

Original Article
(Mixed)

Designing a model of resilience in government organizations of Kermanshah province

Mokhtar Heydari¹ , Gholamali Tabarsa² , Nader Sheykh-Aleslami Kandolosi³ 

- 1- Ph.D Student in HRM, University of Islamic Azad, Tehran, Iran.
2- Professor in HRM, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran.
3- Assistant Professor in HRM, University of Islamic Azad, Tehran, Iran.

Receive:

17 May 2023

Revise:

21 August 2023

Accept:

28 August 2023




Keywords:

Resilience, organizational resilience, resilience capacity, government organizations.

Abstract

The purpose of the research is to design a model of resilience in government organizations of Kermanshah province. The research method is qualitative-quantitative. This research is developmental-applicative in terms of purpose, and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of the research includes government managers who have at least 10 years of experience. In order to sample; purposeful sampling method in the qualitative part was used, and in the quantitative part based on the number of extracted components, the number of samples was determined to be 396 people and the cluster method was used for sampling. In order to analyze the data, the coding method was used in the qualitative part and the structural equation model method was used in the quantitative part by PLS software. The results indicate that the causal factors include; individual, group and organizational factors. Also, the environmental platform includes; the role of the government, political and economic factors, and electronic platforms. The consequences also indicate the continuity and progress of the organization. The results of the structural equations also showed that the resilience model has a favorable fit in government organizations.

Please cite this article as (APA): Heydari, M., tabarsa, G., & sheykh-aleslami kandolosi, N. (2023). Designing a model of resilience in government organizations of Kermanshah province. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 100-123.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402648.1211	
Corresponding Author: Gholamali Tabarsa	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.5.7	
Email: g_tabarsa@sbu.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Organizational resilience is a subcategory of positive organization and today, despite the attention to the term resilience and its vastly uses in various fields, there is a limited theoretical and practical understanding of this concept in its evaluation and measurement in relation to organizational resilience (Rafiyan et al, 2011). Resilience has been studied in many different fields, including management, security, ecology, psychology, disaster management, organization management, engineering, etc., but there is no definition acceptable in any field (Bergström et al., 2015). Resilience in the organizational field is not an exception to this rule. Researchers such as Alblas & Jayaram (2015), Alblas & Jayaram (2015), Chand & Loosemore (2016), and Hu et al, (2018) have considered organizational resilience as the ability to deal with changes, internal and external risks and impulses, and some such as Linnenluecke & Griffiths (2010), Alexiou (2014), and Ortiz & Bansal (2015) have defined resilience as a capacity to deal with changes, risk and impulses, and some others have considered it as an essential asset for the organization when it faces a risk (Ruiz-Martin et al, 2018). Rai et al, (2021) have considered organizational resilience as a way to deal with successive environmental crises. Organizations try to prepare themselves for all kinds of crises in advance and without fear by planning and making necessary preparations against all kinds of crises.

Resilience means developing new competencies and broad capabilities to sustain momentum by creating new opportunities. Also, in this definition, resilience is considered as success due to the ability to invest in challenges and unexpected changes. According to another definition, resilience is the ability of a person or organization to quickly design and implement positive adaptive movements coordinated with an emergency situation, in such a way as to bear little pressure. Others define it as an essential asset for the organization when it faces a risk (Ruiz-Martin et al, 2018). Therefore, the concept of organizational resilience includes resistance, compromise and adaptation as the main assets and refers to shock absorption, reorganization and learning, etc. as the main capacities. Resilient organizations are also organizations that are able to deal with unforeseen shocks such as financial crises and globalization of competition, etc., and in some cases, it makes the organization prosper. In fact, resilience can be considered a necessity in recent centuries. Today's societies are increasingly facing emergency and crisis situations that challenge social and economic stability, and they rely on the services and employment provided by organizations to achieve resilience, because organizational resilience and societies' resilience are two sides of the same coin, and this means that if organizations are not ready to respond to emergencies and crises, then societies will not be ready either (Stephenson, 2010). Resilient organizations are organizations that can overcome crises with low costs due to their preparation and planning and high flexibility. 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, with regard to the earthquake that happened in some cities of Kermanshah province in 2016 and caused a lot of money and lives (about 2,000 dead and 10,000 injured), seeks to, by designing a model of resilience in the government organizations of this province, help to increase their strength and readiness, which will reduce the amount of damages to the lowest possible level in the repetition of such events. The main question of the current research is: what are the characteristics of the model of resilience in government organizations of Kermanshah province?

Theoretical framework

The word resilience was presented for the first time by Holling in 1973 in a study titled resilience and stability of ecological systems. Then this term has been used for various other forms of resilience such as individual, organizational, supply chain, etc. If we consider people as a part of societies, resilience depends on societies and is not limited to social relations and social structure. One way to create resilience is to support people to create favorable social relations through technical resilience interventions. These interventions can include the development of services, the use of resources in communities, and the creation of new social and operational values for them. The origins and meaning of resilience as a scientific concept is ambiguous (Friend & Moench, 2013). The concept of resilience is used everywhere in both physical and social sciences. However, it has different meanings at different times. In recent years, resilience has become more common in both scientific and political discourses (Meerow & Newell, 2015). In fact, there are many meanings and concepts for resilience, there are wide definitions and interpretations of resilience, many of which are taken from the academic community of ecological systems. Originally, resilience is related to hazard studies, materials science and environmental studies, and also is a concept that has been used freely and enthusiastically by a wide range of policy makers, practitioners and academic researchers in the last decade. Although the actual meaning associated with this term varies accordingly, there are actually a large number of conceptual frameworks for resilience that are increasing day by day, reflecting its complex and multidimensional nature (Breetzke & Pearson, 2017).

In relation to organizational resilience, it can be acknowledged that this category is a subcategory of positive organization, but today, even with 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 its evaluation, measurement or creation (Rafiyan, 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 simultaneously or even create new opportunities. Vogest also acknowledges that a resilient organization is considered to be able to maintain positive settings under challenging conditions (Hillmann & Guenther, 2021). Therefore, resilience is a necessity to respond to threats and also to adapt positively in the face of challenging conditions, accept opportunities, and provide sustainable performance (Duchek, 2020).

Methodology

The current research is developmental-applicative in terms of its purpose, and descriptive-survey in terms of data collection according to the nature of the research. In order to collect data in the qualitative part, in-depth semi-structured interviews were used, which were selected through purposeful and snowball sampling. The statistical population of the research included managers who are in government organizations of Kermanshah province and had at least 10 years of experience. The statistical population of quantitative section is a small part of the employees of the government organizations of Kermanshah province, whose number is 5641 people. Sampling in the quantitative section is 5 to 15 times the number of observed or apparent components (Homan, 2017). 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.



Discussion and Results

The researcher analyzes the data in depth and presents them in the form of Strauss & Corbin theory (2008), and the main purpose of the research is to understand the situation. In this research process, after determining the core category, other categories are drawn in the form of a paradigmatic pattern around the core category. By using selective coding, the relationship between the categories has been identified and the conceptual model has been presented in an integrated manner. After making sure that there is a reasonable correlation and relationship between the observations and the related local variables, it is time for another important analysis, through which the statistical hypotheses of the current research will be investigated. In this part, the overview of the research model was examined first, and then each hypothesis was investigated separately.

As it is clear in the previous figures, the value of t among the causal conditions, the central phenomenon, the consequences and the environmental background is higher than 1.96, which indicates the significance of the relationships between them. This shows that the model extracted in government organizations of Kermanshah is a suitable model. Also, the coefficients between the mentioned factors are all positive. Therefore, it is positive and direct between them. Also, in Table 13, the estimated coefficients and explained variance of the research variables are reported.

Conclusion

The purpose of this research is to study resilience in government organizations of Kermanshah province. Therefore, while examining the concept of resilience; antecedents, environmental background and consequences of organizational resilience have been identified and a model of resilience has been presented in government organizations of Kermanshah province. After designing the research model, a number of interviewees were asked to express their opinions regarding the presented model so that required corrections can be made if necessary. The findings of the research were evaluated and reviewed by five university professors and three PhD. students, and necessary corrections were made while receiving opinions. In the following, explanations are given about each of the factors of the model. Based on the research model, "organizational resilience" as a central category based on the causal conditions of "individual, group and organizational factors" and taking into account the role of the government, economic and political factors and electronic platforms as a pattern is realized and leads to the creation of continuity in the organization and the progress of the organization. The research findings are in line with the results of Ruiz-Martin et al, (2018) and Lengnick-Hall et al, (2011).

علمی پژوهشی (آمیخته)

طراحی الگوی تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه

مختار حیدری^۱، غلامعلی طبرسا^۲، نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی^۳




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	تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷
هدف پژوهش طراحی الگویی از تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه است. روش پژوهش از نوع کیفی - کمی است. این پژوهش از لحاظ هدف از نوع توسعه‌ای - کاربردی و به لحاظ گردآوری داده - ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دولتی است که حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت دارند. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی نیز بر اساس تعداد مؤلفه‌های استخراج شده تعداد نمونه ۳۹۶ نفر مشخص شد و جهت نمونه‌گیری از روش خوشه‌ای استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و در بخش کمی از روش الگوی معادلات ساختاری بوسیله نرم افزار پی آل اس استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که عوامل علی شامل؛ عوامل فردی، گروهی و سازمانی است. همچنین بستر محیطی دربرگیرنده؛ نقش دولت، عوامل سیاسی و اقتصادی و بسترهای الکترونیک می‌باشد. پیامدها نیز بر استمرار و پیشرفت سازمان دلالت می‌کند. نتایج معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی از برازش مطلوبی برخوردار است.	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶
کلید واژه‌ها:	
تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، ظرفیت تاب‌آوری، سازمان‌های دولتی.	

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حیدری، مختار، طبرسا، غلامعلی، شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. ۱۰۰-۱۲۳. (۳)۵.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402648.1211	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.5.7	نویسنده مسئول: غلامعلی طبرسا
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: g_tabarsa@sbu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها امروزه با محیط‌هایی مواجه هستند که به‌طور مداوم در حال تغییر و تحول هستند. با توجه به ناامن بودن این محیط‌ها سازمان‌ها باید قادر باشند تا در این محیط‌ها به بهترین نحو عمل کنند. در محیط آشفته، تعجب‌برانگیز بازار به‌طور مداوم در حال تحول، تنها سازمان‌های انعطاف‌پذیر، چالاک و به‌طور خستگی‌ناپذیر پویا، رونق خواهند داشت، در واقع شرکت‌ها اغلب باید قادر به حرکت به‌سوی فراتر از بقا و در واقع موفقیت در محیط‌های تهدیدآمیز، ناامن و پیچیده باشند. 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 چگونگی بعضی از حوادث مختلف موجب تضعیف ثبات و امنیت یک سازمان می‌شود، کمک می‌کند (Bhamra & et al, 2011). گاهی اوقات نیز یک حادثه به‌ظاهر کوچک و کم‌اهمیت می‌تواند تأثیرات بزرگی را بر روی مجموعه‌ای از سازمان‌ها به‌جای بگذارد. 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 این گونه سازمان‌ها در چیست؟ (Shilpa & Srimathi, 2015, Denyar, 2017). بر مبنای نظریات متخصصان مدیریت راهبردی، پاسخ به این سؤال در حفظ و تداوم تاب‌آوری سازمانی، رقابت‌پذیری و افزایش مزیت رقابتی پایدار یافت می‌شود (Seydenjad Fahim & Eghdami, 2011). تاب‌آوری سازمان‌ها در برابر بحران‌ها یکی از مفاهیم بسیار مهم نظری و کاربردی در ادبیات مدیریت و سازمان در سال‌های اخیر بوده است (Blanco, 2018). واژه تاب‌آوری سازمانی ابتدا در هاروارد بیزینس ریویو توسط (Hamel & Valikangas, 2003) مطرح شده است (Annarelli & Nonino, 2016). تاب‌آوری سازمانی زیرمجموعه‌ای سازمان مثبت‌نگر است و امروزه حتی با وجود توجه به واژه تاب‌آوری و کاربرد فراوان آن در حوزه‌های مختلف، در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی درک نظری و عملی محدودی از این مفهوم در ارزیابی، اندازه‌گیری آن وجود دارد (Rafiyan et al, 2011). تاب‌آوری در بسیاری از حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت، امنیت، بوم‌شناسی، روانشناسی، مدیریت سوانح، مدیریت سازمان، مهندسی و ... مورد بررسی قرار گرفته است، اما تعریفی که مورد پذیرش همه باشد در هیچ حوزه‌ای وجود ندارد (Bergström et al, 2015). تاب‌آوری در حوزه سازمانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. پژوهشگرانی مانند (Alblas & Jayaram, 2015)، (Alblas & Jayaram, 2015)، (Hu et al, 2018) و (Chand & Loosemore, 2016) تاب‌آوری سازمانی را به‌عنوان توانایی برای مقابله با تغییرات، ریسک‌ها و تکان‌های درونی و بیرونی در نظر گرفته‌اند و برخی مانند (Linnenluecke & Griffiths, 2010)، (Alexiou, 2014) و (Ortiz & Bansal, 2015) تاب‌آوری را به‌عنوان ظرفیتی برای مقابله با تغییرات، ریسک و تکان‌ها تعریف کرده‌اند و برخی دیگر آن را به‌عنوان یک دارائی ضروری برای سازمان در نظر گرفته‌اند وقتی که با یک خطر روبرو می‌شود (Ruiz-Martin et al, 2018). (Rai et al, 2021) تاب‌آوری سازمانی را به‌عنوان روشی در جهت مقابله با بحران‌های پی در پی محیطی در نظر گرفته‌اند. سازمان‌ها تلاش می‌کنند با برنامه‌ریزی و تمهیدات لازم در برابر انواع بحران‌ها، پیشاپیش و بدون هراس خود را برای وضعیت‌های بروز انواع بحران‌ها آماده کنند.

تاب آوری به معنای توسعه‌ی شایستگی‌های جدید و توانایی‌های گسترده برای حفظ کردن حرکت به‌وسیله‌ی ایجاد فرصت‌های جدید می‌باشد. همچنین در این تعریف تاب آوری به‌عنوان یک کامیابی و موفقیت به‌خاطر توانایی سرمایه‌گذاری بر روی چالش‌ها و تغییرات غیرمنتظره بررسی می‌شود. طبق یک تعریف دیگر تاب آوری توانایی یک شخص یا سازمان برای طراحی سریع و حرکات مثبت انطباقی کاربردی هماهنگ شده با وضعیت اضطراری است، به‌گونه‌ای که فشار کمی را متحمل شود. برخی دیگر آن را به‌عنوان یک دارایی ضروری برای سازمان تعریف می‌کنند وقتی با یک خطر روبرو می‌شود (Ruiz-Martin et al, 2018). بنابراین مفهوم تاب آوری سازمانی شامل مقاومت، سازش و سازگاری به‌عنوان دارایی‌های اصلی و بر جذب شوک، سازمان‌دهی مجدد و یادگیری و غیره به‌عنوان ظرفیت‌های اصلی دلالت دارد. سازمان‌های تاب آور 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 تاب آوری 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 تاب آوری به خدمات و اشتغال ارائه شده توسط سازمان‌ها تکیه دارند زیرا تاب آوری سازمانی و تاب آوری 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 (Stephenson, 2010). سازمان‌های تاب آور 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 استراتژیک خود را تاب آوری 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 زیادی مالی و جانی زیاده را به بار آورده است (طوری حدود ۲۰۰۰ کشته و ۱۰۰۰۰ نفر زخمی به‌جا گذاشته است) به دنبال این است که با طراحی الگوی تاب آوری در سازمان‌های دولتی این استان بتواند به افزایش استحکام و آمادگی آن‌ها کمک نماید که در صورت تکرار چنین وقایعی میزان خسارت‌ها را به پایین‌ترین حد ممکن برساند. سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که الگوی تاب آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه دارای چه ویژگی‌هایی است؟

مبانی نظری پژوهش

واژه تاب آوری توسط (Holling) در سال ۱۹۷۳ در یک بررسی با عنوان تاب آوری و ثبات سیستم‌های اکولوژیکی برای نخستین بار ارائه شده است. سپس این واژه برای شکل‌های گوناگون دیگری از تاب آوری مانند فردی، سازمانی، زنجیره تأمین و ... بکار برده شده است. اگر مردم را جزئی از جوامع بدانیم، تاب آوری به جوامع بستگی دارد و به روابط اجتماعی و ساختار اجتماعی محدود نمی‌شود. یک روش جهت ایجاد تاب آوری حمایت مردم برای ایجاد روابط اجتماعی مطلوب از طریق مداخلات فنی تاب آوری است. این مداخلات می‌تواند شامل توسعه خدمات، استفاده از منابع در جوامع، و ایجاد ارزش‌های اجتماعی و عملیاتی جدید برای آن‌ها می‌باشد. تاب آوری به‌عنوان یک مفهوم علمی، خاستگاه‌ها و معنای آن مبهم است (Friend & Moench, 2013). مفهوم تاب آوری در همه جا در دو علوم کالبدی و

اجتماعی کاربرد دارد. اگرچه در زمان‌های مختلف دارای معانی و مفهوم مختلف است. در سال‌های اخیر تاب‌آوری در دو گفتمان علمی و سیاست، عمومیت بیش از اندازه پیدا کرده است (Meerow & Newell, 2015). در واقع برای تاب‌آوری معنا و مفهوم زیادی وجود دارد، تعاریف و تفاسیر گسترده‌ای از تاب‌آوری وجود دارد که بسیاری از آن‌ها از جامعه دانشگاهی سیستم‌های اکولوژیکی گرفته شده است. تاب‌آوری در اصل مربوط به مطالعات مربوط به مخاطرات، علم مواد و مطالعات زیست‌محیطی بوده و همچنین مفهومی است که به‌طور آزادانه و با شور و شوق توسط طیف گسترده‌ای از سیاست‌گذاران، پزشکان و محققان دانشگاهی در دهه گذشته مورد استفاده قرار گرفت. اگر چه معنای واقعی در ارتباط با این اصطلاح بر این اساس متفاوت است و در حقیقت تعداد زیادی از چارچوب‌های مفهومی برای تاب‌آوری وجود دارد که روز به روز در حال افزایش است که این نشان دهنده ماهیت پیچیده و چند بعدی آن است (Breetzke & Pearson, 2017).

در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی می‌توان اذعان داشت که این مقوله زیرمجموعه‌ی 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 (Rafiyan, 2011). در کل دو دیدگاه در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی ذکر شده است که یکی تاب‌آوری را به‌عنوان 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. همچنین (Vogest) اذعان می‌دارد که سازمانی تاب‌آور محسوب می‌شود که قادر به حفظ تنظیمات مثبت تحت شرایط چالش برانگیز باشد (Hillmann & Guenther, 2021). بنابراین تاب‌آوری برای پاسخ به تهدیدات و همچنین در مواجهه با شرایط چالش برانگیز به‌صورت مثبت سازگار شدن، پذیرش فرصت‌ها و ارائه عملکرد پایدار یک ضرورت است (Duchek, 2020).

پیشینه پژوهش

در حوزه تاب‌آوری سازمانی از ۲۰۰۳ که این موضوع مطرح شده است پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. از دیدگاه نظری محققان مختلف از جمله Ruiz-Martin et al (2018) و Duchek (2019) بر توسعه مدل‌های نظری تاب‌آوری در حوزه‌های مختلف تأکید کرده‌اند و از جنبه عملی نیز مدل جامع و کاملی برای اندازه‌گیری تاب‌آوری به‌ویژه مرتبط با سازمان‌های تجاری وجود ندارد.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

نتایج	روش پژوهش	عنوان	محقق و سال
یافته‌های پژوهش نشان داد که جهت تأیید مدل نهایی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. بنابر نتایج به دست آمده بار عاملی هر سه مؤلفه «به کارگیری خلاقیت و نوآوری فرد در محیط کاری» و «تمایلات شناختی اجتماعی شدن فرد در محیط کاری» و «ایجاد ظرفیت برای تاب‌آوری بیشتر» از مقادیر توصیه بیشتر بود و شاخص‌های برازش مدل مقادیر قابل قبولی را نشان داد.	مدلیابی معادلات ساختاری	ارائه مدل مناسب جهت تاب‌آوری روانی کارکنان کارگزاری‌های بورس اوراق بهادار در تهران	Khodaparast et al, 2022
نتایج نشان داده که هر سه بعد تاب‌آوری سازمانی (پیش‌بینی بحران، قدرت سازمانی و بازیابی) تأثیر مثبت و معناداری بر روی بر جنبه اقتصادی و اجتماعی پایدار داشته است.	کمی	تاب‌آوری سازمانی و پایداری اقتصادی اجتماعی از منظر ویروس کرونا	Rai et al, 2021
نتایج حاکی از آن است که بین پیشایندهای تاب‌آوری سازمانی (سرمایه اجتماعی، توانمندسازی تیم و وابستگی متقابل اهداف) و تاب‌آوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میان تاب‌آوری و پیامدهای آن (نوآوری سازمانی و فعالیت‌های سازمانی در بحران) نیز رابطه معناداری وجود دارد.	کمی	تاب‌آوری سازمانی: پیشایندها، پیامدها و کاربردهای عملی برای مدیران و رهبران تغییر	Shani, 2020
نتایج حاکی از آن است که برای عوامل علی؛ پیش‌کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق، مدیریت محصول، برای شرایط زمینه‌ای؛ وضعیت نابسامان اقتصادی، محیط آشفته قانونی و دولتی، بازار رقابتی، عدم حمایت بانکی و دولتی، برای عوامل مداخله‌گر؛ قدرت چانه‌زنی سازمان، وفاداری مشتریان، مسئولیت اجتماعی و بازدهی، برای راهبردها؛ بسترهای برون‌سازمانی،	کیفی	ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی	Mohammadi Shahroudi, 2018

<p>فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، مدیریت صحیح نیروی انسانی و برای پیامدها؛ حفظ و بهبود توانایی های سازمان، استحکام بخشی، نگرش ها و رفتارهای سازنده، ارزش آفرینی در سطح کلان جامعه شناسایی شدند.</p>			
<p>نتایج نشان می دهد که برای ایجاد و افزایش تاب آوری باید در دو حوزه مدیریت خرد بانکی و مدیریت کلان بانکی در کشور عوامل متعددی را مدنظر قرار داد.</p>	<p>کیفی - کمی</p>	<p>ارائه الگویی برای تاب آوری سازمانی در صنعت بانکداری</p>	<p>Khajapour et al, 2018</p>
<p>نتایج حاکی از آن است که تاب آوری سازمانی یک دارائی، توانایی یا ظرفیتی است که می تواند 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 می دهد که فقدان توافقی درباره چگونگی اندازه گیری تاب آوری سازمانی وجود دارد.</p>	<p>بررسی سیستماتیک</p>	<p>چیزی هایی ما درباره تاب آوری سازمانی می - دانیم و نمی دانیم</p>	<p>Ruiz-Martin et al, 2018</p>
<p>نتایج حاکی از استخراج ۱۵ شاخص برای تاب آوری است که در سه طبقه؛ آگاهی از وضعیت (نقش ها و مسئولیت ها، آگاهی از پیامدها و خطرات، ارتباطات، آگاهی از ضمانت ها، اولویت های بازایی)، آسیب پذیری های کلیدی: مشخصه و مدیریت (استراتژی های برنامه ریزی، تمرینات، قابلیت و ظرفیت منابع درونی، قابلیت و ظرفیت منابع بیرونی، ارتباطات سازمانی) و قابلیت تطابق (ذهنیت محدود، روابط و ارتباطات، چشم انداز استراتژیک و انتظار نتیجه، اطلاعات و دانش، ساختار رهبری، مدیریت و حکمرانی) دسته بندی کرده است.</p>	<p>کیفی</p>	<p>تاب آوری سازمانی در نیوزلند</p>	<p>McManus, 2008</p>

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه ای - کاربردی و از لحاظ گردآوری داده ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش برای بررسی ابعاد و مؤلفه های تاب آوری در سازمان های دولتی استان کرمانشاه از رویکرد کیفی - کمی استفاده شده است. برای بررسی و تحلیل داده ها از روش نوع کدگذاری باز، انتخابی و

¹ Silo Mentality

کدگذاری نظری استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده مدیرانی که در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه هستند بودند و حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت داشتند و نمونه‌گیری تا حصول «کفایت نظری» ادامه یافت. کفایت نظری به وضعیتی اشاره دارد که در آن هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد (Rezapour Nasrabad, 2016). در این پژوهش، ۱۶ مصاحبه صورت گرفت که در فرایند مصاحبه از نفر ۱۴ تا ۱۶ هیچ کد جدیدی به دست نیامد به همین دلیل فرایند مصاحبه با توجه به مفهوم کفایت نظری خاتمه داده شد.

جامعه آماری بخش کمی کارکنان سازمانهای دولتی استان کرمانشاه می‌باشد که تعداد آنها ۵۶۴۱ نفر می‌باشد. نمونه‌گیری در بخش کمی ۵ تا ۱۵ برابر تعداد مؤلفه‌های مشاهده شده یا آشکار است (Homan, 2017). 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. به منظور تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و سنجش روایی از روایی همگرا با آزمون میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. استاندارد آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ توسط کرونباخ (۱۹۵۱) بیان شده است. همچنین باگوزی و یی (۱۹۸۸) مقدار بالای ۰/۶ را برای CR و فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار استاندارد ۰/۵ را برای AVE ذکر کرده‌اند.

جدول ۳. پارامترهای توصیفی به تفکیک متغیرها

متغیر	آلفای کرونباخ	AVE	CR
عوامل فردی	۰/۸۴۹	۰/۷۶۸	۰/۹۰۸
عوامل گروهی	۰/۸۳۴	۰/۸۵۶	۰/۹۲۲
عوامل سازمانی	۰/۹۹۸	۰/۸۰۳	۰/۹۵۳
پیشرفت سازمان	۰/۹۳۷	۰/۸۴۷	۰/۹۱۷
نقش دولت	۰/۸۲۲	۰/۶۹۸	۰/۸۷۳
عوامل سیاسی و اقتصادی	۰/۷۸۲	۰/۶۱۲	۰/۹۳۹
بسترهای الکترونیک	۰/۹۲۳	۰/۶۴۹	۰/۸۸۰
تاب‌آوری سازمانی	۰/۸۱۷	۰/۷۲۵	۰/۹۴۸
استمرار سازمان	۰/۹۳۶	۰/۷۶۸	۰/۹۰۷
پیشرفت سازمان	۰/۸۴۹	۰/۷۱۸	۰/۸۸۴

برای اطمینان از روایی و پایایی و به عبارتی برای اطمینان از اعتبار یافته‌های این پژوهش کیفی، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متنوعی که صاحب‌نظران پژوهش‌های کیفی پیشنهاد داده‌اند، استفاده گردید (Abbaszadeh,)

2012). برخی از روش‌های مورد استفاده صرفاً به بهبود پایایی و برخی هم مربوط به بهبود پایایی و هم موجب بهبود روایی می‌شوند.

- ۱- با بررسی دقیق جملات مصاحبه‌ها تلاش شد تا حداکثر تعداد کدهای باز ممکن استخراج گردند همچنین تعداد بالای مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها اطمینان کافی از مطرح شدن همه جنبه‌ها را می‌دهد.
- ۲- برای اطمینان از پایایی کدها، کدگذاری برای برخی مصاحبه‌ها در دو زمان متفاوت صورت گرفت. جدول (۴) نمونه پایایی کدگذاری باز در فاصله زمانی یک‌ماهه را نشان می‌دهد.

جدول ۴. پایایی کدگذاری در دو زمان متفاوت

کد مصاحبه	کل کدهای تولید شده در ۲ زمان مختلف	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد توافقات
P4	۴۵	۱۹	۸	۰/۸۴
P7	۵۶	۲۳	۱۲	۰/۸۲

$$100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بین کدگذاران}$$

فرمول محاسبه پایایی (درصد توافقات) (Khastar, 2008)

- ۳- کدگذاری باز توسط همکاران خبره صورت گرفت که در هر مورد میزان تشابهات کدهای تولید شده بسیار بالا بود. از آنجایی که تفاوت کدهای باز تولید شده می‌تواند منجر به تولید مقوله‌های خرد و کلان متفاوتی گردد، تعداد بیشتری از مصاحبه‌ها به افراد خبره ارجاع شد تا اطمینان از کفایت کدهای باز حاصل شود.
- ۴- ارجاع نظریه و مقوله‌های تولید شده به خبرگان مدیریت: مقوله‌های خرد و کلان تولید شده در هر مرحله حداقل به سه نفر از خبرگان و اساتید مدیریت برای بررسی صحت و اعتبار آن‌ها ارجاع شده و نظرات آن‌ها در هر مرحله لحاظ شد. همچنین مدل نهایی پژوهش نیز با گرفتن نظرات اصلاحی این خبرگان تولید گردید.
- ۵- ارجاع نظریه تولید شده به چند نفر از مشارکت کنندگان در پژوهش: میزان قابل فهم بودن، قابل باور بودن، و انطباق با تجربیات آن‌ها برای بررسی کیفیت مدل ظاهر شده مدنظر بود.

یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم یافته شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌های پژوهش کشف خواهند شد. کدگذاری باز در روش مبنایی، روندی است که در آن مفاهیم شناسایی خواهند شد و برحسب ویژگی‌ها و ابعادشان گسترش می‌یابند. روش‌های تحلیلی که از طریق آن این کار انجام می‌گیرد، شامل: پرسیدن مجدد داده‌ها، مقایسه موارد، حوادث و دیگر پدیده‌ها، برای یافتن تفاوت‌ها و مشابهت‌ها. پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌های انجام شده، پس از ترکیب کدهای اولیه، تعداد ۱۲۰ کد باز شناسایی شد که پس از پالایش به ۲۶ مفهوم و ۹ مقوله فرعی تبدیل گردید. در جدول زیر چند نمونه از کدگذاری نشان داده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه	نشانگرها	کد اولیه
۱	نیروهایی که در سازمان رشد کرده‌اند و در پست‌های مختلف سازمان مشغول به فعالیت بوده‌اند به سازمان تعلق خاصی دارند.	A1B8	تعلق به سازمان
۲	سازمان به منظور پرورش نیروهای وفادار همواره تلاش کرده است که از لحاظ مادی نیازهای آنان را تأمین نماید.	A11B2	پرورش نیروهای وفادار
۳	در این مجموعه مدیران نیروهای بدون سابقه (فارغ‌التحصیلان) را استخدام می‌کنند و آن‌ها را پرورش می‌دهد و این نیروهای سال‌های زیادی را در سازمان به فعالیت ادامه می‌دهند.	A1B1	پرورش نیروهای کاری
۴	یکی از دلایل ماندگاری و تاب‌آوری سازمان ما پایبندی به احترام در میان مدیران و کارکنان بوده است. بحث توجه به جایگاه افراد است. بحث احترامات است، تکریم همکاران است.	A9B1	احترام اعضا به همدیگر
۵	از دیگر دلایل با بودن تاب‌آوری در سازمان وجود صداقت میان اعضا بوده است و اعضا در همه موارد صادق بوده‌اند.	A9B2	صداقت اعضا
۶	هماهنگی و یکدلی مسئولین و مجموعه کارکنان سازمان توانسته ما را در این زمینه موفق بکند.	A15B10	همدلی اعضا

کدگذاری انتخابی (ایجاد مفاهیم و مقوله‌ها)

با کنار هم قرار دادن کدهای باز متناظر استخراج شده از ۱۶ مصاحبه انجام گرفته، مفاهیم اصلی شناسایی گردید که در واقع ترکیبی از چند کد باز است. بر این اساس تعداد ۲۶ مفهوم شناسایی شد. در جدول زیر چند نمونه از نحوه ایجاد مفاهیم ارائه شده است.

جدول ۶. مفاهیم اصلی شناسایی شده

مفاهیم	کدهای اولیه متناظر	نشانگرها
آمادگی نیروی انسانی	برنامه مقابله با بحران	A2B9
	آمادگی مقابله با بحران	A4B2
	برگزاری دوره‌های آموزشی	A4B4
	آموزش کارکنان	A2B8
	آموزش عمومی	A1B5
	برگزاری سمینار	A5B9

A10B8	افزایش مهارت کارکنان	حمایت سازمانی
A14B9	آموزش ضمن خدمت	
A8B6	مسئولیت پذیری پرسنل	
A1B3	مواجهه با بحران‌های طبیعی	
A1B10	جو حمایتی در سازمان	
A1B11	توجه به مسائل خانوادگی کارکنان	
A7B12	حمایت مدیریت	
A9B5	توجه به مسائل رفاهی	
A4B12	راهنمایی مدیر	
A4B10	تعهد به اعضا	

هنگامی که داده‌ها باز شد و مفاهیم از درون آن‌ها استخراج شد، محقق به دنبال مصادیقی خواهد بود که بتواند از طریق آن‌ها، مفاهیم را در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی نماید. بر اساس نظر محققان بعضی از مفاهیم را می‌توان در قالب مقوله‌ای که از انتزاع بالاتری نسبت به آن مفاهیم برخوردار هستند، دسته‌بندی کرد. به کمک مقوله‌ها می‌توان چیزهای در حال وقوع را توصیف نمود. بنابراین در ادامه گام اول، با کنار هم قرار دادن مفاهیم متناظر، مقوله‌ها شناسایی می‌شوند که در واقع شامل از یک یا چند مفهوم است. بر این اساس تعداد ۹ مقوله مطابق با جدول زیر شناسایی شده است.

جدول ۷. مقوله‌های شناسایی شده

مفاهیم	مقوله فرعی
آمادگی نیروی انسانی	عوامل فردی
منابع انسانی توانمند	
ویژگی‌های شخصیتی	
انگیزش سازمانی	
ارتباطات درون سازمانی	عوامل گروهی
ارتباطات برون سازمانی	
همکاری درون و برون سازمانی	
حمایت سازمانی	عوامل سازمانی
عدالت سازمانی	
تأمین منابع	
ارزش‌ها	تاب‌آوری سازمانی

	برنامه ریزی
	سازمان دهی
	هماهنگی
	یادگیری
	چابکی
	کنترل هزینه
نقش دولتی	خدمات دولت
	بروکراسی دولت
بسترهای الکترونیک	به کارگیری تکنولوژی
عوامل سیاسی و اقتصادی	سیاست
	اقتصاد
حفظ سازمان	رضایت ذی نفعان
	امنیت محیط سازمان
	بقای سازمان
توسعه سازمان	فعالیت های توسعه ای

۱،۱ کدگذاری نظری

هدف از کدگذاری نظری تلفیق داده هایی است که در مرحله کدگذاری باز و انتخابی ایجاد شده اند. در کدگذاری نظری، یکی از مقوله های کدگذاری باز به عنوان پدیده محوری (اصلی) یا مقوله انتخاب می شود و در مرکز فرایند قرار می گیرد و سپس سایر مقوله ها (زیر مقوله ها) به آن ربط داده می شوند.

۱،۲ مقوله محوری

مقوله محوری، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه ای می باشد که جریان کنش ها و واکنش ها به سوی آن رهنمون می شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته خواهد شد.

جدول ۸. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
مقوله محوری	تاب‌آوری سازمانی	ارزش‌ها
		برنامه‌ریزی
		سازمان‌دهی
		هماهنگی
		یادگیری
		چابکی
		کنترل هزینه

پیشایندها، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر خواهد انجامید.

جدول ۹. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط علی	عوامل فردی	آمادگی نیروی انسانی
		منابع انسانی توانمند
		ویژگی‌های شخصیتی
		انگیزش سازمانی
	عوامل گروهی	ارتباطات درون‌سازمانی
		ارتباطات برون‌سازمانی
		همکاری درون و برون‌سازمانی
	عوامل سازمانی	حمایت سازمانی
		عدالت سازمانی
		تأمین منابع

بستر محیطی شرایط ویژه‌ای هستند که شرایط علی و مقوله محوری را تحت تأثیر قرار خواهند داد و باعث ایجاد پیامدهایی می‌شود.

جدول ۱۰. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

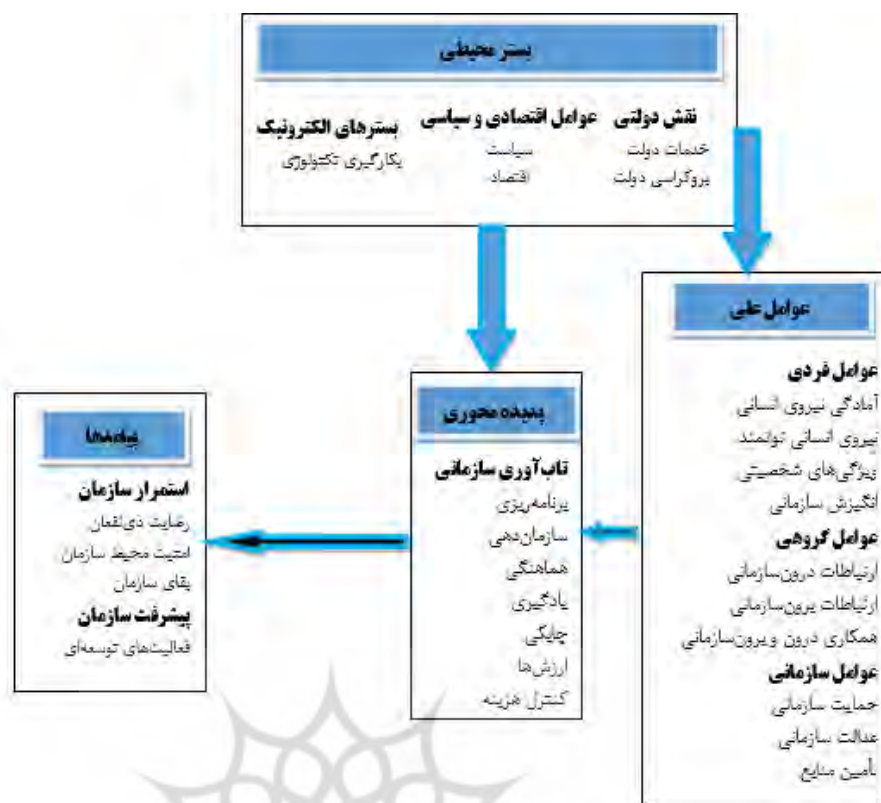
مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
بستر محیطی	نقش دولتی	خدمات دولت
		بروکراسی دولت
	عوامل سیاسی و اقتصادی	اقتصاد
		سیاست
بسترهای الکترونیک	به‌کارگیری تکنولوژی	

نتایجی که بر اثر پدیده محوری و بستر محیطی پدیدار می‌گردند. آن‌ها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی نمود و الزاماً همان‌هایی نمی‌باشند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند، و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل گردد.

جدول ۱۱. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
پیامدها	استمرار سازمان	رضایت ذی‌نفعان
		امنیت محیط سازمان
		بقای سازمان
	پیشرفت سازمان	فعالیت‌های توسعه‌ای

این مرحله همراه با بررسی دقیق داده‌ها و کدگذاری انجام شده در دو مرحله قبلی می‌باشد. پژوهشگر در عمق داده‌ها به تحلیل پرداخته و آن‌ها را در قالب نظریه (Strauss & Corbin) (2008) و هدف اصلی پژوهش برای درک موقعیت بوده، ارائه می‌دهد که در این فرآیند تحقیق، پس از تعیین مقوله محوری یا هسته‌ای، سایر مقولات حول مقوله محوری را در قالب یک الگوی پارادایمی ترسیم می‌نماید. با استفاده از کدگذاری انتخابی و ارتباط بین مقوله‌ها شناسایی شده و الگوی مفهومی به صورت یکپارچه ارائه گردیده است.



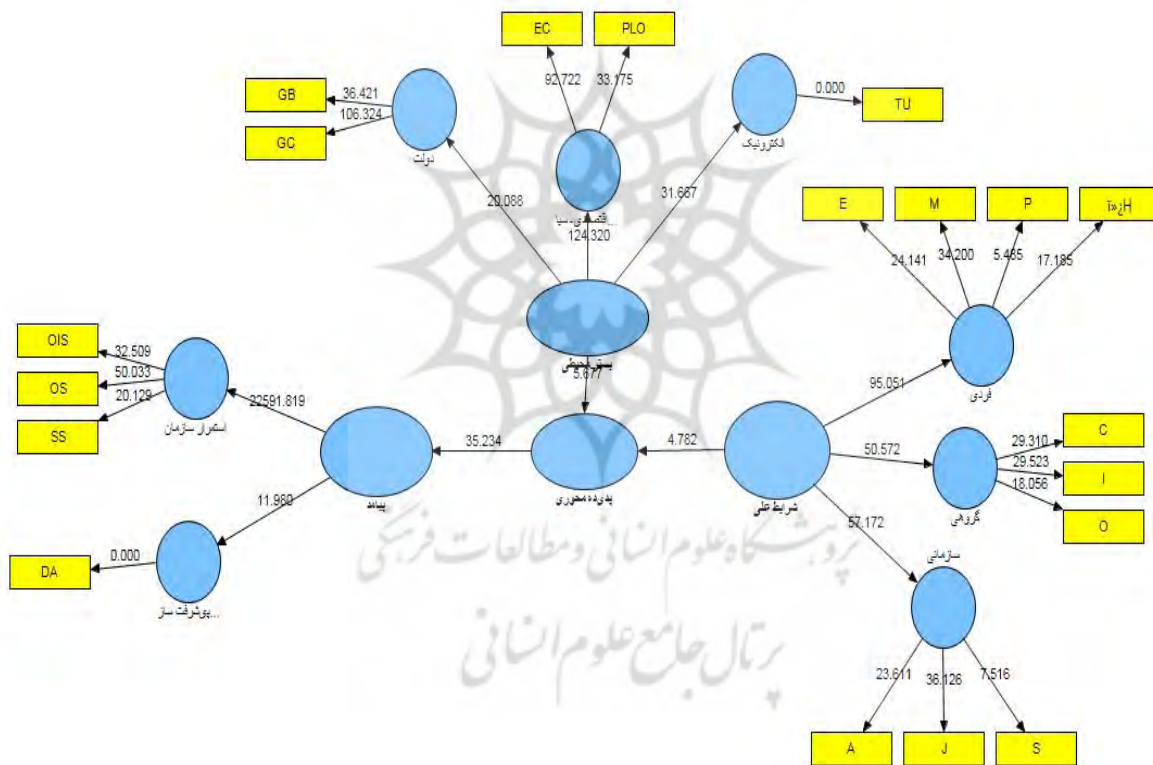
شکل ۸. الگوی تاب آوری سازمانی در سازمان‌های دولتی

پس از اینکه اطمینان حاصل شد بین مشاهدات و متغیرهای مکنون مربوطه همبستگی و رابطه معقولی برقرار است نوبت به تجزیه و تحلیل بااهمیت دیگری می‌رسد که از آن طریق فرضیات آماری پژوهش حاضر بررسی خواهد شد. در این قسمت ابتدای نمای کلی مدل تحقیق بررسی و سپس به بررسی هر یک از فرضیات به صورت جداگانه پرداخته شد. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرض‌ها لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود. تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آنها، آزمون‌ها استفاده شود.

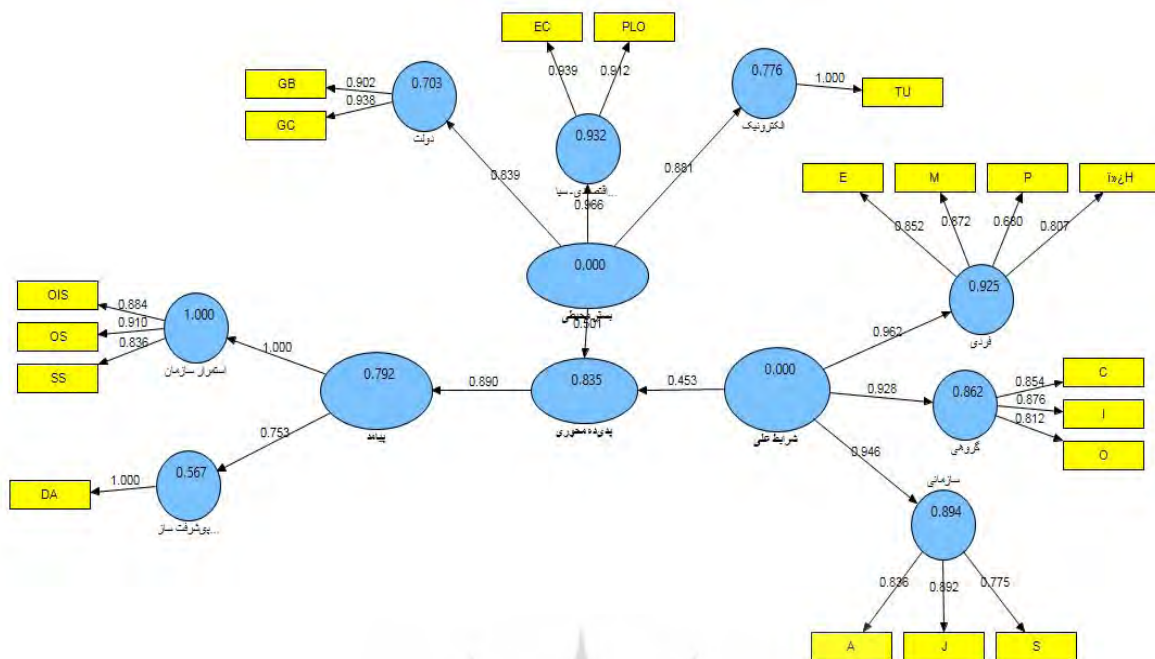
جدول ۱۲: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

متغیر	مقدار آزمون	Sig(سطح معناداری)
شرایط علی	۲/۳۶۲	۰/۰۰۱
بستر محیطی	۱/۵۸۷	۰/۰۰۱
پدیده محوری	۲/۶۳۵	۰/۰۰۱
پیامد	۱/۸۵۷	۰/۰۰۱

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق کمتر از ۰.۰۵ است نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق غیر نرمال است. با توجه به اینکه داده‌های تحقیق حاضر غیر نرمال است برای بررسی مدل تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی پی‌آل اس استفاده شده است. با توجه به اینکه جامعه تحقیق حاضر غیر نرمال است و از آنجا که ماهیت تحقیق حاضر چند متغیر می‌باشد، استفاده از تحلیل‌های دو متغیری که هر بار تنها یک متغیر وابسته را مورد آزمون قرار می‌دهد از روش‌های معادلات ساختاری (SEM) استفاده می‌گردد تا روابط بین متغیرهای مدل به صورت هم‌زمان مورد بررسی و آزمون قرار گیرد. این آزمون‌ها توسط نرم‌افزار Smart-PLS نسخه ۲ انجام گرفته است. این نرم‌افزار برای این منظور از تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS) بهره می‌برد که روشی مبتنی بر واریانس بوده و دارای مزایای خاص خود می‌باشد. در زیر نتایج این تحلیل ارائه شده است. همانطور که در نگاره‌های زیر مشاهده می‌شود، نگاره ۱۳ برای نمایش مقدار t مدل آزمون‌شده، مورد استفاده قرار گرفته شده است و هم‌چنین نگاره ۱۴ برای نمایش ضرایب مسیر (β) مدل آزمون‌شده، مورد استفاده قرار گرفته شده است را نشان می‌دهند.



شکل ۱۳- مقدار t مدل تاب‌آوری سازمانی



شکل ۱۴- ضریب مسیر مدل تاب آوری سازمانی

همانطور که در شکل‌های قبل مشخص است مقدار تی در بین شرایط علی، پدیده محوری، پیامدها و بستر محیطی بالاتر از ۱/۹۶ است که نشان دهنده معناداری روابط بین‌هاست. این نشان می‌دهد که مدل استخراج شده در سازمان‌های دولتی کرمانشاه مدل مناسبی است. همچنین ضرایب بین عوامل ذکر شده همگی مثبت هستند. بنابراین بین آن‌ها از نوع مثبت و مستقیم است. همچنین در جدول ۱۳ برآورد ضرایب و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۱۳: ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده

مسیر	ضریب مسیر	آماره آزمون	سطح معناداری	تأیید/رد
شرایط علی ← پدیده محوری	۰/۴۵	۴/۷۸	۰/۰۱	تأیید
بستر محیطی ← پدیده محوری	۰/۵۰	۵/۶۷	۰/۰۱	تأیید
پدیده محوری ← پیامد	۰/۸۹	۳۵/۲۳	۰/۰۱	تأیید

جدول ۱۴ میزان واریانس تبیین شده و اعتبار اشتراک و حشو متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود. تمام مقادیر اعتبار اشتراک مثبت هستند که نشان‌دهنده کیفیت مناسب و قابل قبول مدل پژوهش حاضر می‌باشند.

جدول ۱۴: واریانس تبیین شده، اعتبار اشتراک و حشو متغیرها

متغیرهای پژوهش	CV- Redundancy	CV- Commuality
شرایط علی	-	۰/۳۸۲
بستر محیطی	۰/۳۱۹	۰/۳۲۹
پدیده محوری	۰/۳۷۱	۰/۳۶۴
پیامد	۰/۳۸۵	۰/۳۶۷

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_1 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 آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون‌شده شاخص برازش مطلق GOF ۵۳/ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون‌شده است.

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش مطالعه تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه است. بنابراین تلاش شده تا ضمن بررسی مفهوم تاب‌آوری، پیشایندها، بستر محیطی و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی شناسایی و الگوی از تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه ارائه گردد. پس از طراحی مدل پژوهش از تعدادی از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد که نظرات خود را در رابطه با مدل ارائه شده اعلام نمایند تا در صورت نیاز اصلاحات لازم انجام شود. یافته‌های پژوهش توسط پنج نفر از اساتید دانشگاه و سه نفر از دانشجویان دکتری مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفته و ضمن دریافت نقطه نظرات اصلاحات لازم انجام شده است. در ادامه توضیحاتی در خصوص هر یک از عوامل مدل ارائه شده است. براساس مدل تحقیق "تاب‌آوری سازمانی" به عنوان مقوله محوری بر مبنای شرایط علی "عوامل فردی، گروهی و سازمانی" و با در نظر گرفتن نقش دولتی، عوامل اقتصادی و سیاسی و بسترهای الکترونیکی به عنوان زمینه‌ی الگو محقق می‌شود و منجر به ایجاد استمرار سازمان و پیشرفت سازمان می‌گردد. یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات Ruiz-Martin et al (2018) و Lengnick-Hall et al (2011) همسو است.

سازمان‌ها به منظور دستیابی به تاب‌آوری نیازمند منابع انسانی توانمند هستند و سازمان باید برنامه‌هایی را برای آماده‌سازی آن‌ها تدوین نماید. وجود منابع مالی و مادی کافی به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به رشد و پیشرفت

¹ - Goodness Of Fit

برنامه‌های سازمان پردازند. توجه به برنامه‌های انگیزشی و وجود عدالت و حمایت سازمانی باعث انسجام سازمانی بیشتری می‌شود و همکاری درونی و بیرونی به درک بهتر مسائل سازمانی کمک می‌کند.

تاب‌آوری سازمانی به ظرفیت و توانایی یک سازمان برای پیش‌بینی و واکنش به رویدادهای غیرمنتظره اشاره دارد. سازمان‌ها می‌بایست دیدگاه آینده‌نگر داشته باشند و به برنامه‌ریزی پردازند و با توجه به شرایط موجود برنامه‌های سازمان را اصلاح نمایند. (Ruiz-Martin et al (2018) در پژوهشی با عنوان چه چیزهایی درباره تاب‌آوری سازمانی می‌دانیم و چه چیزهایی نمی‌دانیم، به این نکته پی برده‌اند که تاب‌آوری سازمانی بعنوان یک دارایی، توانایی یا قابلیت در نظر گرفته شده که می‌تواند در طول زمان بهبود یابد. آن‌ها همچنین به مسائلی مانند چابکی سازمان و یادگیری در سازمان توجه داشته‌اند. تاب‌آوری سازمانی در حوزه سازمانی رویکرد نوینی است و نیازمند تغییر شکل ساختار سازمان و نحوه مدیریت آن‌ها است. ساختارها باید به اعضا اجازه دهد که بتواند متناسب با تغییرات، واکنش‌های متفاوتی را نشان دهند. دولت می‌تواند به منظور کمک به تاب‌آوری تسهیلات مختلفی را در اختیار سازمان قرار دهد. تکنولوژی‌های نوین نیز به توسعه زیرساخت‌های شرکت‌های تاب‌آور کمک کرده که فرآیندهای کسب و کار را تسهیل می‌کند. در صورتی که سازمان‌ها به تاب‌آوری دست یابند پیامدهای مطلوبی را برای کارکنان، مشتریان و کل مجموعه سازمان به دنبال خواهد داشت. در سطح فردی برای کارکنان امنیت شغلی را به دنبال دارد. حقوق مناسبی به کارکنان پرداخت می‌شود و رضایت شغلی آنان بالاتر می‌رود. کارکنان که رضایت بیشتری دارند بهره‌وری بیشتری نیز خواهند داشت. (Lengnick-Hall et al (2011) پژوهشی را با عنوان نوآوری فرآیند و تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های جنوب نیجریه انجام دادند. نتایج نشان داد که بین مولفه‌های تاب‌آوری شامل؛ آگاهی از موقعیت، آسیب‌پذیری و توانایی انطباق با نوآوری رابطه وجود دارد. از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به این اشاره کرد که این پژوهش در سطح سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه انجام گرفته و سازمان‌های دولتی بزرگ‌تر و وزارتخانه‌ها در سایر استان‌ها توجه نشده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی به آن توجه نمایند.

تاب‌آوری سازمانی به عنوان یک پدیده ضروری برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و سازمان‌هایی که به دنبال ادامه حیات در محیط دائماً در حال تغییر و تحول هستند باید آن را بکار بگیرند. سازمان‌ها با توجه به محیط در حال نوسان امروزی باید به طور مداوم به دنبال سنجش میزان تاب‌آوری سازمان باشند و با تغییراتی در سازمان همواره به دنبال افزایش تاب‌آوری باشند. از این رو به منظور 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. به منظور 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 به منظور تقویت ارتباط و همکاری درون و برون سازمانی تقویت نمایند.

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

References

- Abbaszadeh, M. (2012). A reflection on validity and reliability in qualitative research. *Applied sociology*. Year 23 (1): 19-34. (In Persian) DOI: [20.1001.1.20085745.1391.23.1.2.5](https://doi.org/10.1001.1.20085745.1391.23.1.2.5)
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Bergström, J., Van Winsen, R., & Henriqson, E. (2015). "On the Rationale of Resilience in the Domain of Safety: A Literature Review". *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 131-141. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.008>
- 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. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Blanco, J. M. M. (2018). "Organizational Resilience. How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown by D. Christopher Kayes". *The Learning Organization*. 25 (2): 143-146. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2017-0074>
- Breetzke, G. D., & Pearson, A. L. (2015). Socially disorganized yet safe: Understanding resilience to crime in neighborhoods in New Zealand. *Journal of Criminal Justice*, 43(6), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2015.09.001>
- BSI (2014). "BS 65000:2014, Guidance on Organizational Resilience", British Standards Institute.
- Denyer, D. (2017). "Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking". *BSI and Cranfield School of Management, Cranfield*.
- Duchek, S. (2019). "Organizational resilience: a capability-based conceptualization". *Business Research*, 1-32.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Friend, R., & Moench, M. (2013). "What is the purpose of urban climate resilience? Implications for addressing poverty and vulnerability". *Urban Climate*, 6, 98-113. <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2013.09.002>
- Hamel, G. and Valikangas, L. (2003). "The Quest for Resilience". *Harvard Business Review*, 81 (9), 52-65.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Homan, H. A. (2017). Modeling structural equations using Lisrel software. Tehran, Samit Publications.
- Khajapour, M. Farsijani, H, Sadaqat-Prest, E. (2018) Presenting a model for organizational resilience in the banking industry. *Strategic Management Studies*, 37: 61-81. (In Persian). [20.1001.1.22286853.1398.10.37.4.8](https://doi.org/10.1001.1.22286853.1398.10.37.4.8)
- Khastar, H. (2008) "Providing a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews". *Scientific-Research Quarterly of Methodology of Management Sciences*, 15(58): 161-174. (In Persian)
- Khodaparast, Mehdi, Mahmoudi, Nazi, & Ehtsham, Mohammad. (2022). Presenting a suitable model for psychological resilience of employees of stock exchange brokerages in Tehran. *Quarterly Journal of Value Creation in Business Management*, 2(3), 43-60. doi: 10.22034/jbme.2022.376955.1043
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>



- Mansourfar, K. (2008). *Statistics in social sciences*. Tehran, Payam Noor University Press, 11th edition. (In Persian)
- McManus, S.T (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*. A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for Degree of Phd, University of Canterbury.
- Meerow, S., & Newell, J. P. (2015). "Resilience and complexity: A bibliometric review and prospects for industrial ecology". *Journal of Industrial Ecology*, 19(2), 236–251. <https://doi.org/10.1111/jiec.12252>
- Mohammadi Shahroudi, H. Rahim Nia, F. Malekzadeh, G. R (2018), Presenting a model of organizational resilience in manufacturing companies with a data-based approach. *Public Management Research*, Year 12, 43: 111-134. [10.22111/JMR.2019.4745](https://doi.org/10.22111/JMR.2019.4745)
- Mohsenin, S. Esfidani, R. (2016). *Structural equations based on partial least squares approach with the help of educational-applicative SmartPLS software*. Tehran, Mehraban Nash Publications.
- Parsa, M. (2021). *Designing organizational resilience model in business organizations (case study: Golrang Industrial Complex)*, PhD Thesis, Tehran Khwarazmi University, Faculty of Management. (In Persian)
- 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)
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability* 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>
- Rezapour Nasrabad, R. (2016) Validity and Reliability Criteria in Qualitative Research. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 6(4):499-493. (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 *Advances in Management Engineering* (pp. 95-107). Springer, Cham. DOI:[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)
- Shani, O. (2020). Organizational Resilience: Antecedents, Consequences, and Practical Implications—for Managers and Change Leaders. In *Research in Organizational Change and Development*. Volume 28, 127–158. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620200000028005>
- Shilpa, S, N.L. Srimathi (2015). "Role of Resilience on Perceived Stress among Pre University and Under Graduate Student". *The International Journal of Indian Psychology*, 2 (2), 141-149.
- Stephenson, A. V. (2010). "Benchmarking the Resilience of Organizations". A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department, University of Canterbury.
- Strauss, A, & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Newbury Park, CA.