

## شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی

زینب مولوی<sup>1</sup>

فاطمه حسنی<sup>2</sup>

### چکیده

**هدف:** دانشگاه‌ها و مؤسسات غیر انتفاعی در شرایط رقابتی و مخاطرات محیطی قرار دارند و باید به تاب‌آوری سازمانی بیشتر توجه کنند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی بود. **روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی بود، که با رویکرد کیفی انجام شد. جامعه پژوهش، خبرگان آشنا به موضوع پژوهش و فعال در دانشگاه‌های غیر انتفاعی استان قم بودند که به روش قضاوتی و با معیار اشباع نظری داده‌ها، 18 نفر انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از روش تحلیل مضمون استفاده شد. **یافته‌ها:** در مجموع، 30 شاخص برای تاب‌آوری دانشگاه‌های غیر انتفاعی شناسایی شد که در پنج دسته قرار گرفتند: تاب‌آوری مالی، تاب‌آوری راهبردی، تاب‌آوری فرهنگی، تاب‌آوری یادگیری و تاب‌آوری ساختار. **نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه دانشگاه‌های غیر انتفاعی در محیط رقابتی قرار دارند، توجه به ابعاد پنج‌گانه شناسایی شده و ارتقای آنها، در تاب‌آوری این دانشگاه‌ها نقش دارد. این ابعاد می‌تواند الگویی برای بهبود تاب‌آوری سازمانی دانشگاه‌های غیر انتفاعی باشد.

**واژگان کلیدی:** تاب‌آوری سازمانی، مخاطرات محیطی، تغییرات محیطی، دانشگاه غیر انتفاعی.

♦ دریافت مقاله: 00/01/30 ؛ تصویب نهایی: 00/06/07

1. دکترای مدیریت دولتی - تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی؛ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، مؤسسه غیر انتفاعی طلوع مهر، قم، ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: قم، پردیسان، بلوار دانشگاه، بلوار شهروند شمالی / شماره: 02533555610 / Email: ze\_molavi@ut.ac.ir
2. کارشناس ارشد مدیریت دولتی - منابع انسانی؛ دانشکده مدیریت و حسابداری، مؤسسه آموزش عالی طلوع مهر، قم، ایران.

## الف) مقدمه

امروزه در سطح جهانی، تغییرات چشمگیری در نگرش به مخاطرات دیده می‌شود؛ به طوری که رویکرد غالب، از تمرکز ضعیف بر کاهش آسیب‌پذیری، به افزایش تاب‌آوری<sup>۱</sup> در مقابل مخاطرات تغییر کرده است. بر اساس این نگرش، برنامه‌های کاهش اثرات مخاطرات باید به دنبال ایجاد و تقویت ویژگی‌های تاب‌آوری در جوامع باشند (کوئر<sup>۲</sup> و همکاران، 2008: 3). تاب‌آوری در زمینه‌های مختلف مطرح است؛ از جمله: تاب‌آوری جامعه، تاب‌آوری فردی، تاب‌آوری ملی، تاب‌آوری شبکه و... (کیمی<sup>۳</sup>، 2014؛ چن و همکاران، 2021). یکی از انواع تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی<sup>۴</sup> است که برای مقابله سازمانها با مخاطرات محیطی و موقعیتهای چالشی مفهوم‌سازی شده است (براون، 2017). اصطلاح تاب‌آوری سازمانی به عنوان یک مفهوم مهم در ادبیات مدیریت بحران پدید آمد و به ظرفیت سازمانها برای انطباق با اختلالات و بهره‌برداری از فرصتهای پدید آمده در محیط متغیر اشاره دارد. (چن و همکاران، 2021)

از آنجا که همواره بحرانها و مخاطرات در حین فعالیتهای بسیاری از سازمانها به وجود می‌آیند؛ بنابراین، شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی برای آنان مهم است (اندرسون<sup>۵</sup> و همکاران، 2019؛ ال‌تالی، 2018). در دانشگاه‌های غیر دولتی با توجه به رقابت و تغییرات ترکیب جمعیتی و تمایلات متنوع داوطلبان دانشگاهها، این امر اهمیت بیشتری دارد. مخاطرات محیطی، تغییر سبک آموزش، افزایش تعداد دانشگاهها و مراکز آموزش عالی که محیطی رقابتی را ایجاد می‌کند و از طرفی، تحریمهای دانشی که به طور خاص دانشگاهها و مراکز آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (اسکدری و همکاران، 1396: 49)، لزوم توجه به تاب‌آوری سازمانی را برای این دانشگاهها و مراکز آموزش عالی بیش از پیش نمایان می‌کند. از سویی، به دلیل اهمیت مسئله تاب‌آوری سازمانی، پژوهشهای متعددی در حوزه تاب‌آوری سازمانی و مدل‌های متعددی از شاخصها و مؤلفه‌های آن شکل گرفته است (ولی‌نژاد و همکاران، 1399؛ مهدوی و همکاران، 1396؛ کریمی، 1396؛ توت‌کار و حسنی، 1394؛ استفنسن<sup>۶</sup>، 2010؛ فنگ و سنوینی<sup>۷</sup>، 2017)؛ اما برای سازمانهای آموزشی در ایران، به ویژه دانشگاه‌های غیر انتفاعی، تا به حال پژوهشی انجام نشده و خلأ پژوهشی نیز در این حوزه مشهود است.

وضعیت اقتصادی امروز جامعه و شرایط موجود به علت کرونا که باعث شده است مراکز اقتصادی، فرهنگی و سازمانهای مختلف تحت تأثیر قرار گیرند (رومینی، 1400)؛ همچنین تعدد دانشگاه‌های غیر انتفاعی و به وجود آمدن رقابت برای جذب دانشجو، تاب‌آور بودن دانشگاه‌های غیر انتفاعی که در آمدشان متکی به جذب دانشجویانی است که امروزه با تغییر ترکیب جمعیتی و سلیقه‌ها و خواستههای مختلف، مراکز آموزش عالی غیر انتفاعی را با مخاطره مواجه کرده‌اند؛ بحث رقابت، وضعیتهایی مانند تحریم‌های دانشی، قوانین و مقررات دولتی، تغییر ترکیب نیروی کار

- 
1. Resilience
  2. Cutter
  3. Kimhi
  4. Organizational resilience
  5. Brown
  6. Andersson
  7. El-Taliawi
  8. Stephenson
  9. Fang & Sansavini

## 83 ♦ زینب مولوی و فاطمه حسنی

و تغییر ترکیب جمعیتی افراد متمایل به تحصیل، کنترل هزینه‌های ثبت‌نام دانشجویان، جذب دانشجو و موفقیت در رقابت بین دانشگاه‌های غیر دولتی و... که امروزه همه سازمانها با آن مواجه‌اند (لابردا<sup>۱</sup> و همکاران، 2017)؛ دانشگاه‌های غیر انتفاعی را نیز با چالش مواجه کرده‌اند. این مسائل منجر به ایجاد نابسامانی در همه سازمانها می‌شوند؛ بنابر این، موضوع تاب‌آوری برای دانشگاه‌های غیر انتفاعی اهمیت ویژه‌ای دارد. تاب‌آوردن دانشگاه‌های غیر انتفاعی، مستلزم داشتن یک سری شاخصها و ابعاد تاب‌آوری است. با شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی دانشگاهها و مؤسسات غیر انتفاعی، امکان تقویت تاب‌آوری و شناسایی مراکز ضعف در این دانشگاهها فراهم می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که: ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی کدام‌اند؟

### 1. مبانی نظری

#### یک) مفهوم تاب‌آوری سازمانی

برای اولین بار و بیش از 40 سال پیش، واژه تاب‌آوری در ادبیات روان‌شناسی با تأکید بر تاب‌آوری فردی مطرح شد (لیچر و لوفستن<sup>۲</sup>، 2014: 138). تاب‌آوری یکی از موضوعات مطالعه‌شده به وسیله روان‌شناسی مثبت‌نگر است. روان‌شناسی مثبت‌نگر در اواخر دهه 1990 برپا شد و تمرکز آن بیشتر بر توانایی‌های فرد و قدرتهاست تا جستجو در ضعفها و نقصهای فرد. (نینان<sup>۳</sup>، 2009)

کانر<sup>۴</sup> تاب‌آوری را روشی برای اندازه‌گیری توانایی در مقابله با عوامل استرس‌زا و تهدیدکننده تعریف کرده است (همدال<sup>۵</sup> و همکاران، 2006). تاب‌آوری در انواع فردی، سازمانی، جامعه و ملی بیان شده است. در ادامه، تاب‌آوری سازمانی که مد نظر پژوهش حاضر است توضیح داده می‌شود.

تاب‌آوری سازمانی به عنوان توانایی سازمان در پیش‌بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف می‌شود. این توانایی، ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به بحران است. تاب‌آوری به معنای توانایی و ظرفیت یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحرانها و چالشها و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب و کار، ویژگی بسیار مهمی است که سازمانها برای بقا و تداوم کسب و کارشان باید به آن مجهز باشند. (نفی‌زاده، 1398)

بر اساس مطالعات، دو رهیافت کلی را می‌توان در تعریف مفهوم تاب‌آوری سازمانی مد نظر قرار داد: 1. تاب‌آوری سازمانی به توانایی بازگشت ساده از موقعیتهای غیر منتظره، استرس‌زا و نامطلوب اشاره دارد. 2. تاب‌آوری سازمانی به منزله توسعه قابلیت‌های جدید و توانایی گسترش یافته برای حفظ سرعت و ایجاد فرصتهای جدید برای مقابله با چالشهای غیر منتظره و تغییرات اهمیت یافته است. (عباده، 2013)

1. Labarda
2. Richtmer & Lofsten
3. Neenan
4. Conon
5. Hjemdal

## دو) ابعاد تاب‌آوری سازمانی

برخی از تعاریف ارائه‌شده برای تاب‌آوری سازمانی شامل مؤلفه‌هایی‌اند که می‌توان از آنها برای ارزیابی و اندازه‌گیری تاب‌آوری استفاده کرد. در یک تعریف، مؤلفه‌های مقاومت، پیش‌بینی و انطباق، برای تاب‌آوری سازمانی معرفی شده‌اند (مدنی و جکسون، 2009). در تعریفی دیگر، چهار ویژگی مشارکت‌کننده در ایجاد تاب‌آوری؛ تنوع و انطباق‌پذیری و کارایی و انسجام و پیوستگی معرفی شده است (فیکسل، 2006)؛ همچنین برای تاب‌آوری سازمانی، چهار بعد آگاهی وضعیتی، مدیریت و منش تاب‌آوری (تعهد به تاب‌آوری، ظرفیت انطباقی آسیب‌پذیری‌های اساسی و چشم‌انداز شبکه) (سفنسن، 2010). شاخصهای تاب‌آوری سازمانی توسط صاحب‌نظر دیگری شامل سرمایه اجتماعی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، آگاهی، زیرساخت عملیاتی، رهبری و فرهنگ و اطلاعات و ارتباطات شناسایی شده است (تریسی، 2015). آمادگی و توانایی برنامه‌ریزی، جذب و بازیابی از پیشامدهای ناسازگار و انطباق موفقیت‌آمیز نیز شاخصهای تاب‌آوری سازمان توسط محققان دیگری است. (فنگ و سنوینی، 2017)

یکی از شاخص‌ترین مدل‌های موجود در سنجش تاب‌آوری سازمانی، مدل مک‌مانوس است. مک‌مانوس و همکارانش با بررسی سازمانهای نیوزلند، مدلی را ارائه داده‌اند که سه بعد و هر بعد، پنج شاخص دارد. مدل معروف به مک‌مانوس در مجموع 15 شاخص را در بر می‌گیرد. استیفنسون هم در بخشی از رساله دکتری خود، در پی سنجش کاربست‌پذیری ابزار سنجش تاب‌آوری سازمانی مدل مک‌مانوس، مدل جدیدی را ارائه می‌دهد. مدلی که او ارائه می‌دهد، دارای دو بعد «ظرفیت تطبیقی» و «برنامه‌ریزی» است. در بعد «ظرفیت تطبیقی»، شاخصهای به حداقل رساندن سیلوه‌ها، منابع داخلی، تعامل و مشارکت کارکنان، دانش و اطلاعات و رهبری، خلاقیت و نوآوری، تصمیم‌گیری، نظارت و گزارش وضعیت و برای بعد «برنامه‌ریزی»، شاخصهای راهبردهای برنامه‌ریزی، مشارکت در تمرینها، وضع فعلی، منابع خارجی و اولویتهای بازیابی ارائه شده است (سفنسن، 2010). مدل جامع سنجش تاب‌آوری سازمانی نیز مدلی ارائه شده توسط پژوهشگران دانشگاه امام صادق (ع) است که در کتابی «جستارهایی در اقتصاد مقاومتی (پایش تاب‌آوری سازمانی)» منتشر شده است. در این مدل، چهار بعد، شامل رهبری و مدیریت، سازمانی و عملیاتی، ارتباطات و اطلاعات، نهادی و زیرساختی و 22 شاخص و 82 زیرشاخص ارائه شده است. (پیغامی، سعدآبادی و عظیمی، 1395)

## 2. پیشینه پژوهش

درباره مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی، به دلیل اهمیت آن، پژوهشهای مختلفی انجام گرفته است. اما هیچ پژوهشی در مورد شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی در ایران، انجام نگرفته است. در ادامه، به برخی از این پژوهشها اشاره می‌شود.

1. Madani & Jakson
2. Fiksel
3. Tracey

جدول 1: برخی از پیشینه پژوهش درباره تاب آوری

پژوهشگر (ان)	عنوان	روش	ابزار	جامعه	روش نمونه‌گیری	نتایج
رومیانی (1400)	اولویت بندی ابعاد تاب آوری سازمانی در شرایط بحران کرونا (مطالعه موردی بیمارستانهای شهر خرم آباد)	کاربرد ی	پرسشنامه	مدیران و کارکنان بیمارستانهای شهر خرم آباد	تصادفی	ابعاد تاب آوری سازمانی به ترتیب اولویت عبارتند از رهبری و تصمیم‌گیری، استفاده از دانش و تجربه، تعهد مدیریت، آمادگی، مشارکت مؤثر همگانی، ارتباطات و کار گروهی، آگاهی از وضعیت، مسئولیت‌پذیری، فرهنگ یادگیری، منابع، برنامه‌ریزی هدفگذاری، خلاقیت و نوآوری، و فرهنگ خطاپذیری.
ماکوزیک و همکاران (2017)	مدل فازی برای ارزیابی و رتبه‌بندی شاخص تاب آوری سازمانی در صنایع فرایندی	کاربرد ی	پرسشنامه		هدفمند	مؤثرترین مؤلفه‌ها برای تاب آوری فرایند، شامل افزونگی و مقاوم بودن به خطا است و به همین ترتیب اولویت بندی سایر مؤلفه‌ها از بیشترین به کمترین تأثیر شامل کار گروهی، خودسازماندهی، قابلیت انعطاف، آمادگی، آگاهی، فرهنگ یادگیری، فرهنگ گزارشدهی و تعهد مدیریت بودند.
پیرزادبان (1398)	شناسایی عوامل اثرگذار بر تاب آوری سازمانی کارکنان دانشگاه ایلام	توصیفی	مصاحبه و پرسشنامه	کارشناسان و اساتید دانشگاه ایلام	تصادفی ساده	عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل فردی و عوامل سازمانی بر تاب آوری سازمانی تأثیر گذار است..
کیرستن و همکاران (2021)	تعریف و توصیف تاب آوری سازمانی در ورزش نخچینگان	دلفی	پرسشنامه	خبرگان سازمانهای نخچه ورزشی یا با آنها کار می‌کنند	قضائتی	پنج ویژگی تاب آوری سازمانی شامل انعطاف‌پذیری، وضوح ساختاری، بهبود انعطاف‌پذیر، درک مشترک، تعهد متقابل و آگاهی عملیاتی بود.
لوسیا و همکاران (2020)	هتل‌ها در محیط نامطمئن، اندازه‌گیری تاب آوری سازمان	همبستگی	پرسشنامه	کارکنان هتل‌ها	تصادفی	راهبرد و ابعاد تغییر تأثیر قابل توجهی بر تاب آوری هتل دارد که بر عملکرد هتل تأثیر مثبت می‌گذارد.
اندرسون و همکاران (2019)	ایجاد خصوصیات برای تاب آوری سازمانی از طریق متعادل‌سازی ساختارهای سازمانی	کاربردی	پرسشنامه	-	تصادفی	توزیع قدرت و کنترل هنجاری می‌تواند آمادگی را برای رویدادهای غیرمنتظره ایجاد کند و جهت‌گیری اقدام را همزمان با حمایت از همسویی سازمانی تقویت کند.
گونکالویز و همکاران (2019)	اعتبارسنجی ابزار اسپانیایی تاب آوری (نسخه کوتاه) برای ارزیابی تاب آوری سازمانی	توصیفی	پرسشنامه	کارکنان سازمانهای بهداشتی و درمانی	تصادفی	ابزار تاب آوری از اعتبار روان‌سنجی کافی برای ارزیابی تاب آوری در سازمانهای بهداشتی و درمانی در اسپانیا برخوردار است.
چن و همکاران (2021)	مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری تاب آوری سازمانی	توصیفی	مصاحبه	-	هدفمند	شناسایی ابعاد تاب آوری سرمایه، راهبردی تاب آوری، انعطاف‌پذیری روابط، تاب آوری فرهنگی و تاب آوری روابط

## ب) روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی برای دانشگاه‌های غیر انتفاعی است و بناست نتایج آن در دانشگاهها و مؤسسات غیر انتفاعی به کار گرفته شود؛ پژوهش حاضر را می‌توان در زمره پژوهش‌های کاربردی در نظر گرفت. با توجه به اینکه پژوهشی در حوزه موضوعی پژوهش حاضر انجام نشده است، رویکرد پژوهش حاضر، کیفی است. جامعه پژوهش، خبرگان آشنا به موضوع تاب‌آوری بودند که سابقه فعالیت در دانشگاهها و مؤسسات غیر انتفاعی استان قم را داشتند و به بحث تاب‌آوری این دانشگاهها مسلط بودند. از بین افراد جامعه، مشارکت‌کنندگان به روش قضاوتی و با راهبرد نمونه‌گیری نظری و با معیار اشباع نظری داده‌ها، 18 نفر انتخاب شدند. گفتنی است که تا مصاحبه 15 اشباع داده‌ها صورت پذیرفت و هیچ اطلاعات و داده جدیدی پس از آن اضافه نشد و سه مصاحبه بعدی برای اطمینان انجام گرفت. حداقل سابقه کار شرکت‌کنندگان در دانشگاهها و مؤسسات غیر انتفاعی، پنج سال بود. سمت شرکت‌کنندگان از معاونان تا کارشناسان مسئول، در دانشگاه غیر انتفاعی بود؛ با این شرط که به وضعیت دانشگاهها و مؤسسات غیر انتفاعی و نیز با مفهوم تاب‌آوری و مخاطراتی که این مراکز را تهدید می‌کند، آشنا باشند.

ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مدت زمان هر مصاحبه حضوری از 35 تا 55 دقیقه بوده است. پژوهشگر حین انجام مصاحبه‌ها، صحبت‌های مشارکت‌کنندگان را یادداشت کرده یا بلافاصله بعد از مصاحبه، صحبت‌ها یادداشت شده است. نکات کلیدی مصاحبه‌ها چندین بار بررسی شدند. 12 مصاحبه به صورت تلفنی یا از طریق شبکه‌های اجتماعی انجام گرفت و با توجه به شرایط، فقط سه مصاحبه به صورت حضوری انجام گرفت. برای مصاحبه‌های غیر حضوری، سوالات مصاحبه و توضیحات کافی برای مشارکت‌کنندگان به صورت فایل کتبی ارسال شد.

به منظور شناسایی ابعاد تاب‌آوری در دانشگاهها و مراکز غیر انتفاعی، با استفاده از روش تحلیل مضمون، مصاحبه‌ها طی مراحل کدگذاری شدند. کدگذاری به این صورت انجام شد که بعد از هر مصاحبه، بلافاصله نکات کلیدی ثبت شد و یادداشت برداری انجام گرفت. سپس، نکات مرتبط به صورت کد ثبت شد؛ چندین بار بازنویسی شد و از طریق همکاران پژوهشی، خبرگان و گاهی مصاحبه‌شوندگان بازبینی شد. کدها در فرایند رفت و برگشت کامل شد. برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار و کدگذاری‌ها، در پژوهش حاضر اقداماتی به شرح ذیل انجام شد:

- انتخاب نمونه‌های متناسب با موضوع پژوهش؛ مشارکت‌کنندگان افرادی بودند که با مسئله پژوهش درگیر بودند و به روش قضاوتی انتخاب شده بودند.
- اندیشیدن مبتنی بر نظریه؛ پنج نفر از استادان و خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش، یافته‌های پژوهش را بررسی و نظراتشان را درباره کیفیت تحلیل داده‌ها ارائه کردند.
- اندیشیدن مبتنی بر نظریه؛ برای اطمینان از اینکه تحلیل داده‌ها به روش درست و مبتنی بر نظریه‌های مرتبط در حوزه‌های مختلف علوم مرتبط با موضوع پژوهش انجام گرفته است، شش نفر از استادان و خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش، یافته‌های پژوهش را بررسی و نظراتشان را درباره کیفیت تحلیل انجام داده‌ها ارائه کردند.

## 77 زینب مولوی و فاطمه حسنی

- جمع آوری و تحلیل همزمان داده؛ بعد از ضبط مصاحبه‌ها یا یادداشت برداری آنها، بلافاصله در همان روز مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد، یادداشت برداری انجام شد و کدگذاری انجام گرفت که البته این فرایند چندین بار در طول زمانهای مختلف انجام گرفت. ضمن اینکه برای اطمینان خاطر، سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، مرحله کدگذاری را مرور و نظراتشان را در ارتباط با آن ارائه کردند و سپس این نظرات در کدگذاری اعمال شد. به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد و (این کار بیشتر در حین مصاحبه‌ها انجام گرفت).

محاسبه شد. به این منظور، کدهای شناسایی شده در قالب  $CVI^2$ ،  $CVR^1$  برای بررسی روایی نتایج، شاخصهای یک پرسشنامه در اختیار 14 نفر از خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش قرار گرفت. 9 نفر از این افراد، عضو هیئت علمی دانشگاههای دولتی و غیردولتی در رشته‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی بودند که از این تعداد، هفت نفر در دانشگاههای غیرانتفاعی استان قم دارای سمت اجرایی، از معاونت آموزشی و مالی تا مدیر آموزش بودند. دو نفر به صورت عضو موقت در دانشگاهها و مؤسسات غیرانتفاعی فعالیت می‌کردند و پنج نفر دیگر از خبرگان نیز دارای سمت اجرایی در دانشگاه غیرانتفاعی یا درگیر در مسائل اجرایی این دانشگاهها و مؤسسات غیرانتفاعی بودند بدون اینکه عضو هیئت علمی باشند. در مجموع، 12 نفر با مدرک دکتری و دو نفر با مدرک فوق لیسانس در این مجموع حضور داشتند. نتایج حاصل از این پرسشنامه‌ها، تحلیل و دو شاخص مذکور از 0/833 تا  $CVI$  برای شاخصهای به دست آمده، از 0/666 تا یک به دست آمد و شاخص  $CVR$  محاسبه شد. شاخص در صورتی که تعداد مشارکت کنندگان  $1CVR$  متغیر بود. بر اساس مقیاس لاوشه<sup>3</sup> (1975)، مقادیر بالای 0/51 برای برابر با 14 نفر باشد، نشان از روایی مناسب کدهاست. بر اساس نظر دیویس<sup>4</sup> (1992)، مقادیر بالای 0/7 برای مقیاس مناسب و مقادیر بالای 0/8 عالی است. بنابراین، دو شاخص یادشده برای کدها در محدوده مناسب قرار دارند.  $CVI$  از آنجا که محقق در پژوهش حاضر به دنبال آزمون نظریه یا فرضیه بر اساس پیشینه نبوده است و همچنین با منطقی استفهام به دنبال مفهوم پردازی یا فهم فرایند نیست و از آنجا که چارچوب مشخصی برای کدگذاری‌های در نظر گرفته نشده است، روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. این روش حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. رویکردهای کیفی، بسیار متنوع و پیچیده و ظریف‌اند و تحلیل مضمون باید به عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود. (براون و کلارک، 2006: 78)

فرایند انجام این پژوهش با توجه به روش پیشنهادی و با توجه به روش آترید استرلینگ، در پنج مرحله مقدمه، آماده‌سازی، شناسایی و کدگذاری مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و اعتبارسنجی انجام شد (آترید استرلینگ، 2001). به

---

1. Content Validity Ratio  
2. Content Validity Index  
3. Lawshe  
4. Davis

## 88 ♦ شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی

این منظور، ابتدا متن حاصل از 18 مصاحبه، کدگذاری شد. برای اطمینان، بعد از هر مصاحبه بلافاصله نکات کلیدی، ثبت و یادداشت‌برداری انجام شد. سپس نکات مرتبط به صورت کد ثبت شد؛ چندین بار بازنویسی شد و از طریق همکاران پژوهشی، خبرگان و گاه مصاحبه‌شوندگان، کدها بازبینی شد. کدها در فرایند رفت و برگشت کامل شدند. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه برای استخراج مفاهیم پایه در جدول 2 درج شده است. سپس، مضامین پایه تکراری یا دارای همپوشانی، حذف شد و مضامینی که می‌توانستند در قالب یک مفهوم سازمان‌دهنده قرار گیرند، در قالب یک کد قرار گرفتند و مفهومی به آن تعلق گرفت. سپس، ترکیب این مضامین پایه به شکل‌گیری مضمون فراگیر دانشگاه تاب‌آور منجر شد.

جدول 2: نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها برای استخراج مضامین پایه

متن مصاحبه	مضامین پایه
از شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی برای دانشگاه‌های غیر انتفاعی که بتوانند در شرایط رقابتی و مخاطرات محیطی تاب‌آور باشند، ایجاد ارزش برای دانشجویان است که دانشجویان به صورتی است که دانشجوی جذب شود (p6).	ایجاد ارزش برای دانشجویان
دانشگاه غیر انتفاعی به آموزش شناخته می‌شود و البته مأموریت اصلی دانشگاه‌ها هم آموزش است. توجه به فعالیت اصلی دانشگاه یعنی آموزش و در کنار آن پژوهش با قوت و به صورت ریشه‌ای یکی از مؤلفه‌های دانشگاه تاب‌آور است (p3).	تمرکز بر مأموریت اصلی
منابع مالی متعدد و متنوع می‌تواند دانشگاه را از نظر مالی تاب‌آور کند... (p7).	تنوع در منابع مالی
الان در وضعیت کرونا، گاهی پیش می‌آید یکی یکی کارکنان و اعضای دانشگاه دچار کرونا می‌شوند اگر چرخش شغلی را قبلاً انجام داده بودیم، الان که یکی از کارکنان در قرنطینه بود، فرد دیگری می‌توانست کار او را انجام دهد و تاب‌آوری افزایش می‌یافت (p10).	چرخش شغلی
اگر نقش و مسئولیت افراد شفاف باشد، در شرایط بحران کارکنان دقیقاً می‌دانند چه وظایفی بر عهده آنان است و چه توقعی از سایر کارکنان باید داشته باشند... (p3).	نقشها و مسئولیتهای شفاف
قوانین خشک دست و پاگیر مانع واکنش مناسب و انعطاف‌پذیری است که در شرایط بحرانی این مسأله بیشتر نمود می‌یابد. (p9).	قوانین و مقررات منعطف
فرهنگ سازمانی باید روابط خوب بین مدیران و کارکنان و بین کارکنان و دانشجویان را تشویق کند و آن را ارزش بداند. این روابط خوب منجر می‌شود یک حس جمع‌گرایی و انسجام بین کارکنان باهم و کارکنان با دانشجویان ایجاد شود که در نهایت فرهنگ تاب‌آور و دانشگاه تاب‌آور را شکل می‌دهد (p7).	روابط خوب بین کارکنان و مدیران روابط خوب بین کارکنان و دانشجویان
از دیگر مؤلفه‌های دانشگاه تاب‌آوری برای دانشگاه‌های غیر انتفاعی به نظر من، این است که واحدهای مختلف دانشگاه حساسیت داشته باشند. این حساسیت به تغییرات و... خواهد بود (p10).	حساسیت در واحدها و کارکنان

جدول 2 که برای نمونه درج شده است، نشان می‌دهد پژوهشگر سعی کرده است مضامین اصلی هر یک از جملات معنادار مصاحبه‌شوندگان را استخراج کند. در ستون سمت راست جدول، متن مصاحبه و در ستون سمت چپ آن، عنوان کد اختصاص یافته به متن مورد نظر قرار گرفته است. مبنای نامگذاری یا برجسب‌زنی جملات مصاحبه‌شوندگان، انتخاب واژگانی متناسب با درون‌مایه جملات یا بیانات صریح مشارکت‌کنندگان بوده است. یادداشتهایی در ستون سمت چپ درج شده است که برداشت پژوهشگر از متن مصاحبه‌هاست و بلافاصله بعد از انجام مصاحبه درج شده است.



### ج) یافته‌های پژوهش

پس از کدگذاری اولیه، در ادامه، به علت همپوشانی تعدادی از کدهای اولیه، یا مشابهت معنایی آنها، این کدها به کدهای نهایی یا مضامین پایه تبدیل شدند. در نهایت، با تحلیل متن مصاحبه‌ها، در مجموع 30 مضمون پایه تاب‌آوری سازمانی برای دانشگاهها و مؤسسات غیر انتفاعی شناسایی شد. در مرحله بعد، این شاخصها در قالب مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی و خلاصه شدند. این مضامین حاصل کنار هم قرار دادن مضامین پایه بود که مشابه بودند یا یک مفهوم را انتقال می‌دادند. پنج مضمون سازمان‌دهنده، شامل تاب‌آوری مالی، تاب‌آوری راهبردی، تاب‌آوری فرهنگی، تاب‌آوری یادگیری و تاب‌آوری ساختار شکل گرفت. این مضامین در نهایت، مضمون فراگیر تاب‌آوری سازمانی دانشگاهها و مؤسسات غیر انتفاعی را تشکیل دادند. جدول 3 مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را نشان داده است.

جدول 3: مضامین پایه و سازمان‌دهنده برای تاب‌آوری سازمانی در دانشگاههای غیر انتفاعی

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	توضیحات
تاب‌آوری مالی	جریان نقدی مطمئن	جریان نقدی مطمئن به معنای وجود نقدینگی مناسب برای مقاومت در زمان شرایط اقتصادی بحرانی است.
	ذخایر نقدی برای اجرای استراتژی رقابت	تنوع و تعدد دانشگاههای غیر دولتی و وجود رقابت برای جذب دانشجوی بین این دانشگاهها، باید استراتژی‌های مناسب تدوین شود که اجرای این راهبردها نیاز به ذخیره نقدی مطمئن می‌باشد
	تنوع در منابع مالی	تنوع و تعدد منابع مالی و درآمدی منجر به اطمینانی می‌شود که دانشگاه یا مؤسسه غیر انتفاعی را از مخاطرات احتمالی مصون داشته و آن را مقاوم می‌کند.
تاب‌آوری راهبردی	تمرکز بر مأموریت اصلی	بر فعالیت اصلی که در درجه اول، آموزش است، تمرکز کند، تا در صورت بروز مشکل و تهدید، بتواند تاب‌آور عمل کند.
	حساسیت در واحدها و کارکنان	واحدها باید نسبت به تغییرات و مخاطرات محیطی حساس باشند که در صورت لزوم نه‌تنها آگاهی‌های مناسب را به سایر ارانه دهند، بلکه خود نیز برخورد و رفتار مناسب را داشته باشند.
	تنوع رشته تحصیلی	امکان انتخاب رشته متنوع و در نتیجه پذیرش دانشجو بیشتر می‌شود.
	پایش تمایلات رشته‌ای	ارتباط هدفمند با بنگاههای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منطقه به منظور گسترش رشته‌های دانشگاه بر اساس نیاز آن منطقه می‌باشد.
	الگوی رشد درون‌زا	رشد درون‌زای دانشگاههای غیر انتفاعی می‌تواند شامل توانایی سیاستهای دانشگاه برای افزایش جذب دانشجو، افزایش نوآوری، بهره‌وری و دانش، افزایش سرمایه‌گذاری در تحقق و توسعه هدف اصلی دانشگاه و ... باشد.
	شناسایی قابلیتها و ظرفیتهای منابع داخلی	منابع انسانی، منابع مالی، دانش، تجربه و... قابلیتهای داخلی است که با شناسایی آن می‌توان در مواقع لازم استفاده مؤثر کرد.
	مشخص کردن اولویتهای مأموریتی	تمامی ارکان و واحدهای دانشگاه با شناسایی این اولویتهای، سعی در اجرای اولویت مأموریتی خواهند داشت.
	همخوانی اهداف راهبردی و قابلیتهای عملیاتی	سازمان از پشتوانه عملیاتی قوی برای تحقق اهداف راهبردی برخوردار است و تحقق اهداف در شرایط بحرانی خدشه‌دار نمی‌شود.
	ایجاد ارزش منحصر به فرد برای دانشجو	در مقابل خدمات یکسان سایر دانشگاهها و مؤسسات رقیب، ترجیحات دانشجو به سمت دانشگاه یا مؤسسه غیر انتفاعی خواهد بود که ارزش خاصی برای او ایجاد کرده است. این همان مزیت رقابتی است.

90 ♦ شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی

بعد تاب‌آوری فرهنگی	فرهنگ جمع‌گرایی بین کارکنان	فرهنگ جمع‌گرایی در میان کارکنان منجر می‌شود واحدها و کارکنان به صورت یک مجموعه خود را در نظر بگیرند و نه به صورت یک فرد، و تلاش کنند کلیت دانشگاه به هدف خود دست یابد.
	حس همکاری بین کارکنان	این حس همکاری منجر می‌شود در شرایط مخاطرات، اجزا با همکاری، کاستی‌ها و خلأها را جبران کنند و کمترین آسیب به دانشگاه/ مؤسسه غیر انتفاعی وارد آید.
	تشویق به رشد و تعالی در راستای اهداف سازمانی	فرهنگ سازمانی باید مشوق رشد و تعالی کارکنان و واحدها در راستای اهداف سازمانی باشد و رشد و تعالی را نهادینه کند که در راستای تحقق اهداف سازمانی باشد.
	کارکنان متعهد	کارکنانی متعهد در شرایط بحرانی به سازمان کمک می‌کنند، فعالیتهای سازمان به نحو احسن انجام می‌شود. کارکنان متعهد به مأموریت سازمان اعتقاد و از آن پشتیبانی می‌کنند، مهارتهای خود را به صورت مداوم و با دیدی مثبت افزایش می‌دهند.
	روابط خوب بین مدیران و کارکنان	این چنین روابطی از مقاومتها و کژکارکردی‌ها که مانع تاب‌آوری و مقاومت در شرایط مخاطره‌آمیز است، می‌شود.
	روابط خوب کارکنان با دانشجویان	این روابط یک کل یکپارچه را تشکیل می‌دهد که مانع از خدشه‌دار شدن فرهنگ سازمانی دانشگاه در شرایط بحرانی و شرایطی که نیاز به تاب‌آوری است، خواهد شد.
تاب‌آوری یادگیری	مهارت کارکنان	دانشگاه تاب‌آور باید برنامه‌های مهارت‌آموزی مناسب و متناسب برای کارکنان خود داشته باشد تا کارکنان در وضعیتهای مختلف بتوانند با به‌کارگیری مهارتهای خود، شرایط را مدیریت کنند. در این میان، مهارت کارکنان و اساتید در استفاده از فناوری اطلاعات نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
	کارکنان آگاه به وضعیت	موقعیت‌شناسی به سازمانها و کارکنان کمک می‌کند تهدید را از فرصت بشناسند و گاهی تهدید را به فرصت تبدیل کنند. کارکنان آگاه از وضعیت و موقعیت دانشگاه غیر انتفاعی در میان سایر دانشگاهها و وضعیت دانشگاه از نظر قابلیتها و توانمندی‌ها، نیاز به یادگیری و تغییر را بیشتر حس می‌کنند و در جهت این یادگیری بیشتر به ایده‌پردازی و ارتقا روی می‌آورند.
	کسب تجربه از سایر سازمانها	دانشگاه غیر انتفاعی از تجربه‌های سایر دانشگاهها و سازمانهای مشابه در شرایط مخاطرات استفاده می‌کند.
	کارکنان خلاق	کارکنان خلاق و ایده‌پرداز با خلاقیت خود به دانشگاه غیر انتفاعی کمک می‌کنند در شرایط مخاطرات راه‌های نو را در پیش گیرد و در برابر موقعیتهای مخاطره‌آمیز مقاومت داشته باشد و تاب‌آور باشد.
	کارکنان آگاه از مخاطرات محیطی	کارکنان با آگاهی خود نسبت به تغییرات محیطی حساسند و درست و به موقع عمل می‌کنند و دانشگاههای غیر انتفاعی که دارای این کارکنان باشند، در شرایط بحرانی و مخاطره، تاب‌آور عمل کنند.
تاب‌آوری ساختار	ساختار انعطاف‌پذیر	در شرایط متغیر و پویای محیطی، سازمان بتواند واکنش مناسب را نشان دهد. مقاومت در شرایط مخاطرات با ساختار غیر منعطف امکان‌پذیر نیست.
	وابستگی کم واحدها	واحدهای سازمانی وابسته امکان واکنش سریع را فراهم نمی‌کند.
	نقشها و مسئولیتهای شفاف	هرچه نقشها و مسئولیتهای شفاف‌تر باشد، افراد و واحدها بیشتر می‌توانند در شرایط مخاطرات محیطی آزادی عمل داشته باشند.
	ساختار غیر متمرکز	ساختارهای غیر متمرکز قوانین و مقررات و رسمیت کمتری می‌طلبند، و امکان واکنش سریع‌تر در شرایط مخاطرات را فراهم می‌کند.

## 91 ♦ زینب مولوی و فاطمه حسینی

هدف از چرخش شغلی، ایجاد مهارت‌های مختلف برای کارکنان در عمل است تا در شرایط مخاطرات و بحران که لازم است، بتوانند سایر وظایف را هم انجام دهند.	چرخش شغلی
قوانین خشک و غیر منعطف دست و پا گیر مانع واکنش مناسب و انعطاف‌پذیری در شرایط بحرانی است.	قوانین و مقررات منعطف
زیرساخت‌های مطمئن و به‌روز فناوری اطلاعات و مهارت‌ها اطلاعات کافی کارکنان و اساتید از نحوه استفاده از این فناوری، از دیگر شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی برای دانشگاه‌های غیر انتفاعی است.	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

بعد تاب‌آوری مالی: به توان مقابله با شوک‌های مختلف مالی و میزان بازیابی از نظر مالی پس از بروز بحرانها اشاره دارد. دانشگاه‌ها و مؤسسات غیر انتفاعی، منابع مالی متنوعی دارند؛ برای مثال، درآمدهای حاصل از شهریه و تحقیقات دانشجویی، حامیان مالی و سرمایه‌گذاران، طرح‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی، برگزاری همایش و سمینار، برگزاری دوره‌های آموزشی آزاد و اینترنتی و... اما منبع اصلی درآمد آن، شهریه دانشجویان است. در صورتی که مخاطرات محیطی منجر به کاهش این منبع اصلی مالی برای دانشگاه شود، دانشگاه باید تدابیری داشته باشد تا تاب‌آوری خود را حفظ کند. در این بعد، شاخص‌های ذیل شناسایی شد: جریان نقدی مطمئن، ذخایر نقدی برای اجرای راهبرد رقابت و تنوع در منابع مالی.

**بعد تاب‌آوری راهبردی:** این مضمون با توجه به برجسب گذرای چن و همکاران (2021) نامگذاری شد. البته این صاحب‌نظران در پژوهش خود با توجه به متفاوت بودن زمینه مطالعه، مضامین پایه متفاوتی را شناسایی کردند. تاب‌آوری راهبردی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی، به معنای تاب‌آوری در شرایط رقابت با توجه به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمانی دانشگاه است. شاخص‌های این بعد عبارتند از: تمرکز بر فعالیت اصلی، تنوع رشته تحصیلی، پایش تمایلات رشته‌ای، الگوی رشد درون‌زا، شناسایی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های منابع داخلی، مشخص کردن اولویت‌های مأموریتی، همخوانی اهداف راهبردی و قابلیت‌های عملیاتی، ایجاد ارزش منحصر به فرد برای دانشجو.

**بعد تاب‌آوری فرهنگی:** توانایی حفظ و بازیابی ویژگی‌های فرهنگی را که می‌تواند شامل ارزش‌ها و اعتقادات نیز باشد، تاب‌آوری فرهنگی می‌نامند. تاب‌آوری فرهنگی، توانایی یک سیستم فرهنگی در پشت سر گذاشتن سختی‌ها، کنار آمدن با تغییرها و تداوم پیشرفت است. فرهنگ تاب‌آور، فرهنگی است که در اثر مخاطرات و بحران‌های موجود برای سازمان، نه تنها قدرت سازگاری داشته باشد؛ بلکه در حالت بهتر نیز قدرت حفظ خود و تغییر شرایط به نفع خود را داشته باشد.

**بعد تاب‌آوری یادگیری:** این مضمون با توجه به برجسب گذرای چن و همکاران (2021) نامگذاری شد. البته این صاحب‌نظران در پژوهش خود با توجه به متفاوت بودن زمینه مطالعه، مضامین پایه متفاوتی را شناسایی کردند. یادگیری سازمانی و فردی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی باید به گونه‌ای باشد که منجر به تاب‌آوری آنها در شرایط مخاطرات شود. در این بعد، شاخص‌های مهارت کارکنان، کارکنان آگاه نسبت به وضعیت، کسب تجربه از سایر سازمانها، کارکنان خلاق، کارکنان آگاه نسبت به وضعیت و کارکنان آگاه از مخاطرات محیطی به دست آمد.

## 92 ♦ شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی

بعد تاب‌آوری ساختار: ساختار سازمان از نظر موقعیت فیزیکی و الزامات آن بر رویه‌های انجام کار و الگوهای ارتباطات غیر رسمی نیز تأثیر گذار است. در این بعد، شاخصهای ذیل شناسایی شدند: ساختار انعطاف‌پذیر، وابستگی کم واحدها، نقشها و مسئولیتهای شفاف، ساختار غیر متمرکز، چرخش شغل، قوانین و مقررات منعطف و زیرساختهای فناوری اطلاعات.

### (د) بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، مطالعات اندکی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند و بیشتر مطالعات در این حوزه به شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی متمرکز بوده‌اند. در واقع؛ هیچ پژوهشی تا کنون درباره‌ی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در مراکز آموزشی، به ویژه در دانشگاه‌های غیر انتفاعی انجام نشده است. هدف از مطالعه حاضر، شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی بود. به این منظور، با انجام مصاحبه، پنج مضمون اصلی شناسایی شد که عبارتند از:

تاب‌آوری مالی، به این مفهوم که دانشگاه غیر انتفاعی توانایی فعالیت در محیط نامطمئن مالی و جذب شوکهای مالی را داشته باشد. شاخصهای این بعد، شامل جریان نقدی مطمئن، ذخایر نقدی برای اجرای راهبرد رقابت و تنوع در منابع مالی است.

تاب‌آوری راهبردی با شاخصهای تمرکز بر مأموریت اصلی، حساسیت در واحدها و کارکنان، تنوع رشته‌های تحصیلی، پایش نیازهای منطقه‌ای، شناسایی قابلیت‌ها و ظرفیتهای منابع داخلی، مشخص کردن اولویتهای مأموریتی، همخوانی اهداف راهبردی و قابلیت‌های عملیاتی و ایجاد ارزش منحصربه‌فرد برای دانشجو، به دنبال این است که دانشگاه غیر انتفاعی در شرایط پویا و متغیر محیطی راهبردهای مناسب برای بقا و فعالیت مستمر و سودآور را داشته باشد.

بعد تاب‌آوری فرهنگی با شاخصهای فرهنگ جمع‌گرایی بین کارکنان، حس همکاری بین کارکنان، تشویق به رشد و تعالی در راستای اهداف سازمانی، کارکنان متعدد، روابط خوب بین مدیران و کارکنان، و روابط خوب کارکنان با دانشجویان شناسایی شد. تاب‌آوری فرهنگی به دنبال ایجاد فرهنگ ارتباطی و کار در دانشگاه و مرکز غیر انتفاعی است به طوری که دانشگاه غیر انتفاعی قادر خواهد بود ارزشها و باورهای فرهنگی و فعالیتهای مرتبط خود را در شرایط نابسامان و مخاطره‌زا ادامه دهد.

بعد چهارم شناسایی شده، تاب‌آوری یادگیری است که به نوعی در هر سازمانی اهمیت خاص دارد؛ به ویژه در مراکز آموزشی که مأموریت اصلی آنها آموزش است. این بعد شامل شاخصهای مهارت کارکنان، کارکنان آگاه از مخاطرات محیطی، کارکنان آگاه به وضعیت، کسب تجربه از سایر سازمانها و کارکنان خلاق است.

در نهایت، بعد پنجم، تاب‌آوری ساختار است. ساختار سازمانی در پاسخ به تغییرات محیطی از اهمیت خاصی برخوردار است. ساختار متناسب با تغییرات می‌تواند به راحتی شوکهای محیطی را دریافت کند و اثر آن را بر فعالیت سازمان کاهش دهد. این بعد شامل ساختار انعطاف‌پذیر، وابستگی کم واحدها، نقشها و مسئولیتهای شفاف، ساختار

### 93 ♦ زینب مولوی و فاطمه حسینی

غیرمتمرکز، چرخش شعلی، قوانین و مقررات منعطف، زیرساختهای فناوری اطلاعات می‌باشد. در ادامه، نتایج پژوهشهای اندک انجام شده در سایر قلمروها با نتایج پژوهش حاضر مقایسه می‌شود.

چن و همکاران (2021) در پژوهش خود به ابعادی از جمله تاب‌آوری سرمایه، تاب‌آوری راهبردی، انعطاف‌پذیری روابط، تاب‌آوری فرهنگی و تاب‌آوری روابط اشاره می‌کنند که با ابعاد تاب‌آوری مالی، تاب‌آوری راهبردی و تاب‌آوری فرهنگی پژوهش حاضر همخوان است. البته در پژوهش حاضر، تاب‌آوری در روابط کارکنان و مدیران ذیل بعد تاب‌آوری فرهنگی شناسایی شد که در پژوهش چن و همکاران (همان) این بعد به عنوان بعد جداگانه‌ای شناسایی شد. مؤلفه‌های این ابعاد در دو تحقیق یادشده به دلیل تفاوت در قلمرو پژوهش، متفاوت است.

محمودی (1398) در پژوهش خود به 13 بعد رسید که فرهنگ یادگیری، آگاهی از وضعیت، آمادگی، استفاده از دانش و تجربه، ارتباطات و کار تیمی و خلاقیت و نوآوری آن تا حدی با نتایج پژوهش حاضر در ابعاد تاب‌آوری یادگیری، فرهنگی و راهبردی، همخوان است. البته تفاوتها به دلیل تفاوت در قلمرو مطالعاتی این دو پژوهش است. فیکسل (2006) تنوع را به عنوان بعد تاب‌آوری سازمانی شناسایی کرده است و پژوهش حاضر نیز تنوع را در منابع درآمدی و در رشته‌های پذیرش، به عنوان شاخصهای ابعاد تاب‌آوری راهبردی و تاب‌آوری مالی از تاب‌آوری سازمانی در نظر گرفته است.

لوتانز و همکاران (2006) نشان دادند ارتباطات و نگرش مثبت نسبت به تغییر و تمایز و ارتباطات، از مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی‌اند. در پژوهش حاضر نیز ارتباطات، و شناسایی وضعیت به منظور تغییر، از شاخصهای تاب‌آوری شناسایی شد. بنابر این، مطالعه حاضر با توجه به قلمرو مطالعاتی، در نوع خود منحصر به فرد و جدید است.

پژوهش حاضر با مشکلات و مسائلی نیز مواجه بود؛ از جمله: عدم همکاری تعدادی از خبرگان برای مصاحبه؛ نبود مبانی نظری و پژوهش انجام شده در حوزه تاب‌آوری در قلمرو مراکز آموزشی، به ویژه دانشگاهها و مؤسسات غیر انتفاعی؛ محدودیت مصاحبه حضوری با توجه به وضعیت کرونا و تعداد محدود خبرگانی که در حوزه تاب‌آوری تخصص داشته باشند و با دانشگاهها و مراکز آموزش عالی غیر انتفاعی به درستی آشنا باشند.

### پیشنهادهای کاربردی

در بعد تاب‌آوری مالی:

- منابع درآمدی از طریق سرمایه‌گذاری در طرحها و پروژه‌های مختلف که الزاماً در حوزه فعالیتهای آموزشی نباشند، تنوع یابد؛ از جمله طرحهای پژوهشی و حتی عمرانی.
- منابع مالی لازم برای اجرای راهبردها در نظر گرفته شود؛ به ویژه راهبردهای رقابتی که با این کار، مزیت رقابتی برای دانشگاه ایجاد می‌شود. این کار، عدم اتکا به شهریه دانشجویی را باعث می‌شود.

در زمینه تاب‌آوری راهبردی:

- پایش رشته‌های تحصیلی و در نظر گرفتن رشته‌های تحصیلی جدید که سایر مراکز آموزشی کمتر به آن توجه

#### 94 ♦ شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی

- می‌کنند؛ برای جذب بیشتر دانشجو و ایجاد مزیت رقابتی.
  - ایجاد سیستم اطلاعاتی مناسب برای ثبت توانمندی‌ها و مهارت‌های کارکنان و اعضای هیئت علمی به صورت دوره‌ای و به روز.
  - نهادینه کردن اولویت‌های مأموریتی دانشگاه از طریق آموزش و فرهنگ‌سازی و ارائه آگاهی به کارکنان.
- در زمینه تاب‌آوری فرهنگی پیشنهاد:

- حس همکاری بین کارکنان از طریق ارزشگذاری رفتارهای همکارانه و ارزیابی عملکرد گروهی افزایش یابد.
- در استخدام کارکنان و در مصاحبه‌های جذب، شاخصهای تعهد و حس تعلق لحاظ شود.
- ایجاد ارتباط صمیمانه و پاسخگویی مناسب به دانشجو به عنوان مشتریان واقعی.

در بعد تاب‌آوری یادگیری:

- ایجاد ارتباط با سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و استفاده از تجارب آنان در شرایط بحرانی از طریق ایجاد تیم‌ها و گروه‌های مشترک و تبادل مشاوره‌ای.
- آگاه کردن کارکنان از وضعیت دانشگاه از طریق ارائه اطلاعات دوره‌ای و مقایسه وضعیت و موقعیت در برهه‌های زمانی مختلف.
- تدوین برنامه‌های مهارت‌افزایی برای کارکنان و اساتید، متناسب با نیازهای متنوع و ناگهانی به صورت کلاس یا کارگاه‌های مختلف؛ از جمله توانمندسازی کارکنان برای استفاده از سامانه‌های مختلف.

در بعد تاب‌آوری ساختار:

- تا حد امکان تعداد واحدهای سازمانی کاهش یابد تا از این طریق، واکنش سریع به تغییرات امکان‌پذیر باشد.
- واگذاری اختیار به واحدها و افراد برای انجام تغییرات لازم در فعالیت کاری خود و ...
- به کارگیری کارکنان توانمند که مهارت انجام فعالیتهای متعدد در دانشگاه را داشته باشند؛ تا در صورت غیبت یک فرد، امکان پوشش نقش کاری او فراهم شود.

#### پیشنادهایی برای پژوهشگران آتی

- بررسی مقایسه‌ای ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی و سایر دانشگاه‌ها.
- شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی.
- شناسایی و بررسی مؤلفه‌های محیطی مخاطره‌آمیز برای دانشگاه‌های غیر انتفاعی.



## منابع

- پیرزادبان، کریمه (1398). *شناسایی فاکتورهای اثر گذار بر تاب آوری سازمانی کارکنان دانشگاه ایلام*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه ایلام، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- پیغمی، عادل؛ علی اصغر سعدآبادی و آراین عظیمی (1395). *جستارهایی در اقتصاد مقاومتی (پایش تاب آوری سازمانی)*. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- توتکار، فاضلی و حسنی (1394) «*بررسی مؤلفه های مؤثر بر تاب آوری سازمانی در زمان بحران*». هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت جامع بحران.
- رومیانی، زهرا (1400). «*اولویت بندی ابعاد تاب آوری سازمانی در شرایط بحران کرونا (مطالعه موردی بیمارستانهای شهر خرم آباد)*». مدیریت بحران، ش 10: 105-115.
- نقی زاده، امیر (1398). *بررسی تأثیر تاب آوری سازمانی بر عملکرد نو آوران در شرکت آریان دان رشد*. پایان نامه کارشناسی ارشد. مؤسسه آموزش عالی ارشاد دماوند.
- Abdullah, N.A.; N.L. Noor & E.N. Ibrahim (2013). “**Resilient Organization: Modelling The Capacity for Resilience**”. *3rd International Conference on Research and Innovation in Information Systems*.
- Andersson, T.; M. Caker, S. Tengblad & M. Wickelgren (2019). “**Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures**”. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1): 36-45.
- Attride-Stirling, J. (2001). “**Thematic networks: an analytic tool for qualitative research**”. *Qualitative Research*, 1(3): 385-405.
- Braun, V. & V. Clarke (2006). “**Using thematic analysis in psychology**”. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.
- Cutter, S.L.; L. Barnes, M. Berry, C. Burton, E. Evans, E. Tate & J. Webb (2008). “**A Place-Based Model for Understanding Community Resilience to Natural Disasters**”. *Global Environmental Change*, 18: 598-606.
- Davis, L.L. (1992). “**Instrument review: Getting the most from a panel of experts**”. *Appl Nurs Res*. 5(4):194-197.
- El-Taliawi, O.G. (2018). “**Resistance to Organizational Change**”. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-4.
- Fang, Yiping & Giovanni Sansavini (2017). “**Optimizing power system investments and resilience against attacks**”. *Reliability Engineering and System Safety*, 159: 161-173.
- Fiksel, Joseph (2006). “**Sustainability and resilience; toward a systems approach**”. *Journal of Sustainability: Science, Practice, & Policy*, Vol. 2, Issues 2.
- Hjemdal, O.; O. Friberg, T.C. Stiles, J.H. Rosenvinge & M. Martinussen (2006). “**Resilience predicting psychiatric symptoms: A prospective study of protective factors and their role in adjustment to negative life events**”. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 13: 194-201.

- Labarda, C.; M.D.P. Labarda & E.E. Lamberte (2017). "**Hospital resilience in the aftermath of Typhoon Haiyan in the Philippines**". *Disaster Prev Management*, 26(4): 424-436.
- Lucía Melián-Alzola; Margarita Fernández-Monroy & Marisa Hidalgo-Peñate. (2020). "**Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience**". *Tourism Management Perspectives*, 1 October.
- Neenan, M. (2009). "**Dveloping resilience; A cognitive behavioral approach**". *Development and Psychopathology*, 2:425-444.
- Stephenson, A.V. (2010). **Benchmarking the Resilience of Organisations**. Ph.D. thesis of University of Canterbury. Retrieved from.
- Tracey, Shannon (2015). **Organizational Resilience Indicators Based on a Salutogenic Orientation**. A Thesis submitted to the Telfer School of Management in conformity with the requirements for the degree of Master of Science in Health Systems, University of Ottawa, Canada.
- Naghizadeh, Amir (2018). **Investigating the impact of organizational resilience on innovative performance in Arian Dan Rushd Company**. Master's thesis. Ershad Damavand Institute of Higher Education.
- Pirzadian, Carimeh (2018). **Identifying factors affecting the organizational resilience of Ilam University employees**. Master's thesis. Ilam University, Faculty of Literature and Human Sciences.
- Peyghami, Adel; Ali Asghar Saadabadi and Aryan Azimi (2015). **Essays in resilience economy (organizational resilience monitoring)**. Tehran: Imam Sadiq University.
- Rumiani, Zahra (1400). "**Prioritization of dimensions of organizational resilience in the conditions of the Corona crisis (case study of Khoramabad hospitals)**". *Crisis Management*, Vol. 10: 105-115.
- Tutkar, Fazeli and Hasani (2014). "**Investigating the factors affecting organizational resilience in times of crisis**". Seventh International Conference on Comprehensive Crisis Management.