

الگوی مفهومی تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی (مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی)

نازیلا رضایی^۱، سلیمان ایران‌زاده^{۲*}، غفار تازی^۳، داود پایدارفرد^۴

چکیده

تاب‌آوری کارکنان توانایی آن‌ها در مواجهه با چالش‌ها، فشارها و تغییرات در محیط کار است و جانشین‌پروری فرایند کنترل بروز بحران به واسطه شناسایی و توسعه استعداد است. امروزه، به دلیل پیچیدگی‌های سازمانی و تاثیر فناوری‌های نوین، بررسی موضوع تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری یک ضرورت پژوهشی است و توجه محدود در این زمینه مشهود است. هدف پژوهش حاضر طراحی و تدوین الگوی مفهومی تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف توسعه‌ای است و برای طراحی الگو از روش داده بنیاد استفاده شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۲۱ نفر از صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی، مدیران باتجربه اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد و سراسری تبریز بودند که به صورت هدفمند و به شیوه متوالی از نوع گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری برای مصاحبه نیمه ساختاریافته انتخاب شدند. برای تأیید کیفیت و اعتبار داده‌ها از چهار معیار مقبولیت، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری، قابلیت اطمینان استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراس کوربین (باز، محوری، انتخابی) به کمک نرم افزار MAXQDA استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از استخراج ۱۵۸ تم فرعی و ۲۵ تم اصلی بود. طبق یافته‌ها، عوامل فردی، اجتماعی، محیطی-فیزیکی، درون سازمانی عوامل علی هستند. مهارت ارتباطی، سلسله مراتب اختیارات، مدیریت استعداد، هوش هیجانی و عدم ذهنیت سیلویی به عنوان عوامل زمینه‌ای استخراج شدند. عوامل مداخله‌گر شامل رهبری سمی، نظام پاداش ناعادلانه، ضعف ساختاری، فشارهای سیاسی-اقتصادی و تضاد در روابط بودند. مدیریت دانش، توانمندسازی، نگرش راهبردی و آینده‌نگری، یادگیری و آموزش، رویکرد جانشین‌پروری و تحلیل آسیب‌پذیری به عنوان راهبردها و اقدامات شناخته شدند. پیامدهای این مدل پیامدهای فردی، بهبود عملکرد سازمانی، دگرگونی فرهنگی و نوآوری سازمانی شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: تاب‌آوری کارکنان، جانشین‌پروری، منابع انسانی، داده بنیاد

^۱گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

^{۲*}گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول) iranazadeh@iaut.ac.ir

^۳گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.

^۴گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

مقدمه

در پارادایم اقتصادی کنونی، سرمایه انسانی به عنوان تعیین‌کننده‌ترین عامل در مسیر توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها شناخته می‌شود. شواهد متقن نشان می‌دهد که برخورداری از منابع طبیعی به خودی خود ضامن موفقیت نیست، در حالی که مدیریت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و پراگیزه، سنگ بنای اصلی رشد و رفاه پایدار است (احمد و همکاران^۱، ۲۰۲۳). از این رو، منابع انسانی به عنوان سرمایه‌ای راهبردی برای هر سازمانی، به‌ویژه نهادهای دولتی، محسوب می‌شود و تحقق سیاست‌ها و برنامه‌های کلان در گرو عملکرد مطلوب این منابع است (باراسا و همکاران^۲، ۲۰۱۸).

اداره کل امور مالیاتی به عنوان یکی از نهادهای حاکمیتی و تأمین‌کننده اصلی بودجه دولت، نقشی محوری در ارتقای کیفیت خدمات عمومی ایفا می‌کند. با توجه به حساسیت مأموریت و حجم انبوه پرونده‌های مالیاتی، وجود کارکنانی باسواد، توانمند، متخصص و با انگیزه نه تنها یک مزیت، که یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای این سازمان به شمار می‌رود. اهمیت این موضوع تا بدانجاست که می‌توان کارکنان را بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه‌گذاری این نهاد راهبردی دانست (هیلمن و گوئنتر^۳، ۲۰۲۱).

در رویکردهای نوین مدیریت و رفتار سازمانی، که ریشه در روانشناسی مثبت‌نگر دارد (شمس و همکاران، ۱۳۹۹)، تاب‌آوری به عنوان یکی از کلیدی‌ترین متغیرها مطرح است. این سازه، به عنوان پدیده‌ای چندبعدی، اجتماعی و فنی، توانایی سازمان در پاسخ به شرایط اضطراری و حفظ کارکردهای حیاتی خود تعریف شده است (قنبری، صلواتیان و کیا، ۱۳۹۹). تاب‌آوری سازمانی تنها به معنای مقابله با بحران‌ها نیست، بلکه ظرفیت بازگشت به شرایط عادی و حتی رشد و یادگیری از اختلالات را نیز در بر می‌گیرد (اندرسون و همکاران^۴، ۲۰۱۹). این ویژگی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چالش‌های پیچیده را مدیریت کنند (وکیل‌زاده و هاسه^۵، ۲۰۲۱) و از طریق عواملی مانند آگاهی موقعیتی و یادگیری سازمانی تقویت می‌شود (کوثر و همکاران، ۱۳۹۸). در سطح فردی، تاب‌آوری به کارکنان

توانایی می‌دهد تا با وجود فشارهای شدید، بر مشکلات غلبه کرده (برنارد و همکاران^۶، ۲۰۱۸) و توان اجتماعی خود را بهبود بخشند (لطیف و رنجبریان، ۱۳۹۹).

از سوی دیگر، مدیریت استعداد و به طور خاص جانشین‌پروری^۷، به عنوان یک راهبرد هوشمند و سیستماتیک مطرح است (پارانگا و همکاران^۸، ۲۰۲۳). هدف اصلی جانشین‌پروری، شناسایی و توسعه افرادی است که بتوانند در آینده پست‌های کلیدی و استراتژیک سازمان را عهده‌دار شوند (مارتین و اوشن^۹، ۲۰۲۱). این فرآیند نه تنها به حفظ استعدادها در درون سازمان می‌انجامد، بلکه با ارتقای چابکی و ایجاد فرصت‌های رشد برای کارکنان، ظرفیت آنان را برای مواجهه با محیط متغیر افزایش می‌دهد (خورا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷). یافته‌های پژوهشی نوین نشان می‌دهند که برنامه‌های جانشین‌پروری از طریق مکلیزم‌های متعددی از جمله توسعه شایستگی‌های رهبری، تقویت تعهد سازمانی و ارتقای مهارت‌های انطباق‌پذیری، نقش بسزایی در تقویت تاب‌آوری کارکنان ایفا می‌کنند (ساموئل و ایسا^{۱۱}، ۲۰۲۴). این ارتباط معنادار، لزوم توجه جدی به طراحی و استقرار نظام جامع جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی به ویژه ادارات امور مالیاتی را به عنوان بستری برای پرورش نیروی کاری تاب‌آور، دوجندان می‌سازد. در فضای پویا و پرچالش کنونی، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌های دولتی، به‌ویژه اداره کل امور مالیاتی، چگونگی تقویت تاب‌آوری کارکنان برای دستیابی به اهداف راهبردی است. در این راستا، جانشین‌پروری به عنوان یک راهبرد راهبردی در مدیریت استعداد، ظرفیت بی‌بدیلی برای نهادینه‌سازی تاب‌آوری در سطوح مختلف سازمانی دارد. با این حال، تبدیل این ظرفیت به واقعیت، مستلزم درک دقیق پیش‌نیازها، راهبردهای عملیاتی و اقدامات مؤثری است که بتوانند تاب‌آوری را در کانون ساختار و فرآیندهای یک سازمان دولتی جای دهند و نهادینه کنند. این امر، نیاز به ارائه یک الگوی مفهومی بومی را که تاب‌آوری کارکنان را ذیل چارچوب جانشین‌پروری تبیین کند، بیش از پیش آشکار می‌سازد. دستیابی به چنین الگویی نه تنها ظرفیت سازگاری و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با تغییرات

⁷. Succession

⁸. Yarangga et al.

⁹. Martin & O'Shea

¹⁰. Khoreva et al.

¹¹. Samuel & Isa

¹. Ahmed, et al.

². Barasa et al.

³. Hillmann & Guenther

⁴. Andersson, et al.

⁵. Vakilzadeh & Haase

⁶. Burnard et al.

فزاینده افزایش می‌دهد، بلکه مسیر تحقق اثربخش اهداف کلان را هموار می‌سازد.

مرور اجمالی پژوهش‌های داخلی گویای آن است که اهمیت تاب‌آوری در محیط‌های کاری به خوبی مورد تأکید قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش‌ها عمدتاً بر شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری مانند سرمایه اجتماعی، سرمایه ارتباطی (ثمرین و همکاران ۱۴۰۲)، حمایت اجتماعی (سعادت‌طلب و جعفری، ۱۳۹۹)؛ رهبری اصیل (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۹)، تبیین ابعاد و مؤلفه‌های آن (شایستگی فردی، سازگاری، خودآگاهی) (لطیفی و همکاران، ۱۴۰۱) و همچنین بررسی پیامدهای مثبت آن (مانند کاهش فرسودگی شغلی (مرتضوی و علیجانی‌تبار، ۱۴۰۱) و افزایش انطباق‌پذیری سازمانی (شمس و همکاران، ۱۳۹۹) متمرکز بوده‌اند. علاوه بر این، نقش راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی، از جمله مدیریت استعداد، در تقویت تاب‌آوری سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفته است (حسینی و جعفری، ۱۳۹۸). در راستای تبیین جایگاه تاب‌آوری در ادبیات مدیریت ایران، پژوهش‌های متعددی به طراحی الگو و شناسایی عوامل مؤثر پرداخته‌اند. به عنوان مثال، شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۳) با تمرکز بر بحران‌ها، به «طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با جریان‌های شکافنده» پرداخته و ابعاد و مؤلفه‌های آن را در یک چارچوب نظام‌مند تبیین نموده‌اند. به طور هم‌زمان، نوری‌مهر و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در صنعت نفت»، به طور مستقیم به پیوند بین راهبردهای منابع انسانی و تاب‌آوری پرداخته و الگویی را برای این ارتباط ارائه کرده‌اند. در سطحی کاربردی‌تر، فضل‌طلب و جمشیدی (۱۴۰۴) نیز بر نقش «سرمایه‌های انسانی در تاب‌آوری و مدیریت بحران‌های سازمانی» تأکید داشته‌اند. قزلباش و همکاران (۱۴۰۲) برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به طراحی چهره‌ای نوظهور در قالب سازمان جانشین‌پرور را نشان دادند تا موفقیت آینده سازمان را تضمین نماید.

پژوهش‌های نوین در راستای تبیین ابعاد چندسطحی تاب‌آوری در محیط‌های کاری پرفشار، در سطح جهان بر نقش مکمل سبک‌های رهبری و راهبردهای توسعه منابع

انسانی تأکید دارند. راوانی^۱ (۲۰۲۵) با کانون قرار دادن سطح تیمی، نشان می‌دهد که «رهبری خدمتگزار» با ایجاد اعتماد، وضوح و حس هدفمندی از طریق ارتباطات مؤثر، سنگ بنای ایجاد یک «الگوی تاب‌آوری هدفمند» را پی‌ریزی می‌کند و بستری حمایتی برای تاب‌آوری فردی و جمعی فراهم می‌سازد. این نقش تسهیل‌گر رهبری در سطح خردتر نیز مورد تأیید قرار گرفته است؛ والتون^۲ (۲۰۲۴) در سطح فردی و فرآیندهای توسعه، «منتورینگ معکوس» را به عنوان یک راهبرد نوین جانشین‌پروری معرفی می‌کند که از طریق تقویت رفتارهایی چون سازگاری مثبت و یادگیری مستمر، تاب‌آوری کارکنان را در یک سازمان چندنسلی نهادینه می‌سازد. سرانجام، صیدیقی و همکاران^۳ (۲۰۲۵) با ارائه شواهد تجربی قوی در سطح تیمی و در بافت پروژه‌های پیچیده، این چارچوب نظری را تکمیل می‌نمایند. یافته‌های ایشان بر اساس «تئوری حفظ منابع» نشان می‌دهد که «رهبری خدمتگزار» در سطح تیم، توسعه «تاب‌آوری روانشناختی تیمی» را تسهیل می‌کند و این تاب‌آوری به نوبه خود، نقش واسطه‌ای کلیدی در دستیابی به موفقیت پروژه و تقویت «رفتارهای شهروندی سازمانی» در سطح فردی ایفا می‌کند. در مجموع، این سه مطالعه نشان می‌دهند که تاب‌آوری یک سازه پویا و چندبعدی است که می‌تواند هم‌زمان از مسیر «بالا به پایین» (از طریق رهبری خدمتگزار و ارتباطات)، «پایین به بالا» (از طریق راهبردهای نوین توسعه استعداد مانند جانشین‌پروری) و در «سطح تیمی» (به عنوان یک سرمایه جمعی) ایجاد و تقویت شود.

بررسی دیگر پژوهش‌های بین‌المللی نیز بر ابعاد مختلف تاب‌آوری در سطوح فردی و سازمانی متمرکز بوده است. به عنوان مثال، توکابو و آچتنهاگان^۴ (۲۰۲۳) با تمرکز بر جنبه‌ی فرآیندی تاب‌آوری، به بررسی چگونگی تبدیل تمرین روزمره‌ی آن در محیط‌های کاری جنسیتی و نقش آن در پیشرفت شغلی زنان پرداختند. یافته‌های ایشان که مبتنی بر یک مطالعه‌ی کیفی است، مدلی فرآیندی از تاب‌آوری شغلی را ارائه می‌دهد که راهبردهای مقابله‌ای مؤثر برای توسعه‌ی حرفه‌ای در این زمینه را ترسیم می‌کند. در سطح کلان، لی و چن^۵ (۲۰۲۲) با به

4. Tokbaeva & Achtenhagen

5. Lee & Chen

1. Ravani

2. Walton

3. Siddiquei et al.

اگرچه پژوهش‌های پیشین، گویای جایگاه رفیع تاب‌آوری در ادبیات مدیریت ایران هستند، اما شکاف پژوهشی محسوسی که مقاله حاضر در صدد پر کردن آن است، آشکار می‌گردد این است که تمرکز غالب این پژوهش‌ها بر «تاب‌آوری سازمانی» به عنوان یک پدیده کلان و عموماً در مواجهه با «بحران» بوده و اکثراً به بررسی رابطه همبستگی بین متغیرها پرداخته‌اند. در مقابل، هیچ‌کدام به صورت خاص و متمرکز، به تبیین نقش «جانشین‌پروری» به عنوان یک راهبرد عملیاتی و پیشگیرانه در توسعه منابع انسانی برای ارتقای «تاب‌آوری کارکنان» در سطح خرد (فردی-تیمی) نپرداخته‌اند. همچنین، کمتر می‌توان پژوهشی یافت که با نگاهی فرآیندی و کیفی، به ترسیم نقشه جامع ارتباط بین ابعاد، پیش‌نیازها و پیامدهای تاب‌آوری کارکنان در چارچوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و در بافت سازمان‌های دولتی غیرصنعتی (مانند اداره امور مالیاتی) پرداخته باشد؛ بنابراین، این پژوهش با تمرکز دوگانه بر جانشین‌پروری به عنوان بستر و تاب‌آوری کارکنان به عنوان برآیند، در پی ارائه الگوی مفهومی یکپارچه‌ای است که این خلأ علمی را پوشش دهد.

با توجه به مأموریت حساس و راهبردی اداره کل امور مالیاتی در تأمین منابع درآمدی دولت و اجرای سیاست‌های مالی، این سازمان در معرض چالش‌ها و فشارهای محیطی ویژه‌ای قرار دارد. تغییرات پی در پی قوانین و بخشنامه‌های مالیاتی، حجم بالای پرونده‌ها، تعامل مستقیم و گاهی پرتنش با مودیان، و انتظارات روزافزون دولت و جامعه برای وصول هرچه بیشتر مالیات، از جمله عواملی هستند که بر سلامت روانی، انگیزه و پایداری کارکنان این سازمان تأثیر مستقیم می‌گذارند. در چنین محیط پرفشاری، فرسودگی شغلی، کاهش تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت در میان کارکنان می‌تواند به یک تهدید جدی برای تحقق اهداف سازمان تبدیل شود. از سوی دیگر، بازنشستگی نیروهای باتجربه و خلا دانش تخصصی در حوزه مالیات، یکی دیگر از چالش‌های پیش روی این سازمان است. در این بافت خاص، تنها داشتن کارکنان توانمند کافی نیست؛ بلکه سازمان نیازمند کارکنانی تاب‌آور است که در برابر فشارهای روزمره مقاوم

کارگیری «نظریه‌ی مبتنی بر منبع»، به تبیین رابطه بین تاب‌آوری مالی دولت و منابع آن پرداختند. یافته‌های آنان حاکی از آن است که اگرچه منابع مالی و انسانی به طور مثبت با تاب‌آوری مالی مرتبط هستند، اما منابع سیاسی می‌توانند تأثیری معکوس بر آن داشته باشند. این نتیجه، لزوم توجه به کیفیت و نوع منابع در تقویت تاب‌آوری سازمانی را خاطرنشان می‌سازد. در همین راستا، وکیل‌زاده و هاسه (۲۰۲۱) بلوک‌های سازنده‌ی تاب‌آوری سازمانی را در سه مرحله‌ی «پیش‌بینی»، «مقابله» و «انطباق» شناسایی کردند و نشان دادند که هر مرحله مستلزم وجود عوامل خاصی از جمله پویای محیطی، فرهنگ سازمانی پشتیبان و توانایی یادگیری از ناملایمات است. مطالعات دیگر به بررسی پیامدها و پیش‌ایندهای تاب‌آوری پرداخته‌اند. آنارلی، باتیستلا و نونینو^۱ (۲۰۲۰) چارچوبی برای سنجش تأثیر مستقیم تاب‌آوری سازمانی بر «کیفیت خدمات» توسعه دادند و نشان دادند چگونه کاستی‌ها در ویژگی‌های تاب‌آوری، به افت محسوس کیفیت خدمات منجر می‌شود. از منظر پیش‌ایندها، جیا و همکاران (۲۰۲۰) با تکیه بر نظریه‌ی سرمایه اجتماعی، مدلی ارائه نمودند که ابعاد سه‌گانه‌ی سرمایه اجتماعی (ساختاری، شناختی و رابطه‌ای) را به عنوان عوامل بنیادین شکل‌دهنده به تاب‌آوری سازمانی معرفی می‌کند. در سطح خرد (کارکنان)، شواهد متنوعی از نقش تاب‌آوری فردی به دست آمده است. دی کلس و پیرا^۲ (۲۰۱۹) و ناسوال و همکاران^۳ (۲۰۱۹) دریافتند که سطوح بالاتر تاب‌آوری کارکنان، محرک «رفتار خلاقانه» است؛ رابطه‌ای که در شرایط فشار کاری و کمبود زمان، حتی پررنگ‌تر می‌شود. به طور مشابه، کوک و همکاران^۴ (۲۰۱۹) در صنعت بانکداری چین نشان دادند که استقرار «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا» از طریق تقویت تاب‌آوری کارکنان، منجر به افزایش «مشارکت کاری» آنان می‌گردد. در نهایت، میسرا و مک دونالد^۵ (۲۰۱۷) بر نقش واسطه‌ای «تاب‌آوری شغلی» در رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و مدیریت مسیر شغلی تأکید کرده‌اند. یافته‌های ایشان همچنین حاکی از آن است که تاب‌آوری شغلی، همراه با رضایت و برنامه‌ریزی شغلی، از مهم‌ترین پیش‌بین‌های کاهش «قصد ترک شغل» در میان متخصصان است.

۴. Cooke, Cooper, Bartram, Wang & Mei

۵. Mishra & McDonald

۱. Annarelli, Battistella & Nonino

۲. De Clercq & Pereira

۳. Näswall et al.

بوده و بتوانند به سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. همچنین، برای جبران خروج نیروهای کلیدی، وجود برنامه‌ای نظام‌مند مانند جانشین‌پروری برای پرورش و آماده‌سازی نسل آینده رهبران سازمانی امری حیاتی است؛ بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش این است که چگونه می‌توان با استفاده از یک برنامه راهبردی مانند جانشین‌پروری، ظرفیت تاب‌آوری کارکنان اداره کل امور مالیاتی را در مواجهه با این چالش‌های ویژه افزایش داد. شکاف بین وضعیت موجود (فشار کاری بالا و خطر از دست دادن نیروهای کلیدی) و وضعیت مطلوب (داشتن نیروی کاری تاب‌آور و آماده برای تصدی پست‌های کلیدی)، ضرورت انجام این پژوهش را در این بافت خاص توجیه می‌کند.

اگرچه مفاهیم تاب‌آوری و جانشین‌پروری به طور جداگانه در ادبیات سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما پژوهشی که به طور خاص به ارائه یک الگوی مفهومی یکپارچه از تاب‌آوری کارکنان با رویکرد جانشین‌پروری بپردازد، بسیار محدود است. به طور خاص، شکاف‌های تحقیقاتی که در ادامه بیان می‌شود، نوآوری و ضرورت این پژوهش را نمایان می‌سازد. (۱) این پژوهش ترکیب دو حوزه کلیدی، به جای نگاه تک‌بعدی، به بررسی ارتباط سیستماتیک و دوسویه بین «جانشین‌پروری» به عنوان یک راهبرد توسعه منابع انسانی و «تاب‌آوری کارکنان» به عنوان یک توانایی روان‌شناختی-سازمانی می‌پردازد و مکانیسم‌های این ارتباط را در یک الگوی مفهومی تبیین می‌کند. (۲) عموم پژوهش‌های پیشین در محیط‌های عمومی یا صنایع مختلف انجام شده‌اند. نوآوری محوری این تحقیق، تمرکز بر بافت بسیار ویژه و پرچالش «سازمان امور مالیاتی» است. ویژگی‌های منحصربه‌فرد این سازمان (مانند حساسیت شغلی، فشار کاری بالا و نقش محوری در اقتصاد کشور) باعث می‌شود الگوی ارائه‌شده دارای مختصات بومی و کاربردی برای این سازمان و سازمان‌های مشابه باشد. (۳) خروجی این پژوهش، صرفاً آزمون یک مدل نظری موجود نیست، بلکه ارائه یک الگوی مفهومی بومی شده است که پیش‌نیازها، راهبردها (مبتنی بر جانشین‌پروری) و پیامدهای افزایش تاب‌آوری کارکنان را در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی مشخص می‌سازد. این الگو می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای مدیران این سازمان در

جهت برنامه‌ریزی برای توسعه نیروی انسانی و افزایش پایداری سازمانی عمل کند.

در جمع‌بندی مباحث مطرح‌شده و با تأکید بر اهمیت تاب‌آوری به عنوان عاملی کلیدی برای مقابله با چالش‌های محیطی سازمان مالیاتی از یک سو، و نقش راهبردی برنامه‌های جانشین‌پروری برای حفظ و توسعه سرمایه‌های انسانی از سوی دیگر، این پژوهش بر آن است تا با ترسیم نقشه ارتباطی این دو حوزه، شکاف موجود در ادبیات پژوهشی را پر نماید. مرور نظام‌مند مطالعات پیشین مؤید آن است که علی‌رغم اجماع بر سر اهمیت هر یک از این متغیرها، هیچ الگوی بومی و یکپارچه‌ای که چگونگی تأثیرگذاری فرآیند نظام‌مند جانشین‌پروری را بر ابعاد مختلف تاب‌آوری کارکنان در سازمان‌های دولتی با مأموریت حساس (مانند امور مالیاتی) تبیین کند، ارائه نشده است؛ بنابراین، پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال اصلی است الگوی مفهومی تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی دارای چه ابعاد، مولفه‌ها و روابطی است؟ برای دستیابی به این هدف، سوالات فرعی مطرح می‌گردد، ارز جمله (۱) عوامل علی مؤثر بر استقرار الگوی تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری در سازمان مورد مطالعه کدامند؟ (۲) راهبردهای محوری در قالب اقدامات جانشین‌پروری برای تقویت تاب‌آوری کارکنان چیست؟ (۳) زمینه‌ها و شرایط تسهیل‌کننده اجرای این الگو کدام است؟ (۴) عوامل مداخله‌گر در این الگو کدامند؟ (۵) راهبردها، اقدامات و پیامدهای تحقق این الگو برای کارکنان و سازمان چه می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، با به‌کارگیری روش کیفی داده‌بنیاد و با اتخاذ یک راهبرد استقرایی، در پی دستیابی به اهداف تحقیق است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز و دانشگاه تبریز، صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران کل و میانی اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بود. معیارهای ورود خبرگان برای مشارکت در مطالعه، دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و ۵ سال سابقه مدیریتی یا مشاوره در حوزه منابع انسانی و تخصص و آگاهی در حوزه‌های فنون مصاحبه،

جذب و نگهداشت نیروی انسانی، روان‌شناسی کار و رضایت شغلی برای مشارکت‌کنندگان از بخش اجرا (مدیران)؛ دارا بودن حداقل ۳ مقاله علمی-پژوهشی یا تألیف کتاب در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، تاب‌آوری سازمانی یا جانشین‌پروری برای مشارکت‌کنندگان از جامعه دانشگاهی (اعضای هیئت علمی)؛ دارا بودن ترکیبی از سوابق اجرایی و علمی به منظور دستیابی به دیدگاهی جامع و کاربردی، تعیین شد. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع بیشینه تغییرات بهره گرفته شد. همچنین با استفاده از روش گلوله برفی و تا رسیدن به نقطه اشباع نظری، فرآیند انتخاب نمونه ادامه یافت. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس پروتکل مصاحبه از پیش طراحی‌شده‌ای انجام شد. این پروتکل متشکل از سوالات کلیدی بازپاسخ حول پنج محور اصلی بود. (۱) محور پیش‌نیازها و علل شکل‌گیری تاب‌آوری کارکنان در بستر جانشین‌پروری (به نظر شما چه شرایط یا عواملی در سازمان باعث می‌شود تا نیاز به تاب‌آوری کارکنان و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری احساس شود؟) مهم‌ترین دلایل و انگیزه‌های سازمان شما برای سرمایه‌گذاری روی جانشین‌پروری چیست و این فرآیند چگونه می‌تواند به تاب‌آوری نیروی کار کمک کند؟ (۲) محور زمینه‌ها و بسترهای مؤثر (به نظر شما چه ویژگی‌های سازمانی (مانند فرهنگ، ساختار یا فناوری) باید وجود داشته باشد تا یک برنامه جانشین‌پروری بتواند به طور مؤثر تاب‌آوری کارکنان را تقویت کند؟) فضای روانی-اجتماعی حاکم بر سازمان چگونه می‌تواند در موفقیت یا شکست پیوند بین جانشین‌پروری و تاب‌آوری نقش داشته باشد؟ (۳) محور عوامل مداخله‌گر (چه موانع یا چالش‌های داخلی و خارجی می‌توانند در مسیر توسعه تاب‌آوری از طریق جانشین‌پروری اختلال ایجاد کنند؟) تجربه شما نشان می‌دهد که مقاومت مدیران یا کارکنان در برابر برنامه‌های جانشین‌پروری چگونه می‌تواند اثرات آن بر تاب‌آوری را خنثی کند؟ (۴) محور راهبردها (به طور مشخص، یک سازمان از جمله اداره کل امور مالیاتی برای پرورش کارکنان تاب‌آور از مجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید چه اقدامات و راهبردهای عملیاتی را در پیش بگیرد؟) فرآیند شناسایی و پرورش استعدادها برای جانشینی، باید شامل چه مراحل و مکانیزم‌هایی باشد تا علاوه بر آماده‌سازی رهبران آینده، تاب‌آوری فردی و

جمعی را نیز افزایش دهد؟) (۵) محور پیامدها (اگر سازمان بتواند این مدل را با موفقیت پیاده‌سازی کند، چه تغییرات ملموس و مثبتی را در سطح فردی (رفتار کارکنان) و سازمانی (عملکرد کلی) شاهد خواهد بود؟) به نظر شما موفقیت در این زمینه چه تأثیری بر نوآوری و چابکی سازمانی در مواجهه با بحران‌های آینده خواهد گذاشت؟. روایی محتوای این پروتکل با نظر با پنج تن از متخصصان حوزه مدیریت تأیید گردید. روایی محتوای این پروتکل با نظر چندین متخصص حوزه مدیریت تأیید گردید. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۲۱ مشارکت‌کننده نهایی نشان می‌دهد که از نظر سطح تحصیلات، ۱۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳ نفر دانشجوی دکتری و ۷ نفر دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه خدمت نیز ۲ نفر دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه، ۵ نفر دارای ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه، ۶ نفر دارای ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه، ۵ نفر دارای ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه و ۳ نفر دارای بیش از ۲۵ سال سابقه کاری بودند. مصاحبه‌ها به دو روش حضوری و غیرحضوری انجام شد. در روش غیرحضوری، سوالات از طریق ایمیل یا شبکه‌های اجتماعی ارسال و پاسخ‌ها به صورت متنی یا صوتی دریافت می‌گردید. کلیه فایل‌های صوتی پس از دریافت، پیاده‌سازی و به متن تبدیل شدند. مدت زمان هر مصاحبه حداقل بیست دقیقه به طول انجامید و پس از ۲۱ مصاحبه، داده‌ها به اشباع نظری رسیدند به این معنا که داده‌های جدید، مؤلفه جدیدی به ابعاد به دست آمده اضافه نکردند. در راستای رعایت ملاحظات اخلاقی، به همراه سوالات مصاحبه، نامه‌ای مبنی بر تعهد پژوهشگر به محرمانه نگه داشتن اطلاعات و هویت مشارکت‌کنندگان برای کلیه افراد ارسال شد و رضایت آگاهانه آنان اخذ گردید. برای اطمینان از صحت و دقت یافته‌ها، روایی و پیلایی با چهار معیار مقبولیت، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت اطمینان ارزیابی شد. قابلیت اطمینان از طریق مستندسازی دقیق کلیه مراحل پژوهش تضمین گردید. تأییدپذیری با «روش کثرت‌گرایی محقق» و با مشارکت فردی دیگر در ارزیابی فرآیند تحلیل سنجیده شد. اعتبار درونی نیز با تکنیک‌های «بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان» و «مرور خبرگان» و همچنین اعتبارسنجی نهایی با صاحب‌نظران خارجی افزایش یافت. تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار MAXQDA و در سه مرحله کدگذاری باز (استخراج مفاهیم اولیه)، کدگذاری محوری (سازماندهی مفاهیم در چارچوب الگوی پارادایمی شامل

هدف این پژوهش، ارائه الگویی برای تاب‌آوری کارکنان با رویکرد جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی بود. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده در چارچوب کدگذاری محوری و با بهره‌گیری از نظرات مشارکت‌کنندگان، عوامل علی مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری شناسایی و در جدول (۱) ارائه شده است.

شرایط علی، پدیده محوری، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (انتخاب مقوله محوری و یکپارچه‌سازی نظام‌مند سایر مقوله‌ها حول آن به منظور تدوین الگوی نهایی تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری) انجام شد.

یافته‌های پژوهش

جدول (۱). پارادایم علی طراحی الگوی تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری
Table 1. Causal Paradigm of Designing Employee Resilience Model Based on Succession Planning

تم اصلی	تم فرعی
عوامل فردی	خودکارآمدی و باور به توانایی خود در غلبه بر چالش‌ها و رسیدن به اهداف
	کنترل درونی و اعتقاد به وابسته بودن نتایج زندگی به رفتار و اقدامات فرد
	انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق با تغییرها و محدودیت‌ها
	مهارت‌های مقابله‌ای و توانایی شناسایی و حل مشکلات در شرایط فشار
	مهارت در کنترل و کاهش استرس و احساس اضطراب و توانایی ارتباط شفاف، موثر و سازنده با دیگران
	خودآگاهی، شناخت قدرت‌ها و ضعف‌ها و نیازهای فردی
	توانایی شناسایی و مدیریت موقعیت‌های بحرانی، رویدادهای غیرمنتظره و تغییرات محیطی
	پیشرو بودن اعضا در یادگیری و آموزش
	آمادگی مناسب برای ارائه عملکرد فعالانه و پیش‌بینی و پیشگیری سریع و به موقع
	توانایی تفکر و تأمل سریع در زمان بحث و بررسی موضوعات و موقعیت‌های پیش آمده
عوامل اجتماعی	حمایت خانواده، دوستان، همکاران و دیگر افراد در زندگی
	احساس امنیت و ثبات در شغل
	احساس تعهد به کار، سازمان و اهداف آن
	فرهنگ سازمانی مثبت و حمایت‌کننده
	وفاداری به ارزش‌های سازمانی و اعضای گروه توسط اعضا و مدیران
عوامل محیطی - فیزیکی	محیط کاری امن و سالم با امکانات مناسب و کاهش خطر
	دسترسی به منابع مناسب و امکانات مورد نیاز برای کاهش فشار و افزایش بهره‌وری
	وجود برنامه‌های انعطاف‌پذیر و امکان تغییر در شیوه کار برای تناسب با نیازهای کارکنان
عوامل درون سازمانی	عدم تبعیض و وجود شرایط عادلانه برای همه کارکنان
	احساس مسئولیت و همدلی اعضای گروه نسبت به کار
	تلاش و جدیت اعضای گروه برای رفع مشکلات کاری و حفظ ارزش‌های سازمان
	تلاش اعضای گروه مبنی بر افزایش معلومات شغلی و حفظ اسرار شغلی
	تمایل به ماندن در گروه و تداوم عضویت، الگوگیری و الگوبرداری از افراد گروه

عوامل علی مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری شناسایی و در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۲). مؤلفه‌های زمینه‌ای طراحی الگو تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری
Table 2. Contextual Components of Designing Employee Resilience Model Based on Succession Planning

تم اصلی	تم فرعی
مهارت ارتباطی	دارا بودن مهارت رهبری توسط مدیران
	قابلیت نقد و انتقاد سالم و سازنده اعضا توسط دیگران
	دارا بودن مهارت کار گروهی توسط افراد
	برقراری اعتمادسازی بین اعضای گروه
سلسله مراتب اختیارات	وجود و اهداف ارزش‌های مشترک در بین مدیران و اعضای گروه در سازمان
	قدرت تصمیم‌گیری مدیران زیربخش

تم اصلی	تم فرعی
مدیریت استعداد	ابهام در مسئولیت و پاسخگویی
	سلسله مراتبی کردن قدرت از طریق تنظیم قواعد
	اولویت‌بندی افراد بر اساس توانایی
	به کارگیری مداوم افراد با عملکرد بالا و ایجاد تناسب بین افراد با نقش آن‌ها در گروه
	جایجایی مناسب افراد در گروه جهت قرار گرفتن در مسیر ارتقا شغلی
	ارزیابی صادقانه و واقعی عملکرد اعضا با تأمین توسعه فردی
هوش هیجانی	استفاده از آزمون‌های استعداد برای اندازه‌گیری توانایی افراد برای انجام شغل
	آگاهی نسبت به هیجانات شغلی
	توانایی تسلط و مقابله بر شرایط دشوار
	کنترل خشم و اضطراب
عدم ذهنیت سیلویی	دارا بودن حس مثبت در هنگام بررسی نقاط قوت و ضعف
	تشویق افراد به انجام نقش‌ها و کارهای مختلف در سازمان برای کسب تجربه
	وجود احساس عالی کار گروهی و همکاری بین اعضای سازمان
	فعالیت افراد سازمان بدون هیچ‌گونه مانعی یا یکدیگر و با افراد سایر سازمان‌ها

نتایج حاصل از کدگذاری محوری و باز برای شناسایی عوامل مداخله‌گر در تاب‌آوری کارکنان در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳). مؤلفه‌های مداخله‌گر طراحی الگو تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری

Table 3. Intervening Components of Designing Employee Resilience Model Based on Succession Planning

تم اصلی	تم فرعی
رهبری سمی	احساس برتری مدیران از لحاظ شایستگی و توانمندی و کوچک شمردن و نظارت ریزبینانه زیردستان توسط مدیران
	دخالت اعضای هیات مدیره در امور اجرایی و وظیفه‌ای مدیر عامل
	عدم توجه مدیران به مسئولیت‌های غیرکاری کارکنان (مانند عدم توجه به تعهد افراد نسبت به خانواده)
	ایجاد شبکه‌های غیررسمی توسط اعضای هیات مدیره در سازمان
نظام پاداش ناعادلانه	عدم رفتار اخلاقی سالم مدیران و مصلحت‌اندیشی مقطعی، عدم تحمل نظرات مخالف و عدم ثبات مدیریت ارشد
	عدم تعادل بین عملکرد و پاداش و حقوق دریافتی
	جانبدارانه بودن پرداخت حقوق و مزایا
	نداشتن رویه تعریف شده برای حقوق و مزایا
ضعف ساختاری	عدم فرصت ترفیع برای اعضای سازمان
	عدم تعادل انتظارات عملکردی سازمان و عملکرد فردی
	رقابت مخرب برای ارتقا شغلی، عدم ایجاد انگیزه برای عملکرد بهتر
	تأثیر تغییرات پیش‌بینی نشده سیاسی
فشارهای سیاسی-اقتصادی	تغییرات قوانین، مقررات دولتی، وجود تحریم‌ها و موانع سیاسی
	تورم و مشکلات اقتصادی و معیشتی
	ناسازگاری و درگیری عاطفی در روابط بین فردی
	اصطکاک بین اعضای واحد کاری
تضاد در روابط	تضادهای شخصیتی
	تنش بین اعضای گروه

در بررسی راهبردها و اقدامات افزایش تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی، نتایج حاصل از کدگذاری محوری و باز در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴). راهبردها و اقدامات طراحی الگو تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری

Table 4. Strategies and Actions for Designing the Employee Resilience Model Based on Succession Planning

تم اصلی	تم فرعی
مدیریت دانش	کسب دانش توسط افراد در سازمان و اهمیت به انتشار دانش توسط کارکنان اداره

تم اصلی	تم فرعی
توانمندسازی و برنامه‌ریزی	استفاده مکرر مدیران از دانش ضمنی افراد و داشتن دانش کافی مدیران اجرایی و عملیاتی در زمینه خدمات
	قابلیت بازیابی و دسترسی به دانش کسب شده و ذخیره شده
	دارا بودن دانش کافی در زمینه تصمیم‌گیری بهینه
	افزایش توان و ظرفیت داخلی و خارجی سازمان در مواقع اضطراری
	توانایی ایجاد شبکه نوآوری خارج سازمان
نگرش راهبردی و آینده‌نگری	تشخیص محرک‌های خط‌خطا
	وجود نیروهایی برای مدیریت خطر، استمرار فعالیت‌ها و مدیریت بحران
	وجود برنامه مدون مدیریت بحران، مخاطرات خاص و استمرار فعالیت‌ها در سازمان جهت آمادگی اداره
	نگرش مدیران به کارکنان اداره به عنوان سرمایه انسانی
	مد نظر قرار دادن برنامه بلندمدت سازمان به صورت رویه‌ای برای پیشرفت سازمان
یادگیری و آموزش	تسهیم دیدگاه و راهبرد مربوط به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمانی با کارکنان اداره
	توسعه فناوری و به کارگیری آن در فرایندهای کاری توسط کارکنان اداره
	اجرای برنامه یادگیری عملکرد گروهی ضمن خدمت به مدیران
	افزایش مهارت و توانایی مدیران
	استقبال مدیران از برنامه‌های آموزشی
رویکرد جانشین‌پروری	استفاده از رویکرد استراتژیک و پیروی از استراتژی کلان و برنامه بلند مدت
	بیان اهداف غایی و عینی فرایند و انتظارات از کارکنان توسط مدیران
	مدیریت مشارکتی به جای مدیریت شهودی و ایجاد فرصت توسعه توسط مدیران به کارکنان اداره و زیردستان
	تصمیم‌گیری پیشرفته و مسئولانه، شناسایی فرصت‌های بهبود و اجرای استراتژی رفع نقایص
	ارزیابی نیازهای سازمان و تحلیل پیامدهای ناشی از عدم حضور یک پست سازمانی
مدیریت تعارض منافع	تعریف واضح و شفاف شایستگی در سازمان و ایجاد فرصت برای جذب افراد شایسته
	افشای وجود تعارض منافع بین فعالیت اعضای هیات مدیره و مأموریت سازمان
	ایجاد محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های قانونی (شغل دوم، سهامداری یا مالکیت شرکت خصوصی)
	برطرف کردن تعارض میان مسیرهای دیگر کسب درآمد سازمان با وظایف و اهداف سازمان
	کاهش امکان تبانی با تغییر قواعد در فرایندهای کارشناس محور
تحلیل آسیب‌پذیری	آگاهی افراد از تحت تاثیر قرار گرفتن سازمان به واسطه وجود حوادث غیرمنتظره
	گزارش اشتباهات مهم افراد در سازمان
	تشویق افراد به شناسایی نقاط بالقوه خطر آمیز

بررسی پیامدهای طراحی الگو تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی در جدول (۵) مشاهده می‌شود.

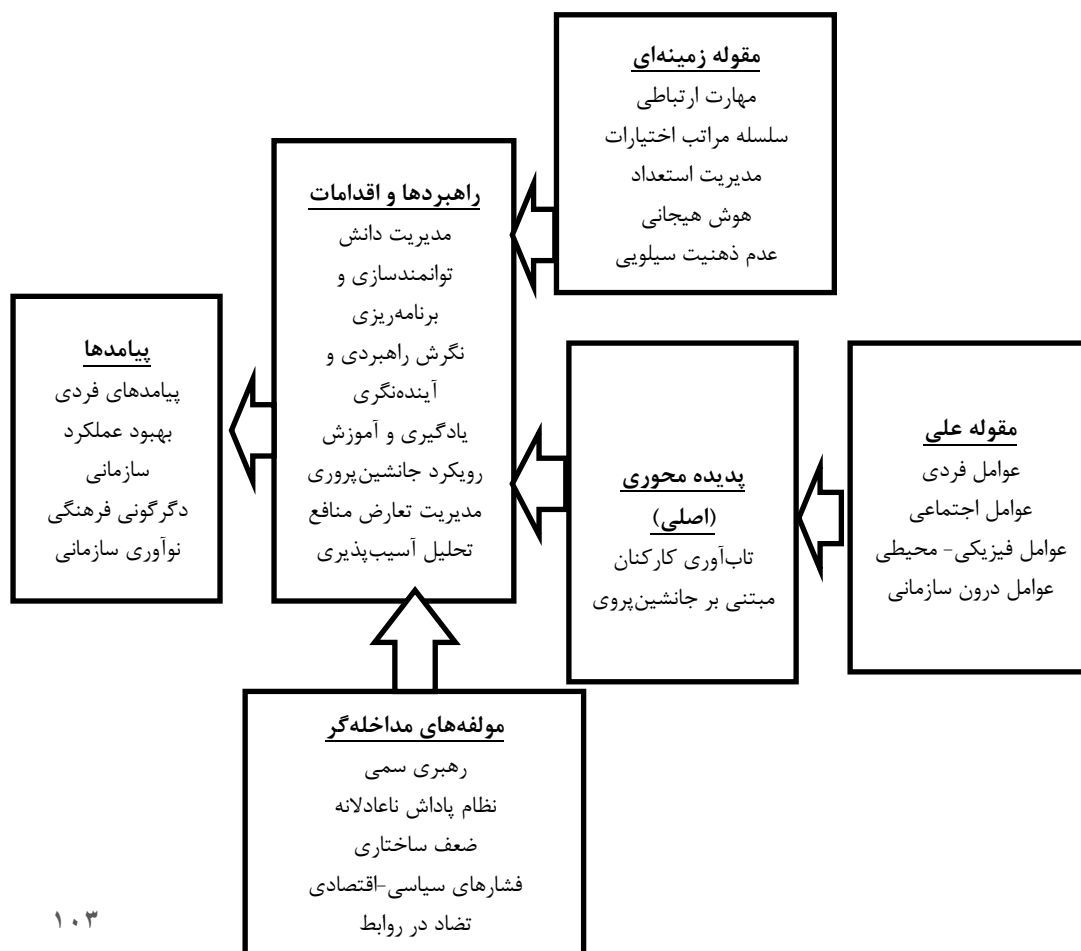
جدول (۵). پیامدهای تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری
Table 5. Outcomes of Employee Resilience Based on Succession Planning

تم اصلی	تم فرعی
پیامدهای فردی	مواجهه بهتر با فشار و استرس و کاهش عوارض منفی در سلامت روانی کارکنان
	احساس رضایت و خشنودی، افزایش خلاقیت و نوآوری
	سازگاری کارکنان با تغییرات رخ داده و بهبود ارتباط با دیگران
	لزوم کنار آمدن مدیران و اعضا با استرس شغلی عدم ناامیدی اعضای گروه در هنگام اوضاع مایوس‌کننده
	استفاده از منابع درست در لحظات استرس‌زا و بحرانی
بهبود عملکرد سازمانی	کنترل احساسات ناخوشایند چون غم، ترس و خشم
	بهینه‌سازی فعالیت ارتباطی و ایجاد سازگاری ارتباطات
	حفظ استقلال همه ارتباطات و افزایش کارایی ارتباطات سازمانی
	بهبود اجرای ارتباطات سازمانی منطبق با فرهنگ سازمانی
	انعطاف‌پذیری، خلاقیت و قابلیت انطباق با تغییرات، افزایش سرعت پاسخگویی سازمانی
	کاهش غیبت و استعفا و کاهش هزینه‌های سلامت و بیمه

تم اصلی	تم فرعی
دگرگونی فرهنگی	افزایش فرهنگ همکاری و مشارکت، گسترش فرهنگ از خود گذشتگی، ایثار
	تبدیل نگاه کمی به کیفی در ارائه خدمات
	ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت و فرهنگ مسئولیت پذیری در سازمان
نوآوری سازمانی	افزایش سرعت تحقیق و توسعه (R&D)
	استفاده از تکنولوژی نوآورانه برای بهبود کیفیت و سرعت خدمات
	برخورداری از شیوه‌های منابع انسانی به روز
	برخورداری از نوآوری ساختار سازمانی انعطاف پذیر و طراحی شغلی

اساس و با در نظر گرفتن معیارهای انتخاب مقوله محوری در فرآیند کدگذاری انتخابی که به صورت مفهومی و مبتنی بر مقوله‌های استخراج شده از مراحل کدگذاری باز و محوری انجام شد، الگوی نهایی پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است.

مقوله محوری به عنوان هسته مرکزی پژوهش در نظر گرفته می‌شود که نقش بنیادینی در سازماندهی فرآیند تحقیق ایفا می‌کند. با توجه به اینکه هیچ یک از پارادایم‌های شناسایی شده از سطح انتزاع بالاتری برخوردار نبودند، عنوان مقوله محوری با توجه به موضوع پژوهش انتخاب گردید. بر این



شکل (۱). الگوی مفهومی تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری
Figure 1. Conceptual Model of Employee Resilience Based on Succession Planning

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مفهومی تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی انجام شود. یافته‌های این پژوهش مؤید آن است که تاب‌آوری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی، پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از شبکه‌ای درهم‌تنیده از عوامل علی فردی، اجتماعی، سازمانی و فیزیکی-محیطی است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان تأکید کرد که تاب‌آوری صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه نتیجه تعامل پویای کارکنان با بستر سازمانی است. در بعد فردی، عواملی چون مهارت‌های مقابله‌ای، خودکارآمدی و نگرش مثبت که یزدانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹) نیز بر آنها تأکید داشتند، سنگ‌بنای روان‌شناختی تاب‌آوری را تشکیل می‌دهند. اما نکته حائز اهمیت در این پژوهش، پیوند این ویژگی‌های فردی با راهبرد جانشین‌پروری است. به عبارت دیگر، برنامه‌های جانشین‌پروری با شناسایی و پرورش همین ظرفیت‌های روان‌شناختی در کارکنان مستعد، نه تنها آنان را برای تصدی پست‌های کلیدی آماده می‌سازد، بلکه از طریق افزایش اعتماد به نفس و احساس شایستگی، تاب‌آوری آنان را در برابر فشارهای شغلی آینده تقویت می‌نماید. در بعد اجتماعی و سازمانی، نقش سبک رهبری حمایتی و فرهنگ سازمانی یادگیرنده به عنوان دو عامل کلیدی آشکار شد. این یافته با پژوهش والتون (۲۰۲۴) همسو است که بر نقش ارتباطات و رهبری در ایجاد تاب‌آوری هدفمند تأکید می‌کند. در بافت سازمان مالیاتی، مدیرانی که نقش مربی را ایفا می‌کنند و فضایی برای یادگیری از خطا فراهم می‌سازند، به صورت غیرمستقیم در حال سرمایه‌گذاری بر تاب‌آوری نیروی انسانی خود هستند. چنین محیطی، بستر لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز منتورینگ معکوس که خود از ابزارهای نوین جانشین‌پروری است را فراهم می‌سازد و چرخه‌ی بازخورد مثبت تقویت تاب‌آوری و توسعه شایستگی‌های رهبری را به جریان می‌اندازد. در نهایت، می‌توان استدلال کرد که عوامل علی شناسایی شده در این پژوهش، صرفاً فهرستی مجزا نیستند، بلکه مؤلفه‌های یک سیستم یکپارچه توسعه منابع انسانی هستند. برنامه جامع جانشین‌پروری با ایجاد پیوند بین این عوامل (پرورش مهارت‌های فردی، تقویت فرهنگ حمایتی و استقرار رهبری مربی‌گرا)، به عنوان چارچوبی

راهبردی عمل می‌کند که تاب‌آوری را از یک مفهوم انتزاعی به یک قابلیت سازمانی ملموس و قابل توسعه تبدیل می‌نماید. این دیدگاه یکپارچه، تبیین می‌کند که چرا سرمایه‌گذاری بر جانشین‌پروری می‌تواند به صورت همزمان هم پایداری سازمان را در بلندمدت تضمین کند و هم توان مقابله کارکنان با چالش‌های روزمره را افزایش دهد.

یافته‌های این پژوهش در گام دوم تحلیل، مؤید آن است که تاب‌آوری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی، در بستر یک اکوسیستم سازمانی ویژه و عوامل زمینه‌ای شکل می‌گیرد که چهار عامل «مهارت ارتباطی»، «سلسله مراتب اختیارات»، «مدیریت استعداد» و «هوش هیجانی»، ارکان اصلی آن را تشکیل می‌دهند. این عوامل صرفاً فهرستی مجزا نیستند، بلکه عناصر یک سیستم یکپارچه هستند که اثرات هم افزایی داشته و یک چرخه پویایی مثبت خودتقویت‌گر را برای توسعه همزمان تاب‌آوری و جانشین‌پروری ایجاد می‌کنند. در تبیین نقش مهارت ارتباطی، یافته‌های این پژوهش با نتایج عبدالحی و همکاران (۱۴۰۰) همسو است که آن را پیش‌بینی‌کننده تاب‌آوری می‌دانند. اما تحلیل حاضر گامی فراتر نهاده و نشان می‌دهد که این مهارت‌ها، شریان حیاتی انتقال دانش ضمنی در فرآیند جانشین‌پروری هستند. برای نمونه، مهارت «گوش دادن فعال» به جانشینان بالقوه این توانایی را می‌دهد تا نه تنها دانش صریح، بلکه خرد عملی و چارچوب‌های ذهنی پیشکسوتان را درک و جذب کنند. این یافته، تأییدی است بر پژوهش راوانی (۲۰۲۴) که «ارتباطات شفاف» را زیربنای خلق یک فرهنگ تاب‌آور می‌دانند.

در تحلیل سلسله مراتب اختیارات، این پژوهش نشان می‌دهد که این عامل دارای یک کارکرد دوگانه است. از یک سو، یک ساختار شفاف، بستر امنی برای تصمیم‌گیری و پاسخگویی که از ملزومات تاب‌آوری است، فراهم می‌کند (یلدیز و اسمر^۱، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، اگر این سلسله مراتب به دیواری بلند برای جلوگیری از ارتباطات بین‌سطحی تبدیل شود، می‌تواند مانع اصلی در اجرای راهبردهای نوینی مانند منتورینگ معکوس که والتون (۲۰۲۴) آن را از ارکان جانشین‌پروری مدرن برمی‌شمارد، باشد؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری در ساختار، یک پیش‌نیاز استراتژیک برای تلفیق موفقیت‌آمیز جانشین‌پروری و

تاب‌آوری است. در کانون این سیستم، مدیریت استعداد قرار دارد که یافته‌های این پژوهش، همسویا حسینی و جعفری یازیار (۱۳۹۸)، آن را پل ارتباطی استراتژیک بین جانشین‌پروری و تاب‌آوری می‌داند. یک نظام مدیریت استعداد یکپارچه، با شناسایی و پرورش مستمر کارکنان مستعد، سرمایه انسانی لازم برای پُر کردن خط جانشینی را فراهم می‌کند. این فرآیند، به‌طور غیرمستقیم با ایجاد احساس ارزشمندی، امنیت شغلی و مسیر پیشرفت شفاف، همان‌گونه که در پژوهش نوری‌مهر و همکاران (۱۴۰۳) نیز بر آن تأکید شد، ظرفیت روانشناختی کارکنان را برای مقابله با فشارها تقویت می‌نماید. این دیدگاه توسط صیدی و همکاران (۲۰۲۵) نیز تأیید شده که بر نقش منابع انسانی در ایجاد تاب‌آوری سازمانی پایدار تأکید دارند. سرانجام، هوش هیجانی که خبیری و همکاران (۱۳۹۸) رابطه آن را با تاب‌آوری تأیید کردند، در این تحلیل به عنوان عامل نگهدارنده اجتماعی این اکوسیستم عمل می‌کند. یک جانشین بالقوه با هوش هیجانی بالا، قادر است در فضای پیچیده سلسله‌مراتب، ارتباطات مؤثری برقرار کند، بازخوردهای چالشی را بدون تخریب عزت نفس دریافت نماید (مایر و مولوی^۱، ۲۰۲۴) و در مواجهه با شکست‌های اجتناب‌ناپذیر در مسیر رشد، انعطاف‌پذیری خود را حفظ کند. این شایستگی، شرط لازم برای تحقق چرخه پویایی مثبت است. در جمع‌بندی نهایی، عوامل زمینه‌ای شناسایی شده، یک اکوسیستم سازمانی را تشکیل می‌دهند که در آن، تاب‌آوری و جانشین‌پروری در یک رابطه همزیستی قرار دارند. یک ساختار ارتباطی و اختیاری مناسب، بستر فیزیکی و سازمانی را فراهم می‌کند. مدیریت استعداد، جریان مستمر استعدادها را در این بستر تضمین می‌نماید و هوش هیجانی، کیفیت تعاملات و انعطاف‌پذیری بازیگران این عرصه یعنی کارکنان و مدیران را افزایش می‌دهد. این پژوهش نشان می‌دهد که غفلت از هر یک از این اجزا، می‌تواند فرایند بازخورد مثبت توسعه را به یک چرخه معیوب تبدیل کند؛ بنابراین، مدیران سازمان‌های دولتی باید به‌جای مداخلات مقطعی، بر طراحی و تقویت این اکوسیستم یکپارچه متمرکز شوند. در تحلیل حاضر، پدیده ذهنیت سیلویی به عنوان یک عامل بازدارنده کلیدی، از طریق چارچوب نظریه سیستم‌های باز (امری^۲، ۲۰۲۴) و

وابستگی منابع (هیلمن و گونت^۳، ۲۰۲۱) قابل تبیین است. بر این اساس، سازمان‌هایی که در آنها سیلوهای اطلاعاتی و ساختاری شکل می‌گیرد، در واقع مرزهای داخلی غیرقابل نفوذی ایجاد می‌کنند که جریان بهینه دانش، منابع و نوآوری را مختل می‌سازد. این انسداد سیستماتیک، سازمان را از دستیابی به «تاب‌آوری سیستمی» محروم می‌کند؛ چرا که تاب‌آوری در گرو ظرفیت سازمان برای دریافت بازخوردهای محیطی، تبادل منابع با محیط بیرون و انطباق پویا با تغییرات است. در چنین شرایطی، برنامه‌های توسعه منابع انسانی در اداره کل امور مالیاتی نمی‌توانند به صورت جزیره‌ای و مستقل از این زمینه سازمانی عمل کنند. طراحی راهبردهای جامع برای تقویت مهارت‌های رهبری، بهینه‌سازی سلسله‌مراتب اختیارات، استقرار نظام مدیریت استعداد، توسعه هوش هیجانی و کاهش ذهنیت سیلویی، در واقع تلاشی است برای تبدیل سازمان از یک «سیستم بسته» به یک «سیستم باز» که در آن اطلاعات به صورت روان جریان می‌یابد، منابع به صورت بهینه تخصیص می‌یابد، واحدها در تعامل پویا با یکدیگر قرار دارند و سازمان به صورت یکپارچه به تغییرات محیطی پاسخ می‌دهد. این تحول سیستمی، پیش‌شرط اساسی برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های جانشین‌پروری و افزایش تاب‌آوری سازمانی است.

شرایط تحلیل شرایط مداخله‌گر در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این عوامل نه تنها به صورت مستقل بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر می‌گذارند، بلکه در تعامل با یکدیگر، اثرات مضاعفی بر نظام جانشین‌پروری بر جای می‌گذارند. در این میان، رهبری سمی به عنوان قوی‌ترین عامل مداخله‌گر شناسایی شد که مکانیزم اثرگذاری آن را می‌توان در سه سطح تحلیل کرد: در سطح فردی، رهبری سمی با ایجاد فضای ترس و عدم اطمینان، سرمایه روانشناختی کارکنان را تحلیل می‌برد. یافته‌های ماکسول^۴ (۲۰۱۵) نشان می‌دهد رفتارهای توهین‌آمیز و غیرقابل پیش‌بینی رهبران سمی، خودکارآمدی - که سنگ بنای تاب‌آوری است - را به طور سیستماتیک تخریب می‌کند. این موضوع به ویژه برای کارکنان مستعدی که در برنامه‌های جانشین‌پروری شناسایی شده‌اند، آثار مخرب بیشتری دارد چرا که این افراد در معرض توجه و فشار

³. Hillman & Guenthe
⁴. Maxwell

¹. Mayer & Mulvey
². Emery

بیشتری قرار دارند. در سطح سازمانی، رهبری سمی با مسدود کردن جریان دانش، انتقال تجربیات از پیشکسوتان به جانشینان بالقوه را مختل می‌کند. همانطور که یافته‌های روسباسان^۱ و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد، مربیگری سمی نه تنها فرآیند یادگیری را دچار اختلال می‌کند، بلکه با ایجاد تعارض نقش، سرمایه اجتماعی سازمان را نیز تحلیل می‌برد. این در حالی است که جانشین‌پروری مؤثر مستلزم وجود فضای اعتماد و اشتراک دانش است. در سطح راهبردی، تمرکز رهبران سمی بر منافع شخصی و کوتاه‌مدت، باعث انحراف اهداف جانشین‌پروری از مسیر توسعه بلندمدت سرمایه انسانی به سمت منافع فردی می‌شود. این پدیده که (وستمن^۲، ۲۰۱۴) به آن اشاره کرده است، موجب می‌شود معیارهای انتخاب جانشینان از شایستگی‌های حرفه‌ای به وفاداری شخصی تغییر یابد. فشارهای سیاسی-اقتصادی نیز به عنوان عامل مداخله‌گر دوم، از مسیرهای مختلفی بر نظام جانشین‌پروری تأثیر می‌گذارد. نخست، نوسانات سیاسی و اقتصادی، ثبات لازم برای برنامه‌ریزی بلندمدت جانشین‌پروری را سلب می‌کند. دوم، این فشارها با ایجاد محدودیت منابع، بودجه برنامه‌های توسعه رهبری را کاهش می‌دهد. سوم، عدم تعادل بین حقوق و معیشت، انگیزه کارکنان مستعد برای مشارکت در برنامه‌های جانشین‌پروری را تضعیف می‌کند. نکته حائز اهمیت در تحلیل حاضر، اثر تعاملی این عوامل مداخله‌گر است. به عنوان مثال، رهبری سمی در شرایط فشار سیاسی-اقتصادی می‌تواند به تشدید فساد اداری و تضعیف بیشتر نظام جانشین‌پروری منجر شود. این یافته تبیین می‌کند که چرا در برخی سازمان‌های دولتی، علی‌رغم طراحی برنامه‌های جامع جانشین‌پروری، شاهد تضعیف تاب‌آوری کارکنان هستیم.

تحلیل راهبردهای شناسایی‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در گرو تحول در معماری مدیریت منابع انسانی است. راهبردهای مدیریت دانش، توانمندسازی، اصلاح نگرش و یادگیری سازمانی نه تنها به صورت مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه در قالب یک سیستم یکپارچه، زیرساخت لازم برای تاب‌آوری کارکنان را فراهم می‌سازند. در کانون این راهبردها، مدیریت دانش قرار دارد که نقش کلیدی در تبدیل جانشین‌پروری از یک فرآیند اداری به یک نظام یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. همانگونه که مضانیان و

همکاران (۱۳۹۱) تأکید کرده‌اند، توانایی جذب دانش شرط ضروری برای نوآوری است. در بستر جانشین‌پروری، این به آن معناست که انتقال دانش ضمنی از پیشکسوتان به جانشینان بالقوه، می‌بایست به صورت نظام‌مند و در چارچوب یک برنامه مدیریت دانش ساختاریافته صورت پذیرد. این فرآیند نه تنها باعث حفظ سرمایه فکری سازمان می‌شود، بلکه با ایجاد «حافظه سازمانی» تاب‌آوری سازمان را در برابر خروج نیروهای کلیدی تضمین می‌کند. راهبرد توانمندسازی در این چارچوب، به معنی تفویض اختیار واقعی به جانشینان بالقوه برای تجربه کردن و خطا کردن است. یافته‌های خدام عباسی و همکاران (۱۳۹۶) در مورد اهمیت «تحمل خطای کارکنان هنگام آموزش» در اینجا به صورت عینی تجلی می‌یابد. در حقیقت، توانمندسازی باعث می‌شود کارکنان نه تنها در برابر چالش‌ها مقاومت کنند، بلکه از آنها برای رشد و یادگیری استفاده نمایند. این نگرش، تاب‌آوری را از یک حالت انفعالی به یک ظرفیت فعال و پویا تبدیل می‌کند. در سطح عمیق‌تر، اصلاح نگرش و یادگیری سازمانی لازم و ملزوم یکدیگرند. یادگیری سازمانی زمانی محقق می‌شود که نگرش سنتی به شکست به عنوان یک ضعف، به نگرش مدرن به عنوان فرصتی برای یادگیری تبدیل شود. این تحول نگرشی به جانشینان بالقوه اجازه می‌دهد بدون ترس از قضاوت، به آزمایش راهکارهای جدید بپردازند و در نتیجه، ظرفیت بهینه خود را در برابر شرایط غیرمنتظره افزایش دهند. نکته حائز اهمیت در تحلیل حاضر، ارتباط سیستماتیک این راهبردها با یکدیگر است. مدیریت دانش، محتوای لازم برای توانمندسازی را فراهم می‌کند. توانمندسازی، بستر عملیاتی برای یادگیری سازمانی ایجاد می‌کند و یادگیری سازمانی، به نوبه خود، محتوای مدیریت دانش را غنی می‌سازد. این فرآیند تاب‌آوری را از یک ویژگی فردی به یک قابلیت سازمانی تبدیل می‌کند. در نهایت، اصلاح سبک مدیریتی به عنوان راهبردی کلیدی، امکان اجرای موفق سایر راهبردها را فراهم می‌سازد. بدون تحول در سبک رهبری از حالت دستوری به حالت مربی‌گری، هیچ یک از راهبردهای فوق به صورت اثربخش قابل اجرا نخواهند بود. این یافته تأیید می‌کند که موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در گرو تحول همزمان در سطوح فردی، گروهی و سازمانی است.

1. Rusbasan

2. Wostman

تحلیل پیامدهای تاب‌آوری کارکنان در این پژوهش نشان می‌دهد که استقرار نظام جانشین‌پروری، تنها به توسعه شایستگی‌های فردی محدود نمی‌شود، بلکه به ایجاد تحول در سطوح مختلف سازمانی منجر می‌گردد. در کانون این تحول، «بهبود عملکرد سازمانی» قرار دارد که باید آن را نه به عنوان یک نتیجه مقطعی، بلکه به عنوان برون‌داد یک سیستم پویای یادگیری در نظر گرفت. از منظر نظری، دیدگاه بروم^۱ (۱۹۹۰) با تأکید بر دوگانه رفتار-نتایج، چارچوب تحلیلی مناسبی برای درک این پدیده ارائه می‌دهد. در بستر جانشین‌پروری، کارکنان تاب‌آور نه تنها بر دستاوردهای کمی متمرکز می‌شوند، بلکه با تغییر در درون‌داد الگوهای رفتاری، زیربنای بهبود پایدار عملکرد را فراهم می‌کنند. این تغییر پارادایم از مدیریت بر مبنای نتایج به رهبری بر مبنای رفتار، کلید اصلی درک چرایی تأثیر تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی است. در سطح عملیاتی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که کارکنان تاب‌آور با سه مکانیزم اصلی، بهبود عملکرد سازمانی را محقق می‌سازند: نخست، آنان با توسعه انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی تطبیق راهبردهای کاری با شرایط در حال تغییر را کسب می‌کنند. این ویژگی به آنان اجازه می‌دهد در مواجهه با موانع پیش‌بینی‌نشده - که در سازمان‌های پیچیده‌ای مانند امور مالیاتی امری اجتناب‌ناپذیر است، به جای توقف، به بازتعریف مسئله و یافتن راه‌حل‌های بدیل بپردازند. دوم، شکل‌گیری سرمایه روانشناختی در کارکنان، موجب تقویت پیوند عاطفی با مأموریت سازمانی می‌شود. این پدیده که در نظریه آرمسترانگ^۲ (۱۹۹۴) نیز بر آن تأکید شده است، توضیح می‌دهد که چرا کارکنان تاب‌آور فراتر از شرح وظایف رسمی عمل کرده و در جهت تحقق اهداف سازمانی از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. سوم، توسعه قابلیت یادگیری سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، بهبود عملکرد را از یک پدیده فردی به یک ویژگی جمعی تبدیل می‌کند. همان‌گونه که چارلز هندی^۳ (۱۹۹۴) تأکید کرده است، در چنین محیطی خطا به عنوان فرصتی برای یادگیری بازتعریف شده و فضای سازمان از حالت قضاوت و سرزنش به بستری برای رشد و توسعه تبدیل می‌شود. در جمع‌بندی نهایی می‌توان استدلال کرد که پیامدهای تاب‌آوری در سازمان‌های دانش‌بنیاد مانند ادارات مالیاتی،

در قالب یک چرخه تحول‌آفرین شامل تأثیر توسعه جانشین‌پروری بر یادگیری سازمانی بر بهبود عملکرد بر تاب‌آوری و در نهایت جانشین‌پروری تجلی می‌یابد. این چرخه پویا، موتور محرکه تحول سازمانی بوده و تضمین‌کننده پایداری و تعالی سازمان در محیط‌های پرشتاب کنونی است.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و بر اساس چارچوب مفهومی استخراج‌شده، پیشنهادهای کاربردی در سه سطح زمانی ارائه می‌گردد. در بازه کوتاه‌مدت (شش ماهه)، پیشنهاد می‌شود معاونت منابع انسانی نسبت به اجرای طرح مربی‌گری داخلی با استفاده از مدیران میانی دارای حداقل ۱۵ سال سابقه و واجد صلاحیت‌های اخلاقی اقدام نماید. این طرح باید مبتنی بر یک طرح‌نامه آموزشی مشخص و با برگزاری جلسات ماهانه ساختاریافته پیگیری شود. به موازات این اقدام، استقرار سامانه مدیریت دانش توسط دفتر فناوری اطلاعات در دستور کار قرار گیرد که طی آن بانک اطلاعاتی یکپارچه‌ای از آرای مالیاتی، رویه‌های وصول و تجارب موفق کارکنان باتجربه ایجاد گردد. اجرای مرحله‌ای این سامانه در سه بخش شمال، مرکز و جنوب استان می‌تواند زمینه بهره‌برداری سریع‌تر از این ظرفیت را فراهم آورد. در بازه میان‌مدت (یکساله)، طراحی و اجرای برنامه توسعه رهبری مالیاتی توسط مرکز آموزش و پژوهش ضروری است. این برنامه باید شامل دوره‌های آموزشی فشرده و کارگاهی با محوریت اخلاق حرفه‌ای در مدیریت مالیاتی، رهبری تحول‌آفرین و مدیریت تعارض برای مدیران میانی و ارشد باشد. همچنین اصلاح نظام پاداش و ارزیابی عملکرد و بازنگری در شاخص‌های ارزیابی و تلفیق آن با مدل شایستگی مبتنی بر تاب‌آوری پیشنهاد می‌شود. در این راستا، استقرار سیستم پاداش غیرمالی شامل اعطای نشان‌های افتخار، فرصت‌های آموزشی ممتاز و تقدیرنامه‌های رسمی برای کارکنان تاب‌آور می‌تواند نقش مؤثری در تقویت رفتارهای مطلوب داشته باشد. برای دستیابی به نتایج پایدار در بلندمدت (دوساله)، طراحی و استقرار برنامه جامع جانشین‌پروری با محوریت شناسایی استعدادها، کلیدی، پرورش ظرفیت‌های رهبری و ایجاد مسیر شغلی شفاف برای کارکنان مستعد پیشنهاد می‌شود. همچنین با توجه به اهمیت تاب‌آوری در اداره امور مالیاتی، ایجاد واحد مستقلی

³. Charles Handy

¹. Brum

². Armstrong

تحت عنوان «مرکز توسعه تاب‌آوری» در ساختار سازمانی ضروری است که مسئولیت پایش مستمر سطح تاب‌آوری کارکنان و ارزیابی اثربخشی راهبردهای اجراشده را بر عهده گیرد. این پیشنهادها با در نظر گرفتن بافت سازمانی اداره کل امور مالیاتی و بر اساس یافته‌های عینی پژوهش حاضر طراحی شده و با تعیین واضح مسئولیت‌های اجرایی و چارچوب زمانی، از قابلیت اجرایی بالایی برخوردار می‌باشد.

این پژوهش با وجود کوشش برای دقت علمی، از چند محدودیت برخوردار بود که باید در تعمیم‌دهی و تفسیر یافته‌ها مورد ملاحظه قرار گیرد. بارزترین محدودیت، محدودیت مکانی پژوهش به اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی است. اگرچه این تمرکز امکان بررسی عمیق بافت سازمانی خاص را فراهم کرد، اما یافته‌ها و الگوی مفهومی استخراج‌شده ممکن است به دلیل تفاوت در ساختارهای اداری، فرهنگ سازمانی و شرایط بومی، به طور مستقیم برای سایر استان‌ها یا سازمان‌های متفاوت قابل تعمیم نباشد. علاوه بر این، ماهیت کیفی پژوهش و اتکای اصلی بر داده‌های حاصل از مصاحبه، اگرچه برای کشف و تبیین الگو ضروری بود، اما متأثر از دیدگاه‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان است. محدودیت دیگر، محدودیت زمانی است که امکان پیگیری بلندمدت پیامدهای اجرای الگو را در این مرحله فراهم نکرده است.

De Clercq, D., & Pereira, R. (2019). Resilient employees are creative employees, when the workplace forces them to be. *Creativity and Innovation Management*, 28 (3), 329–342. <https://doi.org/10.1111/caim.12330>

Emery, M. (2024). Open systems theory. *Dynamics of organizational change and learning*, 43–69.

Ghanbary, S., Salavatian, S. & Kia, A. (2020). Indicators of Organizational Resilience of Iranian News Agencies in Natural Disasters. *Emergency Management*, 9(1), 101–114. <https://doi.org/20.1001.1.23453915.1399.9.1.8.1>

Gezelbash, M., Mahmoodzadeh, S. M., Dehghanan, H., & Khashaie, V. (2023). Designing a succession-oriented organization model based on elite-nurturing policies in Abadan Oil Refining Company. *Management and Development Process*, 50(3), 21–43, <https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/790944>

Handy, C. (1994). *The age of paradox*. Harvard Business School Press.

Hasanzadeh samarin, T., akbari, L., & Hashemi, S. H. (2023). The mediating role of social competence in the impact of social capital on the resilience of public employees. *Comparative Studies in Public Administration*, 1(1). <https://doi.org/10.22098/cpa.2023.2325>

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>

Hosseini, A., & Jafari Bazyar, F. (2019). Organizational resilience from the perspective of organization employees and managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 9–30. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9658>

Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101614>

Khabiri, M., Khabiri, R., & Jafari, M. (2020). The relationship between emotional intelligence, resiliency and burnout in staff of the headquarter of Tehran University of Medical Sciences and health services. *Depiction of Health*, 10(4), 259–269. <https://doi.org/10.34172/doh.2020.31>

Khoddam Abbasi, N., Shahryaripour, R., & Aminbeidokhti, A. (2017). Presentation model of innovation at the university, based on culture of learning and knowledge management. *Higher Education Letter*, 10(37), 33–60.

Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective. *Employee*

منابع

Abdollahi, R., Rajabi Farjad, H., & Farkhojasteh, V. S. (2021). Influence of training the skills of establishing an effective communication on resilience and social adjustment in one of the military university's students. *Quarterly Management on Police Training*, 14 (53), 109–130. <https://doi.org/10.22034/qmpt.2021.251887.2215>

Ahmed, S. S., Khan, M. M., & ur Rahman, M. (2023). Unlocking employees resilience in turbulent times: the role of spiritual leadership and meaning. *Continuity & Resilience Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2022-0036>

Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>

Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality. *Sustainability*, 12(3), 958. <https://doi.org/10.3390/su12030958>

Anyanwu, D. (2016). Human capital development and organizational resilience in selected manufacturing firms in Rivers State. *Int. J. Nov. Res. Hum. Ity Soc. Sci*, 3(2), 43–50. , Available at: www.noveltyjournals.com

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7 (6), 491–503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.10>

Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351–362. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>

Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>

Fadl Talab, H., & Jamshidi, F. (2015). The role of human capital in organizational resilience and crisis management (case study of Rasht Municipality). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 9(32), 1454–1460. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/3208>

- organizational change: A quantitative study. *Iranian Journal of Management Sciences*, 15(60), 1–22. https://journal.iams.ir/article_343.html
- Ramezian, M. R., Moradi, M., & Basaghzadeh, N. (2012). The effect of knowledge sharing process and knowledge absorption ability on innovation capability. *Public Administration Perspective*, 11, 91–112. https://jpap.sbu.ac.ir/article_94700.html
- Ravani, A. (2025). Empowered resilience: The role of leadership in fostering resilience through effective communication. In *The Palgrave encyclopedia of leadership and organizational change* (pp. 1–12). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54519-4_12
- Rusbasan, D., Collisson, B., & Ham, E. (2021). Toxic coaching of collegiate student-athletes: Burnout mediates the relation between school/sport conflict and commitment. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 14, 221–242. <https://scholarcommons.sc.edu/jiia/vol14/iss1/37>
- Saadattalab, A., & Jafari, M. (2020). Mediator role of spiritual happiness in the relationship between social capital and social support with resiliency in employees against Covid-19 diseases epidemic in the period of social distance. *Research in Psychological Health*, 14(1), 115–129. URL: <http://rph.khu.ac.ir/article-1-3761-fa.html>
- Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The mediating role of talent management in succession planning and private organization sustainability: A conceptual article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i1.703>
- Shams, Z., Yahdati, H., Zarei matin, H., Nazapouri, H., & Mousavi, N. (2020). Identify the factors affecting organizational resilience with the use of meta-synthesis approach. *Public Administration Perspective*, 11(3), 39–65. <https://doi.org/10.48308/jpap.2020.96797>
- Shariatnejad, A., Sepahvand, R., & Rezaeinejad, H. (2024). Designing an organizational resilience model in the face of crisis and organizational divisive currents. *Journal of Change Management*, 16, 71–106. <https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87597.1563>
- Siddiquei, A. N., Ahmad, S., & Asmi, F. (2025). Fostering team resilience with servant leadership: A multi-level study of the construction industry. *Acta Psychologica*, 253, 104732. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104732>
- Tokbaeva, D., & Achtenhagen, L. (2023). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a Relations, 39(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2016-0005>
- Kowsar, Z., Nedaei, A., & Seyednaghavi, M. (2021). Effective factors and consequences of organizational resilience. *Management Research in Iran*, 23(4), 1–22.
- Latifi, M., Novini Khoshno, M., & Asef Pour Vakilian, M. (2022). Designing and explaining the resilience pattern of employees in departments related to urban crisis management using the Foundation's data quality method (Case study: Hamadan city). *Political Sociology of Iran*, 5(10), 3382–3402. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.326319.3003>
- Lee, S., & Chen, G. (2022). Understanding financial resilience from a resource-based view: Evidence from US state governments. *Public Management Review*, 24(12), 1980–2003. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011384>
- Maxwell, S. M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership* [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden University ScholarWorks.
- Martin, C. M., & O'Shea, K. (2021). Succession planning for organizational stability. *Nursing Management*, 52(4), 12–20. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000733660.83720.8e>
- Mayer, R. C., & Mulvey, P. W. (2024). Organisational integrity, trust, dissociative identity, and HR. In W. G. B. T. R. H. on O. I. (Ed.), *Research Handbook on Organisational Integrity* (pp. 511–524). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803922456.00043>
- Mishra, P., & McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207–234. <https://doi.org/10.1177/1534484317719622>
- Mortazavi, S. A., & Alijani-Tabar, E. (2021). The relationship between job burnout and resilience of Farsan Police Command staff. *Police Science*, 39(10), 27–44.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- Nourimehr, A., Amirnezhad, G., Daniali Dehhouz, M., Makvandi, F., & Kiani, E. (2022). Designing a human resource management model based on organizational resilience in the Iranian oil industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 336–355. <https://doi.org/10.48308/dmbaj.2022.110>
- Rahimi, F., Gholipor, A., Mohammadesmaeili, N., & Alavi, S. B. (2020). The effect of authentic leadership on employee resilience and their learning from errors in the context of complex

- behaviors and workplace attitudes* [Doctoral dissertation, Northern Illinois University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Yarangga, R. E., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Rasyid, A. (2023). Succession excellence: Nurturing leadership talent for sustainable organizational success. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(6), 317–331.
- Yazdani Rad, S., Jahadi Naeini, M., Sadeghian, M., Mousavi, S. M., & Abbasi, M. (2021). Role of individual factors on the individual resilience and productivity of employees in one of the oil and gas companies in south of Iran in epidemics conditions of COVID-19. *Iranian Journal of Ergonomics*, 8(4), 69–84. URL: <http://journal.iejhs.ir/article-1-761-fa.html>
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: A systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2021-0086>
- process perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 223–262. <https://doi.org/10.1111/gwao.12871>
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107–124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/CRR-05-2020-0014>
- Walton, R. A. (2024). Futureproofing a resilient leadership pipeline through reverse mentoring. In B. J. Smith (Ed.), *Resilience of multicultural multigenerational leadership and workplace resilience* (pp. 202–226). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2233-5.ch011>
- Woestman, D. S. (2014). *Destructive leader behavior: Assessing public school leader*

Providing a Conceptual Model of Employee Resilience Based on Succession Planning in the Tax Administration (Case Study: East Azerbaijan Provincial Tax Administration)

Nazila Rezaie¹, Soleyman Iranzadeh*², Ghafar Tari³, Davod Paydar Fard⁴

Abstract

Employee resilience refers to the capacity of employees to confront challenges, pressures, and changes in the work environment, while succession planning is a process of mitigating organizational crises through the identification and development of talent. In light of increasing organizational complexities and the influence of emerging technologies, investigating employee resilience through the lens of succession planning has become a research imperative, yet it remains an underexplored area. This study aimed to develop a conceptual model of employee resilience based on succession planning. As an applied developmental study, it utilized a grounded theory methodology. Participants included 21 human resource management experts, experienced managers from the East Azerbaijan Provincial Tax Administration, and faculty members of universities in Tabriz, selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Semi-structured interviews were conducted for data collection. To ensure data validity and reliability, four criteria—credibility, transferability, confirmability, and dependability—were applied. Data analysis was performed using the three-stage Strauss-Corbin coding method (open, axial, and selective) with the support of MAXQDA software. The findings culminated in the extraction of 158 sub-themes and 25 main themes. Causal factors were identified as individual, social, environmental-physical, and intra-organizational elements. Contextual factors included communication skills, hierarchy of authority, talent management, emotional intelligence, and the absence of silo mentality. Intervening factors encompassed toxic leadership, unfair reward systems, structural weaknesses, political-economic pressures, and relational conflicts. Strategies and measures involved knowledge management, empowerment, strategic foresight, learning and training, succession planning approaches, and vulnerability analysis. The outcomes of the model were categorized into individual, organizational performance improvement, cultural transformation, and organizational innovation.

Key words: Employee Resilience, Succession, Human Resources, Grounded Theory

¹PhD Student, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

^{2*} Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran (Corresponding Author)

³ Associate Professor, Department of Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

⁴Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran