

# یادگیری الگوی پیشگامی و سازگار پذیری تاب‌آوری شناختی مبتنی بر دانش بومی کارآفرینان ایرانی<sup>۱</sup>

رضا منوچهری راد\* ، حسام زندحسامی\*\*

علی داوری\*\*\* ، مرتضی موسی‌خانی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۳/۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۷/۱

## چکیده

تاب‌آوری سازمان به‌عنوان ظرفیت تغییرپذیری و سازگارپذیری در مقابل چالش‌های محیطی، مفهومی است که دو دهه اخیر مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است. تاب‌آوری شناختی پیش‌نیاز بااهمیت تاب‌آوری سازمانی و نوعی فرآیند ذهنی برای یادآوری، فهم، تحلیل پدیده، به‌کارگیری آن در

۱- این مقاله مستخرج از رساله دکتری (نویسنده نخست) با عنوان «ارائه مدل توسعه تاب‌آوری سازمان در محیط نهادی ضعیف و کم‌ظرفیت، مورد مطالعه: صنایع منتخب» می‌باشد.

\* دانشجوی دکترا، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. [ir.innovator@gmail.com](mailto:ir.innovator@gmail.com)

\*\* استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (نویسنده مسئول). [h.zand@qiau.ac.ir](mailto:h.zand@qiau.ac.ir)

\*\*\* استادیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران. [ali\\_davari@ut.ac.ir](mailto:ali_davari@ut.ac.ir)

\*\*\*\* استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. [pres@qiau.ac.ir](mailto:pres@qiau.ac.ir)

تصمیم‌گیری، حل مسئله و پاسخ به تغییرات محیطی است. از آنجاکه پژوهش‌های پیشین بیشتر متمرکز بر چیستی و چرایی حوزه‌های مختلف تاب‌آوری شناختی، عاطفی-احساسی و رفتاری بوده‌اند، هدف این پژوهش ارائه الگوی کاربردی، برای پاسخ به این سؤال است که چگونه می‌توان سطح کلی تاب‌آوری شناختی سازمان را براساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهم آن و با تکیه بر دانش بومی کارآفرینان ایرانی تغییر داد. این پژوهش کیفی، تحقیقی روایتی است و روش اجرای آن تحلیل گفتمان است که با تکنیک مصاحبه‌های عمیق و هدفمند انجام شده است. یافته‌های حاصل از تحلیل تجربه زیسته ۱۰ کارآفرین تثبیت شده با تجربه تاب‌آوری در کار خویش و دو پژوهشگر کارآفرینی با تجربه مرشدی کسب‌وکار، نشان می‌دهد که چگونه دانش بومی و مفهومی کارآفرینان طی سه فرآیند: ۱. تاب‌آوری شناختی سخت با زیرفرآیندهای یادآوری و فهم؛ ۲. تاب‌آوری شناختی نرم با زیرفرآیندهای کاربرد، تحلیل، ارزشیابی و نقد و ۳. تاب‌آوری شناختی اقناعی با زیرفرآیند نوآوری مبتنی بر ویژگی سلسله‌مراتبی نظریه عمومی سیستم‌ها منجر به نوآوری شناختی می‌گردد. براساس یافته‌های پژوهش از آنجا که نتیجه تاب‌آوری شناختی به‌مثابه رفتار سازمانی، نوعی یادگیری مشترک جمعی (همچون سبک‌های سازگارپذیری و پیشگامی) است، پیشنهاد می‌شود کارآفرینان این سازه مهم را به‌عنوان یک مفروض زیربنایی فرهنگ سازمانی در حین بازآفرینی مدل‌های کسب‌وکار تحلیل نمایند تا زمینه تحقق تاب‌آوری سازمانی فراهم شود.

**واژه‌های کلیدی:** دانش بومی، تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری سازمان، سبک سازگارپذیری، سبک پیشگامی، کارآفرینی، رفتار سازمانی

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

نقش کارآفرینی به‌عنوان موتور پویای توسعه اقتصادی توسط بسیاری از اندیشمندان و صاحب‌نظران به رسمیت شناخته شده است (Swedberg, 2007: 200). پتانسیل قابل‌توجه کارآفرینی شرکتی یا سازمانی<sup>۱</sup> در راستای تجدید حیات شرکت‌ها و سازمان‌ها از طریق اجرای طرح‌های مبتنی بر نوآوری و تجدید پایدار مزیت‌های رقابتی و پایداری شرکت‌ها قابل‌توجه است (A. Corbett, Covin, & O'Connor, 2013:812). در حوزه کارآفرینی شرکتی، یکی از موضوعات مهم بحث «تاب‌آوری»<sup>۲</sup> است (Bernard & Barbosa, 2016: 89). با توجه به شرایط اقتصادی و تلاطم و نوسانات دنیای اقتصاد، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها دچار مشکلات متعددی می‌شوند و عبور از شرایط بحران و تاب‌آوری سازمانی از مهم‌ترین نکاتی است که در حیات و یا توسعه آن‌ها حائز اهمیت است. نقش تاب‌آوری سازمانی (شرکتی) در پژوهش‌های متفاوتی مورد بررسی قرار گرفته است. تاب‌آوری سازمانی اصطلاحی برای توصیف ظرفیت سازمان برای پاسخ مثبت و یا حداقل سازگارانه به اختلال‌ها است که نشان می‌دهد نه تنها مقاومت در برابر شوک‌های خارجی وجود دارد بلکه ظرفیت سازگاری و یادگیری نیز وجود دارد (Stewart & O'Donnell, 2007: 247). برای تاب‌آوری سازمانی تقسیم‌بندی‌های متعددی صورت گرفته است، از آن‌جمله مطالعات (Dewald & Bowen, 2010:199; Vogus & Sutcliffe, 2007:3419; Williams, Gruber, & Zhao, 2017:744-745) و آنچه در قالب این تقسیم‌بندی‌ها اهمیت دارد آن است که تاب‌آوری شناختی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی تاب‌آوری ارائه شده است.

تاب‌آوری شناختی تجلی یکی از ابعاد تاب‌آوری سازمان است که توانایی مدیران به توجه، تفسیر، تجزیه و تحلیل و فرموله کردن پاسخ به تغییرات محیطی

---

1. Corporate Entrepreneurship  
2. Resilience

(Dewald & Bowen, 2010: 199) را نشان می‌دهد؛ که موضوع این پژوهش در این حوزه است. در خصوص ضرورت انجام پژوهش باید گفت، اگرچه در ایران با پیشینه تاریخ غنی و ظرفیت‌های فرهنگی بالای حوزه کسب‌وکار که سرشار از مشق یاریگری و اخلاق کسب‌وکار در بستر فرهنگی و تاریخی این سرزمین بوده است، امروزه متأسفانه اولاً شاهد شکست برخی کارآفرینان و کسب‌وکارهای ایرانی و همچنین نرخ بالای خروج آن‌ها از فعالیت‌های کارآفرینانه هستیم؛ ثانیاً محیط کم‌ظرفیت ایران غالباً فاقد منابع و امکانات لازم بالفعل برای رشد و توسعه بنگاه‌ها است (محمدی الیاسی، ۱۳۸۵: ۳۱۱-۳۱۳)، ثالثاً در چنین محیط کم‌ظرفیتی به‌واسطه تحریم‌های بین‌المللی و بحران‌های اقتصادی سال‌های اخیر، کسب‌وکارها و سازمان‌های فعال کشور در شرایط مخاطره اقتصادی قرار گرفته‌اند؛ ضرورت پرداختن به موضوع تاب‌آوری به‌عنوان یک مسئله ملی و با تأکید بر دانش بومی کشورمان از اهمیت فراوانی برخوردار است، دانش بومی که متأسفانه با برنامه‌های توسعه به سبک غربی مورد بی‌توجهی در جنبه‌های فرهنگی، دانش‌ها و فناوری‌ها و مدیریت و عقلانیت بومی قرار گرفته است (فرهادی، ۱۳۹۳: آ: ۱-۲).

توجه به این ضرورت موجب خواهد شد، کارآفرینان و کسب‌وکارهای ایرانی بتوانند در مقابل اختلالات تاب‌آور بوده و پاسخ‌های مناسبی به بحران‌ها و اختلالات درونی و بیرونی داده و یا خود را با آن سازگار نمایند. هرچند پژوهش‌های پیشین در زمینه تاب‌آوری تا حدودی به موضوعاتی همچون «چیستی» و «چرایی» آن پرداخته‌اند اما به نظر می‌رسد که تاکنون در خصوص «چگونگی» انجام نظام‌مند تاب‌آوری شناختی به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای تاب‌آوری سازمان و با تأکید بر دانش بومی کشور، پژوهش جدی ارائه نشده است؛ که تحقیق حاضر پاسخ به این نیاز است. از این‌رو هدف این پژوهش فهم تغییرات تاب‌آوری شناختی در سلسله‌مراتب تاب‌آوری سازمانی است و به این سؤال پاسخ داده می‌شود که چگونه می‌توان سطح کلی تاب‌آوری شناختی

سازمان را مبتنی بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهم آن و با تکیه بر دانش بومی کارآفرینان ایرانی تغییر داد.

## ۲. مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

### ۲-۱. مفهوم‌شناسی کارآفرینی و تاب‌آوری

از مطالعه نقطه نظرات اندیشمندان و صاحب‌نظران در خصوص مفهوم «کارآفرینی»<sup>۱</sup> می‌توان به ۱۵ دیدگاه زیر اشاره نمود که کارآفرینی به‌مثابه: ۱- عامل نوآوری، ۲- ایجاد کسب‌وکار جدید، ۳- عامل خلق ارزش، ۴- عامل تولید ثروت، ۵- عامل بازآفرینی بنگاهی، ۶- عامل یا کاشف فرصت‌ها، ۷- عامل باورهای مذهبی، ۸- عامل بهره‌وری، ۹- عامل اشتغال‌زایی، ۱۰- عامل تسهیل‌کننده انتقال فناوری و سرریز دانش از پژوهش به صنعت، ۱۱- عامل دیدگاه شناختی، ۱۲- عامل زمینه کارآفرینی، ۱۳- عامل رفتار کارآفرینانه، ۱۴- عامل اخلاق، هیجان‌ها و عواطف و در نهایت ۱۵- کارآفرینی به‌مثابه یک فضیلت معرفی شده است (حسینی‌نیا، منوچهری‌راد و باران‌دوست، ۱۳۹۴: ۵). بنابراین می‌توان این تعریف را برگزید که «کارآفرینی» پدیده‌ای اجتماعی-اقتصادی است که نشان می‌دهد کارآفرینان (افراد و سازمان‌ها) چگونه و با کدامین الگو می‌توانند با استفاده از کشف، خلق، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها به ارائه کالاها و خدمات نوین و نوظهوری بپردازند که با تغییر رفتار بازارهای اجتماعی یا اقتصادی منجر به خلق ارزش‌های نوین برای جامعه گردد.

از سویی در حوزه کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی دو پدیده مهم را در برمی‌گیرد: الف- خلق کسب‌وکار مخاطره‌آمیز جدید درون سازمان‌های موجود، ب- تبدیل سازمان‌ها از طریق نوسازی استراتژیک. نوسازی از طریق بازتعریف مأموریت یک سازمان از طریق توزیع مجدد منابع محقق می‌شود که منجر به ایجاد ترکیبات جدید،

محصولات و فناوری‌ها می‌شود (هیسریچ و کرنی، ۱۳۹۴: ۱۱). حوزه کارآفرینی سازمانی با سه حوزه: مدیریت کارآفرینی سازمانی، سازمان‌دهی کارآفرینی سازمانی و عملیاتی سازی کارآفرینی سازمانی موضوعات گسترده‌ای را شامل می‌گردد که یکی از موضوعات مهم کارآفرینی شرکتی یا سازمانی، بحث «تاب‌آوری» است (Bernard & Barbosa, 2016: 89).

اندیشمندان و صاحب‌نظران مفهوم «تاب‌آوری» را در حوزه‌های مختلفی از جمله: حوزه سیستم‌های بوم‌شناسی (اجتماعی/ زیستی)، حوزه روانشناسی/فردی، حوزه مدیریت حوادث و فجایع، حوزه سازمانی، حوزه مهندسی و اقتصادی موردتوجه قرار داده‌اند (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011: 5379). مفهوم تاب‌آوری اولین بار توسط هولینگ (۱۹۷۳) در زمینه سیستم‌های بوم‌شناسی سازمان مطرح شد. وی تاب‌آوری را اندازه دوام‌پذیری یک سیستم در توانایی جذب تغییر و اختلال، هم‌زمان با حفظ روابط بین متغیرهای سیستم توصیف نمود (Holling, 1973: 17-18).

اندیشمندان و صاحب‌نظران دیگر مفاهیم مختلفی برای تاب‌آوری سازمان یا کسب‌وکار در هفت دیدگاه زیر ارائه نموده‌اند که می‌توان به تاب‌آوری به‌مثابه:

- ۱- ظرفیت سازگارپذیری با الزامات محیطی (Gunderson, 2003: 5330; Fiksel, 2000: 425)،
- ۲- ظرفیت جذب تغییرات و اختلال‌ها (Gunderson, 2000: 425؛
- ۳- ظرفیت مقابله با شگفتی‌ها و اختلال‌ها (Holling, 1973: 17-18؛
- ۴- پاسخی بهره‌ور و منعطف به اختلال‌ها (Phillips, Troup, Fannon, & Eckelman, 2017: 81؛ Talbot, 2014: 596; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999: 81؛
- ۵- بازسازی پویایی مدل‌های کسب‌وکار (Buliga & Voigt, 2016: 1; Dewald, 2010: 295؛
- ۶- ظرفیت بازیابی (برگشت به وضعیت قبلی) (Stewart & Bowen, 2010: 2؛
- ۷- بهره‌برداری از فرصت‌ها (O'Donnell, 2007: 239; Tierney, 2003: 2؛

1 (2016: 1) اشاره نمود. در ادامه نظریه‌ها و دیدگاه‌های تاب‌آوری سازمانی، شناختی،

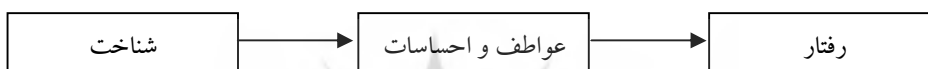
دانش بومی و دانش تاب‌آوری، پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی و نهایتاً جمع‌بندی مبانی نظری پژوهش در بستر تاریخی فرهنگی ایران ارائه خواهد شد.

## ۲-۲. نظریه و دیدگاه‌های مختلف تاب‌آوری سازمان

یکی از پرارجاع‌ترین پژوهش‌های نظریه تاب‌آوری سازمان مربوط به نظریه تاب‌آوری هولینگ (۱۹۷۳) است. چهار فاز تشکیل‌دهنده این نظریه، مدل عمومی چرخه سازگاری را بدین ترتیب تبیین می‌کنند. چنانچه سطح توسعه‌یافتگی سازمان پایین باشد، سازمان از فاز اول آغاز نموده و با بسیج منابع و سازمان‌دهی مجدد به سمت بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و رشد حرکت می‌نماید. در فاز اول ظرفیت تغییر سیستم با استفاده از منابع تجمیع یافته بالا و تاب‌آوری و سازگارپذیری سیستم به تدریج افزایش می‌یابد، اما ظرفیت کنترل و مدیریت سیستم به دلیل سازمان‌دهی مجدد پایین است. در فاز دوم سازمان به تدریج کنترل و مدیریت سیستم را افزایش و کاملاً در دست می‌گیرد و سازگارپذیری و تاب‌آوری خود را به بالاترین سطح ممکن می‌رساند، اما ظرفیت تغییرپذیری سیستم کاهش می‌یابد. در فاز سوم سازمان با نهادسازی و تثبیت شرایط سعی در بقای خویش دارد و مجدداً تلاش می‌کند تا ظرفیت تغییرپذیری خویش را افزایش دهد و درعین حال مدیریت و کنترل خویش را در سطح بالایی نگاه دارد که این موضوع موجب کاهش سازگارپذیری و تاب‌آوری سیستم می‌گردد. پس از این فاز، چنانچه سازمان توانایی اجرای موفق فاز سوم را نداشته باشد، وارد فاز چهارم فاز اضمحلال و فروپاشی و رهاسازی کسب‌وکار می‌گردد که در آن ظرفیت تغییرپذیری، ظرفیت کنترل و مدیریت و ظرفیت تاب‌آوری به کمترین میزان خود می‌رسد و یا آنکه مجدداً وارد فاز اول می‌گردد و چرخه را تکرار می‌نماید و این احتمال نیز وجود دارد که در تکرار چرخه بجای حرکت از فاز اول به دوم وارد فاز سوم گردد (Holling, 2001:394; Lew, 2017:2-4). بنابراین این خطر وجود دارد که سازمان‌هایی که به‌طور

موفق فاز تثبیت و نهادسازی را طی ننماید، دچار اضمحلال و فروپاشی شوند که اهمیت فهم تاب‌آوری سازمانی را دوچندان می‌نماید.

نظریه دیگر مورد استفاده در این پژوهش، نظریه سلسله‌مراتب تأثیرات<sup>۱</sup> لاولیج و استینر (۱۹۶۱) است که در حوزه مدیریت بازاریابی ارائه شده است (نمودار ۱). این نظریه بیان می‌دارد که قبل از بروز هر رفتاری نخست باید شناخت شکل گیرد و پس از آن عواطف و احساسات متحول گردیده و در نهایت تحول رفتاری محقق خواهد شد (Lavidge & Steiner, 1961: 62-59).



نمودار ۱- سلسله‌مراتب تأثیرات (Lavidge&Steiner, 1961: 61)

هرچند در حوزه علوم اجتماعی در خصوص استفاده از دیدگاه ترکیبی شناختی، رفتاری و عواطف و احساسات سخن‌های بسیاری از منظر اندیشمندان مختلف به میان آمده است، اما در حوزه تاب‌آوری سازمانی به دلایلی که پس از این اشاره خواهیم کرد، دیدگاه جدیدی محسوب می‌گردد. گواه به‌کارگیری این دیدگاه ترکیبی، نظریه مشترک وگوس و ساتکلایف (۲۰۰۷) است. آن‌ها ضمن تأکید بر اهمیت تاب‌آوری سازمانی نشان دادند که:

۱- تاب‌آوری سازمانی حفظ سازگاری سازمان در مواجهه با پدیده‌های نوظهور و چالش‌برانگیز به‌گونه‌ای «هوشیار و پُرتدبیر» است.

۲- بین رویکرد طراحی سیستم (مبتنی بر پیش‌بینی و جلوگیری از انحراف و خطا) با رویکرد تاب‌آوری تفاوت است. زیرا خطاپذیری ذاتی هر سیستم سازمانی را باید به رسمیت شناخت و همچنین به‌جای تلاش برای نظارت نزدیک بر عوامل محدودکننده

---

1. Theory of a hierarchy of effects (Cognition, Affection, Behavior (CAB))



عملکرد سیستم و حذف آن‌ها، باید برای مدیریت هر چه سریع‌تر و هرچه ممکن‌تر انحرافات و برگشت به حالت قبل تلاش نمود.

۳- تاب‌آوری نتیجه فرآیندها و پویایی‌هایی است که در ایجاد یا حفظ منابع (شناختی، عاطفی، رابطه‌ای یا ساختاری) به طریقی به‌اندازه کافی انعطاف‌پذیر، ذخیره‌پذیر و تبدیل‌پذیر، سازمان را قادر می‌سازد تا با موفقیت از عهده مقابله و یادگیری از وقایع غیرمنتظره برآید. در نتیجه تاب‌آوری ذاتاً شامل فرآیندهای شناختی<sup>۱</sup>، رفتاری<sup>۲</sup> و عاطفی<sup>۳</sup> است (Vogus & Sutcliffe, 2007: 3419). بنابراین همان‌طور که مشاهده می‌شود هر سه نظریه قابلیت تبیین موضوع تاب‌آوری از دیدگاه‌های مختلف را دارند.

### ۲-۳. تاب‌آوری شناختی

تاب‌آوری شناختی یکی از ابعاد مهم تاب‌آوری سازمان در کنار دو بُعد دیگر یعنی تاب‌آوری رفتاری و عاطفی است که البته بررسی دو بعد اخیر به دلیل رعایت اختصار هدف این پژوهش نیست، ولی همان‌قدر می‌توان اشاره کرد؛ اگر تاب‌آوری شناختی را یک نیت تصمیم‌سازی مبتنی بر توانایی مدیران به توجه، تفسیر، تجزیه و تحلیل و فرموله کردن پاسخ به انتظار تغییرات محیطی در نظر بگیریم (Dewald & Bowen, 2010: 199)، آنگاه تاب‌آوری رفتاری نحوه اقدام در بخش تاب‌آوری شناختی و یا نحوه رفتن از حالت موجود به حالت ایده‌آل با در نظر گرفتن زمینه و شرایط محیطی موجود به‌منظور کاهش و یا ایجاد ناهمخوانی شناختی<sup>۴</sup> است. همچنین به کمک تاب‌آوری عاطفی-احساسی می‌توان سرعت رفتن از حالت موجود به ایده‌آل به‌منظور کاهش و یا ایجاد ناهمخوانی شناختی را تنظیم نمود (Vogus & Sutcliffe, 2007: 3419).

- 
1. Cognitive processes
  2. Behavioral processes
  3. Affective processes

۴- منظور از ناهمخوانی شناختی (Cognitive Discrepancy) شناخت ناهمخوانی بین دو وضعیت موجود و ایده‌آل است.

از نظر ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷) هدف از توسعه تحول شناختی، ارتقای توان «یادگیری شناختی» است. درحالی‌که در تحول عاطفی و احساسی، هدف ارتقای توان عاطفی سازمان است. در تحول رفتاری و مهارتی نیز، هدف ارتقای توان به‌کارگیری تاب‌آوری توسط سازمان است (Williams et al., 2017: 744-745). شناخت از دیدگاه پوپر شکل‌گیری یک مسئله و یا یک دغدغه در ذهن است و از آنجاکه مسئله از دل نظریه‌ها بیرون می‌آید، باید به کارکرد درست نظریه‌ها شک نمود و یا از عرصه عمل و تجربیات به یک سری مسائل جدید رسید. به‌عبارتی دیگر شناخت حل مسئله برای رسیدن به مرحله بالاتری از سازگاری است (اشنی‌الوندی و اکبری‌دهقی، ۱۳۸۷: ۱۳-۱۲). هامل و ولیکانگز (۲۰۰۳) تحقق تاب‌آوری شناختی را منوط به رهایی شرکت از غرور و نوستالژی و همچنین آگاهی عمیق و مستمر از آنچه در حال تغییر است، می‌دانند (Hamel & Valikangas, 2003: 55). وگس و ولبورن (۲۰۰۳) فرآیندهای شناختی را پایه و اساس توجه آگاهانه در تاب‌آوری می‌دانند. از نظر آن‌ها منابع شناختی لازم از طریق آموزش و مهارت‌افزایی تأمین می‌گردند (Vogus & Welbourne, 2003: 878). دیوالد و بون (۲۰۱۰) تاب‌آوری شناختی را پاسخ عقلانی هم‌زمان به پارادوکس<sup>۱</sup> فرصت بالا- تهدید بالا می‌دانند (Dewald & Bowen, 2010: 199).

لنجنیک و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند که تاب‌آوری سازمان نیازمند خط‌مشی‌های تاب‌آورانه در حوزه منابع انسانی است که بُعد تاب‌آوری شناختی آن نیازمند مشارکت کارکنان و همچنین اصول و مرام‌نامه‌های خاصی در این حوزه است. برای مثال نقش کارکنان در تاب‌آوری شناختی شامل: خبرگی، فرصت‌جویی، خلاقیت، تصمیم‌گیری در عدم قطعیت، پرسشگری از مفروضات اساسی، ارائه راه‌حل‌های مفهومی جدید و مناسب و نقش سازمان در ایجاد اصول و مرام‌نامه‌های تاب‌آوری

---

۱- عبارت پارادوکس در این مقاله به‌دفعات معادل «قیاس ضدونقیض» و یا «تناقض» و یا «ناسازنما» بکار رفته است.

شامل: توسعه جهت‌گیری مشارکت با کارکنان، تمرکززدایی قدرت، طراحی تیمی مشاغل، ایجاد رابطه بجای معامله با کارکنان، کاهش قوانین و فرآیندها، استخدام طیف گسترده‌ای از تجربیات، دیدگاه‌ها، پارادایم‌ها و شایستگی‌ها در سازمان، ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های فردی، سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی، استفاده از هر دو سازوکار رسمی و غیررسمی اجتماعی در سازمان است (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011: 249).

ویلیام و همکاران (۲۰۱۷) تاب‌آوری شناختی را مجموعه‌ای از قابلیت‌های شناختی همچون: تسهیم اطلاعات، فعالیت‌های حل مسئله، فرهنگ آگاهی بخشی، و پاسخ‌های شناختی همچون: توانایی توجه، تفسیر و تحلیل محیط، بهترین اقدام برای کاهش پیچیدگی‌ها و خلق ارزش، فرآیندهای انعطاف‌پذیر تصمیم‌گیری به‌ویژه در زمان‌های حساس، حس‌سازی مشترک، بازسازی سیستم‌های تفسیر، تضاد‌های اخلاقی و تجربی مناسب می‌دانند (Williams et al., 2017: 744). بنابراین در یک جمع‌بندی، تاب‌آوری شناختی اگرچه فرآیند کسب شعور تاب‌آوری و فرآیندی ذهنی بشمار می‌آید، اما این فرآیند ذهنی در بستری از فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که دانش و تجربه زیسته فرد در آن نقش مؤثری ایفا می‌کند که بی‌شک مطالعه و فهم عمیق آن نیازمند بررسی دانش تاب‌آوری با همه تنوع آن مانند دانش بومی، ضمنی و صریح است که در ادامه این رابطه را برجسته خواهیم کرد.

#### ۲-۴. دانش بومی و دانش تاب‌آوری

دانش بومی که دانش محلی، سنتی و یا قومی عامیانه و مردمی و بوم‌زاد نیز نامیده شده است؛ برای تعریف و طبقه‌بندی پدیده‌ها در محیط‌های فیزیکی، طبیعی و اجتماعی خاص به‌کاربرده می‌شود و با دانشی که افراد جامعه از طریق مراکز رسمی مانند دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقات دولتی و خصوصی کسب می‌کنند، ممکن است ظاهراً تفاوت داشته باشد، اما همه آن‌ها در این ویژگی کلی که حاصل تجربه (مشاهده و

آزمایش رسمی و غیررسمی) و به اشکال گوناگون تکرار شده و اثبات شده‌اند مشترک می‌باشند. دانش بومی، دانش جمعی و تاریخی گروه‌های انسانی در ارتباط با زمینه‌های گوناگون هستی، به‌ویژه شیوه‌های تعریف نردبان نیازها، در نسبت با نظام ارزشی و حل مسئله با راه‌های تجربه تاریخی است که منجر به راه‌های معیشتی و سبک زندگی آدمی گردیده است که از تعامل طولانی گروه با جغرافیا و محیط طبیعی و از طریق آزمون و خطا در خلال زمان شکل گرفته و عمدتاً شفاهی و نامکتوب و آمیخته با تکنیک‌های بدن (فنون بدن) و دانش ضمنی است (فرهادی، ۱۳۹۳ ب: ۲).

دانش بومی، دانشی است که از تجربه زیسته یک جامعه به‌عنوان نتیجه تعامل با محیط خود در طول هزاران سال ساخته شده است. دانش بومی تقریباً تمام حوزه‌های تلاش انسانی را پوشش می‌دهد و معمولاً از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت است و آن چیزی که این دانش را متشکل و متحد می‌نماید، حل چالش‌ها و مشکلات درک شده خاص هر جامعه است (Woytek, 1998: 16). آن‌گونه که هوپر (۲۰۰۲) بیان می‌دارد با وجود بی‌توجهی گسترده به دانش بومی، این دانش نه تنها ایستا نیست، بلکه در طول زمان و در پاسخ به تغییرات محیطی و تأثیرات آن و در نتیجه نیاز به بهبود در راهبردها نوآور شده است (Ezeanya, 2014: 243). بنابراین جای تعجب نیست که دانش بومی بیشترین اثر را در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در جوامع محلی سراسر جهان داشته و در طراحی راهبردهای رشد و توسعه به‌منظور توسعه پایدار نقش پایه‌ای و اساسی دارد (UNESCO, 2017:5).

با این توصیف اقتصاددانی چون چمبرز<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) نیز معتقد به برنامه‌ریزی مشارکتی مبتنی بر بهره‌مندی از «دانش و راه‌حل‌های محلی و بومی» بود و در نتیجه کارآفرینی مبتنی بر دانش بومی یکی از حوزه‌های مورد توجه اقتصاددانان قرار گرفت. عامل مهم در این نوع کارآفرینی تعلق خاطر عاطفی<sup>۲</sup> مشارکت‌کنندگان در شناسایی،

---

1. Chambers  
2. engage

اعتبارسنجی و یافتن راه‌حل‌های قابل‌دسترس و پایدار محلی است (Ezeanya, 2014: 248).

یکی از مصادیق این دانش بومی ارزشمند، دانش تاب‌آوری است. چند گواه این مدعا عبارت‌اند از:

اولاً همان‌طور که پیش‌تر یاد شد هدف از توسعه تحول‌شناختی در تاب‌آوری شناختی، ارتقای توان یادگیری شناختی است. این یادگیری شناختی یا ادراکی از ارزش‌های اصلی فرهنگ است، چنانچه پروفیسور ادگار شاین<sup>۱</sup> در کتاب مدیریت فرهنگ‌سازمانی و رهبری به نقل از کاتر و هسکت<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) این‌گونه بیان می‌دارد که تحقیقات گسترده درباره فرهنگ‌های قوی و ضعیف نشان می‌دهد: فرهنگ‌های قوی که قادر بودند با محیط‌های پرتلاطم اطرافشان سازگار شوند؛ مجموعه‌ای از باورهای اصلی (همچون اهمیت یادگیری ادراکی و ضرورت تغییر) را درک نموده بودند (شاین، ۱۳۸۳: ۲۲۲). بنابراین با توجه به مؤلفه یادگیری شناختی در دانش تاب‌آوری و مؤلفه یادگیری ادراکی در فرهنگ سازمان که در بالا به آن اشاره شد و با تأکید بر آنکه هر دو از سنخ یادگیری هستند، بنابراین ارتباط مفهومی بین دانش تاب‌آوری و تجربه زیسته مستتر در فرهنگ سازمان را می‌توان مشاهده نمود.

ثانیاً روایت نوناکا (۱۹۹۵) از انواع دانش انسانی حاکی از معرفی دو نوع دانش است: الف- دانش صریح<sup>۳</sup> که رایج‌ترین دانش در سنت فلسفی غرب بوده، از ذهن درآمده، مستندسازی شده و با قالب‌های نمادین و یا زبان طبیعی برای معرفی استانداردهای طراحی، گزارش‌های پروژه‌ها، تحقیقات، مقاله‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی، سیاست‌گذاری‌ها و تجربیات مستندسازی شده، استفاده می‌شود. ب- دانش ضمنی<sup>۴</sup> که در ذهن افراد قرار داشته، مستندسازی نشده، ناملموس است. (فرهادی، ۱۳۹۱: ۲۴۴-)

- 
1. Edgar Schein, 1992
  2. Kotter & Heskett
  3. Explicit Knowledge
  4. Tacit Knowledge

(۲۴۳). دانش ضمنی روابط هوشمندانه بین امور و موقعیت‌ها را در جهان مشخص می‌سازد. این دانش در چارچوب ارتباطات بالای انسانی، مشارکت در دانش، تدریس، روابط استاد-شاگردی در فضای صمیمی و روابط کاری، از طریق کنفرانس‌ها و انجمن‌های علمی قابل انتقال است (Rahman, 2004: 314). نوناکو معتقد است سازمان‌ها نه تنها از طریق سازگاری منفعلانه، بلکه به واسطه کارکرد متقابل فعال، خود را با محیط‌های بی‌ثبات وفق می‌دهند. سازمانی که درصدد سازگاری کامل خود با محیط در حال تغییر است - که از نظر این پژوهش در دسته سازمان‌های تاب‌آور قرار می‌گیرد-، باید علاوه بر خلق اطلاعات و دانش، بتواند آن‌ها را به طرز مؤثری، مورد پردازش قرار دهد. این پردازش مطابق نمودار ۲ منجر به خلق چهار شیوه دانش می‌گردد.

**الف- اجتماعی سازی:** شیوه تبدیل دانش ضمنی به ضمنی (T2T) است که فرآیند به اشتراک گذاردن، تجارب و در ادامه آن خلق دانش ضمنی از طریق الگوهای ذهنی و مهارت‌های فنی مشترک است (مانند یادگیری حرفه‌وفن در نظام استاد-شاگردی و یا یادگیری در جلسات طوفان مغزی).

دانش صریح		دانش ضمنی	
برونی سازی	اجتماعی سازی	دانش ضمنی	
تلفیق سازی	درونی سازی	دانش صریح	

نمودار ۲- چهار شیوه خلق دانش

**ب- برونی سازی:** شیوه تبدیل دانش ضمنی به صریح (T2E) است که طی فرآیند مفهوم‌پردازی (دانش مفهومی) در قالب بیان استعاره، قیاس، مفاهیم، فرضیه یا الگو، دانش ضمنی را به دانش صریح تبدیل می‌نماید (مانند آنچه این پژوهش تلاش در جهت تحقق آن دارد).

**ج- تلفیق سازی:** شیوه تبدیل دانش صریح به صریح (E2E) است که افراد به کمک ابزارهایی مانند اسناد، جلسات، مکالمات تلفنی و یا شبکه‌های ارتباط رایانه‌ای به خلق دانش و تبادل آن می‌پردازند (مانند خلق دانش در آموزش و پرورش).

**د- درونی‌سازی:** که شیوه تبدیل دانش صریح به ضمنی (E2T) است که با یادگیری عملی ارتباط تنگاتنگی دارد. در این فرآیند دانش ضمنی که در سطح افراد متمرکز شده با اعضای دیگر سازمان در میان گذاشته می‌شود (مستندسازی تجارب یا دانش عملیاتی) تا بدین ترتیب، اولاً دانش‌آفرینی ماریچی جدیدی شکل گرفته و ثانیاً سطح دانش ضمنی افراد نیز ارتقا یابد و به‌طوری‌که نتایج این پژوهش نیز در ادامه مؤید آن است، نقش کلیدی در توسعه تاب‌آوری سازمان ایفا می‌نماید (ک. فرهادی، ۱۳۹۱: ۲۸۰-۲۷۰). به نظر می‌رسد از آنجایی که هم تجربه زیسته و هم تبدیل این تجربه با همه مفاهیم مستتر در دانش ضمنی به‌صورت عینی در فرآیندهای سازمانی وجود دارد، بنابراین دانش تاب‌آوری شناختی که از یک‌سو با مفهوم یادگیری و از یک‌سو با مفهوم تغییر ارتباط دارد، همچنان که در صفحات آتی اشاره خواهیم کرد در بستر سه فرآیند اجتماعی‌سازی، درونی‌سازی و برونی‌سازی قابل تبیین است.

شایان ذکر است اگرچه دانش ضمنی به دلیل: الف- ویژگی تبدیل‌پذیری دانش ضمنی به ضمنی، جایی که افراد دانش جدید را مستقیماً از دیگران کسب می‌کنند (اجتماعی‌سازی یا جامعه‌پذیری)؛ ب- ویژگی تبدیل‌پذیری دانش ضمنی به صریح که با تبدیل دانش به شکل ملموس مفهومی از طریق گفت‌وگو؛ ج- توجه مشترک به خاستگاه محلی، بومی، سنتی و فرهنگ خاص منطقه‌ای؛ د- کمتر مکتوب شدن و موارد دیگر شباهت‌هایی با کارکرد دانش بومی دارد؛ اما وجه ممیزه تفاوت دانش بومی با آن: الف- کل‌نگری و کشف رابطه بین اجزای طبیعت؛ ب- کیفیت تجربی بالاتر به دلیل ابتنا به تجارب یک مکان بخصوص؛ ج- حفظ، یادآوری و تقویت ایده‌ها؛ د- پویایی بالاتر به دلیل ویژگی تغییرپذیری پیوسته، تولید، بازتولید و کشف تجارب و موارد دیگر است.

ثالثاً نوع‌شناسی جالبی که کراتول و همکاران (۲۰۰۲) در باب دسته‌بندی چهار نوع دانش بیان می‌دارند، حاکی از آن است که در نخستین طبقه، «دانش حقایق» قرار دارد. این دانش اشاره به مفاهیم و فرمول‌ها دارد.<sup>۱</sup> دوم دانش مفهومی که در حوزه نظریه‌ها، الگوها و چارچوب‌ها بحث می‌کند.<sup>۲</sup> سوم دانش رویه‌ای که اشاره به قواعد، مهارت‌ها و روش‌های انجام یک کار دارد. دانشی که در آن تجربه زیسته انسان‌ها مطرح می‌گردد.<sup>۳</sup> چهارم «دانش فراشناختی» است که دانش ارزیابی روش‌ها و استراتژی‌های شناخت انسان است، روشی که ما شناخت کسب می‌کنیم و با ارزیابی درست یا غلط بودن روش‌ها را یاد می‌گیریم<sup>۴</sup> (Krathwohl, 2002: 214). بنابراین به نظر می‌رسد دانش بومی تاب‌آوری، آمیزه زیبایی از تجربه زیسته کارآفرینانی است که از مختصات دانشی، دانش رویه‌ای و دانش فراشناختی برخوردار هستند. روایت دکتر مرتضی فرهادی (۱۳۹۳) از دانش بومی که آن را بخشی از سرمایه ملی و پتانسیل فرهنگی هر قوم می‌داند، نه تنها با دانش رسمی (یا همان دانش مفهومی<sup>۵</sup>) تعارض و تناقضی ندارد، بلکه برخی ویژگی‌های متفاوت عَرَضی دانش بومی مانند آزمودگی و آبدیدگی در ازای زمان، آن را مکمل خوبی برای دانش رسمی قرار می‌دهد. دانش بومی، در دسترس، آسان‌یاب، ساده، کارآمد، ارزان، کل‌نگر، واقع‌نگر، شفاهی، پویا، تجربه‌گرا، زمان‌آزموده و بوم‌زاد و سازگار با محیط و طبیعت و زیست‌بوم تعریف می‌شود. این دانش به مسائل به‌صورت کلی و منظومه‌ای (سیستماتیک) نگاه کرده و پویا بوده و در طی زمان آبدیده شده است و چون در بطن محیط طبیعی و اجتماعی محلی تکامل یافته است با شرایط

۱- دانش حقایق (Factual Knowledge): در حوزه کارآفرینی مانند مفاهیم نوآوری، فرصت، ایده و ...

۲- دانش مفهومی (Conceptual Knowledge): در حوزه کارآفرینی مانند نظریه‌های کارآفرینی.

۳- دانش رویه‌ای (Precedural Knowledge): در حوزه کارآفرینی مانند تجربیات تاب‌آوری کارآفرینان و یا مهارت‌های کسب‌وکار.

۴- دانش فراشناختی (Metacognitive Knowledge): در حوزه کارآفرینی مانند روش ارزیابی علت شکست دیگر کارآفرینان و استراتژی‌های آن‌ها.

۵- تأکید از پژوهشگر.



بومی و منطقه‌ای کاملاً سازگار می‌باشد. ویژگی‌های دانش بومی آن را دانشی سازگارتر نسبت به محیط و جامعه‌گراتر از دانش‌های کلاسیک و نوین معرفی می‌کند که می‌توان آن را در خدمت توسعه پایدار قرار داد (فرهادی، ۱۳۹۳ ب: ۳).

مطالعه موردی «واره» به‌عنوان نهادی اقتصادی-اجتماعی، حاکی از آن است که تاب‌آوری یک کسب‌وکار روستایی چگونه علاوه بر کارکردهای اجتماعی موجب توانمندسازی اقتصادی آنان می‌گشت. روایت دکتر مرتضی فرهادی از این پدیده نشان می‌دهد که کارکردهای واره صرفاً از نوع اجتماعی و تشریفاتی نبوده و از جمله کارکردهای اقتصادی آن می‌توان به مزیت صرفه‌مقیاس برای حل معضل کم‌بودن میزان شیر نزد یک‌یک اعضای واره، حل معضل ماهیت فسادپذیری سریع شیر، حل معضل خریدوفروش بی‌قیدوشرط شیر به دلیل باور به تقدس شیر، حل معضل بازار رسانی شیر، تأمین فن‌آوری استحصال و نگهداشت شیر، صرفه‌جویی در زمان کار و تأمین نیروی کار اشاره نمود؛ که خود ریشه در دانش بومی زنان روستایی در بستر فرهنگ یاریگری دارد. این دانش بومی در کنار کارکردهای اقتصادی، کارکردهای پنهانی در حوزه بازتوانی و تاب‌آوری زنان روستایی نیز داشته است که از آن جمله می‌توان به پذیرش اجتماعی و ایجاد امنیت روانی برای اعضا، مبادله تنش‌ها و دلواپسی‌ها و تشفی روانی اعضا، مبادله اطلاعات و اخبار، ایجاد اوقات فراغت برای زنان و استقلال اقتصادی آنان نام برد (فرهادی، ۱۳۸۷).

## ۲-۵. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی در حوزه تاب‌آوری

فارغ از مقوله «تاب‌آوری شناختی در حوزه روانشناسی» که در سطح تحلیل فردی پژوهش‌های داخلی گسترده‌ای در خصوص آن انجام شده است، لاقلاً به استناد مطالعات چند سال اخیر تیم پژوهش در سطح تحلیل بنگاه (سازمان یا کسب‌وکار) به موضوع تاب‌آوری شناختی در پژوهش‌های داخلی پرداخته نشده است و عمده

مطالعات داخلی بر موضع تاب‌آوری به صورت عام متمرکز بوده است که به اختصار می‌توان به چند پژوهش زیر اشاره نمود.

جعفرنژاد و محسنی (۱۳۹۴) به منظور بهبود عملکرد حوزه تاب‌آوری زنجیره تأمین «۹» توانمندساز: چابکی، همکاری میان بازیگران، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، پایداری در زنجیره تأمین، به اشتراک‌گذاری ریسک و درآمد، اعتماد میان بازیگران، فرهنگ مدیریت ریسک، قابلیت سازگاری، ساختار و سه اقدام: اقدامات بالادستی زنجیره (تأمین‌کننده)، اقدامات تولیدکننده، اقدامات پایین‌دستی زنجیره (توزیع‌کننده/ مشتری) را معرفی نمودند (جعفرنژاد و محسنی، ۱۳۹۴: ۴۸-۴۶).

یافته‌های یزدانی‌بیوکی (۱۳۹۴) در پژوهش دیگری که با هدف بررسی ارتباط بین تاب‌آوری سازمانی و کارایی در صنعت بانکداری ایران انجام شد، نشان می‌دهد که سه عامل تاب‌آوری سازمانی (آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری بنیادی و ظرفیت انطباقی) بر کارایی در بانک‌ها تأثیر معناداری دارند، ولی تأثیر عامل آداب‌ورسوم تاب‌آوری بر کارایی مشهود نیست (یزدانی‌بیوکی، ۱۳۹۴: ۱). تحلیل تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی نیز نشان می‌دهد که شش عامل: توان تطابق و آینده‌نگری، تعامل با مشتریان، موقعیت طلبی، حمایت خانوار، برنامه‌ریزی راهبردی و حمایت دولت ۶۹٪ واریانس سازه تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی را تبیین می‌نماید (ورمزیاری و ایمانی، ۱۳۹۶: ۱۸۱).

یکی از پژوهش‌های مهم داخلی در حوزه تاب‌آوری با عنوان «ارائه الگوی بازتوانی بنگاه‌های کارآفرینی ایرانی» که با رویکرد سیستمی توسط ملازاده (۱۳۹۰) انجام شده است، نشان می‌دهد که بازتوانی به مثابه یک سیستم دارای: ۱- ورودی (قابلیت‌های مدیریتی، نیروی انسانی، فرآیندها، مأموریت، اطلاعات و دانش فنی)، ۲- پردازشگر سیستم یا همان اقدامات بازتوانی (شامل: استمرار کسب‌وکار، پیگیری و تعهد به حل مسئله، تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی، ایجاد تغییرات بنیادی، توسعه کسب‌وکار، توسعه قابلیت‌های سازمان، مدیریت فعال منابع مالی، گسترش همکاری‌های

## یادگیری الگوی پیشگامی و سازگارپذیری تاب‌آوری ... ۹۱

تجاری مشترک)، ۳- نتایج بازتوانی (یادگیری، پیش‌گیری و آمادگی، رشد و توسعه)، ۴- بازخورد (توسعه توانمندی‌ها و توسعه کسب‌وکار)، ۵- عوامل محیطی (وابستگی به قوانین و همکاری‌های تجاری) و ۶- تصویر سازمان (مقبولیت و جذابیت محیطی سازمان) است (ملازاده، ۱۳۹۰).

در خصوص پژوهش‌های خارجی اگرچه در حوزه تاب‌آوری به‌صورت عام پژوهش‌های فراوانی مشاهده می‌گردد، ولی با تمرکز بر حوزه شناختی تاب‌آوری از فراوانی پژوهش‌ها به‌طور چشمگیری کاسته می‌شود که جدول ۱، برخی از آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- خلاصه پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تاب‌آوری شناختی در خارج از کشور

ردیف	نویسندگان	مؤلفه‌های مهم شناسایی شده مؤثر بر تاب‌آوری شناختی
۱	(Weick et al., 1999:81)	حس‌سازی مشترک و داشتن طرح تفسیری شناختی مشترک بین کارکنان و جهت‌گیری سریع از توجه به ساختارها به توجه به معانی
۲	(Hamel & Valikangas, 2003:55)	ابعاد تاب‌آوری غلبه بر: ۱- چالش‌های شناختی (هوشیاری عمیق از آنچه در حال تغییر است و آنکه چطور موفقیت ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، ۲- چالش استراتژیکی (توانایی ایجاد گزینه‌های جدید استراتژیک بجای راهبردهای قدیمی در حال مرگ)، ۳- چالش سیاسی (تلاش برای هدایت محصولات دیروز به محصولات فردا نه متکی بر بودجه‌های کلان بلکه با اتکا به استعداد و سرمایه‌های موجود) و ۴- چالش ایدئولوژیکی (بازسازی مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک باور که در آن سازمان برتری عملیاتی و شایستگی‌های اجرایی خود را با رویکرد فرصت محور و نه بحران محور تقویت نماید) است.
۳	(Dewald & Bowen, 2010:197-202)	چارچوب‌بندی اختلال / فهم دامنه و گستردگی اختلال / مدیریت ریسک و عدم قطعیت سیستم / بازسازی مدل کسب‌وکار سیستم / تحلیل و شناسایی فرصت‌ها / نوآوری در تخصیص منابع / نوآوری در مدیریت خطرپذیر /

ردیف	نویسندگان	مؤلفه‌های مهم شناسایی شده مؤثر بر تاب‌آوری شناختی
		پارادوکس فرصت و تهدید هم‌زمان در تاب‌آوری شناختی / تفاوت الگوی سازگارپذیری با الگوی مقاومت / تخصیص منابع / دوسوتوانی / تحلیل و شناخت هم‌زمان فرصت‌ها و تهدیدها / ارزش نهفته در فرصت‌های جدید (ارزش نهفته در دانش قبلی، ارزش نهفته در پتانسیل‌های مالی)
۴	(Vogus & Sutcliffe, 2007:3419)	یادگیری دو حلقه‌ای / مشورت با متخصصان / نفوذ تصمیم‌گیری به همه واحدها / هوشیاری و پرتدبیری / بهبودسازی ساختارها
۵	(A. C. Corbett & Hmieleski, 2007:103)	بستر تصمیم‌گیری به‌عنوان یک منبع بسیار مهم چارچوب‌های شناختی
۶	(Gittell, 2008:25)	به اشتراک‌گذاری اطلاعات و فعالیت‌های حل مسئله
۷	(Lengnick-Hall et al., 2011:249)	الف- نقش کارکنان در تاب‌آوری شناختی شامل: خبرگی، فرصت‌جویی، خلاقیت، تصمیم‌گیری در عدم قطعیت، پرسشگری از مفروضات اساسی، ارائه راه‌حل‌های مفهومی جدید و مناسب؛ ب- نقش سازمان در ایجاد اصول و مرامنامه‌های تاب‌آوری شامل: توسعه جهت‌گیری مشارکت با کارکنان، تمرکززدایی قدرت، طراحی تیمی مشاغل، ایجاد رابطه بجای معامله با کارکنان، کاهش قوانین و فرآیندها، استخدام طیف گسترده‌ای از تجربیات، دیدگاه‌ها، پارادایم‌ها و شایستگی‌ها در سازمان، ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های فردی، سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی، استفاده از هر دو سازوکار رسمی و غیررسمی اجتماعی در سازمان
۸	(Williams et al., 2017:744-750)	تسهیم اطلاعات، فعالیت‌های حل مسئله، فرهنگ آگاهی بخشی و پاسخ‌های شناختی همچون: توانایی توجه، تفسیر و تحلیل محیط، بهترین اقدام برای کاهش پیچیدگی‌ها و خلق ارزش، فرآیندهای انعطاف‌پذیر تصمیم‌گیری به‌ویژه در زمان‌های حساس، حس‌سازی مشترک، بازسازی سیستم‌های تفسیر، قضاوت‌های اخلاقی و تجربی مناسب

منبع: یافته‌های تحقیق

## ۲-۶. جمع‌بندی مبانی نظری پژوهش

در یک جمع‌بندی کلی نخست می‌توان گفت، دو مفهوم «سازگارپذیری»<sup>۱</sup> و «پیشگامی»<sup>۲</sup> به‌مثابه دو روی یک سکه ظرفیت تبیین مفهومی «تاب‌آوری» را دارند. در الگو یا مشق سازگارپذیری، هدف پایداری است. در پایداری فرآیند ایجاد، آزمایش و حفظ قابلیت‌های جاری اهمیت دارد (فرهنگی، میرزائی‌اهرنجانی، مهرگان و محمدی الیاسی، ۱۳۸۴: ۶۶-۶۴) و به نظر می‌رسد سازمان‌های پیرو از این الگو استفاده می‌کنند. در این الگو سازمان یا مدیران آن از طریق فرهنگ در تکاپوی سازگاری هستند. به این معنا که می‌خواهند با فرهنگی که دارند خود را با هستارهای زیستی و محیطی سازگار کنند و بنابراین در این سرمشق وابستگی به مسیر نیز مشاهده می‌شود (فراستخواه ۱۳۹۶: ۶۴-۶۳). الگوی سازگارپذیری با الگوی مقاومت نیز تفاوت دارد (دیوالد و بون: ۲۰۱۰: ۲۰۲-۲۰۰). سیستم تا جایی که تحمل و امکان رشد داشته باشد، سازگار و تاب‌آور است و آنجا که رشد متوقف شود مقاومت آغاز می‌شود.

در الگو یا مشق پیشگامی هدف توسعه است و در توسعه فرآیند ایجاد، آزمایش و حفظ فرصت‌ها اهمیت دارد. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴: ۶۶-۶۴) و به نظر می‌رسد سازمان‌های پیشرو از این الگو استفاده می‌کنند. در الگوی پیشگامی سازمان یا مدیران آن، پارادایم بیانگری مشاهده می‌شود که از خلاقیت‌های بدیع انسانی سرچشمه می‌گیرد. این پارادایم معتقد است که فرهنگ لزوماً از نوع کارکردهای سازگاری نیست، بلکه دربرگیرنده نمادهای معنایی است که از طریق آن مردم تجربیات متنوع زیسته خود را عیان و بیان می‌کنند. (فراستخواه، ۱۳۹۶: ۶۴-۶۳). هولینگ (۲۰۰۱) نیز معتقد است که الگوی توسعه پایدار در حقیقت توازن دو الگوی سازگارپذیری و پیشگامی است. به عبارتی پرورش قابلیت‌های سازگاری و ایجاد فرصت‌هاست که آن را با عنوان مفهوم پانارچی<sup>۳</sup> معرفی می‌نماید (Holling, 2001: 390).

- 
1. adoptability
  2. proactiveness
  3. Panarchy

دوم: به نظر می‌رسد با ترکیب سه نظریه تاب‌آوری هولینگ (۱۹۷۳)، نظریه سلسله‌مراتب تأثیرات لایویج و استینر (۱۹۶۱)، نظریه وگوس و ساتکلیف (۲۰۰۷) بتوان موضوع تاب‌آوری را در سه بُعد تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری عاطفی-ارزشی و تاب‌آوری رفتاری تبیین نمود، تا بتوان ضمن تفکیک قابلیت‌های رفتاری و عاطفی از شناختی، تاب‌آوری شناختی را به سطحی از یادگیری دانش تاب‌آوری ارتقا داد.

سوم: آنکه با توجه به اهمیت دانش بومی در زیست‌بوم کسب‌وکارها و فعالیت‌های کارآفرینانه ایرانی در کنار سایر مؤلفه‌های مهم این زیست‌بوم همچون: نوآوری، آموزش کارآفرینی، مهارت‌افزایی، اصلاح زیرساخت‌ها، تأمین مالی، بهبود محیط کسب‌وکار، مؤلفه مهم فرهنگ و پتانسیل فرهنگی<sup>۱</sup> از اهمیت بسیار زیادی در موفقیت این زیست‌بوم برخوردار است. یکی از مؤلفه‌های مهم این فرهنگ مشارکت است. منظور از مشارکت (یارگیری، تعاون، همکاری)، به‌عنوان یک اصطلاح، یکی‌بودن و همسویی کوشش‌های دو یا تعداد بیشتری از افراد است، برای دستیابی به هدف و یا هدف‌هایی معین با نیت و منظوری واحد یا متفاوت (فرهادی، ۱۳۸۸)<sup>۲</sup>. بنابراین بخش مهمی از دانش تاب‌آوری به‌مثابه یک مؤلفه مهم فرهنگ‌سازمانی منبعث از دانش بومی کارآفرینان است.

چهارم: آن‌طور که مطالعه پیشینه پژوهش‌ها در حوزه تاب‌آوری شناختی نشان می‌دهد، به موضوع تاب‌آوری شناختی سازمان در برخی پژوهش‌های خارجی از دیدگاه

---

۱- پتانسیل فرهنگی: ذخیره و منبع تجربه‌های متبلور و مثبت برای شرایط فعلی یک فرهنگ است که می‌تواند در اکنون و آینده ما نیز ثمربخش بوده و بستر و شرایط لازم برای انتقال مثبت یادگیری را فراهم آورد. انتقال مثبت: انتقال یادگیری، هنگامی مثبت است که آموخته‌های پیشین در یادگیری و حل مشکلات تازه، سودمند واقع شوند (فرهادی، ۱۳۸۸: ۸۹-۶۹). پتانسیل فرهنگی حاصل انباشت دانش ضمنی ماست که چون در جغرافیا، تاریخ و فرهنگ خاصی شکل گرفته است، پس ویژگی‌های منحصربه‌فرد دانش بومی را دارد.

۲- از آنجاکه بسط، نقد و تفسیر مفهوم مشارکت از حوصله این مقدمه خارج است، خوانندگان گران‌قدر را به مطالعه فصول دوم و سوم کتاب: انسان‌شناسی یاریگری با عنوانین: "آدمی‌گری و یاریگری واقعیت‌ها، ضرورت‌ها و پیشینه یاریگری (همکاری، مشارکت) در تاریخ آدمیان" و "فضای مفهومی مشارکت هم‌معنایی و نا هم‌معنایی یاریگری (یاوری، تعاون) با مشارکت (انبازی) و همکاری"، دعوت می‌نمایم.

تقویت قابلیت‌ها و پویایی‌های درون‌سازمانی نگریسته شده است و برخی دیگر نیز همچون دیوالد و بون (۲۰۱۰) چارچوب شناختی خویش را در یک پارادوکس هم‌زمانی فرصت بالا-تهدید بالا این‌چنین بنا نهادند. در مقابل رویکرد شناختی ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷) بر این اصل استوار است که بین قابلیت‌های شناختی (سازمان‌دهی و باز تنظیم اختلالات سازمانی) و پاسخ‌های شناختی (پاسخ به بحران‌ها و فجایع خارجی) باید تمایز قائل شد و در نتیجه احساس می‌شود مقوله شناخت در سطح درک صرف قابلیت‌ها تقلیل یافته و سایر ابعاد شناخت همچون فهم، تحلیل و ارزیابی مغفول واقع شده است. پژوهش‌های داخلی نیز به موضوع شناخت در حوزه تاب‌آوری به‌عنوان بخشی از قابلیت‌های کسب‌وکار توجه نموده‌اند و خود حوزه شناختی را مورد تجزیه و تحلیل عمیق قرار نداده‌اند.

بنابراین نوآوری این پژوهش ارائه تبیینی جدید از تاب‌آوری شناختی است. تبیینی که بتواند با آغاز از دانش تاب‌آوری (دانش مفهومی و دانش بومی) مسیر شناخت تا سرمنز نوآوری شناختی را روشن نماید.

### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی و روش اجرای آن تحقیق روایتی با تحلیل گفتمان<sup>۱</sup> است. دلیل انتخاب این روش، نیاز به شناسایی ریشه‌های تاب‌آوری کارآفرینان از طریق واکاوی تجربه زیسته آن‌ها در کسب‌وکار است. چارچوب نمونه‌گیری این پژوهش با استفاده از شاخص‌های زیر و به روش انتخاب هدفمند صورت پذیرفت: ۱- جامعه هدف پژوهش کارآفرینان و مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرین تثبیت‌شده<sup>۲</sup>

---

#### 1. Narrative & Discourse Analysis Method

۲- مطابق تعریف دیده‌بان جهانی کارآفرینی (GEM) شرکت‌ها یا سازمان‌های کارآفرین تثبیت‌شده (Established Business)، شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرینی هستند که حداقل ۴۲ ماه سابقه فعالیت دارند (زالی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴).

بودند. علت این انتخاب اطمینان از کسب تجارب لازم و شناخت پویایی‌ها و قابلیت‌های درونی و کسب تجارب لازم در حوزه تاب‌آوری سازمانی توسط این‌گونه کسب‌وکارها است. ۲- کارآفرینانی که تجربه تاب‌آوری را داشته و آن را روایت نمایند. ۳- علاوه بر نمونه‌گیری مثبت (از کارآفرینان باتجربه موفق تاب‌آوری)، نمونه‌گیری منفی نیز صورت پذیرفت تا روایت چگونگی تجربه شکست یا شکست‌های گذشته کارآفرینان شنیده شود. ۴- نمونه با تجربه‌های مرتبط تاب‌آوری از صنایع مختلف برگزیده شد تا از حیث تنوع اشباع لازم را داشته و دچار خطای «انحراف پدیده به دلیل وضعیت یک صنعت خاص» نگردد (صنایعی همچون داروسازی، تولید ماشین‌آلات، کسب‌وکار الکترونیک، چاپ، نساجی، مواد غذایی، پلیمر، ساختمان، فولاد، شیمیائی). ۵- فرد مصاحبه‌شونده نقش کلیدی در تأسیس و یا توسعه کسب‌وکار خود ایفا نموده باشد. در این تحقیق پژوهش‌گر با انجام مصاحبه‌های متعدد با افراد موردنظر و نیز انجام مصاحبه‌های تکمیلی با برخی مدیران و یا سایر همکاران آن‌ها، مراجعه مکرر به متن مصاحبه‌ها و گزارش‌های مرتبط، داده‌های لازم درباره ریشه‌های اساسی تاب‌آوری و یا شکست آنان را به دست می‌آورد. همچنین معنا بخشی به تجربه‌ها در هنگام مصاحبه و پس از آن توسط پژوهش‌گر انجام می‌شود.

بر اساس این روش از ابزار مصاحبه واقعه محور استفاده شده است. برای استخراج سؤال‌های مصاحبه عمیق، از تلفیق دو مقوله شامل: ابعاد عمومی یک واقعه کارآفرینانه و ترکیب دو چارچوب مصاحبه<sup>۱</sup> STAR (Kessler, 2006: 100-105) و چارچوب<sup>۲</sup> 5WIH (Jang, Ko, & Woo, 2005: 26) استفاده شده است. در ادامه سؤال‌های

۱- بر مبنای این چارچوب باید به سه سؤال پاسخ گفت: ۱- Situation/Task (وضعیت/وظیفه)، مشکل اصلی که می‌خواهیم به آن پاسخ دهیم چیست؟؛ ۲- Action (اقدام)، تصمیم یا اقدام مناسب برای آن چیست؟؛ ۳- Result (نتیجه)، نتیجه این اقدام/اقدامات چیست؟ جامعه چطور از نتایج آن منتفع خواهد شد؟ آموزه‌های انتقالی از گذشته این اقدام یا اقدامات چیست؟ آیا مقتضیات اقتصادی/مالی و زمانی در نظر گرفته شده است؟  
۲- بر مبنای این چارچوب اول باید به شش سؤال پاسخ گفت: ۱- What (چه چیزی)، رویداد موردنظر پژوهش چیست و چه ابعادی دارد؟، ۲- Where (کجا)، ابعاد مکانی و جغرافیایی رویداد موردنظر پژوهش چیست؟



تهیه‌شده در مصاحبه اولیه، آزمون و اصلاح‌شده و پرسشنامه نهایی شامل ۴۵ سؤال برای مصاحبه تهیه شد. در انجام مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان خواسته‌شده تا در قالب داستان، سرگذشت کسب‌وکار خود را از ابتدا تا زمان مواجه‌شدن با یک چالش یا اختلال جدی و پس‌از آن روایت کنند. برای اطمینان از کامل بودن اطلاعات و از قلم نیفتادن جنبه‌های اساسی واقعه تاب‌آوری کسب‌وکارها، از سؤال‌های مصاحبه به‌عنوان چارچوب راهنما استفاده می‌شد، که اگر نمونه مورد مصاحبه، در زمان صحبت در مورد فرآیند تاب‌آوری خویش، موردی را فراموش می‌کرد، با استفاده از این سؤال‌ها از وی خواسته می‌شد که بحث را کامل کند.

تعیین حجم نمونه در این مطالعه، از ابتدا میسر نبوده، بلکه پس از آغاز نمونه‌گیری، گسترش حجم نمونه تا زمان رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت، یعنی مرحله‌ای که پس‌از آن اضافه شدن نمونه دیگری، پیام و معنای جدیدی در روایت‌ها به همراه نداشت و اطمینان حاصل شد که اطلاعات به‌دست‌آمده، تقریباً تکراری هستند. این امر در نمونه نهم و دهم محقق شد، اما برای اطمینان، این فرآیند تا مصاحبه دوازدهم ادامه داده شد. برای تقویت روایی تحقیق از سه روش استفاده‌شده است: ۱- با طراحی نظام‌مند ابزار گردآوری اطلاعات (تلفیق دو مقوله ابعاد عمومی واقعه کارآفرینانه و چارچوب‌های مصاحبه)، استفاده از نظرات خبرگان در اصلاح و تکمیل آن، آزمودن آن در مصاحبه اولیه و اصلاح و تایید آن از سوی دیگر؛ ۲- انتخاب ترکیبی کارآفرینان برخوردار از تجربه تاب‌آوری (۷ مورد نمونه مثبت) و برخوردار از تجربه شکست (۳ مورد نمونه منفی)؛ ۳- مشاورین کسب‌وکار (۲ مورد) ۴- تمام داده‌های مفید استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار

---

۳- Who (چه کسی)، نقش آفرینان رویداد موردنظر پژوهش چه کسانی هستند؟؛ ۴- When (چه زمانی)، دوره زمانی رویداد موردنظر پژوهش چیست؟؛ ۵- Why (چرایی)، دلایل و ریشه‌های ایجاد رویداد موردنظر پژوهش چیست؟ و ۶- How (چگونه)، رویداد موردنظر پژوهش چگونه و در چه شرایطی رخ داده و چگونه و در چه شرایطی می‌توان آن را مدیریت کرد؟

گرفت تا نظرات خود را برای تکمیل اطلاعات ارائه دهند. فرد مصاحبه‌کننده نیز ابتدا یک دوره آموزشی درباره چگونگی مصاحبه و نحوه محور را طی کرده تا از این راه موضوع مورد نظر را بهتر ردیابی و پیگیری کند. تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری تا نمونه دوازدهم انجام شده است.

تحلیل داده‌ها با روش کدگذاری و مقوله‌بندی انجام شده و برای تحلیل داده‌ها سه‌گام اصلی شامل: کدگذاری اولیه (استخراج شواهد)، کدگذاری ثانویه (تلفیق موارد مشابه یا شناسایی شاخص‌ها)، شناسایی مقوله‌ها (تلفیق و پیوند بین شاخص‌ها) برداشته شده است (جدول ۲)

جدول ۲- نمونه‌ای از روایت‌ها (قسمتی از مصاحبه نمونه شماره ۵)

شماره مصاحبه	روایت‌ها	شناسایی شواهد موضوع
۱	<p>علت ورشکستگی ده شرکت را خودم بررسی کردم که حداقل ۹ تای آنها معلول ناکارآمدی مدیران آنها بوده است، نه محیط و مملکت. بهشون آفت خورده و اغلب خلاف کار و سیاه کار و محکوم میشن، به اسم ده نفر کد اقتصادی میگیرن. بعضی شون وارد صنعت داروسازی شده و بدیهی ترین امورات داروسازی را نمی دانند. حتی از تغییرات محیطی خبر ندارند. ۹۰٪ دچار اشتباه محاسباتی و مشکلات درون گروهی می شوند. من میگم مشکلات را باید از اول پیش بینی کنی. میگم باید کارآفرین کتاب استراتژی‌های نظامی طارق ابن زیاد را صد بار بخونه.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارت‌های مدیریتی</li> <li>• اخلاق کسب و کار</li> <li>• دانش کسب و کار</li> <li>• فهم تغییرات محیطی</li> <li>• اتحاد سازمانی</li> <li>• پیشگیری و آمادگی سیستم</li> <li>• یادگیری از تجارب پیشین</li> </ul>

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۴. یافته‌های تحقیق

در این پژوهش ۱۰ کارآفرین تثبیت‌شده و ۲ پژوهشگر کارآفرینی با مرتبه علمی استادی در هیات علمی دانشگاه - که هر دو سابقه مشاوره و همکاری با شرکت‌ها، سازمان‌ها و کسب‌وکارهای مختلف را به‌عنوان مشاور و یا منتور (راهبر پرورشی یا مرشد) را داشته‌اند- به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ۲ نفر از کارآفرینان دارای مدرک دیپلم، و مابقی همگی حداقل از تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی برخوردار بوده و حداقل ۶ سال سابقه کارآفرینی داشته‌اند. همان‌طور که اشاره شد برای دست‌یابی به تجربه‌های گوناگون و به‌تبع آن، اعتبار بیشتر یافته‌ها، سعی شد که این شرکت‌ها از صنایع گوناگونی انتخاب شوند. بدین منظور از بین صنایع داروسازی، تولید ماشین‌آلات، فناوری اطلاعات و ارتباطات، چاپ، نساجی، مواد غذایی، پلیمر، ساختمان، فولاد، شیمیایی، از هر کدام، ۱ نمونه انتخاب شد.

در ابتدا متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی ضبط‌شده، در قالب جدول شماره «۲» پیاده‌سازی و نوشته شد، تا از این راه شرایط لازم برای کدگذاری فراهم شود. از آنجاکه شواهد شناسایی‌شده در سه تم تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری عاطفی-ارزشی و تاب‌آوری رفتاری طبقه‌بندی شده است، آنچه در ادامه به آن اشاره می‌گردد، صرفاً یافته‌های پژوهش در حوزه تاب‌آوری شناختی است.

**گام اول تحلیل:** در نخستین گام تحلیل، کدگذاری اولیه یا همان شناسایی شواهد از مصاحبه‌های نگارشی، در قالب جدول شماره «۳» به تفکیک انجام شد که برای نمونه و به‌منظور رعایت اختصار پنج مورد از ۱۲ مورد مصاحبه در قالب جدول «۳» آمده است.

جدول ۳- کدگذاری اولیه (شواهد جمع‌آوری شده)

شماره نمونه	شواهد حاصل از مصاحبه		
۳	پاسخ منعطف دولت تسهیل‌گر بنگاه‌های پیشرو رهبر کیفیت تصمیم مناسب با وجود محدودیت‌ها اتحاد محلی <sup>۲</sup> پاسخ به نیاز محیط حساسیت به بازار لابی‌گری در جریان‌های کلان جاری فهم تغییرات محیطی به‌مثابه فرصت رابطه انعطاف‌پذیری و پاسخگویی	پرهیز از مقابله اجماع و توافق در مورد ابزارها دوگانه سازگاری-انعطاف پذیری اعتماد نهادی (نه صرفاً منافع مشترک) هماهنگی <sup>۱</sup> تیمی شکل‌گیری مقاصد مشترک فهم فلسفه بحران رفع تعارض با ذینفعان سرعت اقدام پیش‌بینی فعال بحران توسط عوامل اجرایی (مدیرعامل/ هیات مدیره)	داشتن پتانسیل مالی اجتناب از رانت با حرکت بالمستیک <sup>۳</sup> شناخت رانت‌های کلان کسب‌وکار اخلاق کسب‌وکار تعهد به تسهیم منافع مشترکات فرهنگی نوآوری باز <sup>۴</sup> مدیر برند ساز/ توانمند ساز/ سازگار پذیر تعلق خاطر رفتاری کارکنان (وفاداری منابع انسانی)
۴	توسعه توانمندی‌های صادراتی	مدیریت اقتضائی ایجاد ظرفیت مازاد احتیاطی	خروجی خوب محیطی یادگیری از تغییرات محیطی

### 1. harmony

۲- منظور ارتباط با اجتماعات و نهادهای محلی است.

۳- گزاره‌ای که یکی از مصاحبه‌شوندگان با هدف حرکت در مسیری در بازار و صنعت که در آن نیازی به همکاری اجباری با مراکز قدرت رانت جو و فاسد نباشد، بکار برده است.

۴- نوآوری باز، پارادایمی است که فرض می‌نماید اگر بنگاه‌ها به دنبال پیشرفت فناوری‌هایشان باشند، می‌توانند و باید، از ایده‌های موجود در خارج از سازمان مانند ایده‌هایی که از درون سازمان نشأت می‌گیرند، در جهت رساندن آنان به بازار استفاده نمایند و همچنین ایده‌های بلااستفاده در داخل سازمان را از طریق روش‌های تجاری‌سازی اعم از اتحادهای استراتژیک و یا واگذاری مجوز، صادر نماید (Chesbrough, 2006).

یادگیری الگوی پیشگامی و سازگارپذیری تاب آوری ... ۱۰۱

شواهد حاصل از مصاحبه			شماره نمونه
بازی برد-برد آمادگی ساختار برای تغییرات پی‌درپی تجزیه و تحلیل خوب سازمان یادگیرنده بهره‌مندی از شبکه‌های اجتماعی بهره‌مندی از ظرفیت احتیاطی	تمرکز حواس گروهی شکل‌گیری مقاصد مشترک استراتژی‌های تاب‌آوری حفظ کیفیت همراه با نوآوری تداوم کیفیت‌گرایی پرهیز از کیفیت چپانی توسعه برند تفاوت ماهیت و سرعت کیفیت ظرفیت‌های مدیریت تأمین مالی خرد	به شرط افزایش بهره‌وری حفظ استقلال سازمان فهم فلسفه چالش اجماع و توافق در مورد ابزارها ظرفیت‌سازی فعال در مقابل خواست و نیازهای جامعه سنجش نگرش با اقتصاد رفتاری فهم معنای تاب‌آوری از دیدگاه صنعت درج کشف راهکار در مأموریت سازمان تهیه استراتژی بر اساس توانمندی و نه بر اساس چشم‌انداز	
مشاوران توانای آگاه به امور بین‌المللی فهم شدت چالش مبتنی بر عوامل سیاسی و اقتصادی کشور فهم تبعات چالش: رکود پس از تحریم‌ها مدیران توانا	داشتن سیاست کاری شناخت ظرفیت بازار اطلاعات مستند مالی توان‌افزایی پیش از بحران دانش کسب‌وکار	جلوگیری از اتلاف زمان و هزینه منابع انسانی حرفه‌ای- مدیریت مذاکرات راه‌حل دائمی تمرکز بر کسب‌وکار اصلی خرید زمان	۵
اتحاد سازمانی / همکاری و مسئولیت‌پذیری استفاده از فرصت‌ها در بحران‌ها	بازنگری سیاست‌های کاری کیفیت ارائه خدمت به	تربیت افراد جایگزین بلد کسب‌وکار شدن رعایت حقوق کارکنان	۶

شماره نمونه	شواهد حاصل از مصاحبه		
	تمرکز بر مشتریان محدود کنونی سیاست کاری مستندسازی دانش و تجربه تجدید ساختار ظرفیت احتیاطی باز نبودن مدیریت اشتراک گذاری اطلاعات تجارب مدیریتی تعلق خاطر رفتاری کارکنان شکل‌گیری مقاصد مشترک سوءاستفاده در محیط کسب‌وکار	مشتری سطح‌بندی مشتریان اعتمادسازی مبتنی بر پشتیبانی از مشتری برنامه‌ریزی تقسیم‌کار جدید مدیریت مالی - نظارت مالی دقیق عقل معاش - صرفه‌جوئی - کاهش هزینه‌ها پیش‌بینی مدیریتی تصمیم‌گیری بهتر واحد فروش / واحد مالی کسب‌وکار خانوادگی خدمات پس از فروش مناسب	فهم تغییرات مشتریان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی تولید اجماع و توافق در مورد ابزارها شکل‌گیری سیستم‌ها مستندسازی دانش و تجربه خدمات پس از فروش جور کردن فعالیت‌های کاری باهم انتقال تجربه انجام وظایف بدون متولی تعلق خاطر رفتاری مدیران تعلق خاطر رفتاری کارکنان
۷	پتانسیل مالی تقویت قابلیت تلفیق ساختارها انطباق سریع / سرعت در تاب‌آوری داشتن سناریوهای جایگزین شناخت مقررات اعتباری	آمادگی برای تغییرات ناگهانی کسب‌وکار نوآوری در محصولات تصمیم‌گیری علمی	آگاهی برای اخذ تصمیم‌های درست حفظ آموخته‌ها در سازمان همگامی با تغییرات بازار چالاک به‌منابه تغییرات سریع

۱- گزاره‌ای است که یکی از مصاحبه‌شوندگان از آن استفاده می‌نماید. که حکایت از برداشت برخی کارآفرینان از «زرنگی و زد و بند» خویش دارند. آنچه دکتر مقصود فراستخواه از آن با عنوان دوگانه خلیقات ایرانی یاد می‌کند. برای مطالعه بیشتر (نک: فراستخواه ۱۳۹۶) که این‌گونه شواهد با توجه به تأکید عنوان مقاله بر «دانش بومی» به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و نه به‌عنوان عاملیت در نظر گرفته می‌شوند.

شواهد حاصل از مصاحبه			شماره نمونه
کسب و کار اندازه مناسب کسب و کار اتحاد سازمانی / مدیریت مشارکتی تفویض اختیار گرفتن زمان از طلبکاران بازسازی مدل کسب و کار نقش مدیرعامل در تحلیل پدیده شناخت راهبردهای پیشین تغییر فرآیند خرید تیم سازی و تیمی فکر کردن برنامه ریزی با افق کوتاه مدت	ساختار منعطف - اجرای درست تصمیم سازمان چابک و چالاک برنامه ریزی پس از بحران تصمیم گیری گروهی تحلیل تعارضات سیستم رشد ارزش افزوده صنعت تغییر سیاست کاری تمرکز بر کالاهای خاص با سود بیشتر فهم نگاه ذینفعان به چالش تمرکز بر مشتریان مؤثرتر تغییر فرآیند انبارش کسب اطلاعات	اخذ مشاوره پرهیز از ادغام نادرست ساختارهای ناکارآمد شناخت مقررات اعتباری کسب و کار پیش فروش استفاده از استراتژی های تنوع / حفظ وضع موجود مهارت افزایی و آموزش استفاده از حفره های قانونی <sup>۱</sup> حذف روش های نادرست تأمین مالی حذف منابع انسانی سازگار سهیم کردن منابع انسانی در مالکیت ساختار منعطف - تخصص گرایی چابک سازی نیروی انسانی	

منبع: یافته های تحقیق

**گام دوم تحلیل:** در گام بعد به منظور کدگذاری ثانویه موارد مشابه دسته بندی شده و با حذف موارد تکراری، شاخص های مرتبط با موضوع شناسایی شد. با توجه به طولانی بودن مطالب کدگذاری ثانویه که به شناسایی ۵۷ شاخص انجامید، نمونه ای از آن در قالب جدول شماره «۴» ارائه شده است.

جدول ۴- نمونه‌ای از کدگذاری ثانویه (شناسایی مؤلفه‌ها)

ردیف	شناسایی مؤلفه‌ها	تعداد شواهد
۱	دانش مفهومی تاب‌آوری	۴
۷	کشف راهکار	۶
۹	شناخت ظرفیت شبکه‌سازی سیستم	۹
۱۳	شناخت ظرفیت فرهنگ و رهبری سیستم	۸
۱۸	شناخت ظرفیت ابتکار و بداهه‌کاری فرآیندها	۵
۵۷	شناخت اقماعی الگوی سازگاری	۳

منبع: یافته‌های تحقیق

**گام سوم تحلیل:** در این مرحله، برای شناسایی مقوله‌ها، ترکیب‌های لازم بین مؤلفه‌ها توأم با معنا بخشی به عمل آمد. در فرآیند معنا بخشی از دو منطبق زیر استفاده شد.

**منطق نخست:** مبنای مفهومی شناخت در این پژوهش الگوی سطوح شناختی شش‌گانه مدل بلوم<sup>۱</sup> است که همگی در ذهن رخ می‌دهند. این شش سطح شامل: ۱- یادآوری، ۲- فهم، ۳- کاربرد، ۴- تحلیل، ۵- نقد و ارزشیابی و ۶- نوآوری است (Krathwohl, 2002: 215). علت انتخاب این الگو تبعیت از ویژگی سلسله‌مراتبی بودن نظریه عمومی سیستم‌ها است؛ چراکه مبنای نظریه تاب‌آوری بر پایه تفکر سیستمی و تئوری سیستم‌های پیچیده بنا نهاده شده است که برای فهم ویژگی‌های تغییر و تعاملات بین سیستم‌های انسانی و طبیعی ضروری است (Gunderson, 2000: 431). بنابراین مدل بلوم به ما کمک خواهد نمود تا حدود و ثغور مقایسه تاب‌آوری شناختی را مشخص و در تعیین موارد اشتراک و افتراق از این الگو بهره‌مند شویم. با الهام از سنخ‌شناسی مدل بلوم توسط کراتول، در این پژوهش شاخص‌های شناخت پژوهش به اجزا و مؤلفه‌های سازنده جدول «۵» طبقه‌بندی می‌گردد.

---

1. Bloom



جدول ۵- شاخص‌های شناخت جهت مطالعه تاب‌آوری شناختی

ردیف	شاخص	توضیح
۱	یادآوری	کسب آگاهی و اطلاعات در باب نظریه‌ها و تجارب مرتبط با پدیده تاب‌آوری در ذهن
۲	فهم	شناسایی انگیزه، نیت، قصد یا هدف عاملان تاب‌آوری از پیدایش این پدیده و کشف رفتارهای نهفته در آن در ذهن
۳	کاربرد	به‌کارگیری قواعد و اصول نهفته در نظریه‌ها و تجارب پدیده تاب‌آوری برای حل مسائل واقعی کسب‌وکار در ذهن
۴	تحلیل	شکست پدیده تاب‌آوری به بخش‌های تشکیل‌دهنده آن، توصیف و تعیین چگونگی روابط در ذهن به گونه‌ای که به‌صورت یک کل جلوه نگر شود.
۵	ارزشیابی و نقد	«ارزشیابی» پدیده تاب‌آوری در ذهن، نقد محسوب می‌گردد که نوعی قضاوت ذهنی بر اساس معیارها و شاخص‌های مشخص (معیارهایی از قبیل مفاهیم، روابط بین مفاهیم، مفروضات و زمینه کاربرد) با نگاه و رویکرد مشخص (نگاه روان‌شناختی، جامعه‌شناسی، مدیریتی، فلسفی و ...) جهت ارزشیابی سنجش مطلوبیت پدیده تاب‌آوری برای مخاطبان حوزه کسب‌وکار است.
۶	نوآوری	ارائه گزینه‌های جدید، بدیع و منسجم در باب پدیده تاب‌آوری در ذهن

منبع: (کراتول، ۲۰۰۲: ۲۱۵)

**منطق دوم:** بسیاری از اندیشمندان معتقدند موضوع تاب‌آوری نوعی رفتار سازمانی است (Vogus & Sutcliffe, 2007: 3419) و در مطالعه این رفتار، بجای تخصیص اصالت به سازمان، اصالت را به فرد می‌دهند، چرا که: ۱- هویت سازمان متشکل از فرد است. ۲- سازمان جزیی از محیط است که نام آن جامعه است و جامعه نیز از افراد تشکیل شده است. ۳- بهبود رفتار سازمانی منجر به بهبود سازمان خواهد شد. در مطالعه رفتار سازمانی کارآفرینانه «ویژگی یا شایستگی شناختی کارآفرینانه» می‌تواند فهم مناسبی از تاب‌آوری شناختی ارائه نماید. مطابق تعریف این پژوهش، ویژگی شناختی کارآفرینانه طرز تفکر<sup>۱</sup>، ویژگی‌ها و شخصیت یک فرد است که می‌تواند او را قادر سازد

تا فرصت‌ها را بشناسد و بر اساس فرصت‌ها، کسب‌وکار نوآورانه خود را تأمین، اداره، پایدار و تاب‌آور و درنهایت توسعه دهد. دسته‌بندی این پژوهش از ویژگی‌های شناختی کارآفرینانه در حوزه تاب‌آوری شناختی مبتنی بر پژوهش هاس و لاسن اشلیگا (۲۰۱۱) شامل: الف- ویژگی‌های شناختی سخت<sup>۱</sup> برای شناخت چستی‌ها<sup>۲</sup>؛ ب- ویژگی‌های شناختی نرم<sup>۳</sup> برای شناخت چگونگی‌ها<sup>۴</sup>؛ ج- ویژگی‌های شناختی اقماعی<sup>۵</sup> برای شناخت چرایی‌ها<sup>۶</sup> است (Haase & Lautenschlager, 2011: 150).

با این روش و مبتنی بر دو منطق مذکور ابعاد و مقوله‌های مرتبط با موضوع به شرح جدول شماره «۶» شناسایی و مطرح شد.

جدول ۶- شناسایی مقوله‌ها

ردیف	ابعاد	مقوله‌ها	تعداد شواهد مؤلفه‌ها
۱	یادآوری تاب‌آوری شناختی سخت	۱- دانش تاب‌آوری، ۲- اطلاعات تاب‌آوری	۴
۲	فهم تاب‌آوری شناختی سخت	۳- فهم ماهیت بحران، ۴- فهم فلسفه و مأموریت کسب‌وکار	۶
۳	کاربرد تاب‌آوری شناختی نرم	۵- شناخت قواعد و اصول کسب‌وکار	۳۰

۱- شناخت شایستگی‌های سخت (Hard Fact Competencies) شناخت حقایق سخت در خصوص ایجاد و مدیریت کسب‌وکار با گستره‌ای از توسعه طرح کسب‌وکار تا اصول حسابداری، مالی و بازاریابی است.

## 2. Know-what

۳- شناخت شایستگی‌های نرم (Soft Competencies) شناخت مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی همچون خلاقیت، پیش‌فعالی، رهبری، گرایش ریسک‌پذیری، آگاهی در پاسخ‌های رفتاری و شناختی که برای موفقیت یک کسب‌وکار جدید تعیین‌کننده هستند.

## 4. Know-how

۵- شناخت شایستگی‌های اقماعی (Convictions Competencies) شناخت مجموعه‌ای از الگوهای ذهنی درست، آگاهی از موقعیت، انگیزش و نگرش است.

## 6. Know-why

ردیف	ابعاد	مقوله‌ها	تعداد شواهد مؤلفه‌ها
۴	تحلیل تاب‌آوری شناختی نرم	۶- تحلیل محیط دور، ۷- تحلیل محیط نزدیک	۵
۵	ارزشیابی و نقد تاب‌آوری شناختی نرم	۸- سنجش مطلوبیت تاب‌آوری	۶
۶	نوآوری در تاب‌آوری شناختی اقتناعی	۹- نوآوری شناختی	۶

منبع: یافته‌های تحقیق

در ادامه برای روشن‌گری درباره اهمیت ابعاد و مقوله‌های مطرح‌شده، به ارائه توضیح‌های بیش‌تر خواهیم پرداخت.

#### تاب‌آوری شناختی سخت:

اولین زمینه تاب‌آوری شناختی، شناخت چيستی‌ها در حوزه تاب‌آوری است که در ذهن کارآفرین رخ داده و از آن با عنوان تاب‌آوری شناختی سخت یاد می‌کنیم که مبتنی بر ترکیب دو الگوی پیشنهادی هاس و لاسن اشلیگا (۲۰۱۱) و الگوی شناختی بلوم (۲۰۰۲) شامل دو بُعد یادآوری و فهم است.

#### فرآیند یادآوری در تاب‌آوری شناختی سخت

اولین گام در تاب‌آوری شناختی سخت، مرحله یادآوری است. این نوع یادآوری فرآیند کسب آگاهی و اطلاعات در باب پدیده در ذهن کارآفرین است که شامل:

الف- یادآوری دانش تاب‌آوری، ب- یادآوری اطلاعات تاب‌آوری است.

در خصوص دانش تاب‌آوری همان‌طور که قبلاً در بخش ۲-۴ نیز اشاره شد، این دانش شامل دو بخش دانش مفهومی و رسمی و همچنین دانش بومی تاب‌آوری است.

دانش مفهومی حوزه نظریه‌ها، الگوها و چارچوب‌های مفهومی تاب‌آوری را شامل می‌گردد. دانش بومی تاب‌آوری آمیزه زیبایی از تجربه زیسته کارآفرینان است که اولاً از مختصات دانشی برخوردار است. بدین معنا که هم شامل دانش رویه‌ای است (دانش قواعد، مهارت‌ها و تجارب افراد در خصوص تاب‌آوری) که نوناکو (۱۹۹۵) از آن با عنوان درون‌سازی دانش (E2T) یاد می‌نماید و هم دانش فراشناختی (روش ارزیابی علت شکست دیگر کارآفرینان و استراتژی‌های آن‌ها) است و هم دربرگیرنده فرآیند برون‌سازی دانش (T2T) است و ثانیاً به‌عنوان بخشی از سرمایه ملی و پتانسیل فرهنگی هر قوم، ضمن عدم تعارض و تناقض با دانش رسمی (یا همان دانش مفهومی) ویژگی‌های متفاوت عَرَضی دانش بومی مانند آموذگی و آبدیدگی در ازای زمان را نیز برخوردار است؛ در این سطح از شناخت از کاربرد ویژه‌ای برخوردار است (فرهادی، ۱۳۹۳ ب).

فرآیند کسب اطلاعات تاب‌آوری نیز شامل: ۱- کسب اطلاعات بازار و مشتریان، اطلاعات موردنیاز جهت پاسخگویی به مشکلات غیرمنتظره و ۲- دسترس‌پذیری اطلاعات می‌گردد.

#### فرآیند فهم در تاب‌آوری شناختی سخت:

در گام دوم و پس از یادآوری تاب‌آوری شناختی سخت در ذهن کارآفرین، فرآیند شناسایی انگیزه، نیت، قصد یا هدف عاملان از پیدایش چالش و پدیده‌های مرتبط با آن آغاز گردیده که منجر به کشف رفتارهای نهفته در رویداد در ذهن کارآفرین خواهد شد. این فرآیند شامل: ۱- فهم ماهیت بحران (شامل: فهم درست رویداد، فهم دامنه و گستردگی اختلال) در ذهن، ۲- فهم فلسفه کسب‌وکار (شامل: فهم پایداری کسب‌وکار، فهم توسعه کسب‌وکار) و همچنین فهم مأموریت محوری کسب‌وکار (حفظ استقلال کسب‌وکار، کشف راهکار) در مقابله با این چالش‌ها و تحقق تاب‌آوری است.

### تاب‌آوری شناختی نرم:

دومین زمینه تاب‌آوری شناختی، شناخت چگونگی‌ها در حوزه تاب‌آوری است. به عبارتی پس از طی دو مرحله پیشین از تاب‌آوری شناختی سخت و درک چپستی پدیده، در این مرحله کارآفرین با نحوه چگونگی برخورد با پدیده در ذهن دست‌وپنجه نرم می‌کند که از آن با عنوان تاب‌آوری شناختی نرم یاد می‌کنیم که مبتنی بر ترکیب دو الگوی پیشنهادی هاس و لاسن اشلیگا (۲۰۱۱) و الگوی شناختی بلوم (۲۰۰۲) شامل سه بعد کاربرد، تحلیل و همچنین ارزشیابی و نقد است.

### فرآیند کاربرد در تاب‌آوری شناختی نرم:

در گام سوم کارآفرین فرآیند شناخت کاربرد یا به‌کارگیری قواعد و اصول نهفته در نظریه‌های علمی، تجارب کارکنان یا تجارب بازار برای حل مسئله در ذهن را پیش می‌گیرد.

### فرآیند تحلیل در تاب‌آوری شناختی نرم:

در گام چهارم، کارآفرین در فرآیند تحلیل اقدام به چگونگی انجام تاب‌آوری و برخورد با چالش‌ها از طریق شکست پدیده به بخش‌های تشکیل‌دهنده آن و همچنین توصیف و تعیین چگونگی روابط این بخش‌ها با یکدیگر با دیدگاهی کل‌نگر در ذهن می‌نماید. ترجمان عملیاتی این فرآیند تحلیل، شامل: الف- تحلیل محیط دور (تحلیل آثار قانونی و حقوقی، آثار سیاسی، آثار اقتصادی، آثار اجتماعی، آثار فناورانه و همچنین آثار زیست‌محیطی بحران)، ب- تحلیل محیط نزدیک (تحلیل آثار بحران بر مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، کارکنان یا اتحادیه‌های کارگری و همچنین اتحادیه‌های تجاری و یا جوامع محلی) است.

### فرآیند ارزشیابی و نقد در تاب‌آوری شناختی نرم:

در گام پنجم، در فرآیند ارزشیابی و نقد، کارآفرین اقدام به نوعی قضاوت ذهنی بر اساس معیارها و شاخص‌های مشخص (معیارهایی از قبیل مفاهیم، روابط بین مفاهیم، مفروضات و زمینه کاربرد) با نگاه و رویکرد مشخص (رویکرد جامعه‌شناسی، رویکرد مدیریتی، رویکرد روانشناسی یا رویکرد مذهبی) جهت ارزیابی سنجش مطلوبیت پدیده تاب‌آوری برای مخاطبان حوزه کسب‌وکار می‌نماید.

### تاب‌آوری شناختی اقلانعی:

سومین زمینه تاب‌آوری شناختی، شناخت چرایی‌ها در حوزه تاب‌آوری است. به عبارتی پس از شناخت شایستگی‌های شناختی سخت از طریق شناخت چرایی‌ها و همچنین شناخت شایستگی‌های شناختی نرم از طریق شناخت چگونگی‌ها طی دو مرحله پیشین، کارآفرین در ذهن خود نیازمند پاسخ به این سؤال است که با توجه به الگوهای متفاوت پیش‌رو در حوزه تاب‌آوری، چرا باید از یک الگوی خاص تبعیت نماید. کارآفرین در این مرحله متقاعد و اقناع می‌گردد که فلان الگوی تاب‌آوری، پاسخگوی نیاز کسب‌وکار وی است و همچنین می‌تواند موجب نوآوری‌های شناختی بنگاه شود. بنابراین مبتنی بر ترکیب دو الگوی پیشنهادی هاس و لاسن‌اشلیگا (۲۰۱۱) و الگوی شناختی بلوم (۲۰۰۲)، تاب‌آوری شناختی اقلانعی شامل فرآیند نوآوری است.

### فرآیند نوآوری در تاب‌آوری شناختی اقلانعی:

در گام ششم فرآیند نوآوری منجر به ارائه گزینه‌های جدید، بدیع و منسجم در باب پدیده تاب‌آوری می‌گردد. در این گام نوعی نوآوری شناختی منجر به شکل‌گیری نوعی بینش تاب‌آوری در ذهن کارآفرین می‌گردد. این بینش شامل سه شاخص: نوآوری در الگوهای ذهنی، نوآوری در نظام انگیزش کارکنان و نوآوری در درک

پارادوکس‌های شناختی<sup>۱</sup> است. پس از شکل‌گیری این بینش، درنهایت کارآفرین با توجه به تحلیلی که به موازات این نوع تاب‌آوری بر روی کیفیت نهادی محیط (بررسی ضعف یا قوت نهادهای قانونی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی (Kuncic, 2012: 11)) انجام می‌دهد، یکی یا ترکیبی از دو مشق سازگارپذیری یا الگوی پیشگامی را برمی‌گزیند<sup>۲</sup> که از آن با عنوان اقناع شناختی الگوهای تاب‌آوری یاد می‌کنیم. الگو یا سرمشق سازگاری، فرهنگی است که کارآفرینان را با هستارهای زیستی کسب‌وکار و محیط سازگار می‌کند و سازوکاری برای تداوم، بازتوانی و ادامه حیات کسب‌وکار است. اما الگو یا سرمشق پیشگامی لزوماً کارکرد سازگاری نداشته و از خلاقیت‌های بدیع انسانی سرچشمه می‌گیرد.

نمودار ۳ با بهره‌مندی از الف- ویژگی سلسله‌مراتبی بودن نظریه عمومی سیستم‌ها، ب- شاخص‌های شناخت الگوی اصلاح‌شده بلوم، ارائه‌شده توسط کراتول (۲۰۰۲)، ج- الگوی ویژگی‌های شناختی هاس و لاسن‌اشلیگا (۲۰۱۱)، د- مشارکت نظری پژوهشگر، الگوی تاب‌آوری شناختی را با ویژگی سلسله‌مراتبی به تصویر می‌کشد. مطابق این نمودار تاب‌آوری شناختی به ترتیب پس از طی سه فرآیند تاب‌آوری شناختی (سخت، نرم و اقناعی) و پس از طی شش لایه شناختی: یادآوری، فهم، کاربرد، تحلیل، ارزشیابی و نقد، نوآوری محقق می‌گردد، که در بخش بعد موردبحث و تحلیل قرار خواهد گرفت.

۱- منظور از درک پارادوکس‌های شناختی، شناخت پارادوکس فرصت و تهدید هم‌زمان در تاب‌آوری شناختی و شکل‌گیری ارزش‌های شناختی است. از نظر پاولوا (۲۰۰۰) ارزش‌ها دارای دو بعد عاطفی و شناختی هستند. ارزش‌های شناختی به دلیل لزوم شناسایی معیارهای مرتبط با اهمیت قائل شدن برای شناخت افراد در یک کسب‌وکار مهم هستند (محمدی‌الیاسی و فرخ، ۱۳۹۱: ۱۳۷).

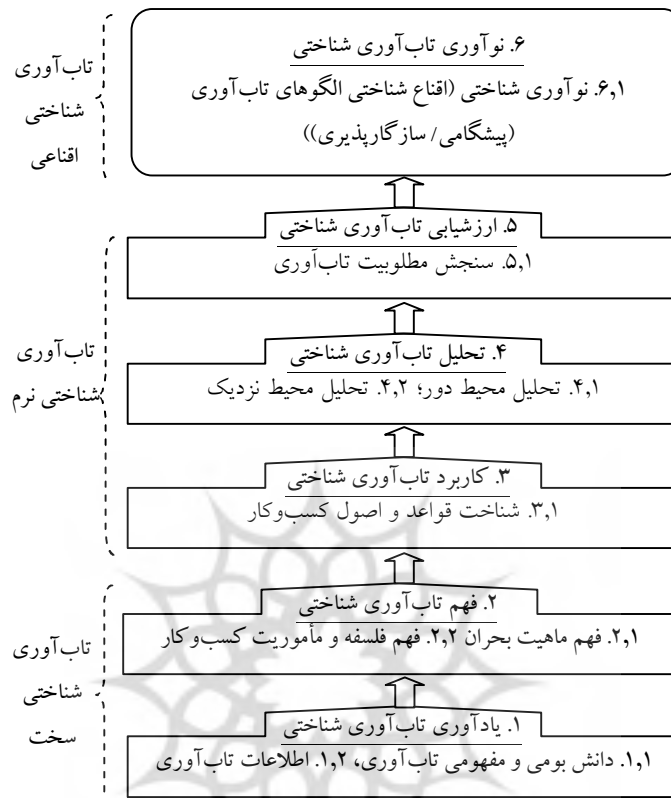
۲- برای درک تفاوت دو الگوی سازگارپذیری و پیشگامی به توضیحات بخش ۲-۶ این مقاله مراجعه شود.

##### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

تاب‌آوری شناختی به‌عنوان یکی از ابعاد تاب‌آوری سازمان، پاسخ منطقی سازمان در مواجهه با پارادوکس فرصت بالا-تهدید بالا است. مطابق تعریف این پژوهش «تاب‌آوری شناختی فرآیندی ذهنی است که طی آن سازمان (مدیر یا کارآفرین) برای آگاهی از وضعیت، کسب، ذخیره و پردازش اطلاعات (Hamel & Valikangas, 2003: 55)، فهم فرصت‌ها و تهدیدهای نهفته در پدیده (Lengnick-Hall et al., 2011: 249)؛ درک کاربرد موضوعات فهم شده، تفسیر و تجزیه و تحلیل پدیده، درک جنبه‌های نوین آن؛ به‌منظور به‌کارگیری در انجام امور گوناگون از جمله تصمیم‌گیری، حل مسئله و پاسخ به تغییرات و انتظارات محیطی (Dewald & Bowen, 2010: 200) قصد می‌نماید».

اگرچه پژوهش‌های پیشین به چیرستی و چرایی تاب‌آوری شناختی پرداخته‌اند ولی وجه تمایز و مشارکت نظری این پژوهش، تبیین چگونگی انجام و تغییر در سطح کلی آن است. در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که مبتنی بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهم تاب‌آوری شناختی و با تکیه بر دانش بومی کارآفرینان ایرانی چگونه می‌توان سطح کلی تاب‌آوری شناختی را در سازمان تغییر داد یکی از راهبردها دست‌کاری مؤلفه‌های مختلف سطوح شناختی تاب‌آوری یا همان تاب‌آوری شناختی است و چنانچه بخواهیم سطوح تاب‌آوری شناختی را تغییر دهیم، در سه سطح و شش لایه می‌توان این مهم را محقق نمود.





### نمودار ۳- الگوی مفهومی تاب آوری شناختی

در سطح اول تحقق تاب آوری شناختی سخت که ناظر بر چابکی و حقایق سخت درباره تاب آوری است- منوط به طی ۲ مرحله یا زیرفرآیند: ۱- مرحله «یادآوری تاب آوری شناختی سخت» به معنای الف- یادآوری دانش تاب آوری (دانش مفهومی و دانش بومی یا رویه‌ای تاب آوری)، ب- یادآوری اطلاعات تاب آوری است؛ ۲- مرحله «فهم تاب آوری شناختی سخت» به معنای الف- فهم بحران‌ها و ب- فهم فلسفه و مأموریت محوری کسب و کار است که هر دو یافته با یافته‌های ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷) و ملازاده (۱۳۹۰) مطابقت دارد.

در سطح دوم تحقق تاب‌آوری شناختی نرم که ناظر بر چگونگی انجام تاب‌آوری است منوط به طی ۳ مرحله یا زیرفرآیند زیر است: ۱- «کاربرد تاب‌آوری شناختی نرم» به معنای شناخت قواعد و اصول کسب‌وکار؛ ۲- مرحله «تحلیل تاب‌آوری شناختی نرم» این کاربردها دو حوزه الف- تحلیل محیط دور، ب- تحلیل محیط نزدیک است. ۳- مرحله «ارزشیابی و نقد تاب‌آوری شناختی نرم» در حوزه سنجش مطلوبیت تاب‌آوری برای مخاطبان کسب‌وکار است. این یافته‌ها با نتایج بسیاری از پژوهش‌ها همچون دیوالد و بون (۲۰۱۰)، ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷) و ملازاده (۱۳۹۰) مطابقت دارد.

اما آنچه کاملاً یافته‌های این پژوهش را از پژوهش‌های قبلی -علاوه بر سنخ‌شناسی و تبیین جدید ارائه‌شده- متفاوت می‌نماید، آن است که پژوهش‌های پیشین -برای مثال ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷) - سبک سازگارپذیری و یا بعضاً فرآیند یادگیری را یکی از اقدامات لازم جهت تحقق تاب‌آوری شناختی برشمرده‌اند، اما مطابق یافته‌های این پژوهش بینش تاب‌آوری و یا اقناع شناختی الگوهای تاب‌آوری (سازگارپذیری و پیشگامی) نتیجه و پیامد تاب‌آوری شناختی و نه یکی از اقدامات آن است که در نمودار سه مشخص شده است. تحقق این اقناع شناختی منوط به تحقق ششمین مرحله تحول شناختی یعنی «نوآوری در تاب‌آوری شناختی اقناعی» است که خود به معنای ارائه گزینه‌های جدید، بدیع و منسجم در باب پدیده تاب‌آوری در ذهن از جمله توسعه قابلیت‌های یادگیری، رشد و توسعه و بازسازی مدل کسب‌وکار است.

انتخاب سبک سازگارپذیری یا پیشگامی با توجه به معیارهای پنج‌گانه: الف- کیفیت نهادی محیط، ب- ظرفیت محیطی که سازمان در آن قرار دارد، ج. ویژگی‌های فرهنگی و اقتصادی سازمان، د- سطوح بلوغ فرآیندی سایر قابلیت‌های شناختی سازمان، ه- سایر متغیرهای سیستمی همچون تاب‌آوری عاطفی-ارزشی،

---

۱- ممکن است سازمان در سلسله مراتب شش‌گانه بلوغ (نمودار سه) در سطوح مختلفی قرار داشته باشد که اگرچه تفاوت سطوح مختلف تاب‌آوری شناختی سازمان‌های مختلف نسبت به یکدیگر را نشان می‌دهد؛ اما به هر

بازخورد سیستم و غیره صورت خواهد پذیرفت. طبعاً این ادعا نادرست خواهد بود، اگر بگوییم این سازمان تاب‌آور است و دیگری تاب‌آور نیست، چراکه علاوه بر این که این نگاه سیاه‌وسفید محسوب می‌گردد، تمام سازمان‌ها دارای درجاتی از تاب‌آوری هستند و اگر سازمانی به دلایل ضعف در پاره‌ای قابلیت‌ها و پویایی‌های شناختی در درجات پایینی از تاب‌آوری شناختی است، مدیران آن می‌توانند با بهره‌گیری از این مدل، الگوی ذهنی درستی را برای سازمان فراهم کرده و درنهایت موجب انگیزش و تغییر نگرش و موقعیت سازمان گردند. این یافته مهم با یافته ملازاده (۱۳۹۰) که قابلیت‌های یادگیری را از جنس خروجی سیستم می‌داند، تطابق دارد. شایان ذکر است وقتی پدیده تاب‌آوری را با یک الگو مثلاً الگوی سازگارپذیری توضیح می‌دهیم، نمی‌خواهیم الگوهای دیگر مانند پیشگامی را منتفی بدانیم. به همین منظور این پژوهش ظرفیت سازگارپذیری سیستم را این‌گونه تعریف می‌نماید: ایجاد توازن بین سازگاری و چابکی در سازمان (Buliga & Voigt, 2016: 1) از طریق افزایش ظرفیت کنترل و مدیریت و همچنین ظرفیت تغییر با استفاده از منابع تجمیع یافته (Lew, 2017: 2-4) که در هنگام رونق و رکود امکان سازگارپذیری را محقق می‌نماید.

همان‌طور که مشاهده می‌گردد، الگوی پیشنهادی در نمودار ۴ از میان ویژگی‌های متنوع نظریه عمومی سیستم‌ها از چند ویژگی آن مانند: ۱- داشتن ورودی‌های سیستم (همچون دانش و اطلاعات تاب‌آوری)، ۲- داشتن خروجی‌های سیستم (همچون نوآوری شناختی)، ۳- قصد به اقدام به‌عنوان قلب پردازشگر سیستم (همچون اقدامات شناختی فهم، کاربرد و ارزیابی)، ۴- محیط پیرامونی و عوامل محیطی پیرامون سیستم (همچون تحلیل محیط نهادی و ظرفیت آن)، ۵- خرده سیستم‌ها، وابستگی و هماهنگی بین آن‌ها (همانند خرده سیستم‌های شش‌گانه پیشنهادی به‌منظور کاهش ضربه‌پذیری سیستم شناختی)؛ ۶- تعامل خرده سیستم‌ها با محیط پیرامونی (که در بخش تحلیل رخ

---

صورت سازمان به مدد معیارهای پنج‌گانه برشمار شده، یکی یا ترکیبی از دو الگوی سازگارپذیری یا پیشگامی را انتخاب می‌نماید.

می‌دهد)؛ ۷- ویژگی سلسله‌مراتبی سیستم (به‌منظور تحول و توسعه سیستم شناختی)؛  
۸- آنروپی سیستم (توجه به پایداری، اثربخشی، سرزندگی و دوام‌پذیری سیستم) و  
۹- هدف یا هدف جویی سیستم (تحقق اهداف آرمانی سازمان در حوزه تاب‌آوری)  
(الگوی پیشگامی یا سازگارپذیری) برخوردار است.

تجربه‌های زیسته یا دانش بومی کارآفرینان ما در یک فرآیند تاریخی و محیط  
نهادی شکل می‌گیرد و هر نوع تغییر پایدار در الگوهای رفتاری مستلزم تغییرات در  
محیط نهادی است (فراستخواه، ۱۳۹۶). از جمله عناصر تشکیل‌دهنده محیط نهادی  
سازمانی «پویایی‌های سازمانی» است. بخشی از این پویایی‌ها درونی و بخش دیگر آن  
بیرونی است. از جمله پویایی‌های درونی با ارزش در سازمان می‌توان به ساختار،  
سیستم‌های اطلاعاتی، جریان خدمات عملکردی، تحقیق و توسعه و فرهنگ سازمانی  
اشاره نمود. پژوهش فرهنگی و همکاران نشان داد که پویایی‌های درونی قوی و  
گسترده در سبک پیشگامی، بجای پویایی‌های محدود و بخشی در سبک سازگاری  
می‌تواند در محیط کم‌ظرفیتی مانند ایران، زمینه‌ساز ارتقاء اثربخشی کسب‌وکارها گردد  
(فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴). بخشی از این پویایی‌های درونی گسترده مرهون فرهنگ  
همکاری و مشارکت و یاریگری درون و برون سازمانی است و بنابراین از مسیر تعاون  
و همکاری‌های تیمی و اعتمادسازی می‌توان آن را محقق نمود. این نتیجه با دو یافته  
ظرفیت‌های همکاری‌های تیمی و گروهی درون‌سازمانی و ظرفیت همکاری مؤثر  
برون‌سازمانی در پژوهش‌های (Fiksel, 2003: 5330; Lengnick-Hall et al., 2011)  
(249) مطابقت دارد.

شایان‌ذکر است که مطالعه گزارش مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۱۶-۲۰۱۷) نشان  
می‌دهد که ایران در ۴ لایه (کارایی بازار نیروی کار، توسعه بازارهای مالی، آمادگی  
فناورانه و نوآوری) در دسته‌بندی کشورهای با ظرفیت محیطی پایین؛ در شش لایه  
(نهادسازی، زیرساخت‌ها، محیط اقتصاد کلان، تحصیلات عالی و مهارت‌آموزی، کارایی  
بازار کالا و پیچیدگی محیط کسب‌وکار) در دسته‌بندی کشورهای با ظرفیت محیطی

متوسط و در دولایه اندازه بازار؛ سلامت و تحصیلات اولیه به ترتیب در دسته‌بندی کشورهای با ظرفیت محیطی بالا و بسیار بالا قرار دارد (Schwab, 2016: 38-45). بنابراین می‌توان این‌گونه تلقی نمود که ایران با وجود داشتن پتانسیل بالقوه سرمایه انسانی و اندازه بازار مناسب، از محیطی با کارایی پایین برخوردار است و یکی از راهکارهای غلبه بر مشکلات کارآفرینی در این حوزه توسعه فرهنگ و رفتار تاب‌آوری است که سرآغاز آن با تاب‌آوری شناختی و بهره‌مندی از دانش مفهومی و دانش بومی این حوزه است.

همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، یکی از مصادیق ارزشمند دانش بومی در کشور ما نهاد «واره» است. به باور این پژوهش این نهاد نمونه زنده دانش بومی تاب‌آوری است؛ چراکه هر دو روی سکه تاب‌آوری یعنی الگوی سازگارپذیری و الگوی پیشگامی را شامل می‌گردد. در الگوی سازگارپذیری «واره» هدف پایداری است. در این الگو کسب‌وکار روستایی یا زنان کارآفرین روستا از طریق فرهنگ در تکاپوی سازگاری هستند. به این معنا که می‌خواهند با فرهنگی که دارند خود را با هستارهای زیستی و محیطی سازگار کنند و این فرهنگ در «واره»، فرهنگ یاریگری و مشارکت است. از سویی دیگر «واره» بیانگر الگوی پیشگامی است که هدف آن توسعه است چراکه از فرصت‌ها و پتانسیل‌های فرهنگی استفاده نموده و با بهره‌مندی از خلاقیت‌های بدیع انسانی، نمادهای معنایی پیشگامی را تبیین می‌کند که از طریق آن مردم تجربیات متنوع زیسته خود را عیان و بیان می‌کنند.

نهایتاً از آنجاکه بسیاری از اندیشمندان همچون وگس و ساتکلیف (۲۰۰۷) معتقدند موضوع تاب‌آوری نوعی رفتار سازمانی است و در تعیین رفتار آدمی هیچ فرآیندی مهم‌تر از یادگیری نیست و در پارادایم‌های یادگیری، پارادایم شناختی با تأکید بر ماهیت شناختی یادگیری اهمیت زیادی دارد و یکی از ارزشمندترین اقداماتی که فرد می‌تواند به آن بپردازد، کمک به گشودن رمزهای همین فرآیند است (السون و هرگنهان، ۱۳۹۶: ۵۶۷)؛ بنابراین می‌توان چنین فرض کرد که الگوی پیشنهادی این توانایی را دارد تا در

جنگل انبوهی از مفاهیم تاب‌آوری تبیین نوینی از موضوع تاب‌آوری شناختی و چگونگی انجام آن را در قالب نوعی رفتار یادگیری جمعی در اختیار ما قرار دهد.

#### ۶. پیشنهادها

با در نظر گرفتن این امر که ریشه‌های تاب‌آوری شناختی شناسایی شده در این پژوهش، با روشی کیفی و بر اساس بررسی ۱۲ نمونه انتخاب شده، به دست آمده است، پیشنهاد می‌شود که قبل از تعمیم، این نتایج به روش کمی آزمون و تایید شوند. مبتنی بر یافته‌های این پژوهش کارآفرینان می‌توانند با استفاده از تجربه زیسته و دانش بومی کارآفرینان ایران از طریق تحقق تاب‌آوری شناختی بر چالش‌ها و اختلال‌های محیطی غلبه نموده و به کسب‌وکار خویش ادامه دهند و بنابراین پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی ریشه‌های دو نوع تاب‌آوری دیگر (تاب‌آوری عاطفی-ارزشی و تاب‌آوری رفتاری) مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی تمام نمونه‌های انتخابی از کارآفرینانی انتخاب شوند که در اثر شکست، کسب‌وکار خویش را منحل کرده و از عرصه کارآفرینی خارج شده‌اند و نتایج موجود با نتایج پژوهش آتی مقایسه شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود از آنجاکه نتیجه و پیامد تاب‌آوری شناختی - به مثابه یک رفتار سازمانی - نوعی یادگیری مشترک جمعی است؛ این سازه مهم به عنوان یکی از مفروضات اساسی و زیربنایی فرهنگ سازمانی در کنار سایر ابعاد فرهنگ سازمانی همچون ارزش‌های حمایت‌شده و مصنوعات فرهنگ در حین بازسازی مدل‌های کسب‌وکار مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و شایسته است روایت دکتر فرهادی (۱۳۹۳) را یادآور گردیم که "بسیاری از این دانش‌ها و فن‌آوری‌های بومی ما در این زمینه تا هم‌اکنون یا در گور شده‌اند، یا در حال زنده به گور شدن هستند ... چراکه برای چنین کارهایی، ما به چریک‌های فرهنگی نیازمندیم، نه ارتش ظاهراً منظم اداری (فرهادی، ۱۳۹۳: آ: ۱۷). و اکنون کارآفرینان ما می‌توانند با تأکید بر مفهوم تاب‌آوری نقش این چریک‌های فرهنگی را در زنده‌داشت دانش بومی و مفاهیم آن ایفا نمایند.

## منابع

- اشنی‌الوندی، ابراهیم و اکبری‌دهقی، مجید. (۱۳۸۷). کارل پوپر و برداشت تکاملی از شناخت. *فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌های فلسفی دانشگاه تبریز*، س ۲ ش ۲۰۵.
- السون، متیو. اچ و هرگنهان، ب. آ. (۱۳۹۶). *مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری*، ویرایش هشتم. ترجمه: علی‌اکبر سیف، تهران: نشر دوران.
- حسینی‌نیا، غلامحسین؛ منوچهری‌راد، رضا و باران‌دوست، سیامک. (۱۳۹۴). توسعه کارآفرینی: بازآفرینی دولت یا بازآفرینی کارآفرینان نهادی. *در دومین کنفرانس بین‌المللی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی*. مشهد: دانشگاه تربیت‌حیدریه.
- جعفرنژاد، احمد و محسنی، مریم. (۱۳۹۴). ارائه چارچوبی برای بهبود عملکرد زنجیره تأمین تاب‌آور. *فصلنامه علمی ترویجی مدیریت زنجیره تأمین*، دوره ۱۷ شماره ۴۸.
- زالی، محمدرضا؛ رضوی، سیدمصطفی؛ کابلی، الهام؛ میرزائی، مریم؛ معماربانی، محمدمهدی و سررشته‌داری، لیلا. (۱۳۹۳). *ارزیابی شاخص‌های کارآفرینی در ایران بر اساس مدل دیده‌بانی جهانی کارآفرینی (نتایج برنامه GEM2014)* تهران.
- شاین، ادگار. (۱۳۸۳). *مدیریت فرهنگ‌سازمانی و رهبری*. ترجمه: برزو فرهی‌بوزنجانی و شمس‌الدین. نوری نجفی، تهران: سیمای جوان، چاپ اول.
- فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۶). *ما ایرانیان: زمینه‌کاوی تاریخی و اجتماعی خلیقیات ایرانی* (چاپ نوزدهم)، تهران: نشر نی.
- فرهادی، کاوه. (۱۳۹۱). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران: نشر علم.
- فرهادی، مرتضی. (۱۳۸۷). *واره؛ درآمدی به مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی تعاون*. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- فرهادی، مرتضی. (۱۳۸۸). *انسان‌شناسی یاریگری*. تهران: نشر ثالث.
- فرهادی، مرتضی. (۱۳۹۳). *مردم‌نگاری دانش‌ها و فن‌آوری‌های سنتی: "نان شب" مردم نگاران ایران. دو فصلنامه دانش‌های بومی ایران*، (۲).
- فرهادی، مرتضی. (۱۳۹۳). *سخن سردبیر. دو فصلنامه دانش‌های بومی ایران*، (۱).
- فرهنگ، علی‌اکبر؛ میرزائی‌اهرنجانی، حسین؛ مهرگان، محمدرضا و محمدی‌الیاسی، قنبر. (۱۳۸۴). *طراحی الگوی مفهومی تعاملات سازمان-محیط بر اساس ظرفیت محیط با رویکرد سیستمی. فصلنامه دانش مدیریت*، شماره ۶۸.

- محمدی الیاسی، قنبر. (۱۳۸۵). بازآفرینی مفهوم ظرفیت محیط سازمان‌ها با رویکرد ترکیبی. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، (ویژه‌نامه مدیریت، بهار).
- محمدی الیاسی، قنبر و فرخ، شیما. (۱۳۹۱). شناسایی ارزش‌های مطلوب مدرسان کارآفرینی برای پرورش کارآفرینان نوپا در دانشگاه‌ها. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۰ (۲۶).
- ملازاده، نصیبه. (۱۳۹۰). ارائه الگوی بازتوانی بنگاه‌های کارآفرینی ایرانی. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- وبر، ماکس. (۱۳۹۱). *اخلاق پروتستانی و روح سرمایه‌داری*. ترجمه: عبدالکریم رشیدیان و پریسا منوچهری کاشانی، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی، چاپ پنجم.
- ورمزیاری، حجت و ایمانی، بابک. (۱۳۹۶). تحلیل تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی در شهرستان ملکان. *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، دوره ۱۰، شماره ۱.
- هیسریج، رابرتدی و کرنی، کلودی. (۱۳۹۴). *کارآفرینی سازمانی، نحوه ایجاد روحیه کارآفرینی مؤثر در کل سازمان*. ترجمه: آرش خلیلی نصر و حجت طیران. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- یزدانی بیوکی، بهرام. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین تاب‌آوری سازمانی و کارایی در صنعت بانکداری ایران. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.

- Bernard, M.-J., & Barbosa, S. D. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *M@ N@ Gement*, 19(2), 89–123.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2016). Why do business model innovators require organizational resilience? In *From Science to Society: Innovation and Value Creation* (pp. 1–12). Cambridge: R&D Management Conference 2016.
- Corbett, A. C., & Hmieleski, K. M. (2007). The conflicting cognitions of corporate entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 103–121.
- Corbett, A., Covin, J., & O'Connor, G. (2013). Corporate Entrepreneurship: State of the Art Research and a Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812–820. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpim.12031/full>
- Dewald, J., & Bowen, F. (2010). Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience. *Entrepreneurship Theory*



- and Practice*, 34(1), 197–218.
- Ezeanya, C. (2014). Indigenous knowledge, economic empowerment and entrepreneurship in Rwanda: the Girinka approach. *Journal of Pan African Studies*, 6(10), 241–263.
  - Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science and Technology*, 37(23), 5330–5339.
  - Gilly, J.-P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596–602.
  - Gittel, J. H. (2008). Relationships and resilience: Care provider responses to pressures from managed care. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 25–47.
  - Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience-in theory and application. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 31(1), 425–439.
  - Haase, H., & Lautenschlager, A. (2011). The Teachability Dilemma of Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (7), 145–162.
  - Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–65.
  - Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. JOUR.
  - Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390–405.
  - Jang, S., Ko, E.-J., & Woo, W. (2005). Unified user-centric context: Who, where, when, what, how and why. *Personalized Context Modeling and Management for UbiComp Applications*, 149(26–34).
  - Kessler, R. (2006). *Competency-based interviews*. Career Press.
  - Krathwohl, D. (2002). A Revision of Bloom’s Taxonomy: An Overview. *Theory into Practice*, 41(4), 212–218.
  - Kuncic, A. (2012). Institutional quality database. *Kiel Advanced Studies in International Economic Policy Research Working Papers*, (457).
  - Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *The Journal of Marketing*, 1(1), 59–62.
  - Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. JOUR. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
  - Lew, A. A. (2017). Modeling the Resilience Adaptive Cycle. Retrieved from <http://www.tourismcommunities.com/blog/modeling-the-resilience-adaptive-cycle>
  - Maltseva, A. (2016). System of dynamic norms as a basis for sustainable development management of territories of innovative development. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 1–27. JOUR.
  - Phillips, R., Troup, L., Fannon, D., & Eckelman, M. J. (2017). Do Resilient and Sustainable Design Strategies Conflict in Commercial Buildings? A Critical

- Analysis of Existing Resilient Building Frameworks and Their Sustainability Implications. *Energy and Buildings*, (146), 295–311.
- Rahman, A. (2004). Development of an integrated traditional and scientific knowledge base: a mechanism for accessing and documenting traditional knowledge for benefit sharing, sustainable socio-economic development and poverty alleviation. *Protecting and Promoting Traditional Knowledge: Systems, National Experiences and International Dimensions. United Nations, Geneva, Switzerland*, 313–324.
  - Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Geneva. Retrieved from [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr)
  - Stewart, J., & O'Donnell, M. (2007). Implementing change in a public agency: Leadership, learning and organisational resilience. *International Journal of Public Sector Management*, 20(3), 239–251.
  - Swedberg, R. (2007). Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship. In *Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science* (pp. 188–203). Hitotsubashi: Hitotsubashi University.
  - Tierney, K. J. (2003). *Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center* (No. 329). Disaster Research Center.
  - UNESCO. (2017). Local and Indigenous Knowledge Systems. Retrieved from <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/priority-areas/links/>
  - Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 3418–3422). CONF, IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
  - Vogus, T. J., & Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 877–903. JOUR.
  - Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In R. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21, pp. 81–124). Greenwich: JAI Press.
  - Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
  - Woytek, R. (1998). *Indigenous knowledge for development: A framework for action*. Washington, D.C. Retrieved from <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XF2015012474>