

Organizational Resilience Model for Newspapers in Natural Disasters: An Assessment of Six Selected Newspapers

Ebrahim Mohammadhosseini: PhD Student in Media Management, Aras International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. **email:** mhoseini.ebrahim@gmail.com

Aydin Salehzadeh: Assistant Professor, Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran (Corresponding Author), Tehran, Iran. **email:** salamzadeh@ut.ac.ir

Ali Akbar Farhangi: Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, CoAssistant Professor, Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran (Corresponding Author), Tehran, Iran. **email:** dr_aafarhangi@yahoo.com

The organizational resilience model for newspapers in the context of natural disasters was developed through a comprehensive review of the literature together with the opinions of experts in the fields of media and crisis management. The model was subsequently evaluated in six newspapers: Donya-e-Eqtasad, Hamshahri, Ettela'at, Jahan-e Sanat, Shargh, and Etemad. Using the Delphi method and systematic literature review, an organizational resilience model for newspapers facing natural disasters was developed. The collected data were analyzed using thematic analysis. The findings indicate that organizational resilience has not received adequate attention within newspapers when responding to natural disasters, despite the fact that organizational resilience represents one of the key management approaches for anticipating, responding to, and adapting to sudden changes in order to ensure organizational survival, sustained development, and the capability to recover from crises.

Among the strengths identified in the newspapers under review were their attention to communication and information-related dimensions as well as organizational structural factors. However, other critical indicators of organizational resilience—including organizational knowledge and training, strategic foresight, and the utilization of artificial intelligence—have not yet become organizational priorities. Furthermore, the results demonstrate that Iranian newspapers require significant enhancement of both organizational resilience and individual resilience to improve their preparedness for natural disasters.

Keywords: Crisis, Natural Disasters, Organizational Crisis, Media Organizations, Resilience, Organizational Resilience, Organizational Resilience Models.

الگوی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات در بحران‌های طبیعی؛ بررسی شش روزنامه منتخب

نوشته

ابراهیم محمدحسینی*

آیدین سلام‌زاده**

علی اکبر فرهنگی***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳

چکیده

الگوی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات در بحران‌های طبیعی با استفاده از مروری بر مطالعات، نظرات خبرگان حوزه رسانه و بحران تدوین شد و در روزنامه‌های دنیای اقتصاد، همشهری، اطلاعات، جهان صنعت، شرق و اعتماد مورد سنجش قرار گرفت. به کمک روش دلفی و مطالعات مروری، الگوی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات در بحران‌های طبیعی، تدوین و تجزیه داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون، انجام شد.

براساس نتایج پژوهش، تاب‌آوری سازمانی مطبوعات در بحران‌های طبیعی، مورد توجه نبوده است؛ در حالی که یکی از راهبردهای مدیریتی برای پیش‌بینی، واکنش و سازگاری با تغییرات ناگهانی به‌منظور بقا و پیشرفت و توانایی نجات یافتن از بحران، رویکرد تاب‌آوری سازمانی است. از نقاط قوت روزنامه‌های مورد مطالعه، توجه به ابعاد ارتباطی - اطلاعاتی و ساختاری بوده است و دیگر شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی چون: دانش و آموزش سازمانی، آینده‌نگری و استفاده از هوش مصنوعی جزو دغدغه‌های آنان نیست. همچنین، نتایج نشان داد که وضعیت روزنامه‌های کشور در برابر بحران‌های طبیعی، نیازمند تقویت تاب‌آوری سازمانی و فردی است.

کلیدواژه: بحران، بحران‌های طبیعی، بحران سازمانی، سازمان‌های رسانه‌ای، تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، الگوهای تاب‌آوری سازمانی.

* دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، تهران، ایران

mhoseini.ebrahim@gmail.com

** استادیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت،

دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)، تهران، ایران salamazadeh@ut.ac.ir

*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

dr_aafarhang@yahoo.com

نحوه استناد به این مقاله: محمدحسینی، ابراهیم؛ سلام‌زاده، آیدین و فرهنگی، علی اکبر (۱۴۰۵). الگوی تاب‌آوری

سازمانی مطبوعات در بحران‌های طبیعی؛ بررسی شش روزنامه منتخب. رسانه، ۳۷(۲)، ۷-۳۲.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، جامعه ایران با طیفی گسترده از بحران‌ها در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و بهداشتی روبه‌رو بوده است. از تحریم‌های اقتصادی فراگیر گرفته تا بحران‌های زیست‌محیطی نظیر کم‌آبی و ریزگردها و از ناآرامی‌های اجتماعی تا همه‌گیری بیماری‌هایی همچون کرونا، همگی بیان‌گر شرایط پر مخاطره و شکننده‌ای هستند که کشور با آن مواجه بوده و در بافت ناپایدار ایران، حیات رسانه‌ای و در این جا مطبوعات، با نوعی شکنندگی دائمی روبه‌رو است.

پژوهش حاضر، تلاشی است برای صورت‌بندی یک "الگوی بومی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات" در کشوری بحران‌خیز چون ایران که در آن، مطبوعات به مثابه یکی از آسیب‌پذیرترین اجزای ساختار رسانه‌ای، به شکل مضاعف با تهدیدات محیطی، بحران‌های طبیعی، فناوریانه، اقتصادی و انسانی مواجه‌اند.

مطبوعات، همواره متأثر از محیط هستند و تأثیرات محیطی از جمله بحران‌های طبیعی، چالش‌های جدی برای آنان ایجاد کرده است که در صورتی که مدیران این رسانه‌ها برای تعامل با محیط، راهکارها و راهبردهایی مناسب تدوین و اتخاذ نکنند با چالش جدی؛ تطبیق کسب‌وکار رسانه‌ای به دلیل تغییرات محیطی ناشی از فناوری (صلواتیان و همکاران، ۱۴۰۳: ۱۳۴) عدم تداوم انتشار، کاهش شمارگان، بی‌توجهی مخاطب به رسانه و در پایان تعطیلی و حذف مواجه خواهند شد (فرقانی و بنی‌تمیم، ۱۴۰۰: ۵).

از سوی دیگر، محیط سازمان‌های رسانه‌ای دارای پیچیدگی، عدم اطمینان و ناپایداری بالاست. پیچیده از این نظر که تعداد عناصر و عوامل محیطی تأثیرگذار بر رسانه بسیار زیاد است و کم‌وبیش تمام جامعه به‌نحوی در قلمرو فعالیت این سازمان‌ها می‌گنجد و نامطمئن از این نظر که میزان تغییرپذیری عناصر و عوامل محیطی آن‌ها زیاد بوده و از این رو نمی‌توانند از رفتار عناصر محیطی خود، پیش‌بینی مناسبی داشته باشند (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴: ۱۳-۱۴). از عوامل تأثیرگذار بر مطبوعات، بحران‌های طبیعی مانند سیل، زلزله، طوفان و کرونا و همچنین بحران‌های موقت چون جنگ‌ها است که سازمان‌های رسانه‌ای را مجبور به مواجهه و مقابله کرده است. تأثیر بحران‌های طبیعی در حوزه اقتصاد فرهنگ به‌ویژه در کشورهایی چون ایران که سازوکارهای اقتصاد فرهنگ در آن‌ها نهادینه نشده و بیشتر چشم‌به‌دست دولت دوخته‌اند، مخرب‌تر بوده است (سلگی و همکاران، ۱۳۹۹).

به‌عنوان نمونه در بحران کرونا، تعطیلی رسانه‌های مکتوب در یک هفته با تصمیم ستاد مقابله با کرونا تا تاریخ ۲۳ فروردین ۱۳۹۹- به دلیل دامن‌زدن احتمالی فرایند تولید، انتشار و توزیع روزنامه‌ها به شیوع بیماری کرونا- شغل هزاران خبرنگار و فعال رسانه‌ای را تهدید و کاهش شمارگان و عدم استقبال مخاطب در این ایام، تن رنجور آن‌ها را ضعیف‌تر کرد.

بیان مسئله

بحران به عنوان واقعیتهی اجتناب ناپذیر، بر سازمان‌ها (زیرساخت‌ها، تجهیزات و نیروی انسانی)، به شدت تأثیرگذار است؛ لذا لازم است افراد، ساختار، نهادها و سازمان‌ها، برای شرایط و ابعاد فاجعه، ظرفیت مقاومت در برابر بحران را در خود ایجاد کنند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳). منطق حاکم بر این پژوهش، درک بحران نه به مثابه رویدادی منفرد و استثنایی، بلکه به عنوان وضعیت غالب و پایدار محیطی است که مطبوعات ناگزیر از سازگاری با آن هستند. این دیدگاه، مفهوم تاب‌آوری را از حالت انفعالی (واکنش به بحران) به شکلی فعال و پویا (آمادگی ساختاری و ذهنی برای مواجهه و انطباق) ارتقا می‌دهد. همچنین، مطالعات نشان داده است؛ رسانه‌ها ممکن است برای پوشش دادن حوادث بزرگ، برنامه‌هایی داشته باشند، اما آن‌ها به طور معمول برنامه‌ای در مورد نحوه ادامه فعالیت خود در حوادث مخرب ندارند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵). در نتیجه، مدیران مطبوعات برای تاب‌آوری در شرایط بحرانی، باید براساس شرایط محیطی با استفاده از نقاط قوت داخلی و خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، الگوها و راهبردهایی را برای تاب‌آوری سازمان خویش، تدوین کنند.

از این رو ضرورت دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار، موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب و کار تجدیدنظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب و کار و پاسخ‌گویی مناسب به الزام‌های محیطی ایجاد شده قرار دهند و به منظور رسیدن به این مهم، مفهوم نوینی با عنوان تاب‌آوری سازمانی^۱ به علم مدیریت ورود پیدا کرده است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۸).

پژوهش پیش رو در همین راستا با استفاده از مروری بر مطالعات و پیشینه پژوهش و بهره‌گیری از نظرات خبرگان، الگوی بومی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات ایران را در بحران‌های طبیعی، تدوین و سپس میزان تاب‌آوری سازمانی روزنامه‌های دنیای اقتصاد، همشهری، اطلاعات، جهان صنعت، شرق و اعتماد را در قالب پرسشنامه برگرفته از الگوی تدوین شده با مشارکت روزنامه‌نگاران همان رسانه، بررسی کرده و به سؤال‌های زیر پاسخ می‌دهد.

● **سؤال اصلی:** چه الگوهایی برای تاب‌آوری سازمانی مطبوعات ایران در بحران‌های طبیعی، مناسب هستند؟

● **سؤالات فرعی:** مطبوعات منتخب مورد بررسی به کدام ابعاد، شاخص و زیرشاخص‌های تاب‌آوری سازمانی در بحران‌های طبیعی، توجه کرده‌اند؟ کدام ابعاد، شاخص و زیرشاخص‌های تاب‌آوری سازمانی در بحران‌های طبیعی توسط مطبوعات منتخب، مورد غفلت واقع شده است؟ کدام رویکردها و راهبردهای رسانه‌ای برای مدیریت روزنامه در زمان بحران‌های طبیعی برای تاب‌آوری سازمانی مناسب هستند و پیشنهاد می‌شوند؟

تعریف مفاهیم

بحران: منظور از بحران در این پژوهش، تمام حوادث و سوانح طبیعی، انسان‌ساخت و یا دوگانه است. ویژگی بحران‌های طبیعی، عبارت است از پیش‌بینی ناپذیر بودن، احتمال تکرار، در اختیار انسان نبودن، احتمال آمیختن با چند بحران دیگر (صلواتیان و فرهنگی، ۱۳۹۵: ۲۳). در ایران، ۲۶ نوع از بحران‌های طبیعی شامل؛ زلزله، سونامی، بالا آمدن سطح چاه‌ها، جریان گل‌ولای، زمین لغزه، سقوط صخره، ریزش خاک، فرسایش خاک، نوسانات سطح آب، تخریب ساحلی و آلودگی‌های آب، پیشروی لجن‌زار، پیشروی بیابان، بهمن، توفان، آلودگی محیط و آب، هجوم حشرات به سبزیجات، خشکسالی، گرمای شدید، بارش برف و یخبندان، رعدوبرق، کاهش آب‌های زیرزمینی، لغزش آب‌های زیرزمینی، پیشروی باتلاق، سیل، آتشفشان و همه‌گیری‌ها، سازمان‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند (حسینی و ربیعی، ۱۳۹۶).

بحران سازمانی: بحران سازمانی، عبارت است از یک یا چند رویداد خاص، غیرمنتظره و غیرعادی که سطوح بالایی از عدم قطعیت و تهدیدزایی را در پی دارد و تهدیدی جدی برای اهداف حیاتی سازمان به‌شمار می‌رود.

جدول ۱. اجزای اصلی تعریف کاربردی بحران سازمانی

مفهوم	توضیحات
غیرمنتظره بودن	به دلیل عدم برنامه‌ریزی سازمان در مورد رویداد، شاید کارآمدترین برنامه‌های مدیریتی هم آن را پیش‌بینی نکرده‌اند.
غیرعادی بودن	بحران‌ها را نمی‌توان با رویه‌های عادی، مدیریت کرد.
ایجاد عدم قطعیت	بحران‌ها غیرمنتظره و نوعی عدم اطمینان ایجاد می‌کنند؛ در این شرایط، سازمان بدون تحقیق نمی‌تواند درخصوص همه علل و تأثیرات نهایی بحران آگاهی لازم را کسب کند و تلاش برای کاهش عدم قطعیت ممکن است ماه‌ها و یا حتی سال‌ها بعد از بروز بحران ادامه داشته باشد.
تهدید اهداف حیاتی سازمان	تهدیدهای بحران، ممکن است به موانعی جدی بر سر راه تحقق اهداف سازمان تبدیل شود؛ بنابراین، بحران‌ها این قابلیت را دارند که یک سازمان را برای همیشه از بین ببرند.

(اولمر^۱ و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۱-۳۲)

بحران سازمانی از دیدگاه مدیریت راهبردی: براساس این دیدگاه، بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیات محیطی باشد که سازمان مجبور است به‌صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد و از این رو، موجب تهدید بزرگی برای اهداف راهبردی سازمان شده و سازمان نمی‌تواند مطابق با مسیر تعیین شده

توسعه یابد؛ با وجود این هرچقدر سازمانی در برابر شرایط بحرانی آمادگی بیشتری داشته باشد، به‌نحو بهتری می‌تواند تصمیم‌گیری در وضعیت بحرانی را مدیریت کند.

پیرسون و کلایر^۱ (۱۹۹۸) معتقدند؛ سازمان‌ها باید خود را با تغییرات محیط کسب‌وکار وفق داده و راهبردهای خود را به‌منظور حفظ رقابت تغییر دهند (الله‌اویسی و احمدی، ۱۳۹۸: ۱۵۹)؛ زیرا زمانی که وضعیت بحرانی ظاهر می‌شود، راهبرد شرکت فاقد ارزش می‌شود و لازم است که فعالیت‌ها جایگزین شوند و راهبرد جدید شرکت خلق شود (ربیعی و سرافرازی، ۱۳۹۴: ۳۴-۳۸). پیامدهای بحران، مهم‌ترین عامل برای تعیین راهبردهای آینده و ازسرگیری فعالیت‌های جدید است. اگر سازمان یا جامعه‌ای پس از بحران برای تعیین راهبردهای خود به نتایج و آثار بحران توجه نکند و بحران را رویدادی غیرمترقبه بداند به‌طور طبیعی روند مدیریتی خود را به شرایط قبل از بحران برمی‌گرداند. در این صورت باید در انتظار بحران جدیدی بود که زمانی دیگر از زیر خاکستر سر برمی‌آورد و شعله‌ور می‌شود (وردی‌نژاد و بهرامی رشتیانی، ۱۳۹۵: ۵۲).

مدیریت بحران سازمانی: مدیریت بحران سازمانی، فرایند نظام‌یافته‌ای است که طی آن سازمان، بحران‌های بالقوه را شناسایی و پیش‌بینی می‌کند تا در مقابل آن‌ها، اقدامات پیشگیرانه داشته باشد (ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی، ۱۳۹۸: ۱۳۸).

پیتز دراکر^۲ معتقد است برای اداره سازمان‌ها و تصمیم‌گیری در شرایط پرتلاطم محیطی و پیچیدگی روابط کار در سازمان‌ها و محیط، به نظریه‌های نوین نیاز داریم (وردی‌نژاد و بهرامی رشتیانی، ۱۳۹۵: ۵۳).

مدیریت بحران در بحران‌های طبیعی: بحران‌های طبیعی ناخواسته به وقوع می‌پیوندند و شاید نتوان از وقوع آن‌ها جلوگیری کرد؛ ولی می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد تا زیان کمتری را بر جوامع تحمیل کنند. از سوی دیگر، مدیریت بحران یکی از نیازهای مهم جوامع به‌شمار می‌آید و این موضوع در نزد سازمان‌های رسانه‌ای به‌ویژه مطبوعات در ایران به‌عنوان کشوری در حال توسعه، از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا دولت‌ها و یا مقامات در کشورهای در حال توسعه، فاقد منابع و ظرفیت‌های مالی، انسانی، سازمانی و قانونی برای کاهش خطرات ناشی از بلایا از طریق پیشگیری و آمادگی مؤثر در برابر بلا هستند و آن‌چنان که فقر سبب آسیب‌پذیری بیشتر مردم در برابر بلا شده، مطبوعات هم به‌دلیل ضعف اقتصادی، در برابر بلایای طبیعی، آسیب‌پذیرتر هستند (ربیعی و پورحسینی، ۱۳۹۳: ۱۸).

مدیریت رسانه: مدیریت رسانه، عبارت است از فرایند به‌کارگیری بهینه تمام امکانات مادی، انسانی، فناورانه و غیره در جهت تولید، بازتولید و توزیع پیام‌های هدفمند در چارچوب

1. Pearson & Clair
2. Peter Drucker

نظام ارزشی پذیرفته‌شده که با هدف غایی اثرگذاری مطلوب بر مخاطبان صورت می‌گیرد (ویکس^۱ و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۸). مدیریت رسانه به مثابه مدیریت عمومی سازمان رسانه‌ای، بررسی وضع حاکم بر رسانه‌ها و مالکیت آن‌ها، مدیریت ارتباط با رسانه و مدیریت معنی و محتوا از جمله رویکردها نسبت به این رشته علمی است که باید مدیران این سازمان‌ها دارای مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی باشند (فرهنگی، ۱۳۹۹: ۲۲-۲۸).

مدیریت رسانه در بحث بحران‌های طبیعی، شامل الزاماتی به شرح زیر است:
برنامه‌ریزی جامع مدیریت بحران: مدیریت رسانه باید پیش از درگیر شدن با بحران، برنامه جامع و راهبردی مواجهه با بحران را در حوزه‌های مختلفی چون مالی، لجستیکی، منابع انسانی و غیره تدوین کند و به صورت دوره‌ای به بازنگری این برنامه راهبردی بپردازد.
هماهنگی با مدیریت بحران: تشکیل تیم کارشناسی مشترک از عوامل سازمان رسانه و سازمان‌های متولی مدیریت بحران برای دست یافتن به راهبردی مشترک.
مدیریت اثربخش: اجرای برنامه‌های راهبردی مواجهه با بحران، سازماندهی نیروها، ایجاد هماهنگی بین واحدها در زمان بحران، مدیریت جو سازمانی و غیره از جمله اقدام‌هایی است که برای مدیریت اثربخش رسانه در زمان بحران الزامی است.
شایسته‌سالاری: با انتخاب مدیران شایسته در سازمان‌های رسانه‌ای و بهره‌گیری از مشاورانی خبره در حوزه ارتباطات و رسانه به هرچه اثربخش‌تر شدن مدیریت بحران توسط رسانه‌ها کمک شود (صلواتیان، ۱۳۸۹: ۱۴۱).

مفاهیم نظری

تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری سازمانی در هر رشته تحصیلی، براساس هستی‌شناسی و روش‌شناسی خاص خود، تعریف شده است که گاهی محققان بدون درک این تفاوت در معنا از نظر ماهیت، از تعاریف موجود، استفاده و آن را ترکیب می‌کنند (هیلمان^۲، ۲۰۲۰).

تاب‌آوری سازمانی، یک خصیصه چندبعدی و پویا است و مجموعه‌ای از توابع مختلف نظیر مدیریت تداوم کسب‌وکار، انعطاف‌پذیری، ایمنی و غیره را دربرمی‌گیرد تا یک سازمان در وهله اول، وارد بحران نشود و در وهله دوم، در صورت ورود به بحران با کمترین صدمه و آسیب، از آن خارج شود (بهمرا^۳، ۲۰۱۹).

تاب‌آوری سازمانی، ظرفیت مقاومت و بازبایی از حوادث، شوک‌ها یا حوادث طبیعی است

1. Wicks
2. Hillmann
3. Bhamra

که می‌تواند بر یک سازمان یا یک سیستم به صورت داخلی یا خارجی تأثیر بگذارد. همچنین یک سیستم در صورتی تاب‌آور است که بتواند کارکرد خود را قبل، در خلال و یا پس از رویداد تنظیم و در نتیجه عملیات مورد نیاز را هم در شرایط مورد انتظار و هم در شرایط غیرمنتظره حفظ کند (محمدی شهرودی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱۶-۱۱۷).

سازمان‌های فاقد تاب‌آوری به احتمال زیاد به علت رویدادی خاص، نابود می‌شوند، در حالی که سازمان‌های تاب‌آور با وجود تجربه شرایط غافلگیرکننده، نامطمئن، بیشتر اوقات نامطلوب و به‌طور معمول ناپایدار، رشد می‌کنند (ریببی و سرافرازی، ۱۳۹۴: ۸۲ و ۸۴).

در بین سازمان‌ها، سازمانی که به دلیل نقش تأثیرگذار آن در هدایت افکار عمومی و رصد آن توسط مردم و حاکمان، در زمره سازمان‌های تأثیرگذار در هر جامعه از آن‌ها نام برده می‌شود و در هنگام بروز بحران بر تاب‌آوری اجتماعی نیز تأثیرگذارند، سازمان‌های رسانه‌ای - خبری از جمله مطبوعات است.

با وجود این، در تحقیقات خارجی حوزه تاب‌آوری و بررسی عوامل تاب‌آوری، به حوزه کسب و کار و سازمان‌ها، توجه کمی شده است در حالی که به دلیل مسائل و مشکلات هم‌گیر از جمله بیماری‌ها، مشکلات اقتصادی و دوران پرتلاطم و همه‌گیری کووید-۱۹، بررسی تاب‌آوری در سازمان‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است (فوتیناتوس^۲ و همکاران، ۲۰۲۴: ۲۷). در ایران هم ادبیات تاب‌آوری در حوزه سازمانی مورد غفلت واقع شده و کارهای اندکی چون ارائه مدل و الگوی سنجش تاب‌آوری سازمانی با عنوان مدل جامع سنجش تاب‌آوری سازمانی در حوزه سازمان‌های رسانه‌ای صورت گرفته است (پیغامی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵). با وجود این، در گذشته مدیران رسانه‌ها با برنامه‌ریزی سنتی و راهبردی در تلاش بودند تا تغییرات را به نفع سازمان مهار کنند؛ اما اکنون محیط پرتلاطم و نامطمئن، ناکامی برنامه‌ها را رقم می‌زند.

مدیران رسانه‌های مکثوب برای تاب‌آوری در شرایط بحرانی، باید براساس شرایط محیطی، ابروندها، روندها و واقعیت‌هایی مهم اقتصادی، فناوری و اجتماعی، شناخت کامل از شرایط و عوامل داخلی سازمان که شامل سرمایه‌های انسانی، تجهیزات، نقاط قوت، ضعف و عوامل خارجی سازمان شامل تهدیدات، فرصت‌ها و رقبا در بازارهای داخلی و خارجی است یک برنامه جامع راهبردی جهت برطرف کردن تهدیدها و استفاده به موقع و درست از فرصت‌ها برای پیشرفت، توسعه و قوام، تدوین کنند (حسینی اقبال، ۱۳۹۸).

یکی از رویکردها و راهبردهای مدیریتی برای پیش‌بینی، آمادگی، واکنش و سازگاری با تغییر تدریجی و تحولات ناگهانی به منظور بقا و پیشرفت، توانایی نجات یافتن از بحران و رشد (بل^۳، ۲۰۱۴: ۶۲) در زمان بحران‌ها، رویکرد تاب‌آوری سازمانی است.

1. COVID-19

2. Fotinatos

3. Bell

مطبوعات یکی از سازمان‌ها و از قدیمی‌ترین رسانه‌ها در ایران هستند که بررسی‌های علمی، نشان‌دهنده این موضوع است که محققان در حوزه تاب‌آوری سازمانی بیشتر به رسانه‌های صوتی و تصویری و دیجیتالی و خبرگزاری‌ها، پرداخته‌اند و این رسانه قدیمی، مورد فراموشی واقع شده است.

مطبوعات با نگرستن با تفکر تاب‌آوری به مجموعه، باید با ارتقای تاب‌آوری، مسیر خود را ارتقا دهند و به تاب‌آوری اقتصادی (رونق مالی، ثبات سازمان و حفظ و توسعه بازارها و زنجیره تأمین) تاب‌آوری اجتماعی (انسجام و وحدت نیروها، تقویت کارگروهی و حفظ و توسعه نیروی انسانی) و تاب‌آوری زیست‌محیطی (به حداقل رساندن پرت کاغذ) دست یابند.

ابعاد تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری سازمانی شامل: یادگیری، منابع سازمانی و سرمایه انسانی، تاب‌آوری فرهنگی، انعطاف‌پذیری سازمان، تدوین راهبرد، تدوین چشم‌انداز بلندمدت، توسعه شایستگی‌ها، توان پیش‌بینی، انعطاف‌پذیری، وفاداری به سازمان، توجه به فرهنگ تعالی سازمانی و توجه به کارمندان است.

از سوی دیگر با توجه به تغییرات گسترده در محیط کسب‌وکار از جمله؛ توسعه فناوری دیجیتال، تاب‌آوری سازمانی تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و سنجه‌ها، تغییر خواهند کرد و در طول زمان به دلیل این تغییرات، ساختار و اندازه‌گیری تاب‌آوری سازمانی ممکن است غنی‌تر و بالغ‌تر شود (چن^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

همچنین، چابکی، جذب، مقاومت، سازگاری، باور به تغییر و بهبود، توجه به جنبه‌های مالی و فناوری سازمانی و درک قوی از تاب‌آوری سازمانی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی از دیگر عوامل تاب‌آوری سازمانی است (خان^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).
به‌طور خلاصه، می‌توان گفت:

- تاب‌آوری سازمانی، توانایی یک سازمان برای پیش‌بینی، آماده‌سازی، انطباق، پاسخ و سازگاری با تغییرات تدریجی و اختلالات ناگهانی برای زنده ماندن و رشد است.
- تاب‌آوری سازمانی نیازمند یک رویکرد کل‌نگر و تعادل مناسب بین کنترل پیشگیرانه، اقدام آگاهانه، بهینه‌سازی عملکرد و نوآوری تطبیقی است.
- تشخیص، اجرا و تداوم تاب‌آوری سازمانی دشوار است.
- تاب‌آوری سازمانی مستلزم رهبری مؤثر و تغییر در طرز فکر و توجه به رهبری مشارکتی است (دنیر^۳، ۲۰۱۷).

1. Chen
2. Khan
3. Denyer

مدیریت تداوم کسب‌وکار^۱

مفهوم مدیریت تداوم کسب‌وکار در اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی به‌عنوان یک روش جدید برای مدیریت ریسک، توسعه داده شد. این مفهوم، یک فرایند مدیریتی جامع است که تهدیدهای بالقوه پیش‌روی سازمان‌ها و تأثیرات این تهدیدها بر عملیات سازمان را شناسایی می‌کند. این نظام مدیریتی، چارچوبی برای افزایش تاب‌آوری سازمان‌ها ارائه می‌کند و از منافع ذی‌نفعان کلیدی سازمان‌ها در مواجهه با وقایع مختل‌کننده حفاظت می‌کند؛ تا جایی که ضرورت طراحی و استقرار آن در محیط‌های سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال گسترش است. برخلاف روش‌های بازیابی گذشته، این فرایند، هم درمان و هم پیشگیری محسوب‌شده و موجب حفظ اعتمادبه‌نفس مدیران سازمان در مقابله با شرایط بحرانی و پیشگیری از حوادث بعدی می‌شود و با پشت‌سرگذاشتن بحران، مدیران می‌توانند نام تجاری، شهرت، کارکنان و تصویر خارجی سازمان را حفظ کنند (ترابی و همکاران، ۱۳۹۷: ۹ و ۱۳).

همچنین، مدیریت تداوم کسب‌وکار، اتخاذ راهبردهای مناسب برای به‌حداقل رساندن تأثیرات منفی در پی ظهور بحران‌ها، قلمداد می‌شود (زچاریا وانگ^۲، ۱۴۰۰: ۱۷-۱۸) و از سوی دیگر، بین قابلیت‌های پویا برای پایداری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی برای افزایش مدیریت تداوم کسب‌وکار رابطه وجود دارد (کورالس استرادا^۳، ۲۰۲۱).

نظریه ارتباطات تاب‌آوری^۴

این دست نظریات بر نقش ارتباطات در مدیریت بحران، سازگاری با شرایط سخت و بازسازی پس از چالش‌ها تمرکز دارند. این نظریه توسط پاتریشیا بازانل^۵ توسعه داده‌شده و می‌گوید؛ تاب‌آوری، فرایندی ارتباطی است که از طریق آن، افراد منابع هویتی، کنش‌ورزانه و اجتماعی را برای بازیابی یا حرکت به جلو در موقعیت‌های بحرانی، تهدیدآمیز، یا چالش‌برانگیز، سامان می‌دهند. برخلاف دیدگاه‌های رایج که تاب‌آوری را یک ویژگی فردی و ثابت در نظر می‌گیرند، وی استدلال می‌کند که تاب‌آوری از دل تعاملات روزمره شکل می‌گیرد؛ تعاملاتی که در آن‌ها، انسان‌ها معنا می‌سازند، ساختارها را به چالش می‌کشند یا بازسازی می‌کنند و نسخه‌های جایگزین از "وضعیت عادی" را به تصور درمی‌آورند.

نظریه وی بر نقش ارتباطات در ایجاد و تقویت تاب‌آوری تمرکز دارد. بازانل نشان می‌دهد که تاب‌آوری نه تنها یک ویژگی روان‌شناختی فردی، بلکه پدیده‌ای است که از طریق فرایندهای ارتباطی در میان افراد و جوامع ساخته می‌شود.

1. Business Continuity Management
2. Zechariah Wong
3. Corrales-Estrada
4. Communication Theory of Resilience
5. Patrice Buzzanell

از دیدگاه وی، پنج فرایند اصلی برای ایجاد تاب‌آوری شامل موارد زیر است:

ساخت هویت و معنای مثبت: افراد برای غلبه بر چالش‌ها، خود را از نو تعریف کرده و تصویری مثبت از هویتشان می‌سازند. همچنین افراد با ایجاد روال‌ها و بازتعریف آن‌چه "عادی" محسوب می‌شود، زندگی روزمره را پس از بحران بازسازی می‌کنند و این مهم باعث، حفظ جنبه‌های اصلی هویت‌شان و انسجام درونی خود خواهد شد.

برقراری روابط حمایتی: شبکه‌های اجتماعی و ارتباط با دیگران، به عنوان منابع حمایت و هم‌دلی، نقش مهمی در تاب‌آوری دارند.

ابراز عاطفه و امید: به رسمیت شناختن احساسات منفی و تمرکز بر کنش آن مانند اندوه یا ترس پذیرفته می‌شوند، اما هم‌زمان اقدام‌های مثبت و مفید نیز دنبال می‌شود.

بازاندیشی در هنجارها و ساختارها: افراد با فاصله گرفتن از هنجارهای موجود، آن‌ها را به چالش می‌کشند یا بازتعریف می‌کنند. افراد برای تفسیر و معنادادن به شرایط بحرانی، از دیدگاه‌های متفاوت استفاده می‌کنند.

خلق آینده ممکن: تاب‌آوری شامل تخیل خلاقانه برای تجسم امکان‌های جدید فراتر از بحران است (بازانل، ۲۰۱۸ و ۲۰۱۰).

رویکرد اقتضایی^۱ به مدیریت سازمان

آنچه مدیریت بحران را از مدیریت در اوضاع عادی متمایز می‌کند، این است که بسیاری از مقررات، روش‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مکتوب مرسوم و شیوه‌های مدیریتی مربوط به اوضاع عادی، در اوضاع بحرانی اجراشدنی نیست و هنجارها، سازمان‌دهی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها در اوضاع بحرانی به سرعت تغییر می‌کند و به این ترتیب رویکرد اقتضایی مبنا قرار می‌گیرد (نصراللهی، ۱۳۹۴: ۴۱).

مدیریت اقتضایی توسط استونر^۲ در سال ۱۹۹۵ مطرح شد و بیان می‌دارد که در مدیریت، هیچ برنامه، ساختار سازمانی، سبک رهبری، شیوه کنترل و غیره که متناسب با همه موقعیت‌ها باشد وجود ندارد؛ بلکه مدیر باید طرق مختلفی را که متناسب با موقعیت‌های مختلف باشد جست‌وجو و پیدا کند (فنیری^۳، ۱۳۸۴).

از این رو این رویکرد، به عنوان روشی برای استفاده در موقعیت‌های بحران و با توجه به این‌که خصوصیات و تفاوت‌های کار سازمان‌های رسانه‌ای در محیط‌های متغیر، متحول و فعالیت‌های به ضرورت انعطاف‌پذیر آن نهفته است، می‌توان گفت بیش از سازمان‌های صنعتی،

1. Contingency Theory

2. Estoner

3. Feniri

مدیریت مستلزم پرهیز از سبک‌های کلاسیک و به اصطلاح علمی است (اسکات^۱، ۱۹۹۲: ۷۸). اتخاذ یک رویکرد اقتضایی برای مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای به این معنا است که عملکرد سازمان‌های یادشده به هماهنگی و انطباق ویژگی‌ها و خصوصیات سیستم کنترل آن‌ها با محدودیت‌های محیطی و سایر ابعاد زمینه‌ای‌شان بستگی دارد (فرهنگی، ۱۳۹۹: ۴۱-۴۳).

مدیریت راهبردی

سازمان‌ها با هر نوع فعالیتی، تحت تأثیر شرایط محیطی هستند و در واقع محیط خارجی، نقطه آغاز راهبرد است. با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های محیط و اثر آن بر سازمان‌ها، مدیریت راهبردی را برای نظم درآوردن فعالیت‌های سازمان با توجه به تغییرات محیط بیرونی آن، تعریف کرده‌اند.

مدیران سازمان‌های رسانه‌ای مانند سایر سازمان‌ها باید با استفاده از منابع (نقاط قوت) و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی بر محدودیت‌ها (نقاط ضعف) سازمانی فائق آیند و تهدیدهای محیطی را از بین ببرند و در صورت امکان، آن‌ها را به فرصت تبدیل کنند که در این شرایط، به صورت مرتب، اهداف، راهکارهای اجرایی و برنامه‌های سازمان با توجه به اوضاع و موقعیت‌های جدید تغییر می‌یابد تا سازمان با توجه به اوضاع جدید آمادگی لازم را داشته باشد (فرهنگی، ۱۳۹۹: ۵۹-۶۰).

پژوهش‌ها در این حوزه به‌طور خاص بر سه موضوع تمرکز داشته‌اند: اثر محیط بر راهبرد، تناسب بین راهبرد و محیط و اثرات راهبرد بر عملکرد.

جانسون^۲ (۱۹۸۷) و کافی^۳ (۱۹۸۵) راهبردها را در سه دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند:

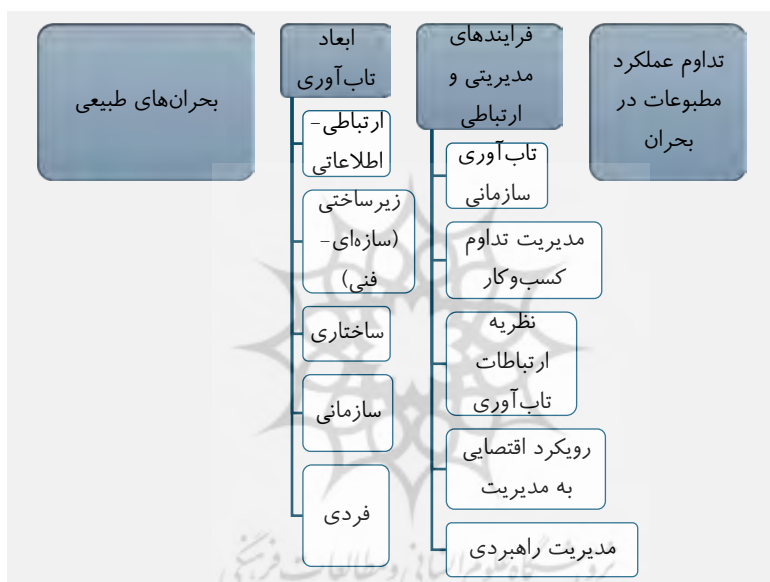
۱. **رویکردهای عقلایی:** بر مبنای مکتب عقلایی، راهبرد، نقشه‌ای است که از طریق تحلیل روشمند و منظم محیط و ارزیابی وضعیت ترسیم می‌شود تا بتوان از منابع سازمانی طوری استفاده کرد که فرصت‌های محیطی را کسب و خطرات آن را نشان داد.

۲. **رویکرد راهبردهای انطباقی در صنعت رسانه:** براساس این راهبرد، از سازمان انتظار می‌رود که همواره شرایط داخلی و خارجی را ارزیابی کند. راهبرد در این رویکرد، فرایندی تکاملی است که تغییر در آن به تدریج و همگام با پذیرش مجموعه‌ای از شرایط جدید توسط بنگاه با هدف سازگاری مجدد و در پاسخ به یک محیط متغیر روی می‌دهد (کونگ^۴، ۱۳۸۹: ۱۸۹-۱۹۰) و انتظار می‌رود که همواره شرایط داخلی و خارجی را ارزیابی کنند. ارزیابی سبب می‌شود که سازمان خود یا محیط مرتبط با خود را تعدیل کند و به این ترتیب،

1. Scott
2. Johnson
3. Chaffee
4. Kung

تبادل رضایت بخشی بین فرصت‌ها و مخاطرات محیطی از یک طرف و قابلیت‌ها و منابع سازمانی از طرف دیگر پدید آید (آلمستد^۱، ۱۳۹۴). بر این اساس، سازمان‌ها در تلاش‌اند تا از طریق تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده به سرعت با شرایط در حال تغییر تطبیق پیدا کنند و مشکلات را حل کنند (ال ویلن و دیوید هانگر^۲، ۱۳۸۹: ۱۷-۲۰).

۳. **رویکردهای تفسیری:** یکی از فرض‌های پایه‌ای این دیدگاه این است که اعضای سازمان فعالان حقیقی را که در آن ساکن هستند خلق کرده یا نشان می‌دهند و بنابراین حقیقت به عنوان پدیده‌ای که به صورت اجتماعی مورد توافق قرار گرفته درک می‌شود (کونگ، ۱۳۸۹: ۱۶۹-۱۹۲).



شکل ۱. مدل نظری تاب‌آوری سازمانی مطبوعات در بحران‌های طبیعی

مروری بر مطالعات قبلی

بقای کسب و کارها، امروزه، در گرو تاب‌آوری آن‌ها در مخاطرات و شوک‌های ناگهانی محیطی است و این مسئله موجب شکل‌گیری پژوهش‌هایی درخصوص شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کسب و کار شده است (قنبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۵).

فلورز جیمینز^۳ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش "پایداری شرکت و تاب‌آوری سازمانی؛

1. Ulmsted
2. L. Wheelen & David Hunger
3. Florez-Jimenez

بررسی سنت‌های دانشگاهی^۱ به این نتایج دست یافته‌اند که شرکت‌ها به دلایل؛ افزایش پیچیدگی سیستم‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی، بحران‌ها، عدم اطمینان و خطر تبدیل شدن این موارد به مشکلاتی فراگیر، باید به دنبال پایداری و تاب‌آوری و رفاه بلندمدت برای شرکت و مجموعه باشند.

جریبجو^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش "تغییر به‌وسیله سازگاری یا تاب‌آوری سازمانی؟ سازمان‌ها چگونه می‌توانند از طریق تغییر مدل کسب‌وکار^۲ برای ادامه مسیر کسب‌وکار، تاب‌آورتر شوند؟" به این نتیجه دست یافته‌اند که در زمان کووید-۱۹ شرکت‌هایی که مدل کسب‌وکار خود را تغییر دادند توانستند که خود را با شرایط تطبیق دهند.

خان و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق "بازتعریف سازه تاب‌آوری سازمانی با استفاده از چارچوب مبتنی بر روش‌شناسی: دیدگاهی جدید از رویکرد مبتنی بر بوم‌شناسی" به این نتایج دست یافته‌اند که چابکی، جذب، مقاومت، سازگاری، باور به تغییر و بهبود، توجه به جنبه‌های مالی و فناوری سازمانی و درک قوی از تاب‌آوری سازمانی، و تصمیم‌گیری‌های راهبردی از شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی هستند.

جوزف فیکسل^۳ (۲۰۲۰) در کتاب تاب‌آوری هدفمند؛ خلق کسب‌وکارهای سازگار و شکوفا در دنیای پر از تغییر، عوامل تاب‌آوری سازمانی را شامل؛ چابکی، موضع کنش‌گرایانه، نوآوری و خلاقیت، منابع داخلی، یادگیری و بازخورد، پرتدبیری و حل مسئله، آگاهی از موقعیت، شکست سیلوها، همکاری و مشارکت‌ها، رهبری و مشارکت کارکنان، محکمی و سرسختی، اعتماد و گشودگی و مراقبت، وحدت هدف، تصمیم‌گیری، بهره‌برداری از دانش، هوش سازمانی، نیرومندی و تنوع در مهارت‌ها، توانمندسازی کارکنان و پاسخ‌گویی، برمی‌شمارد. اف کواتس^۴، در کتاب سناریوهای پیش‌بینی شده بر اثر علم و فناوری توسط انجمن جهانی ایالات متحده تصویری از آینده سال ۲۰۲۵ را توصیف می‌کند که تحت تأثیر علم و فناوری، در تمام عرصه‌های علمی از جمله کار رسانه‌ای باید به حوزه هوش مصنوعی توجه کرد.

ویتاکر^۵ (۲۰۱۹) در کتاب، آینده روزنامه‌نگاری، پیش‌بینی کرده است که ضرورت استفاده از هوش مصنوعی در روزنامه‌نگاری به دلیل افزایش کلان‌داده‌ها، افزایش سرعت برای تسریع در چرخه خبررسانی ضروری است. وی همچنین افزایش میل سود به جای کیفیت در روزنامه‌نگاری، کاهش دقت و افزایش کاربران اینترنت و تغییر عادت مخاطبان را از دیگر موارد برشمرده است.

1. Grego
2. Business Model Transformation
3. Joseph Fiksel
4. F. Coates
5. Whitaker

لی^۱ و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان "توسعه ابزاری برای اندازه‌گیری و مقایسه تاب‌آوری سازمان‌ها" آورده‌اند؛ سازمان‌ها از طریق مدل‌های سنجش تاب‌آوری، می‌توانند برای شناسایی نقاط قوت و ضعف خود و توسعه و ارزیابی اثربخشی راهبردهای تاب‌آوری و سرمایه‌گذاری سازمان استفاده کنند.

استفینسون^۲ (۲۰۰۱) در پژوهش "طراحی مدلی جدید برای سنجش تاب‌آوری سازمان‌ها جهت بهبود مستمر کسب‌وکار"، می‌آورد؛ سازمان‌های تاب‌آور، آمادگی بهتری برای توسعه مزیت رقابتی دارند. استفینسون بر این عقیده است که برای انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان‌ها در برابر بحران‌ها، باید سازمان روی تجهیزات جدید و توسعه کارکنان برای سازمان، تلاش کنند. تقی‌خانی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه "تدوین شاخص‌های تاب‌آوری خبرگزاری‌های ایران در مرحله بازسازی و بازتوانی مدیریت بحران‌های طبیعی" به معرفی سه بعد شامل "نظارت و پیگیری"، "تداوم خبررسانی" و "توسعه یادگیری" اقدام کردند که در ذیل آن‌ها پنج مؤلفه "نظارت بر اقدام‌های مسئولان"، "مراقبت از محیط و افکار عمومی"، "تجربه‌نگاری"، "آموزش آینده‌نگرانه" و "تهیه گزارش‌های وضعیتی" قرار گرفت.

صلواتیان (۱۴۰۰) در پژوهش "سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های اصلی کشور برای مواجهه با زلزله احتمالی شهر تهران (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های ایران، ایسنا، مهر و فارس)"، داده‌های مرتبط با ۵۸ شاخص در سه بعد تاب‌آوری ارتباطی، تاب‌آوری اطلاعاتی و تاب‌آوری ساختاری-سازمانی این رسانه‌ها را به صورت میدانی و به کمک روش‌های مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری کرد. تاب‌آوری سازمانی براساس چارچوب نظری این پژوهش، در سه بعد تاب‌آوری ارتباطی، اطلاعاتی و ساختاری-سازمانی سنجیده شده است که بعد تاب‌آوری ارتباطی شامل؛ توزیع و ارسال اخبار و اطلاعات و دریافت داده و اطلاعات است. همچنین، بعد تاب‌آوری اطلاعاتی شامل؛ ذخیره‌سازی داده‌ها و اطلاعات و دسترسی به تارنما و بعد تاب‌آوری ساختاری-سازمانی در تحقیق شامل؛ شاخص‌های؛ آینده‌نگری و ریسک‌پذیری و شناخت بحران‌های بالقوه، ایمنی و تمرکززدایی، فرهنگ تاب‌آوری، فرهنگ تداوم کسب‌وکار، دانش سازمانی و آموزش، ساختار مدیریت بحران سازمانی، و رهبری و نیروی انسانی سازمان است.

براساس یافته‌ها، هر چهار خبرگزاری، تاب‌آوری لازم در برابر زلزله احتمالی شهر تهران را نداشتند. نقطه قوت خبرگزاری‌های مورد مطالعه در بخش تاب‌آوری اطلاعاتی بود؛ اما در بعد تاب‌آوری ارتباطی و ساختاری-سازمانی ضعف‌های متعددی در خبرگزاری‌ها وجود دارد که باید نسبت به رفع آن اقدام شود همچنین این سازمان‌های رسانه‌ای، به تقویت تاب‌آوری سازمانی خود، نیازمند هستند.

1. lee

2. Stephenson

قنبری و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی"، سه مؤلفه "تاب‌آوری آینده‌نگرانه"، "تاب‌آوری هم‌زمان" و "تاب‌آوری گذشته‌نگر" را به عنوان الگو برای سازمان‌های رسانه‌ای در بحران‌های طبیعی پیشنهاد داده‌اند. براساس نتایج به‌دست‌آمده، محققان تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌ها را دارای پنج بعد "تاب‌آوری ارتباطی"، "تاب‌آوری اطلاعاتی"، "تاب‌آوری سازه‌ای"، "تاب‌آوری فردی"، "تاب‌آوری سازمانی و فنی" برشمرده‌اند.

روش‌شناسی

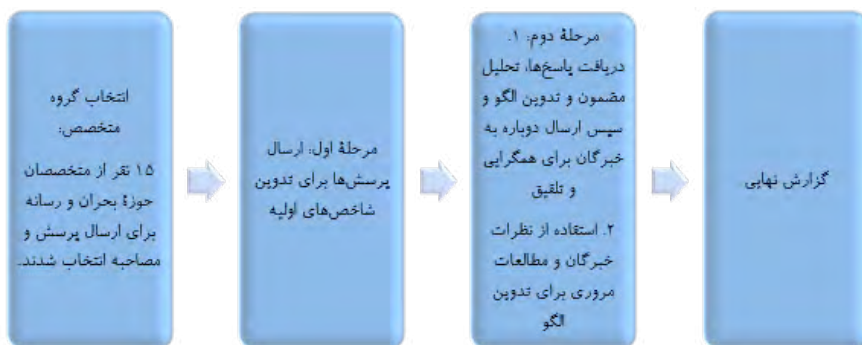
هدف از اجرای این پژوهش، ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات در بحران‌های طبیعی است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، کیفی و از نظر نحوه اجرا، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل دو دسته است؛ دسته نخست خبرگان متخصص حوزه مدیریت رسانه و بحران که از آن‌ها برای تدوین ابعاد، شاخص و زیرشاخص‌های الگوی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات استفاده شد. دسته دوم سردبیر، دبیر و روزنامه‌نگاران شش روزنامه مورد بررسی که الگوی تدوین شده در قالب پرسشنامه برای سنجش تاب‌آوری سازمانی مطبوعات در روزنامه‌هایی که در آن مشغول به فعالیت هستند، ارسال شد.

دستیابی به این هدف در دو مرحله انجام شد؛ در مرحله نخست با استفاده از مطالعات ادبیات پیشینه پژوهش و روش مرور سیستماتیک یا نظام‌مند و سپس روش دلفی^۱، شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی، احصا و گزارش و توصیف شد.

در بعد اکتشافی و مرحله دوم، چون به دنبال تدوین "ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات ایران در بحران‌های طبیعی" بوده‌ایم، به دلیل جامعیت، مطالعه دقیق و هدفمند، فهم عمیق، مطالعه شفاف دیدگاه مصاحبه‌کنندگان و شناخت تمام ابعاد موضوع در سازمان‌های رسانه‌ای و تدوین مدلی جامع، از روش مطالعه موردی چندگانه بین استفاده شد.

برای اعتبارسنجی مدل طراحی شده، به دلیل انتخاب نمونه‌های هدفمند، از مثلث‌سازی شامل؛ بازخورد به مشارکت‌کنندگان، گزارش سوم‌شخص، بهره‌گیری از منابع مختلف و برای پایایی نیز از ملاک‌های؛ کدگذاری ناشناس به کمک کدگذار خارج از گروه پژوهش و استفاده از کمیته‌های تخصصی بهره گرفته شد.

جامعه آماری شامل دو نمونه؛ ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت رسانه و مدیریت بحران آشنا با کار در مطبوعات و ۳۰ نفر از مدیران مسئول یا سردبیران یا مدیران داخلی (اجرایی) و روزنامه‌نگاران با تجربه روزنامه دنیای اقتصاد، همشهری، اطلاعات، اعتماد، جهان صنعت و شرق است.



شکل ۲. روند اجرای تکنیک دلفی در این پژوهش

یافته‌ها

پژوهش پیش رو با استفاده از مروری بر مطالعات و پیشینه پژوهش و بهره‌گیری از نظرات خبرگان، الگوی بومی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات ایران را در بحران‌های طبیعی، تدوین و سپس میزان تاب‌آوری سازمانی روزنامه‌های دنیای اقتصاد، همشهری، اطلاعات، جهان صنعت، شرق و اعتماد را در قالب پرسشنامه برگرفته از الگوی تدوین شده با مشارکت روزنامه‌نگاران همان رسانه، بررسی کرده است.

الگوی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات ایران در بحران‌های طبیعی در پنج بعد، ۲۵ شاخص و ۱۲۲ زیرشاخص در ابعاد تاب‌آوری ارتباطی - اطلاعاتی، زیرساختی (سازه‌ای - فنی)، ساختاری، سازمانی و فردی تدوین شده است.

جدول ۲. الگوی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات ایران در بحران‌های طبیعی

ابعاد تاب‌آوری	شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها
ارتباطی - اطلاعاتی	دریافت داده و اطلاعات	۱. استقبال از فناوری‌های نوین برای افزایش راه‌های دریافت، تولید و انتشار اطلاعات در زمان بحران‌های طبیعی ۲. دریافت مطلب و خبر از منابع و رسانه‌های مورد اعتماد ۳. حفظ ارتباط با خبرنگاران، روزنامه‌نگاران و منابع خبری ۴. استفاده از روش‌های هوشمند کسب اطلاعات از جمله هوش مصنوعی
	تولید و توزیع مطالب	۵. توانایی افزایش ظرفیت تولید مطلب و اخبار از طریق اضافه کردن ماشین‌آلات و نیروی کار در پاسخ به نوسانات محیطی ۶. تبادل و توزیع اخبار و مطالب از طریق شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌های مربوط به مطبوعات ۷. ارتباط با مطبوعات متحد جهت اطلاع‌رسانی در هنگام بحران ۸. تربیت سفیر خبرنگاران جهت اطلاع‌رسانی در هنگام بحران توسط مدیریت مطبوعات
	شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش و اطلاعات در سازمان	۹. داشتن ارتباطات مؤثر با سایر سازمان‌های رسانه‌ای از جمله ذی‌نفعان و شرکای سازمان ۱۰. به حداقل رساندن موانع ارتباطات با تمام ذی‌نفعان و تسهیم اطلاعات مواجهه با بحران ۱۱. عدم وجود موانع برای کار گروهی درون سازمانی ۱۲. دسترسی به منابع اطلاعاتی متنوع ۱۳. دسترسی به پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و پیام‌رسان‌ها
	مدیریت ارتباطات و اطلاعات بحران	۱۴. اطلاع‌رسانی برنامه‌ریزی شده، دقیق و به هنگام برای افزایش اثربخشی و اعتبار ۱۵. داشتن رویکردی فعال و انتقادی در هنگام اطلاع‌رسانی بحران ۱۶. راستی‌آزمایی اطلاعات و اخبار برای مقابله با شایعات و اخبار جعلی در زمان بحران ۱۷. توجه به دروازه‌بانی هوشمند در اطلاع‌رسانی برای نظارت بر خروج اطلاعات و هماهنگی پیام ارائه شده ۱۸. تدوین طرح جامع اطلاع‌رسانی در بحران (قبل، حین، پس و بازگشت به پیش از بحران) ۱۹. وحدت فرماندهی در اطلاع‌رسانی ۲۰. توسعه سواد بحران مخاطبان
	ذخیره‌سازی داده‌ها و اطلاعات	۲۱. ایمن و مطلوب بودن موقعیت مکانی سرورهای ذخیره داده ۲۲. ذخیره‌سازی اطلاعات در خارج از سازمان برای حفظ داده‌ها ۲۳. استفاده از هوش مصنوعی برای سازماندهی مجدد اطلاعات
	مقاوم‌سازی سازه‌ای	۲۴. متناسب بودن اجزای سازه و ساختمان در برابر بحران‌های طبیعی ۲۵. مطلوب و ایمن بودن موقعیت مکانی ساختمان نشریه در برابر بحران‌های طبیعی ۲۶. رعایت و اجرای دقیق آیین‌نامه‌های ساخت‌وساز در ساخت ساختمان رسانه ۲۷. دسترسی سازمان به امکانات (زیرساخت‌های ارتباطی و حمل‌ونقل و خدمات) به‌ویژه در زمان بحران ۲۸. جانمایی درست ساختمان سازمان با توجه به آزمایش سرزمینی ۲۹. پایداری زیرساخت‌های حیاتی (آب، برق، تلفن، گاز، اینترنت و اینترنت ماهواره‌ای و فیبر نوری و ...) ۳۰. تعبیه امکانات جایگزین از جمله چاپخانه برای چاپ نشریه، توزیع، تحریریه جایگزین برای تولید محتوا، زیرساخت‌های برق، مخابرات، آب، اینترنت، تلفن ماهواره‌ای و ... در حین بحران

ابعاد تاب‌آوری	شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها
ساختاری	استقلال عمل رسانه	۳۱. برخورداری سازمان از استقلال عمل رسانه‌ای ۳۲. نقش حمایت‌گرایانه سیاست‌های حکومتی در تعامل با رسانه‌ها در مواجهه با بحران ۳۳. برخورداری از آزادی بیان و آزادی رسانه‌ای
	داشتن ساختار انطباق‌پذیر	۳۴. انعطاف ساختار سازمان جهت پاسخ و تخفیف مسائل نسبت به مخاطرات محیطی ۳۵. حفظ یکپارچگی از طریق خودنوسازی (ارائه محتوا در قالب‌ها و بسترهای مختلف) ۳۶. آمادگی طراحی مجدد فرایند کسب‌وکارهای رسانه‌ای با بحران‌های احتمالی ۳۷. برخورداری روزنامه از افراد با توانایی‌های چندمهارتی رسانه‌ای ۳۸. برنامه‌های توسعه و چرخش شغلی برای کارکنان در راستای ارتقای تاب‌آوری سازمانی ۳۹. استفاده از تجهیزات انعطاف‌پذیر و چندمنظوره (نظیر گوشی‌های هوشمند و رایانه‌های همراه)
	انسجام سازمانی	۴۰. وفاداری کارکنان به رسانه و تعهد به کار تیمی ۴۱. همدلی کارکنان در راستای ارتقای تاب‌آوری سازمانی ۴۲. توجه کارکنان رسانه به تسهیم دانش (فرایند اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان) ۴۳. توجه مدیر به خدمات انگیزشی (پاداش) به‌ویژه در هنگام بحران
	تنوع سازمانی	۴۴. توجه به درک فرصت‌ها برای تنوع کسب‌وکار رسانه‌ای بعد از وقوع بحران ۴۵. سرمایه‌گذاری در فناوری‌های در حال ظهور برای تنوع تولید رسانه‌ای ۴۶. توانایی سازگاری روزنامه‌نگاران با الگوهای مختلف کسب‌وکار رسانه
سازمانی	کارایی سازمانی	۴۷. افزایش بهره‌وری کارکنان رسانه در راستای ارتقای تاب‌آوری سازمانی ۴۸. کارایی فنی مجموعه نیروهای روزنامه (استفاده از ظرفیت‌های داخلی برای تولید در زمان بحران) ۴۹. آمادگی برای ادغام با سایر رسانه‌های دارای شراکت راهبردی بعد از احتمال عدم تاب‌آوری در برابر بحران
	رهبری و مدیریت	۵۰. تدوین مأموریت و اهداف بلندمدت رسانه‌ای ۵۱. تدوین و بازتدوین خط‌مشی‌های تاب‌آوری سازمانی ۵۲. تعیین و بازتعیین اهداف کوتاه‌مدت تاب‌آوری سازمانی ۵۳. تعهد مدیریت به مأموریت، خط‌مشی و اهداف سازمان ۵۴. تدوین برنامه‌های راهبردی برای پیشگیری، تخفیف، پاسخ‌فوری، ادامه فعالیت و بهبود ۵۵. تدوین راهبردهای تداوم کسب‌وکار رسانه‌ای
	فرهنگ یادگیری	۵۶. توجه سازمان به آموزش‌های ایمنی و هنگام مواجهه با بحران ۵۷. توجه نیروها به تجربه‌نگاری و مستندسازی حوادث برای پاسخ‌دهی به بحران‌های آینده ۵۸. افزایش مستمر دانش و سطح تحصیلات کارکنان
	فرهنگ تداوم کسب‌وکار	۵۹. استقرار سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار و ابلاغ خط‌مشی‌ها به نیروها ۶۰. آگاهی کارکنان از نقش و مسئولیت‌های خود در جهت کمک به افزایش اثربخشی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار ۶۱. تعهد و حمایت کارکنان نسبت به سیاست و چشم‌انداز تداوم کسب‌وکار ۶۲. در نظر گرفتن بودجه سالانه برای پیشبرد برنامه سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار ۶۳. ترویج فرهنگ تداوم کسب‌وکار به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از فعالیت‌های سازمان ۶۴. تمایل به تداوم کسب‌وکار در شرایط بحرانی

ابعاد تاب‌آوری	شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها
سازمانی	فرهنگ سازمانی	۶۵. توجه مدیر روزنامه به هوش سازمانی (توانایی‌های لازم برای درک، ایجاد و به‌کارگیری دانش مرتبط با اهداف سازمان) ۶۶. میزان توجه مدیر رسانه به پرندبیری (توانایی نوآوری برای کاستن از اثر ریسک یا غلبه بر محدودیت‌ها) ۶۷. میزان توجه مدیر روزنامه به نیرومندی (طراحی ساختاری برای حمایت از رفتار تاب‌آور و جلوگیری از تله‌های سیستمی) ۶۸. وجود روحیه سازگاری (آمادگی برای تغییر براساس تجربه و ممارست) ۶۹. وجود روحیه سرسختی (داشتن عزم راسخ برای برآمدن از عهده امور) ۷۰. اهمیت تعلق (هویت) سازمانی ۷۱. ترویج فرهنگ توسعه‌گرا (اشاعه نوآوری و خلاقیت) ۷۲. توجه مدیر و کارکنان به یادگیری فرایندمحور (یادگیری منجر به ارتقای مهارت) ۷۳. سرعت عمل و شناخت نیازهای سازمانی توسط نیروها
	دانش و آموزش سازمانی در مدیریت بحران	۷۴. تسلط کارکنان روزنامه بر دانش‌های مختلف حوزه مدیریت بحران ۷۵. توجه به آموزش کارکنان برای سازگاری با موقعیت‌های مختلف
	آگاهی موقعیتی	۷۶. آگاهی بیشتر افراد در سازمان از نقششان در شرایط بحرانی ۷۷. نظارت فعال بر محیط برای آگاهی از وقایع ۷۸. عدم غافلگیر شدن در زمان بحران ۷۹. احساس مسئولیت کارکنان نسبت به وظایف خویش در مواجهه با بحران‌ها ۸۰. تقویت زیرساخت‌ها و شناسایی گلوگاه‌های آسیب‌پذیر از جمله موقعیت نامناسب چاپخانه و تحریریه
	ساختار مدیریت بحران	۸۱. توجه مدیر به مشکلات برای بهبود نحوه مقابله با بحران‌ها ۸۲. وجود سناریوهای عمل مواجهه با بحران ۸۳. تعامل تیم رسانه‌ای پوشش بحران و همچنین مدیریت بحران رسانه با مدیران بحران ۸۴. استفاده از مشاوران خبره در حوزه ارتباطات و رسانه مرتبط با بحران ۸۵. تدوین برنامه‌های پدافند غیرعامل برای نحوه مواجهه با بحران در روزنامه ۸۶. پرهیز مدیرمسئول رسانه از موازی‌کاری در شرایط بحران
	آینده‌نگری و ریسک‌پذیری و شناخت بحران‌های بالقوه	۸۷. موج زدن روحیه ریسک‌پذیری در بین کارکنان و خبرنگاران ۸۸. توجه به آینده‌نگری براساس مطالعات پژوهشی برای ادامه حیات رسانه ۸۹. انجام پیش‌بینی لازم نسبت به خطرات و بلایای طبیعی بی‌رامونی ۹۰. استقرار فرایندهای مدیریت ریسک با هدف شناسایی، ارزیابی و کنترل تهدیدها ۹۱. ترسیم افق و چشم‌اندازهای امیدوارکننده در پیش از بحران، حین و بعد از بحران ۹۲. نگرستن به اتفاقات و حوادث به‌صورت عینی و واقعی ۹۳. داشتن اطلاع و آگاهی کافی نسبت به منابع درونی و بیرونی در دسترس
	چابگی سازمانی	۹۴. استفاده از تغییرات محیطی در سازمان به‌عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت روزنامه ۹۵. وجود واکنش و مواجهه فعالانه درقبال بحران و فرصت‌سازی ۹۶. انجام عملیات در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه و کیفیت بالا بعد از بحران‌های طبیعی ۹۷. قدرت مقاومت، تطبیق، انعطاف‌پذیری و تعامل با محیط سازمان در برابر بحران‌های طبیعی

ابعاد تاب‌آوری	شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها
سازمانی	فرهنگ ایمنی و سلامت سازمانی	۹۸. توجه به نهادینه کردن فرهنگ ایمنی سازمانی از جمله؛ استقرار دستگاه‌های هشدار بروز بحران ۹۹. تعبیه شدن پروتکل‌های HSE (بهداشت، ایمنی و محیط زیست) در روزنامه ۱۰۰. تعبیه شدن امکانات اولیهٔ امدادرسانی و تجهیزات اضطراری اطفای حریق ۱۰۱. تعبیه شدن تدابیر و امکانات لازم برای حفاظت از اسناد و مدارک و آرشيو به‌ویژه در زمان بحران‌های طبیعی چون سيل، زلزله و غيره ۱۰۲. داشتن بیمه درمان و تکمیل درمان ۱۰۳. پیش‌بینی لازم جهت تأمین منابع لازم و کافی (مواد، وسایل ارتباطی، تجهیزات پزشکی، تجهیزات حفاظت فردی، غذا و دارو) در زمان بحران‌های طبیعی ۱۰۴. اهمیت دادن مدیریت سازمان به ایمن بودن محیط کار و تجهیزات ۱۰۵. وفاداری سازمان در شرایط بحرانی به کارکنان ۱۰۶. تدارک تأمین رفاهی کارکنان بعد از وقوع بحران‌های طبیعی و پسابحران
	فرهنگ تاب‌آوری	۱۰۷. وجود دیدگاه سرمایه‌محور به جای هزینه‌محور در سازمان نسبت به فرهنگ تاب‌آوری ۱۰۸. وجود نگاه راهبردی و اولویت‌دار نسبت به مسئلهٔ تاب‌آوری ۱۰۹. آمادگی زیستن در شرایط متغیر محیطی
	رصد و پایش محیط (دیده‌بانی محیط)	۱۱۰. پایش و رصد تیزبینانه و هوشمندانهٔ محیط برای شناسایی و پیش‌بینی بحران‌های طبیعی از جمله جمع‌آوری اطلاعات مربوط به محیط خارجی جهت تحلیل، تفسیر و تصمیم‌گیری ۱۱۱. رصد افکار عمومی، مخاطبان و جغرافیای رسانه‌ای آنان
	استفاده از هوش مصنوعی در سازمان	۱۱۲. استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای تشخیص، پیش‌بینی تغییرات تدریجی، اختلالات ناگهانی و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری ۱۱۳. استفاده از شیوه‌های نوین برای تجزیه و تحلیل اخبار و اطلاعات مربوط به بحران‌ها ۱۱۴. به‌کارگیری شبکه‌های عصبی مصنوعی برای تحلیل داده‌های بزرگ و شناسایی الگوهای مرتبط با تاب‌آوری سازمانی مطبوعات ۱۱۵. استفاده از رباتیک و اتوماسیون برای بهبود عملکرد و پاسخ‌گویی سریع‌تر در شرایط بحرانی ۱۱۶. استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی و شبکه‌های عصبی هوش مصنوعی، برای پایش کردن مداوم شرایط محیطی و جوی جهت تدوین راهبردهای مدیریت بحران ۱۱۷. به‌کارگیری هوش مصنوعی برای افزایش آگاهی و هماهنگی مردم در برابر بحران‌های طبیعی و ارسال پیام‌های همدمند و اطلاعات دقیق به مخاطبان
فردی	تاب‌آوری فردی مدیران و کارکنان	۱۱۸. توانایی کنترل استرس در زمان بحران‌های طبیعی ۱۱۹. مدیریت صحیح در لحظه در زمان بحران‌های طبیعی ۱۲۰. توانایی کمک به دیگران در زمان بحران‌های طبیعی ۱۲۱. توانایی حفظ خونسردی در زمان بحران‌های طبیعی ۱۲۲. تسلط بر مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی

نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارزیابی الگوی بومی تاب‌آوری سازمانی مطبوعات ایران در بحران‌های طبیعی، می‌کوشد تا با رویکردی تلفیقی و واقع‌نگر، مسئله‌ای بنیادین را در ساختار رسانه‌ای کشور واکاوی کند؛ مسئله‌ای که با وجود اهمیت روزافزون آن در زیست‌بوم رسانه‌ای متزلزل و بحران‌خیز ایران، تاکنون کمتر به صورت نظام‌مند مورد تحلیل قرار گرفته است.

بر مبنای منطق نظری حاکم بر پژوهش، بحران نه تنها یک رویداد استثنایی، بلکه وضعیتی دائمی و ساختاری تلقی می‌شود که سازمان‌های رسانه‌ای ناگزیر از آمادگی مستمر و سازگاری تطبیقی با آن هستند. از این منظر، تاب‌آوری سازمانی نه تنها ابزار بقا، بلکه سرمایه‌ای راهبردی برای حفظ کارکرد حرفه‌ای رسانه و ایجاد مزیت رقابتی در شرایط ناپایدار تلقی می‌شود.

یافته‌های تحقیق نشان داد که اگرچه روزنامه‌های مورد بررسی در برخی ابعاد مانند مؤلفه‌های ارتباطی، اطلاعاتی و ساختاری عملکرد نسبی داشته‌اند، اما در شاخص‌های حیاتی مانند آینده‌نگری، بهره‌گیری از هوش مصنوعی، مدیریت دانش، توسعه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی، ضعف‌های مشهودی وجود دارد. این شکاف عملکردی حاکی از آن است که تاب‌آوری رسانه‌ای در ایران بیشتر اوقات به صورت انفعالی و واکنشی تلقی شده، نه به عنوان یک فرایند یادگیرنده، پیش‌دستانه و راهبردی.

از سوی دیگر، دستیابی به تاب‌آوری رسانه‌ای مستلزم گذار از ساختارهای بوروکراتیک و ایستا به سوی الگوهای یادگیرنده، مشارکتی و فناوری‌محور است. همچنین، مدیریت رسانه‌ای در شرایط بحران‌های طبیعی باید مبتنی بر رویکردهای اقتضایی، برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر، مدیریت ریسک و ادغام هوشمند منابع انسانی و فناوری اطلاعات بازتعریف شود.

الگوی تدوین شده در این پژوهش، نخستین گام در جهت مفصل‌بندی یک چارچوب بومی و عملیاتی برای سنجش و ارتقای تاب‌آوری مطبوعات در ایران است؛ اما موفقیت آن منوط به تحقق سه پیش شرط کلیدی است: نهادینه‌سازی در سیاست‌گذاری کلان رسانه‌ای، تعهد راهبردی مدیران رسانه به سرمایه‌گذاری در تاب‌آوری و بازسازی نگرش سازمانی مبتنی بر درک جدید از کارکرد رسانه در زیست‌بوم بحران‌زده.

در نهایت، این پژوهش بر آن است که درک تاب‌آوری سازمانی رسانه‌ای، نیازمند تغییری بنیادین در طرز فکر، گفتمان مدیریتی و ساختارکنش رسانه‌ای در ایران است؛ تغییری که مطبوعات را از نهادهایی تنها انعکاس‌دهنده بحران، به بازیگرانی فعال در مدیریت، بازسازی و حتی پیشگیری از بحران بدل می‌سازد.

پیشنهادها

- اداره کل مطبوعات داخلی، خانه‌های مطبوعات، انجمن‌های صنفی روزنامه‌نگاران و مدیران روزنامه به آموزش‌های مدیریت بحران، تاب‌آوری سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش‌های هدفمند و ایجاد فرهنگ تاب‌آور، توجه کنند.
- راهبرد تاب‌آوری سازمانی چون راهبرد (استقرار، اجرا و سنجش) در مطبوعات کشور به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد.
- دفتر مطالعات رسانه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، طرح‌ها و پژوهش‌های کاربردی به‌صورت سالانه با موضوع تاب‌آوری سازمانی مطبوعات در بحران‌های طبیعی را به انجام برساند.
- بهره‌گیری از مدیریت اقتضایی برای مدیریت روزنامه، استقرار سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار رسانه‌ای در روزنامه‌ها مورد توجه مدیران باشد.
- توجه به کاربرد هوش مصنوعی در روزنامه‌نگاری، به‌ویژه در ایام بحران‌های طبیعی، مورد توجه باشد.
- این پژوهش در سطح وسیع‌تر توسط دیگر محققان، ادامه یابد.
- مدیران مطبوعات به سرمایه‌گذاری در هوش مصنوعی برای چابکی در تولید و توزیع محتوا در شرایط بحرانی، توجه کنند.
- گسترش همکاری‌های بین‌رسانه‌ای و بین‌سازمانی در زمان بحران برای هم‌افزایی منابع، جزو اولویت‌ها باشد.

منابع

- آلمستد، سیلویا ام. چان (۱۳۹۴). استراتژی‌های رقابتی رسانه. ترجمه سیدمحمد اعرابی، سید علیرضا هاشمی و رحیم زارع. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الله‌ویسی، فرید و احمدی، کیومرث (۱۳۹۸). مدیریت جامع بحران با رویکردی جامعه‌محور و آینده‌نگر. تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
- ال ویلن، توماس و دیویدهانگر، جی (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار. (دو جلد). ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اولمر، رابرت آر؛ سلنو، تیموتی ال و سیگر، ماتیو (۱۳۹۱). ارتباطات بحران (تبدیل بحران به فرصت). ترجمه مرتضی قلیچ و محمدحسین خطیبی. تهران: دانشگاه امام جعفر صادق (ع).
- ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی، مهدی (۱۳۹۸). مبانی مدیریت بحران (بحران‌های طبیعی و سازمانی). تهران: سمت.
- ابراهیمی، سید عباس؛ فیض، داود و چیت کران، حسین (۱۳۹۶). تحلیل جامع عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۳۷(۳)، ۳۷-۵۸.
- بل، گراهام (۱۴۰۱). تاب‌آوری سازمانی. ترجمه سید علیرضا هاشمی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ترابی، سید علی؛ صاحب‌جمع نیا، نوید و آقابگلو، محسن (۱۳۹۷). مدیریت تداوم کسب‌وکار: راهی به سوی

افزایش تاب‌آوری سازمان. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

تقی‌خانی، شهاب؛ مختاریان‌پور، مجید و نصراللهی، اکبر (۱۴۰۲). تدوین شاخص‌های تاب‌آوری خبرگزاری‌های ایران در مرحله بازسازی و بازتوانی مدیریت بحران‌های طبیعی. مخاطرات محیطی، ۱۲(۳۶)، ۱-۲۴.

DOI: 10.22111/jneh.2022.41642.1877

پیغامی، عادل؛ سعدآبادی، علی‌اصغر و عظیمی، آرین (۱۳۹۵). پایش تاب‌آوری سازمانی. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

حسینی اقبال، آرزو (۱۳۹۸). بررسی رویکردهای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای. پایگاه اطلاع‌رسانی دانشگاه آزاد اسلامی دماوند. <https://damavand.iau.ir/fa>

ربیعی، علی و پورحسینی، سمیر السادات (۱۳۹۳). مدیریت بحران: مفاهیم، الگوها و شیوه‌های برنامه‌ریزی در بحران‌های طبیعی. تهران: تپسا.

ربیعی، علی و سرافرازی، راحله (۱۳۹۴). مدیریت بحران‌های سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و الگوی‌های تصمیم‌گیری. تهران: نگارستان اندیشه.

روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۴). چستی سازمان رسانه‌ای. رسانه، ۲۶(۴)، ۵-۱۸.

dor: 20.1001.1.10227180.1394.26.4.1.6

روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶). چستی مدیریت رسانه. رسانه، ۱۸(۲)، ۹-۱۹.
زجاریا، وانگ، وی نینگ (۱۴۰۰). اصول مدیریت تداوم کسب‌وکار. ترجمه احسان سقایی و آیدا شفقت. تهران: برآیند.

سلگی، محمد؛ مطلبی، داریوش و غلامی‌پور، اسماعیل (۱۳۹۹). کرونا و جامعه ایران (سویه‌های فرهنگی و اجتماعی؛ مجموعه مقالات). تهران: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

صلواتیان، سیاوش (۱۳۸۹). رسانه‌ها و مدیریت بحران. تهران: دانشگاه امام صادق.

صلواتیان، سیاوش (۱۴۰۰). سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های اصلی کشور برای مواجهه با زلزله احتمالی شهر تهران (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های ایرنا، ایسنا، مهر و فارس). جغرافیا و مخاطرات محیطی، ۱۰(۳)، ۱۸۱-۲۱۳. doi: 10.22067/geoch.2021.68125.1008

صلواتیان، سیاوش و فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۵). مدیریت رسانه‌ای بلایای طبیعی محلی. تهران: دانشگاه صداوسیما.

صلواتیان، سیاوش؛ خواجه‌نیا، داتیس و مسجدجامعی، محسن (۱۴۰۳). تحلیل راهبردی مدل کسب‌وکار موسسه مطبوعاتی (مورد مطالعه: روزنامه همشهری). رسانه، ۳۵(۱)، ۱۳۱-۱۵۶.

doi: 10.22034/bmsp.2023.358065.1778

فرقانی، محمد مهدی و بنی‌تمیم، محمد امین (۱۴۰۰). علل کاهش شمارگان مطبوعات در ایران، رسانه، ۳۵(۲)، ۳۴-۵. doi: 10.22034/bmsp.2021.136840

فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۹). مدیریت رسانه: رویکردی راهبردی از نظریه تا عمل. تهران: رسا.

فنی‌ری، دینا سی (۱۳۸۴). مدیریت اقتضائی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی. ترجمه ناصر میر سیاسی. تهران: میر. فیکسل، جوزف (۱۳۹۹). تاب‌آوری هدفمند؛ خلق کسب‌وکارهای سازگار در دنیایی پر از تغییر. ترجمه سید

عباس ابراهیمی و حسین چیت‌گران. تهران: سمت.

قنبری، سعید؛ صلواتیان، سیاوش و کیا، علی‌اصغر (۱۳۹۸). تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی. تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.

کونگ، لوسی (۱۳۸۹). مدیریت راهبردی در رسانه از نظریه تا اجرا. ترجمه علی‌اکبر فرهنگی، علیرضا قراگزلو و مریم خطیب‌زاده. تهران: دانژه.

لوبلان ویکس، ژان و همکاران (۱۳۸۸). مدیریت رسانه. ترجمه طاهر روشندل. دفتر پژوهش‌های فرهنگی با همکاری دفتر پژوهش‌های رادیو.

محمدی شهرودی، حامد؛ رحیم‌نیا، فریبرز، ملک‌زاده، غلامرضا و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده بنیاد. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۳)، ۱۱۱-۱۳۴.

doi: 10.22111/jmr.2019.4745

نصراللهی، اکبر (۱۳۹۴). مدیریت پوشش خبری بحران در رسانه‌های حرفه‌ای. تهران: همشهری.

وردی‌نژاد، فریدون و بهرانی رشتیانی شهلا (۱۳۹۶). مدیریت بحران و رسانه‌ها. تهران: سمت.

وی نینگ زچاریا، وانگ (۱۴۰۰). اصول مدیریت تداوم کسب‌وکار. ترجمه احسان سقایی و آیدا شفقت. تهران: برآیند.

ویتاکر، جیسون (۱۳۹۹). هوش مصنوعی و آینده روزنامه‌نگاری. ترجمه مینو میرزایی. تهران: ثانیه.

Allahveisi, F., & Ahmadi, K. (2019). *Comprehensive Crisis Management: A Community-Based and Future-Oriented Approach*. Tehran: Commercial Printing and Publishing Company. [In Persian]

Bell, G. (2022). *The Organizational Resilience handbook: a practical guide to achieving greater Resilience*. Translated by Seyed Alireza Hashemi. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]

Bhamra, R. (2015). *Organizational resilience: concepts, integration and practice*. CRC Press.

Buzzanell, P. M. (2010). Resilience: Talking, resisting, and imagining new normalcies into being. *Communication*, 60(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2009.01469>

Buzzanell, P. M. (2018). Organizing resilience as adaptive-transformational tensions. *Applied Communication Research*, 46(1), 14-18. <https://doi.org/10.1080/00909882.2018.1426711>

Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), Article 2517. <https://doi.org/10.3390/su13052517>

Corrales-Estrada, A. N., Gómez-Santos, L. L., & Bernal-Torres, C.A., Rodríguez-López, J. E. (2021). Sustainability and Resilience Organizational Capabilities to Enhance Business Continuity Management: A Literature Review. *Sustainability, MDPI*, 13(15), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su13158196>

Denyer, D. (2017) Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking. BSI and Cranfield School of Management. <https://www.cranfield.ac.uk>

Ebrahimi Nejad Rafsanjani, M. (2019). *Fundamentals of Crisis Management: Natural and Organizational Crises*. Tehran: SAMT. [In Persian]

Ebrahimi, S. A., Feyz, D., & Chitkaran, H. (2017). A comprehensive analysis of factors affecting organizational resilience in small and medium-sized industries. *Research in Human Resources Management*, 7(3), 37-58. [In Persian]

Forghani, M. M., & Bani Tamim, M. A. (2021). Causes of declining newspaper circulation in Iran. *Rasaneh*, 35(2), 5-34. [In Persian] doi: 10.22034/bmsp.2021.136840

Farhangi, A. A. (2020). *Media Management: A Strategic Approach from Theory to Practice*. Tehran: Rasa. [In Persian]

Fenery, D. C. (2005). *Contingency Management in Accordance with Organizational Cultures*. Translated by Naser Mirsepassi. Tehran: Mir. [In Persian]

Fiksel, J. (2020). *Resilience by Design: Creating Businesses at adapt and flourish in changing world*. Translated into Persian by S. A. Ebrahimi and H. Chitgaran. Tehran: SAMT. [In Persian]

Florez-Jimenez, M. P, Ruiz-Palomino, A., Lleo, & Muñoz-Villamizar, P. A. F. (2024). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Review of Managerial Science*.

Ghanbari, S., Salavatian, S., & Kia, A. A. (2019). Organizational Resilience of Iranian News Agencies in Natural Disasters. Tehran: Media Studies and Planning Center. [In Persian]

Grego, M., Magnani, G., & Denicolai, S. (2024). Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Business Research*, 171, 114359.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>

Hillmann1, J. (2020). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science (springer.com)*. 15, 879-936.

- Hosseini, S. S., & Rabiei, A. (2014). *Crisis Management: Concepts, Models, and Planning Methods in Natural Disasters*. Tehran: Tisa. **[In Persian]**
- Khan, H., Ozkan, K., S.L., Deligonul, S., & Cavusgil, E. (2024). (Redefining the organizational resilience construct using a frame based methodology: A new perspective from the ecology based approach. *Business Research, Elsevier*, 172. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114397
- Kung, L. (2010). *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. Translated by Ali Akbar Farhangi, Alireza Gharaghezlou, & Maryam Khatibzadeh. Tehran: Danjeh. **[In Persian]**
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
- L. Wheelen, T., & D.Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy* (2 vols.). Translated by Seyed Mohammad Arabi & Hashem Aghazadeh. Tehran: Cultural Research Bureau. **[In Persian]**
- Mohammadi Shahrودي, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2019). Developing an organizational resilience model in manufacturing companies using a grounded theory approach. *Public Management Researches*, 12(43), 111-134. **[In Persian]** doi: 10.22111/jmr.2019.4745
- Nasrollahi, A. (2015). *Crisis News Coverage Management in Professional Media*. Tehran: Hamshahri. **[In Persian]**
- Olmstead, S. M. Chan. (2015). *Competitive Strategy for Media firms*. Translated into Persian by S. M. Arabi Arabi, S.A. Hashemi, & R. Zarea. Tehran: Cultural Research Office. **[In Persian]**
- Peyghami, A., Sadabadi, A. A., & Azimi, A. (2016). *Monitoring Organizational Resilience*. Tehran: Imam Sadiq University Press. **[In Persian]**
- Rabiei, A., & Sarafrazi, R. (2015). *Organizational Crisis Management: Concepts, Theories, and Decision-Making Models*. Tehran: Negarestan-e Andisheh. **[In Persian]**
- Roshandel, Arbatani, T. (2007). The nature of media management. *Rasaneh*, 18(2), 9-19. **[In Persian]**
- Roshandel Arbatani, T. (2015). The nature of media organizations. *Rasaneh*, 26(4), 5-18. **[In Persian]** dor: 20.1001.1.10227180.1394.26.4.1.6
- Salavatian, S. (2021). Assessing the organizational resilience of the country's major news agencies in facing a potential earthquake in Tehran: A case study of IRNA, ISNA, Mehr, and Fars News Agencies. *Geography and Environmental Hazards*, 10(3), 181-213. **[In Persian]** doi: 10.22067/geoh.2021.68125.1008
- Salavatian, S. (2010). *Media and Crisis Management: Prediction, Prevention, and Preparedness*. Tehran: Imam Sadiq University Press. **[In Persian]**
- Salavatian, S., & Farhangi, A. A. (2016). *Media Management of Local Natural Disasters*. Tehran: IRIB University Press, First Edition. **[In Persian]**
- Salavatian, S., Khajehian, D., & Masjed-Jamei, M. (2024). Strategic analysis of the business model of a press institution: A case study of Hamshahri Newspaper. *Rasaneh*, 35(1), 131-156. **[In Persian]** doi: 10.22034/bmsp.2023.358065.1778
- Salgi, M., Matlabi, D., & Gholamipour, E. (2020). COVID-19 and Iranian Society: Cultural and Social Dimensions (Collected Articles). Tehran: Research Institute of Culture, Art and Communication, Ministry of Culture and Islamic Guidance. **[In Persian]**
- Scott, R. (1992). *Organizational Rational, Natural and Open Systems*. Prentice-Hall.
- Stephenson, A. Vargo, J., & Seville. E. (2010). Measuring and comparing organisational resilience in Auckland. Australian. *Emergency Management*, 2(25), 27.
- Stephenson, A. V. (2001). Benchmarking the Resilience of Organisations. Ph.D. Canterbury: thesis of University of Canterbury. Retrieved from. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/5303>.
- Taghikhani, S., Mokhtarianpour, M., & Nasrollahi, A. (2023). Codification of indicators of the resilience of Iranian news agencies in the stage of reconstruction and rehabilitation of natural crises management. *Natural Environmental Hazards*, 12(36), 24-1. **[In Persian]** doi: 10.22111/jneh.2022.41642.1877
- Torabi, S. A., Sahebjamnia, N., & Aghabeglou, M. (2018). *Business Continuity Management: A Path toward Enhancing Organizational Resilience*. Tehran: Industrial Management Institute. **[In Persian]**
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2012). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Translated by Morteza Qalich and Mohammad Hossein Khatibi. Tehran: Imam Sadiq University Press. **[In Persian]**

- Vardinajad, F., & Bahrani Rashtiani, S. (2017). *Crisis Management and the Media*. Tehran: SAMT. **[In Persian]**
- Wicks, J. L., Sylvie, G., Hollifield, C. A., Lacy, S., & Burdick, A. (2009). *Media Management*. (T. Roshan-del, Trans.). Tehran: Cultural Research Office in collaboration with the Radio Research Office. **[In Persian]**
- Whitaker, J. (2020). *Tech giants, artificial intelligence, and the future of journalism*. Translated by M. Mirzaei. Tehran: Saniyeh. **[In Persian]**
- Zechariah Wong Wei Ning (2021). *Principles of Business Continuity Management*. Tehran: Barayand. **[In Persian]**

© Authors, Published by Department of Media Development Education. This is an open-access paper distributed under the CC BY (license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

