

نقش تاب‌آوری سازمان در نوآوری مدل کسب و کار در محیط کسب و کار ایران

رضا منوچهری راد^۱، حسام زندحسامی^{۲*}، علی داوری^۳، مرتضی موسی‌خانی^۴

^۱ دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استادیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۴ استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: مهر ماه ۱۳۹۸، اصلاحیه: آبان ماه ۱۳۹۸، پذیرش: آبان ماه ۱۳۹۸

چکیده

تاب‌آوری سازمان بعنوان نوعی رفتار سازمانی موجب تغییر مسیر سازمان به‌سوی استفاده از فرصت‌ها و اقدامات نوآور به‌منظور پاسخ به بحران‌ها و چالش‌های محیطی با نتیجه بهبود و انسجام عملکرد است. از آنجاکه تاب‌آوری چارچوبی ایجاد می‌نماید که موجب نوآوری مدل کسب‌وکار سازمان خواهد شد، در این مطالعه تلاش شد به این سوال پاسخ داده شود که «چگونه می‌توان با افزایش سطح کلی قابلیت تاب‌آوری موجب تحقق نوآوری مدل کسب‌وکار شد». این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که با روش کیفی نظریه بر خاسته از داده‌ها (رویکرد گلیزری) و تکنیک مصاحبه عمیق هدفمند انجام شده است. یافته‌های حاصل از تحلیل ۱۲ مصاحبه (۱۰ کارآفرین تثبیت‌شده با تجربه‌ی تاب‌آوری و دو پژوهشگر کارآفرینی با تجربه‌ی مرشدی کسب‌وکار)، نشان داد در محیط کسب‌وکار ایران برهم‌کنش سه جریان تاب‌آوری: شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری موجب انتخاب الگوی پیشگامی می‌گردد که در آن رویکرد دسترسی به موفقیت نوآوری و تغییر شکل سازمانی در قالب نوآوری مدل کسب‌وکار است. براین اساس به سیاستگذاران توصیه می‌شود بازسازی و بازآفرینی مدل‌های کسب‌وکار را با تحلیل و انتخاب الگوی مناسب تاب‌آوری سازمان متحول نمایند.

واژه‌های اصلی: تاب‌آوری، سازگارپذیری، پیشگامی، نوآوری مدل کسب‌وکار

۱- مقدمه

مهم‌ترین نکاتی است که در حیات، بازتوانی و یا توسعه آن‌ها حائز اهمیت است. مفهوم تاب‌آوری در حوزه‌های مختلفی همچون مهندسی [۴۰]، بوم‌شناسی^۶ [۳۸]، روانشناسی [۲۹]، جامعه‌شناسی [۲۰]، مدیریت فجاجیع^۷ [۲۶] و اداره کسب و کار [۶۴] مورد استفاده قرار گرفته است. موضوع تاب‌آوری به دو دلیل در حوزه کارآفرینی مورد استفاده قرار می‌گیرد. نخست آنکه پژوهشگران از واژه تاب‌آوری مترادف واژه‌های روبراهی^۸، سرسختی، مقاومت و خودکارآمدی^۹ به‌منظور توصیف آنکه چرا برخی کارآفرینان و شرکت‌های آنها نسبت به برخی دیگر تاب‌آور نیستند، استفاده می‌نمایند. دوم آنکه ویژگی‌های شناختی و رفتاری کارآفرینانه و اشکال متمایز کارآفرینی افراد و شرکت‌ها همچون کارآفرینی اجتماعی سبب تقویت توان شرکت‌ها و سازمان‌ها برای تنظیم شرایط جدید و پایداری طولانی‌تر از طریق نوآوری می‌گردد [۴۵]. تاب‌آوری سازمانی اصطلاحی برای توصیف ظرفیت سازمان برای پاسخ مثبت و یا حداقل سازگارانه به اختلال‌ها است که نشان می‌دهد نه‌تنها

دیدگاه کارآفرینی به مثابه نوآوری، یکی از دیدگاه‌های مهم توسعه محسوب می‌گردد که توسط شومپیتر^۱ در سال ۱۹۳۴ معرفی شد. او با کمک مفهوم «تخریب خلاق» و همچنین ترکیب مفهوم ناولتی^۲ (خلق بی‌بدیل) با مفهوم عدم اطمینان، نظریه توسعه با منشا کارآفرینی را ارائه داد. نظریه شومپیتر تفاوت دو مفهوم «رشد (ثبات/ نظم)» و «توسعه (خلق بی‌بدیل/ عدم اطمینان)» را برای اقتصاددانان معاصر توصیف نمود [۶۱].

از سویی به نظر می‌رسد عناصر سازنده «تاب‌آوری»^۳ شرکتی یا سازمانی^۴ منجر به اقدامات کارآفرینانه خواهد شد [۲۳] و از آنجاکه در شرایط متلاطم و پرنوسان دنیای اقتصاد، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها دچار مشکلات متعددی می‌شوند، عبور از شرایط بحران و تاب‌آوری سازمانی از

1- Schumpeter

۲- جایگزینی سیستم برخوردار از نوآوری بجای سیستم سنتی قدیمی

3- Novelty

4- Resilience

۵- در این پژوهش در مفهوم Corporate Resilience یا تاب‌آوری سازمانی، مفهوم سازمان و شرکت بعنوان واحد ایجاد یا توسعه کسب‌وکار معادل هم در نظر گرفته شده است.

6- ecology

7- Disaster Management

8- preparedness

9- Self-efficacy

*zandhessami@srbiau.ac.ir

مساله صورت می‌پذیرد و در آن شکل‌گیری، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید در فرآیندها، محصولات و خدمات نوآوری محسوب می‌گردد [۷]. اما بجاست مفهوم نوآوری را از سرمنشا نظریه شومپیتری مورد مطالعه قرار دهیم.

مساله اصلی شومپیتر یافتن راهی برای نجات نظام سرمایه‌داری از مرگ حتمی بود. راهکار وی برای نجات این نظام، کارآفرینی و توسعه بود. یکی از فروض اساسی شومپیتر این بود که موضوع اصلی تاریخ اندیشه اقتصادی «تغییر» است. به عبارتی فقط تغییرات اساسی عامل اصلی توسعه هستند و تغییرات تدریجی و معمول رشد اقتصادی محسوب می‌شوند (برای مثال تغییر تولید ناخالص ملی به دلیل افزایش جمعیت به مفهوم توسعه نیست، بلکه نمادی از وقوع رشد است). شومپیتر صاحب‌نظری در مکتب اقتصادی اتریش بود که دو گروه کارآفرینان و مدیران را عاملان تغییر معرفی نمود. وجه تمایز این دو گروه از دیدگاه وی توانایی کارآفرینان در ایجاد تغییرات بنیادی بود [۱۳].

دیدگاه شومپیتر، دیدگاهی اقتصادی و مبتنی بر نوآوری، تحمل عدم قطعیت و ایجاد عدم تعادل بود. او تخریب خلاق را سازوکار جایگزینی سیستمی با ترکیبات نوین بجای سیستم قدیمی می‌داند. او دو عامل روانشناختی و جامعه‌شناختی را مانع ارائه ترکیبات نوین معرفی نمود. از نظر وی رهبران کسب و کار سیستم‌های کسب و کار را می‌سازند. مرد عمل شومپیتر فردی است که تعادل را بهم می‌زند، قبل از هر تغییر و تحولی ایده مطرح می‌کند، در مقابل تغییرات مقاومت نمی‌کند، به جنگ مشکلات می‌رود، خودش شیوه تصمیم‌گیری می‌سازد. خودش صاحب انتخاب‌های شهودی است. شومپیتر پیوند با سنت را مانع توسعه می‌داند. البته منظور وی از سنت یعنی صور جاری و متداول بازارهای مواد خام، فناوری، محصولات و روش سازماندهی است. مفهوم تخریب خلاق نیز جایگزینی سیستم نوآورانه با سیستم قدیمی (سنتی) است. شومپیتر بخاطر مهارت‌های کارآفرین به وی پاداش رهبری کسب و کار و بخاطر تحمل عدم قطعیت به وی پاداش سود می‌دهد.

برای سازماندهی و فهم نظریه شومپیتر باید مفاهیمی همچون: ۱. توسعه در مقابل رشد؛ ۲. تعادل در مقابل عدم تعادل؛ ۳. عدم قطعیت نهفته در توسعه در مقابل نظم نهفته در رشد؛ ۴. پایداری توسعه در مقابل موقتی بودن رشد؛ ۵. روش‌شناختی ماهیت شناختی توسعه در مقابل روش‌شناختی علت و معلولی رشد؛ ۶. تبیین و تحلیل عوامل برونزای رشد در مقابل تبیین و تحلیل عوامل درونزای توسعه؛ ۷. واکنش و پاسخ انطباقی در رشد در مقابل واکنش و پاسخ خلاق در توسعه؛ ۸. تغییرات صرفاً کمی رشد در مقابل تغییرات کیفی - کمی توسعه؛ ۹. مرد ایستای رشد در مقابل مرد عمل توسعه را باهم مقایسه نمود [۶۱].

۲- مفهوم‌شناسی تاب‌آوری سازمانی

مفهوم تاب‌آوری اولین بار توسط هولینگ (۱۹۷۳) در زمینه سیستم‌های بوم‌شناسی سازمان مطرح شد. وی تاب‌آوری را اندازه دوام‌پذیری یک سیستم در توانایی جذب تغییر و اختلال هم‌زمان با حفظ روابط بین متغیرهای سیستم توصیف نمود [۳۸]. اندیشمندان و صاحب‌نظران دیگر

مقاومت در برابر شوک‌های خارجی وجود دارد بلکه ظرفیت سازگاری و یادگیری نیز وجود دارد [۵۹].

بنابراین با توجه به آنکه: امروزه و با تاسف شاهد شکست برخی کارآفرینان و کسب‌وکارهای ایرانی و همچنین نرخ بالای خروج آن‌ها از فعالیت‌های کارآفرینانه هستیم. ثانیاً نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که محیط کسب و کار کشور ایران کم‌ظرفیت^{۱۰} [۱۴] و به لحاظ نهادی ضعیف^{۱۱} و دارای ضعف‌های نهادی قانونی، سیاسی و اقتصادی است [۴۶]؛ ثالثاً در بستر چنین محیط کسب‌وکاری، شرایط تحریم‌های بین‌المللی و بحران‌های اقتصادی سال‌های اخیر نیز مزید بر علت شده‌اند، پرداختن به موضوع «تاب‌آوری سازمانی» به‌عنوان یک مسئله ملی می‌تواند یکی از حوزه‌های کمتر توجه شده کارآفرینی سازمانی را برجسته نماید؛ تا کارآفرینان و کسب‌وکارهای ایرانی بتوانند با بکارگیری نوآوری در مقابل اختلالات تاب‌آور بوده و پاسخ‌های مناسبی به بحران‌ها و اختلالات درونی و بیرونی داده و یا خود را با آن سازگار نمایند.

هرچند پژوهش‌های پیشین به دفعات به موضوعاتی همچون «چپستی تاب‌آوری» و «چرائی یا ضرورت تاب‌آوری» پرداخته‌اند ولیکن به نظر می‌رسد در خصوص فهم جایگاه نوآوری در «چگونگی» انجام نظام‌مند فرآیند تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر ویژگی محیط کسب‌وکار کشور ایران پژوهش جدی ارائه نشده است؛ که تحقیق حاضر پاسخ به این نیاز است. از سویی تعهد به افزایش تاب‌آوری سازمانی موجب می‌شود تا: الف) توانایی پیش‌بینی و آدرس‌دهی به ریسک‌ها و موارد آسیب‌پذیر افزایش یابد. ب) هماهنگی و یکپارچگی مدیریت به‌منظور بهبود و انسجام عملکرد افزایش یابد. ج) ذینفعان از طریق درک بیشتر به پشتیبانی از اهداف کمی و استراتژیک بپردازند [۴۲].

از این‌رو هدف این پژوهش فهم ارتباط نوآوری با تغییرات قابلیت تاب‌آوری سازمان مبتنی بر ویژگی محیط کسب‌وکار کشور ایران است. علت آنکه از کلمه تغییرات استفاده می‌کنیم این است که بر اساس آموزه‌های اقتصاد رفتاری افراد به تغییرات یک مولفه واکنش نشان می‌دهند و نه وضعیت کلی آن و ما زندگی را بر حسب تغییرات آن تجربه می‌کنیم و بنابراین به این سوال پاسخ داده خواهد شد که «چگونه می‌توان با افزایش سطح کلی قابلیت تاب‌آوری سازمان موجب تحقق نوآوری مدل کسب‌وکار در بستر محیط نهادی ضعیف و کم‌ظرفیت کشور ایران شد».

۲- پیشینه پژوهش

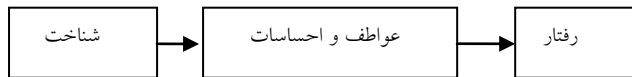
۲-۱ مفهوم‌شناسی نوآوری

از زمان شومپیتر (۱۹۳۴) تا کنون مفهوم نوآوری تبیین و توصیف‌های متفاوتی داشته است. برای مثال می‌توان به دیدگاه نوآوری به‌مثابه فرآیند کانتر^{۱۲} اشاره نمود که گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید با هدف حل

۱۰- «محیط کم‌ظرفیت» محیطی است که غالباً فاقد منابع و امکانات لازم بالفعل برای رشد و توسعه بنگاه‌ها است [۱۴].

۱۱- «محیط نهادی» ضعیف محیطی است که مانع توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه بوده [۲۱] و بسترساز فعالیت‌های رانت‌جویانه [۴۱] است.

است شکل (۱). این نظریه بیان می‌دارد که قبل از بروز هر رفتاری نخست باید تحول شناختی شکل گیرد و پس‌از آن عواطف و احساسات متحول گردیده و در نهایت تحول رفتاری محقق خواهد شد [۴۷].



شکل (۱): سلسله مراتب تأثیرات [۴۷]

گواه به‌کارگیری این دیدگاه ترکیبی، نظریه مشترک وگوس و ساتکلیف (۲۰۰۷) است. آن‌ها ضمن تأکید بر اهمیت تاب‌آوری سازمانی نشان دادند که (۱) تاب‌آوری سازمانی حفظ سازگاری سازمان در مواجهه با پدیده‌های نوظهور و چالش‌برانگیز به‌گونه‌ای «هوشیار و پرتدبیر» است. (۲) بین رویکرد طراحی سیستم (مبتنی بر پیش‌بینی و جلوگیری از انحراف و خطا) با رویکرد تاب‌آوری تفاوت است. زیرا خطاپذیری ذاتی هر سیستم سازمانی را باید به رسمیت شناخت و همچنین به‌جای تلاش برای نظارت نزدیک بر عوامل محدودکننده عملکرد سیستم و حذف آن‌ها، باید برای مدیریت هر چه سریع‌تر و هرچه ممکن‌تر انحرافات و برگشت به حالت قبل تلاش نمود. (۳) تاب‌آوری نتیجه فرآیندها و پویایی‌هایی است که در ایجاد یا حفظ منابع (شناختی، عاطفی، رابطه‌ای یا ساختاری) به طریقی به‌اندازه کافی انعطاف‌پذیر، ذخیره‌پذیر و تبدیل‌پذیر، سازمان را قادر می‌سازد تا با موفقیت از عهده مقابله و یادگیری از وقایع غیرمنتظره برآید. در نتیجه تاب‌آوری ذاتاً شامل فرآیندهای شناختی^{۱۵}، رفتاری^{۱۶} و عاطفی^{۱۷} است [۶۴].

۳-۲ نوآوری مدل کسب‌وکار

نوآوری همیشه عامل کارآمدی در زمینه رشد و رقابت کسب‌وکار است. در گذشته راه حل برجسته فناوری یا ظهور محصولات استثنایی برای موفقیت کافی بود. اما قوانین بازی در اکثر صنایع در حال تغییر است. تحقیقات تجربی صریحاً نشان داده است که نوآوری مدل کسب‌وکار^{۱۸} پتانسیل بیشتری برای موفقیت نسبت به نوآوری محصول یا فرآیند دارد. پژوهش گروه مشاوران بوستون (۲۰۰۹) نشان داده است که در یک دوره پنج ساله، نوآوران مدل کسب‌وکار شش درصد سودآورتر از هم‌دوره‌هایشان هستند که محصولات و فرآیندها را با نوآوری ابداع کردند. البته فرآیندها و محصولات با کیفیت همیشه حائز اهمیت هستند، اما در آینده در باره موفقیت یا شکست شرکت تصمیم نمی‌گیرند. گاسمن و همکاران (۲۰۱۴) چارچوبی مطابق شکل (۲) برای نوآوری مدل کسب‌وکار ارائه می‌کنند. در این مدل نوآوری کسب‌وکار حداقل بر دو بعد از چهار بعد (چه چیزی، چه کسی، چرا و چگونه) تأثیر می‌گذارد، در حالیکه نوآوری در محصول فقط حاصل تلاش برای نوآوری در ارزش پیشنهادی است [۱۲].

مفاهیم مختلفی برای تاب‌آوری سازمان یا کسب‌وکار^{۱۳} در هفت دیدگاه زیر ارائه نموده‌اند که در جدول (۱) خلاصه شده‌اند:

جدول (۱): دیدگاه‌های مختلف تاب‌آوری سازمانی

ردیف	مفهوم تاب‌آوری سازمانی	منبع
۱	ظرفیت سازگارپذیری با الزامات محیطی	[۳۶ و ۳۲]
۲	ظرفیت جذب تغییرات و اختلال‌ها	[۳۸ و ۳۶]
۳	ظرفیت مقابله با شگفتی‌ها و اختلال‌ها	[۶۶ و ۳۴]
۴	پاسخی بهره‌ور و منعطف به اختلال‌ها	[۵۴ و ۵۰]
۵	بازسازی پویایی مدل‌های کسب‌وکار	[۳۱ و ۲۸ و ۲۷]
۶	ظرفیت بازیابی (برگشت به وضعیت قبلی)	[۶۲ و ۵۹]
۷	بهره‌برداری از فرصت‌ها	[۵۲]

یکی از پر ارجاع‌ترین پژوهش‌های نظریه تاب‌آوری سازمان مربوط به نظریه تاب‌آوری هولینگ (۱۹۷۳) است. چهار فاز تشکیل‌دهنده این نظریه مدل عمومی چرخه سازگاری را بدین ترتیب تبیین می‌کند. چنانچه سطح توسعه‌یافتگی سازمان پائین باشد، سازمان از فاز اول آغاز نموده و با بسیج منابع و سازمان‌دهی مجدد به سمت بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و رشد حرکت می‌نماید. در فاز اول ظرفیت تغییر سیستم با استفاده از منابع تجمیع یافته بالا و تاب‌آوری و سازگارپذیری سیستم به تدریج افزایش می‌یابد، اما ظرفیت کنترل و مدیریت سیستم به دلیل سازمان‌دهی مجدد پائین است. در فاز دوم سازمان به تدریج کنترل و مدیریت سیستم را افزایش و کاملاً در دست می‌گیرد و سازگارپذیری و تاب‌آوری خود را به بالاترین سطح ممکن می‌رساند، اما ظرفیت تغییرپذیری سیستم کاهش می‌یابد. در فاز سوم سازمان با نهادسازی و تثبیت شرایط سعی در بقای خویش دارد و مجدداً تلاش می‌کند تا ظرفیت تغییرپذیری خویش را افزایش دهد و درعین حال مدیریت و کنترل خویش را در سطح بالایی نگاه دارد که این موضوع موجب کاهش سازگارپذیری و تاب‌آوری سیستم می‌گردد. پس‌از این فاز، چنانچه سازمان توانایی اجرای موفق فاز سوم را نداشته باشد، وارد فاز چهارم فاز اضمحلال و فروپاشی و رهاسازی کسب‌وکار می‌گردد که در آن ظرفیت تغییرپذیری، ظرفیت کنترل و مدیریت و ظرفیت تاب‌آوری به کمترین میزان خود می‌رسد و یا آنکه مجدداً وارد فاز اول می‌گردد و چرخه را تکرار می‌نماید و این احتمال نیز وجود دارد که در تکرار چرخه بجای حرکت از فاز اول به دوم وارد فاز سوم گردد [۴۹ و ۳۹]. بنابراین این خطر وجود دارد که سازمان‌هایی که بطور موفق فاز تثبیت و نهادسازی را طی نمایند، دچار اضمحلال و فروپاشی شوند که اهمیت فهم تاب‌آوری سازمانی را دوچندان می‌نماید.

نظریه دیگر مورد استفاده در این پژوهش، نظریه سلسله مراتب تأثیرات^{۱۴} لایویج و استینر (۱۹۶۱) است که در حوزه مدیریت بازاریابی ارائه شده

۱۳- منظور از سازمان، هر کسب و کار کوچک تا شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگی است که با هدف کسب درآمد برای بقای خویش در سطح ملی یا محلی تلاش می‌نمایند.

۱۴- Theory of a hierarchy of effects (Cognition, Affection, Behavior (CAB))

15- Cognitive processes
16- Behavioral processes
17- Affective processes
18- Business Model Innovation

پژوهش با سطح تحلیل سازمان به موضوع تاب‌آوری به‌مثابه یک رفتار سازمانی می‌نگرد که در آن تغییر رفتار و الگوهای ذهنی کارآفرینانه همچون پیوند نوآوری و انعطاف‌پذیری عامل تفکر و اقدام کارآفرینانه است که در آن ویژگی‌ها و خصوصیات شناختی و رفتاری از اهمیت زیادی برخوردار است [۴۵].

نقش نوآوری در تاب‌آوری سازمانی را می‌توان در حوزه‌هایی همچون: بیان دانش پیشین با ایده‌های جدید و تسهیل‌گر [۶۳]، نوآوری در تخصیص منابع و مدیریت خطرپذیر [۳۱]، نوآوری از طریق تحقیق و توسعه، نوآوری در بهره‌وری عوامل تولید، نیروی کار و سرمایه [۵۲]، اهمیت اشتها کارکنان به خلاقیت و نوآوری [۲۶]، نوآوری در توسعه بازار، فناوری و سازه‌های اجتماعی [۴۹ و ۱۷]، تفکر انتقادی و تحلیلی و تفکر خارج از جعبه و ساختارشکن [۶۷ و ۵۷ و ۲۶]، نقش ظرفیت خلاقیت و نوآوری سیستم در سازمان تاب‌آور [۵۸ و ۵۵ و ۵۰ و ۲۸ و ۲۵ و ۲۲] مشاهده نمود.

از سویی با توجه به سه نظریه مورد اشاره در بخش پیشین و بویژه نظریه مشترک وگوس و ساتکلیف (۲۰۰۷) تاب‌آوری سازمانی دارای سه بعد تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری عاطفی و تاب‌آوری رفتاری است. جدول (۲) خواهد شواهد موجود در پژوهش‌های مختلف در خصوص این نوع طبقه‌بندی را نشان می‌دهد.

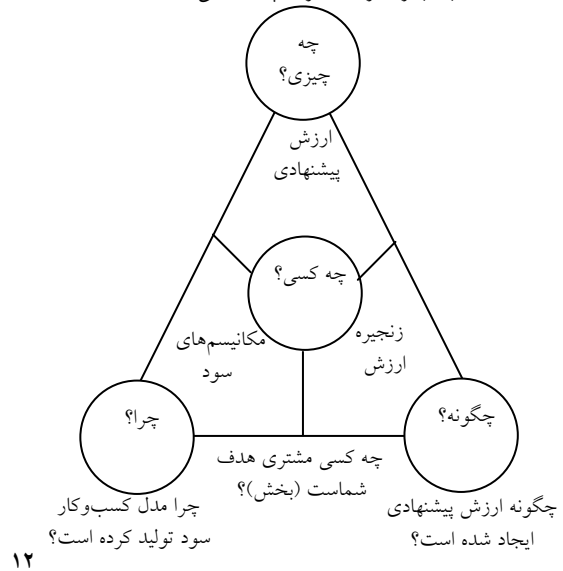
جدول (۲): ابعاد مختلف تاب‌آوری سازمانی

ردیف	بعد	تعریف	پژوهش‌های مرتبط
۱	تاب‌آوری شناختی	یک نیت تصمیم‌سازی مبتنی بر توانایی مدیران به توجه، تفسیر، تجزیه و تحلیل و فرموله کردن پاسخ به انتظار تغییرات محیطی [۳۱]	[۶۷ و ۶۵ و ۶۰ و ۶۴ و ۴۸ و ۳۷ و ۳۱]
۲	تاب‌آوری عاطفی-احساسی	تنظیم‌کننده سرعت رفتن از حالت موجود به ایده‌آل به‌منظور کاهش ویا ایجاد ناهمخوانی شناختی [۶۴]	[۶۷ و ۶۵ و ۶۰ و ۶۴]
۳	تاب‌آوری رفتاری	نحوه اقدام در بخش تاب‌آوری شناختی [۳۱] ویا نحوه رفتن از حالت موجود به حالت ایده‌آل با در نظر گرفتن زمینه و شرایط محیطی موجود به‌منظور کاهش ویا ایجاد ناهمخوانی شناختی است	[۶۷ و ۶۶ و ۶۰ و ۶۴ و ۵۳ و ۵۱ و ۴۸ و ۳۶ و ۳۳ و ۳۱ و ۳۰ و ۲۴]

جعفرنژاد و محسنی (۱۳۹۴) به‌منظور بهبود عملکرد حوزه تاب‌آوری زنجیره تامین نه توانمندساز: چابکی، همکاری میان بازیگران، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، پایداری در زنجیره تامین، به اشتراک‌گذاری ریسک و درآمد، اعتماد میان بازیگران، فرهنگ مدیریت ریسک، قابلیت‌سازی، ساختار و سه اقدام: اقدامات بالادستی زنجیره (تأمین‌کننده)، اقدامات تولیدکننده، اقدامات پائین‌دستی زنجیره (توزیع‌کننده/ مشتری) را معرفی نمودند [۲]. یافته‌های یزدانی بیوکی (۱۳۹۴) در پژوهش

ارتباط نوآوری مدل کسب‌وکار و تاب‌آوری در برخی از پژوهش‌های پیشین مورد تأکید قرار گرفته است. دیوالد و بون (۲۰۱۰) مواجهه و پاسخ به فرصت‌های ناشی از مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار منوط به ظرفیت‌سازی در حوزه تاب‌آوری شناختی سازمان می‌داند [۳۱]. بولیگا و ویت (۲۰۱۶) معتقدند اگرچه سازوکار «تنوع» قبل از تخریب خلاق می‌تواند موجب حفظ هویت سازمان شود، اما در صورت تحقق تخریب خلاق مبتنی بر خلق یا ضبط برخی ارزش‌ها، سازمان از طریق سازوکار سازگارپذیری موجود در تاب‌آوری به سطحی از انسجام دست خواهد یافت که چابکی محقق خواهد شد (توازن بین سازگارپذیری و چابکی). پس از تخریب خلاق نیز استراتژی سازمان‌های تاب‌آور در استفاده و بازترکیب منابع و مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری پویا موجب اثربخشی و شکل‌گیری مدل‌های کسب‌وکار میان‌بر^{۱۹} خواهد شد [۲۷].

چه چیزی برای مشتریان پیشنهاد می‌دهید؟

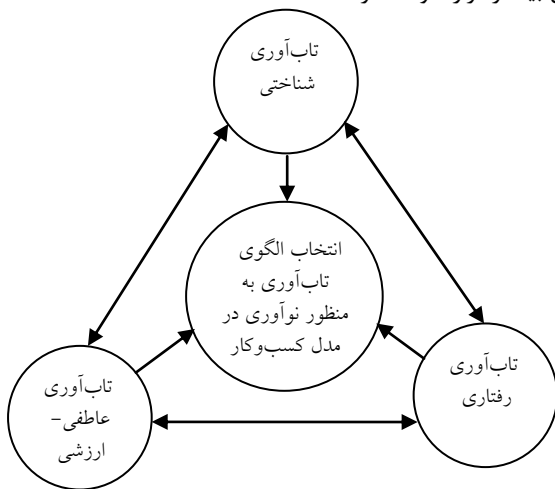


شکل (۲): نوآوری مدل کسب و کار

۲-۴ مروری بر پژوهش‌های داخلی و خارجی

کوربر و مک‌نوتون (۲۰۱۷) در پژوهشی حاصل از مطالعه سیستماتیک ۱۴۴ مقاله علمی پژوهشی در بازه زمانی ۲۰۱۷-۱۹۸۶ ادبیات حوزه تاب‌آوری سازمانی را در شش طبقه دسته‌بندی نمودند. (۱) تاب‌آوری به عنوان یک ویژگی یا خصوصیت افراد و شرکت‌های کارآفرین. (۲) تاب‌آوری به‌مثابه یک عامل تعیین‌کننده شهود کارآفرینانه، (۳) رفتار کارآفرینانه به‌عنوان یک عامل ارتقای تاب‌آوری، (۴) پرورش تاب‌آوری در سطح کلان (اقتصاد، جوامع و نواحی) توسط بنگاه‌های کارآفرین. (۵) تاب‌آوری به‌مثابه یک پاسخ به شکست کارآفرینان، (۶) تاب‌آوری سازگارپذیر به‌مثابه یک فرآیند بازایی. سطح تحلیل این پژوهش فرد، سازمان و سیستم‌های اقتصادی- اجتماعی (نهاد) است و چهار طبقه نخست رویکردی پیش‌گیرانه و به آمادگی قبل از بحران مرتبط است و دو طبقه آخر پاسخ‌های پس از بحران افراد و شرکت‌های کارآفرین است. طبقه سوم این

روانشناختی و عوامل ممانعت‌کننده جامعه‌شناختی ممکن است ایجاد مشکل نماید [۶۱]؛ الگوی مفهومی ارائه شده شکل (۳) پیشنهاد می‌گردد. در این الگوی مرد عمل (کارآفرین) با شخصیت حقیقی یا حقوقی (سازمان) پس از کسب سطحی از شناخت در تاب‌آوری شناختی در خصوص بحران و نحوه پاسخگویی به آن با استفاده از تاب‌آوری عاطفی-ارزشی بر عوامل ممانعت‌کننده روانشناختی غلبه نموده و با کمک تاب‌آوری رفتاری با ترکیب چندین مهارت لازم اقدام به پاسخگویی به بحران‌ها می‌نماید. در این الگوی پیشنهادی کارآفرین/سازمان نوعی از الگوی تاب‌آوری را انتخاب که نتیجه آن منجر به نوآوری در مدل کسب‌وکار خواهد شد [۳۱ و ۲۷]. که در ادامه پژوهش مورد بررسی و تحلیل بیشتر قرار خواهد گرفت.



شکل (۳): الگوی مفهومی اولیه پژوهش [۶۴ و ۴۷]

۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها کیفی است. گلپیرز و اشتراوس (۱۹۶۷) عقیده داشتند، زمانی که هدف کشف تصویر کلی از یک پدیده براساس داده‌های میدانی است، نظریه برخاسته از داده‌ها^{۲۰} مناسب است. اگرچه آنها بنیان‌گذاران این روش بودند، اما دو رویکرد مختلف برای توسعه این نظریه ارائه دادند. در رویکرد گلپیرزی، مدل برخاسته از داده‌ها باید خود پدیدار شود و نباید از قبل برای آن ساختاری در نظر گرفت؛ اما در رویکرد اشتراوسی، نظریه در ساختاری از پیش تعیین‌شده، تدوین می‌شود [۵]. از آنجاکه نتایج تحلیل داده‌ها در این پژوهش به سختی می‌تواند در ساختار از پیش تعیین‌شده اشتراوسی واکاوی و نظریه‌پردازی شود، از رویکرد گلپیرزی استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش کارآفرینان و مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرین تثبیت‌شده بودند. مطابق تعریف دیده‌بان جهانی کارآفرینی (GEM) شرکت‌ها یا سازمان‌های کارآفرین تثبیت‌شده^{۲۱}، شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرینی هستند که حداقل ۴۲ ماه سابقه فعالیت دارند [۸]. علت این انتخاب اطمینان از کسب تجارب لازم و شناخت پویایی‌ها و

دیگری که با هدف بررسی ارتباط بین تاب‌آوری سازمانی و کارایی در صنعت بانکداری ایران انجام شد، نشان می‌دهد که سه عامل تاب‌آوری سازمانی (آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری بنیادی و ظرفیت انطباقی) بر کارایی در بانک‌ها تأثیر معناداری دارند [۱۹]. ملازاده (۱۳۹۰) به‌منظور ارائه الگوی تاب‌آوری که از آن به‌عنوان بازتوانی یاد کرده، این الگو را به‌مثابه یک سیستم دارای: ۱. ورودی (قابلیت‌های مدیریتی، نیروی انسانی، فرآیندها، مأموریت، اطلاعات و دانش فنی)، ۲. پردازشگر سیستم یا همان اقدامات بازتوانی (شامل: استمرار کسب‌وکار، پیگیری و تعهد به حل مسئله، تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی، ایجاد تغییرات بنیادی، توسعه کسب‌وکار، توسعه قابلیت‌های سازمان، مدیریت فعال منابع مالی، گسترش همکاری‌های تجاری مشترک)، ۳. نتایج بازتوانی (یادگیری، پیش‌گیری و آمادگی، رشد و توسعه)، ۴. بازخورد (توسعه توانمندی‌ها و توسعه کسب‌وکار)، ۵. عوامل محیطی (وابستگی به قوانین و همکاری‌های تجاری)، ۶. تصویر سازمان (مقبولیت و جذابیت محیطی سازمان) است [۱۷]. منوچهری‌راد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «یادگیری الگوی پیشگامی و سازگار پذیری تاب‌آوری شناختی مبتنی بر دانش بومی کارآفرینان ایرانی» ابعاد تاب‌آوری شناختی سازمان را تبیین نمودند. مطابق طبقه‌بندی و تبیین ارائه شده این تحقیق تاب‌آوری شناختی طی سه فرآیند: ۱. تاب‌آوری شناختی سخت با زیرفرآیندهای یادآوری و فهم؛ ۲. تاب‌آوری شناختی نرم با زیرفرآیندهای کاربرد، تحلیل، ارزشیابی و نقد؛ ۳. تاب‌آوری شناختی انقاعی با زیرفرآیند نوآوری مبتنی بر ویژگی سلسله مراتبی نظریه عمومی سیستم‌ها منجر به نوآوری شناختی می‌گردد. مطابق تعریف این پژوهش تاب‌آوری شناختی فرآیندی ذهنی است که طی آن سازمان (مدیر یا کارآفرین) برای آگاهی از وضعیت، کسب، ذخیره و پردازش اطلاعات، فهم فرصت‌ها و تهدیدهای نهفته در پدیده؛ درک کاربرد موضوعات فهم شده، تفسیر و تجزیه و تحلیل پدیده، درک جنبه‌های نوین آن؛ به‌منظور به‌کارگیری در انجام امور گوناگون از جمله تصمیم‌گیری، حل مسئله و پاسخ به تغییرات و انتظارات محیطی قصد می‌نماید [۱۸].

۲-۵ الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به توضیحات پیشین در خصوص الف) سه نظریه تاب‌آوری هولینگ (۱۹۷۳) [۴۹]؛ نظریه سلسله مراتب لویج و استینر (۱۹۶۱) [۴۷]؛ نظریه مشترک وگس و ساتکلایف (۲۰۰۷) [۶۴] که قابلیت تبیین پدیده تاب‌آوری را در سه حوزه تاب‌آوری شناختی، رفتاری و عاطفی-ارزشی دارند. (ب) از آن‌جا که: (۱) مبتنی بر نظریه توسعه شومپیتر، مرد عمل (کارآفرین) برای تحقق توسعه (تحقق تغییرات کیفی- کمی و همچنین واکنش و پاسخ خلاقانه به چالش‌های محیطی) نیازمند غلبه بر عدم قطعیت و بروز ناولتی (خلق بی‌بدیل) است [۶۱]؛ (۲) در حوزه تاب‌آوری سازمان غلبه بر عدم قطعیت بحران‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است [۳۵ و ۳۱]؛ (۳) به باور شومپیتر برای غلبه بر عدم قطعیت باید از طریق الف. نوآوری، ب. ترکیبات جدید (شهود کارآفرین و انگیزه سود) به این مهم دست یافت که البته در این مسیر عوامل ممانعت‌کننده

20- Grounded Theory
21- Established Business

زمان رسیدن به مرحله‌ی اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که پس‌از آن اضافه شدن نمونه‌ی دیگری، پیام و معنای جدیدی در مصاحبه‌ها به همراه نداشت؛ ادامه می‌یابد تا اطمینان حاصل شد که اطلاعات به‌دست‌آمده، تقریباً تکراری هستند [۱۶]. این امر در نمونه‌ی نهم و دهم محقق شد، ولیکن برای اطمینان این فرآیند تا مصاحبه دوازدهم ادامه داده شد.

به‌منظور سنجش اعتبار و روایی مدل از ترکیب شش راهبرد: (۱) کثرت‌گرایی (مصاحبه با مدیران و سرپرستان با ویژگی‌ها و شرایط فردی و تحصیلی متفاوت در مکان‌های جغرافیایی گوناگون)؛ (۲) بازخورد مشارکت‌کننده (ارایه تفاسیر و نتایج به مصاحبه‌شوندگان و تعیین اصلاح موارد سوء ادراک‌شده)؛ (۳) دریافت نظرات خبرگان و همکاران؛ (۴) کنار گذاشتن تعصبات پژوهشگر؛ (۵) حداقل مداخله در توصیف از طریق بهره‌گیری از عبارات توصیفی (مانند نقل قول)؛ (۶) طراحی نظام‌مند ابزار گردآوری اطلاعات [۶] استفاده شده است. همچنین به‌منظور اطمینان از پایایی یا قابلیت اتکاپذیری از دو شاخص ثابت (پایایی بازآزمون) و شاخص تکرارپذیری (پایایی بین دو کدگذار) استفاده شد. در پایایی بازآزمون از بین ۱۲ مصاحبه، سه مصاحبه به‌صورت اتفاقی انتخاب و به‌فاصله ۱۵ روز از کدگذاری اولیه، کدگذاری مرحله دوم انجام شد که نتایج با پایایی بازآزمون ۸۱٪ (بزرگتر از حد قابل پذیرش ۶۰٪) تایید شد. همچنین برای سنجش شاخص تکرارپذیری از بین ۱۲ مصاحبه، شش مصاحبه انتخاب و کدگذاری بین محقق و همکار پژوهش صورت پذیرفت که نتایج با پایایی بین دو کدگذار ۷۳٪ (بزرگتر از حد قابل پذیرش ۶۰٪) تایید شد.

داده‌های حاصل از مصاحبه، متناسب با رویکرد گلبرزی کدگذاری شد. براساس رویکرد گلبرزی، کدگذاری شامل دو مرحله حقیقی و نظری است. کدگذاری حقیقی نیز به دو دسته کدگذاری باز و انتخابی تقسیم می‌گردد. در کدگذاری باز، مصاحبه‌ها جمله به جمله مرور و گزاره‌های مفهومی مرتبط شناسایی و در نرم‌افزار اکسل مستندسازی شد. در گام دوم گزاره‌های مفهومی مقوله‌بندی (کدگذاری انتخابی) شد. در نهایت مقوله‌های به دست آمده و ارتباط آنها در سطح انتزاعی تشریح شد تا مدل نهایی حاصل شود. پیشینه پژوهش در این مرحله بیشتر استفاده شد تا ضمن مقایسه، ارتباط پژوهش با پیشینه برقرار شود [۳].

از آنجا که موضوع تاب‌آوری سازمان از جنس رفتار سازمانی و چند سطحی است. در این پژوهش سه سطح تحلیل گروه، سازمان و محیط مورد مطالعه هم‌زمان قرار گرفت. شایان ذکر است از آنجا که روانشناسی سازمانی در پاسخ به تحریک‌های داخلی و خارجی خود را درگیر مطالعه رفتار فرد نمی‌نماید و تحلیل رفتار فرد در قالب در سطح تحلیل گروه انجام می‌شود؛ این پژوهش نیز به پیروی از آن رفتار گروه را مورد مطالعه قرار داد [۹].

۴- یافته‌های پژوهش و تحلیل آنها

۴-۱- توصیف جمعیت‌شناختی

در این پژوهش ۱۲ نفر (۱۰ کارآفرین تثبیت‌شده و دو پژوهشگر کارآفرینی با مرتبه علمی استادی در هیات علمی دانشگاه - که هر دو

قابلیت‌های درونی و کسب تجارب لازم در حوزه تاب‌آوری سازمانی توسط این‌گونه کسب‌وکارها است. در انتخاب نمونه‌های این جامعه آماری که با روش هدفمند صورت پذیرفت، یکی تا ترکیبی از چند شاخص زیر رعایت گردید: (۱) سازمان‌هایی که تجربه‌ی تاب‌آوری را داشته و آن را روایت نمایند. (۲) علاوه بر نمونه‌گیری مثبت (از سازمان‌هایی با تجربه موفق تاب‌آوری)، نمونه‌گیری منفی نیز صورت پذیرفت تا روایت چگونگی تجربه شکست یا شکست‌های گذشته‌ی این‌گونه سازمان‌ها نیز شنیده شود. (۳) نمونه با تجربه‌های مرتبط تاب‌آوری از صنایع مختلف برگزیده شد تا از حیث تنوع اشباع لازم را داشته و دچار خطای «انحراف پدیده به دلیل وضعیت یک صنعت خاص» نگردد (صنایعی همچون داروسازی، تولید ماشین‌آلات، کسب‌وکار الکترونیک، چاپ، نساجی، مواد غذایی، پلیمر، ساختمان، فولاد، شیمیایی). (۴) فرد مصاحبه‌شونده نقش کلیدی در تأسیس و یا توسعه‌ی کسب‌وکار خود ایفا نموده باشد. در این تحقیق پژوهش‌گر با انجام مصاحبه‌های متعدد با افراد موردنظر و نیز انجام مصاحبه‌های تکمیلی با برخی مدیران و یا سایر همکاران آن‌ها، مراجعه مکرر به متن مصاحبه‌ها و گزارش‌های مرتبط، داده‌های لازم درباره‌ی ریشه‌های اساسی تاب‌آوری و یا شکست آنان را به دست می‌آورد. همچنین معنا بخشی به تجربه‌ها در هنگام مصاحبه و پس‌از آن توسط پژوهش‌گر انجام می‌شود.

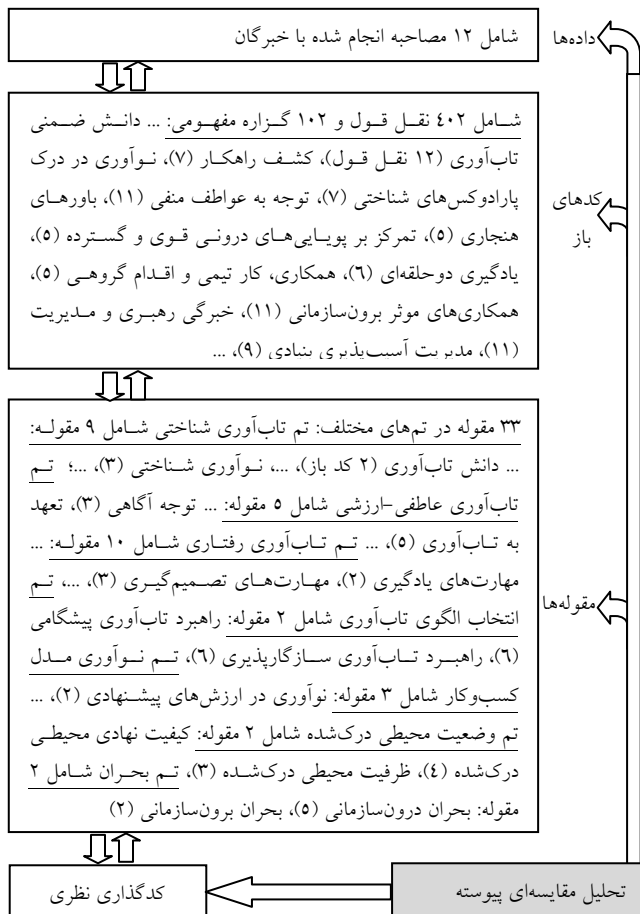
بر اساس این روش برای دریافت پاسخ سوال‌های عمیق از ابزار مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته استفاده شده است. سوالات مصاحبه به طریقی بود که مصاحبه‌شوندگان را به موضوع مورد بررسی هدایت نموده و اجازه دهد مفاهیم جدید مدنظر مصاحبه‌شوندگان در مورد مسئله تحقیق آشکار شود؛ بدین‌منظور از ترکیب دو چارچوب مصاحبه STAR و چارچوب 5W1H استفاده شده است. بر مبنای چارچوب 5W1H پیشنهادی جانگ و همکاران (۲۰۰۵) باید به شش سؤال پاسخ گفت: ۱. What (چه چیزی)، رویداد موردنظر پژوهش چیست و چه ابعادی دارد؟، ۲. Where (کجا)، ابعاد مکانی و جغرافیایی رویداد موردنظر پژوهش چیست؟؛ ۳. Who (چه کسی)، نقش‌آفرینان رویداد موردنظر پژوهش چه کسانی هستند؟؛ ۴. When (چه زمانی)، دوره زمانی رویداد موردنظر پژوهش چیست؟؛ ۵. Why (چرا)، دلایل و ریشه‌های ایجاد رویداد موردنظر پژوهش چیست؟؛ ۶. How (چگونه)، رویداد موردنظر پژوهش چگونه و در چه شرایطی رخ داده و چگونه و در چه شرایطی می‌توان آن را مدیریت کرد؟ [۴۳]. بر مبنای چارچوب STAR پیشنهادی کسلر (۲۰۰۶) باید به سه سؤال پاسخ گفت: ۱. Situation/Task (وضعیت/وظیفه)، مشکل اصلی که می‌خواهیم به آن پاسخ دهیم چیست؟؛ ۲. Action (اقدام)، تصمیم یا اقدام مناسب برای آن چیست؟؛ ۳. Result (نتیجه)، نتیجه این اقدام/اقدامات چیست؟ جامعه‌ی چطور از نتایج آن منتفع خواهد شد؟ آموزه‌های انتقالی از گذشته این اقدام یا اقدامات چیست؟ آیا مقتضیات اقتصادی/مالی و زمانی در نظر گرفته شده است؟ [۴۴]. این سؤالات مصاحبه‌های دوم و سوم اصلاح شده و مجموعه نهایی شامل ۴۵ سؤال بوده است.

از آنجا که تعیین حجم نمونه از ابتدا میسر نبود، گسترش حجم نمونه تا

عاطفی- ارزشی و رفتاری است که تحلیل دقیق‌تر آنها در انتهای این بخش ارایه خواهد شد.

۳-۴ جریان تاب‌آوری شناختی

«...ما ابتدا نقاط ضعف و قوت را شناسایی کردیم. در حدود شش ماه فقط در فاز شناخت رفتیم و متوجه شدیم که مشکل اصلی ساختار است. باز برای اینکه چه ساختاری پیدا کنیم شش ماه دیگه وقت گذاشتیم. نقاط ضعف و قوت رقبا را بررسی کردیم ...» در بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، «شناخت» از اهمیت زیادی برخوردار است. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، منوچهری‌راد و همکاران (۱۳۹۶) الگوی مفهومی تاب‌آوری شناختی را در سه بعد و پنج مولفه مطابق شکل (۵) معرفی نمودند. در بعد اول، «تاب‌آوری شناختی سخت» تحقق می‌یابد که شناخت چستی‌ها و حقایق سخت درباره تاب‌آوری است. این بعد شامل دو مولفه یادآوری و فهم پدیده است. در مرحله یادآوری فرآیند کسب آگاهی و اطلاعات در باب پدیده در ذهن افراد سازمان صورت می‌پذیرد که شامل دو شاخص. یادآوری دانش تاب‌آوری و یادآوری اطلاعات تاب‌آوری است.



شکل (۴): چگونگی کدگذاری و تحلیل داده‌ها

مولفه دوم این بعد تحت عنوان فهم تاب‌آوری، فرآیندی به‌منظور شناسایی انگیزه، نیت، قصد یا هدف عاملان از پیدایش چالش و پدیده‌های مرتبط با آن است که منجر به کشف رفتارهای نهفته در رویداد

سابقه مشاوره و همکاری با شرکت‌ها، سازمان‌ها و کسب‌وکارهای مختلف را به‌عنوان مشاور و یا منتور (راهبر پرورشی یا مرشد) را داشته‌اند) به‌عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. دو نفر از کارآفرینان دارای مدرک دیپلم، و مابقی همگی حداقل از تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی برخوردار بوده و حداقل شش سال سابقه‌ی کارآفرینی داشته‌اند. همان‌طور که اشاره شد برای دستیابی به تجربه‌های گوناگون و به تبع آن، اعتبار بیشتر یافته‌ها، سعی شد که این شرکت‌ها از صنایع گوناگونی انتخاب شوند. بدین منظور از بین صنایع داروسازی، تولید ماشین‌آلات، فناوری اطلاعات و ارتباطات، چاپ، نساجی، مواد غذایی، پلیمر، ساختمان، فولاد، شیمیایی، از هر صنعت، یک نمونه انتخاب شد.

۲-۴ تحلیل داده‌ها

برای پاسخ به سوال پژوهش، مصاحبه‌ها تا حصول اشباع نظری ادامه یافت و همزمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های پیشین انجام شد تا در مجموع ۴۰۲ نقل قول شناسایی و با ۱۰۲ گزاره مفهومی کدگذاری باز شد. کدها سپس در قالب ۳۳ مقوله کدگذاری انتخابی شد. در گام اول ابتدا متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی ضبط‌شده، در قالب جدول (۳) پیاده‌سازی و نوشته شد، تا از این راه شرایط لازم برای کدگذاری فراهم شود.

جدول (۳): نمونه‌ای از نقل قول‌ها (قسمتی از مصاحبه نمونه‌ی شماره ۵)

شناسایی شواهد موضوع	نقل قول
<ul style="list-style-type: none"> مهارت‌های مدیریتی کسب اعتماد ذینفعان دیدگاه سیستمی مدیریت تغییر شناخت سازمانی یادگیری از تجارب پیشین اجتناب از غرور مدیریت بحران 	<p>«... به نظر من سقوط کسب‌وکار یعنی پائین آمدن تولید و سودآوری، سقوط برند و از بین رفتن اعتماد ذینفعان همه از شرایط مدیریتی است... سازمانی که سیستم بر آن حاکم است موفق است ... در تفکر کسب‌وکار باید تغییر ایجاد شود ... مگر این بحران‌ها در جهان برای اولین بار برای من اتفاق افتاده است؟! باید اول مطالعه کنی و شناخت پیداکنی تا تخصص بالا برود، تجارب دیگران را نگاه کن، سیستمی باش، یادگیرنده باش، مغرور نباش و بحران را مدیریت کن ...»</p>

شکل (۴) مراحل تحلیل داده‌ها را در این پژوهش نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود شواهد شناسایی‌شده در سه تم تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری عاطفی-ارزشی و تاب‌آوری رفتاری کدگذاری شده است.

پس از انجام فرآیند کدگذاری به منظور ساخت مدل و شناسایی ابعاد آن از نظریه‌پردازی داده بنیاد با طرح پژوهش گلگیری استفاده شد که استفاده از آن به‌طور فزاینده‌ای در ادبیات پژوهش‌های سازمانی به چشم می‌خورد؛ زیرا این استراتژی در ارائه، توصیف و تبیین‌های مبتنی بر بستر پدیده‌ها بسیار مفید است [۵]؛ لذا از آنجاکه در این پژوهش پدیده تاب‌آوری سازمان از طریق تعامل سازمان و محیط در بستر محیط نهادی ضعیف و کم‌ظرفیت مورد بررسی قرار می‌گیرد، استراتژی نظریه داده‌بنیاد می‌تواند مفید باشد. در نهایت با استفاده مرور پیشینه تحقیق، قضایای تعمیم‌یافته نشان دهنده سه جریان تاب‌آوری به شرح تاب‌آوری شناختی،

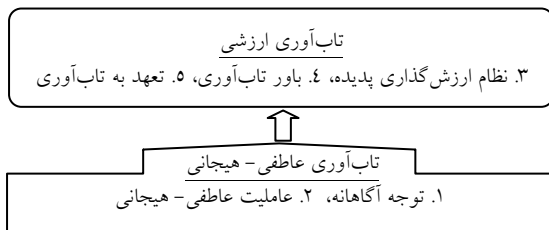
شکل (۵): چارچوب مفهومی تاب‌آوری شناختی [۱۸]

سومین بعد تاب‌آوری شناختی، شناخت چرایی‌ها در حوزه تاب‌آوری است. به عبارتی پس از شناخت شایستگی‌های شناختی سخت از طریق شناخت چیرستی‌ها و همچنین شناخت شایستگی‌های شناختی نرم از طریق شناخت چگونگی‌ها طی دو مرحله پیشین، افراد سازمان در ذهن خود نیازمند پاسخ به این سوال هستند که با توجه به الگوهای متفاوت پیش‌رو در حوزه تاب‌آوری، چرا باید از یک الگوی خاص تبعیت نماید. در این مرحله سازمان متقاعد و اقناع می‌گردد که فلان الگوی تاب‌آوری، پاسخگوی نیاز کسب‌وکارش هست و همچنین می‌تواند موجب نوآوری‌های شناختی بنگاه شود. به عبارتی پس از تحقق پنج گام قبل فرآیند نوآوری منجر به ارائه گزینه‌های جدید، بدیع و منسجم در باب پدیده تاب‌آوری می‌گردد. این نوآوری شناختی منجر به شکل‌گیری نوعی بینش تاب‌آوری در ذهن افراد سازمان می‌گردد. این بینش شامل سه شاخص: نوآوری در الگوهای ذهنی، نوآوری در نظام انگیزش کارکنان و نوآوری در درک پارادوکس‌های شناختی است. منظور از درک پارادوکس‌های شناختی، شناخت پارادوکس فرصت و تهدید هم‌زمان در تاب‌آوری شناختی و شکل‌گیری ارزش‌های شناختی است.

۴-۴ جریان تاب‌آوری عاطفی-ارزشی

«... گاه مدیریت متروکه می‌شود، دیگر کسی به حرف شما گوش نمی‌دهد و تعلق سازمانی وجود نخواهد داشت. مثالی دارم که مدل جنگ بسیج است ... که پیروز شد، گفتند تجهیزات را ول کنید و اول فرد را بسازیم و عرق و تعلق سازمانی بوجود آوریم ... در شرکت ما آنقدر نیروها متحول شدند که همه طرح‌هایشان را برای فرآیند می‌آوردند. یعنی روحیه تعهد به حل مساله در آنها نیز شکل گرفت و من تعجب می‌کردم و ارزش‌ها به مرور در آنها شکل می‌گرفت...»

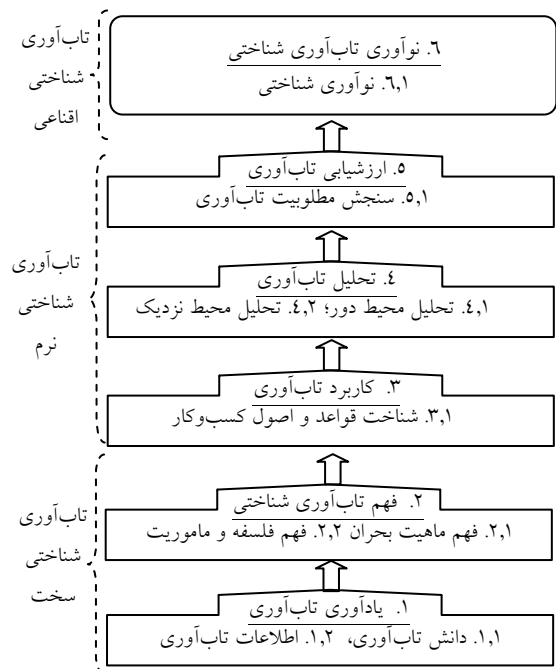
به نقل از برخی مصاحبه‌شوندگان، تحول عاطفی و ارزشی از جمله تحولاتی است که اگر فرد به مرحله‌ای از هیجان‌ات مثبت برسد که آن موضوع برای وی بسیار مهم شود، نگرش وی با ارزش‌ها تلفیق شده و به یک باور تبدیل می‌گردد و سپس بر مبنای این باور اولویت‌های وی تغییر می‌یابد. از آنجاکه این تم تاب‌آوری بعنوان یک متغیر میانجی یا به تعبیر ریزن (۲۰۱۶) بعنوان سوخت تاب‌آوری عمل می‌نماید [۵۷]. نتایج تحلیلی کدگذاری پژوهش نشان می‌دهد جریان تاب‌آوری عاطفی-ارزشی را می‌توان در قالب دو بعد تاب‌آوری عاطفی-هیجانی و تاب‌آوری ارزشی مطابق شکل ۶ به تصویر کشید.



شکل (۶): چارچوب مفهومی تاب‌آوری عاطفی-ارزشی

در ذهن افراد سازمان خواهد شد. این فرآیند شامل دو شاخص فهم ماهیت بحران و همچنین فهم فلسفه و مأموریت کسب‌وکار است. دومین بعد تاب‌آوری شناختی، شناخت چگونگی‌ها در حوزه تاب‌آوری است. در این مرحله افراد سازمان با نحوه چگونگی برخورد با پدیده در ذهن دست‌وپنجه نرم می‌کنند که از آن تحت عنوان «تاب‌آوری شناختی نرم» یاد می‌شود که شامل سه مولفه کاربرد، تحلیل و همچنین ارزشیابی و نقد است. مولفه «کاربرد تاب‌آوری شناختی» به افراد سازمان در فرآیند شناخت کاربرد یا به‌کارگیری قواعد و اصول نهفته در نظریه‌های علمی، تجارب کارکنان یا تجارب بازار برای حل مسئله در ذهن کمک می‌کند.

مولفه «تحلیل تاب‌آوری شناختی» فرآیندی است که به افراد سازمان در تحلیل چگونگی انجام تاب‌آوری و برخورد با چالش‌ها از طریق شکست پدیده به بخش‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها و همچنین توصیف و تعیین چگونگی روابط این بخش‌ها با یکدیگر با دیدگاهی کل‌نگر کمک می‌نماید. ترجمان عملیاتی این فرآیند تحلیل، شامل دو شاخص الف. تحلیل محیط دور (تحلیل آثار قانونی و حقوقی، آثار سیاسی، آثار اقتصادی، آثار اجتماعی، آثار فناورانه و همچنین آثار زیست محیطی بحران)، ب. تحلیل محیط نزدیک (تحلیل آثار بحران بر مشتریان، رقبای، تامین‌کنندگان، کارکنان یا اتحادیه‌های کارگری و همچنین اتحادیه‌های تجاری و یا جوامع محلی) است. مولفه «ارزشیابی تاب‌آوری شناختی» فرآیندی است که به افراد سازمان در ارزشیابی و نقد از طریق نوعی قضاوت ذهنی بر اساس معیارها و شاخص‌های مشخصی همچون مفاهیم، روابط بین مفاهیم، مفروضات و زمینه کاربرد با نگاه و رویکردی مشخص همچون رویکرد جامعه‌شناسی، رویکرد مدیریتی، رویکرد روانشناسی یا رویکرد مذهبی کمک می‌نماید تا افراد سازمان بتوانند به ارزیابی سنجش مطلوبیت پدیده تاب‌آوری برای مخاطبان حوزه کسب‌وکار بپردازند.



اخلاقی) منجر به شکل‌گیری نوعی رفتار هوشیاری و پرتدبیری می‌گردد. این تعهد همواره به افراد سازمان کمک خواهد کرد تا به یاد داشته باشند فلسفه بودن سازمان آنها چیست و هر یک از آنها متعهد به حفظ و پیشرفت سازمان در رسیدن به اهداف آن هستند.

۴-۵ جریان تاب‌آوری رفتاری

«... به نظر من سقوط کسب‌وکار یعنی پائین آمدن تولید و سودآوری، سقوط برند و از بین رفتن اعتماد ذینفعان همه از شرایط مدیریتی است... سازمانی که سیستم بر آن حاکم است موفق است... در تفکر کسب‌وکار باید تغییر ایجاد شود... مگر این بحران‌ها در جهان برای اولین بار برای من اتفاق افتاده است؟! باید اول مطالعه کنی و شناخت پیدا کنی تا تخصص بالا بروی، تجارب دیگران را نگاه کن، سیستمی باش، یادگیرنده باش، مغرور نباش و بحران را مدیریت کن...»

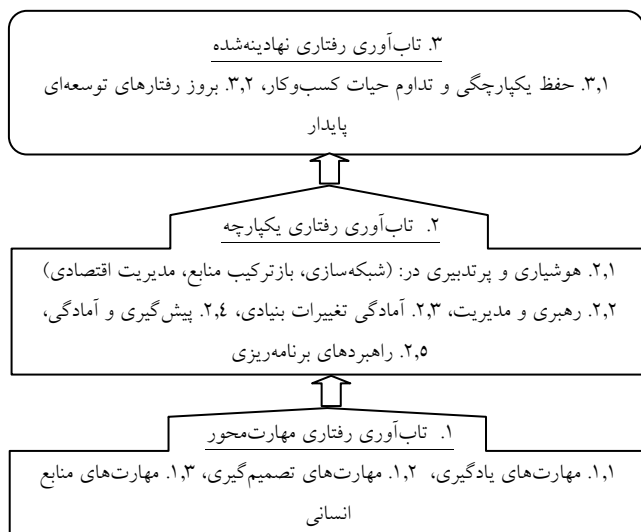
به نقل از برخی مصاحبه‌شوندگان، تحول رفتاری پس از دو تحول شناختی و عاطفی حاصل خواهد شد. مطابق شکل (۷)، جریان تاب‌آوری رفتاری را می‌توان در یک الگوی سلسله‌مراتبی و در سه بعد تاب‌آوری رفتاری مهارت محور، تاب‌آوری رفتاری یکپارچه و تاب‌آوری رفتاری نهادینه شده تبیین نمود. ابعاد و مولفه‌های مدل که توسط نتایج پژوهش‌های دیگر نیز مورد حمایت قرار گرفته‌اند، در ادامه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

بعد تاب‌آوری رفتاری مهارت‌محور نوعی از اقدام در حوزه تاب‌آوری است که در آن پس از ادغام چندین مهارت از جمله مهارت‌های یادگیری، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریت منابع انسانی؛ نیرو و قدرت لازم برای بروز رفتار تاب‌آوری تضمین می‌گردد.

مهارت‌های یادگیری از جمله مواردی است که در بسیاری از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان مشاهده می‌شود. در تعیین رفتار آدمی هیچ فرآیندی مهم‌تر از یادگیری نیست و اگر این را بپذیریم، یکی از ارزشمندترین اقداماتی که شخص می‌تواند به آن بپردازد کمک به گشودن رمزهای همین فرآیند است.

تاب‌آوری عاطفی-هیجانی نوعی سازوکار عاطفی-هیجانی است که با اتکا به هوشیاری و توجه آگاهانه رفتار افراد سازمان نیرومند گردیده و یا موجب انعطاف‌پذیری بیشتر آنان می‌گردد و نوعی «سوخ‌تاب‌آوری» محسوب می‌گردد. در این بعد منظور از مولفه توجه آگاهانه تکنیکی است که افراد سازمان تجارب درونی سازمان را با هوشیاری و توجه لحظه‌به‌لحظه صرف، بدون قضاوت و پیش‌داوری، دلسوزانه و براساس پذیرش به‌منظور کسب موفقیت در تمامی حوزه‌ها (اعم از تولید، فروش، تدارکات، بازاریابی، تامین مالی، منابع انسانی و اداری و غیره) بکار گرفته و همه افراد باور دارند که موفقیت حوزه خودشان به موفقیت دیگر حوزه‌ها بستگی دارد. مولفه درک درست از عاملیت عاطفی-هیجانی عاملیتی است که در فرآیند تاب‌آوری افراد سازمان در هنگام مواجهه با پدیده در خصوص خود یا دیگران احساس مسئولیت نموده و با شکیبائی روانی و تقویت قابلیت‌های روانشناختی همچون قدردانی و عشق به یکدیگر اراده‌ی را شکل می‌دهند تا سازمان به هدف خود دست یابد. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های این مولفه تعلق خاطر عاطفی کارکنان است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تعلق خاطر و مشارکت کارکنان موجب می‌شود که آنها پیوند بین کار خویش، تاب‌آوری سازمان و موفقیت بلندمدت خود را بفهمند و در این حالت کارکنان توانمند گشته، مشکلات سازمان را مال خود دانسته و از مهارت‌های خود برای حل مساله استفاده می‌کنند.

تاب‌آوری ارزشی سازوکاری است که افراد سازمان به کمک آن ضمن مواجهه با ارزش‌های مختلف، آنها را ساماندهی، ارزش یا ارزش‌های برتر را انتخاب و ضمن ارزش‌گذاری پدیده تاب‌آوری نسبت به حرکت به سوی وضعیت مطلوب و انتخاب الگوی مناسب تاب‌آوری، باور و تعهد لازم را کسب می‌نمایند. در این بعد منظور از مولفه نظام ارزش‌گذاری پدیده، استقرار نظام مناسبی است که در آن سازمان با ارزش‌های مختلف مواجه می‌گردد. این ارزش‌ها واقعیت‌های مرجح زمانی هستند که ممکن است از مکانی به مکانی دیگر و از زمانی به زمان دیگر تغییر یابند که معمولاً به نحوی با حس هویت سازمانی و یا حس هویت افراد سازمان گره خورده است. سپس سازمان به ساماندهی این ارزش‌ها یعنی مقایسه این ارزش‌ها با ارزش‌هایی که آرمان سازمان رسیدن به آنهاست، پرداخته و ابعاد خوشایند و ناخوشایند ارزش‌ها را مشخص و نظام ارزشی سازمان درونی‌سازی می‌شود و پس از آن چند ارزش برتر (مانند ارزش‌های اقتصادی یا ارزش‌های عاطفی و...) انتخاب می‌شوند. مولفه باور تاب‌آوری نشان می‌دهد پس از شکل‌گیری نظام ارزش‌گذاری، افراد سازمان از طریق باور به تاب‌آوری بطور مداوم درون این نظام ارزشی عمل می‌کنند. مطابق نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده آیزن این باور می‌تواند از نوع: الف) باورهای ذهنی/هنجاری (تحت تاثیر یا فشار اجتماعی درک‌شده از باورهای هنجاری جامعه کسب و کار همچون مدیریت ارشد، زنجیره تامین؛ ب) باورهای کنترلی (تحت تاثیر امکان‌پذیری انجام رفتار مثلا تحت تاثیر مشکلات و سختی‌های انجام کار) باشد. مولفه تعهد به تاب‌آوری، یک تعهد داوطلبانه به الگوی تاب‌آوری سازمان است. این تعهد می‌تواند براساس هویت سازمان و آرمان‌های آن (مانند آرمان‌های اقتصادی یا



شکل (۷): الگوی مفهومی تاب‌آوری رفتاری

مطابق نظریه ژان پیازه یادگیری شامل دو مفهوم جذب و انطباق‌پذیری^{۲۲} است که هر دو شامل کسب و اندوزش اطلاعات هستند [۱]. در حوزه یادگیری با دو نوع یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای مواجه هستیم. یادگیری تک‌حلقه‌ای به معنای شناسایی و اصلاح خطاها در راهکارها و عملیات جاری سازمان با حفظ اصول و ارزش‌های اساسی حاکم بر سازمان است که به‌نوعی ظرفیت خود‌نگهدارندگی سازمان را تقویت می‌کند. اما یادگیری دو حلقه‌ای به معنی کسب تجربه و دانش از طریق انجام تحول و دگرگونی در اصول و ارزش‌های حاکم بر سازمان جهت بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، همچنین روندها و تحولات نوین محیطی است [۱۴]. پرسشی که در این بخش مطرح می‌گردد این است که در حوزه تاب‌آوری کدامیک از دو الگوی یادگیری مناسب است که پاسخ به این سوال در بخش بحث و نتیجه‌گیری ارائه خواهد شد.

از دیگر مهارت‌های تاب‌آوری رفتارمحور مولفه مهارت‌های تصمیم‌گیری است. مطابق یافته‌های این پژوهش مهارت‌های تصمیم‌گیری از شاخص‌های همچون تصمیم‌گیری جمعی، پویایی تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری در بحران تشکیل می‌شود. تصمیم‌گیری جمعی شامل سنجه‌هایی همچون مشورت با متخصصان و مشاوران، استفاده از خرد جمعی و نفوذ تصمیم‌گیری به همه واحدها است. پویایی تصمیم‌گیری شامل سنجه‌هایی همچون تصمیم مبتنی بر زمان و عدم وابستگی به تصمیمات گذشته، تصمیم‌گیری براساس فاکتورهای بحرانی موفقیت است. همچنین تصمیم‌گیری در بحران شامل سنجه‌هایی همچون دسترسی مستقیم به فرد پاسخگو در بحران، سرعت در تصمیم‌گیری‌های دشوار، تصمیم‌گیری بدون توجه به ارشدیت است.

مهارت‌های منابع انسانی آخرین مولفه مهارت‌های تاب‌آوری رفتاری مهارت‌محور است. مطابق یافته‌های این پژوهش این مهارت‌ها شامل دو شاخص الف. توسعه سرمایه انسانی ماهر؛ همکاری، ب. کار تیمی و اقدام گروهی است. شاخص توسعه سرمایه انسانی ماهر شامل تقویت مهارت‌هایی همچون: درک کامل و عمیق از وظائف کاری، نگهداشت افراد کیفی، توسعه مهارت‌های کارکنان، جذب حرفه‌ای تخصصی، تعامل کارکنان با یکدیگر به منظور آگاهی از وضعیت سازمان، آموزش دانش مورد نیاز کارکنان جهت پاسخ به مشکلات غیر منتظره است. شاخص همکاری و کار تیمی نیز شامل: حس کار تیمی، رفاقت و همراهی، تعهد به تسهیم دانش و تجربه/ اتاق فکر، حس‌سازی مشترک- جمعی، انجام کار صرفنظر از مرزهای اداری و سازمانی، تضاد و تعارضات از طریق تشکیل تیم‌های کارآفرینانه است.

بعد دوم از جریان تاب‌آوری رفتاری، تاب‌آوری رفتاری یکپارچه است که نوعی از اقدام در حوزه تاب‌آوری که در آن از طریق سازوکارهای پنج مولفه: هوشیاری و پرتدبیری، رهبری و مدیریت، آمادگی تغییرات بنیادی،

پیش‌گیری و آمادگی و همچنین راهبردهای برنامه‌ریزی هدفمندی رفتار تاب‌آوری تضمین می‌گردد. این نوع رفتار تاب‌آوری پس از حصول رفتار تاب‌آوری مهارت‌محور محقق می‌گردد.

تعریف منتخب این پژوهش از هوشیاری و پرتدبیری^{۲۳} این است که سازمان از طریق فرآیندهای خودآگاهی، توجه، ساختارهای کنترلی شناخت [۱]، حس‌سازی تعلق و تعهد مشترک و شکل‌گیری مقاصد [۶۲ و ۵۶ و ۲۵]، یک الگوی رفتاری واریانس‌دار جمعی [۲۵] در استفاده از منابع پیرامون خود [۵۶] نشان می‌دهد. در این پژوهش مولفه هوشیاری و پرتدبیری با سه شاخص شبکه‌سازی، بازترکیب منابع و مدیریت اقتصادی تبیین شده است. در حوزه شبکه‌سازی مهمترین یافته‌های پژوهش شامل سنجه‌هایی همچون: همکاری موثر با رهبران، تامین‌کنندگان و سایر بازیگران و ذینفعان کسب‌وکار؛ تعامل‌های محترمانه و حضور در شبکه‌های اجتماعی و انجمن‌های تخصصی؛ قراردادهایی برای اتحاد بین سازمان‌ها، ارتباط با اجتماعات محلی است. در حوزه بازترکیب منابع مهمترین یافته‌های پژوهش سنجه‌هایی همچون: سیستم مجازی نقش شامل تعویض و بازنشانی نقش به منظور کسب تجربه، ایفای نقش افراد کلیدی توسط دیگران، ایفای نقش‌های متفاوت توسط کارکنان برای کسب تجربه، استفاده از منابع جایگزین و کمکی، کاهش تمرکز در تامین منابع، دسترس پذیری منابع برای مواقع بحران و کفایت منابع داخلی برای انجام موفق کسب و کار است. در حوزه مدیریت اقتصادی مهمترین یافته‌های پژوهش سنجه‌هایی همچون: مدیریت مالی از جمله مدیریت نقدینگی و تامین مالی، دسترس پذیری وام، ب. عقل معاش از جمله صرفه‌جویی، کاهش هزینه‌های مشتری، کاهش هزینه‌ها و به‌دنبال معاملات خوب رفتن است.

مولفه رهبری و مدیریت شامل دو شاخص: الف. خبرگی رهبری یا مدیریت با سنجه‌هایی همچون: نظارت و کاهش بار کاری کارکنان، بلد کسب‌وکار شدن یا حرفه‌ای گری، گوش شنوای مدیران به منظور آگاهی از وضعیت سازمان، تفکر راهبردی، توسعه مهارت‌های مدیران، ایجاد مواهبی در سازمان مانند اعتماد سازی، مدیریت دانش، دوسوتوانی^{۲۴}، پایگاه دانش گسترده، مدیریت گردش اطلاعات در سازمان؛ ب. تعلق خاطر رفتاری مدیران یا سنجه‌هایی همچون: حمایت از کارکنان، داشتن تعهد، مهارت و آمادگی برای حل مساله است.

مولفه آمادگی تغییرات بنیادی شامل سه شاخص: الف. تغییرات بنیادی فرآیندی از جمله مدیریت شاخص‌های کلیدی فرآیندها، تغییر معماری فرآیندها- معماری سیستمی و انعطاف‌پذیر و افزایش اثربخشی فرآیندها؛ ب. بازسازی مدل کسب‌وکار از جمله دستکاری الگوهای پیشین مبتنی بر ارزش‌های جدید، بومی‌سازی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و تضمین روابط برد- برد در مدل کسب و کار و بکارگیری مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه؛ ج. تغییرات بنیادی اهداف از جمله ارزیابی مستمر اهداف، بازتعریف اهداف مشترک است.

23- Resourcefulness

۲۴- دوسوتوانی یک اندازه حرکت تکانه‌ای وظیفه‌ای است که ضمن یکپارچه‌سازی دانش داخلی و خارجی سازمان توانایی بین کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها فراهم می‌نماید [۳۱].

۲۲- جذب (assimilation) شامل رویدادهایی است که ارگانسیم (فرد یا سازمان) برای آن طرح‌واره (schema) در اختیار دارد که نوعی یادگیری ایستا و محدود است. انطباق (accommodation) شامل رویدادهایی است که ارگانسیم برای آن طرح‌واره‌ای در اختیار نداشته و نوعی یادگیری پیش‌رونده است [۱].

و سازه‌های اجتماعی از طریق تفکر انتقادی و تحلیلی و خارج از جعبه و ساختار شکن در سازمان است.

۵- نتیجه گیری

در بخش قبل اجزا و عناصر تاب‌آوری سازمان در سه بعد تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری عاطفی-ارزشی و تاب‌آوری رفتاری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. اما به منظور پاسخ به سوال پژوهش مبنی بر اینکه چگونه می‌توان سطح کلی قابلیت تاب‌آوری سازمان را مبتنی بر نقش نوآوری در بستر محیط کسب‌وکار کشور ایران افزایش داد؛ لازم است تا در شکل (۸) (مدل مفهومی پژوهش)، ابتدا نحوه انتخاب الگوی موفق تاب‌آوری مشخص و سپس نقش مولفه نوآوری در آن تحلیل گردد.

در این مدل سازمان به منظور انتخاب الگوی تاب‌آوری تصمیم خواهد گرفت بر مبنای الف. آموخته‌های خویش در سه حوزه شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری؛ ب. تحلیل سازمان از ظرفیت محیط و کیفیت نهادی آن یکی از دو الگوی تاب‌آوری سازگارپذیری یا پیشگامی یا ترکیبی از آن دو را انتخاب نماید. دو مفهوم «سازگارپذیری» و «پیشگامی» به‌مثابه دو روی یک سکه ظرفیت تبیین مفهومی «تاب‌آوری» را دارند. در الگوی سازگارپذیری^{۲۵} هدف پایداری است. در پایداری فرآیند آزمایش و حفظ قابلیت‌های جاری و جذب ظرفیت‌ها اهمیت دارد [۱۱]. در این الگو افراد سازمان می‌خواهند با فرهنگی که دارند خود را با هسته‌های زیستی و محیطی سازگار کنند و بنابراین در این الگو وابستگی به مسیر نیز مشاهده می‌شود [۱۰]. این الگوی با الگوی مقاومت‌گرایی تفاوت دارد [۳۱]. این سازگاری شرایط تداوم، بازتوانی و ادامه حیات کسب و کار را فراهم می‌نماید. بر اساس الگوی هابر (۱۹۸۸) سازمان سازگارپذیر به صورت فرصت‌گرا عمل می‌کند و خود را آماده می‌کند تا بعد از ظهور، شناسایی و بهره‌برداری فرصت‌ها توسط دیگر سازمان‌های کارآفرین و یا کارآفرینان، بتواند بصورت سریع از آنها استفاده نماید. به عبارتی دیگر سازمان‌های علاقه‌مند این الگو، سازمان‌های پیرو و دنباله‌روهای اولیه هستند. مطابق الگوی هامل و پراهالاد (۱۹۸۹) در الگوی سازگارپذیری تفکر سازگاری با قابلیت‌ها و شرایط موجود منجر به قصد راهبردی سازمان برای موفقیت از طریق تکرار و تقلید می‌شود [۱۴]. در الگو یا مشق پیشگامی^{۲۶} هدف توسعه است که در آن فرآیند ایجاد، آزمایش و حفظ فرصت‌ها و ظرفیت‌سازی اهمیت دارد [۱۱] که سازمان‌های پیشرو از این الگو استفاده می‌نمایند. در الگوی پیشگامی سازمان پارادایم بیانگری مشاهده می‌شود که از خلاقیت‌های بدیع انسانی سرچشمه می‌گیرد. این پارادایم معتقد است که فرهنگ لزوماً از نوع کارکردهای سازگاری نیست، بلکه دربرگیرنده نمادهای معنایی است که از طریق آن مردم تجربیات متنوع زیسته خود را عیان و بیان می‌کنند. [۱۰]. این الگو اشتراکات زیادی با الگوی کارآفرینی هابر (۱۹۸۸) دارد که در آن سازمان

مولفه پیش‌گیری و آمادگی شامل دو شاخص: الف. مدیریت آسیب‌پذیری بنیادی از جمله تعریف واضح اولویت‌ها در طول و پس از بحران مهم، برنامه‌ریزی بلند و میان‌مدت در ارتباط با محیط کسب‌وکار و ذینفعان سازمان، آمادگی برای کاهش وابستگی در شرایط غیرمنتظره، پیش‌بینی لازم برای حداقل نمودن انتقال آسیب از یک بخش به بخش‌های دیگر، آمادگی برای اختلال یا قطع تمامی یا برخی از خدمات زیرساختی؛ ب. مدیریت ریسک از جمله برنامه‌ریزی ریسک و استقرار سیستم حساسی داخلی است. مولفه راهبردهای برنامه‌ریزی شامل سه شاخص: الف. برنامه‌ریزی وضعیت اضطراری، ب. برنامه‌ریزی بحران، ج. برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار است. تعاریف منتخب این پژوهش از برنامه‌ریزی وضعیت اضطراری، برنامه‌ریزی برای وضعیتی است که خطر جدی و فوری دارائی‌های سازمان یا سلامتی و زندگی کارکنان آن را تهدید می‌کند. این وضعیت جدی، غیرمنتظره و اغلب خطرناک نیاز به اقدام فوری و بی‌درنگ دارد. بلایای طبیعی مانند سیل و زلزله و یا حملات تروریستی می‌تواند در این دسته طبقه‌بندی شوند. مدیریت بحران تلاش نظام‌یافته اعضای سازمان همراه با ذینفعان خارج از سازمان در جهت پیشگیری از بحران‌ها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع است. برنامه ریزی تداوم کسب و کار، فرآیندها و رویه‌هایی است که سازمان برای اطمینان از تداوم کارکرد عملیات اصلی سازمان در طول یا پس از یک واقعه ناگوار بکار می‌گیرد. با داشتن برنامه‌ریزی تداوم کسب و کار سازمان به دنبال پشتیبانی از خدمات بحرانی مأموریت خویش است و شانس زنده ماندن خویش را افزایش می‌دهد. این نوع از برنامه‌ریزی سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت و بدون مشکل سطوح کارکردی خدمات خود را استقرار مجدد دهد و اغلب فرآیندهای حیاتی سازمان را پوشش می‌دهد. برای مثال اگر ما ساختمان محل فعالیت کسب و کار خود را از دست دادیم، چگونه دوباره می‌توانیم کسب و کار خود را آغاز کنیم [۲۶].

بعد تاب‌آوری رفتاری نهادینه‌شده نوعی نوعی از اقدام در حوزه تاب‌آوری است که در آن بحث دوام‌پذیری و عادت به رفتار تاب‌آوری تضمین می‌گردد. این نوع رفتار تاب‌آوری پس از حصول رفتار تاب‌آوری یکپارچه محقق می‌گردد که شامل دو مولفه: الف. حفظ یکپارچگی و تداوم حیات کسب و کار؛ ب. بروز رفتارهای توسعه‌ای پایدار است. مولفه حفظ یکپارچگی و تداوم حیات کسب‌وکار شامل سه شاخص: کیفیت پایدار؛ بهبودسازی ساختارها، تقویت هویت سازمان است. مولفه بروز رفتارهای توسعه‌ای پایدار شامل سه شاخص: الف. توسعه پویایی‌های سازمان، ب. تحلیل، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، ج. خلاقیت و نوآوری است. مولفه توسعه پویایی‌های سازمان شامل سنجه‌هایی همچون: توسعه قابلیت‌های بازارگرایی، قابلیت‌های یادگیری، قابلیت‌های توسعه فناوری، توسعه قابلیت‌های مدیریتی و ایجاد تمایز در فعالیت‌ها است. مولفه تحلیل، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید شامل تحلیل و شناخت همزمان فرصت‌ها و تهدیدها و ارزش نهفته در آنها است. مولفه خلاقیت و نوآوری شامل سنجه‌هایی همچون: نوآوری در پویایی‌های درون سازمانی مانند تحقیق و توسعه، بهره‌وری عوامل تولید، نیروی کار و سرمایه، نوآوری در پویایی‌های برون سازمانی همچون فناوری، توسعه بازار

۲۵- مفهوم سازگارپذیری (adoptability) به تواتر در نتایج پژوهش‌های پیشین مشاهده می‌شود [۱۹ و ۱۷ و ۱۱ و ۲ و ۵۳ و ۴۹ و ۳۶ و ۳۳ و ۳۲ و ۳۱ و ۲۷].

۲۶- مفهوم پیشگامی (proactiveness) به تواتر در نتایج پژوهش‌های پیشین مشاهده می‌شود [۱۱ و ۵۴ و ۳۵ و ۲۶].

رویکرد به	سازمان‌های پیشگام با سبک	سازمان‌های پیرو و دنباله رو با سبک
یادگیری	سبک یادگیری دو حلقه‌ای	سبک یادگیری تک حلقه‌ای
	تاب‌آوری پیشگامی	تاب‌آوری سازگارپذیری

مطابق یافته‌های این پژوهش در محیط‌های با ظرفیت و کیفیت نهادی قوی امکان انتخاب هر دو سبک سازگارپذیری و پیشگامی وجود دارد، ولی در محیط کم ظرفیت و نهادی ضعیف انتخاب مناسب، سبک تاب‌آوری پیشگامی است. این یافته با یافته محمدی‌الیاسی (۱۳۸۵) تطابق دارد که در آن اثر ظرفیت محیط در انتخاب یکی از دو سبک پیشگامی و سازگارپذیری در حوزه کارآفرینی به تأیید رسیده است [۱۴]. همانطور که یافته‌های جدول (۴) نیز نشان می‌دهد در الگو یا سبک تاب‌آوری پیشگامی، حصول موفقیت بجای تکرار و تقلید از دیگران از طریق نوآوری و تغییر شکل سازمانی است. این نوآوری با نوعی نوآوری در مدل کسب و کار تحقق می‌یابد که با یافته برخی پژوهش‌های پیشین همچون دستکاری مدل‌های کسب و کار پیشین مبتنی بر ارزش‌های جدید [۲۸]، نوآوری در زنجیره ارزش [۲۷]، بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از نوآوری در مدل کسب و کار [۳۱] تطابق دارد. همانطور که در مورد جریان تاب‌آوری شناختی اشاره شد، بلوغ نهایی تحول شناختی منجر به نوعی نوآوری شناختی می‌گردد. این بینش نوآورانه شامل نوعی نوآوری در الگوهای ذهنی، نوآوری در نظام انگیزش کارکنان و نوآوری در درک پارادوکس‌های شناختی (یعنی شناسایی فرصت‌ها درون تهدیدها) است. تبیین جدید این پژوهش از تعبیر شومپیتری این پدیده را می‌توان اینگونه توضیح داد که در بستر محیط کم ظرفیت و نهادی ضعیف کشوری مانند ایران؛ سبک پیشگامی یادآور تعبیر شومپیتر از مرد عمل (کارآفرین) است. کارآفرینی که با «جایگزینی خلاق»^{۲۸}، ترکیبات نوین را جایگزین سیستم‌های سنتی نموده (تاب‌آوری شناختی) و با غلبه بر عوامل روانشناختی و جامعه‌شناختی (به کمک تاب‌آوری عاطفی-ارزشی)^{۲۹} با تحمل عدم قطعیت (از طریق درک درست از ظرفیت و کیفیت نهادی محیط)، قبل از هر تغییر و تحولی (به صورت پیشگام) ایده مطرح می‌کند و ضمن آنکه خود شیوه تصمیم‌گیری می‌سازد به جنگ مشکلات می‌رود و آنگونه که گاسمن و همکاران (۱۳۹۶) بیان می‌دارند این نوآوری در قالب نوآوری در ارزش‌های پیشنهادی، نوآوری در زنجیره ارزش و نوآوری در سازوکارهای سوددهی نمایان می‌شود که در شکل (۸) نشان داده شده است.

۲۸- در این پژوهش بجای ترکیب «تخریب خلاق» از عبارت «جایگزینی خلاق» استفاده شد.
 ۲۹- نقش عواطف و احساسات در پژوهش‌های پیشین در حوزه تاب‌آوری بیشتر به مثابه عاملی انگیزشی دیده شده است چنانچه ریزن (۲۰۱۶) از آن بعنوان سوخت تاب‌آوری یاد می‌کند [۵۷]. اما به باور این پژوهش این نوع تاب‌آوری ترمزی برای شکست و غلبه بر مشکلات و عوامل روانشناختی بازدارنده است.

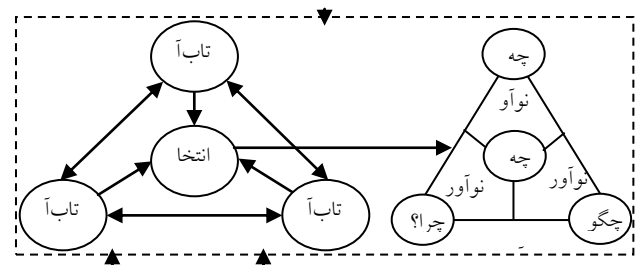
به دنبال کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها جهت ایجاد مزیت بنگاهی است. مطابق الگوی هامل و پراهالاد (۱۹۸۹) در الگو پیشگامی تفکر نوآوری و یادگیری سازمانی منجر به قصد راهبردی سازمان برای موفقیت از طریق نوآوری و تغییر شکل سازمانی می‌گردد [۱۵]. هولینگ (۲۰۰۱) نیز معتقد است که الگوی توسعه پایدار در حقیقت توازن دو الگوی سازگارپذیری و پیشگامی است. به عبارتی پرورش قابلیت‌های سازگاری و ایجاد فرصت‌هاست و آن را تحت عنوان مفهوم پانارچی^{۲۷} معرفی می‌نماید [۳۹]. حال براساس تفاوت‌های این دو الگو، یافته‌های فرهنگی و همکاران (۱۳۸۴) و همچنین گورزن و میتکا (۲۰۱۶) که تاب‌آوری را تغییر جهت از رویکردهای واکنشی به رویکردهای پیشگام مدیریت ریسک و بحران معرفی نمودند؛ می‌توان مطابق جدول (۴) تناسب سبک‌های تاب‌آوری و وضعیت محیط درک شده را مشاهده نمود. شایان ذکر است مطابق تحلیل داده‌های این پژوهش، منظور از وضعیت محیط درک شده، درک سازمان از دو شاخص «ظرفیت محیطی درک شده» «کیفیت نهادی درک شده» است. براین اساس مفهوم «محیط کم ظرفیت» اشاره به عدم دسترسی سازمان به فناوری و ماشین‌آلات موردنیاز؛ عدم دسترسی به مواد اولیه باکیفیت و کمیت موردنیاز؛ عدم دسترسی به نیروی انسانی باکیفیت موردنیاز؛ عدم دسترسی به منابع مالی موردنیاز با هزینه رقابتی و رشد کم در ارزش افزوده صنعت است که با یافته‌های محمدی‌الیاسی (۱۳۸۵) مطابقت دارد. همچنین درک سازمان از کیفیت نهادی محیط شامل کیفیت نهادی محیط قانونی (همچون دخالت در حاکمیت قانون، فراهم آوردن حقوق مالکیت در نوآوری باز و ...)، کیفیت نهادی محیط اقتصادی (همچون بی‌ثباتی اقتصادی، پیش‌بینی ناپذیری اقتصادی، رانت‌های کلان اقتصادی و ...)، کیفیت نهادی محیط سیاسی (همچون بی‌ثباتی محیط سیاسی ملی، انزوای بین‌المللی و ...)، کیفیت نهادی محیط اجتماعی (همچون درک هنجارهای مشترک گسترده در جامعه و ...).

جدول (۴): مقایسه دو الگوی تاب‌آوری و سازگارپذیری

رویکرد به	سازمان‌های پیشگام با سبک	سازمان‌های پیرو و دنباله رو با سبک
فرصت	کشف فرصت‌ها و بهره‌برداری از آنها	استفاده سریع از فرصت‌های شناسایی شده توسط دیگران
موفقیت	موفقیت از طریق نوآوری و تغییر شکل سازمانی	تکرار و تقلید روش‌های موفقیت دیگران
تغییرات محیطی	براحتی	مشکل
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی منعطف و آماده تغییرات سریع	حفظ ساختار جاری که براحتی قابل تغییر نیست.
اطلاعات	سیستم‌های اطلاعاتی پویا و بروزرسانی شده	سیستم‌های اطلاعاتی محدود که به ندرت بروزرسانی شده

این پژوهش انتخاب سبک سازگارپذیری اولاً محصول تفکر تاب‌آوری سازمان بویژه در حوزه شناختی و ثانیاً وابسته به ظرفیت و کیفیت نهادی محیط است. دومین تمایز در یافته‌های این پژوهش آن است که مطابق شکل‌های (۵) تا (۷) تحقق سه تحول شناختی، عاطفی-ارزشی و تحول رفتاری منوط به طی سلسله مراتبی از سطوح پایین‌تر به بالاتر است که خود نشان دهنده نوعی الگوی بلوغ سلسله مراتبی در فرآیند تاب‌آوری است و این پرسش را برجسته می‌نماید که آیا برای تاب‌آور بودن باید ابتدا تا سطوح بالای تحول شناختی شکل (۵) یا سطوح بالای تحول رفتاری شکل (۷) رسید تا سازمان تاب‌آور محسوب شود. اگرچه پاسخ این موضوع می‌تواند زمینه پژوهش‌های آتی باشد اما در نگاه اول به نظر می‌رسد پاسخ خیر است. چرا که از نظر این پژوهش تاب‌آوری جایگاه نیست تا با رسیدن به آن جایگاه سازمان تاب‌آور محسوب شود؛ بلکه تاب‌آوری یک جاده است و بنابراین هر سازمان با اولین قدم ورود به این جاده تاب‌آور محسوب می‌شود. براین اساس هر سازمان به درجاتی تاب‌آور بوده و سازمان تاب‌آور به دنبال تغییر در سطح تاب‌آوری خویش است و بنابراین پایانی برای تاب‌آوری سازمان متصور نیست. سازمان تاب‌آور به دنبال تغییر دیگران، محیط و دنیا نیست؛ بلکه سازمان و افراد آن تلاش مستمر می‌نمایند تا تاثیر بازدارنده محیط را بر خود به شدت کاهش دهند و تغییر معناداری در سطح تاب‌آوری خویش ایجاد نمایند و نوآوری نقش مهمی در این فرایند دارد.

براساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود: الف) از آن‌جا که ریشه‌های تاب‌آوری شناسایی شده در این پژوهش، با روشی کیفی و بر اساس بررسی ۱۲ نمونه‌ی انتخاب‌شده، به‌دست‌آمده است، قبل از تعمیم، این نتایج، به روش کمی آزمون و تأیید شود. ب) از آن‌جا که به روش پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ایراداتی همچون پیش‌داوری احتمالی پژوهشگران در فرآیند تدوین نظریه، تاثیرگذاری دانش قبلی آنان بر روند پژوهشی، عدم مفهوم‌یابی موثر در درون داده‌های گردآوری شده [۵] وارد است و تیم پژوهش از طریق راهبردهای سنجش روایی و پایایی پژوهش سعی در کاهش خطاهای احتمالی داشته، ولیکن پیشنهاد می‌شود نتایج پژوهش از طریق روش مطالعه موردی آزمون و تأیید شود. ج) پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی تمامی نمونه‌های انتخابی از کارآفرینانی انتخاب شوند که در اثر شکست، کسب‌وکار خویش را منحل کرده و از عرصه‌ی کارآفرینی خارج‌شده‌اند و نتایج موجود با نتایج پژوهش آتی مقایسه شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود در روش‌شناسی بازسازی مدل‌های کسب‌وکار با توجه به ظرفیت و کیفیت نهادی محیط موضوع انتخاب الگو یا سبک تاب‌آوری سازمان به منظور مقابله با بحران‌ها لحاظ و بعنوان یک ماژول کلیدی به بوم کسب‌وکار افزوده گردد.



شکل (۸): الگوی مفهومی پژوهش

مدل پیشنهادی شکل (۸) با استناد به چهار ادله زیر و استفاده از نظریه عمومی سیستم‌ها طراحی و ارائه شده است: (۱) الگوی مفهومی مستخرج که با استفاده از: الف) نظریه تاب‌آوری هولینگ (۱۹۷۳) [۴۹]؛ ب) نظریه سلسله مراتب لایوچ و استینر (۱۹۶۱) [۴۷]؛ ج) نظریه مشترک وگس و ساتکلیف (۲۰۰۷) [۶۴]؛ تاب‌آوری سازمانی را در سه حوزه تاب‌آوری شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری تبیین می‌نماید که توسط یافته‌های حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های پژوهش نیز مورد حمایت و تایید قرار گرفته‌اند. (۲) توضیحات ارائه شده در خصوص اینکه مطابق یافته‌های پژوهش هنگامیکه سازمان ارزیابی و درک ضعفی از وضعیت نهادی محیط و همچنین ظرفیت محیط پیرامون خویش دارد، الگوی مناسب تاب‌آوری مطابق یافته‌های جدول (۴)، راهبرد تاب‌آوری پیشگامی است. (۳) از آن‌جا که در این راهبرد برای دستیابی به موفقیت در پدیده تاب‌آوری مطابق پیش‌بینی دیوالد و بون (۲۰۱۰) [۳۱] و بولیگا و ویت (۲۰۱۶) [۲۷] سازمان نیازمند نوآوری در مدل کسب و کار است. (۴) مطابق با توضیحات مندرج در بخش ۲-۳ مبانی نظری پژوهش و استفاده از چارچوب پیشنهادی گاسمن و همکاران (۲۰۱۴) که نوآوری در مدل کسب‌وکار را حاصل نوآوری در سه حوزه ارزش‌های پیشنهادی، زنجیره ارزش و مکانیسم‌های سود معرفی می‌نماید. شایان ذکر است مطابق نظریه عمومی سیستم‌ها در مدل پیشنهادی پدیده تاب‌آوری سازمان به‌مثابه یک سیستم در نظر گرفته شده است که در آن ورودی سیستم: بحران‌های درون و برون‌سازمانی؛ خروجی سیستم: نوآوری در مدل کسب‌وکار؛ پردازشگر سیستم: تاب‌آوری سازمانی در سه حوزه شناختی، عاطفی و رفتاری و انتخاب راهبرد پیشگامی است که همچون یک سیستم زنده در حال تعامل با محیط پیرامونی خویش (کیفیت و ظرفیت محیطی درک‌شده) می‌باشد.

لازم به توضیح است، آنچه که نتایج این پژوهش را از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد: نخست تبیین جدیدی است که تفاوت سه حوزه تاب‌آوری شناختی، عاطفی-ارزشی و رفتاری در درک تاب‌آوری سازمانی ایجاد می‌نماید. برای مثال برخی پژوهش‌های پیشین انتخاب سبک سازگارپذیری را یکی از اقدامات سازمان تاب‌آور می‌دانند [۶۷]، اما به باور

منابع و مأخذ

- [۱۷] ملازاده، نصیبه. (۱۳۹۰). ارائه الگوی بازتوانی بنگاه‌های کارآفرینی ایرانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- [۱۸] منوچهری راد، رضا. زندحسامی، حسام. داوری، علی. موسی‌خانی، مرتضی. (۱۳۹۶). یادگیری الگوی پیشگامی و سازگار پذیری تاب‌آوری شناختی مبتنی بر دانش بومی کارآفرینان ایرانی. دو فصلنامه دانش‌های بومی ایران، دوره ۴، ش ۸، ص ۲۰۲-۱۶۳.
- [۱۹] یزدانی‌بیوکی، بهرام. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین تاب‌آوری سازمانی و کارایی در صنعت بانکداری ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- [20] Adger, W. N. (2000). **Social and Ecological Resilience: are They Related?** *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.
- [21] Aidis, R., Estrin, S., & Mickiewicz, T. (2008). **Institutions and Entrepreneurship Development in Russia: A Comparative Perspective.** *Journal of Business Venturing*, 23(6), 656-672.
- [22] Annarelli, A., & Nonino, F. (2015). **Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions.** *Omega*, (62), 1-18. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega>.
- [23] Bernard, M.-J., & Barbosa, S. D. (2016). **Resilience and Entrepreneurship: A Dynamic and Biographical Approach to the Entrepreneurial act.** *M@N@Gement*, 19(2), 89-123.
- [24] 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.
- [25] Blatt, R. (2009). **Resilience in Entrepreneurial Teams: Developing the Capacity to Pull Through.** *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1-15.
- [26] Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2014). **Bay of Plenty Lifelines Group Resilience Benchmark Report.** Retrieved February 16, 2017 from www.resorgs.org.nz
- [27] Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2016). **Why do Business Model Innovators Require Organizational Resilience?** In *From Science to Society: Innovation and Value Creation* (pp. 1-12). Cambridge: R&D Management Conference 2016.
- [28] Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., & Stamati, D. (2017). **Re-Visiting BMI as an Enabler of Strategic Intent and Organizational Resilience, Robustness, and Remunerativeness.** *Journal of the Knowledge Economy*, 8(2), 407-436.
- [29] Coutu, D. L. (2002). **How Resilience Works.** *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- [30] De Oliveira Teixeira, E., & Werther, W. B. (2013). **Resilience: Continuous Renewal of Competitive Advantages.** *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- [31] Dewald, J., & Bowen, F. (2010). **Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 197-218.
- [32] Fiksel, J. (2003). **Designing Resilient, Sustainable Systems.** *Environmental Science and Technology*, 37(23), 5330-5339.
- [33] Fiksel, J. (2015). **From risk to resilience.** In *Resilient by Design* (pp. 19-34). Springer.
- [34] Gilly, J.-P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). **Resilience of Organisations and Territories: The Role of Pivot Firms.** *European Management Journal*, 32(4), 596-602.
- [35] Gorzeń-Mitka, I. (2016). **Shaping of Organizational Resilience in an Unstable World: Possibility or Necessity?** *Development*, 11(2), 69.
- [36] Gunderson, L. H. (2000). **Ecological Resilience-in Theory and Application.** *Annual Review of Ecology and Systematics*, 31(1), 425-439.
- [37] Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). **The Quest for Resilience.** *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- [38] Holling, C. S. (1973). **Resilience and Stability of Ecological Systems.** *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23. JOUR.
- [۱] السون، میتواج و بی. آر هرگنهان. (۱۳۹۶). **مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری، نشر دوران، تهران، ویرایش هشتم.**
- [۲] جعفرنژاد. احمد. محسنی، مریم. (۱۳۹۴). **ارائه چارچوبی برای بهبود عملکرد زنجیره تأمین تاب‌آور.** فصلنامه علمی ترویجی مدیریت زنجیره تأمین، دوره ۱۷، ش ۴۸، ص ۳۸-۵۱.
- [۳] چارمز، کتی. (۱۳۹۰). **ساختن نظریه‌های مبنایی راهنمای کاربردی برای تحلیل کیفی.** موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران.
- [۴] خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). **ارایه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی.** فصلنامه علمی پژوهشی روش‌شناسی، دوره ۱۵، ش ۵۸، ص ۱۶۱-۱۷۴.
- [۵] خنیفر، حسین و ناهید مسلمی. (۱۳۹۵). **اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی رویکردی نو و کاربردی.** نگاه دانش، تهران.
- [۶] دانائی فرد، حسن. الوانی، سیدمهدی. آذر، عادل. (۱۳۸۶). **روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع.** نشر اشراقی، تهران.
- [۷] رضایی، نسا. اکبری، مرتضی. پاداش، حمید. (۱۳۹۶). **ترسیم نقشه دانش نوآوری ایران براساس مقالات علمی و پژوهشی و پایان‌نامه‌های فارسی.** فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۱۰، ش ۳، ص ۴۳۷-۴۵۶.
- [۸] زالی، محمدرضا. رضوی، سیدمصطفی. کابلی، الهام. میرزائی، مریم. معماریانی، محمدمهدی. سررشته‌داری، لیلیا. (۱۳۹۳). **ارزیابی شاخص‌های کارآفرینی در ایران بر اساس مدل دیده بانی جهانی کارآفرینی (نتایج برنامه ۲۰۱۴ GEM).** تهران.
- [۹] شاین، ادگار. (۱۳۹۶). **روان‌شناسی سازمانی.** اتحاد، تهران.
- [۱۰] فراستخواه، مفصود. (۱۳۹۶). **ما ایرانیان: زمینه‌کاوی تاریخی و اجتماعی خلیقات ایرانی.** نشرنی، تهران، چاپ نوزدهم.
- [۱۱] فرهنگی، علی‌اکبر. میرزائی‌اهرنجانی، حسن. مهرگان، محمدرضا. محمدی‌الیاسی، قنبر. (۱۳۸۴). **طراحی الگوی مفهومی تعاملات سازمان-محیط براساس ظرفیت محیط با رویکرد سیستمی.** فصلنامه دانش مدیریت، ش ۶۸، ص: ۴۵-۷۲.
- [۱۲] گاسمن، الیور. فرانکین‌برگر، کارولین. سیک، میکائیل. (۱۳۹۶). **راهنمای مدل کسب و کار ۵۵ مدلی که کسب و کار شما را متحول می‌کنند.** جهاد دانشگاهی، تهران.
- [۱۳] متوسلی، محمود. شجاعی، سعید. چیت‌سازان، هستی. محمدی‌الیاسی، قنبر. (۱۳۹۶). **موانع نهادی سرمایه‌گذاری خطرپذیر در ایران: مطالعه‌ای برای واکاوی انگیزه‌های سرمایه‌گذاری در بنگاه‌های کوچک فناور.** توسعه کارآفرینی، دوره ۱۰، ش ۳، ص: ۴۷۷-۴۹۶.
- [۱۴] محمدی‌الیاسی، قنبر. (۱۳۸۵). **بازآفرینی مفهوم ظرفیت محیط سازمان‌ها با رویکرد ترکیبی.** فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت، بهار، ص: ۲۹۳-۳۱۸.
- [۱۵] محمدی‌الیاسی، قنبر. (۱۳۸۴). **سبک کارآفرینی، ظرفیت محیط و عملکرد سازمان‌ها.** فرهنگ مدیریت، سال سوم، دوره ۱۱، ص ۱۰۵-۴۱.
- [۱۶] محمدی‌الیاسی، قنبر، نوتاش، هادی. (۱۳۹۰). **شناسایی ریشه‌های شکست کارآفرینان کارکشته ایرانی: نگاهی روایتی گفتمانی.** توسعه کارآفرینی، ش ۱۳، ص ۳۱-۵۰.

- (Eds.), **Positive organizational scholarship** (pp. 94–110). Berrett-Koehler Publishers.
- [61] Swedberg, R. (2007). **Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship**. In *Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science* (pp. 188–203). Hitotsubashi: Hitotsubashi University.
- [62] Tierney, K. J. (2003). **Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons From the Emergency Response Following the September 11, 2001 Attack on the World Trade Center** (No. 329). Disaster Research Center.
- [63] Vargas-Hernández, J. G., & Jiménez, R. A. (2017). **Organizational Learning and Resilience for Effective Organizational Development Evolution**. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development (IJASRD)*, 4(1), 1–20.
- [64] Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). **Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda**. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (pp. 3418–3422). CONF, IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- [65] Vogus, T. J., & Welbourne, T. M. (2003). **Structuring for High Reliability: HR Practices and Mindful Processes in Reliability Seeking Organizations**. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 877–903. JOUR.
- [66] Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). **Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness**. In R. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21, pp. 81–124). Greenwich: JAI Press.
- [67] Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., & Zhao, E. Y. (2017). **Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams**. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- [39] Holling, C. S. (2001). **Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems**. *Ecosystems*, 4(5), 390–405.
- [40] Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2007). **Resilience Engineering: Concepts and Precepts**. Ashgate Publishing, Ltd.
- [41] Infante, D., & Smirnova, J. (2009). **Rent-Seeking Under a Weak Institutional Environment**. *Economics Letters*, 104(3), 118–121.
- [42] ISO. (2017). **Security and Resilience - Organizational Resilience — Principles and Attributes** (No. ISO 22316:2017(E)). Geneva.
- [43] Jang, S., Ko, E.-J., & Woo, W. (2005). **Unified User-Centric Context: Who, Where, When, What, How and Why**. *Personalized Context Modeling and Management for UbiComp Applications*, 149(26–34).
- [44] Kessler, R. (2006). **Competency-Based Interviews**. Career Press.
- [45] Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). **Resilience and Entrepreneurship: a Systematic Literature Review**. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–
- [46] Kuncic, A. (2012). **Institutional Quality Database**. Kiel Advanced Studies in International Economic Policy Research Working Papers, (457).
- [47] Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (1961). **A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness**. *The Journal of Marketing*, 1(1), 59–62.
- [48] 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. JOUR. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
- [49] Lew, A. A. (2017). **Modeling the Resilience Adaptive Cycle**. Retrieved from [tp://www.tourismcommunities.com/blog/modeling-the-resilience-adaptive-cycle](http://www.tourismcommunities.com/blog/modeling-the-resilience-adaptive-cycle)
- [50] Linnenluecke, M. K., & McKnight, B. (2017). **Community Resilience to Natural Disasters: the Role of Disaster Entrepreneurship**. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 166–185.
- [51] Luthans, F. (2002). **The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior**. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- [52] Maltseva, A. (2016). **System of Dynamic Norms as a Basis for Sustainable Development Management of Territories Of Innovative Development**. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 1–27. JOUR.
- [53] Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). **The Role of Unlearning in Metamorphosis and Strategic Resilience**. *The Learning Organization*, 24(2), 93–106.
- [54] Phillips, R., Troup, L., Fannon, D., & Eckelman, M. J. (2017). **Do Resilient and Sustainable Design Strategies Conflict in Commercial Buildings? A Critical Analysis of Existing Resilient Building Frameworks and Their Sustainability Implications**. *Energy and Buildings*, (146), 295–311.
- [55] Pirinen, R., Mäkinen, J., & Salonen, A. (2016). **An Approach to Resilience and Learning: Accommodation of Unexpected Shifts**. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Science & Technology (IJETEST)*, 1(2), 1–12.
- [56] Powell, E. E. (2011). **Weathering the Gale: Toward a theory of Entrepreneurial Resourcefulness and Resilience**. North Carolina State University.
- [57] Reason, J. (2016). **Managing the Risks of Organizational Accidents**. BOOK, Routledge.
- [58] Roberts, S. E. (2016). **Innovation Capacity: Resilience as an Underpinning Trait that Promotes Innovation Readiness**. Capella University.
- [59] Stewart, J., & O'Donnell, M. (2007). **Implementing Change in a Public Agency: Leadership, Learning and Organisational Resilience**. *International Journal of Public Sector Management*, 20(3), 239–251.
- [60] Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). **Organizing for Resilience**. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn