

Presentation of Organizational Resilience Pattern in Manufacturing Companies with Using the Grounded Theory Approach

**Hamed Mohammadi Shahroodi¹ , *Fariborz Rahimnia² ,
Gholamreza Malekzade³ , Alireza Khorakian⁴**

1-PhD student of behavioral management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2-Professor of Management Department, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding Author).
Email: r-nia@um.ac.ir.

3-Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

4-Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received: 06/05/2018; Accepted: 10/09/2018

Abstract

The present study provides a model of organizational resilience so that managers and organizations can be prepared for situations and environmental hazards.

Introduction

Organizations should enhance their ability to cope with adverse environmental conditions. Resilience means that organizations can survive against crises, have a good resistance and improve their performance during or after the crisis. But there are organizations that lack the ability to cope with these problems and will usually be closed. According to reports, 43% of companies affected by severe crises never reopen, and about 30% of them fail in two years (Cerullo and Cerullo, 2004: 70). While official statistics about the closure of organizations are not available to the public, according to the latest unofficial statistics, as of 2016, 60 percent of the Iranian manufacturing plants and more than 50 percent of construction products manufacturers have been closed or semi-closed. However, the rate of bankruptcy in resilient organizations is very low, because focusing on guiding material and immaterial forces and making optimal use of their technical and tactical abilities, they act

corresponding to the level of tolerance in the face of challenging situations to enhance success and raise functional levels.

Theoretical framework

To cope with disorders requires organizational resilience. Organizational resilience is the capacity to resist and recover from accidents, shocks, or natural disasters that can affect an organization or a system internally or externally (Annarelli & Nonino, 2016: 6). In order to examine the resilience, the underlying causes of the resilience are important. Some of the causes mentioned in previous studies include agility, change and adaptability, coordination, common goal, evaluation, capacity building, leadership, interaction, knowledge sharing, the willingness to examine current knowledge and to accept new perspectives, etc. (Emmons, 2013: 42-46).

Resilience in organizations and societies has different implications. Organizations, in turn, affect the resilience of other organizations. Personnel motivation, financial growth of organizations and the overall level of company activity are contributing factors in change and are among the potential consequences of resilience. Therefore, understanding the nature of organizational activity and evaluating the long-term resilience of industrial and ecological systems may be important (Whiteman et al., 2004: 373). This research has focused on the use of the concept of resilience in organizations and its organizational level.

Materials and Methods and Case Study

This research used interpretive philosophy, qualitative approach, and grounded strategy with the emerging approach. The Glaserian coding steps were used for analysis. The study population includes the construction industry companies that have been active in this industry for at least 10 years and are located in Mazandaran province. The qualitative repository of this research includes managers and experts from selected organizations who have theoretical and practical knowledge of the subject matter and have experienced organizational resilience when facing with problems. From the population and through theoretical sampling, interviews were conducted with 22 people who had at least eight years of related work experience and full knowledge of the processes of becoming resilient. Data were collected through semi-structured interviews.

Discussion and Results

After the axial coding, Glaser's six C's family was used in the theoretical coding in order to synthesis concepts and categories. The central issue in

this research is the organizational resilience. The first C is *Causes*, which includes proactivity, optimization, flexibility, successful competition and product management. The second C is *Covariance*, which includes innovative efforts, knowledge-oriented management, proper financial management, and consolidation of social capital. The third C is *Contingencies*, which includes external contexts, organizational climate, organizational culture, occupational and organizational attitudes, and the proper management of human resources. The fourth C is *Condition*, which includes competitive advantage and social responsibility. The fifth C is *Consequences*, which involves maintaining organization abilities, strengthening attitudes and constructive behaviors and value creation at the macro level of society. The sixth C is *Context*, which includes an unfavorable sales environment and an unfavorable supportive environment.

Conclusion

Most researches emphasize resilience management before and after the crisis. This research divided the post-crisis phase into two categories: during the crisis and after the end of the crisis. This innovation became more complete by providing the requirements and conditions for mediation. On the other hand, some studies point to specific ways to become resilient (Grabowski & Roberts, 2016), while this research refers to several ways to achieve organizational resilience and its outcomes through the discovery of the causes of resilience. In previous studies, various components have been cited as the causes of resilience. Since resilience is posed as an "organizational position" for organizations, some scholars have considered many of the causes of resilience as organizational resilience components. In fact, they have considered the causes of resilience as part of the central issue of this research. This mistake was created because resilience was considered only as a position. In one of the most famous resilience studies, McManus et. al. (2008) also committed this mistake.

Key words: Organizational Resilience, Organizational Resilience Pattern, Causes, Core Category, Consequences

ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده بنیاد

حامد محمدی شهرودی* – دکتر فریبرز رحیم‌نیا** – دکتر غلامرضا ملک‌زاده*** –
دکتر علیرضا خوراکیان****

چکیده

پژوهش حاضر، با استفاده از رویکرد تفسیری و روش کیفی، الگویی از تاب‌آوری سازمانی را ارائه می‌دهد. استراتژی این تحقیق، داده بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز بر اساس گام‌های کدگذاری گلیزر است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، شرکت‌های تولیدکننده محصولات صنعت ساختمان هستند که در استان مازندران فعالیت دارند. در این راستا، با مدیران، خبرنگاران و کارکنان مجرب و خبره که نسبت به فرآیندهای تاب‌آوری آگاهی کافی را داشته و آنرا ادراک کرده‌اند، مصاحبه‌های عمیقی صورت گرفت. به منظور ارائه الگو، با توجه به نتایج مصاحبه‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته، از خانواده «سی گلیزر» استفاده شد. هرکدام از ابعاد این خانواده، دارای مولفه‌هایی است. علل اصلی شامل پیش‌کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق و مدیریت محصول است. عوامل همبسته نیز شامل تلاش‌های نوآورانه، مدیریت دانش‌گرا، مدیریت صحیح مالی و تحکیم سرمایه اجتماعی؛ اقتضانات شامل بسترهای برون سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، نگرش‌های شغلی و سازمانی و مدیریت صحیح نیروی انسانی؛ و شرایط میانجی شامل مزیت رقابتی و مسئولیت اجتماعی است. پیامدها، شامل حفظ توانایی‌های سازمان، استحکام‌بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده و ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه است و زمینه محیطی که مرتبط با زمینه اجرای تحقیق است شامل محیط نامساعد فروش و محیط نامساعد حمایتی است. این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند تا راه‌های تاب‌آوردن را بشناسند و با کمک آن به تاب‌آوری سازمانی دست یابند، پیامدها نیز مدیران را ترغیب می‌کند تا به سمت تاب‌آور شدن سازمان، تلاش کنند.

واژه‌های کلیدی: تاب‌آوری سازمانی، الگوی تاب‌آوری سازمانی، ۶ سی گلیزر، داده بنیاد

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

** نویسنده مسئول – استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

r-nia@um.ac.ir

*** استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

**** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

مقدمه

بحران‌ها، مخاطرات محیطی، رکود و سایر مشکلاتی که اقتصاد و اجتماع با آن روبرو هستند، هرکدام تأثیراتی بر سازمان‌ها و محیط داخلی آنها می‌گذارد. سازمان‌ها، باید تاب‌آوری سازمانی یا توانایی مواجهه خود با شرایط نامناسب محیطی را افزایش دهند؛ تاب‌آوری یعنی آنها بتوانند در برابر بحران‌ها، بقای خود را حفظ کنند، مقاومت خوبی داشته باشند و عملکرد خود را در حین یا پس از بحران بهبود بخشند. تاب‌آوری سازمانی به این دلیل که سازمان و جامعه در یک محیط پیچیده به یکدیگر مرتبط هستند (Dalziell & McManus, 2004: 2) و می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی شود، مهم هست. اما سازمان‌هایی هستند که فاقد توانایی لازم برای روبرو شدن با این مشکلات هستند و بطور معمول نیز تعطیل می‌شوند. بر اساس گزارش‌ها، ۴۳٪ از شرکت‌هایی که تحت تأثیر بحران‌های شدید قرار گرفته‌اند، هرگز بازگشایی نشده‌اند، و حدود ۳۰٪ از آنها ظرف دو سال شکست خورده‌اند (Cerullo & Cerullo, 2004: 70). بر اساس آمار ارائه شده توسط مرکز آمار ایران، ۲۸۱۶ کارخانه متوسط و بزرگ، در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۱ تعطیل یا ورشکست شدند. تعداد ۵۱۰۰ واحد صنعتی نیز از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۵ تعطیل شدند (Malekdar, 2017). از طرفی باتوجه به اینکه تاب‌آوری سازمانی، به‌عنوان ظرفیت مقاومت و بازیابی از حوادث و شوک‌ها (Annarelli & Nonino, 2016: 301) و روند مقابله با حوادث مخرب و محافظت از اختلال‌ها و دوام آوردن و مقاومت در برابر چالش‌ها (Jones, 2015: 27) تعریف شده است، نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که ورشکست شدند، تاب‌آوری کمی دارند چراکه سازمان‌های تاب‌آور، در یک محیط در حال تغییر، خود را سازگار می‌کنند و باقی می‌مانند (Kerr, 2016) لذا می‌توان گفت میزان ورشکستگی در سازمان‌های تاب‌آور، بسیار کم است. چراکه آن‌ها متناسب با میزان تحمل موقعیت‌های چالشی، با تمرکز بر هدایت نیروهای مادی و غیرمادی و استفاده بهینه از توانمندی‌های تکنیکی و تاکتیکی خود، برای افزایش موفقیت و بالا بردن سطوح عملکردی اقدام می‌کنند. لذا با توجه به شواهد مطرح شده و اینکه سازمان‌های تاب‌آور، قادر به حفظ بقای خود در بحران هستند (Seville et al., 2008: 230) و در برابر فشارهای محیطی، می‌توانند بدون اختلال فعالیت کنند و برابر تغییرات و بحران‌ها مقاومت کنند (Wieland & Wallenburg, 2013: 301). اگر میزان ورشکستگی یا عدم بقای قانونی در سازمان‌های تولیدی وجود داشته باشد، می‌تواند مبین بر وجود مشکل یا مسئله در زمینه وجود تاب‌آوری سازمانی باشد. تاب‌آوری

سازمانی از نظر مفهومی در هنگام مواجهه با بحران‌ها و مخاطرات، ظهور و بروز پیدا می‌کند. در سال‌های اخیر، با رکود شدیدی که شرکت‌های تولیدی صنعت ساختمان، برای آن‌ها، در عمل مشکلات عدیده‌ای در راستای انجام پروژه‌ها، درآمدزایی و ایفای تعهدات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بوجود آمد، این رکود، مشکلات عدیده‌ای برای تولیدکنندگان محصولات ساختمانی ایجاد کرد. از طرفی، رکود در این صنعت، حداقل ۳۰۰ صنعت دیگر را هم به سکون سوق داد (Shoaresal News site, 2017). همچنین حدود ۷۷ درصد صناعی که مستقیماً به حوزه تولید محصولات صنعت ساختمان مربوط هستند ورشکست شده و ۲۳ درصد باقیمانده نیز با ظرفیت‌های خالی فعالیت می‌کنند (Hamshahrionline, 2017). مطابق توضیحاتی که در ارتباط با ورشکستگی یا تعطیلی کمتر سازمان‌های تاب‌آور ارائه شد، ورشکستگی در سازمان‌های تولیدی صنعت ساختمان، نشان‌دهنده تاب‌آوری پایین این سازمان‌ها است. وجود چنین مشکلاتی در این صنعت، نشان می‌دهد شرکت‌های فعال در این صنعت، بعنوان جامعه مناسبی برای مطالعه هستند. با توجه به اهمیت تاب‌آوری برای سازمان‌ها و وجود این مسئله، این پژوهش در صدد است تا الگویی از تاب‌آوری سازمانی را ارائه دهد تا جهت‌دهنده مدیران و سازمان‌ها جهت شناخت تاب‌آوری سازمانی، تقویت علل و ایجاد انگیزه برای تاب‌آور کردن سازمان شود.

مبانی نظری

سازمان‌ها به طور روزافزون با انواع مختلف اختلالات مواجه می‌شوند که می‌توانند به صورت جداگانه یا همزمان رخ دهند (Sahebjamnia, Torabi & Mansouri, 2015: 1). مقابله با این اختلالات، نیازمند تاب‌آوری سازمانی است. تاب‌آوری سازمانی، ظرفیت مقاومت و بازیابی از حوادث، شوک‌ها یا بلایایی طبیعی است که می‌تواند بر یک سازمان یا یک سیستم، به صورت داخلی یا خارجی تأثیر بگذارند (Annarelli & Nonino, 2016: 301). تاب‌آوری به‌عنوان فرآیند مؤثر مذاکره، تطبیق و یا مدیریت منابع قابل توجهی از آسیب نیز تعریف شد (Jones, 2015: 26). یک سیستم، در صورتی تاب‌آور است که بتواند کارکرد خود را قبل، در خلال و یا پس از رویدادها تنظیم کند، و در نتیجه، عملیات مورد نیاز را هم در شرایط مورد انتظار و هم در شرایط غیرمنتظره، حفظ کند (De Galizia et. al., 2016: 433). یا به جایگاه قبل از بحران بازگردد (Woods, 2015: 2).

تاب‌آوری، به عنوان یک مفهوم علمی محبوب و کاربردی، در چند دهه گذشته، به عنوان نقطه ورود مشترک برای آغاز بررسی‌های میان‌رشته‌ای با هدف دستیابی به پایداری در

سیستم‌های بیوفیزیکی و اجتماعی، رشد چشم‌گیری داشته است (Chaffin & Scown, 2017: 4). لذا تعمیم یک تعریف برای تمامی رشته‌ها، غیرممکن است، زیرا تاب‌آوری، مؤلفه‌ی سیستم نیست، بلکه باید به عنوان یک ویژگی برآینده^۱ شناخته شود (De Galizia et. al., 2016: 433). شرایط محیطی چالش‌برانگیز، غالباً جوهره‌ی پیکربندی‌های جدید را ایجاد و شکل‌دهی می‌کنند (Prajogo, 2016: 242) و باتوجه به آن، تاب‌آوری می‌تواند به عنوان توانایی سیستم، برای جذب یا تحمل تغییر، بدون از دست‌دادن صفات خاص یا رفتارهای مورد انتظار تعریف شود (De Florio, 2017: 940).

در راستای بررسی تاب‌آوری، علل آن نیز مهم است. در ادبیات، علت‌های توانمندسازی وجود دارند که توسعه تاب‌آوری در سطح سازمانی را پرورش می‌دهند. این علل شامل چابکی، تغییر و سازگاری، هماهنگی، هدف مشترک، ارزیابی، ایجاد تعادل بین افق‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، ظرفیت‌سازی، رهبری، تعامل، اشتراک‌گذاری دانش، تمایل به بررسی دانش کنونی و پذیرش دیدگاه جدید، روابط و تعامل احترام‌آمیز، استفاده از سرمایه‌ی اجتماعی و تفکر و عمل به کمک یکدیگر است (Emmons, 2013: 42-46).

تاب‌آوری همانند سایر مفاهیم سازمانی، علاوه بر اینکه دارای علل مختلفی است، پیامدهایی دارد که بر سازمان و جامعه تاثیرگذار است. به‌عنوان مثال سازمان‌ها، به‌نوبه خود، تاب‌آوری سازمان‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین انگیزه پرسنل، رشد مالی سازمان‌ها و وسعت فعالیت شرکت، از عوامل مشارکت‌کننده در تغییر و از پیامدهای بالقوه تاب‌آوری هستند (Linnenluecke & Griffiths, 2012: 10). بنابراین ممکن است درک ماهیت فعالیت سازمانی (مثلاً گام‌های نوآورانه برای کاهش تغییر) و ارزیابی تاب‌آوری بلندمدت سیستم‌های صنعتی و اکولوژیکی، برای شناسایی ماهیت تغییر مهم باشد (Whiteman, Forbes, Niemelä & Chapin, 2004: 373). برخی از محققان، با بررسی تأثیر تاب‌آوری بر رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار در یکی از شرکت‌های تولیدکننده محصولات ساختمانی، به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری سازمانی باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Ostadi & Soleymanpor, 2017: 121). برخی دیگر نشان دادند که تاب‌آوری باعث مدیریت ریسک و بازیابی بهتر می‌شود (Chopra, & Sodhi, 2004: 53). بطورکلی تاب‌آوری در زمینه‌ها و محدوده‌های مختلف مثل افراد، گروه‌ها، جوامع، و

سازمان‌های مرتبط بررسی شده است. این پژوهش به طور خاص بر استفاده از این مفهوم در سازمان‌ها و سطح سازمانی آن، متمرکز شد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از رویکرد تفسیری، روش کیفی، استراتژی داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری یا ظهوریابنده استفاده کرده است. در این رویکرد پس از جمع‌آوری و پیاده‌سازی داده‌ها، کدگذاری حقیقی و نظری انجام می‌گیرد. در مرحله پایانی کدگذاری حقیقی، مجموعه‌ای از مفاهیم یا کدها که مشابه یکدیگر بودند، در یک دسته‌بندی قرار گرفتند. گلیزر برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸، ۹ و ۲۳ خانواده‌ی کدگذاری را معرفی کرد (Glaser, 1978, 1998; Glaser & Hon, 2005). خانواده‌های کدها، برای توسعه و تفسیر نتایج و کمک به روند نوشتن است (Glaser & Hon, 2005). یکی از خانواده‌های کدگذاری، خانواده «۶ سی یا 6C» است (Glaser, 1978: 74) که در این تحقیق از آن استفاده شد. جامعه مورد مطالعه، شرکت‌های تولیدی صنعت ساختمان هستند که حداقل ۱۰ سال در این صنعت فعالیت داشته و در استان مازندران قرار دارند. به‌طور کلی سازمان‌هایی که اولاً با مشکلات، رکود، بحران یا تکنه‌های متفاوتی مواجه شدند و ثانیاً به خوبی در برابر آن مشکلات، مقاومت یا رشد کردند، برای انجام این پژوهش مناسب هستند. خزانه کیفی این پژوهش، شامل مدیران و خبرگانی از سازمان‌های منتخب است که آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشته باشند و تاب‌آوری سازمانی را هنگام بروز مشکل تجربه کرده باشند. از میان جامعه و از طریق نمونه‌گیری نظری، با ۲۲ نفر از مدیران و خبرگانی که حداقل ۸ سال سابقه کار مرتبط و آگاهی علمی، عملی و اجرایی از فرآیندهای تاب‌آور شدن داشتند، مصاحبه شد و مصاحبه‌ها تا به اشباع رسیدن داده‌ها ادامه داشت. با توجه به ماهیت تئوری داده‌بنیاد، داده‌ها نیز از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) از طریق چهار معیار لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) که شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری است، انجام شد.

یافته‌های تحقیق

با توجه به ارتباط مفاهیم با یکدیگر، خانواده کدگذاری «۶ سی» به بهترین شکل ممکن امکان ترکیب مقوله‌ها و مفاهیم را به عمل می‌آورد. نتایج کدگذاری انتخابی در جدول ۱ نشان داده شد.

جدول ۱: نتایج کدگذاری انتخابی و اجزای ۶ سی

مؤلفه	ابعاد	۶ سی	
آماده‌سازی قبل از بحران، اقدامات پیش‌گیرانه، پیش‌بینی‌های دقیق	پیش‌کنش‌گری	علل ^۱	۱
تدوین استراتژی‌های مواجهه با بحران، تلاش‌های بهره‌ورکردن توزیع، پاسخگویی به تحویل‌های ضروری، مدیریت فروش متناسب با بحران، بهبود تامین، هویت بخشی مناسب به برند، طراحی صحیح مشاغل، هویت بصری برند، ارزیابی و پایش فرآیندها، بازتعریف و بهینه‌سازی فرایند، فناوری‌های مدرن، بهبود سرعت فرآیندها، استفاده بهتر از منابع مادی و غیرمادی، مدیریت هزینه‌ها	بهینه‌سازی		
برنامه‌های منعطف، انعطاف در ظرفیت پیش‌بینی‌شده، تولید محصول متناسب نیاز بازار، قیمت‌گذاری منعطف، ساختار منعطف	انعطاف‌پذیری		
زمینه‌های صادرات، رقابت حرفه‌ای، محدوده جغرافیایی فعالیت سازمان	رقابت‌پذیری		
ویژگی‌های محصول، کیفیت‌گرایی، استراتژی توسعه محصول، نوآوری در محصول، پیشگامی	مدیریت محصول		
همگامی با علوم و تکنولوژی روز، رفتار نوآورانه فردی و تیمی	تلاش‌های نوآورانه		
آگاهی اطلاعاتی، هوش بازار، مدیریت خطا، مدیریت دانش، تکیه بر خرد جمعی، دانش و تجربه کافی	مدیریت دانش‌گرا		
سیاست‌های بدهی، مدیریت نقدینگی، مدیریت ماشین‌آلات	مدیریت صحیح مالی		
رفتار خانواده‌گونه، مذاکره و چانه‌زنی، تیم‌سازی اثربخش، توجه به کیفیت زندگی شغلی کاری و غیرشغلی کارکنان، همدلی، رفتار شهروندی	سرمایه اجتماعی	اقتضانات ^۳	۳
حمایت مردم، قانون‌گریزی، شرایط محیطی، کارآمدی سازمان‌های دولتی	بسترهای برون سازمانی		
محیط دوستانه، محیط حمایتی سازمان، محیط انگیزشی، مدیریت صحیح شایعات، جو سازمانی نوآورانه	جو سازمانی		
فرهنگ دینی، فرهنگ تاب‌آورانه	فرهنگ سازمانی		
ایجاد دلبستگی به شغل و سازمان، تحمل مشکلات، تعهد در سازمان	نگرش‌های شغلی و سازمانی		
حقوق و مزایا مناسب، مدیریت استخدام و نگهداری، پاداش و تنبیه، بهبود شایستگی و ارتقا مبتنی بر شایستگی	مدیریت صحیح نیروی انسانی		

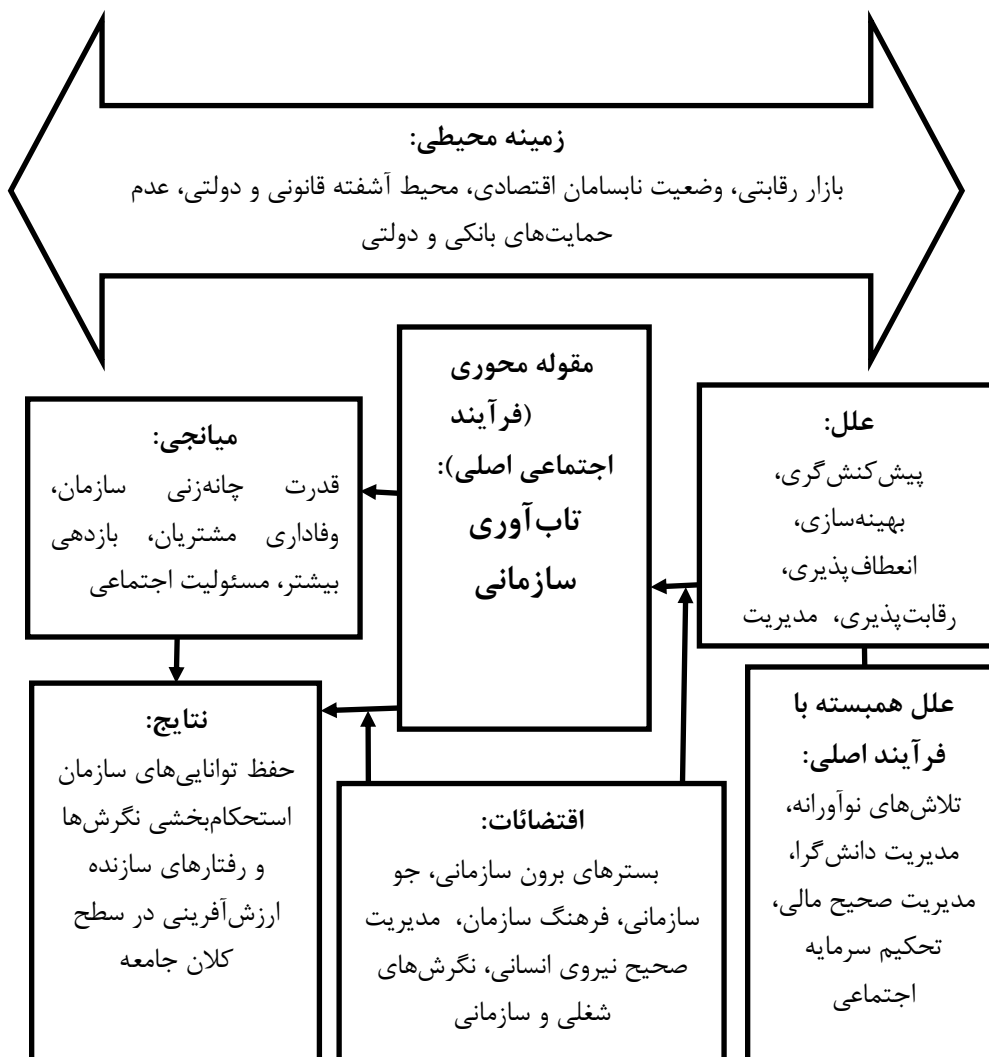
1-Causes

2-Covariances

3-Contingencies

مؤلفه	ابعاد	۶ سی	
قدرت چانه‌زنی سازمان، بازدهی بیشتر، وفاداری مشتریان خیرخواهی، مردم محوری	مزیت رقابتی	شرایط میانجی ^۱	۴
	مسئولیت اجتماعی		
تقویت تاب‌آوری، فرصت بیشتر برای کارهای با اولویت بالاتر، افزایش قدرت محصول و تبلیغاتی، بهبود رشد، افزایش آمادگی سازمان، مقاومت بهتر	حفظ توانایی‌های سازمان	نتایج ^۲	۵
	استحکام بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده		
	افزایش حمایت از سازمان، افزایش خوش‌بینی، افزایش سخت‌کوشی، زمینه‌سازی سلامت روان، کمک به بهبود دلبستگی سازمانی، حفظ یا افزایش تخصص پرسنل در سازمان		
بهبود در اقتصاد، بهبود در اجتماع	ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه		
وضعیت نابسامان اقتصادی محیط آشفته قانونی و دولتی، عدم حمایت‌های بانکی و دولتی	بازار رقابتی،	بستر محیطی ^۳	۶
	محیط نامساعد فروش		
	محیط نامساعد حمایتی		

پس از کدگذاری محوری، در کدگذاری نظری از خانواده «۶ سی» گلیزر جهت تلفیق مفاهیم و مقولات استفاده کرد. اولین C، علل است. دومین C، عوامل همبسته است. سومین C، اقتضائات یا عوامل تعدیل‌گر است. چهارمین C، شرایط میانجی است. پنجمین C، نتایج یا پیامدها هستند و ششمین C، زمینه محیطی است. نمودار ۱ الگوی تاب‌آوری سازمانی را نشان می‌دهد که در آن هریک از اجزای «۶ سی» نشان داده شد.



نمودار ۱: الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی صنعت ساختمان

تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان مقوله محوری. مقوله محوری پژوهش، تحت عنوان «تاب‌آوری سازمانی» مفهوم سازی شد. این مفهوم یعنی توانایی یک سازمان برای بقا، مقاومت، استفاده از فرصت‌ها و رشد، هنگام مواجهه با شرایط نامناسب و مخاطرات محیطی یا بحران‌ها و همچنین بازیابی سریع، هنگام یا پس از بحران. تاب‌آوری به‌عنوان نتیجه برخی از پیشایندها و به‌عنوان پیشایندها برخی پیامدها نیز است. نتایج نشان داد که تاب‌آوری سازمانی، از چندین

بعد تشکیل شده است و با ابعاد زیر، مفهوم‌سازی می‌شود. این ابعاد شامل ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، بقای سازمان در مخاطرات، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، رهبری بازار هنگام بحران، تجربه رشد، توان مالی مناسب هنگام بحران، توانایی بازیابی بهتر، افزایش تنوع تولیدی هنگام تهدیدات محیطی، رضایت ذی‌نفعان هنگام بحران، پویایی سازمان، مثبت‌اندیشی و اعتبار و شهرت برند است.

الف. علل. علل، منعکس‌کننده دلایل و توضیحاتی برای وقوع مقوله محوری است. نتایج کدگذاری انتخابی، پنج بُعد اصلی از علل را پدیدار کرد. این ابعاد شامل پیش‌کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق و مدیریت محصول است.

پیش‌کنش‌گری اصولاً به رفتارها یا فعالیت‌های پیش‌گیرانه، تغییرمحور و خودابتنکارانه‌ای که سازمان یا افراد آن انجام می‌دهند، اشاره دارد. سازمان‌هایی که رویکرد پیش‌کنش‌گری را جهت تاب‌آوردن پیش می‌گیرند، تلاش می‌کنند تا با آماده‌سازی خود پیش از بحران، قدرت مواجهه خود را بیشتر کنند تا غافل‌گیر نشوند. آنها سعی می‌کنند قبل از اینکه مشکل بوجود بیاید، منشا احتمالی آنرا شناسایی و مطابق آن، خود را ایمن‌سازی کنند. منشا یک بحران می‌تواند محصولات جدید رقبا باشد یا رکود بازار. یکی از راه‌های ایمن‌سازی سازمان در برابر محصولات جدید رقبا، ارائه محصول جدید توسط شرکت، قبل از شروع بحران است. به عبارتی قبل از اینکه رقبا محصولی را وارد بازار کنند تا شرکت به‌عنوان یک کنش، محصولی مشابه را تولید کند، محصولش را قبل از بحران وارد بازار می‌کند تا اولاً مردم به استفاده از این محصول عادت کنند و ثانیاً اگر با بحرانی مثل رکود مواجه شدند، با شناختی که مشتریان از محصول این شرکت دارند، فروش بهتری خواهند داشت. افزایش ظرفیت بافوری سازمان در زمینه‌های مختلف یا حفظ برخی از منابع همچون منابع انسانی، مواد اولیه، ماشین‌آلات و سایر منابع استراتژیک نیز می‌تواند باعث تاب‌آوری بهتر سازمان‌ها شود، چراکه کمبودهایی که به دلیل یک بحران ایجاد می‌شود، از این طریق تعدیل می‌شود.

بهینه‌سازی با وجود شرایط نامناسب اقتصادی و بحران‌های سازمان، اهمیت بیشتری در تاب‌آوری سازمانی پیدا می‌کند. بهینه‌سازی به نظم و انضباط مربوط به تنظیم یک پدیده با هدف بهبود برخی از پارامترها به همراه عدم تخطی از محدودیت‌های موجود اشاره دارد. بهینه‌سازی اشاره به هدف خاصی دارد که مهم‌ترین این اهداف تاب‌آور شدن و عبور از بحران‌ها و شرایط نامناسب پیش‌بینی نشده است. بسیاری از سازمان‌ها در هنگام مخاطرات

و شرایط نامناسب بیرونی و درونی سعی می‌کنند تا با استفاده بهتر از منابع مادی و غیرمادی، کاهش هزینه‌های عملیاتی و روزانه خود و از طرفی بهبود فرآیندها، بهبود هویت برند و محصول، مدیریت مناسب فروش و بهبود در فرآیندهای تامین مواد اولیه مجال بیشتری برای مقابله با نوسانات شدید تقاضا، محیط پرتلاطم داشته باشند و نهایتاً بتوانند تاب‌آورتر عمل کنند. هرچند که بیشتر این سازمان‌ها به فکر برون‌رفت از چالش‌های پیش رو هستند. اما برخی دیگر نیز در جستجوی اثرگذاری بر محیط هستند تا اثرپذیری.

انعطاف‌پذیری. سازمان‌ها بصورت روزانه با مخاطرات محیطی، بحران‌های بازار و سازمانی مواجه هستند، لذا باید از قابلیت تطبیق‌پذیری و انعطاف‌پذیری خود برای مقابله با محیط استفاده کنند. سازمان‌های تاب‌آور باید بتوانند در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند و از طرفی هنگام تغییرات، خود را با آن وفق دهد. از طرفی سازمان تاب‌آور می‌تواند خود را با نیازهای مشتریان در بحران‌ها، تغییر رویه خرید و سلیقه آنها، عادات خرید و امثال آن، وفق دهد. انعطاف‌پذیری در این پژوهش یعنی سازمان دارای ساختار منعطف و منطبق با تغییر، برنامه‌های متفاوت و منعطف برای فرآیندهای مختلف داشته باشد و بتواند قیمت‌گذاری، تولیدات منعطف و متناسب با نیاز بازار داشته باشد. سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری داشته باشند، در برابر موقعیت‌های نامناسب محیطی، تاب‌آوری بهتری دارند. مفاهیم مطرح‌شده بیشتر، در جدول ۱ ارائه شد.

رقابت‌پذیری اشاره به موضوعاتی دارد که در آن سازمان از مزیت‌هایی برخوردار است. در این حالت، سازمان سعی می‌کند با تقویت زمینه‌های صادرات به تاب‌آوری دست یابد. بسیاری از مدیران معتقد بودند با توجه به اینکه در بازار داخلی، رکود وجود دارد بسیاری از سازمان‌ها از طریق صادرات به کشورهای همسایه، بازار جدیدی را برای خود ایجاد می‌کنند. در این راستا، حمایت دولت، عدم حضور رقبا در بازار خارجی و زمینه‌های صادرات به این موضوع کمک می‌کند. رقابت حرفه‌ای و محدوده جغرافیایی سازمان نیز از مولفه‌هایی است که به این موضوع کمک می‌کند. در شرکت‌های تولیدی صنعت ساختمان، دسترسی به مواد خام و موقعیت جغرافیایی سازمان، از موضوعاتی است که می‌تواند هزینه‌های سازمان‌ها را هم از جنبه مالی، هم سرعت، کیفیت و اعتماد کاهش دهند.

مدیریت محصول به مفاهیمی اشاره دارد که در آن سازمان تمرکز خود را بر بهبود ویژگی‌های محصول، استراتژی‌های توسعه یا عدم توسعه آن و کیفیت محصول می‌گذارد. در شرایطی که هم رکود و سایر بحران‌ها وجود دارد و هم رقابت زیادی در بازار وجود دارد،

محصولات یک سازمان باید کیفیت و ویژگی‌های مثبتی داشته باشند تا بتوانند فروش و نهایتاً تاب‌آوری سازمان را بوجود آورند. به‌عنوان مثال خاصیت فاسد نشدن محصولات در جامعه مورد مطالعه، از ویژگی‌های مثبتی است که به سازمان‌ها برای تاب‌آور شدن کمک می‌کند. کیفیت مواد اولیه، تناسب کیفیت با نیاز مردم و بهبود مستمر کیفیت محصول نیز کمک می‌کند تا تاب‌آوری زنجیره تامین حفظ شود. چراکه محصول و مدیریت آن، از موضوعات و علل اصلی تاب‌آوری سازمان است.

ب. **عوامل همبسته با علل.** عوامل همبسته یا کوواریانس، به‌نوعی با علل اصلی مقوله محوری پژوهش، ارتباط دارد. بسیاری از علل اصلی که ذکر شد وابسته به عواملی هستند که نقش پشتیبانی دارند. عوامل همبسته با علل، شامل مفاهیم و مولفه‌هایی است که به اختصار تشریح شده است.

تلاش‌های نوآورانه یعنی مدیران و کارکنان سازمان، با استفاده از علوم و تکنولوژی روز و بروز رفتارهای نوآورانه فردی، تیمی، در فرآیندهای مختلف پیشگام شوند. این سازمان‌ها سعی می‌کنند تا با استفاده از روش‌های مدرن برای برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی فرایندها در نرم‌افزار و بهره‌گیری از علوم روز دنیا، بتوانند فرایندهای اصلی را هدایت کنند. مطابق نظرات خبرگان صنعت، باید با کشف نیاز جدید، انتقال دانش و فرایندهای جدید توسط مدیران خارجی محصولات متنوع و جدیدی را ایجاد کنند. از طرفی، کارکنان و مدیران علاوه بر لذت بردن از نوآوری، در ارائه ایده با پیگیری برای پیاده‌سازی ایده خلاقانه خود، تلاش‌هایی در این زمینه خواهند داشت. کارکنان سعی می‌کنند برای تحقق ایده با سایر همکاران و مدیران، همگرا شوند.

مدیریت دانش‌گرا همبستگی بیش‌تری با علل ایجاد مقوله محوری دارند. مدیریت دانش‌گرا یعنی توجه مدیریت سازمان به مواردی همچون هوش بازار، آگاهی اطلاعاتی، مدیریت خطا، مدیریت دانش، تکیه بر خرد جمعی و تاکید بر دانش و تجربه، به منظور تاثیرگذاری صحیح علل بر تاب‌آوری سازمانی. بدین منظور مدیران صنعت بر مفاهیم سرعت و دقت کسب اطلاعات و دسترسی به اطلاعات در بحران‌ها تاکید داشتند. آنها معتقدند احاطه بر اطلاعات بازار، داشتن دانش در مورد رقبا، پایش مستمر خطاهای سازمانی و کاهش آن، یادگیری از خطا، اشتراک گذاری و شناسایی خطاهای فردی و سازمانی، همکاری دانشی با دانشگاه، ثبت تجارب، و تسهیم دانش، می‌تواند کمک زیادی به تاب‌آوری سازمانی کند.

مدیریت صحیح مالی از مولفه‌هایی است که سازمان‌ها باید با تمرکز بر آن، دستیابی به

تاب‌آوری را تسهیل کنند. آنها با برنامه‌ریزی دقیق بر سیاست‌های بدهی، مدیریت نقدینگی و مدیریت ماشین‌آلات در این راستا تلاش می‌کنند. قبل، حین و پس از بحران، استفاده سازمان‌ها از وام‌های کم بهره، استقراض مالی و افزایش زمان بازپرداخت بدهی، کمک زیادی به سازمان برای آمادگی، گذر از بحران یا کاهش آسیب‌پذیری و بهبود بازیابی در بحران می‌کند. از طرفی سازمان‌ها سعی می‌کنند با تخصیص بهتر منابع، افزایش سرمایه شرکت، کاهش دوره بازگشت پول، وصول به موقع چک و تزریق نقدینگی توسط صاحبان سهام در بحران به تاب‌آوری سازمانی کمک کنند. از مهم‌ترین موضوعاتی که سازمان‌ها با بی‌توجهی به آن با مشکل مواجه شدند، عدم توازن تولید و توزیع، با سرمایه در گردش بود. اگر این توازن حاصل نگردد، سازمان در اداره کردن منابع مالی، با مشکل مواجه می‌گردد.

تحکیم سرمایه اجتماعی از این موضوع نشأت می‌گیرد که در یک سازمان، ارتباطات بین کارمندان، کارگران و مدیران با یکدیگر و با اهداف سازمان، همچون یک سرمایه و شبکه‌ای قدرتمند عمل می‌کند. این سرمایه در این پژوهش، شامل مولفه‌های رفتار خانواده گونه، تیم‌سازی اثربخش، توجه به کیفیت زندگی کاری و غیرکاری، همدلی و رفتار شهروندی است. وقتی مدیران سازمان افراد را به‌عنوان یک خانواده بدانند و رفتار آنها نیز مثل اعضای خانواده باشد، برای رسیدن به یک هدف و هنگام بحران‌ها و مشکلات، در کنار یکدیگر خواهند بود تا به اهداف تعیین شده دست یابند. همچنین تیم‌سازی اثربخش کمک می‌کند تا این سرمایه با رفتارهای گروهی و تیمی، بهبود یابد تا بتواند به علل تاب‌آوری و اجرای آنها کمک کند. به‌عنوان مثال برای پیش‌کنش‌گری و بهینه‌سازی، نیاز به تیم‌های تحقیق، توسعه و اجرا است.

پ. اقتضائات. در مدل این پژوهش، اقتضائات عواملی هستند که رابطه میان علل و تاب‌آوری سازمانی و رابطه تاب‌آوری سازمانی و نتایج را تحت تاثیر قرار می‌دهد و آنها را تعدیل می‌کند. در ادامه مولفه‌های عوامل تعدیل‌گر تشریح می‌شود:

بسترهای برون سازمانی اشاره به مفاهیمی دارد که در خارج از سازمان وجود دارد و بستری برای فعالیت بهتر سازمان فراهم می‌آورد. این مولفه، شامل مقولاتی همچون حمایت مردم، قانون‌گریزی، شرایط محیطی و کارآمدی سازمان‌های دولتی است. یک سازمان برای اجرای فرآیندهای بهبود یا بهینه‌سازی، نیاز به همسو کردن مردم، دولت و رقبا با اهداف خود می‌باشد. وقتی مردم تصمیم بگیرند تا از محصولات یک سازمان حمایت کنند و از آن خرید کنند، در حقیقت بر فرآیند تاب‌آوری سازمانی تاثیر می‌گذارند. از طرفی

در کشورهای جهان سوم که قوانین، راهی برای ایجاد محدودیت‌های ساختگی و ابزار فشار سازمان‌های دولتی بر شرکت‌های تولیدی و خدماتی است، قانون‌گریزی از راه‌هایی است که شرکت‌ها از آن استفاده می‌کنند تا بقای خود را حفظ کنند. این موضوعات می‌توانند ارتباط بین متغیرهای محوری با علل و پیامدها را تعدیل کنند. همراستا با توجه به قانون‌گریزی، برخی از مدیران معتقدند، وقتی سازمان‌های دولتی کارآمد باشند، فرآیندهایی که سازمان‌ها جهت تاب‌آور شدن انجام می‌دهند، بهتر می‌تواند به نتیجه برسد و نیازی به قانون‌گریزی نیست. برای مثال کمک‌های دولت و کارآمدی آنها کمک کرد تا بتوان صادرات را انجام داد و سازمان تاب‌آورتر شود.

از عوامل تعدیل‌گر دیگری که در تاب‌آوری موثر است، فرهنگ سازمانی است. مدیران به مقوله‌هایی مثل فرهنگ دینی و فرهنگ تاب‌آورانه اشاره داشتند. از جمله موضوعاتی که در ادیان الهی همواره تاکید می‌شود، دوری از سخن چینی و زیرابزنی است. سازمان‌ها می‌توانند با عدم حمایت از این موضوعات به کارکنان کمک کنند با روحیه بهتری کار کنند. برخی از مدیران صنعت نیز بر توکل در تصمیم‌گیری تاکید داشتند. مدیران سازمان در تصمیم‌گیری‌ها با توکل بر خداوند، نگران آینده و ناراحت از گذشته نیستند، بلکه سعی در بهتر ساختن آینده دارند. این باعث می‌شود تا آنها با انرژی بیشتری به اجرا و پیگیری تصمیمات بپردازند. برخی دیگر از مدیران صنعت، به فرهنگ خیرخواهی در سازمان، پایبندی اعتقادی مدیرعامل، خدایسندانه بودن کار سازمان و مقدس شمردن کسب روزی حلال اشاره داشتند که تاثیر مستقیمی بر تاب‌آوری سازمانی ندارد، بلکه به‌عنوان تعدیل‌کننده ارتباطات علل اصلی و تاب‌آوری سازمانی عمل می‌کند. از طرفی، مدیران صنعت معتقدند، فرهنگ تاب‌آورانه نیز بر تاب‌آوری تاثیر دارد.

مولفه جو سازمانی، شامل مقوله‌های محیط دوستانه، محیط حمایتی سازمان، محیط انگیزشی، مدیریت صحیح شایعات و جو سازمانی نوآورانه است. هرچه محیط سازمان دوستانه، حمایتی و انگیزشی باشد، کارکنان و مدیران، با انرژی بیشتری فعالیت می‌کنند. اگر افراد سازمان بهتر کار کنند، سازمان می‌تواند تاب‌آورتر باشد. از طرفی برای رسیدن به نتایج تاب‌آوری، جو سازمانی می‌تواند برای رسیدن به نتایجی مثل حفظ توانایی‌های سازمان و استحکام‌بخشی نگرش‌ها و ارزش‌های سازنده، کمک بسیاری کند. از طرفی مدیریت صحیح شایعات و جو سازمانی نوآورانه همین نقش‌ها را ایفا می‌کنند.

مدیریت صحیح نیروی انسانی از مولفه‌هایی است که به‌عنوان نقش تعدیل‌گر در ارتباط

بین علل اصلی، تاب‌آوری و پیامدها دارد. اگر سطح تاب‌آوری بصورت فردی بود، حقوق و مزایا، پاداش و تنبیه، دلبستگی به شغل، تحمل مشکلات و تعهد به‌عنوان یکی از علل اصلی تاب‌آوری مطرح می‌شد اما چون سطح بررسی تاب‌آوری، سازمان است، این مقوله‌ها به‌عنوان تعدیل‌گر، در ارتباط علل اصلی با تاب‌آوری و پیامدها خواهند بود. به‌عنوان مثال وقتی سازمان، حقوق و مزایای مناسبی را برای اداره کردن سازمان تعیین می‌کند؛ کارکنان، بیشتر تلاش خواهند کرد و این باعث می‌شود تا مشکلات کارکنان و مدیران کمتر شود و تمرکز آنها بر مشکلات سازمان باشد. از طرفی استخدام کارکنان متخصص و تحصیل کرده کمک می‌کند تا فرآیندهای اصلی در راستای تاب‌آوری، بهتر صورت گیرد. بهبود شایستگی و ارتقا مبتنی بر آن، نیز موجب می‌شود تا فرآیندها و علل اصلی تاب‌آوری بهتر اجرا شود. اگر کارکنان شایسته‌تر باشند و ارتقا آنها نیز بر همین اساس باشد، کارکنان تلاش بیشتری خواهند داشت.

د. شرایط میانجی به متغیرهای مداخله‌گری اشاره دارد که قبل از ظهور پیامدها یا مقوله محوری پدیدار شده و نتایج اصلی را شکل می‌دهند و معمولاً در ارتباط بین مقوله محوری و پیامدها مداخله می‌کنند. این متغیرها در ادامه تشریح می‌شود.

قدرت چانه‌زنی سازمان از جمله نتایج میانجی حاصل از تاب‌آوری سازمانی است. وقتی سازمان تاب‌آور باشد، برای استخدام کارکنان جدید و مدیران خیره، قدرت چانه‌زنی بیشتری دارد. بدین معنی که به دلیل عملکرد بهتر سازمان تاب‌آور، کارکنان و مدیران، راحت‌تر به این سازمان می‌پیوندند. از طرفی هنگامی که اکثر سازمان‌ها تعطیل می‌شوند، وقتی یک سازمان تاب‌آور باشد، جزئی از معدود سازمان‌هایی است که فعالیت دارد؛ لذا اکثر افراد تمایل دارند در این سازمان‌ها جذب شوند. همچنین قدرت چانه‌زنی در برابر مشتریان، توزیع کنندگان و فروشندگان محصولات آنها بیشتر می‌شود. وقتی که شرکت تاب‌آور باشد، قدرت چانه‌زنی در برابر خرید ماشین‌آلات رقبای ورشکسته نیز بیشتر می‌شود و این باعث می‌شود تا توانایی‌های سازمان بیشتر شود.

وفاداری مشتریان، مسئولیت اجتماعی و بازدهی. وقتی سازمان تاب‌آور باشد، مشتریان برای سازمان تبلیغ می‌کنند و این تبلیغات، باعث استحکام بخشی رفتارهای سازنده و حفظ توانایی‌های سازمان می‌شود. چراکه فروش بهتر، برای حفظ سازمان اهمیت زیادی دارد. وقتی سازمان بخواهد توانایی خود را حفظ کند یا افزایش دهد، باید از طریق بازدهی بهتر، این کار را انجام دهد. منظور از بازدهی، استفاده بهینه و کارا از منابع مادی و غیرمادی

است. سازمان‌های تاب‌آور می‌توانند برای استفاده بهینه از منابع، برنامه‌ریزی دقیق‌تری داشته باشند. چون برای تاب‌آوری، بازدهی از موضوعات مهم است. مسئولیت اجتماعی نیز دارای دو مقوله خیرخواهی و مردم‌محوری است. پیامدهایی که از این ارتباط میانجی، تاثیر بیشتری می‌پذیرد، ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه و حفظ توانایی‌های سازمان است. تاب‌آوری سازمانی اگر درست هدایت و مدیریت نشود، باعث پیامدهای منفی می‌شود، به‌عنوان مثال اگر برای حفظ تاب‌آوری، آمادگی سازمان و سایر پیامدها، از کارکنان و مدیران، بیش از حد توان جسمی و روحی آنها، کار و فعالیت بخواهند، باعث خستگی روحی و جسمی و فرسودگی شغلی می‌شود. در صورتی که اگر مسئولیت اجتماعی سازمان، نسبت به کارکنان و مشتریان رعایت شود، این مشکلات پدید نمی‌آید. از طرفی گاهی اوقات، سازمان‌ها برای تاب‌آوری بیشتر و حفظ آمادگی خود، هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند. بدین منظور ممکن است مسئولیت‌های محیط زیستی و جامعه‌محوری کمتری داشته باشند. در صورتی که اگر تاب‌آوری با رعایت مسئولیت اجتماعی صورت گیرد، پیامدهای منفی بوجود نمی‌آید و برعکس، برای جامعه ارزش‌آفرینی می‌کند.

ح. پیامدها. پیامدهای مدل پژوهش، اشاره به خروجی‌هایی دارد که خبرگان و مدیران صنعت، آنها را به عنوان برون‌داده‌های تاب‌آوری سازمانی، تجربه کرده‌اند. این پیامدها در ادامه تشریح می‌شود.

حفظ و بهبود توانایی‌های سازمان. از پیامدهای تاب‌آوری سازمانی، حفظ و بهبود توانایی‌های سازمان است و بدین معنی که یک سازمان اگر تاب‌آور باشد، توانایی‌های خود را در برابر بحران‌ها و مخاطرات حفظ می‌کند و می‌تواند آن توانایی‌ها را افزایش دهد. این سازمان‌ها می‌توانند تاب‌آوری خود را تقویت مجدد کنند، همچنین آنها دارای فرصت بیشتر برای کارهای با اولویت بالاتر، افزایش قدرت محصول و تبلیغاتی، بهبود رشد، مقاومت بهتر، عکس‌العمل بهتر در آینده و عدم کاهش محسوس سهم بازار خواهند بود. سایر مفاهیم مورد تاکید آنها در این زمینه در جدول ۱ ارائه شد.

استحکام بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده. یکی دیگر از نتایج مهم تاب‌آوری در سازمان‌ها است. مدیران معتقدند تاب‌آوری باعث افزایش حمایت از سازمان، خوش‌بینی، سخت‌کوشی، زمینه‌سازی سلامت روان، کمک به بهبود دلبستگی سازمانی و حفظ یا افزایش تخصص پرسنل در سازمان می‌شود. اگر سازمان، تاب‌آور باشد باعث می‌شود تا دولت به دلایل مختلفی مثل حفظ اشتغال، از سازمان تاب‌آور حمایت کند و باعث نفوذ بیشتر

سازمان‌های تاب‌آور در دولت نیز می‌شود. از طرفی وقتی سازمان تاب‌آور باشد، کارکنان به بهتر شدن وضعیت سازمان خوش‌بین هستند و می‌تواند باعث سخت‌کوشی آنها و امیدواری به ارتقای سازمانی شود. در مجموع، مدیران معتقدند که تاب‌آوری سازمانی، باعث افزایش حمایت مردم، ایجاد فرصت یادگیری پرسنل، ایجاد انگیزه برای برنامه‌ریزی آینده، امیدواری به وضعیت کنونی شرکت، سخت‌کوشی بیشتر مدیر و بهبود تعهد کارکنان نسبت به هنجارهای سازمان می‌شود.

یکی دیگر از پیامدهای تاب‌آوری، ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه یعنی بهبود در اقتصاد و اجتماع است. تاب‌آوری باعث می‌شود تا وابستگی‌های اقتصادی به خارج از کشور، کمتر شود. از طرفی باعث کمک به دولت و سازمان‌های دولتی در راستای افزایش اشتغال و کاهش ناهنجاری اجتماعی می‌شود. مدیران صنعت به مفاهیمی همچون چرخش چرخ اقتصاد کشور، کمک به تحقق اقتصاد مقاومتی، کمک به دولت در ایجاد اشتغال، عدم وابستگی به محصولات وارداتی، کاهش ناهنجاری اجتماعی و مشکلات زیست محیطی، کاهش هزینه دولت در ارتباط با محیط زیست، کاهش ضایعات محیطی، کمک فنی به رقبا و عامل ایجاد تلاش در رقبا تاکید داشتند.

خ. زمینه محیطی. ششمین C در خانواده ۶ سی، اشاره به بافت محیطی دارد که جامعه مورد مطالعه در آن قرار دارد. وضعیت نابسامان اقتصادی، محیط آشفته قانونی و دولتی، بازار رقابتی و عدم حمایت‌های بانکی و دولتی از مولفه‌های بستر محیطی هستند. تاب‌آوری سازمان‌ها اصولاً در محیط‌های آشفته و بحرانی، نمود پیدا می‌کند. جامعه مورد مطالعه در شرایط نابسامان محیطی قرار دارد و سازمان‌ها و جامعه با مشکلات عدم وجود نقدپسنگی در سطح جامعه، نداشتن ثبات در بازار، عدم ثبات قیمت ارز، رکودهای دوره‌ای و سیاسی بودن تصمیم‌گیری‌های دولتی بدون توجه به اقتصادی بودن تصمیمات، مواجه هستند. با وجود این مشکلات و باتوجه به رکودها، سازمان‌ها در رقابت شدید برای تاب‌آور ماندن هستند. سازمان‌های مورد مطالعه، در محیطی فعالیت می‌کنند که توأم با قوانین متضاد دولتی، عدم اجرای قوانین صحیح، سلیقه‌ای بودن مجوز استخراج مواد اولیه، رشوه و فساد در برخی از سازمان‌های دولتی، بی‌صدقتی برخی از نهادهای دولتی است. در این شرایط، نه تنها بانک‌ها، حمایت‌های عدالت‌محورانه‌ای از تولیدکنندگان ندارند، بلکه با توجه به کمبود نقدینگی و عوامل دیگر، از پرداخت وام‌های بلندمدت خودداری می‌کنند و در بازپرداخت وام نیز سخت‌گیری‌هایی دارند. سود(یا ربای) دیرکرد وام بانکی، در دوران رکود برای سازمان‌ها

بالا است و آنگونه که تولیدکنندگان انتظار دارند، دولت نیز از آنها حمایت نمی‌کند. برای مثال، واردات محصولات ساختمانی همچون پروفیل، لوله، شیرآلات، سنگ، فولاد و سیمان از کشورهای دیگر نیز با وجود اضافه عرضه در بازار ایران صورت می‌گیرد.

نتیجه‌گیری

در این تحقیق الگویی از تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی محصولات ساختمانی، ارائه شد. این پژوهش به بررسی همزمان علل، مقوله محوری و پیامدها در قالب یک الگوی مفهومی پرداخته است. نتایج نشان داد که چند نوع علت وجود دارد که تاب‌آوری سازمانی را ایجاد می‌کند یا توسعه می‌دهد. علل همبسته، از علل اصلی پشتیبانی می‌کنند و اقتضائات و شرایط میانجی به ترتیب به‌عنوان تعدیل‌گر و میانجی در الگوی مفهومی، نقش ایفا می‌کنند. علل اصلی تاب‌آوری در پنج فرآیند یا مفهوم اصلی خلاصه می‌شود که شامل پیش‌کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق و مدیریت محصول است. فرآیند پیش‌کنش‌گری در قبل از بحران مطرح می‌شود و مابقی در قبل و حین بحران معنی بهتری پیدا می‌کنند. لذا اکثر سازمان‌ها جهت تاب‌آوری باید این علل را مورد تاکید قرار دهند. وقتی یک سازمان، علل اصلی را تقویت کند، نیازمند علل همبسته خواهد بود. از طرفی اکثر تحقیقات تاکید بر مدیریت تاب‌آوری پیش و پس از بحران دارند (Kamalahmadi & Parast, 2016; Sahebjamnia et. al., 2015). این پژوهش، مرحله پس از بحران را به دو دسته حین بحران و پس از پایان بحران تقسیم بندی کرد. درحالی‌که در بیشتر تحقیقات، منظور از پس از بحران، پس از وقوع بحران (یا حین وقوع بحران) است. لذا بررسی‌هایی که در این زمینه انجام گرفت، برای تاب‌آوری پس از پایان بحران نیز کاربردی است. این نوآوری با ارائه اقتضائات و شرایط میانجی کامل‌تر شد. از طرفی در بسیاری از تحقیقات، به روش‌های خاصی برای تاب‌آور شدن اشاره می‌کنند (Grabowski, & Roberts, 2016; Patriarca, Di Gravio, Costantino,) (Falegnami, & Bilotta, 2017). در حالی‌که این پژوهش به روش‌های متعددی برای دستیابی به تاب‌آوری سازمانی و نتایج آن، از طریق کشف علل تاب‌آوری اشاره دارد. در پژوهش‌های پیشین، مولفه‌های مختلفی برای علل تاب‌آوری اشاره شد که در یکی از کامل‌ترین آنها، مک مانوس و همکاران (۲۰۰۸) به مواردی اشاره داشتند. علاوه بر اینکه بسیاری از علت‌ها، متفاوت از علت‌های این پژوهش است، در مولفه‌هایی که هم‌پوشانی

وجود دارد، مفاهیم متفاوت‌تری احصا شد. برای مثال در بهینه‌سازی، مولفه‌های تلاش‌های بهره‌ورکردن توزیع، پاسخ‌گویی به تحویل‌های ضروری، هویت بخشی مناسب به برند، طراحی مشاغل، هویت بصری برند، ارزیابی و پایش فرآیندها، بازتعریف و بهینه‌سازی فرایند، فناوری‌های مدرن از مولفه‌هایی است که در کمتر تحقیقی مشاهده شد. هریک از این مولفه‌ها نیز مفاهیمی جداگانه دارند که قابل بحث است.

از طرفی از آنجایی که تاب‌آوری به‌عنوان یک «موقعیت سازمانی» برای سازمان‌ها مطرح می‌شود، و این موقعیت نیز در یک مقطع زمانی خاص، بیشتر بصورت ثابت است، برخی از محققان در شناسایی علل تاب‌آوری با مشکل مواجه شدند. آنها بسیاری از علل تاب‌آوری را به‌عنوان مولفه تاب‌آوری سازمانی در نظر گرفتند. در حقیقت آنها علل تاب‌آوری همچون استراتژی‌های برنامه‌ریزی و ساختار دولت را جزئی از مقوله محوری این پژوهش دانستند. این اشتباه به دلیل عدم نگاه فرآیندی به تاب‌آوری سازمانی و در نظر گرفتن آن، تنها به‌عنوان یک حالت یا موقعیت بوجود آمد. در یکی از معروف‌ترین تحقیقات تاب‌آوری، مک‌مانوس و همکارانش (۲۰۰۸) نیز این اشتباه را مرتکب شدند. برای مثال، مدیریت و ساختار دولت، به حداقل رساندن فکرهای مزاحم، اطلاعات و دانش، رهبری و استراتژی‌های برنامه‌ریزی جزئی از علل تاب‌آور شدن هستند که در گروه مولفه‌های تاب‌آوری بحث شدند. در صورتی که در این تحقیق، با ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی این مشکلات تا حد زیادی برطرف شد و بسیاری از مولفه‌ها در جایگاه اصلی خود واقع شدند.

پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی در ارتباط با علل تاب‌آوری سازمانی در بخش‌های مختلف سازمان‌های تولیدی یا خدماتی صورت گیرد. به‌عنوان مثال علل و مولفه‌های تاب‌آوری در زنجیره تامین سبز، از موضوعاتی است که همچون تحقیق کنونی، در کشور ایران انجام نگرفته و نیاز به اجرای آن نیز وجود دارد. همچنین علل و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی در بخش‌های بازاریابی، منابع انسانی، تولید، تامین و توزیع به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرد. همین تحقیق، بصورت مشابه می‌تواند در صنایع دیگری همچون صنایع بانکداری، خودروسازی، لاستیک‌سازی و سایر صنایعی که با بحران‌ها و تحریم‌های متعددی روبرو هستند نیز انجام شود.

References

- 1-Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(3), 1-18.
- 2-Buzzanell, P. M. (2010). Resilience: Talking, resisting, and imagining new normalcies into being. *Journal of Communication*, 60(1), 1-14.
- 3-Cerullo, V., & Cerullo, M. J. (2004). Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach. *Information Systems Management*, 21(3), 70-78.
- 4-Chaffin, B., & Scown, M. (2017). Social-ecological resilience and geomorphic systems. *Geomorphology*, 350, 221-230. Doi: 10.1016/j.geomorph.2017.09.038
- 5-Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Managing risk to avoid supply-chain breakdown. *MIT Sloan management review*, 46(1), 53-61.
- 6-Creswell, John W. (2011). *Research project: Quantitative, qualitative and hybrid approaches*, Translated by Danaeefard, H., Salehi, A., Mehraban book Publishing, First Edition.
- 7-Dalziell, E. P. & McManus, S. T. (2004). Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/2809>
- 8-De Florio, V. (2017). Systems, resilience, and organization: Analogies and points of contact with hierarchy theory. *Procedia Computer Science*, 109(3), 935-942.
- 9-De Galizia, A., Simon, C., Weber, P., Iung, B., Duval, C., & Serdet, E. (2016). Markers and patterns of organizational resilience for risk analysis. *IFAC Papers On Line*, 49(19), 432-437.
- 10-Dorostkar A. N., Malek Akhlagh. A., Mehdi Zadeh, M. (2011). A Model for Explaining the Impact of Strategic Management of Resources on the Competitive Advantage of Housing Companies and Buildings in Gilan Province: A Study on the Role of the Mediator of Creativity and Innovation, *Journal of Management Sciences of Iran*, 9 (33), 69-96. (In Persian)
- 11-Emmons, C. B. (2013). *Improving organizational performance: Building organizational resilience and sustainability through knowledge-sharing relationships*, Doctoral dissertation, Walden University, USA.
- 12-Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*: Sociology Press, Mill Valley, USA.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press. Mill Valley, USA.

- 13-Glaser, B. G., & Hon. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in grounded theory *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20. <http://groundedtheoryreview.com/2005/11/21/1487/>.
- 14-Grabowski, M., & Roberts, K. H. (2016). Reliability seeking virtual organizations: Challenges for high reliability organizations and resilience engineering. *Safety Science*. In Press, Corrected Proof. doi:10.1016/j.ssci.2016.02.016
- 15-Hamshahrionline (2017, March 29). Bankruptcy 77% of construction industry, Access date: May 31, <http://www.hamshahrionline.ir/details/365688/Economy/ House>.
- 16-Jones, B. A. (2015). Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study. Doctoral dissertation. New Jersey, city University, USA.
- 17-Jones, C., & Asensio, M. (2001). Experiences of assessment: using phenomenography for evaluation. *Journal of Computer Assisted Learning*, 17(3), 321-314.
- 18-Kamalahmadi, M., & Parast, M. M. (2016). A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *International Journal of Production Economics*, 171, 116-133. Doi: 10.1016/j.ijpe.2015.10.023
- Kerr, H. (2016). Organizational Resilience. *Quality*, 55(7), 40.
- 19-Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication, London, England.
- 20-Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2012). Assessing organizational resilience to climate and weather extremes: complexities and methodological pathways. *Climatic change*, 113(3-4), 933-947.
- 21-Malekdar, M. (2017, May 9). The number of factories set up in the 11th state is 5 times higher than the factories closed, access date: 2018 May 10, <http://www.irna.ir/fa/News/82523129>. (In Persian)
- 22-McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- 23-Ostadi Iraj, M., Soleimanpour Omran, M. (2017). Organizational Resilience with Competitiveness and Sustainable Competitive Advantage (Case Study: Bojnourd Cement Company), *Journal of Management for Future Studies*, 28 (108), 103-125. (In Persian)
- 24-Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2017). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience.

- Safety and Health at Work. In Press, Corrected Proof. Doi: 10.1016/j.shaw.2017.10.005
- 25-Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171(2), 241-249.
- 26-Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261-273.
- 27-Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organizational Resilience: Researching the Reality of New Zealand Organizations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(3), 258-266.
- 28-Shoaresal News site. (2017). Continued five-year recession building industry, access date: 2018 May 9, <http://shoaresal.ir/fa/news/84872>. (In Persian)
- 29-Whiteman, G., Forbes, B. C., Niemela, J., & Chapin III, F. S. (2004). Bringing feedback and resilience of high-latitude ecosystems into the corporate boardroom. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 33(6), 371-376.
- 30-Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The Influence of Relational Competencies on Supply Chain Resilience: A Relational View. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300–320.
- 31-Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9. Doi: 10.1016/j.res.2015.03.018.