



Explaining and Analyzing the Mapping of Followers' Characteristics in Achieving Resilient Leadership

Ali Omidi¹ 

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 08 October 2025

Received in revised form 29 October 2025

Accepted 28 November 2025

Published online 10 December 2025

Keywords:

Resilient Leadership, Follower Characteristics, Organizational Resilience, Psychological Capital, Leader-Follower Interaction, Fuzzy Mapping Analysis.


Abstract

Purpose: Resilient leadership, as one of the key factors in organizational sustainability and development, is not achieved solely through leaders' attributes; rather, followers play a significant role in shaping and strengthening organizational resilience. The present study aims to explain and analyze the mapping of followers' characteristics in achieving resilient leadership.

Method: This research is applied in purpose and survey-exploratory in terms of data collection. The research approach combines deductive and inductive methods. The statistical population consists of 20 management scholars and human resource managers selected purposefully using the snowball sampling method. Data collection tools include interviews in the qualitative phase and questionnaires in the quantitative phase. Instrument validity was confirmed through content validity and inter-coder reliability (for interviews), and test-retest reliability (for questionnaires). Data were analyzed using content analysis and coding (in the qualitative section) and Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) in the quantitative section.

Findings and Results: The findings indicate that resilient leadership results from the interaction between followers' characteristics, the leader, and the organizational environment. Factors such as followers' individual resilience, active participation, positive attitude, continuous learning, and trust in the leader play a decisive role. The quantitative and fuzzy analysis further showed that followers' personal resilience, along with enhanced learning and team development, are the most central components in achieving resilient leadership. It was also found that strengthening organizational resilience requires developing followers' resilient characteristics and creating a supportive environment by human resource management.

Cite this article: Omidi, A. (2025). Explanation and Analysis of the Mapping of Follower Characteristics in Realizing Resilient Leadership. *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (6), 1-37.

 DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.565100.1050>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2026.565100.1050



1. Corresponding Author, PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences and Health Services, Tehran, Iran. Email: a-omidi@farabi.tums.ac.ir



Explaining and Analyzing the Mapping of Followers' Characteristics in Achieving Resilient Leadership

Extended Abstract

Background and Objective: This article addresses a critical gap in the growing literature on resilient leadership, which has emerged as a key organizational response to crises and environmental uncertainties. While existing research predominantly views resilient leadership as a leader-centric phenomenon, focusing on leaders' individual traits, competencies, and behaviors, it has largely marginalized the role of followers. The article argues that organizational resilience and resilient leadership result from a systemic and interactive process between leaders, followers, and the organizational context. Therefore, its primary objective is to systematically identify and analyze the characteristics of followers (such as personal resilience, proactivity, critical thinking, and organizational identity) and how they interact with resilient leaders' behaviors to enable effective resilient leadership. The background establishes that, despite theoretical recognition of followers as active agents, a significant research void exists in mechanistically explaining their contributory features. By aiming to map these follower attributes using a mixed-methods approach, the study seeks to provide a deeper understanding of the real mechanisms for achieving organizational resilience and to offer a practical basis for designing leadership and human resource development interventions.

Methodology: This study employed a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach with an applied purpose. The qualitative phase involved semi-structured interviews with 20 management professors and HR managers, selected through purposive and snowball sampling, to identify and code the follower characteristics crucial for enabling resilient leadership. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, confirmed after 20 interviews. Content validity was ensured (CVI=0.92), and high inter-coder reliability was established (Cohen's Kappa=0.87). The data were analyzed using MAXQDA software and content analysis. In the subsequent quantitative phase, Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) was utilized to model the complex, non-linear causal relationships among the identified characteristics. For this phase, 12 organizational leadership and management experts were purposefully selected. They completed a validated (CVI=0.95) paired-comparison questionnaire to assess the causal influence between the variables. The quantitative data were then analyzed using FCM methodology to construct and analyze the causal cognitive map, focusing on understanding the systemic interactions rather than statistical generalization.

Findings: In the quantitative section of the research, a questionnaire based on the qualitative phase findings was designed and distributed to the sample members; after data collection, verbal expressions were converted into triangular fuzzy numbers corresponding to a five-point Likert scale to form a fuzzy decision matrix, which was then defuzzified using the fuzzy mean method via Excel, resulting in two [10×10] relational matrices representing the influencing factors and outcomes of follower characteristics on resilient leadership. Following this, three key indices— influenceability capacity (sum of column values), influence power (sum of row values), and centrality index (sum of both)—were calculated to assess each variable's position and importance within the causal network. The findings revealed that, among the outcomes, "enhancing organizational stability and trust" and "improving communication skills and team coordination" had the highest influenceability, while "followers' personal resilience" and "improving team learning and development" were identified as the most influential factors and outcomes, respectively. Consequently, "followers' personal resilience" and "improving team learning and development," with the highest influence power and centrality, were recognized as the most pivotal factors affecting leaders' resilience, whereas "enhancing organizational stability and trust" emerged as the central outcome. These results were interpreted causally to analyze the direction and intensity of the influence of follower characteristics on achieving resilient leadership and its



organizational consequences, with all variables evaluated via the three indices and the final results presented in Table 10 and illustrated in causal diagrams (Figures 1 and 2), where larger circles denote higher importance, highlighting the core factors and outcomes.

Conclusion: This research concludes that resilient leadership emerges from a systemic interaction between leaders, followers, and the organizational context. A key finding identifies followers' personal resilience as a foundational psychological resource and the primary driver, whereas team learning and development functions as the transmission mechanism that channels this characteristic to the leadership level, and organizational trust and stability serves as the stabilizing outcome.

From a practical standpoint, focusing solely on follower participation without investing in their psychological resilience and team learning is insufficient for achieving sustainable resilient leadership. While aligning with existing literature, this study contributes to the field by specifically highlighting the active role of followers and employing the quantitative Fuzzy Cognitive Mapping method to prioritize components. Limitations include reliance on expert judgment and less focus on macro-level organizational variables. Examining the reciprocal and dynamic leader-follower relationship presents a valuable avenue for future research.

Keywords: *Resilient Leadership, Follower Characteristics, Organizational Resilience, Psychological Capital, Leader-Follower Interaction, Fuzzy Mapping Analysis*



تبیین و تحلیل نگاشت ویژگی های پیروان در تحقق رهبری تاب آور

علی امیدي^۱

چکیده

هدف: رهبری تاب‌آور به عنوان یکی از عوامل کلیدی در پایداری و توسعه سازمان‌ها، تنها با ویژگی‌های رهبران محقق نمی‌شود؛ بلکه نقش پیروان در شکل‌دهی و تقویت تاب‌آوری سازمانی قابل توجه است. پژوهش حاضر با هدف تبیین و تحلیل نگاشت ویژگی‌های پیروان در تحقق رهبری تاب‌آور انجام شد.

روش: این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی و اکتشافی است. رویکرد پژوهشی ترکیبی از روش‌های قیاسی و استقرایی است. جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از اساتید مدیریت و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها می‌باشد که به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه در بخش کیفی و پرسشنامه در بخش کمی است. اعتبار ابزارها از طریق روایی محتوایی و پایایی درون‌کدگذار (برای مصاحبه‌ها) و پایایی بازآزمون (برای پرسشنامه‌ها) تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوا و کدگذاری (در بخش کیفی) و تحلیل نگاشت فازی (FCM) در بخش کمی صورت گرفت.

یافته‌ها و نتایج: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تاب‌آور پدیده‌ای تعاملی است که در بستر ارتباط میان رهبر، پیروان و محیط سازمانی شکل می‌گیرد. در این میان، ویژگی‌هایی همچون تاب‌آوری فردی پیروان، مشارکت فعال، نگرش مثبت، یادگیری مستمر و اعتماد به رهبر نقش اساسی در تقویت این نوع رهبری ایفا می‌کنند. یافته‌های بخش کمی و تحلیل نگاشت فازی نیز حاکی از آن است که تاب‌آوری شخصی پیروان و ارتقای یادگیری و توسعه تیم، به‌عنوان محوری‌ترین مؤلفه‌ها، بیشترین نقش را در تحقق رهبری تاب‌آور دارند. بر این اساس، تقویت تاب‌آوری سازمانی مستلزم توجه هم‌زمان به پرورش ویژگی‌های تاب‌آور پیروان و ایجاد یک محیط حمایتی از سوی مدیریت منابع انسانی است.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۷/۱۶

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۸/۰۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۹/۰۷

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۹/۱۹

کلیدواژه‌ها:

رهبری تاب‌آور، ویژگی‌های پیروان، تاب‌آوری سازمانی، سرمایه روانشناختی، تعامل رهبر-پیرو، تحلیل نگاشت فازی.

استناد: امیدي، علی (۱۴۰۴). تبیین و تحلیل نگاشت ویژگی های پیروان در تحقق رهبری تاب آور. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲ (۶)، ۳۷-۱.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.565100.1050>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.565100.1050

۱. نویسنده مسئول، دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، تهران، ایران،

رابطه: a-omidi@farabi.tums.ac.ir

مقدمه

در سال‌های اخیر، رهبری تاب‌آور به‌عنوان یکی از پاسخ‌های کلیدی سازمان‌ها به بحران‌ها و عدم‌اطمینان‌های محیطی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. با این حال، بخش عمده ادبیات موجود، رهبری تاب‌آور را پدیده‌ای رهبرمحور تلقی کرده و تمرکز اصلی خود را بر ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و رفتارهای فردی رهبران معطوف ساخته است. این رویکرد، نقش پیروان را عمدتاً به‌صورت حاشیه‌ای یا غیرمستقیم در نظر گرفته و سازوکارهای اثرگذاری ویژگی‌های آنان بر تحقق رهبری تاب‌آور را به‌طور نظام‌مند تبیین نکرده است. حیات و پویایی هر سازمان در گرو داشتن نیروی انسانی سالم، متخصص و متعهد با سطحی عملکرد بالا قابل قبول است که در افزایش تاب‌آوری مدیران بسیار موثر خواهد بود (جووری و قناعت گر، ۱۴۰۴). در حالی که شواهد نظری جدید نشان می‌دهد تاب‌آوری سازمانی و رهبری تاب‌آور حاصل یک فرآیند تعاملی و سیستمی میان رهبر، پیروان و زمینه سازمانی است. از این‌رو، خلأ اصلی پژوهشی در عدم شناسایی و تحلیل دقیق ویژگی‌های پیروان و نحوه تعامل آن‌ها با رهبران تاب‌آور نهفته است؛ خلأیی که پرداختن به آن می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکارهای واقعی تحقق تاب‌آوری در سازمان‌ها فراهم سازد و مبنایی عملی برای طراحی مداخلات توسعه رهبری و منابع انسانی ایجاد کند (حسینی و اسدی، ۱۴۰۴). رهبری تاب‌آور^۱ نقش محوری در این مسیر ایفا می‌کند؛ پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری نظیر تحول‌آفرین می‌توانند از طریق تقویت تاب‌آوری سازمانی، عملکرد نوآورانه تیمی را ارتقا دهند (Walsh, Johnston, Gabriel, 2024). تحولات سریع محیطی، افزایش عدم‌اطمینان و بروز اختلالات گسترده در سطوح اقتصادی، فناورانه و اجتماعی موجب شده است که سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند رهبرانی باشند که توانایی سازگاری، بازگشت‌پذیری و حفظ عملکرد پایدار را داشته باشند. این توانایی که در ادبیات مدیریت با عنوان رهبری تاب‌آور شناخته می‌شود، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین در مدیریت بحران، توسعه سازمانی و پایداری منابع انسانی مطرح شده است (Olmo et al, 2024). با این حال، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که تاب‌آوری سازمانی تنها محصول ویژگی‌های فردی و رفتاری رهبران نیست، بلکه تعامل رهبر-پیرو و به‌ویژه ویژگی‌ها، ظرفیت‌ها و الگوهای رفتاری پیروان نقشی محوری در تحقق رهبری تاب‌آور ایفا می‌کند (Prayag, Muskat, Dassanayake, 2024). در ادبیات جدید رفتار سازمانی، پیروان دیگر عناصر منفعل ساختار رهبری محسوب نمی‌شوند؛ بلکه به‌عنوان کنشگران فعال، معناآفرین و مشارکت‌کننده در شکل‌دهی به نتایج رهبری شناخته می‌شوند. مطالعات حوزه

¹ resilient leadership

رهبری پیرو-محور و تعامل‌گرایی جدید تأکید می‌کنند که ویژگی‌هایی مانند خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری شناختی، توان یادگیری، تعهد، مسئولیت‌پذیری، امید سازمانی، سرمایه روان‌شناختی و ظرفیت سازگاری کارکنان، نقشی تعیین‌کننده در اثربخشی رهبران تاب‌آور دارند (Hannah et al., 2020; Uhl-Bien & Arena, 2023). از این منظر، رهبر تاب‌آور در خلأ عمل نمی‌کند، بلکه در بستری از ویژگی‌ها و قابلیت‌های پیروان موفق به هدایت سازمان در شرایط بحران می‌شود. با وجود رشد روزافزون توجه به رهبری تاب‌آور در ادبیات مدیریت، عمده مطالعات بر رهبری تاب‌آور از دید رهبران متمرکز بوده‌اند و نقش پیروان در این فرایند کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. با وجود این که تاب‌آوری سازمانی به تعامل پویا میان رهبران و پیروان بستگی دارد، شکاف نظری مهمی در تحلیل ویژگی‌های پیروان برای تحقق این نوع رهبری وجود دارد. بنابراین، مسأله این پژوهش این است که «در شرایط بی‌ثباتی و بحران، کدام ویژگی‌های پیروان (مانند تاب‌آوری شخصی، پرواکیویتته، تفکر انتقادی و هویت‌سازی سازمانی) نقش‌ساز در تحقق مؤثر رهبری تاب‌آور هستند، و این ویژگی‌ها چگونه با رفتار رهبران تاب‌آور تعامل می‌کنند؟» لذا هدف این مقاله، بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین و تحلیل نگاشت ویژگی‌های پیروان در تحقق رهبری تاب‌آور انجام شده است تا با ترکیب روش‌های کیفی و کمی، تصویر واضح‌تری از سازوکارهای اثرگذار پیروان بر رهبری تاب‌آور ارائه دهد و شکاف نظری موجود در ادبیات را کاهش دهد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای مدیران منابع انسانی، سیاست‌گذاران سازمانی و پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی در طراحی برنامه‌های توسعه رهبری و ارتقای تاب‌آوری سازمانی ارزشمند باشد. در نهایت، این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است: " چگونه ویژگی‌های پیروان در تحقق و تقویت رهبری تاب‌آور تأثیر می‌گذارند و تعامل این ویژگی‌ها با رفتار رهبران تاب‌آور چگونه است؟"

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری:

ریشه و تحول رهبری تاب‌آور

مفهوم رهبری تاب‌آور به‌عنوان پاسخی به چالش‌های سازمانی و مدیریتی، به ویژه در محیط‌های پرمخاطره شکل گرفت. ریشه‌های این مفهوم را می‌توان در مطالعات مدیریت بحران در اواخر قرن بیستم جستجو کرد که با نظریه‌های رهبری، مانند رهبری تحول‌آفرین، همسو بود (Mullen, et al., 2021). در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، تحقیقات اولیه در زمینه تاب‌آوری سازمانی عمدتاً بر این موضوع متمرکز بود که چگونه سیستم‌ها می‌توانند خود را تطبیق دهند و از اختلالات بازیابی شوند (Walsh et al., 2024).

این دوره، تحت تأثیر بوم‌شناسی سازمانی و سیستم‌های انطباقی قرار داشت و دانشمندی مانند هالینگ نقش کلیدی در شکل‌دهی به این حوزه داشتند (سیاح‌پور، زارعی‌متین، طاهری، محمدیان، ۲۰۲۵). کار هالینگ در زمینه تاب‌آوری در سیستم‌های اکولوژیکی، بعداً الهام‌بخش مطالعات مدیریت شد، جایی که سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های تطبیقی که قادر به جذب شوک‌ها هستند، دیده شدند (Holling, 1973).

در دهه ۱۹۹۰، مفهوم رهبری تاب‌آور با اتکا بر مطالعات مدیریت بحران شفاف‌تر شد. تحقیقات در این دوره بر توانایی رهبران در انطباق، پاسخ و بازیابی از شوک‌ها تأکید داشت. همچنین ظهور نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین که بر هدایت و ایجاد انگیزه در کارکنان تمرکز داشت، به درک بهتر رهبری تاب‌آور کمک کرد (Bass, 1985). رهبران نقش حیاتی در اطمینان از این داشتند که سازمان‌ها نه تنها از بحران‌ها جان سالم به در می‌برند، بلکه پس از آن قوی‌تر ظاهر می‌شوند. علاوه بر این، رهبری خدمت‌گزار که توسط گرینلیف^۱ در سال ۱۹۷۷ معرفی شد، بر نقش رهبر در پرورش فرهنگ سازمانی حمایتی و تاب‌آور تأکید داشت (Breen, 2017). رهبران نه تنها به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان، بلکه به‌عنوان نمادهای تاب‌آوری عاطفی دیده می‌شدند که می‌توانند سازمان‌های خود را در مواقع طولانی عدم اطمینان هدایت کنند (Walsh et al, 2024) در دهه ۲۰۱۰، مفهوم رهبری تاب‌آور گسترش یافت و بر اهمیت تاب‌آوری جمعی در مدیریت چالش‌های پیچیده تأکید شد. در این دوره، از رهبران انتظار می‌رفت با توانمندسازی تیم‌ها، تقویت همکاری و افزایش سازگاری، سازمان‌هایی تاب‌آور ایجاد کنند.

تعاریف رهبری تاب‌آور

از منظر مفهومی، رهبری تاب‌آور به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری، بیانگر توانایی رهبران در مواجهه سازگاران با چالش‌ها، حفظ ثبات روانی - رفتاری و هدایت سازمان در شرایط عدم قطعیت است. همان‌گونه که محققان اشاره کرده‌اند، تاب‌آوری در رهبری تنها یک ویژگی فردی ثابت نیست، بلکه نتیجه تعامل میان عوامل فردی، بین فردی و موقعیتی است که در عملکرد رهبر و پیروان تجلی می‌یابد (Chance, 2022). در ادامه تعاریفی مهم درباره رهبری تاب‌آور در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

^۱ Greenlea

جدول ۱. تعاریف رفتارهای رهبری تاب آور

ردیف	نویسندگان / سال	تعریف رهبری تاب آور
۱	Tapia (2024)	رهبری تاب آور توانایی مدیریت مؤثر در شرایط عدم قطعیت همراه با استفاده هوشمندانه از فناوری‌های هوش مصنوعی است. این رهبران با تقویت سازگاری، یادگیری و تحول، از نوآوری‌های مبتنی بر AI برای پاسخ‌گویی به نیازهای در حال تغییر بهره می‌برند.
۲	Halvi and Sheshtar (2023)	رهبری تاب آور نتیجه رشد و تجربه زیسته رهبران است؛ عواملی مانند تجارب بیوگرافی، موفقیت‌های کوچک، محیط حمایتی، تعامل با ذی‌نفعان و پذیرش از سوی کارکنان در شکل‌گیری آن نقش دارد.
۳	Bissar (2023)	رهبری تاب آور حاصل تعامل چندلایه بین تاب‌آوری فردی (درونی)، رفتاری و اجتماعی (بیرونی/موقعیتی) رهبر و پیروان است و تنها یک ویژگی ثابت فردی نیست.
۴	Lombardi, Pinagone and Gostiniano (2021)	رهبری تاب آور یک فرایند پویا برای هدایت بحران‌هایی مانند کووید-۱۹ است و بر دو عملکرد کلیدی تأکید دارد: «باغبانی» (پرورش محیط سازمانی) و «یادگیری» (توسعه مستمر رهبر).
۵	Elliot (2020)	رهبری تاب آور ایجاد محیطی حمایت‌کننده و توانمندساز است که رفاه و سلامت روان پیروان در مرکز آن قرار دارد. این رهبران با حمایت عاطفی، تسهیل رشد فردی و تقویت هویت جمعی، تاب‌آوری کارکنان را افزایش می‌دهند.
۶	Gostiniano et al. (2020)	رهبران تاب‌آور قادرند میان نیروهای متضاد مانند انعطاف‌پذیری و ثبات تعادل برقرار کنند، نیازهای متعارض را مدیریت کنند و تاب‌آوری سازمان را در مواجهه با بحران‌ها افزایش دهند.
۷	Forster and Ducek (2017)	رهبری تاب آور یک تعامل چندوجهی بین ویژگی‌های فردی، عوامل محیطی (کاری و شخصی) و رفتارهای فردی و بین‌فردی است.
۸	Naveen Kantz, Nasual and Malinen (2016)	رهبری تاب آور با ویژگی‌هایی مانند شخصیت فعال و خوش‌بینی رهبران مرتبط است. خوش‌بینی رهبر با افزایش تاب‌آوری کارکنان رابطه مثبت دارد.
۹	2015)Valero et al. (2023) & Bissar	رهبری تاب‌آور عبارت است از توانایی «درس گرفتن از ناکامی‌ها» و استفاده از این درس‌ها در بحران‌های آتی؛ این تعریف با مفهوم سازمان یادگیرنده هم‌خوانی دارد.
۱۰	Lak(2019)	رهبری تاب‌آور رویکردی ترکیبی است که از رهبری تحول‌آفرین (الهام‌بخشی و چشم‌انداز) و رهبری تعاملی (ساختار و جهت‌گیری هدف‌مند) سرچشمه می‌گیرد و بر تفکر راهبردی، هوش هیجانی، انعطاف‌پذیری و یادگیری تأکید دارد.

پیروان

پیروان (Followers) افرادی هستند که در یک سازمان نقش پشتیبانی و همراهی رهبران را ایفا می کنند و به تحقق اهداف سازمان کمک می نمایند. آن ها نه تنها دریافت کننده دستورات نیستند، بلکه به عنوان کنشگران فعال، تصمیم ساز و شریک در فرآیند رهبری در نظر گرفته می شوند. به عبارتی، پیروان در تعامل مستمر با رهبر، موجب شکل گیری و تقویت فرهنگ سازمانی، تاب آوری سازمان و تحقق اهداف راهبردی می شود (Kelley Uhl-Bien et al, 2014). روان با توجه به ویژگی های رفتاری، انگیزشی و سطح تعامل خود با رهبر و سازمان، به چند دسته تقسیم می شوند، که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. تعاریف انواع پیرو در سازمان ها

منبع / رفرنس	ویژگی ها	نوع پیرو
Kelley (1992)	دارای تفکر مستقل، مسئولیت پذیر، فعال و سازگار با اهداف سازمان. در حل مسائل خلاق و در تعامل با رهبر مشارکت می کنند.	پیروان مؤثر ¹
Kelley (1992)	بیشتر منتظر دستور هستند، کم تحرک و کم درگیر، انگیزه پایینی برای مشارکت فعال دارند و صرفاً دستورات را اجرا می کنند.	پیروان منفعل ²
Kelley (1992)	دارای تفکر مستقل و انتقادی هستند اما انگیزه و مشارکت کمی در سازمان دارند؛ ممکن است انتقادهای سازنده داشته باشند ولی در عمل کم تأثیر باشند.	پیروان تابع ³
Chaleff (2009)	بدون تفکر انتقادی عمل می کنند و معمولاً کاملاً از رهبر تبعیت می کنند؛ خلاقیت و استقلال عمل پایینی دارند.	پیروان مطیع ⁴
Chaleff (2009)	رفتاری انعطاف پذیر دارند و بسته به شرایط و منافع شخصی، مشارکت و تعامل خود را تنظیم می کنند؛ تعادل میان حمایت و انتقاد را حفظ می کنند.	پیروان فرصت طلب ⁵

پیروان نقش کلیدی در تحقق رهبری تاب آور دارند، زیرا رفتار و تعامل آن ها با رهبر، میزان انعطاف پذیری و تاب آوری سازمان را شکل می دهد. شناخت انواع پیروان به رهبران کمک می کند

¹ Effective Followers

² Passive Followers

³ Alienated Followers

⁴ Yes-People

⁵ Pragmatic Followers

تا استراتژی‌های مناسب برای هدایت، انگیزه‌بخشی و ارتقای عملکرد سازمانی را طراحی کنند (Uhl-Bien et al., 2014; Riggio et al., 2010).

رابطه بین پیروان و رهبری

رابطه پیروان (Followers) و رهبری در سازمان‌ها بسیار حیاتی و چندوجهی است و می‌تواند تأثیر عمیقی بر اثربخشی رهبری و تاب‌آوری سازمانی داشته باشد. در زیر رابطه بین پیروان و رهبری را با استفاده از یافته‌های پژوهشی جدید و نظریه‌های مرتبط آورده می‌شود.

۱. **تعامل دوجانبه و تبادلی^۱**: نظریه «مبادله رهبر-پیرو (LMX)» بر رابطه دوجانبه بین رهبران و پیروان تأکید دارد، جایی که اعتماد، احترام و دوستی متقابل نقش محوری دارند. در روابط LMX قوی، پیروان احساس تعلق، ارزشمندی و تعامل نزدیک با رهبر دارند، که منجر به کارایی بالاتر تیم و مشارکت بیشتر می‌شود (Mullen, Shields, Tienken, 2021).
۲. **تأثیر ادراکی بر تاب‌آوری و عملکرد**: تفاوت در ادراک رهبر و پیروان از سبک‌های تأثیرگذاری رهبری (مثلاً استفاده از فشار) می‌تواند رابطه بین تاب‌آوری پیروان و عملکرد کاری (workability) آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. پژوهشی نشان داده است که وقتی این تفاوت‌های ادراکی زیاد باشد، تأثیر تاب‌آوری پیروان بر عملکرد کاری آن‌ها کاهش می‌یابد. بنابراین، هماهنگی در درک رهبر و پیرو نقش مهمی در به‌ثمر رسیدن رهبری تاب‌آور دارد (Mullen et al, 2021).
۳. **تعادل قدرت و نقش فعال پیروان**: پیروان صرفاً تابع نیستند؛ در مدل‌های مدرن رهبری و پیروگری، آن‌ها نقش فعال دارند. پیروان آگاه، منتقد و مشارکت‌کننده می‌توانند به رهبران بازخورد دهند، ابتکار عمل نشان دهند و با تفکر مستقل، به تصمیم‌گیری‌ها جهت دهند. این مشارکت فعال باعث می‌شود رهبری تنها یک مسیر یک‌طرفه نباشد، بلکه فرایندی پویا و مشارکتی باشد (Whyte, Naderpajouh, N., Clegg, Matous, Pollack, Crawford, 2022).
۴. **رشد متقابل و هم‌افزایی**: رابطه مؤثر بین رهبران و پیروان زمانی تحقق می‌یابد که باعث رشد متقابل شود: رهبران با حمایت، مربی‌گری و گوش دادن، پیروان را توانمند می‌کنند؛ و پیروان با بازخورد، وفاداری و تعهد، فضای اعتماد و همکاری را خلق می‌کنند. این

¹ Leader-Follower Exchange

هم‌نیروبخشی (co-creation) منجر به پایداری بیشتر تیم در مواجهه با چالش‌ها می‌شود (Prayag, Muskat, Dassanayake, 2024).

چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری این پژوهش بر این فرض استوار است که رهبری تاب‌آور، پدیده‌ای تعاملی و سیستمی است که از برهم‌کنش ویژگی‌های رهبر، ویژگی‌های پیروان و شرایط محیط سازمانی شکل می‌گیرد. با توجه به تأکید ادبیات نظری بر نقش سرمایه روان‌شناختی، تاب‌آوری فردی، مشارکت فعال و اعتماد در رفتار پیروان، این پژوهش این مؤلفه‌ها را به‌عنوان عناصر کلیدی چارچوب نظری در نظر گرفته است. بر همین اساس، اهداف پژوهش به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که ضمن شناسایی ویژگی‌های مؤثر پیروان، روابط علی و غیرخطی میان این ویژگی‌ها و تحقق رهبری تاب‌آور را تبیین و تحلیل نمایند. استفاده از تحلیل نگاشت فازی نیز به‌عنوان ابزار تحلیلی، مستقیماً از ماهیت تعاملی و پویای چارچوب نظری پژوهش نشأت می‌گیرد.

پیشینه پژوهش

- ژانگ، وانگ^۱ (۲۰۲۴)، در پژوهش «رهبری تاب‌آور در شرکت‌های گردشگری: مفهوم‌سازی و توسعه مقیاس» به این نتیجه رسیده‌اند که مدل رهبری تاب‌آور شامل هفت بعد اصلی است: برنامه‌ریزی اقتضایی، استفاده از خلاقیت و اقدامات بداهه، آموزش تطبیقی، کنترل اضطراری، مراقبت‌های اضطراری، بازیابی تعدیل و رشد متقابل.
- بوسکیلا، چن-لوی، کین، شچتر^۲ (۲۰۲۴)، در پژوهش «رهبری تاب‌آور در طول همه‌گیری کووید-۱۹» نشان داده‌اند که سه روش اصلی تاب‌آوری رهبران شامل فعالیت فعال، عمل‌گرا و خلاق، شناسایی معنا و تعیین اهداف و هدایت جو عاطفی است.
- دان، لنزه، تمپی، کالس^۳ (۲۰۲۴)، در پژوهش «تبدیل شدن به یک رهبر معتبر (اصیل و معتمد) و تاب‌آور: کارگاه تعاملی» به این نتیجه رسیده‌اند که رهبران معتبر با انعکاس ارزش‌های خود، نشان دادن اصالت و تاب‌آوری، دیگران را جذب کرده و تاب‌آوری تیم را

¹ Zhang, J., Xie, C., & Huang, S

² Buskila, Y., Chen-Levi, T., Kayne, A., & Schechter, C

³ Dunn, L., Lenze, E., Tampi, R., & Kales, H

تقویت می‌کنند، همچنین با ارائه مربیگری، توانایی مواجهه با استرس و عدم اطمینان را افزایش می‌دهند.

- سومارتونو^۱ (۲۰۲۴)، در پژوهش «پیمایش در طوفان: رهبری تاب‌آور برای مدیریت تجاری و دریایی» نتیجه گرفته است که رهبری تاب‌آور توانایی حفظ تمرکز و آرامش در بحران‌ها را شامل می‌شود و ویژگی‌های کلیدی آن هوش هیجانی، تفکر راهبردی و توانایی الهام‌بخشی به تیم‌ها است.
- ال‌شاملان^۲ (۲۰۲۳)، در مطالعه «چشم‌انداز ۲۰۳۰ عربستان و بخش آموزش عالی» نشان داده است که رهبری تاب‌آور در توانمندسازی رهبران دانشگاه‌ها برای انطباق با تغییرات و مدیریت استرس، اهمیت ویژه‌ای دارد و شیوه‌های ذهنیت مثبت، راهبردهای سازگارانۀ مقابله با استرس و پیوندهای اجتماعی پایدار نقش کلیدی ایفا می‌کنند.
- بانسال، کاپور^۳ (۲۰۲۳)، در پژوهش «مهارت‌های زندگی برای رهبری تاب‌آور در دوران همه‌گیری: دیدگاه‌های فعلی و باستانی هند» به این نتیجه رسیده‌اند که اصول کلیدی رهبری تاب‌آور شامل انجام وظایف بدون دلبستگی، صداقت در مسئولیت‌ها، حفظ آرامش در چالش‌ها و چشم‌پوشی از تمایلات شخصی است.
- هالوی و شچتر^۴ (۲۰۲۳)، در پژوهش «رهبران تاب‌آور: تعیین‌کننده‌های تاب‌آور هنگام ورود به جایگاه مدیریت» نشان داده‌اند که تاب‌آوری رهبران تحت تأثیر پنج عامل تقویت‌کننده شامل رشد ناشی از رویدادهای بیوگرافی، موفقیت‌های کوتاه‌مدت، محیط حمایتی، قدرت گرفتن از ذی‌نفعان و پذیرش توسط کارکنان و همچنین پنج عامل تضعیف‌کننده شامل اضافه‌بار کاری، مشکلات با بازیکنان کلیدی، فقدان دانش تخصصی، پذیرش رد توسط کارکنان و مقابله با بحران کووید-۱۹ است.
- مقیمی و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهش «تاب‌آوری سازمانی در برابر فساد» نشان داده‌اند که سازمان‌ها برای مقاومت و بهبود مستمر در برابر فساد، نیازمند سازوکارهای پیشگیرانه، ظرفیت سازگاری و توان بازگشت‌پذیری هستند و تقویت شفافیت، پاسخ‌گویی و فرهنگ سازمانی سالم از مؤثرترین عوامل افزایش تاب‌آوری سازمان‌ها در برابر فساد است.
- رحیمی و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهش «تاثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی» به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری اصیل با

¹ Sumartono, C.E

² Al Shamlan, A. E.

³ Bansal, M., & Kapur, S

⁴ Halevi & Schechter

ایجاد اعتماد، شفافیت و حمایت روانی، تاب‌آوری کارکنان را افزایش می‌دهد و امکان یادگیری از خطاها را در شرایط پیچیده فراهم می‌کند.

- سلیمان نوری ریحانه، و الهامی سولماز (۲۰۲۵)، در پژوهش «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بهزیستی روانشناختی کارکنان با نقش میانجی خودکارآمدی و تاب‌آوری» نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با تقویت انگیزش، معنا بخشی به کار و حمایت روان‌شناختی، بهزیستی روان‌شناختی کارکنان را افزایش می‌دهد و خودکارآمدی و تاب‌آوری نقش میانجی مهمی در این فرایند دارند.

- چیت‌سازیان و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهش «شناسایی ویژگی‌های مدیر تاب‌آور مبتنی بر مطالعه سیره زندگی شهید حسن طهرانی‌مقدم» به این نتیجه رسیده‌اند که مدیر تاب‌آور دارای ویژگی‌هایی همچون ایمان و توکل، پشتکار، روحیه حل مسئله، امیدواری و توان مدیریت بحران است و تواضع، مسئولیت‌پذیری، خودکنترلی و توان انگیزش‌بخشی به دیگران از مؤلفه‌های مهم شکل‌دهنده رهبری تاب‌آور می‌باشد.

با توجه به پژوهش‌های پیشین که در بالا اشاره شده است، نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات رهبری تاب‌آور بر ویژگی‌ها و شایستگی‌های رهبران یا پیامدهای آن تمرکز داشته‌اند و نقش پیروان را عمدتاً به صورت غیرمستقیم بررسی کرده‌اند. در حالی که برخی پژوهش‌ها به اهمیت عوامل روان‌شناختی کارکنان و تعامل رهبر-پیرو اشاره کرده‌اند، تحلیل نظام‌مند ویژگی‌های پیروان و روابط تعاملی و غیرخطی آن‌ها در تحقق رهبری تاب‌آور کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر نگاشت ویژگی‌های پیروان و بهره‌گیری از تحلیل نگاشت فازی، به دنبال پوشش این شکاف پژوهشی و ارائه درکی جامع‌تر از تحقق رهبری تاب‌آور است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته (کیفی-کمی) است. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ویژگی‌های پیروان مؤثر در تحقق رهبری تاب‌آور شناسایی و کدگذاری شد. در مرحله کمی، به منظور تحلیل روابط تعاملی و غیرخطی میان این ویژگی‌ها، از روش تحلیل نگاشت فازی (FCM) استفاده گردید. این رویکرد امکان مدل‌سازی روابط علی پیچیده میان متغیرها را فراهم می‌کند و برای تبیین پدیده‌های چندبعدی مانند رهبری تاب‌آور مناسب است.

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از اساتید مدیریت و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. لازم بود افراد منتخب آگاهی و تجربه کافی در این زمینه داشته باشند و توانایی پاسخگویی به پرسش‌های مصاحبه و پرسشنامه‌ها

را داشته باشند. فرآیند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت و رهبری سازمانی بود که با توجه به ماهیت روش تحلیل نگاشت فازی و با تأکید بر قضاوت‌های تخصصی، به صورت هدفمند انتخاب شدند. در این روش، تمرکز بر کیفیت و عمق دانش خبرگان است و هدف، تعمیم آماری نتایج به جامعه گسترده نمی‌باشد، بلکه مدل‌سازی روابط علی و غیرخطی میان متغیرها مدنظر است.

تشخیص اشباع نظری بر اساس عدم ظهور مفاهیم و کدهای جدید در مصاحبه‌های متوالی انجام شد. بدین معنا که پس از انجام مصاحبه‌های پانزدهم به بعد، مفاهیم استخراج شده تکراری بوده و کد یا مقوله جدیدی به چارچوب مفهومی پژوهش افزوده نشد. به منظور اطمینان از تحقق اشباع نظری، پنج مصاحبه تکمیلی دیگر انجام شد که تحلیل آن‌ها نیز منجر به شناسایی کدهای جدید نگردید. از این رو، اشباع نظری در مصاحبه بیستم تأیید شد. قابل اذعان است که در روش تحلیل نگاشت فازی (FCM)، هدف تعمیم آماری نتایج به جامعه آماری گسترده نیست، بلکه استخراج و مدل‌سازی دانش خبرگان و تحلیل روابط علی میان مفاهیم است. از این رو، حجم نمونه در این روش معمولاً محدود بوده و انتخاب خبرگان واجد تجربه و دانش تخصصی، بر تعداد پاسخ‌دهندگان اولویت دارد (Kosko, 1986).

در بخش کیفی پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. روایی محتوایی با محاسبه شاخص توافق خبره (CVI) و شاخص بازخورد کارشناسان (CVI=0.92) تأیید شد. همچنین روایی نظری با تطبیق داده‌ها با چارچوب‌های نظری مرتبط تضمین گردید. پایایی مصاحبه‌ها نیز با استفاده از درون‌کدگذاری و میان‌کدگذاری بررسی شد و ضریب همبستگی کاپا (Cohen's Kappa=0.87) نشان‌دهنده توافق بالا بین کدگذاران بود. داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. در بخش کمی پژوهش، داده‌ها از طریق پرسشنامه مقایسه زوجی جمع‌آوری شد. پرسشنامه بخش کمی پژوهش بر اساس مفاهیم و مؤلفه‌های استخراج شده از مرحله کیفی طراحی شد. در این پرسشنامه، از خبرگان خواسته شد شدت و جهت تأثیر علی هر یک از ویژگی‌های پیروان بر سایر مفاهیم مرتبط با رهبری تاب‌آور را به صورت مقایسات زوجی ارزیابی کنند. به منظور مدل‌سازی جامع روابط، از ماتریس کامل روابط علی استفاده شد و کلیه روابط معنادار میان مفاهیم بررسی گردید.

روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و شاخص CVI=0.95 و پایایی بازآزمون با ضریب پایایی ۰.۹۱ تأیید گردید. داده‌های کمی با استفاده از روش نقشه‌شناختی فازی (FCM)^۱ تحلیل شدند. هرچند روش تحلیل نگاشت فازی مبتنی بر قضاوت خبرگان است، اما تجمیع و

^۱ Fuzzy Cognitive Mapping

میانگین گیری نظرات مشارکت کنندگان و تحلیل ساختاری روابط علی، امکان کاهش سوگیری های فردی و افزایش پایداری نتایج را فراهم می کند. این روش به طور خاص برای شناسایی ابعاد مرکزی یک مفهوم و تحلیل روابط علی میان متغیرها طراحی شده است و در شش مرحله اجرا می شود که شامل تعریف مفاهیم، تعیین روابط علی، وزن دهی، ساختاردهی نقشه، تحلیل معیارهای مرکزی و تحلیل نتایج است.

این روش در شش مرحله انجام می شود که به شرح زیر است:

۱. شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای ویژگی های پیروان بر رهبری تاب آور :در

این مرحله، با استفاده از تحلیل محتوا، عوامل مؤثر و پیامدهای ویژگی های پیروان بر رهبری تاب آور در سازمان ها استخراج شدند.

۲. تدوین و توزیع پرسشنامه :در این مرحله، پرسشنامه ای مبتنی بر ماتریس مقایسات

زوجی طراحی شده و پاسخ دهندگان با استفاده از طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) به این مولفه ها مقیاس دادند.

۳. تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم

فازی :از آنجا که داده های حاصل از پرسشنامه به صورت عبارات کلامی بودند، این عبارات به اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت تبدیل شدند تا نتایج تحلیل به صورت ساده تری قابل درک باشد.

مطابق با مبانی روش شناختی تحلیل نگاشت فازی، تمرکز اصلی بر استخراج دانش خبرگان و مدل سازی روابط علی پیچیده است و استفاده از نمونه های محدود اما متخصص و تجمیع قضاوت ها، رویکردی پذیرفته شده محسوب می شود (kosko , 1986). به منظور کاهش ناسازگاری های احتمالی، قضاوت های خبرگان تجمیع و میانگین گیری شد و تنها روابطی که از اجماع نسبی برخوردار بودند، در ماتریس نهایی FCM لحاظ گردیدند.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ گزینه ای لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم :انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی؛ در این مرحله، به منظور تجزیه و تحلیل دقیق تر، اعداد فازی مثلثی که در مراحل قبل

به دست آمده بودند، به اعداد قطعی تبدیل شدند. برای انجام این تبدیل، از روش میانگین فازی استفاده گردید. به این صورت که با اعمال روابط (۱) و (۲)، عملیات فازی‌زدایی انجام شد و نهایتاً ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل گردید. این فرایند کمک می‌کند تا داده‌های فازی به نتایج قطعی و قابل تفسیر برای تحلیل‌های بعدی تبدیل شوند، به طوری که امکان بررسی روابط و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با دقت بیشتر فراهم می‌آید.

$$(۱) \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n}$$

$$(۲) \quad W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها

پس از انجام فرآیند دیفازی‌زدایی و به دست آوردن ماتریس تصمیم دیفازی‌شده، در این مرحله توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از مولفه‌ها محاسبه شدند. این محاسبات با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) انجام شد.

- توان تأثیرگذاری: معیاری است که نشان می‌دهد هر مولفه تا چه حد می‌تواند بر سایر مولفه‌ها تأثیر بگذارد.
 - ظرفیت تأثیرپذیری: معیاری است که بیانگر توان پذیرش تأثیر هر مولفه از سایر مولفه‌ها است.
 - شاخص محوری: ترکیبی از توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است که نشان می‌دهد هر مولفه در ساختار کلی تحقیق چه جایگاه و اهمیت محوری دارد.
- با انجام این محاسبات، می‌توان اولویت‌ها و روابط بین مولفه‌ها را درک کرده و تحلیل‌های دقیق‌تری در خصوص اثرات و ارتباطات آن‌ها انجام داد.

$$(۳) \quad Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik}$$

$$(۴) \quad In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki}$$

$$(۵) \quad Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط علی

پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از عوامل، داده‌ها به دقت تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری برای هر عامل تعیین گردید. این تحلیل‌ها به منظور شناسایی اهمیت نسبی و ارتباطات بین مولفه‌ها انجام شد. پس از این مرحله، داده‌های

به‌دست آمده به نرم‌افزار "گفی (Gephi)" منتقل شدند. این نرم‌افزار که ابزاری برای تحلیل شبکه‌ها است، برای مدل‌سازی روابط علی میان متغیرها استفاده گردید. با استفاده از نرم‌افزار گفی، شبکه روابط علی میان مؤلفه‌ها ترسیم شد که ساختار تعاملات و جهت تأثیرگذاری متغیرها را به‌صورت شفاف نمایش می‌دهد و امکان تحلیل دقیق‌تر روابط پیچیده میان آن‌ها را فراهم می‌سازد.

سوالات مصاحبه در جدول شماره ۴ ذکر شده است.

جدول ۴. سوالات مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	• به نظر شما چه ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری پیروان می‌توانند بیشترین تأثیر را در تحقق رهبری تاب‌آور داشته باشند؟
۲	• به نظر شما چه عوامل فردی، تیمی و سازمانی باعث تقویت یا تضعیف تاب‌آوری پیروان و در نتیجه رهبری تاب‌آور می‌شوند؟
۳	• از نظر شما تعامل و مشارکت پیروان چگونه می‌تواند توانایی رهبران در مدیریت بحران و شرایط نامطمئن را بهبود بخشد؟
۴	• به نظر شما سازمان‌ها چه راهکارهایی می‌توانند اتخاذ کنند تا ویژگی‌های تاب‌آور پیروان را شناسایی، پرورش و تقویت کنند؟

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این پژوهش به‌صورت جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷
		۵۱ سال به بالا	۳	دکتر	۵	بیشتر از ۲۱ سال	۷

یافته‌های بخش کیفی

در نخستین گام، به‌منظور شناسایی ویژگی‌های پیروان در سازمان‌ها و پیامدهای تأثیر آنها بر رهبری تاب‌آور، مصاحبه‌هایی با خبرگان برگزار شد. پس از انجام مصاحبه با ۲۰ نفر، متون

حاصل به نرم افزار مکس کیودی ای منتقل گردید و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده های کیفی آغاز شد، که شرح کامل سوالات مصاحبه به صورت جدول زیر است.

جدول ۶. نمونه ای از مصاحبه انجام شده

ردیف	سوالات	پاسخ نمونه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
1	به نظر شما چه ویژگی های شخصیتی و رفتاری پیروان می توانند بیشترین تأثیر را در تحقق رهبری تاب آور داشته باشند؟	پیروان با داشتن انعطاف پذیری، مثبت اندیشی و مسئولیت پذیری، می توانند از رهبران در مدیریت بحران حمایت کنند و تاب آوری تیم را افزایش دهند.	انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری، نگرش مثبت	تقویت تاب آوری فردی	ویژگی های شخصیتی و رفتاری پیروان
2	به نظر شما چه عوامل فردی، تیمی و سازمانی باعث تقویت یا تضعیف تاب آوری پیروان و در نتیجه رهبری تاب آور می شوند؟	وجود فرهنگ حمایتی، ارتباط نزدیک با رهبر و فرصت های توسعه مهارت ها، تاب آوری پیروان را افزایش می دهد؛ فشار کاری زیاد و عدم حمایت مدیریتی آن را کاهش می دهد.	فرهنگ سازمانی، تعامل با رهبر، فرصت های توسعه	عوامل محیطی و سازمانی	تقویت یا تضعیف تاب آوری پیروان
3	از نظر شما تعامل و مشارکت پیروان چگونه می تواند توانایی رهبران در مدیریت بحران و شرایط نامطمئن را بهبود بخشد؟	وقتی پیروان فعالانه مشارکت می کنند و ایده های خود را با رهبر به اشتراک می گذارند، رهبر تصمیمات بهتری می گیرد و تیم انعطاف بیشتری نشان می دهد.	مشارکت فعال، تبادل ایده ها، همیاری تیمی	تعامل رهبر- پیرو	نقش مشارکت پیروان در تاب آوری رهبری
4	به نظر شما سازمان ها چه راهکارهایی می توانند اتخاذ کنند تا ویژگی های تاب آور پیروان را شناسایی، پرورش و تقویت کنند؟	سازمان ها باید برنامه های آموزشی، مربیگری و فرصت های بازخورد مستمر فراهم کنند تا مهارت ها و تاب آوری پیروان تقویت شود.	آموزش و مربیگری، بازخورد مستمر، فرصت های توسعه	توسعه مهارت ها و تاب آوری پیروان	راهکارهای سازمانی برای تقویت تاب آوری پیروان

پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای ویژگی های پیروان بر رهبری تاب آور بودند، شناسایی و انتخاب شدند، که کدگذاری های باز، محوری و انتخابی در جدول های ۷ و ۸ در زیر آورده شده است.

جدول ۷. ویژگی های پیروان مؤثر بر رهبری تاب آور

فرآزی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
پیروانی که می‌توانند احساسات خود را مدیریت کنند و با تغییرات سازمانی سازگار شوند، به رهبر کمک می‌کنند تا بحران‌ها را با موفقیت هدایت کند.	کنترل هیجان، مقاومت در برابر استرس، انطباق با تغییر	انعطاف‌پذیری و مدیریت هیجان	تاب‌آوری شخصی پیروان
وقتی پیروان فعالانه در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل مشارکت می‌کنند، رهبر توانایی بهتری در مدیریت تیم و شرایط نامطمئن پیدا می‌کند.	ارائه ایده‌ها، کمک به همکاران، پذیرش مسئولیت‌ها	همکاری و مسئولیت‌پذیری تیمی	مشارکت فعال پیروان
پیروانی که نسبت به مشکلات خوش‌بین هستند و به رهبر اعتماد دارند، محیط کاری را برای تاب‌آوری سازمانی تقویت می‌کنند.	نگاه مثبت به چالش‌ها، تمرکز بر راه‌حل‌ها، اعتماد به رهبر	حمایت از اهداف سازمانی و رهبر	نگرش مثبت و خوش‌بینی
پیروانی که به طور مداوم مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و بازخورد را می‌پذیرند، به رهبر امکان می‌دهند تیم را بهتر هدایت کند.	یادگیری سریع، توسعه مهارت‌ها، پذیرش بازخورد	انعطاف ذهنی و یادگیری مستمر	مهارت‌های یادگیری و توسعه
وقتی پیروان اهداف و ارزش‌های خود را با اهداف سازمان و رهبر هماهنگ می‌کنند، تاب‌آوری تیم افزایش می‌یابد.	هماهنگی اهداف فردی با سازمانی، پذیرش فرهنگ سازمانی	تطابق ارزش‌ها و انگیزه‌ها	همسویی با اهداف سازمانی
پیروانی که به رهبر اعتماد دارند و وفادار هستند، در بحران‌ها همکاری و هماهنگی بیشتری نشان می‌دهند.	اعتماد به تصمیمات رهبر، پیروی از راهنمایی‌ها، وفاداری	باور به عدالت و پشتیبانی رهبر	اعتماد و وفاداری به رهبر
پیروانی که مهارت‌های ارتباطی بالایی دارند، اطلاعات را به درستی منتقل کرده و تاب‌آوری گروهی را تقویت می‌کنند.	انتقال واضح اطلاعات، شنیدن فعال، هماهنگی میان اعضای تیم	تعامل مؤثر و انتقال اطلاعات	مهارت‌های ارتباطی
پیروانی که فشار کاری را مدیریت می‌کنند و انگیزه خود را حفظ می‌کنند، به رهبر کمک می‌کنند تا تاب‌آوری تیم را حفظ کند.	مدیریت فشار کاری، تعادل زندگی-کار، حفظ انرژی و انگیزه	کاهش فشار و حفظ انگیزه	مدیریت استرس و تعادل کاری

خودآگاهی پیروان	شناخت نقاط قوت و ضعف فردی	ارزیابی توانایی‌ها، پذیرش ضعف‌ها، تلاش برای بهبود شخصی	پیروانی که خودآگاه هستند و توانایی‌ها و محدودیت‌های خود را می‌شناسند، در شرایط بحرانی واکنش‌های منطقی‌تری نشان می‌دهند و رهبر می‌تواند بهتر روی آن‌ها حساب کند
بهبود یادگیری و توسعه تیم	انتقال دانش و مهارت	به اشتراک گذاشتن تجربه، آموزش هم‌تیمی‌ها، یادگیری مستمر	پیروانی که مهارت‌ها و دانش خود را منتقل می‌کنند، توانایی یادگیری جمعی تیم را افزایش داده و تاب‌آوری سازمانی تقویت می‌شود.

جدول ۸. پیامدهای تاثیر ویژگی‌های پیروان بر رهبری تاب آور

فرایز از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
وقتی پیروان با هم همکاری می‌کنند و یکدیگر را حمایت می‌کنند، تیم در مواجهه با چالش‌ها تاب‌آورتر عمل می‌کند.	حمایت متقابل، اشتراک اطلاعات، کمک به یکدیگر	همبستگی و همکاری پیروان	تقویت تاب‌آوری تیمی
پیروانی که فعالانه ایده‌ها و بازخورد خود را ارائه می‌دهند، به رهبر کمک می‌کنند تصمیمات بهتری در شرایط پیچیده و بحران اتخاذ کنند.	پیشنهاد راهکار، به اشتراک گذاشتن تجربه، تحلیل موقعیت‌ها	مشارکت فعال و ارائه بازخورد	افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری رهبر
وقتی پیروان وظایف خود را مسئولانه انجام می‌دهند و هیجانات خود را مدیریت می‌کنند، فشار کاری و روانی رهبر کاهش می‌یابد.	کنترل هیجان، انجام وظایف بدون فشار مضاعف، پیش‌بینی مشکلات	مدیریت هیجانات و مسئولیت‌پذیری پیروان	کاهش فشار و استرس رهبر
پیروانی که خود را با تغییرات محیطی و سازمانی وفق می‌دهند، به رهبر کمک می‌کنند تا سازمان سریع‌تر به شرایط جدید واکنش نشان دهد.	پذیرش تغییر، تطبیق با محیط، یادگیری سریع	انطباق پیروان با تغییرات	تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی
وقتی پیروان اهداف شخصی خود را با اهداف تیم و سازمان همسو می‌کنند، کارایی تیم افزایش یافته و تصمیمات رهبر با موفقیت بیشتری اجرا می‌شود.	هماهنگی با اهداف سازمان، تعهد به نقش، همکاری هدفمند	همسویی اهداف فردی و تیمی	بهبود عملکرد و کارآمدی تیم
رهبرانی که پیروانشان به آن‌ها اعتماد دارند و از رهنمودها پیروی می‌کنند،	وفاداری، اعتماد به رهبر، پذیرش رهنمودها	حمایت و اعتماد پیروان	تقویت روحیه و انگیزه رهبر

			انگیزه و روحیه بالاتری برای مدیریت بحران و شرایط نامطمئن پیدا می‌کنند.
بهبود یادگیری و توسعه تیم	انتقال دانش و مهارت	به اشتراک گذاشتن تجربه، آموزش هم‌تیمی‌ها، یادگیری مستمر	پیروانی که مهارت‌ها و دانش خود را منتقل می‌کنند، توانایی یادگیری جمعی تیم را افزایش داده و تاب‌آوری سازمانی تقویت می‌شود.
ارتقای ثبات و اعتماد در سازمان	اعتماد متقابل و ارتباطات اثربخش	گفت‌وگوهای صریح، شنیدن فعال، بازخورد سازنده	وقتی پیروان با یکدیگر و با رهبر اعتماد متقابل ایجاد می‌کنند، تصمیم‌گیری و ثبات تیم در بحران‌ها افزایش می‌یابد.
تقویت اعتماد و وفاداری به رهبر	باور و تعهد پیروان	تبعیت از رهنمودهای رهبر، حمایت در بحران‌ها، تعهد بلندمدت	پیروانی که به رهبر اعتماد دارند و وفادار هستند، در شرایط دشوار همکاری و هماهنگی بیشتری نشان می‌دهند و تاب‌آوری کل تیم افزایش می‌یابد.
بهبود مهارت‌های ارتباطی و هماهنگی تیمی	تعامل مؤثر و انتقال اطلاعات	گفت‌وگوی سازنده، شنیدن فعال، به اشتراک‌گذاری اطلاعات	پیروانی که مهارت‌های ارتباطی بالایی دارند، اطلاعات را درست منتقل کرده و هماهنگی تیمی و تاب‌آوری سازمان را تقویت می‌کنند.

جدول ۹. ویژگی‌های موثر پیروان و پیامدهای تأثیر آنها بر رهبری تاب‌آور

کد	عوامل موثر	کد	پیامدها
w1	تاب‌آوری شخصی پیروان	w11	تقویت تاب‌آوری تیمی
w2	مشارکت فعال پیروان	w12	افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری رهبر
w3	نگرش مثبت و خوش‌بینی	w13	کاهش فشار و استرس رهبر
w4	مهارت‌های یادگیری و توسعه	w14	تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی
w5	همسویی با اهداف سازمانی	w15	بهبود عملکرد و کارآمدی تیم
w6	اعتماد و وفاداری به رهبر	w16	تقویت روحیه و انگیزه رهبر
w7	مهارت‌های ارتباطی	w17	بهبود یادگیری و توسعه تیم
w8	مدیریت استرس و تعادل کاری	w18	ارتقای ثبات و اعتماد در سازمان
w9	خودآگاهی پیروان	w19	تقویت اعتماد و وفاداری به رهبر
w10	بهبود یادگیری و توسعه تیم	w20	بهبود مهارت‌های ارتباطی و هماهنگی تیمی

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر پایه‌ی یافته‌های مرحله کیفی طراحی و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، برای تحلیل پذیر کردن عبارات کلامی،

این عبارات با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل گردید. از آنجا که داده‌های فازی به دلیل ماهیت مبهم خود به راحتی قابل تحلیل نیستند، فرآیند فازی‌زدایی با بهره‌گیری از روش میانگین فازی و با استفاده از نرم‌افزار Excel انجام شد.

در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ به دست آمد که یکی مربوط به عوامل مؤثر و دیگری مربوط به پیامدهای تأثیر ویژگی ای پیروان بر رهبری تاب آور است. این ماتریس‌ها که به عنوان ماتریس‌های روابط شناخته می‌شوند، سطرها و ستون‌های هر ماتریس نمایانگر عوامل و پیامدهای شناسایی شده در ارتباط با شکل‌گیری رهبری تاب آور هستند. لازم به ذکر است که از آنجا که در مقایسات زوجی، اولویت هر عامل نسبت به خودش مقدار ثابتی دارد، عناصر روی قطر اصلی ماتریس دارای مقدار ثابت بوده و در تحلیل نهایی لحاظ نمی‌شوند.

پس از ترسیم ماتریس روابط، محاسبه سه شاخص کلیدی شامل ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. این شاخص‌ها با هدف سنجش موقعیت و اهمیت هر متغیر در ساختار روابط بین عوامل و پیامدهای تأثیر ویژگی‌های پیروان بر رهبری تاب آور محاسبه شدند.

ظرفیت تأثیرپذیر^۱:

این شاخص از مجموع مقادیر ستون مربوط به هر گره در ماتریس روابط به دست می‌آید و نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌هاست. نتایج پژوهش نشان داد که در میان پیامدها ارتقای ثبات و اعتماد در سازمان و بهبود مهارت‌های ارتباطی و هماهنگی تیمی بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارند.

توان تأثیرگذاری^۲:

این شاخص از مجموع مقادیر سطر مربوط به هر گره به دست آمده و بیانگر میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل است. بر اساس یافته‌ها تاب آوری شخصی پیروان و بهبود یادگیری و توسعه تیم به عنوان اثرگذارترین عامل، به عنوان اثرگذارترین پیامد شناسایی شدند.

شاخص مرکزی^۳:

شاخص مرکزی حاصل جمع دو شاخص بالا یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است.

^۱ Indegree

^۲ Outdegree

^۳ Centrality

این شاخص نشان می‌دهد که هر مؤلفه تا چه اندازه در شبکه روابط جایگاه مرکزی دارد. هر چه مقدار این شاخص بالاتر باشد، نقش آن مؤلفه در ساختار روابط علی پرننگ‌تر است.

بر همین اساس تاب‌آوری شخصی پیروان و بهبود یادگیری و توسعه تیم از بیشترین توان تأثیرگذاری، به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر تاب‌آوری رهبر معرفی شد. همچنین ارتقای ثبات و اعتماد در سازمان، با بالاترین توان تأثیرگذاری، به‌عنوان مهم‌ترین پیامد این پدیده شناخته شد.

علاوه بر محاسبه وزن‌ها و شاخص‌های مرکزی مفاهیم، نتایج تحلیل FCM به‌صورت علی تفسیر شد؛ به‌گونه‌ای که جهت و شدت تأثیر هر یک از ویژگی‌های پیروان بر تحقق رهبری تاب‌آور و پیامدهای آن در بستر سازمانی تحلیل گردید.

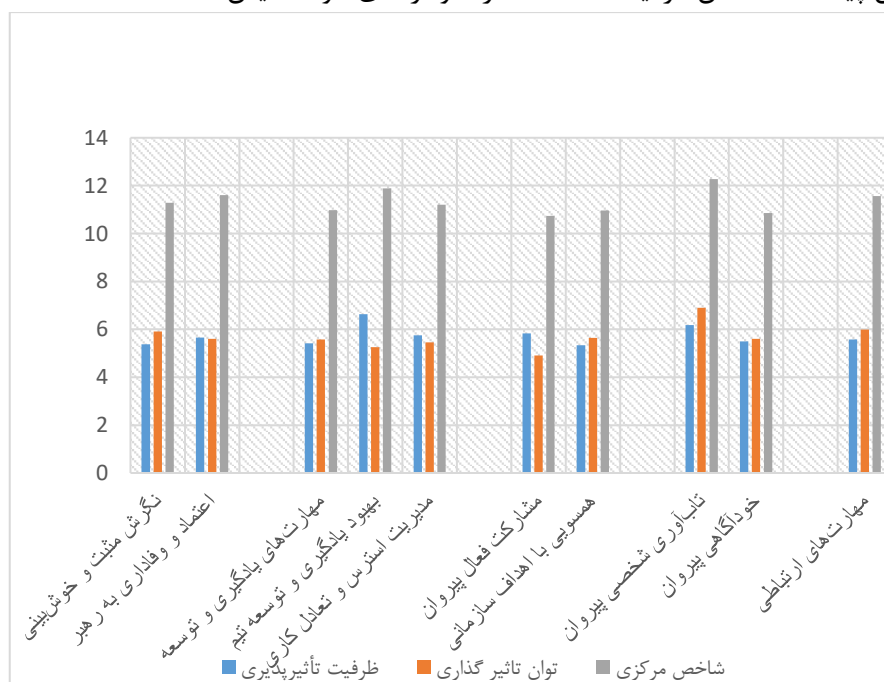
تمامی متغیرها با استفاده از این سه شاخص مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج نهایی در قالب جدول شماره ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

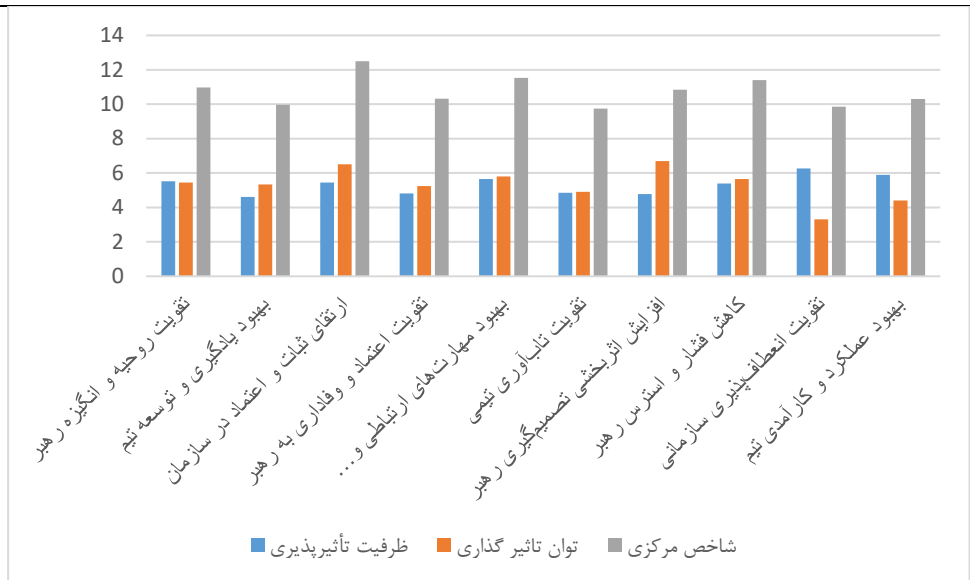
عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیر گذاری	شاخص مرکزی
ویژگی‌های مؤثر پیروان بر رهبری تاب‌آور			
نگرش مثبت و خوش‌بینی	۵/۳۷	۵/۹۱	۱۱/۲۸
اعتماد و وفاداری به رهبر	۵/۵۶	۶/۰۵	۱۱/۶۱
مهارت‌های یادگیری و توسعه	۵/۴۱	۵/۵۷	۱۰/۹۸
بهبود یادگیری و توسعه تیم	۶/۶۳	۵/۲۶	۱۱/۸۹
مدیریت استرس و تعادل کاری	۵/۷۵	۵/۴۶	۱۱/۲۱
مشارکت فعال پیروان	۵/۸۳	۴/۹۱	۱۰/۷۴
همسویی با اهداف سازمانی	۵/۳۳	۵/۶۴	۱۰/۹۷
تاب‌آوری شخصی پیروان	۶/۱۸	۶/۰۹	۱۲/۲۷
خودآگاهی پیروان	۵/۰۵	۶/۰۵	۱۰/۸۶
مهارت‌های ارتباطی	۵/۵۸	۵/۹۹	۱۱/۵۷
پیامدهای تأثیر ویژگی‌های پیروان بر رهبری تاب‌آور			
تقویت روحیه و انگیزه رهبر	۵/۵۳	۵/۴۴	۱۰/۹۷
بهبود یادگیری و توسعه تیم	۴/۶۲	۵/۳۴	۹/۹۶

۱۲/۰۵	۶/۵۱	۵/۵۴	ارتقای ثبات و اعتماد در سازمان
۱۰/۳۳	۵/۵۲	۴/۸۱	تقویت اعتماد و وفاداری به رهبر
۱۱/۵۳	۵/۸	۵/۶۵	بهبود مهارت‌های ارتباطی و هماهنگی تیمی
۹/۷۵	۴/۹	۴/۸۵	تقویت تاب‌آوری تیمی
۱۰/۸۵	۶/۰۷	۴/۷۸	افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری رهبر
۱۱/۰۴	۵/۶۵	۵/۳۹	کاهش فشار و استرس رهبر
۹/۸۶	۳/۶	۶/۲۶	تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی
۱۰/۳۰	۴/۴۱	۵/۸۹	بهبود عملکرد و کارآمدی تیم

همانطور که در جدول فوق آمده است، تاب‌آوری شخصی پیروان و بهبود یادگیری و توسعه تیم، به‌عنوان عامل با بیشترین توان تأثیرگذاری و بالاترین درجه مرکزیت، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل تأثیرگذار بر تاب‌آوری رهبران شناخته شده است. علاوه بر این، بهبود ارتقای ثبات و اعتماد در سازمان که نیز بالاترین توان تأثیرگذاری را دارد، به‌عنوان شاخص محوری از میان پیامدها مشخص گردیده است، که در نمودار های ۱ و ۲ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی ویژگی‌های پیروان موثر بر رهبری تاب‌آور



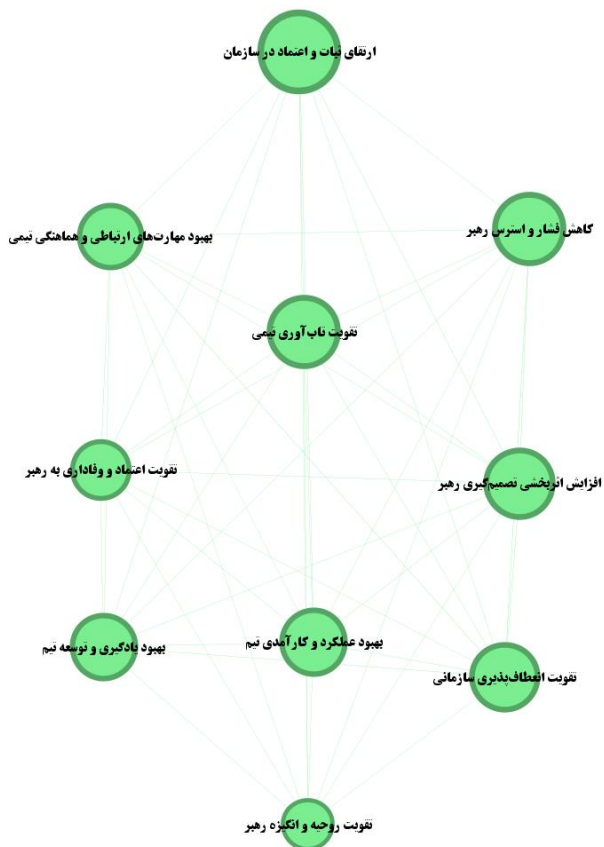
نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدهای تأثیر ویژگی های پیروان بر رهبری تاب آور

همچنین پس از شناسایی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از متغیرها، مولفه‌ها بر اساس ترتیب شاخص‌های مرکزی از بیشترین به کمترین اولویت‌بندی شدند. نتایج این اولویت‌بندی در جدول (۱۰) ارائه شده است.

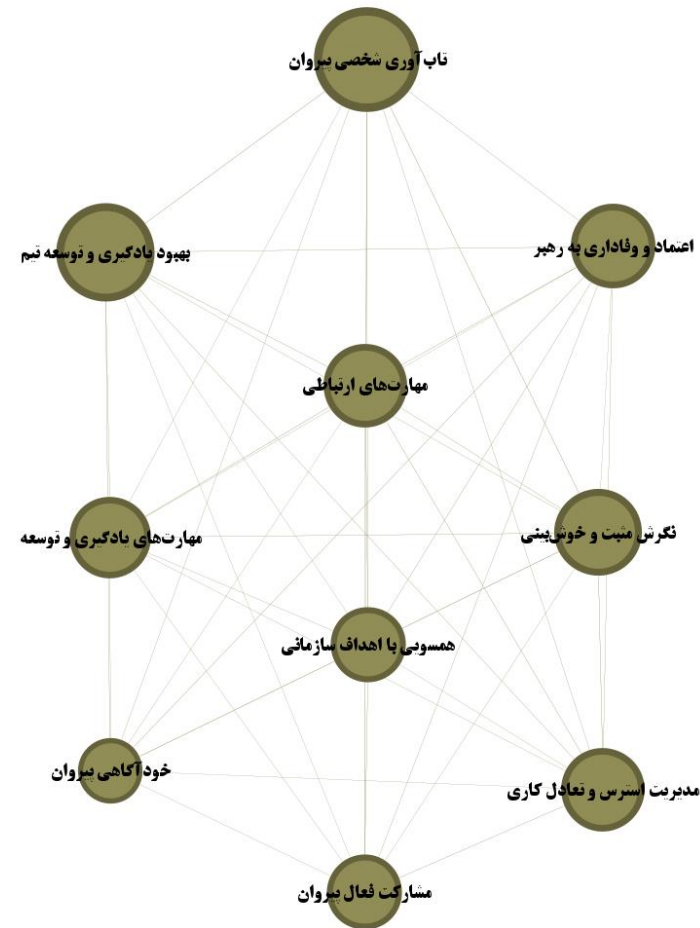
جدول ۱۱. نتیجه اولویت‌بندی مولفه‌ها

ردیف	مولفه‌ها	ردیف	مولفه‌ها
۱	تاب‌آوری شخصی پیروان	۱۱	ارتقای ثبات و اعتماد در سازمان
۲	بهبود یادگیری و توسعه تیم	۱۲	بهبود مهارت‌های ارتباطی و هماهنگی تیمی
۳	اعتماد و وفاداری به رهبر	۱۳	کاهش فشار و استرس رهبر
۴	نگرش مثبت و خوش‌بینی	۱۴	تقویت روحیه و انگیزه رهبر
۵	مهارت‌های ارتباطی	۱۵	افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری رهبر
۶	مدیریت استرس و تعادل کاری	۱۶	تقویت اعتماد و وفاداری به رهبر
۷	مهارت‌های یادگیری و توسعه	۱۷	بهبود عملکرد و کارآمدی تیم
۸	همسویی با اهداف سازمانی	۱۸	بهبود یادگیری و توسعه تیم
۹	خودآگاهی پیروان	۱۹	تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی
۱۰	مشارکت فعال پیروان	۲۰	تقویت تاب‌آوری تیمی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل ۱. نمودار روابط علی و ویژگی‌های پیروان دارای اثر بر تاب‌آوری رهبری



شکل ۲. نمودار روابط علی پیامدهای تأثیر ویژگی‌های پیروان بر تاب آوری رهبری

در نمودار روابط علی، به وضوح نشان دهنده‌ی مهم‌ترین ویژگی‌های پیروان که بر تاب آوری رهبری موثر هستند و پیامدهای این ویژگی‌ها بر رهبر و سازمان را نشان می‌دهد، اندازه دایره‌ها به‌عنوان معیاری برای سنجش اهمیت هر عامل مورد استفاده قرار گرفته است. هرچه اهمیت یک متغیر کمتر باشد، اندازه دایره‌ی آن نیز کوچک‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، عوامل با اهمیت بیشتر از دایره‌های بزرگ‌تر برخوردارند و عواملی که اهمیت کمتری دارند، با دایره‌های کوچک‌تر نمایش داده می‌شوند. همان‌طور که در شکل بالا قابل مشاهده است، از میان عوامل تاثیرگذار تاب‌آوری شخصی پیروان، بهبود یادگیری و توسعه تیم و ارتقای ثبات و اعتماد در سازمان به‌عنوان دو عامل محوری شناخته شده‌اند که با دایره‌های بزرگ‌تر برجسته شده‌اند. سایر

مؤلفه‌ها نیز به‌طور تدریجی و با اندازه‌های کوچکتر به ترتیب اهمیت خود در این نمودار نمایش داده شده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تحقق رهبری تاب‌آور، فراتر از ویژگی‌های فردی رهبران، حاصل یک فرآیند تعاملی میان رهبر، پیروان و بستر سازمانی است. با این حال، تحلیل عمیق‌تر نتایج حاکی از آن است که تاب‌آوری شخصی پیروان به‌عنوان یک ظرفیت درونی و پایدار، نقش زیربنایی‌تری نسبت به مشارکت فعال ایفا می‌کند. از منظر نظری، مشارکت فعال رفتاری وابسته به شرایط، انگیزش لحظه‌ای و حمایت محیطی است، در حالی که تاب‌آوری شخصی پیروان یک منبع روان‌شناختی بنیادین محسوب می‌شود که توانایی مواجهه با فشار، ابهام و شکست را در سطح فردی تضمین می‌کند. به بیان دیگر، مشارکت فعال بدون برخورداری از تاب‌آوری شخصی، در شرایط بحرانی شکننده بوده و قابلیت تداوم ندارد. نتایج تحلیل نگاشت فازی نشان می‌دهد که تاب‌آوری شخصی پیروان از طریق کاهش انتقال استرس به رهبر، افزایش ظرفیت تحمل ابهام در تیم و تقویت یادگیری از خطاها، به‌طور غیرمستقیم سایر مؤلفه‌ها از جمله مشارکت فعال، یادگیری تیمی و اعتماد سازمانی را فعال می‌سازد. این یافته مؤید دیدگاه‌های مبتنی بر سرمایه روان‌شناختی است که تاب‌آوری را به‌عنوان «منبع مولد» سایر رفتارهای مثبت سازمانی تلقی می‌کنند. در این چارچوب، مشارکت فعال را می‌توان پیامدی از تاب‌آوری دانست، نه پیش‌شرط آن. علاوه بر این، نقش محوری مؤلفه «بهبود یادگیری و توسعه تیم» نشان می‌دهد که اثرگذاری ویژگی‌های فردی پیروان زمانی به رهبری تاب‌آور منجر می‌شود که در قالب فرآیندهای جمعی و یادگیرنده نهادینه گردد. یادگیری تیمی به‌عنوان سازوکار انتقال تاب‌آوری فردی به سطح رهبری و سازمان عمل کرده و امکان انطباق مستمر رهبر با شرایط پیچیده را فراهم می‌سازد. در این میان، اعتماد و ثبات سازمانی به‌عنوان پیامد کلیدی، نقش تثبیت‌کننده این چرخه تعاملی را ایفا می‌کند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تاب‌آور یک پدیده سیستمی است که در آن، تاب‌آوری شخصی پیروان نقش «محرک اولیه»، یادگیری تیمی نقش «مکانیسم انتقال» و اعتماد سازمانی نقش «عامل تثبیت‌کننده» را بر عهده دارند. از منظر کاربردی، این یافته‌ها نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر افزایش مشارکت یا توانمندسازی رفتاری کارکنان، بدون سرمایه‌گذاری بر توسعه تاب‌آوری روان‌شناختی آنان، نمی‌تواند به شکل‌گیری پایدار رهبری تاب‌آور منجر شود. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید توسعه تاب‌آوری فردی، یادگیری تیمی و ایجاد محیط حمایتی را به‌عنوان پیش‌نیازهای بنیادین تحقق رهبری تاب‌آور مدنظر قرار دهد.

تمرکز اصلی پژوهش حاضر بر نگاشت ویژگی‌های پیروان در تعامل با رهبر بوده است؛ با این حال، برخی عوامل محیطی و سازمانی به صورت غیرمستقیم در قالب قضاوت خبرگان لحاظ شده‌اند. بررسی عمیق‌تر این عوامل می‌تواند در پژوهش‌های آتی به عنوان مسیر توسعه تحقیق مدنظر قرار گیرد.

یافته‌های پژوهش حاضر درباره نقش ویژگی‌های پیروان در شکل‌گیری رهبری تاب‌آور با بخش قابل توجهی از پژوهش‌های پیشین همسو است. در حوزه عوامل مؤثر، تأکید بر تاب‌آوری فردی پیروان، مدیریت هیجان، یادگیری مستمر، نگرش مثبت و مهارت‌های ارتباطی، با نتایج مطالعات ژانگ و همکاران^۱ (۲۰۲۴)، بوسکیلا و همکاران^۲ (۲۰۲۴) و ساماتوره^۳ (۲۰۲۴) همخوانی دارد؛ این پژوهش‌ها نیز بر نقش سازگاری، هوش هیجانی، توان حفظ آرامش در بحران، تصمیم‌گیری مؤثر و رشد ذهنی به عنوان بنیان‌های رهبری تاب‌آور تأکید کرده‌اند. در بخش پیامدهای رهبری تاب‌آور، تقویت تاب‌آوری تیمی، افزایش هماهنگی و اعتماد، بهبود یادگیری جمعی و کاهش فشار روانی رهبر، با یافته‌های هالوی و اشناپدر^۴ (۲۰۲۳)، تاپیا^۵ (۲۰۲۴) دیگر مطالعات مرتبط مطابقت دارد. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری تاب‌آور نه تنها موجب مدیریت بهتر شرایط چالش‌برانگیز می‌شود، بلکه بهبود عملکرد تیم، ارتقای تعاملات انسانی و تقویت سازمان را نیز در پی دارد. با این حال، تفاوت اصلی پژوهش حاضر با پیشینه در این است که اغلب مطالعات گذشته همچون الشملان^۶ (۲۰۲۳)، بانسل و کوپر^۷ (۲۰۲۳) و رحیمی و همکاران (۲۰۲۱) تاب‌آوری را عمدتاً ویژگی رهبر دانسته یا به پیامدهای آن پرداخته‌اند. اما پژوهش حاضر با تمرکز بر پیروان و واکاوی نقش آن‌ها در فعالسازی و تسهیل رهبری تاب‌آور، رویکردی جدید و دوسویه ارائه می‌کند که کمتر در مطالعات پیشین مورد توجه بوده است. علاوه بر این، بهره‌گیری از نگاشت شناختی فازی (FCM) و ارائه اولویت‌بندی کمی و نظام‌مند مؤلفه‌ها—از جمله تعیین «تاب‌آوری شخصی پیروان» و «یادگیری و توسعه تیم» به عنوان اثرگذارترین عوامل وجه تمایز مهم دیگری است که در پژوهش‌های گذشته کمتر مشاهده شده است. در مجموع، پژوهش حاضر ضمن تأیید بخش مهمی از ادبیات پیشین، با تمرکز بر نقش پیروان، نگاه تعاملی به رهبری و استفاده از روش‌های

¹ Zhang

² Buskila

³ Sumartono

⁴ Halevi & Schechter

⁵ Tapia

⁶ Al Shamlan

⁷ Bansal & Kapur

تحلیلی پیشرفته، سهمی قابل توجه در توسعه دانش نظری و کاربردی رهبری تاب‌آور ارائه می‌دهد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه است، تمرکز بخش کمی بر قضاوت‌های تعداد محدودی از خبرگان، با توجه به ماهیت تخصص‌محور روش نگاشت شناختی فازی، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها و زمینه‌های صنعتی را با احتیاط مواجه می‌سازد. دوم، ماهیت این روش تحلیلی مبتنی بر ادراک و داوری ذهنی مشارکت‌کنندگان است و اگرچه تلاش شده است با کنترل روایی و پایایی ابزارها این مسئله کاهش یابد، احتمال بروز سوگیری ادراکی به‌طور کامل منتفی نیست. سوم، تمرکز اصلی پژوهش بر ویژگی‌های پیروان و روابط علی میان آن‌ها بوده و نقش متغیرهای کلان محیطی، فرهنگی و ساختاری سازمان‌ها به‌صورت محدود مورد توجه قرار گرفته است. این محدودیت‌ها نشان می‌دهد که برای تعمیق و تعمیم نتایج، انجام پژوهش‌های آتی با نمونه‌های گسترده‌تر و لحاظ کردن سطوح مختلف تحلیل سازمانی ضروری است.

اگرچه تعامل میان رهبر و پیرو ذاتاً ماهیتی دوسویه دارد و رهبران تاب‌آور نیز می‌توانند بر شکل‌گیری و تقویت ویژگی‌های پیروان اثرگذار باشند، تمرکز تحلیلی پژوهش حاضر به‌صورت آگاهانه بر جهت تأثیرگذاری ویژگی‌های پیروان بر تحقق رهبری تاب‌آور قرار گرفته است. این رویکرد با هدف شناسایی نقش فعال پیروان در فرآیند شکل‌گیری رهبری تاب‌آور و با توجه به چارچوب نظری پژوهش اتخاذ شده است. بررسی روابط دوسویه و پویای رهبر-پیرو می‌تواند به‌عنوان مسیر پژوهشی مکمل در مطالعات آتی مورد توجه قرار گیرد.

پیشنهادات

با توجه به نتایج پژوهش، بخشی از راهکارهایی که در زمینه رتأثیر ویژگی‌های رفتاری پیروان بر تاب‌آوری رهبران را می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

۱. طراحی برنامه‌های توسعه تاب‌آوری برای کارکنان؛ سازمان‌ها می‌توانند دوره‌های آموزشی مبتنی بر مهارت‌های تاب‌آوری فردی مانند مدیریت استرس، مهارت‌های سازگاری، ذهن‌آگاهی و حل مسئله برگزار کنند تا پیروان از نظر روانی و شناختی توانمندتر شوند و نقش مؤثری در شکل‌گیری رهبری تاب‌آور ایفا کنند.

۲. ایجاد نظام‌های حمایتی و روانی-اجتماعی برای کارکنان؛ تشکیل گروه‌های حمایتی، جلسات منتورینگ و دسترسی آسان به خدمات مشاوره شغلی به کارکنان کمک می‌کند استرس را کنترل کرده و عملکرد مطلوب‌تری در شرایط بحرانی داشته باشند.

۳. توسعه مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی تیم‌ها؛ با طراحی کارگاه‌های ارتباط مؤثر، بازخورددهی سازنده، حل تعارض و کار تیمی، می‌توان مشارکت و اعتماد در تیم‌ها را افزایش داد؛ عواملی که در پژوهش به‌عنوان عناصر کلیدی مؤثر بر رهبری تاب‌آور شناسایی شده‌اند.

۴. ایجاد سازوکارهای مشارکت در تصمیم‌گیری؛ تقویت مشارکت فعال پیروان از طریق نظام پیشنهادها، جلسات گفت‌وگوی تیمی، و مشارکت در طراحی پروژه‌ها می‌تواند هم توان تأثیرگذاری آنها را افزایش دهد و هم بار روانی رهبر را کاهش داده و تاب‌آوری تیمی را ارتقا دهد.

۵. طراحی مسیرهای یادگیری و توسعه مستمر برای کارکنان؛ سازمان‌ها باید فرصت‌های آموزشی متنوع، برنامه‌های توسعه شایستگی، چرخش شغلی و یادگیری مبتنی بر تجربه را برای کارکنان فراهم کنند تا مهارت‌های یادگیری و توسعه تیمی—که از مهم‌ترین عوامل مؤثر شناسایی شده‌اند تقویت شود.

۶. تقویت فرهنگ همسویی با اهداف و ارزش‌های سازمانی؛ با تبیین شفاف مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها و درگیر کردن کارکنان در تدوین و اجرای آنها، می‌توان میزان همسویی و تعهد پیروان را افزایش داد؛ عاملی که طبق نتایج پژوهش نقش مهمی در شکل‌گیری رهبری تاب‌آور دارد.

۷. بازطراحی ساختارهای انگیزشی و نظام پاداش‌دهی؛ ایجاد پاداش‌های مبتنی بر رفتارهای تیمی، همکاری، مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی می‌تواند کارکنان را به بروز رفتارهای تاب‌آورتر و مشارکت فعال در کنار رهبر ترغیب کند و در نتیجه تاب‌آوری سازمانی را پایدار سازد.

۸. تدوین سیاست‌های ملی توسعه تاب‌آوری نیروی کار توسط نهادهای بالادستی؛ نهادهای سیاست‌گذار حوزه کار و منابع انسانی (مانند وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) می‌توانند با تدوین چارچوب‌های ملی آموزش تاب‌آوری شغلی، الزامات حداقلی حمایت روانی-اجتماعی در سازمان‌ها و گنجاندن شاخص‌های تاب‌آوری کارکنان در نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، زمینه تقویت سرمایه روان‌شناختی نیروی کار و تحقق رهبری تاب‌آور در سطوح مختلف سازمانی را فراهم سازند.

برای محققان آتی پیشنهاد می‌شود پژوهش را در صنایع و سازمان‌های مختلف با نمونه‌های بزرگ‌تر تکرار کنند تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین بررسی نقش عوامل محیطی، فرهنگی و ساختاری در تعامل رهبر-پیرو می‌تواند درک عمیق‌تری از رهبری تاب‌آور فراهم کند. استفاده از روش‌های تحلیلی پیشرفته‌تر مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا رویکرد

چندسطحی نیز می‌تواند روابط میان متغیرها را دقیق‌تر آشکار سازد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود نقش فناوری‌های نوین—از جمله ابزارهای تحلیل داده و هوش مصنوعی—در تقویت تاب‌آوری پیروان و رهبران نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

قدردانی

این بخش شامل قدردانی از افراد و نهادهایی است که محقق را در نوشتن مقاله یاری نموده‌اند.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- جوووری، بهنوش و قناعت گر خشت مسجدی، بهزاد. (۱۴۰۴). نقش تعهد سازمانی، درگیری شغلی، کار عاطفی و جوسازمانی منابع انسانی در تأمین کیفیت خدمات پروژه‌های نیروگاهی فناوری محور، مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۴)، ۱۳۱-۱۶۰. [doi: 10.22034/imhr.2025.539733.1034](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.539733.1034)
- چیت‌سازیان، علیرضا؛ شریفی‌زارچی، ابراهیم؛ خاتمی، محمداسماعیل (۱۴۰۳). شناسایی ویژگی‌های مدیر تاب‌آور مبتنی بر مطالعه سیره زندگی شهید حسن طهرانی‌مقدم، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۵(۲)، ۴۵-۶۸. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1403.16.4.6.7>
- حسینی، سید محمد کامل و اسدی، ناهید. (۱۴۰۴). نقش رهبری تحول‌آفرین در تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با گذار فناورانه سیستم جامع بانکی (مطالعه موردی مدیریت شعب منطقه چهار تهران)، مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۴)، ۱۰۱-۱۲۹. [doi:10.22034/imhr.2025.544751.1037](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037)
- رحیمی، فاطمه؛ قلی‌پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا؛ علوی، سیدبابک. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی: یک مطالعه کمی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴(۱۳)، ۷۷-۹۸. <https://sid.ir/paper/965109/fa>
- سلیمان‌نوری، ریحانه؛ الهامی، سولماز. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بهزیستی روان‌شناختی کارکنان با نقش میانجی خودکارآمدی و تاب‌آوری (مورد مطالعه: کارکنان حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد)، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت سلامت*، ۱۲(۱)، ۱۰۱-۱۲۴. <https://civilica.com/doc/2314682/>
- سیاح‌پور، زارعی‌متین؛ طاهری، محمدیان. (۱۴۰۴). رهبری تاب‌آور: تحلیلی بر مطالعات و پژوهش‌ها با رویکرد فراترکیب، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۴ (۲)، ۶۵-۱۰۵. [DOI: 10.22034/obs.2025.2051930.3513](https://doi.org/10.22034/obs.2025.2051930.3513)
- مقیمی، سیدمحمد؛ رهبر، فرهاد؛ یزدانی، حمیدرضا؛ مقدم‌فر، سعیدرضا. (۱۴۰۱). معرفی «تاب‌آوری سازمانی در برابر فساد» به‌عنوان مفهومی نو در ادبیات ضدفساد: تحلیل مفهوم، پژوهشنامه مدیریت دولتی، ۳(۱)، ۱۷۵-۲۰۶. [DOI: 20.1001.1.23221518.1401.11.1.7.9](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1401.11.1.7.9)
- Al Shamlan, A. E. (2023). *Resilient leadership: A study connecting Saudi Vision 2030 and the higher education sector* (Doctoral dissertation, Victoria University). <https://vuir.vu.edu.au/>
- 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. [DOI:10.1108/PAP-11-2022-0142](https://doi.org/10.1108/PAP-11-2022-0142)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://www.worldcat.org/>
- 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. [DOI: 10.1108/978-1-78714-242-820171003](https://doi.org/10.1108/978-1-78714-242-820171003)

- Buskila, Y., Chen-Levi, T., Kayne, A., & Schechter, C. (2024). Resilient leadership during COVID-19 pandemic. *Journal of Research on Leadership Education*, 19427751241261359. [DOI:10.1177/19427751241261359](https://doi.org/10.1177/19427751241261359)
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to & for our leaders* (3rd ed.). Berrett-Koehler. <https://www.bkconnection.com/books/title/the-courageous-follower>
- 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. [DOI: 10.1177/00221678211007451](https://doi.org/10.1177/00221678211007451)
- Chitsazian, A., Sharifi Zarchei, E., & Khatami, M. E. (2024). Identifying the characteristics of resilient managers based on studying the life conduct of Martyr Hassan Tehrani Moghaddam. *Strategic Management Studies Quarterly*, 15(2), 45-68. [In Persian] <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1403.16.4.6.7>
- 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. [DOI: 10.1016/j.jagp.2024.01.044](https://doi.org/10.1016/j.jagp.2024.01.044)
- 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. [DOI:10.1017/mor.2020.60](https://doi.org/10.1017/mor.2020.60)
- Halevi, L., & Schechter, C. (2023). Resilient leaders: Resilient determinants when entering principalship. *NASSP Bulletin*, 107(1), 60–86. [DOI: 10.1177/01926365221144041](https://doi.org/10.1177/01926365221144041)
- Hosseini, S. M. K., & Asadi, N. (2025). The role of transformational leadership in employee resilience in the face of the technological transition of the comprehensive banking system (Case study: Management of branches in region four of Tehran). *Intelligent Human Capital Management*, 2(4), 101-129. [doi:10.22034/imhr.2025.544751.1037](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037) [In Persian]
- Jouri, B., & Ghenaatgar Khesht Masjedi, B. (2025). The role of organizational commitment, job engagement, emotional work, and human resource organizational atmosphere in ensuring service quality of technology-centered power plant projects. *Intelligent Human Capital Management*, 2(4), 131-160. [doi:10.22034/imhr.2025.539733.1034](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.539733.1034) [In Persian]
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday. <https://www.worldcat.org/>
- 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. [DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.102904](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102904)
- Moghimmi, S. M., Rahbar, F., Yazdani, H. R., & Moghaddam Far, S. R. (2022). Introducing "organizational resilience against corruption" as a new concept in

- anti-corruption literature: Concept analysis. *Public Management Research*, 1(3), 175-206. [In Persian] [20.1001.1.23221518.1401.11.1.7.9](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1401.11.1.7.9)
- Mullen, C. A., Shields, L. B., & Tienken, C. H. (2021). Developing teacher resilience and resilient school cultures. *Journal of Scholarship & Practice*, 18(1), 8-24. https://www.aasa.org/uploadedFiles/Publications/Journals/JoSP_Spring2021-FINAL.pdf
 - 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. <https://www.psychology.org.nz/journal-archive/Employee-Resilience-and-Leadership.pdf>
 - Olmo-Extremera, M., Townsend, A., & Domingo Segovia, J. (2025). Resilient leadership in principals: case studies of challenged schools in Spain. *International Journal of Leadership in Education*, 28(5), 1010-1029. DOI: [10.1080/13603124.2024.2401623](https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2401623)
 - Prayag, G., Muskat, B., & Dassanayake, C. (2024). Leading for resilience: Fostering employee and organizational resilience in tourism firms. *Journal of Travel Research*, 63(3), 659-680. DOI: [10.1177/00472875231177818](https://doi.org/10.1177/00472875231177818)
 - Rahimi, F., Gholipour, A., Mohammad Esmaili, N., & Alavi, S. B. (2021). The effect of authentic leadership on employees' resilience and their learning from errors in the context of complex organizational changes: A quantitative study. *Human Resource Management Research*, 13(4), 77-98. [In Persian] <https://sid.ir/paper/965109/fa>
 - Sayah Pour, , Zarei Matin, , Taheri, & Mohammadian, (2025). Resilient leadership: An analysis of studies and research with a meta-synthesis approach. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 14(2), 65-105. [In Persian] DOI: [10.22034/obs.2025.2051930.3513](https://doi.org/10.22034/obs.2025.2051930.3513)
 - Soleyman Nouri, R., & Elhami, S. (2025). Investigating the impact of transformational leadership on employees' psychological well-being with the mediating role of self-efficacy and resilience (Case study: Employees of the Deputy of Health, Mashhad University of Medical Sciences). *Journal of Human Resources in Health Care*, 12(1), 101-124. [In Persian] <https://civilica.com/doc/2314682>
 - Sumartono, C. E. (2024). Navigating the storm: *Resilient leadership for business and marine management*. DOI: [10.1007/s40685-019-0085-7](https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7)
 - 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. DOI: [10.26655/PBES.2024.2.9](https://doi.org/10.26655/PBES.2024.2.9)
 - Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. DOI: [10.1016/j.leaqua.2013.11.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007)

- 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. DOI: [10.1108/DPM-10-2014-0217](https://doi.org/10.1108/DPM-10-2014-0217)
- Walsh, S., Johnston, A., & Gabriel, C. L. (2024). Building resilient leadership: A study exploring leadership development during uncertainty. *Human Resource Management and Services*, 6(2), 3474. https://www.acadlore.com/journals/HRMS/2024-6-2/HRMS_06_02_3474.pdf
- Whyte, J., Naderpajouh, N., Clegg, S., Matous, P., Pollack, J., & Crawford, L. (2022). Project leadership: A research agenda for a changing world. *Project Leadership and Society*, 3, 100044. DOI: [10.1016/j.plas.2022.100044](https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100044)
- Zhang, J., Xie, C., & Huang, S. (2024). Resilient leadership in hospitality and tourism enterprises: *Conceptualization and scale development*. DOI: [10.1080/09669582.2020.1825352](https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1825352)