

## تعامل تیم مدیریت ارشد با ابعاد تاب‌آوری آنان

فریبرز رحیم‌نیا\*، شمس‌الدین ناظمی\*\*، یاشار مرادیان\*\*\*

### چکیده

امروزه سازمان‌ها در محیطی سرشار از پیچیدگی، تغییر و ظهور رویدادهای غیر قابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند؛ به طوری که، تحولات فن‌آوری در عرضه کالاها و خدمات، پایه‌ریزی ساختارهای سازمانی جدید، روش‌های جدید رقابت، فروش محصولات و خدمات با شیوه‌های منحصربه‌فرد، نشان‌دهنده اهمیت برنامه‌ریزی تیم مدیریت ارشد در یک سازمان، در راستای کسب موفقیت‌های روزافزون است؛ بنابراین، مشخصه‌ای که بیش از گذشته حائز اهمیت است، تاب‌آوری تیم مدیریت ارشد از دو بعد اعتقادات کارآمد و قابلیت تطبیق‌پذیری در برابر اتفاقات محیطی است؛ لذا، در این پژوهش، تاثیر تعامل تیم مدیریت ارشد بر تاب‌آوری آنان در بین ۵۰۰ واحد فعال مستقر در شهرک صنعتی توس مشهد، به‌عنوان جامعه آماری، بررسی شده است. تحلیل نمونه آماری مشتمل بر ۱۸۵ سازمان می‌باشد و با استفاده از مدل معادلات ساختاری، نشان داد که مدل آزمون شده دارای برازش خوبی نسبت به داده‌ها است و ضمن تایید تاثیر تعامل تیم مدیریت ارشد بر اعتقادات کارآمد تاب‌آوری و ظرفیت تطبیق‌پذیری تاب‌آوری، هم سو با مبانی نظری و مطالعات گذشته در این زمینه نیز می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** باورهای کارآمد؛ تاب‌آوری؛ تعامل؛ تیم مدیریت ارشد؛ ظرفیت تطبیق‌پذیری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۲۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۱۲

\* دانشیار، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول).

E-mail: r-nia@um.ac.ir

\*\* استاد، دانشگاه فردوسی مشهد.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

## ۱. مقدمه

تحولات دو دهه اخیر در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی موجب تغییرات زیادی در فضای کسب‌وکار شده است. این تغییرات در عین افزودن بر میزان پیچیدگی و پویایی محیط سازمان‌ها، گزینه‌های متنوعی را برای خلق و ارائه ارزش در اختیار آنان قرار داده است؛ لذا، لازم است سازمان‌ها برای استفاده از فرصت‌های ارزشمند، از روندی پیروی کنند که بتوانند بیش از پیش خود را با تغییرات غیر قابل پیش‌بینی محیطی، تطبیق و در نتیجه عملکرد مثبت مستمر خود را تضمین و ظرفیتی را در خود ایجاد کنند که ضمن استفاده از تجارب مربوط به شکست‌های گذشته، قابلیت آمادگی در برابر چالش‌ها و مقابله با آنها را نیز داشته باشد [۸،۷،۳۴].

بهره‌گیری از چنین رویکردی در عمل، نیازمند سرمایه‌گذاری‌های اساسی و مستمر در راستای پیش‌بینی تغییرات بالقوه و در نتیجه شکست‌های احتمالی است [۳۷]. از طرف دیگر، سازمان‌ها همواره نگران این مسئله هستند که دانسته‌های آنها نسبت به آینده ناقص است و به علت دگرگونی‌های دائم عوامل محیطی، بر چنین نقصانی روز به روز افزوده می‌شود [۳۷].

از چنین قابلیت‌هایی در مباحث نظری به‌عنوان «تاب‌آوری» یاد می‌شود، بدین ترتیب که تاب‌آوری، ظرفیتی برای پاسخ‌گویی مثبت و التیام‌بخش به شکست‌ها است [۱۷،۳]. این مبحث از جدیدترین مباحثی است که زمینه‌های مطالعاتی بسیاری را به‌خصوص در علوم رفتاری، روانشناسی، مدیریتی و سازمانی به خود جلب کرده است. اگر چه عمده موضوعات پژوهشی مربوط به تاب‌آوری بر سطوح فردی متمرکز است؛ اما به‌نظر می‌رسد انجام مطالعات بیشتر برای تکمیل سطوح دانشی در این‌باره ضروری است. درک این نکته که «شکست سازمان‌ها ناشی از ضعف آنها در ایجاد سازگاری با محیط است؛ لذا، باید در راستای مقابله با پیچیدگی‌های محیطی دنیای واقعی ظرفیت سازگاری با محیط در سازمان ایجاد شود که به تبع آن، موفقیت در عرصه کسب‌وکار از آن سازمان‌ها، گروه‌ها و افرادی است که از طریق ایجاد یک سیستم تاب‌آور تغییرات را شناسایی می‌کنند و خود را با این دگرگونی‌ها و تغییرات تطبیق می‌دهند»، می‌تواند در فهم موثرتر تاب‌آوری کمک کند [۳۲،۲۹،۱۳].

علاوه بر این، تعمیم این زمینه مطالعاتی به تیم مدیریت ارشد سازمان کمک می‌کند تا در مواقعی که آنها با شرایط سخت و بحرانی، از قبیل کاهش درآمدهای سازمان، شکست در برنامه‌ها و تغییرات گسترده عوامل محیطی، مواجه می‌شوند با کارایی بیشتری این شرایط را مدیریت کنند [۶].

از طرف دیگر، شناخت فرآیندهای درون تیمی از این منظر می‌تواند حائز اهمیت باشد که این‌گونه فرآیندها می‌توانند چگونگی تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌های تیم مدیریت ارشد سازمان را مشخص کنند [۲۵]. در نتیجه، هنگامی که تیم مدیریت ارشد سازمان نتواند با ایجاد فرآیندهای درون تیمی

مناسب و موثر زمینه بهبود تصمیمات مهم را از طریق شکل‌دهی یک مکانیزم ساختاریافته فراهم کند؛ لذا، نه تنها در شرایط ثبات نمی‌تواند از فرصت‌های بالقوه استفاده کند؛ بلکه، در مواقعی که با تهدیدات و چالش‌های محیطی مواجه می‌شوند از ارائه پاسخ و عکس‌العمل مناسب برای برون‌رفت از بحران عاجز می‌ماند. شاید بتوان با موشکافی مشاهدات تجربی و استفاده از تجربه اساتید و مدیران صنعتی کشور درباره بروز اختلاف در تیم مدیریت ارشد و ناتوانی این تیم در پاسخ‌گویی به بحران‌ها، به این واقعیت پی برد که، بسیاری از سازمان‌ها حتی پس از سال‌ها عملکرد موفقیت‌آمیز و توسعه محصولات و بازارهای خود، به این علت که تیم مدیریت ارشد آنها قابلیت تاب‌آوری مناسبی را در خود ایجاد نکرده، نمی‌توانند در برابر تهدیدات محیطی عکس‌العمل مناسب نشان دهند و این می‌تواند منجر به از هم پاشیدگی تیم شود. در واقعیت نیز شواهدی این موضوع تایید کرده است که بی‌توجهی مدیران شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی توس مشهد به این مسئله موجب ناتوانی آنان در اتخاذ تصمیمات راهبردی و در نتیجه وقوع پیامدهای منفی برای آنها شده است؛ بنابراین، در این پژوهش، تاثیر تعامل تیم مدیریت ارشد بر تاب‌آوری آنان مطالعه شده است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

**تاب‌آوری.** در عصر حاضر تحولی بنیادی در شیوه نگرش برخی روان‌شناسان نسبت به ابعاد رفتارهای انسانی صورت گرفته است؛ به طوری که، اگرچه سالیان متمادی روان‌شناسان بر ابعاد منفی عملکرد و رفتار بشری متمرکز بودند و کمتر ویژگی‌های مثبت را مد نظر قرار می‌دادند؛ اما اخیراً تحولی عظیم در این عرصه به وقوع پیوسته است که با تمرکز بر جنبه‌های مثبت رفتاری، در جست‌وجوی رشد و توسعه فرد، سازمان و جامعه بوده و آثار ناشی از آن را می‌توان در بسیاری از مطالعات و پژوهش‌های دانشگاهی مشاهده کرد. عمده مطالعات اولیه درباره تاب‌آوری به بررسی جنون، فقر و پاسخ به استرس در کودکان باز پرداخته است و به دلیل این که روان‌شناسان در ابتدا تاب‌آوری را به عنوان یک ویژگی فردی تعریف کردند، مطالعات اولیه این ویژگی را به عنوان یک قابلیت خارق‌العاده در افراد مدنظر قرار داده‌اند [۲۷]؛ اما از دید سازمانی، بسیاری از پژوهش‌گران مواجه سازمان‌ها با چالش‌ها و مشکلات را با یک دید منفی نگریسته‌اند؛ به طوری که، این شیوه نگرشی و تمرکز آن بر شکست‌ها، ناسازگاری و عدم تطبیق با تغییرات محیطی، به منزله تهدید، سقوط و بحران برای سازمان تعبیر شده است. از نظر این پژوهش‌گران، هنگامی که سازمان با تهدید مواجه می‌شود، تصمیم‌گیرندگان پیچیدگی‌ها و گستردگی اطلاعاتی که آنان به دنبال آن می‌باشند، را کاهش داده و به تبع آن اقدام به تصمیم‌گیری بر اساس

تعداد کمی از پاسخ‌های رفتاری ممکن<sup>۱</sup> می‌کنند و یا حتی این امکان نیز وجود دارد که در سازمان هرج و مرج ایجاد شود [۳۲].

از سوی دیگر، مطالعات گذشته، تاب‌آوری را به‌عنوان قابلیت افراد، گروه‌ها و تیم‌ها در راستای جذب فشارها و بهبود عملکرد سازمان در مواقع مواجه با فشارهای داخلی و خارجی، هم‌زمان با احیا اتفاقات ناگوار، شکست‌ها و کسب آمادگی بیشتر در برابر حوادث گوناگون تعریف کرده‌اند [۳۲]؛ اما در اینجا، تاب‌آوری از دو بعد مطالعه شده است، که این دو بعد عبارت‌اند از: (۱) اعتقاد کارآمد به کنار آمدن با مشکلات، چالش‌ها و توانایی حل آنها و (۲) ظرفیت تطبیق‌پذیری با این‌گونه چالش‌ها. بعد اول اشاره به اعتقاداتی دارد که تیم و یا سازمان، قابلیت غلبه بر مسائل و مشکلات گوناگون را دارد، که از آن در این مطالعه به‌عنوان «باورهای کارآمد تاب‌آوری»<sup>۲</sup> نام برده شده است. علاوه بر این، تاب‌آوری نیازمند ظرفیت تطبیق‌پذیری و سازگاری مثبت در برابر مشکلات است [۳۲، ۲۴، ۱۱] که از این بعد تاب‌آوری به «ظرفیت تطبیق‌پذیری تاب‌آوری»<sup>۳</sup> اتلاق می‌شود. باید در نظر داشت مفهوم تاب‌آوری با هماهنگی راهبردی<sup>۴</sup> متفاوت است؛ زیرا هماهنگی راهبردی به سازگاری اجزاء یک سیستم با دیگر بخش‌ها (مانند، سیاست‌ها، فعالیت‌ها و منابع) باز می‌گردد [۳۹، ۳۰، ۲۶].

باورهای کارآمد با تاثیرگذاری بر تفکرات راهبردی تیم مدیریت ارشد از طریق ایجاد یک محیط تعاملی و یادگیرنده به سازمان کمک می‌کند [۱] تا با بهره‌گیری از تبادل اطلاعات و دانش میان مدیریت ارشد سازمان به آنان در انتخاب گزینه‌های راهبردی متناسب با شرایط محیطی کمک کند [۳۲].

**تعامل.** تعاملات میان افراد بر میزان مشارکت آنان در فرآیندها و رفتارهای خاصی تاثیرگذار است [۲۲، ۲۱، ۲۰]. علاوه بر این، فرآیندهای میان‌فردی موجب بهبود کیفیت فعالیت‌ها می‌شود. در این پژوهش، تعامل به‌عنوان یک مکانیزم نسبی که اعضاء گروه را قادر می‌سازد تا تفاوت‌ها را درک و تاثیرات ناهمگون و تقاضاهای گوناگون را نه به شکل تهدید، بلکه به‌عنوان فرصتی که بتوانند از طریق آن از فرصت‌های محیطی نهایت استفاده را ببرند، یاد بگیرند و در مسیر رشد قدم بردارند، در نظر گرفته شده است [۶]. تعامل متفاوت با ساختارهای فرآیندی تیم مدیریت ارشد، از قبیل انسجام<sup>۴</sup>

1. Possible behavioral responses  
2. Resilience-efficacious beliefs  
3. Strategic fit  
4. Cohesion

[۲] و همگرایی رفتاری<sup>۱</sup> [۱۸]، می‌باشد. انسجام و همگرایی رفتاری به تعامل و اثرات متقابل بین اعضا در جایی که تعاملات همچون یک اصل ساختاری، به طبیعت رابطه میان اعضا مربوط می‌شود، نسبت داده شده است [۶]. مطالعه لوسادا و هیفی (۲۰۰۴)، که مربوط به بررسی مدیریت تیم‌های بخش‌های مختلف راهبردی کسب‌وکار<sup>۲</sup> است، بر قدرت تعامل در توضیح علت نوسان در عملکرد سازمان تاکید کرده است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که سطح بالایی از تعامل افراد با سطح عملکردی سازمان مرتبط است. به‌علاوه استحکام و تعدد تعاملات نشان‌دهنده فضای احساسی، اجتماعی و روانی باثبات می‌باشد [۲۳].

در این راستا، توگاد و فریکسون (۲۰۰۴)، نیز نشان داده‌اند افرادی که دارای احساسات مثبت هستند، می‌توانند به‌راحتی درصد جبران شکست‌ها برآیند. به‌طور مثال، تعامل موثر میان اعضا از طریق سرمایه‌های اجتماعی و در جایی که اطلاعات و منابع در مسیر تسهیل تاب‌آوری جاری می‌شود، صورت می‌پذیرد و به‌طور مشابه چنین شرایطی زمانی اتفاق می‌افتد که رویکردهای مثبت‌گرایانه مانع تاثیرپذیری سازمان از وقایع ناخوشایند می‌شود. این کار از طریق پرورش تاب‌آوری و همچنین تمایل به سمت رویکردهای مثبت‌گرایانه که چنین رویکردهایی برای بقای اشتراکی حیاتی به‌نظر می‌رسد، صورت می‌پذیرد [۴].

تعامل به معنای رابطه (پیوند) میان افراد است که با میزان بالایی از عمومیت و گشاده‌رویی میان افراد توصیف شود، چیزهای جدیدی آموخته شود، فرصت‌های جدیدی درک شود و همچنین نگرش‌های جدیدی شکل گیرد. علاوه بر این، چنین چیزی به تیم‌ها این اجازه را می‌دهد که اطلاعات را به‌طور کامل پردازش کرده و شرایط اضطرار و بحرانی را به‌طور کامل بررسی، برنامه عملیاتی مناسبی برای استفاده از فرصت‌ها تدوین، به‌عبارتی به تصمیماتی جامع دست یافته و در نهایت، قابلیت یادگیری از شکست‌های گذشته و جبران را فراهم آورند. علاوه بر نتایج مطالعه کارملی، فردریک و تیشلر (۲۰۱۳)، مبنی بر این که تعامل مدیران ارشد منجر به بهبود روزافزون قابلیت تاب‌آوری آنها می‌شود، ساتکلیف و وگوس (۲۰۰۳)، نیز نشان داده‌اند که پردازش وسیع اطلاعات جهت ایجاد ظرفیت تاب‌آوری حیاتی به‌نظر می‌رسد.

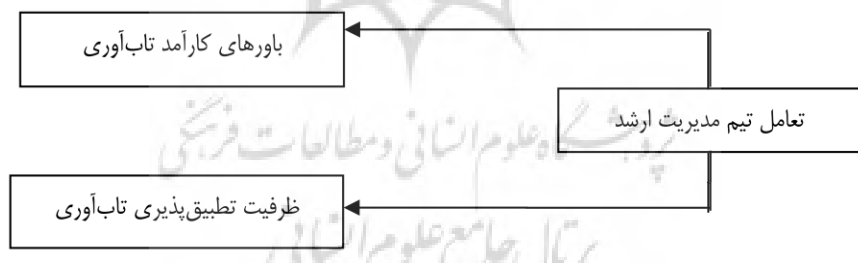
1. Behavioral integration

2. Strategic Business Unit (SBUs)

**توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی.** به کمک مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی مربوط به بررسی تاثیر تعاملات تیم مدیریت ارشد در سازمان بر ظرفیت تاب‌آوری آنها ارائه شده است. در ارائه این مدل، مبحث مربوط به تعاملات تیم مدیریت ارشد سازمان از مطالعات دوتان (۲۰۰۳)، دوتان و هیفی (۲۰۰۳) و ریجینز و دوتان (۲۰۰۷)؛ در راستای درک بهتر این مفهوم که تاثیر رویه‌های ارتباطی بر فرآیندهای ادراکی و قابلیت‌های مدیران چگونه خواهد بود؛ برگرفته شده است. اگرچه مطالعات کمی در زمینه تعاملات تیم مدیریت ارشد صورت گرفته است؛ اما لوسادا و هیفی (۲۰۰۴)، تعاملات تیم مدیریت ارشد را در ۶۰ واحد کسب‌وکار مطالعه کرده و به تاثیر مستقیم آن بر تصمیمات بلندمدت و کوتاه‌مدت پی برده‌اند. مطالعات قبلی در این زمینه بسیار محدود بوده است و تنها ساتکلیف و وگوس (۲۰۰۳) تلاش کرده‌اند به‌طور مستقیم تاب‌آوری تیم مدیریت ارشد را ارزیابی کنند. علاوه بر این، برای اولین بار مجدداً کارملی، فردریک و تیشلر (۲۰۱۳)، دوبعد تاب‌آوری را با جمع‌آوری مبانی نظری درباره تاب‌آوری، فرآیندهای تیمی مدیریت ارشد، تعاملات با کیفیت و فرآیندهای تصمیم‌گیری بررسی کرده‌اند. اگرچه مطالعات پاولی (۲۰۰۹)، ساتکلیف و وگوس (۲۰۰۳) مبانی نظری لازم در زمینه قدرت مکانیزم‌های ارتباطی بر پرورش تاب‌آوری در سازمان، را ارائه کرده‌اند؛ لذا، با توجه به پژوهش‌های قبلی و مبانی نظری مرتبط با این پژوهش، مدل مفهومی نشان داده شده در شکل ۱ و فرضیه‌های زیر که برگرفته از مدل پژوهش کارملی، فردریک و تیشلر (۲۰۱۳)، می‌باشد جهت انجام این پژوهش در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است، تعامل تیم مدیریت ارشد به‌عنوان متغیر مستقل و ابعاد تاب‌آوری به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

فرض اول: تعامل تیم مدیریت ارشد بر باورهای کارآمد تاب‌آوری تاثیر دارد.

فرض دوم: تعامل تیم مدیریت ارشد بر ظرفیت تطبیق‌پذیری تاب‌آوری تاثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش [۶]

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه هدف این پژوهش، بررسی توزیع ویژگی‌های آماری یک جامعه آماری است و همچنین، رابطه بین متغیرها بر اساس هدف مطالعه، تحلیل شده است؛ در نتیجه، این نوع پژوهش بر حسب هدف، کاربردی و بر مبنای روش جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی/تحلیلی و بهره‌گیری شده از الگوی «مدل‌یابی معادلات ساختاری» می‌باشد. جامعه آماری شامل تیم مدیریت ارشد شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی توس مشهد است که تعداد آنان در زمان انجام پژوهش، ۵۰۰ واحد فعال بوده و این مدیران با توجه به نقش کلیدی‌شان در اتخاذ تصمیمات راهبردی، آگاه‌ترین افراد جهت پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ها بوده‌اند؛ به طوری که در عمل نیز پاسخ‌گویی توسط این افراد صورت پذیرفت. باید خاطر نشان کرد که تیم مدیریت ارشد شامل مدیران اجرایی و افرادی که به تشخیص مدیر عامل در فرآیند اتخاذ تصمیمات راهبردی مشارکت می‌کنند، در نظر گرفته شده‌اند [۱۹].

با توجه به این‌که، حجم جامعه آماری در این پژوهش مشخص بوده و همچنین در راستای دست‌یابی به کمترین سوءگیری و بیشترین تعمیم‌پذیری، در این پژوهش از نمونه‌گیری احتمالی ساده به صورت مراجعه به شرکت‌ها/سازمان‌های منتخب و توزیع پرسشنامه میان آنها، استفاده شد. علاوه بر این، به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران، با سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار Z قابل اجرا از جدول (t) برابر با ۱/۹۶، استفاده شد. لازم به ذکر است که، مقدار انحراف معیار جامعه آماری، با استفاده از یک آزمون پیش تست با ۳۰ پرسشنامه، ۰/۶۲۷ تعیین شد؛ لذا، با توجه به دامنه خطای مجاز ۷ تا ۱۰ درصدی برای پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی)، حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران، ۱۱۷ الی ۱۹۱ سازمان به دست آمد، بدین صورت که، پس از توزیع ۲۵۰ پرسشنامه در سازمان‌های جامعه آماری مورد مطالعه و ۱۸۵ پرسشنامه برگشت داده شده از این سازمان‌ها، تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار AMOS.v22 انجام گرفت.

در این پژوهش، به دلیل این‌که توزیع پرسشنامه جزء رایج‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش‌های توصیفی (غیر آزمایشی) و پیمایشی می‌باشد، اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. عمده اطلاعات جمع‌آوری شده از مدیران ارشد سازمان‌های جامعه آماری در زمینه تعامل تیم مدیریت ارشد و ابعاد تاب‌آوری آنها بوده است. همچنین، آنها به پرسش‌های درباره شرایط صنعت مورد فعالیت سازمان، تعداد مدیران ارشد و سابقه فعالیت سازمان نیز پاسخ داده‌اند. این پرسشنامه برگرفته شده از پرسشنامه چن، گالی و ادن (۲۰۰۱)، برای ارزیابی اعتقادات کارآمد تاب‌آوری، از طریق ۳ گویه اندازه‌گیری شد، یک نمونه از این مقیاس عبارت‌اند از: «هنگامی که تیم مدیریت ارشد با یک مسئله جدید و سخت مواجه می‌شوند، تا چه حد این اطمینان را دارند که

می‌توانند این مسئله را با موفقیت انجام دهد؟». به جهت ارزیابی ظرفیت تطبیق‌پذیری تاب‌آوری از پرسشنامه کارملی، گلبارد و گفن (۲۰۱۰) و کارملی و شیفر (۲۰۰۸)، و از طریق ۳ گویه که نمونه‌ای از آن عبارت‌اند از: «تا چه حد تیم مدیریت ارشد، تغییرات لازم را در راستای پاسخ‌گویی موثر نسبت به تغییرات محیط صنعت انجام می‌دهد؟»، انجام گرفت. علاوه بر این، جهت ارزیابی متغیر تعامل تیم مدیریت ارشد، از پرسشنامه کارملی و اسپریتزر (۲۰۰۹)، و از طریق ۶ گویه که نمونه‌ای از آن عبارت‌اند از: «تا چه حد اعضاء تیم مدیریت ارشد سازمان می‌توانند با یکدیگر آزادانه تعامل داشته باشند؟».

قابل ذکر است که، از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت بر روی پیوستار بسیار کم تا بسیار زیاد نیز در اندازه‌گیری هر یک از پرسش‌ها استفاده شده است. برای اطمینان از سنجش صحیح محتوای آزمون و برانگیزش مشارکت‌کنندگان، ضمن استفاده از برگردان فارسی پرسشنامه، روایی<sup>۱</sup> آن نیز هم از نظر ظاهری- صوری و هم از لحاظ سازه‌ای، به صورت پیش‌تست بررسی شد. سپس، به منظور بررسی محتوای آزمون از منظر روایی ظاهری- صوری، از نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور، سوالات پرسشنامه از نظر سلیس و روان بودن و همچنین توانایی عبارات در اندازه‌گیری سازه‌های مربوطه مورد ارزیابی قرار گرفته و به تبع آن اصلاحات لازم انجام گرفت. علاوه بر این، از تحلیل عاملی تاییدی<sup>۲</sup> در راستای ارزیابی محتوای آزمون از منظر روایی سازه‌ای استفاده شد. میزان پایایی<sup>۳</sup> ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ که رایج‌ترین آزمون سازگاری داخلی برای مقیاس‌های چند عاملی است، با استفاده از یک نمونه اولیه، ارزیابی شده است.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

همان‌طور که در بخش قبل ذکر شد، از میان ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شده و جمع‌آوری ۱۸۵ پرسشنامه، نشان می‌دهد که ۷۳٪ از پاسخ‌دهندگان مرد، ۲۴/۳٪ زن بوده‌اند. همچنین، سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان، ۲/۲٪ دیپلم و یا کمتر از دیپلم، ۵۶/۲٪ فوق دیپلم و لیسانس، ۳۵/۱٪ فوق لیسانس و ۴٪ دارای مدرک دکتری بوده‌اند. بازه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۹/۵٪، ۳۰ تا ۴۰ سال ۳۴/۱٪، ۴۰ تا ۵۰ سال ۱۹/۵٪ و ۵۰ تا ۶۰ سال ۷٪ از پاسخ‌دهندگان را شامل شده است. میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه نیز در جدول ۱ نشان داده شده است. همان‌طور

1. Validity

2. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

3. Reliability



که در جدول ۱ نشان داده شده است، اعداد حاصل از همبستگی میان متغیرهای مورد مطالعه حاکی از همبستگی متوسط به بالای متغیرهای مطالعه دارد که در این بین، همبستگی  $0/۶۷$  بین متغیر ظرفیت تطبیق‌پذیری تاب‌آوری و تعامل تیم مدیریت ارشد بیشترین مقدار و همبستگی  $0/۶۰$  بین باورهای کارآمد تاب‌آوری و تعامل تیم مدیریت ارشد، کمترین مقدار را در سطح خطای کمتر از ۱ درصد به خود اختصاص داده است.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرهای مدل مفهومی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
۱. تعامل تیم مدیریت ارشد	۳/۵۵	۰/۷۵	۱		
۲. باورهای کارآمد تاب‌آوری	۳/۷۰	۰/۶۶	۰/۶۰**	۱	
۳. ظرفیت تطبیق‌پذیری تاب‌آوری	۳/۵۶	۰/۷۸	۰/۶۷۰**	۰/۶۲۳**	۱

\*\* معناداری در سطح خطای کمتر از  $0/01$  صحت دارد.

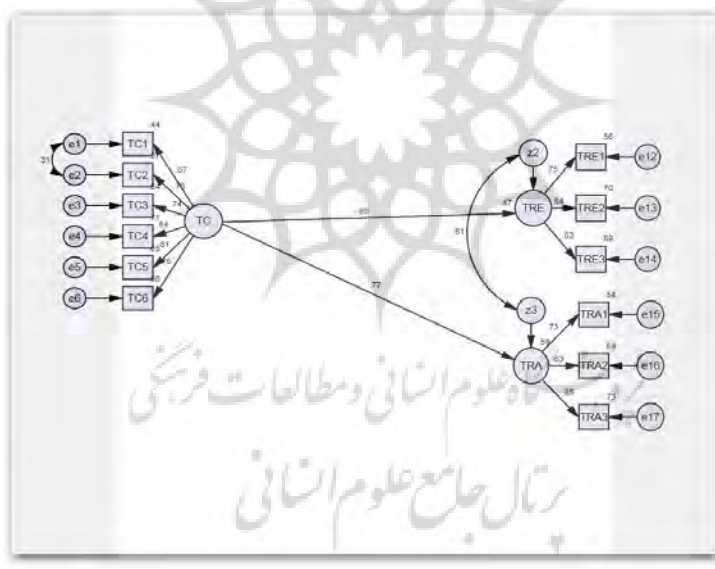
مدل‌سازی معادلات ساختاری یکی از روش‌های آماری منسجم و ساختاریافته در جهت بررسی ارتباطات چندین متغیر است که در وهله اول روابط میان متغیرها را با استفاده از یک سری معادلات ساختاریافته، بررسی و تحلیل کرده و سپس، این معادلات تشکیل‌یافته را در قالب مدل‌هایی که امکان مفهوم‌سازی نظریه‌های مورد مطالعه را فراهم می‌کند، قرار می‌دهد؛ لذا، در این راستا از طریق پیوند و مقایسه بین کواریانس‌ها و واریانس‌ها جامعه بر مبنای مدل مفروض و داده‌ها، چندین پارامتر از برازندگی مدل حاصل می‌شود. هدف از برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد که به تبع آن، مجموعه وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی شکل می‌گیرند که در نتیجه این معیارها می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل استفاده شوند.

بارهای عاملی نیز مشخص‌کننده میزان ارتباط گویه‌ها با متغیرهای مکنون است؛ به‌طوری‌که، بر مبنای معیار فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، بارهای عاملی بیشتر از  $0/۵$ ، روایی مناسبی دارند. در جدول ۲ مقدار بارهای عاملی به همراه سطح معناداری آن و همچنین شاخص‌های برازش مدل نسبت به داده‌های جامعه مورد بررسی، تحلیل شده توسط نرم‌افزار AMOS.v22، بیان شده است.

جدول ۲. مقادیر بارهای عاملی و سطح معناداری آن و شاخص‌های برازش مدل

گویه ۱	گویه ۲	گویه ۳	گویه ۴	گویه ۵	گویه ۶		
۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۸۰	۰/۷۶	بار عاملی	تعامل تیم مدیریت
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	ارشد
۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۸۳	-----	-----	-----	بار عاملی	باورهای کارآمد
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-----	-----	-----	سطح معناداری	تاب‌آوری
۰/۷۱	۰/۸۵	۰/۸۵	-----	-----	-----	بار عاملی	ظرفیت تطبیق‌پذیری
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-----	-----	-----	سطح معناداری	تاب‌آوری
$\frac{\chi^2}{df} = ۱/۲۵۵$ ; CFI=۰/۹۹۰; GFI= ۰/۹۴۷; AGFI= ۰/۹۱۸; RMSEA= ۰/۰۳۷; RMR= ۰/۰۲۵							

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر بارهای عاملی کلیه گویه‌ها، مقادیر بیش از ۰/۵ را به خود اختصاص داده‌اند که نشان‌دهنده روایی مناسب نسبت به متغیرهای مطالعه است. علاوه بر این، مقادیر شاخص‌های برازش مدل مفهومی نیز در محدوده قابل قبول قرار دارند که حاکی از تایید برازش مطلوب داده‌های جمع‌آوری شده نسبت به مدل مفهومی پژوهش است. در شکل ۲ نیز، مدل ساختاری برازش‌یافته به همراه ضرایب مسیر استاندارد نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری برازش‌یافته به همراه ضرایب مسیر استاندارد

لذا، پس از حصول اطمینان از برآزش مدل ساختاری، به بررسی فرضیه‌های حاصل از روابط بین متغیرها پرداخته شده است. ضریب رگرسیونی استاندارد شده ( )، نشان‌دهنده قوت روابط در نظر گرفته شده بین دو متغیر مکنون است. سطح معناداری (p-value) نیز نشان‌دهنده معنادار بودن این ضریب رگرسیونی است. مطابق جدول ۳ فرضیه اول، تاثیرگذاری تعامل تیم مدیریت ارشد بر باورهای کارآمد تاب‌آوری (۰/۶۸۶ = ) و فرضیه دوم، تاثیرگذاری تعامل تیم مدیریت ارشد بر ظرفیت تطبیق‌پذیری تاب‌آوری (۰/۷۶۷ = ) تایید شدند.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب رگرسیونی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
اول	۰/۶۸۶	۰/۰۰۰	تایید فرضیه
دوم	۰/۷۶۷	۰/۰۰۰	تایید فرضیه

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

به‌طور کلی، در این پژوهش ضمن فراهم کردن مبانی نظری و پیشینه پژوهش هر یک از متغیرها و فرضیه‌ها، نتایج نشان‌دهنده تایید فرضیه‌های اول و دوم می‌باشند؛ به عبارت دیگر، یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده این است که: (۱) تعامل تیم مدیریت ارشد به‌طور مثبت و مستقیم با باورهای کارآمد تاب‌آوری و همچنین (۲) تعامل تیم مدیریت ارشد به‌طور مثبت و مستقیم با ظرفیت تطبیق‌پذیری تاب‌آوری دارای همبستگی است. در این پژوهش این نکته قابل بررسی است که اهمیت تعامل مدیران ارشد در سازمان‌ها به گونه‌ای است که شاید بتوان آن را پایه و اساس تاب‌آوری در نظر گرفت و مصداق آن را می‌توان در هم‌راستایی تایید فرضیه‌های اول و دوم با یافته‌های مطالعات پیشین از قبیل؛ وودز و برانلت (۲۰۱۰، ۲۰۱۱)، پاولی (۲۰۰۹)، ساتکلیف و وگوس (۲۰۰۳) و کارملی، فردریک و تیشلر (۲۰۱۳) در زمینه تاثیرگذاری مکانیزم‌های تعاملی بر تاب‌آوری و بهبود در قابلیت بازگشت از شکست‌ها و سازگاری با چالش‌ها و مشکلات دانست.

در این پژوهش، ابتدا فرآیندهای درون تیمی تیم مدیریت ارشد از طریق طرح مبحث تعامل تیم مدیریت ارشد در مطالعات گذشته از قبیل؛ مطالعات دوتان (۲۰۰۳)، دوتان و هیفی (۲۰۰۳) و راجینز و دوتان (۲۰۰۷) در زمینه ارتباطات با کیفیت بالا<sup>۱</sup>، و در راستای فهم عمیق‌تر و دقیق‌تر از تاثیرگذاری

1. High- quality connections

آن بر فرآیندهای ادراکی<sup>۱</sup> و قابلیت‌های تیم مدیریت ارشد، بررسی شد؛ سپس، به فهم بهتر این موضوع که «به چه علت برخی مدیران ارشد می‌توانند در برابر مسائل و چالش‌های متعدد رویکردهای مناسب را اتخاذ کنند و آنها را پشت سر بگذارند، اما برخی از دیگر مدیران خیر؟» پرداخته شد؛ اما آن چیزی که در این بین دارای اهمیت خاصی است، تاثیرگذاری تعامل تیم مدیریت ارشد بر تاب‌آوری تیمی و سازمانی است.

همان‌طور که در بخش مبانی نظری اشاره شد، مطالعات و پژوهش‌های مربوط به تاب‌آوری تیمی و سازمانی بسیار محدود بوده و شاید صرفاً بتوان به مطالعه ساتکلیف و وگوس (۲۰۰۳)، اشاره کرد؛ اگرچه در این مطالعه تاب‌آوری مدیران ارشد کمتر بررسی شده است. همچنین، این پژوهش، نتایج مطالعه ریتالز (۲۰۰۶)، مبنی بر این که تاب‌آوری نیازمند جمع‌آوری دامنه وسیعی از اطلاعات، نه تنها اطلاعات درباره خروجی سازمان، بلکه حتی اطلاعات مربوط به فعالیت‌های میانی و فرآیندهایی که موجب ایجاد سازگاری با چالش‌های محیطی می‌شود، را نیز تایید کرده است.

با توجه به مطالب بیان‌شده، می‌توان نتیجه گرفت که، بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های برتر و تیم مدیریت ارشد آنان در مواجهه با سختی‌ها، ضمن اعتقاد به توانایی‌ها و باورهای خود برای حل مشکلات، با به‌کارگیری موثر منابع در راستای سازگاری هر چه بیشتر با چالش‌ها زمینه استفاده بهینه از فرصت‌ها را در چنین شرایطی فراهم می‌کنند. اگرچه در مطالعات آینده در باب این موضوع این نکته را باید مد نظر داشت که تغییرات ساختار و اعضای تیم مدیریت ارشد می‌تواند بر میزان تاب‌آوری این تیم تاثیرگذار بوده و میزان آن را تعدیل کند، اگرچه گواهی این ادعا باید مورد بررسی و مطالعه بیشتری قرار گیرد. همچنین، مبانی نظری و دانشی درباره چگونگی شکل‌گیری فرآیندهای درون تیمی در راستای ایجاد و بهبود تاب‌آوری تیم مدیریت ارشد توسط مدیریت عامل معدود بوده و این خود نیازمند مطالعه و پژوهش بیشتری است؛ لذا، با توجه به روابط بررسی‌شده در این پژوهش و همچنین یافته‌های به‌دست آمده از تحلیل‌های آماری، پیشنهادهایی برای مدیران شهرک صنعتی توس به شرح زیر ارائه می‌شود:

از آنجاکه، تعامل بین مدیران ارشد در سطح سازمان می‌تواند علاوه بر ایجاد یک فضای صمیمانه و اعتمادساز منجر به جاری‌سازی جریان اطلاعاتی و دانشی بین آنها شود؛ بنابراین، مدیران عامل و تیم مدیریت ارشد سازمان‌ها باید توجه بیشتری نسبت به توسعه فضای تعاملی بین یکدیگر داشته که

1. Cognitive processes

همین خود می‌تواند بر شیوه و کیفیت تصمیمات آنها تاثیر به‌سزایی گذاشته و نقص دانشی در این تیم در زمان تصمیم‌گیری و همچنین اجرای آنان را به حداقل ممکن برساند.

علاوه بر بهبود کیفیت تصمیمات در تیم مدیریت ارشد، در شرایط نرمال و عادی محیطی، هنگامی که سازمان با یک چالش اساسی از قبیل تغییرات نرخ ارز، رکود ناگهانی بازار و به‌خصوص در شرایط اعمال تحریم که مصداق عملی آن را می‌توان برای کشور مشاهده کرد، مواجه می‌شوند، تیم مدیریت ارشد سازمان‌هایی که نسبت به توانایی‌های خود رویکردی مثبت‌گرایانه داشته و توانسته‌اند با به‌کارگیری بهینه منابع و پروژه‌ها تطبیق‌پذیری لازم را با تغییرات محیطی از قبیل ایجاد تنوع در محصولات، تغییر در راهبردهای بازاریابی و فروش، توسعه خدمات و یا حتی ارائه راهکارهای جایگزین در واردات مواد اولیه و دیگر اقلام مورد نیاز خود ایجاد کنند به‌طور حتم موفق‌تر از سازمان‌هایی عمل کرده‌اند که صرفاً متکی به یک راهکار جهت ادامه حیات کسب‌وکار خود بوده‌اند. شاید بتوان به جرات به این مسئله اشاره کرد که طی فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات پرسشنامه این‌طور مشاهده شد که مدیران عاملی که تیم مدیریت ارشد سازمان‌شان با یکدیگر تعاملات مثبت دارند و زمینه چنین رویکردی برای آنها فراهم بوده است، موفق به کسب عملکردهای تیمی و سازمانی بهتری شده و حتی از شرایط بحران به‌عنوان فرصتی برای توسعه محصولات و کسب درآمد بیشتر استفاده کرده‌اند؛ لذا، چنین پیشنهاد می‌شود که مدیران عامل و ارشد در سطح سازمان می‌توانند با در پیش گرفتن چنین رویکردی مسیر سازمان را در دستیابی به اهداف راهبردی در شرایط رقابتی و پیچیده کسب‌وکارهای امروزی هموار کنند.

## منابع

1. Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. *W.H. Freeman, New York*.
2. Barrick, M. R., Bradley, B.H., Colbert, A.E. (2007). The moderating role of top management team interdependence. Implication for real teams and working groups. *Academy of Management Journal, 50*, 544-557.
3. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist, 59*, 20-28.
4. Cameron, K., Mora. C., Leutcher., T., Calarco., M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioural Science, 47*, 266-308.
5. Carmeli, A., Gelbard, R., Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly, 21*, 339-349.
6. Carmeli, A., Friedman, Y., Tishler, A. (2013). Cultivating a resilience top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science, 51*, 148-159.
7. Carmeli, A., Markman, G.D. (2011). Capture, governance, and resilience. Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal, 32*, 322-341.
8. Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2008). Organizational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning, 41*, 177-196.
9. Carmeli, A., Sheaffer, Z. (2008). How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment. *Journal of Applied Behavioural Science, 44*, 468-489.
10. Carmeli, A., Spreitzer, G.M. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *Journal of Creative Behavior., 43*, 169-191.
11. Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues, 54*, 245-266.
12. Chen, G., Gully., S.M., Eden., D. (2011). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Method, 4*, 62-83.
13. Cook, R., Render, M., Woods, D., (2000). Gaps in the continuity of care and progress on patient safety. *BMJ, 320*, 791-794.
14. Dutton, J. E. (2003). Energize your work place. How to build and sustain high-quality connections at work. *Jossey-Bass Publishers, San Francisco*.
15. Dutton, J. E., Heapy, E. D. (2003). The power of high-quality connections at work.. *Jossey-Bass Publishers, San Francisco*, 263-278.
16. Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18(1)*, 39-5.
17. Fergus, S., Zimmerman , M.A. (2005). Adolescent resilience: a framework for understanding healthy development in the face of risk. *Annual Review Public Health, 26*, 399-419.

18. Hambrick, D. C. (1998). Corporate coherence and the top management team. *Harvard Business School Press, Boston, MA*, 123-140.
19. Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top management. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
20. Kahn, W. A. (2001). Holding environment at work. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 260-279.
21. Kahn, W. A. (2007a). Commentary: positive relationship in groups and communities. *Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ*, 189-207.
22. Kahn, W. A. (2007b). Meaningful connections: positive relationships and attachments at work. *Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ*, 189-207.
23. Losada, M., Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: a nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47, 740-765.
24. Masten, A. S., Reed, M.J. (2002). Resilience in development. In: Snyder. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press, New York, 74-88.
25. Mathieu, J. E., Maynard, M.T., Rapp, T., Gilson, L. (2008). A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
26. Nadler, D., Tushman, M. (1980). A diagnostic model for organizational behavior. In: Hackman Organization. *McGraw-Hill, New York*, 83-100.
27. Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. *Human relations*, 62, 1289-1326.
28. Ragsin, B. R., Dutton, J.E. (2007). Positive relations at work: an introduction and invitation. *Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ*, 1-25.
29. Rasmussen, J., Pejtersen, A.M., Goodstein, L.P. (1994). *Cognitive Systems Engineering*. (Wiley, New York).
30. Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47, 125-159.
31. Simsek, Z., Lubatkin, M.H., Veiga, J.F., Dino, L.P. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48, 69-84.
32. Sutcliffe, K. M., Vogus, T.J. (2003). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. *Berrett-Koehler, San Francisco*, 94-121.
33. Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. (2004). Resilience individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
34. Weick, K. E., Sutcliffe, K.M. (2001). Managing the unexpected: Assuring high performance in the age of complexity.
35. Woods, D. D., Branlat, M., (2010). Hollnagel's test: being in control of highly interdependent multi-layered networked systems. *Cognition, Technology & Work*, 12, 95-101.
36. Woods, D. D., Branlat, M., (2011). Basic Patterns in how adaptive systems fail. *Resilience Engineering in Practice*, Ashgate Farnham, 127-144.
37. Woods, D. D., Hollnagel, E. (2006). Joint Cognitive Systems: Patterns in Cognitive Systems Engineering.

38. Wreathall, J. (2006). Properties of resilience organization: an initial view. *Resilience Engineering in Practice, Ashgate Farnham*, 275-285.
39. Zajac, E. J., Kraatz, M.S., Bresser, R.K.F. (2000). Modeling the dynamics of strategic i t: a normative approach □ strategic change. . *Strategic Management Journal*, 21, 429-453.

