

## The Psychological and Non-Psychological Consequences of Organizational Resilience: Persuaders for Moving to Resilience of Organizations

Hamed Mohammadi Shahroodi<sup>1</sup>, Fariborz Rahimnia<sup>\*2</sup>, Gholamreza Malekzade<sup>3</sup>, Alireza Khorakian<sup>4</sup>

1. PhD student of behavioral management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.)
2. Professor of Management Department, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.(r-nia@um.ac.ir) Corresponding Author.
3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.(malekzadeh@um.ac.ir)
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.(a.khorakian@um.ac.ir)

### Abstract:

Organizational resilience is a component of psychological capital and the concept that is conceptualized to confront organization with environmental hazards and challenging situations. This concept can improve the strengthening attitudes and beneficial behaviors. The purpose of this research is to inform managers about the implications of organizational resilience. The research used an interpretive philosophy, qualitative approach, and a methodology data approach with an emergent or Glaser approach. This research investigated the individual and non-individual consequences of resilience. In this regard, semi-structured interviews were conducted through snowball sampling methodology with industry experts. The method of analysis was based on the Glaser coding approach. At the end of theoretical coding, according to the Glaser coding families, the coding of the "anticipated consequence" family, which is the "means-goal" subcategory of the vicious family, has been encoded by the consequences of the resilience. These consequence include strengthening attitudes and beneficial behaviors (increasing support for the organization, optimism and hardiness, creation of mental health, helping to improve organizational attachment, maintaining or increasing the expertise of personnel in the organization), maintaining and improving the organization's capabilities (enhancing resilience, giving more opportunity to higher priority jobs, increasing product and promotional power, improving growth, increasing organizational readiness, bettering resistance) and value creation at the macro level of society (improvement in the economy and community). The results showed that organizational resilience improves psychological and non-psychological concepts in organizations.

**Keywords:** Organizational Resilience, Consequences of Resilience, anticipated consequences Family, Grounded Theory approach.

---

\*. r-nia@um.ac.ir

## پیامدهای روانشناختی و غیر روانشناختی تاب‌آوری سازمانی: ترغیب‌کننده‌هایی برای حرکت به سمت تاب‌آوردن سازمان‌ها

حامد محمدی شهرودی<sup>۱</sup>، فریبرز رحیم‌نیا<sup>۲\*</sup>، غلامرضا ملک‌زاده<sup>۳</sup>، علیرضا خوراکیان<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

ha.mohammadishahroodi@mail.um.ac.ir

۲- استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

r-nia@um.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

malekzadeh@um.ac.ir

۴- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

a.khorakian@um.ac.ir

### چکیده

تاب‌آوری سازمانی، جزئی از سرمایه‌ روانشناختی است و مفهومی است که برای مقابله سازمان با مخاطرات محیطی و موقعیت‌های چالشی مفهوم‌سازی می‌شود. این مفهوم می‌تواند باعث تقویت نگرش‌ها و رفتارهای سازنده شود. در این راستا هدف این پژوهش، آگاهی مدیران از پیامدهای تاب‌آوری سازمانی است. در این پژوهش از فلسفه تفسیری، رویکرد کیفی و روش داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده یا گلگیری، استفاده و پیامدهای فردی و غیرفردی تاب‌آوری بررسی شد. در این راستا، از طریق روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی با خبرگان صنعت مورد مطالعه، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام شد. روش تحلیل هم‌براساس رویکرد کدگذاری گلگیر انجام شد. در پایان کدگذاری نظری، با توجه به خانواده‌های کدگذاری گلگیر، از خانواده کدگذاری «پیامدهای پیش‌بینی‌شده» که زیرمجموعه خانواده کدگذاری «نتیجه - هدف» است، پیامدهای تاب‌آوری کدگذاری شدند. این پیامدها شامل استحکام بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده (افزایش حمایت از سازمان، افزایش خوش‌بینی، افزایش سخت‌کوشی، زمینه‌سازی سلامت روان، کمک به بهبود دلبستگی سازمانی، حفظ یا افزایش تخصص پرسنل در سازمان)، حفظ و بهبود توانایی‌های سازمان (تقویت تاب‌آوری، فرصت بیشتر برای کارهای با اولویت بالاتر، افزایش قدرت محصول و تبلیغاتی، بهبود رشد، افزایش آمادگی سازمان، مقاومت بهتر) و ارزش آفرینی در سطح کلان جامعه (بهبود در اقتصاد و بهبود در اجتماع) است. نتایج نشان دادند تاب‌آوری سازمانی باعث بهبود در مفاهیم روانشناختی و غیر روانشناختی در سازمان‌ها می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** تاب‌آوری سازمانی، پیامدهای تاب‌آوری، خانواده پیامدهای پیش‌بینی‌شده، نظریه داده‌بنیاد

## مقدمه

در سرتاسر جهان، پژوهش‌های روزافزونی دربارهٔ تاب‌آوری سازمانی انجام می‌شود (براون، سویل، وارگو، ۲۰۱۷)؛ زیرا همواره مخاطرات محیطی، بحران‌های شخصیتی، روانی و روحیهٔ نامناسب مدیران و کارکنان در حین فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌ها به وجود می‌آید. کلمهٔ تاب‌آوری<sup>۱</sup>، برگرفته از کلمهٔ لاتین *resilio* به معنای «جهش رو به عقب» است و نخستین بار دانشمندان فیزیک به صورت علمی برای معرفی مشخصه‌های حالت فزنی استفاده کردند تا استقامت مواد و مقاومت را در مقابل شوک‌های بیرونی توصیف کنند (باتایال، ۱۹۹۸). این مفهوم در رشته‌های مختلف علمی مخصوصاً روانشناسی، مدیریت و مدیریت بحران بررسی شد. با توجه به اینکه بحران‌ها و مخاطرات، نه تنها کاهش نیافته است با تغییرات محیطی و اخراج کارکنان افزایش یافته است، نیاز به تاب‌آوری احساس می‌شود. در این میان که محیط بی‌ثبات و نامطمئن وجود دارد، سازمان‌ها باید خود را برای مقابله با آن آماده سازند تا باعث نشود کارکنان، مدیران و سازمان نتوانند به فعالیت خود ادامه دهند. آمادگی سازمان‌ها در برابر بحران‌ها، در ابتدا نیاز به پذیرش این موضوع توسط مدیران و کارکنان دارد که سازمان‌ها به این آمادگی به صورت کاربردی نیاز دارند. برخی از مدیران به دلیل مطلع نبودن از پیامدهای مثبت تاب‌آوری هنوز به درکی از موضوع تاب‌آوری و آمادگی در برابر مشکلات نرسیدند و تمایلی برای آماده کردن خود در برابر مخاطرات ندارند. آگاهی از پیامدهای تاب‌آور شدن به‌ویژه پیامدهای روانشناختی، سازمان‌ها را ترغیب می‌کند تا به سمت تاب‌آوری حرکت کنند تا بتوانند روحیهٔ مقابله با مشکلات را بالاتر ببرند. شواهدی وجود دارد که نشان از بی‌توجهی مدیران سازمان‌های کشور به موضوع تاب‌آوری سازمانی دارد.

شرایط بسیار نامطلوب یا طولانی شدن این شرایط موجب ایجاد عوامل استرس‌زا در سازمان‌ها و افراد آنها می‌شوند. عوامل استرس‌زا در سازمان شامل نبود اطمینان اقتصادی، نبود امنیت شغلی زیاد، تغییر مداوم سازمان، انتقال بیش از حد کارکنان (ویلسون، ۲۰۱۰) و سایر مشکلات سازمانی است. این در حالی است که یکی از پیامدهای تاب‌آوری سازمانی کاهش استرس کارکنان است؛ اما طبق آخرین آمار در ایران در ارتباط با استرس، ۲۳ تا ۳۰ درصد نیروی کار از استرس شغلی شدید و متوسط رنج می‌برند. سازمان‌های تاب‌آور، معمولاً در برابر این موضوعات، استرس و اختلال کمتری را تجربه می‌کنند و کاهش اختلال را می‌توان با کاهش اخراج نیروی کار، عدم تعطیلی و ... تشخیص داد؛ زیرا سازمان‌های تاب‌آور در یک محیط در حال تغییر خود را سازگار می‌کنند و باقی می‌مانند (کر، ۲۰۱۶). با وجود این، طبق گزارش مرکز آمار کشور، طی سال‌های ۱۳۹۳ و ۱۳۹۴ با اختلال در رونق صنعت، دست کم ۱۶۶ هزار صنعت کار بیکار شدند (محمدی، رحیم‌نیا، ملک‌زاده، خوراکیان، ۱۳۹۷). از طرفی، تاب‌آوردن سازمان مزیت رقابتی محسوب می‌شود. هنوز بسیاری از سازمان‌ها از مسائل مرتبط با تاب‌آوری و پیامدهای آن اطلاع دقیقی ندارند و به‌نوبه خود در تلاش برای اولویت‌بندی یا تخصیص منابع برای افزایش تاب‌آوری نیستند (جونز، ۲۰۱۵). مدیریت تاب‌آوری برای سازمان‌هایی مهم است که در جستجوی پیشرفت تاب‌آوری کلی خودند (مک‌مانوس، سویل، وارگو و براندسون، ۲۰۰۸). برخی از پژوهشگران با بررسی تأثیر تاب‌آوری بر رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار در یکی از شرکت‌های تولیدکننده محصولات ساختمانی به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری سازمانی باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (استادی ایرج و سلیمان‌پور عمران، ۱۳۹۶). از طرفی برخی دیگر از نویسندگان نیز تأکید بر رشد مزیت رقابتی پایدار، با

<sup>1</sup> resilience

ارتباط تنگاتنگ دارد (صاحب‌جمع‌نیا، ترابی و منصوری، ۲۰۱۸). در همین راستا، تاب‌آوری در پنجاه سال اخیر، در رشته‌های گوناگون علمی، بررسی و به کار گرفته شد. علاوه بر روانشناسی و رفتار سازمانی، کاربرد این واژه در اقتصاد، مدیریت و برنامه‌ریزی بحران، مدیریت بازرگانی، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، تاریخ، برنامه‌ریزی شهری و توسعه بین‌الملل یافت می‌شود. این استفاده مشترک به معنای یکسانی مفهوم یا پشتوانه نظری مربوطه به آنها در تمام این علوم نیست (مارتین - بین و آندریس، ۲۰۱۱)؛ بلکه در هر زمینه، کاربردها و روش‌های گوناگونی برای بررسی دارد. تاب‌آوری مفهوم بسیار پیچیده‌ای است که تعریف آن به شکلی منحصر به فرد دشوار است. در واقع، تعمیم کاملاً غیرممکن است؛ زیرا تاب‌آوری، مؤلفه سیستم نیست، بلکه باید ویژگی برآینده<sup>۱</sup> شناخته شود (دی‌گالیزیا و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به استفاده از سایر اصطلاحات خاص (مثلاً پایداری و انعطاف‌پذیری)، در نخستین مقاله‌های مرتبط با تاب‌آوری سازمانی در سال ۱۹۹۳، اگلند<sup>۲</sup> و همکارانش، مطالعه خودشان را درباره تاب‌آوری روانشناختی به منظور نظریه‌پردازی درباره عناصر ارتجاعی فردی گسترش دادند که ممکن است برای تاب‌آوری در سطح سازمانی نیز رایج باشد. تاب‌آوری سازمانی از اواسط تا اواخر دهه ۱۹۹۰ به تکامل خود ادامه داد. دوئه<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۴ (به نقل از ویلسون، ۲۰۱۰) بیان کرد تاب‌آوری سازمانی اساساً پاسخ به تغییر سازمانی با تمرکز بر مدیریت جنبه‌های انسانی تغییر از طریق ارتباطات، مشارکت کارکنان، برنامه‌ریزی و آموزش است؛ در حالی که مقاله او به همراه مقاله اگلند فاقد حمایت تجربی بود؛ اما نشان‌دهنده جهش مفهومی در مفاهیم تاب‌آوری فردی و سازمانی است. سپس هیند، فرانس و راوولی در سال ۱۹۹۶ به حمایت از این مفهوم

تقویت مفاهیمی همچون تاب‌آوری یا ابعاد آن دارند (درستکار احمدی، ملک‌اخلاق و مهدی‌زاده، ۱۳۹۳). بنابراین آگاهی از پیامدهای تاب‌آوری و تبعاً تلاش مدیران برای برنامه‌ریزی و دستیابی به تاب‌آوری سازمانی با اهمیت است.

در چند سال اخیر بیشتر سازمان‌های کشور با مشکلاتی همچون ورشکستگی مواجه شدند. براساس آمار ارائه شده از مرکز آمار ایران، ۲۸۱۶ کارخانه متوسط و بزرگ در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۱ تعطیل یا ورشکست شدند. تعداد ۵۱۰۰ واحد صنعتی نیز از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۵ تعطیل شدند (ملک‌دار، ۱۳۹۶)؛ برای مثال از پیامدهای تاب‌آوری سازمانی این است که سازمان در برابر مشکلات، مقاومت بیشتری می‌کند (پاتریارک، دی‌گراویو، کاستانتینو، فالگنمای، ییلوتا، ۲۰۱۸) و مدیران نیز تصمیمات صحیح‌تری را اتخاذ می‌کنند. همچنین در صورتی که تاب‌آوری سازمان به‌طور مؤثری بر تاب‌آوری نیروی انسانی تأثیر بگذارد، در صورت اخراج برخی از کارکنان، کارکنان باقی‌مانده با مشکلات روانی و عملکردی کمتری مواجه می‌شوند؛ بنابراین با توجه به نقش شرکت‌های تولیدی محصولات ساختمانی در رونق سایر بخش‌های اقتصادی، میزان تاب‌آوری آنها نیز مهم است. در واقع با شناسایی پیامدهای تاب‌آوری سازمانی، انگیزه سرمایه‌گذاری روی آن، کاهش استرس، بهبود نگرش‌های سازنده، تحمل تکان‌ها، افزایش خودباوری کارکنان و بهتر کردن مقاومت و پاسخ افراد و سازمان‌ها در برابر مشکلات محیط‌های اقتصادی و اجتماعی، فراهم می‌آید. این پژوهش با ارائه پیامدهای تاب‌آوری سازمانی به این اهداف کمک می‌کند.

قدمت ادبیات مدیریت مخاطرات به دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد و با حوزه پژوهشی چندرشته‌ای که دانشجویان و متخصصانی از رشته‌های مختلف نظیر اداره عمومی و مدیریت بحران‌های سازمانی را به هم پیوند می‌دهد،

<sup>1</sup> emergent

<sup>2</sup> Uglend

<sup>3</sup> Doe

پرداختند که مدل سازمانی تاب‌آوری، باید کارمند و رابطه با سازمان را منحصربه‌فرد در نظر بگیرد. آنها «تشابهاتی را که می‌توانند بین پاسخ به استرس و تغییر افراد به نمایش گذاشته شوند و ارتباطاتی که درون سازمان تجاری به نمایش گذاشته می‌شوند» را بررسی کردند. همگام با پژوهش‌های هیند و همکاران، هورن (هوم) و آور<sup>۱</sup> (به نقل از هیند و همکاران، ۱۹۹۶)، مرکز مطالعات تاب‌آوری سازمانی را در سال ۱۹۹۵ تشکیل دادند و در پژوهش‌های گسترده‌ای به مفهوم تاب‌آوری در سازمان مشغول شدند. به نظر آنان این امر، عمل جمعی کارکنان است که از پاسخ سازمانی به تغییر تشکیل شده است (هیند، فراست و راولی، ۱۹۹۶). تاب‌آوری، توانایی یک سازمان برای انطباق با تغییرات محیط اقتصادی و نهادی خود است (کاستلاسی، ۲۰۱۵). سازمان در صورتی سازمان تاب‌آور در نظر گرفته می‌شود که پس از هر وقفه، کارکرد خود را دست‌کم در «پایین‌ترین هدف تداوم کسب و کار» در «حداکثر دوره تحمل وقفه» ادامه دهد (صاحب‌جمع‌نیا و همکاران، ۲۰۱۸)، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت ادامه‌دادن کار سازمان و بقای آن، از پیامدهای تاب‌آوری سازمانی است. در همین راستا، چوپرا و سودهی (۲۰۱۴) به مقابله سازمان‌ها با خطرات و مدیریت ریسک تأکید داشتند که این مفهوم نیز از طریق تاب‌آوری دست‌یافتنی است. بررسی تاب‌آوری، در چند دهه گذشته، به‌منزله نقطه ورود مشترک و مفید، با هدف دستیابی به پیامدها و نتایجی همچون پایداری در سیستم‌های بیوفیزیکی، اقتصادی و اجتماعی به‌هم‌پیوسته رشد چشمگیری داشته است (چافین و اسکاون، ۲۰۱۷). در زمینه پیامدهای تاب‌آوری، شماری از پژوهش‌ها به افزایش سطح سلامت روان و رضایت از زندگی اشاره داشته‌اند (همرات و همکاران، ۲۰۰۱). گروهی

<sup>۱</sup> Home and Orr

دیگر از پژوهش‌ها نیز به تأثیر سلامت روان یا کاهش مشکلات جانی بر رضایت از زندگی اشاره داشته‌اند (باسو، ۲۰۰۴). پژوهشگران تاب‌آوری را پیش‌بینی‌کننده سلامت روانی و ایجاد ظرفیت اجتماعی و کفایت اجتماعی می‌دانند. رحیمیان و اصغرنژاد (۱۳۸۷) اشاره داشتند که تاب‌آوری در حفظ سلامت روان مفید است. ولف<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) به نقل از مرتضوی و یاراللهی (۱۳۹۴) نیز معتقد است تاب‌آوری باعث بهبود توان اجتماعی، توانمندی، حل مسئله، خودگردانی، احساس هدفمندی و باور به آینده‌ای روشن می‌شود. افراد دارای تاب‌آوری بالا، در شرایط تنش‌زا و موقعیت ناگوار، سلامت روانشناختی خود را حفظ می‌کنند (مرتضوی و یاراللهی، ۱۳۹۴) تاب‌آوری عامل مهمی در گروه‌های در معرض خطر به حساب می‌آید و نقش میانجی در بروز اختلالات روانی دارد (میلانت، آید، کوئواس، میهان، ۲۰۰۲). از طرفی تاب‌آوری عاملی است که باعث بهبود توانایی تغییر ساختار یا کارکرد به‌منظور انطباق با شرایط در حال تغییر و ماندگاری هویت، یعنی توانایی سیستم در حال تکامل برای حفظ ویژگی‌ها و مشخصات، باوجود تغییرات درون‌زاد و برون‌زاد می‌شود (دی فلوریو، ۲۰۱۷). از پیامدهای تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و فعال‌بودن است. همچنین باعث می‌شود تا سازمان‌ها پیش‌بینی‌کننده، ایجادکننده و استفاده‌کننده از فرصت‌های جدید در زمان‌های مختلف باشند (مالاک، ۱۹۹۸). از دیگر پیامدهای تاب‌آوری سازمانی این است که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از وضعیتی که در آن‌اند، افول نکنند و سطح عملکرد یا فروش کنونی آنها کاهش نیابد، سهم بازار خود را حفظ کنند، نسبت به مشتریان، تعهدات خود را انجام دهند و خط تولید خود را متوقف نکنند؛ بنابراین توانایی خوبی برای مقاومت دارند تا بدون اینکه افت درخور توجهی را تجربه کنند، به فعالیت خود ادامه دهند

<sup>۲</sup> Volf

خانواده «پیامدهای پیش‌بینی شده»<sup>۱</sup> از زیرمجموعه خانواده «نتیجه-هدف»<sup>۲</sup> است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، سازمان‌های تولیدی صنعت ساختمان بودند که در استان مازندران فعالیت داشتند. تعداد این سازمان‌های فعال، از شرکت‌های بزرگ، کوچک و متوسط، حدود ۷۰۰ شرکت بوده‌اند. در این میان، سازمان‌هایی همچون تولیدکننده سیمان، کاشی، سنگ، شن، شیرآلات، آجر، فوم، پنجره و ... که از ده سال اخیر تا کنون در این صنایع فعالیت داشته‌اند و همچنان به فعالیت خود ادامه می‌دادند، یا در این سال‌ها رشد عملکردی اقتصادی داشتند، مناسب این پژوهش بودند. خزانه کیفی این پژوهش، شامل مدیران و خبرگانی از سازمان‌های منتخب بود که آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشته‌اند و تاب‌آوری سازمانی را در هنگام بروز مشکل تجربه کرده‌اند. روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه بود. پروتکل مصاحبه بر اساس سؤال پژوهش شکل گرفت و با توجه به نظرهای اساتید، طراحی و بررسی مجدد شد. هنگام مصاحبه آزمایشی، سؤالات مصاحبه تا چند مصاحبه نخست، با توجه به نظرهای مصاحبه‌شوندگان و مشورت با اساتید اصلاح شد تا با استفاده از سؤالات درست، اهداف مدنظر پژوهش به دست آید.

روش اجرا و تحلیل: برای کسب اطلاعات، از طریق روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و مصاحبه نیمه ساختار یافته، با ۲۲ نفر از مدیران و خبرگان صنعت مصاحبه شد که دست‌کم ۸ سال سابقه کار مرتبط و آگاهی کامل از فرآیندهای تاب‌آوردن و اجرای آن داشتند. معیار این آگاهی، اجرا و مشارکت در فرآیندهای تاب‌آوری سازمانی یا آگاهی کامل از آنها بود؛ بدین صورت که افراد مصاحبه‌شده درک جامعی از فرآیندهای تاب‌آوری صنعت داشتند و این درک، ناشی از تجربه آنها، سابقه کار

(محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). وقتی سیستمی تاب‌آور باشد، سیستم و افراد در مواجهه با تکان‌ها، امکان ایجاد کارکردهای جدید را خواهند داشت. وقتی سیستم‌ها اینگونه خود را با تغییر سازگار می‌کنند و می‌توانند کارکردهای جدید ایجاد کنند (مارتین-بین و آدرسون، ۲۰۱۱). تاب‌آوری در مقیاس بزرگ می‌تواند با وجود تهدیدها، توانایی بی‌عیب و فعال ماندن سازمان را ایجاد کند (پاتریاکا و همکاران، ۲۰۱۷). تاب‌آوری سازمانی باعث توانایی سازمان برای مقاومت در برابر اختلال و حفظ پیکربندی اولیه خود یا ایجاد پیکربندی جدید می‌شود که تناسب بهتری با شرایط محیطی جدید دارد (هوهنستین، فیسل، هارتمن، گیونپرو، ۲۰۱۵؛ لیمینوس، مازارول، قادونی، اسپیلیزی، ۲۰۱۴؛ مک کارثی، کولارد و جانسون، ۲۰۱۷). همچنین نحوه مواجهه سازمان با برخی تغییرات و نوسانات غیرقابل پیش‌بینی از اصول تاب‌آوری است که درحقیقت از طریق ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، توان بازیابی بهتر، پویایی سازمان، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، توان مالی مناسب، بقای سازمان در مخاطرات و تجربه رشد، بهتر تشریح می‌شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷) به عبارتی، تاب‌آوری باعث بهبود در نحوه مواجهه سازمان با تغییرات و نوسانات پیش‌بینی‌ناپذیر می‌شود.

## روش

روش پژوهش، جامعه و نمونه: این پژوهش از پارادایم تفسیری، رویکرد کیفی و استراتژی نظریه‌سازی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده (گلیزر) استفاده کرد. گلیزر به‌طور کلی ۵۰ خانواده کدگذاری را برای کدگذاری نظری معرفی کرد (گلیزر، ۱۹۷۸، ۱۹۹۸، ۲۰۰۲). در این پژوهش، مناسب‌ترین خانواده کدگذاری که به بهترین وجه، ارتباط بین مفاهیم و مقوله‌ها را توجیه می‌کند،

<sup>1</sup> Anticipated consequences

<sup>2</sup> means-goal

قابلیت اطمینان نیز به معنای کفایت روند تجزیه و تحلیل داده‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری است.

### یافته‌ها

برای کدگذاری حقیقی ابتدا جملات مصاحبه به صورت خط به خط پیاده‌سازی شد و سپس به همین ترتیب متن مصاحبه بررسی و تحلیل شد. جملات به صورت واحدهای معنایی فشرده کدگذاری شدند؛ بدین صورت که پژوهشگران با بررسی، تحلیل و تفسیر جملات بیان‌شده مصاحبه‌ها، بهترین کد مفهومی را برای جملات انتخاب کردند. پس از این مرحله، کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر همگرا بودند و به مفهوم مشابهی اشاره داشتند، در قالب مقوله قرار گرفتند. در نهایت مقوله‌هایی که همگرا بودند، در قالب مؤلفه‌های خاصی دسته‌بندی شدند. در مرحله بعد یعنی کدگذاری نظری، با استفاده از خانواده نتیجه - هدف گلنر، به کدگذاری نظری مفاهیم و مؤلفه‌ها پرداخته است. خانواده پیامدها، به عنوان مثال و زیرمجموعه‌ای از خانواده نتیجه - هدف در نوشته‌های گلنر مطرح می‌شود. پیامدهای تاب‌آوری، اشاره به موضوعاتی دارد که مدیران سازمان‌های تاب‌آور، آنها را خروجی‌های تاب‌آوری ادراک کردند و تأثیراتی است که تاب‌آوری سازمانی بر سازمان و محیط بیرونی می‌گذارد. بنابراین، از نظر مدیران صنعت، نتایج و پیامدهایی که از تاب‌آوری سازمانی نشئت می‌گیرند، در چند مؤلفه کلی قرار می‌گیرند که شامل استحکام بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده، حفظ توانایی‌های سازمان و ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه است. جدول ۱ ابعاد و مؤلفه‌های پیامدهای تاب‌آوری را نشان می‌دهد.

و پست‌های مدیریتی در سازمان‌های تاب‌آور بوده است. در پایان مصاحبه، از افراد خواسته شد تا خبرگانی که از مباحث مطرح‌شده اطلاع دقیق دارند و ادراک کاملی از فرآیند تاب‌آوری دارند، معرفی شوند تا با آنها مصاحبه شود. برای بررسی اشباع نظری، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد؛ یعنی تا زمانی که مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات جدیدتری را اضافه نمی‌کرد، مصاحبه‌ها ادامه یافت. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) از طریق چهار معیار لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) یعنی اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری انجام شد. اعتبارپذیری باورداشتن به یافته‌های پژوهش است. این مورد به همراه سایر موارد، مرتبط با تکرارپذیری نیز است. برای رسیدن به اعتبارپذیری، لینکلن و گوبا به مواردی همچون تماس طولانی داشتن با محیط پژوهش، بررسی از زوایای مختلف، تبادل نظر با همتایان، کفایت مراجع و حفظ و گسترش ارتباط با پاسخگویان برای دستیابی به آنچه آنها واقعاً می‌دانند و مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان اشاره کرده‌اند (عباس‌زاده، ۱۳۹۱: ۲۳). در این پژوهش، این معیار با توضیح هدف مصاحبه و پدیده محوری برای مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه آزمایشی به منظور کامل کردن سؤالات برای فهم بیشتر، انجام کامل پژوهش تا اشباع داده‌ها، ارائه داده‌ها به مشارکت‌کنندگان و نظرخواهی از آنان و تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها و همچنین انجام کدگذاری توسط چند نفر صورت گرفت. انتقال‌پذیری به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌هاست. از دیدگاه محمدپور (۱۳۹۲)، انتقال‌پذیری به کاربردپذیری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود.

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و مقوله‌های پیامدهای تاب‌آوری سازمانی

مقوله	مؤلفه	بُعد
افزایش حمایت از سازمان	استحکام‌بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده	پیامدهای روانشناختی
افزایش خوش‌بینی		
افزایش سخت‌کوشی		
زمینه‌سازی سلامت روان		
کمک به بهبود دلبستگی به سازمان		
حفظ یا افزایش تخصص پرسنل در سازمان		
تقویت تاب‌آوری	حفظ و بهبود توانایی‌های سازمان	پیامدهای غیرروانشناختی
فرصت برای کارهای با اولویت		
افزایش قدرت محصول و تبلیغاتی		
بهبود رشد		
افزایش آمادگی سازمان		
مقاومت بهتر		
بهبود در اقتصاد	ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه	
بهبود در اجتماع		

### پیامدهای روانشناختی

استحکام‌بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده. یکی از نتایج مهم تاب‌آوری در سازمان‌ها، استحکام‌بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده است. این مؤلفه دارای مقولاتی همچون افزایش حمایت از سازمان، خوش‌بینی، سخت‌کوشی، زمینه‌سازی سلامت روان، کمک به بهبود دلبستگی سازمانی و حفظ یا افزایش تخصص پرسنل در سازمان است.

افزایش حمایت از سازمان. استخدام‌های سازمان، فرآیندهای توزیع، فروش و امثال آنها باعث اشتغال، کاهش بیکاری و بهبود وضعیت روانی کارکنان می‌شود. این مزایا باعث می‌شود تا دولت و مسئولان دولتی شهر یا کشور، سعی کنند از فعالیت‌های سازمان حمایت کنند؛ البته کارکنان دولت به دلایل مختلفی مثل رعایت نکردن قوانین و تلاش برای گرفتن حق سهم یا رشوه، مشکلاتی را برای شرکت‌های تولیدی ایجاد می‌کنند. با چشم‌پوشی از مسائلی که برخی از سازمان‌های دولتی ذی‌ربط، به دلیل

رعایت نکردن قوانین و مقررات شرکت‌ها و یا دریافت رشوه به وجود می‌آورند، دولت و مقامات دولتی شهر و کشور از طرح‌های اشتغال‌زایی سازمان‌ها حمایت می‌کنند. برخی دیگر از مدیران معتقدند علاوه بر مسئولان دولتی، مردم و مشتریان نیز از سازمان‌های تاب‌آور حمایت می‌کنند. مدیران صنعت از مفاهیمی همچون افزایش نفوذ در دولت، افزایش حمایت مردم، افزایش حمایت دولت و ... استفاده کردند.

افزایش خوش‌بینی. تاب‌آوری موجب امیدواری مدیران و کارکنان به وضعیت کنونی شرکت می‌شود و این باعث می‌شود تا برنامه‌های بلندمدتی را برنامه‌ریزی کنند. اگر سازمان، تاب‌آور نباشد، چون کارکنان و مدیران به آینده، خوش‌بین نیستند، سعی می‌کنند برنامه‌ها را به صورت کوتاه‌مدت عملیاتی و اجرا کنند؛ اما در سازمان‌های تاب‌آور، عکس این موضوع اتفاق می‌افتد. به همین دلیل، می‌توان برنامه‌ریزی بلندمدت انجام داد و دید مدیران نیز بلندمدت‌تر می‌شود. برخی از مدیران معتقدند



تجربه می‌کنند؛ البته یکی دیگر از مدیران نیز اشاره داشت که استرس مثبت ناشی از کار، باعث می‌شود کارها با دقت بهتری انجام شود. مدیران در شرکت‌های تاب‌آور نیز استرس کمتری را نسبت به سازمان‌های غیرتاب‌آور تجربه می‌کنند.

*بهبود دل‌بستگی به سازمان.* در این پژوهش، دل‌بستگی سازمانی، میزان علاقه قلبی فرد به ماندن و کار کردن در سازمانی تعریف می‌شود که گاهی اوقات همراه با تعهد عاطفی یا مستمر باشد. درخور ذکر است در مصاحبه‌ها، شواهدی مبنی بر تأثیرپذیری انواع دیگر تعهد، از تاب‌آوری سازمانی مشاهده نشد. تعهد عاطفی، پذیرفتن ارزش‌های سازمان، احساس وابستگی، هویت‌دادن با سازمان و تعلق خاطر به سازمان توسط کارکنان است. وقتی سازمان تاب‌آور است، پرسنل علاقه بیشتری نسبت به سازمان و ارزش‌های آن پیدا می‌کنند؛ چون سازمان‌های تاب‌آور باتوجه به شرایط سخت، نسبت به سازمان‌های دیگر بهتر عمل می‌کنند؛ بنابراین کارکنان و مدیران به کار کردن در این سازمان احساس افتخار می‌کنند و سعی می‌کنند هویت خود را با هویت سازمان پیوند بزنند. اینها باعث می‌شود کارکنان، ارزش‌های سازمان را بهتر بپذیرند و دل‌بستگی آنها به سازمان بیشتر شود. تعهد مستمر، آگاهی از هزینه‌های ناشی از ترک سازمان و یا آگاهی از نبود فرصت‌های شغلی دیگر در بیرون سازمان است. وقتی شرکت تاب‌آور باشد، افراد به کار کردن در سازمان نیاز دارند. حقوق خود را در زمان مناسب دریافت می‌کنند و با توجه به وضعیت بازار کار، در موقعیت‌های بحرانی یا رکود باعث می‌شود اگر افراد از سازمان خارج شوند، نه تنها حقوق و مزایای خود را از دست می‌دهند، در بیرون از سازمان نیز احتمال اشتغال افراد کمتر خواهد بود.

*حفظ یا افزایش تخصص پرسنل در سازمان.* تاب‌آوری موجب می‌شود کارکنان مهارت‌های خود را بهتر عرضه کنند؛ زیرا وقتی سازمان تاب‌آور باشد،

تاب‌آوری باعث می‌شود کارکنان و مدیران به ارتقا امیدوار باشند؛ بدین دلیل که وقتی سازمان، تاب‌آور باشد، یعنی سازمان بقای خود را حفظ می‌کند و در آینده فرصت رشد بیشتری فراهم می‌شود. وقتی سازمان رشد کند، یعنی برای پُست‌های جدید به مدیران و سرپرستان بیشتری نیاز است. با این روند، کارکنان و مدیران، امیدواری بیشتری به ارتقا خواهند داشت.

*افزایش سخت‌کوشی.* یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با پیامدهای تاب‌آوری، سخت‌کوشی، تلاش و مسئولیت‌پذیری است. برخی از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند که وقتی شرکت، تاب‌آور باشد، انگیزه افراد برای پذیرش مسئولیت و تلاش، بیشتر می‌شود؛ بنابراین تاب‌آوری همان‌گونه که باعث انگیزه و امید می‌شود، باعث سخت‌کوشی در سازمان نیز می‌شود. سخت‌کوشی در مفاهیمی همچون تصمیم‌گیری دقیق، افزایش فعالیت فکری مدیر، تلاش بیشتر گروهی کارکنان و تلاش کارکنان برای یادگیری مشاهده می‌شود. تاب‌آوری باعث می‌شود به دلیل افزایش مسئولیت، مدیران دقت خود را در تصمیم‌گیری بیشتر کنند.

*زمینه‌سازی سلامت روان.* تاب‌آوری سازمانی بر استرس کارکنان تأثیری دوگانه دارد که در نوع خودش جالب توجه است. طبق نظرهای مدیران صنعت، وقتی سازمان تاب‌آور باشد، سعی می‌کند ساعت کار مفید را افزایش دهد. برای افزایش ساعت کار مفید، به کارکنان و مدیران فشارهای روحی، وارد و باعث افزایش استرس ناشی از کار می‌شود. از طرف دیگر، تاب‌آوری سازمانی موجب می‌شود احتمال تعطیل شدن شرکت، کاهش و تعدیل نیرو کمتر شود. به‌طور کلی، امنیت شغلی در اثر تاب‌آوری سازمان، بیشتر می‌رود و در نتیجه، استرس شغلی ناشی از ترس از اخراج و کاهش امنیت شغلی، کمتر می‌شود. با توجه به اینکه امنیت شغلی تا حد زیادی وجود دارد، خانواده‌ها نیز استرس کمتری را از نبود امنیت شغلی

در صنعت خاصی حرکت کند، رکود کمتر می‌شود. کاهش رکود نیز مجدداً باعث می‌شود بازار شرکت‌های تاب‌آور نیز با رکود مواجه نشود؛ بنابراین تاب‌آوری سازمانی باعث می‌شود مجموعه صنعت به همراه شرکت‌های تاب‌آور، فعالیت‌های اقتصادی بهتری داشته باشند و اشتغال نیز بیشتر شود. تولیدات شرکت‌های تاب‌آور نه تنها باعث کاهش واردات محصولات مشابه می‌شوند، تراز تجاری ایران را بهبود می‌بخشند و از خروج ارز جلوگیری می‌کنند. در این حالت، بازار بهتری برای سازمان و رقبا ایجاد می‌شود. در مجموع، تاب‌آوری سازمانی با تأثیری که بر فروشندگان، توزیع‌کنندگان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، کارکنان تولید و ... می‌گذارد، باعث می‌شود رکود بازار و بیکاری، کمتر شود.

**بهبود در اجتماع.** تاب‌آوری سازمانی باعث ایفای نقش کمک به محیط زیست در برخی از شرکت‌های تولیدی محصولات ساختمانی می‌شود؛ البته این نتیجه مربوط به همه سازمان‌های تاب‌آور نیست و تعمیم این پیامد به سازمان‌های دیگر حتی در صنعت مشابه باید با احتیاط صورت بگیرد. مسئولیت اجتماعی به‌طور کلی نقشی است که سازمان برای بهبود وضعیت جامعه دارد. برخی مدیران، تاب‌آوری را به معنای رشد صحیح و در راستای اعتدالی جوامع در موقعیت‌های بحرانی معنی کردند و مطابق همین استنباط معتقدند وقتی شرکت تاب‌آور، خوب عمل کند، سعی می‌کند به همه جوانب جامعه توجه کند؛ برای مثال کاهش یا حذف ضایعات (در شرکت‌های شیرآلات، آجر ماشینی، تولیدی شن و ماسه، خاموت صنعتی و ...) و لایه‌روبی آب‌بندان‌ها برای استفاده از گل‌ولای آن برای تولید در برخی شرکت‌ها صورت می‌گیرد. آنها از مفاهیمی همچون کاهش ناهنجاری اجتماعی، کاهش مشکلات زیست‌محیطی، کاهش هزینه دولت در ارتباط با محیط‌زیست، کاهش ضایعات محیطی، سودآوری

کارکنان سعی می‌کنند برای ارتقا به پست‌های ارشد یا بالاتر، مهارت و دانش خود را عرضه کنند و از طرفی، مهارت‌های خود را تقویت کنند که این موجب افزایش تخصص در سازمان می‌شود؛ البته این موضوع در سازمان‌های غیرتاب‌آور برای اخراج‌نشدن مشاهده می‌شود و ارائه مهارت، مختص سازمان‌های تاب‌آور نیست؛ اما نکته شایان توجه این است که کارکنان برای ارتقا سعی می‌کنند مهارت خود را بیشتر عرضه کنند. بنابراین کلید اصلی در تفاوت بین افزایش مهارت و افزایش عرضه مهارت است. همچنین افراد از سازمان‌های دیگر که تعطیل یا ورشکست شدند، به سمت سازمان‌های تاب‌آور می‌آیند. در این حالت، جذب افراد متخصص، بیشتر می‌شود و به‌خودی‌خود باعث افزایش تخصص در سازمان می‌شود.

### پیامدهای غیرروانشناختی

**ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه:** از پیامدهای مهم تاب‌آوری سازمان‌ها ارزش‌هایی است که برای جامعه ایجاد می‌کند؛ البته هر یک از خروجی‌های تاب‌آوری، به‌خودی‌خود یک نوع ارزش‌آفرینی برای جامعه خواهد بود؛ ولی مطلوب‌تر آنست که مواردی که به‌طور خاص در ارتباط با زندگی بهتر در جامعه می‌شود، در دست‌بندی جداگانه‌ای قرار گیرد؛ زیرا به موضوعاتی متفاوت‌تر نسبت به پیامدهای دیگر اشاره دارد؛ برای مثال ایفای نقش در توسعه ملی، بهبود اقتصادی (و حفاظت از محیط زیست در برخی از سازمان‌های تاب‌آور) از پیامدهای تاب‌آوری در این زمینه‌اند. ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه از راه‌های مختلفی شکل می‌گیرد که در ادامه تشریح می‌شود.

**بهبود در اقتصاد.** وقتی شرکت، تاب‌آور باشد، باعث می‌شود اقتصاد جامعه در مسیری درست حرکت کند. زمانی که اقتصاد کشور با فعالیت‌های شرکت‌های تاب‌آور

سهامداران، کمک فنی به رقبا و عامل به وجود آمدن تلاش در رقبا استفاده کردند.

### حفظ و بهبود توانایی‌های سازمان

تقویت توانایی‌های سازمان‌ها که باعث بهبود پیامدهای روانشناختی می‌شود، از نتایج مهم تاب‌آوری سازمانی است. تاب‌آوری سازمانی باعث می‌شود توانایی‌هایی سازمان تقویت شود. این توانایی‌ها شامل تقویت تاب‌آوری، فرصت بیشتر برای کارهای با اولویت مهم‌تر، بهبود رشد و افزایش قدرت محصول و تبلیغاتی، افزایش آمادگی سازمان و مقاومت بهتر است. به هر یک از این مقوله‌ها در ادامه پرداخته می‌شود.

*تقویت تاب‌آوری.* وقتی سازمان، تاب‌آور باشد، یعنی ویژگی‌هایی را داراست؛ برای مثال ویژگی کارایی در صورت وجود شرایط لازم می‌تواند باعث ایجاد فرهنگ مصرف صحیح شود؛ چون وقتی افراد سازمان به دنبال کاهش هزینه‌ها باشند، این فرهنگ مصرف حتی پس از پایان بحران نیز وجود خواهد داشت. وقتی شرکت، تاب‌آور باشد، باعث می‌شود در بازار رقابتی و در شرایطی که بسیاری از رقبای توانایی رقابت کردن را ندارند، بتواند با رقبای کمتر از بازارهای آزادشده از رقبا فعالیت کند. تاب‌آوری باعث می‌شود سازمان، فرایندهایی را انتخاب کند که باعث حفظ یا بهبود بیشتر تاب‌آوری شود. در این راستا، آنها فرآیندهای خود را براساس خصوصیات تاب‌آورانه تنظیم می‌کنند. یکی از مدیران صنعت در ارتباط با این موضوعات با ارائه مفاهیمی همچون جذب و استخدام براساس شاخص‌های تاب‌آوری و اهمیت به شاخص‌های تاب‌آوری در ارتقا پدیدار است.

*فرصت بیشتر برای کارهای با اولویت بالاتر.* تاب‌آوری سازمانی باعث می‌شود مدیر فرصت‌های بیشتر را برای تصمیم‌گیری‌های مهم، برنامه‌ریزی‌های دقیق، مدیریت فرآیندهای بحران، اجرای زودتر تصمیمات با اولویت

بالاتر، تفویض بهتر اختیارات و تمرکز بر فرصت‌ها به جای حل مسائل سازمان داشته باشد. در این راستا وقتی سازمان، تاب‌آور باشد، مدیران و کارکنان به جای حل مسائلی مثل تأمین بودجه، مذاکرات با بانک‌ها، تسهیل موانع اداری برای مجوزهای لازم و ... به مسائل مهم‌تر می‌پردازند. تصمیمات مهم‌تر می‌تواند پرداختن به موضوعات استراتژیکی سازمان یا استفاده بهتر از فرصت‌های موجود در بازار باشد. در این راستا مدیران صنعت از مفاهیمی همچون تمرکز مدیران بر تصمیم‌گیری‌های مهم، اجرای سریع‌تر تصمیم‌های با اولویت بالاتر، تفویض بهتر اختیارات و تمرکز بر فرصت‌ها استفاده کردند.

*افزایش قدرت تبلیغاتی و محصول.* افزایش قدرت برند، محصول و تبلیغات، یکی دیگر از نتایج تاب‌آوری سازمانی است. وقتی شرکت، تاب‌آور باشد، برند آن از نظر قدرت رقابت‌پذیری در وضعیت بهتری قرار دارد. این وضعیت بهتر بدین دلیل است که هنگام بحران یا شوک‌های بیرونی در عملکرد بسیاری از سازمان‌ها اختلالاتی ایجاد می‌شود، تا جایی که برخی سازمان‌ها تا مرز ورشکستگی نیز می‌روند. این درحالی است که شرکت‌های تاب‌آور در وضعیت بهتری قرار دارند. طبیعتاً وقتی چنین اتفاقی بیفتد، دید مردم نسبت به برند و محصولات سازمان بهتر می‌شود و به دلیل تاب‌آوردن، مردم دیدگاه خوبی نسبت به توانایی‌های شرکت در موقعیت‌های دشوار پیدا خواهند کرد. شرکت‌های تاب‌آور توان تبلیغاتی بیشتری نسبت به سازمان‌های غیرتاب‌آور دارند. شرکت‌هایی که در سطوح بالاتری قرار دارند، ممکن است از آنها در تلویزیون، سمینارها، روزنامه‌ها و ... مصاحبه‌هایی انجام گیرد، بنابراین تبلیغاتی رایگان برای سازمان‌های تاب‌آور خواهد بود. همچنین آنها با نفوذهایی که دارند می‌توانند با استفاده از تخفیفات، هزینه‌های تبلیغاتی کمتری برای ارائه تبلیغات پردازند و در نهایت قدرت رقابتی محصولات بیشتر می‌شود.

این، کمتر پژوهشی پیامدهای تاب‌آوری را بررسی کرده است؛ تا جایی که با جستجو در منابع و پایگاه‌های علمی تحقیق مشابهی، کمتر پیدا شد.

در ارتباط با پیامدهای روانشناختی، تاب‌آوری پیامدهایی را از نظر روانشناختی داراست. یکی از پیامدهای تاب‌آوری، افزایش حمایت از سازمان است. در این راستا باید متذکر شد یکی از دلایل حمایت از سازمان، مخصوصاً حمایت مردم این است که بیشتر افراد یک شهر، ممکن است در آن سازمان فعالیت کنند. این موضوع در شهرهای کوچک‌تر اهمیت بیشتری دارد؛ چون تعداد افرادی که در آن شرکت‌ها اشتغال دارند، شایان توجه است. شهرهای شمال کشور نیز معمولاً جزئی از شهرهای کوچک و متوسط‌اند که اگر تعطیل شود، مسئولان شهر و مردم در جستجوی بهبود آن شرکت خواهند بود. پیامد دیگر، خوش‌بینی است. وقتی سازمان تاب‌آور باشد، افراد نسبت به وضعیت آینده خوش‌بین می‌شوند؛ زیرا انتظار دارند سازمان رشد یابد یا موقعیت‌های جدید ایجاد شود؛ بنابراین سعی می‌کنند توانمندی‌های خود را بیشتر کنند، دانش خود را در ارتباط با فرآیندهای کاری افزایش دهند و این باعث می‌شود سازمان بتواند بهتر از قبل در برابر بحران‌ها و مخاطرات عمل کند. این نتایج با پژوهش مرتضوی و یاراللهی (۱۳۹۴) همخوانی دارد. افزایش سخت‌کوشی از دیگر پیامدهای تاب‌آوری است. وقتی سازمان تاب‌آور باشد، مسئولیت‌مدیران برای حفظ سازمان بیشتر می‌شود و در نتیجه، فعالیت‌های فکری و جسمی آنها در راستای حفظ یا رشد سازمان بیشتر می‌شود. وقتی سازمان تاب‌آور باشد، دقت مدیر در تصمیم‌گیری، فعالیت فکری مدیر، تلاش جمعی کارکنان، تلاش کارکنان برای یادگیری و سخت‌کوشی مدیر و پرسنل افزایش می‌یابد. از دیگر پیامدهای تاب‌آوری، زمینه‌سازی سلامت روان است که با پژوهش‌های میلانت و همکاران (۲۰۰۲) و همرات و همکاران (۲۰۰۱) هم‌راستا

بهبود رشد. اگر سازمان‌ها، تاب‌آور باشند، فرصت رشد آنها و بهبود اقتصادی بیشتر می‌شود. این شرکت‌ها روش‌های مقابله با مشکلات را شناسایی کردند و از آنها برای مقابله بهتر با مشکلات آینده استفاده می‌کنند و در نهایت، بهتر می‌توانند رشد کنند. همچنین با توجه به اینکه در دوره‌های بحرانی، شرکت‌های کمتری اند که بدون اختلال، فعالیت می‌کنند، زمانی که بحران یا مشکل برطرف شود، فرصت بیشتری برای رشد دارند؛ بنابراین به دلیل حذف رقبا در بحران، سهم بازار شرکت بیشتر می‌شود و بعد از پایان بحران نیز با بازارهای بکر و خالی از رقیب روبه‌رو می‌شوند. استدلال‌های مدیران صنعت در این زمینه با مفاهیمی همچون افزایش سهم بازار، پیشرفت سریع‌تر پس از تکان‌ها و ... به این مقوله مشخص می‌شود.

## بحث

در ارتباط با پیامدهای تاب‌آوری، پژوهش‌های زیادی انجام نشده است. رویکردهای پژوهش‌های تاب‌آوری بر آن بوده‌اند تا تاب‌آوری را با ویژگی‌های سازمان‌های بسیار تاب‌آور توضیح دهند. این پژوهش‌ها بیشتر متمرکز بر علل و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی بود. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند کدام یک از مشخصه‌های سازمانی می‌توانند در مواجهه با عدم اطمینان و مخاطرات محیطی به سازمان کمک کنند. به عبارتی آنها ویژگی‌ها، ابعاد و علل تاب‌آوری سازمانی را ارائه می‌دهند؛ برای مثال بیشتر نویسندگان، تاب‌آوری، ابعاد آن و یا هر دو را بررسی کردند. از طرفی برخی نویسندگان (دی گالیزیا و همکاران، ۲۰۱۶) و بیشتر مدل‌هایی که برای تاب‌آوری ارائه شدند همچون مدل اسنادی، جناغی، مثلث تاب‌آوری و ... علل تاب‌آوری را بررسی کردند. هرچند بررسی علل و مؤلفه‌های تاب‌آوری اهمیت زیادی دارد، توجه به پیامدهای تاب‌آوری و اینکه تاب‌آوردن سازمان‌ها چه نتایجی را دارد، در نوع خودش با اهمیت است. با وجود

است. در این راستا به‌طور کلی تاب‌آوری سازمانی باعث کاهش استرس خانواده‌ها از تعطیلی سازمان و بیکاری می‌شود؛ چون در حالت استرس ناشی از انجام کار، استرس به فرد کارکننده وارد می‌شود نه خانواده. از طرفی تاب‌آوری سازمانی باعث امنیت شغلی کارکنان می‌شود و این موضوع تا حد زیادی باعث می‌شود خانواده‌ها نیز استرس کمتری را از نبود امنیت شغلی تجربه کنند؛ البته یکی از مدیران اشاره داشت که استرس مثبت ناشی از کار باعث می‌شود کارها با دقت بهتری انجام شود و مدیران در شرکت‌های تاب‌آور استرس کمتری را نسبت به سازمان‌های غیرتاب‌آور تجربه کنند. از دیگر پیامدهای تاب‌آوری، حفظ و افزایش تخصص در سازمان است که باعث می‌شود افراد از سازمان‌های دیگر که تعطیل یا ورشکست شدند، به سمت سازمان‌های تاب‌آور بیایند. در این حالت، جذب افراد متخصص، بیشتر و به‌خودی‌خود باعث افزایش تخصص در سازمان می‌شود. همچنین وقتی سازمان، تاب‌آور باشد، باعث می‌شود افراد متخصصی که سازمان به دنبال جذب آنها بود، با میل خودشان به سازمان بپیوندند.

در ارتباط با پیامدهای غیر روانشناختی، مباحث دیگری نیز مطرح است. بهبود در اقتصاد، پیامد غیرروانشناختی مطرح شد. در این راستا تاب‌آوری سازمانی باعث کاهش بیکاری در کشور می‌شود؛ چون شرکت‌های تاب‌آور سعی می‌کنند کارکنان خود را حفظ کنند و اگر هم تعدیل نیرو داشتند، شرکت آنها تعطیل نمی‌شود؛ بنابراین اگر سازمان‌ها تاب‌آور باشند، باعث اشتغال می‌شود و درحقیقت بخشی از وظیفه دولت در زمینه ایجاد اشتغال نیز برطرف می‌شود. برخی معتقدند اگر در یک صنعت، سازمان‌ها به‌طور کلی تاب‌آور باشند، تاب‌آوری سازمانی باعث رقابت سازمان‌ها با یکدیگر می‌شود. رقابت نیز به‌نوبه‌خود باعث تولید محصولات جدیدتر، با کیفیت‌تر و قیمت‌های رقابتی‌تر می‌شود. این نتیجه با پژوهش محمدی

و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد که بیان داشتند تاب‌آوری باعث تطبیق‌پذیری سازمان با قیمت‌ها و محصولات جدید رقبا، نیاز بازار و تغییرات بازار می‌شود. تقویت تاب‌آوری از دیگر پیامدهای تاب‌آوری است. وقتی سازمان تاب‌آور باشد، باعث می‌شود مجدداً سازمان وارد چرخه تاب‌آوری شود؛ یعنی بقای خود را حفظ کند، مقاومت و رشد داشته باشد، با تغییرات وفق پیدا کنند و به‌صورت صعودی تاب‌آورتر شود. این پیامد با مفاهیم مطرح‌شده در پژوهش‌های پاتریاکا و همکاران (۲۰۱۷)، مک کارثی و همکاران (۲۰۱۷) و کِر (۲۰۱۶) همخوانی دارد. به‌عبارتی تاب‌آوری با تقویت علل خود باعث بهبود خود می‌شود. از دیگر پیامدها، فرصت بیشتر برای کارهای با اولویت بالاتر است. تاب‌آوری سازمانی باعث می‌شود مدیران، فرصت‌های بیشتر را برای تصمیم‌گیری‌های مهم، برنامه‌ریزی‌های دقیق، مدیریت فرآیندهای بحران، اجرای زودتر تصمیمات با اولویت بالاتر، تفویض بهتر اختیارات و تمرکز بر فرصت‌ها به جای حل مسائل سازمان و مقابله بهتر با ریسک و کنترل آن داشته باشد. برخی از پژوهشگران نیز نشان دادند تاب‌آوری باعث مدیریت ریسک و بازیابی بهتر می‌شود (چوپرا و سودهی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) که با نتایج پژوهش کنونی همخوانی دارد. پیامد دیگر تاب‌آوری، افزایش قدرت تبلیغاتی و محصول است. وقتی سازمان، تاب‌آور باشد، مردم و مشتریان طرز تفکر بهتری نسبت به آن سازمان خواهند داشت و تبلیغاتی برای محصول می‌شود و قدرت محصولات آن شرکت بهبود می‌یابد. پیامد دیگر تاب‌آوری، بهبود رشد است. وقتی سازمان تاب‌آور باشد، باعث می‌شود فرآیندهای جدید ایجاد شود، عملکرد بهبود یابد و تعداد کارکنان آن افزایش یابد و حتی ممکن است اندازه سازمان بزرگ‌تر شود. به‌طور کلی باعث می‌شود سازمان بهتر رشد کند. این موضوع با توضیحاتی که در پژوهش محمدی و همکاران

<sup>۱</sup> Chopra and Sodhi

(۱۳۹۷) و مالاک (۱۹۹۸) اشاره شد، همخوانی دارد. آنها بیان کردند سازمان‌هایی که تاب‌آور باشند، بعد از شروع بحران، سریع‌تر کاهش در سطوح عملکرد خود را جبران می‌کنند (رشد در عملکرد). برای ترغیب مدیران به تاب‌آور کردن سازمان، آنها ابتدا باید بدانند تاب‌آوری چه نتایجی برای آنها دارد؛ بنابراین این پژوهش، پیامدهای تاب‌آوری سازمانی را در شرکت‌های تولیدی محصولات ساختمانی کشف کرده است.

برای رسیدن به پیامدهای مثبت تاب‌آوری، پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان، فرآیندهای تاب‌آوری در هر یک از زیربخش‌های سازمان طراحی و اجرا کنند. در این زمینه، برای دستیابی به پیامدهای این پژوهش، باید هدف‌گذاری انجام گیرد؛ برای مثال باید مفاهیم ضربه‌گیری را بررسی کرد و با آن مفاهیم برای رسیدن به هدف، برنامه‌ریزی کرد. نقش پیش‌بینی‌ها نیز در تاب‌آوری بسیار مفید و سازنده است. پیش‌بینی کمک می‌کند سناریوهایی مبتنی بر آن در نظر گرفته شود و براساس تهدیدهایی که وجود دارد و فرصت‌هایی که ممکن است به وجود آید، سناریوها طراحی شوند. همچنین برای اینکه هنگام مخاطرات، بتوان بیشترین بهره‌وری را از امکانات موجود داشت، باید واسطه‌ها را حذف کرد. حذف واسطه باعث می‌شود قدرت رقابت قیمتی شرکت در دوران رکود یا بحران افزایش یابد و محصولات به موقع و سریع‌تر به خریداران برسد. همچنین برای رسیدن به تاب‌آوری و پیامدهای مثبت، پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان، فرآیندهای تاب‌آوری را در هر یک از زیربخش‌های سازمان طراحی و اجرا کنند. از طرفی برای ایجاد ارزش در جامعه باید مسئولیت اجتماعی را مدنظر قرار دهند؛ زیرا اگر تاب‌آوری به صورت صحیح اجرا نشود، ممکن است به آن توجهی نشود یا هزینه‌بر بودن مسئولیت‌های اجتماعی به آن توجهی نشود یا به دلیل تلاش سازمان برای استفاده بهینه از ساعت کاری،

باعث شود فرسودگی و خستگی کارکنان بیشتر شود. در راستای دستیابی به پیامدهای حفظ و بهبود آمادگی سازمان در برابر بحران، پیشنهاد می‌شود تمامی فرآیندها از دیدگاه ناظر بیرون از سازمان، به طور کامل بررسی و بازبینی شوند. فرآیندهایی که نیاز به بازتعریف دارند، به صورت دقیق تعریف شوند. استفاده از ناظر بیرونی بدین دلیل است که معمولاً از دیدگاه مدیران داخلی برای کارهای روتین و فرآیندهای سازمان، نیاز به تغییر احساس نمی‌شود. مدیران داخلی در کنار ناظر بیرونی باید فرآیندها را بازتعریف کنند تا از تجارب داخل و بیرون سازمان به بهترین نحو استفاده شود. از طرفی با توجه به اینکه یکی از پیامدهای تاب‌آوری ارزش آفرینی در سطح جامعه است، برای ایجاد ارزش در جامعه باید مسئولیت اجتماعی را مدنظر قرار دهند؛ زیرا اگر تاب‌آوری به صورت صحیح اجرا نشود، ممکن است به دلیل هزینه‌بر بودن مسئولیت‌های اجتماعی به آن توجهی نشود. همچنین وقتی به مسئولیت اجتماعی توجه نشود، به دلیل تلاش سازمان برای استفاده بهینه از ساعت کاری، باعث شود فرسودگی و خستگی کارکنان بیشتر شود. به منظور اجرای پژوهش‌های بیشتر پیشنهاد می‌شود پیامدهای تاب‌آوری در صنایعی مثل صنعت نفت و گاز، بانکداری، فولاد و لوازم خانگی که با تحریم یا رقابت شدید مواجه‌اند، بررسی شود. از طرفی درباره عواملی که میانجی یا تعدیل‌گر در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای آن‌اند، بررسی دقیق‌تری صورت گیرد؛ زیرا شناسایی این عوامل در رسیدن بهینه سازمان‌ها به تاب‌آوری کمک می‌کند و در نوع خودش از اهمیت بسزایی برخوردارند.

#### منابع

استادی ایرج، م.، سلیمان پور عمران، م. (۱۳۹۶). رابطه تاب‌آوری سازمانی با رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی

- Batabyal, A. A. (1998). The concept of resilience: retrospect and prospect. *Environment and Development Economics*, 3(2), 221-262.
- Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, 37-49. doi: 10.1016/j.ijcip.2017.05.002
- Castellacci, F. (2015). Institutional voids or organizational resilience? Business groups, innovation, and market development in Latin America. *World Development*, 70, 43-58.
- Chaffin, B., & Scown, M. (2017). Social-ecological resilience and geomorphic systems. *Geomorphology*, 305, 221-230. doi:10.1016/j.geomorph.2017.09.038
- Chopra, S., & Sodhi, M. (2014). Reducing the risk of supply chain disruptions. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 72-80.
- De Florio, V. (2017). Systems, resilience, and organization: Analogies and points of contact with hierarchy theory. *Procedia Computer Science*, 109, 935-942. Doi:10.1016/j.procs.2017.05.430
- De Galizia, A., Simon, C., Weber, P., Iung, B., Duval, C., & Serdet, E. (2016). Markers and patterns of organizational resilience for risk analysis. *IFAC Papers Online*, 49(19), 432-437.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA USA: Sociology Pr.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA USA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Hamarat, Dennis Thompson, Karen M. Zabrucky, Don Steele, Kenneth B. Matheny, Ferda Aysan, E. (2001). Perceived stress and coping resource availability as predictors of life satisfaction in young, middle-aged, and older adults. *Experimental Aging Research*, 27(2), 181-196.
- Hind, P., Frost, M., & Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 18-29. Doi:10.1108/02683949610148838.
- Hohenstein, N. O., Feisel, E., Hartmann, E., & Giunipero, L. (2015). Research on the phenomenon of supply chain resilience: a پایدار مورد مطالعه: شرکت سیمان بجنورد، فصلنامه آئینده پژوهی مدیریت، ۲۸(۱۰۸)، ۱۰۳-۱۲۵.
- درستکار احمدی، ن. ملک اخلاق، ا. مهدی‌زاده، م. (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای تبیین تأثیر مدیریت راهبردی منابع بر مزیت رقابتی شرکت‌های انبوه‌ساز مسکن و ساختمان استان گیلان: بررسی نقش میانجی خلاقیت و نوآوری، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹(۳۳)، ۶۹-۹۶.
- رحیمیان بوگر، ا. اصغرزاد فرید، ا. (۱۳۸۷). رابطه سرسختی روانشناختی و خودتاب‌آوری با سلامت روان در جوانان و بزرگسالان بازمانده زلزله شهرستان بم، مجله روان‌پزشکی و روانشناسی بالینی، ۱۴(۱)، ۶۲-۷۰.
- عباس‌زاده، م. (۱۳۹۱). تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۳(۴۵): ۳۴-۱۹.
- محمدپور، ا. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی: ضد روش او (چاپ دوم). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- محمدی، ح.، رحیم‌نیا، ف.، ملک‌زاده، غ.، خوراکیان، ع. (۱۳۹۷). تبیین ویژگی‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی مواجه با مخاطرات و چالش‌ها، مجله مدیریت مخاطرات محیطی (دانش مخاطرات سابق)، ۵(۱)، ۱۱۱-۱۲۶.
- مرتضوی، ن.، یاراللهی، ن. (۱۳۹۴). فراتحلیل رابطه بین تاب‌آوری و سلامت روان، مجله اصول بهداشت روانی، ۱۷(۳)، ۱۰۸-۱۰۳.
- ملک‌دار (۱۳۹۶)، ۲۹ اردیبهشت، آمار راه‌اندازی کارخانه‌ها در دولت یازدهم ۵ برابر کارخانه‌های تعطیل‌شده، تاریخ دسترسی: ۲۰ خرداد ۱۳۹۷.
- <http://www.irna.ir/fa/News/82523129>
- Basu, D. (2004). Quality-of-life issues in mental health care: Past, present, and future. *German Journal of Psychiatry*, 7(3), 35-43.

- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. Doi:10.1061/(ASCE)1527-9888(2008)9:2(81)
- Mylant, M., Ide, B., Cuevas, E., & Meehan, M. (2002). Adolescent children of alcoholics: Vulnerable or resilient? *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, 8(2), 57-64.
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2018). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Safety and Health at Work*, 9(3), 265-276.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S.A., Mansouri, S.A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions, *International Journal of Production Economics*, doi:10.1016/j.ijpe.2017.12.009.
- Wilson, R. L. (2010). *Organizational Resilience Models Applied to Companies in Bankruptcy*. University of Maryland University College.
- systematic review and paths for further investigation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 90-117.
- Jones, B. A. (2015). *Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study*. New Jersey City University.
- Kerr, H. (2016). Organizational Resilience. *Quality*, 55(7), 1-16.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management (Norcross, Georgia)*, 40(6NOV./DEC.), 8-13
- Martin-Breen, P., & Anderies, J. M. (2011). Resilience: a literature review. New York: *The Rockefeller Foundation*.
- McCarthy, I. P., Collard, M., & Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی