب‌آوری را اجرا کنند که گزاره «تقویت توانا یه کارکنان با آموزش مجدد و آموزش حرفه‌ای» در گروه ذهنی چهارم بیانگر این موضوع است؛ بنابراین یافته‌های این پژوهش می‌تواند مهر تأییدی باشد به ادبیات تاب‌آوری و علاوه بر آن به بسط دانش کمک کند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهای

در این پژوهش این خطر وجود داشت که برخی از مشارکت‌کنندگان معنای گزاره‌ها یه را که در کارت‌ها استفاده می‌شود را به‌درستی تفسیر نکنند؛ زیرا مشارکت‌کنندگان در گروه‌های جنسیتی، نژادی، قومیتی بودند؛ اما هنگامی که در حین مرتب‌سازی در مورد معنای یک عبارت خاص سؤالاتی مطرح شد، پژوهشگر از مشارکت‌کنندگان می‌خواست تا کارت را بر اساس معنا یه که آن عبارت برای آن‌ها دارد مرتب کند.

یکی از محدودیت‌های این روش این بود که مجموعه‌ها یه گزاره‌های کیو دیدگاه‌های موجود را برای شرکت‌کنندگانی که کارت‌ها را مرتب می‌کنند محدود کرده باشد. این موضوع در جای یه که مشارکت‌کنندگان فرصتی برای اظهارنظر در مورد نمونه کیو داشتند؛ یعنی مصاحبه‌ها یه که پس از مرتب‌سازی نمودار کیو انجام گرفت، حل شد.

یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش تنوع سازمان‌های دولتی بود و اینکه از مشارکت‌کنندگانی تشکیل شده بود که عقاید متفاوتی داشتند؛ اما به دلیل همگن بودن ماهیت کاری آن‌ها یعنی برطرف کردن نیازهای مردم یک جامعه انجام این پژوهش را توجیه‌پذیر کرد.

سلسله‌مراتب الگوهای ذهنی کارمندان در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ (ج) شاخص‌ها یه که یک دیدگاه را متمایز می‌کند کدام‌اند؟ (د) دیدگاه مشارکت‌کنندگانی که نماینده آن الگوی ذهنی هستند چگونه قابل‌تفسیر است؟ این پژوهش برای پاسخ به پرسش‌های فوق‌تر شد گروه را شناسا یه کرد که از طریق تجزیه و تحلیل عاملی پدید آمدند که این یافته‌ها عبارت‌اند از:

الگوهای ذهنی تاب‌آوری در پرتو ایجاد حس مهم بودن در سازمان، تاب‌آوری در پرتو غنی‌سازی محیط کاری در سازمان، تاب‌آوری در پرتو برنامه‌ریزی بحران محور، تاب‌آوری در پرتو تحول فرآیندها، تاب‌آوری در پرتو تعاملات سازنده در سازمان و تاب‌آوری در پرتو تحول دموکراسی سازمانی.

نتایج این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش‌های پیشین که رهبری (نظارت حمایتی)، فرهنگ یادگیری و محیط کار حمایتی (تیم و سازمان حمایتی) و حمایتی که از طرف سازمان صورت می‌گیرد مهم‌ترین عامل تاب‌آوری کارکنان است و بیانگر این موضوع است که یک سازمان حمایتی یک عامل مهم برای ایجاد رفتارهای تاب‌آورانه در کارکنان است (کانتز و همکاران، ۲۰۱۶) و محیط کاری باز، حمایتی، مشارکتی، توانمندساز و یادگیری محور، تاب‌آوری کارکنان را تقویت می‌کند (بومر و همکاران، ۲۰۰۵؛ بوکنوگه و همکاران، ۲۰۰۹؛ ایگان و همکاران، ۲۰۰۴؛ گیل، ۲۰۰۲؛ ماریسک و واتکینز، ۲۰۰۳) مطابقت دارد که این موضوع در گزاره «کاهش فشار زندگی شخصی کارکنان با ایجاد محیط حمایتی توسط مدیران و تعامل دوستانه همکاران با یکدیگر» که در گروه ذهنی سوم بالاترین امتیاز عاملی را کسب نموده است به‌وضوح به چشم می‌خورد و همچنین گزاره «اعمال تغییرات سازنده برای روز نگه‌داشتن محیط کاری مثل آموزش‌های سازمانی برای کار با فناوری جدید و ایجاد سبک‌های تعاملی جدید» در پژوهش دیگر که توسط کونتز و همکاران (۲۰۱۷) که انجام شد که بیانگر این موضوع بود که مدیران و سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را برای ارتقای یادگیری کارکنان، سازگاری و ایجاد شبکه‌های نوین تطبیق دهند، مطابقت دارد. علاوه بر این کونتز و همکاران (۲۰۱۷) معتقد بودند که مدیران باید محیط‌ها یه را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس کنند قدرت اشتباه‌کردن یادگیری و توسعه را دارند که این موضوع در گزاره «کمک به خونسردی و تاب‌آوری کارکنان با چشم‌پوشی از خطای کارکنان در شرایط تغییر» در الگوی ذهنی چهارم بیان گردیده است. علاوه بر این وویوند و همکاران (۲۰۱۳) پیشنهاد کردند که کارکنانی که هم از تاب‌آورتر خواهند بود که این موضوع به‌وضوح تأییدکننده گروه ذهنی پنجم است. از طرف دیگر در پژوهشی خان و همکاران (۲۰۱۹) انجام داد به اهمیت اشتراک‌گذاری اطلاعات و جریان اطلاعات برای توسعه تاب‌آوری کارکنان اشاره کرده است که این موضوع با گزاره «اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی در زمینه کرونا و ابعاد آن» در گروه ذهنی دوم مطابقت دارد. در پژوهش دیگر که بوستینزا و همکارانش (۲۰۱۶) انجام دادند این موضوع که اقدامات مدیریت منابع انسانی که تاب‌آوری را در سازمان ایجاد می‌کنند برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات

پژوهش‌های آتی در مورد عواملی که بر چگونگی تقویت تاب‌آوری کارکنان تأثیر می‌گذارد، کمک کند.

## ۶ نتیجه‌گیری

این پژوهش دیدگاه‌های کارکنان سازمان‌های دولتی را نسبت به راهبردهای ایجاد تاب‌آوری بررسی کرد و دربرگیرنده نگاهی گسترده به ادبیات مربوط به تاب‌آوری و همچنین مجموعه گسترده دانش در مورد آن بود و ابزاری را ایجاد کرد که برای بررسی ذهنیت فردی مشارکت‌کنندگان و دعوت از آن‌ها برای بیان نظرات، افکار و باورهای خود در مورد آنچه که تاب‌آوری را ایجاد می‌کند، استفاده کند. در نهایت این مطالعه یافته‌های دقیقی در مورد اقدامات منابع انسانی برای تقویت تاب‌آوری کارکنان ارائه می‌دهد. این پژوهش نشان داد که کارمندان سازمان‌های دولتی دیدگاه‌های متفاوتی در مورد اقدامات منابع انسانی برای تقویت تاب‌آوری دارند. بسیاری از نظرات و باورهای ذهنی در طول این پژوهش نمایان شد و با مصاحبه‌ها بعد از مرتب‌سازی بیشتر روشن شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که باورهای مشارکت‌کنندگان در مورد اقدامات منابع انسانی در تقویت تاب‌آوری در شش عامل اصلی در نتیجه مرتب‌سازی کیو ظاهر می‌شوند که عبارت‌اند از: «تاب‌آوری در پرتو ایجاد حس مهم بودن در سازمان»، «تاب‌آوری در پرتو غنی‌سازی محیط کاری در سازمان»، «تاب‌آوری در پرتو برنامه‌ریزی بحران محور»، «تاب‌آوری در پرتو تحول فرآیندها»، «تاب‌آوری در پرتو تعاملات سازنده در سازمان» و «تاب‌آوری در پرتو تحول دموکراسی سازمانی».

به‌طور خلاصه می‌توان گفت مشارکت‌کنندگانی که تاب‌آوری را در پرتو ایجاد حس مهم بودن در سازمان تعریف می‌کردند، بیشتر با اظهاراتی موافق بودند که نشان می‌داد عزت‌نفس و تقویت روحیه کارکنان برای تاب‌آوری کارکنان در سازمان مهم است. اظهاراتی که حتی نشان‌دهنده آشنا به گروه با استقلال عملشان در مشارکت در تصمیم‌گیری بود. به دنبال توافق با اظهارات فوق مشارکت‌کنندگان معتقد بودند انجام کارها به‌صورت غیرحضور برای تقویت تاب‌آوری در شرایط بحران بسیار کمک‌کننده است. از سوی دیگر، مشارکت‌کنندگان حامی تاب‌آوری در پرتو غنی‌سازی محیط کاری در سازمان بیشتر به چیدمان و طراحی محیط کاری توجه داشتند. در اغلب موارد، کارکنانی که در این گروه قرار می‌گیرند، تمایل داشتند با اظهاراتی که تمایل به تحول محیط کاری بود موافقت خود را اعلام کنند؛ مثلاً آن‌ها طرفدار زمان‌بندی منعطف‌کاری و مدیریت ارتباط با شهروندان بودند و انتقال اطلاعات کافی در مورد بحران پیش رو برای آن‌ها از اهمیت به‌سزا بود.

علاوه بر این گروه بعدی که تاب‌آوری در پرتو برنامه‌ریزی بحران محور را مدنظر قرار دادند بر این موضوع اذعان داشتند که باید برنامه‌ریزی جدیدی برای مواجهه با تغییر ایجاد کرد و سبک‌های جدیدی را برای تاب‌آوری در برابر بحران پایه‌گذاری کرد و سازمان باید برنامه‌های مختلفی را به کار

علاوه بر این موضوع مربوط به سوگیری پژوهشگر و اینکه چگونه احساسات در مورد پدیده تاب‌آوری کارکنان بر تفسیر تأثیر بگذارد از محدودیت دیگری است که می‌توان به آن اشاره کرد. انتخاب نهایه نمونه کیو و شرایط انجام کار، رامحل چرخش عامل و تفسیر عامل‌ها همگی نمونه‌ها بعد از انتخاب‌های پژوهشگر بودند که یافته‌های این مطالعه را شکل دادند. در این شرایط برای پیشگیری از هرگونه تعصب و سوگیری در پژوهش، پژوهشگر از استراتژی‌ها بعدی برای بین بردن این موضوع استفاده کرد. به‌عنوان مثال نمونه کیو با چندین متخصص مورد بررسی قرار گرفت که منجر به تجدیدنظر در گزاره‌ها برای وضوح و درک آن‌ها شد. برای کاهش سوگیری در تفسیر یافته‌ها، با چند مشارکت‌کننده با بار عملی بالا مصاحبه شد که انجام این فرآیند بینش بیشتری را در مورد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان ارائه می‌داد.

یکی از محدودیت‌های روش‌شناختی، مدت‌زمان لازم برای انجام یک پژوهش کیو است. انجام این پژوهش به دلیل نیاز به صرف زمان طولانی برای تکمیل نمودار کیو باعث سردرگمی مشارکت‌کنندگان و خستگی آن‌ها و در نهایت منجر به عدم همکاری بعضی از سازمان‌ها می‌شد. همچنین مرتب‌سازی کارت‌ها بیانگر افکار شرکت‌کنندگان در یک لحظه خاص از زمان است و احتمالاً با گذشت زمان دستخوش تغییر می‌شود.

یافته‌های این پژوهش برای پژوهشگران آتی دلالت‌ها بعدی دارد، اما باید به‌عنوان بخشی از یک بحث بزرگتر در نظر گرفته شود؛ زیرا همان‌طور که مک کیون و توماس<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) در مورد استفاده از روش‌شناسی کیو بیان کردند: مفاهیم به شکل خود ارجاعی شکل یافته‌اند و آنچه که یک گزاره یا مفهوم قرار است بیانگر آن باشد ممکن است با معانی طرف مقابل متفاوت باشد. از آنجا بیکه داده‌ها در پژوهش‌های کیو به شکل «عمومی» هستند - یعنی دیگران آزادند آرایه‌های عاملی را بررسی کنند و به نتایج مستقل خود برسند - تفاسیر انجام شده در این پژوهش نیز برای دیگران قابل‌بحث است و می‌توانند نتایج دیگری از آن به دست بیاورند؛ بنابراین طبق یافته‌های آن دو می‌توان گفت که بحث آزاد از مزایای استفاده از روش کیو در یک پژوهش است و نمی‌توان کیفیت داده‌ها را به چالش کشاند، اما می‌توان بر سر اهمیت و مفاهیم و معانی آن‌ها اختلاف‌نظر داشت.

در طی مصاحبه‌ها بعدی که پس از مرتب‌سازی انجام گرفت، مشارکت‌کنندگان در مورد توجه هر چه بیشتر سازمان‌ها به احساسات و فضیلت‌های انسانی کارمندان و نقش مدیران سازمان‌ها در حمایت از کارکنان برای تقویت تاب‌آوری نظرات مهمی را ارائه کردند، بنابراین می‌توان گفت که پژوهشگران آتی می‌توانند به بررسی این مباحث و ارتباط آن با تاب‌آوری بپردازند. همچنین می‌توانند ابعاد یا عواملی را که مانع از ایجاد تاب‌آوری در کارکنان می‌شود را با استفاده از روش‌های مختلف بررسی کنند. علاوه بر این پژوهش‌ها بعدی که بررسی می‌کنند که آیا موقعیت جغرافیا، وضعیت خانواده یا سطح تحصیلات بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر می‌گذارد یا خیر، می‌تواند به انجام

1. McKeown & Thomas

ایجاد تاب‌آوری در بین کارکنان کمک می‌کند. آن‌ها همچنین ایجاد بستری آزاد برای بیان افکار کارکنان را موضوعی مهم قلمداد می‌کردند. یافته‌های این پژوهش با دیدگاه‌های متفاوت از تاب‌آوری همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد مطابقت دارد. علاوه بر این با بررسی ذهنیت کارکنان شاخص‌ها بید به دست آمد که معمولاً در پژوهش‌های انجام شده یافت نمی‌شوند به‌عنوان مثال می‌توان به عواملی همچون دفاع از عزت‌نفس کارکنان در برابر ناملایمات و استخدام مشاوران روان‌شناسی جهت کمک به کارمندان و پرورش کارکنانی که از صمیم قلب به سازمان اهمیت دهند اشاره کرد.

نتایج حاصل از این پژوهش مهم هستند، زیرا آن‌ها اقداماتی متنوع را برای سازمان‌های دولتی برای تقویت تاب‌آوری در کارکنان خود ایجاد می‌کند و مدیران را وادار می‌کند این بار از منظر کارکنان به موضوع تاب‌آوری نگاه کنند و با اعمال نظرات آن‌ها راهکارهای جدیدی را به کار برند تا کارکنان در شرایط بحران تاب‌آورتر شوند.

گیرد تا سلامتی کارکنان حفظ شود و کارکنان بتوانند همواره با هم در تعامل باشند.

همچنین گروه چهارم را می‌توان طرفداران تاب‌آوری در پرتو تحول فرایندها دانست؛ زیرا ایجاد گردش شغلی و جوی آرام از مواردی بود که مدافعان این گروه به آن اشاره کرده بودند و کمک به خونسردی کارکنان در شرایط بحران از اقدامات مهمی بود که یک سازمان می‌بایست برای کارکنان خود انجام دهد و با به‌کارگیری مشاوران روان‌شناسی همواره مسیری را ایجاد کنند که کارکنان در شرایط سخت تاب‌آورتر شوند. از طرف دیگر گروه بعدی از مدافعان تاب‌آوری در پرتو تعاملات سازنده در سازمان هستند و ارتقای تاب‌آوری در کارکنان را مستلزم همکاری سازنده بین آن‌ها می‌داند و همچنین به فراهم آوردن یک بستر مناسب برای ایجاد صمیمیت بین کارمندان و حس تعلق‌خاطر به سازمان بسیار اهمیت می‌دهند.

در نهایت گروه آخر مشارکت‌کنندگانی بودند که تاب‌آوری را در پرتو دموکراسی سازمانی تعریف می‌کردند و آن‌ها معتقد بودند ایجاد شبکه‌های اجتماعی و ترویج ارزش‌های جدید به

## تشکر و قدردانی

تشکر و قدردانی

## سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله ...

## تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

## منابع

- Abedini, M. (2022). The relationship between lifestyle and resilience with job satisfaction of employees. *Psychological Research Quarterly*, 14(40), 33-44. (In Persian)
- Addams, H., & Proops, J. L. (Eds.). (2000). *Social discourse and environmental policy: An application of Q methodology*. Edward Elgar Publishing.
- Akbarzadeh H, Akbarzadeh D, Panahali A. (2014). The relationship between organizational commitment, resilience and mental health with job burnout fire department employees. *Scientific Journal of Rescue Relief*, 6(3), 57-70. (In Persian)
- Akhtar-Danesh, N., Baumann, A., & Cordingley, L. (2008). Q-methodology in nursing research: A promising method for the study of subjectivity. *Western Journal of Nursing Research*, 30, 759-773.
- Amini, F. (2013). The Relationship between Resiliency and Burnout in Nurses. *Journal of Research Development in Nursing and Midwifery*, 10(2), 94-102. (In Persian)
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A., and Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: a glimpse of nurses working in the health-care sector. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 39-54.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee

- performance. *Leadership & Organization development journal*, 31(5), 384-401.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- 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.
- Barzilay, R., Moore, T. M., Greenberg, D. M., DiDomenico, G. E., Brown, L. A., White, L. K., ... & Gur, R. E. (2020). Resilience, COVID-19-related stress, anxiety and depression during the pandemic in a large population enriched for healthcare providers. *Translational psychiatry*, 10(1), 291.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Bonanno, G. A., Galea, S., Bucciarelli, A., & Vlahov, D. (2007). What predicts psychological resilience after disaster? The role of demographics, resources, and life stress. *Journal of consulting and clinical psychology*, 75(5), 671.
- Bonanno, G. A., Westphal, M., & Mancini, A. D. (2011). Resilience to loss and potential trauma. *Annual review of clinical psychology*, 7, 511-535.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- 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.
- Brooks, SK., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., & Wessely, S. (2020). The psychological impact of the quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *Lancet* 395, 912-20.
- Broomell, S. B., Chapman, G. B., & Downs, J. S. (2020). Psychological predictors of prevention behaviors during the COVID-19 pandemic. *Behavioral Science and Policy*, 6(2), 43-50.
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1997). The history and principles of Q methodology in psychology and the social sciences. In *Red at the British Psychological Society Symposium on, A Quest for a Science of Subjectivity: The Lifework of William Stephenson*, University of London.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2016). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23.
- Caniëls, M. C., & Hatak, I. (2022). 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*, 33(2), 297-328.
- Campos-Mercade, P., Meier, A. N., Schneider, F. H., & Wengström, E. (2020). Prosociality predicts health behaviors during the COVID-19 pandemic. *Journal of public economics*, 195, 104367.
- Chandra, S. & Kumar, K.N. (2018), "Exploring factors influencing organizational adoption of augmented reality in e-commerce: empirical analysis using technology-organization environment model", *Journal of Electronic Commerce Research*, 19(3), 237-265.
- Chen, S., & Bonanno, G. A. (2020). Psychological adjustment during the global outbreak of COVID-19: A resilience perspective. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S51.
- Christensen, T., Lægred, P., & Rykkja, L. H. (2018). Reforming the Norwegian police between

- structure and culture: Community police or emergency police. *Public policy and Administration*, 33(3), 241-259.
- Cook, B. J. (2020). *The Environmental Protection Agency: policy and administration in a turbulent setting*. In Handbook of US Environmental Policy (pp. 39-52). Edward Elgar Publishing.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Daly, M., Sutin, A. R., & Robinson, E. (2020). Longitudinal changes in mental health and the COVID-19 pandemic: Evidence from the UK Household Longitudinal Study. *Psychological medicine*, 52(13), 2549-2558.
- Danaeefard, H., Sedaghat, A., Kazemi, S. H., & Elahi, A. K. (2022). Investment areas to enhance public employee resilience during the coronavirus disease 2019 (COVID-19): Evidence from Iran. *Public Organization Review*, 22(3), 837-855.
- Devilly, G. J., Gist, R., & Cotton, P. (2006). Ready! Fire! Aim! The status of psychological debriefing and therapeutic interventions: In the work place and after disasters. *Review of General Psychology*, 10, 318-345.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Ekanayake, H. L., & Gamage, P. N. (2018). The effect of emotional resilience on job performance of executives in selected private sector organizations in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 13(2), 23-36.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: a review and critique of definitions, concepts, and theory. *European psychologist*, 18(1), 12-23.
- Franken, E., & Plimmer, G. (2019). Mediocre and Harmful Public Sector Leadership. *International Journal of Public Leadership* 15(4): 274-86.
- Garmez, N. (1991). Resilience and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist*, 34, 416- 430.
- Ghebreyesus, T. A. (2020). Addressing mental health needs: an integral part of COVID 19 response. *World psychiatry*, 19(2), 129.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- 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.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Hasan, S. (2019). Governance and Public Administration. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham, 6, 6-1.
- Hobfoll, S. E. (2010). *Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience*. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping*. New York: Oxford University Press.
- Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 180-196.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- 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.
- Kuntz, J. R., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for

- resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., ... & Hu, S. (2020). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA network open*, 3(3), e203976-e203976.
- Latifi, M., Novini khoshnou, M., Asefpour, M. (2022). Designing and explaining the resilience model of employees in departments related to urban crisis management using the qualitative method of data foundation (case study: Hamadan city). *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(10), 3382-3402. (In Persian)
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Levitt, R., & Red Owl, R. H. (2013). Effects of early literacy environments on the reading attitudes, behaviours and values of veteran teachers. *Learning Environments Research*, 16, 387-409.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 1-23.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- 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.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Mallak, L. A., Yildiz, M. (2016). *Developing a workplace resilience instrument*. *Work*, 54(2), 241-253.
- Manteghi, M., Eskandarpour, B., Dastyari, A., & Nazari, Y. (2016). The role of social capital in innovative performance with emphasis on the role of resiliency and empowerment. *Journal of Social Capital Management*, 3(2), 189-207. (In Persian)
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- McKeown, B., & Thomas, D. B. (1988). *Q methodology*. In *Quantitative Applications in the Social Sciences* (Vol. 66.). Newbury Park, CA: Sage.
- McKeown, B., & Thomas, D. B. (2013). *Quantitative applications in the social sciences: Q methodology*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Mellahi, K. (2007). The effect of regulations on HRM: private sector firms in Saudi Arabia. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 85-99.
- Militello, M., & Benham, M. K. (2010). "Sorting Out" collective leadership: How Q-methodology can be used to evaluate leadership development. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 620-632.
- Mirzaeirad, S. Z., Arsalani, N., Dalvandi, A., Rezasoltani, P., & Hoseini, S. D. (2019) The effect of resilience skills training on nursing stress of nursing Staff in hospitals of Golestan province. *Journal of Health Promotion Management*, 8 (2), 41-48. (In Persian)
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2015). *Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical report* (Resilient

- Organisations Research Report No. 2013/06). Christchurch, New Zealand: University of Canterbury.
- O'Connor, D. B., Aggleton, J. P., Chakrabarti, B., Cooper, C. L., Creswell, C., Dunsmuir, S., ... & Armitage, C. J. (2020). Research priorities for the COVID 19 pandemic and beyond: A call to action for psychological science. *British Journal of Psychology*, 111(4), 603-629.
- O'Keeffe, P. (2017). Creating resilience or private sector dependence? Shifting constructions of the farmer in Australian policy discourses. *Space and Polity*, 21(3), 318-334.
- Panter-Brick, C. (2014). Health, risk, and resilience: Interdisciplinary concepts and applications. *Annual Review of Anthropology*, 43, 431-448.
- PeConga, E. K., Gauthier, G. M., Holloway, A., Walker, R. S., Rosencrans, P. L., Zoellner, L. A., & Bedard-Gilligan, M. (2020). Resilience is spreading: Mental health within the COVID-19 pandemic. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S47.
- Preti, E., Di Mattei, V., Perego, G., Ferrari, F., Mazzetti, M., Taranto, P., ... & Calati, R. (2020). The psychological impact of epidemic and pandemic outbreaks on healthcare workers: rapid review of the evidence. *Current psychiatry reports*, 22, 1-22.
- Prime, H., Wade, M., & Browne, D. T. (2020). Risk and resilience in family well-being during the COVID-19 pandemic. *American Psychologist*, 75(5), 631.
- Qiu, J., Shen, B., Zhao, M., Wang, Z., Xie, B., & Xu, Y. (2020). A nationwide survey of psychological distress among Chinese people in the COVID-19 epidemic: implications and policy recommendations. *General psychiatry*, 33(2).
- Rabiul, M. K., Promsivapallop, P., Al Karim, R., Islam, M. A., & Patwary, A. K. (2022). Fostering quality customer service during Covid-19: The role of managers' oral language, employee work engagement, and employee resilience. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 50-60.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 8(3), 533-562.
- Rogerson, S., Meir, R., Crowley-McHattan, Z., McEwen, K., & Pastoors, R. (2016). A randomized controlled pilot trial investigating the impact of a workplace resilience program during a time of significant organizational change. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(4), 329-334.
- Rutter, M. (1985) Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147, 598 – 611.
- Sardarzadeh, F., Jian Bagheri, M., malake, F. M. (2016). The role of resilience in reduction of job stress and job burnout among employees of satellite project of Iranian Offshore Oil Company. *Shenakht Journal of Psychology and Psychiatry*, 3(4), 61-77. (In Persian)
- Sedaghat, A., Danaeefard, H., Kazemi, S. H., Khaeflahi, A. A. (2021). Exploring the strategies of Iranian public organizations to create employees' resilience during the Covid 19 Pandemic: A Qualitative Research. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(3), 1-30. (In Persian)
- Song, X., Fu, W., Liu, X., Luo, Z., Wang, R., Zhou, N., ... & Lv, C. (2020). Mental health status of medical staff in emergency departments during the Coronavirus disease 2019 epidemic in China. *Brain, behavior, and immunity*, 88, 60-65.
- Tian, F., Li, H., Tian, S., Yang, J., Shao, J., & Tian, C. (2020). Psychological symptoms of ordinary Chinese citizens based on SCL-90 during the level I emergency response to COVID-19. *Psychiatry research*, 288, 112992.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Van Exel, N. J. A., & Graff, G. (2005). *Q-methodology: A sneak preview*. Retrieved from <http://www.jobvanExel.nl>.
- Vindegaard, N., & Benros, M. E. (2020). COVID-19 pandemic and mental health consequences: Systematic review of the current evidence. *Brain, behavior, and immunity*, 89, 531-542.

- Vinkers, C. H., van Amelsvoort, T., Bisson, J. I., Branchi, I., Cryan, J. F., Domschke, K., ... & van der Wee, N. J. (2020). Stress resilience during the coronavirus pandemic. *European Neuropsychopharmacology*, 35, 12-16.
- Waite, P. J., & Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health*, 33(3), 178-183.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.
- Watts, S., & Stenner, P. (2005). Doing Q methodology: theory, method and interpretation. *Qualitative Research in Psychology*, 2(1), 67-91.
- Watts, S., Stenner, P. (2012). *Introducing q methodology: The inverted factor technique* (pp. 3-23). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446251911
- Werner, E.E. (1995). Resilience in Development. *Current Directions in Psychological Science*, 4(3), 81-85.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205-1212.
- Wolf, A. (2014). *The interview in Q methodology: Readiness to adopt sustainable responses to climate change*. SAGE Research Methods Cases [online]. London, UK: Sage.
- Zhu, Y., & Li, W. (2021). Proactive personality triggers employee resilience: A dual-pathway model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(2), 1-11.

