



## تاب آوری در نظام اداری



معاونت پژوهشی  
دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی  
۱۳۹۹

## فهرست مطالب

۳.....	مقدمه
۳.....	تاب آوری (Resiliency) چیست؟
۴.....	تفاوت تاب آوری و تاب آور بودن:
۶.....	جنبه های گوناگون تاب آوری:
۸.....	راه های بالا بردن استقامت و تاب آوری
۱۱.....	پنج محور در نظام اداری در حوزه تاب آوری
۱۲.....	تاب آوری در حوزه منابع انسانی
۱۴.....	راهبردهای تاب آور ساختن اقتصاد ایران چیست؟
۱۵.....	اقتصاد مقاومتی
۱۶.....	اهداف اقتصاد مقاومتی
۱۷.....	نقش تاب آوری در سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی
۱۹.....	نمادهای اقتصاد مقاومتی
۲۴.....	تاب آوری سازمانی
۲۵.....	ابعاد تاب آوری:
۲۶.....	تسهیم دانش و تاب آوری
۲۷.....	تاب آوری آموختنی است

با ابلاغ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در سال ۱۳۹۲ به همه دستگاه‌ها بحث تاب‌آوری به صورت موضوع خاص مورد توجه قرار گرفت. مفهوم تاب‌آوری کاملاً علمی است ولی در ایران به خاطر شرایط نظام اداری از آن به عنوان اقتصاد مقاومتی یاد می‌کنیم. بررسی پیشینه علمی این واژه نشان می‌دهد که در دنیا اقتصادهای تاب‌آور بسیاری وجود دارد.

### تاب‌آوری (Resiliency) چیست؟



تاب‌آوری ظرفیت بازگشتن از دشواری پایدار و ادامه‌دار و توانایی در ترمیم خویشتن است. این ظرفیت انسان می‌تواند باعث شود تا او

پیروزمندانه از رویدادهای ناگوار بگذرد و علی‌رغم قرار گرفتن در معرض تنش‌های شدید، شایستگی اجتماعی، تحصیلی و شغلی او ارتقا یابد. تاب‌آوری نوعی ویژگی است که از فردی به فردی دیگر متفاوت است و می‌تواند به مرور زمان رشد کند یا کاهش یابد و براساس خود اصلاح‌گری فکری و عملی انسان، در روند آزمون و خطای زندگی شکل می‌گیرد. در واقع این قدرت از درون خود ما سرچشمه می‌گیرد و با یکی از ویژگی‌های مهم روانی به نام «تاب‌آوری» ارتباط پیدا می‌کند. تاب‌آوری در مورد کسانی بکار می‌رود که در معرض خطر قرار می‌گیرند؛ ولی دچار اختلال نمی‌شوند. از این رو شاید بتوان نتیجه‌گیری کرد که مواجه شدن با خطر شرط لازم برای آسیب‌پذیری است؛ اما شرط کافی نیست.

در سال‌های اخیر روان‌شناسی مثبت‌گرا مورد توجه روان‌شناسان قرار گرفته است که به جای پرداختن به نابهنجاری‌ها و اختلال‌ها، بر توجه بیشتر به توانمندی‌ها و استعداد‌های انسان تأکید دارد. این رویکرد مثبت‌گرا هدف نهایی خود را شناسایی شیوه‌هایی می‌داند که بهزیستی و شادکامی انسان را به دنبال دارد. از این رو، عواملی که سبب سازگاری هر چه بیشتر آدمی با نیازها و تهدیدهای زندگی شوند؛ بنیادی‌ترین عامل‌های مورد پژوهش در این رویکرد از روان‌شناسی هستند. در این میان تاب‌آوری جایگاه ویژه‌ای در حوزه‌های روان‌شناسی رشد و تحول، روان‌شناسی خانواده و بهداشت روانی یافته

است. افراد در برابر مشکلات بسیار آسیب‌پذیر عمل می‌کنند و به سرعت در هم می‌شکنند و برخی دیگر آرام، منطقی، صبور و مطمئن با مشکلات دست و پنجه نرم می‌کنند. این تفاوت از کجا ناشی می‌شود و علت آن چیست؟ پاسخ روان‌شناسان به این پرسش این است: «تاب‌آوری».

### تفاوت تاب‌آوری و تاب‌آور بودن:



تاب‌آوری ظرفیتی برای مقاومت در برابر استرس و فاجعه است.

روان‌شناسان همیشه سعی کرده‌اند که این قابلیت انسان را برای

سازگاری و غلبه بر خطر و سختی‌ها افزایش دهند. افراد و جوامع

می‌توانند حتی پس از مصیبت‌های ویرانگر به بازسازی زندگی خود پردازند. تاب‌آور بودن به این معنا نیست که از این

طریق بتوانید زندگی بدون تجربه، استرس و درد را داشته باشید. مردم پس از گرفتار شدن در مشکلات و از دست دادن‌ها

به احساس غم، اندوه و طیف وسیعی از احساسات دیگر می‌رسند. مسیر دستیابی به انعطاف‌پذیری از طریق کار و توجه بر

روی اثرات استرس و وقایع دردناک ایجاد می‌شود.

ارتقای تاب‌آوری منجر به رشد افراد در به دست آوردن تفکر و مهارت‌های خود مدیریتی بهتر و دانش بیشتر می‌شود.

همچنین تاب‌آوری با روابط حمایتی والدین، همسالان و دیگران و همچنین با باورهای فرهنگی و سنتی به افراد برای مقابله

با ضربه‌های غیرقابل اجتناب زندگی کمک می‌کند. تاب‌آوری در انواع رفتارها، افکار و اعمال می‌تواند آموخته شود و

می‌تواند در سراسر دوره زندگی توسعه داده شود.

تاب‌آوری معادل واژه انگلیسی **Resiliency** است. در فرهنگ لغت، این کلمه، خاصیت کشسانی، بازگشت‌پذیری و

ارتجاعی معنا شده است، ولی در متون بهداشت روانی تاب‌آوری معادل گویاتری است. ریشه تاب‌آوری (**resiliency**) از علم

فیزیک گرفته شده است و به معنی جهیدن به عقب است. در واقع افراد تاب‌آور قادر هستند به عقب بجهند. آنها توانایی

زنده ماندن و حتی غلبه بر ناملايمات را دارند. تاب آوری می‌تواند باعث شود که فرد پیروزمندانه از رویدادهای ناگوار بگذرد و علی‌رغم قرار گرفتن در معرض تنش‌های شدید، شایستگی اجتماعی، تحصیلی و شغلی او ارتقا یابد. تاب‌آوری نوعی ویژگی است که از فردی به فردی متفاوت است و می‌تواند به مرور زمان رشد کند یا کاستی یابد.

تاب‌آوری به معنای توانایی مقابله با شرایط دشوار و پاسخ انعطاف‌پذیر به فشارهای زندگی روزانه است. تاب‌آوری، استرس را محدود نمی‌کند، مشکلات زندگی را پاک نمی‌کند، بلکه به افراد قدرت می‌دهد تا با مشکلات پیش رو مقابله سالم داشته باشند، بر سختی‌ها فائق آیند و با جریان زندگی حرکت کنند. برخی افراد به طور طبیعی دارای این ویژگی هستند؛ این ویژگی در انحصار عده‌ای معدود نیست و به نظر متخصصان، همه افراد قادرند تاب‌آوری را بیاموزند و آن را ارتقاء دهند. تاب‌آوری توانایی یا پیامد سازگاری موفقیت‌آمیز با شرایط استرس‌زا و چالش برانگیز است.

به بیان دیگر فرد تاب‌آور یعنی کسی که در برقراری تعادل زیستی - روانی در شرایط دشوار توانمند است. البته معنای تاب‌آوری فقط این نیست که در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدید کننده پایدار بمانیم و در رو به رو شدن با شرایط خطرناک حالتی انفعالی داشته باشیم، بلکه در عمق معنای آن شرکت و حضور فعال و سازنده ما در محیط پیرامون نیز مد نظر است. برخی روان‌شناسان باور دارند که تاب‌آوری بازپشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر در شرایط تهدید کننده است و از این رو است که سازگاری موفق در زندگی را فراهم می‌کند.

توانایی اجرای این «جادوی رایج» اغلب در حوزه علوم اجتماعی به عنوان انعطاف‌پذیری یا «تاب‌آوری» نام دارد. تاب‌آوری در علوم اجتماعی به عنوان «فرایند کشسانی و واکنش در مقابل ناملايمات» فرض می‌شود. کانر، تاب‌آوری را به عنوان روشی برای اندازه‌گیری توانایی فرد در مقابله با عوامل استرس‌زا و عواملی تعریف کرده است که سلامت روان فرد را تهدید می‌کند.

افراد تاب‌آور دارای رفتار خودشکناهی نیستند. از نظر عاطفی آرام بوده و توانایی مقابله با شرایط ناگوار را دارند. بونا، راه‌های بدست آوردن تاب‌آوری را داشتن سرسختی، خودافزایی، مقابله سرکوب‌گرایانه، داشتن خلق‌وخو و احساسات مثبت

می‌داند. برای درک تفاسیر و روش‌های مرتبط با تاب‌آوری، ممکن است به تمایز بین احتمال خطر و مصادیق تاب‌آوری نیاز داشته باشیم.

در سه دهه اخیر تحقیق کاملی در این خصوص انجام و نمونه‌های تاب‌آوری جمع‌آوری شده است. تاب‌آوری به عنوان قدرت یا توانایی برگشتن به زندگی اولیه و شروع وضعیت جدید از طریق کاهش فشار عصبی یا تحریف آن و جایگزینی نشاط تعریف می‌گردد.

### **جنبه‌های گوناگون تاب‌آوری:**

- تاب‌آوری یعنی اینکه بتوانیم بعد از بحران خودمان را بازیابی کنیم.
- تاب‌آوری در مهندسی یعنی اینکه بعد از تنشی که وارد شد بتوانیم به آن حوزه برگردیم.
- تاب‌آوری در روانشناسی یعنی اینکه افراد بتوانند مشکلات خود را حل و فصل کنند.
- تاب‌آوری در جامعه‌شناسی یعنی اینکه علی‌رغم آشفتگی که در سیستم وارد شد چگونه بتواند کارکردهایش را حفظ کند.
- تاب‌آوری در حوزه مدیریت یعنی اینکه وقتی دچار بحران و حادثه شدیم چگونه بتوانیم عملکرد خود را حفظ کنیم و آن وظیفه‌ای را که باید انجام می‌دادیم چگونه بتوانیم به مشتریان خدمات بدهیم.



### مؤلفه‌های تاب آوری :

تاب آوری در همه سطوح آن چه فردی، سازمانی، اقتصادی نیاز به ۵ مؤلفه دارد :

۱. **پابرجا باشیم:** کارکنان باید در سازمان، رفتار، ساختار و فرایندهای خود قابلیت اطمینان و اتکا داشته باشند. اگر وظیفه جدید محول شد باید ساختار سازمان توانمندی این را داشته باشد که هم وضعیت موجود را حفظ کند و هم بتواند وظیفه جدید را محقق کند.
۲. **افزونگی:** همان ذخیره اطلاعاتی است که در سازمان خود انجام می‌دهیم.
۳. **هشدار و تدبیر:** باید قبل از ایجاد مشکل در مورد آن مطالعه و سناریوی آن را بررسی کنیم؛ نه اینکه پس از وقوع مشکل بخواهیم فکر کنیم. به عبارت دیگر، بتوانیم به موقع، واکنش به مشکل را از خود نشان دهیم. امروزه در دنیا تاب‌آوری قابل آموزش است؛ حداقل باید در بُعد فردی بتوانیم یکسری آموزش‌ها را بدهیم و خود را تقویت کنیم و خود را احیا کنیم. بار معنایی کلمه «تاب‌آوری» کامل‌تر از کلمه «مقاومتی» به معنی تحول در زمان و مکان است .

۴. واکنش به مخاطره (response): توانایی جامعه برای حرکت سریع در مقابله با بحران و مخاطرات است. این جزء

از تاب‌آوری مشخص می‌کند که آیا سیستم اقتصادی و اجتماعی یک کشور رویکرد مناسب و سریعی را برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط، از همه قسمت‌های جامعه، ارتباط دادن آنها و تعمیم آنها به سایر قسمت‌ها و همچنین توانایی تصمیم‌گیری برای سازماندهی مجدد در زمان معین دارد؟ در مواقع مخاطره یا بحران، داشتن ارتباطات مؤثر و قابل‌اعتماد، افراد جامعه و دولت را قادر به مشارکت سریع، مطمئن، درک واحد و صحیح از اثرات مخاطره نموده و آنها را در ارائه پاسخ واحد نسبت به مخاطره هماهنگ می‌نماید. در این میان، تقویت سرمایه اجتماعی و مشارکت بیشتر مابین دولت و بخش خصوصی و سایر نهادها باعث می‌شود فهم مشترکی از عمق مخاطره در کشور به وجود آید و این امر اعتماد آحاد جامعه نسبت به هم را نیز افزایش می‌دهد. لذا از ابعاد این جزء می‌توان به مخاطره مؤثر و مشارکت فراگیر اشاره نمود.

۵. احیاء (recover): توانایی برای برگرداندن سیستم به کارکرد نرمال خود پس از وقوع بحران است و بر منعطف

بودن و مطابقت پذیری و بهبود اوضاع در مواجهه با تغییرات محیطی بعد از ظهور مخاطره دلالت دارد. این جزء از تاب‌آوری لازم است خلأهای دانشی را کشف و سپس ساماندهی پژوهش‌ها با پر کردن خلأهای مذکور صورت پذیرد. همچنین سازوکارهایی وجود داشته باشد که دانش ارتقاء یافته عملی گردد. اجزای تاب‌آوری شامل مؤلفه‌هایی همچون شدت نفت، ریسک سیاسی، تولید ملی، فساد، کیفیت عرصه داخلی، بلایای طبیعی و غیره می‌شوند.

### راه‌های بالا بردن استقامت و تاب‌آوری

در زیر راه‌هایی برای ایجاد و افزایش استقامت و تاب‌آوری در هنگام مواجهه با مشکلات و شرایط سخت پیشنهاد می‌شود:

۱. برقراری رابطه بین فردی: حفظ روابط خوب با اعضای خانواده و دوستان شاخص مهمی در تاب‌آوری است. به این

دلیل برای کمک به افراد باید رابطه خوبی را به منظور افزایش دادن سطح تاب‌آوری ایجاد کرد.



۲. **ندیدن بحران‌ها به صورت موقعیت‌های برطرف‌نشده:** شیب و فرازهای زندگی غیرقابل اجتناب هستند. هر کسی ممکن است لحظات دشواری را تجربه کند. ما نمی‌توانیم این حقیقت را تغییر دهیم. به هر حال می‌توانیم شیوه‌هایی را که چنین موقعیت‌هایی را دریافت، یا تفسیر می‌کنیم و به آنها پاسخ می‌دهیم، تغییر دهیم. لحظه‌ای که موقعیت‌های نامطلوب زندگی را به صورت مسائلی برطرف‌نشده می‌بینیم، گام‌های مثبتی که قادریم برداریم، محدود می‌شود یا بازداری می‌شود.

۳. **پذیرش اینکه تغییر در زندگی غیرقابل اجتناب است:** تنها واقعیت در زندگی این است که هر چیزی به طور ثابت تغییر می‌کند. گاهی اوقات فردی قادر نیست به دلیل بعضی موقعیت‌های نامطلوب زندگی، به اهداف خود دست یابد. پذیرش موقعیت‌هایی که فرد نمی‌تواند تغییر دهد و تمرکز بر شرایطی که می‌تواند تغییر یابد گام مهمی در جهت تاب‌آوری شخصی فرد است.

۴. **هدف‌گذاری:** داشتن هدف در زندگی و توانمندی برای هدف‌گذاری، شاخص مهمی در تاب‌آوری است. فردی که هدف‌گذاری را به زندگی خویش ضمیمه می‌کند، جهت‌گیری آینده خود را افزایش می‌دهد و او می‌تواند به زمان شخصی ساختار دهد. فردی که اهدافی را تعیین می‌کند برای تحقق بخشیدن به آنها کار خواهد کرد. تلاش برای این منظور و خوددستاوردها، منبعی برای خشنودی و رضایت فرد خواهد بود.

۵. **اقدام‌های قاطعانه کردن:** برخی افراد ممکن است منفعل باقی بمانند هنگامی که با مساله‌ای مواجه می‌شوند و منتظر می‌مانند که تا مسائل خودشان حل شوند. این نوع برخورد با مسائل، شاخصی از عدم تاب‌آوری است. در مقابل، توانمندی برای عمل جسورانه در موقعیت‌های نامطلوب به منظور حل مسائل می‌تواند شاخصی از تاب‌آوری باشد.

۶. **پذیرش اینکه مسائل شیوه‌هایی برای خود-کاوی هستند:** شخصی که با مساله‌ای در زندگی مواجه نمی‌شود، این منجر به یک زندگی حمایت‌کننده می‌شود، این شخص فرصتی را برای شناخت خود نداشته است. در واقع، مسائل فرصت‌هایی برای خود-کاوی می‌باشند. افرادی که مسائل را به صورت فرصت‌هایی برای خود-کاوی می‌بینند، افراد تاب‌آوری هستند.

۷. **پرورش دیدگاه مثبتی از خود:** دارا بودن اعتماد به نفس و اعتماد به قابلیت‌های شخصی خود شاخصی از تاب‌آوری است. قبل از سعی برای حل موفقیت‌آمیز مسائل، فرد بایستی به توانایی خود برای انجام آن باور داشته باشد. شخصی بدون این باور نمی‌تواند گام‌های ضروری را برای حل مسائل بردارد.

۸. **تجسم چیزها در دورنما:** اگر فردی که با موقعیت‌های نامطلوب زندگی مواجه می‌شود، آنها را با دورنمایی مختصر ارزیابی کند، این موقعیت‌های مشکل‌مکن است بزرگتر از آنچه می‌باشند به نظر رسند. به این دلیل ارزیابی موقعیت‌های مساله در بافتی گسترده، شاخص مهم تاب‌آوری است. افرادی که می‌توانند آن را انجام دهند، می‌توانند مساله را به طور واقع‌بینانه‌تری درک کنند بدون اینکه بار هیجانی قوی آن را بر دوش کشند. حفظ دورنمایی گسترده بر موقعیت مساله و مقابله با آنها در بافتی گسترده‌تر اثرات منفی را که مساله برای شخص در پی دارد، کاهش خواهد داد.

۹. **خوش‌بین بودن:** حفظ نقطه نظر خوش‌بینانه به عنوان شاخص مهمی از تاب‌آوری ملاحظه می‌شود. افراد خوش‌بین انتظار دارند که چیزهای خوب اتفاق افتد، در حالی که افراد بدبین می‌ترسند که اتفاق‌های بدی رخ دهد.

۱۰. **مراقب خود بودن:** مراقب خود بودن شاخص مهمی از تاب‌آوری است. این می‌تواند با حساسیت نسبت به هیجانات و نیازهای شخصی خود، صرف زمان برای خود، حفظ سلامت جسمانی و مشارکت در فعالیت‌هایی که فرد لذت می‌برد، مشخص شود. فردی که می‌تواند خود را به لحاظ جسمانی و روانشناختی متناسب نگه دارد، کوشش‌ها و اشتیاق بیشتری را برای حل مسائل نشان خواهد داد.

۱۱. **شیوه‌های دیگر قوت بخشیدن به تاب‌آوری:** ۱۰ شیوه ایجاد تاب‌آوری که در بالا ذکر شد، مواردی هستند که از سوی انجمن روانشناسی امریکا پیشنهاد می‌شوند. افراد ممکن است از راهبردهای مختلفی برای قوت بخشیدن به تاب‌آوری خود استفاده نمایند. برای مثال، یادداشت کردن دیدگاه‌ها، احساسات و افکار درباره وقایع استرس‌آمیز به عنوان روشی مفید برای قوت دادن به تاب‌آوری فرد ملاحظه می‌شود. برخی افراد همچنین ممکن است تاب‌آوری خود را با مدیتیشن و بعضی تمرین‌های معنوی و مذهبی قوت بخشند.



## پنج محور در نظام اداری در حوزه تاب‌آوری

### ۱. عدالت

اگر قرار است حقوق همه، کم شود همه باید حقوقشان کم شود و اگر قرار است زیاد شود باید برای همه زیاد شود. اگر ساعت کار کم شد برای همه باید انجام شود. قوانین ایران پر است از استثنا. در حقوق ما می‌گوییم قانون باید جامع و کامل باشد؛ یعنی هم مانع باشد، یعنی هیچ استثنایی نداشته باشد ولی متأسفانه چند استثنا برای آن می‌گذاریم.

### ۲. نظم داشتن

باید نظم وجود داشته باشد. در بسیاری مواقع، هیجانی کار را شروع می‌کنیم، ولی آن را متوقف می‌نماییم. باید پیوستگی داشته باشیم. شروع خیلی خوب است مثلاً با عشق و علاقه شروع می‌کنیم و امروز پیگیری می‌کنیم؛ اما متأسفانه آن را ول می‌کنیم. کارهای نیمه‌تمام ما بسیار زیاد است مثلاً پروپوزال دانشجو تصویب شده پایان نامه را نوشته؛ اما حوصله دفاع کردن و انگیزه دفاع کردن را ندارند.

### ۳. مبتنی بر عقلانیت باشد

عقل باید به ما بگوید که این کار به نفع ما است یا خیر؟ ما باید کارها را مبتنی بر عقلانیت انجام دهیم.

### ۴. شایستگی

مسئولان و کارکنان اداره باید شایستگی لازم را داشته باشند. شایستگی شامل مهارت، تجربه و دانش است. انسانی شایسته است که دانش داشته باشد. ما در ایران دانش را مدرک تحصیلی تلقی می‌کنیم؛ اما دانش فراتر از مدرک تحصیلی است. دانش یعنی اطلاعات را یکپارچه کنیم و در محیطی که هستیم، استفاده کنیم. مهارت یعنی یک کار عملیاتی را انجام بدهیم. بتوانیم پیشنهادهای قابل اجرا بدهیم و تجربه کاری متناسب با پستی که به او داده‌اند برخوردار باشد.

### ۵. هوش

ما بیش از ۳۰ نوع هوش در آدم‌ها داریم. هوش اقتصادی، هوش مالی، هوش شناختی، هوش فرهنگی اجتماعی و... هیچ انسانی در همه هوش‌ها رتبه بالایی ندارد؛ مثلاً یک نفر ممکن است در ۵ نوع از هوش بالاتر باشد، طرف دیگر در ۶ نوع هوش و طرف دیگر در هفت هوش. اگر کسی را کارشناس امور اقتصادی گذاشتند باید هوش اقتصادی و مالی بالا داشته باشد به این مدیریت استعداد می‌گویند؛ چون آدم‌ها همه استعداد دارند و همه هوش دارند فقط اگر متناسب قرار بدهیم، آن هوش شکوفا می‌شود.



### تاب‌آوری در حوزه منابع انسانی

ارتقای تاب‌آوری سازمانی از طریق چابک‌سازی ساختار منابع انسانی می‌باشد. چابکی توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات و عامل اصلی موفقیت و بقای بنگاه‌های امروزی تلقی می‌شود و

سازمان‌ها برای رویارویی با محیط پویای پیرامون خود، نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی و عملکرد نو آورانه می‌باشند و با

توجه به اینکه در فضای اقتصاد مقاومتی قرار گرفته‌ایم و با تأکید بر خدمات سلامت و نیز با در نظر گرفتن اینکه اگر سازمانی تاب‌آوری خود و کارکنانش را قوی کند موفق‌تر خواهد بود و یکی از مهم‌ترین توانایی انسان که باعث سازگاری مؤثر با عوامل خطر می‌شود؛ تاب‌آوری است. تاب‌آوری به افراد کمک می‌کند تا در رویارویی با شرایط دشوار، به جای ترک صحنه، ترجیح دهد حضور خود را در صحنه حفظ کرده، به افراد درگیر در آن موقعیت، در برطرف کردن دشواری کمک کند.

آقای فرانکل می‌گوید: «زندگی ما در هر جای دنیا پر از رنج است. چیزی که مهم است آن است که ما در زندگی برای خودمان معنا تعریف کنیم». مثلاً اگر مدیری می‌گوید: بودجه نداریم که این کار را عملیاتی کنیم، ولی می‌تواند به عنوان مدیر برای کارمندان خود کاری را انجام دهد که رضایت آنان را کسب نماید. به عنوان نمونه با تاب‌آوری کارمندان می‌تواند رضایت آنان را جلب نماید. مسائل و مشکلات خانوادگی آنان را حل و فصل نماید.

به دنبال معنای زندگی باشید و این گزاره را در بین خود و همکارانتان گسترش دهید. آقای فرانکل و ماتسوشیتا نمونه‌هایی از افراد موفق هستند که در دوران حوادث به معنای زندگی توجه کردند و دنیای شکوفایی را برای خود و دیگران پدید آوردند. گرچه در تاریخ پرفراز و نشیب ایران عزیز نیز چهره‌های شاخص و نام‌آوری همچون فردوسی، سعدی، مولانا و حافظ و ... و در زمان معاصر افرادی همچون امام خمینی (ره)، دکتر حسابی، دکتر سمیعی و ... وجود داشته و دارند که توانسته‌اند تاب‌آوری را در شخصیت و شهر و جامعه خویش محقق ساخته‌اند. زیبا آنکه همواره این چهره‌های ماندگار، رنج و آسیب‌های زمانه را معنا بخشیده‌اند و پلکان ترقی را در سختی‌ها دیده‌اند و نظرگاهی روشن برای آیندگان ترسیم کرده‌اند.



### راهبردهای تاب آور ساختن اقتصاد ایران چیست؟

برخی از راهبردهای تاب آور ساختن سیستم اقتصادی ایران در سطح کلان به شرح زیر است؛ برنامه ریزی در راستای توازن صادرات و واردات، آمادگی در برابر سوانح طبیعی و غیرطبیعی، حمایت از مشاغل دانش بنیان، رونق بخشیدن به اقتصاد دانش، دستیابی به علوم راهبردی و برترساز، کاهش وابستگی در کالاهای اساسی، توانمندسازی دیپلماسی اقتصادی کشور، مدیریت فساد مالی، جلوگیری از رانت خواری اقتصادی، تسهیل و آماده سازی سرمایه گذاری خارجی، ایجاد ثبات اقتصاد و کاهش دادن ریسک در حوزه سرمایه گذاری اقتصادی، ترمیم حوزه های آسیب پذیر اقتصاد کشور، اشتغال زایی و کاهش دادن درصد بیکاران جامعه، انضباط مالی در برنامه های کلان اقتصادی، ارتقاء سطح رشد داخلی، حمایت از بخش کشاورزی و رونق بخشیدن به مشاغل روستایی، رفع تبعیض از روستاها و افزایش حمایت از فعالیتهای اقتصادی روستائیان، حمایت مادی معنوی از نخبگان در حوزه صنایع مختلف، تسهیل در تأسیس و ثبت شرکت های فناور و دارای بازده اقتصادی فراوان، پیوند نخبگان با صنایع و غیره. در سطح اقتصاد خرد نیز برخی از عملکردها توسط شهروندان نظیر؛ مصرف کالاهای تولید

ملی، اصلاح سبک زندگی و دوری از تجمل‌گرایی، جلوگیری از اسراف انرژی، فعال‌سازی مشاغل خانگی و درآمدزا، صحت در عملکرد مالیاتی، توجه به راهبردهای کلان نظام در حوزه مصرف و... می‌تواند به تاب‌آوری سیستم اقتصادی کمک شایانی نماید.



### اقتصاد مقاومتی

اقتصاد مقاومتی (*Resistance economy*) روشی برای مقابله با تحریم‌های اقتصادی علیه یک منطقه یا کشور تحریم شده، با کمترین وابستگی به خارج از کشور در خصوص نیازهای اساسی و راهبردی است. به بیان دیگر، اقتصاد مقاومتی به معنی تشخیص حوزه‌های فشار و متعاقباً تلاش برای کنترل و بی‌اثر کردن آن تاثیرها است و در شرایط آرمانی تبدیل چنین فشارهایی به فرصت است. همچنین برای رسیدن به اقتصاد مقاومتی باید وابستگی‌های خارجی کاهش یابد و بر تولید داخلی کشور و تلاش برای خوداتکایی تأکید گردد. طبق نظر دولت‌مردان ایران در تعریف اقتصاد مقاومتی، ضرورت مقاومت برای رد کردن فشارها و عبور از سختی‌ها برای رسیدن به نقاط مثبت ملی نیاز است. در تعریفی دیگر از اقتصاد مقاومتی یا همان مقاوم کردن یک سیستم اقتصادی عبارت است از اینکه که در یک بنگاه اقتصادی یا در یک ساختار کلان اقتصادی همچون اقتصاد ملی یک کشور، ساختار و مدل اقتصادی را آن چنان طراحی، بازتعریف و بازسازی کنیم که متغیرهای کلیدی اقتصاد بتواند در مقابل تکانه‌های ناخواسته و حتی خواسته یا همان تعمدی، حداکثر کارایی خود را بدون از دست دادن تعادل سیستم حفظ کنند یا حداقل نقطه تعادل جدیدی برای سیستم اقتصادی با کمترین خطای حالت ماندگار بازتولید شود. البته

باید توجه کرد که هر چه قدر این نقطه تعادلی جدید در کمترین زمان ممکن حاصل شود بهتر است. این روش اقتصادی از نظر تعریف با اقتصاد ریاضتی تفاوت دارد.

اقتصاد مقاومتی در ایران اولین بار در دیدار کارآفرینان با مقام معظم رهبری در شهریور سال ۱۳۸۹ مطرح گردید. وی «اقتصاد مقاومتی» را معنا و مفهومی از کارآفرینی معرفی نمود و برای نیاز اساسی کشور به کارآفرینی نیز دو دلیل «فشار اقتصادی دشمنان» و «آمادگی کشور برای جهش» را معرفی نمود. بنابراین پس از تشدید تحریم‌ها علیه کشور در سال‌های اخیر، رویکرد اقتصاد مقاومتی ارائه گردید که هدف استفاده از توان داخلی و مقاومت در مقابل تحریم‌ها با ایجاد کمترین بحران است. مقام معظم رهبری در ۱۳۹۲/۱۱/۳۰، سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی» را به مسئولان ایرانی ابلاغ کرده‌است. ایشان تأکید دارند که اقتصاد مقاومتی، اقتصادی برون‌نگر و درون‌زا است، ولی درون‌گرا نیست.

علی طیب‌نیا وزیر امور اقتصادی و دارایی در دولت یازدهم معتقد است که اقتصاد مقاومتی اقتصادی «انعطاف‌پذیر» است. مشخصه اصلی یک اقتصاد مقاوم انعطاف‌پذیری در برابر شوک‌های خارجی است. زمانی که طوفان می‌آید، درخت خشک ممکن است به راحتی بشکند؛ اما یک درخت انعطاف‌پذیر می‌تواند طوفان را از سر بگذراند.

### اهداف اقتصاد مقاومتی

- ایجاد امنیت در برابر تلاطم و بحران‌های ناشی از تحریم‌های بین‌المللی
- توانایی واکنش به موقع و به تغییرات محیطی
- افزایش کارایی اقتصاد کشور
- توسعه همه جانبه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی
- تکریم کار و ارتقای فرهنگ اشتغال
- توسعه و گسترش کار شایسته و البته کار آفرین
- افزایش انعطاف‌پذیری در بازار کار



- توجه به ظرفیت نخبگان و تلاش برای ورود آنها به عرصه‌های عملی تولید و صنعت
- حمایت از کار و سرمایه بومی و تولید ملی
- قطع وابستگی به درآمد نفتی و رسیدن به خوداتکایی



### نقش تاب‌آوری در سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در ۲۴ بند ابلاغ شد. با ژرف‌نگری در این ۲۴ بند درمی‌یابیم که شناخت توانایی انسان از خود می‌تواند محوری‌ترین نکته باشد که در بحث تاب‌آوری قابلیت بسط و نظر را دارد. به عنوان نمونه: سرمایه انسانی، ارتقاء، آموزش، مهارت، خلاقیت، مدیریت مصرف و شفاف‌سازی، ضربه‌پذیری، توانمندسازی و ... همگی بر این موضوع تأکید دارند.

**پنج اصل اقتصاد مقاومتی** براساس بیانات مقام معظم رهبری که می‌توان آنها را برآمده از تاب‌آوری دانست؛ عبارتند از:

۱. **درون‌زا است:** یعنی از دل ظرفیت‌های خود کشور و مردم می‌جوشد؛ رشد این نهال و این درخت، متکی است به

امکانات کشور؛ درون‌زا به این معنا است.

۲. **برون‌گرا است:** یعنی این اقتصاد مقاومتی، به این معنا نیست که اقتصاد در کشور خود محصور و محدود کنیم؛ با

اقتصاد جهانی تعامل دارد و با اقتصاد کشورهای دیگر با قدرت مواجه می‌شود.

۳. **مردم‌بنیاد است:** یعنی بر محور دولت نیست و اقتصاد دولتی نیست، اقتصاد مردمی است؛ با اراده، سرمایه و حضور

مردم تحقق پیدا می‌کند. دولتی نیست: به این معنا نیست که دولت در قبال آن مسئولیتی ندارد؛ دولت مسئولیت برنامه‌ریزی،

زمینه‌سازی، ظرفیت‌سازی، هدایت و کمک را دارد. کار اقتصادی و فعالیت اقتصادی در دست مردم و متعلق به مردم است؛

اما دولت - به‌عنوان یک مسئول عمومی - نظارت، هدایت و کمک می‌کند. آن جایی که کسانی بخواهند سوءاستفاده کنند و

دست به فساد اقتصادی بزنند، جلوی آنها را می‌گیرد؛ آنجایی که کسانی احتیاج به کمک دارند، به آنها کمک می‌کند. بنابراین

آماده‌سازی شرایط، وظیفه‌ی دولت است؛ تسهیل می‌کند.

۴. **دانش‌بنیان است:** یعنی از پیشرفت‌های علمی استفاده و به پیشرفت‌های علمی تکیه می‌کند. اقتصاد را بر محور علم

قرار می‌دهد؛ اینکه گفته می‌شود دانش‌محور، معنای آن این نیست که عناصر با تجربه‌ی صنعتگر یا کشاورز که در طول

سال‌های متمادی کارهای بزرگی را بر اساس تجربه انجام داده‌اند، نقش ایفا نکنند؛ نقش بسیار مهمی بر عهده آنان است.

۵. **عدالت‌محور است:** یعنی تنها به شاخص‌های اقتصاد سرمایه‌داری - [مانند] رشد ملی، تولید ناخالص ملی - اکتفا

نمی‌کند؛ در حالی که تولید ناخالص ملی یک کشور می‌تواند خیلی هم بالا برود، اما کسانی هم در آن کشور از گرسنگی

می‌میرند! بنابراین شاخص عدالت، عدالت اقتصادی و عدالت اجتماعی در جامعه - یکی از شاخص‌های مهم در اقتصاد

مقاومتی است، اما معنای آن این نیست که به شاخص‌های علمی موجود دنیا بی‌اعتنایی بشود؛ بلکه به آن شاخصه هم توجه

می‌شود، اما بر محور «عدالت» کار می‌شود. عدالت در این بیان و در این برنامه به معنای تقسیم فقر نیست، بلکه به معنای

تولید ثروت و ثروت ملی را افزایش دادن است.



### نمودهای اقتصاد مقاومتی

نمود اقتصاد مقاومتی در دو حوزه است: بلندمدت و کوتاه مدت. کوتاه مدت آن، حمایت از تولید ملی است. در حوزه‌های کوتاه مدت اساس برنامه استفاده از زمان و منابع و مدیریت مصرف است. در مدیریت مصرف آب و انرژی بیشتر مد نظر بوده است؛ به عبارت دیگر، حمایت از تولید ملی و مدیریت منابع انرژی.

به عنوان یک تجربه (افته): ژاپنی‌ها در بخش محیط‌زیست بسیار تلاش می‌کنند که منابع انرژی را مدیریت کنند. در یک جلسه کاری در کشور ژاپن که پنج- شش نفر اعضا خانم ژاپنی بودند و از ایران هم افرادی شرکت کرده بودند، باتوجه به اینکه هوا خیلی گرم بود، ولی چون دستورالعملی در سازمان آنها تعیین شده بود که برای صرفه‌جویی در مصرف انرژی، ساعاتی، کولر را خاموش کنند، هیچ یک از آنان اقدامی برای روشن کردن کولر انجام نداد. اگر ژاپن، کشور پیشرفته‌ای شده است برآمده از همین فرهنگ سازمانی است. اگر همین مورد را در ایران در نظر بگیرید؛ چند درصد وفادار به دستورالعمل

باقی می‌مانند؟ به بیان دیگر، توجه به فرهنگ سازمانی بحث مهمی است که در حوزه تاب‌آوری نیز می‌توان به آن توجه جدی نمود.

اگر در حوزه مصرف منابع انرژی دقت کنیم؛ برآستی چند درصد از افراد به درست مصرف کردن توجه می‌نماییم؛ مصرف آب یکی از مهم‌ترین مباحث است که بُعد منطقه‌ای و ملی دارد. آیا مهارت‌های مصرف آموزش داده شده است؟ «آموزش» رکن اساسی در تاب‌آوری است. برای حل بسیاری از مشکلات و دغدغه‌ها در خانواده، سازمان و اجتماع می‌باید نگاه خود را به آموزش تغییر دهیم و آموزش‌های مهارتی را در اولویت قرار دهیم. تنها با نگاه تئوری مسائل حل نمی‌شوند. سیاست‌های اقتصاد مقاومتی نیز باید به صحنه عمل و اجرا برسد تا ارزش آن در همه سطوح مدیریتی و اقتصادی کشور دیده شود. بیان کردن سیر و پیشینه اقتصاد مقاومتی کافی نیست.

سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در سال ۹۲ ابلاغ شد و به تبع آن مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی برای آن شاخص تعیین کرد. ستاد اقتصاد مقاومتی با ریاست سازمان برنامه و بودجه تشکیل می‌شود. دی‌ماه سال گذشته، مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلسه‌ای را با خبرگان نظام اداری، استادان برجسته دانشگاه از حوزه‌های مختلف تشکیل می‌دهد و مواردی را مطرح می‌کنند:

- **شناخت بالک‌ها در نظام اداری:** در بحث هوا و فضا بالک در هواپیما بخشی است که تعادل هواپیما را حفظ می‌کند. در نظام اداری نیز بالک‌هایی برای تعادل وجود دارد که باید آنها را شناخت و کوشید این بالک‌ها را برجسته نمود. در سازمان ممکن است، بالک بعضی از افراد یا خبرگان باشند؛ بالک می‌تواند ذهنی باشد که اتفاقات گذشته سازمان و تجربیات آن را یادآوری کند؛ بالک می‌تواند مسئولیت اجتماعی ما باشد؛ خاطرات و فرهنگ سازمان باشد؛ استادان تاکید می‌کنند که در سازمان‌ها باید این بالک‌ها را بشناسیم؛ مخصوصاً باید نیروی انسانی را به خوبی شناخت، یعنی اگر مدیری بخواهد سازمان را تاب‌آور کند باید در سازمان نیروی انسانی یا سرمایه انسانی را بشناسد؛ بنابراین افرادی را کنار نگذاریم که می‌توانند تعادل را به سازمان برگردانند. جذب افراد هوشمند و کارآمد و چگونگی استخدام بسیار مهم است. باید تطابق

شغل و شاغل علاوه بر رشته تحصیلی و مهارت‌های لازم از منظر شخصیت‌شناسی، روانشناسی و ... مورد توجه قرار گیرد. یکی از مؤلفه‌های نظام جامع منابع انسانی، بکارگیری است که بر شخصیت، استعداد و هوش انسان‌ها کار می‌کنند. آنها مرتب این آزمون‌ها را به‌روز رسانی می‌کنند. مشاوران مدام بازخورد می‌دهند که نقاط ضعف یا قوت کجا است؟ این موارد همواره و سالانه در دنیا انجام می‌شود. به عنوان مثال در ارتش آمریکا، آزمونی از جنگ جهانی اول سال ۱۹۱۴ تا ۲۰۱۹ برگزار و براساس آن مدلی ارائه داده‌اند. آنها آزمون‌ها را به روزرسانی کرده‌اند؛ هر ساله از ۸۰۰ هزار نفر آزمون می‌گیرند تا بتوانند کسانی که توانایی نظامی دارند را جذب کنند و آزمون‌ها هم کاملاً رایگان است. آنها سعی می‌کنند که جوانان کشور را بشناسند. این همان سخن آقای ماسوشیتا است که گفته است: ما باید شایستگی و توانمندی انسان‌ها را بشناسانیم. در این راستا باید:

- **شناخت مدیریت محلی:** منظور این است که هر سازمانی باید الگوی تاب‌آوری ویژه خود را داشته باشد.
- **شناخت و بازتعریف مأموریت‌های سازمان:** سازمان‌ها در پنجاه یا شصت سال گذشته تأسیس شده‌اند و اساسنامه‌ای داشته‌اند که در هیأت دولت مصوب شده است. این اساسنامه در مجلس به شکل قانون مصوب شده است؛ حال، با شرایط کنونی و الزامات امروزی چقدر می‌توان در این سازمان‌ها تغییر ایجاد کرد. یعنی اگر بخواهیم تاب‌آوری را در سازمان‌ها شروع کنیم یکی از اقدامات مهم این است که یک تیم بر محتوای اساسنامه و شرح وظایف کار کند. گاهی اوقات به این دلیل که برخی خدمات در گذشته تعریف شده و در حال حاضر نیازی به آنها وجود ندارد، نیاز به بازنگری نیست. در رفتار سازمانی موضوعی به نام اعتیاد به فرایندهای سازمانی وجود دارد. تکرار یک فرایند باعث می‌شود که رفتارهای ما غیرارادی شود. گاهی در سازمان بسیاری از فعالیت‌ها انجام می‌گیرد که هیچ ارزش افزوده‌ای برای سازمان و مردم ندارد.
- **شناخت بهره‌وری:** یکی از مواردی که همه سازمان‌ها و حتی انسان‌ها به آن توجه دارند، موضوع بهره‌وری است. اگر در تعریفی ساده بخواهیم بهره‌وری را در سازمانی تعریف کنیم، به معنی میزان خروجی و سود سازمان نسبت به هزینه‌ها است. یعنی اگر سازمانی بتواند با ثابت نگهداشتن کیفیت، از میزان هزینه‌های سازمانی خود کم کند، می‌تواند بگوید بهره‌وری

را ایجاد کرده است. در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ از بهره‌وری بسیار گفته شده است و یکی از اهداف استاندارد ایزو، بالا بردن بهره‌وری سازمان در حوزه سیستم مدیریت کیفیت است. تعریفی که استاندارد از بهره‌وری و عوامل کلیدی آن دارد، دو مقوله اثربخشی و کارایی است.

سازمان‌های پیشرو همواره توجه ویژه‌ای به هر دو شاخص اثربخشی و کارایی دارند و سعی می‌کنند در سازمان هر دو شاخص اندازه‌گیری شود. زمانی می‌توانیم بگوییم بهره‌وری سازمانی در حد مطلوبی است که هر دو شاخص اثربخشی و کارایی در حد مطلوب باشد.

یکی از ابعاد پیاده‌سازی تاب‌آوری و رسیدن به بهره‌وری آن است که باید نگاه خود را به اسناد بالادستی تغییر دهیم؛ این اسناد، همانند سیاست‌های اقتصاد مقاومتی می‌باید در صحنه عمل و اجرا قرار گیرد. فعالیت‌های پژوهشی و علمی بسیاری در راستای ۲۴ بند سیاست‌های اقتصاد مقاومتی شده است. اقتصاد مقاومتی نه یک تاکتیک در مواجهه با شرایط تحریم؛ بلکه به تعبیر رهبر معظم انقلاب، تدبیر بلندمدت نظام برای اقتصاد کشور محسوب می‌شود. اقتصاد مقاومتی به معنای اقتصادی است که در شرایط فشار، تحریم، دشمنی‌ها و خصومت‌های شدید می‌تواند موجب استمرار رشد و شکوفایی کشور باشد، به نحوی که کمترین آسیب به اقتصاد ایران وارد شود.



بهتر است که در تبیین تاب آوری به این نکات توجه کنیم:

- 1- تاب آوری روندی پویا است.
- 2- تاب آوری وابسته به اوضاع است. یعنی یک رفتار سازگارانه در یک موقعیت، ممکن است در موقعیت‌های دیگر ناسازگار باشد.
- 3- تاب آوری محصول تعامل ویژگی‌های شخصیتی با عوامل محیطی است.
- 4- تاب آوری در شرایط پر مخاطره، دشوار تر می‌شود.
- 5- تاب آوری قابل یادگیری است.



### تاب آوری سازمانی

اصطلاح تاب آوری سازمانی به عنوان یک مفهوم مهم در ادبیات مدیریت بحران پدید آمد و به ظرفیت سازمانها برای انطباق با اختلالات و بهره برداری از فرصتهای پدید آمده در محیط متغیر اشاره دارد. سامرز (۲۰۰۹) بیان می کند که تاب آوری سازمانی می تواند فعال یا انفعالی باشد. تاب آوری انفعالی، تاب آوری که بعد از وقوع حوادث نشان داده میشود و منعکس میکند که چگونه یک سازمان به سرعت بدون تحمل خسارت، آسیب یا از هم گسستگی به حالت اولیه خود باز می گردد. تاب آوری فعال بیانگر یک تلاش آگاهانه برای بهتر شدن توانایی برای مقابله با سختی های آینده است، و آن شامل شناسایی خطرات بالقوه، توسعه سیستمهای هشداردهنده خطر، و انجام اقدامات فعال میباشد.





### ابعاد تاب آوری:

تاب آوری در سازمان در یک ساختار سه بعدی توسعه می یابد :

✓ بعد اول سرسختی، که اشاره به ظرفیت سازمان برای مقاومت و بازیابی به حالت اولیه در شرایط نامطلوب دارد.

✓ بعد دوم، چابکی شامل داشتن قابلیت انطباق سریع است.

✓ بعد سوم، یکپارچگی که برابر با انسجام کارکنان در مواجهه با شرایط نامطلوب میباشد.

بنابر پژوهشهای صورت گرفته، رفتار تاب آوری شرکتها در نتیجه تقویت ظرفیت سازگاری شرکتها توسط مدیریت استعداد مؤثر است به این معناست که شرکتهایی که استعداد کارکنان را بهره برداری میکنند تمایل به بهبود آمادگی سازگاری خود به منظور حفظ بقا در برابر تهدیدات مرتبط با کسب و کار دارند. همچنین در بررسیهای بعمل آمده در شرکتهای فعال تولیدی دریافتند که مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در تاب آوری سازمان دارد. بدین منظور سازمانها باید قادر به جستجوی افراد با استعداد در میان کارکنان خود و حفظ آنها باشند

## تسهیم دانش و تاب آوری

سازمانهایی که تلاش میکنند تا تاب آور باشند، به طور طبیعی منابع دانش خود را برای ارتقاء سازگاری سازمانی، ارزش و رقابت پذیری جمع آوری میکنند. محققان این حوزه، تسهیم دانش و روابط را به عنوان شرایط ایجاد تاب آوری در سطح سازمانی توصیف کردند. این



شرایط توانمند، فرایندهایی هستند که ذهنیت آگاه؛ دیدگاه های تحلیلی متنوع در مورد فرایندهای سازمان و تعامل احترام آمیز را که موجب غنی سازی مبادله و پردازش اطلاعات میشود، تشویق میکنند. در واقع تسهیم دانش میتواند به صورت همزمان بر توانمندیهای فردی و شایستگیهای سازمانی اثر گذاشته و به تقویت توانمندی سرمایه های فکری سازمان در حوزه سرمایه های انسانی و سازمانی منجر می شود. لذا، تعامل میان افراد با دانش متفاوت، توانایی سازمان را در نوآوری بهبود میبخشد و از روند سازگاری مثبت حمایت می کند. بنابر پژوهش محققان حمایت از سازگاری مثبت و نوآوری عملیات کسب و کار به عنوان راهی برای تاب آوری سازمانی است. همچنین در صورتی که انواع مختلف ارتباطات تسهیم دانش با یک فرآیند سازگار مثبتی ترکیب و بکار روند، پتانسیل توانایی فرد را برای تاثیرگذاری بر عملکرد، پایداری و تاب آوری سازمانی توسعه میدهد.



### تاب آوری آموختنی است

نکته ای که باید به آن توجه کرد این است که درست است تاب آوری به قابلیت تطابق انسان در مواجهه با بلا یا فشارهای جانکاه، غلبه یافتن و حتی تقویت شدن با آن تجارب اطلاق می شود، اما این خصیصه در کنار توانایی های درونی شخص و مهارت های اجتماعی او و همچنین در تعامل با محیط تقویت می شود، توسعه می یابد و به عنوان یک ویژگی مثبت متبلور می شود.

نتیجه اینکه تاب آوری در هر سن و در هر سطحی رخ می دهد و سازه ای شناختی و قابل آموزش است یعنی تاب آوری پدیده ای ذاتی نیست. بلکه از طریق تمرین، آموزش، یادگیری و تجربه حاصل می شود. پس اگر فکر می کنید تاب آوری کمی دارید، می توانید آن را تقویت کنید و مهارت های خود را برای تاب آور شدن پرورش دهید.