

Original Article

Team Resilience in Organizations: An Analysis of Influential Factors and Practical Implications

Soha Safaei ¹, Gholamali Tabarsa ^{2*}, Akram Hadizadeh Moghadam ³

1. PhD student in Public Administration, Human Resources Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Soha_safaei@aut.ac.ir

2. Professor of Management and Accounting/ Public Administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran (*Corresponding Author).

G_Tabarsa@sbu.ac.ir

3. Associate Professor of Management and Accounting/ Public Administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

a-hadizadeh@sbu.ac.ir

Received: Aug. 23, 2025; Revised: Dec. 22, 2025; Accepted: Jan. 21, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.239219.1453](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.239219.1453)

Abstract

Purpose: The primary objective of this article is to identify and analyze the key factors influencing team resilience in organizational settings, thereby providing a deeper understanding of how this attribute is formed and strengthened within work groups. Team resilience is defined as the ability of groups to adapt to crisis conditions, maintain cohesion, and deliver effective performance in the face of challenges. This study seeks to assist organizations in enhancing their sustainability and competitive capacity in dynamic, uncertain environments by strengthening their work teams. Indeed, this research aims to address a gap in the team management literature, which has predominantly focused on individual or organizational resilience rather than on team-level resilience.

Design/ methodology/ approach: This research, aimed at identifying factors affecting team resilience and proposing a framework to enhance it in organizational contexts, adopts a mixed qualitative and quantitative approach. The study design is grounded in a systematic review of scientific articles and research published up to 2025, conducted using reputable databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar. Inclusion criteria encompassed theoretical, empirical, and analytical studies on team resilience, while articles solely focused on individual or organizational resilience were excluded.

Research Findings: This study's findings were derived from a systematic literature review that summarized research on the dimensions of team resilience. This review examines studies by various authors, each addressing distinct dimensions, components, and aspects of team resilience. The results of this analysis highlight a broad range of factors influencing team resilience and their critical role in enhancing group cohesion, flexibility, and performance under challenging conditions. Subsequently, the findings are presented in a structured manner based on the primary dimensions identified in the table.

Limitations & Consequences: This study provides a theoretical framework for better understanding team resilience by identifying its key factors and offers practical strategies, such as fostering trust, psychological safety, and improvisation, to improve team and organizational performance during crises. However, reliance on secondary data up to 2025, the absence of practical testing of findings in real-world settings, and the methodological diversity of reviewed studies limit the generalizability and depth of the analysis, underscoring the need for future longitudinal and field research.

Practical Consequences: This research, by identifying key factors of team resilience, offers numerous practical implications for organizations. Managers can enhance team cohesion by strengthening social support, mutual trust, and effective leadership, improve interactions through training in transparent communication and conflict resolution, facilitate innovation and crisis decision-making by promoting



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

psychological safety, leverage improvisation capacity and skill diversity for creativity in challenges, boost team efficacy with motivational programs, empower teams using transformational leadership and resource provision, reinforce a sense of belonging through shared goals, accelerate recovery and learning via post-crisis reviews and documentation, and enhance preparedness for adversities through environmental monitoring and preventive strategies. These actions ultimately improve organizational performance, sustainability, and competitive advantage in difficult conditions.

Innovation or value of the Article: This article introduces a novel contribution to management literature by specifically focusing on identifying factors affecting team resilience, an area often overshadowed by studies on individual or organizational resilience. Through a systematic review of studies up to 2025 and the integration of diverse dimensions such as psychological safety, improvisation, and team efficacy, it establishes a comprehensive and innovative framework that bridges the gap in understanding dynamic team interactions. Its value lies in offering practical solutions for managers to enhance team cohesion, flexibility, and innovation, enabling organizations to operate more resiliently and competitively amidst complex challenges while laying the groundwork for future research to model these factors more precisely.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Team resilience, Interpretive meta-synthesis, Interpretive coding, Themes.

How to Cite: Safaei, Soha; Tabarsa, Gholamali; Hadizadeh Moghadam, Akram (2026). Team Resilience in Organizations: An Analysis of Influential Factors and Practical Implications. *Public Adm Perspect.*, 16 (4), 15-32 (In Persian).

مقاله پژوهشی

تاب‌آوری گروهی در سازمان‌ها: تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای عملی

سها صفائی^۱، غلامعلی طبرسا^{۲*}، اکرم هادیزاده مقدم^۳

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه شهیدبهشتی، تهران، ایران.

Soha_safaei@aut.ac.ir

۲. استاد مدیریت و حسابداری/مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

G_Tabarsa@sbu.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت و حسابداری/مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

A-hadizadeh@sbu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۱، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۱

DOI: [10.48308/jpap.2026.239219.1453](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.239219.1453)

چکیده

هدف: هدف اصلی این مقاله، شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر تاب‌آوری گروهی در محیط‌های سازمانی است تا درک عمیق‌تری از چگونگی شکل‌گیری و تقویت این ویژگی در گروه‌های کاری فراهم شود. تاب‌آوری گروهی به‌عنوان توانایی گروه‌ها در سازگاری با شرایط بحرانی، حفظ انسجام و ارائه عملکرد مؤثر در مواجهه با چالش‌ها تعریف می‌شود. این پژوهش تلاش دارد تا با بررسی این عوامل، به سازمان‌ها کمک کند تا از طریق تقویت گروه‌های کاری خود، پایداری و توان رقابتی را در شرایط پویا و نامطمئن افزایش دهند. در واقع، هدف این مطالعه، پر کردن شکاف موجود در ادبیات مدیریت گروهی است که کمتر به طور خاص به تاب‌آوری در سطح گروهی پرداخته و بیشتر بر تاب‌آوری فردی یا سازمانی تمرکز داشته است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری گروهی و ارائه چارچوبی برای تقویت آن در محیط‌های سازمانی، از یک رویکرد ترکیبی کیفی و کمی بهره برده است. طراحی مطالعه بر پایه یک مرور سیستماتیک از مقالات علمی و تحقیقات منتشرشده تا سال ۲۰۲۵ استوار است که با استفاده از پایگاه‌های داده معتبر مانند Scopus، Web of Science و Google Scholar انجام شده است. معیارهای ورود شامل مطالعات نظری، تجربی و تحلیلی مرتبط با تاب‌آوری گروهی بود و مقالاتی که صرفاً بر تاب‌آوری فردی یا سازمانی تمرکز داشتند، کنار گذاشته شدند.

یافته‌های پژوهش: بر اساس مرور سیستماتیک ادبیات خلاصه‌ای از تحقیقات صورت‌گرفته پیرامون ابعاد تاب‌آوری گروهی، استخراج گردید. این مرور شامل بررسی مطالعات متعددی از نویسندگان مختلف است که هر یک به ابعاد، مؤلفه‌ها و جنبه‌های گوناگون تاب‌آوری گروهی پرداخته‌اند. نتایج این تحلیل نشان‌دهنده تنوع گسترده در عوامل مؤثر بر تاب‌آوری گروهی و نقش کلیدی آن‌ها در تقویت انسجام، انعطاف‌پذیری و عملکرد گروه‌ها در شرایط دشوار است. در ادامه، یافته‌ها به‌صورت ساختاریافته و بر اساس ابعاد اصلی شناسایی‌شده در جدول ارائه می‌شوند.

محدودیت‌ها و پیامدها: این پژوهش با شناسایی عوامل کلیدی تاب‌آوری گروهی، چارچوبی نظری برای درک بهتر این مفهوم ارائه می‌دهد و راهکارهای عملی مانند تقویت اعتماد، ایمنی روانی و بداهه‌سازی را برای بهبود عملکرد تیمی و سازمانی در شرایط بحرانی پیشنهاد می‌کند؛ با این حال، وابستگی به داده‌های ثانویه تا سال ۲۰۲۵، عدم آزمایش عملی یافته‌ها در شرایط واقعی، و تنوع روش‌شناسی مطالعات مرور شده، تعمیم‌پذیری و عمق تحلیل را محدود کرده است که ضرورت انجام تحقیقات طولی و میدانی را در آینده برجسته می‌سازد.

پیامدهای عملی: این پژوهش با شناسایی عوامل کلیدی تاب‌آوری گروهی، پیامدهای عملی متعددی برای سازمان‌ها به همراه دارد؛ مدیران می‌توانند با تقویت حمایت اجتماعی، اعتماد متقابل و رهبری مؤثر انسجام تیمی را افزایش دهند، از طریق آموزش ارتباطات شفاف و حل



تعارض تعاملات را بهبود بخشند، با ترویج ایمنی روانی نوآوری و تصمیم‌گیری در بحران را تسهیل کنند، از ظرفیت بداهه‌سازی و تنوع مهارتی برای خلاقیت در چالش‌ها بهره ببرند، با برنامه‌های انگیزشی کارآمدی گروهی را بالا ببرند، از رهبری تحول‌آفرین و تأمین منابع برای توانمندسازی تیم‌ها استفاده کنند، با تعریف اهداف مشترک حس تعلق را تقویت کنند، از طریق بازبینی پس از بحران و مستندسازی تجربیات بازبایی و یادگیری را تسریع بخشند، و با پایش محیط و استراتژی‌های پیشگیرانه آمادگی برای ناملازمات را ارتقا دهند که این اقدامات در نهایت عملکرد، پایداری و مزیت رقابتی سازمان را در شرایط دشوار بهبود می‌بخشد.

ابتکار یا ارزش مقاله: این مقاله با تمرکز اختصاصی بر شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری گروهی، ابتکاری نو در ادبیات مدیریت ارائه می‌دهد که اغلب بر تاب‌آوری فردی یا سازمانی متمرکز بوده و کمتر به سطح گروهی پرداخته است؛ از طریق مرور سیستماتیک مطالعات تا سال ۲۰۲۵ و تلفیق ابعاد متنوعی مانند ایمنی روانی، بداهه‌سازی و کارآمدی گروهی، چارچوبی جامع و نوآورانه ایجاد کرده که شکاف موجود در درک تعاملات پویای تیمی را پر می‌کند و ارزش آن در ارائه راهکارهای عملی برای مدیران نهفته است که با تقویت انسجام، انعطاف‌پذیری و نوآوری تیمی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در برابر چالش‌های پیچیده پایدارتر و رقابتی‌تر عمل کنند، ضمن اینکه زمینه‌ساز تحقیقات آینده برای مدل‌سازی دقیق‌تر این عوامل می‌شود.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: تاب‌آوری گروهی، فراترکیب تفسیری، کدگذاری تفسیری، مضامین فراگیر.

استناددهی: صفائی، سه‌ها؛ طبرسا، غلامعلی؛ هادیزاده مقدم، اکرم (۱۴۰۴). تاب‌آوری گروهی در سازمان‌ها: تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای عملی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۶ (۴)، ۱۵-۳۲.

مقدمه

تاب‌آوری گروهی به ظرفیت تیم‌ها برای حفظ تداوم عملکرد در مواجهه با اختلال‌ها و فشارهای کاری اشاره دارد؛ ظرفیتی که نه از ویژگی‌های فردی به صورت منفرد، بلکه از فرایندهای تعاملی، هماهنگی و تصمیم‌گیری مشترک میان اعضا پدید می‌آید (Hartwig et al., 2020). شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که در شرایط ناپایدار و پیچیده، اتکای صرف به توانمندی‌های فردی یا سازوکارهای رسمی سازمان برای حفظ عملکرد کفایت نمی‌کند و کیفیت پاسخ جمعی تیم‌ها نقش تعیین‌کننده‌تری ایفا می‌کند (Alliger et al., 2015; Bowers et al., 2017; Stoverink et al., 2020). بر این اساس، تاب‌آوری گروهی به‌عنوان یک سازه تحلیلی مستقل، جایگاهی محوری در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی یافته است.

با وجود گسترش قابل توجه پژوهش‌ها در حوزه تاب‌آوری، تمرکز غالب این مطالعات همچنان معطوف به سطوح فردی یا سازمانی بوده است (Hall et al., 2020). حال آنکه در عمل، تیم‌ها اصلی‌ترین واحد انجام کار، حل مسئله و خلق ارزش در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (Sutcliffe & Vogus, 2022). این عدم توازن در تمرکز پژوهشی سبب شده است تاب‌آوری گروهی کمتر به‌صورت منسجم و نظام‌مند واکاوی شود و در نتیجه، ابعاد، مرزها و سازوکارهای شکل‌دهنده آن با نوعی پراکندگی نظری و ابهام مفهومی همراه باشد.

بررسی مطالعات موجود نشان می‌دهد که پژوهشگران تاب‌آوری گروهی را از منظرهای گوناگون تبیین کرده‌اند. برخی مطالعات بر منابع گروهی مانند حمایت اجتماعی، اعتماد متقابل و رهبری مؤثر تأکید دارند (Hartwig et al., 2020)، درحالی‌که گروهی دیگر فرایندهای شناختی و عاطفی نظیر ادراک مشترک از تهدید، یادگیری تیمی و مدیریت احساسات را در تقویت تاب‌آوری تعیین‌کننده می‌دانند (Hartmann et al., 2020). همچنین مفاهیمی مانند ایمنی روانی، بداهه‌سازی جمعی و کارآمدی گروهی به‌عنوان سازوکارهای کلیدی پایداری تیم‌ها در شرایط بحرانی مطرح شده‌اند (Edmondson et al., 2021; Su & Jung, 2023). این تنوع رویکردها، اگرچه نشان‌دهنده غنای مفهومی این حوزه است، اما به شکل‌گیری تصویری پراکنده و گاه هم‌پوشان از ابعاد تاب‌آوری گروهی انجامیده است.

در پژوهش‌های داخلی نیز، هرچند به عوامل مهمی اشاره شده است، اما این عوامل غالباً به‌صورت مجزا و بدون تلفیق نظری بررسی شده‌اند. برای مثال، برخی مطالعات بر انسجام گروهی، برخی بر رهبری تحول‌آفرین و برخی دیگر بر هماهنگی عاطفی و رفتاری اعضای گروه تأکید کرده‌اند (Ahmadi, 1403; Ghasemi et al., 1400; Sharifi et al., 1399). افزون بر این، شواهد نشان می‌دهد که بستر فرهنگی و ساختار سازمانی نقش معناداری در چگونگی بروز تاب‌آوری گروهی ایفا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که در پژوهش‌های غربی، تأکید بیشتری بر ساختارهای رسمی، فناوری و نوآوری دیده می‌شود، درحالی‌که در مطالعات داخلی، روابط اجتماعی، همبستگی و سرمایه فرهنگی به‌عنوان محرک‌های اصلی تاب‌آوری مطرح شده‌اند (Zarrinfar & Balooti, 1398). این تفاوت‌ها ضرورت توجه به بازسازی مفهومی تاب‌آوری گروهی را دوچندان می‌کند.

بررسی ادبیات نشان می‌دهد مسئله اصلی در حوزه تاب‌آوری گروهی، کمبود پژوهش نیست، بلکه پراکندگی در شیوه مفهوم‌پردازی این پدیده است. پژوهش‌های پیشین هر یک از زاویه‌ای خاص به تاب‌آوری گروهی پرداخته‌اند و معمولاً بر بخشی از آن تمرکز کرده‌اند؛ برخی بر منابع اجتماعی و رهبری، برخی بر فرایندهای شناختی و عاطفی، و برخی دیگر بر سازوکارهایی مانند ایمنی روانی یا بداهه‌سازی. نتیجه این رویکردهای جزیره‌ای آن است که تاب‌آوری گروهی در ادبیات موجود نه به‌عنوان یک سازه منسجم، بلکه به‌صورت مجموعه‌ای از مفاهیم هم‌نام اما ناهم‌تراز ظاهر شده است.

این ناهمگونی مفهومی باعث شده است که مطالعات، با وجود استفاده از واژگان مشابه، به برداشت‌های متفاوتی از تاب‌آوری گروهی برسند و امکان مقایسه و انباشت نظری میان آن‌ها محدود شود. در چنین وضعیتی، روشن نیست که کدام مؤلفه‌ها نقش محوری دارند، کدام عوامل در حاشیه قرار می‌گیرند و نسبت میان ابعاد مختلف این پدیده چگونه قابل تبیین است. از همین‌جا مسئله پژوهش حاضر شکل می‌گیرد؛ این که تاب‌آوری گروهی در مطالعات پیشین چگونه فهم و صورت‌بندی شده و این صورت‌بندی‌های پراکنده چگونه می‌توانند در قالب مجموعه‌ای از ابعاد قابل فهم و منسجم بازسازی شوند.

پرداختن به این مسئله صرفاً با مرور توصیفی پژوهش‌ها یا فهرست کردن یافته‌های موجود امکان‌پذیر نیست، زیرا چالش اصلی ماهیتی تفسیری دارد. آنچه نیاز است، رویکردی است که بتواند مفاهیم استخراج‌شده از پژوهش‌های مختلف را در کنار یکدیگر قرار دهد، میان آن‌ها گفت‌وگو برقرار کند و از دل این گفت‌وگو به درکی سطح بالاتر برسد. به همین دلیل، پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده می‌کند تا با تلفیق تفسیری یافته‌های مطالعات پیشین، ساختار مفهومی تاب‌آوری گروهی را بازسازی کرده و ابعاد اصلی آن را در قالب یک مدل منسجم ارائه دهد.

بر این اساس، این پژوهش در پی پاسخ‌گویی به این پرسش‌هاست که تاب‌آوری گروهی در مطالعات پیشین چگونه مفهوم‌سازی شده است، چه مفاهیم و مضامینی به‌طور مکرر در تبیین این پدیده به‌کار رفته‌اند، این مفاهیم چگونه می‌توانند در قالب مقوله‌ها و ابعاد کلی‌تر سازمان‌دهی شوند و در نهایت، چگونه می‌توان بر مبنای این تلفیق تفسیری، مدلی مفهومی برای تبیین تاب‌آوری گروهی ارائه داد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تاب‌آوری منبعی ضروری برای افراد و سازمان‌ها جهت ایجاد سازگاری، پشتیبانی از عملکرد و رفاه و جلوگیری از اثرات منفی تغییر و عدم قطعیت در نیروی کار است (Vanhoove et al., 2016). تاب‌آوری مفهومی چندسطحی است که هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی معنا پیدا می‌کند و پیامدهای آن در هر دو سطح قابل مشاهده است. نقطه آغاز مفهوم تاب‌آوری، مواجهه با ناملایمات است؛ به این معنا که تاب‌آوری تنها در شرایطی قابل طرح است که فرد یا تیم با فشار، اختلال یا رویدادی نامطلوب روبه‌رو شود. در سطح فردی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اغلب تعاریف تاب‌آوری بر پیوند میان ناملایمات و سازگاری مثبت تأکید دارند (Hartwig et al., 2020; Hartmann et al., 2019). به بیان دیگر، تاب‌آوری زمانی تحقق می‌یابد که فرد در مواجهه با شرایط دشوار بتواند واکنشی سازگارانه نشان دهد.

سازگاری مثبت^۱، مطابق با دیدگاه ماستن^۲ (۲۰۰۱)، به وضعیتی اشاره دارد که در آن فرد پس از تجربه فشار یا اختلال، سطح رفاه یا عملکرد خود را حفظ کرده یا حتی نسبت به وضعیت اولیه بهبود می‌بخشد. این بهبود می‌تواند به شکل بازگشت به وضعیت پیشین یا ارتقای عملکرد فراتر از آن بروز یابد (Britt et al., 2016). ناملایماتی^۳ که چنین فرایندی را فعال می‌کنند، الزاماً ماهیتی یکسان ندارند؛ بلکه می‌توانند از رویدادهای ناگهانی و پرشدت مانند بحران‌ها ناشی شوند یا در قالب فشارهای کم‌شدت اما مداوم و مزمن، نظیر استرس‌های شغلی روزمره، شکل بگیرند (Fisher et al., 2019). در هر دو حالت، آنچه اهمیت دارد توانایی فرد در تنظیم واکنش‌ها و بازبایی تعادل عملکردی است. این منطق در سطح تیمی و سازمانی نیز تداوم می‌یابد، با این تفاوت که تاب‌آوری دیگر صرفاً به ظرفیت‌های فردی محدود نمی‌شود، بلکه در قالب الگوهای جمعی رفتار و تعامل بروز می‌کند. در این سطح، تاب‌آوری

¹ Positive Adaptation

² Masten

³ Adversity

به‌عنوان یک حالت مثبت سازمانی در نظر گرفته می‌شود که ماهیتی پویا دارد و می‌تواند در طول زمان تقویت یا تضعیف شود (Luthans et al., 2007). از این منظر، تاب‌آوری یک ویژگی ثابت یا ذاتی تیم‌ها نیست، بلکه ظرفیتی است که تحت تأثیر شرایط سازمانی و شیوه‌های مدیریتی شکل می‌گیرد.

مک‌ایون و بوید^۱ (۲۰۱۸)، تاب‌آوری فردی را به‌عنوان ظرفیتی برای مدیریت فشارهای روزمره، حفظ سلامت و عملکرد، و بازیابی تعادل پس از تجربه شکست‌ها یا ناکامی‌ها مفهوم‌سازی کرده‌اند. نکته کلیدی آن است که این ظرفیت، در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه در بستر تعاملات کاری و تیمی رشد می‌کند؛ از این رو، توسعه تاب‌آوری در سازمان‌ها مستلزم توجه هم‌زمان به سطح فرد و سطح تیم است.

در سال‌های اخیر، تمرکز پژوهش‌ها در حوزه تاب‌آوری به تدریج از سطح فردی فراتر رفته و به سطح تیمی معطوف شده است؛ تغییری که بازتاب‌دهنده نقش فزاینده تیم‌ها به‌عنوان واحدهای اصلی ایجاد، حفظ و بازتولید عملکرد در سازمان‌ها است (Alliger et al., 2018; Lacerenza et al., 2015). این تغییر جهت مفهومی بر این فرض استوار است که بخش قابل توجهی از فشارها و اختلال‌های سازمانی نه به‌صورت فردی، بلکه در بستر تعاملات تیمی تجربه و مدیریت می‌شوند و پیامدهای آن‌ها نیز در سطح جمعی بروز می‌یابد. پژوهش‌های اخیر با رویکرد چندسطحی نشان می‌دهند که پاسخ تیم‌ها به ناملایمات، نقشی متمایز و تعیین‌کننده در تداوم عملکرد، سلامت روانی و سازگاری سازمانی دارد؛ نقشی که صرفاً با تجمیع توانمندی‌های فردی قابل توضیح نیست (Galy, 2023; Hartwig et al., 2020; Singh et al., 2024). افزون بر این، مطالعات جدید بر اهمیت فرایندهای تعاملی، رهبری اشتراکی، پویایی‌های دانشی و طراحی تیم در شکل‌گیری تاب‌آوری گروهی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که تاب‌آوری تیمی به‌عنوان یک سازه برآمده، مستلزم تحلیل مستقل در سطح تیم است (Preller et al., 2023; Tang et al., 2024).

در این چارچوب، تاب‌آوری تیمی به‌عنوان یک ظرفیت جمعی برای حفظ کارکرد تیم در مواجهه با اختلال‌ها و شرایط فشارزا مفهوم‌سازی می‌شود؛ ظرفیتی که امکان بازیابی، انسجام و تداوم عملکرد را فراهم می‌کند (West et al., 2009). اگرچه این مفهوم از زاویه نظری با سازه‌هایی مانند کارآمدی جمعی هم‌پوشانی دارد، زیرا هر دو بر باورها و کنش‌های مشترک اعضا تأکید می‌کنند (Goddard et al., 2004)، ادبیات جدید نشان می‌دهد که تاب‌آوری تیمی به‌طور خاص بر نحوه واکنش تیم به شرایط تهدیدکننده و پیش‌بینی ناپذیر متمرکز است، نه صرفاً ارزیابی توان جمعی. پژوهش‌های اخیر این تمایز را برجسته کرده‌اند و تاب‌آوری تیمی را فرایندی پویا دانسته‌اند که از طریق هماهنگی، تنظیم متقابل و بازسازمان‌دهی تعاملات تیمی در شرایط فشار شکل می‌گیرد (Galy, 2023; Singh et al., 2024).

مطالعات نظری نشان می‌دهند که سازگاری مؤثر در تیم‌های تاب‌آور نه از ویژگی‌های منفرد اعضا، بلکه از فرایندهای تعاملی و کنش‌های مشترک آنان سرچشمه می‌گیرد (Bowers et al., 2017). در این چارچوب، تاب‌آوری تیمی به‌عنوان یک سازه برآمده، حاصل الگوهای هماهنگی، تنظیم متقابل و تعاملات پایدار میان اعضا است که به تیم امکان می‌دهد در مواجهه با شرایط نامطلوب، کارکرد جمعی خود را حفظ کرده یا بازیابی کند (Gucciardi et al., 2018; Stoverink et al., 2020).

رابطه بین تاب‌آوری فردی و تیمی

ادبیات تاب‌آوری در محیط کار نشان می‌دهد تاب‌آوری فردی و تاب‌آوری تیمی دو سازه مرتبط اما مستقل هستند و هر یک کارکردهای متمایزی در مواجهه با ناملایمات شغلی دارند (Hartwig et al., 2020; Stoverink et al., 2020). تمایز اصلی از این واقعیت ناشی می‌شود که ناملایمات در سطح تیم، صرفاً تجربه‌های فردی کنار هم نیستند، بلکه به پاسخ‌هایی نیاز دارند که

¹ McEwen and Boyd's

ماهیت جمعی دارند؛ پاسخ‌هایی مانند هماهنگی مجدد نقش‌ها، بازتنظیم الگوهای ارتباطی، همسوسازی تصمیم‌ها و مدیریت وابستگی متقابل بین اعضا. به همین دلیل، سازوکارهایی که در تیم‌ها منابع تاب‌آوری را ایجاد و به کنش تبدیل می‌کنند با سازوکارهای تاب‌آوری فردی یکسان نیستند (Hartwig et al., 2020; Stoverink et al., 2020). در سطح فردی، راهبردهای مقابله، بازسازی شناختی و تنظیم هیجان می‌توانند محور بازبایی باشند، اما در سطح تیمی، همین ظرفیت‌ها تنها زمانی به تاب‌آوری جمعی تبدیل می‌شوند که از مسیر تعاملات، همکاری و هماهنگی، در سطح تیم تثبیت شوند (Bowers et al., 2017; Gucciardi et al., 2018; Stoverink et al., 2020).

تاب‌آوری
گروهی در
سازمان‌ها ...

۲۲ | صفحه

با این حال، استقلال مفهومی این دو سازه به معنای بی‌ارتباطی آنها نیست. تاب‌آوری فردی و تیمی به صورت دوسویه بر یکدیگر اثر می‌گذارند؛ از یک سو، تیم می‌تواند با فراهم کردن منابع اجتماعی و شرایط تعاملی مناسب، ظرفیت تاب‌آوری اعضا را تقویت یا تضعیف کند و از سوی دیگر، رفتارهای هر عضو می‌تواند مسیر تاب‌آوری تیم را تسهیل یا مختل کند (McEwen & Boyd, 2018; Hartwig et al., 2020). برای مثال، تیمی که در آن تبادل اطلاعات ناقص، اعتماد پایین یا گسست ارتباطی وجود دارد، ممکن است حتی اعضای تاب‌آور را نیز در عمل فرسوده کند؛ در مقابل، مشارکت فعال یک عضو در اشتراک‌گذاری اطلاعات حیاتی، هماهنگی یا حمایت از دیگران می‌تواند قابلیت بازبایی تیم را تقویت کند. این منطبق به ویژه با نظریه‌های ظهور پدیده‌های تیمی همخوان است که تأکید می‌کنند ویژگی‌های سطح تیم از طریق فرایندهای تعاملی از سطح فرد به سطح جمعی برمی‌خیزند و سپس می‌توانند به صورت بالا به پایین بر افراد اثر بگذارند (Bowers et al., 2017; Stoverink et al., 2020).

یافته‌های تجربی اخیر مبتنی بر تحلیل‌های چندسطحی نشان می‌دهد که تاب‌آوری فردی و تاب‌آوری تیمی اگرچه به یکدیگر مرتبط‌اند، اما نقش یکسانی در تبیین پیامدها ندارند. به‌طور مشخص، نتایج یک مطالعه چندسطحی نشان می‌دهد که این دو سازه هم در سطح درون‌تیمی و هم در سطح بین‌تیمی با یکدیگر همبستگی دارند، با این حال الگوی پیامدهای آن‌ها متفاوت است؛ به‌گونه‌ای که در سطح بین‌تیمی، تاب‌آوری تیمی ارتباط قوی‌تری با عملکرد تیم دارد، در حالی که تاب‌آوری فردی بیشتر با شاخص‌های سلامت روانی اعضا مرتبط است (Singh et al., 2024). این تمایز در الگوی پیامدها نشان می‌دهد که وجود افراد تاب‌آور شرطی لازم اما ناکافی برای شکل‌گیری تاب‌آوری در سطح تیم است. تاب‌آوری تیمی تنها زمانی پدیدار می‌شود که ظرفیت‌های فردی از طریق فرایندهای تعاملی، هماهنگی و همکاری به سطح جمعی منتقل شوند و در قالب کنش‌های مشترک تثبیت گردند (Alliger et al., 2015; Bowers et al., 2017; Hartwig et al., 2020).

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و بازسازی مفهومی عوامل و ابعاد مؤثر بر تاب‌آوری گروهی انجام شده است. در این پژوهش، از فرایند فراترکیب ساندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) برای تحلیل و تلفیق مفاهیم تاب‌آوری گروهی استفاده شده است. این فرایند شامل پنج مرحله اصلی است که به‌طور تدریجی در تحلیل داده‌ها به‌کار گرفته شده‌اند. ابتدا، مطالعات مرتبط با تاب‌آوری گروهی از پایگاه‌های علمی معتبر شناسایی شدند. در این مرحله، از چارچوب پریماسا (Moher et al., 2015) برای شفاف‌سازی و گزارش مراحل جست‌وجو و غربالگری استفاده شد. پس از آن، مطالعات شناسایی شده بر اساس تطابق با اهداف تحقیق غربالگری و ارزیابی شدند.

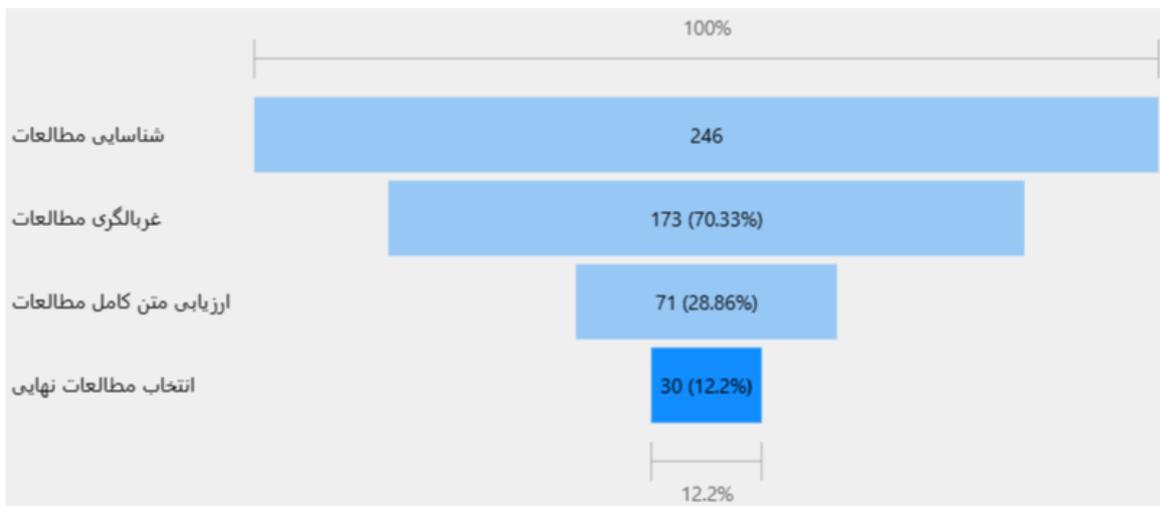
در ادامه، پس از انتخاب مطالعات نهایی، کدگذاری اولیه انجام شد. مفاهیم کلیدی تاب‌آوری گروهی از متون منتخب استخراج و ثبت گردیدند. این کدها سپس در مرحله بعدی مورد مقایسه و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا روابط معنایی میان آن‌ها شناسایی

¹ Sandelowski & Barroso

شود و کدهای مشابه در قالب کدهای تفسیری سازمان‌دهی شدند. در نهایت، پس از تجزیه و تحلیل مفاهیم و شناسایی روابط میان کدها، مدل مفهومی تاب‌آوری گروهی بازسازی و ابعاد اصلی این سازه به‌طور منسجم و تفسیری ارائه گردید.

جست‌وجوی نظام‌مند مطالعات در پایگاه‌های علمی بین‌المللی شامل Scopus، Web of Science، Emerald، ScienceDirect، Springer و Google Scholar انجام شد. دامنه جست‌وجو عنوان، چکیده و کلیدواژه‌های مقالات را دربر می‌گرفت و راهبرد جست‌وجو بر اساس ترکیب مفاهیم محوری تاب‌آوری گروهی و سازه‌های مرتبط طراحی شد. کلیدواژه‌های اصلی مورد استفاده عبارت بودند از: (“Collective Efficacy” OR (“Team Resilience” OR “Group Resilience”) AND (“Psychological Safety” OR “Adaptive Teams”)) در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ بررسی شدند. انتخاب این بازه زمانی با توجه به شکل‌گیری تدریجی مفهوم تاب‌آوری تیمی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی و با هدف پوشش تحولات نظری و تجربی این حوزه صورت گرفت.

در مرحله شناسایی، در مجموع ۲۴۶ مقاله بازیابی گردید. پس از حذف موارد تکراری، ۱۷۳ مقاله برای غربالگری اولیه باقی ماند. در ادامه، عنوان و چکیده مقالات بررسی شد و از میان آن‌ها، ۷۱ مقاله برای ارزیابی متن کامل انتخاب گردید. در نهایت، از این ۷۱ مقاله، ۳۰ مطالعه به‌عنوان نمونه نهایی واجد شرایط تشخیص داده شد. روند کاهش مطالعات و دلایل حذف در هر مرحله، مطابق با نمودار جریان PRISMA ترسیم و گزارش شده است.



شکل ۱- نمودار جریان انتخاب مطالعات بر اساس چارچوب PRISMA

معیارهای ورود به پژوهش شامل تمرکز صریح مطالعه بر تاب‌آوری در سطح گروهی یا تیمی در زمینه‌های سازمانی، برخورداری از داده تجربی یا چارچوب نظری مشخص، انتشار به زبان انگلیسی، دسترسی به متن کامل و برخورداری از حداقل شفافیت روش‌شناختی بود. در مقابل، مطالعاتی که صرفاً به تاب‌آوری فردی یا سازمانی پرداخته بودند، فاقد محتوای مفهومی قابل استخراج بودند یا روش پژوهش آن‌ها به‌صورت شفاف گزارش نشده بود، از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند. شفافیت روش‌شناختی در این پژوهش به معنای وضوح هدف مطالعه، طراحی پژوهش، روش گردآوری و تحلیل داده‌ها و پیوند منطقی میان داده‌ها و نتایج در نظر گرفته شد.

پس از انتخاب مطالعات نهایی، داده‌های مربوط به نویسندگان، سال انتشار، اهداف مطالعه، متغیرها، روش پژوهش و یافته‌های کلیدی استخراج شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از فراترکیب تفسیری مبتنی بر تحلیل مضمون انجام گرفت. در این فرایند، متون

منتخب به‌طور مکرر مطالعه و گزاره‌های مفهومی مرتبط با تاب‌آوری گروهی استخراج گردید. سپس کدگذاری اولیه به‌صورت قیاسی و بر اساس مفاهیم موجود در ادبیات انجام شد. کدهای مشابه در مقوله‌های میانی تجمیع و در نهایت، با انتزاع تفسیری، ابعاد مفهومی اصلی تاب‌آوری گروهی استخراج شد. این فرایند منجر به شناسایی و ادغام مفاهیم در قالب ده بعد اصلی تاب‌آوری گروهی و تدوین مدل مفهومی پژوهش گردید.

به‌منظور اطمینان از پایایی و اعتمادپذیری فرایند تحلیل، بخشی از مطالعات به‌صورت مستقل مورد بازبینی قرار گرفت و ضریب توافق بین کدگذاران محاسبه شد که مقدار ۰.۸۷ را نشان داد. این میزان توافق بیانگر ثبات و انسجام قابل قبول در فرایند استخراج و کدگذاری داده‌هاست. افزون بر این، بازبینی مکرر کدها، مقایسه مستمر مفاهیم میان مطالعات و نگهداری شواهد متنی برای هر بعد نهایی، به افزایش اعتبار و تأییدپذیری یافته‌ها کمک کرد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل داده‌ها در این پژوهش با هدف تبیین نظام‌مند و بازسازی مفهومی ابعاد تاب‌آوری گروهی انجام شد. این پژوهش بر استخراج روابط مفهومی و دستیابی به مضامین انتزاعی‌تر تاب‌آوری گروهی متمرکز بود. فرایند تحلیل داده‌ها بر اساس روش فراترکیب ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به‌صورت مرحله‌به‌مرحله و تفسیری طراحی شد تا بتوان مفاهیم پیچیده و روابط میان آن‌ها را به‌طور دقیق شناسایی کرد. فرایند تحلیل در سه مرحله متمایز اما به‌هم‌پیوسته انجام شد:

کدگذاری قیاسی (مرحله اول):

در این مرحله، داده‌ها به‌طور دقیق از متون منتخب استخراج شدند و مفاهیم اولیه تاب‌آوری گروهی شناسایی گردید. این مرحله به‌طور ویژه برای شناسایی کدهای اولیه با استفاده از مفاهیم موجود در ادبیات طراحی شد. هدف این بود که مفاهیم بدون تحمیل پیش‌فرض‌های نظری از داده‌ها استخراج شوند و به‌طور مستقیم از متون منتخب ثبت گردند.

تفسیر مفاهیم و انتزاع تحلیلی (مرحله دوم):

در این مرحله، کدهای توصیفی شناسایی شده بر اساس شباهت‌ها، تفاوت‌ها و روابط میان آن‌ها مورد بازخوانی و مقایسه قرار گرفتند. از طریق انتزاع تحلیلی، مقوله‌های مفهومی شکل گرفتند. این مرحله در واقع انتقال از سطح توصیف به سطح تبیین مفهومی است و درک عمیق‌تری از سازوکارهای تاب‌آوری گروهی را فراهم ساخت.

ادغام و سازمان‌دهی مفاهیم (مرحله سوم):

در این مرحله، مقوله‌های تفسیری به‌طور منسجم ادغام و ساختار مفهومی تاب‌آوری گروهی شکل گرفت. این شبکه مضامین، بازتاب‌دهنده روابط میان ابعاد تاب‌آوری گروهی و مفاهیم شناسایی شده است و در نهایت به مدل مفهومی پژوهش منتهی شد. این شبکه مفهومی به‌عنوان جمع‌بندی فرایند تحلیل، ابعاد مختلف تاب‌آوری گروهی را به‌طور منسجم و تفسیری ارائه داد.

این فرایند نشان‌دهنده مراحل تدریجی تحلیل و کدگذاری است که به‌طور تفسیری روابط میان مفاهیم تاب‌آوری گروهی را شناسایی و به بازسازی مدل مفهومی این سازه کمک کرد.

در بخش بعد، منطلق شکل‌گیری و نحوه استخراج مضامین و مفاهیم توضیح داده می‌شود و سپس هر یک از مضامین شناسایی شده به‌طور مستقل معرفی و تبیین خواهد شد تا نقش و حدود مفهومی آن‌ها در تبیین تاب‌آوری گروهی به‌روشنی مشخص گردد.

کدگذاری توصیفی

در گام نخست تحلیل و در چارچوب رویکرد فراترکیب تفسیری، کدگذاری توصیفی با هدف شناسایی مفاهیم اولیه مرتبط با تاب‌آوری گروهی انجام شد. در این مرحله، واحد تحلیل به‌طور مشخص شامل مفاهیم، سازه‌ها و توصیف‌های نظری گزارش‌شده در بخش یافته‌ها و بحث مقالات منتخب بود و داده‌های تجربی خام یا ابزارهای اندازه‌گیری هر مطالعه موضوع تحلیل قرار نگرفتند.

کدهای توصیفی مستقیماً از مفاهیم و عبارات به‌کاررفته در متون مطالعات استخراج شدند و تلاش شد این کدها با حداقل مداخله تحلیلی و حداکثر وفاداری به زبان نویسندگان اصلی ثبت شوند. در این مرحله، هیچ‌گونه ادغام، تعمیم یا انتزاع مفهومی صورت نگرفت و فرایند کدگذاری صرفاً به ثبت و فهرست‌سازی مفاهیم گزارش‌شده در ادبیات محدود بود تا از ورود تفسیرهای زود هنگام جلوگیری شود.

در مجموع، ۱۴۸ کد توصیفی از ۳۰ مطالعه نهایی استخراج شد که بیانگر دستیابی به اشباع مفهومی در سطح توصیفی است. به‌منظور حفظ انسجام و خوانایی مقاله، جدول ۱ نمونه‌ای نماینده از این کدها را ارائه می‌کند و فهرست کامل کدهای توصیفی به‌همراه منابع مربوطه در پیوست مقاله درج شده است.

کدگذاری اولیه

در گام نخست تحلیل، کدگذاری اولیه با هدف شناسایی مفاهیم اصلی تاب‌آوری گروهی از متون منتخب انجام شد. در این مرحله، داده‌ها تنها شامل مفاهیم و توصیف‌های نظری گزارش‌شده در بخش‌های یافته‌ها و بحث مقالات بودند و هیچ‌گونه تحلیل و انتزاع مفهومی انجام نگرفت. کدها مستقیماً از مفاهیم موجود در متون استخراج و با حداقل مداخله تحلیلی و بیشترین وفاداری به زبان نویسندگان اصلی ثبت شدند.

در مجموع، ۱۴۸ کد اولیه از ۳۰ مطالعه نهایی استخراج شد که بیانگر دستیابی به اشباع مفهومی در سطح توصیفی است. نمونه‌ای از این کدها در جدول ۱ ارائه شده و فهرست کامل آن‌ها به‌همراه منابع در پیوست مقاله درج شده است.

جدول ۱- کدهای توصیفی استخراج‌شده از مطالعات منتخب تاب‌آوری گروهی

ردیف	کد اولیه	تعریف	منبع
۱	حمایت عاطفی همکاران	دریافت همدلی، دلگرمی و پشتیبانی هیجانی از سوی اعضای تیم در شرایط فشار	Hartwig et al. (2020)
۲	حمایت ابزاری تیم	کمک عملی اعضا به یکدیگر برای انجام وظایف در شرایط دشوار	Hartwig et al. (2020)
۳	اعتماد بین‌فردی	باور اعضا به نیت خیر و قابل اتکا بودن رفتار هم‌تیمی‌ها	Edmondson et al. (2021)
۴	اعتماد مبتنی بر شایستگی	اعتماد ناشی از ادراک توان حرفه‌ای و تخصص اعضای تیم	Bowers et al. (2017)
۵	ایمنی روانی گروهی	امکان بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها و اشتباهات بدون ترس از پیامدهای منفی	Edmondson et al. (2021)
۶	بیان آزادانه خطاها	گزارش اشتباهات و شکست‌ها بدون سرزنش یا تنبیه	Edmondson et al. (2021)
۷	ارتباطات شفاف	انتقال واضح و بدون ابهام اطلاعات میان اعضای تیم	Carmeli & Schaubroeck (2019)
۸	جریان آزاد اطلاعات	دسترسی برابر اعضا به اطلاعات مرتبط با وضعیت تیم	West et al. (2009)
۹	هماهنگی رفتاری	هم‌راستایی اقدامات اعضا در اجرای وظایف تیمی	West et al. (2009)
۱۰	هماهنگی شناختی	درک مشترک اعضا از اهداف، اولویت‌ها و وضعیت‌های بحرانی	Hartmann et al. (2020)
۱۱	آگاهی موقعیتی مشترک	شناخت جمعی از تغییرات محیطی و تهدیدات پیش‌رو	Stoverink et al. (2020)
۱۲	وضوح نقش‌های تیمی	شفاف بودن انتظارات، مسئولیت‌ها و حدود نقش هر عضو	Stoverink et al. (2020)
۱۳	انعطاف‌پذیری نقش‌ها	امکان جابه‌جایی و تطبیق نقش‌ها در شرایط بحرانی	West et al. (2012)
۱۴	جایگزینی نقش‌ها	توان اعضا برای پوشش موقت نقش‌های خالی	Stoverink et al. (2020)
۱۵	رهبری حمایتی	رفتارهای رهبر در حمایت روانی و تسهیل عملکرد تیم	Alliger et al. (2015)

Alliger et al. (2015)	هدایت تیم به گونه‌ای که تعامل و یادگیری تقویت شود	رهبری تسهیل‌گر	۱۶
Gucciardi et al. (2018)	کنترل و مدیریت احساسات تیم در شرایط تنش‌زا	تنظیم هیجانات جمعی	۱۷
Carmeli & Schaubroeck (2019)	درک متقابل احساسات و شرایط اعضای تیم	همدلی درون تیمی	۱۸
Su & Jung (2023)	خلق راه‌حل‌های فوری و خلاقانه در موقعیت‌های غیرمنتظره	بداهه‌سازی جمعی	۱۹
Barton & Kahn (2019)	تولید پاسخ‌های نوآورانه متناسب با شرایط بحرانی	خلاقیت موقعیتی تیم	۲۰
Morgan et al. (2013)	استخراج درس‌آموخته‌ها از شکست‌ها و اختلالات	یادگیری تیمی پس از بحران	۲۱
West et al. (2020)	تأمل تیمی درباره عملکرد گذشته	بازاندیشی جمعی	۲۲
Chen & Zhang (2021)	اشتراک در اهداف و جهت‌گیری کلی تیم	حس مأموریت مشترک	۲۳
Hartwig et al. (2020)	میزان پایبندی اعضا به اهداف جمعی	تعهد به اهداف تیم	۲۴
Goddard et al. (2004)	باور مشترک اعضا به توانایی غلبه بر چالش‌ها	خودکارآمدی جمعی	۲۵
Morgan et al. (2013)	انرژی و تمایل مشترک برای ادامه عملکرد در شرایط دشوار	انگیزش جمعی	۲۶
Sutcliffe & Vogus (2022)	ناهمگونی دانش و تخصص‌ها در ترکیب تیم	تنوع مهارتی تیم	۲۷
Van der Vegt et al. (2018)	تفاوت پیشینه‌ها و تجارب کاری اعضای تیم	تنوع تجربی اعضا	۲۸
Alliger et al. (2021)	دسترسی تیم به منابع و پشتیبانی سازمان	حمایت سازمانی از تیم	۲۹
Lengnick-Hall et al. (2011)	امکان استفاده از منابع فیزیکی، اطلاعاتی و انسانی	دسترسی به منابع کلیدی	۳۰

کدگذاری تفسیری

پس از استخراج کدهای اولیه، مرحله کدگذاری تفسیری برای عبور از سطح توصیفی و دستیابی به درک مفهومی عمیق‌تر از سازوکارهای تاب‌آوری گروهی انجام شد. در این مرحله، تمرکز تحلیل از ثبت مفاهیم منفرد به بررسی روابط معنایی، هم‌پوشانی‌ها و الگوهای تکرارشونده میان کدهای اولیه معطوف شد. به عبارت دیگر، کدگذاری تفسیری به‌جای افزودن کدهای جدید، به ادغام تحلیلی و مفهوم‌پردازی مجدد کدهای اولیه اختصاص داشت.

فرایند کدگذاری تفسیری از طریق مقایسه مستمر کدهای اولیه، بازخوانی مفاهیم در بستر مطالعات مختلف و شناسایی پیوندهای مفهومی میان آن‌ها انجام شد. کدهای اولیه که به یک سازوکار، فرایند یا منبع مشترک در تاب‌آوری گروهی اشاره داشتند، در قالب کدهای تفسیری سازمان‌دهی شدند. در این مرحله، تلاش شد که ضمن حفظ تمایزهای معنایی، از تکثیر غیرضروری مفاهیم جلوگیری شود و کدهای تفسیری به‌عنوان مقوله‌های میانی با قدرت تبیینی بالاتر شکل گیرند.

نتیجه این فرایند، سازمان‌دهی ۱۴۸ کد اولیه به ۳۵ کد تفسیری بود که نقش واسط میان مفاهیم اولیه و مضامین نهایی را ایفا کرده و مبنای شکل‌گیری شبکه مضامین تاب‌آوری گروهی در مرحله بعد قرار گرفتند. جدول ۲ ساختار کدهای تفسیری، کدهای اولیه پشتیبان و منطبق ادغام آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲- کدهای تفسیری استخراج‌شده از کدهای توصیفی

ردیف	کد تفسیری	کدهای اولیه (نمونه)	منطق تفسیر
۱	منابع حمایتی اجتماعی تیم	حمایت عاطفی همکاران، حمایت ابزاری تیم، همدلی درون تیمی، اعتماد بین فردی	این کدهای توصیفی همگی به کیفیت روابط حمایتی و سرمایه اجتماعی درون تیم اشاره دارند
۲	ایمنی روانی و اعتماد تیمی	ایمنی روانی گروهی، بیان آزادانه خطاها، اعتماد مبتنی بر شایستگی	این مفاهیم شرایطی را توصیف می‌کنند که در آن اعضا بدون ترس از پیامدهای منفی مشارکت می‌کنند
۳	فرایندهای ارتباطی شفاف	ارتباطات شفاف، جریان آزاد اطلاعات، ارتباطات باز تیمی	تمرکز مشترک این کدها بر کیفیت و شفافیت تبادل اطلاعات است
۴	هماهنگی شناختی و عملی	هماهنگی شناختی، هماهنگی رفتاری، آگاهی موقعیتی مشترک	این کدها به هم‌راستایی ادراک و کنش اعضا در شرایط عادی و بحرانی اشاره دارند

۵	ساختار نقش‌های تیمی	وضوح نقش‌های تیمی، جایگزینی نقش‌ها	مفاهیمی که به تعریف و توزیع نقش‌ها در تیم مربوطاند
۶	انعطاف‌پذیری ساختاری تیم	انعطاف‌پذیری نقش‌ها، تطبیق نقش‌ها در بحران	این کدها ناظر بر توان تیم برای بازآرایی نقش‌ها در شرایط متغیر هستند
۷	ظرفیت بداهه‌سازی جمعی	بداهه‌سازی جمعی، خلاقیت موقعیتی تیم	هر دو کد بر تولید پاسخ‌های فوری و نوآورانه در شرایط غیرمنتظره دلالت دارند
۸	یادگیری و بازاندیشی تیمی	یادگیری تیمی پس از بحران، بازاندیشی جمعی	این مفاهیم به استفاده از تجربه برای بهبود عملکرد آینده اشاره دارند
۹	تنظیم هیجانات تیم	تنظیم هیجانات جمعی، مدیریت احساسات گروهی	این کدها به کنترل و هدایت هیجانات در سطح تیم مربوطاند
۱۰	رهبری تسهیل‌گر تاب‌آوری	رهبری حمایتی، رهبری تسهیل‌گر	این مفاهیم نقش رهبری را در فعال‌سازی فرایندهای تاب‌آوری برجسته می‌کنند

استخراج مضامین کلیدی و توسعه مدل

یافته‌های حاصل از فراترکیب نشان می‌دهد که تاب‌آوری گروهی یک سازه چندبعدی است که از تعامل پویا میان مجموعه‌ای از ابعاد ساختاری، تعاملی، شناختی و عاطفی شکل می‌گیرد. تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که هیچ‌یک از این ابعاد به‌تنهایی قادر به تبیین تاب‌آوری گروهی نیستند. بلکه این پدیده حاصل هم‌افزایی و اثرگذاری متقابل ده مضمون کلیدی است که در قالب مقوله‌های مفهومی مرتبط با مفهوم مرکزی تاب‌آوری گروهی سازمان‌دهی شده‌اند.

منابع و هویت گروهی به‌عنوان زیربنای تاب‌آوری گروهی عمل می‌کند. این مضمون ناظر بر وجود منابع اجتماعی، سرمایه روان‌شناختی و حس تعلق جمعی است که به اعضا امکان می‌دهد خود را بخشی از یک «کل معنادار» بدانند. هویت گروهی قوی، چارچوبی مشترک برای تفسیر رویدادهای تنش‌زا فراهم می‌کند و دسترسی به منابع حمایتی را تسهیل می‌سازد.

در پی آن، **فرایندهای گروهی و بین‌فردی** نقش محوری در فعال‌سازی منابع گروهی ایفا می‌کنند. این مضمون شامل الگوهای تعامل، ارتباطات، هماهنگی و اعتماد متقابل میان اعضاست که از طریق آن‌ها اطلاعات، احساسات و تصمیم‌ها در سطح گروهی جریان می‌یابد. کیفیت این فرایندها تعیین می‌کند که منابع موجود چگونه به کنش جمعی مؤثر تبدیل شوند.

سیستم‌های نقش و ساختار تیم بعد ساختاری تاب‌آوری گروهی را نمایندگی می‌کند. وضوح نقش‌ها، توزیع مسئولیت‌ها و امکان جایگزینی یا بازآرایی نقش‌ها در شرایط بحرانی، به تیم اجازه می‌دهد بدون فروپاشی ساختاری به اختلال‌ها پاسخ دهد. این مضمون نشان می‌دهد که تاب‌آوری گروهی نه‌تنها پدیده‌ای تعاملی، بلکه به‌شدت وابسته به معماری درونی تیم است.

در همین راستا، **هدف واحد و چشم‌انداز مشترک** به‌عنوان قطب جهت‌دهنده رفتارهای جمعی عمل می‌کند. وجود درک مشترک از اهداف و اولویت‌ها، به اعضا کمک می‌کند در شرایط عدم قطعیت، تصمیم‌های خود را هم‌راستا سازند و از پراکندگی کنش‌ها جلوگیری کنند. این مضمون پیوند مستقیمی با انسجام و تداوم عملکرد گروه دارد.

تنوع گروهی یکی دیگر از مضامین کلیدی است که به ظرفیت تیم برای مواجهه با موقعیت‌های پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر اشاره دارد. تنوع در دانش، تجربه و دیدگاه‌ها دامنه تفاسیر و گزینه‌های پاسخ را گسترش می‌دهد و زمینه‌ساز شکل‌گیری راه‌حل‌های خلاقانه در شرایط بحرانی می‌شود، مشروط بر آنکه با فرایندهای تعاملی کارآمد همراه باشد.

در سطح عاطفی، **ایمنی روانی** به‌عنوان شرط امکان‌پذیرکننده بسیاری از مضامین دیگر عمل می‌کند. این مضمون بیانگر فضایی است که در آن اعضا می‌توانند بدون ترس از پیامدهای منفی، ایده‌ها، نگرانی‌ها و خطاهای خود را مطرح کنند. ایمنی روانی، بیان صادقانه اطلاعات حیاتی و مشارکت فعال در حل مسئله را تسهیل می‌کند.

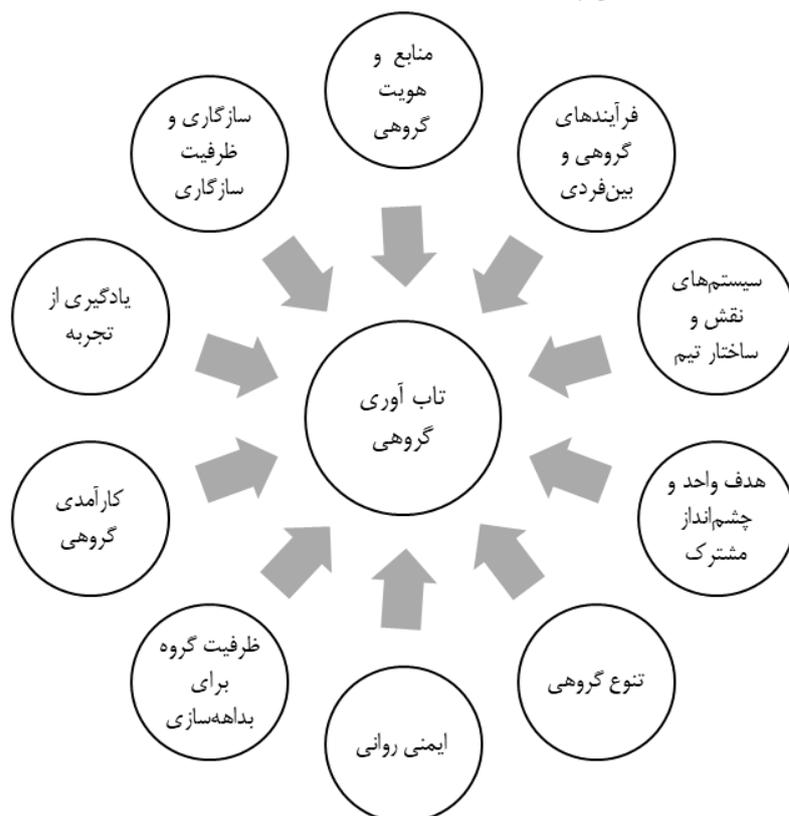
از دل این بستر، **ظرفیت گروه برای بداهه‌سازی** پدیدار می‌شود. این مضمون به توان تیم برای خلق پاسخ‌های فوری، انعطاف‌پذیر و خلاقانه در مواجهه با شرایط غیرمنتظره اشاره دارد و نشان می‌دهد که تاب‌آوری گروهی صرفاً به برنامه‌ریزی پیشینی محدود نیست، بلکه به توان واکنش لحظه‌ای نیز وابسته است.

کارآمدی گروهی نیز به‌عنوان یک مضمون متمایز، به باور مشترک اعضا نسبت به توان جمعی خود برای غلبه بر چالش‌ها اشاره دارد. این باور، انگیزش جمعی را تقویت کرده و احتمال پایداری تلاش‌ها در شرایط فشار را افزایش می‌دهد. کارآمدی گروهی نقش مهمی در تبدیل منابع و فرایندها به عملکرد مؤثر ایفا می‌کند.

در بعد یادگیری، **یادگیری از تجربه** نشان‌دهنده توان تیم برای بازاندیشی در رویدادهای گذشته و تبدیل اختلال‌ها به منبع یادگیری است. این مضمون، پیوند میان تاب‌آوری کوتاه‌مدت و ظرفیت‌های بلندمدت گروه را برقرار می‌کند و امکان بهبود مستمر را فراهم می‌سازد.

در نهایت، **سازگاری و ظرفیت سازگاری** به‌عنوان مضمون فراگیر، توان تیم برای تنظیم مجدد ساختارها، فرایندها و راهبردها در پاسخ به تغییرات محیطی را منعکس می‌کند. این مضمون نتیجه برهم‌کنش سایر ابعاد است و نشان می‌دهد تاب‌آوری گروهی فرآیندی ایستا نیست، بلکه پویا و در حال تحول است.

در مجموع، شبکه مضامین نشان می‌دهد که تاب‌آوری گروهی حاصل کنش متقابل این ده مضمون است و هرگونه تضعیف در یکی از آن‌ها می‌تواند کارکرد کل شبکه را مختل کند. این شبکه، مبنای ارائه مدل مفهومی پژوهش و چارچوبی برای تحلیل و مداخله در سطح تیم‌های کاری فراهم می‌آورد.



شکل ۲- شبکه مضامین نهایی تاب‌آوری گروهی حاصل از فراترکیب تفسیری

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از فراترکیب تفسیری نشان می‌دهد که تاب‌آوری گروهی مفهومی چندلایه و برآمده است که در تعامل پویا میان ساختارهای تیمی، فرایندهای تعاملی، ظرفیت‌های شناختی و مؤلفه‌های عاطفی شکل می‌گیرد. برخلاف رویکردهای تقلیل‌گرایانه که تاب‌آوری را صرفاً به ویژگی‌های فردی اعضا یا منابع رسمی سازمان نسبت می‌دهند، نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که تاب‌آوری در سطح گروهی واجد منطق خاص خود است و از دل کنش‌های جمعی و الگوهای تعامل پایدار میان اعضا پدیدار می‌شود. شبکه مضامین استخراج‌شده نشان می‌دهد که تاب‌آوری گروهی نه به‌عنوان یک «واکنش مقطعی» به بحران، بلکه به‌مثابه یک ظرفیت پویا و در حال تحول قابل درک است. مضامینی نظیر منابع و هویت گروهی، ایمنی روانی و فرایندهای بین‌فردی، بسترهای اولیه‌ای را فراهم می‌کنند که در آن اعضا قادر به تفسیر مشترک شرایط تهدیدآمیز و هماهنگ‌سازی کنش‌های خود می‌شوند. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که تاب‌آوری گروهی را پدیده‌ای اجتماعی و تعاملی می‌دانند، نه صرفاً حاصل جمع ویژگی‌های فردی اعضا.

از منظر تحلیلی، یکی از یافته‌های مهم پژوهش آن است که ابعاد شناسایی‌شده تاب‌آوری گروهی در یک رابطه خطی یا سلسله‌مراتبی ساده قرار ندارند، بلکه به‌صورت شبکه‌ای و هم‌افزا عمل می‌کنند. برای مثال، ایمنی روانی نه‌تنها به‌عنوان یک بُعد مستقل، بلکه به‌عنوان شرط امکان‌پذیرکننده باده‌سازی جمعی، یادگیری از تجربه و کارآمدی گروهی ایفای نقش می‌کند. در غیاب ایمنی روانی، حتی تیم‌هایی که از تنوع مهارتی بالا یا منابع ساختاری مناسب برخوردارند، ممکن است در مواجهه با بحران دچار سکون یا فروپاشی تعاملی شوند.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که سیستم‌های نقش و ساختار تیم، برخلاف برخی برداشت‌های رایج، صرفاً عناصر سخت و ایستا نیستند، بلکه در صورت برخورداری از انعطاف‌پذیری، می‌توانند به تقویت تاب‌آوری گروهی کمک کنند. وضوح نقش‌ها همراه با امکان بازآرایی و جایگزینی در شرایط بحرانی، به تیم‌ها اجازه می‌دهد بدون از دست دادن انسجام، به اختلال‌ها پاسخ دهند. این موضوع نشان می‌دهد که تاب‌آوری گروهی نیازمند تعادل میان ثبات ساختاری و انعطاف عملیاتی است.

در بعد شناختی و کنشی، مضامینی مانند کارآمدی گروهی، باده‌سازی جمعی و ظرفیت سازگاری نشان می‌دهند که تاب‌آوری گروهی صرفاً به «بازگشت به وضعیت پیشین» محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز تحول و بهبود عملکرد در بلندمدت باشد. تیم‌های تاب‌آور نه‌تنها قادر به حفظ عملکرد در شرایط نامطلوب‌اند، بلکه از طریق یادگیری از تجربه و بازاندیشی جمعی، ظرفیت‌های جدیدی برای مواجهه با چالش‌های آینده ایجاد می‌کنند. این یافته بر تمایز مفهومی تاب‌آوری گروهی از مفاهیمی چون پایداری ایستا یا تحمل صرف فشار تأکید دارد.

در مجموع، بحث یافته‌ها نشان می‌دهد که تاب‌آوری گروهی را باید به‌عنوان یک سازه میان‌سطحی در نظر گرفت که نقش واسطی میان تاب‌آوری فردی و سازمانی ایفا می‌کند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حتی در سازمان‌هایی با سیاست‌ها و منابع مناسب، ضعف در سطح گروهی می‌تواند مانع تحقق تاب‌آوری سازمانی شود. از این‌رو، تمرکز بر تیم‌ها نه‌تنها یک انتخاب روش‌شناختی، بلکه یک ضرورت نظری و عملی در مطالعات تاب‌آوری است.

این تحلیل نشان می‌دهد که چارچوب مفهومی استخراج‌شده می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای فهم عمیق‌تر سازوکارهای تاب‌آوری گروهی و طراحی مداخلات هدفمند در سطح تیم‌های کاری مورد استفاده قرار گیرد. بدین ترتیب، پژوهش حاضر گامی فراتر از فهرست‌سازی عوامل برداشته و با ارائه یک شبکه مفهومی یکپارچه، به تبیین منطق درونی تاب‌آوری گروهی کمک می‌کند.

دستاوردهای نظری پژوهش

از منظر نظری، این پژوهش با ارائه یک چارچوب مفهومی تلفیقی، به کاهش پراکندگی موجود در ادبیات تاب‌آوری کمک می‌کند. در حالی که بخش عمده پژوهش‌های پیشین بر تاب‌آوری فردی یا سازمانی تمرکز داشته‌اند، این مطالعه نشان می‌دهد که سطح

گروهی نقش واسط و تعیین کننده‌ای در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند. چارچوب پیشنهادی، تاب‌آوری گروهی را به‌عنوان سازه‌ای برآمده و پویا مفهوم‌سازی می‌کند و بر اهمیت تعامل میان ابعاد مختلف به‌جای تمرکز بر ویژگی‌های منفرد تأکید دارد.

پیشنهادهای کاربردی

یافته‌های پژوهش پیامدهای کاربردی مهمی برای مدیران و طراحان سازمانی به همراه دارد. سازمان‌ها برای تقویت تاب‌آوری گروهی نباید صرفاً بر آموزش مهارت‌های فردی یا مداخلات ساختاری تمرکز کنند، بلکه لازم است به‌طور هم‌زمان بر بهبود کیفیت تعاملات تیمی، ایجاد ایمنی روانی، تقویت هویت و هدف مشترک، و طراحی ساختارهای منعطف تیمی توجه نمایند. توسعه رهبری تسهیل‌گر، حمایت از یادگیری تیمی و ایجاد بسترهای ارتباطی شفاف می‌تواند ظرفیت تیم‌ها را برای مواجهه مؤثر با شرایط بحرانی افزایش دهد و به پایداری عملکرد در بلندمدت منجر شود.

محدودیت‌های پژوهش

با وجود انسجام روش شناختی پژوهش حاضر، برخی محدودیت‌ها باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرد. نخست، دامنه فراترکیب به مقالات منتشرشده در پایگاه‌های علمی منتخب و دارای دسترسی کامل محدود بود و در نتیجه، برخی شواهد مرتبط منتشرشده در قالب گزارش‌های سازمانی در تحلیل وارد نشد. دوم، ناهمگونی مفهومی و روش‌شناختی مطالعات منتخب، به‌ویژه در نحوه تعریف تاب‌آوری گروهی و سطح تحلیل آن، فرایند یکپارچه‌سازی مفاهیم را با چالش مواجه ساخت و مستلزم اتخاذ تصمیم‌های تفسیری در مرحله کدگذاری بود. سوم، ماهیت فراترکیبی پژوهش امکان آزمون تجربی روابط میان مضامین شناسایی‌شده را فراهم نمی‌کند و چارچوب ارائه‌شده بیانگر بازسازی مفهومی مبتنی بر ادبیات است، نه روابط علی تأییدشده در یک بافت سازمانی مشخص؛ از این رو، تعمیم نتایج به زمینه‌های اجرایی خاص باید با احتیاط صورت گیرد.

منابع

- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2021). Team resilience: Building adaptive capabilities in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 250–268.
- Barton, M. A., & Kahn, W. A. (2019). Group resilience: The place and meaning of relational pauses. *Organization Studies*, 40(9), 1409–1429.
- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., & Lamb, J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical review. *Journal of Business and Psychology*, 32(5), 589–604.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2019). Organizational resilience: The role of leadership and psychological safety. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1341–1365.
- Chen, Y., & Zhang, Y. (2021). Fostering resilience in new venture teams: The role of behavioral and affective integration. *Group & Organization Management*, 46(4), 773–816.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (2019). Cognitive flexibility and team adaptability: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 510–528.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2021). Psychological safety and team resilience in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 162, 1–15.
- Gucciardi, D. F., Crane, M., & Ntoumanis, N. (2017). Team resilience in high-pressure environments: A conceptual framework. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 6(4), 345–362.

10. Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., Qusted, E., & Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729–768.
11. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913–959.
12. Hartwig, E. K., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169–200.
13. 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.
14. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2020). Adaptive performance and team resilience: A longitudinal perspective. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 278–293.
15. Maynard, M. T., & Kennedy, D. M. (2016). Team adaptation and resilience: A review and integration. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 201–229.
16. Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 549–559.
17. Shuffler, M. L., Pavlas, D., & Salas, E. (2022). Dynamic team resilience: Navigating uncertainty in organizations. *Human Factors*, 64(1), 79–95.
18. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Writing the proposal for a qualitative research methodology project. *Qualitative Health Research*, 17(1), 112–121. <https://doi.org/10.1177/1049732306296113>.
19. Si-hua Chen. (2016). Construction of an early risk warning model of organizational resilience: An empirical study based on samples of R&D teams. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2016, 1–9.
20. Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2018). Resilient teams: Understanding team-level adaptability and performance. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 858–878.
21. Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395–422.
22. Stuart, H. C., & Moore, C. (2017). Shady characters: The implications of illicit organizational roles for resilient team performance. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1963–1985.
23. Su, J., & Jung, K. (2023). Team resilience and collective efficacy: Exploring group dynamics in crisis. *Journal of Organizational Psychology*, 23(4), 345–360.
24. Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2022). High-reliability teams and organizational resilience. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 59–97.
25. Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlstrom, M., & George, G. (2018). Transformational leadership and resilient teams: The role of social resources. *Leadership Quarterly*, 29(3), 303–316.
26. Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2015). Building resilient teams through diversity and learning. *European Management Journal*, 33(4), 275–286.
27. West, M. A., Dawson, J. F., & Admasachew, L. (2020). Learning organizations and team resilience: An empirical study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 215–239.
28. West, M. A., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249–267.
29. West, M. A., & Sacramento, C. A. (2012). Building team resilience: The role of creativity and positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 805–824.
30. Parsa, M., Hasanpour, A., Vakili, Y., & Jafarinea, S. (2021). Dimensions and components of organizational resilience using thematic analysis method. *National Conference on Management and Industrial Engineering*, 1–15. [In Persian]

31. Zarrinfar, S., & Balooti, A. (2019). The effectiveness of resilience-based group counseling on stress and aggression in female nurses of Ganjavian Hospital. *Nursing Education*, 8(1), 45–52. [In Persian]