



Identifying the components of political management resilience in maintaining capable managers from other factions

Paknoosh Kiani 1* | Ali Asghar Pourezat 2

1- Corresponding Author: PhD in Public Administration and Secretary of the Governance Department, The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities, Tehran, Iran
paknooshkiyani@gmail.com

2- Professor, Department of Public Policy and Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Managing the macro-political arena of society requires resilience, equanimity, consensus-building, transcending individual and partisan interests, and being committed to national interests. The author aims to identify the components of political management resilience in maintaining capable managers in government administration. This research has an applied purpose and was conducted with a qualitative approach, including the systematic approach of Strauss and Corbin to the grounded theory strategy. In order to collect data, open interviews were conducted with 11 academic-executive experts. The process of exploration and analysis continued with the purposeful mixed sampling and snowball method until the final saturation stage. The data were analyzed in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. The research findings were expressed in the form of 44 conceptual codes and 6 main categories: "resilience of political institutions" as a causal condition; "impartial or non-partisan management" as a grounding factor for implementation or an pivotal axial phenomenon; "the role of organizational leadership" as a mediator in creating resilience; "changing the management structures" as a ground for relative stability; the strategy of "training and empowerment"; and finally, "increasing organizational efficiency" through training and empowerment. In this way, we can hope to create a society that benefits from the components of a sustainable development, and especially a society that benefits from ethical values based on promoting organizational culture.

Keywords: organizational resilience, resilient leadership, sustainable development, ethical political management, national interests

Volume info

Vol. 18
Series: 63
Spring 2026
P.P: 41-64

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
2025-05-19
Revised:
2025-10-23
Accepted:
2026-06-16
Published:
2026-06-17

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Cite this Article: Kiyani, Paknoosh, & Pourezat, Ali Asghar. (2026). "Identifying the Components of Political Management Resilience in Retaining Capable Managers from Other Factions." *Research in Human Resource Management*, 18(1), 41–64.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.1.2.1](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.1.2.1)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری مدیریت سیاسی در نگهداشت مدیران توانمند سایر جناح‌ها

پاکنوش کیانی^{۱*} | علی اصغر پورعزت^۲

۱- نویسنده مسئول: دکتری مدیریت دولتی و دبیر گروه حکمرانی سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی، تهران، ایران
paknoshkiyani@gmail.com
۲- استاد گروه خط‌مشی‌گذاری و اداره امور عمومی دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی دانشکده‌گان مدیریت تهران، تهران، ایران

چکیده

مدیریت عرصه کلان سیاسی جامعه، مستلزم برخورداری از تاب‌آوری، متانت، وفاق‌گرایی و گذر از منافع فردی و حزبی و متعهد به منافع ملی است. این پژوهش به شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری مدیریت سیاسی در نگهداشت مدیران توانمند در اداره دولت می‌پردازد. از لحاظ هدف، کاربردی و با رویکرد کیفی از رهیافت سامان‌مند اشتراوس و کوربین در راهبرد «نظریه داده‌بنیاد» استفاده شده است. به منظور گردآوری داده‌ها، با ۱۱ نفر خبره دانشگاهی - اجرایی صاحب‌نظر مصاحبه باز انجام شد. فراگرد اکتشاف و تجزیه و تحلیل آن، با روش نمونه‌گیری ترکیبی هدف‌مند و گلوله برفی، تا مرحله اشباع نهایی ادامه یافت. تحلیل داده‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، انجام شد. یافته‌های پژوهش، در قالب ۴۴ کد مفهومی بود: ۶ مقوله اصلی ناظر بر «تاب‌آوری نهادهای سیاسی» به‌منزله شرط علی؛ «مدیریت بی‌طرف یا فراجناحی» تحت عنوان زمینه‌ساز اجرا یا پدیده محوری؛ و «نقش رهبری سازمانی» به‌عنوان عامل میانجی ایجاد تاب‌آوری؛ و «تحول در ساختارهای مدیریت» به‌عنوان زمینه ثبات نسبی مد نظر قرار گرفت که در راهبرد «آموزش و توانمندسازی» متجلی می‌گردد و پیامدهای آن به «افزایش کارایی سازمانی» منجر شده، در نتیجه آن، می‌توان به ایجاد جامعه بهره‌مند از مؤلفه‌های توسعه پایدار به‌ویژه ارزش‌های اخلاقی مبتنی بر ترویج فرهنگ سازمانی، امیدوار بود

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری سازمانی، رهبری تاب‌آور، توسعه پایدار، مدیریت سیاسی اخلاق‌مدار، منافع ملی

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۳
بهار ۱۴۰۵

صص: ۶۴-۴۱

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۷۶۴۵



استناد: کیانی، پاکنوش و پورعزت، علی اصغر. (۱۴۰۵). «شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری مدیریت سیاسی در نگهداشت مدیران توانمند سایر جناح‌ها». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۱)، ۶۴-۴۱.

DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.1.2.1

ناشر: دانشگاه جام امام

نویسندگان.

حسین (ع).



مقدمه

رشد و بقای دولتها، مستلزم برخورداری از محیط اجرا و بازیگران فوق‌فعال در آنها است (چن و تای^۱، ۲۰۲۲: ۱)؛ محیطی که بر انواع مکان‌ها و عصرهای پیاپی در زمان دلالت دارد (پورعزت، ۱۳۹۵). دو سویه مهمی که تحول محیط در آنها رخ می‌دهد، اعتماد مدیران به چنین محیطی، موجب افزایش تحول حکمرانی شده، توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی جامعه را بهبود می‌بخشد. در جهانی که پیوسته در حال تغییر و تحول است و دولتها به تبع آن، فرصت‌های جدید و نوپایی را رقم می‌زنند، عدم اطمینان حاصل از غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات مدیریتی، بر پیچیدگی رفتارهای سیاسی و حزبی می‌افزاید. با این ملاحظه، باید اهداف سیستم حکمرانی پویا، هنگام تعیین اولویت‌ها با استفاده از ظرفیت منعطف مدیران توانمند، انطباق‌پذیرتر طراحی شوند. بر این اساس، سیستم فوق‌فعال و موفق، سیستمی است که فراخور تغییرات مدیریت سیاسی و تحولات محیط داخل و خارج سازمان، اولویت‌ها و ترجیحات خود را در امتداد اهداف مد نظر، فارغ از خط و ربط سیاسی مدیران قرار دهد.

این تغییرات، اغلب در سیستم حکمرانی فراجناحی به اشکال گوناگون رخ می‌نمایند؛ از تغییر ناشی از نوآوری در فراگردها گرفته تا تقویت روحیه همکاری و مشارکت گروهی و تحول در نحوه نگرش سیاسی دولت بر سنجش عملکرد مدیران و کارگزاران، به جای وابستگی حزبی و جناحی آنها.

در هر حال، نکته بسیار مهم آن است که هنگام ملاحظه این تغییرات، باید انواع پیامدهای تسلسلی آنها نیز مد نظر قرار گیرند. به منزله پیشینه این بحث، می‌توان به دوگانگی سیاست و اداره ویلسون اشاره کرد و پژوهش سکینه بیگدلی و پورعزت (۱۳۸۸) را در این باره مد نظر قرار داد.

در امتداد این پیامدها، نهادهای سیاسی و مدیریتی با چالش‌های گوناگون نظیر «بحران‌های سیاسی و اجتماعی»؛ «تغییرات سریع محیط داخلی و خارجی»؛ «فساد اداری و مالی»؛ و «عدم شفافیت» مواجه‌اند. دولت‌ها به فراخور نیاز خویش، از مؤلفه‌ها و شاخص‌های بین‌المللی، به ویژه در حوزه تاب‌آوری، بهره برده‌اند. جایگاه فعلی ایران، بر پیشرفت نسبی عملکرد آن در افزایش تاب‌آوری مدیریت سیاسی به ویژه نگهداشت مدیران توانمند دلالت دارد. با این حال، هنوز میزان

تاب‌آوری مدیریت سیاسی در برابر مدیران توانمند و نگهداشت آنها، فارغ از جناح‌بندی سیاسی به منزله یک مقوله مهم، به‌خوبی درک نشده است. پرسش اصلی پژوهش چنین است: مؤلفه‌های تاب‌آوری مدیریت سیاسی در نگهداشت مدیران توانمند سایر جناح‌ها، کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم تاب‌آوری در سطح فردی، با توانایی افراد در تحمل فشار شروع شده (کیمی^۱، ۲۰۱۶)، به مرور در سطح تاب‌آوری سازمانی، نمود یافته است. این مفهوم به علت وسعت و ماهیت چندوجهی آن در حوزه مدیریت، بسیار مهم است و چون دارای یک ساختار واحد نیست و اغلب ماهیتی چترگونه دارد؛ بدین معنا که در هنگام لزوم عقب‌نشینی می‌کند و در برابر مطالبه‌های سخت و شرایط دشوار، به مسیر خود ادامه می‌دهد (ر.ک. چیت‌سازیان و همکاران، ۱۴۰۳، ۱۸۲) و در نتیجه تحلیل آن به ابزارهای شناختی ویژه‌ای نیاز دارد. همچنین، تحقق این امر در گرو افزایش «نوآوری»؛ «اولویت‌بندی در اجرا»؛ «برآورد عمل و اقدام»؛ «تصمیم‌گیری»؛ و «ارزشیابی عملکرد» است (ر.ک. ابراهیمی و چیت‌گران، ۱۴۰۲، ۱۵۹). تاب‌آوری، به معنی توانایی سیستم‌ها برای مقابله، سازگاری و رشد در شرایط دشوار و نامساعد است و در بحث از مدیریت سیاسی، بر توانایی مقابله و سازگاری با چالش‌های موجود، برای حفظ انسجام و کارایی سازمان‌ها دلالت دارد. در این امتداد، مدیران توانمند با تصمیم‌گیری درست و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، می‌توانند به تقویت تاب‌آوری مدیریت سیاسی کمک کنند. با این اوصاف، تاب‌آوری را می‌توان ظرفیتی دوسویه تصور کرد که در آن، از یک سو سازمان به درک تاب‌آوری مدیران و کارکنان نیاز دارد و از سوی دیگر، افراد درون سازمان به درک تاب‌آوری در سازمان و رفتار مدیریت عالی آن نیاز دارند. از این رو، تلاش برای یافتن تعریف ثابت یا درکی آشکار از تاب‌آوری در محدوده زمان، مکان و سازه‌های موقعیتی، منجر به ایجاد یک دیدگاه محدود می‌شود.

این بحث در رشته‌های علمی گوناگون، جلوه‌های متفاوتی دارد؛ برای مثال، نوع نگرش یک پژوهش‌گر حوزه ادبیات بوم‌شناسی درباره «تاب‌آوری»، با نگرش یک خط‌مشی‌گذار در سازمان دولتی بین‌المللی، کاملاً متفاوت است (هامبرت و یوسف^۲، ۲۰۱۹: ۲۱۵). بنابراین، صاحب‌نظران،

1. Kimhi

2. Kerr

مفاهیم جدیدی درباره تاب‌آوری در سطح ملی و بین‌المللی مطرح کرده‌اند. در باب تاب‌آوری ملی می‌توان به دیدگاه براون و آیزنهارت^۱ اشاره کرد که با طرح مفهوم آشوب ساختارمند در تاب‌آوری سازمانی بر ایجاد تعادل میان ساختار و آشوب تمرکز کرده، مدعی‌اند که نگاه انحصاری از یک سویه سازمانی که بیش از حد ساختاریافته بوده، به ثبات تمایل داشته باشد، از پاسخ‌گویی به تغییرات ناتوان است. از سویه دیگر، سازمانی که بیش از حد پراشوب و فاقد انسجام است، دچار هرج و مرج و انزوای درونی می‌شود و قادر به ادامه حیات نخواهد بود (ر.ک. ابراهیمی و چیت‌گران، ۱۴۳، ۱۴۰۲).

در سطح بین‌المللی، موضوع تاب‌آوری، با بروز بحران‌های ناشی از بلایا و حوادث غیرمترقبه عجین شده است. تاب‌آوری سازمانی، وضعیتی مطلوب برای سازمان ایجاد می‌کند که توان مقابله با بحران‌ها و تحریم‌های پیش‌رو را داشته باشد و بتواند با مدیریت منطقی، تهدیدها را به فرصت تبدیل کرده، خود را در برابر چالش‌ها و محیط در حال تغییر سازگار کند (کر^۲، ۲۰۱۷). همچنین با پیش‌بینی به هنگام تهدیدهای بالقوه، بتواند ضمن مقابله با حوادث نامطلوب، شرایط در حال تغییر را مدیریت کند (دوچک و باسرز^۳، ۲۰۱۹). در دهه‌های اخیر، پیامدهای منفی ناشی از حوادث تروریستی ناگوار که اغلب از سیاست‌های مزورانه دولتهای غیرقانونی نشأت می‌گیرند، بر عملکرد افراد، سازمان‌ها و حتی دولت‌ها تأثیر منفی گذاشته‌اند (پیفر و همکاران^۴، ۲۰۲۰). در ایران نیز آثار ناشی از تحریم‌های ناگوار و غیراخلاقی دولت‌های تأثیرگذار در تصمیم سازمان‌های بین‌المللی، بر اقتصاد جامعه و به تبع آن بر شیوه اداره کشور و تعیین کارگزاران و مجریان دولتی اثر مستقیم داشته است. علاوه بر این، با تغییر دولت‌ها و نگرش‌های سیاسی کارگزاران آنها، آهنگ تغییر مدیران در سطوح گوناگون، در اثر دخالت ذی‌نفوذان داخل و خارج از چرخه مدیریت، با شتاب بیشتری همراه شده، موجبات عزل و نصب بی‌حد و حصر مدیران را در پی داشته است؛ تا جایی که حتی در محیط‌های دانشگاهی که انتصاب افراد، بر اساس انتخاب اعضای هم‌سان جهت دوره‌های معین، صورت می‌پذیرد نیز دستخوش تصمیم‌های آنی قرار گرفته، بخش عمده

1. Brown & Eisenhardt

2. Kimhi

3. Duchek & Busres

4. Peiffer et al

تکالیف مقرر نهادها، به فراموشی سپرده شده، چه بسا مدیران جدید، بدون اطلاع و رجوع به اقدام‌های قبلی، دچار دور باطل و تسلسلی گردند. از این‌رو، تاب‌آوری را باید به مثابه یک خصیصه مثبت در نظر گرفت که موجب می‌شود تا جامعه در برابر زیان‌ها و بحران‌های پیش‌رو، کمتر آسیب ببیند و در مواجهه با بحران‌های بزرگ و خارج از اراده کارگزاران نظیر سیل، زلزله و پاندمی‌های غیرقابل پیش‌بینی، بهبودی جامعه را بازیابد (شرزر و همکاران^۱، ۲۰۱۹: ۲) و سازوکارهای بازسازی و احیاء در آن فعال گردند؛ سازوکارهایی که به افزایش سرمایه امید و تاب‌آوری اجتماعی کمک می‌کنند و جامعه را در مسیر بهبود شناختی و گذار از بحران‌های فاجعه‌آفرین قرار می‌دهند (ر.ک. پورعزت؛ رضایان قیه‌باشی و اوستان، ۱۳۹۹، ۵۲).

در حوزه مدیریت، تاب‌آوری، دال بر ظرفیت تطبیق‌پذیری، نوآوری و واکنش سریع به تغییرات بوده، بر نوعی رویکرد فوق‌فعال به مهار وضعیت، دلالت دارد. در واقع، مدیران توانمند با ویژگی‌هایی چون رهبری راهبردی، تفکر خلاق، توانایی ارتباط مؤثر، سخت‌کوشی، اعتماد به نفس، توکل، خودباوری و تاب‌آوری زیاد در برابر شرایط دشوار، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری مدیریت سیاسی ایفا می‌کنند. افرادی اهل تحمل ابهام، تاب‌آوری و توکل (پورعزت، ۱۴۰۳: ۱۸۰). در نامه ۳۱ نهج‌البلاغه، درباره اهمیت سخت‌کوشی و استقامت در برابر ناملایمات روزگار و توکل بر خداوند، چنین روایت شده است:

«و بدان که در برابر تو، راهی است، بس دراز و با مشقت بسیار؛ پیمودن این راه، نیاز به طلب دارد، به وجهی نیکو (ر.ک. ترجمه آیتی، ۶۶۷).»

همچنین در نامه ۵۹ نهج‌البلاغه تأکید شده است که:

«آگاه باش که دنیا سرای بلاهاست و کسی را در آن، ساعتی آسودگی نیست؛ جز آنکه آسودگیش موجب حسرت او در روز قیامت خواهد شد و هرگز چیزی تو را از حق بی‌نیاز نمی‌سازد (ر.ک. ترجمه آیتی، ۷۵۹).»

مطالعات درباره انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی شده، بر اهمیت کمبود منابع و دسترسی به آنها تأکید داشته، به مباحثی چون ابزارهای مالی (باراسا و همکاران^۲، ۲۰۱۸)، و فنون بهبود تاب‌آوری

1. Scherzer et al

2. Barasa et al

(کرایتون و همکاران^۱، ۲۰۰۹) می‌پردازند. در همین امتداد، مطالعات پراکنده‌ای درباره موضوع پژوهش حاضر انجام شده‌اند که در ادامه، برخی از آنها مرور می‌شوند:

پارسا و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود درباره «ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی، با استفاده از روش تحلیل مضمون» ۴۳ مضمون پایه (مؤلفه ۲)، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه ۱) و ۳ مضمون فراگیر شامل ابعاد راهبردی، مدیریتی و ساختاری را استخراج کرده‌اند.

شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۳) نیز در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی»، با هدف ارائه الگویی مناسب در زمینه تاب‌آوری سازمانی، در حین برخورد با بحران و جریان‌های شکافنده، با استفاده از روش تحلیل مضمون و کدگذاری، ۶۱ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازنده و ۳ مضمون فراگیر را شناسایی کرده‌اند؛ مضمون‌های سازنده، از قبیل افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی، تمهیدات و برنامه‌های لازم برای پاسخ‌گویی به اختلالات و بحران‌های ناگهانی و یادگیری برای حل مسئله، در شرایط بحرانی و غیرمنتظره؛ و مضمون‌های فراگیر، مرتبط با مدیریت بحران.

اسدی و طوطیان (۱۴۰۳) در پژوهش «طراحی الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در چارچوب سیاست‌های کلی نظام اداری»، الگوی تاب‌آوری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور را در قالب ۷ مضمون فراگیر، شامل «فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی»؛ «فرهنگ عاطفی»؛ «فرهنگ دانش‌محوری»؛ «فرهنگ اشتیاق شغلی»؛ «فرهنگ معنویت»؛ «فرهنگ تعالی منابع انسانی»؛ «فرهنگ حمایتی» و ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده، پیشنهاد داده‌اند که امید است باتوجه مناسب به آنها، شایستگی و کارآمدی سازمان بهبود یابد.

ابوصالح و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود با عنوان «مدل مفهومی سیاست‌های تاب‌آوری سطح ساختاری نظام جمهوری اسلامی ایران، در گام دوم انقلاب اسلامی با روش تحلیل مضمون»، با در نظر آوردن نظام سیاسی به مثابه سازمان، شبکه مضامین تاب‌آوری را با تعامل مناسب نظام سیاسی و جامعه، ترسیم کرده‌اند. یافته‌های پژوهش بر استخدام سازوکار تاب‌آوری در تدوین سیاست‌های عمومی و تعالی‌محور، توحید‌محور، حکمت‌محور و تعمیق ادراک جایگاه رهبری در نظام اسلامی، به عنوان عوامل تقویت تاب‌آوری نظام سیاسی ایران، دلالت داشتند.

1. Crichton et al

گیر در گزارش «شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی ۲۰۱۸»، ۱۶ مؤلفه مؤثر را استخراج کرد؛ نظیر نوآوری، رهبری سازمانی و مهارت‌های مؤثر بر عملکرد مدیران و تنش‌های راهبردی ذی‌نفوذان. در ادامه به رتبه‌بندی کشورها با ۵ مؤلفه تاب‌آوری شامل «مدیریت مالی»، «کسب و کار»، «رهبری»، «آگاهی و آموزش» و «حکمرانی و پاسخ‌گویی» پرداخت و بر اساس آن، کشورهای استرالیا، چین، هند، ژاپن، انگلیس و آمریکا، به ترتیب در رتبه‌های اول تا ششم قرار گرفتند (گیر، ۲۰۱۸).

شیررز و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش «شاخص تاب‌آوری جامعه برای نیرو: اقتباسی از شاخص‌های تاب‌آوری پایه برای جوامع^۱، با تأکید بر موفقیت جامعه تاب‌آور در برابر رویدادهای نامطلوب، یک شاخص اصلی سلسله‌مراتبی و ۴۷ شاخص فرعی را در قالب شش دامنه مؤثر بر میزان تاب‌آوری معطوف به ظرفیت‌های موجود شهرداری‌های نیرو، ارائه کردند. در این مطالعه، اغلب شهرداری‌های شمالی، دارای سطوح پایین و شهرداری‌های مناطق جنوبی، دارای سطوح بالاتری از تاب‌آوری کلی شناخته شدند. از حیث معیارهای انعطاف‌پذیری نیز مناطق بالقوه کم‌خطر، دارای تاب‌آوری بالا و آسیب‌پذیری کم و مناطق بالقوه پرخطر، دارای تاب‌آوری کم و آسیب‌پذیری بیشتر، معرفی شدند.

پیوبلو و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در پژوهش «محرک‌های تاب‌آوری تطبیقی سازمان‌های دولتی: بررسی ویژگی‌های فردی مدیران حرفه‌ای»، بر اهمیت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در مواجهه با موج اول ویروس کرونا تأکید کرده، بر رفتار ۳۴ مسئول آزمایشگاه بالینی عمومی در منطقه ونتو ایتالیا تمرکز کردند و با ملاحظه منطق فازی، رابطه میان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و تاب‌آوری انطباقی سازمانی مدیران حرفه‌ای را سنجیدند که نتیجه آن، بر ارتقای سطح تاب‌آوری سازمانی دلالت داشته است.

در جمع‌بندی پژوهش‌های انجام‌شده مشابه، اغلب بر رویکرد تاب‌آوری مدیران در برابر مدیریت سیاسی تأکید شده، در عمل قدرت ذی‌نفوذان و جناح‌های سیاسی حاکم، مانعی برای ورود پژوهش‌گران به حوزه مدیریت سیاسی تلقی شده است. در نتیجه، از مطالعه و بررسی حوزه تاب‌آوری مدیریت و بررسی عملکرد مدیران توانمند صرف نظر می‌شود. با این حال، در پژوهش

1. Baseline Resilience Indicators for Communities (BRIC)

2. Piubello et al

حاضر، در چارچوب ظرفیت بلوغ سیاسی جامعه و کمک به انتخاب درست و منطقی مدیران، تاب‌آوری مدیریت سیاسی در نگهداشت مدیران توانمند، با مروری بر نقش ذی‌نفوذان و جناح‌های سیاسی، مورد سنجش قرار گرفت.

روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی بوده، موضوع تاب‌آوری را به منزله یک سرمایه ملی و اجتماعی، در حوزه رفتارهای سیاسی، مورد ارزیابی قرار داده است. همچنین، به علت فقدان پژوهش مشابه و پیچیدگی زیاد موضوع، ارائه چارچوب تبیین‌گر درباره آن دشوار است؛ در نتیجه، از رویکرد استقرایی بهره گرفته، از رهیافت سامان‌مند اشتراوس و کوربین در راهبرد «داده‌بنیاد» استفاده شد. در این روش، ضمن پالایش مفاهیم موجود، مفاهیم جدیدی به دست می‌آیند و با کدگذاری داده‌ها، مفهوم‌سازی، سازماندهی و معنابخشی آنها مد نظر قرار می‌گیرد. رهیافت فوق، با یک نظریه قابل اثبات آغاز نمی‌شود، بلکه طی دوره مطالعاتی، برای آفرینش داده‌های مرتبط از میان داده‌های انبوه، نظریه مد نظر شکل می‌گیرد و توسعه داده می‌شود (اشتراوس و کوربین^۱، ۲۰۰۸: ۲۴).

اگرچه رویکرد داده‌بنیاد با انواع گوناگون داده‌ها سر و کار دارد؛ اما پژوهش‌گران، اغلب بر انجام مصاحبه و گروه‌های کانونی متمرکز شدند. گردآوری داده‌های این پژوهش، به کمک مشاهده‌ها، اسناد و نشریه‌های علمی و از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران، صورت پذیرفت. مصاحبه‌شوندگان به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و در حین مصاحبه، افراد مطلع دیگری را معرفی کردند. تعداد مناسب برای این روش، معمولاً بین ۱۰ تا ۲۵ نفر است (اشتراوس و کوربین، ۲۰۰۸) و اشباع نهایی، زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید، منجر به تولید مضمون جدید نشوند (مادن و همکاران^۲، ۲۰۱۷: ۳۷۸-۳۸۴؛ نلسون^۳، ۲۰۲۰). جامعه خبرگان این پژوهش، شامل ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی-اجرایی بودند. از مصاحبه دهم، گزاره

1. Strauss & Corbin

2. Madden et al

3. Nelson

جدیدی شناسایی نشد، اما به جهت اطمینان بیشتر، تا مصاحبه یازدهم ادامه یافت و اشباع نهایی حاصل گردید. مشخصات مصاحبه شوندگان به شرح جدول زیر (۱) است:

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مدرک تحصیلی	تعداد
دکتری	۱۰
کارشناسی ارشد	۱
سابقه کاری	تعداد
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۳
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۵
بیش از ۳۰ سال	۳
نوع خبره	تعداد
دانشگاهی	۶
اجرایی	۵

قابلیت اعتماد و روایی پژوهش، با هدف افزایش احتمال کسب یافته‌های معتبر مد نظر قرار می‌گیرد و درگیری طولانی‌مدت پژوهش‌گران با موضوع و مشاهده‌گری مداوم آنان در فراگرد پژوهش، شاخصی برای تعیین اعتبار تلقی شد. در این مطالعه، ارتباط تنگاتنگی میان پژوهش‌گران و مشارکت‌کنندگان، برقرار شده، موجب شناسایی مفاهیم عمیق و دقیق علمی گردید. همچنین، مراجعه‌های متعدد و مشاهده‌های مستمر در محیط پژوهش، به دریافت نکات اصلاحی یا تکمیلی مصاحبه‌شوندگان منجر شده، بر روایی پژوهش افزودند.

پایایی، دال بر سازگاری یافته‌های پژوهش بوده، در این پژوهش از روش بازآزمون و انتخاب دو نمونه مصاحبه با فاصله زمانی مشخص و کوتاه، برای محاسبه پایایی استفاده شد و کدهای مشابه «توافق» و کدهای نامشابه «عدم توافق» فرض شده، کدگذاری شدند.

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{2 \times \text{تعداد توافق‌ها} \times 100\%}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج آزمون برای هر یک از دو کد انتخابی مصاحبه در فاصله زمانی دو هفته‌ای، به شرح جدول (۲)، کدگذاری شدند:

جدول ۲. پایایی پژوهش

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	پایایی بازآزمون
۱	۹	۱۰	۳	۲	٪۶۰
۲	۶	۱۱	۴	۴	٪۸۸
	کل	۲۱	۷	۶	٪۷۷

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار NVivo20، به روش کدگذاری سه مرحله‌ای، یعنی استخراج کدهای اولیه، ثانویه و مفاهیم انجام شد و سپس، مقوله‌های فرعی و اصلی (کدگذاری محوری) استخراج شدند و در پایان، کدگذاری گزینشی (انتخابی) حاصل گردید. در ادامه یک نمونه از مؤلفه‌های مرتبط با یکی از کدهای به دست آمده از مقوله مدیریت بی‌طرف یا فراجناحی به شرح جدول (۳) مرور می‌شوند:

جدول ۳. نمونه‌ای از نکات و کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها در باره مدیریت بی‌طرف یا فراجناحی

نمونه نکات کلیدی	نمونه کدهای فرعی (استخراج مفاهیم اولیه)
* ایجاد شبکه جامع پایگاه تبادل دانش و تجربه حاصل از تصمیم‌گیری بی‌طرفی سیاسی اشاره کرد که با توسعه سامانه پیشنهادها و انتظارها، نتایج خرده‌سیستم مستندسازی داده اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد (I3). * مستندسازی کامیابی‌ها و حتی ناکامیابی‌های دولت موجب اصلاح و توسعه خط‌مشی‌ها در نسل‌های پیاپی شده، به منزله سرمایه ملی تلقی شود (I6). * توسعه بانک جامع مدیریت دانش به مثابه سیستم پشتیبان خط‌مشی، عمل کرده، ضرورت واکاوی و آسیب‌شناسی شکست‌های خط‌مشی‌ها را در کانون توجه قرار می‌دهد (I5). * نقش رسانه‌ها در نظارت بر رفتار ذی‌نفوذان سیاسی و مجریان در مواجهه با تحلیل شکست‌ها و نقد مدیران توانمند، شایسته و به‌گزین فاقد جناح و یا سایر جناح‌های سیاسی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (I1). * با استفاده از ظرفیت‌های موجود در برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، بهبود آستانه تحمل مدیریت سیاسی و تاب‌آوری در برابر مدیران توانمند حتی از حزب رقیب، موجب بهبود بلوغ سیاسی جامعه شده، در ارتقای سرمایه ملی اثرگذار است (I9). * تفویض اختیار مبتنی بر نظارت دوره‌ای در گستره ظرفیت دولت-ملت، موجب بهبود و تقویت عملکرد دولت خواهد شد (I7). * ساختار عریض و طویل نظام اداری، به ضمانت اجرایی قانون و برنامه‌های در حال اجرای آن نیاز دارد (I10). * با تغییر دولت، اغلب برنامه‌های در حال اجرا متوقف می‌شوند و به روش شعارگونه، مسیر غیرکارشناسی دیگری تعریف می‌شود (I8).	تصمیم‌گیری مبتنی بر بی‌طرفی سیاسی ایجاد شبکه تبادل دانش و تجارب مستندسازی داده و اطلاعات نظام پیشنهادها و انتظارها تقویت نقش رسانه‌ها ظرفیت‌سازی دولت-ملت شایسته‌سالاری و به‌گزینی تفویض اختیار مبتنی بر نظارت دوره‌ای قابلیت‌های عملیاتی و راهبردی

یافته‌ها

از آنجا که کارگزاران و خط‌مشی‌گذاران وابسته به جناح‌های سیاسی، نگرش‌های متفاوتی درباره تاب‌آوری در قلمرو سیاست دارند، پژوهش‌گران، برآنند تا ضمن در نظر گرفتن آرای گوناگون مصاحبه‌شوندگان و بدون توجه به مرزبندی جناح‌های سیاسی، مؤلفه‌های مناسب برای ارتقای تاب‌آوری را به دولت‌مردان پیشنهاد دهند. بنابراین، در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه، جمع‌آوری و احصاء شدند. طی این فراگرد، ۶۵ کد مفهومی از همه اسناد استخراج شدند که با حذف کدهای مفهومی تکراری، ۴۴ کد تأیید شدند. در مرحله کدگذاری محوری نیز تلاش شد تا با شناسایی ارتباط میان کدهای مفهومی موجود و معانی ضمنی هر یک، مقوله‌های مهم مد نظر قرار گیرند. با توجه به الزام روش‌شناسی «نظریه داده‌بنیاد»، شش مقوله استخراج شدند که عبارتند از: «تاب‌آوری نهادهای سیاسی»، «مدیریت بی‌طرف یا فراجناحی»، «نقش و جایگاه رهبری سازمانی در ایجاد تاب‌آوری»، «تحول در ساختارهای مدیریت»، «آموزش و توانمندسازی»، و «افزایش کارایی سازمانی».

در این امتداد، با تأمل در معنی گزاره‌ها و کدهای استخراج‌شده، چندین بار ویرایش شدند و در نهایت در قالب ۴۴ کد مفهومی و مقوله‌های مرتبط، ارائه گردیدند که در قالب ابعاد، مقوله و مفاهیم به شرح جدول (۴) مشخص شدند:

جدول ۴. ابعاد، مقوله و مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها

ابعاد پژوهش (طبقه‌های فرعی)	مقوله (کدگذاری محوری)	مفاهیم (کدگذاری باز)
عوامل علی	تاب‌آوری نهادهای سیاسی	تغییر نگرش کارگزاران، الزامات قانونی نگهداشت خبرگان اجرایی، پیکربندی مناسب نهادهای سیاسی، تعیین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، هم‌صدایی کارگزاران، مجریان و ناظران، نقش نهادهای تسهیلگر، توانایی سازگاری با تغییرات و تحمل در برابر فشارهای سیاسی، مقاومت در برابر بحران‌ها و چالش‌ها، بهره‌گیری از ظرفیت نوین فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی، آمایش سرزمین.
پدیده محوری	مدیریت بی‌طرف یا فراجناحی	تصمیم‌گیری مبتنی بر بی‌طرفی سیاسی، ایجاد شبکه تبادل دانش و تجارب، مستندسازی داده و اطلاعات، نظام پیشنهادها و انتظارات، تقویت نقش رسانه‌ها، ظرفیت‌سازی دولت-ملت، شایسته‌سالاری و به‌گزینی، تفویض اختیار مبتنی بر نظارت دوره‌ای، قابلیت‌های عملیاتی و راهبردی.

جدول ۴. ابعاد، مقوله و مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها

ابعاد پژوهش (طبقه‌های فرعی)	مقوله (کدگذاری محوری)	مفاهیم (کدگذاری باز)
میانجی‌ها	نقش رهبری سازمانی در تاب‌آوری	تولیت و رهبری، مهارت‌های رهبری اثرگذار، مرزبندی وظایف و تعامل منطقی، تیم‌محوری، حفاظت از منافع ذی‌نفعان، عدالت توزیعی منابع و امکانات، چرخش مدیران.
زمینه‌ها (عوامل زمینه‌ای)	تحول در ساختارهای مدیریت	شبکه خلق سرمایه اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ مبتنی بر چشم‌انداز عملکردمحور، رفع موانع درون و برون سازمان، ایجاد سیستم مدیریت تاب‌آور، اثر معنوی و فکری مدیران مستقل بر تاب‌آوری.
راهبردها	آموزش و توانمندسازی سازمانی	الزامات محیطی، مالی و انسانی متناسب با سطوح سازمانی، تقویت روحیه نقدپذیری، توسعه آموزش‌های مجازی و الکترونیکی، به‌روزرسانی تخصص و به‌کارگیری دانش جدید، به‌کارگیری تجربه زیسته سازمان‌های موفق با رویکرد آینده‌نگر، ارتقای فراگردهای اجرایی تصمیم‌گیری.
پیامدها	افزایش کارایی سازمان	نوآوری در فراگردهای مدیریتی، افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی، ارتقای سطح کیفی و کمی خدمات، تأثیر تاب‌آوری بر پایداری سازمانی، بهره‌گیری از آزمایشگاه خط‌مشی تخصصی تاب‌آوری، ارتقای جایگاه نظام اداری منطبق با سیاست‌های کلی ابلاغی.

در ادامه، کدهای مفهومی مربوط به هر مقوله با کدهای اولیه هریک به شرح جدول (۵)

مشخص شدند:

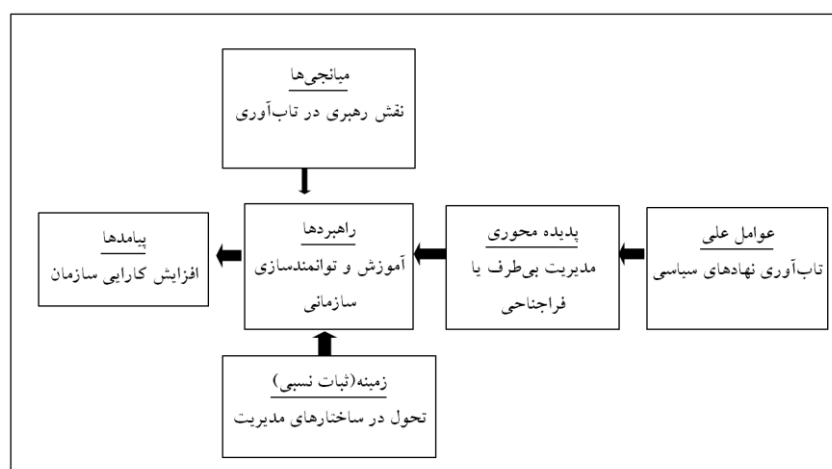
جدول ۵. کدهای مفهومی و مقوله‌های مرتبط

کدهای اولیه	مقوله ۱. شرایط علی: تاب‌آوری نهادهای سیاسی (۱۰ کد مفهومی)
I1, I4, I5, I6, I9, I10	- توانایی سازگاری با تغییرات و تحمل در برابر فشارهای سیاسی - مقاومت در برابر بحران‌ها و چالش‌ها - بهره‌گیری از ظرفیت نوین فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی - آمایش سرزمین
	- تغییر نگرش کارگزاران - الزامات قانونی نگهداشت خبرگان اجرایی - پیکربندی مناسب نهادهای سیاسی - تعیین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی - هم‌صدایی کارگزاران، مجریان و ناظران - نقش نهادهای تسهیلگر

جدول ۵. کدهای مفهومی و مقوله‌های مرتبط

کدهای اولیه	مقوله ۲. پدیده محوری: مدیریت بی طرف یا فراجنبی (۹ کد مفهومی)	
I7, I8, I9, I1, I3, I5, I6, I10	• ظرفیت سازی دولت- ملت • شایسته سالاری و به گزینی • تفویض اختیار مبتنی بر نظارت دوره‌ای • قابلیت‌های عملیاتی و راهبردی	• تصمیم‌گیری مبتنی بر بی طرفی سیاسی • ایجاد شبکه تبادل دانش و تجارب • مستندسازی داده و اطلاعات • نظام پیشنهادها و انتظارها • تقویت نقش رسانه‌ها
کدهای اولیه	مقوله ۳. شرایط میانجی: نقش رهبری سازمانی در تاب‌آوری (۷ کد مفهومی)	
I2, I4, I5, I6, I7, I10, I11	• حفاظت از منافع ذی‌نفعان • عدالت توزیعی منابع و امکانات • چرخش مدیران	• تولیت و رهبری • مهارت‌های رهبری اثرگذار • مرزبندی وظایف و تعامل منطقی • تیم محوری
کدهای اولیه	مقوله ۴. شرایط زمینه‌ای: تحول در ساختارهای مدیریت (۶ کد مفهومی)	
I1, I2, I3, I4, I6, I7, I9, I1	• رفع موانع درون و برون سازمان • ایجاد سیستم مدیریت تاب‌آور • اثر معنوی و فکری مدیران مستقل بر تاب‌آوری	• شبکه خلق سرمایه اجتماعی • مسئولیت اجتماعی • فرهنگ مبتنی بر چشم‌انداز عملکردمحور
کدهای اولیه	مقوله ۵. راهبردها: آموزش و توانمندسازی سازمانی (۶ کد مفهومی)	
I1, I4, I5, I7, I8, I9, I10, I11	• به کارگیری تجربه زیسته سازمان‌های موفق با رویکرد آینده‌نگر • ارتقای فراگردهای اجرایی تصمیم‌گیری	• الزامات محیطی، مالی و انسانی متناسب با سطوح سازمانی • تقویت روحیه نقدپذیری • توسعه آموزش‌های مجازی و الکترونیکی • به روزآوری تخصص و به کارگیری دانش جدید
کدهای اولیه	مقوله ۶. پیامدها: افزایش کارایی سازمان (۶ کد مفهومی)	
I1, I3, I5, I8, I9, I11	• بهره‌گیری از آزمایشگاه خط‌مشی تخصصی تاب‌آوری • ارتقای جایگاه نظام اداری منطبق با سیاست‌های کلی ابلاغی	• نوآوری در فراگردهای مدیریتی • افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی • ارتقای سطح کیفی و کمی خدمات • تأثیر تاب‌آوری بر پایداری سازمانی

در کدگذاری گزینشی، باتوجه به روابط موجود در مقوله‌های محوری، نوعی نظریه صورت‌بندی شد. تاب‌آوری سازمانی به منزله مقوله اصلی (پدیده مرکزی) این پژوهش و سایر مقوله‌ها، حول محور آن، مرتب شدند. در نهایت، مؤلفه‌های کدگذاری مبتنی بر رویکرد اشتراوس و کوربین، ناظر بر شرایط علی (زمینه‌سازهای اجرایی)، پدیده محوری (ابعاد عملی اجرا)، زمینه‌ای، میانجی و اجرای راهبرد و پیامدها (اجراهای موفق)، به شرح نمودار زیر (۱) مشخص شدند:



نمودار ۱: مؤلفه‌های تاب‌آوری مدیریت سیاسی در نگهداشت مدیران توانمند سایر جناح‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

تاب‌آوری سازمانی، به تدوین مؤلفه‌هایی نیاز دارد که بتواند با برنامه‌ریزی دقیق و در رویکردی خردمنا، پیش‌ران‌های راهبرد را شناسایی و اولویت‌بندی کرده، به نتایج آرمانی دست یابد. عوامل پیش‌ران، معمولاً مسائل عادی و جاری را به یک تجربه عمومی تبدیل می‌کنند. در ادامه، یافته‌های پژوهش، ناظر بر شش بُعد اصلی به شرح زیر بحث و نتیجه‌گیری می‌شوند:

یک) عوامل علی: تاب‌آوری نهادهای سیاسی

در شرایط علی با توسعه پدیده مرکزی، مقوله‌های فراوانی مد نظر قرار می‌گیرند. این مقوله‌ها با تغییر نگرش مدیریت سیاسی در حفظ مدیران توانمند و توجه به الزامات قانونی نگهداشت خبرگان، نیازمند پیکربندی مناسب نهادهای سیاسی‌اند. علاوه بر این، هم‌صدایی کارگزاران و

مجریان دولتی، منجر به بهبود جایگاه و نقش نهادهای تسهیلگر در سلامت نظام اداری منجر می‌شود.

نکته مهم از نگاه خبرگان، بهره‌گیری حکومت از ظرفیت نوین فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی است. در این حالت، توانایی سازمان در مواجهه با تغییرات افزایش یافته، عمل و اقدام کارگزاران و هرگونه برخورد سلبی و خارج از قاعده و قانون جناح‌های سیاسی، در معرض دیدگان عامه مردم جامعه قرار می‌گیرد و به منزله عاملی بازدارنده در برابر رفتارهای خارج از چارچوب ذی‌نفوذان، تلقی می‌گردد. همچنین، تبیین مؤلفه‌های اجتماعی و آمایش سرزمین، منطبق با اهداف برنامه‌های مصوب ملی، به ویژه قوانین و اسناد فرادستی نظیر سیاست‌های کلی ابلاغی برنامه جامع نظام اداری و برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)، بر انتصاب و انتخاب افراد خبره دارای شناخت کافی نسبت به محیط و حوزه وظیفه‌ای سازمان، ضروری است. از این رو، توانایی سازگاری با تغییرات و تحمل در برابر فشارهای سیاسی ذی‌نفوذان و انطباق و سازگاری پویا که به قول یوهانسون^۱ (۲۰۲۱) موجب مرادده دو موجود زنده سازمان و محیط می‌شود، به عامل پیشرفت رهیافت توسعه سرمایه اجتماعی تبدیل خواهد شد. در نتیجه این سازگاری پویا و توجه به اسناد فرادستی، این بخش با الزام‌های قانونی برنامه‌های جامع مصوب، به ویژه قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷) و برنامه جامع نظام اداری سازگاری دارد.

دو پدیده محوری: مدیریت بی‌طرف یا فراجناحی

مقوله‌های پدیده محوری پژوهش، به انتزاع ابعاد عملی ناظر بر اجرا کمک می‌کنند. از جمله این مقوله‌ها می‌توان به تاب‌آوری مدیریت سیاسی و ایجاد شبکه جامع پایگاه تبادل دانش و تجربه حاصل از تصمیم‌گیری بی‌طرفی سیاسی اشاره کرد که با توسعه سامانه پیشنهادها و انتظارها، نتایج خرده‌سیستم مستندسازی داده اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد. در واقع، مستندسازی کامیابی‌ها و حتی ناکامیابی‌های دولت در چرخه توسعه و اصلاح خط‌مشی‌ها و عملکردها، سرمایه اصلاح کشور در نسل‌های پیاپی خواهد بود که به توسعه یک بانک جامع مدیریت دانش به مثابه سیستم پشتیبان خط‌مشی، کمک می‌کند (ر.ک. کیانی و همکاران، ۱۴۰۲، ۳۴) و به ویژه ضرورت

1. Johansson

شکست‌پژوهی را در کانون توجه قرار می‌دهد (پورعزت و دهقانپور فراشاه، ۱۴۰۳). در این امتداد، نقش رسانه‌ها در نظارت مستمر بر رفتار دولتمردان و ذی‌نفوذان سیاسی در تعیین مؤلفه‌های تحلیل شکست‌ها و نقد مدیران به ویژه نگهداشت مدیران توانمند، شایسته و به‌گزین فاقد جناح سیاسی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. علاوه بر اینها، تفویض اختیار مبتنی بر نظارت دوره‌ای با قابلیت‌های عملیاتی و راهبردی در گستره ظرفیت دولت-ملت، موجب بهبود و بهینگی عملکرد دولت و تعالی سازمانی خواهند شد.

نکته مهم اینکه ساختار عریض و طویل نظام اداری، به ضمانت اجرایی قانون و برنامه‌های در حال اجرای آن نیاز دارد. اغلب با تغییر دولت، همه برنامه‌های در حال اجرا متوقف می‌شوند و به نحوی شعارگونه، مسیر دیگری، حتی مسیری غیرکارشناسی رصد می‌گردد. در این امتداد، عدم شفافیت در اهداف برنامه‌ها، موجب بروز تعارضات سیاسی می‌شود و چون دولت‌ها تمایلی به تعارض ندارند، از این فعالیت‌های مرتبط با تعارض اجتناب می‌کنند. بنابراین، با شفافیت در روابط میان کارگزاران و ایجاد روحیه مشارکت، از میزان تعارض سیاسی کارگزاران کاسته می‌شود. مباحث این بخش، با یافته‌های پژوهش پیپلو و همکاران (۲۰۲۴) سازگاری دارد.

سه) میانجی‌ها: نقش و جایگاه رهبری سازمانی در ایجاد تاب‌آوری

شرایط میانجی، در حین بروز متغیرهای مستقل، به بیان مفاهیم مرتبط با متغیر وابسته پرداخته، نتایج حاصل از شرایط زمینه‌ای را به منزله پیش‌ران راهبردها فراهم می‌کند. شرایط میانجی این مطالعه، حول محور تولیت و رهبری، به ویژه نقش رهبری در تاب‌آوری سازمانی، به مرزبندی وظایف و مراوده منطقی کارگزاران و مجریان در تصمیم‌های جمعی و کار گروهی (تیم‌محوری) متمرکز می‌شود.

از دیگر شرایط میانجی، مقوله مهارت‌های رهبری اثرگذار و دارای ویژگی توانایی انطباق و هماهنگی با تغییرات، در حفظ منافع کارگزاران و متولیان امر است. در واقع، تأمین منافع کارگزاران و مدیران توانمند، به تصمیم‌ها و اقدام‌های حرفه‌ای رهبری و مدیریت سیاسی و میزان اختیار و اقدام‌های بعدی متولیان و حکمرانان بستگی دارد. مؤلفه‌های دیگری چون عدالت توزیعی در منابع و امکانات و چرخش مدیران، به میزان شفافیت در وظایف و پاسخ‌گویی در برابر عمل و اقدام متولیان و مجریان می‌افزاید.

عدالت در توزیع کافی و مناسب منابع و تخصیص بهینه و به‌هنگام بودجه، تصویر روشنی از عملکرد دولت، ارائه می‌کند. این بخش که بر برنامه‌ریزی دقیق و شفاف دلالت دارد، با پژوهش شرزر و همکاران (۲۰۱۹) سازگاری دارد.

چهار) زمینه‌ها: تحول در ساختارهای مدیریت

عوامل زمینه‌ای به حفظ ثبات در وضعیت و محیط می‌انجامند. ثبات و پایداری محیط، در نتیجه مؤلفه‌های نظام اداری متأثر از خرده‌سیستم‌های فرهنگی، اجتماعی و پیوسته‌های مرتبط با تاب‌آوری سازمانی، به دست می‌آیند. بحث تاب‌آوری سازمانی، به ویژه در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی، به قدری اهمیت دارد که اخیراً به منزله پیوستار قوانین مرتبط به هریک در قالب «تاب‌آوری فرهنگی و اجتماعی مأموریت‌محور»، در دستور کار سازمان‌های دولتی و مجریان آن قرار گرفته است. در این امتداد، ایجاد سیستم تاب‌آور منطبق با عمل و اقدام تصمیم‌گیران خط‌مشی‌های تجویزی در مواجهه با تغییرات و شرایط محیطی، ضروری است. علاوه بر اینها، مسئولیت اجتماعی با توسعه شبکه خلق سرمایه اجتماعی و ترویج فرهنگ مبتنی بر چشم‌انداز عملکردمحور، منجر به رفع موانع درون و برون سازمان خواهند شد. از این‌رو، توجه به مقوله‌هایی چون «فرهنگ»، «نوع نگرش مدیران سیاسی بر میزان تاب‌آوری سازمانی»، و «مسئولیت اجتماعی»، موجب رشد و بقای سازمان‌ها و طیف‌های سیاسی درون آنها خواهد شد.

در بحث ساختار اداری، دولت باید بر افزایش تاب‌آوری مجریان و دولتمردان در برابر تصمیم‌های مفید و کارا، فارغ از دسته‌بندی‌های سیاسی، تأکید و اصرار ورزد؛ به عبارتی دیگر، درگیر مشاجره‌های چه کسی گفت (من قال و ماقال) نشود. در واقع، در امتداد این روایت مهم علوی^۱، بهره‌گیری از ابزارهای مؤثر، به ویژه سیستم ارزیابی عملکرد دوره‌ای (ساعد) و شناخت کافی از عملکرد دست‌اندرکاران، بر نیاز واقعی جامعه دلالت دارد که علاوه بر حالت عادی، در شرایط بحرانی نیز کاربرد مناسبی دارد. این بخش با یافته‌های پژوهش‌های اسدی و طوطیان (۱۴۰۳) و ابوصالح و همکاران (۱۴۰۳) سازگاری دارد.

۱. در این باره از امام علی «علیه‌السلام» چنین روایت شده است: «لَا تَنْتَظِرْ إِلَى مَنْ قَالَ وَ أَنْتَظِرْ إِلَى مَا قَالَ» (ر.ک. غررالحکم و درر الکلم، ۴، ۷۴، ۱۳۶۸).

پنج) راهبردها: آموزش و توانمندسازی سازمانی

از زمره اهداف حفظ توسعه متوازن و پایدار، شناسایی راهبردهای مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی است که با اجرای برنامه‌های مصوب و شفافیت در عملکرد، امکان نظارت مستمر شهروندان را فراهم می‌آورد. در واقع، موفقیت دولت‌ها در اجرای برنامه‌های مبتنی بر آموزش و توانمندسازی سازمان، با در نظر داشتن الزامات محیطی، مالی و انسانی متناسب با سطوح سازمانی، به میزان تعهد و پایبندی کارگزاران، بدون ملاحظه‌های حزبی و جناحی در انجام درست وظایف و تکالیف مقرر، وابسته است. بنابراین، با تغییر دولت، نباید اقدام‌های در جریان و مفید دولت قبلی را کنار گذاشت و هزینه ملاحظه‌های حزبی را بر اموال عمومی جامعه تحمیل کرد. در این امتداد، بررسی ظرفیت‌های تاب‌آوری سازمانی، ناظر بر توسعه آموزش‌های مجازی و الکترونیکی در سطوح گوناگون سازمان، با هدف به‌روزرسانی تخصص و به‌کارگیری دانش جدید، موجب ارتقای فراگردهای اجرایی تصمیم‌گیری می‌شود. علاوه بر اینها، مؤلفه‌هایی چون تقویت روحیه نقدپذیری و به‌کارگیری تجربه زیسته سازمان‌های موفق با رویکرد آینده‌نگر، به منزله راهبردهای اجرایی کارآمد برای تاب‌آورسازی مدیریت سیاسی تلقی می‌شوند.

در مصاحبه با خبرگان، بر ارتقای تاب‌آوری مدیریت سیاسی، به مثابه مهم‌ترین عامل توسعه نظام اداری و استفاده از مؤلفه‌های نوین، برای اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی، اجتماعی و نیز تقویت روحیه نقدپذیری، تشویق و ارتقای افراد کارآمد و ترویج افراد ناکارآمد، به منظور بهبود عملکرد دولت، تأکید شد. این بخش از پژوهش، با شاخص‌های تاب‌آوری مد نظر کیر (۲۰۱۸) سازگاری دارد.

شش) پیامدها: افزایش کارایی سازمان

پیامدها در امتداد خروجی راهبردها، حاصل می‌شوند. نوآوری در فراگردهای مدیریتی منطبق با تاب‌آوری و اجرای برنامه‌های کلان، نظیر سیاست‌های کلی نظام اداری و ارتقای سطح کیفی و کمی خدمات، موجب افزایش اثربخشی سازمان شده، بهره‌وری و کارایی دولت را بهبود می‌دهد. در این امتداد، همکاری تنگاتنگ گروه‌های کار فرامکانی و فرازمانی (پورعزت و دهقانپور فراشه، ۱۳۹۳)، با ضریب تاب‌آوری بالا، با هدف انتقال تجارب مفید و سودمند صاحب‌نظران و متخصصان و بهره‌گیری از آزمایشگاه تخصصی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی (با هدف شناسایی

مؤلفه‌های کیفی و داده‌ها و شاخص‌های کمی) ضرورت دارند. سرانجام، نکته مهم از منظر خبرگان اینکه رفتار حرفه‌ای مدیریت سیاسی در مواجهه با عملکرد مدیران توانمند سایر جناح‌ها و نگهداشت آنها، ممکن است بر ارتقای اثربخشی و کارایی سازمان و بهبود عملکرد دولت بیافزاید. این بخش از پژوهش، با مطالعات پارسا و همکاران (۱۴۰۰) و شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۳) سازگاری دارد. نکته دیگر اینکه تاب‌آوری مدیریت سیاسی در برابر مدیران توانمند فارغ از جناح سیاسی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این تاب‌آوری ممکن است از طریق استفاده از توانمندی‌های مدیریتی و نوآوری‌های آنان تقویت شود. سازمان‌ها برای ایجاد یک محیط پایدار و مقاوم در برابر چالش‌ها، باید تاب‌آور باشند.

این پژوهش، می‌تواند به منزله نقطه آغازین پژوهش‌های بیشتر در زمینه تاب‌آوری مدیریت سیاسی، مورد استناد قرار گیرد. بسط تاب‌آوری با رویکرد مدیریت سیاسی، در امتداد دستیابی به اهداف آرمانی برنامه‌ریزی و توسعه پایدار، دال بر بهینگی منابع و مصارف دولت در مدیریت هزینه-منفعت و خالص کربن صفر^۱ برنامه‌ها ضروری است.

محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای پژوهش‌گران آتی

با مرور پژوهش‌های گذشته، محدودیت‌ها و پیشنهادهای زیر احصاء شدند:

۱) عدم توفیق دولتمردان دارای گرایش‌های حزبی و سوگیری‌های جناحی در اجرای راهبردهای تجویزی، به ویژه در عزل و نصب‌های خارج از ضابطه و بدون توجه به عملکرد عینی مدیران توانمند، برای تصمیم‌گیران حال و آینده مرگ آگاه (ر.ک. پورعزت، ۱۴۰۳)، بسیار عبرت‌آموز است.

۲) مطالعات فراوانی در باره تاب‌آوری سازمانی انجام شده‌اند که اغلب بر ذی‌نفوذان و افراد هم‌سو با شعارهای دولت‌های بر سر کار، در تکمیل چرخه اقدام و عمل مدیریت تأکید داشته، رگه‌هایی از سوگیری جناحی را در آنها یافت کرده، تأکید دارند که این رویکردهای سیاسی از کارایی لازم برخوردار نیستند و فاقد استانداردهای مطلوب علمی و فاقد وجهت استناددهی‌اند.

۱. برنامه‌های خالص کربن صفر، منتج از تاب‌آوری بالا در مقوله مدیریت سبز انرژی ساختمان‌ها و امکانات پایگاه‌های نظامی بوده است که از آمریکا آغاز شده و اکنون در مؤسسه بین‌المللی زندگی در آینده، رصد می‌شود (بر اساس داده‌های پایگاه: <https://living-future.org/>).

- (۳) تأثیر فشارهای بیرونی بر دیپلماسی خارجی، به ویژه تحریم‌های ناصواب دهه‌های اخیر، بر تصمیم‌های درونی کارگزاران اثر گذاشته، موجب رفتارهای خارج از عرف و قانون شده است و میزان پاسخ‌گویی و همراهی با پژوهش‌گران تاب‌آوری سازمانی را با چالش مواجه کرده است. بر پژوهش‌گران حوزه علوم انسانی چنین فرض است که به رغم این محدودیت‌ها، با انجام پژوهش‌های بیشتر، آثار عوامل بیرونی را خنثی کرده، با خودباوری ملی و نوآوری‌های مدیریتی، بر اثربخشی عملکرد و تاب‌آوری سیاسی ملی و بین‌المللی دولتمردان و کارگزاران بیافزاید.
- (۴) با توجه به اهمیت موضوع پژوهش حاضر در سطح دیپلماسی بین‌المللی، پیشنهاد می‌شود که به پژوهش‌های تیم‌محور با بهره‌گیری از گروه‌های کار فرازمانی و فرامکانی پرداخته شود تا بتوانند در چارچوب رعایت موازین ملی و سلاقی گوناگون، موجب تبادل اطلاعات و انتقال تجربه زیسته و علمی در فرازهای بین نسلی شوند.
- (۵) با فرض اینکه مؤلفه‌های پژوهش حاضر، کامل و بی‌نقص نیستند، پیشنهاد می‌شود که مجریان امر و مدیران سیاسی، از تعصبات حزبی، موضع‌گیری جناحی و دخالت دادن عوامل ناهمگون و احساسی فاصله گرفته، به ارتقای تاب‌آوری سازمانی برای رشد و بالندگی جامعه برخوردار از جنبه‌های گوناگون توسعه سرمایه اجتماعی و سرمایه ملی، همت گمارند.
- (۶) پژوهش‌گران می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش، به مثابه مؤلفه‌های پایه و ضروری برای حفظ وضعیت موجود، چالش‌ها و فرصت‌های موجود را در نظر آورده، با خلق فرصت‌های جدید، الگوهای کاربردی و مفیدی را برای توسعه نظریه‌ای جامع درباره تاب‌آوری مدیریت سیاسی و نگهداشت مدیران توانمند، فارغ از جناح سیاسی ارائه نمایند.
- (۷) این پژوهش با کمک خبرگان دانشگاهی و اجرایی، با هدف کمک به ارتقای

معیارهای مطلوب عملکرد، فارغ از حیطه زمان و مکان انجام پژوهش، به شناسایی و ارائه مؤلفه‌های مرتبط با تاب‌آوری مدیریت سیاسی در نگهداشت مدیران توانمند سایر جناح‌ها مبادرت کرد. در این امتداد، پیشنهاد می‌شود تا پژوهش‌گران علاقمند با تمرکز بر بازه‌های زمانی گوناگون و حوزه‌های وظیفه‌ای مرتبط با موضوع پژوهش، دلالت نتایج حاصله را در سایر مراکز مشابه بررسی کنند.

۸) پیشنهاد می‌شود پژوهش‌گران آتی، ابعاد گوناگون پژوهش را با رهیافت‌های کیفی و کمی جزئی‌نگرتر، در سطح واحدهای اجرایی و متناسب با وظایف آنها در نظر آورده، با مصاحبه‌های متمرکز و تعداد بیشتری از متخصصان امر، به اصلاح دستاوردهای پژوهش حاضر کمک کنند. همچنین، نقایص احتمالی پژوهش‌های قبلی، شناسایی و برطرف شوند و نتایج مؤلفه‌های ارائه شده، قبل و بعد از اجرا، منتشر شوند و با نقد سازنده صاحب‌نظران، بازنگری و اصلاح گردند.

۹) تأکید مهم این پژوهش آن است که راهبرد پیشنهادی منطبق با نظر خبرگان، بر آموزش و توانمندسازی سازمانی تأکید دارد. بنابراین، انجام پژوهش‌های علمی توسط دانشگاهیان به مثابه راهبران دانش، با تأکید بر آموزش و توانمندسازی و به‌سازی سازمانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

اجرای موفق خرده‌سیستم تاب‌آوری مدیریت سیاسی در نگهداشت مدیران توانمند سایر جناح‌ها، با شفاف‌سازی اهداف و راهبردهای آن محقق می‌شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود راهبرد پژوهش حاضر، به منزله روشی قابل اعتماد در پژوهش‌های مرتبط مد نظر قرار گیرد و از حیث علمی، برای توسعه دانش کاربردی در زمینه مطالعات سازمانی مفید واقع گردد. در نتیجه، مبنایی مناسب برای آغاز سنجش تاب‌آوری‌های دوره‌ای و مداوم در ساختار نظام اداری کشور باشد.

فهرست منابع

- آذربایجانی، مهدی؛ علی‌احمدی، علیرضا؛ رفیعی‌آثانی، عطاءالله؛ عبدالحمید، مهدی. ۱۴۰۲. الگوی نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، نشریه دانش سیاسی. ۱۹(۱)، ۲۸-۱.
- ابراهیمی، سیدعباس؛ چیت‌گران، حسین. ۱۴۰۲. تاب‌آوری هدفمند (خلق کسب و کارهای سازگار و شکوفا در دنیای پر از تغییر)، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی «سمت».
- ابوصالح، سیدحسن؛ لک‌زایی، نجف؛ هاشمیان، سیدحسین. ۱۴۰۳. مدل مفهومی سیاست‌های تاب‌آوری سطح ساختاری نظام سیاسی جمهوری اسلامی ایران در گام دوم انقلاب اسلامی با روش تحلیل مضمون. پژوهش‌های تطبیقی فقه، حقوق و سیاست. ۶(۳)، ۱۸۶-۲۰۵.
- اسدی، احمد؛ طوطیان، صدیقه. ۱۴۰۳. طراحی الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در چارچوب سیاست‌های کلی نظام اداری، سیاست‌های راهبردی و کلان. ۱۲(۴۶)، ۳۴۰-۳۶۲.
- بیگدلی، سکینه؛ پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۸۸). طراحی مدل منطقی ابعاد تعامل خرده سیستم‌های سیاسی و اداری در حکومت حق‌مدار بر مبنای نهج البلاغه امام علی(ع). مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی. ۷(۱۹)، ۹۸-۱۱۸.
- پارسا، میکائیل؛ حسن‌پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف؛ جعفری‌نیا، سعید. ۱۴۰۰. ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی با استفاده روش تحلیل مضمون، فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا، ۶(۲۰)، تابستان ۱۴۰۰، ۶۹-۱۰۰.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ رضایان قیه‌باشی، احد؛ اوستان، مریم. ۱۳۹۹. خط‌مشی‌گذاری سناریومینا (رویکرد آینده‌پژوهانه و خردمندانه به خط‌مشی‌گذاری عمومی). تهران: نشر مهربان.
- پورعزت، علی‌اصغر. ۱۴۰۳. حکمرانی ما؛ رویکرد مرگ‌آگاهانه به خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی متعالی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی «سمت».
- پورعزت، علی‌اصغر؛ دهقانپور فراشاه، افسانه. (۱۳۹۳). طراحی ساختار دائره‌المعارف امام علی و تمدن‌سازی بر اساس آن، از طریق توسعه تیم‌های فرازمانی، پژوهش‌های نهج‌البلاغه، شماره ۴۰، بهار ۱۳۹۳، ۹۳-۱۱۰.
- پورعزت، علی‌اصغر، فاطمه نجارشمس، پاک‌نوش کیانی و آرین عظیمی. ۱۳۹۹. میراث رهبری اخلاقی در مکتب امام حسین «علیه‌السلام». کتابهای مدیریت - مجموعه باران تدبیر، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر و انجمن علمی مدیریت دولتی ایران.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ دهقانپور فراشاه، افسانه. (۱۴۰۳). شکست پژوهی هوشمندانه برای یادگیری آگاهانه از تجربه‌های حکمرانی، اولین همایش ملی کاربرد موردکاوی در آموزش مدیران دولتی، تهران، ۸ خرداد.
- چیت‌سازیان، علیرضا؛ خاتمی، محمداسماعیل؛ شریفی زارچی، ابراهیم. ۱۴۰۳. شناسایی ویژگی‌های مدیر تاب‌آور مبتنی بر مطالعه سیره زندگی شهید حسن طهرانی‌مقدم. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۶(۴)، ۱۷۷-۲۱۱.
- شریعت‌نژاد، علی؛ سپهوند، رضا؛ رضایی‌نژاد، هادی. ۱۴۰۳. طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول. ۱۶ (پاییز و زمستان ۱۴۰۳).
- شمس، زهرا؛ وحدتی، حجت؛ زارعی‌متین، حسن؛ نظر‌پوری؛ هوشنگ؛ موسوی، نجم‌الدین. ۱۳۹۹. شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی با رویکرد فراترکیب. چشم انداز مدیریت دولتی. ۱۱(۳)، ۳۹-۶۵.
- علی بن ابی طالب (ع)، امام اول، آمدی، عبدالواحد بن محمد، و رجایی، مهدی. ۱۴۱۰-۱۹۹۰. غرر الحکم (تصحیح رجایی). ج ۱. قم: دار الکتاب الإسلامی.

- کیانی، پاکنوش؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد دولت در حوزه سلامت. چشم انداز مدیریت دولتی. ۱۴(۲)، ۱۵-۳۹.
- نهج‌البلاغه امام علی «علیه‌السلام». گردآوری سید شریف الرضی، ترجمه عبدالمحمد آیتی. ۱۳۷۹. تهران: بنیاد نهج‌البلاغه و دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- Barasa, E., R. Mbau, and L. Gilson. 2018. "What is Resilience and How can it be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience." *International Journal of Health Policy and Management* 7 (6): 491-503.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: A Review of the Literature and Directions for Future Research. **
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Piubello Orsini, L., Leardini, C., Landi, S., & Veronesi, G. (2024). Drivers of adaptive resilience of public sector organizations: an investigation into the individual characteristics of hybrid professional managers. *Public Management Review*, 26(12), 3577-3600. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2347359>
- Chua, A. Q., M. M. J. Tan, M. Verma, E. K. L. Han, L. Y. Hsu, A. R. Cook, Y. Y. Teo, V. J. Lee, and H. Legido-Quigley. 2020. "Health System Resilience in Managing the COVID-19 Pandemic: Lessons from Singapore." *BMJ Global Health* 5 (9): e003317.
- Crichton, M. T., C. G. Ramsay, and T. Kelly. 2009. "Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning: Learnings from Cross-Sectoral Lessons." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17 (1): 24-37.
- Duchek, S. Bus Res (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7> 12.
- Duchek, S., Raetzke, S. & Scheuch, I. Bus Res (2019). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Johansson, J. E. (2021). Strategy Formation and Policy Making in Government. Simorgh Zarrin Publishing.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). Leadership in a Permanent Crisis. *Harvard Business Review*.
- Humbert, C., & Joseph, J. (2019). Introduction: the politics of resilience: problematising current approaches. *Resilience*, 7(3), 215-223. <https://doi.org/10.1080/21693293.2019.1613738>
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.
- Kahn, W. A., M. A. Barton, C. M. Fisher, D. Heaphy, E. M. Reid, and E. D. Rouse. 2018. "The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations." *Academy of Management Review* 43 (3): 509-529.
- Kerr, Howard (2017). Organizational Resilience Index Report. Available from www.bsigroup.com/organizational-resilience. Accessed may 3, 2018
- Kerr, Howard. (2018). Organizational Resilience Index Report 2018. bsigroup.com/organizational-resilience
- Leonelli, S., F. Morandi, G. Giancipoli, F. Di Vincenzo, and M. L. Calcagni. 2023. "Framing Doctor-managers' Resilience During the COVID-19 Pandemic: A Descriptive Analysis from the Italian NHS." *Health Services Management Research* 1-17. <https://doi.org/10.1177/09514848231165197>.
- Meyer, M. (2014). Resilience in Public Administration: How to Adapt to Crisis Situations.

- Nelson, L. K. (2020). "Computational grounded theory: A methodological framework", *Sociological Methods & Research*. 49(1), 3-42.
- OECD (2019). *Resilience in Public Administration: Taking action on public policy and management*.
- Peiffer-Smadja, N., Lucet, J. C., Bendjelloul, G., Bouadma, L., Gerard, S., Choquet, C., Jacques, S., Khalil, A., Maisani, P., Casalino, E., & Descamps, D. (2020). "Challenges and issues about organizing a hospital to respond to the COVID-19 outbreak." *Clinical Microbiology and Infection*, 26(1), 669-672.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). *The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework*. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *"Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory (3rd ed.)"*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scherzer, S, Päivi Lujala, Jan Ketil Rød. 2019. A community resilience index for Norway: An adaptation of the Baseline Resilience Indicators for Communities (BRIC), *International Journal of Disaster Risk Reduction*, accepted manuscript
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR)
- Villano, R. A., D. Magcale-Macandog, B. M. Acosta, L. A. Tran, E. A. Eugenio, and P. B. M. Macandog. 2020. "Measuring Disaster Resilience in the Philippines: Evidence Using Network Data Envelopment Analysis." *Climate and Development* 12 (1): 67–79.
- Vito, R., Schmidt-Hanbidge, A., Brunskill, L., Mudge, C., & Suteu, D. (2024). Evaluation of leadership training and resilience development outcomes during the COVID-19 pandemic. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 48(4), 436–454. <https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2287742>
- Madden, C.; Clayton, M.; Canary, H. E.; Towsley, G.; Cloyes, K.; & Lund, D. (2017). "Rules of performance in the nursing home: A grounded theory of nurse–CNA communication." *Geriatric Nursing*, 38 (2), 378-384.
- Walsh, K. (2016). *The Capacity to Adapt: Building the Resilience of Public Services*. *Public Management Review*.

