

## سازگاری پذیری یا پیشگامی: تحلیلی از انتخاب راهبرد مناسب تاب‌آوری سازمانی بر اساس ظرفیت و کیفیت نهادی محیطی درک شده

رضا منوچهری راد<sup>۱</sup>، حسام زندحسامی<sup>۲\*</sup>، علی داوری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۳۱

### چکیده

تاب‌آوری نوعی رفتار سازمانی در پاسخ به بحران‌ها و چالش‌های محیطی است که با هدف بهبود و انسجام عملکرد، موجب تغییر مسیر سازمان از طریق استفاده از فرصت‌ها و اقدامات نوآور می‌گردد. از آنجاکه تاب‌آوری چارچوبی ایجاد می‌نماید که موجب سازگاری یا پیشگامی محیطی خواهد شد، در این مطالعه با هدف فهم ارتباط انتخاب راهبرد تاب‌آوری سازمان با ویژگی‌های محیط کسب‌وکار کشور ایران تلاش شد به این سؤال پاسخ داده شود که «چگونه می‌توان با افزایش سطح کلی قابلیت تاب‌آوری موجب تعدیل اثرات محیط بر سازمان‌ها و بنگاه‌های ایرانی شد». این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که با روش کیفی نظریه بر خاسته از داده‌ها (رویکرد گلیزری) و تکنیک مصاحبه عمیق هدفمند انجام شده است. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه ۱۰ کارآفرین تثبیت شده با تجربه‌ی تاب‌آوری و دو پژوهشگر کارآفرینی با تجربه‌ی مرشدی کسب‌وکار، نشان داد در محیط کسب‌وکار ایران برهم‌کنش سه جریان تاب‌آوری: شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری موجب انتخاب نوعی الگوی پیشگامی می‌گردد که در آن رویکرد به شش عامل دسترسی به موفقیت، فرصت، تغییرات محیطی، ساختار سازمانی، اطلاعات و یادگیری با رویکرد سازگاری‌پذیری سازمان‌های پیرو متفاوت است. بر این اساس به سیاست‌گذاران توصیه می‌شود با تحلیل و انتخاب الگوی مناسب تاب‌آوری سازمان، مدل کسب‌وکار سازمان را متحول نمایند.

واژگان کلیدی: تاب‌آوری، سازگاری‌پذیری، پیشگامی، ظرفیت و کیفیت نهادی محیط

## ۱- مقدمه

در شرایط متلاطم 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، بازتوانی و یا توسعه آن‌ها حائز اهمیت است. از سویی به نظر می‌رسد عناصر سازنده «تاب‌آوری»<sup>۱</sup> شرکتی یا سازمانی<sup>۲</sup> منجر به اقدامات کارآفرینانه خواهد شد (Bernard & Barbosa, 2016). مفهوم تاب‌آوری در حوزه‌های مختلفی همچون مهندسی (Hollnagel, et al., 2006)، بوم‌شناسی<sup>۳</sup> (Holling, 1973)، روانشناسی (Coutu, 2002)، جامعه‌شناسی (Adger, 2000)، مدیریت فجایع<sup>۴</sup> (Brown, et al., 2014) و اداره کسب‌وکار (Vogus & Sutcliffe, 2007) مورد استفاده قرار گرفته است. موضوع تاب‌آوری به دو دلیل در حوزه کارآفرینی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ نخست آنکه پژوهشگران از واژه تاب‌آوری مترادف واژه‌های روبراهی<sup>۵</sup>، سرسختی، مقاومت و خودکارآمدی<sup>۶</sup> به‌منظور توصیف آنکه چرا برخی کارآفرینان و شرکت‌های آن‌ها نسبت به برخی دیگر تاب‌آور نیستند، استفاده می‌نمایند. دوم آنکه ویژگی‌های شناختی و رفتاری کارآفرینانه و اشکال متمایز کارآفرینی افراد و شرکت‌ها همچون کارآفرینی اجتماعی سبب تقویت توان شرکت‌ها و سازمان‌ها برای تنظیم شرایط جدید و پایداری طولانی‌تر از طریق نوآوری می‌گردد (Korber & McNaughton, 2018).

تاب‌آوری سازمانی اصطلاحی برای توصیف ظرفیت سازمان جهت 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). امروزه شاهد شکست برخی کارآفرینان و کسب‌وکارهای ایرانی و همچنین نرخ بالای خروج آن‌ها از فعالیتهای کارآفرینانه هستیم. ثانیاً نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که محیط کسب‌وکار کشور ایران کم‌ظرفیت<sup>۷</sup> (محمدمدی‌الیاسی، ۱۳۸۵) و به لحاظ نهادی ضعیف<sup>۸</sup> و دارای ضعف‌های نهادی قانونی، سیاسی و اقتصادی است (Kuncic, 2012)؛ ثالثاً در بستر چنین محیط کسب‌وکاری، شرایط تحریم‌های بین‌المللی و بحران‌های اقتصادی سال‌های اخیر نیز مزید بر علت شده‌اند، پرداختن به موضوع «تاب‌آوری سازمانی» به‌عنوان یک مسئله ملی می‌تواند یکی از حوزه‌های کمتر توجه شده کارآفرینی سازمانی را برجسته نماید؛ تا کارآفرینان و کسب‌وکارهای ایرانی بتوانند با بکارگیری راهبردهای مناسب 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 به‌دفعات به موضوع چابکی تاب‌آوری (Holling, 1973; Gunderson, 2000);

Weick, et al., 1999; و چرائی یا ضرورت تاب‌آوری (Tierney, 2003; Stewart & O'Donnell, 2007) و همچنین قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی که می‌تواند چگونگی انجام نظام‌مند فرآیند تاب‌آوری سازمانی را نشان دهد (Dewald & Bowen, 2010; Gilly, et al., 2014; Bhamra, et al., 2011; Pirinen, et al., 2016; Korber & McNaughton, 2018) پرداخته‌اند، اما با توجه به نقش کلیدی تاب‌آوری در توسعه کارآفرینی سازمانی در خصوص الف) تمایز بین شناخت قابلیت‌ها و شایستگی‌های تاب‌آوری با راهبردهایی که چگونگی بکارگیری آن‌ها در فرآیند تاب‌آوری سازمانی نشان دهد. ب) مطالعه نقش ظرفیت و کیفیت نهادی محیط بر انتخاب این راهبردها با تأکید بر ویژگی‌های محیط کسب‌وکار کشور ایران پژوهش‌های محدودی انجام شده است (در خصوص مورد الف) فقط پژوهش گیسون و ترنت (۲۰۱۰) در (پیغامی و همکاران، ۱۳۹۵) و آنارلی و نوینو (۲۰۱۵) در (Bhamra, et al., 2011) و در خصوص مورد ب) فقط پژوهش (مالزاده، ۱۳۹۰)) که پژوهش حاضر پاسخ به این دو نیاز است. اهمیت و ضرورت این پژوهش از آنجاست که تعهد به افزایش تاب‌آوری سازمانی موجب می‌شود تا: الف) توانایی پیش‌بینی و نشانی‌دهی به ریسک‌ها و موارد آسیب‌پذیر افزایش می‌یابد. ب) هماهنگی و یکپارچگی مدیریت به‌منظور بهبود و انسجام عملکرد افزایش می‌یابد. ج) ذینفعان از طریق درک بیشتر به پشتیبانی از اهداف کمی و استراتژیک می‌پردازند (ISO, 2017). از این‌رو هدف این پژوهش فهم ارتباط انتخاب راهبرد تاب‌آوری سازمان با ویژگی‌های محیط کسب‌وکار کشور ایران است و به این سؤال پاسخ داده خواهد شد که «چگونه می‌توان با توجه به ظرفیت و کیفیت نهادی محیطی درک شده توسط سازمان، راهبرد مناسب تاب‌آوری سازمانی را انتخاب نمود». این پژوهش تلاش می‌نماید با برجسته نمودن: الف) تفاوت حوزه‌های مختلف تاب‌آوری سازمانی و تبیین روابط آن‌ها؛ ب) تحقق تاب‌آوری به‌مثابه نوعی رفتار سازمانی از طریق الگویی سلسله‌مراتبی و حرکت از سطوح پایین‌تر به بالاتر، سهم کوچک خویش را در مشارکت نظری این حوزه محقق نماید.

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مفهوم‌شناسی تاب‌آوری سازمانی

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). اندیشمندان و صاحب‌نظران دیگر مفاهیم مختلفی برای

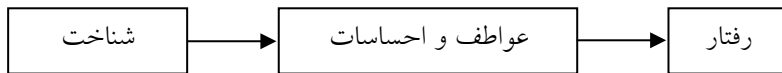
تاب‌آوری سازمان یا کسب‌وکار<sup>۹</sup> در هفت دیدگاه: ۱) ظرفیت سازگارپذیری با الزامات محیطی (Fiksel, 2000; Gunderson, 2003)؛ ۲) ظرفیت جذب تغییرات و اختلال‌ها (Holling, 1973; Gunderson, 2000)؛ ۳) ظرفیت مقابله با شگفتی‌ها و اختلال‌ها (Gilly, et al., 2014; Weick, et al., 1999)؛ ۴) پاسخی بهره‌ور و منعطف به اختلال‌ها (Phillips, et al., 2017; Linnenluecke & McKnight, 2017)؛ ۵) بازسازی پویایی مدل‌های کسب‌وکار (Dewald & Bowen, 2010; Carayannis, et al., 2014; Buliga & Voigt, 2016)؛ ۶) ظرفیت بازیابی (برگشت به وضعیت قبلی) (Stewart & O'Donnell, 2007; Tierney, 2003)؛ ۷) بهره‌برداری از فرصت‌ها (Maltseva, 2016) ارائه نموده‌اند.

باراسا و همکاران تاب‌آوری را ویژگی نوظهور سیستم‌های پیچیده سازگارپذیر توصیف نموده و آن را فرآیندی روزمره شامل تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده (برای آمادگی و روبراهی در مواجهه با بحران‌های آتی) و تاب‌آوری سازگارپذیر (سازگارپذیری با فشارها و شوک‌ها) برشمردند. آنها قابلیت‌های تاب‌آوری را شامل مدیریت اطلاعات، افزودنی<sup>۱۰</sup> (برخوررداری از ظرفیت مازاد و احتیاطی)، فرآیندهای حکمرانی، تجارب رهبری، سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی، شبکه‌های اجتماعی و مشارکت‌پذیری معرفی نمودند (Barasa, et al., 2018).

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 می‌کند. چنانچه سطح توسعه‌یافتگی سازمان پائین 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 به‌تدریج افزایش می‌یابد، اما ظرفیت کنترل و مدیریت سیستم به دلیل سازمان‌دهی مجدد پائین است. در فاز دوم سازمان به‌تدریج 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. پس‌ازاین 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 می‌شود 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; Lew, 2017)؛ بنابراین این خطر وجود دارد که سازمان‌هایی که به‌طور موفق فاز تثبیت و نهادسازی را طی ننمایند، دچار اضمحلال و فروپاشی شوند که اهمیت فهم تاب‌آوری سازمانی را دوچندان می‌نماید.

نظریه دیگر مورد استفاده در این پژوهش، نظریه سلسله‌مراتب تأثیرات<sup>۱۱</sup> لایویج و استینر (۱۹۶۱) است که در حوزه مدیریت بازاریابی ارائه شده است. مطابق شکل (۱) این نظریه بیان می‌کند 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).



شکل (۱): سلسله‌مراتب تأثیرات (Lavidge & Steiner, 1961)

گواه به‌کارگیری این دیدگاه ترکیبی، نظریه مشترک وگوس و ساتکلیف (۲۰۰۷) است. آن‌ها ضمن تأکید بر اهمیت تاب‌آوری سازمانی نشان دادند که 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>۱۲</sup>، رفتاری<sup>۱۳</sup> و عاطفی<sup>۱۴</sup> است (Vogus & Sutcliffe, 2007).

## ۲-۲- مطالعه ارتباط محیط و تاب‌آوری سازمانی

به باور گیسون و ترنت (۲۰۱۰)، تاب‌آوری محصول فعل و انفعال یک سازمان با محیط پیرامون خود است. به نظر آن‌ها اغلب مدل‌های تاب‌آوری، قابلیت تاب‌آوری یک سازمان را می‌سنجند و بافت و زمینه را نادیده می‌گیرند. بافت و زمینه می‌تواند هم اثرات ارتقایی و هم تنزلی بر قابلیت‌های تاب‌آوری اعمال کند (پیغامی و همکاران، ۱۳۹۵).

ماهیت محیط کسب‌وکار یک سازمان را می‌توان در چهار بعد پیچیدگی، پویایی، عدم اطمینان و ظرفیت محیط توضیح داد. پیچیدگی محیط به تعداد، تنوع و میزان تعاملات بین اجزای محیط مربوط است که در خصوص برخی کسب‌وکارها همچون کسب‌وکارهای بازار سهام از پیچیدگی بیشتری برخوردار است و از آنجاکه در این پژوهش کلیه کسب‌وکارهای کشور ایران فارغ از پیچیدگی آن‌ها مورد مطالعه قرار

می‌گیرد، این بعد مورد نظر پژوهش حاضر نیست. پویایی به تأثیر تغییرات محیطی در طول زمان<sup>۱۵</sup>، تأثیری تغییرات محیطی بین بازارها<sup>۱۶</sup> و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی محیط<sup>۱۷</sup> بستگی دارد. ظرفیت محیط به میزان محدودیت و فراوانی منابع اساسی برای بقا یا توسعه سازمان‌های فعال در یک محیط خاص بستگی دارد و غنی بودن محیط نشان‌دهنده میزانی است که محیط می‌تواند از رشد مستمر و پایدار سازمان‌ها حمایت و پشتیبانی کند. عدم اطمینان نیز به میزان دسترسی به اطلاعات درباره ماهیت و چگونگی محیط، چگونگی تأثیرات عوامل محیطی بر ابعاد کسب‌وکار، نتایج گزینه‌ها و راهکارها در پاسخ به محیط بستگی دارد. از آنجاکه یکی از مهم‌ترین اهداف تاب‌آوری ارائه پاسخی مناسب به این عدم اطمینان است، توجه به این بعد محیطی از اهمیت خاصی برخوردار است. مطابق نظریه پارسونز در کسب‌وکارها میزان عدم اطمینان با حرکت از سطح فنی به سطح مدیریت عالی درون سازمان و سپس حرکت به سطح نهادی (برون سازمان) افزایش می‌یابد. منظور از سطح نهادی، سطحی است که در آن سازمان این دغدغه را دارد که چگونه جامعه و نهادهای مرتبط با خود را در سمت تأمین و توزیع به هم ارتباط دهد؛ بنابراین کیفیت نهادی محیط نقش مهمی در این عدم اطمینان ایجاد می‌نماید. از نظر گیسون و ترنت (۲۰۱۰) نیز در حوزه تاب‌آوری سازمان مدیریت ریسک به منظور درک مشترکی از چگونگی تأثیرگذاری عدم اطمینان (حاصل از بی‌ثباتی شدید محیط) بر اهداف سازمان اهمیت دارد (پیغامی و همکاران، ۱۳۹۵).

پژوهش آنارلی و نوینو (۲۰۱۵) در خصوص مرور ادبیات ۱۹۴ مقاله حوزه تاب‌آوری سازمان نشان داد که عامل شدت پیچیدگی و میزان مخاطرات محیطی در انتخاب یکی از دو راهبرد مهم تاب‌آوری یعنی تاب‌آوری ایستا<sup>۱۸</sup> (به معنای توانائی یک سیستم یا یک سازمان برای حفظ کارکردهای کلیدی خویش در هنگام شوک) و تاب‌آوری پویا<sup>۱۹</sup> (به معنای سرعت بازگشت به کارکردهای ایده‌ال) نقش مهمی را ایفا می‌کند (Bhamra, et al., 2011).

نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که قابلیت یک سازمان تاب‌آور در چالش با متغیرهای محیطی همچون متغیرهای اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - قانونی و فناورانه در طول زمان توسعه یافته و قدرت سازگارپذیری سازمان نسبت به حالت پیش‌آفتگی بهبود می‌یابد. این امر نیازمند پویایی محیطی، فهم و تفسیر محیط و استقبال از فناوری توسط مدیریت و تقویت قابلیت یادگیری سازمانی، ظرفیت سازگارپذیری و همچنین قابلیت‌های پویای سازمان که خود مجموعه‌ای از شایستگی‌های درون و برون‌سازمانی یکپارچه همچون شناخت و ارزیابی فرصت‌ها و تخصیص بهینه منابع برای بهره‌برداری آن می‌باشد (Zeb-Obipi, et al., 2019).

## ۲-۳ مروری بر پژوهش‌های داخلی و خارجی

کوربر و مک‌نوتون (۲۰۱۷) در پژوهشی حاصل از مطالعه سیستماتیک ۱۴۴ مقاله علمی پژوهشی در بازه زمانی ۱۹۸۶-۲۰۱۷ ادبیات حوزه تاب‌آوری سازمانی را در شش طبقه دسته‌بندی نمود. (۱) تاب‌آوری به‌عنوان یک ویژگی یا خصوصیت افراد و شرکت‌های کارآفرین (۲) تاب‌آوری به‌مثابه یک عامل تعیین‌کننده شهود کارآفرینانه (۳) رفتار کارآفرینانه به‌عنوان یک عامل ارتقای تاب‌آوری (۴) پرورش تاب‌آوری در سطح کلان (اقتصاد، جوامع و نواحی) توسط بنگاه‌های کارآفرین (۵) تاب‌آوری به‌مثابه یک پاسخ به شکست کارآفرینان (۶) تاب‌آوری سازگارپذیر به‌مثابه یک فرآیند بازیابی. سطح تحلیل این پژوهش فرد، سازمان و سیستم‌های اقتصادی-اجتماعی (نهاد) است و چهار طبقه نخست رویکردی پیشگیرانه و به‌آمدگی قبل از بحران مرتبط است و دوطبقه آخر پاسخ‌های پس از بحران افراد و شرکت‌های کارآفرین است. طبقه سوم این پژوهش با سطح تحلیل سازمان به موضوع تاب‌آوری به‌مثابه یک رفتار سازمانی می‌نگرد که در آن تغییر رفتار و الگوهای ذهنی کارآفرینانه همچون پیوند نوآوری و انعطاف‌پذیری عامل تفکر و اقدام کارآفرینانه است که در آن ویژگی‌ها و خصوصیات شناختی و رفتاری از اهمیت زیادی برخوردار است (Korber & McNaughton, 2018).

از سویی با توجه به سه نظریه مورد اشاره در بخش پیشین و به‌ویژه نظریه مشترک و گوس و ساتکلایف (۲۰۰۷) تاب‌آوری سازمانی دارای سه بعد تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری عاطفی و تاب‌آوری رفتاری است. جدول (۱) شواهد موجود در پژوهش‌های مختلف را نشان می‌دهد.

جدول (۱): ابعاد مختلف تاب‌آوری سازمانی

ردیف	بعد	تعریف	پژوهش‌های مرتبط
۱	تاب‌آوری شناختی	یک نیت تصمیم‌سازی مبتنی بر توانایی مدیران به‌توجه، تفسیر، تجزیه و تحلیل و فرموله کردن پاسخ به انتظار تغییرات محیطی (Dewald & Bowen, 2010)	(Sutcliffe & Vogus., 2003; Hamel & Valikangas, 2003; Vogus & Welbourne, 2003; Vogus & Sutcliffe, 2007; Dewald & Bowen, 2010; Lengnick-Hall, et al., 2011; Williams, et al., 2017)
۲	تاب‌آوری عاطفی-احساسی	تنظیم‌کننده سرعت رفتن از حالت موجود به ایده‌آل به‌منظور کاهش و یا ایجاد ناهمخوانی شناختی (Vogus & Sutcliffe, 2007; ریو، ۱۳۹۵)	(Sutcliffe & Vogus., 2003; Vogus & Welbourne, 2003; Vogus & Sutcliffe, 2007; Williams, et al., 2017)
۳	تاب‌آوری رفتاری	نحوه اقدام در بخش تاب‌آوری شناختی (Dewald & Bowen, 2010) 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 است.	(Weick, et al., 1999; Gunderson, 2000; Luthans, 2002; Sutcliffe & Vogus., 2003; Vogus & Sutcliffe, 2007; Dewald & Bowen, 2010; Bhamra, et al., 2011; Lengnick-Hall, et al., 2011; de Oliveira Teixeira & Werther Jr., 2013; Fiksel, 2015; Morais-Storz & Nguyen, 2017; Williams, et al., 2017)

اخیراً نیز توجه به تاب‌آوری سازمانی با سطح تحلیل ساختار مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. تاسیک و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند تاب‌آوری نوعی رفتار و حاصل رویکردی پیشگام در جابجایی منابع و قابلیت پاسخ در شرایط مختلف است که تحت تأثیر مدیریت پویای روابط در پنج سطح سازمانی (فردی، درون واحدی، فراواحدی، درون‌سازمانی و فراسازمانی) قرار دارد. نتایج نشان می‌دهد سازمان تاب‌آور وابستگی‌های چندسطحی از روابط رسمی و به‌ویژه غیررسمی با تأکید بر دو سطح درون و فراواحدی طراحی و با کمک تمرکززدایی، ساختارهای مسطح و ماتریسی و تغذیه فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد اثر قابل توجهی بر تصمیم‌سازی و انتقال سریع و بیشتر منابع می‌گذارد (Tasic, et al., 2019).

جعفرنژاد و محسنی (۱۳۹۴) به‌منظور بهبود عملکرد حوزه تاب‌آوری زنجیره تأمین نه توانمندسازی 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 پائین‌دستی زنجیره (توزیع‌کننده/ مشتری) را معرفی نمودند (جعفرنژاد و محسنی، ۱۳۹۴). یافته‌های یزدانی بیوکی (۱۳۹۴) در پژوهش دیگری که باهدف 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 (یزدانی بیوکی، ۱۳۹۴). ملازاده (۱۳۹۰) به‌منظور ارائه الگوی تاب‌آوری که از آن به‌عنوان بازتوانی یاد کرده، این الگو را به‌مثابه 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 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) ۶- تصویر سازمان (مقبولیت و جذابیت محیطی سازمان) است (ملازاده، ۱۳۹۰).

۱۳۹۰). منوچهری‌راد و همکاران (۱۳۹۶) ابعاد تاب‌آوری شناختی سازمان را تبیین نمودند. مطابق طبقه‌بندی و تبیین ارائه‌شده این پژوهش تاب‌آوری شناختی طی سه فرآیند: ۱. تاب‌آوری شناختی سخت با زیرفرآیندهای یادآوری و فهم؛ ۲. تاب‌آوری شناختی نرم با زیرفرآیندهای کاربرد، تحلیل، ارزشیابی و نقد؛ ۳. تاب‌آوری شناختی اقماعی با زیرفرآیند نوآوری مبتنی بر ویژگی سلسله‌مراتبی نظریه عمومی



سیستم‌ها منجر به نوآوری شناختی می‌گردد. 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، فهم فرصت‌ها و تهدیدهای نهفته در پدیده؛ 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 قصد می‌نماید (منوچهری‌راد و همکاران، ۱۳۹۶).

در یک جمع‌بندی با استفاده از سه نظریه تاب‌آوری هولینگ (چرخه سازگارپذیری در تاب‌آوری)، نظریه سلسله‌مراتب تأثیرات لایوچ و استینر (شکل‌گیری رفتار از طریق شناخت و عواطف و احساسات)، نظریه وگس و ساتکلیف (تاب‌آوری به‌مثابه فرآیندهای شناختی، عاطفی و رفتاری) می‌توان الگوی مفهومی تاب‌آوری را این‌گونه بیان نمود که سازمان پس از کسب سطحی از شناخت در خصوص بحران و نحوه پاسخگویی به آن (تاب‌آوری شناختی)؛ بر عوامل ممانعت‌کننده روانشناختی غلبه نموده (تاب‌آوری عاطفی - ارزشی) و سپس با ترکیب چندین مهارت لازم اقدام به پاسخگویی به بحران‌ها می‌نماید (تاب‌آوری رفتاری). شایان ذکر است تاب‌آوری سازمان خصیصه‌ای ایستا نیست و در میزان ثابت و معینی باقی نمی‌ماند و در طول زمان در مقابل ناپایداری محیط بیرونی تغییر خواهد کرد (پیغامی و همکاران، ۱۳۹۵). در این الگوی مفهومی کارآفرین نوعی از الگوی تاب‌آوری را انتخاب که نتیجه آن غلبه بر دو محدودیت یا ویژگی محیطی یعنی «ظرفیت محیط» و «کیفیت نهادی محیط» است.

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها کیفی است. گلیرز و اشتراوس (۱۹۶۷) عقیده داشتند، زمانی که هدف کشف تصویر کلی از یک پدیده براساس داده‌های میدانی است، نظریه برخاسته از داده‌ها<sup>۲۰</sup> مناسب است. اگرچه آن‌ها بنیان‌گذاران این روش بودند، اما دو رویکرد مختلف برای توسعه این نظریه ارائه دادند. در رویکرد گلیرزی، مدل برخاسته از داده‌ها باید خود پدیدار شود و نباید از قبل برای آن ساختاری در نظر گرفت؛ اما در رویکرد اشتراوسی، نظریه در ساختاری از پیش تعیین شده، تدوین می‌شود (دانائی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶). از آنجاکه نتایج تحلیل داده‌ها در این پژوهش به‌سختی می‌تواند در ساختار از پیش تعیین شده اشتراوسی واکاوی و نظریه‌پردازی شود، از رویکرد گلیرزی استفاده شد.

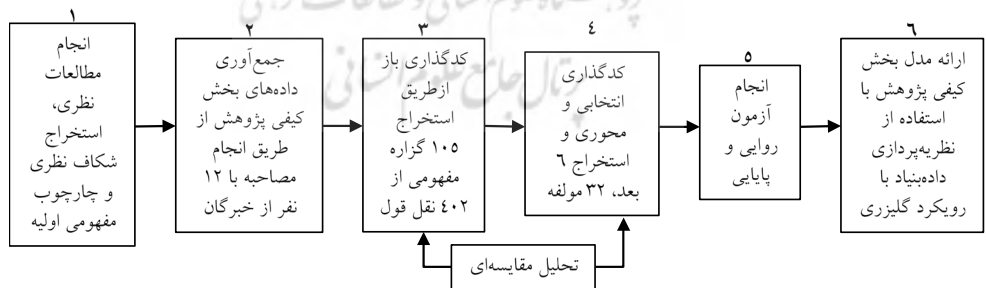
چارچوب نمونه‌گیری این پژوهش با استفاده از شاخص‌های زیر و به روش انتخاب هدفمند صورت

پذیرفت: ۱) جامعه هدف پژوهش کارآفرینان و مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرین تثبیت شده<sup>۲۱</sup> 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 تجربه‌ی تاب‌آوری را داشته و آن را روایت نمایند. ۳) علاوه بر نمونه‌گیری مثبت (از کارآفرینان با تجربه موفق تاب‌آوری)، نمونه‌گیری منفی نیز صورت پذیرفت تا روایت چگونگی تجربه شکست یا شکست‌های گذشته‌ی 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 توسعه‌ی کسب‌وکار خود ایفا نموده باشد. در این مطالعه 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 درباره‌ی 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 مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته استفاده شده است. برای استخراج سؤال‌های مصاحبه‌ی عمیق و باهدف آنکه سؤالات مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان را به موضوع موردبررسی هدایت کند و اجازه دهد مفاهیم جدید مدنظر مصاحبه‌شوندگان در مورد مسئله پژوهش آشکار شود؛ از ترکیب دو چارچوب مصاحبه STAR و چارچوب 5W1H استفاده شده است (Jang, et al., 2005; Kessler, 2008). در ادامه سؤال‌های تهیه‌شده در مصاحبه‌ی اولیه، آزمون و اصلاح شده و پرسش‌نامه‌ی نهایی شامل ۴۵ سؤال برای مصاحبه تهیه گردید. برای تعیین حجم نمونه، نمونه‌گیری بدون هیچ محدودیتی در تعداد مشارکت‌کنندگان ادامه می‌یابد تا اشباع نظری حاصل شود. اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که نمونه‌ی جدید نتواند اطلاعات جدیدی درباره‌ی مفاهیم، مقولات و یا ارتباط آن‌ها ارائه دهد (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۵). این امر در نمونه‌ی دهم محقق شد، ولیکن برای اطمینان این فرآیند تا مصاحبه دوازدهم ادامه داده شد.

برای تقویت روایی پژوهش از سه روش استفاده شده است. ۱- با طراحی نظام‌مند ابزار گردآوری اطلاعات (تلفیق دو مقوله‌ی ابعاد عمومی واقعه‌ی کارآفرینانه و چارچوب‌های مصاحبه)، استفاده از نظرات خبرگان در اصلاح و تکمیل آن، آزمودن آن در مصاحبه‌ی اولیه و اصلاح و تأیید آن از سوی دیگر؛ ۲- انتخاب ترکیبی کارآفرینان برخوردار از تجربه‌ی تاب‌آوری (هفت مورد نمونه مثبت) و برخوردار از تجربه‌ی

شکست (سه مورد نمونه منفی)؛ مشاورین کسب و کار (دو مورد) ۳- تمامی داده‌های مفید استخراج شده از متن مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا نظرات خود را برای تکمیل اطلاعات ارائه دهند. فرد مصاحبه‌کننده نیز ابتدا یک دوره‌ی آموزشی درباره‌ی چگونگی انجام صحیح مصاحبه را طی کرده تا از این راه موضوع مورد نظر را بهتر ردیابی و پیگیری کند. تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله‌ی اشباع نظری تا نمونه‌ی دوازدهم، توصیف عمیق و مستندسازی دقیق یافته‌ها انجام شده است. داده‌های حاصل از مصاحبه، متناسب با رویکرد گلیرزی کدگذاری شد. مطابق نظر چارمز (۱۳۹۰) در رویکرد گلیرزی، کدگذاری شامل دو مرحله حقیقی و نظری است. کدگذاری حقیقی نیز به دو دسته کدگذاری باز و انتخابی تقسیم می‌گردد (چارمز، ۱۳۹۰). در این پژوهش کدگذاری باز، مصاحبه‌ها جمله به جمله مرور و گزاره‌های مفهومی مرتبط شناسایی و در نرم‌افزار اکسل مستندسازی شد. در گام دوم گزاره‌های مفهومی مقوله‌بندی (کدگذاری انتخابی) شد. در نهایت مقوله‌های به‌دست آمده و ارتباط آن‌ها در سطح انتزاعی تشریح شد تا مدل نهایی حاصل شود. شایان‌ذکر است مطابق نظر چارمز (۱۳۹۰) پیشینه پژوهش در این مرحله بیشتر استفاده شد تا ضمن مقایسه، ارتباط پژوهش با پیشینه برقرار شود. از آنجاکه موضوع تاب‌آوری سازمان از جنس رفتار سازمانی و چند سطحی است؛ در این پژوهش سه سطح تحلیل گروه، سازمان و محیط مورد مطالعه هم‌زمان قرار خواهد گرفت. شایان‌ذکر است از آنجاکه روانشناسی سازمانی در پاسخ به تحریک‌های داخلی و خارجی خود را درگیر مطالعه رفتار فرد نمی‌نماید و تحلیل رفتار فرد در سطح تحلیل گروه انجام می‌شود؛ این پژوهش نیز به پیروی از آن رفتار گروه را مورد مطالعه قرار خواهد داد (شاین، ۱۳۹۶). فرآیند انجام این پژوهش به‌صورت شماتیک در شکل (۲) آمده است.



شکل (۲): فرآیند انجام تحقیق

## ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### ۴-۱- تحلیل داده‌ها

در این پژوهش ۱۰ کارآفرین تثبیت شده و دو پژوهشگر کارآفرینی با مرتبه علمی استادی در هیئت علمی دانشگاه - که هر دو سابقه مشاوره و همکاری با شرکت‌ها، سازمان‌ها و کسب و کارهای مختلف را به عنوان مشاور و یا منتور (راهبر پرورشی یا مرشد) را داشته‌اند- به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. دو نفر از کارآفرینان دارای مدرک دیپلم و مابقی از تحصیلات دانشگاهی کارشناسی و بالاتر برخوردار بوده و حداقل شش سال سابقه‌ی کارآفرینی داشته‌اند. همان‌طور که اشاره شد برای دستیابی به تجربه‌های گوناگون و به تبع 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 صنعت، یک نمونه انتخاب شد. برای پاسخ به سؤال پژوهش، مصاحبه‌ها تا حصول اشباع نظری ادامه یافت و همزمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های پیشین انجام گردید. در گام اول متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی ضبط شده، در قالب جدول (۲) پیاده‌سازی و نوشته شد تا از این راه شرایط لازم برای کدگذاری فراهم شود. از مجموع ۴۰۲ نقل قول شناسایی شده، ۱۰۵ گزاره مفهومی کدگذاری باز شد و سپس کدها در قالب ۳۲ مقوله کدگذاری انتخابی شدند. در نهایت با مرور پیشینه تحقیق، سه جریان تاب‌آوری به شرح تاب‌آوری شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری تبیین شدند. این جریان‌ها با در نظر گرفتن نظریه عمومی سیستم‌ها تجزیه و تحلیل شد و در انتهای این بخش در شکل (۶) ارائه گردید.

### جدول (۲): نمونه‌ای از نقل قول‌ها (قسمتی از مصاحبه نمونه‌ی شماره ۵)

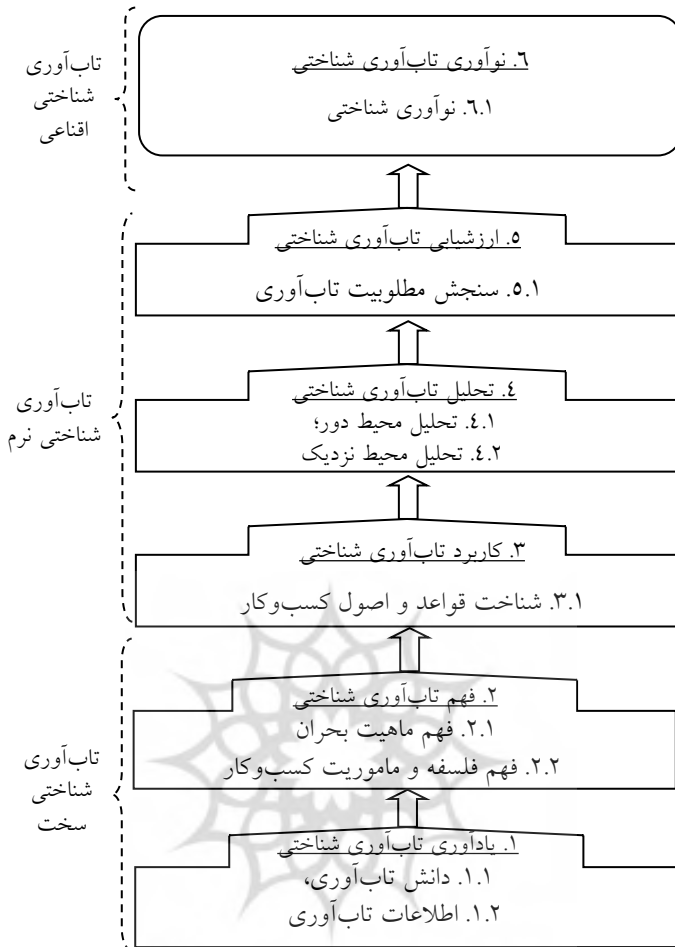
شناسایی شواهد موضوع	نقل قول
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارت‌های مدیریتی</li> <li>• کسب اعتماد ذینفعان</li> <li>• دیدگاه سیستمی</li> <li>• مدیریت تغییر</li> </ul>	<p>قسمتی از مصاحبه نمونه‌ی شماره ۵</p> <p>«... به نظر من سقوط کسب و کار یعنی پائین آمدن تولید و سودآوری، سقوط برند و از بین رفتن اعتماد ذینفعان همه از شرایط مدیریتی است... سازمانی که سیستم بر آن حاکم است موفق است ... در تفکر کسب و کار باید تغییر ایجاد شود ... مگر این بحران‌ها در جهان برای اولین بار برای من اتفاق افتاده است؟! باید اول مطالعه کنی و شناخت پیدا کنی تا تخصص بالا برود، تجارب دیگران را نگاه کن، سیستمی باش، یادگیرنده باش، مغرور نباش و بحران را مدیریت کن ...»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناخت سازمانی</li> <li>• یادگیری از تجارب پیشین</li> <li>• اجتناب از غرور</li> <li>• مدیریت بحران</li> </ul>	

شناسایی شواهد موضوع	نقل قول
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایمان به هدف</li> <li>• الگوی نقش</li> <li>• طارق این زیاد</li> <li>• توجه به تغییرات فناوری</li> <li>• همت</li> <li>• اجتناب از غرور</li> </ul>	<p>قسمتی از مصاحبه نمونه‌ی شماره ۷</p> <p>«... من یک جایی بود به مو رسیدم، رفتم به سرمایه‌گذار بیارم ۵۰٪ کارخانه را بخرد، ترازوی کارخانه را که دیدم گفت چه فایده‌ای این کارخانه دارد. یاد طارق ابن زیاد سردار اسلام در حمله به اسپانیا افتادم. دستور داد کشتی‌ها و آذوقه‌های آن را آتش بزنند. به سربازان گفت پشت سر دریا و نهنگ‌های گرسنه و اما پیش‌رو احتمال موفقیت ... مردانه بجنگید تا پیروز شوید... وقتی به مو رسیدید باید بگی راه برگشت نیست... بی‌ایمانی، غرور و عدم درک تغییرات فناوری علت زوال است... به هرکاری که همت بسته گردد، اگر خاری بود گل دسته گردد...»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیش محیط درونی</li> <li>• در میدان بودن</li> <li>• ارکستراسیون منابع</li> <li>• مشارکت‌پذیری تیم رهبری</li> </ul>	<p>قسمتی از مصاحبه نمونه‌ی شماره ۳</p> <p>«... مدیریت یعنی پبانیست بودن، چه کلیدهایی داری و چه زمانی فشار دهی و هارمونی بنوازی ... ارکستراسیون منابع کنی... همیشه باور کرد مدیریت شرکت را از دور هدایت کند... مدیریت باید با هنر خوب نگاه کردن در محیط درون کارخانه در میدان دخالت و ورود کند. نه فقط مدیرعامل، تمام اعضای هیات مدیره باید به جزئی‌ترین مسائل توجه، دقت و دخالت کنند...»</p>

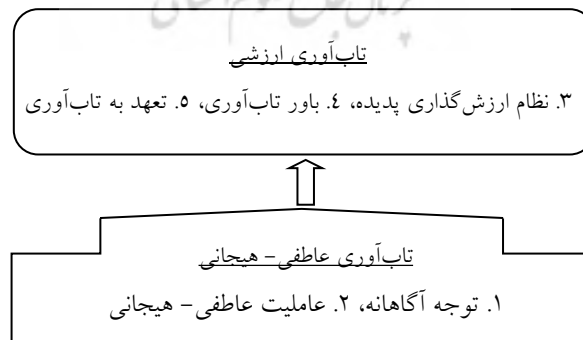
## ۴-۲- جریان تاب‌آوری شناختی

برای بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، «شناخت» از اهمیت زیادی برخوردار است. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، منوچهری‌راد و همکاران (۱۳۹۶) الگوی مفهومی تاب‌آوری شناختی را در سه بعد و پنج مؤلفه مطابق شکل (۳) معرفی نمودند. در بعد اول، «تاب‌آوری شناختی سخت» تحقق می‌یابد که شناخت چستی‌ها و حقایق سخت درباره تاب‌آوری است. این بعد شامل دو مقوله یادآوری و فهم پدیده است. در مرحله یادآوری فرآیند کسب آگاهی و اطلاعات در باب پدیده در ذهن افراد سازمان صورت می‌پذیرد که شامل دو شاخص. یادآوری دانش تاب‌آوری و یادآوری اطلاعات تاب‌آوری است. مؤلفه دوم این بعد تحت عنوان فهم تاب‌آوری، فرآیندی به‌منظور شناسایی انگیزه، قصد یا هدف عاملان از پیدایش چالش و پدیده‌های مرتبط با آن است که منجر به کشف رفتارهای نهفته در رویداد در ذهن افراد سازمان خواهد شد. این فرآیند شامل دو شاخص فهم ماهیت بحران و همچنین فهم فلسفه و مأموریت کسب‌وکار است. دومین بعد تاب‌آوری شناختی، شناخت چگونگی‌ها در حوزه تاب‌آوری است. در این مرحله افراد سازمان با نحوه چگونگی برخورد با پدیده در ذهن دست‌وپنجه نرم می‌کنند که از آن تحت عنوان

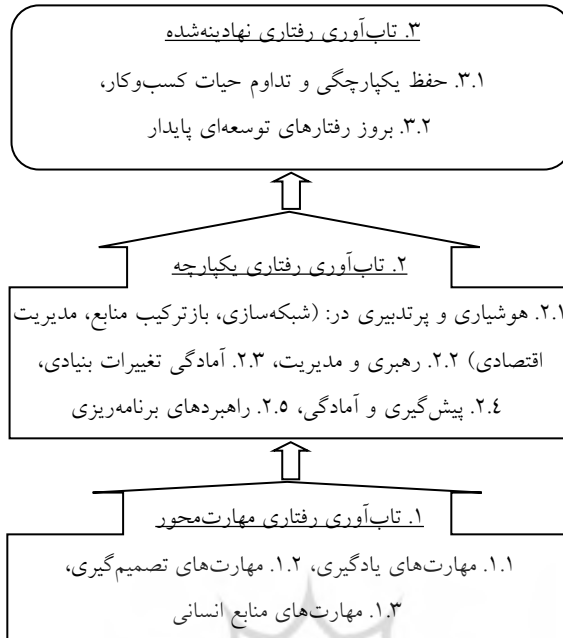
«تاب‌آوری شناختی نرم» یاد می‌شود که شامل سه مؤلفه کاربرد، تحلیل و همچنین ارزشیابی و نقد است. مؤلفه «کاربرد تاب‌آوری شناختی» به افراد سازمان در فرآیند شناخت کاربرد یا به‌کارگیری قواعد و اصول نهفته در نظریه‌های علمی، تجارب کارکنان یا تجارب بازار برای حل مسئله در ذهن کمک می‌کند. مؤلفه «تحلیل تاب‌آوری شناختی» فرآیندی است که به افراد سازمان در تحلیل چگونگی انجام تاب‌آوری و برخورد با چالش‌ها از طریق شکست پدیده به بخش‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها و همچنین توصیف و تعیین چگونگی روابط این بخش‌ها با یکدیگر با دیدگاهی کل‌نگر کمک می‌نماید. ترجمان عملیاتی این فرآیند تحلیل، شامل دو شاخص 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. مؤلفه «ارزشیابی تاب‌آوری شناختی» فرآیندی است که به افراد سازمان در ارزشیابی و نقد از طریق نوعی قضاوت ذهنی بر اساس معیارها و شاخص‌های مشخصی همچون مفاهیم، روابط بین مفاهیم، مفروضات و زمینه کاربرد با نگاه و رویکردی مشخص همچون رویکرد جامعه‌شناسی، رویکرد مدیریتی، رویکرد روانشناسی یا رویکرد مذهبی کمک می‌نماید تا افراد سازمان بتوانند به ارزیابی سنجش مطلوبیت پدیده تاب‌آوری برای مخاطبان حوزه کسب‌وکار پردازند. سومین بعد 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، افراد سازمان در ذهن خود نیازمند پاسخ به این سؤال هستند که با توجه به الگوهای متفاوت پیش‌رو در حوزه تاب‌آوری، چرا باید از یک الگوی خاص تبعیت نماید. در این مرحله سازمان متقاعد و اقناع می‌گردد که فلان الگوی تاب‌آوری، پاسخگوی نیاز کسب‌وکارش هست و همچنین می‌تواند موجب نوآوری‌های شناختی بنگاه شود. به عبارتی پس از تحقق پنج گام قبل فرآیند نوآوری منجر به ارائه گزینه‌های جدید، بدیع و منسجم در باب پدیده تاب‌آوری می‌گردد. این نوآوری شناختی منجر به شکل‌گیری نوعی بینش تاب‌آوری در ذهن افراد سازمان می‌گردد. این بینش شامل سه شاخص: نوآوری در الگوهای ذهنی، نوآوری در نظام انگیزش کارکنان و نوآوری در درک پارادوکس‌های شناختی است. منظور از درک پارادوکس‌های شناختی، شناخت پارادوکس فرصت و تهدید هم‌زمان در تاب‌آوری شناختی است.



شکل (۳): چارچوب مفهومی تاب‌آوری شناختی (منوچهری‌راد، زندحسامی و داوری، ۱۳۹۶)



شکل (۴): چارچوب مفهومی تاب‌آوری عاطفی-ارزشی



شکل (۵): الگوی مفهومی تاب‌آوری رفتاری

#### ۴-۳- جریان تاب‌آوری عاطفی-ارزشی

به‌نقل از برخی مصاحبه‌شوندگان، تحول عاطفی و ارزشی از جمله تحولاتی است که اگر فرد به مرحله‌ای از هیجانات مثبت برسد که آن موضوع برای وی بسیار مهم شود، نگرش وی با ارزش‌ها تلفیق شده و به یک باور تبدیل می‌گردد و سپس بر مبنای این باور اولویت‌های وی تغییر می‌یابد. از آنجاکه این تم تاب‌آوری به‌عنوان یک متغیر میانجی یا به تعبیر ریزن (۲۰۱۶) به‌عنوان سوخت تاب‌آوری عمل می‌نماید (Reason, 2016). نتایج تحلیلی کدگذاری پژوهش نشان می‌دهد جریان تاب‌آوری عاطفی-ارزشی را می‌توان در قالب دو بعد تاب‌آوری عاطفی-هیجانی و تاب‌آوری ارزشی مطابق شکل (۴) به تصویر کشید.

تاب‌آوری عاطفی-هیجانی نوعی سازوکار عاطفی-هیجانی است که با اتکا به هوشیاری و توجه آگاهانه رفتار افراد سازمان نیرومند گردیده و یا موجب انعطاف‌پذیری بیشتر آنان می‌گردد و نوعی «سوخت تاب‌آوری» محسوب می‌گردد. در این بعد منظور از مؤلفه توجه آگاهانه تکنیکی است که افراد سازمان تجارب درونی سازمان را با هشیاری و توجه لحظه‌به‌لحظه صرف، بدون قضاوت و پیش‌داوری، دلسوزانه و بر اساس پذیرش به‌منظور کسب موفقیت در تمامی حوزه‌ها (اعم از تولید، فروش، تدارکات، بازاریابی، تأمین مالی، منابع انسانی و اداری و غیره) بکار گرفته و همه افراد باور دارند که موفقیت حوزه خودشان



به موفقیت دیگر حوزه‌ها بستگی دارد. مؤلفه درک درست از عاملیت عاطفی - هیجانی عاملیتی است که در فرآیند تاب‌آوری افراد سازمان در هنگام مواجهه با پدیده در خصوص خود یا دیگران احساس مسئولیت نموده و با شکیبایی روانی و تقویت قابلیت‌های روانشناختی همچون قدردانی و عشق به یکدیگر اراده‌ای را شکل می‌دهند تا سازمان به هدف خود دست یابد. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های این مؤلفه تعلق خاطر عاطفی کارکنان است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تعلق خاطر و مشارکت کارکنان موجب می‌شود که آن‌ها پیوند بین کار خویش، تاب‌آوری سازمان و موفقیت بلندمدت خود را بفهمند و در این حالت کارکنان توانمند گشته، مشکلات سازمان را متعلق به خود دانسته و از مهارت‌های خود برای حل مسئله استفاده می‌کنند.

تاب‌آوری ارزشی سازوکاری است که افراد سازمان به کمک آن ضمن مواجهه با ارزش‌های مختلف، آن‌ها را ساماندهی، ارزش یا ارزش‌های برتر را انتخاب و ضمن ارزش‌گذاری پدیده تاب‌آوری نسبت به حرکت به سوی وضعیت مطلوب و انتخاب الگوی مناسب تاب‌آوری، باور و تعهد لازم را کسب می‌نمایند. در این بعد منظور از مؤلفه نظام ارزش‌گذاری پدیده، استقرار نظام مناسبی است که در آن سازمان با ارزش‌های مختلف مواجه می‌گردد. این ارزش‌ها واقعیت‌های مرجح زمانی هستند که ممکن است از مکانی به مکانی دیگر و از زمانی به زمان دیگر تغییر یابند که معمولاً به نحوی با حس هویت‌سازمانی و یا حس هویت افراد سازمان گره‌خورده است. سپس سازمان به ساماندهی این ارزش‌ها یعنی مقایسه این ارزش‌ها با ارزش‌هایی که آرمان سازمان رسیدن به آن‌هاست، پرداخته و ابعاد خوشایند و ناخوشایند ارزش‌ها را مشخص و نظام ارزشی سازمان درونی‌سازی می‌شود و پس از آن چند ارزش برتر (مانند ارزش‌های اقتصادی یا ارزش‌های عاطفی و ...) انتخاب می‌شوند. مؤلفه باور تاب‌آوری نشان می‌دهد پس از شکل‌گیری نظام ارزش‌گذاری، افراد سازمان از طریق باور به تاب‌آوری به‌طور مداوم درون این نظام ارزشی عمل می‌کنند. مطابق نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده آیزن این باور می‌تواند از نوع: الف) باورهای ذهنی/هنجاری (تحت تأثیر یا فشار اجتماعی درک‌شده از باورهای هنجاری جامعه کسب‌وکار همچون مدیریت ارشد، زنجیره تأمین)؛ ب) باورهای کنترلی (تحت تأثیر امکان‌پذیری انجام رفتار مثلاً تحت تأثیر مشکلات و سختی‌های انجام کار) باشد. مؤلفه تعهد به تاب‌آوری، یک تعهد داوطلبانه به الگوی تاب‌آوری سازمان است. این تعهد می‌تواند براساس هویت سازمان و آرمان‌های آن (مانند آرمان‌های اقتصادی یا اخلاقی) منجر به شکل‌گیری نوعی رفتار هوشیاری و پرتدبیری گردد. این تعهد همواره به افراد سازمان کمک خواهد کرد تا به یاد داشته باشند فلسفه بودن سازمان آن‌ها چیست و هر

یک از آن‌ها متعهد به حفظ و پیشرفت سازمان در رسیدن به اهداف آن هستند.

#### ۴-۴- جریان تاب‌آوری رفتاری

به نقل از برخی مصاحبه‌شوندگان، تحول رفتاری پس از دو تحول شناختی و عاطفی حاصل خواهد شد. مطابق شکل (۵)، جریان تاب‌آوری رفتاری را می‌توان در یک الگوی سلسله‌مراتبی و در سه بعد تاب‌آوری رفتاری مهارت محور، تاب‌آوری رفتاری یکپارچه و تاب‌آوری رفتاری نهادینه‌شده تبیین نمود. بعد تاب‌آوری رفتاری مهارت‌محور نوعی از اقدام در حوزه تاب‌آوری است که در آن پس از ادغام چندین مهارت از جمله مهارت‌های یادگیری، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریت منابع انسانی؛ نیرو و قدرت لازم برای بروز رفتار تاب‌آوری تضمین می‌گردد. مهارت‌های یادگیری از جمله مواردی است که در بسیاری از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان مشاهده می‌شود. در تعیین رفتار آدمی هیچ فرآیندی مهم‌تر از یادگیری نیست و اگر این را بپذیریم، یکی از ارزشمندترین اقداماتی که شخص می‌تواند به آن بپردازد کمک به گشودن رمزهای همین فرآیند است.

مطابق نظریه ژان پیاژه یادگیری شامل دو مفهوم جذب و انطباق‌پذیری است که هر دو شامل کسب و اندوزش اطلاعات هستند (السون و هرگنهان، ۱۳۹۶). در حوزه یادگیری با دو نوع یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای مواجه هستیم. یادگیری تک‌حلقه‌ای به معنای شناسایی و اصلاح خطاها در راهکارها و عملیات جاری سازمان با حفظ اصول و ارزش‌های اساسی حاکم بر سازمان است که به‌نوعی ظرفیت خود نگه‌دارندگی سازمان را تقویت می‌کند؛ اما یادگیری دو حلقه‌ای به معنی کسب تجربه و دانش از طریق انجام تحول و دگرگونی در اصول و ارزش‌های حاکم بر سازمان جهت بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، همچنین روندها و تحولات نوین محیطی است (محمدی‌الیاسی، ۱۳۸۵).

از دیگر مهارت‌های تاب‌آوری رفتار محور مؤلفه مهارت‌های تصمیم‌گیری است. مطابق یافته‌های این پژوهش مهارت‌های تصمیم‌گیری از شاخص‌های همچون تصمیم‌گیری جمعی، پویایی تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری در بحران تشکیل می‌شود. تصمیم‌گیری جمعی شامل سنجه‌هایی همچون مشورت با متخصصان و مشاوران، استفاده از خرد جمعی و نفوذ تصمیم‌گیری به همه واحدها است. پویایی تصمیم‌گیری شامل سنجه‌هایی همچون تصمیم مبتنی بر زمان و عدم وابستگی به تصمیمات گذشته، تصمیم‌گیری براساس فاکتورهای بحرانی موفقیت است. همچنین تصمیم‌گیری در بحران شامل سنجه‌هایی همچون دسترسی مستقیم به فرد پاسخگو در بحران، سرعت در تصمیم‌گیری‌های دشوار، تصمیم‌گیری بدون توجه به ارشدیت است.

مهارت‌های منابع انسانی آخرین مؤلفه مهارت‌های تاب‌آوری رفتاری مهارت‌محور است. مطابق یافته‌های این پژوهش این مهارت‌ها شامل دو شاخص الف. توسعه سرمایه انسانی ماهر؛ همکاری، ب. کار تیمی و اقدام گروهی است. شاخص توسعه سرمایه انسانی ماهر شامل تقویت مهارت‌هایی همچون: درک کامل و عمیق از وظائف کاری، نگهداشت افراد کیفی، توسعه مهارت‌های کارکنان، جذب حرفه‌ای تخصصی، تعامل کارکنان با یکدیگر به‌منظور آگاهی از وضعیت سازمان، آموزش دانش موردنیاز کارکنان جهت پاسخ به مشکلات غیرمنتظره است. شاخص همکاری و کار تیمی نیز شامل: حس کار تیمی، رفاقت و همراهی، تعهد به تسهیم دانش و تجربه/ افاق فکر، حس‌سازی مشترک - جمعی، انجام کار صرف‌نظر از مرزهای اداری و سازمانی، تضاد و تعارضات از طریق تشکیل تیم‌های کارآفرینانه است.

بعد دوم از جریان تاب‌آوری رفتاری، تاب‌آوری رفتاری یکپارچه است که نوعی از اقدام در حوزه تاب‌آوری که در آن از طریق سازوکارهای پنج مؤلفه: هوشیاری و پرتدبیری، رهبری و مدیریت، آمادگی تغییرات بنیادی، پیش‌گیری و آمادگی و همچنین راهبردهای برنامه‌ریزی هدفمندی رفتار تاب‌آوری تضمین می‌گردد. این نوع رفتار تاب‌آوری پس از حصول رفتار تاب‌آوری مهارت‌محور محقق می‌گردد. تعریف منتخب این پژوهش از هوشیاری و پرتدبیری<sup>۲۲</sup> این است که سازمان از طریق فرآیندهای خودآگاهی، توجه، ساختارهای کنترلی شناخت (السون و هرگنهان، ۱۳۹۶)، حس‌سازی تعلق و تعهد مشترک و شکل‌گیری مقاصد (Tierney, 2003; Blatt, 2009; Powell, 2011)، یک الگوی رفتاری واریانس‌دار جمعی (Blatt, 2009) در استفاده از منابع پیرامون خود (Powell, 2011) نشان می‌دهد. در این پژوهش مؤلفه هوشیاری و پرتدبیری با سه شاخص شبکه‌سازی، بازترکیب منابع و مدیریت اقتصادی تبیین شده است. در حوزه شبکه‌سازی مهم‌ترین یافته‌های پژوهش شامل سنجه‌هایی همچون: همکاری مؤثر با رهبران، تأمین‌کنندگان و سایر بازیگران و ذینفعان کسب‌وکار؛ تعامل‌های محترمانه و حضور در شبکه‌های اجتماعی و انجمن‌های تخصصی؛ قراردادهایی برای اتحاد بین سازمان‌ها، ارتباط با اجتماعات محلی است. در حوزه بازترکیب منابع مهم‌ترین یافته‌های پژوهش سنجه‌هایی همچون: سیستم مجازی نقش شامل تعویض و بازنشانی نقش به‌منظور کسب تجربه، ایفای نقش افراد کلیدی توسط دیگران، ایفای نقش‌های متفاوت توسط کارکنان برای کسب تجربه، استفاده از منابع جایگزین و کمکی، کاهش تمرکز در تأمین منابع، دسترس‌پذیری منابع برای مواقع بحران و کفایت منابع داخلی برای انجام موفق کسب‌وکار است. در حوزه مدیریت اقتصادی مهم‌ترین یافته‌های پژوهش سنجه‌هایی همچون: مدیریت مالی از جمله مدیریت نقدینگی و تأمین مالی، دسترس‌پذیری وام، ب. عقل معاش از جمله صرفه‌جویی،

کاهش هزینه‌های مشتری، کاهش هزینه‌ها و به‌دنبال معاملات خوب رفتن است.

مؤلفه رهبری و مدیریت شامل دو شاخص: الف. خبرگی رهبری یا مدیریت با سنجه‌هایی همچون: نظارت و کاهش بار کاری کارکنان، بلد کسب‌وکار شدن یا حرفه‌ای گری، گوش شنوای مدیران به‌منظور آگاهی از وضعیت سازمان، تفکر راهبردی، توسعه مهارت‌های مدیران، ایجاد مواهبی در سازمان مانند اعتمادسازی، مدیریت دانش، دوسوتوانی<sup>۳۳</sup>، پایگاه دانش گسترده، مدیریت گردش اطلاعات در سازمان؛ ب. تعلق خاطر رفتاری مدیران یا سنجه‌هایی همچون: حمایت از کارکنان، داشتن تعهد، مهارت و آمادگی برای حل مسئله است.

مؤلفه آمادگی تغییرات بنیادی شامل سه شاخص: الف. تغییرات بنیادی فرآیندی ازجمله مدیریت شاخص‌های کلیدی فرآیندها، تغییر معماری فرآیندها- معماری سیستمی و انعطاف‌پذیر و افزایش اثربخشی فرآیندها؛ ب. بازسازی مدل کسب‌وکار ازجمله دستکاری الگوهای پیشین مبتنی بر ارزش‌های جدید، بومی‌سازی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و تضمین روابط برد- برد در مدل کسب‌وکار و بکارگیری مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه؛ ج. تغییرات بنیادی اهداف ازجمله ارزیابی مستمر اهداف، بازتعریف اهداف مشترک است.

مؤلفه پیش‌گیری و آمادگی شامل دو شاخص: الف. مدیریت آسیب‌پذیری بنیادی ازجمله تعریف واضح اولویت‌ها در طول و پس از بحران مهم، برنامه‌ریزی بلند و میان‌مدت در ارتباط با محیط کسب‌وکار و ذینفعان سازمان، آمادگی برای کاهش وابستگی در شرایط غیرمنتظره، پیش‌بینی لازم برای حداقل نمودن انتقال آسیب از یک بخش به بخش‌های دیگر، آمادگی برای اختلال یا قطع تمامی یا برخی از خدمات زیرساختی؛ ب. مدیریت ریسک ازجمله برنامه‌ریزی ریسک و استقرار سیستم حسابرسی داخلی است.

مؤلفه راهبردهای برنامه‌ریزی شامل سه شاخص: الف. برنامه‌ریزی وضعیت اضطراری، ب. برنامه‌ریزی بحران، ج. برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار است. تعاریف منتخب این پژوهش از برنامه‌ریزی وضعیت اضطراری، برنامه‌ریزی برای وضعیتی است که خطر جدی و فوری دارائی‌های سازمان یا سلامتی و زندگی کارکنان آن را تهدید می‌کند. این وضعیت جدی، غیرمنتظره و اغلب خطرناک نیاز به اقدام فوری و بی‌درنگ دارد. بلایای طبیعی مانند سیل و زلزله و یا حملات تروریستی می‌تواند در این دسته طبقه‌بندی شوند. مدیریت بحران تلاش نظام‌یافته اعضای سازمان همراه با ذینفعان خارج از سازمان در جهت پیشگیری از بحران‌ها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع است. برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار، فرآیندها و رویه‌هایی است که سازمان برای اطمینان از تداوم کارکرد عملیات اصلی سازمان در طول یا پس از یک واقعه ناگوار

بکار می‌گیرد. با داشتن برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار سازمان به دنبال پشتیبانی از خدمات بحرانی مأموریت خویش است و شانس زنده ماندن خویش را افزایش می‌دهد. این نوع از برنامه‌ریزی سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت و بدون مشکل سطوح کارکردی خدمات خود را استقرار مجدد دهد و اغلب فرآیندهای حیاتی سازمان را پوشش می‌دهد. برای مثال اگر ما ساختمان محل فعالیت کسب‌وکار خود را از دست دادیم، چگونه دوباره می‌توانیم کسب‌وکار خود را آغاز کنیم (Brown, et al., 2014).

بعد تاب‌آوری رفتاری نهادینه‌شده نوعی از اقدام در حوزه تاب‌آوری است که در آن بحث دوام‌پذیری و عادت به رفتار تاب‌آوری تضمین می‌گردد. این نوع رفتار تاب‌آوری پس از حصول رفتار تاب‌آوری یکپارچه محقق می‌گردد که شامل دو مؤلفه: الف. حفظ یکپارچگی و تداوم حیات کسب‌وکار؛ ب. بروز رفتارهای توسعه‌ای پایدار است.

مؤلفه حفظ یکپارچگی و تداوم حیات کسب‌وکار شامل سه شاخص: کیفیت پایدار؛ بهبودسازی ساختارها، تقویت هویت سازمان است. مؤلفه بروز رفتارهای توسعه‌ای پایدار شامل سه شاخص: الف. توسعه پویایی‌های سازمان، ب. تحلیل، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، ج. خلاقیت و نوآوری است. مؤلفه توسعه پویایی‌های سازمان شامل سنجه‌هایی همچون: توسعه قابلیت‌های بازارگرائی، قابلیت‌های یادگیری، قابلیت‌های توسعه فناوری، توسعه قابلیت‌های مدیریتی و ایجاد تمایز در فعالیت‌ها است. مؤلفه تحلیل، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید شامل تحلیل و شناخت همزمان فرصت‌ها و تهدیدها و ارزش نهفته در آن‌ها است. مؤلفه خلاقیت و نوآوری شامل سنجه‌هایی همچون: نوآوری در پویایی‌های درون‌سازمانی مانند تحقیق و توسعه، بهره‌وری عوامل تولید، نیروی کار و سرمایه، نوآوری در پویایی‌های برون‌سازمانی همچون فناوری، توسعه بازار و سازه‌های اجتماعی از طریق تفکر انتقادی و تحلیلی و خارج از جعبه و ساختارشکن در سازمان است.

## ۵- جمع‌بندی

به‌منظور پاسخ به سؤال پژوهش مبنی بر اینکه «چگونه می‌توان با توجه به ظرفیت و کیفیت نهادی محیطی درک‌شده توسط سازمان، راهبرد مناسب تاب‌آوری سازمانی را انتخاب نمود؟» همان‌طور که شکل (۶) (مدل مفهومی پژوهش) نشان می‌دهد سازمان به‌منظور انتخاب الگوی تاب‌آوری تصمیم خواهد گرفت بر مبنای الف) آموخته‌های خویش در سه حوزه شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری؛ ب) تحلیل سازمان از ظرفیت محیط و کیفیت نهادی آن یکی از دو الگوی تاب‌آوری سازگارپذیری یا پیشگامی یا ترکیبی از

آن دو را انتخاب نماید.

دو مفهوم «سازگارپذیری» و «پیشگامی» به مثابه دو روی یک سکه ظرفیت تبیین مفهومی «تاب‌آوری» را دارند. در الگوی سازگارپذیری<sup>۲۴</sup> هدف پایداری است. در پایداری فرآیند آزمایش و حفظ قابلیت‌های جاری و جذب ظرفیت‌ها اهمیت دارد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴)؛ در این الگو سازمان یا مدیران آن از طریق فرهنگ در تکاپوی سازگاری هستند. به این معنا که سازمان می‌خواهد با فرهنگی که دارد خود را با هسته‌های زیستی و محیطی سازگار کند و بنابراین در این الگو وابستگی به مسیر نیز مشاهده می‌شود (فراستخواه، ۱۳۹۶). این الگوی با الگوی مقاومت‌گرایی تفاوت دارد (Dewald & Bowen, 2010). این سازگاری شرایط تداوم، بازتوانی و ادامه حیات کسب‌وکار را فراهم می‌نماید. بر اساس الگوی هابر (۱۹۸۸) سازمان سازگارپذیر به صورت فرصت‌گرا عمل می‌کند و خود را آماده می‌کند تا بعد از ظهور، شناسایی و بهره‌برداری فرصت‌ها توسط دیگر سازمان‌های کارآفرین و یا کارآفرینان، بتواند به صورت سریع از آنها استفاده نماید. به عبارتی دیگر سازمان‌های علاقه‌مند این الگو، سازمان‌های پیرو و دنباله‌روهای اولیه هستند. مطابق الگوی هامل و پراهالاد (۱۹۸۹) در الگوی سازگارپذیری تفکر سازگاری با قابلیت‌ها و شرایط موجود منجر به قصد راهبردی سازمان برای موفقیت از طریق تکرار و تقلید می‌شود (محمدی‌الیاسی، ۱۳۸۵). در الگو یا مشق پیشگامی<sup>۲۵</sup> هدف توسعه است و در توسعه فرآیند ایجاد، آزمایش و حفظ فرصت‌ها و ظرفیت‌سازی اهمیت دارد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴) 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 بیان می‌کنند (فراستخواه، ۱۳۹۶). این الگو اشتراکات زیادی با الگوی کارآفرینی هابر (۱۹۸۸) دارد که در آن سازمان به دنبال کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها جهت ایجاد مزیت بنگاهی است. مطابق الگوی هامل و پراهالاد (۱۹۸۹) در الگو پیشگامی تفکر نوآوری و یادگیری سازمانی منجر به قصد راهبردی سازمان برای موفقیت از طریق نوآوری و تغییر شکل سازمانی می‌شود (محمدی‌الیاسی، ۱۳۸۴). 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 و آن را تحت عنوان مفهوم پانارچی<sup>۲۶</sup> معرفی می‌نماید (Holling, 2001). حال براساس تفاوت‌های این دو الگو، یافته‌های فرهنگی و همکاران (۱۳۸۴) و همچنین گورزن و میتکا (۲۰۱۶) که تاب‌آوری را تغییر جهت از رویکردهای واکنشی به رویکردهای

پیشگام مدیریت ریسک و بحران معرفی نمودند؛ می‌توان مطابق جدول (۳) تناسب سبک‌های تاب‌آوری و وضعیت محیط درک شده را مشاهده نمود.

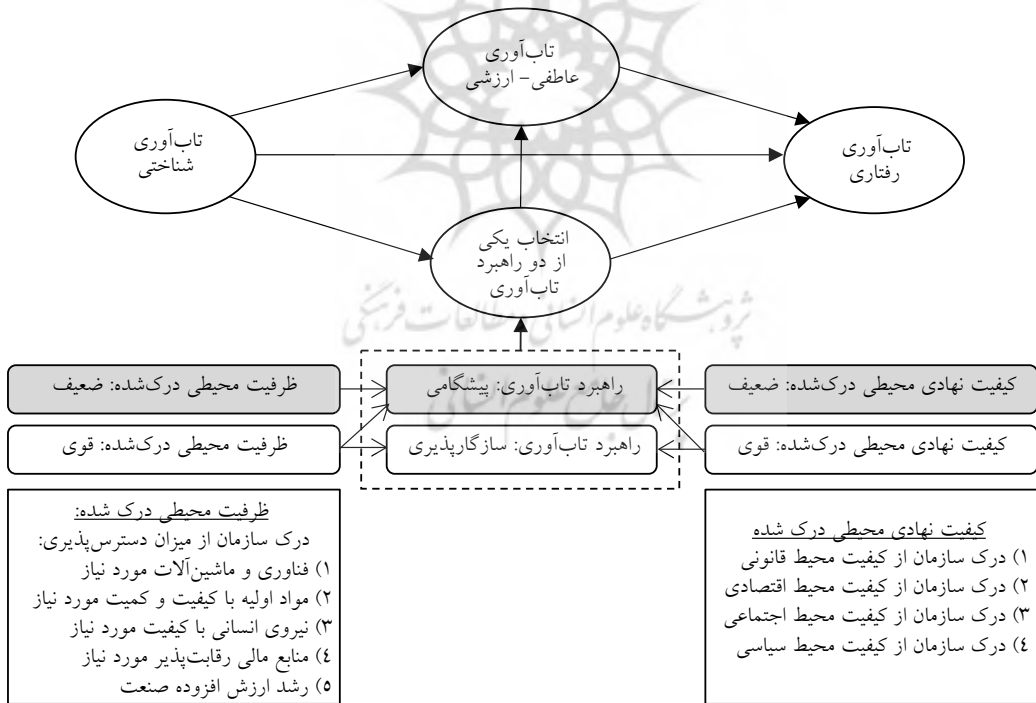
جدول (۳): مقایسه دو الگوی تاب‌آوری و سازگارپذیری

رویکرد به	سازمان‌های پیشگام با سبک تاب‌آوری پیشگامی	سازمان‌های پیرو و دنباله‌رو با سبک تاب‌آوری سازگارپذیری
فرصت	کشف فرصت‌ها و بهره‌برداری از آنها	استفاده سریع از فرصت‌های شناسایی شده توسط دیگران
موفقیت	موفقیت از طریق نوآوری و تغییر شکل سازمانی	تکرار و تقلید روش‌های موفقیت دیگران
تغییرات محیطی	به‌راحتی	مشکل
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی منعطف و آماده تغییرات سریع	حفظ ساختار جاری که به‌راحتی قابل تغییر نیست.
اطلاعات	سیستم‌های اطلاعاتی پویا و بروزرسانی شده	سیستم‌های اطلاعاتی محدود که به‌ندرت بروزرسانی شده
یادگیری	سبک یادگیری دو حلقه‌ای	سبک یادگیری تک حلقه‌ای

شایان ذکر است مطابق تحلیل داده‌های این پژوهش، منظور از وضعیت محیط درک شده، درک سازمان از دو شاخص «ظرفیت محیطی درک شده» و «کیفیت نهادی درک شده» است. بر این اساس مفهوم «محیط کم‌ظرفیت» اشاره به عدم دسترسی سازمان به فناوری و ماشین‌آلات مورد نیاز؛ عدم دسترسی به مواد اولیه باکیفیت و کمیت مورد نیاز؛ عدم دسترسی به نیروی انسانی باکیفیت مورد نیاز؛ عدم دسترسی به منابع مالی مورد نیاز با هزینه رقابتی و همچنین رشد کم در ارزش افزوده صنعت است که با یافته‌های محمدی‌الیاسی (۱۳۸۵) مطابقت دارد. همچنین درک سازمان از کیفیت نهادی محیط شامل کیفیت نهادی محیط قانونی (همچون دخالت در حاکمیت قانون، فراهم آوردن حقوق مالکیت در نوآوری باز و ...)، کیفیت نهادی محیط اقتصادی (همچون بی‌ثباتی اقتصادی، پیش‌بینی ناپذیری اقتصادی، رانتهای کلان اقتصادی و ...)، کیفیت نهادی محیط سیاسی (همچون بی‌ثباتی محیط سیاسی ملی، انزوای بین‌المللی و ...)، کیفیت نهادی محیط اجتماعی (همچون درک هنجارهای مشترک گسترده در جامعه و ...) است.

مطابق یافته‌های این پژوهش اگرچه در محیط‌هایی با ظرفیت و کیفیت نهادی درک شده قوی (مانند محیط کسب‌وکار کشورهای توسعه یافته) امکان انتخاب هر دو سبک سازگارپذیری و پیشگامی وجود دارد، ولی در محیط درک شده کم‌ظرفیت و نهادی ضعیف (مانند محیط کسب‌وکار کشور ایران) انتخاب مناسب،

سبک تاب‌آوری پیشگامی است. این یافته با یافته محمدی‌الیاسی (۱۳۸۵) تطابق دارد که در آن اثر ظرفیت محیط در انتخاب یکی از دو سبک پیشگامی و سازگارپذیری در حوزه کارآفرینی به تأیید رسیده است (محمدی‌الیاسی، ۱۳۸۵). همانطور که یافته‌های جدول (۳) نیز نشان می‌دهد در الگو یا سبک تاب‌آوری پیشگامی، حصول موفقیت بجای تکرار و تقلید از دیگران از طریق نوآوری و تغییر شکل سازمانی است. این نوآوری با نوعی نوآوری در مدل کسب‌وکار تحقق می‌یابد که با یافته برخی پژوهش‌های پیشین همچون دستکاری مدل‌های کسب‌وکار پیشین مبتنی بر ارزش‌های جدید (Carayannis, et al., 2014)، نوآوری در زنجیره ارزش (Buliga & Voigt, 2016)، بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از نوآوری در مدل کسب‌وکار (Dewald & Bowen, 2010) تطابق دارد. همان‌طور که در بخش جریان تاب‌آوری شناختی اشاره شد، بلوغ نهایی تحول شناختی منجر به نوعی نوآوری شناختی می‌گردد. این بینش نوآورانه شامل نوعی نوآوری در الگوهای ذهنی، نوآوری در نظام انگیزش کارکنان و نوآوری در درک پارادوکس‌های شناختی (یعنی شناسایی فرصت‌ها درون تهدیدها) است.



شکل (۶): مدل پیشنهادی پژوهش، ارتباط تاب‌آوری سازمانی و کیفیت و ظرفیت نهادی محیطی درک‌شده



شایان ذکر است آنچه که نتایج این پژوهش را از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد؛ نخست تبیین جدیدی است که تفاوت سه حوزه تاب‌آوری شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری در درک تاب‌آوری سازمانی ایجاد می‌نماید. برای مثال برخی پژوهش‌های پیشین انتخاب سبک سازگارپذیری را یکی از اقدامات سازمان تاب‌آور می‌دانند (Williams, et al., 2017). اما به باور این پژوهش انتخاب سبک سازگارپذیری اولاً محصول تفکر تاب‌آوری سازمان به‌ویژه در حوزه شناختی و ثانیاً وابسته به ظرفیت و کیفیت نهادی محیط است. همان‌طور که در شکل (۶) مشاهده می‌شود چنانچه ظرفیت و کیفیت نهادی محیطی درک‌شده قوی تلقی گردد؛ سازمان می‌تواند از هر دو راهبرد سازگارپذیری یا پیشگامی استفاده نماید؛ بنابراین مطابق جدول (۳) این امکان وجود دارد تا سازمان برای مثال در طراحی رویکرد دستیابی به موفقیت خویش راهبرد نوآوری و تغییر شکل سازمانی را برگزیند و یا آنکه به تکرار و تقلید موفقیت دیگران بپردازد؛ کما اینکه هر دو راهبرد در مدل‌های کسب‌وکار موجود دنیا رایج است.

مطالعه شاخص رقابت‌پذیری جهانی ۲۰۱۶-۲۰۱۷ مجمع جهانی اقتصاد نشان می‌دهد که ایران در بین ۱۳۸ کشور با شاخص رقابت‌پذیری ۴.۱۲ از ۷ در رتبه هفتاد و ششم قرار دارد. مطالعه لایه‌های ۱۲ گانه رقابت‌پذیری تشکیل‌دهنده این شاخص حاکی از آن است که ایران در چهار لایه (کارایی بازار نیروی کار، توسعه بازارهای مالی، آمادگی فناوری و نوآوری) در دسته‌بندی کشورهای با ظرفیت محیطی پائین؛ 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 دو لایه اندازه بازار؛ سلامت و تحصیلات اولیه به ترتیب در دسته‌بندی کشورهای با ظرفیت محیطی بالا و بسیار بالا قرار دارد (Schwab, 2016). این بدان معناست که محیط کسب‌وکار کشوری مانند ایران کم‌ظرفیت است (محمدی‌الیاسی، ۱۳۸۵). از سویی نتایج مطالعات سال ۲۰۱۲ موسسه بین‌المللی پژوهش‌های خط‌مشی‌گذاری کیل آلمان در خصوص سنجش شاخص کیفیت نهادی محیط‌های اقتصادی کشورهای مختلف جهان نشان داد که کشور ایران در پنج طبقه‌بندی عالی، خوب، بد اما غیر فاسد، فاسد، واقعاً بد؛ در آخرین طبقه یعنی واقعاً بد قرار دارد (Kuncic, 2012)؛ که نشان می‌دهد این محیط به لحاظ نهادی نیز ضعیف است. از سویی دیگر عدم اطمینان‌های محیطی ناشی از تحریم‌های بین‌المللی و بحران‌های اقتصادی سال‌های اخیر نیز مزید بر علت شده‌اند؛ براین اساس راهبرد مناسب راهبردی است که واکنش به تغییرات محیطی را آسان و اثرات سوء آن بر سازمان را به‌شدت کاهش دهد؛ که این ویژگی در راهبرد پیشگامی نهفته است. شاید بتوان تعبیر شومپتری این پدیده را این‌گونه توضیح داد که در بستر محیط

کم ظرفیت و نهادی ضعیف؛ سبک پیشگامی یادآور تعبیر شومپتر از مرد عمل (کارآفرین) است. کارآفرینی که با «جایگزینی خلاق<sup>۲۷</sup>»، ترکیبات نوین را جایگزین سیستم‌های سنتی نموده (تاب‌آوری شناختی) و با غلبه بر عوامل روانشناختی و جامعه‌شناختی (به کمک تاب‌آوری عاطفی-ارزشی<sup>۲۸</sup>) با تحمل عدم قطعیت (از طریق درک درست از ظرفیت و کیفیت نهادی محیط)، قبل از هر تغییر و تحولی (به صورت پیشگام) ایده مطرح می‌کند و ضمن آنکه خود شیوه تصمیم‌گیری می‌سازد به جنگ مشکلات می‌رود.

دومین تمایز در یافته‌های این پژوهش آن است که مطابق شکل‌های (۳) تا (۵) تحقق سه تحول شناختی، عاطفی-ارزشی و تحول رفتاری منوط به طی سلسله مراتبی از سطوح پایین‌تر به بالاتر است که خود نشان‌دهنده نوعی الگوی بلوغ سلسله مراتبی در فرآیند تاب‌آوری است و این پرسش را برجسته می‌نماید که آیا برای تاب‌آور بودن باید ابتدا تا سطوح بالای تحول شناختی شکل (۳) یا سطوح بالای تحول رفتاری شکل (۵) رسید تا سازمان تاب‌آور محسوب شود. اگرچه پاسخ این موضوع می‌تواند زمینه پژوهش‌های آتی باشد اما در نگاه اول به نظر می‌رسد پاسخ خیر است. چراکه از نظر این پژوهش تاب‌آوری جایگاه نیست تا با رسیدن به آن جایگاه سازمان تاب‌آور محسوب شود؛ بلکه تاب‌آوری یک جاده است و بنابراین هر سازمان با اولین قدم ورود به این جاده تاب‌آور محسوب می‌شود. براین اساس هر سازمان به درجاتی تاب‌آور بوده و سازمان تاب‌آور به دنبال تغییر در سطح تاب‌آوری خویش است و بنابراین پایانی برای تاب‌آوری سازمان متصور نیست. سازمان تاب‌آور به دنبال تغییر دیگران، محیط و دنیا نیست؛ بلکه سازمان و افراد آن تلاش مستمر می‌نمایند تا تأثیر بازدارنده محیط را بر خود به شدت کاهش دهند و تغییر معناداری در سطح تاب‌آوری خویش ایجاد نمایند و نوآوری نقش مهمی در این فرایند دارد. براساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود: الف) از آن‌جا که ریشه‌های تاب‌آوری شناسایی شده در این پژوهش، با روشی کیفی و بر اساس بررسی ۱۲ نمونه‌ی انتخاب‌شده، به دست آمده است، قبل از تعمیم، این نتایج، به روش کمی آزمون و تأیید شود. ب) از آن‌جا که به روش پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ایراداتی همچون پیش‌داوری احتمالی پژوهشگران در فرآیند تدوین نظریه، تأثیرگذاری دانش قبلی آنان بر روند پژوهشی، عدم مفهوم‌یابی مؤثر در درون داده‌های گردآوری‌شده (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۵) وارد است و تیم پژوهش از طریق راهبردهای سنجش روایی و پایایی پژوهش سعی در کاهش خطاهای احتمالی داشته، ولیکن پیشنهاد می‌شود نتایج پژوهش از طریق روش مطالعه موردی آزمون شود. ج) پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی تمامی نمونه‌های انتخابی از کارآفرینانی انتخاب شوند که در اثر شکست، کسب‌وکار خویش را منحل کرده و از عرصه‌ی کارآفرینی خارج شده‌اند و نتایج موجود با

نتایج پژوهش آتی مقایسه شود. در نهایت پیشنهادات این پژوهش در دو بخش ارائه می‌گردد. نخست در سطح تدوین راهبردهای شرکتی پیشنهاد می‌شود، با توجه به ظرفیت و کیفیت نهادی محیط کسب‌وکار ایران، انتخاب راهبرد مناسب تاب‌آوری به منظور مقابله با بحران‌ها به‌عنوان یک ماژول کلیدی در بوم کسب‌وکار، در مرحله بازآفرینی مدل کسب‌وکار لحاظ گردد. همچنین پایش مداوم سطح تاب‌آوری سازمان و سنجش تغییرات آن، استقرار مدل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری تاب‌آوری محور، آموزش و ترویج تفکر و فرهنگ تاب‌آوری به‌تمامی افراد سازمان از طریق چریک‌های فرهنگی تربیت‌شده، استقرار نظام مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی، تشکیل مرکز رصد بحران و استفاده از مشاورین آگاه به حوزه تاب‌آوری از دیگر پیشنهادات کاربردی سطح نخست است. در سطح کلان به سیاست‌گذاران پیشنهاد می‌گردد ضمن توجه آگاهانه به آثار تصمیمات آن‌ها بر کیفیت نهادی محیط کسب‌وکار کشور، با ایجاد مرکز ملی سنجش تاب‌آوری سازمان‌ها را در شکل‌گیری و توسعه فرهنگ تاب‌آوری حمایت و پشتیبانی نمایند.

## ۶- تقدیر و تشکر

بدین‌وسیله از کلیه کارآفرینان حقیقی و حقوقی برای همکاری فراوان و فراهم‌نمودن زمینه انجام این پژوهش کمال تشکر و قدردانی را داریم.

## ۷- مراجع

- Adger, W. N., 2000. Social and ecological resilience: are they related?. *Progress in human geography*, 24(3), pp. 347-364.
- Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L., 2018. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), p. 491-503.
- Bernard, M.-J. & Barbosa, S. D., 2016. Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *Management*, 19(2), pp. 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), pp. 5375-5393.
- Blatt, R., 2009. Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), pp. 1-15.

- Brown, C. O., Seville, E. & Vargo, J., 2014. Bay of Plenty Lifelines Group Resilience Benchmark Report, Christchurch: Resilient Organisations.
- Buliga, O. & Voigt, K.-I., 2016. Why do business model innovators require organizational resilience?. s.l., Academic Press, pp. 1-12.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S. & Walter, C., 2014. Business model innovation as antecedent of sustainable enterprise excellence and resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), pp. 440-463.
- Coutu, D. L., 2002. How resilience works.. *Harvard business review*, 80(5), pp. 46-56.
- de Oliveira Teixeira, E. & Werther Jr., W. B., 2013. Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), pp. 333-342.
- Dewald, J. & Bowen, F., 2010. Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), pp. 197-218.
- Fiksel, J., 2003. Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science and Technology*, 37(23), p. 5330-5339.
- Fiksel, J., 2015. From risk to resilience. In: *Resilient by Design*. Washington, DC: Island Press, pp. 19-34.
- Gilly, J.-P., Kechidi, M. & Talbot, D., 2014. Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), pp. 596-602.
- Gunderson, L. H., 2000. Ecological resilience—in theory and application. *Annual review of ecology and systematics*, 31(1), pp. 425-439.
- Hamel, G. & Valikangas, L., 2003. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), pp. 52-65.
- Holling, C. S., 1973. Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), pp. 1-23.
- Holling, C. S., 2001. Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), pp. 390-405.
- Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N., 2006. *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd..
- ISO, 2017. *Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes*. s.l.:ISO (the International Organization for Standardization).
- Jang, S., Ko, E.-J. & Woo, W., 2005. Unified user-centric context: Who, where, when, what, how and why. In: *Personalized Context Modeling and Management for UbiComp Applications*. s.l.:CEUR-WS, pp. 26-34.
- Kessler, R., 2008. *Competency-based performance reviews: How to perform employee evaluations the Fortune 500 way*. Red Wheel: Weiser.
- Korber, S. & McNaughton, R. B., 2018. Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), pp. 1129-1154.

- Kuncic, A., 2012. Institutional quality database. Kiel advanced studies working papers, Issue 452.
- Lavidge, R. J. & Steiner, G. A., 1961. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *The Journal of Marketing*, 25(6), pp. 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), pp. 243-255.
- Lew, A. A., 2017. Modeling the Resilience Adaptive Cycle. [Online]  
Available at: <http://www.tourismcommunities.com/blog>
- Linnenluecke, M. K. & McKnight, B., 2017. Community resilience to natural disasters: the role of disaster entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), pp. 166-185.
- Luthans, F., 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), pp. 695-706.
- 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), pp. 1-27.
- Morais-Storz, M. & Nguyen, N., 2017. The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*, 24(2), pp. 93-106.
- 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*, Issue 146, pp. 295-311.
- Pirinen, R., Mäkinen, J. & Salonen, A., 2016. An Approach to Resilience and Learning: Accommodation of Unexpected Shifts. Phuket, Proceedings of the World Congress on Engineering, Science and Technology, pp. 1-12.
- Powell, E. E., 2011. Weathering the gale: Toward a theory of entrepreneurial resourcefulness and resilience. s.l.:North Carolina State University.
- Reason, J., 2016. Managing the risks of organizational accidents. s.l.:Routledge.
- Schwab, K., 2016. The Global Competitiveness Report 2016-2017, s.l.: World Economic Forum.
- 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), pp. 239-251.
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J., 2003. Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, pp. 94-110.
- Tasic, J., Tantri, F. & Amir, S., 2019. Modelling multilevel interdependencies for resilience in complex organisation. *Complexity*, pp. 1-23.
- 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. pp. 1-8.
- Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M., 2007. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In:

2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics. Montreal: IEEE, pp. 3418-3422.

Vogus, T. J. & Welbourne, T. M., 2003. Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(7), pp. 877-903.

Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D., 1999. Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, Volume 21, pp. 81-124.

Williams, T. et al., 2017. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), pp. 733-769.

Zeb-Obipi, I., Obiekwe, O. & Ateke, M. D., 2019. Industrial Relations Environment and Organizational Resilience: Implications on Nigerian Managers. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 5(1), pp. 22-35.

السون، م. و هرگنهان، ب.، ۱۳۹۶. مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری. ویرایش هشتم. تهران: نشر دوران.

پیغامی، ع.، سعدآبادی، ع. و عظیمی، آ.، ۱۳۹۵. جستارهایی در اقتصاد مقاومتی (پایش تاب‌آوری سازمانی). تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

جعفرنژاد، ا. و محسنی، م.، ۱۳۹۴. ارائه چارچوبی برای بهبود عملکرد زنجیره تأمین تاب‌آور. فصلنامه علمی ترویجی مدیریت زنجیره تأمین، ۱۷(۴۸)، صص. ۳۸-۵۱.

چارمز، ک.، ۱۳۹۰. ساختن نظریه مبنایی راهنمای کاربردی برای تحلیل کیفی. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.

خنیفر، ح. و مسلمی، ن.، ۱۳۹۵. اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی رویکردی نو و کاربردی. چاپ اول. تهران: نگاه دانش.

دائمی‌فرد، ح.، الوانی، س. و آذر، ع.، ۱۳۸۶. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار: اشراقی. ریو، ج.، ۱۳۹۵. انگیزش و هیجان. ویراست ششم. تهران: نشر تهران.

شاین، ا.، ۱۳۹۶. روان‌شناسی سازمانی. تهران: اتحاد.

فراستخواه، م.، ۱۳۹۶. ما ایرانیان: زمینه‌کاوی تاریخی و اجتماعی خلیقیات ایرانی. چاپ نوزدهم. تهران: نشر نی.

فرهنگی، ع.، میرزائی‌اهرنجانی، ح.، مهرگان، م. و محمدی‌الیاسی، ق.، ۱۳۸۴. طراحی الگوی مفهومی تعاملات سازمان-محیط بر اساس ظرفیت محیط با رویکرد سیستمی. فصلنامه دانش مدیریت. شماره ۶۸. صص ۴۵-۷۲

محمدی‌الیاسی، ق.، ۱۳۸۵. بازآفرینی مفهوم ظرفیت محیط سازمان‌ها با رویکرد ترکیبی. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت، بهار. صص ۲۹۳-۳۱۸.

ملازاده، ن.، ۱۳۹۰. ارائه الگوی بازتوانی بنگاه‌های کارآفرینی ایرانی. تهران: دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.

منوچهری‌راد، ر.، زندحسامی، ح.، داوری، ع. و موسی‌خانی، م.، ۱۳۹۶. یادگیری الگوی پیشگامی و سازگار پذیری تاب‌آوری شناختی مبتنی بر دانش بومی کارآفرینان ایرانی. دو فصلنامه دانش‌های بومی ایران، ۸(۸)، صص ۷۱-۱۱۶.

یزدانی‌بیوکیف، ب.، ۱۳۹۴. بررسی ارتباط بین تاب‌آوری سازمانی و کارایی در صنعت بانکداری ایران. تهران: دانشگاه تربیت مدرس: دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت دولتی.

## 1 Resilience

۲ در این پژوهش در مفهوم Corporate Resilience یا تاب‌آوری سازمانی، مفهوم سازمان و شرکت بعنوان واحد ایجاد یا توسعه کسب‌وکار معادل هم در نظر گرفته شده است.

## 3 ecology

## 4 Disaster Management

## 5 preparedness

## 6 Self-efficacy

۷ «محیط کم‌ظرفیت» محیطی است که غالباً فاقد منابع و امکانات لازم بالفعل برای رشد و توسعه بنگاه‌ها است (محمدی‌لیاسی، ۱۳۸۵).

۸ «محیط نهادی» ضعیف محیطی است که مانع توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه بوده (Aidis, Estrin & Mickiewicz, ۲۰۰۸) و بستر ساز فعالیت‌های رانت‌جویانه (Infante & Smirnova, 2009) است.

۹ منظور از سازمان، هر کسب و کار کوچک تا شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگی است که با هدف کسب درآمد برای بقای خویش در سطح ملی یا محلی تلاش می‌نمایند.

## 10 redundancy

## 11 Theory of a hierarchy of effects (Cognition, Affection, Behavior (CAB))

## 12 Cognitive processes

## 13 Behavioral processes

## 14 Affective processes

## 15 Intertemporal Spillover

## 16 Cross Spillover

## 17 Unanticipated changes

## 18 Static Resilience

## 19 Dynamic Resilience

## 20 Grounded Theory

۲۱ مطابق تعریف دیده‌بان جهانی کارآفرینی (GEM) شرکت‌ها یا سازمان‌های کارآفرین تثبیت شده (Established Business)، شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرینی هستند که حداقل ۴۲ ماه سابقه فعالیت دارند (زالی و همکاران، ۱۳۹۳)

## 22 Resourcefulness

۲۳ دوسوتوانی یک اندازه حرکت تکانه‌ای وظیفه‌ای است که ضمن یکپارچه‌سازی دانش داخلی و خارجی سازمان توازنی بین کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها فراهم می‌نماید (Dewald & Bowen, 2010).

۲۴ مفهوم سازگاری پذیری (adoptability) به تواتر در نتایج پژوهش‌های پیشین مشاهده می‌شود (Fiksel, 2003; Gunderson, 2000); و محسنی، ۱۳۹۴؛ یزدانی‌بیوکی، ۱۳۹۴؛ ملازاده، ۱۳۹۰؛ فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴).

۲۵ مفهوم پیشگامی (proactiveness) به تواتر در نتایج پژوهش‌های پیشین مشاهده می‌شود (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴). (Phillips et al., 2017; Brown, Seville & Vargo, 2014; Gorzen-Mitka, 2016).

## 26 Panarchy

۲۷ در این پژوهش بجای ترکیب «تخریب خلاق» از عبارت «جایگزینی خلاق» استفاده شد.

۲۸ نقش عواطف و احساسات در پژوهش‌های پیشین در حوزه تاب‌آوری بیشتر به مثابه عاملی انگیزشی دیده شده است چنانچه ریزن (۲۰۱۶) از آن بعنوان سوخت تاب‌آوری یاد می‌کند (Reason, 2016); اما به باور این پژوهش این نوع تاب‌آوری ترمزی برای شکست و غلبه بر مشکلات و عوامل روانشناختی بازدارنده است.