



Lorestan University



## Identifying the Main Factors of the Employee Resilience Model with the Approach of Promoting Resilience in Crisis Situations Among Employees of the Education Organization of Semnan Province

Mohammad Javad Hafezi<sup>1</sup> , Mehdi Sanei<sup>2</sup> , Seyedeh Zahra Sadati<sup>3</sup> , Ezzatallah Baloui Jamkhaneh<sup>4</sup>

Mohammad Hassan Shaki<sup>5</sup>

1. Department of Management, Qas.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. Email: [mohammadjavad.hafezi@iau.ac.ir](mailto:mohammadjavad.hafezi@iau.ac.ir)
2. Corresponding Author, Department of Management, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran. Email: [drmehdiane@iau.ac.ir](mailto:drmehdiane@iau.ac.ir)
3. Department of Psychology, Qas.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. Email: [sz.sadati@iau.ir](mailto:sz.sadati@iau.ir)
4. Department of Statistics, Qas.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. Email: [eb.jamkhaneh@iau.ac.ir](mailto:eb.jamkhaneh@iau.ac.ir)
5. Department of Management, Qas.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. Email: [shakki3mail.iau.ac@iau.ac.ir](mailto:shakki3mail.iau.ac@iau.ac.ir)

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

Received 18 April 2024  
Received in revised form 01 August 2025  
Accepted 08 September 2025  
Available online 23 September 2025

**Keywords:**

Employee Resilience,  
Crisis Management,  
Data-Based Theory,  
Human Resource  
Development

### ABSTRACT

**Objective:** Emerging crises in educational environments have increased the need to identify mechanisms for enhancing resilience. This study was conducted to design and present a resilience model for the staff of the Semnan Province Department of Education, with an emphasis on resilience enhancement under crisis conditions, including economic, security, and health-related crises.

**Method:** This study was applied in purpose and qualitative in nature, using an exploratory approach and grounded theory strategy. The statistical population consisted of experts in human resource management within the Semnan Province Department of Education. Using purposive snowball sampling, 12 participants were selected until theoretical saturation was achieved. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed based on the systematic approach of Strauss and Corbin (1998) in three stages: open, axial, and selective coding.

**Results:** Data analysis led to the identification of 58 subcategories and 29 main categories within a paradigmatic model. The findings indicated that the central phenomenon, "staff resilience in crisis," is influenced by causal factors at both the individual level (self-care, empowerment, work life balance) and the organizational level (training, motivation, effective leadership, and cohesion). The model is shaped within the context of background factors (such as flexible structure and risk management) and under the influence of intervening factors (such as psychological support and reward systems).

**Conclusion:** The extracted model shows that staff resilience is not a one-dimensional construct; rather, it emerges from the linkage between individual skills and organizational infrastructures. Education managers can enhance employees' capacity to cope with economic and health crises by strengthening effective leadership and creating flexible structures.

**Cite this article:** Hafezi, M. J., Sanei, M., Sadati, S. Z., Baloui Jamkhaneh, E., & Shaki, M. H. (2026). Identifying the Main Factors of the Employee Resilience Model with the Approach of Promoting Resilience in Crisis Situations Among Employees of the Education Organization of Semnan Province. *New Research in Islamic Humanities Studies*, 4 (7), 1-25. <https://doi.org/10.22034/api.2026.2090263.1778>



© Author(s) retain the copyright and full publishing rights.

**Publisher:** Lorestan University.

**DOI:** <https://doi.org/10.22034/api.2026.2090263.1778>

## **Introduction**

In recent years, organizations have faced diverse and unpredictable crises, and the ability to maintain core functions, adapt to changing conditions, and recover rapidly to a stable state has emerged as a key indicator of sustainability. This capacity is referred to as organizational resilience and includes the ability to anticipate crises, prepare for them, respond effectively, and learn from them. In this regard, employee resilience is one of the most important factors shaping organizational resilience, since employees play a central role in carrying out organizational missions and managing crisis conditions.

Because of its broad structure, diverse responsibilities, and direct connection with society, the education system is more vulnerable than many other organizations to crises such as pandemics, school closures, policy changes, economic pressures, and technological transformations. The experience of COVID-19 demonstrated that educational systems encountered major challenges in maintaining continuity of education, adapting to virtual learning, managing staff stress, and preserving educational quality. Therefore, the resilience of educational and administrative staff is crucial for sustaining the functioning of this organization. Employee resilience is a multidimensional concept that refers to the ability to cope with pressure, adapt to change, recover quickly, and maintain effective performance under difficult conditions. It encompasses components such as cognitive and behavioral flexibility, emotional regulation, self-efficacy, hope, optimism, and problem-solving ability. The absence of these capabilities may lead to job burnout, reduced motivation, decline in educational quality, and even job turnover. Therefore, enhancing employee resilience plays a vital role in maintaining the effectiveness and sustainability of the education system in times of crisis.

## **Method**

This study was applied in purpose and qualitative in nature, using an exploratory approach and grounded theory strategy. The statistical population consisted of experts in human resource management within the Semnan Province Department of Education. Using purposive snowball sampling, 12 participants were selected until theoretical saturation was achieved. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed based on the systematic approach of Strauss and Corbin (1998) in three stages: open, axial, and selective coding.

## **Results**

Data analysis led to the identification of 58 subcategories and 29 main categories within a paradigmatic model. The findings indicated that the central phenomenon, “staff resilience in crisis,” is influenced by causal factors at both the individual level (self-care, empowerment, work life balance) and the organizational level (training, motivation, effective leadership, and cohesion). The model is shaped within the context of background factors (such as flexible structure and risk management) and under the influence of intervening factors (such as psychological support and reward systems).

## **Conclusion**

The conclusion indicates that employee resilience in times of crisis is the product of a set of causal factors operating at both the individual and organizational levels. At the individual level, self-care and health, personal empowerment, and work life balance contribute to improving morale, reducing stress, and enhancing the capacity for crisis management. At the organizational level, crisis management training, motivational and incentive systems, effective leadership, the strengthening of healthy communication, and the promotion of cooperation and cohesion increase team coordination and trust and improve the quality of crisis management.

The proposed strategies for strengthening resilience are divided into two categories: developmental and operational. Developmental strategies focus on self-care, training and preparedness, effective communication, motivation and hope, the reinforcement of solidarity, and the institutionalization of organizational values. Operational strategies include organization and planning, enhancement of organizational flexibility, facilitation of access to resources, evaluation and feedback, and continuous improvement. In addition, intervening factors such as open communication, reward systems, training and development, psychological support, and employee participation in decision-making play an important reinforcing role. Contextual factors such as a flexible organizational structure, crisis management policies and programs, a supportive organizational culture, technology, risk management, and learning from past crises provide the foundation for the development of resilience. The outcomes of employee resilience emerge at both the micro and macro levels. At the micro level, they include greater autonomy, self-confidence, and improved decision-making. At the macro level, they include increased flexibility, adaptability, and organizational cooperation. Ultimately, the study offers a practical roadmap for the education sector, emphasizing the development of crisis protocols, specialized training, rapid information systems, inter-organizational cooperation, work life balance, counseling services, financial literacy, and performance-based reward systems. Nevertheless, the generalizability of the findings should be treated with caution due to temporal and geographical limitations, as well as certain latent variables. For future research, greater attention is recommended to the role of emerging technologies such as artificial intelligence and to the application of advanced modeling approaches.

## ***Author Contributions***

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

## ***Data Availability Statement***

Data available on request from the authors.

## ***Acknowledgements***

The authors would like to thank the anonymous reviewers for their insightful comments and constructive feedback, which significantly improved the quality of this manuscript. We also

extend our gratitude to our colleagues for their valuable discussions and technical support throughout this research.

### ***Ethical Considerations***

The authors strictly adhered to the highest standards of research integrity. The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and any other form of scientific misconduct.

### ***Funding***

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

### ***Conflict of Interest***

The authors declare no conflict of interest.



## شناسایی عوامل اصلی مدل تاب آوری کارکنان با رویکرد ارتقاء تاب آوری در شرایط بحران در کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان سمنان

محمدجواد حافظی<sup>۱</sup>، مهدی صانعی<sup>۲</sup>✉، سیده زهرا ساداتی<sup>۳</sup>، عزت الله بالوئی جامخانه<sup>۴</sup>، محمد حسن شکی<sup>۵</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. رایانامه: [mohammadjavad.hafezi@iau.ac.ir](mailto:mohammadjavad.hafezi@iau.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران. رایانامه: [drmehdisevani@iau.ac.ir](mailto:drmehdisevani@iau.ac.ir)

۳. گروه روان‌شناسی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. رایانامه: [sz.sadati@iau.ac.ir](mailto:sz.sadati@iau.ac.ir)

۴. گروه آمار، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. رایانامه: [eb.jamkhaneh@iau.ac.ir](mailto:eb.jamkhaneh@iau.ac.ir)

۵. گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. رایانامه: [shakki3mail.iau.ac@iau.ac.ir](mailto:shakki3mail.iau.ac@iau.ac.ir)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

<b>نوع مقاله:</b>	مقاله پژوهشی،
<b>تاریخچه مقاله:</b>	
<b>تاریخ دریافت:</b>	۱۴۰۴/۰۱/۲۹
<b>تاریخ بازنگری:</b>	۱۴۰۴/۰۵/۱۰
<b>تاریخ پذیرش:</b>	۱۴۰۴/۰۶/۱۷
<b>تاریخ انتشار:</b>	۱۴۰۴/۰۷/۰۱
<b>کلیدواژه‌ها:</b>	تاب‌آوری کارکنان، مدیریت بحران، نظریه داده‌بنیاد، توسعه منابع انسانی
<b>هدف:</b>	بحران‌های نوظهور در محیط‌های آموزشی، ضرورت شناسایی سازوکارهای ارتقای تاب‌آوری را افزایش داده است. این پژوهش با هدف طراحی و ارائه مدل تاب‌آوری کارکنان آموزش و پرورش استان سمنان با رویکرد ارتقاء در شرایط بحران (اقتصادی، امنیتی و سلامت) انجام شد.
<b>روش پژوهش:</b>	این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی با رویکرد اکتشافی است که با استراتژی نظریه داده‌بنیاد انجام پذیرفت. جامعه آماری شامل خبرگان مدیریت منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش استان سمنان بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی، ۱۲ نفر به عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند تا اشباع نظری حاصل گردد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.
<b>یافته‌ها:</b>	تحلیل داده‌ها به شناسایی ۵۸ مقوله فرعی و ۲۹ مقوله اصلی در قالب مدل پارادایمی انجامید. پدیده محوری «تاب‌آوری کارکنان در بحران» تحت تأثیر عوامل علی در سطح فردی (خودمراقبتی، توانمندسازی، تعادل کار-زندگی) و سازمانی (آموزش، انگیزش، رهبری مؤثر، همبستگی) قرار دارد. مدل در بستر عوامل زمینه‌ای (مانند ساختار انعطاف‌پذیر و مدیریت ریسک) و با اثر عوامل مداخله‌گر (حمایت روان‌شناختی، سیستم پاداش) شکل می‌گیرد.
<b>نتیجه‌گیری:</b>	مدل استخراج شده نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان یک سازه تک‌بعدی نیست، بلکه پیوندی میان مهارت‌های فردی و زیرساخت‌های سازمانی است. مدیران آموزش و پرورش می‌توانند با تقویت رهبری مؤثر و ایجاد ساختارهای منعطف، پتانسیل مقابله با بحران‌های اقتصادی و سلامت را در کارکنان ارتقا دهند.

**استناد:** حافظی، محمدجواد؛ صانعی، مهدی؛ ساداتی، سیده زهرا؛ بالوئی جامخانه، عزت‌الله و شکی، محمدحسن. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل اصلی مدل تاب‌آوری کارکنان با رویکرد ارتقاء تاب‌آوری در شرایط بحران در کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان سمنان. *پژوهش‌های نوین در مطالعات علوم انسانی*

اسلامی، (۷) ۴، ۲۵-۱. <https://doi.org/10.22034/api.2026.2090263.1778>



DOI: <https://doi.org/10.22034/api.2026.2090263.1778>

© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه لرستان.

### مقدمه

در دهه های اخیر، سازمان ها در سراسر جهان با طیف گسترده ای از بحران ها و شرایط پیش بینی ناپذیر مواجه شده اند؛ از بحران های طبیعی مانند سیل، زلزله و همه گیری بیماری ها گرفته تا بحران های اجتماعی، اقتصادی و فناورانه (گدس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی، توانایی سازمان ها برای حفظ کارکردهای اساسی، سازگاری با تغییرات و بازگشت سریع به وضعیت پایدار به عنوان یکی از مهم ترین شاخص های کارآمدی و پایداری سازمانی مطرح شده است. در ادبیات مدیریت معاصر، این توانایی با مفهوم تاب آوری سازمانی شناخته می شود (هامر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). تاب آوری سازمانی به ظرفیت یک سازمان برای پیش بینی، آمادگی، پاسخ گویی مؤثر و یادگیری از بحران ها اطلاق می شود؛ به گونه ای که سازمان بتواند نه تنها در برابر فشارها و شوک ها مقاومت کند، بلکه از آن ها به عنوان فرصتی برای رشد و بهبود نیز بهره گیرد (داچک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). در این میان، یکی از مهم ترین عوامل شکل دهنده تاب آوری سازمانی، منابع انسانی و به طور خاص «تاب آوری کارکنان» است؛ زیرا کارکنان به عنوان هسته اصلی اجرای مأموریت های سازمانی نقش تعیین کننده ای در مواجهه با بحران ها دارند (آنارلی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

سازمان آموزش و پرورش به عنوان یکی از بزرگ ترین و مهم ترین نهادهای اجتماعی هر کشور، نقش اساسی در تربیت نیروی انسانی، انتقال ارزش ها و توسعه سرمایه انسانی جامعه ایفا می کند. این سازمان به دلیل گستردگی ساختاری، تنوع مأموریت ها و ارتباط مستقیم با بخش وسیعی از جامعه، بیش از بسیاری از سازمان های دیگر در معرض شرایط بحرانی قرار دارد (سپهری و همکاران، ۱۴۰۴). وقوع بحران هایی مانند همه گیری بیماری ها، تعطیلی مدارس، تغییرات ناگهانی در سیاست های آموزشی، فشارهای اقتصادی، تحولات فناورانه و حتی بحران های طبیعی، می تواند عملکرد این سازمان را با چالش های جدی مواجه سازد. تجربه بحران هایی مانند شیوع ویروس کرونا نشان داد که نظام های آموزشی در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، با چالش های قابل توجهی در زمینه تداوم آموزش، سازگاری با آموزش مجازی، مدیریت استرس کارکنان و حفظ کیفیت آموزشی مواجه شدند (قدیری، ۱۴۰۴). در چنین شرایطی، میزان تاب آوری کارکنان آموزشی و اداری نقش تعیین کننده ای در تداوم کارکردهای سازمان آموزش و پرورش دارد.

تاب آوری کارکنان مفهومی چندبعدی است که به توانایی افراد برای مقابله مؤثر با فشارها، سازگاری با تغییرات، بازیابی سریع از شکست ها و حفظ عملکرد مطلوب در شرایط دشوار اشاره دارد. این مفهوم در حوزه رفتار سازمانی و روان شناسی سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین ظرفیت های روان شناختی کارکنان شناخته می شود (ایسیدرو و کالجا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). کارکنان تاب آور قادرند در مواجهه با فشارهای شغلی، عدم قطعیت ها و شرایط بحرانی، تعادل روانی و کارکرد حرفه ای خود را حفظ کنند و حتی از این شرایط برای یادگیری و رشد استفاده نمایند (ویوو و پارامیتا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). از نگاه علمی، تاب آوری کارکنان معمولاً شامل مؤلفه هایی نظیر سازگاری شناختی، انعطاف پذیری رفتاری، مدیریت هیجانی، خودکارآمدی، امیدواری، خوش بینی و توانایی حل مسئله در شرایط فشار است (سوآمی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). این مؤلفه ها موجب می شوند کارکنان بتوانند در شرایط بحران نه تنها از فرسودگی شغلی و کاهش عملکرد جلوگیری کنند، بلکه به عنوان عامل پایداری و ثبات در سازمان عمل نمایند (گالایتسی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

از سوی دیگر، تاب آوری سازمانی به عنوان متغیر وابسته در این پژوهش، بیانگر ظرفیت سیستماتیک سازمان برای پیش بینی بحران ها، آمادگی برای مواجهه با آن ها، واکنش مؤثر و یادگیری سازمانی پس از بحران است (هالکوس و بونیناکیس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). تاب آوری سازمانی معمولاً از طریق مؤلفه هایی مانند انعطاف پذیری ساختاری، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، رهبری تحول آفرین،

1. Geddes
2. Hammer
3. Duchek
4. Annarelli
5. Isidro, Calleja
6. Wibowo, Paramita
7. Swami
8. Galaitsi
9. Halkos, Bousinakis

ارتباطات مؤثر و فرهنگ حمایتی در سازمان شکل می‌گیرد (داس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، بسیاری از پژوهشگران معتقدند که تاب‌آوری سازمانی بدون وجود کارکنان تاب‌آور امکان‌پذیر نیست؛ زیرا کارکنان به عنوان عاملان اصلی اجرای سیاست‌ها، تصمیمات و برنامه‌های سازمانی در زمان بحران عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، تاب‌آوری کارکنان یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی محسوب می‌شود (تریو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

در سازمان آموزش و پرورش، کارکنان شامل مدیران مدارس، معلمان، کارشناسان آموزشی و کارکنان اداری هستند که هر یک در شرایط بحران با فشارهای متعددی مواجه می‌شوند. برای مثال، معلمان ممکن است با چالش‌هایی مانند تغییر ناگهانی روش‌های تدریس، استفاده از فناوری‌های آموزشی جدید، مدیریت استرس دانش‌آموزان و والدین و افزایش حجم کار مواجه شوند (صفری، ۱۴۰۴). مدیران مدارس نیز با وظایف پیچیده‌ای مانند مدیریت بحران، هماهنگی بین بخش‌های مختلف و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت روبرو هستند. در چنین شرایطی، اگر کارکنان از سطح بالایی از تاب‌آوری برخوردار نباشند، احتمال بروز پیامدهایی مانند فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش، افت کیفیت آموزش و حتی ترک شغل افزایش می‌یابد (راچمد<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین، ارتقای تاب‌آوری کارکنان می‌تواند نقش مهمی در حفظ کارآمدی و پایداری نظام آموزشی در شرایط بحران ایفا کند.

## روش

پژوهش حاضر که با هدف طراحی و ارائه مدل تاب‌آوری کارکنان با رویکرد ارتقاء تاب‌آوری سازمان آموزش و پرورش استان سمنان در شرایط بحران صورت گرفته است، به عنوان پیش‌زمینه بخش کمی و به دلیل ناشناخته بودن متغیرها، فقدان ابزارهای دقیق اندازه‌گیری و نبود چارچوب نظری مدون در این زمینه، با رویکردی اکتشافی و استراتژی نظریه داده‌بنیاد<sup>۴</sup> انجام پذیرفت؛ بدین منظور، جامعه آماری این فاز شامل کلیه خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش استان سمنان و ادارات تابعه شهرستانی آن در نظر گرفته شد که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی، فرآیند شناسایی و انتخاب مشارکت‌کنندگان تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت، داده‌های مورد نیاز از طریق برگزاری مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از این خبرگان گردآوری گردید و در گام بعدی، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها، از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) بهره گرفته شد که طی سه مرحله متوالی و پیوسته شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی به اجرا درآمد؛ در مرحله نخست یا کدگذاری باز، متون مصاحبه‌ها به دقت و به صورت کلمه‌به‌کلمه و خط‌به‌خط مرور شدند تا داده‌ها خرد شده، مفاهیم اصلی استخراج و بر اساس شباهت‌های مفهومی و با کمک اصطلاحات تخصصی پیشینه، زبان آگاهی‌دهندگان و سازه‌های شعوری محقق، مقوله‌بندی گردند، سپس در گام کدگذاری محوری، فرآیند مرتبط‌سازی این مقولات در سطح ابعاد و ویژگی‌های پارادایمی حول یک مقوله هسته صورت پذیرفت تا ساختار منسجمی از شرایط علی (حوادث و وقایع زمینه‌ساز)، پدیده محوری (ایده اصلی مورد مطالعه)، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی یا مداخله‌گر، راهبردها (کنش‌ها و واکنش‌های مدیریتی) و پیامدها شکل گیرد و سرانجام در مرحله کدگذاری انتخابی، مقولات در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر با یکدیگر یکپارچه شده و با محوریت مقوله هسته و در نظر گرفتن تأثیر سه مقوله مهم شرایط بحرانی (اقتصادی، امنیتی و سلامت)، مدل مفهومی نهایی استخراج و تدوین گردید تا چارچوب نظری منسجمی برای آزمون در فاز کمی پژوهش فراهم آید.

1. Dias  
2. Trieu  
3. Rachmad  
4. Grounded Theory

## یافته‌ها

جدول ۱. کدگذاری باز پدیده محوری (تاب آوری در بحران)

ردیف	کدگذاری باز / گویه ها	شناسه	محور
۱	کارکنان توانایی سازمان‌دهی و مدیریت استرس را در شرایط بحران دارند.	EX5	A1
۲	کارکنان با تمرکز بر راهکارهای مدیریت استرس، استرس‌های ناشی از بحران را کاهش می‌دهند.	EX2, EX4	A1
۳	سازمان با ارائه برنامه‌های آموزشی مرتبط با مدیریت استرس، به کارکنان در کاهش استرس بحرانی کمک می‌کند.	EX8, EX11, EX12	A1
۴	کارکنان با انعطاف‌پذیری و توانایی تغییر سیستم‌ها و فرآیندها، به بهبود خدمات در شرایط بحران کمک می‌کنند.	EX3, EX9, EX10, EX11	A2
۵	سازمان با ایجاد فضایی منعطف و آموزش‌های مرتبط با تغییرات، انعطاف‌پذیری کارکنان را تقویت می‌کند.	EX1, EX6, EX7, EX8, EX11	A2
۶	ارتباطات سالم و همبستگی بین کارکنان، انسجام کاری را در شرایط بحران تقویت می‌کند.	EX2, EX4, EX5, EX8, EX9, EX11	A3
۷	سازمان با تشویق به ایجاد فضایی متعادل و ارتباطات سالم، همبستگی و همکاری بین کارکنان را تقویت می‌کند.	EX1, EX2	A3
۸	توانمندسازی فردی کارکنان در زمینه مهارت‌ها و دانش‌های فردی، در بهبود عملکرد و مقاومت در برابر بحران‌ها تأثیر مثبتی دارد.	EX4, EX5, EX6	A4
۹	سازمان با ارائه فرصت‌های آموزشی و تقویت توانمندی فردی، آمادگی کارکنان را برای مواجهه با بحران‌ها افزایش می‌دهد.	EX3, EX7, EX10	A4
۱۰	رهبران موثر، کارکنان را در مواجهه با بحران‌ها یاری می‌کنند و اعتماد و امنیت را در سازمان ایجاد می‌کنند.	EX1, EX4, EX7, EX9	A5
۱۱	سازمان با ارتقای توانمندی رهبران، مدیریت بحران‌ها را بهبود می‌بخشد و تأثیر بخشی فعالیت‌های سازمان را افزایش می‌دهد.	EX2, EX3, EX6, EX10, EX11	A2, A3
۱۲	تشویق همکاری و همبستگی در سازمان، در تقویت تعاملات و هماهنگی کارکنان در شرایط بحران تأثیرگذار است.	EX1, EX3, EX6, EX8, EX9, EX10	A1, A4
۱۳	کارکنان با اشتراک گذاری دانش و تجربیات خود، بهبود راهکارهای مواجهه با بحران را تسهیل می‌کنند.	EX1, EX5, EX6, EX9, EX10, EX11	A3, A5
۱۴	سازمان با ایجاد فرصت‌های مشارکت و اشتراک گذاری دانش، از ظرفیت‌های کارکنان در مواجهه با بحران بهره‌برداری می‌کند.	EX2, EX7, EX8, EX10, EX11, EX12	A1, A2, A5
۱۵	تقویت قدرت‌های شخصی کارکنان در مقابله با فشارها و مشکلات بحرانی، در ارتقای تاب آوری آن‌ها تأثیرگذار است.	EX1, EX3, EX4, EX7, EX8, EX9, EX10	A4, A5
۱۶	سازمان با ارائه فرصت‌های توسعه شخصی و تقویت قدرت‌های فردی، تاب آوری کارکنان را ارتقا می‌دهد.	EX2, EX3, EX4, EX6, EX9, EX11, EX12	A1, A3, A4
۱۷	ایجاد فضایی مثبت و الهام‌بخش در سازمان، انگیزش و انرژی کارکنان را در مواجهه با بحران‌ها افزایش می‌دهد.	EX1, EX4, EX5, EX6, EX7, EX8, EX11	A2, A4, A5
۱۸	سازمان با توجه به نیازها و انتظارات کارکنان، ارائه حمایت و تشویق راهکارهای مناسبی را برای افزایش تاب آوری کارکنان در برابر بحران ارائه می‌دهد.	EX1, EX2, EX3, EX5, EX6, EX8, EX10	A1, A3, A5
۱۹	توجه به توازن کار-زندگی و ایجاد سازوکارهای مناسب برای کنترل فشارها، در بهبود تاب آوری کارکنان موثر است.	EX1, EX3, EX4, EX6, EX7, EX10, EX11	A4, A5
۲۰	سازمان با ایجاد فرصت‌های تعادل کار-زندگی و ارائه ابزارهای مدیریت فشار، تاب آوری کارکنان را تقویت می‌کند.	EX2, EX3, EX4, EX5, EX6, EX7, EX10, EX11	A3, A4, A5
۲۱	تشویق به ارتقاء خودمراقبتی و مراقبت از سلامتی جسمی و روانی، در تقویت تاب آوری کارکنان در شرایط بحران مؤثر است.	EX1, EX2, EX4, EX6, EX7, EX8, EX9, EX10, EX11	A1, A4, A5

عوامل علی یا پیشایندها

جدول ۲. کدگذاری باز عوامل علی پیش آیندها

ردیف	کدگذاری باز / گویه ها	شناسه	مفهوم
۱	ارائه آموزش‌های منظم و مرتبط با مهارت‌های مقابله با بحران به کارکنان تا آنها را در مواجهه با شرایط دشوار آماده کند و تاب آوری آن‌ها را افزایش دهد.	EX2-EX6-EX4-EX9-LR	B3-B7
۲	وجود رهبرانی که در بحران‌ها قادر به یاری رسانی و هدایت کارکنان باشند و با ایجاد اعتماد و امنیت، تاب آوری آن‌ها را تقویت کنند.	EX1-EX12-EX3	B5-B2-B6
۳	تشویق به همبستگی و همکاری بین کارکنان تا تعاملات سالم و مثبتی در سازمان شکل گیرد و تاب آوری آن‌ها را در برابر بحران تقویت کند.	EX10-LR-EX8-EX4-EX2	B8-B1
۴	ایجاد فضایی مناسب برای ارتباطات سالم و باز و صادقانه در سازمان تا کارکنان بتوانند احساس همبستگی و حمایت از یکدیگر را در شرایط بحران تجربه کنند.	EX7-EX11-LR-EX5-EX6-EX3	B4
۵	توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها و قدرت‌های فردی کارکنان تا بتوانند در مواجهه با بحران‌ها و مشکلات آن‌ها عملکرد بهتری داشته باشند و تاب آوری خود را افزایش دهند.	EX12-EX9-EX7-LR-EX2	B7-B1
۶	ایجاد فضایی الهام‌بخش و محیطی پرانرژی در سازمان تا کارکنان برای مواجهه با بحران‌ها انگیزه و انرژی کافی داشته باشند.	EX6-EX4-EX11-LR	B6-B4
۷	تشویق به توازن بین زمان و تلاشی که در محیط کار و زندگی شخصی انجام می‌دهند تا کارکنان قادر به مدیریت بهتر استرس بحرانی باشند و تاب آوری خود را ارتقا دهند.	EX1-EX8-LR-EX9	B2
۸	ایجاد یک ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر که در برابر تغییرات و بحران‌ها قادر به تطبیق و تغییر باشد و کارکنان را در این فرآیند حمایت کند.	EX10-EX3-LR-EX6	B3-B5-B8
۹	توجه به خودمراقبتی و سلامتی جسمی و روانی کارکنان تا در مواجهه با بحران‌ها قوی و تاب آور باشند.	EX5-EX1-EX12-LR-EX11-EX7-EX4	B1-B7
۱۰	ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان تا در شرایط بحران، اعتماد به نفس و قدرت تصمیم‌گیری خود را حفظ کنند و تاب آوری خود را ارتقا دهند.	EX2-EX8-LR-EX6	B6
۱۱	آموزش تکنیک‌های مدیریت استرس به کارکنان تا بتوانند با تغییرات و فشارهای بحرانی مقابله کنند و تاب آوری خود را افزایش دهند.	EX9-EX4-EX3-EX11-LR	B5-B1
۱۲	روشن بودن ارزش‌ها و مأموریت سازمانی تا کارکنان در مواجهه با بحران‌ها، بر مبنای ارزش‌ها و مسئولیت‌های سازمان عمل کنند و تاب آوری خود را تقویت کنند.	EX5-LR-EX1-EX7	B4-B2-B8
۱۳	فراهم کردن منابع، ابزارها و پشتیبانی لازم برای کارکنان تا در شرایط بحران دسترسی به آنها داشته باشند و تاب آوری خود را افزایش دهند.	EX10-EX8-EX6-LR-EX4-EX2-EX12	B7-B3
۱۴	ارائه بازخورد مستمر و سازنده به کارکنان در مورد عملکرد و عملکرد در شرایط بحران تا بتوانند عیوب خود را تصحیح کنند و تاب آوری خود را بهبود بخشند.	EX3-EX7-EX11-LR-EX9-EX1	B1-B6-B4
۱۵	ایجاد نظم و سازمان‌دهی در سازمان تا در شرایط بحران، کارکنان به راحتی به منابع و اطلاعات مورد نیاز دسترسی داشته باشند و تاب آوری خود را بهبود بخشند.	EX5-EX10-LR-EX4-EX8-EX2	B8-B5
۱۶	تقویت قدرت تصمیم‌گیری کارکنان تا در شرایط بحران به تصمیم‌های مناسب دسترسی داشته باشند و تاب آوری خود را تقویت کنند.	EX12-EX7-LR-EX6-EX1	B2-B7
۱۷	تشویق به ایجاد روابط کاری مثبت و قوی بین کارکنان تا در مواجهه با بحران‌ها، از همدیگر حمایت کافی را دریافت کنند و تاب آوری خود را ارتقا دهند.	EX11-EX3-LR-EX2-EX7	B3-B4-B6

## راهبردها

جدول ۳. کدگذاری باز راهبردها

ردیف	کدگذاری باز / گویه ها	شناسه	مفهوم
۱	تشویق کارکنان به توانمندسازی خود و تقویت مهارت‌های شخصی برای مواجهه با چالش‌ها و بحران‌ها.	EX3,EX4,EX6,EX7,EX8,EX9,EX10	C1, C4
۲	ایجاد یک فضای امن و باز برای ارتباط و گفتگو در سازمان تا کارکنان بتوانند نگرانی‌ها و استرس‌های خود را به اشتراک بگذارند و حمایت متقابل را تجربه کنند.	LR,EX1,EX2,EX3,EX6,EX9	C3, C9
۳	ارائه آموزش‌های مرتبط با مدیریت استرس، مهارت‌های مقابله و رفع اضطراب به کارکنان تا در شرایط بحرانی با آرامش و خلاقیت عمل کنند.	LR,EX1,EX3,EX4,EX6,EX8,EX11	C11, C5
۵	ارائه اطلاعات و راهنمایی واضح در مورد راهبردهای مواجهه با بحران‌ها و تدابیر ایمنی تا کارکنان بتوانند به طور مستقل و اثربخش با موقعیت‌های بحرانی برخورد کنند.	LR,EX1,EX2,EX3,EX4,EX6,EX8	C6
۶	ایجاد سیستم‌ها و فرآیندهای موثر برای مدیریت بحران در سازمان، از جمله برنامه‌ریزی مستقل و تمرین‌های شبیه‌سازی، تا کارکنان با شرایط بحرانی آشنا شده و به طور مؤثر عمل کنند.	EX4,EX5,EX6,EX7	C10, C7
۷	تشویق به همکاری و تعامل بین کارکنان و گروه‌ها تا در مواجهه با بحران، توانایی همکاری و هماهنگی در حل مسائل را تقویت کنند.	EX2,EX3,EX4,EX6,EX7,EX10,EX11	C7
۸	ارزیابی و اصلاح مستمر عملکرد و عملکرد در شرایط بحرانی تا کارکنان بتوانند از تجربیات خود یاد بگیرند و روش‌های بهتری برای مدیریت بحران‌ها به دست آورند.	LR,EX1,EX2,EX3,EX8,EX9,EX10,EX11	C4, C8
۹	ایجاد یک فرهنگ سازمانی از بازخورد سازنده و امکان ارتقاء و پیشرفت تا کارکنان از تجربیات بحرانی خود بیاموزند و توانایی‌های جدیدی به دست آورند.	EX2,EX3,EX4,EX6,EX8,EX11	C4, C12
۱۰	ارائه حمایت روانشناختی و اجتماعی به کارکنان در شرایط بحرانی تا استرس را کاهش دهند و با احساس تسلط بر موقعیت‌ها بهبود یابند.	EX1,EX2,EX3,EX4,EX6,EX7,EX11	C1, C8
۱۱	ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و افزایش انگیزه کارکنان تا در مواجهه با بحران‌ها، همچنان احساس رشد و پیشرفت داشته باشند.	EX1,EX2,EX4,EX5,EX6,EX8,EX11	C4
۱۲	تشویق به انعطاف‌پذیری در سازمان، از جمله امکان انجام کار از راه دور و استفاده از فناوری‌های ارتباطی تا در شرایط بحرانی نیز کارکنان بتوانند به عملکرد خود ادامه دهند.	EX2,EX3,EX4,EX5,EX6	C8, C2
۱۳	ایجاد یک ساختار سازمانی منعطف و قابل تنظیم تا در مواجهه با بحران‌ها، تصمیم‌گیری‌های سریع و اصولی انجام شود و تغییرات مورد نیاز برای برخورد با بحران‌ها به سرعت اعمال شود.	EX1,EX2,EX3,EX6,EX7,EX10,EX11	C2, C8
۱۴	تشویق به ارتقاء همکاری و هماهنگی بین سازمان‌ها و دپارتمان‌های مختلف تا در مواجهه با بحران‌ها، تمامی منابع و توانمندی‌های سازمان مورد بهره‌برداری قرار گیرد.	EX1,EX2,EX3,EX4,EX6,EX8,EX10	C5, C10, C11
۱۵	تشویق به استفاده از تجربیات گذشته و شناخت دقیق از بحران‌های مشابه در سازمان تا کارکنان بتوانند از این تجربیات در تصمیم‌گیری‌های بحرانی استفاده کنند.	LR,EX2,EX4,EX5,EX6,EX7	C5
۱۶	ارتقاء فرهنگ همدلی و همبستگی در سازمان تا در شرایط بحرانی، کارکنان به یکدیگر حمایت کنند و با همکاری تا حد امکان به راه‌حل‌های مؤثر دست پیدا کنند.	LR,EX3,EX4,EX5,EX6,EX7,EX8	C2, C5
۱۷	تشویق به ایجاد شبکه‌های ارتباطی و همکاری با سازمان‌ها و شرکای خارجی تا در شرایط بحرانی، از دانش و تجربیات دیگران بهره‌برداری شود و به اشتراک گذاری منابع امکان‌پذیر شود.	EX2,EX3,EX4,EX5,EX6	C1, C2

C8	EX4,EX5,EX6,EX7	تسهیل دسترسی به منابع و ابزارهای مورد نیاز در شرایط بحرانی تا کارکنان بتوانند به سرعت از آنها استفاده کنند و به موقعیت‌های فوری و واقعی واکنش نشان دهند.	۱۸
C4, C6	LR,EX1,EX4,EX5,EX6,EX7	ایجاد یک فرهنگ ارزش‌های مشترک و انگیزه برای رسیدن به هدف‌های سازمانی تا در شرایط بحرانی، کارکنان با احساس پیشروی و تعهد به عمل کنند.	۱۹
C6	LR,EX3,EX4,EX5,EX6,EX7	تشویق کارکنان به تفکر مثبت و بهینه تا در برابر چالش‌ها و بحران‌ها، با انگیزه و اعتماد به نفس بالا عمل کنند و به راه‌حل‌های خلاقانه دست یابند.	۲۰
C9	EX3,EX4,EX5,EX6,EX8,EX10,EX11	ارائه فرصت‌های بازخورد سازنده و امکان بهبود عملکرد در شرایط بحرانی تا کارکنان بتوانند در مواقع بحرانی تصحیح‌کننده عمل کنند و عملکرد خود را بهبود دهند.	۲۱
C3, C6	LR,EX4	تشویق به ارتقاء آگاهی و دانش درباره روش‌های مدیریت بحران تا کارکنان با دانش مورد نیاز برای مواجهه با بحران‌ها مجهز باشند.	۲۲
C9	LR,EX1,EX4,EX5,EX6,EX7	تسهیل فرآیند ارتباطات داخلی و انتقال اطلاعات مرتبط با بحران به کارکنان تا همه افراد با دقت و به موقع از تغییرات و تدابیر مورد نیاز مطلع شوند.	۲۳
C3, C8	LR,EX2,EX3,EX8,EX9,EX11	تشویق به انجام تحلیل و ارزیابی مداوم مواجهه با بحران‌های گذشته و پیاده‌سازی تغییرات و بهبودهای لازم در سیستم‌ها و روش‌های مدیریت بحران.	۲۴
C1, C4	EX3,EX6, EX8,EX9	ایجاد سیستم‌های پاداش و تشویق برای تقدیر از تلاش و عملکرد کارکنان در مواجهه با بحران‌ها و حل مسائل مرتبط.	۲۵
C7, C8	EX1,EX2,EX3,EX9,EX11	ایجاد یک روند مداوم در مواجهه با بحران‌ها و پاسخگویی سریع به تغییرات و شرایط ناگهانی تا کارکنان به محیط پویا و پیچیده بحرانی عادت کنند.	۲۶
C5, C9	EX1,EX2,EX8,EX11	تسهیل دسترسی به منابع روانشناختی و تحلیلی برای کارکنان تا در شرایط بحرانی، از خدمات حمایت روانی و مشاوره استفاده کنند و استرس را کاهش دهند.	۲۷
C9	EX4,EX5,EX6,EX7,EX8	ارائه امکانات و فضای مناسب برای استراحت و ترمیمی کارکنان در مواجهه با بحران تا احساس بهبود و انرژی مثبت را تجربه کنند.	۲۸

## پیامدها

جدول ۴. کدگذاری باز پیامدها

مفهوم	شناسه	کدگذاری باز / گویه ها	ردیف
D1	LR,EX1,EX2,EX4,EX5,EX6,EX8,EX9,EX10	ایجاد تاب آوری کارکنان در شرایط بحران می تواند منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی شود. زیرا کارکنان با توانایی مقابله با فشارها و مواجهه با مشکلات در شرایط دشوار، قادر به ادامه فعالیت‌های سازمانی و انجام وظایف خود با کیفیت و انگیزه بیشتر خواهند بود.	۱
D3	LR,EX1,EX2,EX4,EX6,EX12,EX11	ایجاد تاب آوری در کارکنان در برابر شرایط بحرانی، می تواند بهبود رضایت و روحیه آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. آن‌ها با داشتن توانایی مقابله با استرس و فشارها، احساس امنیت و اطمینان بیشتری در محیط کار خواهند داشت و از همین رو، رضایت کارکنان بهبود خواهد یافت.	۲
D5	LR,EX12,EX4	ایجاد تاب آوری کارکنان در شرایط بحران، می تواند منجر به کاهش نرخ ترکیب کارکنان شود. افراد در صورت داشتن توانایی‌های تاب آوری، احساس ارتباط و تعلق به سازمان و پیشرفت شغلی بیشتری خواهند داشت و احتمال ترک شغل را کاهش می‌دهند. همچنین، سازمان می‌تواند با ایجاد محیطی تاب آور و مقاوم، استعدادها را به خود جذب کند.	۳
D4	EX1,EX2,EX3,EX4,EX9,EX10	تاب آوری کارکنان در برابر شرایط بحرانی می‌تواند به افزایش سطح اعتماد مشتریان به سازمان منجر شود. زیرا کارکنان با داشتن توانایی حل مسائل در شرایط دشوار و ارائه خدمات کیفیت بالا، اعتماد مشتریان را جلب خواهند کرد و روابط سازنده‌تری با آن‌ها برقرار خواهند کرد.	۳
D2	EX2,EX3,EX4,EX6,EX10,EX11	راهبردهای ایجاد تاب آوری کارکنان در شرایط بحران، می‌تواند منجر به بهبود ارتباطات داخلی و برون سازمانی شود. کارکنان با توانایی مقابله با شرایط بحرانی و حل مسائل، برقراری ارتباطات بهتر و همکاری موثرتر را تسهیل خواهند کرد و این امر به بهبود عملکرد سازمان و رشد آن کمک خواهد کرد.	۵
D3	LR,EX10,EX4,EX6	ایجاد تاب آوری کارکنان می‌تواند به کاهش هزینه‌های عملیاتی سازمان نیز منجر شود. کارکنان با توانایی مقابله با مواجهه‌ها و مشکلات، می‌توانند باعث کاهش خطاها، بهبود فرآیندها و بهره‌وری بیشتر در سازمان شوند که در نهایت به کاهش هزینه‌های عملیاتی سازمان کمک می‌کند.	۶
D2	EX11,EX2,EX4,EX6	راهبردهای ایجاد تاب آوری کارکنان در برابر بحران، می‌تواند به تقویت ثبات سازمانی کمک کند. کارکنان با داشتن توانایی مقابله با تغییرات و تنش‌ها، بهبود فرآیندها و ارتقای ساختار سازمانی کمک می‌کنند و به ایجاد یک سازمان پایدار و مقاوم در برابر بحران کمک می‌کنند.	۷
D1	LR,EX12,EX4,EX9,	تاب آوری کارکنان می‌تواند به ارتقای فرهنگ سازمانی کمک کند. آن‌ها با داشتن توانایی‌های تاب آوری، ارزش‌ها و رفتارهای مرتبط با مقاومت و انعطاف‌پذیری را در سازمان ترویج می‌دهند و این امر به تقویت فرهنگ سازمانی کمک می‌کند.	۸
D5	EX12,EX3,EX4,EX6	ایجاد تاب آوری کارکنان می‌تواند به حفظ سهم بازار سازمان کمک کند. کارکنان با توانایی مقابله با شرایط بحرانی و ارائه خدمات به مشتریان در شرایط دشوار، می‌توانند رضایت مشتریان را حفظ کنند و از از دست دادن سهم بازار جلوگیری کنند.	۹
D3	LR,EX2,EX4,EX6	تاب آوری کارکنان می‌تواند به ارتقای شهرت و اعتبار سازمان نیز کمک کند. سازمان‌هایی که در شرایط بحرانی با موفقیت عمل کرده و توانسته‌اند مشکلات را با موفقیت حل کنند، شهرت و اعتبار بیشتری را در نظر مشتریان، رقبا و جامعه کسب خواهند کرد.	۱۰
D2	EX1,EX4,EX8,EX10,EX12	ایجاد تاب آوری کارکنان می‌تواند منجر به افزایش قدرت رقابتی سازمان شود. سازمان‌هایی که کارکنانشان توانایی مقابله با بحران‌ها و راهبردهای مناسبی برای مواجهه با آن‌ها دارند، در مقابل رقبا قدرتمندتر خواهند بود و قابلیت بقا و رشد بیشتری خواهند داشت.	۱۱
D4	EX1,EX2,EX4,EX6,EX8	تاب آوری کارکنان می‌تواند به ارتقای سلامت و رفاه کارکنان نیز کمک کند. کارکنان با داشتن توانایی مقابله با استرس و فشارهای شغلی و بحرانی، در معرض خطرات کمتری قرار خواهند گرفت و برای حفظ سلامت و رفاه خود تلاش خواهند کرد.	۱۲

عوامل زمینه ای

جدول ۵. کدگذاری باز /گویه ها

ردیف	کدگذاری باز /گویه ها	شناسه	مفهوم
۱	حفظ و مراقبت از منابع طبیعی، از جمله منابع آب، خاک و هوا، می‌تواند به تاب آوری کارکنان در شرایط بحران کمک کند، زیرا این عوامل زمینه‌ای برای تأمین نیازهای اساسی و حفظ سلامت محیط زندگی ضروری هستند.	EX1,EX2,EX3, EX8,EX9	E1, E4
۲	ایجاد فضاهای کاری سالم و مناسب با امکانات بهداشتی و ایمنی مناسب، می‌تواند به تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های محیطی کمک کند و آنها را از خطرات پتانسیلی در محیط کار محافظت کند.	EX4,EX5,EX6, EX7	E1, E8, E11
۳	ارائه آموزش‌های بهداشتی و ایمنی به کارکنان، مهارت‌های لازم برای مواجهه با شرایط بحران را برای آنها تقویت می‌کند و قدرت تصمیم‌گیری صحیح در مواقع اضطراری را به آنها می‌دهد.	EX4,EX5,EX6, EX10	E2, E7
۳	سیاست‌ها و قوانین محیطی سازمان، از جمله کاهش آلاینده‌ها، مدیریت پسماندها و حمایت از انرژی‌های تجدیدپذیر، به تاب آوری کارکنان در برابر بحران‌های محیطی کمک می‌کند.	EX6,EX7,EX8, EX2	E2, E6
۵	همکاری با جوامع محلی و سازمان‌های غیرانتفاعی در اجرای پروژه‌های محیطی و اقتصادی، قدرت تاب آوری کارکنان را در مواجهه با تحولات بحرانی افزایش می‌دهد و ارتباط بین سازمان و جامعه را تقویت می‌کند.	LR,EX4,EX6,EX8,EX10	E3, E5, E7
۶	ارتقاء ساختارها و زیرساخت‌های مقاوم در برابر بحران، از جمله سیستم‌های حفاظت در برابر سیل، زلزله و آتش سوزی، به تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های طبیعی کمک می‌کند.	LR,EX1,EX2	E3, E7, E9
۷	استفاده بهینه از منابع موجود و ارتقاء بهره‌وری، باعث حفظ پایداری محیط زیستی می‌شود و تأثیر مثبتی در تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های محیطی خواهد داشت.	EX5,EX7	E3, E8
۸	توسعه فناوری‌های سبز و مستدام، از جمله استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری‌های پاک، به تاب آوری کارکنان در شرایط بحران کمک می‌کند و تأثیر محیطی سازمان را کاهش می‌دهد.	LR,EX4,EX6	E4, E10
۹	شناسایی و مدیریت ریسک‌های محیطی، از جمله ریسک‌های آلودگی، تغییرات آب و هوا و آب و هوای اضطراری، می‌تواند تاب آوری کارکنان را در مواجهه با بحران‌های محیطی تقویت کند.	LR,EX4,EX6	E4, E8, E11
۱۰	ارائه خدمات حمایتی مانند مشاوره روانشناختی و مشاوره بهداشت روانی، در تقویت استقلال و تاب آوری روانی کارکنان در شرایط بحران مؤثر است.	LR,EX5,EX7	E5, E7, E9
۱۱	ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و همکاری، می‌تواند انگیزه و اعتماد کارکنان را در مواجهه با بحران‌های محیطی تقویت کرده و تاب آوری را ارتقا دهد.	LR,EX5,EX6,EX7	E5, E10
۱۲	توانمندسازی کارکنان در زمینه مهارت‌های ارتباطی و همکاری، به تاب آوری در برابر بحران‌های محیطی کمک می‌کند و روابط داخلی و خارجی سازمان را بهبود می‌بخشد.	EX4,EX5,EX6, EX7, EX9	E6, E8
۱۳	ارتقاء سیستم‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی در سازمان، از جمله سامانه‌های هشداردهی و اطلاع‌رسانی فوری، به تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های محیطی کمک می‌کند و تسهیل دریافت اطلاعات مربوطه را فراهم می‌سازد.	EX4,EX5,EX6	E6, E9, E10
۱۴	تحقیق و توسعه در زمینه فناوری‌های نوین و نوآوری، به تاب آوری کارکنان در برابر تهدیدات محیطی کمک می‌کند و امکانات و راهکارهای جدیدی را در اختیار آنها قرار می‌دهد.	EX5,EX6,EX7	E1, E4, E11
۱۵	ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر و انعطاف‌پذیری در سازمان، به تاب آوری کارکنان در مواجهه با تحولات و تغییرات محیطی کمک می‌کند و آنها را قادر می‌سازد تا با تغییرات سریع محیطی سازگار شوند.	LR	E1, E5
۱۶	ایجاد سیاست‌ها و رویکردهای سازمانی برای مدیریت بحران‌های محیطی، از جمله تدوین طرح اضطراری و تمرینات بحرانی، به تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های محیطی کمک می‌کند و تأمین تدابیر مناسب در صورت بروز بحران را فراهم می‌سازد.	LR,EX4,EX6	E2, E5, E9

E2, E6, E10	LR	ارزیابی و مدیریت پتانسیل خطرات محیطی، از جمله ارزیابی ریسک و طراحی سیستم‌های ایمنی، به تاب آوری کارکنان در برابر بحران‌های محیطی کمک می‌کند و از وقوع حوادث و صدمات جلوگیری می‌کند.	۱۷
E3, E7, E8	LR,EX6	تحقیق و توسعه در زمینه محصولات و فناوری‌های دوستدار محیط زیست، به تاب آوری کارکنان در برابر بحران‌های محیطی کمک می‌کند و رشد پایدار و مسئولیت اجتماعی را ترویج می‌دهد.	۱۸
E3, E10	EX2,EX4,EX5, EX6	ایجاد و تقویت همکاری با مراجع مربوطه، مانند سازمان‌های حفاظت محیط زیست و سازمان‌های بین‌المللی، به تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های محیطی کمک می‌کند و منابع و تجربیات بیشتری را در اختیار سازمان قرار می‌دهد.	۱۹
E4, E5, E9	LR,EX6	ایجاد و تقویت آگاهی و آموزش درباره مسائل محیطی، از جمله آموزش بحران و مهارت‌های اضطراری، به تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های محیطی کمک می‌کند و آنها را برای مدیریت صحیح بحران‌ها آماده می‌سازد.	۲۰
E4, E8, E11	EX1,EX2	توجه به مسائل بهداشت و ایمنی کارکنان، از جمله ارائه تسهیلات بهداشتی و تجهیزات ایمنی، به تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های محیطی کمک می‌کند و صدمات و آسیب‌های جسمانی را کاهش می‌دهد.	۲۱
E5, E6, E9	LR,EX3,EX6	ارتقاء فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان و حمایت از پروژه‌ها و فعالیت‌های محیطی، به تاب آوری کارکنان در برابر بحران‌های محیطی کمک می‌کند و مشارکت و همکاری کارکنان را تقویت می‌کند.	۲۲
E5, E8, E10	LR,EX4,EX6	ایجاد مکان‌های کار محیطی دوستدار کارکنان، از جمله فضاهای سبز و محیط زیستی، به تاب آوری کارکنان در شرایط بحران کمک می‌کند و آنها را بهبود در کیفیت زندگی و رضایت شغلی دست می‌دهد.	۲۳
E6, E7, E10	EX2,EX3,EX6, EX8	اعتقاد به ارزش‌های محیطی و حفاظت از آنها در سازمان، به تاب آوری کارکنان در مواجهه با بحران‌های محیطی کمک می‌کند و تعهد و اراده آنها را در حفظ و حراست از محیط زیست تقویت می‌کند.	۲۴
E6, E9, E11	EX1,EX2,EX3, EX8,EX9,EX10, EX11	ارتقاء انگیزه و رضایت شغلی کارکنان، از طریق ارائه فرصت‌های رشد و پیشرفت حرفه‌ای، به تاب آوری کارکنان در شرایط بحران کمک می‌کند و از افت انگیزه و خستگی ناشی از بحران‌های محیطی جلوگیری می‌کند.	۲۵
E7, E8, E10	EX1,EX2,EX3, EX4,EX6,EX7, EX8,	توجه به تعادل کار-زندگی و ایجاد سازمان‌های انعطاف‌پذیر، از جمله فرصت‌های کاری انعطاف‌پذیر و تسهیل در تعاملات خانوادگی، به تاب آوری کارکنان در برابر بحران‌های محیطی کمک می‌کند و تعادل روانی و فیزیکی آنها را حفظ می‌کند.	۲۶

**عوامل مداخله گر**

**جدول ۶. کدگذاری باز عوامل مداخله گر**

ردیف	کدگذاری باز / گویه ها	شناسه	مفهوم
۱	نداشتن یک ساختار مدیریتی مناسب و عدم تصمیم‌گیری سریع در شرایط بحران، می‌تواند به تخریب تاب آوری کارکنان منجر شود. عدم وضوح در نقش و مسئولیت‌ها، عدم تناسب بین سطوح تصمیم‌گیری و شرایط بحرانی، و نبود فرآیندهای کارآمد در ارتباط با بحران، کارکنان را در مواجهه با بحران ناامید و ناتوان می‌کند.	LR,EX1,EX4,EX6,EX8,EX9	F4
۲	عدم آمادگی و آموزش کافی کارکنان در مواجهه با شرایط بحران، می‌تواند به تخریب تاب آوری آن‌ها منجر شود. کارکنان باید آموزش‌های منظم و عملی در زمینه مدیریت بحران و روش‌های اقدام فوری در شرایط بحرانی دریافت کنند تا بتوانند با اطمینان و کارآمدی در مواجهه با بحران عمل کنند.	EX1,EX2,EX4,EX6,EX10,EX11	F2
۳	فراموش کردن نیازها و عواطف کارکنان در شرایط بحران، می‌تواند به تخریب تاب آوری آن‌ها منجر شود. در طول بحران، کارکنان نیاز به احترام، حمایت روانی و اطمینان دارند. عدم توجه به این نیازها و عواطف می‌تواند باعث کاهش تاب آوری و عملکرد کارکنان در شرایط بحرانی شود.	EX1,EX2,EX3,EX4,EX8,EX10	F1
۳	فراگیر شدن اطلاعات نادرست و اشتباه در میان کارکنان در شرایط بحران، می‌تواند به تخریب تاب آوری آن‌ها منجر شود. پخش شایعات، ارائه اطلاعات نادرست یا ناقص و عدم شفافیت، باعث ایجاد ترس، ناامنی و ترشح انرژی منفی در بین کارکنان می‌شود و اثرات منفی بر روی تاب آوری آن‌ها دارد.	EX1,EX2,EX3,EX4,EX6,EX8	F4
۵	عدم تدابیر ایمنی و بهداشتی مناسب در شرایط بحران، می‌تواند به تخریب تاب آوری کارکنان منجر شود. عدم فراهم کردن تجهیزات و تسهیلات ایمنی، عدم رعایت استانداردهای بهداشتی و عدم توجه به مسائل ایمنی کارکنان، ریسک‌های بیشتری را در شرایط بحران ایجاد می‌کند و تاثیر منفی بر روی تاب آوری آن‌ها دارد.	EX1,EX2,EX3,EX4,EX5,EX6,EX9	F2
۶	عدم توجه به نیازهای خانواده و وضعیت شخصی کارکنان در شرایط بحران، می‌تواند به تخریب تاب آوری آن‌ها منجر شود. مسئولیت‌های خانوادگی و مشکلات شخصی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مداخله در بحران باید مورد توجه قرار گیرد تا کارکنان بتوانند به صورت کامل و با آرامش در فعالیت‌های بحرانی شرکت کنند.	EX2,EX3,EX5,EX6	F3
۷	سازمان‌ها به طور کلی باید از فرصت‌های یادگیری در شرایط بحران بهره‌برداری کنند. این فرصت‌ها می‌توانند شامل بررسی تجربیات گذشته، ارزیابی عملکرد در شرایط بحران، تجزیه و تحلیل انگیزه‌ها و رفتارهای کارکنان در مواجهه با بحران و بهبود سامانه‌ها و فرآیندهای مدیریت بحران باشند.	EX1,EX2,EX3,EX9,EX10	F2
۸	تاثیر مثبت و رهبری قوی در شرایط بحران نقش بسزایی در تاب آوری کارکنان ایفا می‌کند. یک رهبر قوی که قادر به تحلیل صحیح شرایط بحران، ارائه راهنمایی و حمایت به کارکنان، ایجاد انگیزه و اطمینان و ایجاد ارتباط موثر با تیم در مواجهه با بحران است، تاب آوری کارکنان را تسهیل می‌کند.	EX1,EX3	F4
۹	همکاری و همبستگی بین کارکنان در شرایط بحران، به تاب آوری آن‌ها کمک می‌کند. تشکیل تیم‌های کاری، تبادل اطلاعات و تجربیات، ایجاد روابط همکاری و به اشتراک گذاری منابع و دانش، کارکنان را قادر می‌سازد تا با همدیگر به طور هماهنگ و کارآمد در مواجهه با چالش‌های بحرانی عمل کنند.	LR,EX1,EX3,EX4,EX6	F1, F4

## کدگذاری محوری

جدول ۷. کدگذاری محوری عوامل علی

ردیف	مقوله کلیدی	مقوله فرعی
۱	آموزش	ارائه دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت بحران و استرس
		توسعه مهارت‌های ارتباطی و مدیریت زمان در شرایط بحران
۲	انگیزش	ایجاد برنامه‌های تشویقی و پاداش‌دهی برای حفظ و افزایش انگیزه کارکنان در مواجهه با بحران‌ها
		تسهیل فرآیندهای شناسایی و رسیدگی به نیازهای شغلی و روانشناختی کارکنان
۳	رهبری موثر	توسعه مهارت‌های رهبری در مدیران برای مدیریت بحران و ایجاد اعتماد و همبستگی در تیم‌ها
		ارائه راهنمایی و پشتیبانی فردی به کارکنان در شرایط بحران
۴	همبستگی و ارتباطات سالم	ایجاد فضای کاری مبتنی بر همبستگی، تعامل و ارتباطات سالم بین کارکنان
		ارائه فرصت‌های مشارکت و همکاری در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با بحران
۵	توانمندسازی فردی	تشویق به توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های شخصی در زمینه مدیریت استرس و بحران
		ارائه فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی به کارکنان در شرایط بحران
۱	تعادل کار-زندگی	ارائه سازمان‌دهی مناسب برای تعادل بین وظایف شغلی و زندگی خانوادگی در شرایط بحران
		ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های انعطاف‌پذیری زمانی و محل کار برای حمایت از تعادل کار-زندگی
۲	همکاری و همبستگی	تشویق به همکاری و همبستگی بین کارکنان در مواجهه با بحران و به اشتراک گذاری منابع و تجربیات
		ایجاد فرصت‌های تعامل و همفکری در تیم‌ها برای مدیریت بهتر بحران‌ها
۳	خودمراقبتی و سلامتی	ارائه برنامه‌ها و منابع برای توانمندسازی کارکنان در خودمراقبتی و حفظ سلامتی در شرایط بحران
		ترویج آگاهی از روش‌های مدیریت استرس و ایجاد روزمرگی‌های سلامت روان و جسمانی

## کدگذاری محوری راهبردها

جدول ۸. کدگذاری محوری راهبردها

ردیف	مقوله های کلیدی	مقوله های فرعی
۱	سازماندهی و برنامه‌ریزی	تعیین اهداف و استراتژی‌های واضح برای مدیریت بحران و برنامه‌ریزی مناسب
		تخصیص منابع و زمان به‌طور موثر و هوشمندانه در شرایط بحران
		ایجاد ساختار سازمانی مناسب و تعیین وظایف و مسئولیت‌ها به‌طور دقیق
۲	آموزش و آادگی	ارائه آموزش‌های مناسب برای کارکنان در زمینه مدیریت بحران، ایمنی و فنی
		تقویت مهارت‌های فردی و گروهی کارکنان برای مواجهه با شرایط بحرانی
۳	ارتباطات مؤثر	آماده‌سازی کارکنان برای مدیریت ریسک و پیش‌بینی موقعیت‌های بحرانی
		برقراری ارتباطات سالم و موثر درون سازمانی و با سایر نهادها و سازمان‌ها در شرایط بحران
		ایجاد فضای ارتباطی باز و شفافیت در ارائه اطلاعات مرتبط با بحران به کارکنان
۴	همبستگی و همکاری	تسهیل جریان اطلاعات و ارتباطات به‌روز و دقیق در سازمان
		تقویت همبستگی و همکاری بین کارکنان در مواجهه با بحران و مشارکت در حل مسائل
		ایجاد فضای کاری که تعامل و همدلی بین اعضای تیم را ترویج می‌کند
۵	انعطاف‌پذیری سازمانی	اشتراک گذاری منابع و تجربیات درون سازمانی برای حل مسائل بحرانی
		تطبیق سریع سازمان با شرایط بحرانی و تغییرات محیطی
		ایجاد سیستم‌ها و فرآیندهای انعطاف‌پذیر و قابل تنظیم در سازمان
۶	تقویت خودمراقبتی	تسهیل فرایند تصمیم‌گیری و اجرای تغییرات سریع در شرایط بحرانی
		آموزش و ترویج خودمراقبتی و مدیریت استرس در کارکنان در شرایط بحرانی
		ارائه فضایی برای استراحت و بازیابی روحی در سازمان
۷	تسهیل دسترسی به منابع	تشویق به تعامل با منابع خارجی و استفاده از راهکارهای خودمراقبتی
		ایجاد راهکارهایی برای دسترسی سریع و آسان به منابع مورد نیاز در شرایط بحرانی

تسهیل استفاده از فناوری‌های مدرن و ابزارهای دیجیتال در اشتراک‌گذاری منابع		
ایجاد سامانه‌ها و فرآیندهای ساده و شفاف در توزیع منابع و جلب همکاری		
ترسیم و ترویج ارزش‌های سازمانی مناسب در مواجهه با بحران	ارزش‌های سازمانی	۸
تسهیل تطبیق کارکنان با ارزش‌های سازمانی و رفتارهای مطلوب در شرایط بحران		
استفاده از ارزش‌های سازمانی به عنوان راهنمای عملکرد در مواجهه با شرایط بحرانی	ارزیابی و بازخورد	۹
ارزیابی دوره‌ای عملکرد کارکنان در مدیریت بحران و ارائه بازخورد سازنده		
ایجاد فرصت‌های یادگیری و پیشرفت بر اساس ارزیابی و بازخورد مستمر	انگیزش و امیدواری	۱۰
ایجاد انگیزه و امیدواری در کارکنان در شرایط بحرانی از طریق تشویق، تمجید و تقدیر از عملکردهای موفق		
ارائه پاداش‌ها و مزایای مناسب برای افراد موثر در مدیریت بحران	بهبود مستمر	۱۱
ارائه فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای در مواجهه با شرایط بحران		
تشویق به فرآیندهای بهبود مستمر در مدیریت بحران و ارتقای عملکرد سازمان		
تجمع تجربیات از بحران‌های گذشته و بهره‌گیری از آنها برای بهبود رویکردها و فرآیندهای مدیریت بحران		
پیش‌بینی و آماده‌سازی برای بحران‌های آتی از طریق بهبود مدل‌ها و استراتژی‌های مورد استفاده		

### کدگذاری محوری پیامدها

جدول ۹. کدگذاری محوری پیامدها

مقوله های فرعی	مقوله های کلیدی	ردیف
توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی	افزایش استقلال و اعتماد به نفس	۱
تشویق به اتخاذ تصمیمات مستقل		
ارائه فرصت‌ها برای نمایش قدرت و توانایی‌های فردی	افزایش انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری	۲
تقویت مهارت‌های انعطاف‌پذیری و تطبیق با تغییرات		
آمادگی برای سازمان در مواجهه با موقعیت‌های بحرانی	بهبود قدرت تصمیم‌گیری	۳
ایجاد ساختارها و فرآیندهای منعطف		
تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی	افزایش همکاری و تعامل	۴
تسهیل دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری		
تقویت قدرت تحلیل و ارزیابی موقعیت‌های پیچیده		
تقویت مهارت‌های ارتباطی و همکاری		
ایجاد فضایی امن و حمایت‌کننده برای تعامل و همکاری		
تشویق به اشتراک‌گذاری منابع و تجربیات		

## کدگذاری محوری عوامل زمینه ای

جدول ۱۰. کدگذاری محوری عوامل زمینه ای

ردیف	مقوله های کلیدی	مقوله های فرعی
۱	ساختار سازمانی انعطاف پذیر	تعیین ساختار سازمانی قابل تنظیم و قابل تطبیق با تغییرات
		فراهم کردن مکانیسم‌ها و فرایندهای سریع و مؤثر برای تغییرات در ساختار
۲	سیاست‌ها و راهکارهای بحرانی	تدوین سیاست‌ها و راهکارهای مشخص برای مدیریت بحران‌ها
		تنظیم طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی بحرانی
۳	فرهنگ سازمانی	تعیین وظایف و مسئولیت‌ها در شرایط بحرانی
		ترویج فرهنگ تاب آوری و مقاومت در سازمان
۴	همکاری و تعامل	ارزش‌ها و باورهایی که تقویت تاب آوری را ترویج می‌کنند
		تشویق به اشتراک گذاری دانش و تجربیات درباره بحران‌ها
۵	فناوری و ابزارها	تقویت همکاری و تعامل بین افراد و گروه‌ها در سازمان
		تشکیل تیم‌های کاری چابک و قادر به همکاری در شرایط بحرانی
۶	مدیریت ریسک	تشویق به اشتراک گذاری منابع و اطلاعات در سازمان
		بهره‌گیری از فناوری مناسب برای مدیریت بحران‌ها
۷	آموزش و آگاهی	استفاده از ابزارها و سامانه‌های اطلاعاتی برای مانیتورینگ و پیش‌بینی بحران‌ها
		توسعه راهکارهای دیجیتالی برای مدیریت بحران‌های فناورانه
۸	تجربه و یادگیری	شناسایی و ارزیابی ریسک‌های محتمل در سازمان
		تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریت ریسک
۹	تجربه و یادگیری	پیش‌بینی و مدیریت تهدیدها و فرصت‌های مرتبط با بحران‌ها
		ارائه آموزش‌های مرتبط با مدیریت بحران به کارکنان
۱۰	تجربه و یادگیری	اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی درباره راهکارها و فرایندهای بحرانی
		تمرینات و شبیه‌سازی‌های بحرانی برای آمادگی کارکنان
۱۱	تجربه و یادگیری	مرور و تجزیه و تحلیل بحران‌های گذشته و استخراج درس‌ها و تجربیات
		ایجاد مکانیزم‌هایی برای انتقال و بهره‌برداری از تجربیات
		استفاده از مطالعه موردی و داستان‌های موفقیت در مدیریت بحران‌ها

## کدگذاری محوری عوامل مداخله گر

جدول ۱۱. کدگذاری محوری عوامل مداخله گر

ردیف	مقوله های کلیدی	مقوله های فرعی
۱	ارتباطات فعال و باز	فراهم کردن فضایی برای ارتباطات فعال و آزاد بین کارکنان
		ارتقای شفافیت و انتشار اطلاعات مرتبط با بحران‌ها
۲	سیستم پاداش و تشویق	تسهیل فرآیندهای گفتگو و گردآوری بازخورد
		ارائه پاداش‌ها و تشویق‌های مناسب برای تلاش و عملکرد مؤثر در شرایط بحرانی
۳	آموزش و توسعه	تقدیر و تشویق به نقش و تلاش کارکنان در مدیریت بحران‌ها
		ایجاد فرصت‌های شناسایی و پاداش دهی به ایده‌ها و نوآوری‌های کارکنان
۴	حمایت روانشناختی	ارائه آموزش‌های مهارتی و آمادگی برای مدیریت بحران‌ها
		توسعه تکنیک‌ها و روش‌های مرتبط با بحران‌های محتمل
۵	مشارکت کارکنان	توانمندسازی کارکنان در زمینه مهارت‌های مدیریت بحران و ایجاد اعتماد به نفس
		فراهم کردن رویدادها و برنامه‌های حمایتی برای حفظ روان‌شناختی کارکنان در شرایط بحران
۶	مشارکت کارکنان	ارائه خدمات روانشناختی و مشاوره در مورد مدیریت استرس و اضطراب
		تشویق به استفاده از روش‌ها و تمرین‌های تقویت سلامت روان در بحران‌ها
۷	مشارکت کارکنان	تشویق به مشارکت فعال کارکنان در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با بحران
		توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت و تعامل بین کارکنان
		ایجاد فرصت‌هایی برای شنیدن نظرات و ایده‌های کارکنان در مورد مدیریت بحران

مرحله نظریه پردازی (کدگذاری انتخابی)

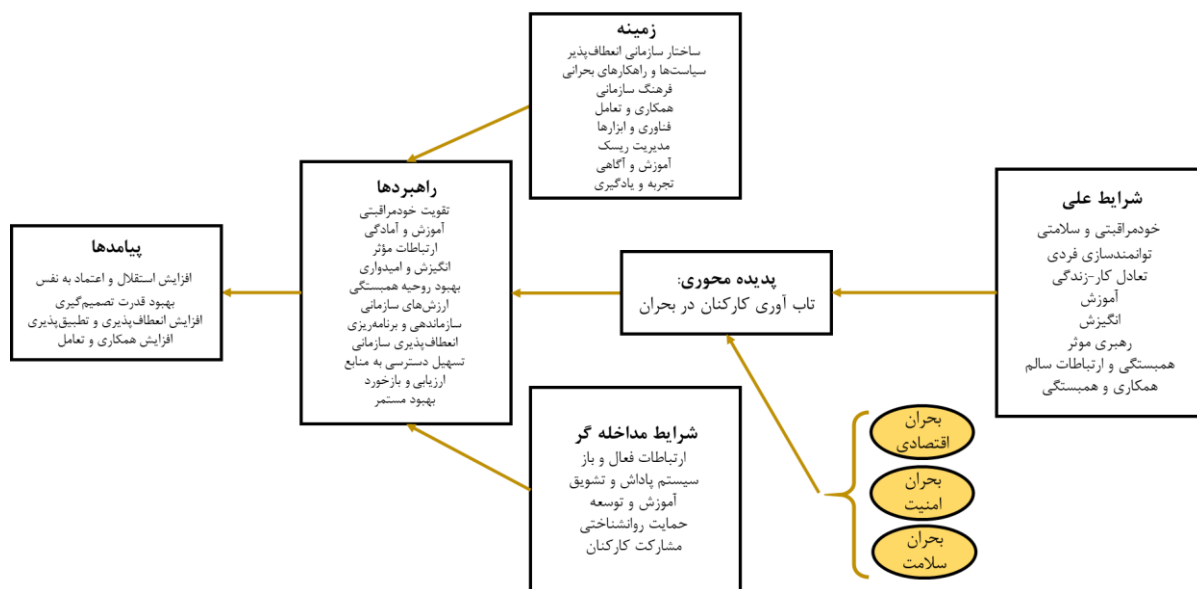
جدول ۱۲. کدگذاری انتخابی پژوهش و ارائه الگوی پژوهش

کد عنصر	عناصر مدل	مقوله های اصلی	کد مقوله
Z	پدیده محوری:	تاب آوری کارکنان در بحران	Z1
A	عوامل علی: فردی	خودمراقبتی و سلامتی	A1
		توانمندسازی فردی	A2
		تعادل کار-زندگی	A3
	عوامل علی: سازمانی	آموزش	A4
		انگیزش	A5
		رهبری مؤثر	A6
		همبستگی و ارتباطات سالم	A7
		همکاری و همبستگی	A8
		تقویت خودمراقبتی	B1
		آموزش و آمادگی	B2
		ارتباطات مؤثر	B3
	راهبردها: توسعه ای	انگیزش و امیدواری	B4
		بهبود روحیه همبستگی	B5
		ارزش های سازمانی	B6
		سازماندهی و برنامه ریزی	B7
		انعطاف پذیری سازمانی	B8
		تسهیل دسترسی به منابع	B9
		ارزیابی و بازخورد	B10
		بهبود مستمر	B11
C	پیامدها: خرد	افزایش استقلال و اعتماد به نفس	C1
		بهبود قدرت تصمیم گیری	C2
		افزایش انعطاف پذیری و تطبیق پذیری	C3
		افزایش همکاری و تعامل	C4
D	عوامل زمینه ای	ساختار سازمانی انعطاف پذیر	D1
		سیاست ها و راهکارهای بحرانی	D2
		فرهنگ سازمانی	D3
		همکاری و تعامل	D4
		فناوری و ابزارها	D5
		مدیریت ریسک	D6
		آموزش و آگاهی	D7
		تجربه و یادگیری	D8
E	عوامل مداخله گر	ارتباطات فعال و باز	E1
		سیستم پاداش و تشویق	E2
		آموزش و توسعه	E3
		حمایت روانشناختی	E4
		مشارکت کارکنان	E5

یافته های حاصل از فرآیند کدگذاری سه مرحله ای (باز، محوری و انتخابی) نشان داد که پدیده محوری پژوهش، یعنی تاب آوری کارکنان در شرایط بحران، تحت تأثیر پیش آیندها و عوامل علی در دو سطح فردی (شامل خودمراقبتی و سلامتی، توانمندسازی فردی، و تعادل کار-زندگی) و سازمانی (شامل آموزش، انگیزش، رهبری مؤثر، همبستگی و ارتباطات سالم، و همکاری) شکل

گرفت؛ این پدیده در بستر عوامل زمینه‌ای حاکم بر سازمان (نظیر ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، سیاست‌ها و راهکارهای بحرانی، فرهنگ سازمانی، همکاری و تعامل، فناوری و ابزارها، مدیریت ریسک، آموزش و آگاهی، و تجربه و یادگیری) جریان یافته و تحت تأثیر عوامل مداخله‌گر (مانند ارتباطات فعال و باز، سیستم پاداش و تشویق، آموزش و توسعه، حمایت روان‌شناختی، و مشارکت کارکنان) جهت‌دهی و تعدیل می‌شود؛ در این چارچوب، به‌کارگیری راهبردهای توسعه‌ای (تقویت خودمراقبتی، آموزش و آمادگی، ارتباطات مؤثر، ایجاد انگیزه و امیدواری، بهبود روحیه همبستگی، و ارتقای ارزش‌های سازمانی) در کنار راهبردهای عملیاتی (سازماندهی و برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری سازمانی، تسهیل دسترسی به منابع، ارزیابی و بازخورد، و بهبود مستمر) به‌عنوان اقدامات کلیدی مسیر توسعه مدل شناسایی شدند که پیاده‌سازی متعهدانه آن‌ها در نهایت منجر به تحقق پیامدهای خرد (افزایش استقلال، اعتمادبه‌نفس و بهبود قدرت تصمیم‌گیری کارکنان) و پیامدهای کلان (افزایش انعطاف‌پذیری، تطبیق‌پذیری، همکاری و تعامل در سطح کل سازمان آموزش و پرورش استان سمنان) شد. با توجه به جمیع مطالب آورده شده تا این قسمت از فرآیند پژوهش مدل منتج از بخش کیفی مطالعه حاضر را در ادامه می‌آوریم (شکل ۱). این مدل حاصل بررسی‌های صورت گرفته توسط مصاحبه با خبرگان موضوع می‌باشد.

شکل ۱. مدل اولیه پژوهش



## نتیجه‌گیری

در تحلیل مسیر، عوامل علی ارائه شده شامل خودمراقبتی و سلامتی، توانمندسازی فردی، تعادل کار-زندگی، آموزش، انگیزش، رهبری مؤثر، همبستگی و ارتباطات سالم، و همکاری و همبستگی است. این عوامل به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می‌شوند. عوامل فردی شامل خودمراقبتی و سلامتی و توانمندسازی فردی است که بهبود روحیه و سلامت فردی را ترویج می‌دهند و قابلیت‌ها و مهارت‌های شخصی را در زمینه مدیریت استرس و بحران توسعه می‌دهند. همچنین، تعادل کار-زندگی نیز بهبود کیفیت زندگی کارکنان را در شرایط بحران ارتقاء می‌دهد. از سوی دیگر، عوامل سازمانی شامل آموزش، انگیزش، رهبری مؤثر، همبستگی و ارتباطات سالم، و همکاری و همبستگی هستند. آموزش مرتبط با مدیریت بحران و استرس و توسعه مهارت‌های ارتباطی و مدیریت زمان در شرایط بحران کمک می‌کند تا کارکنان بتوانند بهتر با بحران‌ها برخورد کنند. ایجاد برنامه‌های تشویقی و پاداش‌دهی برای افزایش انگیزه کارکنان در مواجهه با بحران، راهنمایی و پشتیبانی فردی به کارکنان، ایجاد فضای کاری مبتنی بر همبستگی و ارتباطات سالم، و تشویق به همکاری و همبستگی بین کارکنان در مواجهه با بحران نیز در سازمان نتایج مثبتی به همراه دارند. این عوامل بهبود کیفیت مدیریت بحران و ایجاد هماهنگی و اعتماد در تیم‌ها را تسهیل می‌کنند.

راهبردهای مورد بررسی در تحلیل مسیر شامل تقویت خودمراقبتی، آموزش و آمادگی، ارتباطات مؤثر، انگیزش و امیدواری، بهبود روحیه همبستگی، ارزش‌های سازمانی، سازماندهی و برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری سازمانی، تسهیل دسترسی به منابع، ارزیابی و بازخورد، و بهبود مستمر است. این راهبردها به دو دسته توسعه‌ای و عملیاتی تقسیم می‌شوند. راهبردهای توسعه‌ای شامل تقویت خودمراقبتی، آموزش و آمادگی، ارتباطات مؤثر، انگیزش و امیدواری، بهبود روحیه همبستگی، و ارزش‌های سازمانی قرار دارند. با تقویت خودمراقبتی، فردان قادر به حفظ سلامتی خود و توانایی مدیریت استرس و بحران خواهند بود. آموزش و آمادگی نیز با ارائه دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت بحران و توسعه مهارت‌های ارتباطی، افزایش آگاهی و توانمندی کارکنان را بهبود می‌بخشد. ارتباطات مؤثر نقش مهمی در هماهنگی و همبستگی کارکنان در مواجهه با بحران دارد. انگیزش و امیدواری به وجود آوردن برنامه‌های تشویقی و ایجاد امید به پیشرفت در شرایط بحران می‌پردازد. بهبود روحیه همبستگی نیز با ایجاد فضای کاری مبتنی بر همبستگی و همکاری بین کارکنان، تعامل مثبت را ترویج می‌دهد. ارزش‌های سازمانی نقشی اساسی در سازمان‌دهی افراد در شرایط بحران دارند و بهبود همبستگی و عملکرد تیم را تسهیل می‌کنند.

راهبردهای عملیاتی شامل سازماندهی و برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری سازمانی، تسهیل دسترسی به منابع، ارزیابی و بازخورد، و بهبود مستمر هستند. سازماندهی و برنامه‌ریزی منجر به تنظیم و ترتیب دادن به فرآیندها و وظایف در شرایط بحران می‌شود. انعطاف‌پذیری سازمانی نقشی مهم در تطبیق و پاسخ به تغییرات و شرایط غیرمعمول دارد. تسهیل دسترسی به منابع، اطلاعات و ابزارهای مورد نیاز در زمان بحران، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. ارزیابی و بازخورد به وجود آوردن فرصت‌های بهبود و راهبردهای مؤثر برای مدیریت بحران می‌باشد. در نهایت، بهبود مستمر در جهت بهبود فرآیندها و عملکرد در شرایط بحران تأثیر می‌گذارد.

عوامل مداخله‌گر در تاب آوری کارکنان در شرایط بحران نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. ارتباطات فعال و باز به وسیله برقراری ارتباط‌های مؤثر و مستمر با کارکنان، اطمینان و احساس حمایت را در آنها ایجاد می‌کند. سیستم پاداش و تشویق نیز با ارائه پاداش‌ها و تشویق‌های مناسب، میزان انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد. آموزش و توسعه با ارائه دوره‌های آموزشی و افزایش مهارت‌ها و آگاهی کارکنان در زمینه مدیریت بحران، آنها را برای مواجهه بهتر با شرایط بحران آماده می‌سازد. حمایت روانشناختی نیز با ارائه ابزارها و فرصت‌های حمایت روانشناختی به کارکنان، بهبود روحیه و استقلال روانی آنها را تقویت می‌کند. همچنین، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و به اشتراک گذاری نظرات و تجربیات، احساس همکاری و تعلق به سازمان را افزایش می‌دهد. این عوامل مداخله‌گر با همکاری و تداخل مؤثر در جهت تقویت تاب آوری کارکنان در شرایط بحران، بهبود و ارتقای کارایی و عملکرد سازمان را تسهیل می‌کنند.

عوامل زمینه‌ای در تاب آوری کارکنان در شرایط بحران نقش مهمی ایفا می‌کنند. ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر با ایجاد یک ساختار سازمانی چابک و قابل تطبیق، سازمان را قادر می‌سازد تا با تغییرات ناگهانی و بحران‌ها به خوبی سازماندهی و عمل کند. سیاست‌ها و راهکارهای بحرانی نیز با تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت بحران، پاسخگویی سریع و مؤثر در شرایط بحران را تسهیل می‌کند. فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تاب آوری دارد؛ زیرا فرهنگی از همکاری، اعتماد، شفافیت و انعطاف‌پذیری باعث می‌شود که کارکنان در مواجهه با بحران‌ها با همکاری و تعامل مناسب عمل کنند. فناوری و ابزارها نیز با فراهم کردن ابزارهای مناسب و تکنولوژی‌های نوین، قابلیت سرعت و انعطاف‌پذیری در مدیریت بحران را بهبود می‌بخشد. مدیریت ریسک با شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها و اتخاذ تدابیر مناسب، سازمان را در مقابل بحران‌ها آماده می‌سازد. آموزش و آگاهی نیز با ارائه آموزش‌های مناسب و افزایش دانش کارکنان در زمینه مدیریت بحران، آنها را بهبود می‌بخشد. همچنین، تجربه و یادگیری از بحران‌های گذشته باعث ارتقای توانمندی سازمان در مواجهه با بحران‌های آینده می‌شود. این عوامل زمینه‌ای با تأمین یک زمینه مناسب برای تاب آوری کارکنان در شرایط بحران، بهبود عملکرد و پاسخگویی سازمان را تسهیل می‌کنند.

تاب آوری کارکنان در شرایط بحران منجر به پیامدهای متنوعی می‌شود. افزایش استقلال و اعتماد به نفس در کارکنان، پیامدهای خردی را به همراه دارد. این پیامدها شامل تقویت روحیه و اعتماد به نفس فردی است که می‌تواند کارکنان را توانمند سازد تا در مواجهه با بحران‌ها به خوبی عمل کنند. بهبود قدرت تصمیم‌گیری نیز یک پیامد خردی است که بهبود در فرآیند

تصمیم‌گیری کارکنان را به همراه دارد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا بهترین تصمیمات را در شرایط بحرانی اتخاذ کنند. افزایش انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری کارکنان نیز یک پیامد کلان است که توانمندی سازمان را در سازگاری با تغییرات ناگهانی و تطبیق با شرایط بحرانی بالا می‌برد. افزایش همکاری و تعامل نیز یک پیامد کلان است که منجر به تقویت روابط بین کارکنان و افزایش همکاری و تعامل در مواجهه با بحران‌ها می‌شود.

دست‌آورد نهایی این پژوهش در قالب پیشنهادات کاربردی، تبیین محدودیت‌ها و ترسیم افق‌های آتی، نقشه راهی جامع برای ارتقای تاب‌آوری کارکنان سازمان آموزش و پرورش فراهم می‌آورد که مستلزم نگاهی چندبعدی به مدیریت بحران است. مدیران ارشد باید با شناسایی دقیق کانون‌های آسیب‌پذیری، اقدام به تدوین پروتکل‌های عملیاتی و برگزاری دوره‌های تخصصی در زمینه‌های مقاومت روانی، مدیریت استرس و امنیت سایبری نمایند؛ در این راستا، استقرار سیستم‌های اطلاع‌رسانی فوری و تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی با نهادهای امدادی، ستون فقرات پاسخگویی به شرایط اضطراری خواهد بود. در حوزه سلامت، تمرکز بر توازن کار-زندگی، تسهیل دسترسی به خدمات مشاوره و ترویج فرهنگ خودمراقبتی ضروری است، در حالی که در بُعد اقتصادی، ارتقای سواد مالی کارکنان و طراحی سیستم‌های پاداش عملکردمحور می‌تواند تاب‌آوری معیشتی آن‌ها را در برابر تکانه‌های مالی تضمین کند. با این حال، تعمیم‌یافتگی یافته‌های این مدل با محدودیت‌هایی همچون بازه زمانی محدود، تمرکز مکانی بر استان سمنان، چالش‌های دسترسی به داده‌های حساس و عدم لحاظ متغیرهای کیفی ناپیدا مانند مذهب و فرهنگ روبه‌روست که ضرورت احتیاط در کاربست جهانی آن را یادآور می‌شود. برای عبور از این مرزها، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد با رویکردی آینده‌پژوهانه، نقش فناوری‌های نوظهور نظیر هوش مصنوعی و یادگیری ماشین را در پیش‌بینی بحران‌ها واکاوی کرده و با استفاده از مدل‌سازی‌های پیشرفته مانند شبکه‌های عصبی و الگوریتم‌های تکاملی، به بازسازی مدل‌های تاب‌آوری متناسب با تغییرات شتابان محیطی بپردازند. در نهایت، ترکیب استراتژی‌های عملیاتی با راهبردهای توسعه‌ای و تمرکز بر رهبری بحران‌مدار، نه تنها امنیت فیزیکی و سایبری سازمان را ارتقا می‌دهد، بلکه با تقویت استقلال و اعتمادبه‌نفس کارکنان، سازمان آموزش و پرورش را به نهادی چابک و مقاوم در برابر تلاطم‌های پیچیده عصر حاضر مبدل خواهد ساخت.

## ملاحظات اخلاقی

### مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان به نحو مساوی در نگارش مقاله همکاری داشتند.

### تعارض منافع

بر اساس اظهارات نویسندگان، این مقاله تعارض منافی ندارد.

### حامی مالی

بنابر اظهارات نویسندگان این پژوهش هیچگونه حامی مالی ندارد.

### سپاسگزاری

از تمامی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش سپاسگزاری می‌شود.

## منابع

- سپهری، ف؛ فرهادی، ز؛ سبوقی، م و خلیفه، ف. (۱۴۰۴). فرسودگی شغلی معلمان و نقش توسعه حرفه‌ای مستمر در ارتقای تاب‌آوری سازمانی و عملکرد آموزشی. اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوپدید در روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- صفری، ا. (۱۴۰۴). رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده با بهره‌وری آموزشی با میانجی‌گری تاب‌آوری روان‌شناختی در بین معلمان متوسطه دوم. *مطالعات نوین در علوم تربیتی*، ۱(۱)، ۱-۱۰.
- قدیری، ف. (۱۴۰۴). رابطه بین ادراک از رهبری خدمت‌گزار و حمایت سازمانی ادراک‌شده با تاب‌آوری سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهرستان شهرضا. اولین همایش بین‌المللی افق‌های تازه در روان‌شناسی یادگیری و آموزش و پرورش از دید معلم.

## References

- Annarelli, A., Nonino, F., & Palombi, G. (2023). Organizational resilience: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Production Research*, 61(9), 2921–2944.
- Dey, P. K., Chowdhury, S., Abadie, A., Vann Yaroson, E., & Sarkar, S. (2024). Artificial intelligence-driven supply chain resilience in Vietnamese manufacturing small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 62(15), 5417–5456.
- Dias, Á. L., Cunha, I., Pereira, L., Costa, R. L., & Gonçalves, R. (2022). Revisiting small- and medium-sized enterprises' innovation and resilience during COVID-19: The tourism sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), Article 11.
- Duchek, S. (2023). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 16(1), 215–246.
- Galaitis, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(5), 713–721.
- Geddes, D., Callister, R. R., & Gibson, D. E. (2020). A message in the madness: Functions of workplace anger in organizational life. *Academy of Management Perspectives*.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2017). The effect of stress and dissatisfaction on employees during crisis. *Economic Analysis and Policy*, 55, 25–34.
- Hammer, L. B., Truxillo, D. M., Bodner, T., Pytlovany, A. C., & Richman, A. (2019). Exploration of the impact of organisational context on a workplace safety and health intervention. *Work & Stress*, 33(2), 192–210.
- Isidro, M. Q. Y., & Calleja, M. T. (2021). How do national values contribute to perceived organizational resilience and employee resilience in times of disaster? An example from the Philippines. *Asian Journal of Social Psychology*, 24(4), 511–523.
- Jian, Q., Wang, X., Al-Smadi, H. M., Waheed, A., Badulescu, A., & Samad, S. (2022). Proposing a robust model to reduce employees' turnover intentions in an ethical leadership framework: Empirical evidence from the healthcare sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), Article 8939.
- Ozdemir, D., Sharma, M., Dhir, A., & Daim, T. (2022). Supply chain resilience during the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 68, Article 101847.
- Qadiri, F. (2025). The relationship between perceptions of servant leadership and perceived organizational support with organizational resilience: The mediating role of organizational trust among elementary school teachers in Shahreza County. In *Proceedings of the First International Conference on New Horizons in the Psychology of Learning and Education from the Teacher's Perspective*.
- Rachmad, Y. E. (2022). Communication resilience theory.
- Safari, A. (2025). The relationship between perceived organizational support and educational productivity: The mediating role of psychological resilience among upper secondary school teachers. *Modern Studies in Educational Sciences*, 1(1), 1–10.
- Sepehri, F., Farhadi, Z., Sabouki, M., & Khalifeh, F. (2025). Teacher burnout and the role of continuous professional development in enhancing organizational resilience and educational

- performance. In Proceedings of the First International Conference on Emerging Research in Psychology and Educational Sciences.
- Swami, B., Sharma, S. K., & Sharma, R. (2024). Navigating career success: How career commitment shapes self-efficacy and career resilience for subjective career success. *Tourism and Hospitality Management*, 30(1), 51–65.
- Trieu, H. D., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2024). Organisational resilience, ambidexterity and performance: The roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 32 (7), 1302–1321.
- Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29 (3), 325–341.