



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی (علمی)

دانشگاه مازندران

سال دوازدهم، شماره‌ی ۲۳، نیمه‌ی اول ۱۳۹۹

بقا، مقاومت، فرصت‌طلبی و رشد سازمان‌ها در موقعیت‌های چالشی: ارائه مفهومی

استراتژیک از انواع سازمان‌های تاب‌آور

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۹

حامد محمدی شهرودی*

فریبرز رحیم نیا**

غلامرضا ملک زاده***

علیرضا خوراکیان****

doi: 10.22080/jem.2020.18754.3194

چکیده

هدف پژوهش حاضر، مفهوم‌سازی زوایایی بدیع از «انواع سازمان‌های تاب‌آور» می‌باشد. فلسفه پژوهش بر اساس رویکرد تفسیری، روش کیفی و استراتژی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهر شونده است. جامعه مورد مطالعه، مدیران و خبرگان شرکت‌های تولیدی صنعت ساختمان هستند که در استان مازندران واقع شده‌اند. در این راستا با مدیران و خبرگان صنعت، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. با توجه به تحلیل انجام گرفته، با استفاده از کدگذاری با روش گلیزر و دو مرحله کدگذاری حقیقی و نظری، در پایان مرحله کدگذاری نظری، با توجه به خانواده «انواع» گلیزر، چهار نوع سازمان تاب‌آور شناسایی شد. این سازمان‌ها در یک طیف دوطرفه قرار دارند که در یک طرف طیف، سازمان‌های بقامحور و در طرف دیگر آن سازمان‌های رشدمحور قرار می‌گیرند. بین این دو طیف، سازمان‌های مقاومت‌محور و فرصت‌طلب هستند. رشدمحورها اثرگذارتر و در جستجوی فرصت‌ها هستند، درحالی‌که بقامحورها، اثرپذیرتر و در جستجوی حل مسئله می‌باشند. هر یک از این سازمان‌ها در طیف خاصی از تاب‌آوری قرار دارند و دارای جایگاه استراتژیک خاصی هستند. این جایگاه‌ها قابل تغییر است، لذا سازمان‌ها می‌توانند در دیدگاه‌ها و برنامه‌های استراتژیک خود، برای رسیدن به نوعی از سازمان، با تاب‌آوری بالاتر، برنامه‌ریزی و تلاش کنند.

واژگان کلیدی: سازمان‌های تاب‌آور، بقامحور، مقاومت‌محور، فرصت‌طلب، رشدمحور

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
(ha.mohammadishahroodi@mail.um.ac.ir)

** نویسنده مسئول. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (r-nia@um.ac.ir)

*** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (malekzadeh@um.ac.ir)

**** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (a.khorakian@um.ac.ir)

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها با مشکلات زیادی مواجه هستند، مشکلاتی که هم بصورت بحرانی و هم بصورت فرسایشی پدیدار می‌شوند. این مشکلات باعث بروز اختلال در فرایندها و روندهای سازمان می‌شوند. در این میان سازمان‌هایی وجود دارند که در برابر مشکلات، نه تنها مقاومت می‌کنند بلکه ظرفیت رشد یا افزایش عملکرد در حین بحران یا بعد از آنرا دارند. برخی از این سازمان‌ها در حین بحران‌های سازمانی، ایستادگی خوبی دارند که به‌عنوان سازمان‌های تاب‌آور مورد بحث قرار می‌گیرند. در این راستا توجه به این موضوع مهم است که سازمان‌ها همواره نمی‌توانند در مواجهه با محیط جدید یا نامطمئن و شرایط بحرانی، با توجه به تجارب پیشین خود عمل نمایند، چراکه ممکن است موقعیت کنونی، نامرتب با مشکلات گذشته باشد (ویلسون، ۲۰۱۰: ۴۵). از طرفی به دلیل خاص بودن شرایط جدید در برابر شرایط پیشین، همه سازمان‌ها نمی‌توانند هنگام چالش یا بروز مشکل، پاسخ کاملی بدهند و فقدان یا پایین بودن تاب‌آوری در سازمان‌ها، می‌تواند به‌عنوان یک مسئله در برابر مشکلات باشد. هرچند برخی از سازمان‌ها، به وضعیت تاب‌آوری توجه کمتری دارند، اما عدم آگاهی از میزان تاب‌آوری در سازمان، به‌عنوان یک مسئله توسط مدیران مطرح می‌شود. چراکه واکنش انطباقی سنتی در یک محیط بی‌ثبات، با تکیه بر روندهای (عادی) سازمان، باعث واکنش‌های ناسازگارانه می‌شود و همواره شیوه‌های گذشته، برای وضعیت کنونی مناسب نیستند (ویلسون، ۲۰۱۰: ۲۶). از طرفی، هر چالش باید بر اساس شرایط سازمان، وضعیت تاب‌آوری، نحوه نوآوری در بحران و محیط آن بررسی شود. وضعیت‌هایی که سازمان‌های تاب‌آور در آن قرار دارند در نحوه واکنش آنها به بحران‌ها و مشکلات حائز اهمیت است، این وضعیت‌ها و انواع سازمان‌های تاب‌آور در برخی از صنایع، به‌طور دقیق شناسایی نشدند و مدیران سازمان‌ها از آن اطلاع دقیقی ندارند. در این راستا، هر چند تعدادی از محققین در مورد مفهوم تاب‌آوری و تاب‌آوری سازمانی توضیحاتی را ارائه نموده‌اند (هالاک، اساکر، کونور، لی، ۲۰۱۸، ترابی، هووز و هووز، ۲۰۱۸، کیر، ۲۰۱۶، جونز، ۲۰۱۵، استغفسون، ۲۰۱۰،

سامرز ۲۰۰۷ و ۲۰۰۹)، اما آنها در ارتباط با تعریف تاب‌آوری سازمانی و ویژگی‌های کلیدی جهت انطباق با تغییر به شیوه‌ای تاب‌آور توافق ندارند. عبارتی پژوهشگران دیدگاه‌های مختلفی از تاب‌آوری را ارائه می‌نمایند درحالی‌که خود نیز بصورت دقیق اشاره نمی‌کنند در حقیقت چه سازمان‌هایی تاب‌آور هستند. البته مبانی نظری، به اینکه سازمان‌های تاب‌آور می‌توانند موقعیت‌ها و سطوح مختلف تاب‌آوری را تجربه کنند، اشاره داشتند؛ اما به چگونگی و چرایی این موقعیت‌ها یا حالت‌ها، کمتر پرداخته شده است. مسئله اصلی در این عدم توافق، عدم نگاه طیفی برخی از محققان به سازمان‌های تاب‌آور و دسته‌بندی نکردن موقعیت‌هایی هست که یک سازمان هنگام شرایط نامناسب از آن برخوردار است. این موضوعات نشان می‌دهد نیاز به ارائه انواعی از سازمان‌های تاب‌آور است که اولاً این سردرگمی را برطرف کند و ثانیاً مدیران سازمان‌ها، با استفاده از آن بتوانند وضعیت سازمان خود را درک کنند. لذا ترویج مفهوم تاب‌آوری سازمانی برای پاسخ به بحران و بهبود و بازیابی سازمان مهم است (مک‌مانوس، سویل، وارگو، براندسون، ۲۰۰۸). ترویج این مفهوم برای مدیران باعث می‌شود تا سازمان‌ها به سمت تاب‌آور شدن سوق پیدا کنند. اگر سازمان‌ها، تاب‌آور نباشند یا آگاهی نداشته باشند در کدامیک از انواع سازمان‌های تاب‌آور هستند، آنها ممکن است واکنش‌هایی متناسب با توانایی‌های خود انجام ندهند که باعث کاهش توانایی افراد و سازمان می‌شود و در صورتی‌که این توانایی‌ها به‌طور پیوسته کاهش یابند، سازمان با یک بحران یا فاجعه روبرو خواهد شد (گیلارد، ۲۰۰۷).

این تحقیق در پی آنست که تاب‌آوری را بعنوان وضعیت و حالتی توصیف کند که سازمان در آن قرار دارد و نمی‌توان بطور دقیق آنرا با چند بُعد و مولفه توصیف نمود. بلکه باید با نگاهی طیفی به تاب‌آوری سازمانی آنرا تشریح نمود. نگاهی که با توجه به مدل‌های پیشین تاب‌آوری، کمتر به آن پرداخته شد و شناخت علمی زیادی نسبت به سازمان‌های تاب‌آور و حالت‌هایی که سازمان‌ها در طی کردن دوره‌های رکود و بحرانی

دارند، وجود ندارد. لذا این پژوهش، بدنبال پاسخ به این سوال است که انواع سازمان‌های تاب‌آور چه هستند؟

۲- پیشینه پژوهش

مدیریت رفتار سازمانی از علوم مختلفی برای تبیین پدیده‌های سازمانی کمک می‌گیرد. تاب‌آوری در مدیریت رفتار سازمانی، ریشه در روانشناسی و رفتار سازمانی مثبت دارد. در سال ۱۹۹۸ جنبش روانشناسی مثبت^۱ به وجود آمد تا شروعی برای پژوهش‌هایی در راستای بهبود ابعاد مختلف جامعه باشد (دونالدسون و کو، ۲۰۱۰). به دلیل ماهیت چندسطحی رفتار سازمانی، تاب‌آوری در رفتار سازمانی مثبت، از روانشناسی مثبت و سطح سازمانی نشئت گرفته است. ابعاد روانشناسی مثبت شامل خودکارآمدی، تاب‌آوری، امید و خوش‌بینی است. هر یک از این ابعاد در سطوح مختلف تحلیل، قابل بررسی است و این پژوهش نیز تاب‌آوری را در سطح سازمانی آن بررسی می‌نماید.

تعاریف مختلفی از تاب‌آوری سازمانی مفهوم‌سازی شد. برای مثال برخی معتقدند تاب‌آوری یعنی سازمان‌ها در برابر تکانه‌ها و مشکلات مقاوم باشند و سطح عملکردی خود را حفظ کنند یا پیشرفت دهند (سویل و همکاران، ۲۰۰۸: ۲). تاب‌آوری، روند مقابله با حوادث مخرب و مهارت‌های مقابله و محافظت از اختلال‌ها را فراهم می‌کند (جونز، ۲۰۱۵: ۲۷). تاب‌آوری می‌تواند به عنوان توانایی سیستم برای جذب یا تحمل تغییر، بدون از دست‌دادن صفات خاص یا رفتارهای مورد انتظار تعریف شود (دی‌فلوریو، ۲۰۱۷). همچنین تاب‌آوری سازمانی، ظرفیت مقاومت و بازبایی از حوادث، شوک‌ها یا بلایایی طبیعی است که می‌توانند بر یک سازمان یا یک سیستم، تأثیر بگذارند (انارلی و نونیو، ۲۰۱۵). مفهوم تاب‌آوری مرتبط با بقاء، مقاومت، فرصت‌طلبی و رشد سازمان‌ها در برابر موقعیت‌های چالشی یا بحرانی است.

¹ Positive Psychology

در تئوری‌ها و مدل‌های تغییر سازمان، مدل تکاملی و فلسفه بیولوژیک، توجیه‌کننده سازمان‌های تاب‌آور هستند. در حقیقت سازمان‌های تاب‌آور در بلندمدت طبق نظریه تکامل عمل می‌نمایند و خود را با محیط تطبیق می‌دهند. به عبارتی هرچند تاب‌آوری، یک استراتژی دفاعی نیست ولی سازمان‌های تاب‌آور در یک محیط در حال تغییر، خود را سازگار می‌کنند و باقی می‌مانند (کر، ۲۰۱۶) لذا می‌توان گفت تاب‌آوری از جنس خروجی (محصول) است، یعنی تاب‌آوری یک فرآیند سیستماتیک مدیریتی، راهبرد و یا سنجش پیشگویانه نیست. همچنین می‌توان با اطمینان زیادی بیان کرد که تاب‌آوری مترادف با تداوم تجارت و یا مدیریت در شرایط فوق‌العاده نیست؛ بلکه تاب‌آوری خصیصه‌ای است که در پی تغییرات عظیم در اوضاع، شرایط و در پاسخ به این تغییرات قابل مشاهده است (پیغامی، سمیعی، سلیمانی، ۱۳۹۴: ۱۰۹).

در این پژوهش چهار نوع از سازمان‌های تاب‌آور بصورت طیفی دسته‌بندی شدند. در یک طرف طیف، سازمان‌هایی مثل سازمان‌های بقامحور هستند که تاب‌آوری پایین‌تری دارند و در طرف دیگر طیف، سازمان‌هایی مثل سازمان رشدمحور هستند که تاب‌آوری بالاتری دارند. در این راستا، برخی معتقدند تاب‌آوری خصیصه‌ای پویا است و همراه با تغییر و شرایط، کاهش و افزایش می‌یابد. از طرفی تاب‌آوری در گستره‌ی موقعیت‌ها موجود است، یعنی تاب‌آوری دارای دامنه‌ای از موقعیت‌های مختلف است؛ از تاب‌آوری پایین گرفته تا تاب‌آوری بالا. چنین طیفی از تاب‌آوری را می‌توان در میان سازمان‌های مختلفی که رخدادی یکسان را تجربه می‌کنند و یا در سازمان واحدی که با رخدادهای متنوعی مواجه است، طی بازه‌های زمانی مختلف و یا در میان عملکردهای متفاوت درون یک سازمان مشاهده کرد (پیغامی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۰۹).

پارادایم پژوهش حاضر، تفسیری و استراتژی آن نظریه‌سازی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری) است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، سازمان‌های تولیدی محصولات ساختمانی هستند که در استان مازندران فعالیت دارند. تعداد این سازمان‌ها از شرکت‌های بزرگ، کوچک و متوسط، حدود ۷۰۰ شرکت می‌باشد. در این میان، سازمان‌هایی که از سال ۱۳۸۶ تاکنون در این صنایع فعالیت داشته و همچنان به فعالیت خود ادامه می‌دهند مناسب این پژوهش هستند. خزانه کیفی این پژوهش، شامل مدیران و خبرگانی از سازمان‌های منتخب است که علاوه بر سابقه اجرایی، آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشته باشند و تاب‌آوری سازمانی را در هنگام بروز مشکل تجربه کرده باشند. معیار این آگاهی، تسلط بر محتوای تاب‌آوری، مشارکت و اجرای فعالیت‌هایی که یک شرکت به منظور تاب‌آور شدن انجام می‌دهد، است. داده‌ها نیز از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از ۲۲ مشارکت‌کننده، جمع‌آوری و از نمونه‌گیری نظری^۱ استفاده شد. برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌ها (روایی و پایایی) از چهار معیار گوبا و لینکلن^۲ (۱۹۸۵) یعنی اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

گلیزر معتقد است هیچ قالب خاص و از پیش تعیین شده‌ای در یک کار میدانی وجود ندارد و ممکن است قالب کار در جریان انجام و توسعه پژوهش تغییر یابد (گلیزر، ۲۰۱۱: ۲۷). در این تحقیق ابتدا مولفه‌های تاب‌آوری احصا گردید که عبارتند از 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 هنگام بحران‌ها. مصادیق هر یک از این ابعاد

^۱ Theoretical Sampling

^۲ Guba & Lincoln

باتوجه به آنچه در مصاحبه‌ها وجود داشت، نشان می‌داد که سطوح تاب‌آوری سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت است. برخی از آن مصادیق، اشاره به بقا داشتند، برخی دیگر مقاومت را نشان می‌دهد، برخی از این مصادیق، فرصت‌طلب بودن برخی از سازمان‌ها و برخی دیگر نیز به رشد سازمان‌ها در موقعیت‌های نامناسب محیطی اشاره داشتند. کدگذاری باز صورت گرفته در استخراج مولفه‌های تاب‌آوری، بدون تغییر باقی ماند و مصادیق و مفاهیم ثابت بودند. سپس با استفاده از کدگذاری انتخابی، مقوله‌هایی با عناوین سازمان‌های بquamحور، مقاومت‌محور، فرصت‌طلب و رشد‌محور انجام گرفت. این موضوع با منطق نظریه داده‌بنیاد به روش گلیزر نیز همخوانی دارد. گلیزر برای نظریه‌سازی داده‌بنیاد دو مرحله و سه گام تعیین کرد. مرحله اول، کدگذاری محوری (باز و انتخابی) و مرحله دوم کدگذاری نظری است. به اعتقاد گلیزر محققین باید آزاد باشند تا به کدگذاری بپردازند، چراکه گلیزر نظریه داده‌بنیاد را فراتر از «تحلیل کیفی داده‌ها» می‌داند. بدین دلیل که تحلیلی کیفی داده‌ها، صدای مصاحبه‌شوندگان و مشارکت کنندگان را بازنمایی می‌کند، در حالیکه نظریه داده‌بنیاد، صدای مصاحبه‌شوندگان نیست، بلکه انتزاعی از کوششها و معانی آنهاست، بطوریکه صدای شرکت‌کنندگان، تنها داده‌هایی را برای خلق مفهوم‌های مختلف و کشف بسیاری از الگوهای است که آنرا درک نکرده‌اند یا به آن توجهی نداشتند. لذا محقق در کدگذاری‌ها آزاد است تا مبنایی برای ظهور الگوهای جدید فراهم کند (گلیزر، ۲۰۰۲).

در کدگذاری باز و در هنگام بررسی سطر به سطر متون مصاحبه، جملات و واحدهای معنادار؛ مشخص و برجسته‌سازی شد و نهایتاً کدهای اولیه مشخص گردید. بعنوان مثال در جمله "ما الان دو سال هست که توانستیم سطح فروشمان را حفظ کنیم، بدون اینکه کاهش فروش ما محسوس باشد" با کدگذاری‌های صورت گرفته، دو کد تحت عنوان "حفظ بازار فروش" و "عدم کاهش محسوس فروش" استخراج شد. در ادامه به همین ترتیب مابقی جملات مصاحبه کدگذاری شد. پس از کدگذاری باز، و به‌منظور کدگذاری انتخابی، کدهای همگرا و همراستا در مرحله

قبل، در قالب یک مقوله واحد جای گرفتند. به‌عنوان نمونه کدهایی که به مقاومت‌محوری اشاره داشتند، در قالب این مقوله به شرح جدول ۱ قرار گرفتند. به همین ترتیب، سه نوع دیگر از مقوله‌ها (انواع دیگر سازمانهای تاب آور) شناسایی شد. به منظور انجام مرحله کدگذاری نظری، گلیزر برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸، ۹ و ۲۳ خانواده کدگذاری را معرفی کرد (گلیزر، ۱۹۷۸، ۱۹۹۸؛ ۲۰۰۵). با توجه به خانواده‌های کدگذاری‌های گلیزر، این پژوهش، انواع جالبی از سازمان‌های تاب‌آور را ارائه کرده است. این نوع‌شناسی، بعنوان مدلی از خانواده «انواع» گلیزر است. بطور کلی، با توجه به جامعه مورد مطالعه، در این پژوهش، سازمان‌های تاب‌آور بعنوان سازمان‌هایی که حالت‌ها یا موقعیت‌های مختلف تاب‌آوری سازمانی را دارا هستند، در چهار نوع، دسته‌بندی شدند. هریک از انواع سازمان‌های تاب‌آور مفاهیم و مصادیقی را دربر می‌گیرد که بطور خلاصه در جدول ۱ نشان داده شد. این مصادیق، جلوه‌ای از صحبت‌های مدیران و خبرگان صنعت است که در پایان فرآیند کدگذاری محوری حاصل شد.

جدول ۱-انواع سازمان‌های تاب‌آور و مصادیق آن‌ها

انواع سازمان‌های تاب‌آور	مصادیق
بقا محور	توانایی مقابله با بحران، کاهش پرسنل مطابق با کاهش تولید، کاهش ساعت کار، سربسر شدن هزینه‌ها با درآمد سازمان، منفی نبودن تراز مالی، زیانده بودن برخی بخشها علیرغم سود سایر بخشها، کاهش حجم تولید، تامین بدهی از طریق درآمد، پوشش بخشهای آسیب‌پذیر توسط سایر بخشهای سازمان، کسب حداقل سود، برآیند مثبت سودآوری بخشها بر یکدیگر، چشم انداز امیدبخش، امید کارکنان به بهبود وضعیت کنونی، امید به افزایش فروش
مقاومت‌محور	ثبات حضور در بازارهای مختلف، عملکرد بهتر با حداقل امکانات، حفظ سهم بازار، ایفای تعهدات نسبت به مشتریان، انتقال سفارشات به رقبا به منظور حفظ فروش و عدم برگشت سفارش کالا(ناشی از تعطیلی برخی بخشهای تولیدی)، عدم توقف تولید، حفظ تعادل سازمان در برابر مشکلات، حرکت چرخه تامین تا فروش، حفظ بازار فروش کنونی، توجه به نشانه‌های افول سازمانی، مقاومت در تنشهای بیرونی، حفظ بازار فروش، عدم کاهش محسوس فروش در برابر

انواع سازمان‌های تاب‌آور	مصادیق
	<p>محصولات جدید رقبا، حفظ سودآوری در بحران، بالا بودن رضایت مشتریان از شرکت هنگام بحران‌ها، رضایت توزیع‌کنندگان هنگام بحران‌ها، رضایت فروشندگان از سازمان در شرایط نامناسب محیطی، رضایت کارکنان هنگام بحران‌ها، ذهنیت خوب برند</p>
فرصت‌طلب	<p>تطابق با تغییرات بازار مطابق با بررسی و کنترل دقیق ریسک، عبور از تغییرات بازار، تغییر و تحول در سازمان با توجه به تغییرات بنیادی و معمول محیط، واکنش بهتر به تغییرات، قابلیت تغییر رسمیت در ساختار متناسب با تغییرات بیرونی و درونی، حذف یا اضافه برخی از واحدهای سازمان و مشاغل جدید همراه با تغییرات، پرداخت بدهی‌های قبلی هنگام چالش، قابلیت سریع تعدیل یا افزایش پرسنل بر اساس نیاز سازمان و تغییرات، ارائه ی قیمت‌های رقابتی در مقایسه با قیمت‌گذاری جدید رقبا، گردش نقدینگی مناسب، وجود سرمایه در گردش کافی، عدم محدودیتهای اصلی در تامین مالی مواد اولیه، سازماندهی سریع منابع مادی و غیرمادی در برابر بحران، کاهش سریع پیامدهای منفی مشکل، قابلیت سازمان برای برون رفت سریعتر از بحران، توان مقابله و پاسخگویی سریع و مستمر به مشکلات، مسئولیت‌پذیری کارکنان، تعهد مدیران ارشد سازمان، وجود پرسنل با انگیزه و متعهد در سازمان، محبوبیت برند شرکت، خرید قابل توجه مشتریان از محصولات شرکت، رهبری بازار در محصولاتی خاص، پرداخت بموقع حقوق حتی در موقعیت‌های نامناسب پیش‌بینی نشده، عدم ضرر هنگام فروش نرفتن یک محصول بدلیل چند محصوله بودن، وجود امید به پیشرفت شغلی در کارکنان و مدیران هنگام بحران</p>
رشد‌محور	<p>بزرگ شدن اندازه سازمان، رشد سازمان در زمینه‌های مختلف حین بحران، بهبود عملکردی پس از بحران، افزایش شعب تولید یا فروش در شرایط نامناسب محیطی، توسعه درونی سازمان مثل توسعه بخشها یا پرسنل، بهره مندی از زیرساختهای قوی برای تصاحب بازار، رهبری در قیمت‌گذاری محصولات، پیشی گرفتن از رقبا یا حذف آنها، حجم بالای تولید در بحران، توسعه محصولات جدید، ایجاد خطوط تولیدی جدید، افزایش حجم تولید، تولید با حداکثر ظرفیت، افزایش تولید با همان پرسنل، حجم بالای خرید مواد اولیه نسبت به رقبا، تولید محصول متناسب با کیفیت بازارها، عملکرد بهتر در موقعیت‌های مناسب بازار، رشد تولید متناسب با نیاز بازار، آسیب‌پذیری پایین در برابر تغییر خواسته‌های مشتریان، قابلیت حل سریع مسئله به‌صورت خودکار در سازمان، قابلیت افزایش سریع تولید پس از بحران، توانایی ساختن آینده، پیشرو بودن در نوآوری، بروز بودن سازمان در زمینه‌های مختلف مثل محصول و خدمات، بهترین بودن در مقایسه با رقبا.</p>

توجه به این نکته ضروری است که هریک از این حالت‌های سازمان‌های تاب‌آور، قابل تغییر هستند و یک سازمان می‌تواند از حالتی با سطح پایین تاب‌آوری به سطح بالاتر برسد و سازمانی با سطح بالای تاب‌آوری به سطح پایین‌تر برسد. در ادامه هریک از انواع سازمان‌های تاب‌آور تشریح می‌شود.

بقامحورها

سازمان‌های بقامحور، دسته‌ای از سازمان‌های تاب‌آور هستند که سطح تاب‌آوری آنها پایین‌تر از سایر سازمان‌های تاب‌آور است. از طرفی آنها معمولاً از روندهای محیطی تاثیرپذیری دارند و کمتر به دنبال تاثیرگذاری بر محیط هستند. سازمان‌های تاب‌آوری که در این دسته‌بندی قرار دارند سعی در حفظ بقا و پوشش هزینه‌های خود دارند. این هزینه‌ها می‌تواند از منابع درآمدی سازمان تامین شود یا از فروش دارایی‌ها. این سازمان‌ها حتی گاهی در نقطه سر به سر تولید می‌کنند و فروش خود را نیز به کمترین قیمت ممکن انجام می‌دهند. به عنوان مثال یکی از خبرگان بیان داشت "ما اگر بتوانیم در این بازار آشفته، فروش خودمان را با حداقل قیمت هم شده داشته باشیم حداقلش این هست که می‌توانیم تاب آور بمانیم" اینگونه سازمان‌ها فاقد توانایی برای تغییر نیروهای رقابتی بازار، اثرگذاری بر قوانین و مقررات، مشارکت و ادغام با تامین‌کنندگان و اثرگذاری بر روی بازار با ارائه محصولات جدید هستند. سازمان از ظرفیت واکنش خوبی به تغییرات محیطی برخوردار است اما کمبود پتانسیل‌های تاب‌آوری سازمانی آنها، در برابر دیگر انواع، آنها را در وضعیت آسیب‌پذیرتر در مقابل تغییرات محیطی قرار داده است. با این حال برخی از سازمان‌هایی که در این دسته‌بندی قرار دارند امیدوارند وضعیت نامناسب محیطی به وضعیت بهتری تبدیل شود تا بتوانند از وضعیت کنونی خارج شوند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت "ما باید منتظر باشیم تا ببینیم رقبا چه واکنشی نشان می‌دهند، ما فقط تلاش می‌کنیم که در برابر آنها بتوانیم دوام بیاوریم و ورشکست نشویم" تاب‌آوری این سازمان‌ها کوتاه‌مدت است و ممکن است یک تا پنج سال و گاهی بیشتر باشد و اگر دوره بحران، دیرتر به پایان برسد، ممکن است این سازمان‌ها با مشکلات تعطیلی یا ورشکستگی مواجه شوند. لذا سازمان‌های بقامحور، معمولاً در بحران‌های بلندمدت نمی‌توانند

تاب‌آور بمانند. در همین راستا یکی از خبرگان بیان داشت "اگر وضع اینجوری ادامه پیدا کنه فکر نکنم ما بتوانیم تا چندسال دیگه در بازار بمانیم چون توانایی ما پایین می‌آید". این سازمان‌ها ممکن است نتیجه عدم مدیریت در یک سازمان مقاومت‌محور، فرصت‌طلب یا رشد‌محور باشند. آن‌ها به امید آینده بهتر، تلاش می‌کنند تا بقای خود را حفظ کنند. گاهی این سازمان‌ها مجبور می‌شوند برای بقا در محیط پرتلاطم، بخشی از دپارتمان‌های خود را کاهش دهند، دارایی‌های خود را بفروشند تا بتوانند از نظر نقدینگی، قدرتمندتر باشند، همچنین ممکن است تولید خود را کاهش دهند. بقامحورها از نظر سطح تاب‌آوری، در سطح پایینی نسبت به انواع دیگر سازمان‌های تاب‌آور هستند. مدیران با استفاده از مفاهیمی همچون پوشش هزینه با درآمد، طولانی‌شدن رکود و دوام آوردن، تلاش برای باقی ماندن در آشفته بازار، تاب‌آوردن با فروش دارایی یا افزایش سرمایه، کاهش تولید درحالی‌که ظرفیت تولیدی بالاست و صفر نکردن تولید، بر بقامحوری تاکید کردند.

بقامحورها بیشتر تحت تاثیر محیط هستند. آنها تاثیرپذیرتر هستند تا تاثیرگذار. جملاتی همچون "با هر زحمتی تاب‌آوردن"، گویای این مطلب است که این سازمان‌ها با مسائل زیادی مواجه هستند و از طرفی تاثیرپذیری آنها بالاست. گفته‌های برخی از مدیران همچون کاهش چشمگیر در فروش و زیان‌ده بودن برخی بخشها علیرغم سود سایر بخشها، نیز تلاش این دسته از سازمان‌های تاب‌آور را برای بقا در اثر تاثیرات محیطی نشان می‌دهد. این سازمان‌ها از نظر انفعالی یا فعال بودن، منفعل‌تر از سایر سازمان‌های تاب‌آور هستند. آنها به دنبال سازگاری هستند اما سازگاری برای بقا. با این وجود، نشانه‌های روشنی از حل مسئله و تلاش سازمان برای بقا در مفاهیم احصاشده، پدیدار است. در این سازمان‌ها نوع امید به آینده نیز فرق می‌کند. اگر در سازمان‌های رشد‌محور امید به تاسیس کارخانه جدید یا تولید چندمین محصول نوآورانه مطرح است، در سازمان‌های بقامحور، امید کارکنان به بهبود وضعیت کنونی و امید به افزایش فروش کنونی مطرح است.

مقاومت‌محورها

شاید در زمینه مورد مطالعه‌ی این پژوهش، بسیاری از سازمان‌های تاب‌آور، جزئی از مقاومت‌محورها باشند. به طور کلی، در ابتدای موقعیت‌های بحرانی، موضوعاتی مثل افت فروش، و تولید در اکثر سازمان‌های تاب‌آور (در هر سطحی از تاب‌آوری) طبیعی است. این کاهش در برخی سازمان‌ها چند روز و در برخی دیگر تا پایان بحران ادامه می‌یابد. اما سازمان‌های تاب‌آور در مراحل از فعالیت‌های خود، سعی می‌کنند وضعیتی را که پیش از شروع بحران داشتند حفظ کنند. سازمان‌های مقاومت‌محور، ارتباط نزدیکی با بقا‌محورها دارد. با این تفاوت که در این ویژگی، مباحثی همچون کاهش در فروش، فروش‌داری‌های سازمان به منظور تامین هزینه‌های متغیر و ... کمتر مطرح است. سازمان‌های مقاومت‌محور، به چیزی فراتر از بقا فکر می‌کنند. در همین راستا، مقاومت‌محورها سعی می‌کنند نه تنها در برابر تغییرات محیطی بقای خود را حفظ کنند، بلکه فروش، تولید و سودآوری پیش از بحران یا پیش از شروع مخاطرات محیطی را نیز حفظ کنند یا در برخی مواقع اگر از آن سطح پایین‌تر آمدند، خود را به آن سطح برسانند. آنها در تلاش هستند تا از وضعیتی که در آن هستند، افول نکنند، سطح عملکرد یا فروش کنونی آنها کاهش نیابد، سهم بازار خود را حفظ نمایند و نسبت به مشتریان، تعهدات خود را انجام دهند. در همین راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت "ما الان دو سال هست که توانستیم سطح فروشمان را حفظ کنیم، بدون اینکه کاهش فروش ما محسوس باشد، البته در اوایل این مشکل برای ما افت فروش به وجود آمد اما مقطع کوتاهی بود" و دیگری بیان داشت "افت تولید و فروش ما کوتاه بود و مجدداً برگشتیم به سطح تولید و فروش قبلی" آنها توانایی خوبی برای مقاومت دارند تا بدون اینکه افت قابل توجهی را تجربه نمایند به فعالیت خود ادامه دهند. البته مقداری کاهش در افت فروش یا تولید طبیعی است اما کاهش چشمگیری در شاخص‌های مهم سازمان بوجود نمی‌آید. گسترش بازار در آنها به صورت محدود و باتوجه به شرایط، وجود دارد ولی از تولید محصولات جدید در هنگام بحران‌ها اجتناب می‌کنند. مقاومت‌محورها بخش اعظمی از هزینه‌های سازمانی را در راستای حفظ بازار و فروش انجام می‌دهند. در نتیجه، این سازمان‌ها تاثیر کمتری از طریق محصولات جدید بر

محیط می‌گذارند. این موضوعات با واژه‌هایی همچون "مشکل‌ناشتن در بخش فروش"، "حفظ فروش قبلی"، "توسعه بازار" و "عدم موفقیت در افزایش تولید" در مصاحبه‌ها پدیدار می‌شود. همچنین با بررسی مصاحبه‌ی برخی مدیران، تاکید بر حفظ وضعیت پیشین، عدم کاهش شاخص‌های مهم سازمانی، مقاومت در تنش‌های بیرونی، عدم توقف تولید و حفظ تعادل سازمان در برابر مشکلات محسوس است.

یکی دیگر از مفاهیمی که در زمینه مقاومت‌محورها قابل توجه است، گردش چرخه تامین تا فروش در راستای حفظ سازمان و قدرت رقابت است. برخی از مدیران صنعت معتقدند وقتی یک شرکت بتواند تامین مواد اولیه، فرآیندهای سازمانی، توزیع و فروش را به درستی و مطابق قبل از شوک یا بحران انجام دهد، در حقیقت تاب‌آور است. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت "ما توانستیم چرخه تامین تا فروش و فروش تا خدمات پس از فروش را انجام بدهیم و بتوانیم کارها را به درستی انجام بدهیم" به همین ترتیب، مقاومت‌محورها سعی می‌کنند خواسته‌های مشتریان را (حتی بصورت حداقلی) برآورده سازند. در صورتی‌که بقامحورها نمی‌توانند در مواردی حداقل خواسته‌های مشتری را برآورده نمایند. توجه به این نکته نیز ضروری است که برآورده نمودن خواسته‌ی مشتری، معانی زیادی دارد که می‌تواند در ذیل هر یک از انواع سازمان‌های تاب‌آور قرار گیرد، اما با توجه به طرح واژه‌هایی مثل "ایفای تعهدات مشتریان و عرضه‌کنندگان، پاس کردن به‌موقع چک" نشان می‌دهد، منظور مصاحبه‌شونده از طرح این موضوع، ایفای حداقل تعهدات مشتری و همچنین حفظ تعهدات پیشین است.

مقاومت‌محورها ناگزیرند در برخی از زمینه‌ها تاثیر بپذیرند، اما سعی می‌کنند در تامین، فروش و تولید، تاثیر کمتری از شرایط مناسب محیطی یا سازمانی بپذیرند. تاثیرپذیری در تامین، توزیع و فروش در شرکت‌های بقامحور زیاد است ولی در سازمان‌های دیگر این دسته‌بندی، درجه تاثیرپذیری در وضعیت مناسبی قرار دارد. در مجموع، سازمان‌هایی که در این نوع دسته‌بندی از سازمان‌های تاب‌آور قرار دارند، تمام تلاش خود را انجام می‌دهند تا در هنگام بحران، از وضعیت پیشینی که داشته‌اند (یعنی وضعیت قبل از بحران) افول نکنند و از

روش‌های مختلف سعی می‌کنند تا بدون کاهش دارایی‌های سازمان و کاهش چشمگیر در عملکرد، به فعالیت‌های خود ادامه دهند.

فرصت‌طلبان

یکی دیگر از انواع سازمان‌های تاب‌آور، فرصت‌طلب‌ها هستند. در این سازمان‌ها، تنگنای مالی کمتری وجود دارد و این سازمان‌ها برای اداره کردن وضعیت کنونی، نیاز شدیدی به تسهیلات بانکی و استقراض مالی ندارند؛ لذا راحت‌تر می‌توانند از فرصت‌های موجود آمده استفاده نمایند. طبق گفته‌های مدیران و خبرگان صنعت، برخی از سازمان‌های تاب‌آور وجود دارند که ممکن است قبل از بحران، بدهی‌های بانکی داشتند ولی در مرحله گذر از بحران، آن‌ها را تسویه نمودند. به‌عنوان مثال یکی از خبرگان بیان داشت "ما قبل از اینکه این اتفاقات بیفتند و اینگونه تحریم‌ها و رکود شکل بگیرد، بدهی‌های زیادی داشتیم، بعد از این اتفاقات توانستیم نه تنها بدهی‌ها را پرداخت کنیم، بلکه فروش و ساختار تامین را بازیابی مجدد کردیم تا پیشرفت خوبی داشته باشیم" این سازمان‌ها، قابلیت تجدید سریع ساختار تامین، تولید، بازاریابی، فروش و تغییر فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارتباطی را ایجاد نموده‌اند. اینها کمک می‌کند تا در صورت به‌وجود آمدن رکود، بحران‌های بازاری، و فرصت‌هایی برای تولید محصول نوآورانه، راحت‌تر بتوانند خود را با شرایط بحرانی یا تغییرات محیطی وفق دهند. این سازمان‌ها، بصورت محدود از فرصت‌هایی که در بازار برای تولید محصولات جدید وجود دارد، استفاده می‌نمایند. به‌عبارتی به دنبال گسترش محصول هستند اما در محصولاتی سرمایه‌گذاری می‌کنند که از سودآوری آنها مطمئن باشند. این سازمان‌ها برخلاف مقاومت‌محورها که سعی در حفظ وضعیت پیشین داشتند، سعی می‌کنند، وضعیت پیشین یا کنونی خود را بهبود بخشند. البته بهبود در وضعیت کنونی در مقاومت‌محورها نیز مطرح است اما منظور، بهبود در جهت رسیدن به سطح عملکرد قبل از بحران است. اما منظور از بهبود وضعیت کنونی در فرصت‌طلبان یعنی بهبود در سطح عملکرد کنونی و بالاتر از عملکرد قبل از بحران. مدیران از مفاهیمی همچون "تطابق با تغییرات بازار مطابق با بررسی و کنترل دقیق ریسک، تغییر و تحول در سازمان با توجه به تغییرات بنیادی و معمول محیط، پرداخت بدهی‌های گذشته

هنگام چالش"، برای توصیف این سازمان‌ها استفاده کردند. مدیران صنعت در این ارتباط اینگونه بیان داشتند "اینگونه نیست که همیشه هر محصولی را بخواهیم تولید کنیم، ما در محصولاتی سرمایه‌گذاری می‌کنیم که تا حد بالایی مطمئن هستیم در بازار موفق خواهد شد" و در ادامه بیان داشت "و در کنار آن همواره سعی داشتیم از فرصتهایی که در بازار ایجاد می‌شود بصورت انتخابی استفاده کنیم". این سازمان‌ها گاه‌گاهی به دنبال تولید محصولات نوآورانه هستند و تاثیرگذاری قابل قبولی بر بازار دارند. این سازمان‌ها ممکن است، تعدیل نیروی کمتری داشته باشند. میزان فروش آنها در ابتدای بحران افت کمی دارد اما سریعتر به سطح قبلی بر می‌گردد و حتی افزایش در میزان و مقدار فروش خواهند داشت. یکی از مدیران صنعت معتقد بود برخی سازمان‌ها هنگام بحران، به حل مشکلات خود می‌پردازند اما برخی بر نوآوری و تسخیر بیشتر بازار تمرکز می‌کنند نه مشکلات. فرصت‌طلب‌ها معمولاً بصورت محدود سعی می‌کنند خطوط تولیدی (یا محصولات) جدیدی را ایجاد کنند و یا بازار خود را گسترش بخشند. آنها با ورود به بازارهای جدید سعی می‌کنند فروش خود را افزایش دهند و از سطح قبلی فروش خود فراتر روند. وجود پرسنل بانگیزه و متعهد در این سازمان‌ها نیز وضعیتی را نشان می‌دهند که در آن عملکرد خوبی دارد.

هرچند همه سازمان‌ها به نوعی از محیط بیرونی خود تاثیر می‌پذیرند اما تاثیرپذیری فرصت‌طلبان از محیط، نسبت به مقاومت‌محورها کمتر است و بیشتر تاثیرگذار هستند تا تاثیرپذیر. فروش تجمعی آنها معمولاً افت ندارد و آنها ظرفیت‌های تولیدی و بازاریابی استراتژیک را در برنامه‌های خود گنجانند تا فروش آنها با افول مواجه نشود. این سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیط، رفتار خود را تغییر می‌دهند در حالی که ممکن است هیچ یک از زیر سیستم‌های تشکیل‌دهنده آنها دست‌خوش تغییر نشوند. البته آنها می‌توانند بازسازی و ساختاردهی مجددی در هنگام تغییرات داشته باشند. چراکه مطابق گفته‌های خبرگان صنعت، قابلیت بالایی در سازمان‌دهی سریع منابع مادی و غیرمادی در برابر بحران، کاهش سریع پیامدهای منفی مشکل و قابلیت برای برون رفت سریعتر از بحران نیز دارند. سایر مفاهیم در جدول ۱ ارائه شد.

رشدمحورها

این شرکتها ضمن برآورد ویژگی‌های مثبت انواع قبلی، ویژگی‌ها منحصر به فرد دیگری نیز دارند. همانگونه که برخی گفتند، تاب‌آوری سازمانی، فقط بقا نیست بلکه فراتر از بقا است، در حقیقت حرکت به سمت یک دیدگاه جامع‌تر در ارتباط با سلامت کسب‌وکار و موفقیت است (کر، ۲۰۱۶). در این راستا، در حالیکه مخاطرات محیط و شوک‌های خارجی یا داخلی همچنان وجود دارد، برخی از سازمان‌ها نه تنها تعدیل نیرو نمی‌کنند، بلکه پرسنل جدیدی را استخدام می‌نمایند. البته استخدام نیروی کار جدید در این ارتباط ضروری نیست. این سازمان‌ها وقتی با بحران‌ها یا مخاطرات مواجه می‌شوند، نه تنها فروش آنها افت نمی‌کند بلکه سطح تولید و فروششان بالا است. آنها خطوط تولیدی جدید را راه‌اندازی و بهره‌برداری و بازارهای جدید را شناسایی می‌کنند. به عبارتی آنها محصولات جدیدی را روانه بازار می‌کنند، حجم تولید خود را افزایش می‌دهند، با حداکثر ظرفیت خود تولید می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد "ما از ۲ سال قبل تا حالا، حدود ۱۰ نوع محصول جدید را به بازار عرضه کردیم، با توجه به اینکه اصولاً در این صنعت تنوع محصولات و نوآوری بسیار پایین هست و بیشتر سعی می‌کنند کیفیت را افزایش دهند اما ما محصولات جدیدتر با مدل‌های مختلفی را به بازار عرضه کردیم و اکثر رقبا از ما عقب افتادند، همه این کارها را در این ۲ سالی که اقتصاد کشور هم با بحران روبرو هست، انجام دادیم" این سازمان‌ها از نظر مالی و سرمایه‌گذاری، در وضعیت مناسبی قرار دارند. آنها در بحران رشد می‌کنند و حتی سودشان از حالت عادی نیز بیشتر می‌شود. آنها هنگام بحران، توسعه محصول و بازار نیز دارند. رشدمحورها به دنبال تسخیر بازارهای جدید هستند و در فرآیندهای سازمانی، توجه زیادی به بهبود مستمر و تغییر دارند. این سازمان‌ها، نسبت به سازمان‌های تاب‌آور، کمترین تاثیرپذیری را از محیط دارند، در حالی که تاثیرگذاری آنها بر محیط بسیار قابل توجه است. آنها علاوه بر تعریف فرآیندهای حفظ تاب‌آوری، از منابع در اختیار خود حداکثر استفاده را می‌نمایند. آنها منابع استراتژیک قابل توجهی را برای مقابله با بحران‌ها در اختیار دارند و برای مقابله با بحران‌ها برنامه‌ریزی‌های دقیقی انجام داده‌اند. یکی از مصاحبه‌شوندگان اینگونه استدلال کرد "ما سوار بر موج هستیم و

موج سواری کنیم، یک زمانهایی مجبوریم به بازار حمله کنیم، زیاد دفاعی بازی نمی‌کنیم اما دفاع خوبی داریم، بیشتر هجومی هستیم و تیم خوبی هم داریم که می‌تواند این بحران‌ها را به لطف خدا شکست دهد" این سازمان‌ها ضمن اینکه از فعالیت‌ها و فرآیندهای فرصت‌طلبان مثل توانایی ساختاردهی مجدد، بازسازی و ... برخوردارند، می‌توانند استراتژی‌ها بنگاه و طبیعت کسب و کار را همسو با تغییرات محیطی به سرعت تغییر دهند. از طرفی رشدمحورها خود عامل ایجاد تغییرات محیطی نیز هستند و گاهی باید با نتایج تغییراتی که ناشی از فعالیت‌های سازمانی خودشان است، وفق پیدا کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت "شرکت ما باعث می‌شود تا موجی از تغییرات در بازار به راه بیفتد و رقابت بزرگتری ایجاد شود" قابلیت واکنش رشدمحورها نسبت به تغییرات و مخاطرات محیطی به اندازه‌ای است که شرکت می‌تواند با سرعت و کیفیت موردانتظار، خود را با تحولات محیطی هماهنگ نماید. این سازمان‌ها، ایستا نیستند و منتظر نیستند تا دیگران آنها را وادار به حرکت کنند بلکه آنها خود عامل ایجاد موج‌های تغییر و نوآوری هستند. آنها شرکت‌ها را از حالت سکون بیرون می‌آورند و موجی از تغییرات خلق می‌کنند. در مجموع، آنها تاثیر خود را بر بازار می‌گذارند و بحران ساز هستند. این موضوعات با مفاهیمی مثل "باعث ایجاد تغییرات محیطی"، بهبود کیفیت در زمان‌های مختلف"، "حمله کردن مثل گرگ"، "رقابت با رقبای بزرگ"، "تولید چند محصول در دوران رکود" در مصاحبه مدیران پدیدار است. این سازمان‌ها آسیب‌پذیری پایینی در برابر تغییر خواسته‌های مشتریان دارند و می‌توانند آنها را بهتر از سایر سازمان‌های تاب‌آور برآورده کنند. مدیران صنعت اشاره دارند که سازمان‌های تاب‌آور معمولاً جزئی از رهبران بازار هستند و این رهبری می‌تواند در یک یا چند محصول و رهبری در قیمت‌گذاری باشد.

بطور کلی یافته‌های تحقیق نشان داد، تاب‌آوری سازمانی بعنوان یک حالت برای سازمان‌ها است و هریک از سازمان‌های تاب‌آور در سطح خاصی از تاب‌آوری هستند. در شکل ۱ الگوی حاصل از کدگذاری محوری که همان مفاهیم سازمان‌های تاب‌آور هستند، ارائه شده است. محور افقی نشان‌دهنده میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری سازمان‌ها بر محیط، قدرت رقابتی و فعال و منفعل بودن است.



شکل ۱- الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری

باتوجه به شکل ۱ برخی از سازمان‌های تاب‌آور، بیشتر اثرپذیرند تا اثرگذار. برخلاف اثرگذارها که خود برای تاب‌آوری برنامه‌ریزی می‌کنند، اثرپذیرها مجبور می‌شوند تا برای تاب‌آور شدن برنامه‌ریزی کنند. سازمان‌های فعال و اثرگذار، همواره رقبا، بازار و نیازهای مردم را پیش می‌کنند در حالیکه منفعل‌ها و تاثیرپذیرها، تنها رقبا و بازار را مورد بررسی قرار می‌دهند. در این راستا هرچند هر سازمانی که در حال فعالیت هست بر محیط خود تاثیر می‌گذارد و این یعنی سطح تاثیرگذاری سازمان‌های بقا محور، پایین (و نه صفر) است. از طرفی به‌عنوان نمونه، ضربه‌گیری در انواع سازمان‌های تاب‌آور وجود دارد اما توان ضربه‌گیری در آنها متفاوت است. اثرگذاری، مرتبط با تاثیراتی است که سازمان‌ها از طریق تولیدات محصولات جدید و استفاده از فرصت‌ها بر محیط می‌گذارند. در حقیقت اثرگذاری، مرتبط با استفاده از فرصت‌ها و اثرپذیری، مرتبط با حل مسئله است. سازمان‌هایی که در دو سمت طیف قرار دارند تفاوت‌هایی در نحوه استفاده از فرصت‌ها و حل مسئله دارند. سازمان‌هایی که نزدیک به طیف "در جستجوی حل مسئله" هستند، با مسائل و مشکلات زیادی مواجه هستند تا جایی که منابع کافی برای استفاده از فرصت‌ها ندارند، آنها سعی می‌کنند منابع مادی و غیرمادی خود را برای غلبه بر مشکلات و مسائل بوجود آمده استفاده نمایند. سازمان‌هایی که نزدیک به طیف "در جستجوی استفاده از فرصت" هستند سعی می‌کنند تا از فرصت‌های بوجود آمده استفاده

نمایند و از آنجائیکه با مشکلات و مسائل کمتری مواجه هستند، سعی می‌کنند از فرصت‌های بازار، بهترین استفاده را داشته باشند. البته سازمان‌های سطح بالاتر در تاب‌آوری، توأمأ به دنبال حل مسئله و استفاده از فرصت هستند ولی از آنجائیکه مشکلات را راحت‌تر از بین می‌برند، بیشتر بر استفاده از فرصت‌ها تمرکز دارند. به عبارتی لازمه استفاده از فرصت‌ها اینست که ابتدا سازمان‌ها مسائل و مشکلات خود را برطرف کنند و وقتی سازمان در راستای استفاده از فرصت‌ها است، طبیعتاً از مشکلات و مسائل عبور کرده است. چنین قیاسی در ارتباط با حفظ و رشد سازمان نیز مطرح است. یعنی حفظ سازمان لازمه رشد آن است. سازمان‌های با سطح تاب‌آوری بیشتر، توأمأ به دنبال حفظ و رشد سازمان هستند. به عبارتی سازمانی که به دنبال رشد است ابتدا باید فعالیت‌های مرتبط با بقا را انجام دهد.

هریک از موضوعات مطرح شده مثل فعال و منفعل، اثرگذاری و اثرپذیری و سایر موارد مشخص شده در شکل ۱ بصورت طیفی است و هدف از ارائه آنها این نیست که برای مثال سازمان‌های بقامحور فقط اثرپذیر هستند، یا سازمان‌های رشدمحور فقط اثرگذارند. بلکه هر یک از انواع، هم اثرپذیرند و هم اثرگذار. اما این موضوع نشان‌دهنده این است که سازمان‌های رشدمحور بیشتر اثرگذارند تا اثرپذیر و سازمان‌های بقامحور بیشتر اثرپذیرند تا اثرگذار.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

رویکردهای اخیر تاب‌آوری، بر آن بوده‌اند تا تاب‌آوری را از طریق ویژگی‌های سازمان‌های بسیار تاب‌آور (دارای تاب‌آوری بالا) توضیح دهند. این مدل‌ها نشان می‌دهند که کدامیک از مشخصه‌های سازمانی می‌توانند در مواجهه با شرایط دشوار و عدم اطمینان کمک‌کننده باشند. به عبارتی آنها ویژگی‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی را بدون اینکه بین سازمان‌های تاب‌آور فرق چندانی قائل شوند، ارائه می‌دهند. یعنی برخی تحقیقات، سازمان‌ها را با تغییرات لازم جهت ارتقای تاب‌آوری آشنا می‌سازند و مولفه‌های آنها نشان دهند که در نوع خودش اهمیت دارد. برای مثال اکثر نویسندگان همچون، لوئار و همکاران (۲۰۰۰)، ماستین (۲۰۰۱)، پاردون، واکسمن، و هوانگ (۱۹۹۹)، دی‌گالیزیا و همکاران (۲۰۱۶)، مک‌مانوس و همکاران (۲۰۰۸)، جونز (۲۰۱۵)، پانربارکو و همکاران (۲۰۱۷) و هالاک و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تاب‌آوری،

ابعاد آن و یا هردو پرداختند، در حالیکه پژوهش حاضر ابتدا به بررسی مفاهیم، مصادیق و ابعاد تاب‌آوری سازمانی پرداخته و سپس انواعی از سازمان‌های تاب‌آور را ارائه داده است. در حقیقت موضوع اصلی آنها تاب‌آوری سازمانی بود و نه ارائه انواع سازمان‌های تاب‌آور. تاب‌آوری سازمانی، مفهومی است که به‌عنوان یک موقعیت قابل توسعه، برای سازمان مطرح است که بدین طریق از مفاهیم ایستای سازمان، متمایز می‌شود. سازگاری با تغییر، که از ویژگی‌های سازمان‌های تاب‌آور است، آن‌را از مفهوم مقاومت صرف (ساکلیف و وگوس، ۲۰۰۳؛ مک‌مانوس و همکاران، ۲۰۰۸) جدا کرده است. توانایی تفکر مثبت، اعتبار و شهرت برند آن‌را از یک مفهوم سخت سازمانی (دی‌گالیزیا و همکاران، ۲۰۱۶) در تقابل با جنبه‌های نرم سازمانی، متمایز می‌کند. مقاومت‌محوری و بقامحوری، آن‌را از مفهوم انعطاف‌پذیری که سامرز (۲۰۰۹) و آوی و دیگران (۲۰۱۰) مطرح کردند، جدا کرده است.

برخی دیگر از تحقیقات سعی کردند محرک‌های کلیدی یا علتهای تاب‌آور شدن سازمان‌ها را توضیح دهند. اما پژوهش کنونی سعی کرده است، گستره‌ی نگاه به سازمان‌های تاب‌آور را وسیع تر کند و افقی جدید و بومی را بر اساس سازمان‌های تاب‌آور موجود در صنعت تولیدی محصولات ساختمانی ارائه دهد. به‌طور کلی تاب‌آوری سازمانی را می‌توان همچون پیوستاری در نظر گرفت که سازمان‌ها در ابتدای آن در سطح پایین تاب‌آوری و در پایان، در سطح بالاتر تاب‌آوری هستند، به‌عبارتی تاب‌آوری در برابر مشکلات، دارای حالات مختلفی است و می‌توان آن‌را توسعه و پیشرفت داد یا از آن افول کرد و غیرتاب‌آورتر شد.

ضربه‌گیری و بقای سازمان در مخاطرات به‌عنوان مفاهیمی بودند که در ویژگی‌های انواع سازمان‌های تاب‌آور ظهور داشتند. در همین راستا برخی تحقیقات (مثل برونثو^۱ و همکاران، ۲۰۰۳) یکی از دو بعد اصلی تاب‌آوری را مقاومت در برابر ضربه می‌دانند که مقاومت، جزء اصلی آن است. مک‌دنیلز، چانگ، کول، میکاووز و لانگ استف (۲۰۰۸) نیز برخی از عواملی که منجر به مقاومت در برابر ضربه و سرعت در

¹ Bruneau

درون زیرساخت‌های یک سیستم، در مورد یک رویداد می‌شوند را مشخص کردند. یکی دیگر از مفاهیم سازمانهای تاب‌آور به‌منظور تولید محصول متناسب با نیاز بازار، انعطاف‌پذیری به منظور حفظ رشد محوری و فرصت‌طلبی است. نتیجه تحقیق میلر (۲۰۱۱) به پذیرش جهت‌های جدید توسط سازمان و کنش‌گر بودن آن برای رسیدن به تاب‌آوری اشاره دارد. اما باید توجه داشت که این جهت‌گیری‌ها، تعیین‌کننده هستند. اینکه جهت‌گیری چگونه باشد، به چه سمتی باشد و با چه ریسکی انجام گیرد، نیازمند رویکرد خاص هر سازمان است که در هر یک از انواع سازمانهای تاب‌آور بروز می‌کند.

سازمانهای تاب‌آور در هر موقعیتی که هستند، با روش‌های خاص تولید و با بهره‌گیری از نیروهای متخصص، هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند و بطورکلی سعی می‌کنند قدرت چانه‌زنی سازمان بالاتر رود. در این راستا، 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 (استادی و سلیمان پور، ۱۳۹۶). از طرفی، همراستا با نتایج این پژوهش، برخی دیگر از نویسندگان نیز تأکید بر رشد مزیت رقابتی پایدار، با تقویت مفاهیمی همچون تاب‌آوری یا مفاهیم مرتبط با آن داشتند (درستکار، ملک‌اخلاق و مهدی‌زاده، ۱۳۹۱). برخی نشان دادند که تاب‌آوری باعث مدیریت ریسک و بازیابی بهتر می‌شود (چوپرا و سودهی، ۲۰۰۴). این نتیجه در حفظ توانایی‌های سازمان همچون عدم کاهش محسوس فروش، استفاده از فرصت‌های بازار، افزایش تولید، رشد بازار، رهبری، بقا و ... که از مفاهیم اصلی در انواع سازمانهای تاب‌آور (با در نظر گرفتن سطوح مختلف آن) در این تحقیق است، قابلیت ظهور دارد.

با توجه به وضعیت نابسامان صنایع کشور، بالاخص صنعت ساختمان، توجه مدیران صنعت به موضوعات مرتبط با تاب‌آوری، کمک می‌کند تا آنها بهتر بتوانند در برابر بحران‌هایی مثل رکود، کاهش مشتریان و ... تاب‌آور باشند. از طرفی آگاهی از وضعیت تاب‌آوری سازمانی به آنها کمک می‌کند تا بتوانند اهداف آینده‌ی خود را مشخص کنند و برای رسیدن به آن

برنامه‌ریزی کنند. برای مثال مدیران سازمان‌های بقامحور باید ابتدا سعی می‌کنند خود را به سطح مقاومت‌محورها و سپس فرصت‌طلبان برسانند و نهایتاً برای رشد‌محوری، برنامه‌ریزی کنند. با این آگاهی، مدیران باید برنامه‌ریزی‌های بهتری برای بهبود تاب‌آوری سازمانی داشته باشند.

فهرست منابع

Ostadi, I. M., Soleimanpour Omran, M. (2017). *Relationship between organizational resilience and competitiveness and sustainable competitive advantage studied: Bojnourd Cement Company*, Quarterly Journal of Management Futurology, 28 (108), 103-125. (In Persian).
Dorostkar Ahmadi, N. Malek Akhlagh, A. Mehdizadeh, M. (2012). *Presenting a Model to Explain the Impact of Strategic Resource Management on the Competitive Advantage of Gilan Housing and Construction Mass Construction Companies: A Study of the Mediating Role of Creativity and Innovation*, Iranian Management Science Quarterly, 9 (33), 69-96. (In Persian)

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.

Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., ... & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.

Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Managing risk to avoid supply-chain breakdown. *MIT Sloan management review*, 46(1), 53.

Conner, D. R. (1994). The Next Generation of Fire Walkers. In L. A. Berger, M. J.

Creswell, Jhon.W. (2017). *Qualitative Schedule and Research Design*, danaee-fard, Hasan and kazemi, hossein, eshraghi, tehran. (In Persian)

De Florio, V. (2017). Systems, resilience, and organization: Analogies and points of contact with hierarchy theory. *Procedia Computer Science*, 109, 935-942.

De Galizia, A., Simon, C., Weber, P., Iung, B., Duval, C., & Serdet, E. (2016). «Modelling Non-deterministic Causal Mechanisms Involving Resilience in Risk Analysis». *IFAC PapersOnLine*,49(12), 325-330

Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.

Gaillard, J.-C. (2007). Resilience of Traditional Societies in Facing Natural Hazards *Disaster Prevention and Management: An International Journal*,16(4), 522-544

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*: Sociology Pr.

Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.

Glaser, B. G. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum Qualitative Social for schung/ Forum: Qualitative Social Research*,5(2), Art.4, 1–22. Available at: [http://www.qualitativeresearch.net / fqs/](http://www.qualitativeresearch.net/fqs/), [Accessed: 18 July 2012]

Glaser, B. G. (2011). *Getting out of the Data: Grounded Theory Conceptualization*. Sociology press.

Grove, K. S. (1997). *Architecture for a Resilient Organization: Survive, Grow, and Prosper in a Downsized Environment*, Unpublished Doctoral Dissertation, The Union Institute, Cincinnati

Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm Performance in the Upscale Restaurant Sector: The Effects of Resilience, Creative Self-efficacy, Innovation and Industry Experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240.

Jones, B. A. (2015). *Benchmarking Organizational Resilience: A Cross-sectional Comparative Research Study*. NEW JERSEY CITY UNIVERSITY .

Kerr., H. (2016). Organizational Resilience, Harnessing Experience, Embracing Opportunity., *BSI America Group Inc, Quality mag*, 40-45

Luthar, S. S. and Cicchetti, D. and Becker, B. (2000). *The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work*. *Child Development*, 71(3), 543-562.

Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56, 227–238.

McDaniels, T., Chang, S., Cole, D., Mikawoz, J., & Longstaff, H. (2008). Fostering resilience to extreme events within infrastructure systems: Characterizing decision contexts for mitigation and adaptation. *Global Environmental Change*, 18(2), 310-318.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). *A Facilitated Process for Improving Organizational Resilience*. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90.

Miller, J. (2011). Shaping the future: Sustainable organisation performance: What really makes the difference? *Chartered Institute of Personnel and Development*. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/binaries/5287%20STF%20final%20exec%20summary.pdf>

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

Padron, Y. N., Waxman, H. C., & Huang, S. L. (1999). Classroom Behavior and Learning Environment Differences Between Resilient and Non resilient Elementary School Students. *Journal of Education for Student Placed At Risk*, 4(1), 63–81

Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2017). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Safety and Health at Work*.

Peyghami, A., Samiee Nasab, M. & Soleymani, A. (2015). *Inquiries in Moqawama economy: economic strenthing in the conventional literature, scientific and theoretical foundations- volume 1: resilience and vulnerability*. Imam sadegh Publishing, Tehran. (In persian)

Rennie, D. L. (1998). *Person-centred Counselling: An Experiential Approach*. Sage.

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.

Somers, S. (2007). *Building Organizational Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Operational Continuity in Crisis* (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University, Tempe, AZ.

Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12–23.

Stephenson, A. (2010). Benchmarking the Resilience of Organizations (Doctoral thesis, University of Canterbury, Christchurch, NZ). <http://www.resorgs.org.nz/Publications/>

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J.E.

Torabi, E., Dedekorkut-Howes, A., & Howes, M. (2018). Adapting or Mal adapting: Building Resilience to Climate-related Disasters in Coastal Cities. *Cities*, 72, 295-309.

Wilson, R. L. (2010). *Organizational Resilience Models Applied to Companies in Bankruptcy*. University of Maryland University College