

## تبیین ویژگی‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی مواجه با مخاطرات و چالش‌ها

حامد محمدی شهرودی (ha.mohammadishahroodi@mail.um.ac.ir)

دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

فریبرز رحیم‌نیا\*

استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

غلامرضا ملک‌زاده (malekzadeh@um.ac.ir)

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

علیرضا خوراکیان (a.khorakian@um.ac.ir)

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت ۱۳۹۶/۱۱/۲۲-تاریخ پذیرش ۱۳۹۷/۲/۱۸)

### چکیده

پژوهش حاضر، ویژگی‌هایی را معرفی کرده است که سازمان‌ها بتوانند از آن طریق، خود را برای موقعیت‌های چالشی و مخاطرات آماده کنند. این پژوهش از نوع تفسیری و رویکرد آن کیفی و راهبردی آن، رویکرد داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده گلپزری است. جامعه تحت مطالعه، شرکت‌های تولیدی فعال در صنعت ساختمان استان مازندران بودند. در این زمینه، با مدیران مجرب و خیره که فرآیندهای تاب‌آوری را ادراک کرده بودند و درباره آن، آگاهی لازم و کافی داشتند، مصاحبه‌های عمیقی صورت گرفت. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری در دو مرحله کدگذاری حقیقی و نظری نشان داد که ابعاد تاب‌آوری شامل ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، بقای سازمان در مخاطرات، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، رهبری بازار هنگام بحران، تجربه رشد، توان مالی مناسب هنگام بحران، توانایی بازیابی بهتر، افزایش تنوع تولیدی هنگام تهدیدهای محیطی، رضایت ذی‌نفعان هنگام بحران، پویایی سازمان، مثبت‌اندیشی و اعتبار و شهرت برند بود. در مجموع با توجه به ابعاد تاب‌آوری سازمانی در این پژوهش بومی، تاب‌آوری سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که مدیران صنعت را تشویق می‌کند برای مقابله با مخاطرات محیطی و چالش‌های بیرونی و درونی، به این شاخص‌ها دست پیدا کنند. بنابراین مدیران باید برای هرچه بهتر شدن وضعیت سازمان هنگام بحران‌ها، به این ویژگی‌ها اهمیت دهند و برای دستیابی به آنها تلاش کنند.

**واژه‌های کلیدی:** ابعاد تاب‌آوری، تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، رویکرد ظاهرشونده.

## مقدمه

در محیط‌های پرتلاطم و مخاطره‌آمیزی که کسب‌وکارها، با چالش‌ها و فرصت‌های زیادی روبه‌رو می‌شوند، سازمان‌ها با تمرکز بر مسائل، در راستای تحقق اهداف تلاش می‌کنند تا با استفاده از فرصت‌ها، به موضوعاتی فراتر از اهداف، دست یابند. با توجه به این موضوعات، مطالعات سازمانی، هم متمرکز بر استفاده از فرصت‌ها و هم حل مسائل است. رویدادهای غیرمنتظره و تغییرات ناگهانی، اغلب سازمان‌ها را در شوک قرار می‌دهد [۱۹]. گذر از این مسائل و شوک‌ها، مرتبط با توسعه سازمان‌ها است. همچنین از آنجا که، عملکرد به‌طور گسترده‌ای، برای توسعه و بهبود، مهم تلقی می‌شود [۵]، سازمان‌ها بدین منظور، باید عملکرد کنونی خود را بهبود بخشند، زیرا تاب‌آوری یک وضعیت سازمانی است. دستیابی به سطوح و وضعیت‌های بهتر سازمان در تاب‌آوری، نیازمند توسعه سازمانی است؛ یعنی حرکت از سطح پایین تاب‌آوری به سطح بالاتر. در این زمینه، برخی از سازمان‌ها، آمادگی لازم را برای مقابله با این مشکلات ندارند که سبب کاهش سطوح عملکردی آنها می‌شود. سازمان‌های تاب‌آور، برای سازگاری با تغییرات، تلاش کمتری می‌کنند و بنابراین پتانسیل بیشتری برای ارتقای بهره‌وری و کیفیت دارند [۲۰]. گاهی یک بحران، حتی مهارت‌ها را در یک صنعت کاهش می‌دهد [۶]. از این‌رو سازمان‌ها باید در برابر هرگونه وضعیت اضطراری، پاسخگو باشند و این الزام، معمولاً این‌گونه بیان می‌شود که جنبه‌های تاب‌آوری، کمتر بر حفاظت از کسب‌وکار یا سازمان به‌عنوان یک کل متمرکز بودند [۲۸]. سازمان‌های تاب‌آور، انعطاف‌پذیر و فعال‌اند. همچنین پیش‌بینی‌کننده، ایجادکننده و استفاده‌کننده از فرصت‌های جدید در زمان‌های مختلف‌اند [۲۰]. از طرفی، بهبود تاب‌آوری در سازمان‌های فعال در صنعت ساختمان، به درک عمیق از تخصص و دانش لازم برای جلوگیری و کاهش اثرات بحران‌ها نیاز دارد [۲۸]. بسیاری از سازمان‌ها، از مؤلفه‌های تاب‌آوری خود ناآگاه‌اند و برای اولویت‌بندی یا تخصیص منابع به‌منظور افزایش تاب‌آوری سازمانی نیز تلاش نمی‌کنند. برای کمک به سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در تاب‌آوری، برای سازمان‌ها مهم است که مؤلفه‌های تاب‌آوری خود را بدانند [۱۵]. از طرفی، اگر سازمان‌ها، تاب‌آور نباشند تکرار حوادث جزئی، سازمان را با بحران یا فاجعه مواجه می‌کند [۹]. مدیریت بحران سنتی و مدل‌های تداوم کسب‌وکار نیز، که در دستورالعمل‌ها، فرایندها و تغییر استراتژی‌ها قرار دارد، اغلب سبب بقای سازمان‌ها یا مقاومت آنها نمی‌شود [۱۷]. از این‌رو سازمان‌ها باید تاب‌آوری را در ساختارهای کاری کوتاه‌مدت و بلندمدت در نظر بگیرند [۱۸]. تاب‌آوری، حاصل فعل و انفعالات سازمان با محیط اطرافش است. محیط اطراف و محدودیت‌ها،

بحران‌ها، تحریم‌ها و سایر مشکلات سازمان‌های ایرانی، سبب می‌شود که تاب‌آوری سازمانی، ویژگی‌هایی متفاوت با تحقیقات و سازمان‌های خارج از کشور داشته باشد. در این زمینه، صنعت ساختمان بخش مهمی از اقتصاد کلان است [۳۰] و تاب‌آوری آن اهمیت دارد. براساس آخرین گزارش مرکز آمار کشور، در زمینه ورشکستگی، در سال‌های ۱۳۹۳ و ۱۳۹۴، با اختلال در رونق صنعت، حداقل ۱۶۶ هزار صنعتکار، بیکار شدند. این آمار نشان از مشکل در تاب‌آوری و عدم بهینه‌سازی در صنایع کشور دارد؛ چراکه سازمان‌های تاب‌آور، به‌طور معمول ورشکست یا تعطیل نمی‌شوند. مطابق مصاحبه با مدیران صنعت، در چند سال اخیر، بیشتر سازمان‌های کشور، به‌ویژه شرکت‌های تولیدی صنعت ساختمان، با مشکلات زیادی مواجه شدند. از این‌رو احصای مؤلفه‌های تاب‌آوری در این صنعت، اولین گام در فرایند مدیریت تاب‌آوری آنهاست و با توجه به رکود چندین ساله، تقریباً در این زمینه توافق وجود دارد که یکی از مسائل اصلی تولیدی‌های صنعت ساختمان، نبود فرایندی منسجم از مدیریت تاب‌آوری به‌خصوص در بحث تعریف و شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری است که براساس آنها، این ویژگی‌ها تقویت شود.

### مبانی نظری

تاب‌آوری، ریشه در فیزیک دارد که در ابتدا به حالات فنی اشاره داشت. اما محققان تاب‌آوری، از طریق مطالعات بین‌رشته‌ای، به بررسی این مفهوم می‌پردازند. پژوهش‌های تاب‌آوری، به پنج جریان یا سیر تحقیقی اشاره دارد که تاب‌آوری را پاسخ سازمانی به تهدید خارجی، قابلیت اطمینان سازمانی، نقاط قوت کارکنان، سازگاری مدل‌های کسب‌وکار یا طراحی اصول کاهش‌دهنده آسیب‌پذیری‌های زنجیره تأمین و اختلالات می‌دانند [۱۹]؛ برخی آن را دارای سه رویکرد اصلی مهندسی (متمرکز بر مفهوم تعادل)، محیط زیست (مرتبط با استحکام و بازگشت به ویژگی‌های تعادلی) و سازگاری (پیدا کردن تعادل بین کارایی و سازگاری با تغییر) می‌دانند. [۲۲]. اصول کلی تاب‌آوری، تشابهات زیادی دارد، اما توجه به هر زمینه، مهم و ضروری است. برخی از محققان، همچون این پژوهش، تاب‌آوری را در زمینه سازمان‌ها بررسی کردند [۲۶، ۱۵، ۷]؛ از طرفی در سازمان نیز تحقیقات تاب‌آوری در موارد متعددی بررسی شد. تاب‌آوری در زمینه حفظ تولید و ایمنی [۷]، افزایش حساسیت و دانایی سازمان [۱۶]، زنجیره تأمین [۱۰]، تاب‌آوری در سازمان‌هایی که پس از ورشکستگی پیشرفت کردند [۳۱] و مدیریت منابع انسانی استراتژیک [۱۸]. برخی تحقیقات نیز، سهم سرمایه انسانی را در تاب‌آوری سازمان بیان می‌کنند [۲۱]. از آنجا که تاب‌آوری در سازمان، یک مفهوم کلی از سازمان را نشان می‌دهد و

سازمان‌ها در حقیقت جدا از مدیران، کارکنان، منابع مادی و بخش‌های مختلف نیستند، این پژوهش، مؤلفه‌های تاب‌آوری را در سطح سازمان احصا کرد.

علی‌رغم گذشت بیش از ۵۰ سال از تحقیقات علمی در زمینه تاب‌آوری، تعاریف و دیدگاه‌های مختلفی در این زمینه وجود دارند [۲۶، ۲۳، ۱۵]. حتی با اینکه بدنه تحقیقاتی در مورد تاب‌آوری بزرگ‌تر شده، تعریف یکسانی از آن وجود ندارد [۱۵]. تاب‌آوری، تعادل و سازگاری با تغییر و توانایی یک سازمان برای مدیریت تغییرات است [۲۲]. همچنین آن را توانایی یک سیستم برای جذب یا تحمل تغییر، بدون از دست دادن ویژگی خاص یا رفتار مورد انتظار نیز تعریف کرده‌اند [۸]. برخی، سه بعد تاب‌آوری را شامل تفسیر، ظرفیت تاب‌آوری و اقدامات [۱۵] و برخی، آن را قرارگرفتن در برابر سختی و نتایج مثبت می‌دانند. علاوه بر این، برخی از نویسندگان، دو بعد برنامه‌ریزی و توانایی تطبیق را با استفاده از ۱۳ شاخص تاب‌آوری، شناسایی کردند. بعد برنامه‌ریزی، متشکل از پنج شاخص استراتژی‌های برنامه‌ریزی، مشارکت، وضعیت فعال، قابلیت و ظرفیت منابع خارجی و اولویت‌های بازبایی است. در مقابل، ابعاد ظرفیت انطباقی شامل شاخص‌های به حداقل رساندن فکرهای مزاحم، توانایی و ظرفیت منابع داخلی، تعامل کارکنان و مشارکت، اطلاعات و دانش، رهبری، مدیریت و ساختار دولت، نوآوری و خلاقیت، تصمیم‌گیری انطباقی و تفویضی، پایش وضعیت بیرونی و درونی و نهایتاً گزارش‌دهی است [۲۴].

### روش‌شناسی تحقیق

فلسفه این تحقیق، تفسیری؛ رویکرد آن کیفی؛ استراتژی داده‌بنیاد با رویکرد ظهوریابنده؛ و روش تحلیل آن براساس رویکرد کدگذاری گلایزر است. جامعه تحت مطالعه، سازمان‌های خصوصی تولیدکننده محصولات ساختمانی در استان مازندران هستند که از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۶ در این صنعت تولیدی، فعالیت داشتند. تاب‌آوری سازمانی از نظر مفهومی در هنگام مواجهه با بحران و مخاطرات محیطی، ظهور و بروز پیدا می‌کند. در سال‌های اخیر، شرکت‌های تولیدی صنعت ساختمان، به دلیل رکود شدیدی که در برابر داشتند، دچار مشکلات عدیده‌ای در اجرای پروژه‌ها، درآمدزایی، تولید و ... شدند؛ از این‌رو شرکت‌های فعال، نمونه مناسبی برای مطالعه هستند. خزانه کیفی این پژوهش، شامل مدیران و خبرگانی است که آگاهی نظری و عملی در زمینه موضوع مطالعه و تسلط کافی به فرایندهای سازمان داشته باشند و تاب‌آوری سازمانی را هنگام بروز مشکل، تجربه کرده باشند. از طریق نمونه‌گیری نظری، با ۲۲ نفر از مدیرانی که دست‌کم هشت سال سابقه کار مرتبط و آگاهی کامل از فرایندهای تاب‌آور شدن داشتند، مصاحبه‌های

نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. معیار این آگاهی، مشارکت مستقیم در فرایندهای اجرای تاب‌آوری سازمانی، آگاهی کامل از محتوای آن فعالیت‌ها و مفاهیم مرتبط با آن است. در نمونه، ۶ نفر مدیر عامل، ۳ نفر مدیر کارخانه، ۱ نفر مدیر تحقیق و توسعه، ۲ نفر مدیر منطقه و شبکه توزیع، ۲ نفر مدیر بازاریابی، ۴ نفر مدیر مالی، ۱ نفر مدیر پشتیبانی و ۳ نفر مدیر برنامه‌ریزی و تأمین بودند. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش نیز از طریق چهار معیار گوبا و لینکلن شامل اعتبار‌پذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری بررسی شد.

### یافته‌های پژوهش

در رویکرد گلیزری، داده‌ها در دو مرحله و سه گام، کدگذاری و تحلیل می‌شوند. این مراحل شامل کدگذاری حقیقی و نظری است که شامل سه گام کدگذاری باز، انتخابی و نظری است. در کدگذاری باز، هدف تحلیلگران، خلق مجموعه‌ای نوظهور از کدها، مفهومی‌ها و مقوله‌هاست [۲]. براساس رویکرد ظاهرشونده، کدگذاری باز، تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود [۴]. پس از تحلیل چند مصاحبه اول و پدیدار شدن متغیر محوری، داده‌ها در جهت متغیر محوری تحت عنوان «تاب‌آوری سازمانی» کدگذاری شدند. نهایتاً در کدگذاری انتخابی، مجموعه‌ای از مفاهیم که مشابه یکدیگر بودند، در یک دسته‌بندی قرار گرفتند که در جدول ۱ نشان داده شد.

جدول ۱. نتایج کدگذاری حقیقی، ابعاد تاب‌آوری و برخی از مهم‌ترین مفاهیم آنها

مفاهیم	ابعاد	
حفظ بازار فروش، قابلیت جایگزینی نیروی کار متخصص با پرسنل بیرونی، دسترسی به مراکز مختلف توزیع، وابسته نبودن به یک تأمین‌کننده، آسیب‌پذیری روحی کم در پرسنل، عدم کاهش محسوس فروش در برابر محصولات جدید رقیب، پوشش بخش‌های آسیب‌پذیر توسط سایر بخش‌های سازمان	ضربه‌گیری زیاد	۱
تولید محصول متناسب با کیفیت بازارها، عملکرد بهتر در موقعیت‌های مناسب، واکنش بهتر به تغییرات، قابلیت تغییر رسمیت در ساختار، حذف یا اضافه برخی از واحدهای سازمان و مشاغل جدید همراه با تغییرات، قابلیت سریع تعدیل یا افزایش پرسنل بر اساس نیاز و تغییرات، ارائه قیمت‌های رقابتی در برابر رقیب	سازگاری با تغییر	۲
ثبات حضور در بازارهای مختلف، توانایی مقابله با بحران، کاهش پرسنل مطابق با کاهش تولید، کاهش ساعت کار، سر به سر شدن هزینه‌ها با درآمد سازمان، منفی نبودن تراز مالی، زیان‌ده بودن برخی بخش‌ها علی‌رغم سود دیگر بخش‌ها، کاهش حجم تولید، تأمین بدهی از طریق درآمد	بقای سازمان در مخاطرات	۳
عملکرد بهتر با حداقل امکانات، حفظ سهم بازار، ایفای تعهدات نسبت به مشتریان، انتقال سفارش‌ها به رقیب به‌منظور حفظ فروش و عدم برگشت سفارش کالا، عدم توقف تولید، حفظ تعادل سازمان در برابر مشکلات، حرکت چرخه‌تأمین تا فروش، حفظ بازار فروش کنونی، توجه به نشانه‌های افول سازمانی، مقاومت در تنش‌ها	حفظ موقعیت قابل قبول در بحران	۴

## ادامه جدول ۱. نتایج کدگذاری حقیقی، ابعاد تاب آوری و برخی از مهم ترین مفاهیم آنها

مفاهیم	ابعاد	
بزرگ شدن اندازه سازمان، رشد سازمان در زمینه‌های مختلف حین بحران، بهبود عملکردی پس از بحران، افزایش شعب تولید یا فروش در شرایط نامناسب محیطی، توسعه درونی سازمان مثل توسعه بخش‌ها یا پرسنل	تجربه رشد	۵
رهبری بازار در محصولاتی خاص، بهرمندی از زیرساخت‌های قوی برای تصاحب بازار، رهبری در قیمت‌گذاری محصولات، پیشی گرفتن از رقبای حذف آنها	رهبری بازار هنگام بحران	۶
برخورداری از پشتوانه مالی قوی، حجم زیاد خرید مواد اولیه نسبت به رقبای، پرداخت بدهی‌های قبلی هنگام چالش، پرداخت به موقع حقوق حتی در موقعیت‌های نامناسب پیش‌بینی نشده، نبود محدودیت‌های اصلی در تأمین مالی مواد اولیه، کسب حداقل سود، برآیند مثبت سودآوری بخش‌ها، حفظ سودآوری در بحران	توان مالی مناسب	۷
عملکرد بهتر در مواجهه با مشکلات آینده، رشد عملکردی بهتر حین یا بعد از بحران، بازگشت سریع‌تر به چرخه تولید پس از پایان بحران، بازیابی سریع اعتبار بیرونی شرکت در اثر شکست یک محصول و اشتباهات مهلک کارکنان، قابلیت مشارکت سریع کارکنان جانشین در چرخه تولید پس از وقوع مخاطرات، سازماندهی سریع منابع مادی و غیرمادی در برابر بحران، کاهش سریع پیامدهای منفی مشکل، قابلیت خودکار حل سریع مسئله، قابلیت افزایش سریع تولید پس از بحران	توانایی بازیابی بهتر	۸
حجم زیاد تولید در بحران، توسعه محصولات جدید، ایجاد خطوط تولیدی جدید، افزایش حجم تولید، تولید با حداکثر ظرفیت، افزایش تولید با همان کارکنان	زیاد بودن حجم تولید	۹
بالا بودن رضایت مشتریان و توزیع‌کنندگان هنگام بحران‌ها، رضایت فروشندگان و سهامداران از سازمان هنگام بحران‌ها، رضایت کارکنان هنگام بحران‌ها	رضایت ذی‌نفعان	۱۰
افزایش بهره‌وری در تولید، توانایی ساختن آینده، پیشرو بودن در نوآوری، به‌روز بودن سازمان در زمینه‌های مختلف مثل محصول و خدمات، توان مقابله و پاسخگویی سریع و مستمر به مشکلات	پویایی سازمان	۱۱
مسئولیت‌پذیری کارکنان، تعهد مدیران ارشد سازمان، وجود کارکنان باانگیزه و متعهد در سازمان، وفاداری بیشتر مشتریان نسبت به سازمان، وجود چشم‌انداز در تاب‌آور شدن، خوش‌بینی، چشم‌انداز امیدبخش، امید کارکنان به تولید، پیشرفت و بهبود، امید به پیشرفت شغلی در کارکنان و مدیران هنگام بحران، امید کارکنان به بهبود وضعیت کنونی، امید به افزایش فروش	مثبت‌اندیشی	۱۲
محبوبیت برند شرکت، خرید زیاد مشتریان از محصولات شرکت، بهترین بودن در مقایسه با رقبای ذه‌نیت خوب برند	اعتبار و شهرت برند	۱۳

کدگذاری محوری به تلفیق مفاهیم توسط یک الگوی ارتباطی اشاره دارد. کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقولات را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند [۱۲]. آنها نیز مانند کدهای حقیقی، خودجوش‌اند [۱۰]. گلیزر برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸، ۹ و ۲۵ خانواده کدگذاری را معرفی کرد [۱۰-۱۲]. خانواده‌های کدها، برای توسعه و تفسیر نتایج و

کممک به روند نوشتن است [۱۲]. با بررسی‌های محققان این پژوهش، خانواده «ابعاد»<sup>۱</sup> در رویکرد ظاهرشونده، به بهترین شکل ممکن، امکان ترکیب مفاهیم و مقولات را به عمل می‌آورد. مدل این پژوهش در «خانواده ابعاد» جای داده می‌شود. ابعاد تاب‌آوری سازمانی شامل ۱۳ بُعد است که در ادامه تشریح می‌شود.

**۱. ضربه‌گیری زیاد.** ضربه‌گیری از ابعاد مهم تاب‌آوری سازمانی است که خود می‌تواند علتی برای دیگر ابعاد تاب‌آوری باشد، اما نمی‌توان آن را با دیگر ابعاد این پژوهش ترکیب کرد. ضربه‌گیری یک سازمان، به حد تحمل آن در مواجهه با شوک‌های خارجی و طبیعی گفته می‌شود، تا جایی که مانع اختلال آن سازمان شود. ضربه‌گیری در سازمان‌های تاب‌آور، بیشتر تحت تأثیر ویژگی‌های دسترسی به منابع، مراکز توزیع و تأمین در این سازمان‌هاست. ضربه‌گیری در جنبه‌های مختلف مطرح می‌شود. ضربه‌گیری شرکت ارتباط نزدیکی با ضربه‌گیری در زنجیره تأمین دارد، ولی فراتر از ضربه‌گیری در زنجیره تأمین است. یعنی ضربه‌گیری هنگام تعدیل نیرو یا خروج خودخواسته کارکنان از سازمان، ضربه‌گیری در توزیع، فروش و امثال آنها. از طرفی، این سازمان‌ها سعی می‌کنند از ظرفیت‌های بافری و راهبردی خود برای افزایش ضربه‌گیری استفاده کنند. چندمحصوله بودن نیز در این بُعد تأثیرگذار است. این ظرفیت‌ها کمک می‌کند تا سازمان‌ها، بهتر در مخاطرات عمل کنند.

**۲. سازگاری با تغییر.** سازگاری در سازمان‌های تاب‌آور، یعنی بهتر وفق یافتن آنها با تغییرات ایجادشده در داخل و خارج از سازمان. آنها با قیمت‌ها و محصولات جدید رقبا، تغییرات اقتصادی، نیاز بازار و تغییرات معمول و غیرمعمول محیط، تطبیق‌پذیری بهتری دارند. سازمان‌های تاب‌آور، در مواجهه با تغییرات محیط، رفتار خود را تغییر می‌دهند، درحالی که ممکن است هیچ یک از زیرسیستم‌های تشکیل‌دهنده آنها، دستخوش تغییر نشوند. در حقیقت، سازگاری، قابلیت تطبیق و واکنشی مؤثر در مواجهه با اخلال، خرابی، شوک، بحران یا تغییر است. یکی از این تغییرات، می‌تواند تغییرات اقتصادی و ایجاد محصولات جدید باشد. سازمان‌هایی که قابلیت زیادی برای سازگاری با تقاضاهای در حال تغییر محیط دارند، از کیفیت، رضایت، بهره‌وری و بازدهی بیشتری برخوردارند.

**۳. بقای سازمان در مخاطرات.** بسیاری از سازمان‌های تاب‌آور، هنگام مخاطرات، با حداکثر توان دفاع می‌کنند. گاهی این سازمان‌ها مجبور می‌شوند برای بقا در محیط پرتلاطم، بخشی از دپارتمان‌ها یا دارایی‌های خود را کاهش دهند تا بتوانند از نظر نقدینگی، قدرتمندتر

باشند، تولید خود را کاهش دهند و برخی از کارکنان خود را در فرایند تعدیل اخراج یا بازنشسته کنند. برخی مدیران، معتقدند که تاب‌آوری یعنی توانایی تأمین هزینه‌ها، از درآمد حاصل. به عبارتی اگر سودآوری هم نداشتند یا سودآوری چشمگیر نبود، شرکت آنها، تاب‌آور است. از طرفی، گاهی برخی از بخش‌های مهم سازمان مثل بخش توزیع، از نظر مالی سودآوری چندانی نداشتند و تنها برای اشتغال‌زایی، کمک به بخش فروش و وابسته نبودن به بخش‌های توزیع خارج از سازمان، آن را حفظ کردند. با این حال برخی از مدیران، کار کردن با حداقل‌ها را از ویژگی‌های تاب‌آوری می‌دانند.

**۴. حفظ جایگاه قابل قبول هنگام بحران.** حفظ جایگاه قابل قبول در بحران، ارتباط نزدیک و شباهت‌هایی با بقای سازمان هنگام بحران دارد، اما در این ویژگی، بحث کاهش فروش، فروش دارایی‌های سازمان و... کمتر مطرح است. این ویژگی تاب‌آوری سازمانی نشان می‌دهد که سازمان‌های تاب‌آور، در تلاش‌اند تا از وضعیتی که در آن هستند، افول نکنند و سطح عملکرد یا فروش کنونی آنها کاهش نیابد، سهم بازار خود را حفظ کنند، تعهدات خود به مشتریان، را انجام دهند و خط تولید خود را متوقف نکنند. آنها توانایی خوبی برای مقاومت دارند تا بدون افت چشمگیر به فعالیت خود ادامه دهند. البته کاهش فروش یا تولید، طبیعی است، اما کاهش چشمگیری در شاخص‌های مهم سازمان به وجود نمی‌آید. برخی از مدیران معتقدند که وقتی شرکتی بتواند تأمین مواد اولیه، فرایندهای سازمانی و توزیع و فروش را به درستی و مطابق شرایط قبل از بحران انجام دهند، در حقیقت تاب‌آور است.

**۵. تجربه رشد در شرایط نامناسب.** از دیگر ابعاد تاب‌آوری سازمانی، رشد زیاد در فرایندها یا عملکرد سازمان است. این بُعد، از جمله ابعاد مهم و کلیدی تاب‌آوری سازمانی است. وقتی یک سازمان، در مقابله با بحران‌ها و به‌ویژه بحران‌های بلندمدت، رشد چشمگیری داشته باشد، می‌توان گفت تاب‌آور است. برای مثال افزایش شعبه‌های تولید و فروش در شرایط نامناسب محیطی نشان از وضعیت خوب سازمان دارد. این سازمان‌ها سعی می‌کنند خود را توسعه دهند و این توسعه از ویژگی‌های تاب‌آوری سازمانی است. به‌طور معمول، رشد عملکردی حین یا پس از بحران نشان می‌دهد که سازمان در برابر بحران یا مخاطرات خوب عمل کرده و در برابر مشکلات تاب‌آور است.

**۶. رهبری بازار هنگام بحران.** رهبر بازار کسی است که سهم زیادی را در بازار تحت فعالیت خود دارد. اگر یک سازمان در موقعیت‌های سخت، رهبر بازار باشد، تاب‌آور است. در همین زمینه، نوآوری در جامعه تحت مطالعه برخلاف برخی صنایع، سریع نیست، بلکه نوآوری



در تولید محصولات جدید، به‌طور معمول، سالانه یا چند سال یک‌بار انجام می‌گیرد. از طرفی نوآوری در محصولات، به سرمایه‌گذاری زیادی نیاز دارد و نشان از این دارد که سازمانی که در موقعیت‌های چالشی، محصولات جدید را وارد بازار می‌کند و رقبا نیز به‌تبع آن، مشابه آن محصولات را بعد از مدتی وارد بازار می‌کنند، توان زیادی دارد که نشان از قدرت و تاب‌آوری سازمان در چنین موقعیت‌هایی دارد.

**۷. توان مالی مناسب در هنگام بحران.** توان مالی مناسب به وضعیتی گفته می‌شود که مدیران سازمان، احساس نمی‌کنند سازمان در تنگنای مالی است. از این‌رو برای اداره وضعیت کنونی سازمان، به تسهیلات، قرض یا افزایش سرمایه نیاز شدید ندارند. به غیر از سازمان‌های تاب‌آوری که برای بقا فعالیت می‌کنند، سازمان‌های تاب‌آوری که مقاومت مناسبی دارند یا در حال رشدند، به‌طور معمول قدرت مالی بیشتری دارند. موضوع دیگر مرتبط با توان مناسب مالی در هر سازمان، سودآوری در بحران است. در حقیقت سودآوری می‌تواند تا حدی (و نه به‌صورت کامل) توان مالی یک سازمان را نشان دهد. وقتی یک سازمان در بحران، سودآوری دارد، نشان‌دهنده این است که درآمدش از هزینه‌هایش بیشتر است و توان مالی مناسب‌تری نسبت به برخی از سازمان‌ها دارد. آنها حقوق را به‌موقع پرداخت می‌کنند و حتی گاهی سودشان از حالت قبل از بحران نیز بیشتر می‌شود.

**۸. توانایی بازیابی بهتر.** سازمان‌های تاب‌آور، بعد از شروع بحران، سریع‌تر می‌توانند کاهش عملکرد خود را جبران و خود را سازماندهی کنند. بازیابی در سه جنبه اصلی در این تحقیق مطرح است: بازیابی حین بحران، پس از بحران و پس از پایان بحران. وقتی سازمان با بحران‌هایی مواجه می‌شود، خیلی سریع باید اثر آن بحران‌ها را کم کند. سازمان‌های تاب‌آور، به‌طور معمول، چنین قابلیت‌هایی را به‌صورت نهفته دارند. این قابلیت نهفته، با برنامه‌ریزی و سازماندهی امکانات و نیروی انسانی سازمان، قابلیت ظهور دارد. بازیابی حین یا پس از بحران، کمک می‌کند تا سازمان ابتدا خسارات ناشی از مشکلات را کاهش دهد و سپس به‌دنبال حل آنها باشد و اشاره به توانایی سازمان‌ها، برای کاهش سریع خسارات و بازسازی در هنگام بحران دارد. جنبه دیگر بازیابی، بازیابی پس از پایان بحران است. شرکت تاب‌آور، پس از پایان بحران، می‌تواند خیلی سریع و با قدرت بیشتر به چرخه رشد بازگردد. وقتی یک سازمان، با بحران مواجه می‌شود، به دلیل مشکلاتی که وجود داشت، هزینه‌های خود را کاهش داد. از این‌رو پس از پایان بحران، سازمانی وجود دارد که هزینه‌های خود را کاهش داده، راه‌های بهینه‌سازی را پیدا کرده و با هزینه‌های کم در حال تولید است.

**۹. زیاد بودن تولید هنگام تهدیدهای محیطی.** این مؤلفه از تاب‌آوری، به سازمان‌های تاب‌آوری اشاره دارد که در هنگام بحران‌ها و مخاطرات، از مرحله بقا و مقاومت عبور می‌کنند، در پی رشد فروش و تولیدند و به‌طور معمول تولید زیادی دارند. به‌طور کلی آنها حجم زیاد تولید خود را هنگام تهدیدهای محیطی حفظ می‌کنند یا افزایش می‌دهند. در مجموع، حجم تولید زیاد از ویژگی‌های سازمان‌های تاب‌آور است؛ اما توجه به این نکته ضروری است که هر سازمان تاب‌آوری این خصوصیت را ندارد، بلکه این ویژگی به حالت‌هایی از تاب‌آوری که در آن قرار دارند بستگی دارد.

**۱۰. رضایت ذی‌نفعان در هنگام بحران.** درباره این‌که ذی‌نفعان سازمان چه کسانی هستند، در برخی موارد توافق وجود ندارد، اما در تعریفی جامع، ذی‌نفعان، افرادی‌اند که بر تصمیمات سازمان، تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند و سازمان در برابر آنها، مسئولیت دارد و باید بین خواسته‌های آنها و اولویت‌های سازمانی، مصالحه ایجاد کند. به‌طور معمول، سازمانی که در حین بحران، از ذی‌نفعان راضی برخوردار است نشان می‌دهد که در برآورده کردن خواسته‌ها و حل مسائل مرتبط با ذی‌نفعان، موفق بوده است؛ چراکه وقتی یک سازمان، در حین مشکلات، مشتریان، سهامداران، کارکنان، فروشندگان، توزیع‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان را تا حد قابل قبولی راضی نگه دارد، نشان از عملکرد مناسب آن در بحران است.

**۱۱. پویایی سازمان.** پویایی، یعنی توانایی شناسایی، ارزیابی و استفاده از شایستگی‌های جدید یا مرتبط با مشتری در سازمان. وقتی شرکتی پویا باشد و بتواند در زمینه‌های مختلف، تحرکات مثبتی از خود نشان دهد، می‌تواند سازمانی تاب‌آور باشد. در این حالت، با احساس یک فرصت در بازار، در پی توسعه محصول، خدمت یا فرایند جدید خواهد بود. این سازمان‌ها، ایستا نیستند و منتظر نیستند تا دیگران آنها را به حرکت در آورند؛ بلکه خود، عامل ایجاد موج‌های تغییر و نوآوری‌اند. آنها نه تنها خودشان ثابت و ایستا نیستند، بلکه شرکت‌ها را از حالت سکون بیرون می‌آورند و موجی از تغییرات را به راه می‌اندازند و برای دیگر سازمان‌ها، بحران‌سازند.

**۱۲. مثبت‌اندیشی.** مثبت‌اندیشی یعنی وجود تفکر مثبت آینده و رخداد‌های آن که نشان از امید به آینده دارد. وقتی یک سازمان برای آینده خود برنامه‌ریزی کرده و حتی در رکود، خطوط تولیدی جدید راه‌اندازی می‌کند و برای سال‌های آتی راهبرد طراحی می‌کند، این مشخصه نشان می‌دهد که سازمان، توانایی لازم برای مقابله با بحران را دارد؛ اینها نشان از امید و مثبت‌اندیشی دارد. از طرفی مشاهده امید به پیشرفت بین کارکنان یک سازمان نشان از بقا یا رشد سازمان دارد. برای مثال اگر یک سازمان در حال رشد باشد، مدیران و کارکنان آن به

دنبال تلاش برای ارتقای شغلی خواهند بود، ولی اگر سازمانی تاب‌آور نباشد، به این معناست که در آینده‌ای نزدیک، تعطیل خواهد شد یا تعدیل نیروی زیادی خواهد داشت، لذا تلاش برای ارتقا را بی‌نتیجه می‌پندارند.

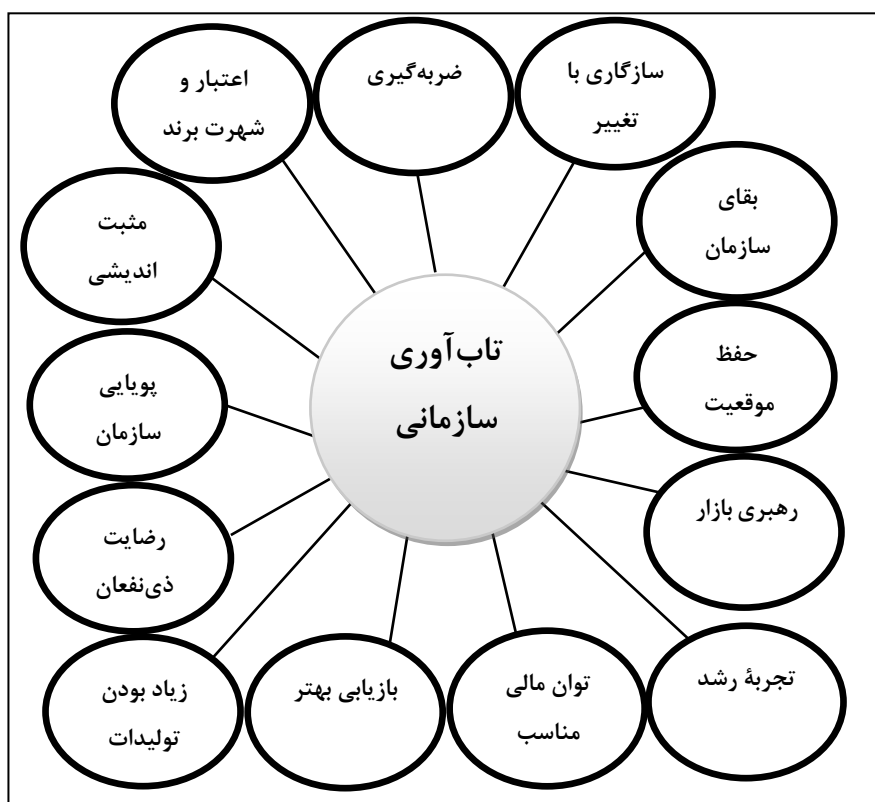
**۱۳. اعتبار و شهرت برند شرکت در شرایط نامناسب.** اعتبار یک برند، در اثر فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌شود که نشانه اعتبار سازمان است. اگر سازمانی در هنگام بحران، همچنان به‌عنوان یک برند معتبر در حال فعالیت باشد و اکثر کارکنان و مردم، آن را یک برند مطرح در دوره‌های بحرانی و چالشی بدانند، می‌توان گفت که آن شرکت، یک سازمان تاب‌آور است. به‌عبارتی این مؤلفه، از مؤلفه‌هایی است که با احساسات، نگرش و ادراک مشتریان مرتبط است. مدیران، به‌موردی همچون محبوبیت برند شرکت، خرید زیاد مشتریان از محصولات شرکت، بهترین بودن در مقایسه با رقبا و ذهنیت خوب برند اشاره داشتند.

### نتیجه‌گیری

نحوه مواجهه سازمان با برخی تغییرات و نوسان‌های پیش‌بینی‌ناپذیر، از اصول تاب‌آوری است که در حقیقت از طریق ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، توان بازیابی بهتر، پویایی سازمان، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، توان مالی مناسب، بقای سازمان در مخاطرات و تجربه رشد، بهتر تشریح می‌شود. همان‌گونه که بررسی شد، کشف و بررسی بسیاری از شاخص‌ها و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی، عمدتاً با شاخص‌های بسیار جزئی یا بسیار کلی صورت می‌گرفت. برای مثال تاب‌آوری در زنجیره تأمین، تاب‌آوری در تولید و... این شاخص‌ها، محدودیت‌هایی نیز داشتند. محدودیت‌های شاخص‌ها، ناشی از دیدگاه‌های متفاوت پژوهشگران به تاب‌آوری سازمانی است و اغلب شاخص‌ها، توجه کمتری به همه مسائل سازمانی مثل تأمین، تولید، بازاریابی و فروش، توزیع و... داشتند. با وجود این، تحقیق کنونی سعی کرده از دیدگاهی کلی‌تر در سازمان، موضوع تاب‌آوری را بررسی و ابعاد آن را احصا کند.

برخی از ابعاد، متفاوت با ابعاد تحقیقات پیشین است. اما برخی دیگر مثل ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، بقا و بازیابی بهتر، به‌نوعی در تحقیقات پیشین اشاره شد. بسیاری از این ابعاد، به‌صورت پراکنده و در تحقیقات متعدد مشاهده شده است، اما این پژوهش، با احصای این مؤلفه‌ها در کنار یکدیگر، دیدگاهی جامع‌تر ارائه کرد. دیگر نکته شایان توجه این است که زوایای جدیدی از هر یک از این ابعاد، در پژوهش کنونی پدیدار شد. برای مثال هرچند ضربه‌گیری در تحقیقات پیشین، کشف شد، برخی از مفاهیم ضربه‌گیری که در این تحقیق احصا شد، تا حدی متفاوت با تحقیقات پیشین است. برخی از این زوایا، شامل قابلیت جایگزینی

نیروی کار متخصص با پرسنل بیرون از سازمان، دسترسی به مراکز مختلف توزیع، عدم کاهش محسوس فروش در برابر محصولات جدید رقبا، پوشش بخش‌های آسیب‌پذیر توسط دیگر بخش‌های سازمان، آسیب‌پذیری کم در اثر تعدیل نیرو و تغییر خواسته‌های مشتریان، آسیب‌پذیری کم در فرایندهای عملیاتی و ... است. به همین ترتیب، ابعاد دیگری که به‌نوعی در تحقیقات پیشین به آنها اشاره شد نیز دارای زوایای متفاوتی در این تحقیق است. الگوی حاصل از کدگذاری نظری، در شکل ۱ ارائه شده است.



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

از طرفی برخی شاخص‌های رفتاری، مالی، بازاریابی و ... نیز در این پژوهش احصا شدند که در کمتر تحقیقی مشاهده شد [۲۹، ۲۸، ۲۲، ۱۷، ۱۵]، مثل زیاد بودن حجم تولید هنگام تهدیدهای محیطی، توان مالی مناسب در بحران، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، رضایت

ذی‌نفعان هنگام بحران، مثبت‌اندیشی، اعتبار و شهرت برند، توانایی مالی مناسب در بحران و رهبری بازار هنگام بحران. هر یک از این ابعاد نیز مصادیق و مفاهیم متفاوتی دارد که در قسمت یافته‌ها به آن اشاره شد. به‌طور کلی، ابعاد تاب‌آوری که در این پژوهش احصا شدند، به‌نوعی متفاوت با ابعاد و مؤلفه‌هایی است که در پژوهش‌های پیشین به‌دست آمد. از طرفی، برخی از آن ابعاد، جزئی از علل تاب‌آوری‌اند و نمی‌توانند ابعاد آن باشند. برای مثال، مدیریت و ساختار دولت، به حداقل رساندن فکرهای مزاحم، اطلاعات و دانش، رهبری، راهبردهای برنامه‌ریزی و ... جزئی از علل تاب‌آور شدن‌اند که در برخی تحقیقات به‌عنوان مؤلفه در نظر گرفته شدند [۲۴] و بهتر است آنها را جزئی از ویژگی‌های سازمان‌های تاب‌آور دانست نه تاب‌آوری سازمانی. سازمان‌های تاب‌آور دارای ویژگی‌هایی مثل علل و ابعاد یک پدیده‌اند؛ در صورتی که تاب‌آوری سازمانی باید شامل ابعاد باشد. از طرفی وقتی ابعاد یک مفهوم بررسی می‌شود، باید با کنار هم قرار دادن آنها، به مفهوم مورد نظر رسید. ابعاد به‌دست‌آمده در این تحقیق، تا حدود زیادی، ویژگی‌های تاب‌آوری سازمانی را توضیح می‌دهد. در مجموع، این پژوهش، افقی بومی و بدیع در زمینه ابعاد تاب‌آوری سازمانی ارائه داد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، تاب‌آوری را در بخش‌های مختلف سازمان‌های ایرانی بررسی کنند؛ زیرا با وجود بررسی تخصصی تاب‌آوری در مطالعات خارجی، مطالعات داخلی، تمرکزی تخصصی بر این موضوع نداشته‌اند. کشف ویژگی‌های تاب‌آوری در بخش‌های بازاریابی و توزیع، ویژگی‌های تاب‌آوری زنجیره تأمین و تاب‌آوری بخش تدارکات و پشتیبانی در دوران بحران، از موضوع‌های پیشنهادی پژوهش‌های آینده است. از طرفی، بررسی علل ضربه‌گیری سازمان‌ها، سازگاری با تغییر و سایر ابعاد تاب‌آوری، از موضوعاتی است که به‌صورت خاص می‌توانند بررسی شوند. مدیران نیز باید منابع راهبردی و ظرفیت بافری خود را از طریق خرید تجهیزات، تأمین و استخراج مواد اولیه حین و قبل از بحران بهبود بخشند. از طرفی، پیش‌بینی‌ها در تاب‌آوری بسیار مفید و سازنده است. همچنین برای اینکه هنگام مخاطرات، بتوان حداکثر بهره‌وری را از امکانات موجود داشت، باید واسطه‌ها را حذف کرد. حذف واسطه‌ها سبب می‌شود که قدرت رقابت قیمتی، در دوران رکود یا بحران، افزایش یابد و محصولات، به‌موقع و سریع‌تر به خریداران برسد. با توجه به شرایط مشابه بحران‌ها و رکود شرکت‌ها در صنعت ساختمان و تشابه عوامل تأثیرگذار بر این صنعت، نتایج این پژوهش، می‌تواند برای دیگر شرکت‌های این صنعت نیز قابل استفاده باشد، اما تعمیم آن در صنایع دیگر باید با احتیاط صورت گیرد.

## منابع

- [۱]. الوداری، حس (۱۳۹۲). *بازاریابی و مدیریت بازر، تهران: دانشگاه پیام نور*.
- [۲]. ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد؛ و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۳). «تحمیل نظریه به داده‌ها یا ظهور نظریه از داده‌ها: نظریه‌پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد»، *پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت*، دوره ۴، ش ۱، ص ۱۷۰-۱۵۱.
- [۳]. میرکمالی، سیدمحمد؛ و سعادت‌تبار، فهیمه (۱۳۹۴). «بررسی میزان رضایت ذی‌نفعان از فرآیند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوآوری صنایع ایران»، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، دوره ۲، ش ۷، ص ۱۲۳-۱۰۱.
- [۴]. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۹۲). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: نشر اشراقی.
- [5]. Blasdel, T. R. (2015). *Resilience at Work: An exploration of the process of resilience with marketing agency professionals* (Doctoral dissertation, University of Kansas).
- [6]. Chang-Richards, Y.; Wilkinson, S.; Seville, E.; & Brunson, D. (2017). "Effects of a major disaster on skills shortages in the construction industry: Lessons learned from New Zealand", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(1), pp: 2-20. Doi: 10.1108/ECAM-03-2014-0044
- [7]. Deary, D. S. (2015). *Sources of Organizational Resilience: Sustaining Production and Safety in a Transportation Firm*. The Ohio State University
- [8]. De Florio, V. (2017). "Systems, resilience, and organization: Analogies and points of contact with hierarchy theory", *Procedia Computer Science*, 109, pp: 935-942. doi:10.1016/j.procs.2017.05.430
- [9]. Gaillard, J.-C. (2007). "Resilience of traditional societies in facing natural hazards", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 16(4), pp: 522-544. Doi:10.1108/09653560710817011
- [10]. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*: Sociology Pr.
- [11]. Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press.
- [12]. Glaser, B. G.; & Hon. (2005). "Staying open: the use of theoretical codes in grounded theory", *The Grounded Theory Review*, 5(1), pp: 1-20. <http://groundedtheoryreview.com/2005/11/21/1487/>
- [13]. Hallak, R.; Assaker, G.; O'Connor, P.; & Lee, C. (2018). "Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, pp: 229-240. DOI: 10.1016/j.jretconser.2017.10.014
- [14]. Hohenstein, N. O.; Feisel, E., Hartmann, E.; & Giunipero, L. (2015). "Research on the phenomenon of supply chain resilience: a systematic review and paths for further investigation", *International Journal of Physical*

- Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), pp: 90-117. Doi: 10.1108/IJPDLM-05-2013-0128
- [15]. Jones, B. A. (2015). *Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study*. NEW JERSEY CITY UNIVERSITY .
- [16]. Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). "Organizational resilience: A conceptual integrative framework", *Journal of Management & Organization*, 18(6), pp: 762-773. Doi: 10.1017/S183336/200000420
- [17]. Koronis, E.; & Ponis, S. (2018). "Better than before: the resilient organization in crisis mode", *Journal of Business Strategy*, 39(1), pp: 32-42. Doi: 10.1108/JBS-10-2016-0124
- [18]. Lengnick-Hall, C. A.; Beck, T. E.; & Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, 21(3), pp: 243-255. Doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- [19]. Linnenluecke, M. K. (2017). "Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 19(1), pp: 4-30. DOI: 10.1111/ijmr.12076
- [20]. Mallak, L. (1998). "Putting organizational resilience to work", *Industrial Management (Norcross, Georgia)*, 40(6NOV./DEC.), 8-13
- [21]. Menéndez Blanco, J. M.; & Montes Botella, J. L. (2016). "What contributes to adaptive company resilience? A conceptual and practical approach", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(4), pp: 17-20. Doi: 10.1108/DLO-10-2015-0080
- [22]. Menéndez Blanco, J. M. (2018). "Organizational Resilience. How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown by D. Christopher Kayes", *The Learning Organization*, 25(2), pp: 143-146. Doi 10.1108/TLO-07-2017-0074
- [23]. McManus, S.; Seville, E.; Vargo, J.; & Brunson, D. (2008). "Facilitated process for improving organizational resilience", *Natural Hazards Review*, 9(2), pp: 81-90. Doi: 10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)
- [24]. McManus, S.; Seville, E.; Brunson, D.; & Vargo, J. (2007). Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations. www.resorgs.org.nz
- [25]. Sawalha, I. H. S. (2015). "Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience", *Management Research Review*, 38(4), pp: 346-366. Doi: 10.1108/MRR-01-2014-0010
- [26]. Somers, S. (2007). *Building organizational resilience potential: An adaptive strategy for operational continuity in crisis* (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University, Tempe, AZ.
- [27]. ----- (2009). "Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), pp: 12-23. Doi: 10.1111/j.1468-5973200900558.x

- [28]. Sapeciay, Z.; Wilkinson, S.; & Costello, S. B. (2017). "Building organisational resilience for the construction industry: New Zealand practitioners' perspective", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(1), pp: 98-108. Doi:10.1108/IJDRBE-05-2016-0020
- [29]. Torabi, E.; Dedekorkut-Howes, A.; & Howes, M. (2018). "Adapting or maladapting: Building resilience to climate-related disasters in coastal cities", *Cities*, 72, pp: 295-309. Doi: 10.1016/j.cities.2017.09.008
- [30]. Wilkinson, S.; Chang-Richards, A. Y.; Sapeciay, Z.; & Costello, S. B. (2016). "Improving construction sector resilience". *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 7(2). pp: 173-185. Doi: 10.1108/IJDRBE-04-2015-0020
- [31]. Wilson, R. L. (2010). *Organizational resilience models applied to companies in bankruptcy*, University of Maryland University College.