



Research Article

Vol. 16, No. 2, 2025, p. 71 - 106



Developing an Organizational Resilience model Facing Crisis Management and Organization-Ripping Forces

A. Shariatnejad^{1*}, R. Sepahvand², H. Rezaeinejad³

1- Assistant Professor, Management Faculty, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

2- Professor, Management Faculty, Lorestan University, Khorramabad, Iran

3- PhD Student in Public Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran

(*- Corresponding Author Email: shariat.al@lu.ac.ir)<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87597.1563>

Received:2024/04/13	How to cite this article: Shariatnejad, A; Sepahvand, R., & Rezaeinejad, H. (2024). Developing an Organizational Resilience model Facing Crisis Management and Organization-Ripping Forces. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 71-106. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87597.1563
Revised:2024/08/03	
Accepted:2024/09/07	
Available Online: 2024/09/07	

1- INTRODUCTION

Organization-ripping forces are external factors beyond the control of organizations that, influenced by environmental factors and structural or behavioral weaknesses, lead to instability and reduced efficiency. These forces, often seen in developing countries with frequent government changes and the appointment of incompetent managers, can impact structures, technology, and personnel in organizations like a tsunami, causing severe damage and even dissolution. Crisis management and organizational resilience are two key approaches to countering these forces. Crisis management involves recognizing warning signals and

taking preventive measures to either avert a crisis or minimize its impact. Organizational resilience, on the other hand, is defined as the organization's ability to recover and adapt to unexpected changes. In facing disruptive forces, strengthening resilience and crisis management can help organizations survive shocks and even return to normalcy after a crisis. This article, by reviewing existing literature and presenting an integrated model, aims to offer solutions for enhancing organizational resilience in the face of crises and disruptive forces.

2- METHODOLOGY

This research utilizes qualitative and exploratory data. The method employed is thematic analysis, which aims to identify and analyze patterns of meaning within a dataset. The thematic analysis allows the researcher to focus on both explicit meanings and the underlying assumptions and theories hidden in the words and phrases used in the data. In this study, themes were extracted from codes and further developed through interpretive data analysis. Purposeful sampling was used, and relevant sources were gathered from reputable national and international databases. In the initial search, 279 sources were identified, and after screening based on title, abstract, and methodology, 53 sources were selected for final analysis. Given the lack of English sources on "organizational rift currents," the search period for this variable was set from 2016 to 2023. For "crisis management" and "organizational resilience," sources from 1998 to 2023 were reviewed. To ensure the reliability of the research, Cohen's Kappa coefficient was employed, with a re-coding of 20% of the codes by the researchers. The agreement rate for all components exceeded 70%. This study focuses on extracting and analyzing themes related to organizational rift currents, crisis management, and organizational resilience.

3- RESULTS & DISCUSSION

This research identified three overarching themes regarding organizational resilience and crisis management. The first theme,

organization-ripping forces, encompasses constructive strategies such as enhancing an organization's capacity to adapt to critical changes, implementing necessary measures for responding to sudden disruptions and crises and fostering a culture of problem-solving during unexpected and critical situations. The second theme, crisis management, includes critical actions such as the necessity of rapid decision-making and acting in crises, coordinating efforts to mitigate sudden disruptive events, and evaluating potential threats arising from uncontrollable and rapid environmental changes. The third theme, organizational resilience, means addressing key strategies for monitoring and predicting changes to develop preparedness and response plans, analyzing external factors and sudden shocks, and enhancing resilience through adaptability. It also emphasizes the creation of a resilient human resource system, improving resilience in the face of unforeseen disruptions, utilizing data dashboards for information analysis during crises, and aligning management strategies to combat sudden disruptive events.

The research employed a thematic analysis approach six-phase framework. This process involves familiarizing with the data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining themes, and writing the final report. A total of 279 documents were collected from various sources, including Emerald, Google Scholar, ResearchGate, ScienceDirect, and others, with the search focusing on organization-ripping forces, crisis management, and organizational resilience. The data were analyzed using Atlas.ti 9, and through multiple iterations, 1065 quotations were identified, from which 835 distinct codes were extracted. After refining and consolidating the codes, 702 final codes were identified, leading to 61 foundational themes and 14 organizing themes, which were then grouped into three comprehensive themes: organization-ripping forces, crisis management, and organizational resilience.

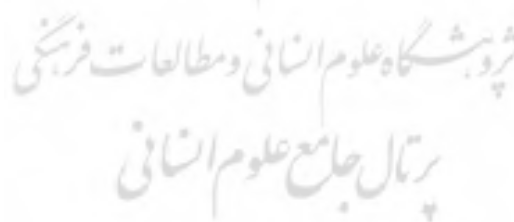
The first step in the analysis involved identifying initial codes from the data, followed by the grouping of these codes into abstract categories known as organizing themes. These organizing themes were then grouped into broader, overarching themes. For instance, codes related to marketing

innovation were grouped under a single organizing theme. In the final phase of thematic analysis, 61 foundational themes were discovered, which were then categorized into 14 organizing themes, eventually leading to the identification of three main themes.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The research highlights that managers must focus on strengthening organizational resilience as a preventive approach when facing crises such as ripping currents. Additionally, evaluating how recovery priorities align with pre-crisis planning and communication efforts is crucial. Ignoring this issue can lead to the organization's collapse in a short period. Despite the extensive research on organizational resilience and crisis management, the study identified a gap in the literature regarding organizational resilience in response to ripping forces. This research aims to address this gap by providing a model for organizational resilience when facing crises and ripping forces. In conclusion, the data identified through thematic analysis resulted in a model comprising 14 organizing themes and 61 foundational themes across three main themes, providing a comprehensive understanding of organizational resilience, crisis management, and ripping forces.

Keywords: Organization-Ripping Forces, Crisis Management, Organizational Resilience, Thematic Analysis



طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی

علی شریعت‌نژاد*

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

رضا سپهوند

استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

هادی رضایی‌نژاد

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87597.1563>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

جریان‌های شکافنده سازمانی عواملی خارج از کنترل سازمان هستند که تغییر و تحول، ادغام و تملک و تعارض و تناقض را در سازمان ایجاد می‌کند. نیاز فزاینده به درک اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند مدیریت بحران را به تاب‌آوری مرتبط می‌کند. پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی انجام پذیرفته که از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد استقرایی و از نگاه نوع داده‌ها کیفی است. منابع اطلاعاتی پژوهش را مقاله‌های منتشرشده در زمینه جریان‌های شکافنده سازمانی، مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی تشکیل می‌دهند و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، درنهایت ۵۳ مقاله وارد فرایند تحلیل شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti 9 انجام شد که درنهایت ۷۰۲ کد کشف و پس از تلفیق و تلخیص، ۶۱ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازنده و ۳ مضمون فراگیر مشخص گردید. دسته اول مضمون‌های فراگیر، جریان‌های شکافنده سازمانی است شامل: افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی، تمهیدات و برنامه‌های لازم برای پاسخگویی به اختلالات و بحران‌های ناگهانی و دسته دوم مضمون‌های فراگیر مرتبط با مدیریت بحران شامل: ضرورت تصمیم‌گیری و عمل سریع در بحران‌ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر، هماهنگ‌سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها برای مقابله با جریان‌های مختل‌کننده ناگهانی و ... و دسته سوم مضمون‌های فراگیر، تاب‌آوری سازمانی شامل: پایش و پیش‌بینی تغییرات باهدف توسعه برنامه‌های پاسخگویی و

کلیدواژه‌ها: جریان‌های شکافنده سازمانی، مدیریت بحران، تاب‌آوری سازمانی، تحلیل مضمون.

* نویسنده مسئول: Shariat.al@lu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵

صفحات: ۷۱-۱۰۶

مقدمه

شاخصه بارز عصر حاضر (عصر تغییر و پیچیدگی) سرعت بالای تغییرات محیطی از قبیل تهدیدات محیطی، فشار ذینفعان، عدم قطعیت، پویایی محیط و تأثیرپذیری سازمان‌ها از این عوامل است (Nguyen et al., 2021). سازمان‌ها در چنین شرایطی اجازه مدیریت به شکل سنتی را ندارند و برای ماندگاری در این عصر متلاطم و پر آشوب نیازمند اندیشه‌های نوین و بدیع و تازه‌اند که مانند روحی در کالبد سازمان دمیده شود و آن‌ها را در برابر طوفان‌های سهمگین و انواع کج‌رفتاری‌ها حفظ کند (Deihimpour, 2021). یکی از نظریه‌ها و راهبردهای مطرح‌شده در حوزه سازمان و مدیریت، مدیریت جریان‌های شکافنده سازمانی است که مبین تهدید ارکان سازمان‌ها از سوی عوامل مخرب و مداخله‌گر محیطی است. جریان‌های شکافنده سازمانی جریان‌هایی است که در اثر یکدسته از عوامل خارج از کنترل سازمان (معمولاً در کشورهای جهان سوم با تغییر دولت‌ها و تزریق مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی) در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و باعث تغییرات شدید و بدون قاعده در ارکان سازمان از جمله در اهداف، افراد، ساختار، فناوری و محیط فعالیت می‌شوند و موجبات بی‌ثباتی، کاهش راندمان شده و حتی مرگ سازمان را نیز رقم می‌زنند (Dihimpour, 2021). این تغییرات شدید و بدون قاعده که همانند جریان‌های شکافنده هستند، ضربات جبران‌ناپذیری به ارکان سازمان‌ها خصوصاً منابع انسانی وارد می‌کنند، حتی ممکن است باعث انحلال سازمان شوند. در واقع می‌توان عنوان کرد که بی‌توجهی یا مدیریت ناصحیح این جریان‌ها می‌تواند موجب تقلیل توانایی خدمت‌رسانی و واماندن سازمان از فلسفه وجودی خود شود (Sarлак & Nuriai, 2020). لذا یافتن راه‌هایی جهت بهبود چگونگی مواجهه، انطباق و استفاده از تغییرات سریع محیطی حیاتی به شمار می‌آید. برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حل‌های مناسب وجود دارد که سعه‌صدر و استقامت می‌طلبد. در عصر حاضر که تغییرات سریع و تحولات محیطی اجتناب‌ناپذیر است استفاده درست و تقویت داشته‌های سازمانی می‌تواند کمک شایانی به سازمان بنماید. با چنین اوصافی مدیران برای مواجهه‌شدن و عبور از جریان‌های بوجودآمده، نیازمند استفاده از کلیه ظرفیت‌های سازمان خود هستند و برای کمک به سازمان در جهت مدیریت مقابله با جریان‌های شکافنده سازمانی می‌توانند روش‌های مختلفی را در پیش گیرند. یکی از این روش‌ها تقویت توانایی مدیریت بحران در سازمان در عین افزایش قدرت تاب‌آوری سازمانی است (Donelli et al., 2022). تغییر و تحولات محیطی همه ارکان یک سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهند و اتخاذ راهبردی مناسب از سوی سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. به دلیل عدم امکان کنترل عوامل محیطی، سازمان‌ها ناچار به تکیه بر ظرفیت‌های داخلی سازمان یعنی قدرت مدیریت بحران و توسعه تاب‌آوری سازمانی و استفاده حداکثری از توانایی‌های این عوامل‌اند.

مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های تاب‌آور می‌توانند به اندازه کافی به بحران‌ها، شرایط چالش‌برانگیز و تغییرات غیرمنتظره پاسخ دهند (Son et al., 2020). در واقع مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی دو جنبه از یک چالش هستند، چالش ناملازمات و تغییرات شدید محیطی. روشی که در آن مدیریت بحران و بحران نظریه‌پردازی می‌شود، پیامدهای مهمی برای مفهوم‌سازی نظریه تاب‌آوری دارد (Williams et al., 2017). سازمان‌ها با مدیریت بحران و تقویت تاب‌آوری سازمانی که یک مفهوم مهم در مدیریت بحران است، برای غلبه بر بسیاری از تهدیدات شناخته شده و ناشناخته جریان‌های شکافنده آمادگی لازم را کسب نموده و از این طریق بقا و تداوم سازمان خود را تضمین می‌نمایند (Coles et al., 2021). علی‌رغم وجود فرصت‌های مناسب برای کمک تاب‌آوری سازمانی به سازمان‌ها به‌منظور هماهنگی بهتر برنامه‌های مدیریت بحران با تغییر و تحولات سریع، توجه کمی به نسبت به ارائه الگویی در این باب شده است. لذا با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش برای رویارویی با بحران‌ها و جریان‌های شکافنده سازمانی یک چارچوب جهت تاب‌آوری سازمانی برای مقابله با جریان‌های شکافنده سازمانی ارائه می‌دهد.

توانایی سازمان‌ها برای تنظیم و حفظ کارکردهای اصلی و مطلوب در شرایط چالش‌برانگیز و پرفشار در اثر ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عاملی حیاتی برای حفظ ثبات سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده است زیرا بر اساس گزارش‌ها، ۴۳٪ از سازمان‌هایی که تحت تأثیر تغییرات سریع و جریان‌های شکافنده قرار گرفته‌اند، هرگز بازگشایی نشده‌اند و حدود ۳۰٪ از آن‌ها ظرف دو سال شکست خورده‌اند، لذا از آنجایی که سازمان‌ها با بحران‌های مداوم مواجه هستند، نیاز به مدیریت بحران برای برنامه‌ریزی مؤثر برای به حداقل رساندن زیان‌ها و تغییرات در فرآیندهای موجود الزامی است (Coombs & Laufer, 2018). تمرکز بر این موضوع باعث ایجاد ثبات و طراحی مناسب در مدل‌های کسب‌وکار می‌شود. همچنین تاب‌آوری سازمانی یک مفهوم مهم در مدیریت بحران است و یک ویژگی سازمانی برای مقابله با انواع مشکلات است (Coles et al., 2021). لذا ضروری است سازمان‌ها برای مواجهه مؤثر با جریان‌های شکافنده سازمانی به این ویژگی مهم مجهز باشند، چراکه به آن‌ها کمک می‌کند تا از طریق برنامه‌ریزی، آمادگی و رفتارهای پیشگیرانه با مشکلات و بحران‌های ناشی از این جریان‌ها به‌طور مؤثر مقابله کنند (Salamzadeh et al., 2023). متأسفانه، راهنمایی‌ها و دستورالعمل‌های اندکی برای سازمان‌ها در راستای مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی مبتنی بر ایجاد تاب‌آوری‌های سازمانی لازم برای مدیریت مؤثر بحران‌های ناشی از آن ارائه شده است؛ بنابراین، نیاز به ارائه مدلی یکپارچه از مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی برای ارائه چشم‌اندازی جامع‌تر و پیشگیرانه‌تر که به حفظ امنیت و طول عمر سازمان‌ها کمک

خواهد کرد، بیش‌ازپیش احساس می‌شود. ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی که در هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی و خارجی گذشته صورت نپذیرفته است، بینش‌های جدیدی را در مورد چگونگی پیش‌بینی، تعدیل و واکنش یک سازمان به جریان‌های شکافنده ارائه می‌دهد. هدف این پژوهش ارائه بینشی از بحران‌ها و به اشتراک‌گذاری تجربیات دیگران است تا مدیران بتوانند برنامه‌های مدیریت بحران خود را توسعه دهند. جریان‌های شکافنده همیشه در غیرمنتظره‌ترین و در نتیجه ناآآماده‌ترین موقعیت‌ها رخ می‌دهند؛ بنابراین هدف از چارچوب یکپارچه مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی در نظر گرفتن کل سناریو و توسعه برنامه‌های منعطف است که توسط هر فردی که در اجرای آن دخیل است قابل‌درک و تکرار باشد. این پژوهش در نظر دارد با بررسی پژوهش‌های انجام شده قبلی یک مدل تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی ارائه دهد.

مبانی نظری پژوهش

جریان‌های شکافنده سازمانی

جریان‌های شکافنده سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که به واسطه عوامل محیطی و ضعف متغیرهای ساختاری و رفتاری، موجب بی‌ثباتی، سردرگمی، افزایش شایعات، سوءاستفاده فردی و گروهی، کاهش کارایی می‌شوند. چنین پارادایمی که در اثر دخالت عوامل محیطی در سازمان به وجود می‌آید، باعث تغییرات شدید و بی‌قاعده در سازمان شده و ضربات جبران‌ناپذیری به ارکان سازمان‌ها، به‌ویژه منابع انسانی وارد می‌کند و حتی ممکن است سازمان را به انحلال بکشد (Sarlak & Nuriai, 2018). جریان‌های شکافنده سازمانی معمولاً در کشورهای درحال توسعه با تغییر دولت‌ها و به‌کارگیری مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی لازم، خود را نشان داده و با ایجاد تغییرات شدید، همانند سونامی و بدون قاعده به ارکان سازمان از جمله افراد، اهداف، ساختار، فناوری و محیط فعالیت فشار وارد می‌کنند و موجب بی‌ثباتی، کاهش کارایی و حتی مرگ سازمان می‌شوند (Sarlak & Nuriai, 2020). درست که سازمان‌ها همواره در معرض امواج سهمگین تغییر و فشارهای وارده از سوی محیط و ذینفعان محیطی قرار دارند ولی یکی از عواملی که روح و روان و ارکان سازمان را به‌ویژه در کشورهای جهان سوم به هم می‌ریزد و ضربات روحی مادی و معنوی جبران‌ناپذیری به سازمان‌ها وارد می‌کند پدیده جریان‌های شکافنده سازمانی است (Sarlak et al., 2017). نتایج به دست آمده از پژوهش‌های پیرامون جریان‌های شکافنده سازمانی و پژوهش‌های مشابه بیان‌کننده این است که عوامل رفتاری بخصوص رفتار

مدیران و کارکنان سازمان‌ها می‌توانند در ایجاد، تشدید و کنترل جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. از جهت دیگر نیز چون قدرت، نقش عمده‌ای در مراوده‌ها و روابط مدیران در جریان زندگی سازمانی دارد نمی‌توان از تأثیر آن در کنش‌های سازمانی به‌سادگی گذشت. سرلک و نوربائی (۲۰۱۶)، متغیرهایی که همانند جریان‌های شکافنده به ارکان سازمان‌ها صدمه می‌زنند را مشخص و دسته‌بندی نموده‌اند و برای درک بهتر آثار مخرب محیط بر سازمان‌ها و چگونگی تأثیر جریان‌های محیطی بر ارکان سازمان‌ها هفت عامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی را در سه بعد (زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری) مشخص و رتبه‌بندی کرده‌اند (Sarlak & Nuriai, 2020). عوامل زمینه‌ای مؤثرترین عامل ایجادکننده جریان‌های شکافنده سازمانی هستند در نتیجه با توجه به افزایش تغییرات سیاسی و به تبع آن متزلزل شدن شرایط منابع انسانی به‌خصوص مدیران، این جریان‌ها در سازمان‌ها ایجاد می‌شوند (Sarlak & Nuriai, 2016). عوامل زمینه‌ای خارج از کنترل سازمان‌ها می‌باشند ولی عوامل رفتاری و عوامل ساختاری در اختیار سازمان هستند. عوامل رفتاری با شروع جریان‌های شکافنده در محیط می‌توانند جریان‌هایی را درون سازمان پایه‌گذاری کنند که سازمان را با چالشی جدی مواجه سازند؛ که با آموزش و به‌کارگیری صحیح مهارت به کارکنان و مدیران، در سازمان‌ها می‌توان این عوامل را تقویت کرد تا همانند شناگرانی که گرفتار جریان‌های شکافنده دریایی می‌شوند، بتوانند جان سالم بدر برند (Sarlak et al., 2017؛ Sarlak & Nuriai, 2020). عوامل رفتاری می‌توانند نقش دوگانه‌ای داشته باشند، ضعف این عوامل می‌تواند موجب ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی شود؛ اما در موقعی که عوامل رفتاری تقویت شوند، می‌توانند در شکل‌گیری و کاهش صدمات جبران‌ناپذیر جریان‌های شکافنده سازمانی مؤثر باشند. نیروی انسانی با شناخت عوامل مخرب محیط و به‌کارگیری عوامل مداخله‌گر سازمانی می‌توان در مواقع به راه افتادن جریان‌های شکافنده از صدمات احتمالی به ارکان سازمان جلوگیری کنند (Sarlak & Nuriai, 2020).

مدیریت بحران

تنها چیزی که امروزه در دنیای کسب‌وکار روشن و مشخص است این است که مدیران باید برای عدم اطمینان آماده باشند. بحران‌ها رویدادهای ناگواری هستند که می‌توانند باعث افول سازمان شوند (Pourkiani et al., 2021). بحران را می‌توان به‌عنوان یک رویداد بزرگ و غیرقابل‌پیش‌بینی یا وضعیت اضطراری تعریف کرد که تهدیدی برای آسیب رساندن به افراد و شرکت‌ها، ایجاد بی‌ثباتی در سازمان‌ها و گاهی اوقات بر کل جامعه است (Ahti et al., 2023). در مواقع بحران، پیش‌بینی مسائل دشوار، کنترل

جریان پیام‌ها و مدیریت ذینفعان مختلف به دغدغه اصلی سازمان‌ها تبدیل می‌شود (Straub & Jonkman, 2017). امروزه مدیریت بحران یک بخش اساسی از مدیریت استراتژیک است (Seirafian Babadashti et al., 2022). به‌طور کلی، مدیریت بحران را می‌توان به‌عنوان فرآیندی درک کرد که فعالیت‌های سازمان را به‌منظور دریافت و ارزیابی سیگنال‌های هشداردهنده یک بحران بالقوه هدایت می‌کند. می‌توان بیان کرد که در مفهوم مدرن مدیریت بحران، تلاش برای یک سبک مدیریت پیشگیرانه تقریباً ضروری است، تشخیص سیگنال‌های هشداردهنده می‌تواند از یک بحران احتمالی جلوگیری کند و اقداماتی را برای محافظت از بحران ایجاد کند. مدیران نقش کلیدی دارند و باید با تغییرات زیادی دست‌وپنجه نرم کنند و از یک مسیر کارآمد برای حل مشکلات اطمینان حاصل کنند (Vasickova, 2019). در طول یک بحران، نقش رهبران به‌عنوان نیاز به شایستگی خاص برجسته می‌شود (Ahti et al., 2023). تحقیقات سازمانی از رشته‌های مختلف توجه بالایی را به بحران‌ها و مدیریت بحران معطوف کرده است و برای درک چگونگی و چرایی وقوع بحران‌ها و مدیریت آن تلاش می‌کند. سازمان‌ها به دنبال آن‌اند که بدانند چگونه می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند (Bundy et al., 2016). تمام سطوح سازمان ملزم به بازنگری در شیوه‌ها، کسب قابلیت‌های جدید و اتخاذ اقدامات نوآورانه برای مقابله با چالش‌های محیطی است که بسیار نامطمئن‌تر و ناپایدارتر شده است. هنگامی که بحران رخ می‌دهد، بسیاری از سازمان‌ها آماده نیستند و مکانیسم‌های مؤثری برای ادامه عملیات ندارند. مدیریت بحران مجموعه‌ای از فعالیت‌های آماده‌سازی و واکنشی است که با هدف مهار بحران و پیامدهای آن و غلبه بر تهدیدات مختلف انجام می‌شود (Donelli et al., 2022). مدیریت بحران به‌طور گسترده اقدامات و ارتباطات رهبران سازمانی را در بر می‌گیرد که تلاش می‌کنند احتمال وقوع بحران را کاهش دهند، برای به حداقل رساندن آسیب‌های ناشی از بحران و تلاش برای برقراری مجدد نظم پس از یک بحران تلاش می‌کنند (Bundy et al., 2016).

تاب‌آوری سازمانی:

محیط متغیر امروزی به سازمان‌هایی نیاز دارد که بتوانند با تغییرات همسو شده و به‌سرعت به آن‌ها واکنش نشان دهند (Mahmoudzadeh et al., 2022). سازمان‌هایی که هنگام مواجهه با مشکلات یا موارد پیش‌بینی‌نشده، تمرکز خود را از دست می‌دهند و نمی‌دانند که چطور باید به آن‌ها پاسخ دهند، معمولاً با شکست روبه‌رو می‌شوند. اینجاست که تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک مهارت لازم به کمک سازمان‌ها می‌آید تا بتوانند تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند (Forootan et al., 2023). تاب‌آوری سازمانی یک مفهوم چند رشته‌ای و چندوجهی با مفاهیم جاسازی شده از قابلیت و توانایی بازگشت به وضعیت پیش از

بحران است. تاب‌آوری سازمانی یک ویژگی قابل توسعه و عمومی است که با توجه به نظریه‌پردازی آن به‌عنوان یک قابلیت، ظرفیت، ویژگی، نتیجه، رفتار فرآیند، استراتژی یا ترکیبی از اینها، فازی و عملیاتی کردن آن دشوار است (Hillmann & Guenther, 2021). درواقع تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان «توانایی سازمان نه‌تنها برای توسعه ظرفیت پیشگیرانه برای رویارویی با هرگونه اختلال غیرمنتظره، بلکه برای انجام اقدامات لازم و سریع برای پاسخگویی و بازیابی از آن اختلال برای اطمینان از تداوم کسب‌وکار» تعریف می‌شود (Jia et al., 2020). این قابلیت می‌تواند سازمان‌ها را قادر به انطباق، یادگیری و تحول کند (Ozanne et al., 2022). مفهوم تاب‌آوری در حوزه‌های مختلفی از دانش استفاده می‌شود. این به ظرفیت و استعداد یک عنصر برای بازگشت به حالت پایدار پس از یک وقفه اشاره دارد. تاب‌آوری سازمانی توانایی مشارکت در مدیریت بحران و خروج از یک موقعیت چالش‌برانگیز است (Beuren et al., 2021). تاب‌آوری بر عملکرد کسب‌وکار و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های تاب‌آور بهتر از شرکت‌های غیرانعطاف‌پذیر عمل می‌کنند (Hillmann & Guenther, 2021). تاب‌آوری به عملکرد سازمانی در موقعیت‌های بحرانی کمک می‌کند، زیرا به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کند تا عدم قطعیت را مدیریت کرده و با آن سازگار شوند (Salamzadeh et al., 2023). تاب‌آوری سازمانی که به‌عنوان توانایی حفظ عملکرد قابل‌اعتماد علیرغم ناملایمات تعریف می‌شود، در مواقع بحران ضروری است (Son et al., 2020). همچنین نیاز به واکنش به تغییرات شدید محیطی است که می‌تواند بقای سازمان را تهدید کند (Orth & Schuldis, 2020; Donelli et al., 2022). تاب‌آوری سازمانی توانایی سازمان برای توسعه مستمر مهارت‌ها و شناسایی فرصت‌ها برای افزایش مزیت رقابتی خود پس از بحران است. در ادبیات مدیریت بحران، تاب‌آوری سازمانی منعکس‌کننده فرآیندهای مدیریت بحران مؤثر انجام شده توسط اعضای آن است که هماهنگی، اشتراک اطلاعات و ایجاد حس جمعی را تسهیل می‌کند (Kim, 2020)؛ بنابراین، سطوح تاب‌آوری افراد و سازمان‌ها بر فرآیند بهبود کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد (Salamzadeh et al., 2023; Pathak & Joshi, 2021).

چارچوب یکپارچه مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی:

نیاز فزاینده به درک اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند و سطوح مختلف ناملایمات را جذب کنند، منجر به مطالعاتی شده است که مدیریت بحران را به تاب‌آوری مرتبط می‌کند (McEntire, 2023; VanDerVegt et al., 2015; Williams & Shepherd, 2016). بااین‌حال، تعداد مطالعات هنوز کم است و نیاز زیادی به گسترش دانش در این زمینه وجود دارد (Williams et al., 2023).

2017؛ Donelli et al., 2022). با این حال، به طور کلی، بیشتر مطالعات بر روی سیاست‌هایی تمرکز دارند که مدیران دولتی باید برای مقابله با بحران اتخاذ کنند. مطالعات نسبتاً کمی وجود دارد که دو نظریه تاب‌آوری و مدیریت بحران را از دیدگاه یک سازمان ادغام کرده باشد (Son et al., 2020). در چارچوب یکپارچه پیشنهاد شده توسط دوچک (۲۰۲۰)، پاسخ از دیدگاه سازمان را می‌توان بر حسب سه قابلیت زیر مشاهده کرد: (۱) قابلیت‌های شناختی: برای درک تحولات محیطی و تصمیم‌گیری مناسب استفاده می‌شود. به این معنی که مدیریت باید واکنش‌پذیر باشد. (۲) قابلیت‌های رفتاری: شامل اقدامات استراتژیک و تاکتیک‌های مرتبط با تاب‌آوری و همچنین فعالیت‌های سازمانی خاص است که می‌تواند سازگاری با آشفتگی‌های خارجی را تسهیل کند. همانند سایر جنبه‌های فرآیند تاب‌آوری، واکنش‌های رفتاری به نامالایمات شامل تعامل چندین عنصر در سطوح مختلف است. (۳) تقویت زمینه‌ای: برای ایجاد پاسخ‌های منسجم به بحران ضروری است، زیرا محیطی را فراهم می‌کند که در آن قابلیت‌های شناختی و رفتاری اعمال و یکپارچه می‌شوند (Lengnick-Hall et al., 2011؛ Donelli et al., 2022).

مدیریت بحران و تاب‌آوری در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی

با توجه به اینکه سازمان‌ها، به طور فزاینده‌ای در معرض بحران‌های بزرگ و کوچک و تغییرات ناگهانی و جدی قرار دارند یا با آن مواجه می‌شوند، مدیریت بحران سنتی و مدل‌های تداوم سازمانی، که در دستورالعمل‌ها، فرآیندها و تغییر استراتژی‌ها قرار دارد، اغلب باعث بقای سازمان‌ها یا مقاومت آن‌ها نمی‌شوند (Koronis & Ponis, 2018). بر اساس شواهد، جریان‌های شکافنده در موارد زیادی سبب انحلال سازمان‌ها شده است؛ بنابراین نیاز به رویکرد کنش‌گرایانه توسط سازمان‌ها، برای محافظت مؤثر از فرایندهای خود در برابر جریان‌های شکافنده سازمانی و کاهش اثرات منفی آن‌ها ضروری است. یکی از مهم‌ترین رویکردها، تقویت مدیریت بحران و افزایش تاب‌آوری در مواجهه با چنین جریان‌های مخربی می‌باشد. این رویکرد ظرفیت مقاومت و بازیابی از حوادث و شوک‌های ناگهانی جریان‌های شکافنده، روند مقابله با آن، محافظت از اختلال‌ها و دوام آوردن و مقاومت در برابر چالش‌های ناشی از آن را افزایش می‌دهد (Hillmann & Guenther, 2021)؛ بنابراین سازمان‌ها در مواجهه با جریان‌های ناگهانی و شکافنده، باید متناسب با میزان تحمل موقعیت‌های چالشی، با تمرکز بر هدایت نیروهای مادی و غیرمادی و استفاده بهینه از توانمندی‌های تکنیکی و تاکتیکی خود، برای افزایش موفقیت و بالا بردن سطوح عملکردی اقدام کنند (Chen et al., 2021). تمامی سازمان‌ها نیازمندند تا فرآیندی نظام‌مند برای آمادگی در برابر تغییرات ناگهانی، کاهش شدت و مدیریت بحران‌های ناشی از آن‌ها، پاسخ و واکنش مناسب به

آن، و بازیابی خود و تداوم سازمان پیش‌بینی و فراهم نمایند (Phillips & Klein, 2023). اهمیت این مسئله در این است که سازمان‌هایی که به افزایش تاب‌آوری و مدیریت بحران در مواجهه با جریان‌های شکافنده توجه دارند، توانایی این را دارند که پس از بحران در زمان کوتاهی به شرایط عادی بازگردند. البته این سازمان‌ها سازمان‌هایی نیستند که صرفاً به مدیریت چالش‌ها و حفظ بقای خود در برابر شوک‌های ناگهانی بپردازند، بلکه رویکرد مهم‌تر اندیشیدن به رشد و شکوفایی در شرایط متلاطم می‌باشد (Sancak, 2023)؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری و سازگاری ناشی از مدیریت بحران و تقویت تاب‌آوری سازمانی برای همه سازمان‌ها به یک ضرورت مهم در محیط سریع‌متغیر امروزی تبدیل شده و نیاز به ایجاد نگرشی قوی نسبت به آن برای همه سازمان‌ها شدیداً احساس می‌شود (Hepfer & Lawrence, 2022). از این رو مقاله حاضر قصد دارد به بررسی این مهم پرداخته و به ارائه مدلی از تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی بپردازد که این کار در هیچ‌یک از پژوهش‌های گذشته صورت‌نگرفته و پژوهش حاضر، نخستین پژوهش در این زمینه می‌باشد.

پیشینه پژوهش

پیشینه تجربی این پژوهش به صورت جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۱): پیشینه تجربی پژوهش

سال انتشار	نویسنده/ نویسندگان	عنوان پژوهش	نتایج
۲۰۱۶	سرلک و نوریانی	شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد	جریان‌های شکافنده سازمانی سبب جو بی‌ثبات، انتشار شایعات، عدم پیگیری، سردرگمی و سوءاستفاده می‌شوند و عوامل علی در بستر ضعف ساختار و ضعف فرایندهای سازمان سبب جریان‌های شکافنده سازمانی می‌شوند. متغیرهای مداخله‌گر نیز شامل عملکرد مدیران و رفتار کارکنان است.
۲۰۱۸	سرلک و همکاران	تحلیل و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی	سه بعد عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری و عوامل رفتاری را به عنوان ابعاد اصلی جریان‌های شکافنده سازمانی شناسایی کردند.
۲۰۱۸	محمدی و شهرودی و همکاران	تبیین ویژگی‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی مواجه با	نتایج این پژوهش نشان داد که ابعاد تاب‌آوری شامل ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، بقای سازمان در مخاطرات، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، رهبری بازار هنگام بحران، تجربه رشد، توان مالی

		مخاطرات و چالش‌ها	مناسب هنگام بحران، توانایی بازبایی بهتر، افزایش تنوع تولیدی هنگام تهدیدهای محیطی، رضایت ذینفعان هنگام بحران، پویایی سازمان، مثبت اندیشی و اعتبار و شهرت برند بود.
۲۰۱۸	محمدی شهرودی و همکاران	پیامدهای روان‌شناختی و غیر روان‌شناختی تاب‌آوری سازمانی: ترغیب‌کننده‌هایی برای حرکت به سمت تاب‌آوردن سازمان‌ها	نتایج نشان دادند تاب‌آوری سازمانی باعث بهبود در مفاهیم روان‌شناختی و غیر روان‌شناختی در سازمان‌ها می‌شود.
۲۰۲۰	سرلک و نوریانی	رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی: مطالعه‌ای درباره استفاده از قدرت	نتایج پژوهش تأثیر منابع قدرت بر رفتار مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی را تأیید کرد.
۲۰۱۹	محمدی شهرودی و همکاران	ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده بنیاد	طبق نتایج، علل اصلی تاب‌آوری شامل پیش‌کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق و مدیریت محصول است. عوامل همبسته نیز شامل تلاش‌های نوآورانه، مدیریت دانش‌گرا، مدیریت صحیح مالی و تحکیم سرمایه اجتماعی است. پیامدها شامل حفظ توانایی‌های سازمان، استحکام بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده و ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه می‌باشند.
۲۰۲۰	سالم قهفرخی و همکاران	جایگاه تاب‌آوری سازمانی در مدیریت بحران‌ها و فجایع گردشگری	به این نتیجه رسیدند که متغیرهای اخلاق و تخصص مدیر و متغیر محیط سازمان از عواملی هستند که بیشترین تأثیر را در رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی دارند.
۲۰۲۰	سرلک و نوریانی	طراحی مدل رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM	به این نتیجه رسیدند که متغیرهای اخلاق و تخصص مدیر و متغیر محیط سازمان از عواملی هستند که بیشترین تأثیر را در رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی دارند.
۲۰۲۲	ربانی و همکاران	ارائه الگوی نوین در مدیریت بحران سازمانی (مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت اصفهان)	نتایج نشان داد که مولفه‌های شناسایی نوع بحران، مرحله عمر و نقاط آستانه بحران در ناحیه قبل از بحران-حین بحران، مولفه‌های کنترل دسترسی به اطلاعات، تخصیص اختیارات کافی، مدیریت احساسات مخرب در ناحیه حین بحران-پس از بحران، مولفه‌های تفکر استراتژیک در تمامی سطوح سازمان، شناسایی نقاط قوت و ضعف و اعتبار سازمان در ناحیه پس از بحران-پیش از بحران و مولفه‌های

			صداقت، شفافیت، هماهنگی، تعهد افراد، آگاهی و اعتماد متقابل بین سازمانی در هر سه مرحله به صورت مشترک حائز اهمیت می‌باشند.
۲۰۱۹	واسیکووا	فرآیند مدیریت بحران: مروری بر ادبیات مفهومی	هدف این مقاله مروری بر ادبیات رویکردهای مدیریت بحران و بر اساس خلاصه‌بندی آن، ارائه یک مدل مفهومی بر اساس ویژگی‌ها و متغیرهای فرآیند مدیریت بحران است.
۲۰۱۹	بهادوری	استفاده از فرهنگ و رهبری در مدیریت بحران	در این پژوهش پنج گزاره تحقیق بر اساس مراحل مدیریت بحران ارائه شده است.
۲۰۲۰	بورکچی و همکاران	تجزیه و تحلیل راه حل‌های سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی با دیدگاه تاب‌آوری	این پژوهش عنوان می‌کند که در سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی راه‌حل‌های جایگزین بر برخی مشکلات سیستمی غلبه کرده و از شکست‌های سیستم در کوتاه‌مدت جلوگیری می‌کنند، اما در بلندمدت، باید انگیزه ایجاد تغییرات مثبت و پویایی سازمانی مدنظر باشد.
۲۰۲۲	اوزان و همکاران	تأثیر سرمایه اجتماعی و قابلیت‌های پویا بر تاب‌آوری سازمانی	نتایج نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی داخلی تأثیر مثبتی بر سرمایه اجتماعی خارجی (مشتري-محور) دارد و فقط سرمایه اجتماعی داخلی تأثیر مستقیم بر تاب‌آوری سازمانی دارد. قابلیت‌های پویا تا حدی و به‌طور کامل رابطه بین سرمایه اجتماعی داخلی و خارجی و تاب‌آوری سازمانی را واسطه می‌کند.
۲۰۲۲	دونلی و همکاران	مدیریت بحران مخرب: درس‌هایی از مدیریت یک بیمارستان در طول همه‌گیری COVID-19	این پژوهش اقدامات انجام شده را به‌منظور حفظ عملکرد و فعالیت‌های اصلی علیرغم ناملازمات شدید، نتیجه سه نوع پاسخ بود: رفتاری (رهبری مؤثر)، شناختی (تخصیص مجدد منابع سریع) و تقویت زمینه‌ای (واکنش شبکه چند سازمانی). نویسندگان نشان می‌دهند که چگونه یک چارچوب یکپارچه مدیریت بحران و تاب‌آوری می‌تواند برای سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی در مرحله مقابله با همه‌گیری کووید ۱۹ اعمال شود.
۲۰۲۳	یائو-یورگنسن	مطالعه موردی برای ردیابی تاب‌آوری پروژه‌های بین سازمانی در مواجهه با اختلالات	در این مقاله عنوان می‌شود که یافته‌ها درک ما از تاب‌آوری را با بینش‌های جدیدی در مورد نقش متوالی و پیشینی تعبیه اجتماعی در تحول سازمانی پروژه‌ها و پیچیدگی روابط بین سازمانی در زمان‌های نامشخص غنی می‌کنند.
۲۰۲۳	آهتی و همکاران	تجارب رهبران مراقبت‌های بهداشتی از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت	در نتیجه این پژوهش ۵۱ مضمون استخراج شد. پنج یافته ترکیبی توسعه داده شد: شایستگی برای درک محیط عملیاتی؛ شایستگی برای انعطاف پذیر ماندن در میان تغییرات؛ شایستگی سازگاری با تغییرات و

بحران در طول کووید ۱۹	مدیریت آن؛ شایستگی مدیریت و مراقبت از کارکنان؛ و شایستگی برای همکاری و ارتباط با ذینفعان مختلف.
-----------------------	---

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع مطالعات کاربردی به‌شمار می‌رود و از نظر ماهیت داده‌ها، از نوع پژوهش‌های کیفی و از نظر قطعیت داده‌ها، از نوع اکتشافی است. روش کیفی مورد استفاده، روش تحلیل مضمون متنی است. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز محقق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون، محقق هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و نظریه‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات را استخراج کند (Braun & Clarke, 2006). مضامین از درون کدها استخراج می‌شوند و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند؛ ضمن اینکه، بحث درباره پدیده مورد بررسی با توجه به مضامین شناسایی شده انجام می‌شود. در این پژوهش، برای استخراج شاخص‌ها و مضامین به بررسی منابع مرتبط پرداخته شده است و نحوه نمونه‌گیری در این پژوهش، هدفمند بوده است. در جستجوی اولیه در پایگاه‌های علمی امرالد، گوگل اسکولار، ریسرچ گیت و ساینس دایرکت برای منابع لاتین و پایگاه‌های علمی پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی برای منابع داخلی، با کلیدواژه‌های جریان‌های شکافنده سازمانی، مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی (شرح کامل عبارات فارسی و لاتین جستجو شده در جدول ۴ بیان شده است) در مجموع ۲۷۹ منبع یافت شد. مطالعات با توجه به عنوان، چکیده، تجزیه و تحلیل روش و ابعاد مورد پایش قرار گرفتند و مطالعاتی که غیر مرتبط بودند و یا اطلاعات ناقصی داشتند، حذف گردید و در مرحله پایانی برای استخراج مضامین، ۵۳ منبع مورد مطالعه دقیق قرار گرفت. با توجه به اینکه جریان‌های شکافنده سازمانی اولین بار توسط سرلک مطرح گردید و هیچ منبع لاتین در این باره پیدا نشد، بازه زمانی جستجو از سال ۱۳۹۵ تا سال ۱۴۰۲ در نظر گرفته شد. همچنین با توجه به یکی از تعاریف اولیه مدیریت بحران توسط پیرسون و کلر در ۱۹۹۸، بازه زمانی جستجو از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۳ در نظر گرفته شد و نیز از آنجایی که تاب‌آوری سازمانی توسط مالاک در سال ۱۹۹۸ مطرح گردید بازه زمانی جستجو برای این متغیر از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۳ مدنظر قرار گرفت. برای سنجش پایایی در این پژوهش، از شاخص درصد توافق (ضریب کاپای کوهن) استفاده شده است. به این ترتیب، پس از پایان کدگذاری، حدود ۲۰ درصد از کدگذاری‌ها انتخاب و بار دیگر از سوی

پژوهشگران کدگذاری شد. میزان تشابه فراوانی کدها با استفاده از این شاخص محاسبه شد که برای همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۷۰ درصد تعیین شد.

یافته‌های پژوهش

در نهایت ۳ دسته مضمون فراگیر کشف شد:

(۱) دسته اول مضمون‌های فراگیر، جریان‌های شکافنده سازمانی بود که شامل مضمون‌های سازنده (افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی، تمهیدات و برنامه‌های لازم برای پاسخگویی به اختلالات و بحران‌های ناگهانی و یادگیری برای حل مسئله در شرایط بحرانی و غیرمنتظره) می‌شود.

(۲) دسته دوم مضمون‌های فراگیر مرتبط با مدیریت بحران بود که شامل مضمون‌های سازنده (ضرورت تصمیم‌گیری و عمل سریع در بحران‌ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر، هماهنگ‌سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها برای مقابله با جریان‌های مختل‌کننده ناگهانی و ارزیابی تهدیدهای احتمالی ناشی از تغییرات محیطی غیرقابل کنترل و سریع) است.

(۳) دسته سوم مضمون‌های فراگیر، تاب‌آوری سازمانی بود که شامل مضمون‌های سازنده (پایش و پیش‌بینی تغییرات باهدف آمادگی و توسعه برنامه‌های پاسخگویی، تحلیل عوامل بیرونی و شوک‌های ناگهانی، بهبود ظرفیت تاب‌آوری مبتنی بر سازگاری‌پذیری با تحولات بنیادی و سریع، ایجاد سیستم منابع انسانی تاب‌آور و سازگاری‌پذیر در چالش‌های غیرمترقبه، افزایش ظرفیت تاب‌آوری در آشفتگی و بحران‌های غیرمنتظره، استفاده از داشبوردهای اطلاعاتی تحلیل‌گر اطلاعات در مواقع بحران و تغییرات سریع، توانایی مدیریت منابع در بحران‌های ناگهانی و تطبیق استراتژی مدیریت و رهبری در جهت مقابله با جریان‌های ناگهانی مخرب) می‌باشد.

(۴)

فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون:

روش‌های مختلفی برای رویکرد تحلیل مضمون وجود دارد. با این حال، این تنوع به این معنی است که در مورد ماهیت تحلیل مضمون از جمله اینکه چگونه از تحلیل محتوای کیفی متمایز است، سردرگمی وجود دارد. هدف تحلیل مضمون شناسایی مضامین است یعنی یافتن الگوهایی در داده‌ها که مهم یا جالب هستند

و استفاده از این مضامین برای پرداختن به تحقیق یا گفتن چیزی در مورد یک موضوع است. براون و کلارک (۲۰۰۶) می‌گویند تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. ما در این پژوهش چارچوب ۶ مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) را دنبال می‌کنیم. این رویکرد، چارچوب روشن و قابل استفاده‌ای را برای انجام تحلیل مضمون ارائه می‌دهد که در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۲): چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶)

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها	مرحله ۴: بررسی مضمون‌ها
مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه	مرحله ۵: تعریف مضمون‌ها
مرحله ۳: جستجوی مضمون‌ها	مرحله ۶: نوشتن گزارش نهایی

گام نخست: آشنایی با داده‌ها

در گام نخست مهم است که با عمق و وسعت محتوا آشنا شد (Braun & Clarke, 2006). در این گام است که ایده‌های خوبی درباره کدگذاری‌ها و الگوها شکل می‌گیرد. پس از این کار، پژوهشگر برای آغاز فرایند کدگذاری آماده است؛ اگرچه، کدگذاری در کل فرایند تحلیل به صورت مستمر صورت می‌گیرد و تعریف می‌شود. در این پژوهش تعداد ۲۷۹ سند از منابع مختلف جمع‌آوری شد که در جدول ۳ قابل مشاهده می‌باشد. منابع اصلی برای جستجو، researchgate.net، [google scholar](http://google.scholar)، emerald.com، ensani.ir، sid.ir، sciencedirect.com و چندین منبع دیگر می‌باشد. عباراتی که در این جستجو مورد استفاده قرار گرفت در جدول ۴ آمده است و همچنین بازه زمانی جستجو در این پژوهش نیز در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد. تمامی اسناد در نرم‌افزار Atlas.ti 9 وارد گردید و برای داشتن اشراف کامل در این زمینه چندین بار مرور گردید. همچنین پس از مرور چندین باره الگوها و ایده‌هایی یادداشت‌برداری شد.

جدول (۳): تعداد سندهای جستجو شده

جمع	منابع لاتین	منابع فارسی	
۶	۰	۶	جریان‌های شکافنده سازمانی
۱۴۰	۱۰۸	۳۲	مدیریت بحران

تاب‌آوری سازمانی	۶۵	۶۸	۱۳۳
	۱۰۳	۱۷۶	۲۷۹

جدول (۴): جدول عبارات مورد جستجو

موضوع اصلی	جریان‌های شکافنده سازمانی	مدیریت بحران	تاب‌آوری سازمانی
عبارات فارسی جستجو شده	جریان‌های شکافنده سازمانی جریان‌های محیطی سازمانی ریپ کارنتر	مدیریت بحران بحران سازمانی مراحل بحران الگوی مدیریت بحران	تاب‌آوری سازمانی تاب‌آوری الگوی تاب‌آوری سازمانی
عبارات لاتین جستجو شده	Rip Currents	Crisis Crisis Management Management Crisis Model	resilience Organizational Resilience Resilient organization in crisis

جدول (۵): بازه زمانی مورد جستجو

جریان‌های شکافنده سازمانی	با توجه به اینکه جریان‌های شکافنده سازمانی اولین بار توسط سرلک مطرح گردید و هیچ منبع لاتین در این باره پیدا نشد بازه زمانی جستجو از سال ۱۳۹۵ تا سال ۱۴۰۲ در نظر گرفته شد.
مدیریت بحران	با توجه به یکی از تعاریف اولیه مدیریت بحران توسط پیرسون و کلر در ۱۹۹۸، بازه زمانی جستجو از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۳ در نظر گرفته شد.
تاب‌آوری سازمانی	با توجه به اینکه تاب‌آوری سازمانی توسط مالاک در سال ۱۹۹۸ مطرح گردید بازه زمانی جستجو از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۳ در نظر گرفته شد.

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه

در این مرحله سازماندهی داده‌ها به صورت معنی‌دار و سیستماتیک انجام گرفت. کدنویسی داده‌های زیادی را به قطعات کوچک معنادار کاهش می‌دهد. روش‌های مختلفی برای کدنویسی وجود دارد که با توجه به دیدگاه و سؤالات تحقیق مشخص می‌شود. گام دوم، زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را بررسی کرده و با آنها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آنها تهیه کرده باشد؛ بنابراین، این گام مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است (Braun & Clarke, ۲۰۰۶).

(2006). بعد از مرحله اول ایده‌هایی به وجود آمد که درباره آنها در منابع مختلف جستجو انجام گرفت؛ بنابراین با استفاده از نرم‌افزار 9 Atls.ti کدگذاری انجام شد و تمامی اسناد به دنبال مفاهیم جستجو شد. تعداد ۲۷۹ مقاله جستجو شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و پس از بررسی کامل برخی از این منابع دارای عنوان مناسب و مرتبط نبودند، برخی در مرحله مطالعه چکیده و برخی دیگر در مرحله تجزیه و تحلیل روش و ابعاد حذف شدند تا تعداد منابعی که به‌طور کامل استفاده شدند و در نرم‌افزار وارد شدند به ۵۳ منبع رسید. از این منابع ۱۶۰۳ کوئیشن (نقل قول) شناسایی شد و از این کوئیشن‌ها ۸۳۵ کد مجزا استخراج گردید؛ اما در مراحل بعدی با بازبینی صورت گرفته و البته حذف برخی کوئیشن‌ها که از مباحث اصلی پژوهش دور بودند تعداد کوئیشن‌ها به ۱۰۶۵ مورد رسید. همچنین تعداد کدها با ترکیب و تلفیق در مراحل بعدی به ۷۰۲ کد رسید که می‌توان در جدول ۶ مشاهده نمود. تعدادی از این کدها را می‌توان به‌عنوان نمونه در جدول ۷ مشاهده نمود.

جدول (۶): تعداد کدهای پایه استخراج شده

تعداد کد پایه	تعداد کوئیشن	تعداد منابع	
۱۰۳	۱۱۴	۶	جریان‌های شکافنده سازمانی
۳۱۴	۴۶۷	۲۴	مدیریت بحران
۲۸۵	۴۸۴	۲۳	تاب‌آوری سازمانی
۷۰۲	۱۰۶۵	۵۳	

جدول (۷): نمونه کدهای پایه استخراج شده

ردیف	مفاهیم (کدهای استخراج شده)	تعداد تکرار در کل منابع
۱	سبک تاب‌آوری پیشگامی	۱
۲	استراتژی ممانعت از جریان‌ات مخرب و مهار ریشه‌ای آن‌ها	۳
۳	رویکرد منظم و نظام مند مبتنی بر هوشیاری	۲
۴	رویکرد شبکه‌ای در مدیریت سازمان	۷
۵	تدوین برنامه مدیریت بحران	۶
۶	بهبود تطابق‌پذیری در تغییرات	۴
۷	بهبود سازگاری‌پذیری در بحران‌ها	۱۳

گام سوم: جستجوی مضمون‌ها

همان‌طور که قبلاً تعریف شد، مضمون الگویی است که چیز مهم یا جالبی را در مورد داده‌ها و یا سؤال تحقیق نشان می‌دهد. براون و کلارک (۲۰۰۶) توضیح می‌دهند، هیچ قانون سخت و سریعی در مورد اینکه چه چیزی یک موضوع را می‌سازد وجود ندارد. اگر مجموعه داده‌های بسیار کوچکی وجود دارد (مثلاً یک گروه متمرکز کوتاه)، ممکن است همپوشانی قابل توجهی بین مرحله کدگذاری و این مرحله از شناسایی موضوعات اولیه وجود داشته باشد. از ترکیب چندین کد که مفاهیم مشترکی با هم دارند، یک مضمون فرعی ایجاد می‌شود. این مضمون‌های فرعی سطح انتزاعی بالاتری از کدها دارند و از همان ترسیم ضمنی الگوها و ارتباط میان کدها نشأت می‌گیرند. در این پژوهش تمامی کدها موردبررسی قرار گرفت و برخی از آنها به‌وضوح در یک مضمون پایه قرار گرفتند. به‌عنوان مثال، چندین کد به نوآوری بازاریابی مربوط می‌شدند، این کدها در یک مضمون پایه جمع‌آوری گردید. در این مرحله بعد از جستجوی مضمون‌ها ۶۱ مضمون پایه کشف شد و درنهایت ۱۴ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون اصلی استخراج گردید. این مضمون‌ها را می‌توان در جدول ۸ مشاهده نمود.

جدول (۸): تعداد مضمون‌های پایه، سازنده استخراج شده

تعداد مضمون اصلی	تعداد مضمون سازنده	تعداد مضمون پایه	
۱	۳	۱۴	جریان‌های شکافنده سازمانی
۱	۳	۱۲	مدیریت بحران
۱	۸	۳۵	تاب‌آوری سازمانی
۳	۱۴	۶۱	

گام چهارم: بررسی مضمون‌ها

در طول این مرحله، موضوعات اولیه‌ای که در مرحله ۳ شناسایی شده بود، بررسی، اصلاح و توسعه داده شد. در این مرحله جمع‌آوری تمام داده‌هایی که مربوط به هر موضوع است مفید است. مضمون‌های به‌دست‌آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی می‌شوند. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضمون‌ها، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری صورت می‌گیرد هر گروه از مضمون‌ها به مضمون فراگیر متمایزی منجر خواهد شد که مضمون‌های پایه و سازمان دهنده مجزایی آن را پشتیبانی می‌کنند (Braun & Clarke, 2006). در این پژوهش داده‌های مرتبط با هر موضوع مطالعه و

بررسی شد و در نهایت ۱۴ مضمون سازنده و ۶۱ مضمون پایه استخراج گردید که در جدول ۹ می توان مشاهده نمود.

جدول (۹): عنوان مضمون های پایه و سازنده استخراج شده

ردیف	مضمون های فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه
۱	جریان های شکافنده سازمانی	افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی	بهبود تطابق پذیری در تغییرات
۲			توان بالقوه در تغییر پذیری
۳			بهبود سازگاری پذیری در بحران ها
۴		تمهیدات و برنامه های لازم برای پاسخگویی به اختلالات و بحران های ناگهانی	برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی
۵			تدوین برنامه مدیریت بحران
۶			توانایی بازاندیشی نوسازی روش های پاسخگویی
۷			فعالیت های آماده سازی جهت پاسخگویی
۸			ایجاد فرایندهای انعطاف سازی
۹			داشتن برنامه ریزی مدیریت خطر
۱۰		یادگیری برای حل مسئله در شرایط بحرانی و غیرمنتظره	تقویت ظرفیت های سازمانی در یادگیری
۱۱			تلاش برای کاهش پیامدهای منفی بحران از طریق یادگیری جهت حل مسئله
۱۲			آموزش و ایجاد آگاهی در جهت حل مسئله
۱۳			فراهم آوردن راهنمایی راهبردی در مواجهه با بحران
۱۴			شبیه سازی های مربوط به وضعیت بحرانی
۱۵	مدیریت بحران	ضرورت تصمیم گیری و عمل سریع در بحران ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر	آمادگی و اجرای تصمیمات بهنگام
۱۶			توانایی برای تصمیم گیری سریع در سطح راهبردی
۱۷			شناخت بحران و واکنش سریع به آن
۱۸			ایجاد تعادل مناسب بین تصمیمات بهنگام و

تصمیمات خطرپذیر			
سازماندهی هم‌افزایانه نیروها برای مقابله با بحران	هماهنگ‌سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها برای مقابله با جریان‌های مختل‌کننده ناگهانی	۱۹	
ایجاد فعالیت‌های راهبردی در جهت تجمیع تلاش‌ها برای مواجهه با شوک‌های ناگهانی		۲۰	
فعال‌سازی گروه مدیریت بحران برای هم-راستا کردن تلاش‌ها		۲۱	
ساختار گروهی روشن		۲۲	
انتقال تلاش‌ها و مهارت‌ها به مدیریت بحران		۲۳	
تدوین و تحلیل سناریوهای مختلف بحران و تهدیدهای ناشی از آن	ارزیابی تهدیدهای احتمالی ناشی از تغییرات محیطی غیرقابل کنترل و سریع	۲۴	
ارزیابی همه عوامل مرتبط با ریسک		۲۵	
پیش‌بینی و مجسم کردن تهدیدات احتمالی جهت غافلگیرنشدن		۲۶	
رویکرد منظم و نظام مند مبتنی بر هوشیاری توانایی یافتن نشانه‌های اولیه خطر یک بحران و مواجهه با آن	پایش و پیش‌بینی تغییرات باهدف آمادگی و توسعه برنامه‌های پاسخگویی	۲۷	تاب‌آوری سازمانی
تدابیر پیشگیرانه تاب‌آوری		۲۸	
بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشداردهنده		۲۹	
تحلیل و بررسی پارامترهای بیرونی تاثیرگذار		۳۰	
بررسی تهدیدات خارجی	تحلیل عوامل بیرونی و شوک‌های ناگهانی	۳۱	
رصد مستمر شرایط محیطی		۳۲	
عدم توجه صرف به درون سازمان		۳۳	
سبک تاب‌آوری پیشگامی	بهبود ظرفیت تاب‌آوری مبتنی بر سازگارپذیری با تحولات بنیادی و سریع	۳۴	
سبک تاب‌آوری سازگارپذیری		۳۵	
		۳۶	

تقویت سازگاری پذیری منابع انسانی	ایجاد سیستم منابع انسانی تاب آور و سازگارپذیر در چالش های غیرمترقبه	۳۷
جهت دهی به موقع به منابع انسانی		۳۸
برای عبور منابع انسانی مهارت و توانایی موفق از چالش ها		۳۹
برای مواجهه با منابع انسانی آمادگی تغییرات		۴۰
تنظیم استراتژی های تاب آوری در منابع انسانی		۴۱
ایجاد محیط خلاق و مشارکتی	افزایش ظرفیت تاب آوری در آشفتگی و بحران های غیرمنتظره	۴۲
افزایش توانایی های تلفیقی در حل بحران		۴۳
افزایش سلامت و ثبات سازمانی		۴۴
افزایش توانایی خودترمیمی در بحران ها		۴۵
مدیریت مستمر ریسک تغییرات		۴۶
گسترش سازگاری و چابکی در واکنش به بحران ناگهانی		۴۷
ساختارمندی ظرفیت ارتباطی	استفاده از داشبوردهای اطلاعاتی تحلیل گر اطلاعات در مواقع بحران و تغییرات سریع	۴۸
مدیریت اطلاعات به صورت یکپارچه		۴۹
گسترش اطلاعات در دسترس		۵۰
هدایت سرمایه ها در جهت مقابله با بحران	توانایی مدیریت منابع در بحران های ناگهانی	۵۱
آماده باش منابع پشتیبانی جهت مقابله با بحران های ناگهانی		۵۲
سازماندهی مؤثر منابع		۵۳
گسترش دارایی ها جهت مواجهه با بحران ناگهانی		۵۴
تشویق مشارکت و همکاری در حل مسائل	تطبیق استراتژی مدیریت و رهبری در جهت مقابله با جریانات ناگهانی مخرب	۵۵
رویکرد شبکه ای در مدیریت سازمان		۵۶
استراتژی ممانعت از جریانات مخرب و مهار ریشه ای آن ها		۵۷

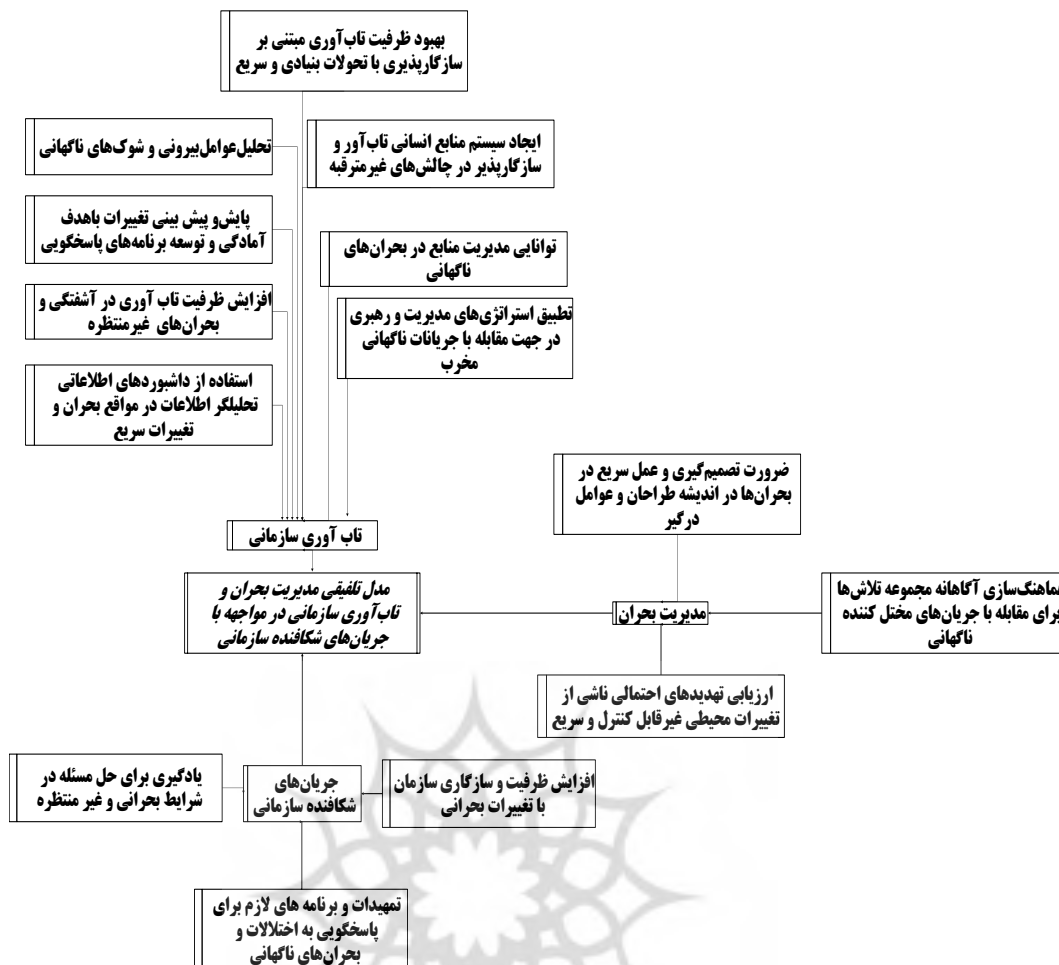
هدایت راهبردی به منظور جهت‌دهی به بحران ناگهانی			۵۸
ایجاد سطوح تاکتیکی و اجرایی برای مقابله با بحران			۵۹
تدوین سیاست مدیریت بحران و مقابله با آن			۶۰
تنظیم مسیر استراتژیک به سمت مقابله با بحران‌های غیرمنتظره			۶۱

گام پنجم: تعریف مضمون‌ها

گام پنجم پالایش نهایی مضامین است و هدف این است که ماهیت هر موضوع شناسایی شود (Braun & Clarke, 2006). اگر مضامین فرعی وجود دارد، چگونه با موضوع اصلی تعامل و ارتباط دارند؟ مضامین چگونه با یکدیگر ارتباط دارند؟

گام ششم: نوشتن گزارش نهایی

در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی پژوهش صورت می‌گیرد. هدف از نوشتن تحلیل نهایی این است که حکایت کامل و پیچیده موجود در داده‌ها، به گونه‌ای بیان شود که خواننده در رابطه با اعتبار و صلاحیت تحلیل پژوهشگر متقاعد شود.



شکل ۱: نمودار درختی چندسطحی روابط مضمون های اکتشاف شده شامل مضمون های اصلی و سازنده

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

بحث و نتیجه

مدیران سازمان‌ها می‌بایست که به تقویت تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران جریان‌های شکافنده مانند یک رویکرد پیشگیرانه و یا ارزیابی چگونگی مطابقت اولویت‌های بازیابی با فعالیت‌های برنامه‌ریزی و ارتباطات قبل از بحران، برای بررسی چگونگی و چرایی پاسخ‌ها، انحلال، زنده ماندن یا مواجهه با بحران و برتری سازمان، توجه نمایند و عدم توجه به این مسئله در مدت‌زمان کوتاهی می‌تواند باعث نابودی سازمان‌ها شود. در این پژوهش با مطالعه پیشینه پژوهش مشخص شد به‌رغم تنوع و فراوانی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه متغیرهای پژوهش، تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی و نیز ارائه الگویی از آن صورت نگرفته است؛ بنابراین به جهت پر کردن این خلأ تئوریک پژوهشگران درصدد برآمدند تا باهدف طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی گامی در جهت کاهش شکاف تئوریک مربوط به این موضوع بردارند.

در پژوهش حاضر پس از کدگذاری اولیه، محققان کدها را با هم ترکیب کردند و کدهای مشابه را در طبقات انتزاعی به‌نام مضمون‌های سازنده قرار دادند و درنهایت مضامین سازنده مشابه، در طبقه مضامین فراگیر قرار داده شدند. با بررسی و تحلیل داده‌های حاصل، مدل نهایی پژوهش به دست آمد. در نتیجه، داده‌های شناسایی‌شده با روش تحلیل مضمون شامل ۱۴ مضمون سازنده و ۶۱ مضمون پایه در قالب سه مضمون فراگیر (جریان‌های شکافنده سازمانی، مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی) استخراج گردید. بر اساس یافته‌ها جریان‌های شکافنده سازمانی در ۳ بعد "افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی، تمهیدات و برنامه‌های لازم برای پاسخگویی به اختلالات و بحران‌های ناگهانی و یادگیری برای حل مسئله در شرایط بحرانی و غیرمنتظره" شناسایی شد. اگر یادگیری برای حل مسائل در بطن فرهنگ یک سازمان توسعه پیدا کند و تمامی افراد به آن باور داشته باشند، ظرفیت و سازگاری لازم برای مقابله با مسائل ناشی از جریان‌های شکافنده هم ایجاد می‌شود. چون افراد با انعطاف‌پذیری بالاتر، یادگیری را سرلوحه خود قرار می‌دهند و برای حل مشکلات، برنامه‌های لازم را جهت پاسخگویی به چنین بحران‌های ناگهانی برنامه‌ریزی می‌کنند. همچنین بر اساس نتایج، مدیریت بحران در ۳ بعد "ضرورت تصمیم‌گیری و عمل سریع در بحران‌ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر، هماهنگ‌سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها برای مقابله با جریان‌های مختل‌کننده ناگهانی و ارزیابی تهدیدهای احتمالی ناشی از تغییرات محیطی غیرقابل کنترل و سریع" شناسایی شد. بحران پیشامدی است که به صورت ناگهانی رخ می‌دهد و منجر به وضعیتی خطرناک و ناپایدار برای سازمان‌ها خواهد شد. بحران باعث به وجود آمدن شرایطی می‌شود که

برای برطرف کردن آن نیاز به تصمیم‌گیری فوری و عملکرد سریع می‌باشد؛ بنابراین تقویت توانمندی‌های مربوط به تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی بدون فوت، وقت یک ضرورت اساسی است و سبب می‌شود تا آسیب کمتری به سازمان وارد شود. همچنین ارزشیابی تهدیدات احتمالی که ممکن است در اثر اختلالات محیطی به وجود آید و هماهنگ کردن تلاش‌ها در جهت مقابله با این اختلالات می‌توان میزان آسیب‌دیدگی را در چنین بحران‌هایی به حداقل رساند؛ و در نهایت نتایج حاکی از آن است که تاب‌آوری سازمانی شامل ۸ بعد "پایش و پیش‌بینی تغییرات باهدف آمادگی و توسعه برنامه‌های پاسخگویی، تحلیل عوامل بیرونی و شوک‌های ناگهانی، بهبود ظرفیت تاب‌آوری مبتنی بر سازگارپذیری با تحولات بنیادی و سریع، ایجاد سیستم منابع انسانی تاب‌آور و سازگارپذیر در چالش‌های غیرمترقبه، افزایش ظرفیت تاب‌آوری در آشفتگی و بحران‌های غیرمنتظره، استفاده از داشبوردهای اطلاعاتی تحلیل‌گر اطلاعات در مواقع بحران و تغییرات سریع، توانایی مدیریت منابع در بحران‌های ناگهانی و تطبیق استراتژی مدیریت و رهبری در جهت مقابله با جریانات ناگهانی معرب" می‌باشد. پیش‌بینی تغییرات باهدف آمادگی در برابر تغییرات به مدیران کمک می‌کند تا قبل از وقوع یک رخداد، با توجه به ظرفیت و سازگاری سازمان، برنامه‌های لازم برای پاسخ‌گویی به بحران را آماده کنند. اگر سازمانی توانایی تحلیل قوی اطلاعات و داشبوردهای اطلاعاتی قدرتمند را داشته باشد، در ایجاد تاب‌آوری سازمانی موفق‌تر عمل می‌کند. چراکه آگاهی از موقعیت در برنامه‌ریزی و پاسخ‌گویی سازمان تأثیرگذار است. هر سازمانی با توجه به ویژگی‌ها و ظرفیت‌های خود، باید روی بهبود ظرفیت تاب‌آوری و ایجاد سیستم منابع انسانی تاب‌آور سرمایه‌گذاری کند و بتواند با تطبیق استراتژی مدیریت در جهت مقابله با جریانات ناگهانی و توانایی مدیریت منابع در این بحران‌ها، سبب تاب‌آوری هرچه بیشتر سازمان شود. چراکه یک سازمان تاب‌آور است که می‌تواند بحران‌ها و تغییرات را پشت سر گذاشته و حیات خود را تضمین و به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد.

در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که نتایج محمدی شهرودی و همکاران (۲۰۱۸a) از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند، این پژوهش نیز نشان داد که توان مالی مناسب هنگام بحران ازجمله مؤلفه‌های تأثیرگذار در تاب‌آوری سازمان‌ها می‌باشد. پژوهش حاضر نیز نشان داد توانایی مدیریت منابع در بحران‌های ناگهانی در تاب‌آوری سازمان‌ها نقش مؤثری دارد. نتایج آهنی و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که ازجمله شایستگی‌های لازم در مدیریت بحران، درک محیط عملیاتی و ارزیابی تهدیدات ناشی از محیط بیرونی و جریانات غیرقابل کنترل آن است؛ که به‌نوعی هم‌راستای نتایج این پژوهش است. نتایج برخی مطالعات (Borekchi & Kiris, 2020) حاکی از این امر

بوده است که سیستم‌های برنامه‌ریزی مدیریت منابع سازمانی بر تاب‌آوری سازمان‌ها تأثیرگذار است و این نتیجه‌ای است که مطالعه حاضر نیز به نوعی به آن دست یافت. در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های تحقیق حاضر باید عنوان کرد که محدود بودن اطلاعات به یک دوره زمانی خاص، رعایت احتیاط در خصوص تعمیم نتایج پژوهش به دلیل روش و ابزار متفاوت از محدودیت‌های این تحقیق به‌شمار می‌آید.

پیشنهادهای کاربردی

- در جهت بهبود ظرفیت تاب‌آوری مبتنی بر سازگاری‌پذیری به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که اقدامات لازم برای تأمین رفاه و امنیت کارکنان، آموزش و توانمندسازی آنان را تدارک ببینند؛ زیرا توجه و اهمیت به کارکنان در شرایط عادی باعث می‌شود که آن‌ها در شرایط بحرانی مسئولانه و متعهدانه به کار خود ادامه دهند و قدرت سازگاری آن‌ها با شرایط تغییر افزایش یابد، از سوی دیگر گوش دادن فعال به کارکنان، ایجاد محیط اجتماعی مثبت که در آن کارکنان برای ابراز احساسات و اشتراک‌گذاری اطلاعات آزاد باشند، توجه به استرس‌های کارکنان و تعامل درست با کارکنان می‌تواند زمینه را برای اعتماد و مشارکت در سازمان فراهم نموده و با تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان، توان سازمان در مواجهه با بحران‌های ناگهانی را افزایش دهد.
- با توجه به یافته‌ها مشخص شد که ضرورت تصمیم‌گیری و عمل سریع در بحران‌ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر در توانایی آن‌ها در مدیریت بحران ناشی از جریان‌های شکافنده از اهمیت بالایی برخوردار است. در راستای افزایش این قدرت به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا کمیته‌ای را برای تصمیم‌گیری سریع در زمان وقوع بحران طراحی کنند تا در صورت لزوم، تصمیمات بدون فوت وقت و به سرعت گرفته شود.
- در راستای تطبیق استراتژی مدیریت و رهبری در جهت مقابله با جریان‌های ناگهانی مخرب به مدیران پیشنهاد می‌شود برای کارکنان خود ارزش زیادی قائل باشند. مثلاً هنگامی که کارکنان در محل کار اشتباه می‌کنند، این موضوع به‌عنوان منبع خطا تلقی ننموده، بلکه فرصتی باشد برای یادگیری و ایجاد انعطاف‌پذیری. این تغییر در تفکر، نوعی فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد که بر مشاهده و حل مشکلات متمرکز است و انعطاف‌پذیری کارکنان را افزایش داده و نیز توانایی آنان در مقابله با جریان‌های ناگهانی افزایش می‌یابد.

- در راستای توانایی مدیریت منابع در بحران‌های ناگهانی، باید عنوان کرد از آنجا که منابع یک سازمان نقش مهمی در سطح عملکرد آن ایفا می‌کند و دسترسی سری به اشکال مختلف منابع و مدیریت صحیح آن هنگام مواجهه با شرایط چالش برانگیز می‌تواند تعیین کننده اصلی تاب‌آوری سازمانی در بحران‌های ناگهانی باشد. از این رو لازم است سازمان‌ها ضمن بررسی چالش‌های تأمین منابع به شناسایی ابزارهای نوین تأمین منابع و راهکارهای اجرایی کردن آن در سازمان بپردازند.
- فقدان زیرساخت‌های مناسب و ضعف در به کارگیری سیستم‌ها و داشبوردهای اطلاعاتی می‌تواند آسیب‌های زیادی به سازمان‌ها در شرایط بحرانی وارد کند؛ از این رو انجام اقدامات لازم در زمینه برنامه‌ریزی برای زیرساخت‌های مورد نیاز و توسعه سیستم‌های تحلیل گر اطلاعات می‌تواند نقش مهمی در دستیابی به پیشرفت عملکرد و مواجهه با بحران‌های ناگهانی و جریانات شکافنده سازمانی داشته باشد.
- در نهایت باید عنوان کرد که چارچوب جدید ارائه شده در این مقاله، اولین قدم در این راستای ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریانات شکافنده سازمانی می‌باشد. امیدواریم که این پژوهش ابزاری با ارزش برای محققان در انجام پژوهش‌های آینده باشد تا در این زمینه الگوهای مطلوبی درباره موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان‌ها کسب نمایند. تحقیقات آینده باید به دنبال بررسی نقش نوع بحران در سودمندی و کاربرد چارچوب ابداع شده و همچنین کشف اینکه کدام ویژگی‌های سازمانی پذیرش عناصر مختلف این چارچوب را مهار یا ترویج می‌کند، باشند.

References

- Ahti, M.; Taipale-Walsh, L.; Kuha, S., & Kanste, O. (2023). Health-care leaders' experiences of the competencies required for crisis management during COVID-19: a systematic review of qualitative studies. *Leadership in Health Services*, 1751-1879.
- Beuren, I. M.; dos Santos, V., & Theiss, V. (2021). Organisational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262–2279.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554-569.

Borekchi, D. Y., Kiris, S. B. (2020). Analysis of enterprise resource planning (ERP) system workarounds with a resilience perspective. *Continuity & Resilience Review*, 2(2), 131-148.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

Bundy, J.; Pfarrer, M. D.; Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

Chen, R.; Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517.

Coles, T.; Ritchie, B. W., & Wang, J. (2021). Building business resilience to external shocks: Conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 210–219.

Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203.

Dihimpour, M. (2021). The effect of social capital on the management of organizational Rip Currents through the mediation of organizational transparency. *Social Capital Management*, 8(3), 399-424. (In Persian)

Donelli, C. C.; Fanelli, S.; Zangrandi, A., & Elefanti, M. (2022). Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic. *Management Decision*, 60(13), 66-91.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.

Forootan, F.; Nagavi Konjin, Z.; Etemadinejad, S.; Jafarpour, H., & Yazdani Charati, J. (2023). Investigating the relationship between organizational resilience and job satisfaction in one of the hospitals in Mazandaran Province. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 33(220), 112-127. (in Persian)

Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221074701.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.

Iao-Jorgensen, J. (2023). Antecedents to bounce forward: A case study tracing the resilience of inter-organizational projects in the face of disruptions. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102440.

Jia, X.; Chowdhury, M.; Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48(September), Article 101614.

Kim, Y. (2020). Organisational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organisational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47–75.

Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42.

Lengnick-Hall, C. A.; Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organisational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

Mahmoudzadeh, E.; Keshtkar Heranki, M.; Nouri, J., & Mousivand, H. (2022). Investigating the relationship between knowledge management and

organizational resilience (case study: A research organization). *Industrial Technology Development*, 20(47), 17-28. (in Persian)

McEntire, D. A. (2013). *Understanding catastrophes*. in Bissell, R. (Ed.), *Preparedness and Response for Catastrophic Disasters*, Taylor & Francis Group, Boca Raton, FL, 27-44.

Mohammadi Shahrudi, H.; Rahimnia, F.; Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2018a). Explaining the characteristics and dimensions of organizational resilience in production organizations facing risks and challenges. *Journal of Environmental Hazards Management*, 501, 111-126. (in Persian)

Mohammadi Shahrudi, H.; Rahimnia, F.; Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2018b). Psychological and non-psychological consequences of organizational resilience: Motivators for organizations to become resilient. *Positive Psychology Research*, 4(1), 63-78. (in Persian)

Mohammadi Shahrudi, H.; Rahimnia, F.; Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2019). Presenting a model of organizational resilience in production companies using a grounded theory approach. *Public Management Researches*, 12(43), 111-134. (in Persian)

Nguyen, X.; Le, T.; Nguyen A.; Pham, T., & Tran, T. (2021). Supply chain risk, integration, risk resilience and firm performance in global supply chain: Evidence from Vietnam pharmaceutical industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 779–796.

Orth, D., & Schuldis, P. M. (2020). Organisational resilience and the roles of learning and unlearning-an empirical study on organizational capabilities for resilience during the COVID-19 crisis directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.

Ozanne, L. K.; Chowdhury, M.; Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104.

Pathak, D., & Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organisational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398–2415.

Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: from theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197.

Pourkiani, M.; Kohverdipour, E.; Sadeghi, Z. A., & Hoseini, Z. (2021). *Investigating factors affecting the location of the Red Crescent station with a crisis management approach in Jiroft city using fuzzy logic and system*. National Conference on Crisis Management and HSE in Vital Arteries, Industries, and Urban Management. (in Persian)

Rabani, E.; Moghli, A.; Shahin, A., & Abbasi, N. (2022). Presenting a new model in organizational crisis management (case study: Isfahan Oil Refinery Company). *Public Management Researches*, 15(65), 195-224. (in Persian)

Salamzadeh, A.; Mortazavi, S.; Hadizadeh, M., & Braga, V. (2023). Examining the effect of business model innovation on crisis management: the mediating role of entrepreneurial capability, resilience and business performance. *Innovation & Management Review*, 20(2), 132-146.

Salem Ghaffari, A.; Rezaei, S. R.; Rostami, M., & Alikhah, S. (2020). The role of organizational resilience in the management of crises and disasters in tourism. *Shabak*, 3(54), 31-46. (in Persian)

Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, 330, 117165.

Sarlak, M. A., & Nuriai, M. H. (2016). Identifying the effective factors on the rip currents of government organizations using the foundation data theorizing strategy. *Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran*, 8(4), 553-570. (In Persian)

Sarlak, M. A., & Nuriai, M. H. (2018). Managers' professional behavior in the face of organizational Rip Currents: a study on the use of power. *Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran*, 8(4), 553-570. (In Persian)

Sarlak, M. A., & Nuriai, M. H. (2020). Designing a professional behavior model of managers in the face of rip currents organizational using interpretive structural modeling (ISM). *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(1), 209-230. (In Persian)

Sarlak, M. A.; Rasouli, R.; Khalifeh-Sultani, H., & Nuriai, M. H. (2017). Analysis and ranking of effective factors in creating organizational Rip Currents. *Public Management Research*, 10(37), 59-82. (In Persian)

Seirafian Babadashti, M.; Nazari, R., & Moshkelgosha, E. (2022). Developing a model of factors affecting crisis management with a passive defense approach; case study: Sports organizations. *Knowledge Management in Sports*, 1(2), 93-106. (in Persian)

Son, C.; Sasangohar, F.; Neville, T.; Peres, S. C., & Moon, J. (2020). Investigating resilience in emergency management: an integrative review of literature. *Applied Ergonomics*, 87, 103114.

Straub, N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34-50.

VanDerVegt, G. S.; Essens, P.; Wahlstreo M, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.

Vasickova, V. (2019). Crisis Management Process: A Literature Review and a Conceptual Integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.

Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59, 2069-2102.

Williams, T. A.; Gruber, D. A.; Sutcliffe, K. M.; Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

