

Occupational Psychology

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

Content Analysis of the Interrelationships of Job Stress, Organizational Crises, and Employee Resilience: A Systematic Review and Presentation of an Integrated Framework

Mona Saffarinia^{1*}, Majid Saffarinia²

1 MA in Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2 Professor, Department of Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Correspondence

Mohsen Golamiabiz

Email: monasaffarinia1360@gmail.com

How to cite

Saffarinia, M. Saffarinia, M. (2026). Content Analysis of the Interrelationships of Job Stress, Organizational Crises, and Employee Resilience: A Systematic Review and Presentation of an Integrated Framework. Occupational Psychology, 4 (3), 55-68.

ABSTRACT

The present study aimed to identify and explain the key themes related to job stressors, organizational crises, and employee resilience. This review study conducted using a thematic analysis approach. To collect data, studies published between 2016 and 2026 in reputable scientific databases examined, and finally, 42 eligible articles included in the analysis process. Data analysis conducted based on Braun and Clarke's thematic analysis framework, leading to the extraction of 136 initial codes, 34 sub-themes, and 6 main themes. The findings indicated that structural job stressors and organizational crises threaten employees' well-being and performance by increasing uncertainty, job insecurity, role ambiguity, role conflict, and burnout. In contrast, individual resources, social support, resilient leadership, and human resource management strategies can strengthen employee resilience. The results suggest that employee resilience is a key mechanism for maintaining mental health, job performance, organizational commitment, and organizational sustainability under crisis conditions.

KEYWORDS

Job Stressors, Organizational Crises, Employee Resilience, Thematic Analysis, Human Resource Management, Resilient Leadership.

نشریه علمی

روان‌شناسی کار

«مقاله پژوهشی»

تحلیل مضمون روابط متقابل فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان: یک مرور نظام‌مند و ارائه چارچوب یکپارچه

مونا صفاری نیا^{۱*}، مجید صفاری نیا^۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مضامین مرتبط با فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان انجام شد. این مطالعه از نوع مروری نظام‌مند بوده و با رویکرد تحلیل مضمون صورت گرفته است. برای گردآوری داده‌ها، مطالعات منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ در پایگاه‌های علمی معتبر بررسی شدند و در نهایت ۴۲ مقاله واجد شرایط، وارد فرایند تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی براون و کلارک انجام شد و به استخراج ۱۳۶ کد اولیه، ۳۴ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی انجامید. یافته‌ها نشان داد که فشارهای شغلی ساختاری و بحران‌های سازمانی از طریق افزایش عدم قطعیت، ناامنی شغلی، ابهام نقش و فرسودگی، سلامت و عملکرد کارکنان را تهدید می‌کنند. در مقابل، منابع فردی، حمایت اجتماعی، رهبری تاب‌آور و راهبردهای مدیریت منابع انسانی می‌توانند تاب‌آوری کارکنان را تقویت کنند. نتایج نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان سازوکاری کلیدی برای حفظ سلامت روان، عملکرد شغلی و پایداری سازمانی در شرایط بحران است.

واژه‌های کلیدی

فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی، تاب‌آوری کارکنان، تحلیل مضمون، مدیریت منابع انسانی، رهبری تاب‌آور.

۱ کارشناسی ارشد، روان‌شناسی، پیام نور، تهران، ایران.
۲ استاد، گروه روان‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

منا صفاری نیا

رایانامه: monasaffarinia1360@gmail.com

استناد به این مقاله:

مونا صفاری نیا، مجید صفاری نیا (۱۴۰۵). تحلیل مضمون روابط متقابل فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان: یک مرور نظام‌مند و ارائه چارچوب یکپارچه. فصلنامه روان‌شناسی کار، ۴ (۳)، ۶۸-۵۵.

مقدمه

محیط کسب‌وکار معاصر در دهه‌های اخیر با تغییرات شتابان و پیچیده‌ای مواجه شده است. تحول دیجیتال و توسعه فناوری‌های نوین، جهانی‌شدن، بحران‌های اقتصادی، تغییرات ساختاری سازمان‌ها، همه‌گیری‌های بهداشتی، اختلال در زنجیره‌های تأمین، تغییرات سریع بازار و افزایش عدم قطعیت‌های محیطی، ماهیت و شرایط انجام کار را دستخوش تغییر کرده‌اند. این تحولات، اگرچه فرصت‌های جدیدی برای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند، هم‌زمان با افزایش پیچیدگی وظایف و فشارهای کاری، کارکنان را با الزامات جدیدی مواجه کرده‌اند. کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی، در خط مقدم مواجهه با این تغییرات قرار دارند و استمرار فشارهای ناشی از محیط کار می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش سلامت روانی، افت عملکرد شغلی، کاهش رضایت و تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و تضعیف کیفیت زندگی کاری را به دنبال داشته باشد (سالگار و همکاران، ۲۰۲۵).

فشار شغلی زمانی شکل می‌گیرد که الزامات و تقاضاهای محیط کار از منابع، توانایی‌ها و ظرفیت‌های فرد برای پاسخگویی به آن‌ها فراتر رود. افزایش حجم کار، ابهام و تعارض نقش، کمبود منابع، ناامنی شغلی، محدودیت زمانی، فقدان حمایت اجتماعی و سازمانی و ضرورت سازگاری مستمر با تغییرات، از جمله عوامل مهم ایجادکننده فشار شغلی هستند. بر اساس مدل «تقاضاها و منابع شغلی»، زمانی که تقاضاهای شغلی بالا و منابع شغلی ناکافی باشند، احتمال بروز فرسودگی، فشار روانی و کاهش عملکرد افزایش می‌یابد؛ در مقابل منابع شغلی و فردی می‌توانند آثار منفی تقاضاهای شغلی را کاهش دهند (باکر و دمرواتی، ۲۰۱۷). مطالعات جدید نیز نشان می‌دهند که افزایش حجم کار، ابهام نقش، ناامنی شغلی و تغییرات سازمانی از عوامل مهم فشار شغلی در محیط‌های کاری معاصر محسوب می‌شوند (سالگار و همکاران، ۲۰۲۵).

از سوی دیگر، سازمان‌های امروزی به‌طور فزاینده‌ای در معرض بحران‌های مختلف قرار دارند. بحران‌های اقتصادی، اختلالات زنجیره تأمین، تغییرات ناگهانی فناوری، بحران‌های سلامت عمومی، تغییرات قوانین و مقررات و نوسانات بازار می‌توانند ثبات و تداوم فعالیت سازمان‌ها را تهدید کنند. بحران سازمانی علاوه بر آثار اقتصادی و عملیاتی، پیامدهای قابل توجهی برای کارکنان دارد و می‌تواند با افزایش ابهام، کاهش

احساس امنیت شغلی، نگرانی نسبت به آینده، افزایش حجم کار و فشارهای روانی همراه شود. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که بحران‌های سازمانی می‌توانند از طریق افزایش ناامنی شغلی و فشار روانی، نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (لی و همکاران، ۲۰۲۴).

در چنین شرایطی، مفهوم تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان یکی از ظرفیت‌های مهم فردی و سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. تاب‌آوری به ظرفیت فرد برای سازگاری مؤثر با شرایط دشوار، مقابله با فشارها، بازیابی پس از تجربه رویدادهای نامطلوب و حفظ یا بازسازی عملکرد در شرایط چالش‌برانگیز اشاره دارد. کارکنان تاب‌آور نه‌تنها در مواجهه با فشار و بحران توانایی بیشتری برای حفظ عملکرد خود دارند؛ بلکه می‌توانند از تجربه شرایط دشوار برای یادگیری، سازگاری و رشد استفاده کنند (کیم و همکاران، ۲۰۲۴). از این منظر، تاب‌آوری را می‌توان یکی از منابع مهم برای کاهش پیامدهای منفی فشارهای شغلی و افزایش توان کارکنان در مواجهه با بحران‌های سازمانی دانست.

اهمیت تاب‌آوری زمانی بیشتر آشکار می‌شود که فشار شغلی و بحران سازمانی به‌صورت هم‌زمان رخ دهند. در چنین شرایطی، منابع روانی و سازمانی کارکنان تحت فشار بیشتری قرار گرفته و احتمال بروز فرسودگی، کاهش انگیزش و افت عملکرد افزایش می‌یابد. در مقابل، وجود منابعی مانند حمایت مدیران و همکاران، رهبری اثربخش، فرهنگ سازمانی حمایتی، امنیت روانی، فرصت‌های یادگیری، خودکارآمدی و سرمایه روان‌شناختی می‌تواند ظرفیت کارکنان برای مقابله با فشار و سازگاری با بحران را افزایش دهد. پژوهش‌ها نیز بر نقش حمایت سازمانی، فرهنگ یادگیری، رهبری و منابع روان‌شناختی در تقویت تاب‌آوری کارکنان تأکید کرده‌اند (کیم و همکاران، ۲۰۲۴).

از منظر نظری، مطالعه فشارهای شغلی عمدتاً بر مبنای نظریه تقاضاها و منابع شغلی قابل تبیین است. بر اساس این نظریه، تقاضاهای شغلی شامل جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی و سازمانی شغل هستند که مستلزم تلاش مستمر فرد بوده و در صورت بالا بودن و فقدان منابع کافی می‌توانند به فرسودگی و فشار شغلی منجر شوند. در مقابل، منابع شغلی و فردی از طریق افزایش انگیزش و فراهم کردن ظرفیت مقابله‌ای، می‌توانند آثار منفی تقاضاهای شغلی را کاهش دهند (باکر و دمرواتی، ۲۰۱۷).

در حوزه بحران‌های سازمانی نیز رویکردهای مدیریت

بحران و تاب‌آوری سازمانی بر اهمیت ظرفیت سازمان برای پیش‌بینی، مواجهه، سازگاری و بازیابی از شرایط بحرانی تأکید دارند. تاب‌آوری سازمانی یک ظرفیت پویا است که از طریق عواملی همچون رهبری، فرهنگ سازمانی، یادگیری، انعطاف‌پذیری و مدیریت منابع تقویت می‌شود و به سازمان امکان می‌دهد در شرایط اختلال، ضمن حفظ فعالیت‌های اساسی، خود را با شرایط جدید سازگار کند (تکلتسیون و همکاران^۱، ۲۰۲۴). بنابراین تاب‌آوری کارکنان را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی فردی در نظر گرفت؛ بلکه این سازه در تعامل با محیط و منابع سازمانی شکل می‌گیرد و تقویت می‌شود.

در سطح فردی نیز رویکرد سرمایه روان‌شناختی بر نقش منابع روان‌شناختی مثبت در مواجهه با شرایط دشوار تأکید دارد. خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری از جمله منابعی هستند که می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا در برابر فشارهای شغلی و رویدادهای بحرانی واکنش سازگارانه‌تری نشان دهند. بر این اساس، برخورداری از منابع روان‌شناختی مناسب می‌تواند ظرفیت کارکنان برای حفظ عملکرد، سازگاری با تغییرات و بازگشت به وضعیت مطلوب پس از تجربه شرایط دشوار را افزایش دهد (باکر و دمرواتی، ۲۰۱۷).

با وجود افزایش مطالعات درباره فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان، ادبیات پژوهشی موجود همچنان از پراکندگی مفهومی برخوردار است. بخشی از مطالعات بر عوامل ایجادکننده فشار شغلی تمرکز کرده‌اند، برخی پیامدهای بحران‌های سازمانی برای کارکنان را بررسی کرده‌اند و گروهی نیز عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان را مورد توجه قرار داده‌اند. در نتیجه، تصویری یکپارچه از اینکه چه عواملی موجب شکل‌گیری فشارهای شغلی می‌شوند، بحران‌های سازمانی چگونه این فشارها را تشدید می‌کنند، تاب‌آوری کارکنان از چه سازوکارهایی شکل می‌گیرد و چه عوامل فردی و سازمانی می‌توانند نقش حفاظتی داشته باشند، کمتر ارائه شده است. این پراکندگی، یک خلأ مهم پژوهشی ایجاد می‌کند؛ زیرا بدون یکپارچه‌سازی یافته‌های موجود، شناسایی الگوهای مشترک میان پژوهش‌ها و ارائه تصویری منسجم از ارتباط میان فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان دشوار خواهد بود. افزون بر این، تفاوت در تعاریف، ابعاد و شاخص‌های استفاده‌شده در مطالعات مختلف، مقایسه و ترکیب یافته‌های پژوهشی را با چالش مواجه کرده است. از این رو، انجام یک مرور نظام‌مند می‌تواند با شناسایی و ترکیب منظم شواهد موجود، به روشن شدن ابعاد مختلف این

مسئله و مشخص شدن خلأهای موجود در ادبیات کمک کند. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر صرفاً بررسی فشار شغلی یا بحران سازمانی به صورت جداگانه نیست؛ بلکه شناسایی و تبیین ابعاد، عوامل، پیامدها و سازوکارهای مرتبط با فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی و نقش تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با آن‌ها است. پژوهش حاضر با رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل مضمون مطالعات منتشرشده در دهه اخیر تلاش می‌کند دانش موجود در این حوزه را شناسایی، دسته‌بندی و یکپارچه کند. در این راستا، مضامین اصلی و فرعی مرتبط با عوامل ایجادکننده فشارهای شغلی، ابعاد بحران‌های سازمانی، پیامدهای آن‌ها برای کارکنان، عوامل تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده تاب‌آوری و سازوکارهای ارتباط میان این متغیرها استخراج خواهد شد. پژوهش حاضر می‌کوشد با ترکیب یافته‌های مطالعات پیشین، چارچوبی مفهومی برای درک ارتباط میان فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان ارائه دهد. چنین چارچوبی می‌تواند از یک سو به توسعه ادبیات نظری در حوزه رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران کمک کند و از سوی دیگر، مبنایی برای طراحی سیاست‌های حمایتی، برنامه‌های توسعه منابع انسانی، آموزش مهارت‌های مقابله‌ای و راهبردهای افزایش تاب‌آوری کارکنان در سازمان‌های مواجه با بحران فراهم آورد.

بررسی مطالعات تجربی دهه اخیر نشان می‌دهد که فشارهای شغلی تأثیر معناداری بر سلامت روان، رضایت شغلی، عملکرد و تاب‌آوری کارکنان دارند. مطالعه فروتن و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که سطح متوسط تاب‌آوری سازمانی و رضایت شغلی و همبستگی متوسط این دو متغیر، بیانگر لزوم انجام اقداماتی در راستای ارتقاء تاب‌آوری و رضایت شغلی جهت مقابله کارآمد با بحران‌ها و افزایش کیفیت خدمات بود. ملکی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که عملکردی تاب‌آوری در کنترل مدیریت بحران با نقش میانجی استرس شغلی کارکنان (مطالعه موردی: شبکه بهداشت و درمان شهر تهران) نقش مثبت و معناداری دارد.

صفاری نیا و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که آموزش ایمن‌سازی در مقابل فشار روانی بر کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تاب‌آوری کارکنان دانشگاه پیام نور مرکز تهران مؤثر است. مطالعه سالگار و باربار (۲۰۲۵) نیز نشان داد که افزایش حجم کار، تغییرات سازمانی و فشارهای محیطی می‌تواند ابعاد مختلف تاب‌آوری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند.

مگ‌ایران^{۱۱} گردآوری شدند. جستجو با استفاده از کلیدواژه‌های «فشارهای شغلی»، «بحران‌های سازمانی»، «تاب‌آوری کارکنان» و معادل‌های انگلیسی آن‌ها انجام گرفت.

معیارهای ورود به پژوهش شامل انتشار در مجلات علمی معتبر، ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، دسترسی به متن کامل مقاله و انتشار در فاصله زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ بود. همچنین مقالات تکراری، مطالعات فاقد متن کامل و پژوهش‌های نامرتب از فرایند بررسی حذف شدند.

فرآیند انتخاب مطالعات بر اساس دستورالعمل PRISMA انجام گرفت. پس از جستجوی اولیه، مقالات از نظر عنوان، چکیده و متن کامل بررسی شدند و در نهایت مطالعات واجد شرایط برای تحلیل انتخاب گردیدند.

تحلیل مضمون با استفاده از الگوی براون و کلارک (۲۰۲۲) انجام شد. اگرچه این الگو عمدتاً برای داده‌های کیفی مانند مصاحبه به کار می‌رود، انعطاف‌پذیری آن امکان تحلیل سایر متون کیفی را نیز فراهم می‌کند. در پژوهش حاضر، متون و یافته‌های مطالعات منتخب به‌عنوان داده‌های متنی تحلیل شدند و کدها و مضامین مرتبط با فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان استخراج و در قالب یک چارچوب مفهومی یکپارچه شدند. در این فرایند، ابتدا مطالعات منتخب به‌دقت بررسی و کدهای اولیه استخراج شدند. سپس کدهای مشابه در قالب مضامین فرعی و اصلی طبقه‌بندی و سازمان‌دهی شدند. در نهایت، شبکه‌ای از مضامین مرتبط با فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان استخراج و تفسیر شد.

به‌منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، فرایند کدگذاری و استخراج مضامین به‌صورت نظام‌مند انجام شد و از مقایسه مستمر داده‌ها در مراحل مختلف تحلیل استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

پس از اجرای فرایند جستجو، غربال‌گری و ارزیابی مطالعات بر اساس دستورالعمل PRISMA، در مجموع ۴۲ مقاله واجد شرایط برای ورود به مرحله تحلیل نهایی شناسایی شدند. این مقالات که در فاصله زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ در پایگاه‌های معتبر علمی منتشر شده بودند، مبنای تحلیل مضمون پژوهش حاضر را تشکیل دادند. تحلیل نظام‌مند محتوای مطالعات منتخب با استفاده از فرایند کدگذاری و مقایسه مستمر مفاهیم، منجر به استخراج ۱۳۶ کد اولیه، ۳۴ مضمون فرعی و در نهایت شش مضمون اصلی شد. در فرایند تحلیل مضمون، مضامین

کیم^۱ و همکاران (۲۰۲۵) با بررسی کارکنان در شرایط پسا کرونا دریافتند که هوش هیجانی، ظرفیت انطباق سازمانی و فرهنگ یادگیری از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های تاب‌آوری کارکنان در شرایط بحرانی هستند.

مطالعه لی^۲ و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان داد که بحران‌های سازمانی از طریق افزایش ناامنی شغلی موجب بروز پیامدهای منفی رفتاری می‌شوند؛ اما تاب‌آوری کارکنان می‌تواند این اثرات را تعدیل کند.

همچنین نتایج مرور نظام‌مند رمادهانی^۳ و همکاران (۲۰۲۴) بیانگر آن است که رهبری تاب‌آور نقش مهمی در ارتقای تاب‌آوری کارکنان و افزایش توان سازمان برای مواجهه با بحران‌ها دارد.

مرور پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی، یادگیری سازمانی، تحقق قرارداد روان‌شناختی، مربی‌گری سازمانی و مدیریت منابع انسانی تاب‌آور از مهم‌ترین عوامل ارتقای تاب‌آوری کارکنان در شرایط فشار و بحران محسوب می‌شوند. با وجود این، هنوز پژوهش‌های جامعی که مضامین مشترک و الگوهای مفهومی حاکم بر ارتباط میان فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان را به صورت یکپارچه استخراج کند محدود است؛ شکافی که پژوهش حاضر درصدد پوشش آن است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات مروری بوده و با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین مضامین مرتبط با فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان بر اساس مطالعات منتشرشده در دهه اخیر است. برای دستیابی به این هدف، مرور نظام‌مند منابع علمی در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ انجام شد.

منابع پژوهش از طریق جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر شامل اسکوپوس^۴، سایت‌های علمی^۵، ساینس دایکرت^۶، اشپرینگر^۷، امرالد^۸، گوگل اسکولار^۹ و همچنین پایگاه‌های داخلی پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^{۱۰} و

1 Kim

2 Li

3 Ramadhani

4 Scopus

5 Web of Science

6 ScienceDirect

7 SpringerLink

8 Emerald

9 Google Scholar

10 SID

جدول ۱. نمونه‌ای از مطالعات منتخب وارد شده به تحلیل مضمون

مهم‌ترین یافته	نوع مطالعه	سال	نویسنده
عدم تعادل میان تقاضاهای شغلی و منابع موجود مهم‌ترین منشأ فشار شغلی و فرسودگی کارکنان است.	مروری نظری	۲۰۱۷	باکر و دمروتی ^۱
بحران‌های سازمانی اثر تقاضاهای شغلی را تشدید کرده و اهمیت منابع حمایتی را افزایش می‌دهند.	مروری نظری	۲۰۲۲	دمروتی و باکر ^۲
تاب‌آوری سازمانی حاصل توانایی سازمان در مدیریت هم‌زمان پایداری و انعطاف‌پذیری است.	مرور نظام‌مند	۲۰۲۴	تکلتسیون ^۳ و همکاران
رهبری تاب‌آور یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های تاب‌آوری کارکنان و سازمان است.	مرور نظام‌مند	۲۰۲۴	رمادهانی و همکاران ^۴
تاب‌آوری روان‌شناختی کارکنان و رهبران دارای ماهیتی تعاملی و دوسویه است.	مرور ادبیات	۲۰۲۴	رازینکاس و هارتمان ^۵
رهبری تاب‌آور به‌طور مستقیم تاب‌آوری کارکنان را در شرایط بحران افزایش می‌دهد.	کمی	۲۰۲۴	اتال و همکاران ^۶
مداخلات مبتنی بر تاب‌آوری موجب ارتقای سلامت روان و پایداری نیروی کار می‌شوند.	مرور نظام‌مند	۲۰۲۵	هولار و همکاران ^۷
فرهنگ سازمانی، رهبری و یادگیری سازمانی مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری تاب‌آوری هستند.	مرور نظام‌مند	۲۰۲۵	کلودزیچ و همکاران ^۸
سیستم‌های کنترل مدیریتی می‌توانند ظرفیت تاب‌آوری سازمانی را تقویت کنند.	مرور نظام‌مند	۲۰۲۴	وبر و همکاران ^۹
کوچینگ سازمانی یکی از مؤثرترین راهبردهای ارتقای تاب‌آوری کارکنان است.	مرور دامنه‌ای	۲۰۲۴	سیوندو و تربلانچ ^{۱۰}
نظام‌های کاری با عملکرد بالا موجب افزایش انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری کارکنان می‌شوند.	مرور نظام‌مند	۲۰۲۴	اسمیت و همکاران ^{۱۱}
تحقق قرارداد روان‌شناختی نقش مهمی در بازسازی اعتماد و تاب‌آوری کارکنان در بحران دارد.	مرور نظام‌مند	۲۰۲۵	پراسیتیواتی ^{۱۲}

مضمون اول: فشارهای شغلی ساختاری و حرفه‌ای

تحلیل مطالعات منتخب نشان می‌دهد که فشارهای شغلی ساختاری و حرفه‌ای یکی از بنیادی‌ترین مضامین در تبیین رفتار و عملکرد کارکنان در شرایط بحرانی محسوب می‌شود. بر

استخراج‌شده حول یک هسته مفهومی مرکزی سازمان یافتند که با عنوان «تاب‌آوری کارکنان به‌مثابه سازوکار انطباق و پایداری در مواجهه با فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی» نام‌گذاری شد. این هسته مرکزی بیانگر آن است که آثار ناشی

جدول ۲. مضامین اصلی، مقوله‌های فرعی و مطالعات پشتیبان

مضمون اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه شاخص‌های مفهومی
فشارهای شغلی ساختاری و حرفه‌ای بحران‌های سازمانی و محیطی	حجم کار، ابهام نقش، تعارض نقش، فشار زمانی، عدم تعادل کار و زندگی، فرسودگی شغلی بحران اقتصادی، همه‌گیری‌ها، تغییرات فناورانه، بازسازی سازمانی، ناامنی شغلی، عدم قطعیت محیطی	افزایش تقاضاهای شغلی، کاهش منابع، خستگی هیجانی، افت عملکرد
منابع فردی تاب‌آوری	خودکارآمدی، هوش هیجانی، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری شناختی، تنظیم هیجان، سرمایه روان‌شناختی	تعدیل نیرو، اختلال عملیاتی، تغییرات ساختاری، فشارهای محیطی
منابع اجتماعی و حمایتی	حمایت سرپرست، حمایت همکاران، سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی، ارتباطات حمایتی	سازگاری فردی، مدیریت هیجان، اعتماد به توانایی‌های شخصی
راهبردهای مدیریت و رهبری تاب‌آور	رهبری تاب‌آور، مدیریت بحران، توانمندسازی، مشارکت کارکنان، عدالت سازمانی، امنیت روان‌شناختی	بازخورد سازنده، همدلی سازمانی، تعاملات مثبت، حمایت روان‌شناختی
پیامدهای تاب‌آوری کارکنان	سلامت روان، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، ماندگاری کارکنان، پایداری سازمانی	تصمیم‌گیری مشارکتی، شفافیت مدیریتی، حمایت مدیریتی، تفویض اختیار
		کاهش فرسودگی، افزایش بهره‌وری، سازگاری با تغییر، تداوم عملکرد

اساس نظریه تقاضاها – منابع شغلی (JD-R)، زمانی که الزامات شغلی از منابع در اختیار کارکنان فراتر رود، احتمال بروز استرس، فرسودگی شغلی و افت عملکرد افزایش می‌یابد (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که در شرایط بحران‌های سازمانی، عواملی نظیر افزایش حجم کار، فشار زمانی، ابهام نقش، تعارض نقش و عدم تعادل میان کار و

از فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی، صرفاً تابع شدت تنش‌های محیط کار نیست؛ بلکه به میزان برخورداری کارکنان و سازمان از منابع فردی، اجتماعی و سازمانی تاب‌آور وابسته است. بر این اساس، مضامین شناسایی‌شده نشان می‌دهند که تاب‌آوری کارکنان از طریق تعامل پویا میان عوامل تنش‌زا، ظرفیت‌های فردی و سازوکارهای حمایتی سازمان شکل می‌گیرد و می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ سلامت روانی، تداوم عملکرد و پایداری سازمانی ایفا کند. مضامین اصلی و فرعی استخراج‌شده در جدول ۱ ارائه شده‌اند و در ادامه هر یک از آن‌ها به تفصیل بررسی و تبیین شدند.

3 Tekletsion

4 Ramadhani et al.

5 Razinkas & Hartmann

6 Atal et al.

7 Hollaar et al.

8 Kołodziej

9 Weber et al.

10 Sipondo & Terblanche

11 Aziza et al.

12 Prasetyowati

1 Bakker & Demerouti

2 Demerouti & Bakker

عملکرد عادی سازمان را مختل کرده و بقای آن را با مخاطره مواجه سازد (تکلتسیون و همکاران، ۲۰۲۴).

بحران‌های اقتصادی، همه‌گیری بیماری‌ها، تحولات فناورانه، تغییرات سیاسی و اجتماعی، اختلال در زنجیره تأمین و رقابت فزاینده بازار از جمله مهم‌ترین بحران‌هایی هستند که طی دهه اخیر سازمان‌ها با آن مواجه بوده‌اند (داکک^۸، ۲۰۲۰؛ هیلمان و گانتز^۹، ۲۰۲۱؛ لنگنیک هال و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۱).

بررسی مطالعات منتخب نشان می‌دهد که این بحران‌ها معمولاً از طریق افزایش عدم قطعیت، محدودیت منابع، کاهش امنیت شغلی و تشدید فشارهای روانی بر کارکنان اثر می‌گذارند. در چنین شرایطی، کارکنان با احساس بی‌ثباتی، نگرانی نسبت به آینده شغلی و کاهش اعتماد به محیط کار مواجه می‌شوند که این امر می‌تواند بر سلامت روان، انگیزش و عملکرد آنان تأثیر منفی بگذارد (راستی و راستی، ۱۴۰۴).

مطالعات جدید حوزه تاب‌آوری سازمانی نشان می‌دهند که تأثیر بحران‌ها صرفاً به پیامدهای کوتاه‌مدت محدود نمی‌شود؛ بلکه می‌تواند ساختارها، فرهنگ سازمانی و روابط کاری را نیز دستخوش تغییر کند (وبر و همکاران، ۲۰۲۴؛ کلودزیج و همکاران، ۲۰۲۵). با این حال، شدت تأثیر بحران‌ها در سازمان‌های مختلف یکسان نیست. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از ظرفیت‌های یادگیری، انعطاف‌پذیری ساختاری، رهبری اثربخش و فرهنگ حمایتی برخوردارند، توان بیشتری برای مدیریت بحران و کاهش آثار منفی آن بر کارکنان دارند (داکک، ۲۰۲۰؛ هیلمان و گامتر، ۲۰۲۱؛ تکلتسیون و همکاران، ۲۰۲۴). از این منظر، بحران نه تنها یک عامل تهدیدکننده، بلکه آزمونی برای سنجش قابلیت‌های انطباقی سازمان محسوب می‌شود. به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران معاصر بر این باورند که درک صحیح بحران‌های سازمانی و محیطی، نخستین گام در طراحی راهبردهای مؤثر برای ارتقای تاب‌آوری کارکنان و تضمین پایداری سازمانی است (وبر و همکاران، ۲۰۲۴؛ لنگ نیک و هال و همکاران، ۲۰۲۱).

مضمون سوم: منابع فردی تاب‌آوری

یافته‌های حاصل از تحلیل مطالعات نشان داد که منابع فردی تاب‌آوری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای مقابله کارکنان با فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی محسوب می‌شوند. برخلاف رویکردهای سنتی که تاب‌آوری را یک ویژگی شخصیتی ثابت تلقی می‌کردند، پژوهش‌های جدید آن را

زندگی شدت بیشتری پیدا می‌کنند و کارکنان را در معرض تنش‌های مزمن قرار می‌دهند (باکر و دمروتی، ۲۰۲۲؛ باکر و دمروتی، ۲۰۲۴). در چنین شرایطی، کارکنان نه تنها با افزایش انتظارات شغلی مواجه می‌شوند؛ بلکه به دلیل محدودیت منابع، کاهش حمایت‌های سازمانی و عدم قطعیت محیطی، توانایی کمتری برای مدیریت فشارهای وارده دارند. یافته‌های مطالعات مختلف نشان می‌دهد که تداوم این وضعیت به کاهش رضایت شغلی، افت تعهد سازمانی، افزایش غیبت از کار و رشد تمایل به ترک خدمت منجر می‌شود (هارجو و همکاران^۱، ۲۰۲۱؛ لسر و همکاران^۲، ۲۰۱۹؛ اسپافلی^۳، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، بررسی مطالعات انجام‌شده در دوره پس از همه‌گیری کووید-۱۹ نشان می‌دهد که ماهیت فشارهای شغلی نیز دچار تحول شده است. گسترش دورکاری، افزایش وابستگی به فناوری‌های دیجیتال، مرزهای نامشخص میان زندگی شخصی و حرفه‌ای و افزایش پیچیدگی وظایف شغلی، شکل‌های جدیدی از فشارهای روانی و شناختی را ایجاد کرده‌اند (وانگ و همکاران^۴، ۲۰۲۱؛ نیفین و همکاران^۵، ۲۰۲۱). علاوه بر این، بحران‌های اقتصادی، بازسازی‌های سازمانی و نگرانی از امنیت شغلی به عنوان مهم‌ترین عوامل تشدیدکننده استرس کارکنان شناخته شده‌اند (جانگ و همکاران^۶، ۲۰۲۱؛ رودولف و همکاران^۷، ۲۰۲۱).

در اغلب پژوهش‌های بررسی‌شده، فشارهای شغلی به عنوان نقطه آغاز زنجیره‌ای از پیامدهای منفی فردی و سازمانی معرفی شده‌اند که در صورت نبود سازوکارهای حمایتی، می‌توانند سلامت روان کارکنان و پایداری عملکرد سازمان را با تهدید جدی مواجه سازند. از این رو، بخش قابل توجهی از ادبیات معاصر مدیریت منابع انسانی، فشارهای شغلی را نه صرفاً یک مسئله فردی، بلکه یک چالش راهبردی برای سازمان‌ها تلقی می‌کند که مدیریت اثربخش آن پیش‌نیاز توسعه تاب‌آوری نیروی انسانی است (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷؛ باکر و دمروتی، ۲۰۲۲؛ اسپافلی، ۲۰۲۱).

مضمون دوم: بحران‌های سازمانی و محیطی

تحلیل مطالعات نشان داد که بحران‌های سازمانی و محیطی یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده فشارهای شغلی و تغییر رفتار کارکنان در محیط کار هستند. ادبیات پژوهش، بحران را رویدادی غیرمنتظره و تهدیدکننده تعریف می‌کند که می‌تواند

- 1 Harju et al
- 2 Lesener et al
- 3 Schaufeli
- 4 Wang et al
- 5 Kniffin et al
- 6 Jung et al
- 7 Rudolph et al

- 8 Duchek
- 9 Hillmann & Guenther
- 10 Lengnick-Hall et al

دارد. در این میان، حمایت سرپرستان، حمایت همکاران، اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی و ارتباطات اثربخش درون‌سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع اجتماعی تاب‌آوری شناخته شده‌اند (کاسک و همکاران^۸، ۲۰۲۱؛ کاراتپ و همکاران^۹، ۲۰۲۱).

یافته‌ها نشان می‌دهد کارکنانی که در محیط‌های کاری مبتنی بر اعتماد و حمایت فعالیت می‌کنند، در مواجهه با بحران‌ها و فشارهای شغلی، سطح پایین‌تری از اضطراب و فرسودگی را تجربه می‌کنند. حمایت عاطفی و حرفه‌ای مدیران می‌تواند احساس امنیت روان‌شناختی کارکنان را افزایش داده و آنان را برای مواجهه با شرایط دشوار آماده سازد (نیومن و همکاران، ۲۰۱۷؛ ادموندسون و لی^{۱۰}، ۲۰۱۴).

از سوی دیگر، مطالعات اخیر نشان داده‌اند که سرمایه اجتماعی سازمانی یکی از مهم‌ترین منابع نامشهود در توسعه تاب‌آوری کارکنان است (داک^{۱۱}، ۲۰۲۰؛ سیپوندو و تربلانچ^{۱۲}، ۲۰۲۴).

سرمایه اجتماعی از طریق تسهیل جریان اطلاعات، تقویت همکاری‌های بین‌فردی و افزایش اعتماد متقابل، ظرفیت سازمان را برای مدیریت بحران افزایش می‌دهد. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که وجود شبکه‌های حمایتی قوی در محیط کار می‌تواند اثرات منفی ناشی از ناامنی شغلی و فشارهای روانی را کاهش دهد (هوبوفل و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۸؛ کاراتپ و همکاران، ۲۰۲۱).

در شرایط بحرانی، کارکنان بیش از هر زمان دیگری به دریافت بازخورد، همدلی و حمایت نیاز دارند و سازمان‌هایی که قادر به تأمین این نیازها هستند؛ معمولاً از سطح بالاتری از تاب‌آوری فردی و جمعی برخوردار خواهند بود. بنابراین منابع اجتماعی و حمایتی را می‌توان حلقه واسط میان ظرفیت‌های فردی و سازوکارهای سازمانی تاب‌آوری دانست.

مضمون پنجم: راهبردهای مدیریت و رهبری تاب‌آور

یکی از برجسته‌ترین مضامین استخراج‌شده از مطالعات، نقش راهبردهای مدیریتی و رهبری در شکل‌دهی و تقویت تاب‌آوری کارکنان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در شرایط بحران، کارکنان بیش از هر زمان دیگری به رهبری اثربخش، شفافیت ارتباطی و حمایت مدیریتی نیاز دارند (رامادانی و همکاران، ۲۰۲۴؛ اتال و همکاران، ۲۰۲۴). رهبران تاب‌آور با ایجاد چشم‌انداز روشن، مدیریت عدم قطعیت و تقویت اعتماد سازمانی،

ظرفیتی پویا می‌دانند که در تعامل با شرایط محیطی شکل می‌گیرد و تقویت می‌شود (هارمان و همکاران، ۲۰۲۰؛ کوپر و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

در این میان، خودکارآمدی، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری شناختی، هوش هیجانی و سرمایه روان‌شناختی از مهم‌ترین مؤلفه‌های فردی مؤثر بر تاب‌آوری شناخته شده‌اند. کارکنانی که از سطح بالاتری از خودکارآمدی برخوردارند، در مواجهه با شرایط پیچیده و نامطمئن، توان بیشتری برای کنترل هیجانات، حل مسئله و انطباق با تغییرات نشان می‌دهند (لاتانس و یوسف مورگان^۲، ۲۰۱۷؛ نیومن و همکاران^۳، ۲۰۱۸). همچنین مطالعات نشان داده‌اند که خوش‌بینی واقع‌بینانه و توانایی بازتفسیر شناختی موقعیت‌های دشوار، نقش مهمی در کاهش آثار منفی استرس‌های شغلی ایفا می‌کند (روبرتسون و همکاران^۴، ۲۰۱۵؛ شین و همکاران^۵، ۲۰۱۹).

بررسی مطالعات منتخب نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای متشکل از امید، خوش‌بینی، خودکارآمدی و تاب‌آوری، یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های سلامت روان و عملکرد کارکنان در شرایط بحرانی است (لاتانس و همکاران، ۲۰۲۱؛ کار و همکاران^۶، ۲۰۲۶).

کارکنانی که از سرمایه روان‌شناختی بالاتری برخوردارند، نه تنها فشارهای شغلی را بهتر مدیریت می‌کنند، بلکه توان بیشتری برای حفظ انگیزش، یادگیری از شکست‌ها و بازگشت به وضعیت عملکرد مطلوب دارند. افزون بر این، پژوهش‌های انجام‌شده در سال‌های اخیر نشان داده‌اند که مهارت‌های تنظیم هیجان و هوش هیجانی نقش میانجی مهمی در رابطه میان استرس شغلی و تاب‌آوری ایفا می‌کنند و می‌توانند از بروز فرسودگی شغلی جلوگیری کنند (ابویل و همکاران^۷، ۲۰۱۱؛ اتال و همکاران، ۲۰۲۴).

از این رو، منابع فردی تاب‌آوری به‌عنوان نخستین لایه دفاعی کارکنان در برابر بحران‌ها و فشارهای محیط کار شناخته می‌شوند و تقویت آن‌ها می‌تواند ظرفیت سازگاری و پایداری نیروی انسانی را به‌طور چشمگیری افزایش دهد.

مضمون چهارم: منابع اجتماعی و حمایتی

تحلیل مطالعات نشان داد که تاب‌آوری کارکنان صرفاً محصول ویژگی‌های فردی نیست، بلکه تا حد زیادی تحت تأثیر کیفیت روابط اجتماعی و میزان حمایت‌های دریافتی در محیط کار قرار

8 Kossek et al

9 Karatepe et al

10 Edmondson & Lei

11 Ducheck

12 Sipondo & Terblanche

13 Hobfoll et al

1 Cooper et al

2 Luthans & Youssef-Morgan

3 Newman et al

4 Robertson et al

5 Shin et al

6 Kaur et al

7 O'Boyle et al

در سطح سازمانی نیز تاب‌آوری کارکنان آثار قابل‌توجهی بر عملکرد و پایداری سازمان دارد. مطالعات نشان می‌دهد که افزایش تاب‌آوری کارکنان با بهبود بهره‌وری، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش تعهد سازمانی، کاهش نرخ ترک خدمت و تقویت یادگیری سازمانی همراه است (داک، ۲۰۲۵؛ وبر و همکاران، ۲۰۲۴؛ کلودزیاج و همکاران، ۲۰۲۵).

همچنین سازمان‌هایی که از نیروی کار تاب‌آور برخوردارند، توان بیشتری برای مدیریت بحران‌ها، انطباق با تغییرات محیطی و بازیابی عملکرد پس از بحران دارند. یافته‌های پژوهش‌های اخیر بیانگر آن است که تاب‌آوری کارکنان نه تنها یک مزیت فردی، بلکه یک قابلیت راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (تکلتسیون و همکاران، ۲۰۲۴؛ لنگیک هال و همکاران، ۲۰۲۱).

بر این اساس، سرمایه‌گذاری در توسعه تاب‌آوری کارکنان را می‌توان یکی از مهم‌ترین الزامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های معاصر دانست.

پس از استخراج و تحلیل مضامین شناسایی‌شده از مطالعات منتخب، مضامین اصلی و فرعی بر اساس میزان ارتباط مفهومی و نقش آن‌ها در تبیین تاب‌آوری کارکنان دسته‌بندی و یکپارچه شدند. نتایج این فرایند نشان داد که عوامل مرتبط با تاب‌آوری کارکنان را می‌توان در چند سطح به یکدیگر مرتبط کرد. در سطح نخست، فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی به‌عنوان عوامل تنش‌زا و تهدیدکننده قرار دارند. در سطح دوم، منابع فردی و اجتماعی به‌عنوان ظرفیت‌های مقابله‌ای و حمایتی کارکنان شناسایی شدند. در سطح سوم نیز مدیریت، رهبری و سازوکارهای سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر تقویت تاب‌آوری و تبدیل ظرفیت‌های فردی به قابلیت سازمانی مطرح شدند. بر این اساس، مضامین استخراج‌شده صرفاً مجموعه‌ای از عوامل مستقل نیستند؛ بلکه در قالب یک ساختار مفهومی به یکدیگر مرتبط می‌شوند. فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی می‌توانند تاب‌آوری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند؛ در حالی که منابع فردی، حمایت اجتماعی و سازوکارهای مدیریتی می‌توانند نقش حمایتی و تعدیل‌کننده داشته باشند. در نهایت، تعامل این عوامل زمینه شکل‌گیری تاب‌آوری کارکنان و پیامدهای آن در سطح فردی و سازمانی را فراهم می‌کند.

شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش با عنوان «تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی» را نشان می‌دهد که بر اساس تحلیل مضمون مطالعات منتخب و تلفیق یافته‌های پژوهش‌های منتشرشده در فاصله زمانی

توانایی کارکنان برای مقابله با چالش‌ها را افزایش می‌دهند. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، خدمت‌گزار و اصیل، بیشترین تأثیر را بر ارتقای تاب‌آوری کارکنان دارند؛ زیرا این سبک‌ها بر توانمندسازی، حمایت روان‌شناختی و مشارکت کارکنان تأکید می‌کنند (اوا و همکاران^۱، ۲۰۱۹؛ اینگگلا و همکاران^۲، ۲۰۱۱).

علاوه بر رهبری، سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه تاب‌آوری ایفا می‌کنند. برنامه‌های آموزش مهارت‌های مقابله با استرس، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، توانمندسازی کارکنان، ایجاد امنیت روان‌شناختی و حفظ عدالت سازمانی از جمله مهم‌ترین راهبردهای شناسایی‌شده در مطالعات هستند (هولار و همکاران^۳، ۲۰۲۵).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از نظام‌های منابع انسانی با عملکرد بالا استفاده می‌کنند، در مواجهه با بحران‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند و کارکنان آن‌ها نیز سطح بالاتری از تاب‌آوری را تجربه می‌کنند (شین و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین تاب‌آوری کارکنان صرفاً نتیجه تلاش‌های فردی نیست؛ بلکه پیامد مجموعه‌ای از سیاست‌ها، اقدامات مدیریتی و رفتارهای رهبری است که محیطی امن، مشارکتی و یادگیرنده را برای کارکنان فراهم می‌آورند.

مضمون ششم: پیامدهای تاب‌آوری کارکنان

تحلیل مطالعات نشان داد که تاب‌آوری کارکنان پیامدهای گسترده‌ای در سطوح فردی، گروهی و سازمانی به همراه دارد. در سطح فردی، تاب‌آوری با سلامت روان، رضایت شغلی، انگیزش، درگیری شغلی و بهزیستی کارکنان رابطه مثبت دارد و از بروز فرسودگی شغلی، اضطراب و خستگی هیجانی جلوگیری می‌کند (هارتمان و همکاران، ۲۰۲۰؛ روبرتسون و همکاران، ۲۰۱۵؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

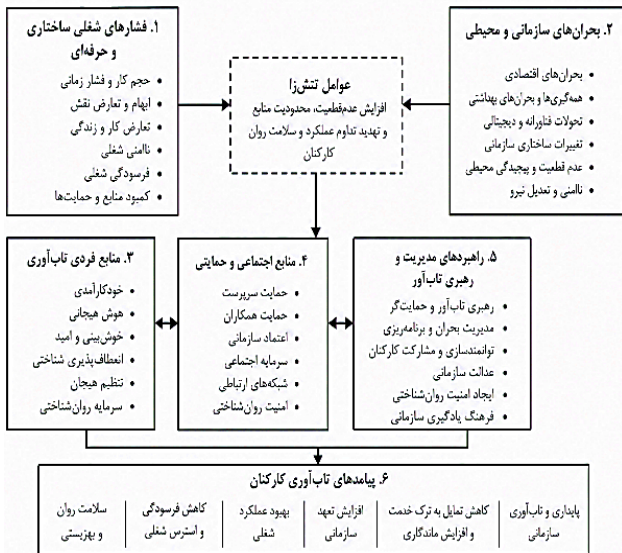
کارکنان تاب‌آور در مواجهه با شرایط نامطلوب، توانایی بیشتری برای حفظ عملکرد، کنترل هیجانات و سازگاری با تغییرات دارند. این افراد معمولاً از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار بوده و شکست‌ها را به‌عنوان فرصت یادگیری و رشد تلقی می‌کنند. به همین دلیل، تاب‌آوری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع روان‌شناختی در محیط‌های کاری پرتنش شناخته می‌شود.

1 Eva et al

2 Inceoglu et al

3 Hollaar et al

اساس، هرچه سازمان‌ها در توسعه ظرفیت‌های فردی کارکنان، تقویت شبکه‌های حمایتی و استقرار شیوه‌های رهبری تاب‌آور موفق‌تر عمل کنند، توان بیشتری برای مقابله با بحران‌ها، حفظ عملکرد و دستیابی به پایداری بلندمدت خواهند داشت.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی، دسته‌بندی و تبیین مضامین مرتبط با فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان بر اساس مرور نظام‌مند مطالعات منتشرشده در فاصله زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ و تحلیل مضمون یافته‌های پژوهش‌های پیشین بود. نتایج نشان داد که تاب‌آوری کارکنان در محیط‌های کاری معاصر، سازه‌ای چندبعدی و پویاست که در تعامل میان عوامل فردی، اجتماعی، شغلی و سازمانی شکل می‌گیرد. بر اساس تحلیل مضمون، سه محور اساسی در تبیین این پدیده شناسایی شد: نخست، فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی به‌عنوان منابع تهدید و تنش؛ دوم، منابع فردی و اجتماعی به‌عنوان ظرفیت‌های مقابله‌ای و حمایتی؛ سوم، رهبری و مدیریت تاب‌آور به‌عنوان سازوکار سازمانی برای تقویت و تبدیل تاب‌آوری فردی به تاب‌آوری سازمانی. این الگو نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی شخصیتی تلقی کرد؛ بلکه باید آن را حاصل تعامل مستمر فرد با محیط کاری و سازمان دانست.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، نقش فشارهای شغلی ساختاری و حرفه‌ای در تضعیف سلامت روان، عملکرد و نگرش‌های شغلی کارکنان بود. حجم بالای کار، فشار زمانی، ابهام نقش، تعارض نقش، کمبود منابع، بار شناختی و عدم تعادل

۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ استخراج شده است. این مدل حاصل فرایند کدگذاری، طبقه‌بندی و یکپارچه‌سازی مضامین شناسایی‌شده در ادبیات پژوهش بوده و از جمع‌بندی مقوله‌های فرعی و شاخص‌های مفهومی مرتبط با فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان شکل گرفته است.

در این الگو، «فشارهای شغلی ساختاری و حرفه‌ای» و «بحران‌های سازمانی و محیطی» به‌عنوان عوامل محرک و تنش‌زای اولیه در نظر گرفته شده‌اند که از طریق افزایش عدم قطعیت، ناامنی شغلی، ابهام نقش، فشار زمانی و محدودیت منابع، زمینه بروز چالش‌های فردی و سازمانی را فراهم می‌کنند. این عوامل به‌عنوان بسترهای تهدیدکننده، ظرفیت سازگاری کارکنان را با آزمون مواجه ساخته و ضرورت بهره‌گیری از منابع مقابله‌ای را افزایش می‌دهند.

در سطح فردی، «منابع فردی تاب‌آوری» شامل خودکارآمدی، هوش هیجانی، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری شناختی و سرمایه روان‌شناختی، به‌عنوان نخستین لایه حفاظتی عمل می‌کنند و توانایی کارکنان را برای مدیریت فشارها، تنظیم هیجانات و سازگاری با شرایط بحرانی افزایش می‌دهند. در کنار این عوامل، «منابع اجتماعی و حمایتی» نظیر حمایت سرپرستان، حمایت همکاران، اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی، نقش تسهیل‌کننده داشته و از طریق ایجاد امنیت روان‌شناختی، تعاملات سازنده و شبکه‌های حمایتی، فرایند شکل‌گیری تاب‌آوری را تقویت می‌کنند.

این ظرفیت‌های فردی و اجتماعی از طریق «راهبردهای مدیریت و رهبری تاب‌آور» به سطح سازمانی منتقل می‌شوند. رهبری تاب‌آور، مدیریت اثربخش بحران، توانمندسازی کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، عدالت سازمانی و ایجاد فرهنگ یادگیری، مهم‌ترین سازوکارهایی هستند که زمینه بهره‌برداری مؤثر از منابع تاب‌آوری را فراهم می‌کنند. در واقع، راهبردهای مدیریتی نقش پیونددهنده میان ظرفیت‌های فردی و نتایج سازمانی را بر عهده دارند و موجب تبدیل تاب‌آوری از یک ویژگی فردی به یک قابلیت سازمانی می‌شوند.

پیامد نهایی این فرایند در قالب «پیامدهای تاب‌آوری کارکنان» نمایان می‌شود که شامل ارتقای سلامت روان، افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد، تقویت تعهد سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش ماندگاری کارکنان و ارتقای پایداری سازمانی است. به‌طور کلی، مدل ارائه‌شده دارای ماهیتی تعاملی و فرایندی است و نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان نتیجه تعامل نظام‌مند میان عوامل تنش‌زا، منابع فردی و اجتماعی و راهبردهای مدیریتی در بستر سازمان است. بر این

تاب‌آوری پایدار کافی نیستند. حمایت سرپرستان و همکاران، اعتماد سازمانی، ارتباطات شفاف، سرمایه اجتماعی و وجود شبکه‌های حمایتی، بخش مهمی از سازوکار تاب‌آوری را تشکیل می‌دهند. این یافته با مطالعات (کیم و همکاران، ۲۰۲۴) همخوان است که بر اهمیت حمایت سازمانی، فرهنگ یادگیری و منابع روان‌شناختی در تقویت تاب‌آوری کارکنان تأکید کرده‌اند. در نتیجه، می‌توان گفت که تاب‌آوری کارکنان ماهیتی رابطه‌ای و زمینه‌ای دارد؛ یعنی توانایی فرد برای سازگاری با بحران تا حد زیادی تحت تأثیر کیفیت روابط و منابع موجود در محیط کار قرار می‌گیرد. از این منظر، یکی از نتایج مهم پژوهش حاضر، فاصله گرفتن از رویکرد «مسئولیت فردی تاب‌آوری» است. اگرچه کارکنان باید مهارت‌های مقابله‌ای و منابع روان‌شناختی خود را توسعه دهند، سازمان نیز مسئول ایجاد شرایطی است که امکان استفاده مؤثر از این ظرفیت‌ها را فراهم کند. بنابراین انتقال کامل مسئولیت مقابله با فشارهای شغلی به کارکنان می‌تواند موجب نادیده گرفتن عوامل ساختاری و سازمانی مؤثر بر فشار شود.

سومین محور اصلی یافته‌ها به نقش مدیریت و رهبری در شکل‌دهی تاب‌آوری کارکنان مربوط بود. نتایج نشان داد که رهبری شفاف، مشارکتی، حمایت‌گر و عادلانه می‌تواند از طریق کاهش ابهام، افزایش اعتماد، فراهم کردن منابع، تقویت امنیت روان‌شناختی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، ظرفیت مقابله با بحران را افزایش دهد. این یافته با دیدگاه‌های مربوط به تاب‌آوری سازمانی همخوان است که بر نقش رهبری، فرهنگ سازمانی، یادگیری و انعطاف‌پذیری در توانایی سازمان برای مواجهه و بازیابی از بحران تأکید دارند (تکلتسیون و همکاران، ۲۰۲۴).

در شرایط بحرانی، اهمیت رهبری حتی بیشتر می‌شود؛ زیرا کارکنان در چنین شرایطی با کمبود اطلاعات، ابهام و نگرانی درباره آینده مواجه هستند. رهبر می‌تواند با ارائه اطلاعات شفاف، برقراری ارتباط مستمر، مشارکت دادن کارکنان و حمایت از آنان، بخشی از این ابهام را کاهش دهد. بنابراین رهبری تاب‌آور صرفاً به معنای واکنش سریع به بحران نیست؛ بلکه شامل ایجاد شرایطی است که کارکنان بتوانند در فرایند مواجهه با بحران، یاد بگیرند، سازگار شوند و نقش فعالی در حل مسائل داشته باشند.

برآیند یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رابطه میان فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان را نمی‌توان به شکل یک رابطه خطی و ساده تبیین کرد. در الگوی استخراج‌شده، فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی نقش عوامل تهدیدکننده را دارند، منابع فردی و اجتماعی نقش منابع

میان کار و زندگی از مهم‌ترین مضامین شناسایی شده بودند. این یافته با نظریه تقاضاها و منابع شغلی همخوان است. بر اساس این نظریه، هنگامی که تقاضاهای شغلی از منابع موجود کارکنان فراتر رود، فرایند فرسایشی فعال شده و احتمال استرس، فرسودگی و افت عملکرد افزایش می‌یابد؛ در مقابل منابع شغلی و فردی می‌توانند از آثار منفی این تقاضاها بکاهند. بنابراین یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فشار شغلی را نباید صرفاً ناشی از ضعف مهارت‌های مقابله‌ای کارکنان دانست؛ بلکه بخش مهمی از آن ریشه در طراحی شغل، حجم وظایف، منابع در دسترس و کیفیت مدیریت دارد. این نتیجه با یافته‌های (سالگا و همکاران، ۲۰۲۵) نیز همسو است که بر نقش عواملی مانند افزایش حجم کار، ابهام نقش، ناامنی شغلی و تغییرات سازمانی در شکل‌گیری فشارهای شغلی تأکید کرده‌اند. اهمیت این یافته در آن است که نشان می‌دهد برای افزایش تاب‌آوری کارکنان، صرفاً آموزش مهارت‌های فردی کافی نیست و لازم است منابع و الزامات شغلی نیز به‌صورت هم‌زمان بازنگری قرار گیرند.

یافته دیگر پژوهش، نقش تشدیدکننده بحران‌های سازمانی و محیطی بر فشارهای شغلی بود. بحران‌های اقتصادی، همه‌گیری‌ها، تغییرات فناورانه، بازسازی سازمانی، اختلالات عملیاتی و ناامنی شغلی موجب می‌شوند فشارهای معمول محیط کار با نگرانی درباره آینده، ابهام، کاهش احساس امنیت و تغییر ناگهانی انتظارات سازمانی ترکیب شوند. در نتیجه، فشار شغلی از یک تجربه محدود و مقطعی به پدیده‌ای مزمن و چندلایه تبدیل می‌شود. این یافته با نتایج (لی و همکاران، ۲۰۲۴) همخوانی دارد که نشان داده‌اند بحران‌های سازمانی می‌توانند از طریق افزایش ناامنی شغلی و فشار روانی، نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین بحران سازمانی را باید علاوه بر یک مسئله مدیریتی و عملیاتی، یک مسئله منابع انسانی نیز در نظر گرفت.

محور دوم یافته‌ها به منابع فردی و اجتماعی مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان مربوط بود. خودکارآمدی، هوش هیجانی، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری شناختی، تنظیم هیجان، مهارت حل مسئله و سرمایه روان‌شناختی از مهم‌ترین منابع فردی شناسایی شده بودند. این یافته نشان می‌دهد که کارکنانی که از منابع روان‌شناختی قوی‌تری برخوردارند، در مواجهه با فشار و بحران، ظرفیت بیشتری برای بازتعریف موقعیت، تنظیم هیجانات، حل مسئله و حفظ عملکرد دارند. این نتیجه با رویکرد سرمایه روان‌شناختی نیز سازگار است؛ زیرا منابع روان‌شناختی مثبت می‌توانند ظرفیت فرد برای مقابله با شرایط دشوار و بازگشت به سطح مطلوب عملکرد را افزایش دهند. با این حال، یافته مهم پژوهش این بود که منابع فردی به‌تنهایی برای ایجاد

حفاظتی و تعدیل‌کننده را ایفا می‌کنند و مدیریت و رهبری تاب‌آور نقش سازوکار سازمانی را بر عهده دارند. حاصل تعامل این سه سطح، میزان تاب‌آوری کارکنان و در نهایت ظرفیت سازمان برای حفظ عملکرد و سازگاری با شرایط بحرانی است. به بیان دیگر، هرچه فشارهای شغلی و شدت بحران افزایش یابد، نیاز به منابع فردی، اجتماعی و سازمانی نیز بیشتر می‌شود. در صورتی که سازمان نتواند منابع کافی در اختیار کارکنان قرار دهد، افزایش فشار می‌تواند به فرسودگی، کاهش انگیزش، افت عملکرد و ترک خدمت منجر شود. در مقابل، هنگامی که منابع فردی با حمایت اجتماعی و مدیریت اثربخش همراه شوند، احتمال سازگاری، یادگیری و حفظ عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد. بنابراین تاب‌آوری کارکنان حاصل تعادل میان «تقاضاهای محیط کار» و «منابع فردی و سازمانی» است؛ دیدگاهی که با منطق نظریه تقاضاها و منابع شغلی نیز سازگار است (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷).

از نظر نظری، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مطالعه تاب‌آوری کارکنان نیازمند عبور از رویکردهای تک‌سطحی است. بررسی تاب‌آوری صرفاً در سطح فردی نمی‌تواند پیچیدگی رفتار کارکنان در شرایط بحرانی را توضیح دهد. ترکیب سه سطح فردی، اجتماعی و سازمانی امکان تبیین جامع‌تری از این سازه فراهم می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با تلفیق ادبیات فشارهای شغلی، بحران سازمانی و تاب‌آوری کارکنان، نشان می‌دهد که این سه حوزه در یک نظام تعاملی قرار دارند و مطالعه هر یک بدون توجه به دو حوزه دیگر، تصویر کاملی از مسئله ارائه نمی‌دهد. از نظر کاربردی، نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای افزایش تاب‌آوری نباید صرفاً به برگزاری دوره‌های مدیریت استرس یا آموزش مهارت‌های فردی اکتفا کنند. لازم است هم‌زمان حجم کار و الزامات شغلی مدیریت شود، منابع کافی در اختیار کارکنان قرار گیرد، امنیت روان‌شناختی تقویت شود، ارتباطات سازمانی شفاف باشد، حمایت سرپرستان و همکاران افزایش یابد و مدیران به مهارت‌های رهبری در شرایط بحران مجهز شوند. همچنین ایجاد فرهنگ یادگیری و فراهم کردن فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌تواند ظرفیت سازمان برای سازگاری با بحران را افزایش دهد (کیم و همکاران^۱، ۲۰۲۴؛ تکلستسون و همکاران^۲، ۲۰۲۴).

نتایج مرور نظام‌مند و تحلیل مضمون مطالعات ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ نشان داد که تاب‌آوری کارکنان یک ویژگی ثابت و صرفاً فردی نیست؛ بلکه یک فرایند پویا، چندسطحی و قابل توسعه

است که در تعامل میان فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی، منابع فردی، حمایت‌های اجتماعی و کیفیت مدیریت و رهبری شکل می‌گیرد. فشارهای شغلی و بحران‌های سازمانی، ظرفیت کارکنان را تحت فشار قرار می‌دهند، منابع فردی و اجتماعی ظرفیت مقابله و سازگاری را فراهم می‌کنند، مدیریت و رهبری تاب‌آور، این ظرفیت‌های فردی را به قابلیت جمعی و سازمانی تبدیل می‌کند. بنابراین نتیجه اصلی پژوهش آن است که تاب‌آوری پایدار کارکنان نه از طریق تقویت صرف توانایی‌های فردی، بلکه از طریق هم‌زمانی سه شرط اساسی حاصل می‌شود: کاهش و مدیریت تقاضاهای شغلی؛ تقویت منابع فردی و اجتماعی کارکنان و ایجاد رهبری؛ محیط سازمانی حمایت‌گر. در نتیجه، سازمان تاب‌آور سازمانی نیست که صرفاً کارکنان «مقاوم» داشته باشد؛ بلکه سازمانی است که ساختارها، منابع و سبک رهبری آن به کارکنان امکان می‌دهد در شرایط فشار و بحران، سازگار شوند، عملکرد خود را حفظ کنند و از تجربه بحران برای یادگیری و بهبود استفاده کنند. این جمع‌بندی، تاب‌آوری کارکنان را از یک مفهوم صرفاً روان‌شناختی به یک قابلیت راهبردی در مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران ارتقا می‌دهد و ضرورت ادغام آن در سیاست‌های بلندمدت سازمانی را نشان می‌دهد.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با چند محدودیت مواجه بود. نخست، دسترسی به نتایج مطالعات منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ و منابع قابل دسترسی در پایگاه‌های بررسی‌شده محدود بود و ممکن است برخی مطالعات مرتبط شناسایی نشده باشند. دوم، تفاوت در روش‌شناسی، جامعه آماری و زمینه مطالعات بررسی‌شده، مقایسه و تعمیم مستقیم یافته‌ها را محدود می‌کند. سوم، با توجه به ماهیت تفسیری تحلیل مضمون، احتمال تأثیر قضاوت پژوهشگر در فرایند کدگذاری و استخراج مضامین به‌طور کامل قابل حذف نیست. همچنین به دلیل ماهیت مروری پژوهش، روابط علی میان فشارهای شغلی، بحران‌های سازمانی و تاب‌آوری کارکنان به‌صورت تجربی آزمون نشده است.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

واحدهای منابع انسانی می‌توانند برنامه‌های آموزشی منظم و دوره‌ای برای تقویت مهارت‌های مدیریت استرس، تنظیم هیجان، حل مسئله، انعطاف‌پذیری شناختی و مهارت‌های ارتباطی برگزار کنند. اثربخشی این دوره‌ها نیز می‌تواند از طریق ارزیابی قبل و بعد از آموزش بررسی شود.

1 Kim et al.

2 Tekletsion et al

بحران‌های سلامت، برنامه‌ای مشخص برای اطلاع‌رسانی، حمایت از کارکنان، توزیع وظایف، حفظ امنیت شغلی و تداوم فعالیت تدوین کنند تا از افزایش ابهام و اضطراب کارکنان جلوگیری شود.

مدیران و سرپرستان باید در زمینه تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، ارتباطات بحران، مدیریت تعارض، حمایت روانی از کارکنان و ایجاد اعتماد آموزش ببینند. همچنین عملکرد مدیران در مدیریت بحران می‌تواند به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی مدیریتی در نظر گرفته شود.

سازمان‌ها می‌توانند در شرایط تغییر و بحران، از طریق تشکیل جلسات منظم با کارکنان، دریافت پیشنهادها و ایجاد تیم‌های حل مسئله، کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهند. این اقدام می‌تواند احساس کنترل، تعلق و امنیت روان‌شناختی آنان را افزایش دهد.

به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود به صورت دوره‌ای میزان حجم کار، فشار زمانی، ابهام نقش و تعارض نقش کارکنان را ارزیابی کنند و بر اساس نتایج، اقداماتی مانند توزیع مجدد وظایف، افزایش نیروی انسانی، بازطراحی مشاغل و شفاف‌سازی شرح وظایف را انجام دهند.

سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد یا نظرسنجی‌های دوره‌ای، سطح فشار و فرسودگی کارکنان را به صورت فصلی پایش کنند و واحدهایی را که فشار شغلی بالاتری دارند، برای مداخلات مدیریتی در اولویت قرار دهند.

ایجاد خدمات مشاوره شغلی، برنامه‌های مربی‌گری و منتورینگ، گروه‌های حمایت همکاران و کانال‌های محرمانه دریافت بازخورد می‌تواند به کارکنان در مواجهه با فشارهای شغلی و بحران‌ها کمک کند.

به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود برای شرایطی مانند بحران اقتصادی، اختلال عملیاتی، تغییرات گسترده سازمانی یا

منابع

References

- Atal, Maha Rafi, Kathleen Riach, Craig Smith, Robert McMaster, (2024), Adam Smith: His continuing relevance for contemporary management thought, *European Management Journal*, 42(1), 4-10. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.01.005>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: A practical guide. Sage.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Cooper, C. L., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2020). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands–resources theory in times of crises: New propositions. *Journal of Service Management*, 33(5), 799–814. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2021-0154>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Foroutan, F., Naqvi-Kenjini, Z., Etemadinejad, S., Jafarpour, H., and Yazdani-Cherati, J. (2013). Investigating the relationship between organizational resilience and job satisfaction in a hospital in Mazandaran province. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences (University Letter)*, 33(220), 112-127. [In Persian].
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2021). Job boredom and burnout in relation to job demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103581.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hollaar, M., Kemmere, B., Kocken, P., & Denktas, S. (2025). Resilience-based interventions in the public sector workplace: a systematic review. *BMC Public Health*, 25. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-21177-2>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703.
- Karatepe, O. M., Saydam, M. B., & Okumus, F. (2021). COVID-19, mental health problems, and their detrimental effects on hotel employees' propensity to be late for work, absenteeism, and life satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 934–951.

- Kim, Y., Cho, A., Lee, H., & Whang, M. (2025). The Effect of Emotional Intelligence on the Accuracy of Facial Expression Recognition in the Valence–Arousal Space. *Electronics*, 14(8), 1525. <https://doi.org/10.3390/electronics14081525>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kossek, E. E., Dumas, T. L., Piszczek, M. M., & Allen, T. D. (2021). Pushing the boundaries: A qualitative study of how stem women adapted to disrupted work-nonwork boundaries during the COVID-19 pandemic. *The Journal of applied psychology*, 106(11), 1615–1629. <https://doi.org/10.1037/apl0000982>
- Kołodziej, D., Żak, K., Rydzewski, R., & Zatoński, M. (2025). Organizational resilience and its contexts – a systematic review of the literature. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2024, 251. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.207.14>
- Kaur, A., Goel, M., & Sindwani, R. (2026). Psychological Capital and Employee Well-Being: Systematic Insights. *Journal of Economics and Management*, 5(2), 59-69. <https://doi.org/10.3126/jem.v5i2.92705>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2021). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100759.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2021). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Maleki, A., Benisi, P., and Shahrakipour, H. (1400). The functional impact of resilience in controlling crisis management with the mediating role of employees' job stress, Second International Conference on New Approaches to Management, Psychology and Humanities in the 21st Century, Tehran. [In Persian].
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G., & Kennedy, S. (2018). The effects of diversity climate on workplace attitudes: The mediating role of psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 499–513.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- O'Boyle, E., Humphrey, R. H., & Pollack, J. M. (2011). Emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Ramadhani, A., Sobandi, A., & Santos, B. (2024). Exploring the impact of resilient leadership on employee and organizational resilience: A systematic literature review. *Economic and Business Journal*, 7(1), 45–63.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., et al. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1–2), 1–35.
- Salgar, J. B., Bais, S. K., & Vathare, S. S. (2025). Intellectual Property Rights. *BOHR International Journal of Pharmaceutical Studies*, 1(1), 13-20. <https://doi.org/10.54646/bijops.002>
- Schaufeli, W. B. (2021). The burnout enigma solved? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(3), 169–170.
- Safarinia, M., Tarkhan, M., & Mehrabadi, F. (2014). The effectiveness of stress inoculation training on job burnout and resilience among university employees. *Psychological Studies*, 10(1), 89–108. [In Persian].
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2019). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 62(3), 889–908.
- Smith, C. E., Lee, S., Allen, T. D., Wallace, M. L., Andel, R., Buxton, O. M., Patel, S. R., & Almeida, D. M. (2024). Designing work for healthy sleep: A multidimensional, latent transition approach to employee sleep health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(6), 409–430. <https://doi.org/10.1037/ocp0000386>
- Sipondo, A., & Terblanche, N. (2024). Organisational coaching to improve workplace resilience: A scoping review and agenda for future research. *Frontiers in Psychology*, 15, 1484222.
- Tekletsion, B. F., Gomes, J. F. D. S., & Tefera, B. (2024). Organizational resilience as paradox management: A systematic review of the literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(4), 1–20.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Weber, M., Pedell, B., & Roetzel, P. (2024). Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*, 35, 563-620. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2>