



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2025 (Serial No. 54), Vol. 14, No. 2

## Resilient Leadership: An Analysis of Studies and Research using Meta-Synthesis Approach

Ali Sayyahpoor<sup>1</sup>

Hasan Zarei Matin<sup>2</sup>

Fatemeh Taheri<sup>3</sup>

Behzad Mohammadian<sup>4</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to present a model for resilient leadership based on a meta-synthesis of the results and findings of research and studies conducted. This research was conducted using a qualitative meta-synthesis method. The data for the present study included 32 articles from valid research from 2000 to 2024. After identifying, analyzing, and reviewing the results and findings of the aforementioned research, 169 sub-themes were extracted in 6 main themes including antecedents, what (definitions), characteristics of resilient leaders (personal characteristics, positive and negative in relation to followers), factors and drivers of resilient leadership (regarding the leader, regarding the context and environment), obstacles and challenges (regarding the leader, regarding the followers), and finally, its consequences (short-term positive consequences, long-term positive consequences, negative consequences). Incorporating internal research into analyzing, examining, and understanding the concept of resilient leadership in the context of organizations and businesses, Paying attention to followers as one of the main pillars of the concept of resilient leadership, engaging in research that examines the dark side of resilient leadership and appropriate solutions.

**Keywords:** *Leadership, Resilience, Organizational Resilience, Resilient Leadership, Meta-Synthesis.*

- 
1. PhD student in Public Administration, Organizational Behavior Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran  
Alisayahpoor1371@gmail.com
  2. Corresponding author. Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran  
Matin@ut.ac.ir
  3. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran  
F\_taheri@ut.ac.ir
  4. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran  
B.mohammadian@ut.ac.ir



انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

سال چهاردهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۵۴)، تابستان ۱۴۰۴: ۶۵ - ۱۰۵

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲  
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

## رهبری تاب آور: تحلیلی بر مطالعات و پژوهش‌ها با رویکرد فراترکیب

علی سیاح پور\*، حسن زارعی متین\*\*  
فاطمه طاهری\*\*\*، بهزاد محمدیان\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸

### چکیده

هدف غایی این پژوهش، ارائه مدلی برای رهبری تاب آور مبتنی بر فراترکیب نتایج و یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده است. این پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب انجام گرفت. اطلاعات پژوهش حاضر، پژوهش‌های معتبر در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴، شامل ۳۲ مقاله بود. پس از شناسایی، تحلیل و بررسی نتایج و یافته‌های پژوهش‌های مذکور، ۱۶۹ تم فرعی در ۶ تم اصلی شامل پیش‌آیندها، چیستی (تعاریف)، ویژگی‌های رهبر تاب آور (ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های مثبت و منفی در نسبت با پیروان)، عوامل و پیش‌برنده‌های رهبری تاب آور (ناظر به رهبر، ناظر به بستر و محیط)، موانع و چالش‌ها (ناظر به رهبر، ناظر به پیروان) و درنهایت، پیامدهای آن (پیامدهای مثبت کوتاه‌مدت، پیامدهای مثبت بلندمدت، پیامدهای منفی) استخراج شد. ورود پژوهش‌های داخلی به تحلیل، بررسی و فهم مفهوم رهبری تاب آور در بستر سازمان‌ها و کسب‌وکارها، توجه به پیروان به عنوان یکی از ارکان اصلی مفهوم رهبری تاب آور، پرداختن به پژوهش‌هایی که لبه تاریک رهبری تاب آور و راهکارهای مقتضی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

**کلیدواژه:** رهبری؛ تاب آوری؛ تاب آوری سازمانی؛ رهبری تاب آور؛ فراترکیب.

\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت رفتار سازمانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
Alisayahpoor1371@gmail.com

Matin@ut.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

F\_taheri@ut.ac.ir

\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

B.mohammadian@ut.ac.ir

\*\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

## مقدمه

### بیان مسئله و ضرورت پژوهش

نحوه مدیریت، رهبری، هدایت و نفوذ بر پیروان و کارکنان کسب و کارها در شرایط ابهام، پیچیدگی‌ها و بحران‌ها، از مسئله‌هایی است که در صورتی که به آن توجه نشود، به نابودی و فروپاشی سازمان‌ها منجر خواهد شد. زمانی که رهبران با شکست یا شرایطی سخت مواجه می‌شوند، باید نحوه مدیریت کارکنان را تنظیم و تدبیر کنند؛ زیرا ظرفیت آنها برای نجات از سختی‌ها به منظور راه‌اندازی مجدد و موفقیت آینده سازمان، حیاتی است. مهم‌تر از آن، رهبران به واسطه توانایی خود می‌توانند نفوذ را بر پیروان اعمال کنند، رفتارهای آنها را شکل دهند و بر آنها در جهت دستیابی به یک هدف خاص، تأثیر بگذارند؛ مانند تاب‌آوردن و بهبودی از بحران‌ها و پیچیدگی‌ها (لومباردی و همکاران، ۲۰۲۱). رهبری تاب‌آور به‌عنوان یکی از گونه‌های جدید رهبری، در شرایطی ظهور می‌کند که جامعه در شرایط بحران و در لبه پرتگاه به سر می‌برد و در مرحله نابودی است. تاپیا<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) رهبری تاب‌آور را توانایی مدیریت مؤثر و ترکیب فناوری‌های هوش مصنوعی در زمان‌های عدم اطمینان و تغییر می‌داند و بر تقویت سازگاری، یادگیری و تحول متمرکز است (تاپیا، ۲۰۱۴). هالوی<sup>۲</sup> و شستر<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) رهبری تاب‌آور را حاصل شکل‌گیری رشد ناشی از رویدادهای بیوگرافی، موفقیت‌های کوتاه‌مدت، محیط حمایتی، قدرت گرفتن از ذی‌نفعان و پذیرش توسط کارکنان می‌دانند (هالوی و شستر، ۲۰۲۳). علی‌رغم غنای تحقیقات موجود در مورد تاب‌آوری و رهبری به‌صورت جداگانه، ضرورت تعامل دوجانبه رهبری و تاب‌آوری مشهود به‌نظر می‌رسد. همچنین، رهبری تاب‌آور فاقد سازوکاری جامع است که رهبران ممکن است برای اعمال تاب‌آوری در ناملايمات شدید، به کار بگیرند (لومباردی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، یکی از مهم‌ترین مسئله‌های مهم و اساسی در این حوزه (رهبری تاب‌آور)، فقدان سازوکار جامع رهبری تاب‌آور در شرایط پیچیده و چالش‌برانگیز است. یکی از چالش‌های مهم دیگر در این حوزه، پیچیدگی در شکل‌دهی تعادل بین واکنش مقتضی به بحران‌ها از یک سو و سازگاری با ابهامات از سوی دیگر توسط رهبران تاب‌آور است. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران تاب‌آور می‌توانند از طریق فرایند انطباق‌پذیری و رشد کارکنان، نقش مهمی در گسترش تاب‌آوری داشته باشند. بنابراین،

1. Tapia
2. Lior Halevi
3. Chen Schechter
4. Lombardi

رهبران برای انتشار تاب‌آوری، نقشی مهم و راهبردی دارند؛ زیرا آنها فرایند یادگیری، تلاش برای یافتن تعادل بین واکنش و سازگاری و تبدیل عوامل بحران‌زا به فرصت را ممکن می‌سازند. بنابراین، باتوجه به چالش ذاتی پاسخگویی به بحران‌ها با رویکرد فرماندهی و کنترل، پرورش و تقویت تاب‌آوری مستلزم اراده و توانایی قوی رهبران تاب‌آور است (لومباردی و همکاران، ۲۰۲۱). کسب و کارها و رهبران آنها به‌طور مستمر با تغییرات مخرب، آینده نامشخص اقتصادی و فشار بهبود رفاه کارکنان روبه‌رو هستند. سازمان‌ها نه تنها برای مقاومت در برابر این بحران‌ها، بلکه برای بازیابی و حتی قوی‌تر شدن، باید رهبران تاب‌آور و نیروی کار تاب‌آور پرورش دهند. لذا، یکی دیگر از مسئله‌های مهم در این حوزه، تغییرات پیچیده و ناگهانی، آینده مبهم و ضرورت تقویت و بهبود رفاه کارکنان برای مقابله با بحران‌ها است (الیوت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). باتوجه به مسئله‌هایی که پیشتر به آنها اشاره شد، شامل: ۱. فقدان سازوکار جامع رهبری تاب‌آور در شرایط پیچیده و چالش‌برانگیز، ۲. پیچیدگی در شکل‌دهی تعادل بین واکنش مقتضی به بحران‌ها و سازگاری با ابهامات توسط رهبران تاب‌آور (دوگانه واکنش و سازگاری)، ۳. تغییرات پیچیده و ناگهانی و آینده مبهم و ضرورت تقویت و بهبود رفاه کارکنان برای مقابله با بحران‌ها، ۴. پیچیدگی‌های مربوط به نحوه مدیریت، رهبری، هدایت و نفوذ بر پیروان و کارکنان کسب و کارها در شرایط ابهام، پیچیدگی‌ها و بحران‌ها، ۵. کم‌توجهی پژوهش‌های داخلی به مفهوم رهبری تاب‌آور در ادبیات سازمان و مدیریت، از یک سو و ضرورت شناسایی و فهم جامع از ابعاد و وجوه گوناگون رهبری تاب‌آوری این سؤال اساسی را مطرح می‌کند که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تاب‌آور با استفاده از رویکرد فراترکیب مبتنی بر مطالعات و پژوهش‌های پیشین کدامند؟ در راستای پاسخ به این سؤال کلیدی، نیاز است که مشخص شود چه عواملی سبب می‌شوند که ظهور و بروز رهبری تاب‌آور در سازمان‌ها ضرورت پیدا کند؟ چه عواملی سبب می‌شوند که رهبری تاب‌آور محقق شود؟ رهبران تاب‌آور در سازمان‌ها چه ویژگی‌هایی دارند؟ چه موانع و چالش‌هایی گریبان‌گیر رهبری تاب‌آور خواهد بود؟ و در نهایت، رهبری تاب‌آور چه پیامدهایی (مثبت و منفی) در سازمان‌ها دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ادبیات نظری: رهبری تاب‌آور

#### الف) تاریخچه رهبری تاب‌آور

مفهوم رهبری تاب‌آور به‌عنوان پاسخی به چالش‌های سازمانی و مدیریتی، به‌ویژه در محیط‌های پرمخاطره توسعه یافت. ریشه‌های آن را می‌توان در مطالعات مدیریت بحران در اواخر قرن بیستم جستجو کرد که براساس نظریه‌های رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup> و موقعیتی<sup>۲</sup> است. در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، تحقیقات اولیه در مورد تاب‌آوری سازمانی بر این موضوع متمرکز شد که چگونه سیستم‌ها می‌توانند خود را تطبیق دهند و از اختلالات بازیابی یابند. این دوره بر بوم‌شناسی سازمانی<sup>۳</sup> و سیستم‌های انطباقی<sup>۴</sup>، تحت تأثیر دانشمندانی مانند هولینگ<sup>۵</sup> تأکید داشت. کار او در مورد تاب‌آوری در سیستم‌های اکولوژیکی بعداً مشابه‌هایی را در مدیریت پیدا کرد، جایی که سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های تطبیقی که قادر به جذب شوک هستند، در نظر گرفته می‌شدند (هالینگ، ۱۹۷۳). مفهوم رهبری تاب‌آور در دهه ۱۹۹۰ باتکیه بر مطالعات مدیریت بحران شکل واضح‌تری به خود گرفت. تحقیقات در مورد تاب‌آوری سازمانی توانایی رهبران را برای انطباق، پاسخ و بازیابی از شوک‌ها برجسته کرد. در طول این زمان، ظهور نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین که بر هدایت و ایجاد انگیزه در کارکنان تأکید دارد، به درک رهبری تاب‌آور کمک کرد (باس<sup>۶</sup>، ۱۹۸۵). رهبران برای اطمینان از اینکه سازمان‌هایشان نه تنها از بحران‌ها جان سالم به‌در می‌برند، بلکه قوی‌تر ظاهر می‌شوند، حیاتی تلقی می‌شدند. علاوه بر این، رهبری خدمت‌گزار<sup>۷</sup> که توسط گرین‌لیف<sup>۸</sup> در سال ۱۹۷۷ معرفی شد، بر نقش رهبر در پرورش فرهنگ سازمانی حمایتی و تاب‌آور تأکید کرد (گرینلیف، ۲۰۰۲). حملات ۱۱ سپتامبر در سال ۲۰۰۱، تاب‌آوری را در خط مقدم تحقیقات رهبری قرار داد و بر نیاز رهبران به مدیریت مؤثر عدم اطمینان و بحران‌های عاطفی تأکید کرد. هوش عاطفی در این دوره به جنبه حیاتی رهبری تاب‌آور تبدیل شد، جایی که رهبران نیاز به حفظ ثبات و درعین حال تقویت سازگاری بین کارکنان داشتند

1. Transformational leadership
2. Situational leadership
3. Organizational ecology
4. Adaptive systems
5. C.S. Holling
6. Bass
7. Servant leadership
8. Robert K. Greenleaf

(جورج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). رهبران نه تنها به عنوان تصمیم‌گیرندگان، بلکه به عنوان چهره‌های تاب‌آور عاطفی که می‌توانند سازمان‌های خود را در مواقع عدم اطمینان طولانی راهنمایی کنند، نگریسته می‌شوند (یوکل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در دهه ۲۰۱۰، رهبری تاب‌آور گسترش یافت. این تغییر نیاز به تاب‌آوری جمعی در مدیریت چالش‌های پیچیده را برجسته کرد. اکنون از رهبران انتظار می‌رود که با توانمندسازی تیم‌ها، تقویت همکاری و افزایش سازگاری، سازمان‌های تاب‌آوری را ایجاد کنند. همه‌گیری کووید ۱۹ این رویکرد را تقویت کرد، زیرا بسیاری از سازمان‌ها برای مدیریت اختلالات گسترده، حفظ تاب‌آوری از طریق تصمیم‌گیری مشترک و سازگاری مجبور بودند به رهبری توزیع‌شده<sup>۳</sup> تکیه کنند (والرو، ۲۰۱۵).

#### ب) تعاریف رهبری تاب‌آور

رهبری تاب‌آور به روش‌های مختلفی توسط محققان و سازمان‌های مختلف تعریف شده است که منعکس‌کننده ماهیت چندوجهی آن در مدیریت سازمانی و نظریه رهبری است. در ادامه چندین تعریف از رهبری تاب‌آور براساس ادبیات اخیر آورده شده است.

تاپیا<sup>۴</sup> (۲۰۲۴) رهبری تاب‌آور را توانایی مدیریت مؤثر و ترکیب فناوری‌های هوش مصنوعی در زمان‌های عدم اطمینان و تغییر می‌داند و بر تقویت سازگاری، یادگیری و تحول متمرکز است. این به عنوان یک رویکرد راهبردی برای اطمینان از اینکه متخصصان می‌توانند از نوآوری‌های هوش مصنوعی جدید استقبال کنند و به نیازهای درحال تحول پاسخ دهند، دیده می‌شود (تاپیا، ۲۰۱۴). هالوی<sup>۵</sup> و ششتر<sup>۶</sup> (۲۰۲۳) رهبری تاب‌آور را حاصل شکل‌گیری رشد ناشی از رویدادهای بیوگرافی، موفقیت‌های کوتاه‌مدت، محیط حمایتی، قدرت گرفتن از ذی‌نفعان و پذیرش توسط کارکنان می‌دانند (هالوی و ششتر، ۲۰۲۳). همچنین، بیسار<sup>۷</sup> (۲۰۲۳) رهبری تاب‌آور را حاصل تعامل همه‌جانبه سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعیتی، بیرونی) تاب‌آوری در رهبران و پیروان می‌داند (بیسار، ۲۰۲۳). لومباردی<sup>۸</sup>، پیناگونها<sup>۹</sup> و

1. George
2. Yukl
3. Distributed leadership
4. Tapia
5. Lior Halevi
6. Chen Schechter
7. Bissessar
8. Sara Lombardi
9. Miguel Pina e Cunha

گیوستینیانو<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) رهبری تاب‌آور را به‌عنوان یک فرایند پویا و ضروری برای هدایت بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید - ۱۹ در نظر می‌گیرند. این پژوهش به‌طور خاص، رهبری تاب‌آور را به‌عنوان تعادلی بین دو عملکرد کلیدی به‌تصویر می‌کشد: باغبانی و یادگیری. باغبانی به پرورش محیط سازمانی، مانند نگهداری از یک باغ، برای کمک به رشد تاب‌آوری در تیم یا سازمان اشاره دارد. این شامل حفظ انعطاف‌پذیری، سازگاری و تدبیر است. یادگیری، نیاز رهبران را به یادگیری مداوم، به‌ویژه در زمان‌های غیرقابل‌پیش‌بینی و درعین‌حال آماده‌شدن برای چالش‌های آینده، برجسته می‌کند. این پژوهش تأکید می‌کند که رهبری تاب‌آور فقط مدیریت زمان حال نیست، بلکه برنامه‌ریزی برای گام‌های بعدی در خلال اختلالات مداوم است (لومباردی، ۲۰۲۱). الیوت<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) رهبری تاب‌آور را ایجاد یک محیط حمایت‌کننده و توانمندساز در نظر می‌گیرند که در آن رهبران رفاه پیروان خود را در اولویت قرار می‌دهند. رهبران خدمت‌گزار با ارائه حمایت عاطفی، تسهیل رشد شخصی و حرفه‌ای و پرورش حس هویت جمعی و اعتماد، نقش مهمی ایفا می‌کنند. این سبک رهبری، تاب‌آوری روانی پیروان را افزایش می‌دهد و آنها را قادر می‌سازد تا با چالش‌ها و ناملازمات بهتر کنار بیایند (الیوت، ۲۰۲۰). گوستینیانو<sup>۳</sup>، کونها<sup>۴</sup>، سیمپسون<sup>۵</sup>، رگو<sup>۶</sup> و کلگک<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) رهبری تاب‌آور را به‌عنوان توانایی هدایت و تعادل نیروهای متضاد مانند انعطاف‌پذیری و ثبات تعریف می‌کنند. این رویکرد بر اهمیت مدیریت خواسته‌های به‌ظاهر متضاد رهبران برای تقویت تاب‌آوری سازمانی، به‌ویژه در طول بحران‌ها تأکید می‌کند. رهبران باید سازگار شوند، بیاموزند و راهنمایی کنند و درعین‌حال پذیرای بازخورد باشند، همه این‌ها درحالی‌که عدم اطمینان را مدیریت می‌کنند و اقدامات کوتاه‌مدت را با برنامه‌ریزی بلندمدت متعادل می‌کنند (گوستینیانو و همکاران، ۲۰۲۰). فورستر<sup>۸</sup> و دوچک<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) رهبری تاب‌آور را رابطه و تعامل چندجانبه الف) ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی، ب) عوامل موقعیتی (محیط خصوصی و کاری) و ج) عوامل رفتاری (رفتار فردی و بین‌فردی) می‌دانند (فورستر و دوچک، ۲۰۱۷). نوین<sup>۱۰</sup>،

1. Luca Giustiniano
2. Jason L. Eliot
3. Giustiniano
4. Miguel Pina e Cunha
5. Ace V. Simpson
6. Arménio Rego
7. Stewart Clegg
8. Charlotte Förster
9. Stephanie Duchek
10. Quyen Nguyen

کانتز<sup>۱</sup>، ناسوال<sup>۲</sup> و مالینن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) روابط بین شخصیت فعال و خوش‌بینی، سبک‌های رهبری و تاب‌آوری کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهند. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که رهبری توانمند، شخصیت فعال و خوش‌بینی به‌طور معناداری با رفتارهای تاب‌آور مرتبط هستند. علاوه‌براین، خوش‌بینی با رهبری درجهت تاب‌آوری کارکنان رابطه دارد (نوین و همکاران، ۲۰۱۶). والرو<sup>۴</sup>، یونگ<sup>۵</sup> و اندرو<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) و بیسسار<sup>۷</sup> (۲۰۲۳) رهبری تاب‌آور را به‌عنوان «توانایی درس گرفتن از ناملايمات و به‌کارگیری این درس‌ها در بحران‌های آینده» تعریف می‌کنند. این تعریف ارتباط تنگاتنگی با مفهوم سازمان‌های یادگیرنده دارد، جایی که رهبران با شکست‌ها به‌عنوان فرصت‌هایی برای بهبود و نوآوری برخورد می‌کنند. رهبرانی که رهبری تاب‌آور را تمرین می‌کنند، می‌توانند فرهنگ یادگیری مستمر را تقویت کنند و اطمینان حاصل کنند که سازمان‌هایشان برای چالش‌های آینده آمادگی بهتری دارند (والرو و همکاران، ۲۰۱۵). باه<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) رهبری تاب‌آور را به‌عنوان رویکردی تعریف می‌کند که به‌شدت از هر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و تعاملی نشئت می‌گیرد. این نشان می‌دهد که رهبری تاب‌آور یک مفهوم کاملاً جدید نیست، بلکه ترکیبی از مدل‌های رهبری موجود است. همچنین، استدلال می‌کند که رهبری تاب‌آور بر مؤلفه‌هایی مانند تفکر راهبردی، هوش هیجانی، انطباق‌پذیری و یادگیری تأکید دارد؛ بنابراین، رهبری تاب‌آور بر هدایت سازمان‌ها از طریق چشم‌انداز الهام‌بخش و انطباق‌پذیری (رهبری تحول‌آفرین)، همراه با رویکرد ساختارمند و هدف‌گرا (رهبری تعاملی) تمرکز می‌کند (باه، ۲۰۱۵).

هریک از این تعاریف جنبه‌های مختلفی از رهبری تاب‌آور را برجسته می‌کند؛ خواه سازگاری، هوش هیجانی، توانمندسازی تیم یا چشم‌انداز بلندمدت باشد. وجه مشترک همه آنها درک این است که رهبری تاب‌آور برای پیمایش پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های زندگی سازمانی مدرن ضروری است و تضمین می‌کند که رهبران می‌توانند ثبات را حفظ کنند، یادگیری را ارتقا دهند و تیم‌های خود را در سختی‌ها هدایت کنند.

1. Joana R.C. Kuntz
2. Katharina Näswall
3. Sanna Malinen
4. Valero
5. Jung
6. Andrew
7. Bissessar
8. Kwasi Dartey-Baah

## پژوهش‌های پیشین

در جدول (۱)، به صورت تفصیلی به پژوهش‌های پیشین با موضوع رهبری تاب‌آور اشاره می‌شود.

جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۱	Zhang, J., Xie, C., & Huang, S	۲۰۲۴	رهبری تاب‌آور در شرکت‌های گردشگری: مفهوم‌سازی و توسعه مقیاس <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: ترکیبی (کیفی و کمی) - جزئیات: ابتدا مصاحبه‌های کیفی با ۷۷ رهبر و ۸ کارمند انجام شد تا ابعاد رهبری تاب‌آور شناسایی شود. سپس از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای توسعه و اعتبارسنجی مقیاس استفاده شد.	مدل شناسایی‌شده در این پژوهش شامل ۷ بعد اصلی است: برنامه‌ریزی اقتضایی، استفاده از خلاقیت و اقدامات بداهه، آموزش تطبیقی، کنترل اضطراری، مراقبت‌های اضطراری، بازیابی تعدیل و رشد متقابل.
۲	Buskila, Y., Chen-Levi, T., Kayne, A., & Schechter, C	۲۰۲۴	رهبری تاب‌آور در طول همه‌گیری کووید-۱۹ <sup>۲</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۶ مدیر مدرسه برای بررسی تاب‌آوری در دوران همه‌گیری کووید-۱۹.	سه روش اصلی به کارگیری تاب‌آوری توسط رهبران عبارت هستند از: الف) فعال، عمل‌گرا و خلاق بودن، ب) شناسایی معنا و تعیین اهداف، ج) هدایت جو عاطفی.
۳	Dunn, L., Lenze, E., Tampi, R., & Kales, H	۲۰۲۴	تبدیل شدن به یک رهبر معتبر (اصیل و معتمد) و تاب‌آور: یک کارگاه تعاملی برای تقویت توانایی‌ها برای رهبری <sup>۳</sup>	- روش پژوهش: کارگاه تعاملی - جزئیات: برگزاری کارگاه‌های عملی برای تقویت اعتبار و تاب‌آوری رهبران در بخش مراقبت‌های بهداشتی.	دو مفهوم اساسی که در این پژوهش مدنظر قرار گرفتند عبارت هستند از: اعتبار (اعتماد) و تاب‌آوری. رهبران معتبر (معتمد) با انعکاس ارزش‌های خود در ظاهر - از طریق رفتار و تصمیم‌گیری - رهبری می‌کنند و در عین اعتماد به نفس، آسیب‌پذیری خود را نیز نشان می‌دهند. در حالی که برخی ممکن است نشان‌دادن آسیب‌پذیری را با رهبر قوی بودن متناقض بدانند، اما ثابت شده است که اصالت (اعتماد و اعتبار) ویژگی بسیار مهمی در رهبران امروزی است. علاوه بر اصالت (اعتبار و اعتماد)، تاب‌آوری - توانایی بازگشت به هنگام رویارویی با ناملایمات - یکی دیگر از ویژگی‌های مهم مورد نیاز رهبران امروزی است. رهبران تاب‌آور در مواجهه با استرس قابل توجه، خونسردی خود را حفظ می‌کنند، بدون اینکه اطرافیان خود را تحریک کنند. آن‌ها همچنین می‌توانند عدم اطمینان را تحمل کنند و با ترکیبی بالغ از لطف و مسئولیت‌پذیری صریح با اشتباهات خود و دیگران برخورد کنند. رهبرانی که اصالت و تاب‌آوری را با هم ترکیب می‌کنند، تمایل دارند دیگران را به سمت خود بکشانند، تاب‌آوری را در تیم‌های خود تقویت کنند، به‌عنوان الگو عمل کنند و مربیگری ارائه دهند.

1. Resilient leadership in hospitality and tourism enterprises: Conceptualization and scale development
2. Resilient Leadership During COVID-19 Pandemic
3. Becoming an Authentic, Resilient Leader: An Interactive Workshop to Enhance Your Abilities to Lead

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۴	Sumartono, C. E	۲۰۲۴	پیمایش در طوفان: رهبری تاب‌آور برای مدیریت تجاری و دریایی <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کیفی (مطالعه موردی و تحلیل محتوا) - جزئیات: بررسی داستان‌های موفقیت رهبران در بحران‌ها (مانند بحران مالی ۲۰۰۸ و حادثه کشتی Ever Given).	پژوهش حاضر رهبری تاب‌آور را توانایی حفظ تمرکز و آرامش در میان هرج‌ومرج تعریف می‌کند که با تاب‌آوری ذهنی، سازگاری و تصمیم‌گیری شجاعانه مشخص می‌شود. ویژگی‌های کلیدی رهبران تاب‌آور مانند هوش هیجانی، تفکر راهبردی و توانایی الهام‌بخشیدن و ایجاد انگیزه در تیم‌ها را مشخص می‌کند. ابزارها و چارچوب‌های عملی را برای رهبران فراهم می‌کند تا مهارت‌های تصمیم‌گیری خود را در طول بحران‌ها تقویت کنند، تیم‌ها را به طور مؤثر تحت فشار مدیریت کنند و تاب‌آوری شخصی را پرورش دهند.
۵	Elaine Bastidas Tapia	۲۰۲۴	هوش مصنوعی مبتنی بر رهبری تاب‌آور در بخش سلامت <sup>۲</sup>	- روش پژوهش: تحلیلی-توصیفی - جزئیات: تحلیل نقش هوش مصنوعی در رهبری تاب‌آور بخش سلامت با استفاده از داده‌های ثانویه.	رهبری تاب‌آور در بخش سلامت شامل توانایی مدیریت مؤثر و ترکیب فناوری‌های هوش مصنوعی در زمان‌های عدم اطمینان و تغییر است و بر تقویت سازگاری، یادگیری و تحول متمرکز است. این به‌عنوان یک رویکرد راهبردی برای اطمینان از اینکه متخصصان و سیستم‌های سلامت می‌توانند از نوآوری‌های هوش مصنوعی جدید استقبال کنند و به نیازهای درحال تحول پاسخ دهند، دیده می‌شود. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری تاب‌آور بستری را فراهم می‌کند تا به‌واسطه بهره‌گیری از هوش مصنوعی، سطوح بالاتری از یادگیری و سازگاری با تحولات ایجاد گردد.
۶	Bansal, M., & Kapur, S	۲۰۲۳	عنوان مهارت‌های زندگی برای رهبری تاب‌آور در دوران همه‌گیری: دیدگاه‌های فعلی و باستانی هند <sup>۳</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: تحلیل موضوعی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ رهبر و تطبیق یافته‌ها با آموزه‌های باستانی هند.	پژوهش حاضر از حکمت باستانی هند، به ویژه از بهاگوااد گیتا، برای شناسایی اصول کلیدی که می‌توانند از رهبری تاب‌آور حمایت کنند، استفاده می‌کند. این اصول عبارتند از عمل به وظایف و نتایج به صورت فداکارانه و بدون دل‌بستگی، انجام وظایف و مسئولیت‌ها با صداقت، حفظ آرامش درونی در میان چالش‌ها و چشم‌پوشی از تمایلات و وابستگی‌های شخصی.
۷	Halevi and Schechter	۲۰۲۳	رهبران تاب‌آور: تعیین‌کننده‌های تاب‌آور هنگام ورود به جایگاه مدیریت <sup>۴</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: ۶۱ مصاحبه با ۲۱ مدیر مدرسه در طول سال اول مدیریت برای شناسایی عوامل تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده تاب‌آوری.	رهبری تاب‌آور حاصل شکل‌گیری رشد ناشی از رویدادهای بیوگرافی، موفقیت‌های کوتاه‌مدت، محیط حمایتی، قدرت گرفتن از ذی‌نفعان و پذیرش توسط کارکنان است. تجزیه و تحلیل‌ها، پنج دسته از عوامل تضعیف‌کننده تاب‌آوری را نشان داد. ۱. اضافه‌بار کاری که باعث ایجاد حس استرس می‌شود. ۲. مشکلات در برخورد با بازیگران کلیدی. ۳. فقدان دانش تخصصی و اداری. ۴. پذیرش یارد توسط کارکنان و ۵. مقابله با بحران کووید-۱۹. تجزیه و تحلیل‌ها، همچنین پنج دسته از عوامل تقویت‌کننده تاب‌آوری رهبران را نشان داد. ۱. رشد ناشی از رویدادهای بیوگرافی، ۲. موفقیت‌های کوتاه‌مدت، ۳. محیط حمایتی، ۴. قدرت گرفتن از ذی‌نفعان و ۵. پذیرش توسط کارکنان.

1. Navigating The Storm: Resilient Leadership for Business and Marine Management
2. Artificial Intelligence Based on Resilient Leadership in the Health Sector
3. Life skills for resilient leadership during pandemic times: the current and ancient Indian perspectives
4. Resilient Leaders: Resilient Determinants When Entering Principalship

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۸	Al Shamlan, A. E	۲۰۲۳	رهبری تاب‌آور: مطالعه‌ای که چشم‌انداز ۲۰۳۰ عربستان و بخش آموزش عالی را به هم پیوند می‌دهد <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کیفی (مطالعه موردی تفسیری) - جزئیات: مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ رهبر دانشگاهی در عربستان سعودی.	یافته‌های این مطالعه بر اهمیت رهبری تاب‌آور در توانمندسازی رهبران دانشگاه‌ها برای انطباق با تغییرات ناشی از چشم‌انداز ۲۰۳۰ و سازوکارهای مقابله‌ای برای مدیریت استرس ناشی از تغییرات در سیستم دانشگاهی تأکید می‌کند. همچنین، بر اهمیت شیوه‌های ذهنیت مثبت و راهبردهای سازگارانه مقابله با استرس برای رهبرانی که با تغییر و فشار مواجه هستند، تأکید می‌کند. علاوه بر این، پیوندهای اجتماعی پایدار، که یک محیط امن و حمایتی را ایجاد می‌کند که در آن اعضای تیم می‌توانند آزادانه افکار و ایده‌های خود را بیان کنند، در آموزش عالی بسیار مهم هستند. علاوه بر این، خود رهبری در دانشگاه‌های عربستان ضروری است زیرا رهبران را قادر می‌سازد تا احساسات، افکار و رفتارهای خود را مدیریت کنند، اهدافی را تعیین کنند، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشند و مشکلات را حل کنند.
۹	Bissessar	۲۰۲۳	کاوشی مردم‌نگارانه از تجربیات برنامه‌ریزی و اجرای توسعه حرفه‌ای معلمان در طول کووید-۱۹: پیامدهایی برای رهبری تاب‌آور <sup>۲</sup>	- روش پژوهش: کیفی (مردم‌نگاری) - جزئیات: ثبت تجربیات محقق در برنامه‌ریزی و اجرای توسعه حرفه‌ای معلمان طی همه‌گیری کووید-۱۹.	رهبری تاب‌آور حاصل تعامل همه‌جانبه سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعتی، بیرونی) تاب‌آوری در رهبران و پیروان است. این مطالعه به تحقیقات محدود موجود در مورد رهبری تاب‌آور دانشگاهیان زن می‌پردازد و از این جهت متمایز است که نشان می‌دهد چگونه یک رهبر دانشگاهی زن در طول همه‌گیری، انطباق یافت و با آن کنار آمد.
۱۰	Chance, N. L	۲۰۲۲	رهبری تاب‌آور: کاوشی پدیدارشناختی در مورد اینکه چگونه زنان سیاه‌پوست در رهبری آموزش عالی از مشکلات فرهنگی عبور می‌کنند <sup>۳</sup>	- روش پژوهش: کیفی (پدیدارشناسی) - جزئیات: بررسی تجربیات زنان سیاه‌پوست در رهبری آموزش عالی از طریق مصاحبه‌های عمیق.	نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که زنان سیاه‌پوست از ناملایمات به‌عنوان سوخت استفاده می‌کنند، بنابراین به آنها کمک می‌کند مهارت‌های لازم را جهت زمینه‌سازی رهبری ایجاد کنند. قدرت آنها در برابر ناملایمات ناشی از تاب‌آوری است که به‌عنوان عوامل انگیزشی مانند خانواده و روابط، مربیگری و حمایت مالی و همچنین حمایت از هویت و تنوع فرهنگی ظاهر شده است. یافته‌های کنونی از این ایده حمایت می‌کند که ناملایمات، زنان سیاه‌پوست را با تأکید بر رهبری آموزش عالی به رهبران تاب‌آور تبدیل می‌کند.

1. Resilient Leadership: A Study Connecting Saudi Vision 2030 and the Higher Education Sector
2. An Autoethnographic Exploration of my Experiences in Planning and Implementing Teacher Professional Development during COVID-19: Implications for Resilient Leadership. In Female Academics' Resilience during the COVID-19 Pandemic: Intercultural Perspectives
3. Resilient Leadership: A Phenomenological Exploration Into How Black Women in Higher Education Leadership Navigate Cultural Adversity

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۱۱	Olmo-Extremera, M., Townsend, A., & Domingo Segovia, J	۲۰۲۲	رهبری تاب‌آور در مدیران: مطالعات موردی مدارس چالش‌برانگیز در اسپانیا <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کیفی (مطالعه موردی) - جزئیات: تحلیل عملکرد مدیران سه مدرسه چالش‌برانگیز در اسپانیا.	این مطالعه ویژگی‌ها و درک دقیقی از رهبری تاب‌آور در زمینه مدیریت مدرسه ارائه می‌دهد. ویژگی‌های نظیر توانایی (الف) سازگاری (سازگاری با شرایط و چالش‌های در حال تغییر)، (ب) خوش‌بینی (حفظ دیدگاه مثبت و باور به ظرفیت بهبود)، (ج) همدلی (درک و ارتباط با نیازهای دانش‌آموزان، کارکنان و جامعه)، (د) همکاری (ایجاد روابط قوی و مشارکت برای رفع چالش‌ها)، (ه) قاطعیت (اتخاذ تصمیمات آگاهانه و به موقع در مواجهه با عدم اطمینان). همچنین، مهم‌ترین راهبردهای به‌کارگرفته‌شده عبارت هستند از (الف) ایجاد فرهنگ مثبت (پرورش حس اجتماع و تعلق در بین دانش‌آموزان و کارکنان)، (ب) توانمندسازی (ارائه توسعه حرفه‌ای و حمایت برای ارتقای شیوه‌های تدریس)، (ج) ایجاد روابط قوی با جامعه (مشارکت دادن والدین و اعضای جامعه در فعالیت‌های مدرسه)، (د) تقویت منابع (جستجوی بودجه و حمایت بیشتر از منابع خارجی)، (ه) تمرکز بر رفاه (پرداختن به نیازهای اجتماعی و عاطفی دانش‌آموزان)
۱۲	Van Wart, M., Rahman, S., & Mazumdar, T	۲۰۲۱	جنبه تاریک رهبران تاب‌آور: رهبری خون‌آشام <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: تحلیلی-توصیفی - جزئیات: بررسی ویژگی‌های رهبران سمی (خون‌آشام) و تأثیرات منفی آنها.	ویژگی‌های رهبران سمی (خون‌آشام) عبارتند از (الف) بی‌رحمی (فقدان همدلی و تمایل به استثمار و دستکاری دیگران برای منافع شخصی)، (ب) تکبر (احساس بزرگی از خود و بی‌اعتنایی به عقاید و احساسات دیگران)، (ج) دستکاری (استفاده از تاکتیک‌های فریبنده برای کنترل و تأثیرگذاری بر دیگران)، (د) عدم صداقت (بی‌توجهی به اصول اخلاقی و تمایل به درگیر شدن در رفتار غیراخلاقی). تأثیرات منفی این گونه از رهبری عبارتند از: (الف) آسیب روانی (افزایش استرس، اضطراب و فرسودگی شغلی در بین کارکنان)، (ب) فرسایش اعتماد (آسیب به فرهنگ و روابط سازمانی)، (ج) کاهش بهره‌وری و نوآوری (تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی)، (د) پیامدهای اخلاقی و قانونی (آسیب احتمالی حقوقی و اعتباری به سازمان).
۱۳	Țiclău, T., Hînțea, C., & Trofin, C	۲۰۲۱	رهبری تاب‌آور: بررسی کیفی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی و پاسخ انطباقی به ناملایمات <sup>۳</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: مصاحبه با ۱۰ رهبر زن از بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی.	نتایج نشان می‌دهد که پاسخ‌های دولتی (قانونی و حمایتی) و فشارهای مالی، چالش‌های اصلی سازمانی بوده‌اند. در حالی که به نظر می‌رسد بعد سازمانی بر ظرفیت انطباق و پاسخگویی به ناملایمات تأثیر دارد، به نظر نمی‌رسد جنسیت نقشی در واکنش ارائه‌شده به بحران بازی کند.

1. Resilient leadership in principals: case studies of challenged schools in Spain
2. The dark side of resilient leaders: Vampire leadership
3. Resilient leadership. Qualitative study on factors influencing organizational resilience and adaptive response to adversity

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۱۴	Lombardi, Pina e Cunha and Giustiniano	۲۰۲۱	تقویت (بهبود) تاب‌آوری: به‌کارگیری رهبری تاب‌آور در بحران کووید ۱۹	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: مصاحبه‌های عمیق با مدیران یک هتل ایتالیایی در دوران کووید-۱۹.	رهبری تاب‌آور فرایندی پویا و ضروری برای هدایت بحران‌هاست و تعادلی بین باغبانی و یادگیری است. باغبانی به پرورش محیط سازمانی شامل حفظ انعطاف‌پذیری، سازگاری و تدبیر برای کمک به رشد تاب‌آوری در تیم یا سازمان اشاره دارد. یادگیری، نیاز رهبران را به یادگیری مداوم، به‌ویژه در زمان‌های غیرقابل‌پیش‌بینی و درعین‌حال آماده شدن برای چالش‌های آینده، برجسته می‌کند. به‌منظور اعمال تاب‌آوری، رهبران نیاز دارند که از یک سو، درون سیستم باشند و از وقایع و اتفاقات متعدد یاد بگیرند و از سوی دیگر، بیرون از سیستم باشند و به راهبری و سازمان‌دهی کلان بپردازند؛ بنابراین، به‌منظور به‌کارگیری رهبری تاب‌آور در بحران‌های محیطی نیاز است رهبران دید و راهبری کل‌نگر و جزءنگر را در کنار هم به صورت هم‌زمان به‌کارگیری کنند. ترکیب بین تاب‌آوری و رهبری از عوارض جانبی غیرمنتظره مصون نیست. یکی از این عوارض جانبی می‌تواند ایجاد فرهنگ سازمانی باشد که به افرادی که از نظر تاب‌آوری ضعیف هستند به‌عنوان معیوب بنگرد. سپس این می‌تواند رفتارهای کمک‌جویانه کارمندان و فرآیند یادگیری پویا را که زیربنای رهبری تاب‌آور است، مهار و سرکوب کند. یکی دیگر از عوارض، ممکن است افراد را وادار به تحمل بیش‌ازحد در برابر ناملایمات کند، مانند پذیرش شرایط کاری خطرناک یا کارفرمایان سمی. علاوه‌براین، افرادی که تلاش می‌کنند بیش‌ازحد تاب‌آور شوند، ممکن است از «سندرم امید کاذب» رنج ببرند: پدیده‌ای که براساس آن، حتی در مواردی که شواهد روشنی وجود دارد مبنی بر مشخص‌نشدن اهداف خاص، اعتماد بیش‌ازحد و خوش‌بینی بیش‌ازحد وجود دارد که این مسئله می‌تواند افراد را به هدردادن انرژی و تلاش برای کارهای بی‌معنی سوق دهد.
۱۵	Eliot	۲۰۲۰	رهبری تاب‌آور: تأثیر یک رهبر خدمت‌گزار (خادم) بر تاب‌آوری پیروان <sup>۲</sup>	- روش پژوهش: کمی - جزئیات: پیمایش برای بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر تاب‌آوری پیروان.	پژوهش حاضر رهبری تاب‌آور را ایجاد یک محیط حمایت‌کننده و توانمندساز در نظر می‌گیرد که در آن رهبران رفاه پیروان خود را در اولویت قرار می‌دهند. رهبران خدمت‌گزار با ارائه حمایت عاطفی، تسهیل رشد شخصی و حرفه‌ای و پرورش حس هویت جمعی و اعتماد، نقش مهمی ایفا می‌کنند. این سبک رهبری، تاب‌آوری روانی پیروان را افزایش می‌دهد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با چالش‌ها و ناملایمات بهتر کنار بیایند. پژوهش حاضر، توانایی رهبری خدمت‌گزار را بر تأثیر مثبت و رشد ظرفیت تاب‌آوری پیروان، بررسی می‌کند. همچنین، پیشنهاد می‌کند که متخصصان توسعه منابع انسانی می‌توانند قابلیت‌های تاب‌آوری یک سازمان را از طریق توسعه رهبران خدمت‌گزار که همچنین رفتارهای تاب‌آورانه از خود نشان می‌دهند، افزایش دهند.

1. Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times
2. Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۱۶	Giustiniano, Cunha, Simpson, Rego, Clegg	۲۰۲۰	رهبری تاب‌آور به‌عنوان یک پارادوکس: یادداشت‌هایی پیرامون کووید ۱۱۹	- روش پژوهش: نظری-تحلیلی - جزئیات: بررسی پارادوکس‌های رهبری تاب‌آور در بحران‌ها.	این پژوهش رهبری تاب‌آور را به‌عنوان توانایی هدایت و تعادل نیروهای متضاد مانند انعطاف‌پذیری و ثبات تعریف می‌کند. رهبران باید سازگار شوند، بیاموزند و راهنمایی کنند و درعین‌حال پذیرای بازخورد باشند، همه این‌ها درحالی‌که عدم اطمینان را مدیریت می‌کنند و اقدامات کوتاه‌مدت را با برنامه‌ریزی بلندمدت متعادل می‌کنند. سنجیدن تعادل بین گفتن چیزی اطمینان‌بخش و پاسخ‌دادن به چیزی تهدیدکننده در این فرآیند دشوار است. در حالی‌که رهبری کردن به معنای هدایت است، تاب‌آوری به معنای پاسخ‌دادن یا هدایت‌شدن بر اساس شرایط از طریق فرآیند سازگاری و رشد در یک محیط پرخطر است. رهبری تاب‌آور اجرای دو مؤلفه است: تاب‌آوری و رهبری. مؤثرترین رهبران (و تاب‌آورترین) هیچ‌یک از این دو شناخته نمی‌شوند، بلکه ترکیبی از آرمان‌گرایان و عمل‌گرایان هستند که از یک طرف، یک استراتژی بسیار بلندپروازانه را به طور کامل در چارچوبی ثابت در بلندمدت دنبال می‌کنند و از طرف دیگر، کاوش محتاطانه بسیاری از گزینه‌ها، توجه به جزئیات، حتی پذیرش ضرر در کوتاه‌مدت. رهبری تاب‌آور به تاب‌آوری خود رهبران اشاره نمی‌کند. در عوض، مستقیماً به این موضوع اشاره می‌کند که چگونه آن رهبرانی که تصور می‌شود قبلاً بر تاب‌آوری شخصی و حرفه‌ای خود تسلط دارند، می‌توانند تاب‌آوری کارکنان و خانواده‌هایشان، جامع و سازمان‌هایشان را تلقین و تقویت کنند. رهبران باید سه وظیفه اصلی را در طول یک بحران انجام دهند: برقراری ارتباط، نشان‌دادن نگرانی و به اشتراک گذاشتن یک چشم‌انداز.
۱۷	Kauffman, C	۲۰۲۰	بدون مهربانی و حس همدلی، رهبران تاب‌آور کوتاهی می‌کنند ۲	- روش پژوهش: کیفی (مروری) - جزئیات: تحلیل راهکارهای رهبران تاب‌آور برای تقویت همدلی و مهربانی.	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که راهکارهایی برای حل این مسئله از سمت رهبران تاب‌آور وجود دارد که عبارت هستند از: الف) شکل‌دهی تیم‌های قوی‌تر مبتنی بر ایجاد اعتماد، همدلی و احساس تعلق که منجر به افزایش همکاری و مشارکت در بین اعضای تیم می‌شود، ب) درک استرس‌ها و نیازهای عاطفی افراد توسط رهبران در مواقع حساس، ج) ایجاد یک محیط و بستر دلسوزانه که ارتباطات باز، ریسک‌پذیری، فرهنگ یادگیری و خلاقیت را تشویق می‌کند، د) افزایش تصمیم‌گیری‌های اخلاقی توسط رهبران یا در نظر گرفتن تأثیرات مختلف تصمیمات بر افراد. این پژوهش تأکید می‌کند که شفقت و مهربانی رهبران به‌معنای ضعف نیست، بلکه نقطه قوتی است که رهبران را برای ایجاد سازمان‌های موفق و دستیابی به موفقیت پایدار توانمند می‌سازد.

1. Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19

2. Without compassion, resilient leaders will fall short

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۱۸	Ray S. Leki	۲۰۱۹	رشد رهبری تاب‌آوری جهانی: کار با دیپلمات‌ها <sup>۱</sup>	روش پژوهش: کیفی - جزئیات: مصاحبه با دیپلمات‌ها برای شناسایی ویژگی‌های رهبری تاب‌آور.	<p>رهبری تاب‌آوری عبارت است از توانمندسازی، شایسته‌پروری و تاب‌آوری کارکنان تا به‌عنوان مسئولان بالغ و اصلی، وارد میدان عملیات شوند.</p> <p>رهبران تاب‌آور نه تنها بر سبک زندگی متناسب با رویکردهای حرفه‌ای تسلط دارند بلکه، تاب‌آوری خود را ایجاد و حفظ می‌کنند و کیفیت و ظرفیت سازمان را از طریق رهبری تاب‌آور تقویت می‌کنند. ایشان:</p> <p>۱. به‌طور گسترده و مکرر یک چشم‌انداز قانع‌کننده از اینکه مأموریت به کدام سمت می‌رود، بیان می‌کنند. این به اعضای جامعه احساس معنا می‌دهد. فقدان یک چشم‌انداز قانع‌کننده در زمان‌های سخت یا حتی نسبتاً آسان می‌تواند تاب‌آوری جامعه را کاهش دهد؛</p> <p>۲. بحران‌ها را با هوش هیجانی مدیریت می‌کنند. هوش هیجانی شامل همدلی دقیق و آگاهی از تأثیر شخصیت رهبر بر دیگران است. رفتار رهبری هوشمندانه احساسی به این صورت است که ترس، اضطراب و استرسی را که بحران‌ها برمی‌انگیزند، درک می‌کند، مایل است به صحبت‌های کارکنان درباره ادراکات خود گوش دهد و می‌تواند به نفع سلامت روانی جامعه مداخله کند. این کار «فروزدگی» را به حداقل می‌رساند و جامعه مؤثر را تسهیل می‌کند؛</p> <p>۳. تلاش برای ارتباط دوطرفه مؤثرتر و مهم‌تر از آن، ارائه حلقه‌های بازخورد و فرصت‌هایی برای گوش‌دادن به ایده‌ها و نگرانی‌های بخش‌گسترده‌ای از جامعه. این حس، معنا و هدف لازم برای تاب‌آوری را تقویت می‌کند؛</p> <p>۴. اعتماد و وفاداری را ایجاد می‌کنند. رهبر تاب‌آور به رفاه تیم خود اهمیت می‌دهد و مایل است پیشرفت شغلی خود را برای آنها به خطر بیندازد؛</p> <p>۵. فرصت‌هایی را برای ایجاد شبکه‌هایی اجتماعی از تیم‌های خود فراهم می‌کند. این امر انجام کارهای داخلی، بین‌سازمانی، دوجانبه و چندجانبه را تسهیل می‌کند و حس عاملیت و اثربخشی شخصی را در کارمند ایجاد می‌کند. توانمندسازی کارکنان برای غلبه بر حس درماندگی و بیگانگی، توسعه روابط بین‌فردی حمایتی و درک معنادار بودن در کار و زندگی، تاب‌آوری ایجاد می‌کند؛</p> <p>۶. در دسترس هستند، از نیازهای دیگران آگاه هستند و علاوه بر اینکه به‌عنوان همکار آنها حاضر هستند، قادر به تعامل با همه اعضای جامعه به‌صورت یک‌به‌یک به‌عنوان متنوع هستند. این موجب بالا بردن روحیه جامعه و هر فرد می‌شود؛</p> <p>۷. به‌طور عمومی، آشکار و صادقانه از خود و نیازهای شخصی خود مراقبت می‌کنند. این شامل نیازهای فیزیولوژیک، ساعات کار، داشتن عادات سالم، معاشرت، ورزش، استراحت و تعطیلات است؛</p> <p>۸. تصدیق، قدردانی و درک کامل از فرهنگ سازمانی اجزای بین‌سازمانی برای ایجاد تیم‌های مؤثر. آگاهی از سایر فرهنگ‌های سازمانی و همچنین شناخت فرهنگ‌های محلی (بومی)، اعتماد، ارتباطات، شمولیت و ... این احساس را ایجاد می‌کند که رهبران تاب‌آور واقعیت‌هایی را که دیگران با آن روبرو هستند، درک می‌کنند؛</p> <p>۹. سؤالات درست را از خود و مأموریت‌هایی که رهبری می‌کنند، می‌پرسند. این یک چشم‌انداز گسترده‌تر، استواری و اعتمادبه‌نفس را نشان می‌دهد که به نوبه خود باعث ایجاد حس آرامش و اطمینان در سراسر مأموریت می‌شود؛</p> <p>۱۰. به‌صورت مستمر، خود را برای ایجاد نیروی کار مؤثرتر، تواناتر و تاب‌آورتر مسئول می‌دانند. این سؤال را می‌پرسند: آیا جامعه‌ای مؤثرتر، توانمندتر و تاب‌آورتر از جامعه‌ای که تحویل گرفته‌ام، ارائه خواهم کرد؟</p>

1. Growing global resilience leadership: working with diplomats

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۱۹	Reed, D	۲۰۱۸	رهبران آموزشی تاب‌آور در زمان‌های آشفته: استفاده از نمایه تاب‌آوری رهبر برای ارزیابی تاب‌آوری در رابطه با جنسیت و سن <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کمی - جزئیات: استفاده از پرسشنامه "نمایه تاب‌آوری رهبر" برای بررسی رابطه سن و جنسیت با تاب‌آوری.	نتایج نشان می‌دهد که تاب‌آوری با افزایش سن به طور قابل اعتمادی افزایش می‌یابد. شرکت‌کنندگان در گروه سنی بالای ۶۰ سال، در مقایسه با سایر گروه‌های سنی، نمرات تاب‌آوری به طور قابل توجهی بالاتر داشتند. در گروه سنی ۲۰ تا ۲۹ سال، مردان تاب‌آوری بالاتری نسبت به زنان داشتند. در سایر رده‌های سنی، تفاوت جنسیتی قابل تأثیر قابل توجهی در تاب‌آوری نداشت.
۲۰	Breen, J. M	۲۰۱۷	تاب‌آوری رهبری در دنیای VUCA <sup>۲</sup>	- روش پژوهش: کیفی (مروری) - جزئیات: مرور ادبیات برای شناسایی ابعاد تاب‌آوری رهبری.	چند بعد اصلی و اساسی تاب‌آوری شخص رهبر عبارت هستند از: الف) تاب‌آوری روانشناختی (توانایی حفظ ثبات عاطفی، خوش‌بینی و نگرش مثبت در مواجهه با ناملایمات)، ب) تاب‌آوری اجتماعی (ظرفیت ایجاد روابط قوی، تقویت همکاری و حمایت از دیگران)، ج) تاب‌آوری شناختی (توانایی تفکر انتقادی، انطباق با تغییرات و تصمیم‌گیری صحیح در موقعیت‌های نامطمئن)، د) تاب‌آوری رفتاری (ظرفیت نشان‌دادن انعطاف‌پذیری، چابکی و رویکردی فعالانه به چالش‌ها).
۲۱	Joan Marques, Satinder Dhiman	۲۰۱۷	رهبری امروز: تمرین‌هایی برای عملکرد شخصی و حرفه‌ای <sup>۳</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: مصاحبه با رهبران برای بررسی راهکارهای تقویت تاب‌آوری.	رهبری تاب‌آور عبارت است از تقویت سازگاری، پشتکار، قدرت عاطفی در راستای مدیریت چالش‌ها. رهبران تاب‌آور تحت فشار آرام می‌مانند، بر حل مشکل تمرکز می‌کنند و علی‌رغم شکست‌ها، دیدگاه مثبت خود را حفظ می‌کنند. پژوهش حاضر به این موضوع می‌پردازد که چگونه رهبران تاب‌آور با تقویت سازگاری، پشتکار و قدرت عاطفی چالش‌ها را مدیریت می‌کنند. رهبران تشویق می‌شوند که تحت فشار آرام بمانند، بر حل مشکل تمرکز کنند و علی‌رغم شکست‌ها، دیدگاه مثبت خود را حفظ کنند. همچنین، نقش توسعه فردی در ایجاد تاب‌آوری برجسته می‌شود، جایی که خودآگاهی، هوش هیجانی و یادگیری مستمر نقش مهمی ایفا می‌کنند. این پژوهش تأکید می‌کند که رهبران تاب‌آور نه تنها از سختی‌ها بهبود می‌یابند، بلکه از چنین تجربیاتی به‌عنوان فرصت‌های یادگیری برای رشد شخصی و حرفه‌ای استفاده می‌کنند. ایجاد روابط حمایتی و ایجاد یک محیط کار مشترک نیز به‌عنوان راهبردهای حیاتی برای تاب‌آوری ارائه می‌شود. همچنین، به‌عنوان راهنمای رهبرانی است که هدفشان پیشرفت در محیط‌های با تغییرات سریع و پر استرس است و ابزارهایی را برای افزایش تاب‌آوری و الهام‌بخشی در اختیار آنها قرار می‌دهد.

1. Resilient educational leaders in turbulent times: Applying the Leader Resilience Profile® To assess resiliency in relationship to gender and age
2. Leadership resilience in a VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) world
3. Leadership today: Practices for personal and professional performance

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۲۲	Förster and Duchek	۲۰۱۷	چه چیزی رهبران را تاب‌آور می‌کند؟ <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: مصاحبه با ۲۷ رهبر آلمانی برای شناسایی عوامل تاب‌آوری.	رهبری تاب‌آور حاصل رابطه و تعامل چندجانبه (الف) ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی، (ب) عوامل موقعیتی (محیط خصوصی و کاری) و (ج) عوامل رفتاری (رفتار فردی و بین‌فردی) است.
۲۳	Nguyen, Kuntz, Näswall and Malinen	۲۰۱۶	تاب‌آوری کارکنان و سبک‌های رهبری: نقش تعدیل‌کننده شخصیت فعال و خوش‌بینی <sup>۲</sup>	- روش پژوهش: کمی - جزئیات: پرسشنامه آنلاین از ۲۶۹ کارگر برای بررسی رابطه سبک‌های رهبری و تاب‌آوری.	این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری تاب‌آور حاصل روابط میان سبک رهبری توانمند، شخصیت فعال و خوش‌بینی است که منجر به رفتارهای تاب‌آور در کارکنان می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری توانمند، شخصیت فعال و خوش‌بینی به طور معناداری با رفتارهای تاب‌آور مرتبط هستند. علاوه بر این، خوش‌بینی با رهبری در جهت تاب‌آوری کارکنان رابطه دارد. یافته‌ها بر اهمیت اندازه‌گیری تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان یک قابلیت رفتاری و زمینه‌ای و در نظر گرفتن تأثیر متقابل توانمندسازهای سازمانی و متغیرهای مستعد تأکید می‌کنند.
۲۴	Valero, Jung and Andrew	۲۰۱۵	آیا رهبری تحول‌آفرین، سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی تاب‌آور می‌سازد؟ <sup>۳</sup>	- روش پژوهش: کمی - جزئیات: تحلیل رگرسیون داده‌های ۱۱۲ پاسخ‌دهنده برای بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی.	این پژوهش رهبری تاب‌آور را از دریچه رهبری تحول‌آفرین تعریف می‌کند. نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین که مشخصه آنها نوآوری، الهام‌بخشی و حساسیت به نیازهای پیروان است، در ایجاد تاب‌آوری سازمانی مؤثر هستند.
۲۵	Baah	۲۰۱۵	رهبری تاب‌آور: ترکیبی از رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله‌ای <sup>۴</sup>	- روش پژوهش: کیفی (مروری) - جزئیات: مرور ادبیات برای مقایسه رهبری تاب‌آور با رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای.	رهبری تاب‌آور رویکردی است که به‌شدت از هر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و تعاملی نشئت می‌گیرد و بر هدایت سازمان‌ها از طریق چشم‌انداز الهام‌بخش و انطباق‌پذیری (رهبری تحول‌آفرین)، همراه با رویکرد ساختارمند و هدف‌گرا (رهبری تعاملی) تمرکز می‌کند. مبتنی بر این نکته که: تصویر یک سازمان همان چیزی است که رهبران برای آن ترسیم کرده‌اند، سازمان تاب‌آور این‌گونه تعریف می‌شود: قادر به حفظ مزیت رقابتی در طول زمان از طریق توانایی خود برای انجام دو کار به‌طور هم‌زمان؛ ارائه عملکرد عالی در تناسب با اهداف فعلی و نوآوری و سازگاری با تغییرات سریع و متلاطم در بازارها و فناوری‌ها. این تعریف در پاسخ به چگونگی رشد سازمان‌هایی ارائه شده که نسبت به محیط کسب‌وکار نامطمئن، پیچیده و مبهم فعلی حساس نیستند. به گفته راب (۲۰۰۰)، برای توسعه چنین سازمان‌هایی، دو زیرسیستم باید با هم وجود داشته باشند: سیستم عملکرد و سیستم سازگاری؛ تا اطمینان حاصل شود که کل سیستم سازمانی قادر به تنظیم سریع و عادی شدن در پاسخ به شرایط محیطی در حال تغییر است. این دو زیرسیستم دو عبارت شناخته‌شده در (ادامه در صفحه بعد)

1. What makes leaders resilient? An exploratory interview study
2. Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism
3. Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations?
4. Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۲۵	Baah	۲۰۱۵	رهبری تاب‌آور: ترکیبی از رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله‌ای	- روش پژوهش: کیفی (مروری) - جزئیات: مرور ادبیات برای مقایسه رهبری تاب‌آور با رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای.	ادبیات مدیریت را به تصویر می‌کشند: جهت‌گیری عملکرد یا وظیفه و جهت‌گیری تغییر. با توجه به تعریف فوق، می‌توان پیشنهاد کرد که رهبری تاب‌آور گونه‌ای از رهبری است که قادر است مزیت رقابتی یک سازمان یا یک گروه را در طول زمان از طریق توانایی خود در انجام دو وظیفه به‌طور هم‌زمان حفظ کند: ارائه عملکرد عالی در برابر اهداف فعلی و نوآوری و سازگاری با تغییرات سریع و متلاطم در بازارها و فناوری‌ها. به عبارت دیگر، رهبری تاب‌آور را می‌توان این‌گونه تعریف کرد که هم عملکردمحور و هم تغییرمحور است و در نتیجه به تحقق اهداف سازمانی توجه می‌کند و همچنین بر آغاز و مدیریت تغییر در سازمان برای پاسخگویی به خواسته‌های محیط کسب‌وکار داخلی و خارجی تمرکز دارد. پاتل در یک مطالعه تجربی با سه نوع موقعیت ظاهر شد که در آن، رهبران باید تاب‌آوری نشان دهند یا ممکن است یک رهبر را تاب‌آور نشان دهند. نوع ۱: تاب‌آوری در واکنش به موقعیت‌های استرس‌زا. نوع ۲: تاب‌آوری در ایجاد موقعیت‌های استرس‌زا؛ و نوع ۳: تاب‌آوری در موقعیت‌های استرس‌زای مزمن. اولین نوع، چالشی یک‌باره است که فقط به صورت لحظه‌ای رخ می‌دهد و با گذشت زمان از بین می‌رود. نوع دوم به تاب‌آوری رهبری از دو منظر نگاه می‌کند: اول، برای مثال بی‌کار کردن یک کارمند و ثانیاً برخورد با عواقب یا پیامدهای چنین تصمیمی. نوع سوم به «توانایی رهبر برای مقابله با چالش‌های مدیریت استرس‌زای مستمر» اشاره دارد. با توجه به موارد پیش گفته، بسیاری از نویسندگان به این موضوع پرداخته‌اند که چگونه می‌توان تاب‌آوری را در رهبران ایجاد کرد تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها قادر به مقابله، مقاومت، زنده‌ماندن و به‌دست آوردن حالت عادی در مواجهه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز هستند. برخی از ویژگی‌هایی که توسط نویسندگانی که رهبری تاب‌آور را به تصویر می‌کشند، عبارت‌اند از: هوش هیجانی، تفکر راهبردی، توانایی (میل به) یادگیری از تجربیات گذشته، انعطاف‌پذیری در استفاده از رویکردهای مختلف رهبری، توانایی توسعه دیگران، هدف‌گرا و تغییر‌گرا.
۲۶	Allison, E	۲۰۱۲	رهبری تاب‌آور <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: مطالعه موردی رهبران آموزشی برای شناسایی ویژگی‌های تاب‌آوری.	ویژگی‌های کلیدی رهبران تاب‌آور از منظر این پژوهش عبارتند از: خودآگاهی (درک نقاط قوت، ضعف و محرک‌های احساسی خود)، خوش‌بینی (حفظ دیدگاه مثبت با وجود مشکلات و چالش‌ها)، انعطاف‌پذیری و سازگاری (توانایی سازگاری با شرایط در حال تغییر و پذیرش رویکردهای جدید)، روابط قوی (ایجاد و پرورش روابط حمایتی با همکاران، مربیان و جامعه)، تمرکز بر راه‌حل‌ها، یادگیری مستمر (درگیر شدن در توسعه حرفه‌ای مداوم برای افزایش مهارت‌ها و دانش). همچنین، راهبردهای توسعه تاب‌آوری رهبری از منظر این پژوهش عبارت هستند از: مراقبت از خود (اولویت‌دادن به فعالیت‌های خودمراقبتی مانند ورزش، تمرکز حواس و گذراندن زمان در طبیعت)، شکل‌دهی فضای حمایتی (ایجاد یک شبکه پشتیبانی قوی از همکاران، مربیان و دوستان)، تمرکز بر نقاط قوت (شناسایی و استفاده از نقاط قوت برای غلبه بر چالش‌ها)، درس گرفتن از شکست‌ها و تجلیل از موفقیت‌ها.

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۲۷	Christman, D. E., & McClellan, R. L	۲۰۱۲	کشف فضای میانی: تمایزات جنسیت در رهبری تاب‌آور <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: بررسی تأثیر جنسیت بر رهبری تاب‌آور در آموزش عالی.	نتایج این پژوهش نشان داد که تاب‌آوری اغلب از درجه ایدئال‌های سنتی مردانه، با تأکید بر ویژگی‌هایی مانند قاطعیت و تسلط دیده می‌شود. این ایدئال‌ها می‌توانند برای رهبران زن چالش‌هایی ایجاد کنند. در راستای مقابله و رفع چالش‌های احتمالی، پیشنهادی مطرح می‌شود از جمله: به چالش کشیدن هنجارهای جنسیتی سنتی، ایجاد شبکه‌های حمایتی متشکل از مربیان، همکاران و سایر رهبران زن، تلاش برای ایجاد محیطی فراگیرتر و عادلانه برای همه رهبران، صرف نظر از جنسیت.
۲۸	Allison and Reeves	۲۰۱۱	راهنمای رشته مربیگری: چگونه رهبران مؤثر تغییرات معنادار را حفظ می‌کنند؟ <sup>۲</sup>	- روش پژوهش: کیفی - جزئیات: توسعه مدل مربیگری برای تقویت تاب‌آوری رهبران.	پژوهش حاضر، رهبری تاب‌آور را به عنوان ظرفیت رهبران برای حفظ انرژی، تمرکز و مثبت‌بودن حتی در مواجهه با مشکلات توصیف کرده است. مدلی که آن‌ها ارائه می‌کنند بر رویه‌هایی تأکید دارد که رهبران می‌توانند برای حفظ تاب‌آوری، مدنظر قرار دهند. این‌ها شامل ایجاد عادات شخصی، ایجاد شبکه‌های پشتیبانی و درگیر شدن در فعالیت‌های معنادار و هدفمند است که به آنها کمک می‌کند به جای بهبودی ساده از شکست‌ها، به جلو حرکت کنند. این چارچوب بر کمک به رهبران برای پرورش راهبردهای پایدار برای چالش‌های پایدار و در عین حال، حفظ تعهد به تغییرات مثبت سازمانی و تأثیر بلندمدت تمرکز دارد.
۲۹	Heifetz	۲۰۰۹	تمرین رهبری تطبیقی: ابزارها و تاکتیک‌هایی برای تغییر سازمان و جهان <sup>۳</sup>	- روش پژوهش: کیفی (نظری) - جزئیات: ارائه چارچوبی برای رهبری تطبیقی و تاب‌آور.	رهبری تاب‌آور توانایی ایجاد تغییرات تطبیقی دشوار، همسو کردن تصمیمات کوتاه‌مدت سازمان با مأموریت و اهداف بلندمدت آن است. این تعریف بر مهارت‌های مدیریت بحران فوری رهبر و ظرفیت آنها برای زیر نظر گرفتن پایداری بلندمدت و اهداف سازمانی اهمیت یکسانی می‌دهد و تضمین می‌کند که تاب‌آوری نه تنها به بقای کوتاه‌مدت بلکه در بلندمدت نیز مربوط می‌شود.
۳۰	Luthans, Youssef and Avolio	۲۰۰۷	سرمایه روان‌شناختی: توسعه مزیت رقابتی انسان <sup>۴</sup>	- روش پژوهش: کیفی (نظری) - جزئیات: بررسی نقش سرمایه روان‌شناختی در رهبری تاب‌آور.	رهبری تاب‌آور ظرفیت تقویت امید، کارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی در تیم‌ها، توانمندسازی افراد برای غلبه بر ناملایمات و عملکرد بالاترین ظرفیت است. این تعریف مبتنی بر این ایده است که رهبری تاب‌آور فقط به تاب‌آوری فردی رهبر بستگی ندارد، بلکه در مورد ایجاد یک فرهنگ سازمانی تاب‌آور است که در آن اعضای تیم برای رویارویی با چالش‌ها به‌طور جمعی مجهز هستند.

1. Discovering middle space: Distinctions of sex and gender in resilient leadership
2. Renewal coaching field guide: How effective leaders sustain meaningful change
3. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World
4. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge

ادامه جدول ۱. مطالعات و پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی پژوهش	نتایج و یافته‌ها
۳۱	Hoffman, J. N	۲۰۰۴	ایجاد و پرورش رهبران تاب‌آور <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کیفی (نظری) - جزئیات: ارائه راهبردهای توسعه تاب‌آوری در رهبران.	راهبردهای کلیدی توسعه تاب‌آوری در رهبران عبارت هستند از: ایجاد خودآگاهی (درک نقاط قوت، ضعف، ارزش‌ها و محرک‌های استرس)، پرورش خوش‌بینی (حفظ دیدگاه مثبت و باور به توانایی خود برای غلبه بر چالش‌ها)، ایجاد روابط قوی (ایجاد و پرورش روابط حمایتی با مربیان، همکاران و سایر افراد)، پذیرش یادگیری مستمر (درگیر شدن در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مداوم، مانند مطالعه، شرکت در کارگاه‌ها و جستجوی تجربیات جدید)، تمرین خودمراقبتی (ورزش، تکنیک‌های تمدد اعصاب و گذراندن زمان در طبیعت)
۳۲	Fletcher and Kauffer	۲۰۰۳	رهبری مشترک: پارادوکس و امکان‌پذیری <sup>۱</sup>	- روش پژوهش: کیفی (نظری) - جزئیات: بررسی رهبری مشترک به‌عنوان مدلی برای تاب‌آوری سازمانی.	رهبری تاب‌آور را می‌توان به‌عنوان یک مدل رهبری جمعی درک کرد که در آن تاب‌آوری در سطوح مختلف سازمان توزیع می‌شود. همچنین، به‌عنوان فرایند ایجاد یک سیستم تاب‌آور با تقویت رهبری جمعی، تصمیم‌گیری توزیعی و حل مشکلات جمعی تعریف می‌شود. در این چارچوب، رهبری تاب‌آور تنها بر شخص رهبر متمرکز نیست، بلکه بر ظرفیت جمعی سازمان برای بازیابی و یادگیری از شکست‌ها متمرکز است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، از لحاظ ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل داده‌ها جزء پژوهش‌های کیفی و براساس جمع‌آوری داده‌ها اسنادی است. از منظر روش انجام پژوهش تحلیلی-توصیفی است و داده‌های پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. روش پژوهش فراترکیب یکی از روش‌های فرامطالعه است. فرامطالعه شامل چهار روش اصلی است: ۱. فراتحلیل (تحلیل کمی محتوای مطالعه اولیه)، ۲. فراروش (تحلیل روش‌شناسی مطالعات اولیه)، ۳. فرانظریه (تحلیل نظریه‌های مطالعات اولیه)، ۴. فراترکیب (تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه). در میان مطالعات کیفی، روش فراترکیب کیفی رویکردی منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌هاست. فراترکیب مهم‌ترین و متداول‌ترین روش‌شناسی برای ترکیب نتایج پژوهش‌های کیفی و مطالعات موردی است (اروین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). هدف فراترکیب توسعه نظریه، خلاصه‌سازی و تعمیم در سطح بالاتر برای دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به منظور کاربرد عملی آنهاست. نقطه قوت روش فراترکیب در توانایی آن نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک

1. Building resilient leaders
2. Shared leadership: Paradox and possibility
3. Erwin

چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. این روش یک روش کیفی، مهندسی و شکل‌دهی مجدد بوده و بر یکپارچه‌سازی نتایج کیفی، یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات موجود متمرکز است. از این رو برای فهم عمیق موضوع پژوهش و ترکیب تفسیری از یافته‌ها بسیار کارآمد است. از میان الگوهای پیاده‌سازی روش فراترکیب، در این پژوهش الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو به کار گرفته شده است که در پژوهش‌های فراترکیب بیشترین استفاده را دارد که شامل: ۱. تنظیم سؤال‌های پژوهش، ۲. بررسی نظام‌مند اصول پژوهشی، ۳. جستجو و انتخاب مقالات، ۴. استخراج اطلاعات مقالات، ۵. تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی، ۶. کنترل کیفیت کدهای استخراجی و ۷. ارائه یافته‌هاست (اروین و همکاران، ۲۰۱۱). درخصوص نمونه و جامعه آماری در پژوهش حاضر، برای گردآوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل کلیه پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه رهبری تاب‌آور بوده است. این نحوه گردآوری داده‌ها به تحلیل اسنادی نیز معروف است. در فراترکیب متن پژوهش‌های گذشته به‌عنوان داده‌ها محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است.

## یافته‌های پژوهش

در ادامه، نتایج و یافته‌های پژوهش طبق الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو ارائه می‌گردد.

### تنظیم سؤال‌های پژوهش

درخصوص سؤال‌های پژوهش، تنظیم پرسش‌های پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند از چارچوب پژوهش خارج نشده و ضمن داشتن دید جامع، به موضوعات جانبی نپردازد. به همین منظور، در جدول (۲) به سؤالات مذکور اشاره می‌شود.

جدول ۲. پرسش‌های پژوهش

ردیف	پارامتر	پرسش‌های پژوهش
۱	What چیستی	شناسایی مؤلفه‌ها، عناصر و ابعاد رهبری تاب‌آور
۲	Who مورد مطالعه	مطالعات و پژوهش‌هایی که به رهبری تاب‌آور و ابعاد و وجوه مختلف این مفهوم پرداخته است.
۳	How چگونگی روش	بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت‌برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده، تحلیل اسنادی
۴	When محدودیت زمانی	کلیه مطالعات منتشر شده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴

### بررسی نظام‌مند اصول پژوهشی

در این مرحله، پژوهشگر به‌طور نظام‌مند به جستجوی مقاله‌های منتشرشده در مجله‌های مختلف می‌پردازد. بررسی کلیدواژه‌ها (مندرج در جدول ۳) از طریق جستجوی عنوان، متن، چکیده، کلمات کلیدی و متن پژوهش‌ها به صورت جداگانه در همه پایگاه‌ها صورت گرفت. جدول راهبرد جستجوی مقالات نیز در جدول (۴) قابل مشاهده است. در این پژوهش معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق جدول (۵) تعیین شده است.

#### جدول ۳. کلیدواژه‌های مدنظر جهت شناسایی مطالعات و پژوهش‌های مرتبط به موضوع رهبری تاب‌آور

کلیدواژه‌ها	ردیف
رهبری تاب‌آور	۱
Resilient leadership	۱
رهبر تاب‌آور	۲
Resilient leader	۲
رهبری و تاب‌آوری	۳
Resilience and leadership	۳
تاب‌آوری رهبری	۴
Leadership resilience	۴

#### جدول ۴. راهبرد جستجوی مقالات در پایگاه‌های علمی

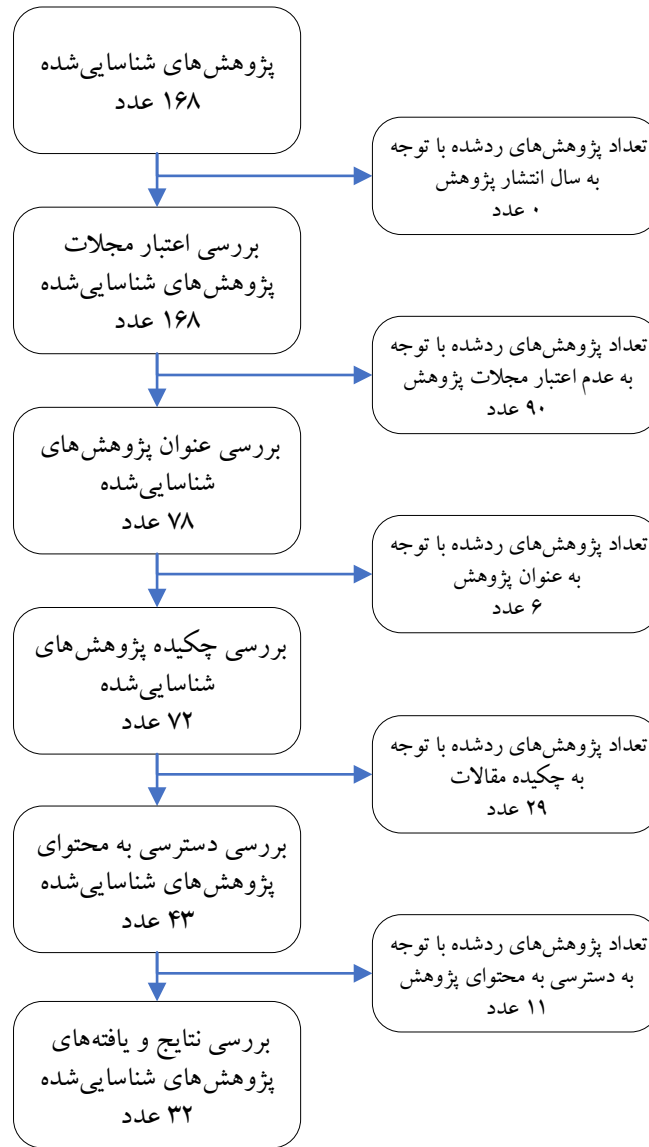
عملگرهای جستجو	فیلترها	کلیدواژه‌های اصلی	پایگاه علمی	ردیف
- OR: برای ترکیب کلیدواژه‌های مرتبط. - AND: برای محدود کردن نتایج به مفاهیم خاص	- محدوده زمانی ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۴ برای دستیابی به جدیدترین تحقیقات. - فیلتر موضوعی بر اساس مدیریت، رهبری و روان‌شناسی سازمانی اعمال شده است. - مقالات پژوهشی و مرور نظام‌مند در اولویت هستند.	Resilient leadership Resilient leader Resilience and leadership Leadership resilience	ScienceDirect	۱
			Scopus	۲
			Web of Science	۳
			Emerald Insight	۴
			Sage Journals	۵
			Taylor & Francis	۶
			Google Scholar	۷
			Springer	۸
			ProQuest	۹
			Wiley Online	۱۰

جدول ۵. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیارها	معیارهای پذیرش	معیارهای عدم پذیرش	ابزار بررسی
زبان مطالعات	مطالعات بین‌المللی	مطالعات داخلی (ضمن اینکه مطالعات داخلی با این موضوع یافت نمی‌شود)	زبان پژوهش
سال انتشار مطالعات	کلیه مطالعات منتشر شده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴	مطالعات خارج از این بازه زمانی	سال انتشار پژوهش
اعتبار مجلات	مطالعات منتشر شده در مجله‌های معتبر بین‌المللی	پایگاه‌های اطلاعاتی نامعتبر، نظرات شخصی بدون منابع معتبر	- Impactfactor.ir - Scimagojr.com
موضوع و محتوای مطالعات	مطالعات و پژوهش‌هایی که به صورت مستقیم و غیرمستقیم به رهبری تاب‌آور و ابعاد و وجوه مختلف این مفهوم پرداخته است	موضوعاتی غیر از موارد اشاره شده	- بررسی و تحلیل محتوای عنوان پژوهش - بررسی و تحلیل محتوای چکیده پژوهش
دسترسی	پژوهش‌هایی که محتوای آنان در دسترس باشد.	پژوهش‌هایی که محتوای آنان در دسترس نباشد.	- بررسی و جستجو در پایگاه‌های علمی

### جستجو و انتخاب مقالات

فرایند بازمی‌بینی به این ترتیب انجام می‌پذیرد که پژوهشگر معیارهایی نظیر زبان، سال انتشار، اعتبار مجلات، محتوا و موضوع مطالعات و دسترسی به محتوای پژوهش (به شرح جدول ۵) را در نظر می‌گیرد. تعداد مقاله‌ها و منابعی که در ابتدا یافت شد ۱۶۸ مقاله و منبع بود که در نهایت ۳۲ مقاله و منبع مورد تحلیل قرار گرفت که به شرح جدول (۱) قابل مشاهده هستند. شیوه غربال‌گری مقاله‌ها در شکل ۱ آورده شده است. همچنین، مقاله‌ها و پژوهش‌های شناسایی شده از لیست مجله‌ها به شرح جدول (۶) انتخاب شده‌اند.



شکل ۱. فرایند و چگونگی غربال‌گری و انتخاب مقالات و پژوهش‌های رهبری تاب‌آور

جدول ۶. فهرست مجله‌ها و نشریه‌های منتشرکننده پژوهش‌ها و مطالعات بررسی شده

فراوانی تعداد مقالات از مجله/ناشر	پایگاه‌های علمی			H-Index	Quartile	JCR	نوع: مجله/ ناشر کتاب	عنوان مجله/ ناشر	عنوان پژوهش
	Scopus	WOS	سایر						
۱	*	*		126	Q1	9.1	مجله	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Resilient leadership in hospitality and tourism enterprises: Conceptualization and scale development
۱	*	*		22	Q2	1.3	مجله	Journal of Research on Leadership Education	Resilient Leadership During COVID-19 Pandemic
۱	*	*	PUBMED	145	Q1	4.4	مجله	The American Journal of Geriatric Psychiatry	Becoming an Authentic, Resilient Leader: An Interactive Workshop to Enhance Your Abilities to Lead
۱							مجله	Proceedings of Business and Economic Studies	Artificial Intelligence Based on Resilient Leadership in the Health Sector
۱	*	*	DOAJ	10	Q2	1.2	مجله	Public Administration and Policy	Life skills for resilient leadership during pandemic times: the current and ancient Indian perspectives
۱	*			32	Q3		مجله	NASSP Bulletin	Resilient Leaders: Resilient Determinants When Entering Principalship
۱	*	*		45	Q1	1.3	مجله	Journal of Humanistic Psychology	Resilient leadership: A phenomenological exploration into how black women in higher education leadership navigate cultural adversity
۱	*	*		46	Q1	2.4	مجله	International Journal of Leadership in Education	Resilient leadership in principals: case studies of challenged schools in Spain

ادامه جدول ۶. فهرست مجله‌ها و نشریه‌های منتشرکننده پژوهش‌ها و مطالعات بررسی شده

فراوانی تعداد مقالات از مجله/ناشر	پایگاه‌های علمی			H-Index	Quartile	JCR	نوع: مجله/ ناشر کتاب	عنوان مجله/ ناشر	عنوان پژوهش
	Scopus	WOS	سایر						
۲	*	*	DOAJ	21	Q3	1	مجله	Transylvanian Review of Administrative Sciences	Resilient leadership. Qualitative study on factors influencing organizational resilience and adaptive response to adversity The dark side of resilient leaders: Vampire leadership
۱	*	*		169	Q1	9.9	مجله	International Journal of Hospitality Management	Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times
۱	*	*		57	Q2	3.1	مجله	Advances in Developing Human Resources	Resilient leadership: the impact of a servant leader on the resilience of their followers
۱	*	*		74	Q1	2.6	مجله	Management and Organization Review	Resilient leadership as paradox work: notes from COVID-19
۲	*	*		206	Q3	9.1	مجله	Harvard Business Review	Without compassion, resilient leaders will fall short The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world
۱		*			Q4	0.1	مجله	Periferia Duque De Caxias	Resilient educational leaders in turbulent times: Applying the Leader Resilience Profile To assess resiliency in relationship to gender and age
۱	*	*		17	Q1	3.3	مجله	German Journal of Human Resource Management	What makes leaders resilient? An exploratory interview study

ادامه جدول ۶. فهرست مجله‌ها و نشریه‌های منتشرکننده پژوهش‌ها و مطالعات بررسی شده

فراوانی تعداد مقالات از مجله/ناشر	پایگاه‌های علمی			H-Index	Quartile	JCR	نوع: مجله/ ناشر کتاب	عنوان مجله/ ناشر	عنوان پژوهش
	Scopus	WOS	سایر						
۱	*	*		38	Q4	0.1	مجله	New Zealand Journal of Psychology	Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism
۱	*	*		66	Q2	1.9	مجله	Disaster Prevention and Management	Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations?
۱	*	*		27	Q2	3	مجله	Journal of Global Responsibility	Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix
۱		*			Q4	0.4	مجله	Educational leadership	The Resilient Leader
۱	*	*		101	Q1	2.6	مجله	The Journal of Higher Education	Discovering middle space: Distinctions of sex and gender in resilient leadership
۱	*	*		58	Q1	2.2	مجله	LEADERSHIP	Building resilient leaders
۱	دانشگاه (رساله دکتری)							Institute for Sustainable Industries and Cities Liveable Victoria University Australia	Resilient Leadership: A Study Connecting Saudi Vision 2030 and the Higher Education Sector
۲	ناشر کتاب							Springer	An utoethnographic Exploration of my Experiences in Planning and Implementing Teacher Professional Development during COVID-19: Implications for Resilient Leadership Leadership today: Practices for personal and professional performance

ادامه جدول ۶. فهرست مجله‌ها و نشریه‌های منتشرکننده پژوهش‌ها و مطالعات بررسی شده

فراوانی تعداد مقالات از مجله/ناشر	پایگاه‌های علمی			H-Index	Quartile	JCR	نوع: مجله/ ناشر کتاب	عنوان مجله/ ناشر	عنوان پژوهش
	Scopus	WOS	سایر						
۲	ناشر کتاب							Emerald	Leadership resilience in a VUCA world. In Visionary leadership in a turbulent world: Thriving in the new VUCA context Growing global resilience leadership: working with diplomats. In Advances in global leadership
۱	ناشر کتاب							Wiley	Renewal coaching fieldbook: How effective leaders sustain meaningful change
۱	ناشر کتاب							Oxford university press	Psychological capital: Developing the human competitive edge
۱	ناشر کتاب							Sage	Shared leadership: Paradox and possibility
۱	ناشر کتاب							Eureka Media Aksara	Navigating The Storm: Resilient Leadership for Business and Marine Management

### استخراج اطلاعات مقالات

پس از آنکه مبتنی بر محور ارائه شده قبلی، ۳۲ مورد از مهم‌ترین و معتبرترین پژوهش‌های رهبری تاب‌آور به همراه نتایج و یافته‌های آنها به شرح جدول (۱) شناسایی شدند، در ادامه، کلیه متون این مقالات به‌عنوان یک داده در نظر گرفته شد؛ بنابراین داده‌ها از نوع داده‌های کیفی هستند. لازم به ذکر که مقالات شناسایی شده با استفاده از روش برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> مورد ارزیابی قرار گرفتند. با توجه به اینکه معیارهای ارزیابی مقالات، مواردی به شرح زیر هستند و امتیاز هر معیار از ۰ الی ۵ است، مقالاتی که امتیاز ۲۵ را کسب

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

کنند، مقالاتی قابل قبولی هستند. معیارهای ارزیابی در این روش عبارت هستند از: تناسب اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش، به‌روزر بودن پژوهشی مقاله مورد بررسی، طرح مطرح شده در مقاله مورد بررسی، روش نمونه‌گیری در مقاله مورد بررسی، روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، میزان انعکاس‌پذیری امکان بسط‌دادن نتایج و دستاوردهای مقاله مورد بررسی، میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی در مقاله مورد بررسی، میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها در مقاله مورد بررسی، وضوح بیان در ارائه یافته‌های مقاله مورد بررسی، ارزش کلی مقاله مورد بررسی. با توجه به اینکه مقالات شناسایی شده طبق فرایند موجود در شکل (۱) در مرحله غربال، مورد ارزیابی قرار گرفته بودند در این فرایند نیز ارزیابی تمامی مقالات مذکور، قابل قبول بود.

به دلیل کیفی بودن داده‌ها، از یکی از معروف‌ترین شیوه‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است که کدگذاری باز نام دارد. پس از تحلیل، ۱۸۹ تم فرعی شناسایی شدند. در جدول (۷) به صورت نمونه به تحلیل، بررسی و استخراج تم‌های برخی مقالات اشاره می‌شود.

**جدول ۷. تحلیل و بررسی نتایج و یافته‌های پژوهش‌های رهبری تاب‌آور**

ردیف	عنوان پژوهش	سال	نتایج و یافته‌ها	تم‌های استخراج شده
۱	رهبری تاب‌آور در شرکت‌های گردشگری: مفهوم‌سازی و توسعه مقیاس	۲۰۲۴	مدل رهبری تاب‌آور در این پژوهش شامل ۷ بعد اصلی است: برنامه‌ریزی اقتضایی، استفاده از اخلاقیت و اقدامات بداهه، آموزش تطبیقی، کنترل اضطرابی، مراقبت‌های اضطرابی، باز یابی تعدیل و رشد متقابل.	برنامه‌ریزی اقتضایی، استفاده از اخلاقیت و اقدامات بداهه، آموزش تطبیقی، کنترل اضطرابی، مراقبت‌های اضطرابی، باز یابی تعدیل و رشد متقابل.
۲	رهبری تاب‌آور در طول همه‌گیری کووید-۱۹	۲۰۲۴	سه روش اصلی به کارگیری تاب‌آوری توسط رهبران عبارت هستند از: الف) فعال، عمل‌گرا و خلاق بودن، ب) شناسایی معنا و تعیین اهداف، ج) هدایت جو عاطفی. این مطالعه می‌تواند به درک علمی تاب‌آوری رهبران در زمان بحران و همچنین، به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای پرورش تاب‌آوری در بین رهبران مدارس کمک کند.	فعال، عمل‌گرا و خلاق بودن، شناسایی معنا و تعیین اهداف، هدایت جو عاطفی.

ادامه جدول ۷. تحلیل و بررسی نتایج و یافته‌های پژوهش‌های رهبری تاب‌آور

ردیف	عنوان پژوهش	سال	نتایج و یافته‌ها	تم‌های استخراج شده
۳	تبدیل شدن به یک رهبر معتبر (اصیل و معتمد) و تاب‌آور: یک کارگاه تعاملی برای تقویت توانایی‌ها برای رهبری	۲۰۲۴	دو مفهوم اساسی که در این پژوهش مدنظر قرار گرفتند عبارت هستند از: اعتبار (اعتماد) و تاب‌آوری. رهبران معتبر (معتمد) با انعکاس ارزش‌های خود در ظاهر رهبری می‌کنند و در عین اعتماد به نفس، آسیب‌پذیری خود را نیز نشان می‌دهند. رهبران تاب‌آور در مواجهه با استرس، خون‌سردی خود را حفظ می‌کنند، بدون اینکه اطرافیان خود را تحریک کنند، عدم اطمینان را تحمل می‌کنند و با ترکیبی بالغ از لطف و مسئولیت‌پذیری برخورد کنند. ایشان تمایل دارند دیگران را به سمت خود بکشانند، تاب‌آوری را در تیم‌های خود تقویت کنند و مربیگری ارائه دهند.	حفظ خون‌سردی، تحمل عدم اطمینان، ترکیبی بالغ از لطف و مسئولیت‌پذیری صریح، جذب دیگران، تقویت تاب‌آوری در تیم‌ها، مربیگری.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

در ادامه مراحل قبلی که ۱۸۹ تم فرعی شناسایی شده بود، پس از تفکیک و ادغام، ۱۶۹ تم فرعی به شرح جدول (۸) حاصل و نهایی گردید. در نهایت، تم‌های فرعی شناسایی شده در ۶ تم اصلی از جمله پیش‌آیندهای رهبری تاب‌آور، چیستی رهبری تاب‌آور (تعریف)، ویژگی‌های رهبر تاب‌آور، عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور، موانع و چالش‌های رهبری تاب‌آور و در نهایت، پیامدهای رهبری تاب‌آور دسته‌بندی شدند که در جدول (۸) و شکل (۱) (مدل مستخرج از نتایج و یافته‌های پژوهش‌های رهبری تاب‌آور) قابل مشاهده است.

**جدول ۸. تم‌های اصلی و فرعی مستخرج از نتایج و یافته‌های پژوهش‌های رهبری تاب‌آور**

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
پیش‌آیندهای <sup>۱</sup> رهبری تاب‌آور	سرعت بالای مشکلات، بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها، تازگی و منحصر به فرد بودن مشکلات، بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها، عدم توجه به نیازهای جدید در حال شکل‌گیری، نبود درک روشن و شفاف در خصوص پیچیدگی‌ها، پیچیدگی‌های اجتماعی، درک متفاوت ذی‌نفعان از بحران‌ها و پیچیدگی‌ها، پیچیدگی در انتخاب راه‌حل‌ها، فشارهای مالی، چالش در نظر گرفتن کلیشه‌های جنسیتی در رهبری.
چیستی رهبری تاب‌آور (تعریف)	تعادل بین باغبانی (پرورش محیط سازمانی شامل حفظ انعطاف‌پذیری و سازگاری) و یادگیری (نیاز رهبران به یادگیری مداوم)، تقویت همه‌جانبه سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعتی، بیرونی) تاب‌آوری در رهبران و پیروان، تعامل چندجانبه (الف) ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی، (ب) عوامل موقعیتی (محیط خصوصی و کاری) و (ج) عوامل رفتاری (رفتار فردی و بین فردی)، تقویت سازگاری با بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها، یادگیری و تحول، توانایی مدیریت مؤثر بحران‌ها و فجایع، فرآیندی پویا و ضروری برای هدایت بحران‌ها، ترکیبی از آرمان‌گرایی و عمل‌گرایی، پاسخ مناسب و مقتضی به نیازهای در حال تحول، یادگیری مستمر و سازگاری با تحولات، مدیریت ترس، اضطراب و استرس، مدیریت عدم اطمینان‌ها، حفظ تمرکز و آرامش در میان هرج و مرج مبتنی بر تاب‌آوری ذهنی، سازگاری و تصمیم‌گیری شجاعانه.
ویژگی‌های رهبر تاب‌آور	منعطف در استفاده از رویکردهای مختلف رهبری، دارای مهارت‌های مدیریت فوری بحران، توانایی (میل به) یادگیری از تجربیات گذشته، دارای هوش هیجانی بالا، پرنرژدی در مواجهه با مشکلات، متمرکز در مواجهه با مشکلات، حفظ آرامش در بحران‌ها، نوآور و خلاق، الهام‌بخش، هدف‌گرا، تغییرگرا، با استقامت، فعال و عمل‌گرا، تفکر راهبردی، همکاری (ایجاد روابط قوی و مشارکت برای رفع چالش‌ها)، تاب‌آوری روانشناختی (توانایی حفظ ثبات عاطفی، خوش‌بینی و نگرش مثبت در مواجهه با ناملازمات)، تاب‌آوری اجتماعی (ظرفیت ایجاد روابط قوی، تقویت همکاری و حمایت از دیگران)، تاب‌آوری شناختی (توانایی تفکر انتقادی، انطباق و سازگاری با تغییرات و تصمیم‌گیری صحیح در موقعیت‌های نامطمئن)، تاب‌آوری رفتاری (ظرفیت نشان‌دادن انعطاف‌پذیری، چابکی و رویکردی فعالانه به چالش‌ها)، خودآگاهی (درک نقاط قوت، ضعف و محرک‌های احساسی خود).
ویژگی‌های رهبر تاب‌آور در نسبت با پیروان	ویژگی‌های رهبر تاب‌آور در نسبت با پیروان (مثبت)
پیروان	حساس نسبت به نیازهای پیروان، قائل به رهبری جمعی (جایی که پیروان در فرآیند تصمیم‌گیری گنجانده می‌شوند و برای به‌عهده گرفتن نقش‌های رهبری توسعه می‌یابند)، قائل به توسعه ظرفیت‌های رهبری پیروان، قائل به تحریک فکری پیروان با هدف به چالش کشیدن سیستم‌ها، فرآیندها و مفروضات توسط پیروان، توانایی الهام‌بخشیدن، همدلی (درک و ارتباط با نیازهای افراد).
	بی‌رحمی (فقدان همدلی و تمایل به استثمار و دستکاری دیگران برای منافع شخصی)، تکبر (احساس بزرگی از خود و بی‌اعتنایی به عقاید و احساسات دیگران)، دستکاری (استفاده از تاکتیک‌های فریبنده برای کنترل و تأثیرگذاری بر دیگران)، عدم صداقت (بی‌توجهی به اصول اخلاقی و تمایل به درگیر شدن در رفتار غیراخلاقی).

ادامه جدول ۸. تم‌های اصلی و فرعی مستخرج از نتایج و یافته‌های پژوهش‌های رهبری تاب‌آور

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر)	عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر و تصمیمات و اقدامات راهبردی و مقتضی)
عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور	تبادل بین باغبانی (پرورش محیط سازمانی شامل حفظ انعطاف‌پذیری و سازگاری) و یادگیری (نیاز رهبران به یادگیری مداوم)، راهبری کل‌نگر و جزء‌نگر در کنار هم به صورت همزمان در بحران‌ها، هدایت و متعادل‌سازی نیروهای متضاد مانند انعطاف‌پذیری و ثبات، همسو کردن اقدامات و تصمیمات کوتاه‌مدت سازمان با مأموریت و اهداف بلندمدت، به‌اشتراک گذاشتن یک چشم‌انداز و هدف الهام‌بخش توسط رهبر، پرورش استراتژی‌های پایدار برای چالش‌های پایدار، استفاده از روش‌های غیرمعمول و نوآورانه برای حل پیچیدگی‌ها، آگاهی از فرهنگ‌های سازمانی و همچنین شناخت فرهنگ‌های محلی موجود در سازمان، برنامه‌ریزی اقتضایی، استفاده از خلاقیت و اقدامات بداهه، برنامه‌ریزی مؤثری، افزایش تصمیم‌گیری‌های اخلاقی توسط رهبران با در نظر گرفتن تأثیرات مختلف تصمیمات بر افراد.
عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر و بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود در سایر سبک‌های رهبری)	عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر و بهره‌گیری از اشتراکات میان سبک رهبری توانمند، شخصیت فعال و خوش‌بینی.
عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به تقویت توانمندی‌های رهبر)	تقویت سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعتی)، بیرونی) تاب‌آوری در رهبران، تقویت توان سازگاری با بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها در رهبر، تقویت توان یادگیری و تحول در رهبران، تقویت سازگاری رهبر با بحران‌ها، تقویت پشتکار رهبر، تقویت قدرت عاطفی رهبر، تقویت توان مدیریت چالش‌ها در رهبر، توسعه فردی رهبر شامل خودآگاهی، هوش هیجانی و یادگیری مستمر ایشان، تقویت توان مدیریت عدم اطمینان‌ها، اهمیت به نیازهای فیزیولوژیک در رهبر (نظیر: ساعات کار، داشتن عادات سالم، معاشرت، ورزش، استراحت و تعطیلات)، تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری در طول بحران‌ها، عمل به وظایف و نتایج به صورت فداکارانه، صادقانه و بدون دلبستگی، ایجاد خودآگاهی (درک نقاط قوت، ضعف، ارزش‌ها و محرک‌های استرس)، پرورش خوش‌بینی (حفظ دیدگاه مثبت و باور به توانایی خود برای غلبه بر چالش‌ها).

ادامه جدول ۸. تم‌های اصلی و فرعی مستخرج از نتایج و یافته‌های پژوهش‌های رهبری تاب‌آور

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	عوامل و	عوامل و
عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور	عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر)	عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر در نسبت با پیروان)	عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به بستر و محیط)
عوامل و چالش‌های رهبری تاب‌آور	عوامل و چالش‌های رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر)	عوامل و چالش‌های رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر)	عوامل و چالش‌های رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر)

ادامه جدول ۸. تم‌های اصلی و فرعی مستخرج از نتایج و یافته‌های پژوهش‌های رهبری تاب‌آور

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
موانع و چالش‌های رهبری تاب‌آور (ناظر به پیروان)	عدم توجه به تقویت همه‌جانبه سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعیتهای بیرونی) تاب‌آوری در پیروان، اضافه‌بار کاری که باعث ایجاد حس استرس در پیروان می‌شود، مشکلات تعاملی پیروان در برخورد با یکدیگر، فقدان دانش تخصصی پیروان، عدم توسعه ظرفیت‌های رهبری پیروان، بی‌توجهی به نیازهای فیزیولوژیک پیروان (نظیر: ساعات کار، داشتن عادات سالم، معاشرت، ورزش، استراحت و تعطیلات).
پیامدهای مثبت رهبری تاب‌آور (کوتاه‌مدت)	تقویت تاب‌آوری شخص رهبر، ارائه عملکرد عالی در تناسب با اهداف فعلی، هدایت بحران‌ها.
پیامدهای مثبت رهبری تاب‌آور (کوتاه‌مدت)	تقویت تاب‌آوری شخصی و حرفه‌ای پیروان و خانواده‌هایشان، رفتارهای تاب‌آور در کارکنان، تقویت امید، کارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی در تیم‌ها.
پیامدهای مثبت رهبری تاب‌آور (کوتاه‌مدت؛ ناظر به سازمان)	تقویت تاب‌آوری شخصی و حرفه‌ای سازمان، بهره‌وری، اثربخشی و سلامت کوتاه‌مدت سازمان.
پیامدهای مثبت رهبری تاب‌آور (بلندمدت)	کاهش فرسودگی شغلی رهبر، رشد شخصی و حرفه‌ای رهبران، هدایت مستمر بحران‌ها.
پیامدهای مثبت رهبری تاب‌آور (بلندمدت؛ ناظر به پیروان)	کاهش فرسودگی شغلی پیروان، رشد شخصی و حرفه‌ای پیروان.
پیامدهای مثبت رهبری تاب‌آور (بلندمدت؛ ناظر به سازمان)	تغییرات مثبت سازمانی، نوآوری و سازگاری با تغییرات سریع و متلاطم در بازارها و فناوری‌ها، رشد ناشی از موفقیت‌های کوتاه‌مدت، حس هویت جمعی، سازگاری و رشد در یک محیط پرخطر، تسهیل بهره‌وری، اثربخشی و سلامت بلندمدت سازمان، پیشرفت در محیط‌های با تغییرات سریع و پر استرس، حفظ مزیت رقابتی در طول زمان.
پیامدهای منفی رهبری تاب‌آور	فرهنگ سازمانی سرکوب‌کننده افراد ضعیف، شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پذیرش شرایط کاری خطرناک یا کارفرمایان سمی، سندرم امید کاذب، آسیب روانی (افزایش استرس، اضطراب و فرسودگی شغلی در بین کارکنان)، فرسایش اعتماد (آسیب به فرهنگ و روابط سازمانی)، کاهش بهره‌وری و نوآوری (تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی)، پیامدهای اخلاقی و قانونی (آسیب احتمالی حقوقی و اعتباری به سازمان).

کنترل کیفیت کدهای استخراجی

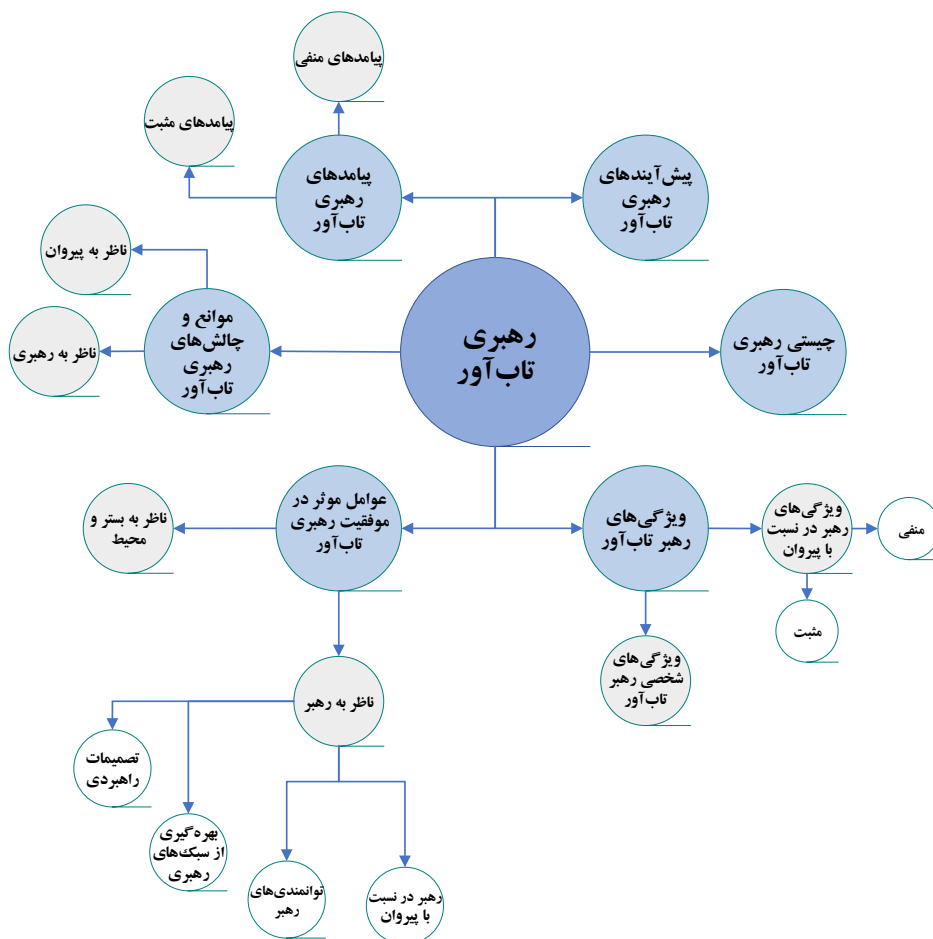
در این پژوهش، برای سنجش پایایی تم‌های استخراج‌شده از روش توافق بین دو کدگذار (شاخص کاپا) استفاده شده است. به صورتی که علاوه بر پژوهشگر که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است، پژوهشگر دیگری نیز همان متنی که خود پژوهشگر کدگذاری نموده را بدون اطلاع از کدهای وی به طور جداگانه

کدگذاری می‌کند. در صورتی که کدهای این دو پژوهشگر به هم نزدیک باشند، نشان‌دهنده توافق بالای این دو کدگذار است. در این پژوهش، پژوهشگر ۱۶۹ تم استخراج کرده و خبره ۱۳۴ تم استخراج نموده است که ۹۸ مورد از آنها مشابه بوده؛ بنابراین، شاخص کاپا معادل ۷۹ درصد است. اگر میزان شاخص کاپا بین ۶۱ تا ۸۱ درصد باشد، معتبر و اگر بالاتر از ۸۱ درصد باشد عالی است؛ بنابراین، شاخص کاپا در این پژوهش معتبر است.

همچنین، در پژوهش حاضر از طریق چندین روش، اقدام به بررسی روایی شده است. ابتدا ارزیابی انتقادی مطالعات اولیه با ابزارهایی مانند CASP انجام شده تا تنها پژوهش‌های کیفی معتبر وارد فرایند شوند. سپس، با استفاده از مثلث‌سازی، روایی سازه تأیید شده است. همچنین، بازبینی توسط متخصصان به افزایش روایی محتوایی و صوری کمک کرده‌اند.

#### **ارائه یافته‌ها**

در مرحله آخر از تحلیل فراترکیب، پس از تحلیل و بررسی‌های انجام‌شده که بیشتر به آنها اشاره شد، در نهایت، ۱۶۹ تم فرعی استخراج‌شده در قالب ۶ تم اصلی طبقه‌بندی شدند. مدل استخراج‌شده نیز مطابق شکل (۲) ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل مستخرج از فراترکیب نتایج و یافته‌های پژوهش‌های پیشین پیرامون رهبری تاب‌آور

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای رهبری تاب‌آور مبتنی بر پژوهش‌ها و مطالعات موجود در این خصوص انجام گرفت. در این پژوهش برای دستیابی به هدف موردنظر، پس از مرور ادبیات و شناسایی ۳۲ مقاله منتخب (به شرح جدول شماره ۱)، با روش کیفی فراترکیب و با استفاده از روش کدگذاری، ۱۶۹ تم

فرعی در ۶ تم اصلی شامل پیش‌آیندها، چیستی (تعاریف)، ویژگی‌های رهبر تاب‌آور، عوامل و پیش‌برنده‌های رهبری تاب‌آور، موانع و چالش‌ها و درنهایت، پیامدهای آن استخراج گردید، (به شرح شکل شماره ۲ قابل مشاهده است). در ادامه، برخی از تم‌های شناسایی شده به‌عنوان نمونه ارائه و مورد بحث قرار می‌گیرند.

پیش‌آیندهای رهبری تاب‌آور عبارتند از: سرعت بالای مشکلات، بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها، تازگی و منحصر به فرد بودن مشکلات، بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها و ...

در موارد مختلفی از پژوهش‌های بررسی شده به چیستی رهبری تاب‌آور اشاره شده است که برخی از آنها عبارتند از: تعادل بین باغبانی (پرورش محیط سازمانی شامل حفظ انعطاف‌پذیری و سازگاری) و یادگیری (نیاز رهبران به یادگیری مداوم)، تقویت همه‌جانبه سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعیتی، بیرونی) تاب‌آوری در رهبران و پیروان، تقویت سازگاری با بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها، توانایی مدیریت مؤثر بحران‌ها و فجایع، فرایندی پویا و ضروری برای هدایت بحران‌ها و ...

ویژگی‌های شخصی رهبر تاب‌آور عبارتند از: منعطف در استفاده از رویکردهای مختلف رهبری، دارای مهارت‌های مدیریت فوری بحران، توانایی (میل به) یادگیری از تجربیات گذشته، دارای هوش هیجانی بالا، پرنرزی در مواجهه با مشکلات، متمرکز در مواجهه با مشکلات، حفظ آرامش در بحران‌ها، نوآور و خلاق، الهام‌بخش و ... ویژگی‌های مثبت رهبر تاب‌آور در نسبت با پیروان عبارت هستند از حساس نسبت به نیازهای پیروان، قائل به رهبری جمعی، قائل به توسعه ظرفیت‌های رهبری پیروان، قائل به تحریک فکری پیروان با هدف به‌چالش کشیدن سیستم‌ها، فرایندها و مفروضات توسط پیروان، توانایی الهام‌بخشیدن و همدلی (درک و ارتباط با نیازهای افراد).

ویژگی‌های منفی رهبر تاب‌آور در نسبت با پیروان عبارتند از: بی‌رحمی (فقدان همدلی و تمایل به استثمار و دستکاری دیگران برای منافع شخصی)، تکبر (احساس بزرگی از خود و بی‌اعتنایی به عقاید و احساسات دیگران)، دستکاری (استفاده از تاکتیک‌های فریبنده برای کنترل و تأثیرگذاری بر دیگران)، عدم صداقت (بی‌توجهی به اصول اخلاقی و تمایل به درگیر شدن در رفتار غیراخلاقی).

عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به رهبر) عبارتند از: تعادل بین باغبانی (پرورش محیط سازمانی شامل حفظ انعطاف‌پذیری و سازگاری) و یادگیری (نیاز رهبران به یادگیری مداوم)، راهبری کل‌نگر و جزء‌نگر در کنار هم به‌صورت هم‌زمان در بحران‌ها، هدایت و متعادل‌سازی نیروهای متضاد

مانند انعطاف‌پذیری و ثبات، همسو کردن اقدامات و تصمیمات کوتاه‌مدت سازمان با مأموریت و اهداف بلندمدت، به‌اشتراک گذاشتن یک چشم‌انداز و هدف الهام‌بخش توسط رهبر، تقویت سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعیتی، بیرونی) تاب‌آوری در رهبران، تقویت توان سازگاری با بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها در رهبر، تقویت توان یادگیری و تحول در رهبران، تقویت سازگاری رهبر با بحران‌ها، تقویت پشتکار رهبر، تقویت قدرت عاطفی رهبر، تقویت توان مدیریت چالش‌ها در رهبر، گوش دادن رهبر به ایده‌ها و نگرانی‌های افراد و کارکنان، حساسیت به نیازهای پیروان توسط رهبری تحول‌آفرین، حمایت عاطفی از پیروان و... .

عوامل و پیش‌برنده‌های مؤثر در موفقیت رهبری تاب‌آور (ناظر به بستر و محیط) عبارتند از: استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی در زمان‌های عدم اطمینان و تغییر، تقویت تاب‌آوری شخصی و حرفه‌ای سازمان، شکل‌دهی سبک زندگی متناسب با رویکردهای حرفه‌ای سازمانی، تقویت هماهنگی و تطابق نظام عملکرد و نظام سازگاری سازمان، تقویت هماهنگی جهت‌گیری عملکرد یا وظیفه و جهت‌گیری تغییر در سازمان و... .

موانع رهبری تاب‌آور در ناظر به رهبر عبارتند از: عدم توجه به تقویت همه‌جانبه سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعیتی، بیرونی) تاب‌آوری در رهبر، بی‌توجهی به راهبری کل‌نگر و جزء‌نگر در کنار هم به‌صورت هم‌زمان در بحران‌ها، هدایت نامتعادل نیروهای متضاد مانند انعطاف‌پذیری و ثبات، ترکیب نامتوازن در بهره‌گیری از آرمان‌گرایی و عمل‌گرایی، ناهم‌سویی اقدامات و تصمیمات کوتاه‌مدت سازمان با مأموریت و اهداف بلندمدت، نبود یک چشم‌انداز الهام‌بخش و... .

موانع رهبری تاب‌آور در ناظر به پیروان عبارتند از: عدم توجه به تقویت همه‌جانبه سطوح فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (موقعیتی، بیرونی) تاب‌آوری در پیروان، اضافه‌بار کاری که باعث ایجاد حس استرس در پیروان می‌شود، مشکلات تعاملی پیروان در برخورد با یکدیگر و... .

پیامدهای مثبت رهبری تاب‌آور عبارتند از: تقویت تاب‌آوری شخص رهبر، ارائه عملکرد عالی در تناسب با اهداف فعلی، هدایت بحران‌ها، تقویت تاب‌آوری شخصی و حرفه‌ای پیروان و خانواده‌هایشان، رفتارهای تاب‌آور در کارکنان، کاهش فرسودگی شغلی رهبر، رشد شخصی و حرفه‌ای رهبران، هدایت مستمر بحران‌ها، کاهش فرسودگی شغلی پیروان، رشد شخصی و حرفه‌ای پیروان، تغییرات مثبت سازمانی و... .

پیامدهای منفی رهبری تاب‌آور عبارتند از: فرهنگ سازمانی سرکوب‌کننده افراد ضعیف، شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پذیرش شرایط کاری خطرناک یا کارفرمایان سمی، سندرم امید کاذب، آسیب روانی (افزایش استرس، اضطراب و فرسودگی شغلی در بین کارکنان)، فرسایش اعتماد (آسیب به فرهنگ و روابط سازمانی)، کاهش بهره‌وری و نوآوری (تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی)، پیامدهای اخلاقی و قانونی (آسیب احتمالی حقوقی و اعتباری به سازمان).

### **پیشنهادها**

- ورود پژوهش‌های داخلی به تحلیل، بررسی و فهم مفهوم رهبری تاب‌آور در بستر سازمان‌ها و کسب و کارها با توجه به شرایط پیچیده و ابهام‌برانگیز محیط؛

- توجه به پیروان به‌عنوان یکی از ارکان اصلی در گستره مفهوم رهبری تاب‌آور و چگونگی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیروان در پیش‌برندگی و تحقق رهبری تاب‌آور؛ زیرا عموم پژوهش‌های صورت‌گرفته در این حوزه بر شخص رهبر توجه و تمرکز دارند و کمتر به جایگاه و نقش پیروان و میزان تأثیرگذاری ایشان پرداخته‌اند؛

- پرداختن به پژوهش‌هایی که لبه تاریک رهبری تاب‌آور را نمایان می‌کند و می‌تواند راهکارهایی برای عبور از این لبه تاریک ارائه نماید تا رهبری تاب‌آور که می‌تواند به‌عنوان یک الگوی نجات‌بخش از بحران‌های عصر حاضر باشد، تبدیل به گونه‌ای سمی از رهبری مبتنی بر افراط در پذیرش فشارها و بحران‌های محیطی نگردد.

## Reference

- Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? **Progress in human geography**, 24(3), 347-364.
- Al Shamlan, A. E. (2023). **Resilient Leadership: A Study Connecting Saudi Vision 2030 and the Higher Education Sector** (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Allison, E. (2012). The Resilient Leader. **Educational leadership**, 69(4), 79-82.
- Allison, E., & Reeves, D. B. (2011). **Renewal coaching fieldbook: How effective leaders sustain meaningful change**. John Wiley & Sons.
- Angeon, V., & Bates, S. (2015). Reviewing composite vulnerability and resilience indexes: A sustainable approach and application. **World Development**, 72, 140-162.
- Bansal, M., & Kapur, S. (2023). Life skills for resilient leadership during pandemic times: the current and ancient Indian perspectives. **Public Administration and Policy**, 26(1), 68-79.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. In: Free press.
- Bissessar, C. (2023). **An Autoethnographic Exploration of my Experiences in Planning and Implementing Teacher Professional Development during COVID-19: Implications for Resilient Leadership**. In *Female Academics' Resilience during the COVID-19 Pandemic: Intercultural Perspectives* (pp. 171-191). Springer.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. **International review of public administration**, 18(1), 79-91.
- Breen, J. M. (2017). **Leadership resilience in a VUCA world. In Visionary leadership in a turbulent world: Thriving in the new VUCA context** (pp. 39-58). Emerald Publishing Limited.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, 49(18), 5581-5599.
- Buskila, Y., Chen-Levi, T., Kayne, A., & Schechter, C. (2024). Resilient Leadership During COVID-19 Pandemic. **Journal of Research on Leadership Education**, 19427751241261359.
- Chance, N. L. (2022). Resilient leadership: A phenomenological exploration into how black women in higher education leadership navigate cultural adversity. **Journal of Humanistic Psychology**, 62(1), 44-78.
- Christman, D. E., & McClellan, R. L. (2012). Discovering middle space: Distinctions of sex and gender in resilient leadership. **The Journal of Higher Education**, 83(5), 648-670.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. **Journal of Global Responsibility**, 6(1), 99-112.
- Daskon, C. D. (2010). Cultural resilience—the roles of cultural traditions in sustaining rural livelihoods: a case study from rural Kandyan villages in Central Sri Lanka. **Sustainability**, 2(4), 1080-1100.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business research**, 13(1), 215-246.

- Dunn, L., Lenze, E., Tampi, R., & Kales, H. (2024). Becoming an Authentic, Resilient Leader: An Interactive Workshop to Enhance Your Abilities to Lead. **The American Journal of Geriatric Psychiatry**, 32(4), S16-S17.
- Eliot, J. L. (2020). Resilient leadership: the impact of a servant leader on the resilience of their followers. **Advances in Developing Human Resources**, 22(4), 404-418.
- Erwin, E. J., Brotherson, M. J. & Summers, J. A., (2011). Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. **Journal of Early Intervention**, 33(3), pp. 186- 200.
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). **Shared leadership. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**, 21-47.
- Förster, C., & Duchek, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. **German Journal of Human Resource Management**, 31(4), 281-306.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human relations**, 53(8), 1027-1055.
- Giustiniano, L., e Cunha, M. P., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg, S. (2020). Resilient leadership as paradox work: notes from COVID-19. **Management and Organization Review**, 16(5), 971-975.
- Greenleaf, R. K. (2002). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Paulist press.
- Halevi, L., & Schechter, C. (2023). Resilient Leaders: Resilient Determinants When Entering Principalship. **NASSP Bulletin**, 107(1), 60-86.
- Heifetz, R. (2009). **The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world**.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? **International journal of management reviews**, 23(1), 7-44.
- Holling, C. S. (1973). **Resilience and stability of ecological systems**.
- Kauffman, C. (2020). **Without compassion, resilient leaders will fall short**. **Harvard Business Review**. <https://hbr.org/2020/08/without-compassion-resilient-leaders-will-fall-short>.
- Leki, R. S. (2019). **Growing global resilience leadership: working with diplomats**. In *Advances in global leadership* (pp. 191-205). Emerald Publishing Limited.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human resource management review**, 21(3), 243-255.
- Lombardi, S., e Cunha, M. P., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. **International Journal of Hospitality Management**, 95, 102904.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. Oxford university press.
- Maddi, S. R. (2005). **On hardiness and other pathways to resilience**.
- Marques, J., & Dhiman, S. (2017). **Leadership today: Practices for personal and professional performance**. Springer.

- Mendonça, D., & Wallace, W. A. (2015). Factors underlying organizational resilience: The case of electric power restoration in New York City after 11 September 2001. **Reliability Engineering & System Safety**, 141, 83-91.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. **New Zealand Journal of Psychology** (Online), 45(2), 13.
- Olmo-Extremera, M., Townsend, A., & Domingo Segovia, J. (2022). Resilient leadership in principals: case studies of challenged schools in Spain. **International Journal of Leadership in Education**, 1-20.
- Reed, D. (2018). Resilient educational leaders in turbulent times: Applying the Leader Resilience Profile® To assess resiliency in relationship to gender and age. **Periferia**, 119-134.
- Rodin, J. (2014). **The resilience dividend: being strong in a world where things go wrong**. Public Affairs.
- Sumartono, C. E. (2024). **Navigating The Storm: Resilient Leadership for Business and Marine Management**.
- Tapia, E. B. (2024). Artificial Intelligence Based on Resilient Leadership in the Health Sector—A Secondary Publication. **Proceedings of Business and Economic Studies**, 7(2), 222-233.
- Țiclău, T., Hîncea, C., & Trofin, C. (2021). Resilient leadership. Qualitative study on factors influencing organizational resilience and adaptive response to adversity. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 17(SI), 127-143.
- Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? **Disaster Prevention and Management**, 24(1), 4-20.
- Van Wart, M., Rahman, S., & Mazumdar, T. (2021). The dark side of resilient leaders: Vampire leadership. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 17(SI), 144-165.
- Walker, B. (2012). **Resilience Practice: Building Capacity to Absorb Disturbance and Maintain Function**. Island Press.
- Werner, E. E. (1982). **Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth**. Adams, Bannister, Cox.
- Wexler, L. (2014). Looking across three generations of Alaska Natives to explore how culture fosters indigenous resilience. **Transcultural psychiatry**, 51(1), 73-92.
- Yukl, G. (2006). **Leadership in Organizations**, 9/e. Pearson Education India.
- Zhang, J., Xie, C., & Huang, S. (2024). Resilient leadership in hospitality and tourism enterprises: Conceptualization and scale development. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 36(4), 1299-1326.