

The Impact of Managers' Perceived Intellectual Capital on Perceived Antifragility of the Organization: Analyzing the Mediating Role of Perceived External Organizational Communications

Ali Omidī¹ Ph. D. Department of Public Administration, Organizational Behavior, Faculty of Management and Economics, Tehran Branch of Medical Sciences University, Tehran, Iran.

Received: 26/Dec/2024 | Accepted: 24/Feb/2025

Abstract

Objective: Perceived intellectual capital, as an intangible organizational asset, plays a key role in increasing the organization's ability to cope with challenges and crises. The purpose of this study was to investigate the effects of managers' perceived intellectual capital on perceived organizational antifragility by analyzing the mediating role of external organizational communications. It also intended to analyze how knowledge, information, and resources could be transferred from the external environment into the organization by focusing on organizational antifragility through such communications.

Methodology: This research was applied in terms of purpose and was a descriptive survey based on structural equation approach in terms of method. The statistical population included managers and employees of government organizations in Lorestan Province. We used the Cochran formula to determine the sample size, and at a confidence level of 95 percent, we selected 384 people through simple random sampling method.

Findings: Findings indicate that the intellectual capital desired by managers has a positive and significant effect on perceived antifragility in the organization.

Originality: This research can help organizations develop strategies to strengthen managers' intellectual capital and improve external communications, which consequently can increase organizational antifragility and make organizations more capable in the face of crises and environmental changes.

Implications: Organizations maintaining effective communications with external stakeholders can increase not only their resilience, but also their antifragility capacity in critical situations. Additionally, they can grow, develop, and perform better in turbulent environments by learning from new complex and critical situations.

Keywords: Perceived Intellectual Capital; Perceived Organizational Antifragility; Organizational Communications; Restructuring Capability; Structural Equation Modeling.

1. a-omidi@farabi.tums.ac.ir

عنوان مقاله: فهم تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده؛ تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده

علی امیدی^۱

دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۶
پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

مقاله پژوهشی

چکیده:

هدف: سرمایه فکری ادراک شده، به عنوان دارایی نامشهود سازمانی، نقش مهمی در توانمندسازی سازمان‌ها، برای مقابله با بحران‌ها دارد. این پژوهش، تأثیر سرمایه فکری مدیران بر پادشکنندگی سازمانی را، با تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی، بررسی می‌کند و هدف، تحلیل فرآیند انتقال دانش، و منابع از محیط خارجی، به سازمان و تقویت پادشکنندگی سازمانی، از طریق این ارتباطات است.

روش‌شناسی: این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری است. جامعه آماری، شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان است، حجم نمونه، ۳۸۴ نفر با استفاده از فرمول کوکران و در سطح اطمینان، ۹۵ درصد تعیین شده، و نمونه‌گیری به روش، تصادفی ساده انجام شده است. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش، حاکی از آن است که سرمایه فکری مورد نظر مدیران، تأثیر مثبت و معناداری بر پادشکنندگی ادراک شده در سازمان دارد.

ارزش/اصالت پژوهش: این پژوهش، می‌تواند به سازمان‌ها، در توسعه راهبردهایی برای تقویت سرمایه فکری مدیران و بهبود ارتباطات برون سازمانی کمک کند، که نتیجه آن، افزایش پادشکنندگی سازمانی و توانمندی بیشتر در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی خواهد بود.

پیشنهادهای اجرایی/پژوهشی: سازمان‌ها، با ارتباط موثر، با ذینفعان خارجی، می‌توانند در شرایط بحرانی، علاوه بر تاب آوری، ظرفیت پادشکنندگی خود را بالا برده، و با یادگیری از شرایط پیچیده و بحرانی جدید، رشد و توسعه یافته و در محیط‌های پرتلاطم، عملکرد بهتری داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: سرمایه فکری ادراک شده، پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، ارتباطات سازمانی، توانمندی در بازسازی، مدلسازی معادلات ساختاری.

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، تهران، ایران.
a-omidi@farabi.tums.ac.ir

در دنیای امروز، سازمان‌ها، با چالش‌های مختلفی، از جمله تغییرات سریع محیطی، رقابتِ فزاینده و نیاز به نوآوری و پایداری، روبرو هستند. به همین دلیل، مدیریت منابع غیرملموس، به‌ویژه سرمایه فکریِ ادراک شده، به عنوان عاملِ کلیدی، در ایجاد مزیتِ رقابتی، و تاب‌آوری سازمان‌ها، در برابر بحران‌ها و تغییرات، شناخته می‌شود. سرمایه فکریِ ادراک شده، به مجموعه‌ای از دارایی‌های غیرملموس، مانند دانش، مهارت‌ها، تجربیات، و فرآیندهای سازمانی اشاره دارد، که می‌تواند موجب خلقِ ارزش و پایداری بلندمدت برای سازمان‌ها، شوند (Edvinsson & Malone, 2022). پادشکنندگی سازمانی ادراک شده^۱، به عنوان توانایی سازمان‌ها، در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات غیرمنتظره، و همچنین حفظ عملکرد خود، یکی از موضوعات مهم، در مدیریت راهبردی است. پادشکنندگی، مفهومی است که غالباً برای توصیفِ قابلیت‌های یک سازمان، جهت بقا و پیشرفت، در محیط‌های کسب و کارِ غیرقابل پیش بینی، به کار می‌رود و ابزاری مناسب، در راستای برون رفت از وقایع ناشناخته و تهدیدات محیطی، قلمداد می‌شود. علیرغم اینکه توان بالقوه پادشکنندگی در طراحی سیستم‌های جدید، که بتوانند عملکرد پایین‌تری، در محیط‌های پیچیده، داشته باشند، روشن شده است، همچنان که عدم استفاده از این مفهوم، در سازمان‌های مختلف، به چشم می‌خورد، پادشکنندگی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با بهره‌گیری از رویدادهای ناشناخته، خود در موقعیتی بهتر از قبل قرار دهند (Adobor & Kudonoo, 2025). پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، با اینکه برای سازمان‌ها، در محیط‌های ناپایدار و پرریسک، تعریف شده است و ظرفیت‌های سازمان را، برای مقابله با بحران، بالا می‌برد، با تاب‌آوری سازمانی، متفاوت است، در واقع، تاب‌آوری شیوه‌ای است، برای دوام آوردن در محیط‌های پر تلاطم، در صورتی که پادشکنندگی، علاوه بر داشتن ویژگی‌های تاب‌آوری سازمانی، از ناملایمت‌ها و پیچیدگی‌ها، و بحران‌های محیطی برای رشد و توسعه خود بهره می‌برد (Disseldorp, 2020). پژوهش‌ها، نشان داده‌اند که سرمایه فکریِ ادراک شده، می‌تواند نقشی کلیدی، در افزایش پادشکنندگی سازمان‌ها، ایفا کند. از سوی دیگر، در دنیای به‌شدت متصل و پیچیده امروز، ارتباطاتِ برون سازمانی ادراک شده، به‌ویژه ارتباط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رسانه‌ها و سایر ذینفعان، می‌تواند به‌عنوان یک نقش میانجی در این فرآیند عمل کند و اثرات سرمایه فکریِ ادراک شده بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده را، تقویت کند (Botjes, van den Berg, van Gils & Mulder, 2021).

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به‌ویژه در زمینه‌های بحران و تغییرات محیطی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از شبکه‌های بیرونی خود، بهره‌برداری کنند و در عین حال، روابط مثبت با ذینفعان، ایجاد نمایند. این روابط، نه تنها باعث بهبود عملکرد سازمان، در زمان بحران می‌شود، بلکه به‌عنوان یک کانال اطلاعاتی و حمایتی، می‌تواند به سازمان‌ها، کمک کند تا به سرعت، به تغییرات، پاسخ دهند و پایداری خود را، حفظ کنند (Kim & Lee, 2023). به‌طور خاص، پژوهش‌های اخیر، نشان داده‌اند که ارتباطات راهبردی با رسانه‌ها، مشتریان و تأمین‌کنندگان می‌تواند به سازمان‌ها، در استفاده بهینه از سرمایه فکری ادراک شده، و تقویت توانمندی‌های پادشکنندگی، کمک کند (Bontis, 2023). پژوهش‌های پیشین، در زمینه سرمایه فکری و پادشکنندگی سازمانی، عمدتاً بر جنبه‌های فردی و داخلی این مفاهیم، تمرکز داشته است. بسیاری از پژوهش‌ها، مانند مطالعات بونیتیس^۱ (۲۰۲۰) و ادوینسون^۲ (۲۰۲۱) به بررسی ارتباط بین سرمایه فکری و تاب‌آوری، در داخل سازمان‌ها، پرداخته‌اند، اما کمتر به تأثیر ارتباطات برون‌سازمانی و نقشی که این ارتباطات در تقویت پادشکنندگی سازمانی، ایفا می‌کنند، پرداخته شده است. همچنین، در اکثر پژوهش‌های پیشین، تأثیر مدیران، بر سرمایه فکری ادراک شده، تنها از طریق نگاهی فردی، یا محدود به جنبه‌های درون‌سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است. در حالی که پژوهش‌های کمی وجود دارد که اثر ارتباطات خارجی و نحوه انتقال دانش، از محیط بیرونی به درون سازمان را، در این زمینه مورد توجه قرار داده باشد. بنابراین، این پژوهش، به دنبال پر کردن شکاف، موجود، در ادبیات است که به تأثیر ارتباطات برون‌سازمانی، و نقش میانجی آن در تقویت پادشکنندگی سازمانی، و تعامل آن با سرمایه فکری ادراک شده مدیران، نپرداخته است.

این پژوهش، سهم‌های قابل توجهی در ادبیات علمی، خواهد داشت. نخست، این پژوهش، به بررسی تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی، و نقش میانجی ارتباطات برون‌سازمانی، می‌پردازد، که این رویکرد، در پژوهش‌های پیشین، به طور جامع، مورد مطالعه قرار نگرفته است. دوم، این پژوهش، از طریق تحلیل دقیق‌تر فرآیند انتقال دانش، و منابع، از محیط خارجی به درون سازمان، نقش ارتباطات برون‌سازمانی را به‌عنوان یک عامل کلیدی، در تقویت تاب‌آوری سازمان‌ها، معرفی می‌کند. سوم، با استفاده از مدل معادلات ساختاری، این پژوهش، به طور علمی و نظام‌مند، ارتباطات برون‌سازمانی را به‌عنوان عاملی میانجی، شفاف‌سازی کرده و برای اولین بار، این رویکرد را در ادبیات پادشکنندگی سازمانی، پیاده‌سازی می‌کند. این یافته‌ها، می‌تواند

1. Bontis

2. Edvinsson

به سازمان‌ها، در طراحی راهبردهای مؤثر، برای بهبود تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری، در مواجهه با بحران‌ها، کمک کند. با توجه به پیشینه پژوهشی موجود، به نظر می‌رسد که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، نقش مهمی در تقویت پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، دارد. مدیرانی که توانایی استفاده از دانش و تجربیات خود را در فرآیندهای تصمیم‌گیری و راهبردی دارند، می‌توانند سازمان را، در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات خارجی، بهتر هدایت کنند. بنابراین، تقویت و توسعه سرمایه فکری ادراک شده مدیران، به‌ویژه از طریق آموزش، و بهبود مهارت‌ها، می‌تواند یکی از راهکارهای کلیدی، برای افزایش پادشکنندگی سازمان‌ها، باشد. پرسش اصلی پژوهش؛ چه تاثیری سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، دارد و چگونه ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نقش میانجی را در این رابطه ایفا می‌کند؟

پیشینه پژوهش

مرور ادبیات پژوهش، نشانگر آن است که در داخل کشور، پژوهشی که مبادرت به بررسی تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، با نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نموده باشد، در زمان انجام این پژوهش، یافت نمی‌شود. اندیشمندان و پژوهشگران زیادی، از جوانب متعدد، مفهوم تاب‌آوری و تاثیر آن را بر سازمان‌ها را، مورد بررسی قرار داده‌اند که در **جدول (۱)** آورده شده است، ولی در خصوص تاثیر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، با نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده پژوهشی، انجام نشده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر (سال)	موضوع پژوهش	نتیجه گیری
۱	Rostami (2022)	تحلیل تأثیر سرمایه فکری ادراک شده بر تاب آوری سازمانی در شرکت های فناوری اطلاعات	به این نتیجه رسید که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، در شرکت های فناوری اطلاعات، می تواند تأثیر مستقیمی بر پادشکنندگی این سازمان ها داشته باشد
۲	Bajaba et al., (2024)	ارتباط بین مدیریت دانش و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده	مدیریت، نشان داد که استفاده بهینه از دانش مدیریتی می تواند به سازمان ها، کمک کند تا در برابر بحران ها و چالش های خارجی، مقاوم تر شوند
۳	Adobor et al., (2025)	ضدشکنندگی سازمانی	تعامل عناصر اجتماعی و سازمانی باعث ارتقای خودسازماندهی و ضدشکنندگی در سازمان ها می شود. عناصر طراحی افزونگی، اتصال سست، مدولار بودن و مقیاس پذیری بر زمینه ای که در آن خودسازماندهی پدیدار می شود تأثیر می گذارد. ذهن، آگاهی فردی و سازمانی، خود مدیریتی و یادگیری مستمر، امکان پیکرندی مجدد سریع، در شرایط عدم قطعیت را فراهم می کند و چشم انداز و مسیرهایی را برای سازمان ها، ایجاد می کند تا از رویدادهای غیرمنتظره بهره مند شوند
۴	Botjes et al., (2021)	سازمان های ضدشکنندگی، طراحی سازمانی	سازمان ها در یک زمینه اجتماعی-اقتصادی فعالیت می کنند و همسویی با این زمینه کلید موفقیت کسب و کار است
۵	Basaran (2023)	مسئولیت در برابر محافظت	سیستم های جهانی، در سازمان ها باید از تاب آوری به سمت پادشکنندگی با راهکارهای پایدار و مقاوم، حرکت کنند
۶	Jaaron et al., (2014)	ایجاد ضدشکنندگی در سازمان های خدماتی: فراتر از انعطاف پذیری	سازمان های خدماتی، باید از تاب آوری فراتر رفته و به سمت ضدشکنندگی حرکت کنند تا قادر به رشد و تقویت، در برابر بحران ها و تغییرات ناگهانی، باشند
۷	Notarstefano et al., (2022)	پایداری فعال و غیرفعال: اندازه گیری ضدشکنندگی	انتخاب سیاست های مناسب، برای تقویت ضدشکنندگی سرزمین ها در برابر تغییرات محیطی و اجتماعی
۸	Bontis (2020)	مدیریت دانش سازمانی با تشخیص سرمایه فکری ادراک شده	وجود سرمایه فکری ادراک شده، به ویژه در سطوح مدیریتی، باعث بهبود توانایی سازمان ها در برخورد با بحران ها و تغییرات غیرمنتظره، می شود
۹	Edvinsson (2021)	کتاب سرمایه فکری ادراک شده	سرمایه فکری ادراک شده سازمان ها، به ویژه در بحران ها می تواند، به سازمان ها کمک کند تا نه تنها، تاب آوری خود را افزایش دهند، بلکه در مواجهه با تهدیدات بیرونی نیز، موفق تر عمل کنند

سرمایه فکری ادراک شده^۱

سرمایه فکری ادراک شده یکی از مفاهیم کلیدی در دنیای امروز است که به منابع غیر ملموس سازمان‌ها، اشاره دارد و به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در موفقیت و پایداری بلندمدت در نظر گرفته می‌شود (Nesai, Mohed & Hosseini, 2024). سرمایه فکری ادراک شده، به مجموعه دارایی‌های غیرمادی و قابل توجه سازمان، اشاره دارد که می‌تواند شامل دانش، تجارب، نوآوری‌ها و قابلیت‌های فکری کارکنان، فرآیندهای سازمانی و روابط با مشتریان و شرکای تجاری باشد. این سرمایه، به‌طور مستقیم بر توانایی سازمان، در ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری و پایداری بلندمدت، تأثیر می‌گذارد (Shakebaei Eimani, 2023). سرمایه فکری ادراک شده، به طور کلی در سه بُعد اصلی، تقسیم‌بندی می‌شود: سرمایه انسانی شامل: مهارت‌ها، دانش، تجربه و توانایی‌های فردی کارکنان است (Bontis, 2023). سرمایه ساختاری: به زیرساخت‌ها، فرآیندها، سیاست‌ها، سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی اشاره دارد (Botjes et al., 2021). سرمایه ارتباطی، به شبکه‌ها و روابط سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان، شرکا و سایر ذینفعان مرتبط است (Subramaniam & Youndt, 2023). سرمایه فکری ادراک شده، می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان‌ها، داشته باشد. در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ و متوسط، توجه به سرمایه فکری ادراک شده، می‌تواند موجب بهبود عملکرد کلی، افزایش نوآوری و کاهش هزینه‌ها، شود. به‌ویژه در شرایط اقتصادی ناپایدار، سرمایه فکری ادراک شده، به عنوان یکی از منابع اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار، شناخته شده است (Nazari, Mantaz-e-Qaem, 2023). سرمایه فکری ادراک شده، یکی از عوامل مهم در موفقیت و پایداری سازمان‌ها، در دنیای پیچیده و رقابتی امروز است. در سازمان‌هایی که به مدیریت صحیح سرمایه فکری ادراک شده، و بهبود ابعاد مختلف آن، توجه دارند، قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار، و بهبود عملکرد کلی خواهند بود (Omidi, Sepahvand, Nazarpouri & Shariatnejad, 2023). با این حال، برای بهره‌برداری مؤثر از سرمایه فکری ادراک شده، سازمان‌ها باید، بر چالش‌ها، غلبه کنند و از ابزارها و روش‌های نوین، برای مدیریت، و استفاده از این سرمایه، بهره‌برداری کنند (Tsai & Wang, 2024). پژوهش‌ها، نشان می‌دهند که سرمایه فکری ادراک شده، می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان‌ها، داشته باشد. سازمان‌هایی که توانسته‌اند، سرمایه فکری ادراک شده خود

را، به‌طور مؤثر، مدیریت کنند، به‌طور معمول، از مزایای رقابتی بیشتری، برخوردار هستند و به سرعت در پاسخ به تغییرات محیطی و بازار، موفق‌تر عمل می‌کنند (Edvinsson & Malone, 2022).

پادشکندگی سازمانی ادراک شده

پادشکندگی سازمانی ادراک شده، به‌عنوان توانایی سازمان‌ها در مقابله با بحران‌ها و تغییرات غیرمنتظره، و حفظ عملکرد خود، در شرایط بحرانی، به یکی از مباحث کلیدی، در مدیریت راهبردی تبدیل شده است. این مفهوم، به توانایی یک سازمان، برای بقا و رشد، در محیط‌های کسب‌وکار غیرقابل پیش‌بینی، اشاره دارد و به عنوان ابزاری مؤثر، برای مواجهه با بحران‌ها و تهدیدات محیطی، شناخته می‌شود. هرچند که پادشکندگی، به عنوان یک ویژگی مثبت، در طراحی سیستم‌های نوین، که قابلیت عملکرد در محیط‌های پیچیده را دارند، شناخته شده است، با این حال هنوز، در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در مواجهه با رویدادهای غیرمنتظره، به درستی استفاده نمی‌شود. پادشکندگی به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد که با بهره‌برداری از چالش‌های پیش‌رو، خود را در موقعیتی مناسب‌تر نسبت به گذشته، قرار دهند (Disseldorp, 2020).

پادشکندگی سازمانی ادراک شده یکی از مفاهیم مهم، در مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی است که به توانمندی سازمان‌ها، در مقابله با بحران‌ها، تغییرات ناگهانی و تهدیدات در محیط‌های پیچیده و ناپایدار، اشاره دارد. این ویژگی معمولاً به توانایی سازمان‌ها در حفظ و بهبود عملکرد خود در مواجهه با بحران‌ها، شرایط اقتصادی ناپایدار، یا تغییرات ناگهانی در محیط خارجی، مربوط می‌شود (Luthans & Vogelgesang, 2024). پادشکندگی سازمانی ادراک شده، یکی از مؤلفه‌های کلیدی، در تضمین پایداری و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها، در دنیای پیچیده و پر از تغییرات امروز است. این ویژگی، نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از بحران‌ها، جان سالم به در برند، بلکه باعث می‌شود که توانایی خود را برای رشد و نوآوری، در دنیای غیرقابل پیش‌بینی امروز، افزایش دهند (Giller, 2023). پادشکندگی سازمانی ادراک شده، نه تنها به کمک در برابر بحران‌ها، می‌آید، بلکه می‌تواند موجب بهبود عملکرد و ارتقاء بهره‌وری سازمان، شود. سازمان‌هایی که به‌خوبی با بحران‌ها و تغییرات اقتصادی یا محیطی، سازگار می‌شوند، معمولاً در بلندمدت، قادر به دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار، هستند (Williams & Patterson, 2023).

مفاهیم کلیدی پادشکندگی سازمانی ادراک شده: انعطاف‌پذیری: توانایی سازمان‌ها در تطابق با تغییرات و تحولات محیطی. توانمندی در بازسازی: قابلیت سازمان، در بازسازی و بهبود وضعیت خود، پس از وقوع بحران یا اختلالات. توانایی پیش‌بینی: استفاده از داده‌ها و تحلیل‌های پیشرفته،

برای شناسایی تهدیدات و فرصت‌ها، در محیط‌های ناپایدار (Giller, 2023).

عوامل مؤثر بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده

۱. ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر: پژوهش‌های داخلی، نشان می‌دهند که سازمان‌هایی با ساختار غیرمتمرکز و انعطاف‌پذیر، قادر به سازگاری بهتر با تغییرات سریع هستند (Alizadeh, Davoodi & Saqazadeh, 2019).

۲. رهبری اثربخش: یکی از مؤلفه‌های مهم، در پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، رهبری قوی و توانمند است که می‌تواند در شرایط بحرانی، تصمیمات مؤثر و هوشمندانه، اتخاذ کند. این ویژگی، در سازمان‌هایی که در حوزه‌های حساس، مانند صنعت نفت و گاز یا شرکت‌های بزرگ دولتی فعالیت دارند، برجسته است (Williams & Patterson, 2023).

۳. فرهنگ سازمانی و همبستگی تیمی: پژوهش‌ها، نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی که بر همکاری و اعتماد متقابل تأکید دارد، می‌تواند پادشکنندگی سازمان را، بهبود بخشد (Shakibaei & Eimani, 2023).

مدل‌های پادشکنندگی سازمانی ادراک شده

مدل‌های پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات غیرمنتظره، نه تنها از آسیب‌ها جلوگیری کنند، بلکه از آن‌ها به‌عنوان فرصتی، برای رشد و نوآوری، بهره‌برداری نمایند. این مدل‌ها، شامل ابعاد مختلفی، از جمله منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ، و فناوری‌های دیجیتال هستند و به طور همزمان بر راهبردها، و فرآیندهای داخلی سازمان‌ها، تأکید دارند.

مدل سه‌گانه پادشکنندگی سازمانی. این مدل، یکی از مدل‌های بنیادی، برای درک و تقویت پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، است. طبق این مدل، پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، از سه مؤلفه اصلی، تشکیل شده است: (Botjes et al., 2021).

توانایی پیش‌بینی و آمادگی: سازمان‌ها، باید توانایی شبیه‌سازی و پیش‌بینی بحران‌ها و تهدیدات آینده را داشته باشند.

توانایی تطبیق و پاسخ سریع: سازمان‌ها، باید انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش سریع به بحران‌ها را، داشته باشند.

توانایی بازسازی و رشد: پس از گذر از بحران، سازمان، باید به سرعت فرآیندهای خود را بهبود

داده و به رشد و توسعه ادامه دهد.

مدل پادشکنندگی ساختاری: این مدل به تأثیر ساختار سازمانی بر پادشکنندگی اشاره دارد و نشان می‌دهد که ساختارهای انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز، می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا سریع‌تر، به تغییرات و بحران‌ها، پاسخ دهند. در این مدل، تمرکز بر تغییرات سریع، در ساختار سازمانی و سازگاری آن، با محیط‌های متغیر است. این مدل، همچنین بر لزوم ایجاد ظرفیت‌های نوآوری و بازسازی تأکید دارد (Stroh & Hoh, 2021).

ارتباطات برون سازمانی^۱

ارتباطات برون سازمانی، به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها، برای ارتباط و تعامل با محیط خارجی خود، از جمله مشتریان، تأمین‌کنندگان، دولت‌ها، رسانه‌ها، رقبا و سایر ذینفعان استفاده می‌کنند. این نوع ارتباطات، برای انتقال اطلاعات، تأثیرگذاری بر تصمیمات، و ایجاد روابط مؤثر، در جهت دستیابی به اهداف راهبردی سازمان‌ها، اهمیت دارد (Arjomandi & Bayatzadeh, 2023).

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به ویژه در محیط‌های پیچیده اقتصادی و اجتماعی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند (Rahnavard et al., 2023). با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، برای ایجاد ارتباطات مثبت و مؤثر با ذینفعان مختلف، بهبود تصویر برند و ارتقای جایگاه رقابتی سازمان‌ها، ضروری است (Nazari, 2022).

در سطح جهانی، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به عنوان یک ابزار راهبردی، برای برقراری روابط مؤثر با ذینفعان خارجی، افزایش اعتبار سازمان، و تقویت مزیت رقابتی، شناخته می‌شود (Norouzal, Alireza, Abdali & Mohammadreza, 2020). در دوران بحران، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به ویژه با ذینفعان اصلی، همچون مشتریان و سهامداران، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. سازمان‌هایی که توانسته‌اند ارتباطات شفاف و مؤثری، در دوران بحران، برقرار کنند، توانسته‌اند به‌طور مؤثرتری از بحران عبور کنند و آسیب‌های کمتری ببینند. پژوهشی که توسط کومبز و هالادی^۲ (۲۰۲۳) منتشر شده است، بیان می‌کند که راهبردهای ارتباطی مناسب، می‌تواند باعث کاهش اثرات منفی بحران‌ها، شود. پژوهش‌های جدید، در حوزه ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نشان داده‌اند که رسانه‌ها، نقش مهمی در تقویت مسئولیت اجتماعی سازمان^۳ دارند. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از رسانه‌ها، برای انتقال پیام‌های اجتماعی و محیط‌زیستی خود،

1. External communications

2. Coombs & Holladay

3. Corporate Social Responsibility(CSR)

تصویری مثبت در اذهان عمومی ایجاد کنند. ارتباط مؤثر با رسانه‌ها، می‌تواند به ایجاد شهرت در جهت مثبت آن و اعتماد در میان ذینفعان، کمک کند. در دنیای رقابتی امروز، ارتباط با رقبا و تشکیل اتحادهای راهبردی، یکی از ابزارهای مهم برای دستیابی به اهداف بلندمدت است. پژوهش‌ها، نشان می‌دهند که ارتباط مؤثر با رقبا می‌تواند به ایجاد فرصت‌های همکاری و هم‌افزایی منجر شود. به‌طور خاص، در صنایع تکنولوژی، این نوع ارتباطات، باعث تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری‌های جدید، می‌شود (Gulati, 2023).

مدل ارتباطات برون سازمانی

مدل‌های ارتباطات برون‌سازمانی، امروزه با توجه به تحولات دیجیتال و جهانی‌شدن، متنوع‌تر و پیچیده‌تر شده‌اند. این مدل‌ها به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهند که روابط خود را با ذینفعان خارجی، به بهترین شکل، مدیریت کنند و در دنیای پیچیده و پرچالش امروزی، عملکرد بهتری داشته باشند. به‌ویژه، در شرایط بحرانی و غیرمنتظره، استفاده از این مدل‌ها، می‌تواند نقش مهمی در حفظ اعتبار و موفقیت سازمان، ایفا کند.

مدل ارتباطات در بحران^۱

در شرایط بحرانی، سازمان‌ها، باید بتوانند با سرعت و شفافیت، اطلاعات مورد نیاز را به ذینفعان خارجی، منتقل کنند تا از ایجاد ابهام و سردرگمی، جلوگیری شود. این مدل، به‌ویژه در بحران‌های غیرمنتظره، مانند حوادث طبیعی یا بحران‌های اقتصادی اهمیت دارد و بر اصول شفافیت، صداقت، و سرعت در اطلاع‌رسانی، تأکید دارد (Coombs & Holladay, 2020).

مدل ارتباطات دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی

در عصر حاضر، ارتباطات دیجیتال، نقش کلیدی در راهبردهای برون‌سازمانی، ایفا می‌کند. با گسترش پلتفرم‌های اجتماعی و ابزارهای دیجیتال، سازمان‌ها، به‌طور فزاینده‌ای از این کانال‌ها، برای تعامل مستقیم با مخاطبان، استفاده می‌کنند. این مدل، بر استفاده از رسانه‌های اجتماعی، مانند فیس‌بوک، توییتر، اینستاگرام و لینکدین تأکید دارد زیرا به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد تا با سرعت و کارایی بیشتری، ارتباط برقرار کنند (Kaplan, 2021).

توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

سرمایه فکری ادراک شده مدیران و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده

سرمایه فکری ادراک شده مدیران، به عنوان یکی از منابع غیرملموس و کلیدی در سازمان‌ها، می‌تواند نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و تقویت توانایی‌های آنها در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی، ایفا کند (Adobor et al., 2025). پادشکنندگی سازمانی ادراک شده نیز، به عنوان توانایی یک سازمان، برای انطباق، بازسازی و عملکرد مؤثر در مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های غیرمنتظره، شناخته می‌شود. این فرضیه بیان می‌کند که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، می‌تواند از طریق بهبود تصمیم‌گیری‌ها، نوآوری‌ها و تعاملات سازمانی، بر پادشکنندگی سازمان، تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد (Basaran, 2013). این ویژگی، موجب می‌شود که سازمان‌ها، حتی در شرایط بحرانی، راهکارهای جدید و ابتکاری پیدا کنند که باعث تقویت تاب‌آوری آنها شود. پژوهش‌ها، نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از سرمایه فکری ادراک شده، به‌درستی بهره‌برداری می‌کنند، قادر به پیش‌بینی تغییرات و تطبیق با شرایط جدید هستند (Botjes et al., 2021). با توجه به مطالعات و پژوهش‌های موجود، به نظر می‌رسد که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، تأثیر مثبت و معناداری بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده دارد. این تأثیر مثبت، می‌تواند از طریق بهبود تصمیم‌گیری‌ها، توانایی سازگاری با تغییرات و نوآوری‌ها، و طراحی راهبردهای مؤثر در مواجهه با بحران‌ها، شکل بگیرد.

بر این اساس، فرضیه اول پژوهش، به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه (۱): سرمایه فکری ادراک شده مدیران، تأثیر مثبت و معناداری، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، دارد.

سرمایه فکری ادراک شده مدیران و ارتباطات برون سازمانی ادراک شده

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به معنای تعامل و ارتباطات سازمان با محیط خارج، از جمله ذینفعان خارجی، مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان، دولت، و جامعه است. در دنیای امروز، که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و تغییرپذیر، فعالیت می‌کنند، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به عنوان یکی از عوامل کلیدی در تقویت پادشکنندگی سازمان‌ها، در برابر بحران‌ها و تغییرات ناگهانی شناخته می‌شود (Di Vaio, Zaffar & Chhabra, 2024). ارتباطات برون سازمانی ادراک

شده، در شرایط بحران و تغییرات محیطی به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد که اطلاعات ضروری را از منابع مختلف، جمع‌آوری کنند و از آن‌ها برای تطبیق و پاسخ به بحران‌ها، استفاده نمایند. سازمان‌هایی که دارای ارتباطات قوی با ذینفعان خارجی هستند، می‌توانند بهتر به تهدیدات محیطی، واکنش نشان دهند و از فرصت‌های جدید، برای تقویت تاب‌آوری خود، بهره‌برداری کنند (Adobor et al., 2025). ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از اطلاعات و منابع خارجی، بهره‌برداری کنند که این امر سبب افزایش تاب‌آوری سازمان، در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی می‌شود. مدیران، با استفاده از شبکه‌های ارتباطی خارجی، می‌توانند راهبردهای بهتری، برای مقابله با بحران‌ها، اتخاذ کنند (Burt, 2004). این موضوع، می‌تواند باعث تقویت توانایی سازمان‌ها در بازسازی و انطباق سریع‌تر با شرایط جدید، شود. با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه دوم به این شکل ارائه می‌شود:

فرضیه (۲): سرمایه فکری ادراک شده مدیران، تأثیر مثبت و معناداری، بر ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، دارد.

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده و پادشکندگی سازمانی ادراک شده

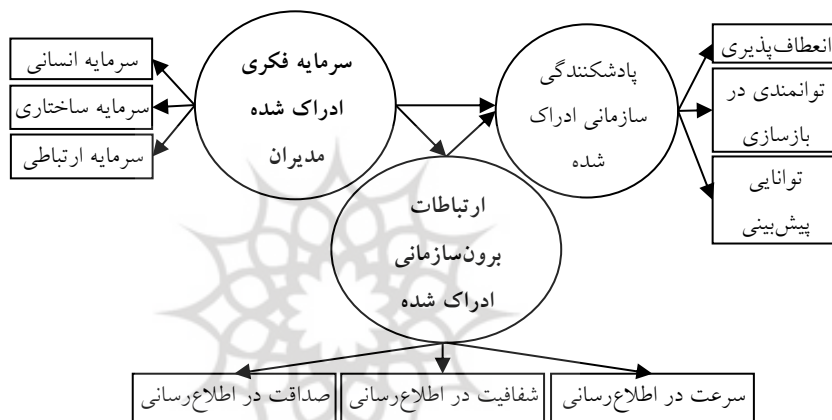
از آنجایی که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، شامل دانش و تجربیات است، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، می‌تواند به عنوان یک مسیر، برای انتقال این دانش به سایر بخش‌های سازمان، یا حتی به سازمان‌های خارجی، عمل کند. این انتقال دانش، می‌تواند موجب افزایش توانایی سازمان در پاسخگویی به بحران‌ها و تهدیدات محیطی، شود و در نتیجه باعث تقویت پادشکندگی سازمان، گردد (Di Vaio et al., 2024). ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نقش کلیدی در تقویت پادشکندگی سازمان‌ها دارد و می‌تواند از طریق بهبود تبادل اطلاعات و شناسایی فرصت‌های جدید، به سازمان‌ها، کمک کند تا در مواجهه با بحران‌ها و تهدیدات خارجی، تاب و انعطاف بیشتری داشته باشند. علاوه بر این، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به عنوان یک میانجی، می‌تواند تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر پادشکندگی سازمانی ادراک شده را، تقویت کند و این امر موجب افزایش قابلیت سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات و بحران‌ها شود (Offermann, Rohowsky & Ziefle, 2024). این فرضیه، بیان می‌کند که ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، می‌تواند نقش میانجی در تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکندگی سازمانی ادراک شده، ایفا کند، به عبارت دیگر، سرمایه فکری ادراک شده مدیران، از طریق بهبود و تقویت ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به‌طور غیرمستقیم، موجب افزایش

پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، می‌شود. بر این اساس، فرضیه سوم و چهارم به این شکل قابل طرح است:

فرضیه (۳): ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، تاثیر مثبت و معناداری بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، دارد.

فرضیه (۴): ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نقش میانجی در تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی دارد.

با توجه به مبانی نظری و فرضیات ارائه شده، مدل مفهومی پژوهش، به صورت شکل (۱) است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، به عنوان یک مطالعه کاربردی، طبقه‌بندی می‌شود و در زمینه روش گردآوری داده‌ها، به شیوه توصیفی-پیمایشی، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، اجرا شده است. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) به پژوهشگران، این امکان را می‌دهد که ارتباطات پیچیده میان چندین متغیر وابسته را، به‌طور همزمان، مدل‌سازی و برآورد کنند. مفاهیم مورد مطالعه، معمولاً غیرقابل مشاهده، (مکنون) هستند و از طریق متغیرهایی با چند شاخص، به‌طور غیرمستقیم اندازه‌گیری می‌شوند (Hair, 2021). خط‌مشی پژوهش، از نوع پژوهش‌های

1. Structural Equation Modeling

کمی است و از نظر فلسفه پژوهش، رویکرد آن قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان است. با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش، مشخص و محدود به ۱۷۸,۰۰۰ نفر از کارمندان شاغل دولت، در استان لرستان است، برای تعیین حجم نمونه، از فرمول نمونه‌گیری کوکران، استفاده شده است. طبق محاسبات صورت گرفته، با استفاده از این فرمول، و در سطح اطمینان، ۹۵ درصد حجم نمونه برابر با ۳۸۴ نفر تعیین و اعضای نمونه، از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شده‌اند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد است. این پرسشنامه به دو بخش تقسیم می‌شود: بخش اول مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی است، و بخش دوم، شامل سه پرسشنامه در زمینه‌های سرمایه فکری ادراک شده، ارتباطات برون‌سازمانی ادراک شده و پادشکنندگی سازمانی، است. برای جمع‌آوری اطلاعات، در خصوص متغیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، از پرسشنامه بنتیس^۱ (۲۰۰۱) که پرسشنامه خودساخته پژوهشگران، برای پادشکنندگی سازمانی، ادراک شده است و نیز شامل سه بُعد سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی، می‌شود، استفاده شده است. این پرسشنامه، شاخص انعطاف‌پذیری، توانمندی در بازسازی و توانایی پیش‌بینی راه، مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین از پرسشنامه ارتباطات برون سازمانی ادراک شده راولینس^۲ (۲۰۰۸) با ابعاد سرعت در اطلاع رسانی، شفافیت در اطلاع رسانی و صداقت در اطلاع رسانی، استفاده شده است. روایی و پایایی این ابزارها، با استفاده از روش اعتبار محتوا، و آلفای کرونباخ، تأیید گردید. برای آزمون فرضیه‌های این پژوهش، از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس^۳ و اسمارت‌پی‌ال‌اس^۴ بهره گرفته شده است. به منظور سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری، سه نوع روایی، مورد ارزیابی قرار گرفت: روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا. روایی محتوایی، با بررسی میزان تطابق شاخص‌های پرسشنامه، با ادبیات نظری، مرتبط و همچنین با تأیید صاحب‌نظران و اساتید متخصص، انجام شد. روایی همگرا، بر این اساس سنجیده شد که شاخص‌های هر سازه، باید با یکدیگر همبستگی متوسط و قابل‌قبولی، داشته باشند. به استناد معیار ارائه‌شده، توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تأیید روایی همگرا، باید از ۰/۵ بیشتر باشد. روایی واگرا، از طریق مقایسه جذر، مقدار واریانس استخراج‌شده (AVE) هر سازه با همبستگی آن سازه، با سایر سازه‌های مدل، بررسی شد. به

1. Bontis

2. Rawlins

3. SPSS

4. Smart PLS2

عبارت دیگر، برای هر سازه، بازتابی (انعکاسی)، جذر AVE باید از همبستگی آن سازه، با دیگر متغیرهای مکنون، بیشتر باشد، تا روایی واگرا تأیید شود. این فرایند، به این منظور انجام می‌شود که اطمینان حاصل شود که هر سازه، بیشتر از آنچه که با سایر سازه‌ها، همبستگی دارد، ویژگی‌های منحصر به فرد خود را، منعکس می‌کند. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه در این پژوهش، از دو معیار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب، بر اساس رویکرد فورنر و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ، برای متغیرهای مختلف بالاتر از ۰/۷ بود، می‌توان پایایی پرسشنامه را مطلوب، ارزیابی کرد. در عین حال، پایایی مرکب که برخلاف آلفای کرونباخ که فرض می‌کند، تمام شاخص‌ها، وزن یکسانی دارند، بر اساس بارهای عاملی واقعی هر سازه، محاسبه می‌شود و به عنوان معیاری دقیق‌تر، برای ارزیابی پایایی، شناخته می‌شود. برای اینکه پایایی مرکب، به‌عنوان نشان‌دهنده ثبات درونی سازه‌ها، معتبر باشد، باید مقدار آن از ۰/۷ بیشتر باشد (Fornell & Larcker, 1981). در جدول (۲) و (۳) نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش، به طور کامل آورده شده است.

جدول ۲: روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
سرمایه فکری ادراک شده	۰/۶۸	۰/۷۴	۰/۷۷
پادشکندگی سازمانی ادراک شده	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶
ارتباطات برون سازمانی ادراک شده	۰/۶۰	۰/۷۸	۰/۸۱

برای ارزیابی روایی واگرا، در این پژوهش، از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. طبق این روش، یک ماتریس برای بررسی روایی واگرا، پیشنهاد می‌شود که قطر اصلی آن، شامل جذر مقادیر AVE هر یک از متغیرها است. این روش، به مقایسه همبستگی بین متغیرهای مکنون و جذر AVE آنها می‌پردازد، تا اطمینان حاصل شود که هر متغیر، بیشتر از همبستگی خود با سایر متغیرها، واریانس خود را توضیح می‌دهد. این مقایسه، کمک می‌کند تا صحت روایی واگرا، تأیید شود. و در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: روایی واگرا به روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)

متغیرها	سرمایه فکری ادراک شده	پادشکنندگی سازمانی ادراک شده	ارتباطات برون سازمانی ادراک شده
سرمایه فکری ادراک شده	۰/۶۹		
پادشکنندگی سازمانی ادراک شده	۰/۴۸	۰/۶۱	
ارتباطات برون سازمانی ادراک شده	۰/۲۷	۰/۳۶	۰/۵۸

بر اساس مطالب ارائه شده، و نتایج به دست آمده از خروجی های نرم افزار پی ال اس^۱، جداول فوق، نشان می دهند که ابزار اندازه گیری دارای روایی مناسب، در سه بُعد (محتوایی، همگرا و واگرا) و همچنین پایایی مطلوب (ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ) هستند.

تجزیه و تحلیل داده ها

یافته های توصیفی

در این پژوهش، برای آزمون فرضیه ها، از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری، با بهره گیری از نرم افزار پی ال اس استفاده شده و همچنین، به منظور تحلیل داده های مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی، از نرم افزار اس پی اس نسخه ۱۹ بهره گرفته شده است. توضیحات کامل مربوط به این مراحل، در قالب جدول (۴) ارائه می شود.

جدول ۴: متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۲۵۱	کمتر از ۱۰	۱۰۶	کارشناسی	۲۱۸
زن	۱۳۳	۱۱ تا ۲۰	۱۷۵	کارشناسی ارشد	۱۵۳
		بالاتر از ۲۰	۱۰۳	دکتری	۱۳

قبل از آزمون فرضیه ها و تحلیل عاملی تأییدی، آزمون نرمال بودن داده ها، با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام شد. نتایج این آزمون، نشان داد که داده های پژوهش، از توزیع نرمال، برخوردار هستند.

1. Smart PLS2

یافته‌های استنباطی

بررسی مدل ساختاری

در این مطالعه، برای ارزیابی مدل پیشنهادی، از تجزیه و تحلیل پی ال اس، استفاده شده است. نتایج اثرات مستقیم (تخمین پی ال اس) در شکل (۲) قابل مشاهده است. در این شکل، واریانس، معنی‌داری آماری و ضریب مسیر، مشخص شده است. علاوه بر این، مقدار R^2 برای سازه‌های درونی، به عنوان معیاری برای ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شده، اختصاص یافته است.

برازش مدل ساختاری

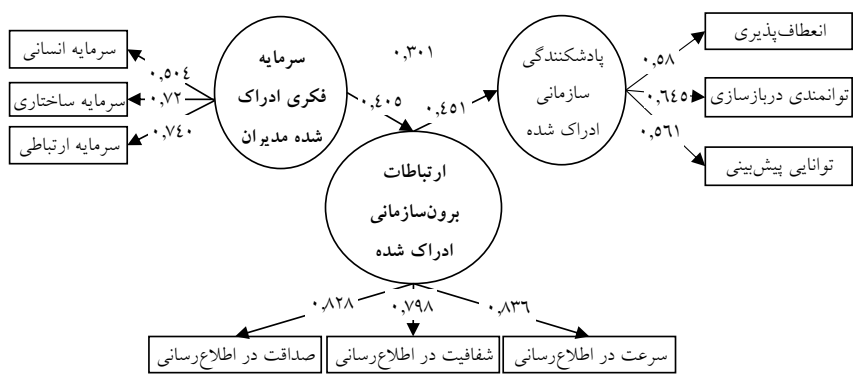
برای ارزیابی برازش مدل ساختاری، با استفاده از روش پی ال اس در این پژوهش، از ضرایب R^2 (R Squares) و معیار Q^2 بهره‌برداری شده است. ضریب R^2 معیاری است که برای ارتباط بخشی اندازه‌گیری، و بخش ساختاری در مدل‌سازی معادلات ساختاری، به کار می‌رود و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا، بر یک متغیر درون‌زا است. این ضریب، میزان واریانس توضیح داده‌شده، توسط متغیرهای مستقل را، برای متغیر وابسته، مشخص می‌کند و به‌طور کلی، هرچه مقدار R^2 بالاتر باشد، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی بهتر مدل است. معیار Q^2 که توسط استون^۱ (۱۹۷۵) معرفی شد، برای ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل، به کار می‌رود. این معیار، نشان‌دهنده توانایی مدل، در پیش‌بینی داده‌ها و میزان، قابلیت آن، در توضیح و پیش‌بینی واریانس متغیرهای وابسته است. مقادیر R^2 و Q^2 که معیاری برای ارزیابی برازش مدل و قدرت پیش‌بینی آن هستند، در جدول (۵) ارائه شده‌اند.

جدول ۵: مقادیر R^2 و Q^2

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده		
پادشکنندگی سازمانی ادراک شده		
R2	۰/۴۰	۰/۴۱
Q2	۰/۴۷	۰/۴۹

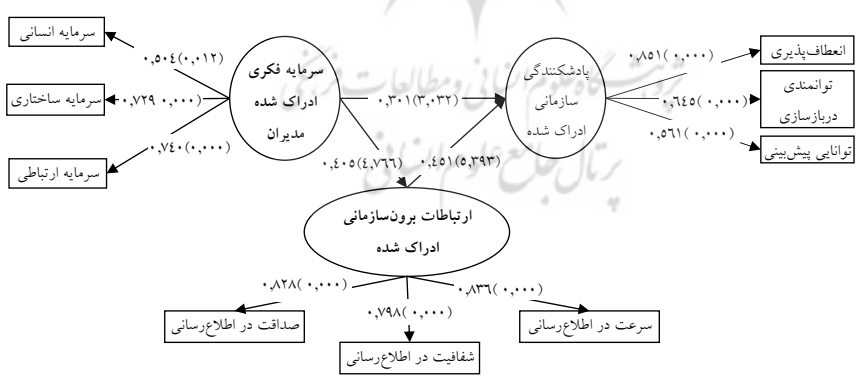
با توجه به مقادیر R^2 و Q^2 ، مشخص شد که مدل ساختاری، از برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی، برخوردار است. این نتایج، توانایی مدل، در توضیح و پیش‌بینی واریانس متغیرهای وابسته را، نشان می‌دهد. همچنین، مدل پژوهش و آزمون فرضیات، با استفاده از رویکرد مدل‌سازی

معادلات ساختاری، به شرح شکل (۲) ارائه می‌شود.



شکل ۲: مدل ترسیم شده همراه با ضرایب مسیر و مقادیر بار عاملی

همچنین، مدل پژوهش، در حالتی که برای ضرایب مسیر و بارهای عاملی، به صورت پیاده‌سازی شده است، به‌صورت زیر نمایش داده می‌شود. این مدل، شامل ضرایب مسیر، برای روابط مستقیم میان متغیرهای مکنون و بارهای عاملی مربوط به هر سازه، است که در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد استفاده قرار گرفته‌اند.



شکل ۳: مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر P-value و آماره T

برازش کلی مدل

شاخص GOF^۱ در مدل PLS یک روش، برای ارزیابی برازش کلی مدل است و مقادیر آن، بین صفر تا یک، قرار دارد. مقادیر نزدیک به یک، نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص، توانایی مدل در پیش‌بینی کلی و ارزیابی موفقیت مدل، در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا را، بررسی می‌کند. برای ارزیابی برازش مدل کلی، از معیار GOF استفاده می‌شود که به شرح زیر تفسیر می‌شود:

$$GOF = 0/1 \text{ : برازش کم}$$

$$GOF = 0/25 \text{ : برازش متوسط}$$

$$GOF = 0/36 \text{ : برازش خوب و مناسب}$$

این معیار به پژوهشگر، این امکان را می‌دهد که پس از بررسی برازش بخش‌های اندازه‌گیری و ساختاری مدل، بتواند برازش کلی مدل پژوهش خود را نیز، ارزیابی کند. شاخص Gof توسط **تننهاوس و همکاران در سال (۲۰۰۵)**^۲ معرفی شد و فرمول آن به شرح زیر است:

$$GOF = \sqrt{\frac{Communnities \times R^2}{n}}$$

Communality: (مقادیر اشتراکی) از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

Communality: از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به دست می‌آید.

$\bar{R}^2$: میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون‌زای مدل است.

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF معادل ۰/۴۳، برازش مناسب مدل کلی، تأیید می‌شود. این مقدار، نشان‌دهنده برازش خوب مدل کلی است و نشان می‌دهد که مدل، قادر است به‌طور مؤثر، متغیرهای مکنون را پیش‌بینی کند. علاوه بر این، طبق **جدول (۵)**، ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) مدل، به عنوان معیاری، برای بررسی برازش مدل ساختاری، مورد استفاده قرار می‌گیرند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مقادیر این ضرایب مطلوب، ارزیابی می‌شوند. در نهایت، خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها، در **جدول (۶)** ارائه شده است.

1. Goodness of Fit
2. Tenenhaus

جدول ۶: شاخص‌های کلی برازش مدل

متغیر پنهان	Communalities	R2
سرمایه فکری ادراک شده مدیران	۰/۵۳	-
ارتباطات برون سازمانی ادراک شده	۰/۴۵	۰/۴۱
پادشکندگی سازمانی ادراک شده	۰/۴۶	۰/۴۰
میانگین	۰/۴۸	۰/۴۰
GOF	۰/۴۳	

با توجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیات به صورت جدول (۷) است.

جدول ۷: آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H1: سرمایه فکری ادراک شده مدیران تأثیر مثبت و معنی داری بر پادشکندگی سازمانی ادراک شده دارد.	۰/۳۰	۳/۰۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H2: سرمایه فکری ادراک شده مدیران تأثیر مثبت و معنی داری بر ارتباطات برون سازمانی ادراک شده دارد.	۰/۴۰	۴/۷۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H3: ارتباطات برون سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و معنی داری بر پادشکندگی دارد.	۰/۴۵	۵/۳۹	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض‌های اول، دوم و سوم پژوهش تایید می‌شوند. نتیجه فرضیه غیرمستقیم پژوهش، با استفاده از روش بوت استرپ، به شرح زیر است.

نتایج آزمون بوت استرپ^۱

در این پژوهش، به منظور آزمون فرضیه چهارم و بررسی اثر میانجی، از روش بوت استرپ استفاده شده است. این روش، یکی از تکنیک‌های آماری ناپارامتری و باز نمونه‌گیری است که برای برآورد پارامترهای جامعه آماری، از طریق نمونه‌گیری با جای‌گذاری، به کار می‌رود. در شرایطی که اندازه نمونه، کوچک است و دقت برآوردها، اهمیت زیادی دارد، روش بوت استرپ، قادر است

1. Bootstrapping

خطا را، از طريق باز نمونه گيرى، محاسبه کند و فاصله اطمینان یا انحراف استاندارد دقیق تری، ارائه دهد. این روش، به ویژه در مواردی که فرض های توزیع، نرمال، قابل فرض نیستند، بسیار مفید و کاربردی است (Habibi & Sarabadi, 2022). در ادامه، نتایج تحلیل فرضیه چهارم با استفاده از روش بوت استرپ در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸: نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه ای الگوی پیشنهادی پژوهش

فرضیه	مسیر	بوت سوگیری خطا حد پایین حد بالا
ارتباطات برون سازمانی ادراک سرمایه فکری ادراک شده	مدیران/ارتباطات برون	۰/۵۱ ۰/۰۰ ۰/۰۲ ۰/۱۵ -/۱۱
شده نقش میانجی در تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر	سازمانی ادراک شده	
پادشکنندگی سازماني ادراک شده	پادشکنندگی سازماني	
دارد.	ادراک شده	

جدول (۸)، نشان می دهد که فرضیه میانجی پژوهش، دارای مقادیر حد پایین ۰/۱۵- و حد بالای ۱/۱۱- است. با توجه به نتایج آزمون بوت استرپ، و عدم قرار گرفتن صفر، در این فاصله اطمینان، می توان نتیجه گرفت که مسیر غیرمستقیم مورد نظر، از نظر آماری، معنادار است. به عبارت دیگر، این نتایج، نشان می دهند که اثر میانجی، به طور معناداری وجود دارد و فرضیه میانجی مربوطه، تأیید می شود. بنابراین، بر اساس نتایج جدول **جدول (۸)**، می توان بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵٪، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نقش میانجی در تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازماني، ایفا می کند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر، به تحلیل تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازماني ادراک شده، با تأکید بر نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی، پرداخته است. نتایج این پژوهش، نشان می دهد که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، که شامل سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی است، تأثیر معناداری بر پادشکنندگی سازماني ادراک شده، دارد. علاوه بر این، ارتباطات برون سازمانی، به عنوان یک متغیر میانجی، رابطه مذکور را تقویت می کند. سرمایه فکری ادراک شده مدیران، به عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی های نامشهود سازماني، نقشی اساسی، در ارتقای پادشکنندگی سازماني، ایفا می کند. سرمایه انسانی مدیران، که شامل دانش، مهارت ها و تجربیات

آن‌ها می‌شود، به سازمان‌ها، کمک می‌کند تا در شرایط بحران، تصمیمات بهینه و مؤثری اتخاذ نمایند. سرمایه‌ساختاری، که متشکل از سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی است، به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد که به سرعت، خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند. همچنین، سرمایه ارتباطی، با ایجاد شبکه‌های قوی با ذینفعان خارجی، دسترسی به منابع و اطلاعات حیاتی را، تسهیل می‌کند. این یافته‌ها، با نتایج پژوهش‌های پیشین، در یک راستا است که نشان می‌دهند، سرمایه فکری ادراک شده، به عنوان یک عامل کلیدی، در ارتقاء تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی، عمل می‌کند. همچنین، ارتباطات برون سازمانی، به عنوان یک عامل میانجی، رابطه بین سرمایه فکری ادراک شده مدیران، و پادشکندگی سازمانی را، تقویت می‌کند. سرعت، شفافیت و صداقت، در اطلاع‌رسانی به ذینفعان خارجی، به سازمان‌ها، کمک می‌کند تا در مواقع بحران، اطلاعات ضروری را به سرعت دریافت، و پردازش کرده و واکنش‌های مؤثری نشان دهند و در نهایت به سرعت، به وضعیت عادی بازگردند. علاوه بر این، ارتباطات مؤثر با ذینفعان خارجی، موجب افزایش اعتماد و همکاری میان طرفین، می‌شود که این امر، به بهبود پادشکندگی سازمانی، کمک خواهد کرد. یافته‌های این پژوهش، بر اهمیت ارتباطات برون سازمانی، نه تنها به عنوان یک کانال انتقال اطلاعات، بلکه به عنوان یک عامل راهبردی، در تقویت تاب‌آوری سازمانی، تأکید می‌کنند. در این پژوهش، پادشکندگی سازمانی ادراک شده، از سه بُعد انعطاف‌پذیری، توانایی بازسازی و توانایی پیش‌بینی، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج، نشان می‌دهند که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، و ارتباطات برون سازمانی، به طور مستقیم و غیرمستقیم، بر این ابعاد، تأثیرگذار هستند. انعطاف‌پذیری سازمانی، از طریق بهبود ساختارها و فرآیندهای داخلی، تقویت می‌شود، در حالی که توانایی بازسازی، با دسترسی به منابع داخلی و خارجی، افزایش می‌یابد. علاوه بر این، توانایی پیش‌بینی با استفاده از دانش و اطلاعات حاصل از ارتباطات برون سازمانی، تقویت می‌گردد. همچنین قابل ذکر است که نتایج این پژوهش، بر این نکته تأکید دارند که پادشکندگی سازمانی ادراک شده، به عنوان یک مفهوم چندبعدی، تحت تأثیر عوامل داخلی و خارجی قرار دارد. در نهایت، این پژوهش، به وضوح بیان می‌کند که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، و ارتباطات برون سازمانی، نقش اساسی در تقویت پادشکندگی سازمانی ایفا می‌کنند. سرمایه فکری ادراک شده که شامل سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی است، به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد که در مواجهه با بحران‌ها، انعطاف‌پذیری، توانایی بازسازی و پیش‌بینی خود را به طور مؤثری افزایش دهند. در این میان، ارتباطات برون سازمانی، به عنوان یک متغیر میانجی، این رابطه را تقویت کرده و به سازمان‌ها، کمک می‌کند که به سرعت، اطلاعات و منابع مورد نیاز را دریافت، و پردازش

نمایند، همچنین، بررسی تأثیر سایر عوامل میانجی، مانند فرهنگ سازمانی و فناوری‌های نوین، می‌تواند به درک جامع‌تری از رابطه بین سرمایه فکری ادراک شده، و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، کمک کند. در نهایت، نتایج این پژوهش، شامل آزمون فرضیات اصلی پژوهش بود که در آن، تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، و ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل نتایج نشان داد که تمامی فرضیات پژوهش، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند، که بیانگر اعتبار و صحت روابط میان متغیرها در مدل پیشنهادی، است. این نتایج، تأکید بر این دارند که روابط موجود در مدل، با داده‌های تجربی، سازگار و از نظر آماری، معنادار هستند. نتایج این فرضیه، با پژوهش رستمی (۲۰۲۱)، بونیتیس (۲۰۲۳) و ادوینسون (۱۹۹۷)، همخوانی و مطابقت دارد، در تمامی پژوهش‌های مذکور، بر اهمیت سرمایه فکری ادراک شده، به عنوان یک دارایی نامشهود، تأکید دارد. همچنین، در فرضیه دوم، مشابه پژوهش‌های هانری و سالیوین (۲۰۲۱) و تودوروو و همکاران (۲۰۲۱)، این مطالعه نیز، بر اهمیت پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، به عنوان توانایی سازمان برای مقابله با بحران‌ها و بازسازی خود تأکید می‌کند. این پژوهش، بر خلاف مطالعات بونیتیس (۲۰۲۳) و ادوینسون (۱۹۹۷)، متغیرهای ارتباطات برون سازمانی، (سرعت، شفافیت و صداقت در اطلاع‌رسانی) را به طور خاص، بررسی، و تأثیر آن‌ها را بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، تحلیل کرده است.

در حالی که این پژوهش، با مطالعات پیشین، در زمینه اهمیت سرمایه فکری ادراک شده، و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، همسو است، اما با تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی، و بررسی ابعاد خاص پادشکنندگی، به درک عمیق‌تری از این مفاهیم، دست یافته است. این یافته‌ها می‌تواند به سازمان‌ها، در بهبود مدیریت بحران و افزایش تاب‌آوری، کمک کند.

در نهایت، در خصوص سهم این پژوهش در دانش‌افزایی و تمایز آن از دیگر مطالعات مشابه، باید اشاره کرد که تا پیش از انجام این پژوهش، پژوهشی که به بررسی تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، با نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، ریل پرداخته باشد، یافت نشده است.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش، می‌توان گفت این پژوهش، وابسته به داده‌های خوداظهاری مدیران و کارکنان است. در این نوع پژوهش‌ها، پاسخ‌ها، ممکن است تحت تأثیر عواملی مانند سوگیری اجتماعی، میل به نمایش رفتار مثبت یا تمایل به تأثیرگذاری بر نتایج، قرار گیرند، که می‌تواند بر دقت و صحت داده‌ها، تأثیر بگذارد، همچنین تعریف و اندازه‌گیری پادشکنندگی

سازمانی، خود یکی دیگر از محدودیت‌ها، است. این مفهوم، به‌طور عینی و جهانی تعریف نشده است و به شرایط خاص هر سازمان، بستگی دارد. این عدم انسجام در تعاریف، ممکن است باعث تفاوت در برداشت‌ها، و تفسیر نتایج شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، و با توجه به ابعاد مختلف سرمایه فکری ادراک شده مدیران، در ادامه به برخی از راهکارهای مؤثر در این زمینه، اشاره می‌شود که می‌تواند، راهگشای مدیران در بهبود بهره‌وری، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی و هماهنگی بیشتر، با تغییرات، جهانی، باشد.

۱- سازمان‌های دولتی باید برنامه‌های آموزشی منظم برای مدیران خود، طراحی کنند تا مهارت‌ها، دانش و تجربیات آن‌ها به‌روز شود. این امر می‌تواند، موجب تقویت سرمایه انسانی مدیران، و در نتیجه، افزایش پادشکندگی سازمانی، شود.

۲- سازمان‌ها، باید ساختارهای سازمانی خود را، به گونه‌ای، طراحی کنند که در مواجهه با تغییرات محیطی، بتوانند به سرعت خود را تطبیق دهند. این امر، شامل کاهش بوروکراسی و افزایش اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی است.

۳- سازمان‌ها، لازم است سیستم‌هایی برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش، و تجربیات میان مدیران و کارکنان، ایجاد کنند. این اقدامات، می‌تواند به افزایش توانایی‌های سازمان در مواجهه با بحران‌ها، و ارتقای تاب‌آوری سازمان، کمک کند.

۴- سازمان‌های دولتی، باید شبکه‌های ارتباطی خود را، با سایر نهادها، سازمان‌ها، و ذینفعان خارجی، تقویت کنند. به‌ویژه الزامات تمرکز بیشتری بر سرعت، شفافیت و صداقت در اطلاع‌رسانی به ذینفعان خارجی، داشته باشند، تا بتوانند در مواقع بحران، پاسخ‌های سریع و مؤثری، ارائه دهند. سازمان‌ها، نیاز است به پرسش‌ها و نگرانی‌های ذینفعان خارجی، به طور صادقانه، پاسخ دهند و در صورت بروز خطا، مسئولیت آن را بپذیرند.

۵- سازمان‌ها، با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و تحلیل داده‌ها، توانایی پیش‌بینی بحران‌ها، و تغییرات محیطی را، افزایش دهند. این امر می‌تواند به آن‌ها، کمک کند تا از فرصت‌های پیش‌رو، بهره‌برداری کنند و از تهدیدهای احتمالی جلوگیری کنند.

۶- سازمان‌های دولتی، لازم است به طور مستمر، کیفیت و کارایی ارتباطات خود را، ارزیابی کرده و برای بهبود آن‌ها تلاش کنند. این ارزیابی‌ها باید شامل بررسی بازخورد، از ذینفعان خارجی و داخلی باشد، تا نقاط ضعف، شناسایی و اصلاح شوند.

همچنین به پژوهشگران آتی، پیشنهاد می‌شود؛ مدل مفهومی این پژوهش را، با در نظر گرفتن متغیرهای جدید، مانند فرهنگ سازمانی، نوآوری و فناوری اطلاعات، توسعه دهند تا درک

جامع‌تری از رابطه بین سرمایه فکری ادراک شده، و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، ارائه شود. همچنین استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌تواند به درک عمیق‌تر، از نقش ارتباطات برون‌سازمانی، به عنوان میانجی کمک کند. از طرفی، بررسی تأثیر فناوری‌های نوین، مانند هوش مصنوعی و اینترنت، بر سرمایه فکری ادراک شده، و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده می‌تواند، به ارائه بینش‌های جدید در این حوزه، منجر شود.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی نشریه فرایند مدیریت و توسعه، اعلام می‌کنند.

منابع

- Adobor, H., & Kudonoo, E. C. (2025). Antifragility and organizations: an organizational design perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2024-0185>
- Alizadeh Majd, E., Davoodi, A., & Arefe, Saqazadeh. (2019). A Study on the Impact of Communication Skills, Organizational Trust, and Entrepreneurial Behavior in the Rubber Industry... *Iranian Rubber Industry Journal*, 24(97), 67-83. (in Persian)
- Arjomandi, K., & Bayatzadeh, Sh. (2023). The effects of implementing Enterprise Resource Planning (ERP) systems on supply chain integration. The 18th International Conference on Management and Humanities Research in Iran. 67-81 (in Persian)
- Bajaba, A., Bajaba, S., & Simmering, M. J. (2024). When resilience is not enough: Theoretical development and validation of the antifragility at work scale. *Personality and Individual Differences*, 231, 112818. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112818>
- Basaran, H. R. (2013). Responsibility to Protect: An Anti-Fragile Perspective. *Miss. CL Rev.*, 32, 467.
- Bontis, N. (2023). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>
- Bontis, N. (2023). Managing organizational knowledge: Insights and practical

- strategies. (p. 72).Springer.
- Botjes, E., van den Berg, M., van Gils, B., & Mulder, H. (2021). Attributes relevant to antifragile organizations. *In IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)*, 1, 62-71. <https://doi.org/10.1109/CBI52690.2021.00017>
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2020). The handbook of crisis communication. (p. 45). Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2023). Crisis communication: A case study approach. *Journal of Business Communication*, 60(2), 235-249.
- Di Vaio, A., Zaffar, A., & Chhabra, M. (2024). Intellectual capital through decarbonization for achieving Sustainable Development Goal 8: a systematic literature review and future research directions. *Journal of Intellectual Capital*, 25(7), 54-86. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2024-0131>
- Disseldorp, T. F. (2020). Antifragility in strategic management (Doctoral dissertation, Delft University of Technology). <https://doi.org/10.4233/uuid:example-doi>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business.(p. 68)
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2022). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value*. (p. 211).. HarperBusiness.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Giller, R. (2023). Resilience in Organizational Leadership: Frameworks for Success. *Oxford University Press*, (p. 278)
- Gulati, R. (2023). Strategic alliances and competitor communication in high-tech industries. *Academy of Management Journal*, 66(3), 756-770.
- Habibi, A., & Sarabadani, M. (2022). Practical Training on SPSS. (p. 208) *Tehran: Narvan Publishing*.22 (3),153-173 (in Persian)
- Hair Jr, J. F., Hult, C.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (p. 78). Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Horney, N., & O'Sullivan, S. (2021). The role of leadership in enhancing organizational resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(3), 256-269.
- Jaaron, A., & Backhouse, C. J. (2014). Building antifragility in service

- organisations: going beyond resilience. *International Journal of Services and Operations Management*, 19(4), 491-513.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2021). Social media: Back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology*, 23(1), 8-22.
- Kim, Y., & Lee, H. (2023). The role of external communication in organizational resilience. *Journal of Public Relations Research*, 36(2), 102-118.
- Laleh Bar, Khalili, Y., & Tahmasbi Zadeh, Y. (2023). Content Analysis of Perceived Intellectual Capital Studies. *Accounting and Auditing Studies Journal*. 21(3), 75-97 (in Persian)
- Luthans, F., & Vogelgesang, G. R. (2024). Organizational Resilience: A Review and Future Directions. *Journal of Organizational Behavior*. 45(1), 123-145
- Momeni, S. M., Qasemi, A. R., Shahbazi, M., & Safari, A. (2021). Analysis of Resilience in the Service Supply Chain... *Future Management Journal*, 67, 183-198.
- Nasai, Khabat, Mohadd, S. M. R., & Hosseini. (2024). Examining the Impact of Sustainable Digital HRM... *Industrial Technology Development Quarterly*. 58(3), 83-102 (in Persian)
- Nazari, Montazeraqaem. (2022). Designing a Public Relations Strategy Model... *Journal of News Sciences*, 11(44), 14-31. (in Persian)
- Norouzai, Alireza, & Abdali, Mohammadreza. (2020). Examining the Relationship between External Corporate Governance... *Scientific Journal of New Approaches in Management and Accounting Research*, 5(16), 40-62. (in Persian)
- Notarstefano, G. (2022). Active and Passive Sustainability: Measuring the Anti-Fragility of Territories. *Pollutants*, 2(2), 172-179. <https://doi.org/10.3390/pollutants2020013>
- O'Rourke, M. (2024). Media relations and corporate social responsibility in the digital age. *Journal of Public Relations Research*, 36(2), 58-71.
- Offermann, J., Rohowsky, A., & Zieffle, M. (2024). Thinking out loud? Internal vs. external communication of sustainability... *Sustainability*, 16(13), 5416. <https://doi.org/10.3390/su16135416>
- Omidi, A., Sepehvand, R., Nazarpouri, A. H., & Shari'atnejad, A. (2024). Understanding the phenomenon of decision aversion among managers... *Management and Development Process*, 37(1), 3-36. (in Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.37.1.3>
- Rahnavard, F., Masoumi, S., & Hajipour, B. (2023). The impact of organizational communication on organizational legitimacy...

- Management and Development Process*, 36(1), 59-90. (in Persian)
<https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.59>
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational communication and organizational resilience. *Journal of Communication Studies*. 2(2), 1-21
- Rostami, F. (2021). Analyzing the Impact of Perceived Intellectual Capital on Organizational Resilience... *Strategic Management Journal*. 11(3), 56-74 (in Persian)
- Shakibaei, D., & Imani, A. (2023). Identifying factors affecting the reduction of dissatisfaction. *Rahvor Scientific Quarterly*, 12(47), 25-74). (in Persian)
- Stone, M. (1975). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *J. Roy. Statist. Soc. Ser. B*, 36, 111-147.
<https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2023). The influence of intellectual capital on the innovative capabilities of firms. *Journal of Business Research*, 112, 182-193.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Todorova, Z., & Vitezic, V. (2021). Cultural and social resilience in organizational settings: A framework for sustainable practices. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 45-62.
- Tsai, W., & Wang, H. (2024). Intellectual capital and innovation performance in high-tech industries. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 112-124.
- Williams, J., & Patterson, J. (2023). Complexity and Resilience: The Role of Organizational Structures... *Journal of Management Studies*. 23(2), 132-145



نحوه ارجاع به مقاله:

امیدی، علی (۱۴۰۳). فهم تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده؛ تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۷(۴)، ۹۵-۱۲۳.
Omidi, A. (2024). The Impact of Managers' Perceived Intellectual Capital on Perceived Antifragility of the Organization: Analyzing the Mediating Role of Perceived External Organizational Communications. *Management and Development Process*, 37(4), 95-123. DOI: [10.52547/jmdp.37.4.95](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.95)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

