

مقاله پژوهشی

شناسایی عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی با رویکرد فراترکیب

زهرا شمس^۱، حجت‌الله وحدتی^{۲*}، حسن زارعی متین^۳، هوشنگ نظریوری^۴، نجم‌الدین موسوی^۵

چکیده

هدف: امروزه سازمان‌ها برای توسعه بایستی بتوانند در برابر نوسانات و چالش‌ها پیشرو، سازگار و مقاوم باشند، از این رو آشنایی با مفاهیم بنیادی تاب‌آوری و توسعه آن برای همه سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این راستا هدف اساسی مقاله حاضر شناسایی عوامل تاثیرگذار بر تاب‌آوری سازمانی است.

طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد: این پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب انجام شده است تا بتواند یافته‌های مطالعات صورت گرفته در این خصوص را به صورت نظام‌مند بررسی نماید. ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات این مقاله اسناد موجود در این حوزه در سایت‌های الکترونیکی معتبر در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹ و شامل ۳۴ مقاله بود. شیوه تحلیل داده‌ها کدگذاری باز بوده است.

یافته‌های پژوهش: در این پژوهش تعداد ۳۴۰ کد شناسایی گردید و سپس کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند. بر این اساس، کدهای استخراج شده در قالب ۲۴ مولفه و مولفه‌های شناسایی شده در قالب ۸ بعد طبقه‌بندی شدند.

محدودیت‌ها: مفهوم تاب‌آوری در زمینه‌های مختلف از جمله روانشناسی؛ علوم زیست‌محیطی؛ نظریه سیستم؛ فناوری اطلاعات، مدیریت استراتژیک و غیره به کار رفته است، از این رو استخراج مقالات مرتبط با «تاب‌آوری در سازمان» نیاز به اختصاص زمان بیشتری دارد.

پیامدهای عملی: احصاء عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی می‌تواند باعث افزایش توان سازگاری و انطباق‌پذیری سازمان در مواجهه با شرایط پیچیده محیطی و بحران شود.

ابتکار یا ارزش مقاله: دستیابی به مدلی جامع برای تاب‌آوری سازمانی با استفاده از روش فراترکیب از نوآوری‌های این پژوهش است که می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

نوع مقاله: مقاله علمی

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، ایران. shamsi.za@fc.lu.ac.ir
۲. گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، ایران، خرم‌آباد (*نویسنده مسئول). vahdati.h@lu.ac.ir
۳. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. matin@ut.ac.ir
۴. گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، ایران، خرم‌آباد. nazarpouri.a@lu.ac.ir
۵. گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، ایران، خرم‌آباد. mosavi.na@lu.ac.ir

کلمات کلیدی: تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، سازگاری، انطباق‌پذیری، ظرفیت تاب‌آوری، روش فراترکیب.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۰۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۱۹ تاریخ چاپ مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۱
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Identify The Factors Affecting Organizational Resilience With The Use Of Meta-Synthesis Approach

Zahra Shams¹, Hojjat Vahdati^{2*}, Hasan Zarei Matin³, Hooshang Nazarpouri⁴, Najmoddin Mousavi⁵

Authors

1. PhD. student, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Lorestan, Iran. shamsi.za@fc.lu.ac.ir
2. Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Lorestan, Iran. (*Corresponding Author). vahdati.h@lu.ac.ir
3. Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. matin@ut.a.c.ir
4. Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Lorestan, Iran. nazarpouri.a@lu.ac.ir
5. Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Lorestan, Iran. mosavi.na@lu.ac.ir

Abstract

Purpose: Every organization for development, must be progressive, adaptable and resilient in the face of fluctuations and challenges. Therefore, familiarity with the concept of resiliency and purpose of the present study is to identify the factors affecting organizational resilience.

Design/methodology/approach: present study was conducted using a qualitative method meta-Synthesis. For this purpose, 34 valid articles were identified by referring to the credible documents available on valid electronic sites from 2015 to 2019. The method of data analysis has been open coding.

Findings: In this study, 340 codes were identified and then the identified codes were categorized and combined based on conceptual similarity. according to this, the extracted codes were classified into 24 themes and identified themes into 8 concepts.

Limitations: The concept of resilience has been applied in various fields including: psychology; environmental sciences; system theory; information and communication technology and strategic management, etc. Therefore, extracting articles related to "resiliency in the organization" requires It takes more time.

Originality or value of the article: Achieving a holistic model of organizational resilience using a cross-cutting approach is one of the innovations of this research that can be used as a model for other research.

Paper Type: Research Paper

Key words: Resiliency, Organizational Resilience, Meta-Synthesis, Compatibility, Adaptability, Resiliency Capacity



امروزه مدیران و کارمندان متوجه شده‌اند که سازمان‌هایشان برای موفقیت در شرایط آشفته باید در جستجوی بازده بالاتری باشند تا بتوانند با وجود سختی‌ها به گونه‌ای فعالانه رشد کنند و بدون توجه به فزونی و شدت موانع و مشکلات، برتری خود را حفظ نمایند. اگر چه بازگشت به موقعیت پیش از رویایی با بحران‌ها ضروری و لازم است اما کافی نیست. دیگر، شرکای سازمانی تنها به دنبال بقای رقابت و تجدید قوا نیستند بلکه در میان مشکلات اجتناب‌ناپذیر و عدم قطعیت‌ها، نیازمند رشد و شکوفایی هستند تا بتوانند سریع‌تر از رقبا خود پیشی بگیرند (Luthans, 2016, p: 160). در دهه‌های اخیر با پیچیده شدن محیط کسب و کار، وقوع بحران خسارت بسیار زیادی بر سازمان‌ها بر جای گذاشته است. در نتیجه توجه به سازوکاری برای کاهش این خسارات و تلفات در دستور کار سازمان‌ها و موسسات قرار گرفت. پس از آن بود که انگاره‌های مدیریت بحران با تغییرات زیادی روبرو گردید و نگرش به بحران را به کاهش آسیب‌پذیری و سپس افزایش تاب‌آوری تغییر داد. تاب‌آوری سازمانی توانایی مقابله با اختلالات غیرمنتظره در فعالیتهای کاری است. سازمان‌های بین‌المللی برای استانداردسازی، این مفهوم را به صورت «توانایی سازمان برای انطباق با وضعیت‌های پیچیده و متغیر در شرایط عدم اطمینان» تعریف کرده‌اند (Burnard. & Bhamra, 2011). تاب‌آوری به عنوان توانایی انطباق موثر و کارآمد در مقابل چالش‌ها، یادگیری از مشکلات برای موفقیت در موقعیت‌های آینده و رشد و پیشرفت تعریف شده است (Moran & Tame, 2012). تاب‌آوری عمدتاً به عنوان یک ویژگی در سیستم تعریف می‌شود که به سازمان توانایی حفظ کارکرد خود علی‌رغم وجود تهدید را اعطاء می‌کند (Patriarca & et.al, 2018). تاب‌آوری سازمانی عبارت است از پویایی‌های ساختاری و رویه‌ای که باعث می‌شود سازمان ظرفیت لازم برای مقابله با دشواری‌ها و سختی‌ها را داشته باشد (Gibson & Tarrant, 2010). سازمان تاب‌آور انعکاس دهنده نوع سازمانی است که قادر می‌باشد علاوه بر حفظ خود در محیط ناامن، خود را توسعه داده و رو به پیشرفت حرکت کند. سازمان‌های تاب‌آور قادر به نگهداری تنظیمات مثبت تحت شرایط چالش برانگیز می‌باشند. سازمان تاب‌آور تغییرمحور است، توانایی تغییر و تمایل به چالش کشیدن وضع موجود را دارد. تغییرات رادیکال و بنیادی گاهی برای بقای شرکت‌ها ضروری است (Tengblad, p:33, 2017). از این رو سازمان تاب‌آور از طریق انطباق شرایط با تغییرات می‌تواند وضعیت خود را بهبود دهد و به بازسازی موارد خسارت دیده بپردازد (Kantur & Arzu, 2012).

تاب‌آوری سازمانی هدفی مستمر است که به کارکرد سازمان‌ها در شرایط عادی و بحرانی کمک می‌کند و سازمان‌ها را در مدیریت چالش‌های مخرب توانمند می‌سازد و مانع از آن می‌شود که مشکلات کوچک به یک بحران یا خرابی تمام عیار تبدیل شوند (Boin & et al, 2013). این مفهوم سازمان‌ها را قادر به بقا و حتی رشد در زمان بحران می‌کند. وارگو و سویل نیز این ایده را مطرح می‌کنند که تاب‌آوری سیستم در برخی از شاخص‌ها، بر تاب‌آوری شاخص‌های دیگر تاثیر می‌گذارد و از سوی دیگر تاب‌آوری می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی را به ارمغان بیاورد (Vargo & Seville, 2011). برخی از محققان نیز با بررسی تاثیر تاب‌آوری بر رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار، مدیریت ریسک و بازاریابی بهتر می‌شود (chopra & sodhi, 2004). از این رو سازمان‌ها با انجام اقداماتی در جهت ایجاد ظرفیت تاب‌آوری،

می‌توانند وضعیت مطلوبی را برای سازمان ایجاد نموده و در برابر بحران‌ها به شیوه‌ای متفاوت عمل کرده و در محیط رقابتی کاملاً موفقیت‌آمیز ظاهر شوند. زیرا سازمان تاب‌آور در هنگام مواجهه شدن با بحران‌ها در هم نمی‌شکند بلکه به سرعت از آن شرایط خارج می‌شود و روند ارتقا و پیشرفت را نیز طی خواهد نمود.

تاب‌آوری، ظرفیت فزاینده‌ای برای سازمان جهت پیش‌بینی و سازگاری با محیط فراهم می‌آورد (Mandojana & Bansal, 2015). از این رو برای پاسخ به اختلالات و مطابقت درست در مواجهه با شرایط چالش‌برانگیز، بهره‌برداری از فرصت‌ها و بهبود عملکرد پایدار مورد نیاز است. مدیران ارشد از یک سو نیاز به بیمه شدن در برابر حوادث بد و از سوی دیگر نیاز به افزایش توان سازگاری و تغییر قبل از آنکه هزینه‌های زیادی را متحمل شوند دارند (Denyer, 2017, p.6).

در سال‌های اخیر به دلیل شرایط داخلی و بین‌المللی حاکم بر اقتصاد کشور، حوزه صنعت که نقش مهمی در ایجاد ارزش افزوده و اشتغال‌زایی ایفا می‌کند آسیب‌های جدی دیده است. این مسئله باعث شده است که بیشتر صنایع کشور به رغم بالا بودن ظرفیت تولیدی و خدماتی خود با میزان کمتری از ظرفیت خود به فعالیت مشغول باشند. بدین صورت که محیط نامساعد کسب و کار در ایران، شرکت‌های کوچک و متوسط را در معرض مشکلات بسیاری قرار داده است و موجب شده ۵۰ درصد واحدهای صنعتی زیر ۵۰ درصد تولید کنند و ۵۰ درصد واحدهای صنعتی کوچک و متوسط نیز عملاً از گردونه تولید خارج شوند و برخی هم برای ادامه حیات مجبور به تعدیل نیرو گردند (Hosseini & Jafari, 2019). از سوی دیگر بر اساس آمار ارائه شده توسط مرکز آمار ایران ۲۸۱۶ کارخانه متوسط و بزرگ در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۲ تعطیل یا ورشکست شدند و تعداد ۵۱۰۰ واحد صنعتی نیز از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۵ تعطیل شدند (Malekzadeh & et al., 2019). با توجه به این امر که تاب‌آوری سازمانی وضعیتی مطلوب برای سازمان ایجاد خواهد کرد که آنها را قادر می‌سازد در هنگام مواجهه شدن با بحران‌ها و تحریم‌های پیش رو در هم نشکنند، بلکه به سرعت از آن شرایط خارج شده و روند ارتقا و پیشرفت را نیز طی کنند. از این رو می‌توان گفت سازمان‌هایی که ورشکست شده‌اند تاب‌آوری کمتری داشته‌اند زیرا یک سازمان تاب‌آور می‌تواند خود را در برابر چالش‌ها و محیط در حال تغییر سازگار نموده و باقی بماند (Kerr, 2017). لذا می‌توان گفت میزان ورشکستگی در سازمان‌های تاب‌آور بسیار کم است چرا که این سازمان‌ها متناسب با میزان تحمل موقعیت‌های چالشی، با تمرکز بر هدایت نیروهای مادی و غیرمادی و استفاده بهینه از توانمندی‌های تکنیکی و تاکتیکی، با افزایش سطوح عملکردی خود موجب افزایش موفقیت و بقای خود خواهند شد (Seville & et al., 2008). همچنین برخی محققان به این نتیجه رسیده‌اند که در شرایط ریسک و عدم اطمینان ترویج ویژگی‌های تاب‌آوری، قادر خواهد بود که موفقیت سازمان در برابر ریسک را افزایش دهد. بنابراین سازمان‌های تاب‌آور در مقابل حوادث و ناپیوستگی‌های محیطی آسیب کمتری می‌بینند (Burnard & Bhamra, 2011). با توجه به مباحث مطرح شده به نظر می‌رسد سازمان‌های تاب‌آور به طور معمول با ورشکستگی یا تعطیلی کمتری روبه‌رو خواهند شد، ورشکستگی در سازمان‌ها نشان‌دهنده تاب‌آوری پایین آنها است. از این رو شناسایی عوامل موثر بر تاب‌آوری، اولین گام در فرایند مدیریت تاب‌آوری سازمان‌ها می‌باشد. با توجه به مطالب ذکر شده مسئله پژوهش این است که سازمان‌ها از طریق به کارگیری چه اقداماتی تاب‌آور شده و در نتیجه می‌توانند در برابر پدیده‌های غیرمنتظره و بحران‌ها ادامه حیات داده و از ورشکستگی، تعدیل نیرو و

تعطیلی سازمان‌های خود جلوگیری نمایند. در حالی که ایده تاب‌آوری به طور فزاینده‌ای محبوب شده است ولی تحقیقات تجربی در مورد سازمان‌های تاب‌آور بسیار نادر است و مطالعه جامعی در حوزه مولفه‌های تاب‌آوری در کشور صورت نگرفته است. بر همین اساس سوال پژوهش حاضر بدین شرح است: الگوی تاب‌آوری سازمانی چگونه است؟

PAP

۱۱ (۳)

۴۳ | صفحه

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها در مواجهه با محیط خود به طور فزاینده‌ای با تهدیدهای مختلف روبه رو هستند. بلایای طبیعی، حملات تروریستی، رکود اقتصادی، خرابی تجهیزات و خطاهای انسانی تنها نمونه‌هایی هستند که می‌توانند به درک این نکته کمک کند که چگونه حوادث مختلف می‌توانند ثبات و امنیت سازمان را مورد تهدید قرار دهند. سازمان‌ها در دنیایی زندگی و رقابت می‌کنند که عوامل اجتماعی و فناورانه به هم مرتبط هستند. چالش‌ها گاهی اوقات ممکن است موجب عدم قطعیت و خسارت ناچیزی شوند اما رویدادهای کوچک از طریق «اثر پروانه‌ای» می‌توانند به شبکه گسترده‌ای از شرکت‌ها مرتبط شود. در نتیجه همواره این موضوع برای سازمان اهمیت دارد که بتواند در مقابل این شوک‌ها و تاثیرات آنها مقاومت کند. درحالی‌که موقعیت رقابتی خود را نیز حفظ کند. توانایی مقاومت در برابر شوک (داخلی یا خارجی) و پاسخ دادن به آن، زمانی که رخ می‌دهد، تاب‌آوری نامیده می‌شود (Annarelli & Nonino, 2016).

در حال حاضر مفهوم تاب‌آوری در زمینه‌های مختلف از جمله علوم زیست‌محیطی؛ روانشناسی؛ نظریه سیستم؛ فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت استراتژیک به کار رفته است. ماهیت اصلاح در همه زمینه‌ها توانایی مقابله با تغییرات می‌باشد. ولی با این حال تفاوت‌های ظریفی میان آنها وجود دارد. قابلیت تاب‌آوری به عنوان موضوعی اصلی مورد علاقه برای تحقیقات تبدیل شده است. تاب‌آوری به طور گسترده به عنوان راه‌حلی بالقوه برای چالش‌های ناشی از بحران‌ها و بلایای طبیعی شناخته شده است. در واقع تاب‌آوری سازمانی به عنوان جذب کننده شوک‌ها و اختلالات بعد از آن شناخته می‌شود (Boin & et al, 2013). تاب‌آوری به معنای توسعه شایستگی‌های جدید و توانایی‌های گسترده برای حفظ حرکت به‌وسیله ایجاد فرصت‌های جدید می‌باشد. همچنین در این تعریف تاب‌آوری به عنوان یک کامیابی و موفقیت به خاطر توانایی سرمایه‌گذاری بر روی چالش‌ها و تغییرات غیر منتظره بررسی می‌شود. طبق یک تعریف دیگر تاب‌آوری توانایی یک شخص یا سازمان برای طراحی سریع و حرکات مثبت انطباقی کاربردی هماهنگ شده با وضعیت اضطراری است، به گونه‌ای که فشار کمی را متحمل شود (Salehi, 2015).

تاب‌آوری سازمانی توانایی مقابله با اختلالات غیر منتظره در فعالیتهای کاری است. سازمان‌های بین‌المللی برای استانداردسازی، این مفهوم را به این صورت «نتیجه توانایی سازمان برای انطباق با وضعیت‌های پیچیده و متغیر در شرایط عدم اطمینان» تعریف کرده‌اند. که توانایی مقاومت، جذب، بهبود، پاسخ و سازماندهی مجدد را پس از رویدادهای مختل کننده فراهم می‌کند. دستیابی به تاب‌آوری مستلزم اقدامات و مشارکت دامنه گسترده‌ای از عوامل و کارکنان در سطوح مختلف، همکاری با مسئولیت مشترک و ترکیب گسترده‌ای از ابزارها و روش‌ها برای توازن میان نیازهای نامحدود و منابع محدود است (Burnard. & Bhamra, 2011).

تاب‌آوری، توانایی سازمان برای برگشت به حالت پایدار پس از بروز بحران است و تابعی از میزان آمادگی و تنظیمات درونی سازمان برای مقابله با بحران است. سازمان‌ها بعد از بحران با ایجاد حلقه‌های بازخورد سعی می‌کنند چیزهای جدیدی را فراگرفته و همچنین تصمیم‌های پیشین را بازنگری کنند. چنین چرخه‌ای شامل تشخیص تهدیدات، توانایی پاسخ دادن، یادگیری سازمانی و نظارت مستمر بر محیط است. درک تاب‌آوری سازمانی نیاز به تجزیه و تحلیل پیوسته بحران‌ها، پاسخ‌ها و یادگیری سازمانی دارد. (Eschenfelder & Shankar, 2017). تاب‌آوری سازمانی «توانایی سازمان برای پیش‌بینی، آماده شدن، پاسخ دادن و سازگاری با تغییرات فزاینده و اختلالات ناگهانی به منظور بقا و پیشرفت است». تاب‌آوری فراتر از مدیریت ریسک می‌باشد و به سوی دیدگاهی جامع‌تر در مورد سلامت و موفقیت کسب و کار حرکت می‌کند. یک سازمان تاب‌آور نه تنها برای مدت طولانی قدمت خواهد داشت بلکه شکوفا نیز می‌شود- همه آزمون‌ها را در گذر زمان با موفقیت پشت سر می‌گذارد- تاب‌آوری سازمان ضرورتی استراتژیک برای سازمان جهت شکوفایی و رونق در دنیای به هم پیوسته و پویای امروزی به شمار می‌رود. تاب‌آوری سازمانی هیچ خط پایانی ندارد بلکه فرآیند بهبود مستمر است. تسلط بر تاب‌آوری سازمانی مستلزم پذیرش عادات خوب و بهترین شیوه‌ها برای بهبود کسب کار از طریق ایجاد شایستگی‌ها و توانایی‌های مختلف در همه جنبه‌های سازمان است. این امر به مدیران اجازه می‌دهد تا بتوانند با آغوش باز ریسک‌ها را بپذیرند و به بهترین نحو از فرصت‌های موجود در محیط بهره‌مند شوند (Kerr, 2017). در جدول ۱ برخی از تعاریف تاب‌آوری آورده شده است.

جدول ۱: برخی از تعاریف تاب‌آوری سازمانی

تعریف	منبع
تاب‌آوری ظرفیتی اساسی در سازمان برای پاسخ‌دهی موثر و فعالانه به تحولات و بحران‌های پیش رو است.	Horne & Orr 1998
تاب‌آوری ظرفیتی سازمانی، برای جذب اثر بحران و بازیابی پس از وقوع بحران است.	Linnenluecke & et al, 2012
تاب‌آوری به معنای بازگشت قدرتمندانه به حالت نرمال قبلی است و مانع از آن می‌شود که مشکلات کوچک به یک بحران یا خرابی تمام عیار تبدیل شوند.	Boin & et al, 2013
قابلیت نوسازی خود در طول زمان از طریق نوآوری	Reinmoeller & Baardwijk 2005
تاب‌آوری به معنی حفظ سازگاری در شرایط چالش‌برانگیز است به گونه‌ای که سازمان با فائق آمدن بر این شرایط، مستحکم‌تر و توانمندتر شود.	Vogus and Sutcliffe 2007
توانایی سازمان برای تحلیل موثر و کارآمد، پاسخ‌دهی به موقعیت‌های خاص و در نهایت درگیر شدن در فعالیتهای تحول‌گرا برای عبور از شرایطی است که بقای سازمان را به طور بالقوه تهدید می‌کند.	Lengnicj & et al. 2011
تاب‌آوری بیش از بقای صرف است و شامل شناسایی خطرات بالقوه و انجام اقدامات پیشگیرانه برای موفقیت سازمان در برابر بحران‌های پیش‌روست.	Somers 2009
تاب‌آوری، ظرفیت فزاینده سازمان برای پیش‌بینی و سازگاری با محیط است.	Mandojana & Bansal 2015
یک سیستم تاب‌آور، سیستمی است با هدف بقا و حفظ عملکرد حتی در طول وقوع اختلالات، با امکان پیش‌بینی و ارزیابی آسیب‌های احتمالی و با آگاهی عمیق از محیط در حال تغییر و کسب دانش از حوادث گذشته، با اتخاذ استراتژی‌های مقاومتی از خود در برابر اختلالات دفاع نماید.	Wang & et al. 2016
تاب‌آوری به معنای توانایی سیستم برای حفظ توان خروجی در هنگام بحران و نیز بازگشت به اولیه پس از بحران و اختلالات	Falkowski, 2017,

محققان این حوزه ابعاد مختلفی را در مورد تاب‌آوری و همچنین عوامل موثر بر تاب‌آوری ارائه داده‌اند. تعاریف پویا بوده و در نتیجه تغییر دیدگاه‌ها، جامعه مورد مطالعه، مقیاس و واحد تحلیل، می‌تواند تغییر کند. برخی از محققان عواملی چون چابکی، هماهنگی، ظرفیت‌سازی، تسهیم دانش و رهبری را از عوامل موثر بر تاب‌آوری مطرح کرده‌اند (Emmons, 2013). پاتریکا و همکاران برای دستیابی به عملکرد تاب‌آور چهار توانایی یعنی پاسخ دادن و واکنش، نظارت و مانیتور کردن، یادگیری و پیش‌بینی کردن را مورد توجه قرار می‌دهند (Patriarca & et.al, 2018). مک‌مانوس تاب‌آوری سازمانی را تابعی از سه شاخص آگاهی موقعیتی، ظرفیت تطابق‌پذیری و آسیب‌پذیری‌های کلیدی می‌داند (McManus, 2008, p:45). در جدول ۲ برخی از ابعادی که محققان برای نشان دادن ظرفیت تاب‌آوری ارائه نموده‌اند، نشان داده شده است.

جدول ۲: پیشینه پژوهش (برخی از ابعاد تاب‌آوری)

ابعاد تاب‌آوری	منبع
استحکام، افزونگی، توانمندی، سرعت عمل	Bruneau et al. (2003) Tienny & Bruneau (2007)
در سطح شخصی: آگاهی، خودکارآمدی، امید به نتیجه، ابتکار و کاردانی در سطح جامعه: اثربخشی جمعی، مشارکت، تعهد، تبادل اطلاعات، تصمیم‌گیری، حمایت اجتماعی، ابتکار و کاردانی در سطح سازمانی: توانمندسازی، اعتماد، ابتکار و کاردانی، حل مسئله، مکانیسم‌های کمک به جامعه	Paton (2007)
اجتماعی، فنی، اقتصادی، سازمانی	Cutter et al. (2008)
سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه اقتصادی، سرمایه فیزیکی	Mayunga (2009)
ظرفیت تطبیقی، برنامه‌ریزی	Stephenson & et al. (2010)
اجتماعی، اقتصادی، نهادی، فیزیکی	Ainuddin & Routray (2012)
رهبری و فرهنگ، شبکه‌ها، آمادگی برای تغییر	Lee et al. (2013)
ضربه‌گیری، توان مالی مناسب، توانایی بازاریابی بهتر، تنوع، اعتبار و شهرت برند، پایش و پیش‌بینی، جذب و کاهش، پاسخ و بازیابی، تعهد و منش تاب‌آوری	Malekzadeh & et, al (2019)
آمادگی، مدیریت، ظرفیت تطابق	Amiri & et, al (2018)
	Kazemi & Andalib, 2015

روش‌شناسی

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، از لحاظ ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل داده‌ها جزء پژوهش‌های کیفی و بر اساس جمع‌آوری داده‌ها اسنادی است. از منظر روش انجام پژوهش تحلیلی-توصیفی است و داده‌های پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. در میان مطالعات کیفی، روش «فراترکیب کیفی» رویکردی منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها است. فراترکیب مهمترین و متداول‌ترین روش‌شناسی برای ترکیب نتایج پژوهش‌های کیفی و مطالعات موردی است. این فرایند محققان را قادر می‌سازد یک پرسش تحقیق مشخص را شناسایی کرده و سپس به دنبال یافتن، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد کیفی برای بررسی پرسش‌های تحقیق باشند (Erwin, et al, 2011, p.186). نقطه قوت

روش فراترکیب در توانایی آن نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. این روش یک روش کیفی، مهندسی و شکل‌دهی مجدد بوده و بر یکپارچه‌سازی نتایج کیفی، یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات موجود متمرکز است. از این رو برای فهم عمیق موضوع پژوهش و ترکیب تفسیری از یافته‌ها بسیار کارآمد است. از میان الگوهای پیاده‌سازی روش فراترکیب، در این پژوهش الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو به کار گرفته شده است که در پژوهش‌های فراترکیب بیشترین استفاده را دارد که شامل مراحل ۱: تنظیم سوال‌های پژوهش، ۲: بررسی نظام‌مند اصول پژوهشی، ۳: جستجو و انتخاب مقالات، ۴: استخراج اطلاعات مقالات، ۵: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی، ۶: کنترل کیفیت کدهای استخراجی، ۷: ارائه یافته‌ها است.

نمونه و جامعه آماری: برای گردآوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل کلیه پژوهش‌های صورت گرفته (اعم از پژوهشی و مروری) در زمینه تاب‌آوری بوده است. این نحوه گردآوری داده‌ها به تحلیل اسنادی نیز معروف است. در فراترکیب متن پژوهش‌های گذشته (اعم از مروری و پژوهشی) به عنوان داده‌ها محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه تاب‌آوری سازمانی در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی و بر اساس کلیدواژه‌های تعریف شده به شرح جدول ۳ می‌باشد. برای جستجوی مقالات منتشر شده، کلیدواژه‌ها در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹ بررسی شدند.

جدول ۳: موتورهای جستجو، پایگاه‌های اطلاعاتی و کلیدواژه‌ها

موتور جستجو	پایگاه‌های اطلاعاتی	کلیدواژه‌ها	معادل فارسی کلیدواژه‌ها
Google Google Scholar Yahoo	Science Direct Emerald Springer EBSCO ELSEVIER Wiley	Organizational Resilience Resilience in organization Resiliency Adaptive strategy Recovery strategy	تاب‌آوری سازمانی تاب‌آوری در سازمانی تاب‌آوری استراتژی‌های سازگاری استراتژی‌های بهبود و بازیابی

روایی و پایایی: نگاه به روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی متفاوت از پژوهش‌های کمی است. مبنای روایی این پژوهش روایی نظریه‌ای بود و برای دستیابی به آن از راهکارهای تکثرگرایی نظری با استفاده از رویه‌ها و منابع چندگانه برای کمک به درک بهتر پدیده و کاربرد نظر متخصصان استفاده شده است. برای ارزیابی پایایی پژوهش، علاوه بر محقق که به کدگذاری اولیه اقدام کرده، محقق دیگری همان متن را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری کرده است. داده‌های حاصل در قالب یک ماتریس دوبعدی شامل کدگذاران و کدهای آنها تنظیم و در نهایت ضریب کاپا محاسبه می‌شود. در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، توافق بالا بین این دو کدگذار را نشان می‌دهد که بیان‌کننده پایایی است. برای سنجش میزان توافق بین دو کدگذار از آزمون کاپا که به کاپای کوهن معروف است استفاده می‌شود. ضریب کاپا بین +۱ تا -۱ تغییر می‌کند که مقدار +۱ در آن به معنی توافق کامل بین کدگذاران و -۱ به معنی عدم توافق و مقدار صفر نیز ناشی از شانس و تصادفی بودن توافق است (Marsh & et al, 2008).

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

روش فراترکیب: فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آنها به کار می‌رود. این روش بر مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آنها وابسته است. فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش فعلی را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را در زمینه مسائل به وجود می‌آورد. در راستای روش‌شناسی پژوهش در این تحقیق از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو استفاده شده است.

گام نخست: تنظیم سوال‌های پژوهش: تنظیم سوال‌های پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند ضمن ایجاد دید جامع، از چارچوب پژوهش خارج نشوند.

جدول ۴: پارامترها و پرسش‌های پژوهش

پارامتر	پرسش‌های پژوهش
What (چیستی کار)	شناسایی عناصر، مولفه‌ها، شاخص‌ها و مفاهیم مطرح در ادبیات مربوط به تاب‌آوری سازمانی
Who (جامعه مورد مطالعه)	مقالات مختلف که در آنها بیشتر به تشریح و شناسایی عوامل و مولفه‌های تاب‌آوری سازمانی پرداخته شده است.
How (چگونگی روش)	بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت‌برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده، تحلیل لسانی
when (محدودیت زمانی)	کلیه آثار موجود بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹ میلادی

گام دوم: بررسی نظام‌مند اصول پژوهشی: در این مرحله پژوهشگر به طور نظام‌مند به جستجوی مقاله‌های منتشر شده در ژورنال‌های مختلف می‌پردازد بررسی کلیدواژه‌ها از طریق جستجوی عنوان، متن، چکیده، کلمات کلیدی و متن پژوهش‌ها به صورت جداگانه در همه پایگاه‌های داده یاد شده در بخش جامعه و نمونه آماری صورت گرفت. در این پژوهش معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق جدول ۵ تعیین شده است. همچنین مقاله‌های پژوهش از لیست مجله‌ها در جدول ۶ انتخاب شده‌اند.

جدول ۵: معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات در گام دوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان تحقیقات	مطالعات انگلیسی	مطالعات غیر انگلیسی
زمان تحقیقات	تحقیقات منتشر شده از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹	تحقیقات غیر از این تاریخ
اعتبار مطالعات	مقاله‌های چاپ شده در نشریات و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین‌المللی	پایگاه‌های اطلاعاتی شخصی، نظرات شخصی
دسترسی به مقاله	دسترسی رایگان به متن کامل مقاله	عدم دسترسی رایگان به متن کامل مقاله
موضوع مطالعه	ابعاد، تعاریف، مدل‌ها و عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی	غیر از موارد اشاره شده

جدول ۶: فهرست مجله‌ها با فراوانی تعداد مقاله‌ها از هر مجله

مجله	تعداد
------	-------

1	Journal of Environmental Management
۱	international journal of critical infrastructure protection
۱	Journal of Safety and Health at Work
2	International Journal of Climate Change Strategies and Management
2	International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment
4	International Journal of Production Economics
۱	International Journal of Health Policy and Management
3	International Journal Supply Chain Management
2	international Journal of Physical Distribution & Logistics Management
۲	Proceedings of the National Academy of Sciences of Sciences
۱	International Journal of Production Research
۱	Journal of Technology Analysis & Strategic Management
1	Journal of Business Research
۱	International Journal of Disaster Risk Reduction
3	IFAC-PapersOnLine,
1	International Journal of Disaster Risk Reduction
1	International Business Management
1	The International Journal of Management Science.

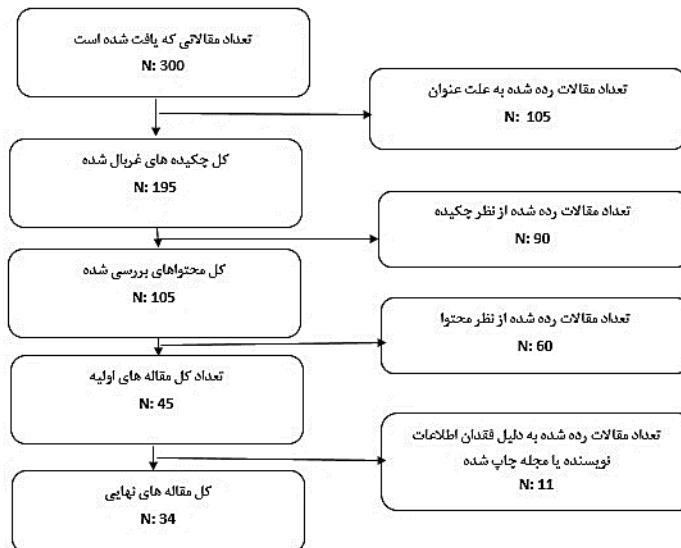
جدول ۷: فهرست صفحات اینترنتی

تعداد	وب گاه اینترنتی
۳	2017-2018 bsigroup.com/organizational-resilience
۱	۲۰۱۷ BSI and Cranfield School of Management.

گام سوم جستجو و انتخاب مقالات مناسب: در ابتدای فرایند جستجو پژوهشگر می‌بایست مشخص کند که آیا مقاله‌های یافت شده متناسب با پرسش پژوهش هستند یا خیر. به منظور رسیدن به این هدف مجموعه مقاله‌های منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند. در این مرحله در هر بازبینی تعدادی از مقاله‌ها که در راستای پرسش‌های تحقیق نبودند، رد می‌شود. در نتیجه این مقالات در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. فرایند بازبینی به این ترتیب انجام می‌پذیرد که پژوهشگر پارامترهای مختلفی مانند: «عنوان»، «چکیده»، «محتوا» و «کیفیت» مقاله‌ها را در نظر می‌گیرد. تعداد مقاله‌ها و منابعی که یافت شد به استثنای مقالاتی که برای استفاده در بخش پیشینه مورد بررسی قرار گرفت ۳۰۰ مقاله و منبع بود. که در نهایت ۳۴ مقاله و منبع مورد تحلیل قرار گرفت. معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق با جدول زیر تعیین شده است. شیوه غربالگری مقاله‌ها بر اساس این برنامه در شکل ۱ آورده شده است.

جدول ۸: معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقاله‌ها در گام سوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
عنوان مقالات	عناوین مرتبط با موضوع مطالعه	عناوین غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای چکیده	چکیده‌های مرتبط با موضوع مطالعه	چکیده‌های غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای متن	محتوای مرتبط با موضوع مطالعه	محتوای غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت روش‌شناختی مطالعه	نمرات بالاتر از ۳۰	نمرات پایین تر از ۳۰



شکل ۱: نتایج جستجو و چگونگی انتخاب مقالات مناسب

به محض اینکه مقالات جهت تناسب خودشان با پارامترهای مطالعه بررسی شد در قدم بعدی باید کیفیت روش‌شناختی مطالعات ارزیابی گردد. برای بررسی کیفیت روش‌شناختی مطالعه‌ها از «برنامه مهارت ارزیابی حیاتی» استفاده شده است. این برنامه شامل ۱۰ سوال است که به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی تحقیق را مشخص کند. این سوالات بر موارد زیر تمرکز دارند: (۱) اهداف پژوهش، (۲) منطق روش، (۳) طرح پژوهش، (۴) روش نمونه‌برداری، (۵) جمع‌آوری داده‌ها، (۶) انعکاس‌پذیری (رابطه محقق و شرکت کنندگان)، (۷) مطالعات اخلاقی، (۸) دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها و (۱۰) ارزش پژوهش می‌باشد.

در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از این پرسش‌ها یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی روبریک، پژوهشگر می‌تواند هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز خوب (کمتر از ۳۰) است حذف کند. در این قسمت از مجموع مقاله‌های ارزیابی شده در این فرایند تعداد ۳ مقاله، امتیازی زیر ۳۰ کسب نموده و از فرایند تحقیق حذف گردید.

مرحله چهارم استخراج اطلاعات مقالات؛ بعد از شناسایی پژوهش‌های مورد نظر کلیه متن این مقالات به عنوان یک داده برای پاسخگویی به سؤال در نظر گرفته شد. بنابراین داده‌ها از نوع داده‌های کیفی هستند. به دلیل کیفی بودن داده‌ها (text)، از یکی از معروف‌ترین شیوه تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است که کدگذاری باز نام دارد. این نوع کدگذاری دقیقاً با مرحله اول کدگذاری‌ها در پژوهش‌هایی که از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌کنند مشابه است. در این شیوه کدگذاری، کدها از متن مقاله استخراج می‌شود (کدگذاری مرتبه اول) و سپس بر روی این کدهای استخراج شده مجدداً کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد که مفاهیم را شکل می‌دهد (کدگذاری مرتبه دوم) و در نهایت بر روی مفاهیم نیز کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد تا مقوله‌ها

حاصل شود (متن - کد - مفهوم - مقوله). برخی از کدهای استخراج شده به همراه منبع هریک در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹: نمونه ای از واحدهای معنایی و کدهای استخراج شده

کد استخراجی	منبع	اصل متن
حفظ مهارت‌ها و دانش کارکنان تقویت فرهنگ تنوع ارزش‌گذاری بر تفاوت‌های فردی کاهش تعارض‌های درون سازمانی به واسطه فرهنگ تنوع	et al, Duchek (2019).	تنوع با حفظ مهارت‌ها و دانش کارکنان با ایجاد پایگاه دانشی وسیع باعث می‌شود که توانایی سازمان جهت پاسخگویی سریع به تغییرات افزایش یابد. از طرف دیگر وجود فرهنگ تنوع با ارزش‌گذاری بر تفاوت‌های فردی و کثرت‌گرایی در سازمان باعث می‌شود تا کشمکش‌های بالقوه‌ای که بعد از تنوع ممکن است ایجاد شود کاهش یافته و به کارکنان این امکان را می‌دهد تا صلاحیت‌ها و شایستگی‌های خود را برای مقابله موثر با چالش‌ها و پشتیبانی از پیشرفت پرورش دهند.
نقش رهبری سازمان جو سازمانی مساعد برای اشتراک‌گذاری آزادانه اطلاعات تشویق کارکنان به بیان دیدگاه‌ها و نظرات توجه به نیروی انسانی متخصص و بانگیزه	& et Barasa a, (2018)	رهبران سازمان همواره باید به کارکنان و رفاه آنان توجه نموده و در سازمان محیط مناسبی ایجاد نموده که در آن کارکنان برای ابراز احساسات و اشتراک‌گذاری اطلاعات آزاد بوده و بتوانند بدون ترس و دغدغه نظرات و ایده‌های خود را مطرح کنند. نیروی انسانی متخصص و با انگیزه در زمان بروز بحران و چالش‌ها مسئولیت بیشتری را از طریق انجام وظایف غیررسمی می‌پذیرند و در شرایط بحرانی همچنان به کار خود ادامه خواهند داد.
آماده شدن برای تغییر توجه به علائم اولیه بحران آمادگی روانی کارکنان برای پذیرش تغییر و عدم اطمینان پیش‌بینی آینده و برنامه‌ریزی برای آن	Denyer. (2017).	آینده محتمل، امکان‌پذیر و ترجیحی سازمان را کشف کنید این پیش‌بینی به افراد سازمان کمک می‌کند تا از نظر ذهنی آماده عدم اطمینان و تغییر شده و با تمرکز و آمادگی ذهنی بالاتری نسبت به علائم هشداردهنده بحران‌ها و مخاطرات از خود واکنش نشان دهند.

شناسایی عوامل موثر بر
تاب‌آوری سازمانی ...

۵۰ | صفحه

مرحله پنجم تجزیه تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ در پژوهش حاضر ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات به عنوان کد در نظر گرفته می‌شود سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند که به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل می‌گیرد. این مرحله که شاید حساس‌ترین مرحله فراترکیب باشد، باید با دقت خاصی انجام پذیرد. یافته‌های این گام مبنایی برای مدل نهایی پژوهش به شمار می‌رود و باید در ترکیب آنها دقت داشت. در این پژوهش داده‌ها از مجموع ۳۴ مقاله منتخب به شیوه کدگذاری گردآوری گردید. فرایند شناسایی کدها به صورت رفت و برگشتی بود، به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی استخراج شدند. سپس با تحلیل متن مقاله‌ها و ایجاد مفاهیم جدید و جزئی‌تر، بار دیگر به ادبیات مراجعه شد تا معادل کدهای مطرح شده در مقاله‌ها، در ادبیات نیز جست‌جو شود. در این مرحله تعداد ۳۴۰ کد شناسایی گردید. در مرحله بعدی به تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مولفه‌ها پرداخته شد. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند. در این مرحله کدهای استخراج شده در قالب ۲۴ مولفه و مولفه‌های شناسایی شده در سطح بالاتری در قالب ۸ بعد طبقه‌بندی شدند.

جدول ۱+ مولفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در فراترکیب

مفهوم	مولفه	کد	منابع
عناصر سازمانی	ساختار انعطاف‌پذیر و چالاک	انعطاف‌پذیری ساختارهای سازمانی، عدم تمرکز، برنامه‌ریزی غیر خطی، رسمیت پایین، خود سازماندهی، میزان تفویض اختیار و شایسته‌سالاری	(17). (32). (5). (11). (36). (40). (24),
	فرهنگ منعطف	فرهنگ تحمل ابهام و تنوع، فرهنگ ریسک‌پذیری، روحیه کار گروهی، انسجام سازمانی و حفظ ارزش‌ها و عقاید، فرهنگ سازمانی مشوق تاب‌آوری (ارزشمند بودن تنوع، گشودگی و ارتباطات)، اندیشه مشترک اعضای سازمان،	(4). (33). (17). (26). (12). (21). (22).
	اهداف یکپارچه و همسو	همسویی اهداف و بر طرف کردن اولویت‌های متناقض، به‌روزرسانی و بازبینی اهداف سازمانی، تمرکز بر دستیابی به اهداف به جای روش رسیدن به اهداف، استفاده از شاخص‌های پیشرو	(4). (26). (10). (36),
	سبک رهبری و ویژگی‌های رهبری	درگیر کردن کارکنان در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، حمایت‌های سازمانی، مدیریت مشارکتی، سبک رهبری (تحول‌گرا)، رهبری در نقش واسطه‌گری و تعدیل‌گری اقدامات کارکنان، تغییر شیوه‌ها و نگرش افراد، پرهیز از اعتماد به نفس کاذب، توانایی رهبران برای همگرایی به سمت یک دید مشترک و پذیرفته شده (چشم‌انداز مشترک)، مدیریت تعارض، بینش و بصیرت کافی، الهام‌بخش بودن، پشتکار و تفکر باز، مثبت اندیش و مسئولیت‌پذیر، تجربه و تخصص، فراهم کردن محیط بدون تعصب، ایجاد فضای تیمی موثر، اهداف روشن و شفاف، ترویج ارزش‌ها و رفتارهای درست، ایجاد اعتماد	(17). (33). (4). (12). (13). (30). (5). (11). (25). (36),
یادگیری سازمانی	یادگیری تیمی	انتقال یادگیری و یکپارچه‌سازی دانش، فضای باز و آزمایشگری، دیدگاه سیستمی، یادگیری و آموزش از حوادث گذشته و اصلاح رفتارها و استراتژی‌ها، استفاده از تجربیات موسسات و شرکت‌های دیگر، تخصیص زمان برای آگاهی از تجربیات افراد	(33). (30). (11). (12). (10). (36), (16).
	انتقال یادگیری و مدیریت دانش	اشتراک‌گذاری اطلاعات، توسعه منابع آموزشی و دسترسی آزاد به این منابع، انباشت دانش و تسهیم آن، مدیریت صحیح اطلاعات و دانش، استفاده از دانش جمعی برای توسعه راه‌حل بحران‌های خاص، ایجاد پایگاه دانشی گسترده در سازمان	(2). (4). (26). (11). (36), S.
سرمایه اجتماعی	ارتباطات صحیح	ارتباطات خوب بین مراکز تصمیم‌گیری و عملیاتی، تسهیل روابط کاری و تصمیم‌گیری، ارتباطات و تعاملات مناسب در سازمان، کارایی و اثربخشی کانال‌های انتقال اطلاعات، زیرساخت‌های ارتباطی از پیش تعیین شده و تهیه پروتکل‌هایی که باعث سرعت پاسخگویی و اثربخشی در وضعیت بحرانی می‌شود، تعامل تیم‌ها و بخش‌های مختلف	(17). (30), (12). (25). (36). (13). (34).
	مشارکت کارکنان	کار گروهی، تصمیم‌گیری گروهی و اشتراکی، تصمیم‌گیری همه‌جانبه و فراگیر، برقراری جلسات تیمی مکرر و سازمان یافته، مشارکت بازیگران داخلی و خارجی حمایت همه سطوح سازمانی از برنامه‌های تاب‌آوری، مشارکت کارکنان در به‌روزرسانی برنامه‌ها و مراحل، مشاوره با سطوح مختلف سلسله‌مراتبی، ارائه اطلاعات در مورد تاب‌آوری و روش‌های پیاده‌سازی آن	(17). (33). (30), (4). (11). (5). (36),

	اعتماد سازی	بهبود ارتباطات و اعتماد سازی در سازمان، افزایش اعتماد، احترام به ارزش‌ها، صداقت در ارائه اطلاعات به کارکنان، شایسته‌سالاری، شفافیت و پاسخگویی	(12). (11). (26).
مدیریت تغییر	آمادگی فردی و سازمانی	ایجاد آمادگی ذهنی برای کارکنان برای پذیرش تغییر و کاهش مقاومت آنان، نهادینه‌سازی فرهنگ پذیرش عدم اطمینان، تیزبینی، استقرار و آمادگی تیم مدیریت بحران، وجود طرح‌ها و برنامه‌های ریکاوری، بهبود فناوری و تسهیل و تسریع روند کاری، بروزرسانی طراحی شغلی فردی و گروهی	(33). (4). (36). (10). (18). (32). (12). (40). (5).
	ظرفیت انطباق‌پذیری	ظرفیت پیش‌بینی‌کنندگی، شناسایی تغییرات مهم محیطی، ارتقای ظرفیت پاسخگویی و توانایی یادگیری، رعایت انطباق مبتنی بر نظارت مستمر بر عملکرد، تطابق محصولات و خدمات با نیازهای واقعی مشتریان، مطابقت فعالیت‌های سازمان با الزامات و استانداردهای نظارتی، توانایی سازمان برای انطباق با حداقل تلاش و زمان، چابکی، توانایی سیستم برای انطباق تدریجی یا کامل در پاسخ به محیط در حال تغییر، توانایی سازگاری سیستم	(26). (11). (12). (5). (10). (25). (36). (13). (40). (24). (38). (9).
	پایش مداوم محیط بیرونی و درونی	دیدهبانی آینده، هماهنگی با الزامات دولتی، بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط، تعهد جدی به مسئولیت اجتماعی و تعامل موثر با جوامع، ارزیابی رقبا، تحقیقات بازار، آگاهی سیاسی و نظارتی، آگاهی از محیط کسب و کار و قوانین و مقررات، شناسایی بحران‌ها و خطرات ذاتی مرتبط با کسب و کار سازمان، درجه مشخص بودن سیاست‌های حاکمیت، نظارت مستمر برای شناسایی رفتارها و استراتژی‌ها مشکل‌آفرین (بیماری‌زا)، شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان، تجزیه و تحلیل بحران قبل، حین و بعد از آن، وجود چارچوب‌های نظارتی برای پیشگیری از بحران، وجود سیستم‌های تشخیص هشدار اولیه (از طریق دور اندیشی و اینترنت اشیا)	(33).. (5). (26). (16). (32). (17). (2). (30). (10). (25). (36),
خلاقیت و نوآوری	ابتکار و نوآوری	نوآوری بدیع در فناوری و فرایندهای سازمانی، پیوند میان آموزش، عمل و پژوهش، تلاش برای یافتن راه‌حل‌های جایگزین برای حل مشکلات، پاداش برای نوآوری، تحریک ایده‌های نوآورانه و روش‌های نوین انجام کار، ایجاد تیم‌های متنوع و بین‌رشته‌ای، استفاده از روش‌های نوین جهت کاهش اتلاف و بی‌نظمی‌های غیرضروری، تمایز محصولات افزایش قدرت نفوذ شبکه‌های اجتماعی سازمان برای تجهیز و انتقال دانش و نشر نوآوری	(32). (30). (26). (11). (5). (10). (36). (25). (37). (18). (24),
	جو سازمانی خلاق	باز بودن سیستم دریافت پیشنهادهای و انتقادات، همکاری بین رشته‌ای به صورت منطقه‌ای و بین‌المللی، تشویق خلاقیت و ابتکار فردی، تشویق کارکنان برای ایجاد ایده‌های نو و جدید، پرورش خلاقیت از طریق فراهم آوردن زمان و منابع، تحمل شکست، پاسخ‌های خلاقانه به تهدیدات نوظهور، ایجاد فرصت بروز خلاقیت در کارکنان بدون ترس از شکست، استقبال از تنوع آرا و عقاید، به چالش کشیدن هنجارهای و رویه‌های متداول انجام کار، وجود تفکر انجام چیزهای بهتر، استفاده از دانش و راه‌حل‌های بومی	(4). (2). (۲۶). (5). (12). (10).
	مدیریت تنوع	توجه به تنوع و شنیدن صداهای متنوع و مختلف، استفاده از استراتژی‌های متنوع‌سازی، تشویق تدوین استراتژی متفکرانه برای مدیریت پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی، تسهیل توسعه قابلیت‌های مختلف اساسی، مهارت مدیریت واحدهای متنوع و ناهمگون، عدم تغییر و جابه‌جایی زیاد در	(12). (10). (28). (36),

	گروه‌های متنوع، ارزش‌گذاری تفاوت‌های فردی و کثرت‌گرایی، توانایی در ترکیب و هماهنگی گروه‌های متنوع		
	فراهم آوردن دوره‌های آموزشی مختلف، نیازسنجی آموزشی، برنامه‌های آموزشی انعطاف‌پذیر، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی مستمر	آموزش کارکنان	
(32). (2). (36). (13).	توجه به کارکنان و رفاه آنان، گوش دادن فعال به کارکنان، ایجاد محیط اجتماعی مثبت، توجه به استرس‌های کارکنان، تعامل درست با کارکنان، استقرار اثربخش افراد و فناوری‌ها	توجه به سرمایه انسانی	
(2). (11). (12) (5). (28). (10).. (36),(13),(34)	خودسازماندهی، بهبود مهارت‌های معنا بخشی و حل مسئله در کارکنان، توسعه و پرورش کارکنان، افزایش شایستگی کارکنان، فراهم نمودن آزادی بیشتر، تسهیم قدرت و اعطای استقلال.	توانمندسازی کارکنان	مدیریت منابع انسانی
(32). (17). (5). (11). (36). (10).	دارا بودن مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص، ذهن آگاهی، بهروزی، تفکر انتقادی، ابتکار، تدبیر و تجربه، تفکر شناختی، افراد دارای انگیزه و متعهد به اهداف سازمان، دوراندیشی همراه با تمرکز درونی، توانایی برای پذیرش نقش‌های چندگانه، خودگشودگی	انتخاب صحیح کارکنان	
(2). (32). (26). (28). (25). (36). (10). (34). (24). (14)	مکانیزم‌های نوین تامین مالی، مدیریت مالی صحیح، شناسایی فعالیت‌های حیاتی و اختصاص بودجه سازمان برای آنها در شرایط بحران، تخصیص بودجه برای طرح‌های استمرار و بازیابی کسب و کار، قدرت مالی، برنامه‌ریزی دقیق برای حفظ زنجیره تامین، توسعه شبکه لجستیک، شناسایی و الویت‌بندی منابع همگام با تغییرات محیط کسب و کار، آگاهی کامل نسبت منابع مادی و انسانی، مدیریت موجودی مواد اولیه، کارایی و اثربخشی بالا، خدمات پس از فروش	مدیریت منابع مادی	مدیریت زنجیره تامین
(4). (32). (2). (28). (5). (25). (36). (34). (40). (23).	رابطه قوی با تامین‌کنندگان مواد خام، وجود مسیرهای موازی و افزونگی (مسیرهای جایگزین برای رسیدن به هدف)، توانایی سازمان جهت تعویض تامین‌کنندگان مواد اولیه و شناسایی تامین‌کنندگان جدید، جایگزین کردن مواد تشکیل دهنده اولیه، برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها، جابه‌جایی کارکنان و منابع بین بخش‌های مختلف سازمان، نگهداری مواد اولیه بیش از حد نیاز (مازاد)، بهبود دسترسی به مواد اولیه	افزونگی داخلی و خارجی	
(33), (32), (30). (4). (10). (25).	توجه به فعالیت‌های کلیدی، شناسایی نقاط ضعف، مشکلات و خلاهای فرایند، بازیابی مداوم فرایندها، تدوین پروژه‌های بهسازی، به‌روزرسانی یا ارزیابی مجدد رویه‌ها برای شناسایی پیشرفت‌های احتمالی، ترازایی، اطمینان از بهبود مستمر رویه‌ها و فرایندها، بررسی همسویی فرایندها موجود با استراتژی و اهداف سازمان، اولویت‌بندی فرایندها، شناسایی نواقص حین انجام فعالیت و نظارت مستمر بر عملکرد	بهبود رویه‌ها و پروژه‌ها	مدیریت تولید و فرایندها
(33), (32), (30). (4).	کاهش هزینه های انرژی، ادغام شرکت‌ها و یا تشکیل هولدینگ تخصصی، نوسازی ماشین آلات و تجهیزات، استفاده از منابع با کیفیت، مشارکت با دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها	کنترل هزینه	
(36), (34). (40). (4). (32)	کشف روش‌های نوین تولید، توانایی در بسته‌بندی خلاقانه، ایجاد ارتباط میان بخش تحقیق و توسعه سازمان با فعالین محیط کار، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، همکاری با مراکز علمی و دانش بنیان	توانمندی در نوآوری و توسعه محصولات جدید	

گام ششم: کنترل کیفیت کدهای استخراجی؛ در ارزیابی کیفیت مطالعات تحقیق اصلی، محقق از ابزار ارزیابی تحقیق کیفی گلین برای ارزیابی مطالعات استفاده می‌کند که شامل سوال‌هایی است که کمک می‌کند تا بررسی‌ها معقول به نظر برسد. علاوه بر این برای سنجش پایایی کدهای استخراج شده از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. به صورتی که علاوه بر پژوهشگر که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است پژوهشگر دیگری نیز همان متنی که خود پژوهشگر کدگذاری نموده را بدون اطلاع از کدهای وی به طور جداگانه کدگذاری می‌کند. در صورتی که کدهای این دو پژوهشگر به هم نزدیک باشد نشان دهنده توافق بالای این دو کدگذار می‌باشد. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شد.

جدول ۱۱: اعتبار سنجی

کدگذاری خبره	کدگذاری پژوهشگر		
	بلی	خیر	جمع
بلی	۲۹	۲	۳۱
خیر	۶	۰	۶
جمع	۳۵	۲	۳۷

همانطور که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود پژوهشگر ۳۵ کد و خبره دیگر ۳۱ کد را استخراج کرده‌اند که از این تعداد ۲۹ کد مشترک است. ضریب کاپا بین صفر تا یک است. اگر میزان شاخص کاپا بین ۶۱ تا ۸۱ درصد باشد معتبر و اگر بالاتر از ۸۱ درصد باشد عالی است (Gwet, 2014). شاخص کاپا در این پژوهش 78 درصد است که معتبر می‌باشد.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها؛ در آخرین مرحله از تحلیل فراترکیب، نتایج تحلیل و الگوی استخراج شده ارائه می‌شود (شکل ۲). با بررسی جامع منابع و مقاله‌های منتخب عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی بر اساس جدول ۱۰ دسته‌بندی شده است. در نهایت کدهای استخراج شده در قالب ۲۴ مولفه و مولفه‌های شناسایی شده در سطح بالاتر در قالب ۸ بعد طبقه‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای تاب‌آوری سازمانی انجام گرفت. با توجه به اهمیت مسئله پژوهش و همچنین مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق، ضرورت طراحی مدلی برای تاب‌آوری سازمانی احساس گردید. در این پژوهش برای دستیابی به هدف مورد نظر، پس از مرور ادبیات تاب‌آوری و شناسایی ۳۴ مقاله منتخب، با روش کیفی فراترکیب و با استفاده از روش کدگذاری، عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی استخراج گردیدند. عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی در قالب ۲۴ مولفه و ۸ بعد کلی دسته‌بندی شدند.



شکل ۲: عوامل تاثیرگذار بر تاب‌آوری سازمانی

سرمایه اجتماعی: زمینه بسیار مناسبی را برای بهره‌برداری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف فراهم می‌آورد و بهره‌گیری از سرمایه‌های دیگر سازمانی نیز در پرتو آن امکان‌پذیر است. ارزش‌هایی چون اعتماد و احترام (ابعاد سرمایه اجتماعی) سازمان‌ها را از طریق تسهیل روابط بین کارکنان (ارتباطات) و تشویق توزیع ایده‌ها و مشارکت در تسهیم دانش به سازمان یادگیرنده تبدیل کرده و نقش مهمی در تحقق دانش‌آفرینی و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی ایفا می‌کند (Goucher, 2007). انطباق‌پذیری ناشی از سرمایه اجتماعی، نظامی از باورها و هنجارها را در سازمان شکل داده که توانایی سازمان برای دریافت، تفسیر و برگردان علایم محیطی به تغییرات رفتاری و همچنین ارزیابی و پاسخ‌دهی به تغییرات درون و برون سازمانی را تقویت می‌نماید و احتمال بقاء و رشد سازمان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر سرمایه اجتماعی از طریق ایجاد خطوط باز ارتباطات و ساخت ظرفیت شناخت مشترک، دانش‌آفرینی و خلق ایده‌های نو، تصمیم‌گیری گروهی و اشتراکی و برقراری جلسات تیمی مکرر و سازمان یافته، سازگاری با تغییرات را در سازمان تسهیل می‌کند چرا که با توسعه روابط سازمانی هزینه‌های ارتباط کاهش یافته و امکان استفاده از درس‌های آموخته شده و تجربیات دیگر سازمان‌ها فراهم می‌آید (Sellberg & et al, 2018, Galizia & et al, 2016, Auguata & et al, 2017, Duchek & bus, 2019, Barasa, 2018, Ston & Rahimifard, 2018, Duchek & et al, 2015, Kerr, 2018, Smith & et al 2016, Durach& et al, 2019).

مدیریت تغییر: رمز موفقیت سازمان‌های امروزی انطباق با محیط بیرونی است. سازمان‌های دارای سیستم مدیریت تغییر با افزایش ظرفیت انطباق‌پذیری این توان را دارند که بتوانند تغییرات را پیش‌بینی کرده و به آن پاسخ دهند و بعد از بحران دوباره به مدیریت منابع سالم برگردند (Goucher, 2007). مدیریت تغییر به گونه‌ای در سازمان عمل می‌نماید که تغییرات و بحران‌های محیطی برای سازمان کمترین هزینه و کمترین میزان مقاومت کارکنان را در پی داشته باشد. از طریق آموزش و آماده‌سازی کارکنان، ایجاد و حفظ روابط کاری خوب، پشتیبانی و آماده‌سازی برای تغییرات قریب‌الوقوع، طراحی برنامه‌های ریکاوری، توسعه ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری و پاسخگویی، چابکی و استقرار تیم مدیریت بحران می‌توان به صورت کارآمد سازمان‌ها را نسبت به تغییرات مدیریت نموده و زمینه برای رشد و بقای آنها فراهم نمود. از سوی دیگر با افزایش ظرفیت انطباقی سازمان توان یادگیری، خلق، حفظ و ذخیره دانش در راستای انعطاف‌پذیری برای حل مسئله و بهبود تصمیم‌گیری افزایش خواهد داشت (Dahles, & Susilowati, 2015. sellberg, et al, 2018. Augusta, et al, 2017. Denyer, 2017. Ston & rahimifard 2018. Golgeci & ponomarov 2015. Tendall et al, 2015. Kamalabadi & parast, 2016. Kerr, 2017. Durach& et al, 2015. Tukamuhabwa et al. 2015). از سوی دیگر پاسخ موثر و کارآمد با پیش موثر و کارآمد محیط داخلی و خارجی سازمان همراه است (et al, 2018). (patriarca & et al, 2018). تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، سازمان را قادر می‌سازد تا به دقت و به صورت عینی، شایستگی‌های ویژه و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تحلیل و اطلاعات حاصل از آن مدیران می‌توانند در جهت بهره‌برداری از فرصت‌های رقابتی سرمایه‌گذاری نموده و موانع و تهدیدهای محیطی را به نحوی کاهش داده و از اثرات آنها بکاهند (Denyer, 2017. Galizia & et al, 2016). تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان یک ابزار مدیریتی کارآمد و اساسی است که علاوه بر برنامه‌ریزی استراتژیک در سیاستگذاری و حل و فصل مشکلات نیز از آن استفاده می‌شود. با این کار جهت‌گیری‌های آینده مشخص می‌شود، اولویت‌ها تعیین می‌شوند، تصمیم‌گیری‌های اساسی با توجه به تمامی سطوح و کنش‌ها انجام می‌گیرد و عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد و با توجه به اوضاع و احوال به سرعت در حال تغییر به شیوه کارساز برخورد می‌شود، از این رو باید به طور مداوم درک سازمان نسبت به عملیات در حال انجام و محیطی که با آن روبه روست تصحیح و به روز رسانی شود (Kerr, 2017). از این رو دیده‌بانی آینده، آگاهی سیاسی و نظارتی، ارزیابی رقبا، انجام مطالعات بازار، آگاهی از قوانین و مقررات کسب و کار جهت پذیرش و تطبیق با تغییرات محیطی الزامی است (Barasa& et al, 2018. Stone & rahimifard, 2018. Rehak& et al, 2019. Elleuch & et al, 2016a. Eschenfelder & Shankar, 2017).

مدیریت تولید و فرایندها: هر سازمان و کسب و کاری برای حفظ توان رقابتی خود ضروری است که به طور مداوم فرآیندهای خود را تجزیه و تحلیل نموده و بهبود ببخشد. هدف از بهبود فرآیند، از بین بردن نقاط ضعف یا گلوگاه‌ها در عملیات سازمان است. با شناسایی این نقاط ضعف می‌توان مزایایی چون کاهش زمان اتمام فرایند، بهبود کارایی و کیفیت فرایند، حذف کارهای زائد، کاهش اصطکاک در فرایندهای کاری را به دست آورد (Safarzadeh, Qureshi. 2011). مدیریت فرایندها با همراستاسازی فرایندها و فعالیت‌ها با راهبردها و سیاست‌های سازمان زمینه دستیابی به اهداف تعیین شده و پیشرفت مستمر را فراهم می‌سازد و یک راهکار موثر برای بهبود در کارآمدی ماموریت‌ها، فعالیت‌ها و کارکردهای سازمانی است. مدیریت فرایند از طریق

شناسایی و اصلاح فرایندها موجب تسهیل تغییرات و هماهنگی با شرایط جدید، بهبود مداوم، تسریع در تصمیم‌گیری، بهبود تعاملات بین بخش‌های مختلف سازمان، حذف فعالیت‌های غیرضروری و افزایش هماهنگی سازمان در شرایط پیچیده و دائما در حال تغییر سازمانی می‌شود (Gölgeci & ponomarov, 2015). Kamalabadi & parast, 2016. Suweis & et al, 2015. Kerr, 2018, 2017. Rehak & et al, 2019. Patriarca et al, 2018. Denyer, 2017. Barasa & et al, 2018).

یادگیری سازمانی: منبع مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمان، یادگیری سریعتر نسبت به رقبای است. یادگیری سازمانی از مهمترین عوامل رشد سازمان محسوب می‌شود که باید به صورت مداوم و مستمر صورت گیرد. افزایش توان پاسخگویی و ظرفیت یادگیری سازمان‌ها را قادر خواهد ساخت تا به طور مناسب منابع و امکانات را برای واکنش به بحران‌ها تجهیز نمایند (Barasa & et al, 2018). یادگیری و کسب تجربه از حوادث گذشته و تجزیه و تحلیل بحران‌ها و علت‌یابی آنها موجب اصلاح رفتار و استراتژی‌های سازمان متناسب با تغییرات محیطی خواهد شد (Sellberg & et al, 2018. Patriarca & et al, 2018. Stone & Rahimifard 2018. Denye, 2017).

عناصر سازمانی: ساختار سازمانی شیوه‌ای را تعیین می‌کند که در آن نقش‌ها، قدرت، اختیار و مسئولیت‌ها، تعیین و مدیریت می‌شود و نحوه انتقال اطلاعات بین سطوح مختلف سلسله‌مراتب در یک سازمان را نشان می‌دهد. وجود شبکه‌های غیررسمی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری در مواجهه با عدم قطعیت‌ها، سرعت پاسخگویی به محیط در حال تغییر را افزایش می‌دهد. سازمان‌های تاب‌آور به صورت سلسله‌مراتبی اداره نمی‌شوند، در عوض این سازمان‌ها به عدم تمرکز، خودسازماندهی و تصمیم‌گیری مشارکتی متکی هستند. این امر به دلیل نیاز به انعطاف‌پذیری و سازگاری در محیط‌های پیچیده، پویا و نامشخص است. وجود ساختارهای مکانیکی در شرایط بحران می‌تواند وضعیت را وخیم‌تر نماید در حالی که ساختارهای ارگانیک می‌توانند اثرات مخرب شرایط بحرانی را کاهش داده و تاب‌آوری را تقویت نمایند (Galizia & et al, 2016. Duchek & bus. 2019. Barasa & et al, 2018. Ston & Rahimifard, 2018. Duchek, 2019. (Tukamuhabwa & et al, 2015. Kamalahmadi, & Parast, 2016, Tendall & et al, 2016).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی پیش‌فرض‌های بنیادی درباره ارزش‌ها، باورها، هنجارها و نمادها است که به عضویت سازمان معنی می‌بخشد و به طور جمعی مورد قبول گروهی به عنوان راهنمای رفتارهای مورد انتظار است. برای موفقیت برنامه‌های تاب‌آوری باید از فرهنگ و تاریخچه سازمان به عنوان عامل برانگیزاننده برای تعقیب برنامه‌های تاب‌آوری استفاده نمود. در یک فرهنگ تاب‌آور ارزش‌های مانند تنوع، خودگشودگی، انسجام سازمانی، کار تیمی، ریسک‌پذیری و نوآوری، توجه به جزئیات و یادگیری سازمانی مورد حمایت اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی است و از جانب کل اعضای یک سازمان یا نهاد مورد پذیرش قرار دارد (galitzia & et al, 2016. Sellberg & et al, 2018. Augusta & et al. 2017. Kerr, 2017. Kerr,) 2018. sawalha, 2015. Duchek & et al, 2019. Hohenstein & et al, 2015).

اهداف سازمانی: در یک سازمان تاب‌آور مفهوم مشترک و روشنی از چشم‌انداز، اهداف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها وجود دارد و هویت و انگیزه‌های فردی با اهداف سازمانی مغایرتی ندارد اهداف سازمان با توجه به شرایط کنونی تنظیم شده‌اند و در صورت تغییر شرایط باید اهداف فردی و سازمانی به سرعت تغییر یافته و مجدداً کل سازمان طراحی شود برای افزایش آمادگی سازمان در برابر مخاطرات و تقویت تاب‌آوری سازمانی باید همواره اهداف مورد بازبینی و بررسی قرار گیرد. همچنین سازمان‌ها باید یکی از اهداف مهم استراتژیک خود را تاب‌آوری در برابر بحران‌ها در نظر بگیرند و میزان دستیابی به این هدف را مرتباً اندازه‌گیری نمایند (Denyar, 2018. Kerr, 2017. Stone & Rahimifard, 2018).

رهبری: اهمیت رهبری و شیوه‌های رهبری در تاب‌آوری سازمانی به صورت مکرر در مقالات متعدد مورد بررسی قرار گرفته است (Durach & et al, 2015. Stone & Rahimifard, 2018. Kerr, 2017). رهبر با ایجاد چشم‌انداز روشن و مشترک باعث ایجاد تمرکز و انگیزه در بین کارکنان در هنگام بروز چالش‌ها و بحران‌ها می‌شود. رهبری مشارکتی با ایجاد فضای تیمی موثر و بدون تعصب (Duchek & et al, 2019)، توانمندسازی کارکنان، به چالش کشیدن هنجارهای متداول و استقبال از تنوع آرا و عقاید (Denyer, 2017) توانایی حل مسائل و تعارض‌ها را در سازمان افزایش خواهد داد. با به‌کارگیری تصمیم‌گیری همه‌جانبه و فراگیر با در نظر داشتن همه ذی‌نفعان باعث ایجاد اعتماد، انگیزه و تعهد در بین کارکنان و سایر ذینفعان شده و موجب تقویت تاب‌آوری سازمان در برابر چالش‌های روزمره خواهد شد. از سوی دیگر سبک رهبری مناسب برای تقویت تاب‌آوری سازمانی باید به گونه‌ای باشد که رهبری به جای اتخاذ نقش کنترلی و دستوری، نقش واسطه‌گری و تعدیل‌گری اقدامات کارکنان سازمان را ایفا نموده و آنها را برای تعامل درست‌تر هدایت کند (Barasa & et al, 2018).

خلاقیت و نوآوری: برخی از بحران‌های پیش روی سازمان‌ها پیچیده هستند و نیازمند توسعه روش‌ها و راه‌حل‌های جدید با تکیه بر دانش گسترده، تعامل با افراد مختلف و به‌کارگیری خلاقیت برای استفاده از منابع محدود سازمانی است. تنوع مهارت، ویژگی‌ها و دیدگاه‌های شخصی متفاوت، خلاقیت و نوآوری را تقویت می‌نماید و در نتیجه توانایی تصمیم‌گیری و حل مشکلات را بهبود می‌بخشد و سازمان می‌تواند سریع‌تر بر مشکلات و چالش‌های موجود غلبه نمایند (Duchek & et al, 2019. Kerr, 2018. Rehak & et al, 2019). تاب‌آوری سازمانی با ایجاد، ابداع و بررسی بازارهای ناشناخته و فناوری‌های جدید ایجاد می‌شود (Denyer, 2017). سازمان‌های تاب‌آور برای غلبه بر بحران‌های فرارو باید از خلاقیت و نوآوری حمایت کنند. جو خلاق با فراهم آوردن محیط مساعد برای سازگاری و انطباق‌پذیری سازمانی، در مواجهه با چالش‌ها ضروری است. سازمان‌های تاب‌آور با فراهم آوردن زمان و منابع لازم برای کسب تجربه و آزمون و خطا، در نظر گرفتن پاداش برای فعالیت‌های نوآورانه، ایجاد فرهنگ مشوق خلاقیت و نوآوری (تحمل شکست، پذیرش ابهام، تاکید بر نظام باز، خودگشودگی، تحریک ایده‌های نوآورانه و روش‌های نوین انجام کار، سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه و در نهایت ایجاد فضایی که کارکنان برای اشتراک‌گذاری عقاید خود تشویق شوند می‌تواند خلاقیت و نوآوری را پرورش دهند. در محیط کسب و کار امروزی تولید سریع دانش، خلاقیت و نوآوری برای بقای سازمان بسیار مهم است (Barasa & et al, 2018. Tukamuhabwa & et al, 2015. suweis & et al, 2015).

Hohenstein & et al. 2015. kamalahmadi & parast, 2016. Gölgeci & ponomarov, 2015. Jung & et al, 2015). از سوی دیگر تنوع سازمانی با کمک به توسعه قابلیت‌های مختلف اساسی باعث تقویت تاب‌آوری می‌شود (Duchek & Bus, 2019. Ston & Rahimifard, 2018. Sahebjamnia et al. 2019). وجود گروه‌های متنوع و ناهمگون در سازمان، به معنی دیدگاه‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های متنوع است که با ایجاد پایگاه دانش گسترده‌تر و طیف وسیعی از آرا و دیدگاه‌ها می‌تواند با پیش‌بینی تغییرات داخلی و خارجی تاثیر مثبتی بر حل مسئله و تصمیم‌گیری در شرایط بحران داشته باشد (Denyer 2017. duchek & et al, 2019).

مدیریت زنجیره تامین: عملکرد مناسب زنجیره تامین نقش کلیدی در موفقیت یک سازمان و دستیابی پایدار به اهداف و حفظ و بهبود عملکرد سازمان پس از وقوع بحران دارد. در این راستا برخورداری از یک زنجیره تامین کارا و چابک، یک مزیت رقابتی بسیار مهم و تعیین کننده در عرصه رقابت محسوب می‌شود (Mentzer & et al, 2001). انسجام، یکپارچگی و ارتباط میان توانمندی‌های لجستیکی، می‌تواند توانایی زنجیره تامین را ارتقا بخشیده و بازگشت از بحران‌ها و اختلال را تسهیل کند (Ponomarov & et al, 2009) مقاوم‌سازی زنجیره تامین، سازمان‌ها را در پاسخ به تغییر تقاضا و اختلال، پیش از آنکه هرگونه اقدامی از سوی رقبا صورت گیرد، کمک می‌کند و قابلیت سازگاری سیستم برای مواجهه با بحران‌های مختل کننده را افزایش می‌دهد (Soni & et al, 2014). از این رو تاکید بر انعطاف‌پذیری و افزونگی، اتحاد با شرکا و تامین کنندگان مواد اولیه، ایجاد فرهنگ ریسک‌پذیری، منبع‌یابی منعطف جهت یافتن منابع جایگزین و تغییر تامین کنندگان، مدیریت منابع مادی، ذخیره راهبردی در نقاط بالقوه مهم، تنوع محصولات و افزایش توانایی پیش‌بینی تغییرات در بازار از عواملی هستند که می‌توانند در جهت مقاوم‌سازی زنجیره تامین عمل نموده و برای سازمان این امکان را فراهم نمود که در زمان بروز اختلال، سریع‌تر به وضعیت اولیه برگردد و از شدت اثرات بحران بکاهد (sellberg & et al. 2018. Rahak & et al, 2019. Kerr 2018. Kamalahmadi & parast 2016. Elleuch & et al 2016b. Jung, 2015. Tendall & et al, 2015. Tukamuhabwa & et al, 2015. Smith & et al, 2016).

مدیریت منابع انسانی: اکثر مقالات منتخب نقش مهمی را که منابع انسانی در مقاومت سازمان‌ها در برابر چالش‌ها و بحران‌ها ایفا می‌کند به رسمیت شناخته‌اند (Barasa & et al, 2018. Durach & et al, 2015. Ston & rahimifard, 2018. Patriarca & et al, 2018. Amaratunga & et al. 2018. Kerr 2017. Duchek & bus 2019. Duchek & et al, 2019). و تخصص‌های لازم و متنوع و از سوی دیگر مدیریت اثربخش افراد و فناوری‌ها و استقرار آنها در مکان مناسب از عوامل مهم در تاب‌آوری سازمانی است. کارکنان با انگیزه و متعهد به اهداف سازمانی می‌توانند در فرایند تاب‌آوری تاثیر بسزایی داشته باشند. این افراد در صورت بروز بحران و چالش‌های غیر منتظره مسئولیت بیشتری را از طریق انجام وظایف غیررسمی می‌پذیرند. برای اطمینان از داشتن انگیزه و تعهد در پرسنل سازمان باید به مباحثی چون بهزیستی و رفاه کارکنان، توانمندسازی و آموزش آنان توجه نمود (Amaratunga & et al. 2018. Duchek & bus 2019. Denyer, 2017. Stone & Rahimifard. 2018, Durach & et al, 2015. Smith & et al 2016. Sellberg & et al, 2018. Hatami & et, al. 2019. Ranjbarian & et, al. 2019).

عملکرد مناسب زنجیره تأمین نقش کلیدی در موفقیت یک سازمان و دستیابی پایدار به اهداف و به ویژه سودآوری آن دارد. در این راستا استقرار یک سیستم ارزیابی زنجیره تأمین برای شناسایی نقاط ضعف و بهبود مستمر آن توصیه می‌شود. زیرا با به کارگیری راهبردهای مناسب برای مدیریت صحیح و مقاوم‌سازی زنجیره تأمین، سازمان‌ها می‌توانند در زمان بروز اختلال از برنامه‌های اقتضایی مرتبط استفاده کرده و آسیب کمتری متحمل شوند

به سازمان‌ها توصیه می‌شود استراتژی‌های مناسبی را جهت افزایش سهم بازار و حضور در بازارهای بین‌المللی و منطقی و همچنین ارتقای جایگاه یادگیری سازمانی تدوین نمایند یادگیری سازمانی با ایجاد تغییرات در پایگاه معرفتی سازمان از طریق دریافت، انباشت و تسهیم دانش باعث ایجاد پایگاه دانش گسترده در سازمان شده و زمینه را برای تحول، نوزایی، خلاقیت، ابتکار و توسعه توانمندی‌های فردی و جمعی فراهم می‌آورد.

به سازمان‌ها توصیه می‌شود که اقدامات لازم در راستای ارتقای توانمندی در زمینه طراحی محصولات و خدمات بدیع و نو و در کنار آن نظارت کامل بر چرخه تولید، توزیع و توجه به مقیاس تولید برای کاهش هزینه‌ها را مورد توجه قرار دهند. زیرا از این طریق می‌توانند گامی مهم در کاهش هزینه‌های انرژی برداشته و از صرفه‌جویی‌های حاصل شده برای نوسازی ماشین‌آلات و تجهیزات، بهبود رویه‌ها و فرایندها، سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه و به کارگیری منابع با کیفیت استفاده نمایند

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای افزایش ظرفیت تاب‌آوری به پایش مداوم محیطی برای شناسایی تهدیدها و فرصت‌های بیرونی و نقاط ضعف و قوت داخلی خود بپردازند تا بتوانند بر روی آنها سرمایه‌گذاری کرده و با ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری و سازگاری، سازمان را برای تغییرات آینده آماده کنند.

عواملی چون حرفه‌ای بودن مدیریت و به کارگیری نخبگان و افراد توانمند، دانش‌محوری، تعریف تمام فرایندهای تولید، انتقال تکنولوژی و فناوری‌های نوین و افزایش سهم سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه به همگام‌سازی صنایع و سازمان‌های کشور با فناوری روز دنیا کمک خواهد نمود و در نتیجه توانایی آنها در مواجهه با مخاطرات را افزایش خواهد داد.

به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که اقدامات لازم برای تأمین رفاه و امنیت کارکنان، آموزش و توانمندسازی آنان را تدارک ببینند. زیرا توجه و اهمیت به کارکنان در شرایط عادی باعث می‌شود که آنها در شرایط بحرانی در صورت تاخیر در حقوق و نگرانی در مورد امنیت شغلی، مسئولانه و متعهدانه به کار خود ادامه دهند، از سوی دیگر گوش دادن فعال به کارکنان، ایجاد محیط اجتماعی مثبت که در آن کارکنان برای ابراز احساسات و اشتراک‌گذاری اطلاعات آزاد باشند، توجه به استرس‌های کارکنان و تعامل درست با کارکنان می‌تواند زمینه را برای اعتماد و مشارکت در سازمان فراهم نموده و با تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان، توان سازمان در مواجهه با بحران‌ها را افزایش دهد.

به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک با ویژگی‌هایی چون، شبکه‌های غیررسمی، عدم تمرکز، خودسازماندهی، تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری و تشریک مساعی زیاد و رسمیت حداقلی، آزادی‌های بیشتری برای کارکنان ایجاد نمایند و به آنها کمک می‌کند که در سازمان نقش فعالانه‌تری را ایفا نموده و با تصمیم‌گیری به موقع، سریع و خلاقانه، در جهت همگامی و انطباق‌پذیری بیشتر سازمان در برابر تغییرات حرکت نموده و توانایی انطباق‌پذیری سازمان با محیط بیرونی را افزایش دهند.

1. Luthans, Fred. (2016) Psychological Capital. Translators: Behrooz Rezaei Manesh - Alireza Taghizadeh - Maryam Kahah., Scientific Brand Publications, First (Persian)
2. Amaratunga, D. Malalgoda, C& Keraminyage, K. (2018). Contextualising mainstreaming of disaster resilience concepts in the construction process. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment* Vol. 9 No. 4/5, 2018 pp. 348-367
3. Annarelli, F. Nonino. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *The International Journal of Management Science*. Omega 62 (2016) 1–18
4. Augusta, Souza, Fernandes Alves, Macini. (2017). Resilience for sustainability as an eco-capability. *International Journal of Climate Change Strategies and Management* Vol. 9 No. 5, 2017 pp. 581-599
5. Barasa, Edwine, Mbau, Rahab, Gilson, Lucy. (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*, 2018, 7(6), 491–503
6. Boin Arjen & Michel J. G. van Eeten. (2013). The Resilient Organization. *Journal of Public Management Review* Vol. 15, Issue 3, 2013. pp 429-445. DOI: 10.1080/14719037.2013.769856
7. Burnard, K. & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581- 5599.
8. Emmons, C. B. (2013). Improving organizational performance: Building organizational resilience and sustainability through knowledgesharing relationships, Doctoral dissertation, Walden University, USA
9. Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, Vol 51, 34-50. doi: 10.1016/j.annals.2015.01.002
10. Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management. First published
11. Duchek, S. *Bus Res* (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
12. Duchek, S., Raetze, S. & Scheuch, I. *Bus Res* (2019). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
13. Durach, C.F., Wieland, A. and Machuca, J.A. (2015), “Antecedents and dimensions of supply chain robustness: a systematic literature review”,

International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2 March, Vol. 45 Nos 1/2, pp. 118-137.

14. Elleuch, H., Dafaoui, E., Elmhamedi, A. and Chabchoub, H. (2016a), "Resilience and vulnerability in supply chain: literature review", IFAC-PapersOnLine, Vol. 49 No. 12, pp. 1448-1453
15. Elleuch, H., Dafaoui, E., Elmhamedi, A. and Chabchoub, H. (2016b), "A quality function deployment approach for production resilience improvement in supply chain: case of agrifood industry", IFAC-PapersOnLine, Vol. 49 No. 31, pp. 125-130.
16. Eschenfelder, K R and Shankar, K (2017). Organizational Resilience in Data Archives: Three Case Studies in Social Science Data Archives. Journal of Data Science. Vol 16: 12, pp. 1–12, DOI: <https://doi.org/10.5334/dsj-2017-012>
17. Galizia, A. Simon, C. Weber, P. Lung, B. Carol, D. (2016). Markers and Patterns of Organizational Resilience for Risk Analysis. IFAC-PapersOnLine 49-19 .432–437
18. Gölgeci, I. Ponomarov, S.Y. (2015), "How does firm innovativeness enable supply chain resilience? The moderating role of supply uncertainty and interdependence", Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 27 No. 3, pp. 267-282.
19. Goucher, N. P. (2007). Organizational Knowledge Creation to Enhance Adaptive Capacity: Exploratory Case Studies in Resource Management. UWSpace. <http://hdl.handle.net/10012/2787>
20. Gwet, K.L. (2014). Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters. Advanced Analytics LLC. 4 editions. 428 pages
21. Hohenstein, N.O., Feisel, E., Hartmann, E. and Giunipero, L. (2015), "Research on the phenomenon of supply chain resilience: a systematic review and paths for further investigation", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 45 No. 1, pp. 90-117
22. [Sawalha, I.](#) (2015), "Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience", [Management Research Review](#), Vol. 38 No. 4, pp. 346-366. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0010>
23. [Jung, Kyujin.](#)(2015). Sources of Organizational Resilience during the 2012 Korean Typhoons: An Institutional Collective Action Framework. dissertation, Denton, Texas. (<https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc801952/>)
24. Kamalahmadi, M. Parast, M.M. (2016), "A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: major findings and directions for future research", International Journal of Production Economics, Vol. 171, pp. 116-133.
25. Kerr, Howard (2017). Organizational Resilience Index Report. Available from www.bsigroup.com/organizational-resilience. Accessed may 3, 2018
26. Kerr, Howard. (2018). Organizational Resilience Index Report 2018. bsigroup.com/organizational-resilience
27. Mentzer, T., DeWitt, W. Keebler, J S. Min, S. Nix, N, W. Smith, D& Zacharia.Z (2001). "Defining supply chain management ". Journal of Business logistics 22 (2), 1 -26.
28. Sahebjamnia, N. Torabi, A. Mansouri, A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. International Journal of Production Economics 197 (2018) 63–83
29. McManus, S. T. (2008). Organisational resilience in new zealand. Doctoral dissertation, University of Canterbury

30. Patriarca, R. Di, Gravio. Costantino F. Falegnami A. Bilotta F. (2018). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Journal of Safety and Health at Work*. 9(3):265-276. doi: 10.1016/j.shaw.2017.10.005
31. Ponomarov, Serhiy Y., and Mary C. Holcomb. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management* 20(1),124 -143,
32. Rehak, Senovsky, Hromadab, Lovecek. (2019). Complex approach to assessing resilience of critical infrastructure elements. *International Journal of Critical Infrastructure Protection* 25. 125–138
33. Sellberg, M. Ryan, P. Borgström, S. Norström, A. Peterson, G. (2018). From resilience thinking to Resilience Planning: Lessons from practice. *Journal of Environmental Management*. 217,906-918. DOI: 10.1016/j.jenvman.2018.04.012
34. Smith, K., Lawrence, G., MacMahon, A., Muller, J. and Brady, M. (2016), "The resilience of long and short food chains: a case study of flooding in Queensland, Australia", *Agriculture and Human Values*, Vol. 33 No. 1, pp. 45-60.
35. Soni, U. Vipul J. Sameer, K. (2014). Measuring supply chain resilience using a deterministic modeling approach. *Computers & Industrial Engineering*. [Vol 74](#), Pages 11-25. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2014.04.019>
36. [Stone, J.](#) and [Rahimifard, S.](#) (2018). Resilience in agri-food supply chains: a critical analysis of the literature and synthesis of a novel framework. [Supply Chain Management](#), Vol. 23 No. 3, pp. 207-238. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2017-0201>
37. Suweis, S., Carr, S., Maritan, A., Rinaldoc, A. and D'Odorico, P. (2015), "Resilience and reactivity of global food security", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 112 No 34, pp. 4811.
38. Tendall, D.M., Joerin, J., Kopainsky, B., Edwards, P., Shreck, A., Le, Q.B., Kruetli, P., Grant, M. and Six, J. (2015), "Food system resilience: defining the concept", *Global Food Security*, Vol. 6, pp. 17-23.
39. Tengblad, S. and Oudhuis, M. (2017). *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*. Singapore. Springer. p.285. <https://books.google.com/books?id=k7szDwAAQBAJ>
40. Tukamuhabwa, B.R., Stevenson, M., Busby, J. and Zorzini, M. (2015), "Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study", *International Journal of Production Research*, Vol. 53 No. 18, pp. 5592-5623.
41. Vargo J., Seville E. (2011) "Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining", *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635.
42. Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Managing risk to avoid supply chain breakdown. *MIT Sloan management review*, 46(1), 53-61.
43. Marsh, H. & Omara, A. and Malmberg, L. E. (2008). Meta-Analysis: Session 3.3: Inter-rater Reliability. Funded Through the ESRC Researcher, Development Initiative.
44. Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organizational Resilience: Researching the Reality of New Zealand Organizations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(3), 258-266.
45. Kantur, Deniz & Say, Arzu, 2012. "[Organizational resilience: A conceptual integrative framework](#)," [Journal of Management & Organization](#), Cambridge University Press, vol. 18(6), pages 762-773, November.

46. Moran, B., & Tame, P. (2012). Organizational resilience: Uniting leadership and enhancing sustainability. *Sustainability: The Journal of Record*, 5(4), 233-237.
47. Erwin, E. J., Brotherson, M. J. & Summers, J. A., (2011). Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 33(3), pp. 186- 200
48. Mandojana & Bansal (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Journal of Strategic Management*. Vol 37. (8). DOI: 10.1002/smj.2410
49. Horne, John F. John E. Orr. (1998). Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today* 24: 29-39.
50. Linnenluecke, M. K. Griffiths, A. Winn M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment* 21: 17-32
51. Reinmoeller, P. Baardwijk N, V. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review* 46: 61-65.
52. Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, SMC 2007 (pp. 3418-3422). [4414160] <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
53. Lengnick, H, Cynthia A., Tammy E. Beck. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management* 31: 738-757
54. Somers, Scott. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17: 12-23.
55. Falkowski, J. (2017), "Resilience of farmer-processor relationships to adverse shocks: the case of dairy sector in Poland", *British Food Journal*, Vol. 117 No. 10, pp. 2465-2483
56. Wang, Y., Chen, C., Wang, J. and Baldick, R. (2016), "Research on resilience of power systems under natural disasters-A review", *IEEE Transactions on Power Systems*, Vol. 31 No. 2, pp. 1604-1613.
57. Bruneau, M., Chang, S.E., Eguchi R.T., Lee, G.C., O'Rourke, T.D., Reinhorn, A.M., SShinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W.A., von Winterfeldt, D. (2003). 'A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities', *Earthquake Spectra*, Vol. 19(4), pp.733-752.
58. Tierney, K.J., Bruneau, M. (2007), 'Conceptualizing and Measuring Resilience: A Key to Disaster Loss Reduction', *Transportation Research News*, Washington, Transportation Research Board, National Research Council
59. Paton, D. (2007). 'Measuring and Monitoring Resilience in Auckland', *GNS Science Report 2007/18*, Institute of Geological and Nuclear Sciences Limited.
60. Cutter, S.L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., Webb, J. (2008). 'A Place-based Model for Understanding Community Resilience to Natural Disaster', *Global Environmental Change*, Vol. 18(4), pp. 598-606
61. Mayunga, J.S. (2009), *Measuring the measure: A multi-dimensional Scale Model to Measure Community Disaster Resilience in the U.S. Gulf Coast Region*, Unpublished PhD Thesis, Texas A&M University
62. Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., Roger, D. (2010). 'Benchmark Resilience: A Study of the Resilience of Organisations in the Auckland Region', *Resilience Organisations Research Report 2010/03b*, New Zealand, Resilient Organisations.

63. Ainuddin, S., Routray, J.K. (2012). 'Earthquake Hazards and Community Resilience in Baluchistan', Nat Hazard, Vol. 63. pp.909-937.
64. Lee, A.V., Vargo, J., Seville, E. (2013). 'Developing a Tool to Measure and Compare Organisations' Resilience', Natural Hazard Review, Vol. 14, pp. 29-41.
65. Gölgeci, I. and Ponomarov, S.Y. (2015), "How does firm innovativeness enable supply chain resilience? The moderating role of supply uncertainty and interdependence", Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 27 No. 3, pp. 267-282.
66. Galizia et al. (2016). Markers and Patterns of Organizational Resilience for Risk Analysis. IFAC-PapersOnLine 49-19 (2016) 432–437
67. Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A'conceptual models' approach to organisational resilience. Australian Journal of Emergency Management, The, 25(2), 6.
68. Salehi, Seyedeh Alaa. (۲۰۱۵). The impact of human resource policies on organizational resilience. Master Thesis in Public Administration, Human Resource Management. Allameh Tabatabai University (In Persian)
69. Hosseini, Abolhassan Jafari, Fatemeh. (۲۰۱۹). Organizational Resilience from the Perspective of Employees and Managers of the Organization, Journal of Management Studies, Year 28, No. 91, Spring '98, pp. 9-30 (In Persian)
70. Malekzadeh, Gholamreza. Shahroudi, Hamed, Rahimnia, Fariborz, Khorakian, Alireza. (۲۰۱۹). Providing a model of organizational resilience in manufacturing companies with a Grounded Theory method. Journal of Public Management Research, Year 12, No. 43, pp. 11-134 (In Persian)
71. Amiri, Maghsoud. Ulfat, Leia. Faizi, Kamran. Abraquee, Mohammad Ali. (۲۰۱۸). Design a model for organizational resilience. Journal of Productivity Management, Eleventh Year. No. 44, pp. 35-65 (In Persian)
72. . Safarzadeh, Hossein. Qureshi, Masoumeh. (2011) The role of business process management in improving the performance of organizations, Journal of parks and growth centers. Seventh Year, No. 26 (In Persian)
73. Kazemi, Davood. Alireza Andalib. (2015). Development of a Conceptual Model for Measuring Organizational Resilience of the City. International Conference on Research in Engineering, Science and Technology, Istanbul, Institute of Idea Managers in the Capital of Vira, [https://www.civilica.com /Paper-RSTCONF01-RSTCONF01_017.html](https://www.civilica.com/Paper-RSTCONF01-RSTCONF01_017.html). (In Persian)
74. Hatami, S., Seyed Naghavi, M.A., Alvani, S.M., Hoseinpour, D. (2019). Human Resource Management Social Responsibilities: A Meta Synthesis Approach. Journal of Public Administration Perspective, 10(3), 45-65. (In Persian)
75. Ranjbarian, Rasoul, Jazani Nasrin, Memarzadeh Gholamreza, Mohtashami Ali. (2018). Study of the conditions for creating employee dependence in government organizations Using fuzzy modeling. Journal of Public Administration Perspective Ninth Year, No. 35, P. 93-114 (In Persian)