



Iranian Scientific Association  
of Public Administration



University of  
Sistan and Baluchestan

## Towards a Dynamic Model of Organizational Resilience

Mohammad Arbabi isfahani<sup>1</sup> | Maryam Arbabi isfahani<sup>2</sup>

1. PhD student in public administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University of Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: m\_arbabi@atu.ac.ir

2. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: ). E-mail: Maryam.Arbabi@gmail.com

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

Received: 5 December 2022  
Received in revised form: 16  
January 2023  
Accepted: 16 March 2023  
Published online: : 6 April  
2023

**Keywords:**

Resilience, organizational  
resilience, organizational  
capabilities, flexibility.

### ABSTRACT

In recent decades, there has been a growing interest in organizational resilience by students and management professionals. However, research in this emerging field is sparse and there is no comprehensive and ambient model to examine the factors affecting organizational resilience. This study, by thoroughly reviewing current research on organizational resilience using a meta-synthesis qualitative research method, proposes an integrated dynamic model for the study of organizational resilience and identifies the key factors constituting organizational resilience. A thorough analysis of current organizational resilience research shows that existing studies on organizational resilience, considering organizational resilience as a state rather than a dynamic capability, have largely focused on separate dimensions. This paper proposes a model that takes into account all the concepts presented in the definitions and international standards, as well as variables and factors affecting resilience, which should be weighted based on the type of organization, type of service and some contextual parameters, and specify how to measure them. The research data were collected from qualitative analysis of the studied documents, and for qualitative analysis of the documents, the seven-step method of Sandelowski and Barroso hybrid was used. Finally, 3 categories, 11 concepts and 31 codes related to organizational resilience were identified.

**Cite this article:** Arbabi Isfahani, M & Arbabi Isfahani, M. (2023). Towards a Dynamic Model of Organizational Resilience. *Governance and Development Journal*, 3 (1), 71-98.

<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.378172.1090>



Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan



## به سمت یک مدل پویا از تاب‌آوری سازمانی

محمد اربابی اصفهانی | مریم اربابی اصفهانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: m\_arbabi@atu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. رایانامه: Maryam.Arbabi@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۴</p> <p>تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۶</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۱/۱۷</p> <p>واژه‌های کلیدی: رهبری، تاب‌آوری سازمانی، فرهنگ سازمانی، عوامل فردی.</p>	<p>در دهه‌های گذشته علاقه فزاینده‌ای به تاب‌آوری سازمانی از سوی دانشجویان و متخصصان مدیریت مشاهده شده است. با این حال، تحقیقات در این زمینه نوظهور پراکنده بوده و مدلی جامع و فراگیر جهت بررسی عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی وجود ندارد. این مطالعه با بررسی کامل تحقیقات جاری در مورد تاب‌آوری سازمانی با استفاده از روش تحقیق کیفی فراترکیب، یک مدل پویای یکپارچه برای مطالعه تاب‌آوری سازمانی پیشنهاد و عوامل کلیدی تشکیل دهنده تاب‌آوری سازمانی را مشخص می‌کند. تجزیه و تحلیل کامل تحقیقات تاب‌آوری سازمانی کنونی نشان می‌دهد که مطالعات موجود در مورد تاب‌آوری سازمانی، تا حد زیادی بر ابعاد منفک و مجزا متمرکز شده‌اند. این مقاله مدلی را پیشنهاد می‌کند که کلیه مفاهیم ارائه شده در تعاریف و استانداردهای بین‌المللی و همچنین متغیرها و عوامل موثر بر تاب‌آوری در آن لحاظ شده است. داده‌های پژوهش از تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه گردآوری شده است. به منظور تجزیه و تحلیل کیفی اسناد از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو استفاده و در نهایت سه مقوله کلی رهبری، فرهنگ سازمانی و عوامل فردی و ۹ شاخص تعهد مدیریت، مدیریت آسیب‌پذیری، مدیریت سرمایه انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، نوآوری سازمان، انگیزش و قابلیت‌های فردی به عنوان شاخص‌های اصلی اندازه‌گیری تاب‌آوری شناسایی شدند.</p>

استناد: اربابی اصفهانی، محمد و اربابی اصفهانی، مریم. (۱۴۰۲). به سمت یک مدل پویا از تاب‌آوری سازمانی، حکمرانی و توسعه، ۳ (۱)، ۷۱-۹۸.

<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.378172.1090>



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.

## مقدمه

سازمان‌ها زمانی دارای تاب‌آوری هستند که این توانایی و ظرفیت را داشته باشند که بتوانند اختلالات و تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده و بتوانند با بحران‌ها و چالش‌ها مواجهه و مقابله نموده و به شرایط عادی بازگردند. سازمان‌ها در انواع مختلف، در حال حاضر با تعدادی از ضروریات محیطی روبرو هستند. بلایای طبیعی، باتکلیفی سیاسی، نوسانات مالی، نوآوری‌های فناوری، بحران‌های روابط عمومی و بازارهای جهانی دائماً در حال تحول، تنها برخی از چالش‌هایی هستند که منجر به افزایش تمرکز بر تاب‌آوری در مطالعات سازمانی شده است. هنگامی که رویدادهای مخرب رخ می‌دهند، می‌توانند سازمان‌ها را وادار کنند تا در رویکردهای خود برای مدیریت هویت، ادغام مجدد ناشی از اختلال، ساخت شبکه‌های ارتباطی، تصمیمات لحظه‌ای و کار احساسی تجدید نظر کنند. نحوه عملکرد سازمان از طریق این فرآیندها بر نحوه اعمال تاب‌آوری تأثیر می‌گذارد و عوامل مختلفی (مثلاً نوع ضرورت، سازگاری نسبی هویت سازمان، و تعدد فرصت‌ها برای اعمال تاب‌آوری) بر نحوه رویکرد سازمان، چه به عنوان فرصتی برای تثبیت هویت سازمانی یا به عنوان درپچه‌ای برای سازگاری و تغییر هویت آنها بر تاب‌آوری تأثیر می‌گذارند. درک این موضوع که تاب‌آوری به اشکال مختلف وجود دارد برای سازمان‌ها مهم است زیرا آنها در محیط‌های آشفتنه و همیشه در حال تغییر حرکت می‌کنند و با بحران‌ها یا تراژدی‌های سازمانی مواجه می‌شوند (ایشاک و ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

از زمانی که مفهوم تاب‌آوری توسط هولینگ در سال ۱۹۷۳ ایجاد شد، تحقیقات در مورد تاب‌آوری در زمینه‌های مختلف تکامل یافته است. برخی از محققین استدلال کردند که انقلاب، تجدید و تاب‌آوری سه حالت مهم در زمان‌های آشفتنه هستند و تاب‌آوری به طور کلی یک ویژگی سازمانی مطلوب، برای مقابله با انواع مختلف نامالایمات، در نظر گرفته می‌شود (لیننلوکه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

از طرفی تغییر شتابان در قرن جدید، فوریتی را برای مقابله با عدم اطمینان فزاینده در سازمان‌ها به وجود آورده است (تکسیرا و ورتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در نتیجه در دهه گذشته علاقه زیادی به تحقیق تاب‌آوری سازمانی و توانایی بازگشت پس از رویارویی با سختی‌ها و چالش‌ها به وجود آمده است. در حالی که مدیریت عدم قطعیت به موضوعی کلیدی برای مدیران، پزشکان و دانشگاهیان تبدیل شده است، افزایش بلایای طبیعی، بیماری همه‌گیر، رکود اقتصادی، خرابی تجهیزات و خطاهای

---

1 -Ishak & Williams

2- Linnenluecke

3 -Teixeira & Werther

انسانی تنها نمونه‌هایی هستند که بر اهمیت تاب‌آوری سازمانی در بقا، سازگاری و رشد در سختی‌ها جهت حفظ ثبات و امنیت سازمانی در یک محیط نامطمئن تاکید می‌کنند (ما و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). از جمله عوامل موثر بر دستیابی به موفقیت پایدار و بقا در شرایط چالشی کسب‌وکار امروزی بستگی به توانایی کارکنان و سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها و بازگشت به شرایط عادی دارد. ایجاد انگیزه و رفع بی‌تفاوتی کارکنان یکی از وظایف مهم سازمان‌ها در مسیر تاب‌آور ساختن کارکنان و متعاقباً سازمان است. عامل سازمانی دارای بیشترین تاثیر بر بی‌تفاوتی کارکنان بوده و عوامل شغلی، فردی، و مدیریتی در جایگاه‌های بعدی قرار دارند. سایر نتایج نشان داد که ضعف و ناکارآمدی سیستم ارزشیابی عملکرد، ادراک بی‌عدالتی و ضعف در مهارت‌های ارتباطی مدیران مهمترین عوامل فرعی در بروز این پدیده از دیدگاه کارکنان محسوب می‌شوند (شعرباف علیایی و همکاران، ۱۴۰۰).

در مقایسه با تحقیقات در سایر رشته‌ها، تاب‌آوری سازمانی یک زمینه نوظهور است، اما توجه فزاینده‌ای از سوی محققان با تعداد زیادی مقاله مفهومی و دیدگاه‌های گوناگون برای کشف مزایای تاب‌آوری سازمانی جلب شده است. هر چند واژه تاب‌آوری به طور گسترده در زمینه‌های مختلف و مقالات متعدد به کار رفته است، ولی تحقیقات در این زمینه بسیار پراکنده بوده و سوالات زیادی از جمله ماهیت تاب‌آوری سازمانی چیست؟ چه ابعادی باید در تعریف تاب‌آوری سازمانی لحاظ شود؟ و چگونه تاب‌آوری سازمانی را اندازه‌گیری کنیم؟ همچنان بدون پاسخی دقیق مانده و یا اجماع کمی در خصوص آن‌ها برای محققین وجود دارد.

هدف از این مطالعه بررسی تحقیقات و مطالعات حاضر با بررسی و مرور ادبیات برای ایجاد شناختی ژرف و بررسی و ترکیب و آسیب شناسی مطالعات پیشین و ارائه یک مدل تحقیق یکپارچه است. با بررسی مفاهیم و معیارهای تاب‌آوری سازمانی، مروری کوتاه بر یافته‌های پژوهشی انجام و سپس یک مدل تحقیقاتی یکپارچه پیشنهاد می‌شود تا تحقیقات فعلی در مورد انعطاف‌پذیری سازمانی را در برگیرد.

## ادبیات نظری پژوهش

### تعریف مفهوم تاب‌آوری سازمانی

تحقیقات در مورد تاب‌آوری سازمانی، آن را به عنوان توانایی مقاومت و بازیابی از شوک‌ها یا بلایایی می‌داند که می‌تواند یک سازمان یا یک سیستم را چه در داخل یا چه از خارج تحت تاثیر قرار دهد. ولی این فقط یک مفهوم ناقص است. برخی تاب‌آوری سازمانی را به عنوان مهارت بقا در مواجهه با تهدید می‌دانند و برخی معتقدند، تاب‌آوری سازمانی بر این مفهوم متمرکز است که یک سازمان می‌تواند با چالش‌ها رشد کند و سازمان را بیشتر در پاسخ به تغییرات محیطی متحول کند (ما و همکاران، ۲۰۱۸).

تاب‌آوری سازمانی یک پیامد یادگیری سازمانی است (لیننلوکه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). تاب‌آوری سازمانی به عنوان توانایی و اعتماد سازمانی برای اقدام قاطعانه و مؤثر در پاسخ به شرایط نامطمئن، غافلگیرکننده و به اندازه کافی مخمل که پتانسیل به خطر انداختن بقای بلندمدت یک سازمان را دارند شناخته می‌شود (لنگنیک هال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

بسیاری از مطالعات تاب‌آوری سازمانی را بر اساس نقاط قوت کارکنان تعریف می‌کنند و برخی تاب‌آوری را به عنوان یک کیفیت اساسی از فرد، گروه، سازمان و سیستم به عنوان یک کل برای پاسخ مولد به تغییراتی که الگوی مورد انتظار رویدادها را مختل می‌کند بدون درگیر شدن در یک دوره طولانی از رفتارهای واپس‌گرایانه تعریف کردند. در تعدادی از مقالات، رفتارهای انطباقی مثبت افراد در حین تحمل استرس را تاب‌آوری می‌نامند (ما و همکاران، ۲۰۱۸).

با توجه به تعاریف مختلف ذکر شده، محققان این مفهوم را به دلیل فازی بودن و در نتیجه نداشتن تعریف منسجم مورد انتقاد قرار می‌دهند. اما در مجموع می‌توان تعاریف و مشکلات ناشی از تعاریف را به سه بخش زیر تقسیم کرد:

اول، تاب‌آوری سازمانی به طرق مختلف تعریف می‌شود، برای مثال به عنوان یک قابلیت، ظرفیت، ویژگی، نتیجه، فرآیند، رفتار، استراتژی یا رویکرد، نوع عملکرد یا ترکیبی از اینها.

<sup>1</sup>-Linnenluecke

<sup>2</sup>-Lengnick-Hall & et al

دوم، تاب‌آوری در رابطه با چندین رویداد مورد مطالعه قرار می‌گیرد (لیننلوکه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین، پدیده تغییر نقش مهمی در مفهوم‌سازی تاب‌آوری بازی می‌کند. در واقع محققان برای مطالعه تاب‌آوری باید به این سوال پاسخ دهند که "تاب‌آوری به چه چیزی؟" بدین‌وسیله، فرض بر این است که تاب‌آوری بر اساس ماهیت تغییر متفاوت است.

سوم، سردرگمی دیگری در مورد این مفهوم که آیا انعطاف‌پذیری یک مفهوم تک سطحی است یا چند سطحی شکل می‌گیرد. مرور ادبیات نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی در سطوح جمعی به دست می‌آید، یعنی از طریق کارکنان و تیم‌ها و یک بخش از تعاریف، تاب‌آوری را در سطح سازمانی ارائه می‌دهد.

### معیار تاب‌آوری سازمانی

در مقالات مختلف، معیارهای مختلفی برای اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی به کار برده‌اند. برخی مقالات به صورت تک بعدی، برخی دو بعدی و برخی چند بعدی به مسئله نگاه کرده‌اند. با بررسی مقالات مختلف می‌توان اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی را به شرح ذیل تقسیم کرد:

جدول ۱. معیارهای تاب‌آوری سازمانی بر اساس مقالات

معیارها	گروه	محقق و سال	ردیف
استحکام، افزونگی، تدبیر، سرعت	اندازه‌گیری سیستمی	تیرنی <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۳	۱
آمادگی پاسخ، سازگاری، بازیابی/تطبیق	اندازه‌گیری سیستمی	پونماروف و هولکامب <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۹	۲
استحکام، چابکی، یکپارچگی	اندازه‌گیری سیستمی	کانتور و سری سی <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۵	۳
قابلیت تغییر	اندازه‌گیری استراتژیک	هیند، فراست و رولی <sup>۵</sup> ، ۱۹۹۶	۴

<sup>۱</sup>- Linnenluecke

<sup>۲</sup>- Tierney

<sup>۳</sup>- Ponomarov & Holcomb

<sup>۴</sup>- Kantur & Isery-Say

<sup>۵</sup>- Hind, Frost & Rowley

آگاهی از موقعیت، مدیریت آسیب‌پذیری‌های اصلی، قابلیت انطباق	اندازه‌گیری استراتژیک	مک مانوس <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۸	۵
انعطاف‌پذیری، ظرفیت تغییر، ظرفیت تطبیقی، ظرفیت بافر	اندازه‌گیری استراتژیک	هیلمن و گانتز، ۲۰۲۱	۶
قابلیت‌های کارکنان، آموزش، توسعه متمرکز	اندازه‌گیری استراتژیک	داگلاس، ۲۰۲۱	۷
موضع ادراکی، یکپارچگی زمینه‌ای، قابلیت استراتژیک و اقدام استراتژیک	اندازه‌گیری استراتژیک	کانتور و سری سی، ۲۰۱۲	۸
قابلیت انطباقی و برنامه ریزی	اندازه‌گیری استراتژیک	لی و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۳	۹
جهت‌گیری شایستگی، سرمایه اجتماعی عمیق، چابکی اصیل، عادات عملی، آمادگی رفتاری و شبکه منابع گسترده	اندازه‌گیری استراتژیک	آگنون و کسکین، ۲۰۱۴	۱۰
جستجوی هدفمند، اجتناب، درک انتقادی، وابستگی به نقش، اتکا به منبع و دسترسی به منابع	اندازه‌گیری سازمان‌محور	ملاک <sup>۳</sup> ، ۱۹۹۸	۱۱
قابلیت‌های ساختاری، شناختی، رابطه‌ای و عاطفی	اندازه‌گیری سازمان‌محور	ریچتر و لافسن <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۴	۱۲
فرهنگ سازمانی ایجاد شده توسط مدیران	اندازه‌گیری سازمان‌محور	اده، ۲۰۲۱	۱۳

همراه با مفهوم سازی تاب‌آوری سازمانی، محققان اقدامات مختلفی را برای ارزیابی این مفهوم نوظهور توسعه می‌دهند. با توجه به اینکه تاب‌آوری سازمانی هنوز یک مفهوم جدید در واژگان سازمانی است، با معیارهایی که توسط محققان در زمینه‌های مختلف توسعه داده شده است، ارزیابی می‌شود. البته به جز این سه گروه اندازه‌گیری‌های سیستمی، استراتژی و سازمان‌محور، می‌توان تاب‌آوری را به گروه‌ها و بخش‌های دیگری نیز تقسیم کرد که با توجه به جامعیت این سه گروه، از بیان سایر بخش‌بندی‌ها خودداری می‌کنیم.

<sup>1</sup>- McManus

<sup>2</sup>- Lee & et al

<sup>3</sup>- Mallak

<sup>4</sup>- Richtner & Löfsten

## پیشینه پژوهش

موضوع تاب‌آوری در بسیاری از تحقیقات داخلی و خارجی به کار رفته و مدل‌های به کار رفته و معیارهای در نظر گرفته و همچنین نحوه اندازه‌گیری تاب‌آوری متفاوت است. پژوهشگران در این پژوهش به بررسی تعدادی از جدیدترین مقالات داخلی و خارجی پرداختند که برخی از مقالات و خلاصه نتایج حاصله به شرح جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

تحقیقات داخلی				
ردیف	محقق و سال	موضوع تحقیق	روش تحقیق	خلاصه نتایج
۱	ولی نژاد و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگویی تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی	آمیخته	نشانگرهای راهبردهای تاب‌آوری در این تحقیق مشمول پنج کدمحوری حمایت مدیران سطوح عالی، بهبود مستمر، نگاه بلندمدت و استراتژیک، برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش، شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش و ۱۷ کد اولیه بوده است که مدل شماتیک هر کدام از عوامل ارائه گردیده است.
۲	شعرباف علیایی و همکاران (۱۴۰۰)	انگیزش کارکنان به عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)	آمیخته اکتشافی	عامل سازمانی دارای بیشترین تاثیر بر بی تفاوتی کارکنان بوده و عوامل شغلی، فردی، و مدیریتی در جایگاه‌های بعدی قرار دارند. سایر نتایج نشان داد که ضعف و ناکارآمدی سیستم ارزشیابی عملکرد، ادراک بی عدالتی و ضعف در مهارت‌های ارتباطی مدیران مهمترین عوامل فرعی در بروز این پدیده از دیدگاه کارکنان محسوب می‌شوند.
۳	حسینی فرد و همکاران (۱۴۰۰)	سرمایه اجتماعی به مثابه راهبرد تحقق تاب‌آوری سازمانی برای بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط پژوهشی با رویکرد نظریه پردازی داده‌بنیاد	فلسفی- تفسیری، جهت‌گیری بنیادی، روش کیفی و استراتژی نظریه پردازی داده‌بنیاد	علت اصلی آسیب‌پذیری سازمان فقدان انسجام است که نمود آن را می‌توان در تنش‌های سازمانی، بهره‌وری پایین، و از دست دادن فرصت‌های رشد مشاهده کرد. راهکار برون‌رفت از آسیب‌پذیری نیز سرمایه اجتماعی و عوامل مداخله‌گر، مانند کیفیت ارتباطات، تعیین شد.
۴	یاراحمدی و	طراحی مدل ارتقای قابلیت‌های نوآوری سازمانی	توصیفی- همبستگی	با داشتن قابلیت‌های نوآوری سازمانی، شرکت‌های دانش بنیان می‌توانند فرصت‌های محیطی را تشخیص داده و



	همکاران، (۱۳۹۹)	با رویکرد تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان		تاب‌آوری سازمانی را افزایش دهند.
۵	محمودی و همکاران (۱۳۹۹)	اولویت بندی ابعاد سیزده گانه تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران‌ها و حوادث بزرگ	توصیفی- تحلیلی- کاربردی	بیشترین مقدار وزن نرمال در بین ابعاد تاب‌آوری سازمانی، مربوط به حیطه رهبری و تصمیم‌گیری (معدل ۰/۲۰۵۸۳) بوده و کمترین این مقدار مربوط به حیطه منابع (معدل ۰/۰۱۲۴۶) می‌باشد. به عبارتی، اولویت اول و سیزدهم در بین ۱۳ حیطه تاب‌آوری سازمانی در این مطالعه، به ترتیب مربوط به حیطه‌های رهبری و تصمیم‌گیری و منابع می‌باشد. گفتنی است که حیطه‌های استفاده از دانش و تجربه و تعهد مدیریت نیز در کنار بعد رهبری و تصمیم‌گیری از وزن نسبتاً بالا (اختلاف وزن زیاد نسبت به ده حیطه دیگر پرسشنامه) و ابعاد آمادگی و مسئولیت‌پذیری نیز در کنار حیطه منابع از وزن نسبتاً کمتری برخوردارند.
۶	مرادزاده و همکاران، (۱۳۹۹)	تأثیر سرمایه اجتماعی بر ارتقای تاب‌آوری سازمانی: تبیین نقش میانجی تسهیم دانش مرتبط با بحران کووید-۱۹	از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی	سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش مرتبط با بحران کووید-۱۹ تأثیر مثبت داشته و از طریق تسهیم دانش، بر تاب‌آوری کارکنان اثر مثبت دارد. لذا لزوم توجه به تاب‌آوری کارکنان در شرایط بحران با رویکرد تسهیم دانش از طریق ارتقای سرمایه اجتماعی مشخص می‌شود.
۷	حسینی و جعفری (۱۳۹۸)	تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان با استعداد و مدیران سازمان	از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی، پیمایشی	مدیریت استعداد با تاب‌آوری سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین فعالیت‌های مدیریت استعداد بر تحقق قرارداد روانشناختی استعدادها تأثیر گذاشته، تحقق قرارداد روانشناختی نیز بر تمایل استعدادها برای تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد و در نهایت تسهیم دانش با تاب‌آوری سازمان رابطه معناداری دارد.
۸	رستگار و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی نقش سرمایه معنوی بر تاب‌آوری سازمانی، با تأکید بر	به لحاظ هدف کاربردی و	سرمایه معنوی بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و این تأثیر از طریق متغیر جنسیت تعدیل می‌شود. افزون بر این، سرمایه معنوی بر جو اخلاقی تأثیر

		میانجی‌گری جو اخلاقی	به لحاظ روش توصیفی- پیمایشی	مستقیم و معنادار دارد و با بهبود جو اخلاقی حاکم بر سازمان تاب‌آوری سازمانی افزایش می‌یابد. از این طریق می‌توان دریافت جو اخلاقی کاری در بهبود تاب‌آوری سازمانی از طریق سرمایه معنوی نقشی میانجی دارد.
۹	خواجه پور و همکاران (۱۳۹۸)	شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران	رویکرد تفسیری و روش کیفی	توجه به دو بُعد اصلی مدیریت خرد بانکی شامل مؤلفه‌های مدیریت نقدینگی، مدیریت سرمایه، مدیریت ریسک، مدیریت صحیح مطالبات معوقه، مدیریت شایعه، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی، مدیریت بحران، مدیریت منابع مالی، ویژگی‌های مدیریتی، رصد و پیش‌بینی مشکلات، کنترل فساد، نیاز به تغییر و پویایی، و بُعد مدیریت کلان بانکی شامل ساختار کسب‌وکار بانک، ساختار حاکمیت شرکتی و سیاستگذاری و قوانین بانکی کشور می‌تواند زمینه‌ساز بهبود وضعیت تاب‌آوری در صنعت بانکداری کشور گردد.
۱۰	اصلانی افراشته و دهدشتی شاهرخ (۱۳۹۸)	اثر جو خلاق و مدیریت دانش مشتری بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های صادراتی	کیفی	جو خلاق بر قابلیت‌های نوآوری و تاب‌آوری سازمانی اثری مثبت معنادار دارد و مدیریت دانش مشتری به عنوان عاملی مؤثر بر قابلیت‌های نوآوری شناخته می‌شود. قابلیت‌های نوآوری نیز به عنوان یک متغیر پیش‌بین، بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر مثبت معنادار دارد.
<b>تحقیقات خارجی</b>				
۱	اده و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	نقش رهبری تحول‌آفرین در دستیابی به انعطاف‌پذیری سازمانی از طریق فرهنگ‌های تطبیقی: مطالعه موردی بخش خدمات دبی	کیفی	یافته‌های کلی این مطالعه حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین هم با فرهنگ سازگار و هم با تاب‌آوری شرکت ارتباط مثبت دارد و تأثیر قابل‌توجهی بر آن‌ها دارد. فرهنگ انطباقی تا حدی واسطه اثر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی است.
۲	داگلاس <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	ایجاد تاب‌آوری سازمانی از طریق استراتژی مدیریت سرمایه انسانی	بنیادی	حمایت از توسعه قابلیت‌های فردی و تاب‌آوری، ظرفیت سازمان را برای تاب‌آوری ایجاد می‌کند. سازمان‌ها با تغییر استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی به سمت ایجاد قابلیت‌ها و سپس مهارت‌ها، تاب‌آوری فردی

1- Odeh &amp; et al

2- Douglas

و سپس تاب‌آوری سازمانی می‌روند.				
شیوه‌های مدیریت دانش پدیدارشناختی مختلفی مانند کسب دانش، اشتراک دانش، ایجاد دانش، ذخیره‌سازی و بازیابی دانش وجود دارد که برای مقابله با چالش‌های سازمانی خاصی که این مطالعه شناسایی کرد، انجام می‌شود. مکانیسم‌های تاب‌آوری سازمانی نیز گزارش شده است.	تفسیری	پروژه تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت دانش: یک تحقیق کیفی از نیمه دولتی	مافی و کاباگامبه <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	۳
نوآوری، تاب‌آوری شرکت‌های تولید مواد غذایی و نوشیدنی را در جنوب نیجریه ارتقا می‌دهد. این مطالعه همچنین توصیه می‌کند که ترتیبات کاری سازمانی می‌تواند به گونه‌ای ساختاردهی شود که سختگیری کمتری در نظارت داشته باشد تا کارگران بتوانند خود را به روش‌های نوآورانه بیان کنند. مدیریت باید بیشتر با پتانسیل‌ها و قابلیت‌های خلاقانه زیردستان هماهنگ باشد و سیستم‌های سازمانی را می‌توان به گونه‌ای الگوبرداری کرد که اقدامات را با پیامدهایی برای کارگران مرتبط کند، به گونه‌ای که کارکنان انگیزه محتاط بودن اما در عین حال مایل به ریسک‌پذیری را داشته باشند.	روش پیمایشی مقطعی	کنشگری و تاب‌آوری سازمانی شرکت‌های تولید مواد غذایی و نوشیدنی در نیجریه جنوبی	بابا و نواچ <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	۴
این مطالعه نشان داد که تاب‌آوری کارکنان به طور مثبت با تاب‌آوری سازمانی مرتبط است. اثرات غیرمستقیم تاب‌آوری کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی از طریق مقابله مشکل‌مدار و مقابله متمرکز بر هیجان از نظر آماری معنی‌دار بود. علاوه بر این، تاب‌آوری مدیریتی رابطه بین تاب‌آوری کارکنان و مقابله متمرکز بر هیجان را تعدیل کرد و همچنین تأثیر غیرمستقیم تاب‌آوری کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی را از طریق مقابله هیجان‌مدار تعدیل کرد.	کیفی-تحقیق همبستگی	پیوند تاب‌آوری کارکنان با تاب‌آوری سازمانی: نقش‌های مکانیسم مقابله و تاب‌آوری مدیریتی.	لیانگ و کاو <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	۵
قابلیت‌های پویا انعطاف‌پذیری شرکت‌های تولیدی را تقویت می‌کند. مدیران شرکت‌ها می‌توانند با افزایش توانایی کارکنان خود در تشخیص، نظارت و پاسخ به	پیمایشی مقطعی	قابلیت‌های پویا و انعطاف‌پذیری سازمانی شرکت‌های تولیدی در	اکبان، جانی و سیلوا <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	۶

1 -Mafabi &amp; Kabagambe

2 -Baba &amp; Nwuche

3- Liang &amp; Cao

		نیجریه		
نوسانات محیطی، واکنش سریع به تغییرات محیطی را ایجاد کنند. به همین ترتیب، مدیریت شرکت‌های تولیدی باید به‌طور استراتژیک شرکت‌ها را در بین اولین شرکت‌هایی قرار دهد که دانش خارجی در مورد روند بازار، فناوری و صنعت خود را شناسایی کرده و کسب کنند. این به شرکت کمک می‌کند تا به سرعت خود را با مزاحمت‌های محیطی سازگار کند و انعطاف‌پذیرتر باشد.				
شفافیت داخلی با افزایش توانایی جمع‌آوری، مکان‌یابی و به اشتراک‌گذاری دانش به آمادگی بهتر برای شرایط نامطلوب کمک می‌کند. به طور مشابه، سیستم‌های مدیریتی شفافیت داخلی را از طریق افزایش جریان ارتباطات، استفاده از شاخص‌ها و افزایش پایگاه داده بهبود می‌بخشند.	کیفی-توصیفی	چگونه شفافیت داخلی بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر می‌گذارد	بلوشی <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	۷
عملکرد استراتژیکی مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم و معناداری با تاب‌آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی مرتبط است. سرمایه اجتماعی نیز ارتباط معناداری با تاب‌آوری سازمانی دارد. نقش میانجی سرمایه اجتماعی در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی نیز تایید شده است.	تحقیق کاربردی از نظر هدف و از نظر جمع‌آوری داده توصیفی و از نوع تحقیق کمی	بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک بر منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر میانجیگری سرمایه اجتماعی	نوروزی و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)	۸
این مقاله با نشان دادن اینکه چگونه ساختارهای سازمانی متوازن می‌تواند ویژگی‌های انعطاف‌پذیری سازمانی را تقویت کند، به این زمینه کمک می‌کند. ما نشان می‌دهیم که توزیع قدرت و کنترل هنجاری می‌تواند آمادگی برای رویدادهای غیرمنتظره ایجاد کند و جهت‌گیری اقدام را همزمان با حمایت از همسویی سازمانی تقویت کند.	موردی-کیفی و طولی	ایجاد صفات برای تاب‌آوری سازمانی از طریق ایجاد تعادل در ساختارهای سازمانی	اندرسونو همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۹)	۹
شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ابعاد	رویکرد	مدیریت شیوه‌های	بوعزیز	۱۰

1 - Akpan &amp; et al

2- Balushi

3- Norouzi &amp; et al

4- Andersson &amp; et al

تاب‌آوری تاثیر می‌گذارد. همچنین شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی استحکام شرکت‌ها را افزایش می‌دهد و به طور قابل توجهی بر چابکی و یکپارچگی تأثیر می‌گذارد.	قیاسی و روش کمی	استراتژیک منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی	وهاچیچا <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)
---	-----------------	---	--------------------------------

همانطور که مشاهده می‌شود، تنوع تعاریف و ساختار و مدل‌های ارائه شده و همچنین تاثیرات عوامل مختلف می‌بایستی به صورت یکپارچه و واحد درآمده تا بتوان مدل کارآمدی جهت تاثیرگذاری بیشتر در زمان بحران‌ها و آشفتگی سازمان‌ها طراحی نمود. در کلیه تحقیقات پیشین سه عامل کلیدی و اصلی شامل عوامل ۱- مدیریتی، رهبری و استراتژی و ۲- عوامل فرهنگ سازمانی و ۳- عوامل فردی به عنوان عوامل مورد سنجش جهت اندازه‌گیری میزان تاب‌آوری در نظر گرفته شده است.

تاب‌آوری سازمانی سنت جدیدی در نظریه سازمانی است که بیش‌هایی را از تئوری‌های مقابله و احتمال ترکیب می‌کند. اگرچه برخی از ادبیات مفهوم و اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند، اما هنوز فقدان ساختار یکپارچه وجود دارد. تحقیق تجربی نیز به دلیل غیرقابل پیش‌بینی بودن بلایای بحران و کمبود نمونه دشوار است. برخی از محققان تصور می‌کردند که تاب‌آوری سازمانی زمینه‌ای است که به معنای تاب‌آوری خاص برای یک موقعیت خاص است. درک این نکته مهم است که تاب‌آوری از تعامل پیچیده عوامل متعدد در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل ناشی می‌شود (شیائو و کائو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

تاب‌آوری از لحاظ تاریخی دارای موج‌ها و مدل‌های مختلفی بوده است. موج اول به‌این موضوع می‌پرداخت که چه ویژگی‌هایی باعث می‌شود، افرادی که در مواجهه با عوامل خطرزا یا شرایط ناگوار هستند با موفقیت از آن شرایط عبور می‌کنند و به افراد کمک می‌کند تا در پی بروز شرایط پر خطر و یا پس از عقب نشینی، بتواند سازگار شده و یا کارکرد قبلی خود را بازیابند.

موج دوم بررسی تاب‌آوری، به چگونگی کسب کیفیت‌های تاب‌آوری می‌پردازد و معتقد است تاب‌آوری به عنوان مدل خطی ساده‌ای است که بر اساس آن فرد یا گروه از میان مراحل تعادل زیستی - روانی - معنوی، تعامل با فوریت‌های زندگی، تخریب‌ها، آمادگی و انتخاب برای انسجام مجدد به صورتی تاب‌آورانه، برگشت به تعادل یا فقدان عبور می‌کند. موج سوم بررسی تاب‌آوری،

<sup>1</sup> -Bouaziz & Hachicha

<sup>2</sup> - Xiao & Cao

منجر به مفهوم تاب‌آور بودن شد. در موج سوم انسجام مجدد تاب‌آورانه به انرژی فزاینده‌ای برای رشد نیاز دارد، و مطابق نظریه تاب‌آوری این منبع انرژی، یک منبع معنوی یا تاب‌آور بودن فطری است.

مدل‌های مختلفی از تاب‌آوری در ادبیات پژوهشی وجود دارد که بیشتر به عوامل محیطی و فردی و خنثی‌سازی اثرات منفی عوامل خطرزا می‌پردازند و بعضاً بالین‌ها که مدل‌ها با اسامی مختلف از سمت پژوهشگران مطرح می‌شود باز هم مشاهده می‌شود که از لحاظ محتوا، مدل‌ها بسیار شبیه به هم بوده و فقط اسامی آنها فرق می‌کند. مدل‌های جبرانی، چالش و حفاظتی، بیشتر بر موج دوم تاب‌آوری تأثیرگذار هستند و مدل زیستی، روانی و معنوی در تاب‌آوری بر موج سوم نیز دلالت دارد. همچنین مدل‌های معرفی شده به دو دسته مدل‌های متمرکز بر متغیر تاب‌آوری و مدل‌های متمرکز بر شخص استوار است که می‌توان به مدل جمع‌پذیر، تعاملی و غیرمستقیم در چارچوب مدل‌های متمرکز بر متغیر و به مدل تاب‌آوری کامپفر و مدل تاب‌آوری اورال و همکاران در چارچوب مدل‌های متمرکز بر شخص اشاره نمود. این در حالیست که تمرکز بر متغیرها و افراد در موضوع تاب‌آوری به نظر ضروری می‌رسد. در مجموع می‌توان گفت که تاب‌آوری فرایندی پویا است که در آن تأثیرات محیطی و شخصیتی در تعاملی متقابل بر یکدیگر اثر می‌گذارند. علاوه بر این موارد، عدم وجود انعطاف‌پذیری در مدل‌های موجود، عدم برقراری ارتباط صحیح بین پارامترها، لحاظ نمودن برخی از جنبه‌های خاص تاب‌آوری و عدم به‌روزرسانی مدل‌ها بر اساس خطرات و پیش‌آمدهای جدید مانند بحران‌های فناوری اطلاعات و امنیت سیستم‌ها نیز از جمله مواردی است که نیاز به تهیه مدل جدید برای تاب‌آوری سازمانی را نمایان می‌سازد.

### روش پژوهش

نوع تحقیق از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر ماهیت داده‌ها و شیوه تحلیل اطلاعات کیفی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات بر اساس اطلاعات اسنادی است و داده‌های پژوهش از تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه گردآوری شدند. جامعه هدف مشتمل بر پژوهش‌های پیشین در زمینه تاب‌آوری سازمانی است. در نتیجه نمونه مورد نظر از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آنها با سوال پژوهش تشکیل شده است. روش پژوهش تحلیلی توصیفی و از رویکرد فراترکیب استفاده شده است. و برای تجزیه و تحلیل کیفی اسناد از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو استفاده شد و در نهایت ۳ مقوله، ۹ مفهوم و ۳۱ کد در رابطه با تاب‌آوری سازمانی شناسایی شدند.

در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو استفاده می‌شود.



شکل ۱. مراحل هفت‌گانه

### گام اول:

در گام اول سوال‌های پژوهش به همراه پارامترهای آن به شرح زیر تنظیم می‌شود:

جدول ۳. سوال‌های پژوهش

سوال‌ها	پارامترها	
ماهیت تاب‌آوری سازمانی چیست؟	(What)	چه چیزی
چه ابعادی باید در تعریف تاب‌آوری سازمانی لحاظ شود؟	(Who)	چه کسی
عوامل اثر گذار مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جستجو شده است؟	(When)	چه زمانی
چگونه تاب‌آوری سازمانی را اندازه‌گیری کنیم؟	(How)	چگونه

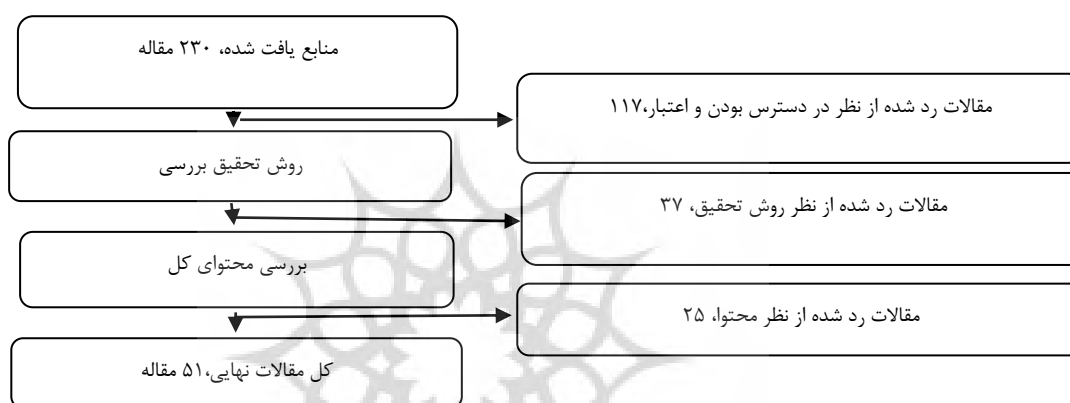
### گام دوم:

پس از آن در گام دوم بررسی نظام مند پژوهش انجام می‌شود و از پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی از جمله از موتور جستجوی گوگل اسکالر<sup>۱</sup> و ایرانداک با تمرکز بر مقالات مرتبط با تاب‌آوری سازمانی با واژه کلیدی "Organizational Resilience" و "تاب‌آوری سازمانی" از سال ۲۰۱۹ تا سال ۲۰۲۱ (۱۴۰۰) بررسی و نتایج شامل ۲۳۰ مقاله استخراج شد.

<sup>۱</sup> -Google scholar

**گام سوم:**

در گام سوم، از بین نتایج به دست آمده، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و روش پژوهش و در دسترس بودن و اعتبار مورد ارزیابی قرار گرفت و تعداد ۵۱ مقاله استخراج شد.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقالات نهایی

**گام چهارم:**

سپس در گام چهارم نتایج و در نهایت پس از بررسی کلیه مقالات کدهای مربوطه استخراج و در کل ۳۱ کد از مقالات مورد نظر استخراج شد.

**گام پنجم:**

در گام پنجم تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی انجام می‌شود. در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته شده است، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، هر کدام در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی و به این ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص گردید؛ به عنوان نمونه، سه موضوع بهبود کیفیت خدمات، پاسخگو بودن به کارکنان، پاسخگو بودن به مشتریان که به صورت پرتکرار در مطالعات پیشین مورد بحث قرار گرفته است، به عنوان سه کد انتخاب شدند و با توجه به اینکه این عوامل تحت عنوان مفهوم تعهد



مدیریت می‌توانند مطرح شوند، در قالب مقوله رهبری دسته‌بندی می‌شوند و در نهایت سه مقوله رهبری و عوامل سازمانی و فردی تاب‌آوری سازمانی را تشکیل می‌دهند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۵۱ مقاله نهایی انتخاب شده، در مجموع تعداد ۳ مقوله، ۹ مفهوم و ۳۱ کد برای تاب‌آوری سازمانی در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شدند. در نگاه اول شاید مقوله رهبری را بتوان با سایر مقوله‌ها ادغام کرد ولی مقوله رهبری بر اساس نقش و تأثیر رهبران بر سازمان و کارکنان آن تمرکز دارد. رهبران می‌توانند با تعهد، ارتباطات موثر، تعاملات مثبت و حمایت از کارکنان، مدیریت آسیب‌پذیری سازمان را تقویت کنند. همچنین رهبران می‌توانند با ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مدیریت سرمایه انسانی، توانایی سرمایه انسانی را در برابر تحولات و تغییرات افزایش دهند. از سوی دیگر، مقوله عوامل سازمانی بر اساس ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش تأکید دارد. ساختار سازمانی شامل الگوهای سازمانی، نظام‌های ارتباطی و نظام‌های تصمیم‌گیری است. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی است که در سازمان شکل می‌گیرد. تسهیم دانش نیز به معنای انتقال و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات در سازمان است.

با توجه به این تفاوت‌ها، نمی‌توان مقوله رهبری را با مقوله عوامل سازمانی ادغام کرد و به عنوان یک مقوله در نظر گرفت. به عنوان مثال، یک رهبر خوب ممکن است بتواند با تعهد و حمایت از کارکنان، مدیریت آسیب‌پذیری سازمان را تقویت کند، اما این رهبر نمی‌تواند به تنهایی ساختار سازمان را تغییر دهد یا فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، برای تاب‌آوری سازمانی، نیاز به توجه به هر دو مقوله رهبری و عوامل سازمانی و ارتباط بین آن‌ها است. یافته‌های حاصل از این مرحله بیانگر آن است که تاکنون چنین مطالعه نظام‌مند و جامعی انجام نشده و هر یک از مطالعات، بر جنبه خاصی از تاب‌آوری سازمانی تمرکز داشته‌اند و به صورت یک چارچوب جامع و پویا ارائه نشده‌اند. در جدول زیر، کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج پژوهش (مقوله‌ها، مفاهیم و کدها)

ردیف	مقوله	مفاهیم	کدها
۱	رهبری	تعهد مدیریت	بهبود کیفیت خدمات، پاسخگو بودن به کارکنان، پاسخگو بودن به مشتریان
۲		مدیریت آسیب‌پذیری	هدایت رفتار کارکنان، ایجاد انگیزش، مدیریت تغییر، دسترسی به منابع
۳		مدیریت سرمایه انسانی	آموزش کارکنان، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان، حفظ نخبگان، افزایش دسترسی کارکنان به اطلاعات

۴	عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	ساختار منعطف، متوازن بودن ساختار سازمانی، فرایندهای کاری منعطف،
۵		فرهنگ سازمانی	باورها و ارزش ها، نحوه تعاملات کارکنان تحت نظام های مشترک
۶		تسهیم دانش	کسب دانش، ذخیره دانش، بازیابی دانش، مدیریت دانش
۷		نوآوری سازمان	ترویج خلاقیت،
۸		انتگیزش	باورهای فردی، احساس عدالت، سرمایه معنوی،
۹	عوامل فردی	قابلیت‌های فردی	قابلیت کار تیمی، تعهد، خلاقیت، منعطف بودن نسبت به شرایط و تطبیق پذیری

### گام ششم:

در مرحله ششم کدهای استخراج شده کنترل می‌شود و از طریق شاخص کاپا، استقلال کدها مورد بررسی قرار می‌گیرد. طبق بررسی انجام شده و نتایج حاصل شده، با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس اس<sup>۱</sup>، استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. تحلیل محتوا، مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که به وسیله آن محتوای ارتباطات با استفاده از به کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه‌بندی شده و نظام‌دار تغییر و تبدیل می‌یابد و به صورت داده‌های خلاصه شده و قابل مقایسه درمی‌آید. در این پژوهش از روش آنتروپی شانون برای تعیین وزن داده‌ها به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده می‌شود. بر این اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری نشان داده می‌شود. برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم نیز به محاسبه مجموع وزن کدهای آن مفهوم پرداخته شده و بر اساس وزن‌های به دست آمده، رتبه بندی صورت می‌گیرد.

### گام هفتم:

در گام هفتم نتایج ارائه می‌شود. براساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج شده، درنهایت ۳ مقوله، ۹ مفهوم و ۳۱ کد در رابطه با تاب‌آوری سازمانی شناسایی شدند. با رقابت بی وقفه جهانی، نوآوری‌های تکنولوژیکی، تجدید ساختار سازمانی و محیط کسب و کار آشفته، سازمان‌های امروزی نیاز به کارکنانی تاب‌آور دارند که بتوانند با این تغییرات مواجه شده و خود را با شرایط چالشی وفق دهند (مالک و گرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). تاب‌آوری توانایی افراد برای مقابله با ریسک‌های موجود در محیط و در واقع نوعی انعطاف‌پذیری افراد در مقابل مشکلات محیطی است (الحسینی المدرسی و همکاران، ۱۳۹۶). تاب‌آوری کارکنان به عنوان یک توانایی مهم برای افراد

<sup>۱</sup>- SPSS

<sup>۲</sup>-Malik & Garg

برای رویارویی با شرایط ناملازمات، می‌تواند به طور قابل توجهی تاب‌آوری سازمانی را بهبود بخشد (لیانگ و کائو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). تاب‌آوری سازمانی مستلزم کارکنانی است که در حین تحمل حداقل استرس بتوانند به طور موثر و سریع به تغییرات پاسخ دهند (سانتارو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). انگیزش در روند تاب‌آوری بسیار مهم است (رسنیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). اعضای سازمان نقشی تعیین‌کننده در تاب‌آوری سازمان ایفا می‌کنند و سطح تاب‌آوری سازمان از انگیزه آنان تاثیر می‌پذیرد (شعرباف علیایی و همکاران، ۱۴۰۰). حمایت از توسعه قابلیت‌های فردی و تاب‌آوری، ظرفیت سازمان را برای تاب‌آوری ایجاد می‌کند. سازمان‌ها با تغییر استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی با ایجاد قابلیت‌ها و سپس مهارت‌ها، تاب‌آوری فردی و سپس تاب‌آوری سازمانی را توسعه می‌دهند. ظرفیت سازمان برای توسعه تاب‌آوری از طریق استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی که از توسعه قابلیت‌های فردی حمایت می‌کند، به دست می‌آید که به توانایی سازمان برای جذب عدم قطعیت، توسعه پاسخ‌ها و مشارکت در تحولات برای سرمایه‌گذاری بر اختلالات کمک می‌کند (داگلاس، ۲۰۲۱). روابط مثبت ایجاد شده از طریق حمایت سازمان از توسعه و آموزش کارکنان، با تاب‌آوری و بهبود در سازمان‌ها مرتبط است (لنگنیک هال و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند تا تاب‌آور باشند، به طور طبیعی منابع دانش خود را برای ارتقاء سازگاری سازمانی، ارزش و رقابت پذیری، جمع‌آوری می‌کنند (مافابی و کاباگامبه، ۲۰۲۱). برای اینکه تاب‌آوری کارکنان به نحو مؤثری ارتقاء یابد، ضروری است ابهام اطلاعاتی کارکنان در مورد پدیده کاهش یافته و شرایط برای دسترسی افراد به اطلاعات منسجم طبقه‌بندی شده و علمی فراهم شود (مرادزاده و همکاران، ۱۳۹۹).

وقتی مدیران سازمان، افراد را به عنوان یک خانواده بدانند و رفتار آنها نیز مانند اعضای خانواده باشد، برای رسیدن به یک هدف و هنگام بحران‌ها و مشکلات، در کنار یکدیگر خواهند بود تا به اهداف تعیین شده دست یابند و همچنین تیم‌سازی اثر بخش کمک می‌کند تا این سرمایه با رفتارهای گروهی و تیمی، بهبود یابد تا بتواند به علل تاب‌آوری و اجرای آن‌ها کمک نماید (محمدی شهرودی، ۱۳۹۷).

حیطه رهبری و تصمیم‌گیری نسبت به سایر ابعاد تاب‌آوری سازمانی، دارای مهم‌ترین و مؤثرترین نقش در ایجاد تاب‌آوری سازمان‌ها بوده و از این رو هنگام ارائه راهکارهایی در راستای بهبود

<sup>1</sup> - Liang & Cao

<sup>2</sup> - Santoro & et al

<sup>3</sup> - Resnick

<sup>4</sup> - Lengnick-Hall & et al

تاب‌آوری سازمانی باید بیشتر مورد توجه قرار بگیرد. از سوی دیگر رفتار مدیران هر سازمان که باید نقش رهبری و تصمیم‌گیری را برعهده بگیرند، بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود که موجب انگیزش و هدایت رفتار آن‌ها می‌شود، اثر می‌گذارد. بنابراین سبک و نحوه رهبری و تصمیم‌گیری، به عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده، به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان‌ها و همچنین بر ایجاد فرهنگ سازمانی و فرهنگ ایمنی تأثیر می‌گذارد و از این حیث اهمیت بسیاری دارد. حیطه‌های رهبری و تصمیم‌گیری، استفاده از دانش و تجربه و تعهد مدیریت بیش از سایر مؤلفه‌ها در تاب‌آوری سازمانی مؤثر هستند؛ بنابراین لازم است تمهیداتی اندیشیده شود تا سازمان‌ها بیش از پیش با مسائل و مزایای ایمنی و تاب‌آوری آشنا شوند و با تکیه بر حمایت‌ها و تعهدات مدیران و همچنین دانش و تجارب کارکنان، قدرت اتخاذ تصمیمات درست را داشته باشند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۹). رهبری تحول‌آفرین هم با فرهنگ سازگار و هم با تاب‌آوری شرکت ارتباط مثبت دارد و تأثیر قابل‌توجهی بر آن‌ها دارد (مدی عوده<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). امیدوار و همکاران (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود، تعهد مدیریت و آمادگی در برابر شرایط اضطراری را دو مؤلفه اصلی در تعیین سطح تاب‌آوری قلمداد نمودند و ابراز کردند که این دو شاخص بیشترین سهم را در باقی ماندن وضعیت سازمان در محدوده قابل قبول ایفا می‌کنند. همچنین جعفری و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی خود به شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی مجتمع‌های پالایشگاهی با استفاده از روش تاپسیس فازی پرداختند و دریافتند که شاخص‌های تعهد مدیریت و آمادگی دارای بیشترین تأثیر و شاخص فرهنگ نوآوری نسبت به سایر شاخص‌ها دارای کمترین اهمیت بود.

#### مدل تاب‌آوری سازمانی

حال که به مفاهیم و معیارهای اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی پرداختیم، با مرور تحقیقات انجام شده و ارائه یک رابطه بین شاخص‌ها به ارائه یک مدل مفهومی می‌پردازیم. با بررسی مطالعات انجام شده، مشخص می‌شود که بیشتر مطالعات صرفاً به اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی در یک سازمان یا شرکت خاص پرداخته‌اند و بیشتر نتایج، فاقد یافته‌های تجربی معتبر است. بر اساس فرآیند مفهوم‌سازی و معیارهای تاب‌آوری سازمانی که اخیراً بررسی کردیم و همچنین بر اساس رویکردهای مختلف برای مطالعه این موضوع، ما یک مدل تحقیقاتی یکپارچه را در این مطالعه ارائه می‌دهیم. در این مدل تحقیق یکپارچه، ما پیشنهاد می‌کنیم که تاب‌آوری سازمانی یک

<sup>1</sup> -Madi Odeh & et al

قابلیت سازمانی برای بقا، سازگاری، بازگشت به شرایط مطلوب و برای رویدادهای غیرمنتظره، گاهی اوقات فاجعه‌بار و به معنای وسیع‌تر، محیط‌های آشفته به کار گرفته شود. این قابلیت در سطوح مختلف از سطوح فردی تا گروهی و سازمانی تکامل می‌یابد و در سطوح مختلف و توسعه مستمر از ادراک و رفتار کارکنان تا ساختار و شبکه زمینه‌ای و استراتژی‌ها و مباحث مدیریتی است. با توجه به موارد فوق و ارتباط بین فرضیه‌های تأیید شده، می‌توان مدل تاب‌آوری را بر اساس شکل شماره ۲ و ارتباط بین شاخص‌ها را بر اساس شکل شماره ۲ مشاهده نمود.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

با استفاده از این مقوله‌ها و شاخص‌ها، می‌توان نسبت به تهیه پرسشنامه اقدام نمود تا با بررسی و اندازه‌گیری سطوح هر یک از موارد، سطح تاب‌آوری سازمانی اندازه‌گیری شود. پس به عنوان

تحقیقات و پروژه‌های بعدی، تهیه پرسشنامه و مقادیر و آستانه شاخص‌ها می‌تواند در دستور کار قرار گیرد.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش و بر اساس مرور یافته‌های قبلی به این نتیجه رسیدیم که تاب‌آوری سازمانی مهم است زیرا به دلیل تغییرات مستمر در محیط کسب و کار، سازمان‌ها باید قادر باشند به تناسب با شرایط جدید و پیش‌بینی نشده واکنش نشان دهند. در غیر این صورت، سازمان‌ها ممکن است با مشکلات و خسارات جدی مواجه شوند که ممکن است باعث تضعیف و حتی از بین رفتن آن‌ها شود.

در همین راستا، داشتن یک مدل تاب‌آوری سازمانی مهم است تا سازمان‌ها بتوانند به صورت پایدار در برابر تحولات محیطی و اقتصادی و حتی بحران‌های بزرگ مانند بحران‌های اجتماعی، فناوری و طبیعی، برای بقا و رشد در بازار رقابت کنند. علاوه بر این، یک مدل تاب‌آوری سازمانی کارآمد، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از امکانات و منابع خود به بهترین شکل استفاده کنند و هزینه‌های اضافی را کاهش دهند.

ما در ابتدا به مفهوم تاب‌آوری پرداختیم و با توجه به تعابیر و تعاریف مختلف، به بررسی اشتراکات بین پژوهش‌های انجام شده، استانداردها و تعاریف ارائه شده توسط مراجع بین‌المللی پرداختیم و سپس معیارهای اندازه‌گیری تاب‌آوری را مرور نمودیم. با توجه به چندبعدی بودن مفهوم تاب‌آوری، آن را از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار دادیم. تاب‌آوری سازمانی یک مفهوم چند سطحی است و با منابع، روال‌ها و فرآیندهای سازمانی مرتبط است. تاب‌آوری سازمانی در سطوح مختلف از جمله فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد و قدرت تاب‌آوری سازمانی متکی به تعاملات بین سطوح مختلف است که معمولاً توسط منابع سازمانی و روال‌های سازمانی تسهیل می‌شود. در تقسیم تاب‌آوری به تاب‌آوری فردی، گروهی و سازمانی، به این نتیجه رسیدیم که تاب‌آوری سازمانی متشکل از دو تاب‌آوری دیگر هم می‌شود و جامع‌تر است. همچنین تاب‌آوری سازمانی شامل ابعاد ادراک، رفتار و شبکه اجتماعی می‌شود که همان تاب‌آوری شناختی، رفتاری و زمینه‌ای است، بنابراین تاب‌آوری سازمانی را در ابعاد مختلف و بین سطحی برای ایجاد یک مدل بهتر بررسی کردیم. در نهایت و با بررسی مفاهیم و شاخص‌های پرتکرار در پژوهش‌های انجام شده، سه مقوله کلی رهبری، عوامل سازمانی و عوامل فردی و ۹ شاخص تعهد مدیریت، مدیریت آسیب

پذیری، مدیریت سرمایه انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، نوآوری سازمان، انگیزش، به عنوان شاخص‌های اصلی اندازه‌گیری تاب‌آوری پیشنهاد شد که این تعداد نیز دارای زیرشاخص‌هایی می‌باشند که بر اساس نوع سازمان، خدمات ارائه شده و برخی پارامترهای زمینه‌ای در هر سازمانی متفاوت می‌باشند. با این وجود برای تحقیقاتی بعدی پیشنهاد می‌شود تا وزن‌دهی شاخص‌ها برای هر سازمان یا خدمت و همچنین نحوه اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی با استفاده از مدل مذکور مورد توجه قرار گیرد. ضمناً با توجه به اینکه تسهیم دانش و نوآوری سازمان نقش مهمی در توسعه و بهبود عملکرد سازمان دارند، می‌توان به بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری سازمان با عوامل رهبری، عوامل سازمانی و عوامل فردی پرداخت و نحوه تأثیر آن‌ها بر تاب‌آوری سازمانی را بررسی کرد.

همچنین، بررسی اثرات مثبت و منفی ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تاب‌آوری سازمانی نیز موضوع مهمی است که در پژوهش‌های بعدی می‌توان به آن پرداخت. در این پژوهش، می‌توان به بررسی نحوه ارتباط ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی با عوامل رهبری، عوامل سازمانی و عوامل فردی پرداخت و راهکارهایی برای بهبود آن‌ها ارائه داد.

## منابع

- اصلائی افراشته، امیر و دهدشتی شاهرخ، زهره. (۱۳۹۸). اثر جو خلاق و مدیریت دانش مشتری بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت های صادراتی. مدیریت کسب و کارهای بین المللی، ۲(۲)، ۶۵-۹۳.
- الحسینی المدرسی، سید مهدی و فیروز کوهی برنج‌آبادی، مجید. (۱۳۹۶). تحلیل رابطه تاب‌آوری با ابعاد عجین شدن با شغل. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۳)، ۱-۲۴.
- حسینی، ابوالحسن، و جعفری بازاریار، فاطمه (۱۳۹۸). تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان بااستعداد و مدیران سازمان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۱)، ۳۰-۹.
- حسینی فرد، سید مجتبی، فیضی، طاهره، و گرامی پور، مسعود. (۱۴۰۰). سرمایه اجتماعی به مثابه راهبرد تحقق تاب‌آوری سازمانی برای بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط پژوهشی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲۸(۲)، ۲۳۵-۲۶۰.
- خواجه پور، محمود، فارسیجانی، حسن، ربیع، مسعود، و صداقت پرست، الدار. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه های تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۵)، ۱۳۵-۱۵۸.
- رستگار، عباسعلی، درویش، حسن، خلیلی، مینا، و نوده فراهانی، مجید. (۱۳۹۸). بررسی نقش سرمایه معنوی بر تاب‌آوری سازمانی، با تأکید بر میانجی‌گری جو اخلاقی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۶(۱)، ۲۲-۱.
- شعرباف علیایی، لیلا، همتیان، هادی، و دانایی، ابوالفضل. (۱۳۹۹). انگیزش کارکنان به‌عنوان راهبردی برای ارتقاء تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۷(۲)، ۳۶۲-۳۲۵.
- محمدی شهرودی، حامد، رحیم نیا، و ملک‌زاده، خوراکیان. (۱۳۹۷). پیامدهای روانشناختی و غیر روانشناختی تاب‌آوری سازمانی: ترغیب‌کننده‌هایی برای حرکت به سمت تاب‌آوردن سازمان‌ها. روانشناسی مثبت، ۴(۱)، ۶۳-۷۸.



- محمودی، داوود، علیزاده، سیدشمس‌الدین، رسول زاده، یحیی، و اصغری جعفرآبادی، محمد. (۱۳۹۹). اولویت‌بندی ابعاد سیزده‌گانه تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران‌ها و حوادث بزرگ. مجله سلامت کار ایران، ۱۷(۱)، ۷۹۲-۸۰۶.
- مرادزاده، عبدالباسط، زارعی، و حیدریان، حامد. (۱۳۹۹). تأثیر سرمایه اجتماعی بر ارتقای تاب‌آوری سازمانی: تبیین نقش میانجی تسهیم دانش مرتبط با بحران کووید-۱۹. فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۳(۱۰)، ۸۷-۱۱۲.
- یاراحمدی خراسانی، قربانی، و محمود، فریبرز. (۱۴۰۰). طراحی مدل ارتقای قابلیت‌های نوآوری سازمانی با رویکرد تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۴)، ۵۲-۶۹.
- Akgün, A. E.; Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *In International Journal of Production Research*, 52 (23), pp. 6918–6937.
- Akpan, E. E; Johnny, E; Sylva, W. (2021). Dynamic Capabilities and Organizational Resilience of Manufacturing Firms in Nigeria. *In Vision*, 097226292098454. DOI: 10.1177/0972262920984545.
- Andersson, Th; Cäker, M; Tengblad, S; Al Balushi, M. (2020). How internal transparency impacts organizational resilience. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Avolio, B J.; Gardner, W, L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *In The Leadership Quarterly* 16 (3), pp. 315–338. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Baba, S. A., & Nwuche, C. A. (2021). Proactiveness and Organizational Resilience of Food and Beverage Manufacturing Firms in South-South Nigeria. *Journal of International Business and Management*, 4(5), 01-13.
- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*.
- Chowdhury, M; Prayag, G; Orchiston, C; Spector, S. (2019). Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *In Journal of Travel Research* 58 (7), pp. 1209–1226. DOI: 10.1177/0047287518794319.

- Douglas, S. (2021). Building organizational resilience through human capital management strategy. In DLO 35 (5), pp. 19–21. DOI: 10.1108/DLO-08-2020-0180.
- Fandiño, A, M; Formiga, N, S; Menezes, R, M. (2019). Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. In JSMA 12 (1), pp. 137–152. DOI: 10.1108/JSMA-05-2018-0041.
- Fasey, K J.; Sarkar, M; Wagstaff, Ch R.D.; Johnston, J. (2021). Defining and characterizing organizational resilience in elite sport. In Psychology of Sport and Exercise 52, p. 101834. DOI: 10.1016/j.psychsport.2020.101834.
- Firestone, S. (2020). Crisis Leadership and Development of Organizational Resilience. In Steve Firestone (Ed.): Biblical Principles of Crisis Leadership. Cham: Springer International Publishing, pp. 95–103.
- Fletcher, David; Sarkar, Mustafa (2013). Psychological Resilience. In European Psychologist 18 (1), pp. 12–23. DOI: 10.1027/1016-9040/a000124.
- Guo, Y; Zhang, J; Zhang, Y; Zheng, Ch. (2018). Examining the relationship between social capital and community residents' perceived resilience in tourism destinations. In Journal of Sustainable Tourism 26 (6), pp. 973–986. DOI: 10.1080/09669582.2018.1428335.
- Hillmann, J & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? In International Journal of Management Reviews 23 (1), pp. 7–44. DOI: 10.1111/ijmr.12239.
- Hind, P., Frost, M. & Rowley, S., (1996), “The resiliency of the organization: A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. In CCIJ 23 (2), pp. 180–196. DOI: 10.1108/CCIJ-04-2017-0037.
- Jafari, M.J., Nodoushan, R.J., Shirali, G.A., Khodakarim, S. & Zare, H.K., (2018), ‘The relationship of organizational resilience in critical socio-technical systems: A qualitative study from the Iranian health care system’, Health Scope 7(3), 1–5. <https://doi.org/10.5812/jhealthscope.14134>
- Jia, Xin (2018). The role of social capital in building organizational resilience. With assistance of University of Canterbury.

- Kantur, D. & İeeri Say, (2012), ggggiii ztt innll R. ii. ieeee: Cnneep.aal .tt ggrrtt ivr rr rr kkkkkkk krr aal ff aa gggmmttt ddd d rgiii ztt inn7 777 7762 – 773
- Kantur, D. & Isery-Say, A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4, 456-472. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A. R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling and Development*, 91, 269–279.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Beck, Tammy E.; Lengnick-Hall, Mark L. (2011): Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. In *Human Resource Management Review* 21 (3), pp. 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2010.07.001.
- Liang, F & Cao, L. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. In *Psychology research and behavior management* 14, pp. 1063–1075. DOI: 10.2147/PRBM.S318632.
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. In *Int J of Manpower*, 28 (3/4), pp. 315–332. DOI: 10.1108/01437720710755272.
- Linnenluecke, M, K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. In *International Journal of Management Reviews* 19 (1), pp. 4–30. DOI: 10.1111/ijmr.12076.
- Ma, Zh; Xiao, L; Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. In *NBRI* 9 (3), pp. 246–263. DOI: 10.1108/NBRI-07-2017-0041.
- Madi Odeh, R, B.S.; Obeidat, B, Y; Jaradat, M, O; Masa'deh, R; Alshurideh, M ,T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. In *IJPPM ahead-of-print (ahead-of-print)*. DOI: 10.1108/IJPPM-02-2021-0093.
- Mafabi, S; Kabagambe, F, C. (2021). Nurturing organisational resilience through knowledge management: a qualitative inquiry of parastatals. In *CRR ahead-of-print (ahead-of-print)*. DOI: 10.1108/CRR-06-2021-0024.

- Malik, P & Garg, P .(2018). Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample. *In Vikalpa* 43 (2), pp. 77–91. DOI: 10.1177/0256090918773922.
- Mallak, L. A. (1998), "Measurement of Resilience in Health Care Professionals", *Health Manpower Management* 24,4, 148–152.
- Norouzi, H., Khomehchi, H., & Darvish, F. (2020). Investigating the Effect of Strategic Human Resource Management Functions on Organizational Resilience with Emphasis on Social Capital Mediation. *Quarterly Journal of Nursing Management (IJNV) Original Article*, 9(3).
- Odeh, R. B. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Omidvar, M., Mazloumi, A., Mohammad, I. & Nirumand, F. (2017). Development of a framework for resilience measurement: Suggestion of fuzzy Resilience Grade (RG) and fuzzy Resilience Early Warning Grade (REWG). *Work*, 56, pp. 463– 474.
- Ponomarev, S.Y., & Holcomb, M.C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*.
- Resnick, B. (2011). *The Relationship Between Resilience and Motivation*. In Barbara Resnick, Lisa P. Gwyther, Karen A. Roberto (Eds.): *Resilience in Aging*. New York, NY: Springer New York, pp. 199–215.
- Richtner, A. & Löfsten, H. (2014), "Measurement of Resilience: A Review of the Literature", *R&D Management*, 44,2, 137-151.
- Santoro, G; Messeni-Petruzzelli, A; Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *In Small Bus Econ.* 57 (1), pp. 455–471. DOI: 10.1007/s11187-020-00319-x.
- Teece, D, J.; Pisano, G; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *In Strat. Mgmt. J.* 18 (7), pp. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Teixeira, E, d, O & Werther, W, B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *In Business Horizons*, 56 (3), pp. 333–342. DOI: 10.1016/j.bushor.2013.01.009.

- Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons From The Emergency Response Following The September 11, 2001 Attack on The World Trade Center. [Series/Report no.: Preliminary Papers;329] University of Delaware, Disaster Research Center, Newark. Available from <http://udspace.udel.edu/handle/19716/735>
- van den Hooff, B & Huysman, M. (2009): Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *In Information & Management*, 46 (1), pp. 1–8. DOI: 10.1016/j.im.2008.09.002.
- van der Vegt, G, S.; Essens, P; Wahlström, M; George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. *In AMJ* ,58 (4), pp. 971–980. DOI: 10.5465/amj.2015.4004.
- Vogel, R; Güttel, W, H. (2012). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *In International Journal of Management Reviews*, n/a-n/a. DOI: 10.1111/ijmr.12000.
- Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *In Scandinavian Journal of Management* 35 (1), pp. 36–45. DOI: 10.1016/j.scaman.2019.01.001.
- Xiao, L & Cao, H. (2017): Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *In ITM Web Conf.* 12, p. 4021. DOI: (10).



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی