

## Evaluation of Resilience Components in Sustainable Organizations

Mokhtar Haydari <sup>1</sup>, Gholamali Tabarsa <sup>2\*</sup>, Nader Shekholeslami Kandalosi <sup>3</sup>

1. Ph.D. Student in Public Administration, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Faculty of Management and Social Sciences, Tehran, Iran.
2. Professor, Shahid Beheshti University, Faculty of Accounting and Management, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Faculty of Management and Social Sciences, Tehran, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

\***Correspondence:** Gholamali Tabarsa  
g\_tabarsa@sbu.ac.ir

**Received:** May 2, 2023

**Accepted:** August 24, 2023

**Published:** Summer 2023

**Citation:** Heydari, M., Tabarsa, G., & Shekholeslami Kandalosi, N. (2023). Evaluation of Resilience Components in Sustainable Organizations. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(2), 125-141. doi: 10.30495/msds.2023.1990206.1151

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** The purpose of this research was to evaluate the components of resilience in sustainable organizations. The method of this research is descriptive-survey. The statistical population of the research included managers, deputies, employees and members of various government organizations in Kermanshah; Those who were familiar with organizational resilience and had a bachelor's degree or higher. A random sampling method was used to select the statistical sample of the research. Based on this, 396 people who meet the entry criteria were selected. The research questionnaires were distributed among managers, assistants, and employees when they met the conditions for entering the study. To measure the variables, the standard questionnaire of Connor and Davidson (2003) and McManus (2009) was used. Structural equation model and PLS software were used to analyze the research data. The findings of this research show that resilience at an acceptable level can predict the components of values (0.80), planning (0.83), organization (0.71), coordination (0.77), learning (0.66), Agility (0.67) and cost control (0.70). Also, the evaluation of the resilience components showed that the t-statistics of the planning component is at a higher level than other variables in sustainable organizations and has a more favorable situation. In the investigated organizations, among the resilience components, the agility and learning components did not have a favorable condition.

**Keywords:** Resilience, Assessment, Sustainable Organization.

### Extended Abstract

#### Introduction

Today, organizations are facing environments that are constantly changing. Considering the insecurity of these environments, organizations must be able to function in the best way in these environments. In a changing environment, only flexible, agile and

tirelessly dynamic organizations will thrive, indeed companies must often be able to move beyond survival and indeed succeed in threatening, insecure and be complex Unstable environments frequently create challenges and even relatively stable markets experience periodic shocks with revolutionary developments. Most of these events are reviewed negatively (Lengnick-Hall et al., 2011).

All organizations should consider resilience against threats and environmental changes as one of their important and strategic goals, and consider achieving this important goal. Therefore, the present research is based on the earthquake that occurred in some cities of Kermanshah province in 2016 and has brought back a lot of money and lives (about 2,000 dead and 10,000 injured). Much of the research done in this field has been done in the field of psychology and crisis management, and considering the limited research that has dealt with this issue in the field of management, it seemed necessary to conduct research in this field. In the field of psychology, as expected, the focus is on individuals instead of focusing on the organization. In this research, our final focus is on the organization and activities that human resource management applies in the field of policy formulation and promotes resilience. The main problem of the current research is what is the state of resilience components in sustainable organizations in Kermanshah province?

### **Theoretical framework**

The term organizational resilience was first proposed in "Harvard Business Review" by Hamel & Valikangas (2003) (Xiao & Cao, 2017). In relation to organizational resilience, it can be acknowledged that this category is a subset of positive organization, but today, despite the attention to the term resilience and its many uses in various fields, especially in relation to organizational resilience, there is a limited theoretical and practical understanding of this concept in There is evaluation, measurement or creation (Rafiyan et al., 2011). In general, two views have been mentioned in relation to organizational resilience, one of which defines resilience as the ability to return to the normal situation in the face of adversity, conflict, failure, or positive events, and the other includes the development of new capabilities and the ability to expand synchronously, or even It considers the creation of new opportunities (Denyer, 2017; Lengnick-Hall et al., 2011). Also, Vogest (2009) acknowledges that a resilient organization is considered to be able to maintain positive settings under challenging conditions (Lengnick-Hall et al., 2011). Therefore, resilience is a necessity to respond to threats as well as positively adapt in the face of challenging conditions, accept opportunities and provide sustainable performance (Linnenluecke, 2017).

In recent years, the concept of resilience has received serious attention in the literature of management and organization, and studies have been conducted on it at different levels.

At the individual level, this concept is more important in the field of organizational behavior and human resource management. Luthans and his colleagues (2006) in developing the framework of positive organizational behavior in organizations, have proposed positive psychological capital as a combination factor and a source of competitive advantage of companies. They believe that psychological capital, relying on psychological variables of positivism such as hope, optimism, resilience and self-efficacy, leads to the improvement of the value of human capital (knowledge and skills of people) and social capital (network of relationships between them) in the organization. In this domain, resilience is a learnable capacity that can be learned and developed through employees, setting them up for success and failure, regardless of their actual ability to deal with unexpected events. Therefore, resilience is seen as a factor of psychological capital and

is seen as a function of management interventions. In this case, companies assume that they are in a position to create psychological capital through development processes that ultimately improve employees' abilities to face change, risk or difficulty (Linnenluecke, 2017).

At the organizational level, management research seeks to explain this concept in the territory of a company, and in this connection, the studies can be categorized into different areas such as the company's responses to external threats, the credibility and reliability of the company, the compatibility of business models, and the design of a resilient supply chain. (Annarelli & Nonino, 2016).

In the field of community level, it should be mentioned that more resilience research is considered in the field of urban management and community management. In the field of management, it has been pointed out that organizational resilience and the resilience of a society are completely interdependent, and organizational resilience can cause societal resilience (McManus, 2008). In the field of urban management, community resilience is a conceptual framework for measuring the capacity of a community to deal with changes and emergency situations, and community resilience is considered as a main element of a sustainable lifestyle, which is an important concept in the field of preparation for Emergencies and post-reactions are recognized. A resilient society is a society that has the ability to withstand the shocks and blows caused by danger in such a way that those risks do not turn into a crisis, and at the same time, the ability or capacity to return to the normal state during or after the event, as well as the possibility and opportunity to change and adapt after the event (Barasa et al., 2018).

### **Methodology**

The current research method is descriptive-survey. The statistical population of the research was managers, assistants, employees and members of different government organizations in Kermanshah who were familiar with the issue of organizational resilience and had a bachelor's degree or higher. Sampling in the quantitative part is 5 to 15 times the number of observed or apparent components. Considering that 33 primary components have been extracted, at least 190 questionnaires should have been distributed. The sampling method in this research was cluster. As a result, 400 questionnaires were distributed, of which 396 were usable.

To measure the variables, the standard questionnaire of Connor et al. (2003) and McManus (2008) was used. Using one-sample t-test to determine the current state of research variables and to compare the averages of more than two groups, analysis of variance (ANOVA) is analyzed in the field of research. All the mentioned steps are done using SPSS statistical program 23. Therefore, reliability was measured in Table No. 3, using Cronbach's alpha method and SPSS 23 software.

### **Discussion and Results**

To identify the relationship between the variables in the model that have a relative scale, The relationship between the variables of values, planning, organization, coordination and cost control with organizational resilience is significant and positive in all cases at the confidence level (99%). Based on the model of structural equations of resilience at an acceptable level able to predict the components of values (0.80), planning (0.83), organization (0.71), coordination (0.77), learning (0.66), agility (0.67) and cost control (0.70). Finally, in order to show the validity of the findings of the research model, the fit indices of the structural equation models were used in the partial least squares method. In addition to the above indicators, the overall model fit index in PLS is the GOF index, and it can be used to check the validity or quality of the PLS model in general. This

index also acts like the fit indices of the Lisrel model and is between zero and one, and values close to one indicate the appropriate quality of the model. This index examines the overall forecasting ability of the model and whether the tested model was successful in predicting the endogenous variables or not. In the present study, the absolute fit index of GOF was 0.55 for the tested model, and the value obtained for this fit index indicates the appropriate fit of the tested model.

### **Conclusion**

Based on the model of structural equations, resilience at an acceptable level is able to predict the components of values, planning, organization, coordination, learning, agility and cost control. The findings of the research showed that the components of values, planning, organization, coordination and cost control are in a favorable condition, among the components of resilience, the component of agility and learning were not in a favorable condition.



# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۲ - صفحه ۱۴۱-۱۲۵

Homepage: <https://msds.zahedan.iau.ir>

## ارزیابی مؤلفه‌های تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار

مختار حیدری<sup>۱</sup>، غلامعلی طبرسا<sup>۲\*</sup>، نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، تهران، ایران.
۲. استاد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، تهران، ایران.
۳. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، تهران، ایران.

**چکیده:** هدف از تحقیق حاضر، ارزیابی مؤلفه‌های تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار بود. روش این تحقیق توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، معاونان، کارکنان و اعضای سازمان‌های دولتی مختلف کرمانشاه بودند؛ کسانی که با موضوع تاب‌آوری سازمانی آشنایی داشتند و دارای مدرک کارشناسی به بالاتر بودند. جهت انتخاب نمونه آماری تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. بر این اساس، تعداد ۳۹۶ نفر که دارای معیار ورود می‌باشند، انتخاب شدند. مدیران، معاونان و کارکنان در هنگام مراجعه در صورت احراز شرایط ورود به مطالعه پرسشنامه‌های پژوهش بین آنها توزیع شد. جهت اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد کونور و دیویدسون (۲۰۰۳) و مک مانوس (۲۰۰۹) استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از الگوی معادلات ساختاری و نرم افزار پی ال اس استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تاب‌آوری در سطح قابل قبولی قادر به پیش‌بینی مؤلفه‌های ارزش‌ها (۰/۸۰)، برنامه‌ریزی (۰/۸۳)، سازمان‌دهی (۰/۷۱)، هماهنگی (۰/۷۷)، یادگیری (۰/۶۶)، چابکی (۰/۶۷) و کنترل هزینه (۰/۷۰) است. همچنین، ارزیابی مؤلفه‌های تاب‌آوری نشان داد که مقدار آماره تی مؤلفه برنامه‌ریزی نسبت به سایر متغیرها در سازمان‌های پایدار در سطح بالاتری قرار دارد و از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار است. در سازمان‌های مورد بررسی، از بین مؤلفه‌های تاب‌آوری، مؤلفه چابکی و یادگیری از وضعیت مطلوبی برخوردار نبودند.

**واژگان کلیدی:** تاب‌آوری، ارزیابی، سازمان پایدار.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول: غلامعلی طبرسا

[g\\_tabarsa@sbu.ac.ir](mailto:g_tabarsa@sbu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۲

تاریخ انتشار: تابستان ۱۴۰۲

استناد: حیدری، مختار، طبرسا، غلامعلی، و شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر. (۱۴۰۲). ارزیابی مؤلفه‌های تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۳(۲)، ۱۴۱-۱۲۵. doi: 10.30495/msds.2023.1990206.1151

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: [10.30495/msds.2023.1990206.1151](https://doi.org/10.30495/msds.2023.1990206.1151)

### مقدمه

سازمان‌ها امروزه با محیط‌هایی مواجه هستند که به طور مداوم در حال تغییر و تحول است. با توجه به ناامن بودن این محیط‌ها، سازمان‌ها باید قادر باشند تا در این محیط‌ها به بهترین نحو عمل کنند. در محیط در حال تحول، تنها سازمان‌های انعطاف‌پذیر، چالاک و به طور خستگی‌ناپذیر پویا، رونق خواهند داشت، در واقع،

شرکت‌ها اغلب باید قادر به حرکت به سوی فراتر از بقا و موفقیت در محیط‌های تهدید آمیز، نامن و پیچیده باشند. محیط‌های بی‌ثبات، به صورت مکرر چالش‌هایی ایجاد می‌کنند و حتی بازارهای نسبتاً ثابت، تکان‌های گاه و بیگاه با تحولات انقلابی دوره‌ای را تجربه می‌کنند که اغلب این حوادث به طور منفی بررسی می‌شوند (Lengnick-Hall et al., 2011). محیط پیرامونی سازمان‌های امروزی، آنها را در معرض تهدیدهای گوناگونی قرار می‌دهد. بلایای طبیعی، تغییر در سطح انتظارات مشتریان، حملات تروریستی، رکود اقتصادی، خرابی تجهیزات و خطاهای انسانی، مثال‌هایی است که به درک اینکه چگونه بعضی از حوادث مختلف موجب تضعیف ثبات و امنیت یک سازمان می‌شود، کمک می‌کند (Bhamra et al., 2011). گاهی اوقات نیز یک حادثه به ظاهر کوچک و کم اهمیت می‌تواند تأثیرات بزرگی را بر روی مجموعه‌ای از سازمان‌ها به جای بگذارد که در مدیریت از آن به عنوان «اثر پروانه‌ای» یاد می‌کنند. اما سؤالی که به ذهن می‌رسد این است که چرا بعضی از سازمان‌ها با وجود این حوادث، همچنان به قوت خود باقی مانده‌اند و مسیر رو به رشد خود را ادامه می‌دهند و بعضی دیگر در چنین شرایط یکسانی قادر به رویارویی با مخاطرات محیطی نبوده و محکوم به شکست می‌شوند؟ راز موفقیت و وجه تمایز این‌گونه سازمان‌ها در چیست؟ (Denyer, 2017; Shilpa & Srimathi, 2015). بر مبنای نظریات متخصصان مدیریت راهبردی، پاسخ به این سؤال در حفظ و تداوم تاب‌آوری سازمانی، رقابت پذیری و افزایش مزیت رقابتی پایدار یافت می‌شود (Seydenjad Fahim & Eghdami, 2011).

سازمان‌های تاب‌آور شباهت بسیاری به افراد تاب‌آور دارند. فرد تاب‌آور موقعیت‌های ناگوار را به شیوه مثبت‌تری مورد بررسی قرار می‌دهد. البته تاب‌آوری تنها پایداری در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدید کننده نیست؛ بلکه شرکت فعال و سازنده در محیط پیرامونی است. سازمان‌های تاب‌آور نیز سازمان‌هایی هستند که قادر به مقابله با شوک‌های پیش‌بینی نشده مانند بحران‌های مالی و جهانی شدن رقابت و ... هستند و در برخی موارد باعث رونق پیدا کردن سازمان می‌شود. در واقع، می‌توان تاب‌آوری را یک امر ضروری در قرون اخیر دانست. جوامع امروزی به‌طور فزاینده‌ای با شرایط اضطراری و بحران که ثبات اجتماعی و اقتصادی را به چالش می‌کشد مواجه هستند و برای رسیدن به تاب‌آوری به خدمات و اشتغال ارائه شده توسط سازمان‌ها تکیه دارند؛ زیرا تاب‌آوری سازمانی و تاب‌آوری جوامع دو روی یک سکه هستند و این به معنای آن است که اگر سازمان‌ها آماده پاسخگویی به شرایط اضطراری و بحران نباشند، در نتیجه جوامع نیز این آمادگی را نخواهند داشت (Steger, 2014).

سازمان‌های تاب‌آور سازمان‌هایی هستند که به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند، می‌توانند بحران‌ها را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارند. همه سازمان‌ها باید یکی از اهداف مهم و استراتژیک‌شان را تاب‌آوری در برابر تهدیدات و تغییرات محیطی در نظر بگیرند و دستیابی به این هدف مهم را مد نظر قرار دهند. از این رو، پژوهش حاضر با توجه به زلزله‌ای که سال ۱۳۹۶ در برخی از شهرهای استان کرمانشاه اتفاق افتاده و زیان‌های مالی و جانی زیادی را به باز آورده (طوری حدود ۲۰۰۰ کشته و ۱۰۰۰۰ نفر زخمی به جا گذاشته است)، ضروری به نظر می‌رسد. بسیاری از تحقیقات انجام شده در این زمینه در رشته روانشناسی و مدیریت بحران صورت گرفته است، و با توجه به تحقیقات محدودی که در رشته مدیریت به این موضوع پرداخته، ضروری به نظر می‌رسد تا

تحقیقی در این زمینه انجام شود. در رشته روانشناسی، همان‌طور که انتظار می‌رود، توجه بر روی افراد به جای تمرکز بر روی سازمان است. در این تحقیق، تمرکز نهایی تحقیق بر روی سازمان و فعالیت‌هایی است که مدیریت منابع انسانی در زمینه تدوین سیاست‌ها اعمال می‌کند و تاب‌آوری را ارتقا می‌بخشد. مسأله اصلی تحقیق حاضر این است که وضعیت مؤلفه‌های تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار استان کرمانشاه به چه صورت است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه تاب‌آوری سازمانی ابتدا در «هاروارد بیزینس ریویو» توسط هامیل و ویلیکانگیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) مطرح شده است (Xiao & Cao, 2017). در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی، می‌توان اذعان داشت که این مقوله زیرمجموعه سازمان مثبت‌نگر است و اما امروزه حتی با وجود توجه به واژه تاب‌آوری و کاربرد فراوان آن در حوزه‌های مختلف، به‌ویژه در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی، درک نظری و عملی محدودی از این مفهوم در ارزیابی، اندازه‌گیری و یا ایجاد آن وجود دارد (Rafiyani et al., 2011). در کل دو دیدگاه در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی ذکر شده است که یکی تاب‌آوری را به عنوان توانایی برگشت دوباره به وضعیت عادی در مقابله با مصیبت، تعارض، شکست یا حوادث مثبت تعریف می‌کند و دیگری شامل توسعه قابلیت‌های جدید و توانایی گسترش همگام و یا حتی ایجاد فرصت‌های جدید را مدنظر دارد (Denyer, 2017; Lengnick-Hall et al., 2011). همچنین، وگست<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) اذعان می‌دارد که سازمانی تاب‌آور محسوب می‌شود که قادر به حفظ تنظیمات مثبت تحت شرایط چالش برانگیز باشد (Lengnick-Hall et al., 2011). بنابراین، تاب‌آوری برای پاسخ به تهدیدات و همچنین در مواجهه با شرایط چالش برانگیز به صورت مثبت سازگار شدن، پذیرش فرصت‌ها و ارائه عملکرد پایدار یک ضرورت است (Denyer, 2017).

در سال‌های اخیر، مفهوم تاب‌آوری در ادبیات مدیریت و سازمان مورد توجه جدی قرار گرفته شده و در سطوح متفاوت روی آن مطالعاتی صورت پذیرفته شده است.

در سطح فردی، این مفهوم بیشتر در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد توجه می‌باشد. لوتانز<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) در توسعه چارچوب رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌ها، سرمایه روانشناختی مثبت‌گرا را به عنوان یک عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی بنگاه‌ها مطرح کرده‌اند. آنها بر این باورند که سرمایه روانشناختی، با تکیه بر متغیرهای روانشناختی مثبت‌گرایی همچون امیدواری، خوش بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌های افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آنها) در سازمان می‌شود. در این حوزه، تاب‌آوری یک ظرفیت قابل یادگیری

<sup>1</sup> Harvard Business Review

<sup>2</sup> Hamel & Valikangas

<sup>3</sup> Vogest

<sup>4</sup> Luthans

است که می‌تواند از طریق کارکنان فراگرفته شده و توسعه یابد، و آنها را برای موفقیت و شکست، فارغ از توانایی واقعی‌شان در مواجهه با رویدادهای غیرمنتظره، به پیش برد. بنابراین، تاب‌آوری به عنوان عاملی از سرمایه روانشناختی دیده می‌شود و به عنوان تابعی از مداخلات مدیریتی دیده می‌شود. در این حالت بنگاه‌ها فرض می‌نمایند در موقعیتی هستند که می‌توانند سرمایه روانشناختی را از طریق فرایندهای توسعه‌ای ایجاد نمایند که در نهایت توانایی‌های کارکنان برای مواجهه با تغییر، ریسک یا سختی را بهبود بخشد (Linnenluecke, 2017).

در سطح سازمانی نیز تحقیقات مدیریت به دنبال تبیین این مفهوم در قلمرو یک بنگاه هستند که در این ارتباط مطالعات را به حوزه‌های مختلفی مانند پاسخ‌های بنگاه به تهدیدات بیرونی، اعتبار و قابلیت اطمینان بنگاه، تطابق‌پذیری مدل‌های کسب‌وکار، طراحی زنجیره تأمین تاب‌آور قابل دسته‌بندی می‌باشد (Annarelli & Nonino, 2016).

در حوزه سطح جامعه نیز باید اشاره شود که تحقیقات تاب‌آوری بیشتر در حوزه مدیریت شهری و مدیریت جامعه مدنظر می‌باشند. در حوزه مدیریت اشاره شده است که تاب‌آوری سازمانی و تاب‌آوری یک جامعه کاملاً به هم وابسته هستند و تاب‌آوری سازمانی می‌تواند باعث تاب‌آوری جامعه شود (McManus, 2008). در حوزه مدیریت شهری، تاب‌آوری جامعه یک چارچوب مفهومی برای اندازه‌گیری ظرفیت یک جامعه، جهت مقابله با تغییرات و شرایط اضطراری ارائه شده و تاب‌آوری جامعه به عنوان یک عنصر اصلی شیوه زندگی پایدار در نظر گرفته می‌شود که به عنوان یک مفهوم مهم در زمینه آمادگی برای شرایط اضطراری و عکس‌العملی بعد از این شرایط به رسمیت شناخته شده است. اجتماع تاب‌آور، جامعه‌ای است که توانایی تحمل شوک‌ها و ضربه‌های وارد شده از خطر به گونه‌ای که آن خطرها به بحران تبدیل نشوند را داشته باشد و در عین حال توانایی یا ظرفیت برگشت به حالت عادی در زمان و یا پس از رویداد و همچنین امکان و فرصت برای تغییر و سازگاری پس از رویداد را نیز دارا باشد (Barasa et al., 2018). خلاصه تعدادی از پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع این پژوهش در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام شده (Source: By author)

محقق و سال	نتایج
McManus, 2008	نتایج حاکی از استخراج ۱۵ شاخص برای تاب‌آوری که در سه طبقه؛ آگاهی از وضعیت (نقش‌ها و مسئولیت‌ها، آگاهی از پیامدها و خطرات، ارتباطات، آگاهی از ضمانت‌ها، اولویت‌های بازیابی)، آسیب‌پذیری‌های کلیدی: مشخصه و مدیریت (استراتژی‌های برنامه‌ریزی، تمرینات، قابلیت و ظرفیت منابع درونی، قابلیت و ظرفیت منابع بیرونی، ارتباطات سازمانی) و قابلیت تطابق (ذهنیت محدود، روابط و ارتباطات، چشم‌انداز استراتژیک و انتظار نتیجه، اطلاعات و دانش، ساختار رهبری، مدیریت و حکمرانی) دسته‌بندی کرده است.

<sup>1</sup> Silo Mentality



نتایج حاکی از آن است که پیمانکاران با گرایش به عملکرد بالا، گرایش به آینده، در ابعاد فرهنگ سازمانی بعنوان بدون ریسک طبقه‌بندی شده‌اند و از لحاظ ابعاد تاب‌آوری سازمانی پیمانکاران دارای اعتماد ساختاری بالا، قابلیت سازمانی و تداوم فرآیندی در طبقه بدون ریسک قرار گرفته‌اند.	Borekci et al., 2014
نتایج نشان داده که شرکت‌ها به فکر راه‌حل‌های سریع و مختصر هستند. جریان‌ات نقد، سرمایه‌گذاری، شبکه‌های ارتباطی و دارایی‌های مادی همراه با رقابت‌پذیری پویا از طریق انعطاف‌پذیری عملیاتی و استراتژیک به‌عنوان عامل اصلی ایجاد تاب‌آوری و عملکرد مالی در نظر گرفته شده‌اند که از طریق تولید سودآوری، جریان نقدی و گردش فروش ایجاد شده است. پاسخ‌ها هم چنین بر تأثیر غیر مستقیم یادگیری نرم و جنبه‌های فرهنگی مانند رهبری مراقبتی و تجمعی بر روی تاب‌آوری اقتصادی تأکید می‌کند.	Pal et al., 2014
نتایج نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی از چهار محرک عمده تشکیل شده است: احساس نزدیکی (مجاورت)، احساس روشنی (باز بودن)، احساس چالش و حسی برای ساختار	Steger, 2014
نتایج حاکی از آن است که بین اعتماد و تاب‌آوری سازمانی در صنایع نفت و گاز نیجریه رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین، همه ابعاد اعتماد (شایستگی، باز بودن (برونگرا بودن) و قابلیت اطمینان) رابطه مثبت و معناداری با ابعاد تاب‌آوری (آسیب‌پذیری و ظرفیت تطابق) دارد.	Olu-Daniels & Nwibere, 2014
نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های آگاهی از موقعیت، آسیب‌پذیری و توانایی انطباق با نوآوری رابطه وجود دارد.	Levi Uche & Continue, 2015
نتایج نشان می‌دهد که کاربرد ابزار تاب‌آوری پنج مارک به‌وجود آمده به وسیله سازمان‌های تاب‌آور، آشکار می‌کند که سازمان‌های بررسی شده در مشارکت مؤثر قوی هستند اما در برنامه‌های آزمون استرس ضعیف هستند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که مدیران ارشد در مقایسه با کارکنان دیدگاه مثبت‌تری از تاب‌آوری سازمان‌شان دارند.	Brown et al., 2017
پس از بررسی ادبیات موجود در حوزه تاب‌آوری سازمانی از لحاظ مفهومی آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری سازمانی یک دارایی، توانایی یا ظرفیتی است که می‌تواند در طول زمان بهبود یابد. اما از لحاظ ارزیابی این مفهوم به صورت عملی تعداد کارهای انجام شده در این حوزه نسبت کارهای مفهومی کمتر است و کارهای انجام شده نشان می‌دهد که فقدان توافقی درباره چگونگی اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی وجود دارد.	Ruiz-Martin et al., 2018
تاب‌آوری به‌صورت کلی به معنای توانایی سیستم برای بقا و دستیابی به اهداف خود در برابر چالش‌ها است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری سازمان‌ها تحت عوامل زیر قرار دارد: منابع مادی، آمادگی و برنامه‌ریزی، مدیریت اطلاعات، فرایندهای حکمرانی، اقدامات رهبری، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، شبکه‌های اجتماعی و همکاری.	Barasa et al., 2018

## روش پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، معاونان، کارکنان و اعضای سازمان‌های دولتی مختلف کرمانشاه بودند؛ کسانی که با موضوع تاب‌آوری سازمانی آشنایی داشتند و دارای مدرک کارشناسی به بالاتر بودند. نمونه‌گیری در بخش کمی ۵ تا ۱۵ برابر تعداد مؤلفه‌های مشاهده شده یا آشکار است. با توجه به اینکه تعداد ۳۳ مؤلفه اولیه استخراج شده است، بایستی حداقل ۱۹۰ پرسشنامه توزیع می‌شد. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر خوشه‌ای بوده است. در نتیجه، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع که تعداد ۳۹۶ عدد از آن‌ها قابل استفاده بود. جهت انتخاب نمونه آماری تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. فهرست واحدهای جامعه آماری را از ۱ الی آخر شماره‌گذاری کرده و هر یک از شماره‌ها را روی کارت‌های کوچک مشابه و یکسانی ثبت می‌شود. سپس

کلیه کارت‌ها در داخل جعبه‌ای ریخته می‌شوند و هر بار پس از تکان دادن جعبه یک کارت را به صورت تصادفی از جعبه خارج می‌شود و شماره آن ثبت می‌شود. این عمل آنقدر ادامه می‌یابد تا تعداد واحدهای نمونه مورد نظر به دست آید. بر این اساس تعداد ۳۹۶ نفر که دارای معیار ورود بودند، انتخاب شدند. از میان ۳۹۶ نمونه مورد بررسی، سازمان‌های مختلفی از میان سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه براساس فرمول کوکران انتخاب گردید که وضعیت آن‌ها در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. اسامی سازمان‌های دولتی (Source: By author)

نام شرکت	تعداد نمونه	درصد	درصد تجمعی
استانداری	۵۱	۱۳	۱۳
فرمانداری	۵۴	۱۴	۲۷
شهرداری	۶۱	۱۶	۴۳
هلال احمر	۴۳	۱۱	۵۴
تأمین اجتماعی	۵۸	۱۵	۶۹
محیط زیست	۳۱	۷	۷۶
منابع طبیعی	۳۹	۹	۸۵
مالیات	۵۹	۱۵	۱۰۰
تعداد کل	۳۹۶	۱۰۰	-

مدیران، معاونان و کارکنان در هنگام مراجعه در صورت احراز شرایط ورود به مطالعه، پرسشنامه‌های پژوهش بین آنها توزیع می‌شود. جهت اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد کونور<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) و مک‌مانوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) استفاده شد. با استفاده از آزمون t یک نمونه‌ای، به منظور تعیین وضعیت موجود متغیرهای تحقیق و جهت مقایسه میانگین‌های بیش از دو گروه آنالیز واریانس (ANOVA) در قلمرو تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. تمام مراحل یاد شده با استفاده از برنامه آماری SPSS 23 انجام شده است. بنابراین، اندازه‌گیری قابلیت اعتماد در جدول شماره ۳، با استفاده از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار اس پی اس ۲۳ صورت گرفت.

جدول ۳. پایایی ابزار تحقیق (Source: By author)

متغیر	آلفای کرونباخ	AVE	CR
ارزش‌ها	۰/۸۴۹	۰/۷۶۸	۰/۹۰۸
برنامه‌ریزی	۰/۸۳۴	۰/۸۵۶	۰/۹۲۲
سازمان‌دهی	۰/۹۹۸	۰/۸۰۳	۰/۹۵۳
هماهنگی	۰/۹۳۷	۰/۸۴۷	۰/۹۱۷
یادگیری	۰/۸۲۲	۰/۶۹۸	۰/۸۷۳

<sup>۱</sup> Connor

<sup>۲</sup> McManus

۰/۹۳۹	۰/۶۱۲	۰/۷۸۲	چابکی
۰/۸۸۰	۰/۶۴۹	۰/۹۲۳	کنترل هزینه

### یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌های جمعیت شناختی، از میان ۳۹۶ نمونه مورد بررسی، ۳۲۱ نفر معادل ۸۱/۱ درصد مرد و ۷۵ نفر معادل ۱۸/۹ درصد زن بوده‌اند. از میان ۳۹۶ نمونه مورد بررسی، ۳۴۸ نفر معادل ۸۷/۹ متأهل و ۴۸ نفر معادل ۱۲/۱ مجرد بوده‌اند. از میان ۳۹۶ نمونه مورد بررسی، ۷۶ نفر زیر ۳۵ سال و ۴۱ نفر بالای ۵۰ سال سن داشته‌اند. بیشترین تعداد مربوط به بازه سنی ۳۶-۴۰ سال که ۱۱۴ نفر بوده‌اند. از میان ۳۹۶ نمونه مورد بررسی، ۲۲۱ نفر کارشناسی و ۶۶ نفر مدرک دکتری داشته‌اند. از میان ۳۹۶ نمونه مورد بررسی، ۷۸ نفر زیر ۱۰ سال، ۵۰ نفر بالای ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند. بیشترین تعداد افراد بین ۱۱ الی ۱۵ سال سابقه خدمت داشته‌اند. برای بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (KS) استفاده شده که نتایج در جدول شماره ۴ نمایش داده شده است و در صورتی که داده‌های تحقیق نرمال باشد، از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود.

جدول ۴. آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش (n=396) (Source: By author)

متغیرها	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.
ارزش‌ها	۰/۸۳۶	۰/۴۸۷
برنامه‌ریزی	۰/۸۳۴	۰/۳۵۷
سازمان‌دهی	۰/۸۶۷	۰/۲۶۶
هماهنگی	۰/۷۲۶	۰/۱۵۹
یادگیری	۰/۶۵۸	۰/۲۹۴
چابکی	۰/۸۵۷	۰/۲۶۸
کنترل هزینه	۰/۷۶۹	۰/۳۵۶

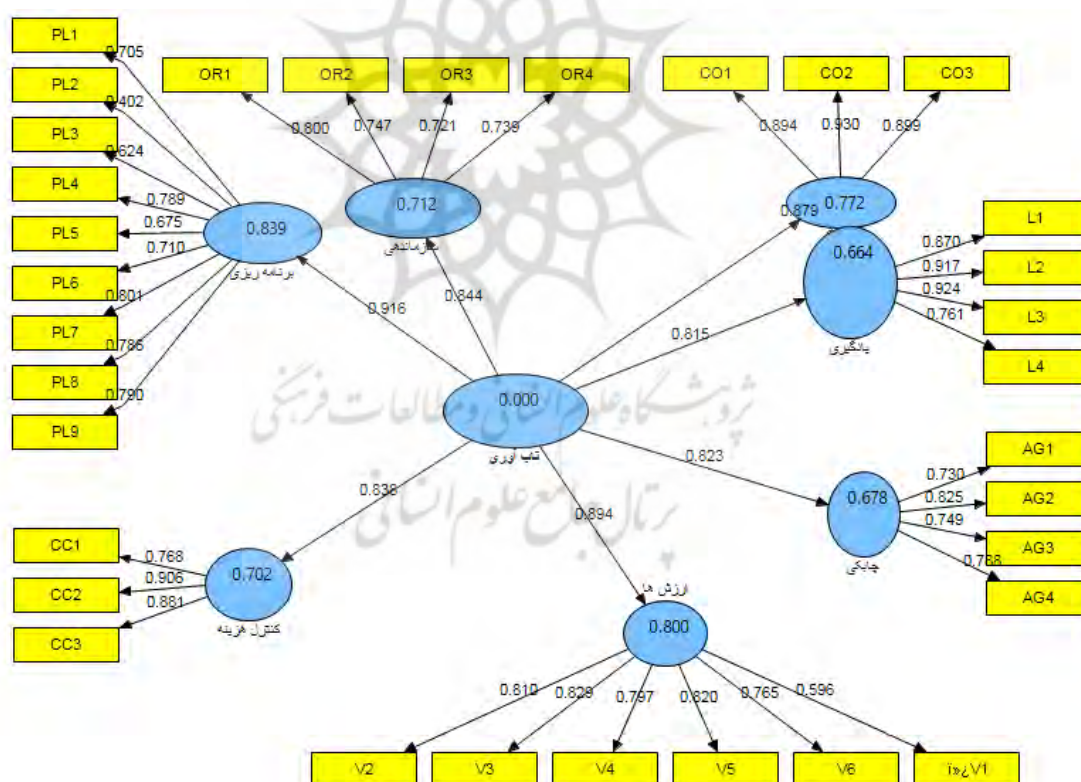
با توجه به جدول ۴ نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که سطح معنی‌داری متغیرها غیر معنادار شده است. بنابراین، داده‌های تحقیق نرمال هستند و امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک وجود دارد. بنابراین، جهت ارزیابی متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون و آزمون تی تک متغیره استفاده شده است. برای شناسایی رابطه بین متغیرهای حاضر در مدل که دارای مقیاس نسبی هستند، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. یافته‌های بدست آمده از ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۵ درج گردیده است.

جدول ۵. ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار (Source: By author)

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱- ارزش‌ها	۱							
۲- برنامه‌ریزی	۰/۲۱۱**	۱						
۳- سازمان‌دهی	۰/۲۸۷**	۰/۲۸۷**	۱					
۴- هماهنگی	۰/۲۵۵**	۰/۲۷۴**	۰/۳۲۷**	۱				
۵- یادگیری	۰/۲۹۱**	۰/۳۲۷**	۰/۳۰۴**	۰/۳۲۰**	۱			
۶- چابکی	۰/۲۴۷**	۰/۳۰۲**	۰/۲۳۶**	۰/۲۵۷**	۰/۳۴۹**	۱		
۷- کنترل هزینه	۰/۳۷۱**	۰/۲۸۲**	۰/۲۳۴**	۰/۳۱۴**	۰/۲۳۶**	۰/۳۴۷**	۱	
۸- تاب‌آوری سازمانی	۰/۳۲۴**	۰/۲۳۴**	۰/۳۵۷**	۰/۴۰۱**	۰/۳۵۸**	۰/۲۷۴**	۰/۳۳۵**	۱

\*\*P<0/01 \*P<0/05

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، رابطه متغیرهای ارزش‌ها، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل هزینه با تاب‌آوری سازمانی در همه موارد در سطح اطمینان (۰/۹۹) معنی‌دار و مثبت است. همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، رابطه بین متغیرهای مکنون و مشاهده در تمامی موارد در وضعیت مناسبی قرار دارد.



شکل ۱. مدل ساختاری برای تاب‌آوری در حالت تخمین استاندارد (Source: By author)

بر اساس الگوی معادلات ساختاری، تاب‌آوری در سطح قابل قبولی قادر به پیش‌بینی مؤلفه‌های ارزش‌ها (۰/۸۰)، برنامه‌ریزی (۰/۸۳)، سازمان‌دهی (۰/۷۱)، هماهنگی (۰/۷۷)، یادگیری (۰/۶۶)، چابکی (۰/۶۷) و کنترل هزینه (۰/۷۰) است.

در نهایت، جهت نشان دادن اعتبار یافته‌های مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. علاوه بر شاخص‌های فوق شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF برابر ۰/۵۵ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

$$GoF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} \quad ۰/۵۵$$

جدول ۶. واریانس تبیین شده، اعتبار اشتراک و حشو متغیرها (Source: By author)

متغیرهای پژوهش	CV- Redundancy	CV- Communality
۱- ارزش‌ها	۰/۳۵۷	۰/۳۶۹
۲- برنامه‌ریزی	۰/۳۱۲	۰/۳۲۴
۳- سازمان‌دهی	۰/۳۲۹	۰/۳۱۹
۴- هماهنگی	۰/۳۱۷	۰/۳۹۴
۵- یادگیری	۰/۳۲۱	۰/۳۶۰
۶- چابکی	۰/۳۲۰	۰/۳۴۱
۷- کنترل هزینه	۰/۳۱۸	۰/۳۱۱
۸- تاب‌آوری سازمانی	-	۰/۳۶۹

برای ارزیابی مؤلفه‌های تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار میانگین، آزمون تی تک متغیره، سطح معنی داری در جدول شماره ۷ درج گردیده است و توضیح و تفسیر آن در پایین جداول ارائه شده است.

جدول ۷. آزمون تی تک متغیره برای ارزیابی وضع موجود (Source: By author)

متغیر	آماره t	میانگین	درجه آزادی	معنی داری دو طرفه	تفاوت میانگین	نتیجه
ارزش‌ها	۸۳/۲۸	۲۲/۸۳	۳۹۵	۰/۰۰۱	۱۹/۸۳	بالاتر از حد متوسط
برنامه‌ریزی	۱۲۵/۸۷	۵۵/۲۱	۳۹۵	۰/۰۰۱	۵۲/۲۱	بالاتر از حد متوسط
سازمان‌دهی	۱۰۲/۸۵	۳۲/۷۱	۳۹۵	۰/۰۰۱	۲۹/۷۱	بالاتر از حد متوسط

متغیر	آماره t	میانگین	درجه آزادی	معنی داری دو طرفه	تفاوت میانگین	نتیجه
هماهنگی	۱۱۱/۳۴	۳۹/۱۲	۳۹۵	۰/۰۰۱	۳۶/۱۲	بالاتر از حد متوسط
یادگیری	۰/۴۴	۱۱/۵۷	۳۹۵	۰/۲۵۷	۲/۵۷	پایینتر از حد متوسط
چابکی	۱/۵۱	۹/۳۶	۳۹۵	۰/۱۵۷	۴/۶۹	پایینتر از حد متوسط
کنترل هزینه	۹۲/۲۷	۲۵/۳۴	۳۹۵	۰/۰۰۱	۲۲/۳۴	بالاتر از حد متوسط

نتایج جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که t محاسبه شده برای متغیرها نشان دهنده آن است که از t بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۹ درصد بزرگ‌تر بوده و همچنین سطح معنی‌داری (دوطرفه) کوچکتر از ۵ درصد است. یعنی فرض صفر رد شده و وضعیت متغیرهای تحقیق در وضع مطلوبی قرار دارد. براساس یافته‌های تحقیق مقدار تی مؤلفه برنامه‌ریزی نسبت به بقیه متغیرها در سطح بالاتری قرار دارد و از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، مطالعه و ارزیابی مؤلفه‌های تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار است. بنابراین، تلاش شده تا ابعاد و مؤلفه‌های مفهوم تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه شناسایی گردد. براساس الگوی معادلات ساختاری تاب‌آوری در سطح قابل قبولی قادر به پیش‌بینی مؤلفه‌های ارزش‌ها (۰/۸۰)، برنامه‌ریزی (۰/۸۳)، سازمان‌دهی (۰/۷۱)، هماهنگی (۰/۷۷)، یادگیری (۰/۶۶)، چابکی (۰/۶۷) و کنترل هزینه (۰/۷۰) است. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های ارزش‌ها، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل هزینه در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ از بین مؤلفه‌های تاب‌آوری، مؤلفه چابکی و یادگیری از وضعیت مطلوبی برخوردار نبودند.

در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که سازمان‌های تاب‌آور قادر به نگهداری تنظیمات مثبت تحت شرایط چالش برانگیز می‌باشند. شرکت‌های تاب‌آور در واقع موفق و بهتر می‌باشند زیرا وقتی با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شوند، مقابله می‌کنند. مشابه با تلاش‌های یک شرکت برای تشویق انعطاف‌پذیری راهبردی، تلاش‌ها برای ایجاد ظرفیتی برای تاب‌آوری فرض می‌کند که تغییرات و چالش‌ها می‌توانند منابع فرصت باشند. همانطور که نشانه‌های تهدید بالقوه منابع فرصت هستند. تا همین اواخر بسیاری از کارهای مربوط به تاب‌آوری در زمینه روانشناسی بوده است.

در بیشتر تحقیقات صورت گرفته توجه افراد بر روی تاب‌آوری افراد بوده است. اما در این تحقیق تمرکز اصلی ما بر روی اشخاص می‌باشد که به طور جمعی سازمان را قادر به تاب‌آوری می‌سازند. سازمان‌هایی که در مواجهه با چالش‌های فعلی و آینده قادر به بقا هستند، به عنوان سازمان‌های تاب‌آور از آن‌ها یاد می‌شود. امروزه سازمان‌ها باید قادر باشند تا در شرایط ناامن و متغیر محیط‌ها به بهترین نحو ممکن عمل کنند. به عبارتی، سازمانی که قادر نباشد تا بحران محیط‌های ناامن را پشت سرگذارند، محکوم به نابودی است. سازمان‌های تاب‌آور انعکاس دهنده نوع سازمانی می‌باشند که قادر است علاوه بر حفظ کردن خود در این محیط ناامن، خود را رونق بخشیده و رو به پیشرفت حرکت کند، چرا که در این راستا قادر است تا بر روی چالش‌های غیر منتظره سرمایه‌گذاری کند و از فرصت‌ها بهره‌برداری کند. با توجه به مطالب بالا اهمیت تحقیق بر روی تاب‌آوری سازمانی آشکار می‌شود.

درک تاب‌آوری ضرورت بیشتری در مواجهه با چالش‌های مانند بلایای طبیعی، تروریسم، رکود اقتصادی، مهاجرت گسترده، تهدیدات اینترنتی، مسائل سلامتی مانند چاقی و گروهی دیگر از روندهای اقتصادی و سیاسی - اجتماعی به خود گرفته است. بنابراین، تاب‌آوری برای کسب و کارها در پاسخ به اختلالات و سازگاری با شرایط چالش برانگیز، استفاده از فرصت‌ها و بهبود عملکرد پایدار ضروری است. فاجعه‌های طبیعی، بیماری‌های همه‌گیر، حمله‌های تروریستی، رکود اقتصادی و خطاهای انسانی تهدیدهای شدید و غیر قابل پیش‌بینی را سد راه عملیات سازمان‌ها قرار داده است. با توجه به این که محیط‌های کسب و کار به سرعت غیر قابل پیش‌بینی تر می‌شوند و رویدادهای خارجی در حال انجام هستند. اگر شما دیر پاسخ دهید، و یا به صورت نامتناسب پاسخ دهید، ریسک کرده‌اید. به همین خاطر مدیران و مدیران اجرایی به منظور برنامه‌ریزی فعالیت‌های استراتژیک نیاز دارند. یافته‌های تحقیق با نتایج رویز- مارتین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، باراسا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) و استادی ایرج و سلیمان پورعمران (۱۳۹۶) همسو است.

رویز- مارتین و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان چه چیزهایی درباره تاب‌آوری سازمانی می‌دانیم و چه چیزهایی نمی‌دانیم، انجام داده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد که تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک دارایی، توانایی یا قابلیت در نظر گرفته شده که می‌تواند در طول زمان بهبود یابد. آن‌ها در این پژوهش به این مساله پی بردند که اجماعی درباره عناصری که کمک می‌کند به بهبود سطح تاب‌آوری سازمانی و چگونگی ارزیابی آن وجود ندارد. از لحاظ ارزیابی این مفهوم به صورت عملی تعداد کارهای انجام شده در این حوزه نسبت کارهای مفهومی بسیار کمتر است و کارهای انجام شده نشان می‌دهد که فقدان توافقی درباره چگونگی اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی وجود دارد. باراسا و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان تاب‌آوری چیست و چگونه بوجود می‌آورد؟ یک مطالعه سیستماتیک از ادبیات تجربی درباره تاب‌آوری سازمانی انجام دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که تاب‌آوری به‌طور کلی به معنای توانایی سیستم‌ها برای تداوم دست‌یابی به اهداف آن در مواجهه با چالش‌هاست. مفهوم تاب‌آوری در مقالات انتخاب شده نه تنها بر ظرفیت سیستم‌ها برای تحمل شوک‌ها بلکه بر تطابق و تحول در این شرایط تأکید کرده‌اند. تاب‌آوری سازمانی نیز تحت تأثیر فاکتورهایی مانند منابع مادی، آمادگی، برنامه‌ریزی، مدیریت اطلاعات، فرآیندهای حکمرانی، اقدامات رهبری، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، همکاری و شبکه‌های اجتماعی است. همچنین، استادی ایرج و سلیمان پورعمران (۱۳۹۶) پژوهشی را با عنوان رابطه تاب‌آوری سازمانی با رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار در شرکت سیمان بجنورد انجام دادند. نتایج نشان داده که بین متغیر مستقل تاب‌آوری سازمانی با رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار و بین دو متغیر وابسته رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار رابطه وجود دارد. کارکنان برای اجرای تاب‌آوری سازمانی علاوه بر برنامه‌ریزی کلان از سوی مدیران و رهبران سازمان و طراحی مناسب ساختار سازمانی، به اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری‌های آنی نیاز دارند که در مواقع لازم بتوانند متناسب با شرایط تصمیمات لازم را بگیرند. بنابراین، به مدیران و رهبران سازمان پیشنهاد می‌شود که با

<sup>1</sup> Ruiz- Martin

<sup>2</sup> Barasa

تفویض اختیار به کارکنان و مشارکت آنان در فرآیندهای سازمانی، سرعت انجام کارها را بالا ببرند؛ زیرا یکی از مشخصه‌های مهم برای اجرای تاب‌آوری سازمانی داشتن سرعت و واکنش سریع است.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به این اشاره کرد در این پژوهش تاب‌آوری در سطح سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود که تاب‌آوری در سطح تیمی و فردی نیز مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، پژوهشگران می‌توانند به طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های دولتی و سایر سازمان‌ها بپردازند. از این‌رو به‌منظور کمک به طراحی برنامه‌ها و تاب‌آور ساختن سازمان‌ها، پیشنهادهایی برای مدیران ارائه شده است:

۱. ابتدا در برنامه‌ریزی‌های راهبردی و مأموریت‌های سازمانی به تاب‌آوری سازمانی توجه بیشتری نمایند و با تدبیر و دقت بیشتری به دنبال ایجاد جایگاه مناسب در برنامه‌ریزی‌های سازمانی و تدارک نمودن عوامل مورد نیاز برای آن باشند.

۲. به‌منظور آماده‌سازی و توانمند نمودن اعضای سازمان برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی و تجربی در کلیه سطوح سازمان طراحی و پیاده‌سازی نمایند.

۳. ساختارهای سازمانی سنتی را اصلاح و ساختارهای افقی را به‌منظور تقویت ارتباط و همکاری درون و برون‌سازمانی تقویت نمایند.

۴. سرپرستان به‌طور مداوم با کارکنان در ارتباط باشند و فعالیت‌های آنان را چک نمایند و نیازها و خواسته‌های آنان را برآورد نمایند.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 1-13.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the Concept, a Literature Review and Future Directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Borekci, D., Rofcanin, Y., & Sahin., M. (2014). Effects of organizational culture and organizational resilience over subcontractor riskiness. *European business review.*, 26(1), 2-22.



- Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International journal of critical infrastructure protection*, 18, 37–49.
- Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management, Cranfield.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Levi Uche, A., & Continue, A. (2015). Product Innovation and Organizational Resilience in Public Universities in South-South Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 82-91. <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v3-i11/12.pdf>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4–30.
- McManus, S. T. (2008). *Organizational Resilience in New Zealand* [ Ph.D., University of Canterbury].
- Olu-Daniels, S. O., & Nwibere, B. M. (2014). Trust and organizational resilience in the Nigerian oil and gas industry. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 291.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *Int. J. Production Economics*, 147, 410–428.
- Rafiyani, M., Rezaei, M. R., Askari, A., & Parhizgar, A. (2011). Clarifying the concept of resilience and its indexing in social disaster management. *Journal of Space Planning and Design*, 15(4), 19-41. [In Persian]
- Ruiz-Martin, C., Rios, J. M. P., Wainer, G., Pajares, J., Hernández, C., & López-Paredes, A. (2018). The application of the viable system model to enhance organizational resilience. In *In Advances in Management Engineering* (pp. 95-107). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-55889-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-55889-9_5)
- Seydenjad Fahim, S., & Eghdami, I. (2011). The Importance of Intangible Assets as Sustainable Competitive Advantage. *Certified Public Accountant Quarterly*, 14(26), 120-124. [In Persian]
- Shilpa, S., & Srimathi, N. L. (2015). Role of Resilience on Perceived Stress among Pre University and Under Graduate Student. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 141-149.
- Steger, E. M. (2014). *Resilience in organizations: The perspective of managers in Portugal and Germany* [Doctoral dissertation, University of Augsburg in Germany].
- Xiao, L., & Cao, H. (2017). *Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication* The 4th Annual International Conference on Information Technology and Applications in Germany, Germany.