



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

## شناسایی و تعیین ابعاد و معیارهای عملکرد با تأکید بر تاب‌آوری سازمانی و نقاط مرجع استراتژیک

لیلا شعراف علیانی (دانشجوی دکتری مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران)

[leilaoliaee1392@gmail.com](mailto:leilaoliaee1392@gmail.com)

هادی همیتان (استادیار، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران، نویسنده مسئول)

[h.hematian@semnaniau.ac.ir](mailto:h.hematian@semnaniau.ac.ir)

ابوالفضل دانایی (دانشیار، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران)

[a.danaei@semnaniau.ac.ir](mailto:a.danaei@semnaniau.ac.ir)

### چکیده

توانایی برای بقا در شرایط کنونی تحولات شدید محیطی، از طریق گسترش تاب‌آوری سازمانی که نقش بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند، قابل‌دستیابی است. این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و معیارهای عملکرد سازمانی برق منطقه ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی و بهره‌گیری از تئوری نقاط مرجع استراتژیک انجام گرفت. در این راستا از استراتژی تحلیل مضمون استفاده شد. نمونه تحقیق، ۱۳ نفر خبره به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی بودند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا مرحله اشباع نظری بود. برطبق نتایج، ابعاد و معیارهای عملکرد با رویکرد تاب‌آوری سازمانی در ۹ بعد و ۳۰ معیار اعم از بعد ارتباط با ذی‌نفعان شامل «تعامل با شرکتهای توانیر و مدیریت شبکه برق ایران، مدیریت تولید و توزیع نیروی برق، پیمانکاران و تأمین‌کنندگان، مشترکین، سازمان‌ها و نهادهای استانی»، بعد قابلیت‌های منابع انسانی، فنی و مالی شامل «انگیزه کارکنان، توسعه و توانمندسازی کارکنان، پذیرش تغییر، ظرفیت منابع فنی و مالی»، بعد رهبری و مدیریت شامل «شایستگی مدیریت، حمایت و تعهد مدیران

ارشد، سبک رهبری و روش های مدیریتی»، بعد قابلیت تطابق پذیری شامل «مدیریت ریسک، بحران، و امنیت»، بعد ظرفیت زیرساختی و تکنولوژیک شامل «زیرساخت، فناوری اطلاعات»، بعد آمادگی سرمایه سازمانی شامل «فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، سلامت اداری، ساختار سازمانی»، بعد نوآوری شامل «ظرفیت خلاقیت و جذب نوآوری، به کارگیری نوآوری»، بعد قابلیت های دانش شامل «خلق و اکتساب دانش، به اشتراک گذاری دانش، نگهداری دانش» و بعد رویکرد استراتژیک شامل «رویکرد سیستمی، برنامه ریزی سناریو، تدوین برنامه بلندمدت، پایش و تحلیل محیطی» شناسایی شد که خبرگان بر مبنای دو نقطه مرجع استراتژیک «کانون توجه به داخل-خارج و کنترل بازده-فرایند» طبقه بندی کردند.

**کلیدواژه ها:** عملکرد سازمانی، تاب آوری سازمانی، نقاط مرجع استراتژیک، تحلیل

مضمون.

#### ۱. مقدمه

در شرایط چالشی و آشفته امروزی، اینکه شرکت ها چگونه ریسک را مدیریت کنند و در طی بحران ها به رشد خود ادامه دهند، به موضوعی اساسی تبدیل شده است. تداوم عملکرد در زمان مواجهه با بحران ها ویژگی بسیار مهمی است که سازمان ها باید برای بقا و کسب مزیت رقابتی به آن مجهز باشند. این موضوع در مفهوم تاب آوری سازمانی نهفته است که به تازگی توجه پژوهشگران رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است (کینگ، نیومن و لوتانز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، ص. ۷۸۵). در سطح سازمانی، تاب آوری قابلیت است که سازمان ها را قادر به حفظ تعدیل مثبت، به ویژه در شرایط چالش برانگیز می کند. تاب آوری جامعه متکی بر مشاغل و خدماتی است که توسط سازمان ها ارائه می شود و جوامع را قادر به برنامه ریزی، پاسخگویی و بازیابی به دنبال بحران ها و شرایط اضطراری و حفظ ثبات اجتماعی و اقتصادی

1. King, Newman & Luthans

می‌کند (جیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ص. ۱۳). در این میان، سازمان‌های حیاتی ارائه‌دهنده خدماتی نظیر آب، گاز، برق، حمل‌ونقل، آموزش و سلامت که جوامع را قادر به فعالیت می‌کنند، همواره مهم انگاشته شده‌اند (استفنسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ص. ۱). در گذشته، ادبیات تاب‌آوری سازمانی بیشتر بر شرکت‌های تولیدی و زنجیره تأمین متمرکز بود؛ با وجود این، به بررسی دقیق‌تر توسعه تاب‌آوری در شرکت‌های خدماتی نیاز است (آنارلی، باتیستلا و نونینو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰، ص. ۲). تحقیقات در زمینه تاب‌آوری سازمانی و ارتباط آن با سایر متغیرها نیز هنوز نادر است (سوریانینگتیاس، سودیرو، تروئنا و ایروانتو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، الف، ص. ۲). همچنین از دیگر مسائلی که همواره از چالش‌ها و نگرانی‌های اساسی مدیران سازمان‌ها بوده است و اثر درخور توجهی بر عملکرد دارد، برقراری هماهنگی بین نیازهای خارجی (محیطی) مداوم در حال تغییر و منابع داخلی (سازمانی) به‌منظور بهبود بخشیدن به عملکرد سازمان است که مستلزم رفع کاستی‌های داخلی و ایجاد قابلیت‌های جدید در طول زمان است. تدوین نقاط مرجع استراتژیک<sup>۵</sup> یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی استراتژیک را تضمین کند و از قابلیت اجرا نیز برخوردار باشد. رفتار استراتژیک سازمان‌ها و در نتیجه عملکرد آن‌ها، به‌طور مستقیم از انتخاب گزینه‌هایی برای نقاط مرجع استراتژیک اثر می‌پذیرد (ابطحی، اعرابی، جعفری‌نیا و نجاری، ۱۳۹۴، ص. ۴۳). با توجه به مباحث مطرح‌شده و خلأ پژوهشی، به نظر می‌رسد شناسایی ابعاد و معیارهای عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با تأکید بر تاب‌آوری سازمانی و نقاط مرجع استراتژیک می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد؛ از این‌رو هدف اصلی این پژوهش، پاسخ به این سؤال است که ابعاد و معیارهای عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی مبتنی بر نقاط مرجع

1. Jia
2. Stephenson
3. Annarelli, Battistella & Nonino
4. Suryaningtyas, Sudiro, Troena & Irawanto
5. Strategic Reference Points (SRP)

استراتژیک کدام‌اند؟ سؤالات فرعی پژوهش عبارت‌اند: از ابعاد و معیارهای عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی کدام‌اند؟ طبقه‌بندی این ابعاد بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری تحقیق

سازمان‌ها برای بقا و حضور در عرصه‌های ملی و جهانی باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند و این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود عملکرد امکان‌پذیر شود (صالحی و سلکی، ۱۳۹۵، ص. ۱۲۱). مفهوم عملکرد یکی از مفاهیم قدیمی است که هنوز صاحب‌نظران هیچ اتفاق نظری در مورد ماهیت آن نکرده‌اند. واژه «عملکرد» به معنی انجام دادن چیزی با یک نیت خاص، نتیجه یک اقدام، توانایی برای انجام دادن یا قابلیت برای خلق یک نتیجه، قابل‌سنجش از طریق یک یا چند معیار، مقایسه نتایج با برخی الگوها یا منابع انتخاب یا تحمیل شده چه به صورت داخلی یا خارجی و مقایسه نتایج با انتظارات، بیان شده است (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۵، ص. ۸). عملکرد و مدیریت عملکرد در بخش دولتی مفاهیمی معماگونه است (عباسی، رعنائی کردشولی و اصغری جهرمی، ۱۳۹۵، ص. ۲۱۵). ابعاد گوناگونی در پاسخ به چیستی عملکرد در سازمانهای دولتی مطرح شده است. برخی نظیر بوکارت و هالیگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) از این ابعاد به فرایند عرضه خدمت شامل ورودی‌ها (منابع)، فعالیت‌ها (عملیات)، خروجی‌ها و پیامدها (اثرها) اشاره می‌کنند. برخی دیگر نظیر سیگل و سومرماتر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مفاهیم نسبتی همچون کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی، بهره‌وری، هزینه اثربخشی، مطلوبیت و پایداری و مرتبط بودن را در نظر می‌گیرد. سایر مفاهیم که می‌توان آن‌ها را در دسته دیگری قرارداد، عبارت‌اند از: برابری، اعتماد، پاسخگویی، مشارکت، رضایت خدمت‌گیرندگان و ذی‌نفعان، کیفیت

1. Bouckaert & Halligan

2. Siegel & Summermatter

خدمات، انتخاب کاربر، ایجاد ارزش عمومی، انصاف، شفافیت و ارزش برای پول (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵، ص. ۸۶). این پژوهش بر استفاده از مفهوم عملکرد در سطح سازمانی متمرکز شده است.

عملکرد سازمانی به عنوان شاخصی برای اندازه گیری میزان رسیدن سازمان به هدف تعریف می شود (سوریانینگتیاس و همکاران، ۲۰۱۹، الف، ص. ۳). چندوجهی بودن پدیده عملکرد سازمانی بدین دلیل است که از سازمان های دولتی انتظار می رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آن ها در تضاد با یکدیگر باشند؛ بنابراین سازمان های دولتی موظف اند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲، ص. ۸۴). یکی از اهداف مهم و استراتژیک که همه سازمان ها باید دستیابی به آن را در وضعیت چالشی کسب و کار امروزی مدنظر قرار دهند، تاب آوری در برابر تهدیدها و تغییرات محیطی است که می تواند تداوم عملکرد سازمان را به طور جدی به خطر بیندازد. تاب آوری نقش مهمی در بقای سازمان ها ایفا می کند (رای، رای و سینگ، ۲۰۲۱، ص. ۱۲۰۰۷). سازمان ها تنها زمانی قادر به افزایش تاب آوری خود خواهند بود که مفهوم متغیرهای تعیین کننده تاب آوری به منظور ارزیابی، توسعه و بهبود مستمر در طی زمان شفاف باشند (هیلمن و گوئنتر، ۲۰۲۰، ص. ۳۲). با وجود اینکه مفهوم تاب آوری در برخی از رشته ها، به ویژه روان شناسی سنت طولانی دارد، در تحقیقات مدیریتی نسبتاً جدید است (داجک، ۲۰۲۰، ص. ۲۱۷). بررسی ها نشان می دهد که هنوز محدودیت ها و شکاف هایی در ادبیات برای درک کامل تعریف تاب آوری و اجزای آن وجود دارد (هردیا، روبینوس، وگا، هردیا و فلورس، ۲۰۲۲، ص. ۳) و با مشکلاتی در مفهوم سازی و سنجش تاب آوری مواجه

1. Rai, Rai & Singh
2. Hillmann & Guenther
3. Duchek
4. Heredia, Rubiños, Vega, Heredia & Flores

هستیم (هیلمن و گوئنتر، ۲۰۲۰، ص. ۳۲). محتوای این واژه ممکن است تغییر یابد، اما در همه این زمینه‌ها تقریباً با توانایی و ظرفیت بازگشت به وضعیت پایدار پس از اختلال مرتبط است (بهمرا، دنی و برنارد، ۲۰۱۱، ص. ۵۳۷۶). تاب‌آوری در سطوح مختلفی اعم از فردی، بین‌فردی/گروهی، بین‌گروهی، سازمانی ایفای نقش می‌کند (کولیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ص. ۳؛ ما، شیائو و یین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ص. ۲۴۶). در این پژوهش، تاب‌آوری در سطح سازمانی مدنظر است. به‌طور کلی، ادبیات دو دیدگاه متفاوت در مورد معنای تاب‌آوری سازمانی ارائه می‌دهد: برخی تاب‌آوری سازمانی را به‌عنوان توانایی بازگشت از موقعیت‌های نامساعد، استرس‌زا، غیرمنتظره و به دست آوردن مجدد مکان اولیه در نظر می‌گیرند. در دیدگاه دوم، تاب‌آوری سازمانی فراتر از بازگشت به حالت اولیه و به‌عنوان موفقیت به‌خاطر توانایی سرمایه‌گذاری بر چالش‌ها و تغییرات غیرمنتظره در نظر گرفته می‌شود (لنگنیک هال، بک و لنگنیک هال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ص. ۲۴۴). اکثر مطالعات تجربی، تاب‌آوری سازمانی یا نبود آن را با تحلیل‌های گذشته‌نگر پس از یک موقعیت تهدیدآمیز بررسی کردند. تحقیقات آینده باید طرح‌های تحقیقاتی جدیدی را به کار گیرند که کمتر گذشته‌نگر و بیشتر قوم‌نگارانه باشد (داجک، ۲۰۲۰، ص. ۲۳۸).

درباره توسعه و اهمیت تاب‌آوری سازمانی از سه منظر می‌تواند بحث شود: الف- سازمان‌ها همواره توسط شوک‌های ناگهانی تهدید می‌شوند، ب- تاب‌آوری سازمانی با مزیت رقابتی نسبت دارد و ج- تاب‌آوری اجتماع در گرو تاب‌آوری سازمانی است (قنبری، ۱۳۹۷، ص. ۴۷). از سوی دیگر، عملکرد سازمانی سازه‌ای اساسی در مدیریت استراتژیک است (هامان، شیمن، بلورا و گوئنتر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ص. ۶۷). تحقیقات نشان داده است، عملکرد

1. Bhamra, Dani & Burnard
2. Collier
3. Ma, Xiao, & Yin
4. Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hal
5. Hamann, Schiemann, Bellora & Guenther

سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند، بیشتر و سطح بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (هانگر، ۱۳۹۶، ص. ۱۸). ایجاد هماهنگی بین شرایط مورد انتظار محیط خارجی و ارزش‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز داخلی، یکی از مسائل سنتی مدیریت استراتژیک قلمداد می‌شود. سؤال اساسی این است که مدیران چگونه می‌توانند بین شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ و چگونه به گزینه‌هایی برای هماهنگی استراتژیک می‌رسند؟ تدوین نقاط مرجع استراتژیک یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی استراتژیک را تضمین کند. نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند که اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند، هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (حسین‌پور، الوانی و قزل، ۱۳۹۳، ص. ۱۳۹). این نقاط هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند به آن وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی‌نفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۴، ص. ۵۰).

نگرش‌های تئوریک متفاوت، سازوکارهای انتخابی متفاوتی را ارائه می‌کنند که هر یک از این دیدگاه‌ها بر عوامل و زمینه‌های متفاوتی از موضوع طراحی نقاط مرجع تمرکز کرده‌اند. برخی از این دیدگاه‌ها بر اهمیت اهداف و قابلیت‌های داخلی سازمان تأکید کرده‌اند، برخی دیگر بر اهمیت نقاط خارجی مرجع در انتخاب استراتژیک تمرکز کرده‌اند و درنهایت، دیدگاه‌هایی نیز وجود دارند که بیش از هر چیز بر زمان تمرکز کرده‌اند. در کاربرد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید به چهار مشخصه توجه کرد که تأثیر درخور توجهی بر عملکرد شرکت دارند: محتوا: نقاط مرجع استراتژیک باید هم‌راستا با چشم‌انداز و مأموریت سازمان و سایر عناصر باشند؛ شکل: ابعاد چندگانه ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید هماهنگ و مکمل یکدیگر باشند؛ تغییر: نقاط مرجع استراتژیک در طول زمان ثابت نیست؛ بنابراین باید

جنبه‌های پویای آن را در نظر گرفت؛ اجماع: باید تیم مدیران شرکت بر ابعاد نقاط مرجع استراتژیک اجماع داشته باشند (ابطحی و همکاران، ۱۳۹۴، ص. ۷۴).

در ادامه به برخی از نتایج مطالعات در داخل و خارج از کشور اشاره می‌شود. در تحقیق موینیهان و پندی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، عناصر مدل عملکرد سازمان دولتی در قالب دو دسته عوامل بیرونی (پشتیبانی سیاسی از سازمان، نهادهای سیاسی، اوضاع سیاسی) و عوامل درونی (فرهنگ سازمانی، تمرکز بر نتایج، متمرکز کردن قدرت، ظرفیت فناوری اطلاعات و منابع انسانی) شناسایی شد. یآوری و زاهدی (۱۳۹۲) در تحقیق خود به عناصر مدل عملکرد سازمانی اعم از محیط سازمان، راهبرد، طراحی (ساختار، وظایف، کارکنان، تصمیم‌گیری، اطلاعات، پاداش‌ها)، فرهنگ و نتایج اشاره کردند (یآوری و زاهدی، ۱۳۹۲، ص. ۹۳). هامان و همکاران (۲۰۱۳) چارچوبی را برای عملکرد سازمانی شامل چهار بعد سودآوری، نقدینگی، رشد و عملکرد بازار سهام پیشنهاد کردند. نتایج پژوهش ادیب‌زاده، نجف‌بیگی، موسی‌خانی، دانش‌فرد و عالم‌تبریز (۱۳۹۶) با عنوان «ارتباطات و عملکرد سازمانی» نشان داد، کیفیت ارتباطات سازمانی و جابه‌جایی اطلاعات رابطه بسیار قوی در عملکرد سازمانی دارد (ادیب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۸). یافته‌های پژوهش رمضان، سنجقی، ابراهیمی و نظری (۱۳۹۷) نشان داد، تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. یافته‌های تحقیق سوریانینگیتاس و همکاران (۲۰۱۹ ب) نشان داد، تاب‌آوری سازمانی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت دارد. هامان و شیمن (۲۰۲۱) نیز با هدف بررسی ارتباط بین عملکرد سازمانی و ابعاد چهارگانه (سودآوری، نقدینگی، رشد و عملکرد بازار سهام) به این نتیجه رسیدند که عملکرد سازمانی به بهترین شکل به‌عنوان مجموعه‌ای از چهار بعد مرتبط مدل‌سازی شده است. جمع‌بندی مبانی نظری و تحقیقات پیشین نشان می‌دهد، به‌رغم اینکه در تحقیقات پیشین به بررسی تأثیر مثبت تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی پرداخته شده است، هنوز

---

1. Moynihan & Pandey



مشکلاتی درباره سنجش جامع عناصر عملکرد سازمانی با رویکرد تاب‌آوری وجود دارد. با توجه به تأثیرپذیری عملکرد سازمان‌های معاصر از تغییر و تحولات شدید محیطی و لزوم ایجاد هماهنگی بین شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی سازمان، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد و معیارهای عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک است. در این پژوهش تلاش می‌شود ابزاری مناسب برای سنجش عناصر مختلف عملکرد سازمانی با رویکرد تاب‌آوری فراهم شود تا زمینه بهبود عملکرد شرکت در برابر شرایط متغیر درونی و بیرونی تسهیل شود و سطح تاب‌آوری آن به طور پیوسته پایش شود و ارتقا یابد.

### ۳. روش تحقیق

در این پژوهش از استراتژی تحلیل تماتیک (مضمون)<sup>۱</sup> به عنوان یکی از روش‌های بنیادین تحلیل کیفی استفاده شد. نمونه منتخب تحقیق شامل ۱۳ نفر خبره به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند با ویژگی‌های ذیل است: الف- خبرگان اجرایی با داشتن مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر، آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع پژوهش، حداقل پنج سال سابقه مدیریتی در شرکت و صنعت برق، و تمایل به مشارکت در تحقیق؛ ب- خبرگان دانشگاهی با داشتن مدرک دکتری، تألیف کتاب، مقاله، یا پروژه تحقیقاتی در زمینه موضوع پژوهش، آشنایی با ساختار و نوع فعالیت شرکت‌های برق منطقه‌ای، و تمایل به مشارکت در تحقیق.

مراحل اجرای تکنیک تماتیک در این تحقیق به شرح ذیل است: ابتدا ضمن مشخص کردن اهداف و سؤالات پژوهش، مکان و زمان مناسب و امکانات لازم برای برگزاری جلسه مشخص شد و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری<sup>۲</sup> یا رسیدن به نقطه‌ای دال بر نبود نظری تازه

1. Thematic analysis
2. Theoretical saturation

از طریق فرایند مقایسه مداوم انجام گرفت. سپس محقق به جمع‌آوری و مکتوب کردن همه داده‌های حاصل از انجام مصاحبه برای تحلیل مضمون اقدام کرد. در ادامه، ابتدا یک‌بار قبل از شروع کدگذاری، کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها توسط محقق مطالعه شد و برخی ایده‌ها و الگوهای شناسایی شده در هنگام مطالعه متن یادداشت و ثبت شد. بعد از بازخوانی مکرر داده‌ها و آشنایی کامل محقق با عمق و غنای محتوای داده‌ها، کدگذاری اولیه (باز) داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> انجام گرفت. در گام بعد، محقق روی تحلیل کدها در سطحی کلان‌تر و دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های فرعی و اصلی متمرکز شد. تصمیم‌گیری درباره نحوه شناسایی و گروه‌بندی تم‌ها براساس جهت‌گیری‌ها و پژوهش، نظرات خبرگان، تجربه پژوهشگر درباره موضوع، و محتوا و مبانی نظری صورت گرفت. پس از شناسایی تم‌ها، محقق بار دیگر به بررسی و بازبینی تم‌های استخراج‌شده با توجه به کدها و کل داده‌ها پرداخت تا نقایصی همچون وجود مضامین یا تم‌های مشابه با عناوین مختلف و نادیده گرفته شدن مضامین مهم رفع شود. آنگاه، شبکه مضامین ترسیم شد و مضامین به‌دست‌آمده و داده‌های داخل آن به کمک این شبکه تعریف، بازبینی مجدد و تشریح شدند. درنهایت، دسته‌بندی تم‌ها براساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک با بهره‌گیری از نظرات خبرگان انجام شد.

در پژوهش حاضر به منظور ارزیابی کیفیت پژوهش و اعتباربخشی به نتایج از معیارهای ارزشیابی گابا و لینکلن «اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری»<sup>۲</sup> استفاده شد. در این راستا، داده‌های کیفی جمع‌آوری‌شده از تعدادی مصاحبه کدگذاری‌شده به برخی مشارکت‌کنندگان ارجاع و بازنگری شد. همچنین ضمن بازنگری جزئیات روش تحقیق و بهره‌گیری از منابع قابل‌استناد، سعی شد تا به هرکدام از مراحل هفت‌گانه مصاحبه شامل

---

1. MAXQDA

2. Guba & Lincoln «credibility, transferability, dependability and confirmability»

تعیین موضوع، طراحی سؤالات، انجام مصاحبه، رونویسی کردن، تحلیل، بازبینی و گزارش دهی توجه شود. علاوه بر این، به منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش از مطابقت نسبت مشاهده شده<sup>۱</sup> براساس فرمول زیر استفاده شد:

$$PAO = 2A / (n_A + n_B)$$

PAO: درصد توافق مشاهده شده؛

A: تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری؛

n<sub>A</sub>: تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول؛

n<sub>B</sub>: تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم.

بدین ترتیب از بین مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش، سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام در فاصله زمانی یک هفته دو بار توسط محقق کدگذاری شد. سپس کدهای تعیین شده برای هر یک از مصاحبه‌ها یک به یک با هم مقایسه شدند. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهای مشابه به عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه به عنوان «عدم توافق» مشخص شد. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش در جدول ۱ نشان داده است.

جدول ۱. قابلیت اعتماد نتایج پژوهش

شناسه مصاحبه	تعداد کدهای گام (۱)	تعداد کدهای گام (۲)	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	درصد پایایی
M4	۳۸	۳۵	۳۱	۴	۰/۸۵
E11	۴۳	۴۶	۴۰	۳	۰/۹۰
M3	۳۱	۳۰	۲۷	۲	۰/۸۹
کل	۳۷	۳۷	۳۳	۳	۰/۸۸

چنانکه ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۳۷، میانگین کدها در مرحله دوم ۳۷، میانگین توافق‌ها ۳۳، میانگین عدم توافق‌ها ۳ و پایایی کل ۰/۸۸ (۰/۰۰ = عدم توافق و ۱/۰۰ = توافق کامل) است که حاکی از قابلیت اعتماد کدگذاری‌هاست. در نهایت، به‌منظور بررسی تأییدپذیری، علاوه بر تشریح کامل فرایند پژوهش، نتایج پژوهش حاضر در اختیار چند تن از اساتید خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت و بررسی و بازبینی شد. بدین ترتیب، ابعاد و معیارهای عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی در ۱۳۸ کد اولیه، ۳۰ تم فرعی (معیار) و ۹ تم اصلی (بعد) طبقه‌بندی شده براساس دو نقطه مرجع استراتژیک اعم از کانون توجه به داخل-خارج و کنترل بازده-فرایند شناسایی و تعیین شد.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

##### ۴.۱. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی

جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری‌های اولیه را نشان می‌دهد که روی داده‌های مصاحبه انجام گرفته است. در این پژوهش، محقق از سه آیت‌م برای کدگذاری استفاده کرده است: عدد سمت چپ (شماره کد در مصاحبه)، حروف انگلیسی بین دو عدد (M) برای خبرگان اجرایی، E برای خبره دانشگاهی) و عدد سمت راست (شماره مصاحبه).

جدول ۲. کدگذاری اولیه

نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	فراوانی کد (تکرار)
در بسیاری از مواقع، حل مسائل منوط به داشتن روابط مناسب با سایر سازمان‌ها از جمله شهرداری است.	هماهنگی با شهرداری در اجرای به‌موقع پروژه‌ها	21M1,24M2,17M3,24M5,24M6,22M7,24M10,9E11
قبل از وقوع شرایط بحرانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای باید بستر قانونی و اجرایی لازم برای تأمین نقدینگی از توانیر فراهم شود.	تأمین نقدینگی از توانیر	25M1,31M2,21M3,19M4,32M5,30M7,27M8,19M9,28M10

نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	فراوانی کد (تکرار)
بسیاری از فرایندها تدوین نشده‌اند، ولی کار در حال انجام است؛ درحالی‌که فرایندها باید شناسایی و تدوین شده تا گلوگاه‌ها شناسایی شوند.	اصلاح و بهبود مستمر رویه و فرایندهای کاری	30M1,36M2,25M4,41M5,38M6,38M7,34M8,27M9,34M10,19E11,14E12

نتایج تحلیل تم به منظور شناسایی ابعاد و معیارهای مختلف عملکرد با رویکرد تاب‌آوری سازمانی در جدول ۳ ارائه شده است. براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، ابعاد و معیارهای عملکرد با رویکرد تاب‌آوری سازمانی مشتمل بر ۱۳۸ کد اولیه، ۹ بعد و ۳۰ معیار شامل بعد ارتباط با ذی‌نفعان با معیارهای «تعامل با شرکت توانیر، شرکت مدیریت شبکه برق ایران، شرکت‌های مدیریت تولید و توزیع نیروی برق، پیمانکاران و تأمین‌کنندگان، مشترکین، سازمان‌ها و نهادهای استانی»، بعد قابلیت‌های منابع (انسانی، فنی و مالی) با معیارهای «انگیزه کارکنان، توسعه و توانمندسازی کارکنان، پذیرش تغییر، ظرفیت منابع فنی و مالی»، بعد رهبری و مدیریت با معیارهای «شایستگی مدیریت، حمایت و تعهد مدیران ارشد، سبک رهبری و روش‌های مدیریتی»، بعد قابلیت تطابق‌پذیری با معیارهای «مدیریت ریسک، مدیریت بحران، مدیریت امنیت»، بعد ظرفیت زیرساختی و تکنولوژیک با معیارهای «زیرساخت، فناوری اطلاعات»، بعد آمادگی سرمایه سازمانی با معیارهای «فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، سلامت اداری، ساختار سازمانی»، بعد نوآوری با معیارهای «ظرفیت خلاقیت و جذب نوآوری، به‌کارگیری نوآوری»، بعد قابلیت‌های دانش با معیارهای «خلق و اکتساب دانش، به‌اشتراک‌گذاری دانش، نگهداری دانش» و بعد رویکرد استراتژیک با معیارهای «رویکرد سیستمی، برنامه‌ریزی سناریو، برنامه بلندمدت، پایش و تحلیل محیطی» شناسایی و تعیین شد.

جدول ۳. نتایج تحلیل تم عملکرد با رویکرد تاب آوری سازمانی

کد اولیه	معیار	بعد
کیفیت اهداف تعریف شده توسط توانیر	تعامل با شرکت توانیر و مدیریت شبکه برق ایران	
رعایت سیاست‌ها، ضوابط و مقررات توانیر		
حمایت مالی توانیر		
تأمین تجهیزات توسط توانیر		
آگاهی از مسائل کلان صنعت		
قدرت چانه‌زنی توانیر		
همکاری و هماهنگی با شرکت توانیر و مدیریت شبکه برق		
رعایت دستورالعمل‌ها و فرمان‌های دیسپاچینگ		
کمک و همراهی در مشکلات	تعامل با پیمانکاران و تأمین‌کنندگان	ارتباط با ذی‌نفعان
روابط سالم و سازنده		
اتحاد استراتژیک		
پیمانکاران و عرضه‌کنندگان پشتیبان		
تعداد تأمین‌کنندگان و پیمانکاران	تعامل با شرکت‌های مدیریت تولید و توزیع نیروی برق	
همکاری با نیروگاه‌ها و شرکت‌های توزیع نیروی برق		
پاسخگویی مناسب و به‌موقع	تعامل با مشترکین	
تنوع و تعهد مشترکین		
سطح روابط با مشترکین		
آگاهی و دانش مشترکین		
همکاری مشترکین	تعامل با سازمان‌ها و نهادهای استانی	
هماهنگی با نمایندگان و مقامات سیاسی-اجتماعی استان		
همکاری با سازمان‌های نظارتی		
درک متقابل و مشارکت با سازمان‌های دولتی		
پاسخگویی و ارائه اطلاعات صحیح به رسانه‌های عمومی		
هماهنگی با شهرداری در اجرای به‌موقع پروژه‌ها	انگیزه کارکنان	قابلیت‌های منابع
غنی‌سازی شغلی		

کد اولیه	معیار	بعد	
حقوق و پاداش مناسب		(انسانی، فنی و مالی)	
روابط مناسب بین کارکنان با سرپرستان و مدیران			
پیشرفت و ارتقای شغلی			
یادگیری مستمر شغلی	توسعه و توانمند سازی کارکنان		
پرورش خلاقیت کارکنان			
دوره‌های ضمن خدمت			
سطح مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی			
نشان دادن ارزشمندی کارکنان به آن			
تفویض اختیار و اعتبار به کارکنان			
سطح نوگرایی کارکنان	پذیرش تغییر		
استقبال از طرح‌ها و ایده‌های جدید			
نداشتن تعصب به روش‌های قدیمی			
مشارکت در تغییرات			
ظرفیت تجهیزات و ماشین‌آلات در دسترس	ظرفیت منابع فنی و مالی		
ظرفیت پشتیبان تجهیزات و ماشین‌آلات			
موجودی انبار کالا و قطعات			
درآمد فروش انشعاب و انرژی			
تأمین نقدینگی از توانیر			
درآمدهای غیر عملیاتی			
منابع و راهکارهای جدید تأمین مالی			
دانش و معلومات حرفه‌ای	شایستگی مدیریت	رهبری و مدیریت	
ویژگی‌های شخصیتی			
توان اجرایی و مدیریتی			
سطح مهارت‌های مدیریتی	حمایت و تعهد مدیران ارشد		
پیگیری منافع و اهداف سازمانی			
تخصیص منابع و نقدینگی			
درجه حمایت از ایده‌ها و تکنولوژی اطلاعات			

کد اولیه	معیار	بعد
پایبندی به قوانین		
پیشرو بودن در اجرای برنامه‌ها		
رهبری تحول آفرین	سبک رهبری و روش‌های مدیریتی	
رهبری معنوی		
رابطه‌مداری در کنار تأکید بر وظایف		
رهبری کارزماتیک		
مدیریت مشارکتی		
سبک مربیگری (کوچینگ)		
شناخت ماهیت ریسک‌ها		
آگاهی از اثرات ریسک‌ها		
برنامه‌ریزی برای مقابله با ریسک‌ها و کاهش اثرات آن		
وجود تیم مدیریت بحران	مدیریت بحران	قابلیت تطابق پذیری
سطح آمادگی و ظرفیت مقابله با بحران		
امنیت سایبری	مدیریت امنیت	
امنیت شبکه‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی		
امنیت زیرساخت‌های تولید و توزیع برق		
امنیت از جانب عوامل انسانی (افراد نفوذی و خرابکار)		
ظرفیت تولید نیروگاه‌های دولتی و خصوصی	زیرساخت	ظرفیت زیرساختی و تکنولوژیک
ظرفیت پشتیبان تولید برق		
ظرفیت تولید برق از سایر منابع		
توسعه زیرساخت‌های جدید	فناوری اطلاعات	
وضعیت ارائه خدمات الکترونیک		
توسعه سیستم‌های اطلاعاتی		
توسعه ابزارهای ارتباطات الکترونیک	فرایندهای سازمانی	آمادگی سرمایه سازمانی
مهندسی مجدد فرایندها		
اصلاح و بهبود مستمر رویه و فرایندهای کاری		
هدف‌گذاری فرایندها		



کد اولیه	معیار	بعد
فرایندمحوری (فاصله‌گیری از ساختار وظیفه‌ای)		
همکاری	فرهنگ سازمانی	
ارزش‌های مشترک		
ریسک‌پذیری		
هنجارها		
اعتماد		
همدلی و انسجام		
حاکمیت قانون	سلامت اداری	
برخورد با زد و بند و روابط غیررسمی		
مقابله با گروه‌های قدرت داخل سازمان		
مقابله با فشارهای بیرونی افراد یا نهادهای صاحب قدرت		
کاهش سطوح سلسله‌مراتب سازمانی	ساختار سازمانی	
انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی		
چابکی		
حذف تشریفات و قوانین زائد و دست و پاگیر		
کوچک کردن بدنه ستادی		
نظام پیشنهادها	ظرفیت خلاقیت و جذب نوآوری	
شکست سکوت کارکنان		
نوآوری باز		
جذب نخبگان و افراد توانمند		
فرهنگ مولد و پذیرنده نوآوری		
ظرفیت و آمادگی فنی/نیروی انسانی		
ظرفیت ساختار اداری		
پذیرش نوآوری توسط مجریان	به‌کارگیری نوآوری	
حمایت قوانین از اجرای طرح‌های نوآورانه		
بستر اجرایی برای اجرای طرح‌های نوآورانه		
حجم دانش ایجادشده	خلق و اکتساب دانش	قابلیت‌های دانش

کد اولیه	معیار	بعد
تنوع دانش خلق شده		
استمرار خلق دانش		
مشارکت همگانی در خلق دانش		
کسب دانش از شرکت‌های موفق داخلی و خارجی		
کسب دانش از شرکا		
کانال‌های متعدد انتقال و تسهیم دانش	به اشتراک گذاری دانش	
جانشین‌پروری		
توسعه شبکه‌های دانشی متشکل از کارکنان		
ارائه پاداش و ترغیب افراد برای تسهیم دانش		
خلق حافظه سازمانی	نگهداری دانش	
فراموشی نظام‌مند (حذف دانش بدون استفاده)		
توسعه حافظه پشتیبان		
مستندسازی و ثبت تجارب و اطلاعات		
توسعه حوضچه های دانش		
توانمندسازی بخش‌های مختلف سازمان	برنامه‌ریزی سناریو	
کیفیت روابط بین اجزای مختلف سازمان		
تأکید بر هویت سازمان به‌عنوان یک کل		
هم‌افزایی بین بخش‌های مختلف سازمان		
جهت‌گیری مشترک بین بخش‌های سازمان		
شناسایی متغیرهای تأثیرگذار محیطی	رویکرد استراتژیک	رویکرد سیستمی
شناسایی سناریوهای محتمل		
تعیین احتمال وقوع سناریوهای مختلف		
برنامه‌ریزی واکنش متناسب با سناریوهای محتمل		
بررسی مستمر تهدیدها و فرصت‌های محیطی	برنامه بلندمدت	
تحلیل مستمر نقاط قوت و ضعف سازمان		
استراتژی اثربخش		
بازنگری و اصلاح برنامه‌های بلندمدت		
تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی		

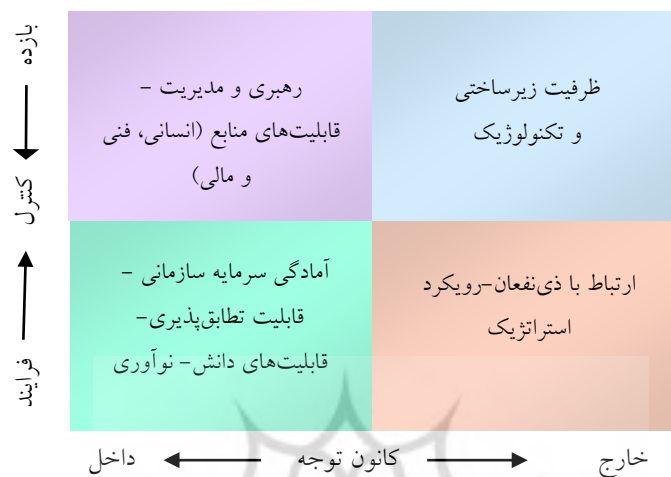


#### ۲.۴. ترسیم شبکه مضامین

شکل ۱. شبکه مضامین عملکرد سازمانی برق منطقه ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی  
 شکل ۱ خروجی نرم‌افزار مکس کیودا را برای ترسیم شبکه مضامین عملکرد سازمانی  
 برق منطقه‌ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی نشان می‌دهد.

#### ۳.۴. ارائه گزارش تحلیلی

براساس نتایج تکنیک تماتیک و در پاسخ به سؤال تحقیق، عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با تأکید بر تاب‌آوری سازمانی در ۹ بعد و ۳۰ معیار شناسایی شد. ابعاد عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی را براساس دو نقطه مرجع استراتژیک اعم از کانون توجه به داخل-خارج و کنترل بازده-فرایند می‌توان به صورت شکل ۲ طبقه‌بندی کرد.



شکل ۲. ابعاد عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی از زاویه نقاط مرجع استراتژیک

اینکه عملکرد مطلوب از دیدگاه تاب‌آوری چه ابعاد، معیارها و شاخص‌هایی دارد، ابزاری برای سنجش و پایش عملکرد ارائه می‌دهد. رشد و توسعه هر چه بیشتر در جهت ابعاد و معیارهای شناسایی شده موجب می‌شود که سازمان عملکرد بهتری هنگام وقوع بحران‌های ناشی از شرایط محیطی داشته باشد.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس یافته‌های پژوهش، عملکرد سازمانی برق منطقه‌ای خراسان با رویکرد تاب‌آوری سازمانی در ۹ بعد «ارتباط با ذی‌نفعان، قابلیت‌های منابع فنی، مالی و انسانی، رهبری و مدیریت، قابلیت تطابق‌پذیری، ظرفیت زیرساختی و تکنولوژیک، آمادگی سرمایه سازمانی، نوآوری، قابلیت‌های دانش، رویکرد استراتژیک» شناسایی شد. درباره‌ی بعد ارتباطات باید اشاره کرد که برقراری تعامل اثربخش با ذی‌نفعان برای تحقق انتظارات یکدیگر می‌تواند

نقش مؤثری در حفظ و پایداری عملکرد یا بازگشت به شرایط مطلوب در مواقع بروز بحران داشته باشد. در این راستا، طراحی مدل انتظارات ذی‌نفعان کلیدی و الگوی بهینه ارتباط بین ذی‌نفعان و شرکت‌های برق منطقه‌ای به منظور تقویت ارتباط و توسعه همکاری‌های مشترک توصیه می‌شود. با توجه به نتایج تحقیق دربارهٔ بعد قابلیت‌های منابع انسانی، فنی و مالی باید اشاره کرد که منابع یک سازمان نقش مهمی در سطح عملکرد آن سازمان ایفا می‌کند. دسترسی سریع به اشکال مختلف منابع هنگام مواجهه با شرایط چالش‌برانگیز می‌تواند تعیین‌کننده اصلی تاب‌آوری سازمان باشد؛ از این رو لازم است ضمن بررسی چالش‌های تأمین مالی به شناسایی ابزارهای نوین تأمین مالی و راهکارهای اجرایی کردن آن در شرکت‌های برق منطقه‌ای اقدام شود. همچنین با توجه به لزوم وجود کارکنانی تاب‌آور برای ایجاد سازمانی تاب‌آور از یک سو و نقش مهم انگیزش در روند تاب‌آوری کارکنان از سوی دیگر، انجام اقداماتی در راستای توسعه ظرفیت تاب‌آوری کارکنان و در پی آن، سازمان از طریق شناسایی راهکارهای اجرایی برای مدیریت انگیزش و رفع مشکلات انگیزشی کارکنان توصیه می‌شود. علاوه بر این، مدیران شرکت باید با تقویت توانایی کارکنان خویش در تشخیص، نظارت و پاسخ به نوسانات و تحولات محیطی، واکنش سریع به تغییرات محیطی را تشویق کنند؛ بر این اساس، ارائه بازخوردهای سازنده به‌ویژه بازخوردهای انتقادی (نقاط بهبودیافتنی) به کارکنان و تقویت روحیه چالشگری در آنان از طریق تفویض اختیار و انجام امور با شیوه‌های نوآورانه پیشنهاد می‌شود. دربارهٔ بعد رهبری و مدیریت می‌توان گفت که در شرایط پراسترس، رهبری فرهمند به‌عنوان جزء اصلی رهبری تحول‌گرا می‌تواند با تأکید بر قابلیت تحول‌گرایی رهبر به توانمندی زیردستان کمک کند؛ بر این اساس، اعمال رهبری تحول‌آفرین در شرکت به‌منظور ایجاد سازمانی تاب‌آور به روش‌های مختلف نظیر شناسایی و انتصاب افراد دارای ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا در پست‌های مدیریتی، آموزش رویکرد رهبری تحول‌آفرین به مدیران و کارکنان به‌منظور ارتقای سطح توانایی رهبری در سازمان توصیه می‌شود. همچنین ایجاد تیم مدیریت بحران برپایه منابع کلیدی داخلی (نظیر منابع

انسانی) و منابع خارجی (مانند مشاوران روحی و روانی)، تهیه و اجرای برنامه کارآمد و مؤثر ارتباطات بحران با هدف جمع‌آوری حقایق دربارهٔ مایه و ارائه گزارش به موقع برای حفظ اعتبار سازمان به عنوان یکی از بخش‌های اصلی برنامه مدیریت بحران، از جمله موضوعاتی است که باید مدنظر قرار گیرد. فقدان زیرساخت‌های مناسب و ضعف در به‌کارگیری فناوری اطلاعات نیز می‌تواند آسیب‌های زیادی به شرکت‌های برق منطقه‌ای وارد کند؛ از این رو انجام اقدامات لازم در زمینه برنامه‌ریزی برای زیرساخت‌های مورد نیاز و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی می‌تواند نقش مهمی در دستیابی به پیشرفت عملکرد و مواجهه با بحران‌ها و شرایط متغیر بیرونی داشته باشد.

با توجه به نتایج تحقیق باید اشاره کرد که فرهنگ، فرایندها و ساختار به عنوان سرمایه‌های مهم سازمان، نقشی تعیین‌کننده در عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند؛ بر این اساس، افزایش حساسیت فرهنگی از طریق بازدید از سایر سازمان‌ها و باریک شدن روی تفاوت‌های فرهنگی با آنان پیشنهاد می‌شود. همچنین حذف موانع میان واحدها از طریق مدیریت بر فرایندها، الگوبرداری از بهترین‌ها به منظور مقایسه اقدامات و به چالش کشیدن فعالیت‌ها و فرایندهای موجود، بهبود مستمر یا مهندسی مجدد فرایندها برای دستیابی به سطوح جدید عملکرد و بهبود در آن ضروری است. علاوه بر این، بررسی وضعیت موجود نمودار و ساختار سازمانی در راستای حرکت به سمت سازمان افقی که در آن تیم‌ها در الگوهای پویا و انعطاف‌پذیر ساختاری کار می‌کنند، توصیه می‌شود.

بر اساس نتایج تحقیق، انجام اقداماتی در راستای ایجاد ظرفیت خلاق و به‌کارگیری ایده‌های نوآورانه به عنوان رویکردی که با توجه به شرایط متغیر محیطی و انتظارات فزاینده ذی‌نفعان می‌تواند به سازمان‌ها در حفظ عملکرد مطلوب کمک کند، از اهمیت زیادی برخوردار است. علاوه بر این، با توجه به لزوم انطباق مداوم سازمان‌ها با شرایط متغیر محیطی و منابع محدود در دسترس، بهره‌گیری از رویکرد بلندمدت و سیستمی در فعالیت‌های سازمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر، برای حفظ و پایداری عملکرد لازم

است که روندها و مخاطرات آینده شناسایی شوند و برنامه‌ریزی مناسبی برای هریک از شرایط و سناریوهای محتمل انجام گیرد. درنهایت، باید برنامه‌های بلندمدت با توجه به شرایط متغیر محیطی به‌طور مداوم به‌روزرسانی شوند تا سازمان با بیشترین توان در مسیر رشد و توسعه بلندمدت حرکت کند.

محدودیت‌هایی در روند انجام این پژوهش وجود داشته است که ازجمله می‌توان به کمبود منابع علمی و سابقه پژوهش‌های مرتبط با موضوع، صرف زمان زیاد و دسترسی نداشتن به مصاحبه‌شوندگان به‌علت شرایط بحرانی شیوع ویروس کرونا، محدودیت در کاربرد مدل معادلات ساختاری (نظیر نیاز به وجود نظریه‌های دقیق و شواهد تجربی، برازش عمدتاً آماری تا نظری کسب‌شده در مطالعات اکتشافی، خطر تفسیر نادرست از روابط علیتی بین متغیرها) اشاره کرد.

#### کتابنامه

۱. ابطحی، ح.، اعرابی، م.، جعفری‌نیا، ش.، و نجاری، ر. (۱۳۹۴). بررسی موردی استراتژی منابع انسانی. تهران: فوژان.
۲. ادیب‌زاده، م.، نجف‌بیگی، ر.، موسی‌خانی، م.، دانش‌فرد، ک.، و عالم‌تبریز، ا. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵(۳)، ۱-۲۴.
۳. بامبرگر، پ.، و مشولم، ا. (۱۳۹۴). تدوین، اجرا، و آثار استراتژی منابع انسانی (چاپ پنجم). (ع. پارسائیان، و س. م. اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. حسین‌پور، د.، الوانی، م.، و قزل، ع. (۱۳۹۳). انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو). فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۵(۱۷)، ۱۳۷-۱۵۹.
۵. رضائیان، ع.، و گنجعلی، ا. (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد: چیرایی و چگونگی (چاپ دوم). تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

۶. رمضان، م.، سنجقی، م. ا.، ابراهیمی، م.، و نظری، ی. (۱۳۹۷). ارتقای عملکرد سازمانی با تمرکز بر مدیریت استعداد و تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: یک سازمان با فناوری پیشرفته). دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی علامه خویی (ره).
۷. صالحی، ج.، و سلکی، ع. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و مراکز فرهنگی هنری. مجله پژوهش‌های سیاسی و بین‌المللی، ۷(۲۶)، ۱۲۱-۱۳۹.
۸. عباسی، ع.، رعنائی کردشولی، ح.، و اصغری جهرمی، س. (۱۳۹۵). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۴)، ۲۱۳-۲۳۵.
۹. قنبری، س. (۱۳۹۷). الگوی سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاران در بلایای طبیعی (پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد مدیریت رسانه). دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۱۰. هانگر، د. (۱۳۹۶). مبانی مدیریت استراتژیک (س. م. اعرابی، و د. ایزدی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. یاور، و.، و زاهدی، ش. (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۷(۱)، ۷۹-۱۲۲.
12. Annarelli, A., Battistella, C. & Nonino, F. (2020). A Framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality. *Sustainability*, 12(3), 1-15.
13. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
14. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2006). *Performance and performance management*. London: Sage.
15. Collier, D. Y. (2018). *An examination of the impact of diverse internationalization experience on organizational resilience and a test of the Resilience Architecture Framework* (Doctoral dissertation). University of Auburn, Alabama.
16. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.



17. Hamann, P. M. & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research, Elsevier*, 127, 45-65.
18. Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87.
19. Heredia J., Rubiños C., Vega W., Heredia W., & Flores A. (2022). New strategies to explain organizational resilience on the firms: a cross-countries configurations approach. *Sustainability*, 14(3), 1-22.
20. Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
21. Jia, X. (2018). *The role of social capital in building organizational resilience* (Master's thesis). University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
22. King, D.D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786.
23. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
24. Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263.
25. Moynihan, Donald p. & Pandey, Sanjay K. (2005). Testing a model of public sector performance: How does management matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 421-439.
26. Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 12006-12023.
27. Siegel, J. P., & Summermatter, L. (2008, September). Defining performance in public management: A survey of academic journals. Paper presented at the *European Group of Public Administration Conference (EGPA)*. Rotterdam.
28. Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organizations* (Doctoral dissertation), University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
29. Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019b). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.

- 30.Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019a). Organizational resilience: As mediating effect of organizational culture and organizational performance. Paper presented at *Proceedings of the Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference*, Jakarta Indonesia.

