



مؤسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

## دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

### تحلیل مفهوم تاب آوری سازمانی، مؤلفه ها و شاخص های آن در مدیریت بحران

زهره کریمی دانشجوی دکترای حرفه ای کسب و کار در مؤسسه پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی انرژی دانشگاه تهران

دانشجوی دکترای مدیریت ورزش دانشگاه علوم و تحقیقات تهران

#### چکیده

قرن ۲۱ به عنوان قرن ریسک و خطر توصیف شده است. افزایش پیچیدگی سیستم های اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی باعث شده که بحران ها، عدم قطعیت و ریسک بخش جدایی ناپذیر در مدیریت سازمان های امروزی باشد بطوریکه سازمان ها با رشد متناوب عوامل مولد ریسک مواجه هستند.

فعالیت سازمان ها در محیط فعلی باید به گونه ای باشد که کسب نتایج اقتصادی، محیطی و اجتماعی با حفظ طول عمر کارایی سازمان همراه باشد. مفهوم تاب آوری در تحقیقات مدیریتی به عنوان یک پاسخ و راهکار عملیاتی برای خطر کاهش طول عمر سازمان ها به کار می رود و امروزه تاب آوری به طور گسترده در ادبیات مدیریتی مورد تحقیق قرار می گیرد اما علی رغم گذشت بیش از سه دهه از تحقیقات اولیه در مورد تاب آوری، هنوز این مفهوم فاقد درک فراگیر در حوزه های مختلف علمی از جمله مطالعات سازمانی است. در مدیریت کلاس جهانی به عنوان یک فلسفه جدید مدیریتی، سازمان ها برای حفظ بقای خود در دنیای رقابتی امروز نیاز به آشنایی با علوم روز را دارند بنابراین این تحقیق سعی کرده با یک مطالعه مروری از منابع کتابخانه ای و اینترنتی مختلف و از میان مقالات مرتبط و معتبر، در رابطه با تاب آوری، تعاریف، مفاهیم، ابعاد و شاخص های تاب آوری سازمانی را استخراج کند تا راهکاری برای توسعه فهم و درک تاب آوری در ادبیات سازمان های ایران ارائه نماید.

**کلید واژه ها:** تاب آوری، تاب آوری سازمانی، شاخص ها

#### ۱- مقدمه

تاب آوری<sup>۱</sup> اصطلاح شایع و جدید در سال های اخیر شده است. این واژه به طور مکرر در بسیاری از جلسات و سخنرانی های متفاوت شنیده می شود. در مقالات ورزشی (پیروزی تیم های تاب آور با وجود مشکلات و کمبودهای پایان بازی)؛ در اخبار بین المللی (جنگ در عراق)؛ در گزارش فجایع طبیعی (طوفان کاترینا)؛ در مقالات سیاسی در حمایت از زیرساخت های بحرانی (خاموشی کالیفرنیا) و... این واژه در هر موضوعی ظهور می یابد مثلاً موضوعاتی مانند سازمان ها، شهرها، ملیت ها و هر شخصی از معلم مدارس تا رئیس جمهور می تواند باید تاب آور باشد.

تاریخ ادبیات مملو از تحقیق و تفسیر در مورد مفهوم تاب آوری است، اما تا قبل از اواسط دهه ۱۹۸۰ تنها چند مرجع را در این رابطه می توان یافت و حجم مطالعات فوق العاده در موضوع تاب آوری فقط در چند سال گذشته رشد کرده است.

تاب آوری مفهومی است که با زمینه های مختلف مطالعه شامل آموزش، کسب و کار، سلامت روان، پزشکی، رفاه اجتماعی و... مرتبط است و با توجه به نگرانی جوامع امروز، و ارتباط تاب آوری با بسیاری از گروه های ریسک، پیش بینی می شود که مطالعه تاب آوری در ادبیات همچنان برجسته باقی خواهد ماند (انیل، ۱۹۹۹).

<sup>1</sup> - Resilience



## دیرخانه اولین کنفرانس بین‌المللی چشم‌انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم‌انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

هالینگ<sup>۲</sup> یک نظریه پرداز اکولوژیست واژه تاب آوری را اولین بار در سال ۱۹۷۳ مطرح کرد (کارهلم<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). واژه تاب آوری نشأت گرفته از واژه لاتین Resilio، به معنی جهش کردن یا به جای اول برگشتن<sup>۴</sup> است. در واقع اولین بار واژه تاب آوری از رشته بیولوژیک گرفته شده است (نورمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). تعریف و توصیف تاب آوری در علوم مختلف مانند علم مواد، محیط زیست، روانشناسی رشد، مطالعات سازمانی و به طور گسترده تر در علوم اجتماعی مطرح گردیده است. علوم مختلف از دیدگاه های متفاوت نظرات متفاوتی را در ارتباط با معنای تاب آوری و چگونگی تعریف عملیاتی آن پیشنهاد داده اند (گودوین و همکاران، ۲۰۱۳ به نقل از ویک و همکاران، ۱۹۹۸). در علم مواد تاب آوری به عنوان توانایی جذب انرژی در حوزه الاستیک است (نش<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). در علم خاک تاب آوری به عنوان توانایی خاک در بازیابی در برابر فشارهای مختلف بیرونی حاصل از استفاده از زمین های کشاورزی و صنعتی می باشد و به وسیله درصد و میزان بازیابی سنجیده می شود (سییلد<sup>۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۹).

در دنیای امروز سازمان ها با انواع پیچیدگی ها مواجه هستند که به دلیل تغییرات محیطی این پیچیدگی ها هر روز بسط و گسترش می یابند. در واقع سازمان ها نمی توانند در محیط خلأ زندگی کنند بلکه به صورت متقابل با محیط بیرونی وابسته هستند (گودوین و همکاران، ۲۰۱۳ به نقل از کونتز و ویربیچ<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹). همچنین جهان در حال تبدیل شدن به دهکده جهانی است و بنا به گفته استفن سان (۲۰۱۰) انتخاب های سرمایه گذاری در یک طرف دنیا می تواند بر هزینه زندگی در طرف دیگر دنیا تأثیر بگذارد. در دنیای امروز سازمان ها خود را برای شکست آماده می کنند و این یکی از مهم ترین عناصر تاب آوری سازمانی است. از اهمیت تاب آوری سازمانی همین بس که منفعت آن برای سازمان بیش از هزینه های سازمانی است و یک مزیت رقابتی برای سازمان ها محسوب می شود (گودوین و همکاران، ۲۰۱۳).

تاب آوری تا اندازه ای به توانایی یک سازمان برای مقابله با شرایط بحران به عنوان تجربه مثبت بالقوه و همچنین بکارگیری یک توانایی ارتقا یافته برای تغییر به مقتضای شرایط اقتصادی، فیزیکی، سیاسی و اجتماعی اشاره دارد. بنابراین تصور می شود مفهوم کلیدی در افزایش تاب آوری سازمانی، ساختن سازمانی باشد که تمرکز آن بر استراتژی های مثبت برای مواجهه با تغییر است. سازمان هایی که تاب آوری بیشتری دارند، نیروی کاری مثبت و فرصت طلبی هستند که برای استفاده از اطلاعات تمام منابع و همچنین اندیشیدن و رای چارچوب مفروض شده تشویق می شوند (مک مانس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸).

### ۲- تاب آوری سازمانی

از اواسط دهه ۱۹۸۰ تاب آوری به طور فزاینده ای به تعامل محیط زیست انسانی پرداخت به عنوان مثال در مباحث مربوط به پایداری. در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ این موضوع در مطالعات رفتاری ظاهر شد و به توانایی فردی برای مقاومت در برابر بحران ها و بازگشت به جای اول اشاره داشت. این مفهوم ابتدا به وسیله ویلداوسکی<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸) در رابطه با سازمان به کار رفت تا اینکه مبحث تاب آوری در سازمان ها در پایان دهه ۱۹۹۰ عمومیت یافت (گودوین و همکاران، ۲۰۱۳).

تاب آوری منعکس کننده ظرفیت مطابقت با تغییر است، که البته منظور از تغییر، تغییری است که امروزه به طور فزاینده در سازمان ها مشاهده می کنیم. (کانر، ۱۹۹۳)

2 - Holing

3 - Karrholm

4 - Jump to Back

5 - Norman

6 - Nash

7 - seybold

8 - Koontz and Weihrich

9 - Mcmanus

10 - Wildovsky



## دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مک کوبین<sup>۱۱</sup> و مک کوبین (۱۹۹۶) کنار آمدن موفقیت آمیز فرد با عوامل استرس زا و موقعیت های دشوار را تاب آوری نامیدند. تاب آوری به عنوان حوزه ای پرتطرفدار در سال های اخیر، به مطالعه و کشف توانمندی های فردی و بین فردی می پردازد و باعث پیشرفت و مقاومت در شرایط دشوار می گردد (ریچاردسون، ۲۰۰۲).

انجمن روانشناسی آمریکا<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴)، تاب آوری را به عنوان روند تطبیق درست در مواجهه با سختی، تهدید و یا حتی منابع قابل توجهی از استرس تعریف می کند (ساتویک<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)..

از نظر فولک<sup>۱۴</sup>، تاب آوری همیشه سیستم بازگشت به گذشته یا تعادل نیست، بلکه احتمال انطباق و دگرگونی در وضعیت موجود و همچنین احتمال بقاء و تغییرات را در آینده خواهد داد (فولک و همکاران، ۲۰۱۰).

تاب آوری ظرفیت یک سیستم زیست محیطی و اجتماعی برای جذب اختلال، سازماندهی مجدد و در نتیجه حفظ توابع ضروری (کارپنتر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲) و ظرفیت بازگشت از چالش های اجتماعی، مالی و یا احساسی به تعادل مجدد (رزنیک، ۲۰۱۰) است.

کارکنان تاب آور برای اداره و مدیریت مسیر شغلی شان مسئولیت پذیرترند و مهارت های استخدامی خود را افزایش می دهند (واترمن<sup>۱۶</sup>، واترمن، کلارد<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۴؛ کلارد، ایپرهمر<sup>۱۸</sup> و سایگن<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۶) از درگیری درفعالیت های روزانه استقبال می کنند، از چالش لذت می برند و تغییر را بر ثبات ترجیح می دهند (کاپلان، ۲۰۰۲) و تاب آوری باعث می شود ظرفیت و توانمندی افراد را برای تغییر افزایش یابد (فرایبرگ و همکاران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۶).

تاب آوری در سطح سازمانی عبارت است از پویایی های ساختاری و رویه ای که باعث می شود سازمان ظرفیت لازم را برای مقابله با دشواری ها و سختی ها داشته باشند. ویکر<sup>۲۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) تاب آوری سازمانی را حفظ کنترل مثبت تحت شرایط چالش برانگیز به گونه ای که سازمان از آن شرایط، قوی تر و با ابتکار عمل بیشتری خارج شود، تعریف می کنند. سازمان تاب آور به رغم تجربه شرایط غیره منتظره و نامشخص، رشد می کند، و عوارض، اغلب جانبی، و معمولاً ناپایدار هستند (لنگنیک هال و همکاران، ۲۰۱۱). سازمان های تاب آور سازمان هایی هستند که به دلیل آمادگی و برنامه ریزی و انعطاف پذیری بالایی که در خود ایجاد می نمایند، می توانند بحران ها را با هزینه های کم پشت سر بگذارند. همه سازمان ها باید یکی از اهداف مهم و استراتژیک خود را تاب آوری در برابر بحران ها در نظر بگیرند و میزان دستیابی به آن را مرتباً اندازه گیری کنند (مک مانوس و همکاران، ۲۰۰۷).

مبانی نظری از دو منظر متفاوت تاب آوری سازمانی را معنا می کنند. برخی تاب آوری سازمانی را در معنای ساده به عنوان توانایی بازگشت از شرایط سخت، استرس زا و غیره منتظره به حالت قبل می دانند. این دیدگاه، به تعاریف تاب آوری در علم فیزیک شباهت دارد. در علم

<sup>11</sup> - McCubbin

<sup>12</sup> - American Psychological Association

<sup>13</sup> - Southwick

<sup>14</sup> - Folke

<sup>15</sup> - Carpenter

<sup>16</sup> - Waterman

<sup>17</sup> - Collard

<sup>18</sup> - Epperheimer

<sup>19</sup> - Saign

<sup>20</sup> - Friberg, et al

<sup>21</sup> - Wicker



## دیرخانه اولین کنفرانس بین‌المللی چشم‌انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم‌انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

فیزیک اگر یک ماده بعد از کشیده شدن یا فشرده شدن توانایی بازگشت به حالت اولیه و ویژگی‌های اصلی را داشته باشد، تاب آور نامیده می‌شود.

وقتی به تاب‌آوری سازمانی به عنوان بازگشت به شرایط سازگار گذشته نگریسته می‌شود، در واقع تأکید در کاربرد راهبردهای مقابله و توانایی سریع برای از سرگیری سطوح عملکرد مورد انتظار است. در این حالت، تلاش‌های سازمان در جهت ایجاد یک تناسب قوی بین شرکت و واقعیت جدید پیش آمده طراحی می‌شود و به طور همزمان اجتناب و ایجاد محدودیت در رفتارهای ناکارآمد یا پس‌رونده مدنظر قرار می‌گیرد. این دیدگاه در تاب‌آوری سازمانی گرایش به دوباره به جای اول برگشتن دارد و اغلب با سختی عجین شده است.

دیدگاه دوم تاب‌آوری سازمانی فراتر از بازسازی به نظر می‌رسد و شامل توسعه قابلیت‌های جدید و توانایی گسترش برای همگامی با شرایط و حتی خلق فرصت‌های جدید است. در دیدگاه دوم، تاب‌آوری سازمانی به دلیل توانایی برای سرمایه‌گذاری روی چالش‌های غیرمنتظره و ایجاد تغییر، به عنوان عامل رشد و رونق در نظر گرفته می‌شود. دیدگاه دوم فراتر از بازگشت به معیارهای تأسیس است و تاب‌آوری سازمانی را به عنوان یک عامل مهم که قادر است منابع و توانایی‌های سازمان را افزایش دهد، می‌بیند؛ نه اینکه تنها به حل و فصل مشکلات فعلی بپردازد، بلکه از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و به خلق آینده موفق می‌پردازد. در نتیجه تاب‌آوری سازمانی با رقابت پویا گره خورده و عجین شده است. تاب‌آوری سازمانی توانایی یک سازمان برای تحلیل پیچیدگی‌هاست بطوریکه از یک وضعیت چالش‌برانگیز استفاده نموده و به صورت قوی‌تر ظهور پیدا کند و با مجموعه کامل تری از اقدامات نسبت به شرایط قبل از بحران، از شرایط پیش‌رو بهره‌برداری نماید.

به طور کلی تاب‌آوری سازمانی می‌تواند ایستا یا پویا باشد. تاب‌آوری ایستا به مفهوم توان یا ظرفیت یک سیستم برای جذب یا منعطف شدن در برابر خطر یا زیان است. در تعریف عمومی‌تر آن، که ملاحظات پویا بودن شامل ثبات را نیز در خود دارد، تاب‌آوری به توان یک سیستم برای بهبود از شوکی پایدار گفته می‌شود (ذبیحی و خالدار، ۱۳۹۴).

در نظریه سازمانی، تاب‌آوری اغلب از منظری مجهول تعریف می‌گردد. برای مثال، تاب‌آوری به صورت توانایی سازمان برای "جهش به عقب" (ویلداوسکی<sup>۲۲</sup>، ۱۹۸۸) از ورطه یک رویداد متمایز و ناپیوسته که باعث آسیب‌پذیری می‌شود و نیازمند یک پاسخ نامعمول است، تعریف شده است (لنگنیک‌هال<sup>۲۳</sup> و بک<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۳)؛ یا به عنوان توانایی جذب آسیب یا تغییر با حداقل اختلال تعریف شده است (هرنه<sup>۲۵</sup> و آر<sup>۲۶</sup>، ۱۹۹۸؛ ساتکلایف<sup>۲۷</sup> و وگس<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۳). به علاوه، والداوسکی تاب‌آوری را به عنوان "ظرفیت مقابله با خطرات غیرمترقبه پس از آن که آشکار شدند" توصیف می‌کند. اگر بدین صورت در نظر بگیریم، تاب‌آوری صرفاً یک واکنش نسبت به یک موقعیت بحرانی است و بیشتر به عنوان یک الگو دیده می‌شود تا یک سری گام یا فعالیت از پیش تعیین شده (لنگنیک-هال و بک، ۲۰۰۳).

<sup>22</sup> - Wildavsky  
<sup>23</sup> - Lengnick Hall  
<sup>24</sup> - Beck  
<sup>25</sup> - Horne  
<sup>26</sup> - Orr  
<sup>27</sup> - Sutcliffe  
<sup>28</sup> - Vogus



## دیرخانه اولین کنفرانس بین‌المللی

### چشم‌انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

موسسه چشم‌انداز مدیریت تراز جهانی

اما، برخی از نویسندگان میان تاب آوری مجهول، یعنی "توانایی صرف برای به عقب جستن بدون شکست و آسیب" و تاب آوری معلوم، یعنی "نمایش آگاهانه برای توانا شدن در مقابله با شرایط غیرمترقبه" تمایز قائل می‌شوند (لاوینز<sup>۲۹</sup> و لاوینز، ۱۹۸۲، نقل شده در والداسکی، ۱۹۸۸). از این دیدگاه، تاب آوری چیزی بیش از بقای صرف است؛ تاب آوری شامل شناسایی خطرات بالقوه و برداشتن گام‌های کنش‌گرا است (لانگ استاف<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۵) تا اطمینان حاصل شود که سازمان در برابر سختی‌ها پیروز می‌گردد (کانیگل<sup>۳۱</sup>، ۲۰۰۱). هدف ایجاد تاب آوری، به حداکثر رساندن ظرفیت سازمان برای انطباق با موقعیت‌های پیچیده است (لنگنیک-هال و بک، ۲۰۰۵؛ والداسکی، ۱۹۸۸).

بریگالیو<sup>۳۲</sup> (۲۰۰۶) از اصطلاحی به نام تاب آوری سازمانی برای اشاره به توان سیاست‌ساخته یک اقتصاد برای بهبود یا انطباق با آثار شوک‌های برون‌زای مخالف استفاده کرده است. این اصطلاح با تعریف ارائه شده از آن، نزدیک‌ترین مفهوم به اقتصاد مقاومتی در ادبیات رایج کشور ایران می‌باشد (ذبیحی و خالداری، ۱۳۹۴).

نظرات ارائه شده در حوزه تاب آوری سازمانی اگرچه همگرایی معنایی دارند اما واگرایی نظرات نیز قابل استنباط است. محورهای اساسی این واگرایی‌ها را می‌توان در دو مورد زیر بیان نمود:

۱- ابعاد و مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای تاب آوری

۲- خصیصه‌ها و ویژگی‌های تاب آوری

اما باید توجه داشت این مفاهیم در تعارض با یکدیگر نیستند و گاه مکمل هم مطرح شده‌اند. بسیاری از تفاوت‌های موجود در تعاریف تاب آوری ناشی از روش‌های گوناگون و تفاوت‌های بنیادی موجود در رویکردها و دیدگاه‌های مطرح در این حوزه است (داداش‌پور و عادل، ۱۳۹۴ به نقل از سیمون و کرت، ۲۰۰۷).

تعیین اجزای تشکیل‌دهنده تاب آوری و ارائه تعریفی از آن، کانون توجه مباحثه‌های بسیاری بوده است و به نظر می‌رسد که این موضوعات و همچنین واحد تجزیه و تحلیلی مورد استفاده برای آن‌ها در بین و در درون رشته‌های مختلف متفاوت باشد (لنگنیک هال<sup>۳۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

### ۳- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تاب آوری سازمانی

تاب آوری سازمانی یک مخلوط پیچیده از رفتارها، دیدگاه‌ها و روابط متقابل است که می‌تواند توسعه یابد، اندازه‌گیری شود و مدیریت گردد (لنگنیک-هال و بک، ۲۰۰۳). در واقع، بررسی اینکه چه اقداماتی تاب آوری را در سازمان‌ها تقویت می‌کنند در حال تبدیل شدن به یک مفهوم در حال تکوین برای درک و پاسخ مؤثر به بحران‌ها است. مدل‌های مفهومی تاب آوری ارائه شده بدون استثناء، چند بعدی بوده و اندازه‌گیری آنها کمی پیچیده است و در برخی موارد مدل‌های تاب آوری جامعه با پیمایش افراد آزموده می‌شود. محققان در مورد طیف وسیعی از ابعاد اساسی تاب آوری سازمانی بحث کردند اما نهایتاً جمع‌بندی کلی درباره مفهوم تاب آوری سازمانی وجود ندارد. اما با

<sup>29</sup> - Lovins

<sup>30</sup> - Longstaff

<sup>31</sup> - Kanigel

<sup>32</sup> - Briguglio

<sup>33</sup> - Lengnick-Hall



## دیرخانه اولین کنگره بین المللی

### چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

اینکه مفهوم پتانسیل تاب آوری ممکن است به نظر یک مفهوم ناملموس باشد، اما ویژگی های تعیین کننده قابل اندازه گیری وجود دارند که می توانند درجه بندی شوند یا به صورت نمایه در آیند تا موفقیت کم تا زیاد را شرح دهند (لنگنیک-هال و بک، ۲۰۱۱).

یکی از جنبه های بسیار اساسی در مطالعات مرتبط با تاب آوری، دست پیدا کردن به شیوه ای مناسب جهت سنجش میزان تاب آوری است. در این میان شاخص ها می توانند به عنوان مجموعه ای از شرایط اولیه عمل کنند که کارایی برنامه ها، سیاست ها و مداخلاتی را که به شکل خاص برای بهبود تاب آوری سازمان ها طراحی شده اند، اندازه گیری کنند. به علت ماهیت چند وجهی تاب آوری که شامل ابعاد اکولوژیکی، اقتصادی، نهادی و اجتماعی است بحث پیرامون این رویکرد نیازمند توجه به ابعاد مختلف و تاثیرگذار بر آن می باشد. لذا تلاش شد شاخص های ارائه شده در ابعاد تاب آوری در مطالعات مربوط به تاب آوری بررسی گردد.

تاب آوری دارای ۴ بعد تاب آوری اقتصادی، اجتماعی، کالبدی و نهادی می باشد. تاب آوری سازمانی از متغیرهای تاب آوری اجتماعی می باشد که وجود آن در تمام سازمان ها، بسیار ضروری و مهم می باشد. (مک مانوس و همکاران، ۲۰۰۷). کاتر و همکارانش (۲۰۰۸) نیز مجموعه ای از شاخص های تاب آوری جامعه را پیشنهاد دادند که متشکل از زیرساخت های بوم شناختی، اجتماعی، اقتصادی و سازمانی و همچنین ابعاد رقابتی جامعه می باشد.

رضایی (۱۳۹۵) بر اساس مطالعات پیشین، رویکردهای مفهومی تاب آوری را در سه دسته اصلی خلاصه کرد که جنبه مشترک در همه آنها توانایی ایستادگی، مقاومت و واکنش مثبت به فشار یا تغییر است. اولین رویکرد، رویکرد پایداری است. رویکرد پایداری نسبت به تاب آوری، از مطالعات اکولوژیکی که تاب آوری را به عنوان توانایی بازگشت به حالت قبل تعریف می کند، بسط یافته است. این رویکرد، تاب آوری را به صورت مقدار اختلالی که یک سیستم قبل از اینکه به حالت دیگری منتقل شود می تواند تحمل یا جذب کند، تعریف می شود (بیوتلی<sup>۳۴</sup> و نیومن<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۳). دوم تاب آوری به عنوان بازیابی تعریف می شود. رویکرد بازیابی از تاب آوری در ارتباط با توانایی جامعه برای "بازگشت به گذشته" از تغییر یا عامل فشار و برگشت به حالت اولیه آن است. تاب آوری در اینجا معیاری است که به عنوان زمان صرف شده یک جامعه برای بازیابی از تغییر اندازه گیری می شود (مک انتایر<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۴). جامعه تاب آور قادر به برگشت نسبتاً سریع به وضعیت قبلی است؛ در حالیکه جامعه ای که تاب آوری کمتری دارد، ممکن است زمان بیشتری را صرف بازیابی خود کند یا اصولاً قادر به بازیابی نباشد (مدهوری<sup>۳۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). و در نهایت رویکرد سوم، رویکرد دگرگونی است. این رویکرد بیشتر در ارتباط با تاب آوری اجتماعی و به عنوان ظرفیت جامعه برای واکنش به تغییر و به شکل سازگارانه بیان می کند که به جای بازگشت ساده به حالت قبل می تواند به معنای تغییر به حالت جدید که در محیط موجود پایدارتر است، باشد (ماتياس و پلینگ<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۵). رویکرد دگرگونی به تاب آوری برای درک چگونگی واکنشی که یک جامعه می تواند به شکلی مثبت به تغییر نشان دهد، مفید است و می پذیرد که تغییر غیر قابل اجتناب است و به جای اینکه تغییر را یک عامل فشار بداند، آن را چیزی در نظر می گیرد که جامعه به آن برای احیا به حالت اصلی اش نیاز دارد. رویکرد تاب آوری به عنوان دگرگونی ویژگی دینامیکی جوامع و تعاملات انسان-اکوسیستم را می پذیرد و مسیرهای پتانسیل چندگانه درون آنها را قبول می کند (برون<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۴).

ویک<sup>۴۰</sup> (۱۹۹۳) تاب آوری سازمانی را متشکل از توانایی سرهمبندی<sup>۴۱</sup>، نگرش بخردانه<sup>۴۲</sup> و نقش حیاتی سیستم<sup>۴۳</sup> دانست.

34 - Beatley

35 - Newman

36 - McEntire

37 - Madhuri

38 - Matyas and Pelling

39 - Brown

40 - Weick

41 - bricolage

42 - attitude of wisdom

43 - virtual role system





## دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

### چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

ملاک (۱۹۹۸) ۶ عامل را برای پتانسیل تاب آوری سازمانی بر شمرد: ۱- جستجوی راه حل معطوف به هدف<sup>۴۴</sup>؛ ۲- جلوگیری از خطر<sup>۴۵</sup>؛ ۳- درک انتقادی موقعیت<sup>۴۶</sup>؛ ۴- وابستگی نقش<sup>۴۷</sup>؛ ۵- میزان تاب آوری در منابع اطلاعاتی<sup>۴۸</sup> و ۶- دسترسی به منابع<sup>۴۹</sup>؛ این شش عامل تحت عنوان شاخص ملاک شناخته می شود که سنجه ای جهت ارزیابی تاب آوری سازمانی ارائه کرده است. با اینکه ملاک قصد داشت تاب آوری سازمانی را ارزیابی کند ولی افراد مورد بررسی قرار گرفتند. نحوه ساختار جمله بندی شاخص ها (مثلاً علاقه به پیدا کردن راه حل فی البداهه برای مشکلات) حاکی از این بود که آیتم ها بیشتر برای افراد طراحی شده اند تا برای سازمان ها. این تلفیق سطوح (افراد در برابر سازمان ها) به دشواری هایی اشاره دارد که محققان قبلی هنگام ارزیابی تاب آوری سازمانی با آن روبرو بودند.

چارچوب توبین (۱۹۹۹) شامل یک مدل کاهش<sup>۵۰</sup>، یک مدل ساختاری- شناختی<sup>۵۱</sup> و یک مدل بهبود<sup>۵۲</sup> بود. برونو و همکارانش<sup>۵۳</sup> (۲۰۰۳) چهار بعد برای تاب آوری ارائه نمودند: نیرومندی<sup>۵۴</sup>، افزونگی<sup>۵۵</sup>، نوآوری<sup>۵۶</sup>، سرعت<sup>۵۷</sup>، اولین بعد مفهوم تاب آوری برونو و همکارانش، نیرومندی است. آنان نیرومندی را به عنوان، قدرت یا توانایی عناصر، سیستم ها یا دیگر واحدهای تجزیه و تحلیل به مقاومت در برابر سطح استرس تحمیل شده بدون کاهش سطح عملکرد یا تحمل سختی و رنج، تعریف کردند. افزونگی اشاره دارد به حدی که عناصر، سیستم ها یا دیگر واحدهای تجزیه و تحلیل موجود، قابلیت جایگزین دارند مثلاً در صورت اختلال یا افت عملکرد و یا از دست دادن عملکرد قابلیت ارائه الزامات عملکردی رضایت بخش را داشته باشد. بعد سوم یعنی نوآوری (ابتکار) قابلیت شناسایی مشکلات، اولویت بندی آنها و بسیج منابع در شرایطی است که تهدیدها می توانند منجر به ایجاد اختلال در برخی عناصر، سیستم ها یا واحدهای تجزیه و تحلیل شوند. در واقع اهمیت تاب آوری منابع بسیار حیاتی است (ساپنزاکی، ۲۰۰۷). زیرا تاب آوری از فرایندها و پویایی های سیستم که باعث ایجاد منابع یا حفظ آنها می شود منتج می شود (وگا و ساتکلایف، ۲۰۰۷). نوآوری احتمالاً مهم ترین بعد تاب آوری سازمانی است زیرا سطح بالای منابع متزلزل برای تاب آوری بحرانی است (اسکلمن، ۱۹۹۳). بعد چهارم یعنی سرعت، قابلیت پاسخگویی به اولویت ها و رسیدن به اهداف در یک زمان مشخص به منظور جلوگیری از خسارات و اختلالات آینده است. بعد نوآوری در تحقیقات دیگر نیز اتخاذ شده است. در مدل برونو، یک سیستم تاب آور باید احتمال شکست کمتر، پیامدهای شکست کمتر و زمان کمتر برای بهبود را دارا باشد.

لوتانز<sup>۵۸</sup>، یوسف<sup>۵۹</sup> و اولیو<sup>۶۰</sup> (۲۰۰۷) نیز سازمان های تاب آور را با ابعادی چون ساختارهای مؤثر قدرت، روابط اجتماعی، پذیرش واقعیت، نگرش مثبت نسبت به تغییر و ارتباطات مؤثر معرفی کردند.

44 - Goal-directed solution-seeking

45 - Avoidance

46 -Critical understanding

47 - Role dependence

48 - Source reliance

49 - Resource access

50 Mitigation Model

51 - Structural-Cognitive Model

52 - Recovery Model

53 - Bruneau et al

54 - Robustness

55 - Redundancy

57 - Rapidity

58 - Luthans

59 - Youssef

60 - Avolio

61 - Resourcefulness



## دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مک مانس (۲۰۰۸) با مطالعه در جهت شناسایی رایج ترین عوامل تقویت و یا موانع رشد تاب آوری سازمان ها سه ویژگی کلی و مجموعه ای از ۱۵ شاخص برای تاب آوری سازمانی شناسایی کرد که هر شاخص به یکی از سه ویژگی اصلی تاب آوری مرتبط می شد. این شاخص ها، مسائل مهم مشترک تاب آوری برای سازمان ها شناسایی کردند. او ۳ ویژگی اصلی برای تاب آوری را بدین شرح تعریف کرد:

۱- آگاهی از موقعیت<sup>۶۱</sup> سنجه ای برای درک سازمان ها و آگاهی از کل محیط عملیاتی است. آگاهی از موقعیت، توانایی یک سازمان برای جستجوی فرصت ها، شناسایی درست بحران ها و پیامدهای آنها و همچنین درک عوامل ایجادکننده بحران هاست. علاوه بر این، این شاخص شامل آگاهی سازمان از منابع در دسترس، حداقل الزامات عملیاتی و انتظارات، تعهدات و محدودیت های مرتبط با جامعه سهامداران، منابع انسانی داخلی (کارکنان) و خارجی (مشتریان، تأمین کنندگان، مشاوران و ...) می باشد.

۲- مدیریت نقاط ضعف و آسیب پذیر کلیدی<sup>۶۲</sup>، آن دسته جنبه های عملیاتی و مدیریتی سازمان که پتانسیل ایجاد تأثیر منفی معنادار در شرایط بحرانی دارند را تعریف می کند. این شاخص با اجزای ملموس سازمان مانند ساختمان ها، کامپیوترها و شخص مدیران مرتبط است اما مؤلفه های سازمانی نیز وجود دارد که کمتر قابل لمس هستند مانند روابط بین گروه های کلیدی، ساختارهای ارتباطات و درک چشم انداز استراتژیک سازمان. اثرات سنگ بنای آسیب پذیری ممکن است فاجعه بار باشد (به صورت ناگهانی اتفاق بیفتد و با نابودی تنها یکی از اجزاء، تأثیر منفی قابل توجهی به بار می آید)، شکست های کوچک اجزاء کلیدی سازمان می تواند منجر به شکست های عظیم شود. بسیار ضروری است که سازمان درک روشنی از ارتباط بین اجزاء خود و آسیب های احتمالی ناشی از اجزاء داشته باشد.

ظرفیت سازگاری<sup>۶۳</sup> (انطباقی) اندازه گیری فرهنگ سازمان است که به سازمان اجازه اتخاذ تصمیمات مناسب و به موقع را در کسب و کار و بحران ها می دهد. ظرفیت سازگاری برخی جنبه های سازمان مانند رهبری، ساختارهای تصمیم گیری، جریان اطلاعات و دانش و درجه خلاقیت و انعطاف پذیری را در نظر می گیرد. مک مانس ۱۵ شاخص تاب آوری سازمانی مرتبط با سه ویژگی اصلی را در قالب جدول زیر ارائه داد:

<sup>61</sup> - Situation awareness

<sup>62</sup> - Keystone vulnerabilities

<sup>63</sup> - Adaptive capacity





جدول ۱: شاخص های تاب آوری سازمانی (مک مانس، ۲۰۰۸)

ویژگی	شاخص تاب آوری
آگاهی از موقعیت	نقش ها و مسئولیت ها
	خطرات و پیامدها
	آگاهی ارتباط
	بیمه
عوامل اصلی آسیب پذیری	اولویت های بازیابی
	برنامه ریزی
	تمرینات
	منابع داخلی
	منابع خارجی
ظرفیت سازگاری	اتصال (ارتباط)
	مدیریت ذهنیت سیلو
	ارتباطات و روابط
	چشم انداز استراتژیک
	دانش و اطلاعات
	رهبری و مدیریت

لنگنیک هال و همکاران (۲۰۱۱) سازه تاب آوری سازمانی را با ویژگی های مشترک سازمانی، مانند: انعطاف پذیری<sup>۶۴</sup>، چابکی<sup>۶۵</sup> و تطابق پذیری<sup>۶۶</sup> تعریف کرده اند. انعطاف پذیری یعنی توانایی تغییر با صرف توجه نسبتاً کم و هزینه کم؛ چابکی به معنای توانایی توسعه و کاربرد سریع فعالیت های رقابتی پویا و چالاک است و تطابق پذیری به معنای توانایی تجدید ساختار متناسب با محیط می باشد. از نظر آنان این موارد اغلب با تاب آوری مرتبط هستند اما این ویژگی های سازمانی علل و پیامدهای متفاوتی را منعکس می کنند. اول اینکه، نیاز برای تاب آوری با یک رویداد غیرمنتظره روشن می شود در حالیکه انعطاف پذیری و چابکی جزء قابلیت های استراتژیک مجموعه فعالیت های یک شرکت در حال پیشروی هستند که سازمان را برای رشد توانایی های پیچیده هدایت می کند. دوم اینکه، تاب آوری، نوسازی، انتقال و خلاقیت پویا را از محیط داخل به بیرون ملحق می کند، بر عکس، تطابق پذیری بر نیاز تناسب محیطی از منظر بیرون به داخل تأکید می کند و سوم اینکه خصوصیتی مانند انعطاف پذیری، تطابق پذیری و ابتکار ممکن است به ظرفیت های سازمانی برای تاب آوری کمک کند اما هیچ یک از این قابلیت ها به تنهایی برای دستیابی به تاب آوری مناسب نیستند. در نهایت، برای آزمون تاب آوری و دیگر ویژگی های سازمانی مرتبط، از سنجه های متفاوت برای سنجش سازه ها استفاده می کنند.

آنچه از ابعاد و شاخص های تاب آوری ذکر شد در جدول زیر به طور خلاصه بیان شده است.

64 - flexibility

65 - agility

66 - adaptability



جدول ۲: مقایسه ابعاد یا شاخص های مطرح در مدل های تاب آوری

مرجع	شاخص	بعد
Weik-1993		۱- توانایی سرهم بندی ۲- نگرش بخردانه ۳- نقش حیاتی سیستم
Mallak-1998		۱- جستجوی راه حل معطوف به هدف ۲- جلوگیری از خطر ۳- درک انتقادی موقعیت ۴- وابستگی نقش ۵- میزان تاب آوری در منابع اطلاعاتی ۶- دسترسی به منابع
Bruneau et al- 2003		۱- نیرومندی ۲- افزونگی ۳- نوآوری (ابتکار) ۴- سرعت
Luthans , Youssef Avolio - 2007		۱- ساختارهای مؤثر قدرت ۲- روابط اجتماعی ۳- پذیرش واقعیت ۴- نگرش مثبت نسبت به تغییر ۵- ارتباطات مؤثر
McManus-2008	نقش ها و مسئولیت ها	۱- آگاهی از موقعیت
	خطرات و پیامدها	
	آگاهی ارتباط	
	بیمه	۲- مدیریت نقاط ضعف و آسیب پذیر کلیدی
	اولویت های بازاریابی	
	برنامه ریزی	
	تمرینات	
	منابع داخلی	
	منابع خارجی	۳- ظرفیت سازگاری
	اتصال (ارتباط)	
	مدیریت ذهنیت سیلو	
ارتباطات و روابط		
چشم انداز استراتژیک		
دانش و اطلاعات		
رهبری و مدیریت		

هر سازمان همانند یک اجتماع برای توسعه بایستی بتواند پیشرو، سازگار و مقاوم در برابر نوسانات و چالش ها باشد، از این روست که آشنایی با مفاهیم بنیادی تاب آوری و توسعه آن اهمیت یافته است. سازمان ها به عنوان جزئی از اقتصاد کشور باید تاب آور باشند تا بتوانند قدرت انطباق با تغییرات و نوسانات سریع را داشته باشند. این تغییرات هم اغلب غیرقابل پیش بینی و اجتناب ناپذیر هستند و مقابله و یا حتی پیش بینی آنها در واقع قسمتی از فرایند های مدیریتی به شمار می آیند. سازمانی که ظرفیت مواجهه و مقابله با چنین چالش هایی را داشته باشد قطعاً از تاب آوری قابل قبولی برخوردار است. تاب آوری در سلامت و موفقیت سازمانی و همین طور در شکست های سازمانی نقش عمده ای ایفا می کند لذا برای تمامی مدیران توسعه تاب آوری دارای جایگاه ویژه و متضمن پایداری و موفقیت است. همواره در مواجهه با مشکلات و بحران ها در کشور مشاهده کرده ایم که بعد از وقوع یک بحران، مدیران و مسئولین، با تشکیل جلسات درصدد حل بحران و مدیریت آن برمی آیند؛ اما در صورتی که مدیران، تاب آوری را یکی از اهداف استراتژیک سازمان خود بدانند مدیریت بحران قبل از وقوع بحران صورت می گیرد و مشکلات اقتصادی و اجتماعی گریبانگیر سازمان ها نخواهد شد بنابراین پیشنهاد می گردد سازمان ها در سطوح مختلف اقتصادی و اجتماعی با ارزیابی اهداف استراتژیک، تاب آوری سازمانی را نیز در برنامه ریزی استراتژیک مدنظر قرار دهند.

