

Social Capital as a Strategy to Achieve Organizational Resilience for Small and Medium Enterprises: A Grounded Theory Approach

Seyed Mojtaba Hosseini Fard^{1*}, Tahereh Feizy², Masoud Geramipour³

1. PhD Student of Organizational Behavior Management, Payame Noor University, Tehran, Iran; Human Resources Manager at Basalam

2. Associate Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor of Curriculum Studies, Faculty of Psychology & Education, Kharazmi University, Tehran, Iran

(Received: July 15, 2020; Accepted: March 7, 2021)

Abstract

If we deem that the organization is an open system and must manage internal and external shocks, we in fact believe that the organization should be resilient; however, there are usually obstacles to achieving this concept. The aim of the present study is to identify the process of the formation of resilience in small and medium organizations through interpretive philosophy, fundamental orientation, qualitative method, and grounded theory approach. The statistical population was comprised of the managers and employees of small and medium companies active in the pharmaceutical industry and the statistical sample was made up of 45 of them. Eighty eight percent of the sample had university education and 51% had postgraduate education. Also, 88% had more than 5 years of work experience. The results showed that the lack of organizational cohesion is the main cause of the creation of a context in which impulses constantly change the direction of the organization and take it out of its original direction. In the present study, this was called vulnerability. In fact, the main reason for the vulnerability of the organization is the lack of cohesion, which can be seen in organizational stress, low productivity, and the loss of growth opportunities. The way out of vulnerability was found to be social capital, because there are ongoing risks inside and outside the organization that must be monitored and managed to achieve resilience. After going through these steps, if social capital is well established and strengthened and intervening factors such as the quality of communication do not negatively affect it, it can be hoped that the organization has reached some kind of depth and tranquility, which is called resilience.

Keywords

Organizational resilience, Social capital, Vulnerability, Organizational stress, Small and medium enterprises (SME).

* **Corresponding Author, Email:** sm.hosseini.fard@alumni.ut.ac.ir

سرمایه اجتماعی به مثابه راهبرد تحقق تاب‌آوری سازمانی برای

بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط

پژوهشی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد*

سید مجتبی حسینی‌فرد^{۱*}، طاهره فیضی^۲، مسعود گرامی‌پور^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایرن؛ مدیر منابع انسانی بازار اجتماعی آنلاین «باسلام»

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. عضو هیأت علمی و مدیر گروه مطالعات برنامه درسی و تحقیقات آموزشی دانشگاه خوارزمی

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۷)

چکیده

اگر بپذیریم سازمان یک سیستم باز است و باید تکان‌های درونی و بیرونی را مدیریت کند، در واقع پذیرفته‌ایم که سازمان باید تاب‌آور باشد. اما معمولاً موانعی در راه تحقق این مفهوم وجود دارد. هدف از پژوهش حاضر شناخت فرایند شکل‌گیری تاب‌آوری در سازمان‌های کوچک و متوسط بود و بر مبنای فلسفی-تفسیری، جهت‌گیری بنیادی، روش کیفی، و استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد صورت گرفت. جامعه آماری مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت دارو و نمونه آماری ۴۵ نفر از این بین بودند. ۸۸ درصد از جامعه نمونه تحصیلات دانشگاهی و ۵۱ درصد تحصیلات تکمیلی داشتند. همچنین ۸۸ درصد تجربه کاری بیش از پنج سال داشتند. نتایج پژوهش نشان داد فقدان انسجام سازمانی، به مثابه علت اصلی، بستری است که در آن تکان‌ها به صورت مداوم جهت سازمان را تغییر می‌دهند و آن را از مسیر اصلی خود خارج می‌کنند. این مفهوم در پژوهش حاضر «آسیب‌پذیری» نام‌گذاری شد. در واقع، علت اصلی آسیب‌پذیری سازمان فقدان انسجام است که نمود آن را می‌توان در تنش‌های سازمانی، بهره‌وری پایین، و از دست دادن فرصت‌های رشد مشاهده کرد. راهکار برون‌رفت از آسیب‌پذیری نیز سرمایه اجتماعی تعیین شد. چون تهدیدهای مستمری درون و بیرون از سازمان وجود دارد که باید برای رسیدن به تاب‌آوری آن‌ها را رصد و مدیریت کرد. پس از طی کردن این مراحل، در صورتی که سرمایه اجتماعی به‌خوبی ایجاد و تقویت شود و عوامل مداخله‌گر، مانند کیفیت ارتباطات، بر آن تأثیر منفی نگذارد، می‌توان امیدوار بود که سازمان به آرامش برسد که در اصطلاح «تاب‌آوری» نامیده می‌شود.

کلیدواژگان

آسیب‌پذیری، تاب‌آوری سازمانی، تنش سازمانی، سرمایه اجتماعی، SME.

* این مقاله مستخرج از رساله دکتری، با عنوان «طراحی مدل تاب‌آوری سازمانی برای بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط در شرایط تحریم با رویکرد آمیخته»، به راهنمایی دکتر طاهره فیضی و مشاوره دکتر مسعود گرامی‌پور، است.

** رایانامه نویسنده مسئول: sm.hosseinfard@alumni.ut.ac.ir

بیان مسئله

بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط واحدهای اقتصادی ویژه در عرصه‌های صنعتی و خدماتی و بازرگانی و کشاورزی‌اند. در دنیای امروز، بنگاه‌های کوچک و متوسط به ثبات اجتماعی و اقتصادی کشورها کمک می‌کنند. این بنگاه‌ها با کمک به تولید ناخالص داخلی، اشتغال‌زایی، و کاهش فقر به توسعه کشورها یاری می‌رسانند و ابزاری مهم در رشد اقتصادی و اجتماعی هر کشوری به شمار می‌روند (یعقوبی ۱۳۹۵: ۱).

بر اساس آمار، بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط بیش از ۸۰ درصد از بنگاه‌های صنعتی کشور را تشکیل می‌دهند و سهم مؤثری در توسعه اقتصادی و حل معضل بی‌کاری و کمک به بهبود توزیع درآمد در اقتصاد کشور دارند (مرکز آمار کشور ۱۳۹۸). نتایج مطالعات نشان می‌دهد کسب‌وکارهای کوچک در پنج سال گذشته حدود ۸۵ درصد از شغل‌های جدید را ایجاد کرده‌اند و کلید تضمین رشد اقتصادی، نوآوری، ایجاد شغل، و ادغام اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند (محفوظی ۱۳۹۷: ۶).

در شرایط فعلی اقتصاد ایران و با توجه به نقش انکارناپذیر صنایع کوچک و متوسط در تحقق اقتصاد مقاومتی، تاب‌آوری این صنایع به منظور رسیدن به پایداری و مصون ماندن در برابر تهدیدات و نوسان‌های محیطی موضوعی ضروری و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. اما آمارهای موجود گویای وضعیت نامساعد این بنگاه‌ها در کشور است (← مرکز آمار ایران ۱۳۹۷). به همین سبب به هنگام رویارویی با تهدیدات محیطی تاب‌آوری بسیار کمتری از خود نشان داده‌اند و دچار آسیب‌ها و صدمات زیادی، به‌ویژه در حوزه منابع مالی و انسانی، شده‌اند (Vargo & Seville 2011). عدم اطمینان از آینده و تغییرات و تحولات و مخاطرات محیطی بقای بنگاه‌های اقتصادی را به خطر انداخته است (Bhamra 2011). بنابراین، امروزه اتخاذ مناسب‌ترین استراتژی برای بقا برای بنگاه‌های اقتصادی به منظور حضور آگاهانه میان امواج سهمگین تغییرات ضروری و حیاتی است (Lee et al. 2013: 29) و نیازمند سرمایه‌گذاری‌های اساسی و مستمر جهت پیش‌بینی تغییرات و مدیریت بهینه تحولات است (Woods & Hollnagel 2006).

صنایع اقتصادی کوچک و متوسط همواره مورد توجه بوده‌اند و در سال‌های اخیر بسیار بیشتر

مورد توجه نظام اقتصادی کشور قرار گرفته‌اند و همواره یکی از راه‌کارهای اقتصاد مقاومتی و مقابله با تحریم‌ها افزایش بهره‌مندی از ظرفیت بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط، به‌ویژه در تولید و صادرات، است (مؤسسه مطالعات بازرگانی ۱۳۹۵). این در حالی است که تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط در برابر عوامل برون‌زای تولید کمتر از صنایع بزرگ است و این واحدها با هر تغییر اقتصادی با چالش روبه‌رو می‌شوند و ضربه‌پذیری آن‌ها بسیار بیشتر است (شریعتمداری ۱۳۹۷: ۱).

یکی از راهبردهای اساسی تقویت بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط سرمایه اجتماعی است. ایده محوری سرمایه اجتماعی روابط اجتماعی مبتنی بر اعتماد و همدلی است که افراد را قادر به همکاری با یک‌دیگر می‌سازد (بنایی و زارعی‌متین ۱۳۹۷: ۳). سرمایه اجتماعی از طریق بُعد ارتباطی (اعتماد)، بُعد ساختاری (پیوندهای شبکه‌ای)، و بُعد شناختی می‌تواند راهبرد تحقق تاب‌آوری سازمانی برای بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط باشد.

بنابراین، ماهیت چندبُعدی و چندلایه‌ای تاب‌آوری و اجزا و ابعاد مختلف آن همواره این سؤال را پیش روی پژوهشگران قرار می‌دهد که چه چیزی به تاب‌آوری در سیستم‌های محیطی-انسانی می‌انجامد یا از چه متغیرهایی برای سنجش آن استفاده می‌شود؟ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل تاب‌آوری برای بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط انجام شد تا بتوان با ارائه این مدل به سازمان‌ها در ایجاد و تقویت تاب‌آوری در برابر بحران‌ها و چالش‌ها به منظور تداوم کسب‌وکارها کمک کرد.

تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری حاصل فعل و انفعالات سازمان با محیط اطراف است. محیط اطراف، محدودیت‌ها، بحران‌ها، تحریم‌ها، و سایر مشکلات سازمان‌های ایرانی سبب می‌شود که تاب‌آوری سازمانی در جمهوری اسلامی ایران ویژگی‌های متفاوت با پژوهش‌ها و سازمان‌های خارج از کشور داشته باشد (Wilkinson et al. 2016: 174).

تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط مستلزم حفظ و به‌کارگیری دانش از طریق نیروی کار منعطف و تفکر استراتژیک و حمایت مدیر عالی است (Levy et al. 2003). عواملی مانند عوامل

داخلی (ویژگی مدیریتی، رفتار سازمانی، کیفیت) و عوامل خارجی (جهانی شدن) و عوامل توانمندساز (استفاده از تکنولوژی، یکپارچگی زنجیره تأمین، تولید سرمایه، بازاریابی) بر تاب‌آوری این نوع از شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند (Gunasekaran 2011: 5493-5497).

در جدول ۱ به عوامل مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط در تحقیقات پیشین اشاره شده است (ابراهیمی و همکاران ۱۳۹۶: ۴۴).

جدول ۱. عوامل مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط در تحقیقات پیشین

پژوهشگر	عوامل مؤثر بر تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط
دمر و همکاران (۲۰۱۱)	کنار گذاشتن وابستگی به وضع موجود، حمایت مدیر عالی از نوآوری، تقویت شبکه دانش داخلی و خارجی، ساختار آرگانیک، کشف فرصت‌های جدید، بیرونی‌سازی نوآوری، اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک با تمرکز بر کارآفرینی، نوسازی توأم با بهینه‌سازی، قرارگیری در زنجیره ارزش مشتریان، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی نوآور، حمایت از طرح‌های استراتژیک
گوناسکاران و همکاران (۲۰۱۱)	داخلی (رفتار سازمانی، ویژگی مدیریتی، کیفیت)، خارجی (جهانی شدن)، توانمندساز (یکپارچگی زنجیره تأمین، استفاده از تکنولوژی، بازاریابی، تولید سرمایه)
پال و همکاران (۲۰۱۴)	یادگیری و فرهنگ (کار جمعی و حسگری، تصمیم مدیر عالی، رهبری، سلامت کارکنان)، رقابت‌پذیری پویا (افزونگی، انعطاف‌پذیری، نیرومندی، شبکه‌سازی)، دارایی‌ها (مالی، مادی، شبکه اجتماعی، نامشهود).
آتس و بیتچی (۲۰۱۱)	مدیریت تغییر
ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶)	درون‌سازمانی: مدیریت، نیروی انسانی، تولید، بازاریابی و فروش، افزونگی داخلی برون‌سازمانی: حمایت دولت، تشکل‌های صنفی، همکاری میان‌سازمانی، افزونگی خارجی

سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی به روابط منسجم و هنجارها و ارزش‌ها اشاره می‌کند که می‌تواند بر بسیاری از فرایندهای مدیریت تأثیر بگذارد (رحیمی و زارعی‌متین ۱۳۹۷: ۲). جامعه‌شناسان سرمایه اجتماعی را شامل شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات می‌دانند که می‌تواند با به اشتراک گذاشتن اطلاعات میان افراد سازمان احساس اعتماد و مشارکت و همکاری را میان آن‌ها به وجود آورد (زارعی‌متین و همکاران ۱۳۹۵: ۳۱). محققان سه بعد برای سرمایه اجتماعی تبیین کرده‌اند (کریمی و خنیفر ۱۳۹۴: ۶۲۰ - ۶۲۴):

- بُعد ارتباطی: بیان‌کننده نوع روابط افراد با یکدیگر در طول مدت تعاملات است و

درب‌گیرنده مجموع دارایی‌هایی است که از طریق روابط به دست می‌آید و مهم‌ترین جنبه‌های این بعد شامل اعتماد، هنجارها، انتظارات، و هویت است (← Pil & Leana: 6).

– بُعد ساختاری: بیان‌کننده آرایش، ترکیب، و پیوندهای شبکه‌ای است و شامل توانایی فرد در برقراری پیوند با دیگران. این بعد نشان می‌دهد فرد به چه کسانی و چقدر دسترسی دارد (← Burt 2009) و شامل جنبه‌های پیوندهای شبکه‌ای، پیکربندی پیوندهای شبکه‌ای، و متناسب‌سازی شبکه‌های ارتباطی است.

– بُعد شناختی: این بعد از طریق درک متقابل کارکنان، به کمک زبان مشترک، امکان ترکیب شدن افراد با هم را میسر می‌کند. آن‌ها بسیار عالی می‌توانند اهداف خود را تنظیم کنند و بیان‌کننده سرمایه فکری مشترک باشند. مهم‌ترین ابعاد آن شامل زبان و حکایات مشترک و ارزش‌ها و نگرش‌های مشترک است.

روش‌شناسی پژوهش

بر اساس پیاز پژوهش (Saunders 2011)، این پژوهش بر مبنای فلسفی تفسیری، رویکرد استقرایی، شیوه انجام کیفی، هدف بنیادین و استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد برقرار است. دو دلیل برای انتخاب استراتژی داده‌بنیاد وجود داشت: اول اینکه با بررسی نشریه‌های مطرح مدیریتی^۱ مشخص شد هیچ‌یک از پژوهش‌های تاب‌آوری در حوزه مدیریت با استراتژی داده‌بنیاد انجام نشده است. با جست‌وجو در دو پایگاه نورمگز و پرتال جامعه علوم انسانی نیز تأیید شد که از این استراتژی در تحقیقات آن‌ها استفاده نشده است. از آنجا که روش تحقیق ابزاری در اختیار پژوهشگران است بررسی و موشکافی مفاهیم با روش‌های مختلف تحقیق می‌تواند به فهم بهتر آن‌ها کمک کند. دوم اینکه شاید در پژوهش‌های گذشته به بعضی از ابعاد تاب‌آوری پرداخته شده باشد، اما جامعیتی که در این استراتژی وجود دارد کمک می‌کند ارتباطات بین مفاهیم و کدها بهتر شناخته و فهم شود. جامعه آماری از بین شرکت‌های متوسط در گروه صنعت مواد و محصولات دارویی و زیرگروه تولید داروهای شیمیایی و گیاهی تعیین شد. توزیع جغرافیایی این شرکت‌ها در سراسر کشور بود

۱. مدیریت دولتی، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت بازرگانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، مدیریت اجرایی، و ...

و همه آن‌ها دفتری در تهران داشتند. در نمونه‌گیری سن، جنس، میزان تجربه، میزان تحصیلات، و پُست سازمانی در نظر گرفته شد تا اصل تنوع در پژوهش کیفی رعایت شود؛ اصلی که بر اساس آن توصیه می‌شود نمونه آماری پژوهش شامل افرادی باشد که زاویه دید متفاوتی به موضوع پژوهش دارند. پانزده شرکت به عنوان نمونه آماری و از هر شرکت بین دو تا پنج نفر از مدیران یا خبرگان و متخصصان انتخاب شدند و با این افراد مصاحبه صورت گرفت.

معیارهای خبرگی شامل کلیدی بودن، مرجع بودن، تجربه عالی، فهم نظری موضوع، و تأیید مدیر بود و افراد بر اساس استراتژی گلوله برفی انتخاب شدند و موافقت آن‌ها برای مشارکت در پژوهش نیز اخذ شد. جمعاً ۴۵ مصاحبه انجام گرفت. پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پس از تبیین مبانی پژوهش و اهداف آن در ادامه تشریح می‌شود. اشباع نظری داده‌ها در مصاحبه ۳۰ حاصل شد. اما فرایند مصاحبه تا نفر ۴۵ ادامه یافت.

از دید شما تاب‌آوری چیست؟ چه عواملی باعث شد شرکت شما در بحبوحه تحریم‌های بین‌المللی در کشور عملکرد موفقی داشته باشد؟ چه عواملی مانع تاب‌آوری شرکت شما شد؟ چه عواملی در محیط بیرون سازمان برای شرکت شما چالش و مسئله بود؟ نحوه تعامل شما با این چالش‌ها چگونه بود؟ چه عواملی در محیط بیرون سازمان برای شرکت شما به مثابه فرصت و پتانسیل بود؟ آیا موفق به استفاده بهینه از آن شدید؟ چگونه؟ منابع سازمانی (اعم از منابع انسانی و تجهیزات و ...) چه نقشی در تاب‌آوری شرکت شما ایفا کردند؟ چگونه بر ناامیدی‌ها، ناکامی‌ها، و چالش‌های سر راه غلبه کردید؟ نحوه تعامل بین سطح مدیریتی و کارکنان چگونه بود؟ آموزنده‌ترین تجارب زیسته در این زمینه چه بود؟ نقش سرمایه اجتماعی (اعتماد و همدلی) در مدیریت اثربخش سازمان چگونه بود؟

در جدول‌های ۲ تا ۵ آمار توصیفی پژوهش آمده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش از نظر جنسیت

جنسیت	مرد	زن
تعداد	۳۱	۱۴

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش از نظر تحصیلات

تحصیلات	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
تعداد	۵	۱۷	۱۳	۱۰

جدول ۴. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش از نظر تجربه کاری

تجربه کاری	زیر ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	بالای ۱۵ سال
تعداد	۸	۲۰	۱۰	۷

جدول ۵. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش از نظر واحد سازمانی

واحد سازمانی	بازرگانی (داخلی و خارجی)	کنترل کیفیت و آزمایشگاه	واحد تحقیق و توسعه	واحد مالی	واحد تولید	پشتیبانی و منابع انسانی	آی‌تی
تعداد	۶	۹	۴	۳	۹	۷	۲

پیشینه پژوهش

یکی از پژوهش‌های نزدیک به پژوهش حاضر را امیری و همکارانش (۱۳۹۷) در صنعت چرم انجام دادند که در آن مدلی سه‌مرحله‌ای برای سنجش تاب‌آوری پیشنهاد کردند. پژوهش حاضر از سه جهت با آن پژوهش متفاوت است. تفاوت اول به هدف پژوهش برمی‌گردد که در مقاله صنعت چرم «ارزیابی» و در پژوهش حاضر «شناخت فرایند شکل‌گیری تاب‌آوری» است. تفاوت دوم در روش پژوهش است که مقاله صنعت چرم با غلبه رویکرد کمی انجام شده است، در صورتی که پژوهش حاضر کاملاً کیفی است و داده‌ها شرح و بسط بیشتری پیدا کرده‌اند. تفاوت سوم و مهم‌تر این است که ماهیت داده‌ها و ارتباط بین آن‌ها اساساً متفاوت است.

بر اساس دو مطلب قبلی (دلیل انتخاب استراتژی داده‌بنیاد و انتخاب این جامعه آماری)، نوآوری پژوهش نیز روشن می‌شود. پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه سه دسته‌اند؛ پژوهش‌های کمی، کیفی، و آمیخته. پژوهش‌های کمی، که از فضا بیشترین پژوهش‌های انجام‌شده را تشکیل می‌دهند، اساساً به سنجش مدل پرداخته‌اند؛ مدل‌هایی که عمدتاً در کشورهای دیگر پایه‌ریزی شده‌اند و البته بسیار ارزشمندند، اما متغیرهای داخلی را در خود ندارند. پژوهش‌های آمیخته و ترکیبی مانند پژوهش امیری و همکارانش (۱۳۹۷) (پژوهش صنعت چرم که به آن اشاره شد) یا پژوهش ابراهیمی و همکارانش (۱۳۹۶) بخش کیفی مبسوطی ندارند و تمرکز اصلی بر بخش کمی

است. در رشته مدیریت، پژوهش‌های کیفی بر اساس خروجی پایگاه داده نورمگز کمترین سهم پژوهش‌های انجام‌شده را دارند و تعداد آن‌ها انگشت‌شمار است. بنابراین، با غلبه پژوهش‌های کمی خلأ یک پژوهش کیفی جامع، که از یک سو شاخص‌های بیشتری استخراج کند و از سوی دیگر به توضیح بیشتر این شاخص‌ها بپردازد و ارتباط بین آن‌ها را شفاف سازد، احساس شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش بر اساس مدل استراوس و کوربین (۱۹۹۰) تبیین شد.

مقوله محوری: آسیب‌پذیری سازمانی

مقوله محوری مشکل یا مسئله‌ای است که بر اساس عوامل علی به وجود آمده است و قرار است راهبردها به مدیریت این مشکل بپردازند. همان‌طور که در بیان مسئله آورده شد، پاسخ به بی-انگیزی سازمان‌ها، پاسخ دیرنگام به مسائل درونی و بیرونی، آسیب‌پذیری در برابر تلاطم‌ها، و ... دغدغه اصلی این پژوهش بود.

مقوله علی: فقدان انسجام سازمانی

مقوله علی را حوادث و اتفاق‌هایی می‌دانند که به وقوع پدیده‌ای می‌انجامد. بنا بر این تعریف، پژوهش حاضر باید به دنبال مفاهیم و چالش‌هایی می‌بود که در صورت رخ دادن سازمان را دچار آسیب‌پذیری می‌کنند. پنج مفهوم چنین دلالتی داشتند: ضعف مدیریت، نگاه غیراستراتژیک، تقدم منافع فردی بر جمعی، ضعف اخلاقی، منابع ناکارآمد.

۱. ضعف مدیریت

یکی از عوامل بنیادی که موجب می‌شود سازمان دچار تلاطم شود و احتمال آسیب‌پذیری آن افزایش یابد مدیریت و میزان توانمندی مدیران آن است. مدیر در مقام عامل الهام‌بخش سازمان باید به محتوای کسب‌وکار تسلط کافی داشته باشد، با پستی و بلندی آن آشنا باشد، و بتواند نظر کارشناسان را به‌خوبی نقد و تفکیک کند. رفتار وی در حد توان باید با پدیده‌های یکسان قابل پیش‌بینی باشد تا کارکنان احساس نکنند بی‌عدالتی صورت گرفته است. پیش‌گام تغییر باشد و اولین کسی باشد که حامی ایده‌های نو و کاربردی است.

۲. نگاه غیراستراتژیک

علت دیگری که باعث می‌شود سازمان آسیب‌پذیر شود یکپارچه نبودن اقدامات در سطوح مختلف است. رفتار اعضا باید پیوسته با یکدیگر و در جهت سینرژی باشد نه اینکه برخی اقدامات خنثی‌کننده برخی دیگر باشد. از سوی دیگر این همبستگی بین اقدامات مستلزم داشتن چشم‌اندازی شفاف و توجه به آینده است. در غیر این صورت باید منتظر بود تا پراکنده‌کاری، موازی‌کاری، تنش، و تضاد بین افراد و واحدها در سازمان شایع شود.

۳. تقدم منافع فردی بر جمعی

همه افراد نیازهایی دارند که باید مرتفع شود. اما باید توجه داشته باشند که حضورشان در سازمان بنا به دلیلی است و باید برای تحقق آن بکوشند. اما نمودهایی مانند چندشغله بودن یا قبيله‌گرایی و پارتی‌بازی رسیدن به این هدف را مختل می‌کند و این احتمال را به وجود می‌آورد که منافع جمعی توسط فرد یا گروهی در سازمان زیر پا گذاشته شود.

۴. بهره‌گیری ناکارآمد از منابع

سازمان باید بتواند منابع خود را به‌روز کند، از پایداری آن‌ها اطمینان حاصل کند، و این قابلیت را داشته باشد که آن‌ها را حفظ کند. مثلاً نیروی انسانی شاید مهم‌ترین منبع ورودی سازمان‌هاست؛ از یک طرف باید نیروی باکیفیت جذب شود و از طرف دیگر باید در نگه‌داشت نیروهای باکیفیت کوشید. بی‌توجهی به هر یک می‌تواند سازمان را آسیب‌پذیر کند. تکنولوژی دیگر منبع ورودی به سازمان است. تکیه به فناوری قدیمی می‌تواند به صورت جدی شرکت را نسبت به رقبا پایین‌تر نگه دارد و از جهاتی موجب آسیب‌پذیری سازمان شود.

۵. ضعف‌های اخلاقی موجود در جو سازمان

فضای کلی حاکم بر سازمان نیز بر آسیب‌پذیری آن مؤثر است. چون مانند هوایی است که تنفس می‌شود. این هوا باید سالم و نشاط‌آفرین باشد، نه تنش‌آفرین. رواج شایعات می‌تواند به بدبینی در سازمان دامن بزند و اعتماد را سلب کند. رقابت‌های مخرب می‌تواند دستاوردهای مفید و مورد نیاز شرکت را مخدوش جلوه دهد یا نقاط ضعف را مخفی کند. همه این‌ها احتمال آسیب‌پذیری شرکت را افزایش می‌دهد.

مقوله زمینه‌ای: تلاطم سازمانی

استراوس و کوربین زمینه را خصوصیات ویژه‌ای تعریف کرده‌اند که به پدیده دلالت می‌کند. بنا بر این تعریف، در پژوهش حاضر باید به دنبال خصوصیتی بود که به مقوله محوری دلالت دارد.

۱. تنش سازمانی

یکی از ویژگی‌های مهم که سبب آسیب‌پذیری سازمان می‌شود تنش درون افراد و بین افراد در سازمان است. افراد ناراضی آستانه تحمل پایینی پیدا می‌کنند که با هر چالش ممکن است دست به اعتراض بزنند. در این فضا، مهارت حل مسئله جای خود را به مقصریابی می‌دهد و افراد به جای حل مشکلات شروع به توجیه و یافتن دستاویز می‌کنند.

۲. بهره‌وری پایین

شاید خروجی نهایی تلاطم سازمانی بهره‌وری پایین باشد. همه عوامل یادشده دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌وری سازمان را پایین بکشند. افراد ناراضی ممکن است در ساعت کاری به سمت طفره‌روی سوق پیدا کنند و به اموالی که در اختیارشان است بی‌اهمیت شوند یا حتی به عمد به آن‌ها آسیب بزنند. بنابراین، اصلی‌ترین نماد آسیب‌پذیری سازمان نیز همین مورد است. چون موجودیت سازمان را به چالش می‌کشد و خطر ورشکستگی را (که در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط احتمال آن بالاست) تقویت می‌کند.

۳. از دست دادن فرصت‌های رشد

سازمانی که درگیر تنش‌ها، ناراضی‌ها، و موازی‌کاری شود مجالی برای استفاده از فرصت‌ها و حتی شناخت فرصت‌ها پیدا نمی‌کند. چنین سازمانی به روال‌های موجود عادت می‌کند و تمایل به تغییر ندارد. به تعبیر دیگر رفتارهای قبیله‌ای روال‌های موجود را شکل می‌دهد و تغییر چنین رویه‌هایی دشوار است. مدیران به سبب ناراضی‌های کارکنان یا فقدان کارشناسان تصمیم یا چندشغله بودن خود جرئت ریسک کردن و پروراندن افکار بزرگ را از دست می‌دهند و به روزمرگی رو می‌آورند. نتیجه این وضعیت از دست دادن فرصت‌های رشد است.

راهبرد: سرمایه اجتماعی

استراوس و کوربین مقوله راهبرد (کنش) را نحوه اداره کردن و برخورد با پدیده تعریف کرده‌اند.

بنابراین، پژوهشگران در پژوهش حاضر به دنبال راهبردی جهت کاهش و مدیریت آسیب‌پذیری سازمانی بودند. سرمایه اجتماعی راهبرد اصلی برون‌رفت از مسائل و مشکلات پیشنهاد می‌شود که شامل سه بُعد ارتباطی، ساختاری، شناختی است (جدول ۶).

– بُعد ارتباطی: اعتماد شالوده اصلی و عامل پیوند افراد با سازمان‌ها و مدیریت اثربخش است و در حقیقت بزرگ‌ترین تسهیلگر کارآیی سازمان‌هاست. هنجارها مجموعه‌های درونی و عمومی از رفتار مطلوب و قابل قبول برای اعضای تیم و سازمان تلقی می‌شوند. انتظارات تعاملات مثبتی هستند که بین افراد در یک شبکه روی می‌دهد (Wallis et al. 2004 ←) و موجب شکل‌گیری ارتباطات قوی می‌شود (Hoffman et al. 2004). هویت یعنی افراد خودشان را در کنار یک فرد یا گروه دیگر ببینند و با سازمان احساس هویت مشترک کنند (Ghoshal & Nahapiet 1998).

بر اساس محورهای تبیین‌شده از بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی، چهار مقوله ایجاد اعتماد و باز بودن فضا برای ارائه نظر افراد، ارتقای شایستگی‌های افراد و تیم‌ها مبتنی بر هنجارهای سازمانی، درگیر کردن افراد در انتظارات و برنامه‌های تغییر، تنوع دادن به افراد درون سازمان توأم با هویت‌سازی مشترک بر اساس کدهای پژوهش به دست آمد.

– بُعد ساختاری: این بعد شامل پیوندهای شبکه‌ای (ایجاد روابط به واسطه ایجاد شبکه یکی از مؤلفه‌های مهم سرمایه اجتماعی است. روابط شبکه‌ای امکان دسترسی به منابع را فراهم می‌کند)، پیکربندی پیوندهای شبکه‌ای (حاکمی از میزان رسمیت و تمرکز در ارتباطات است و بر توسعه سرمایه فکری تأثیر می‌گذارد (Storck & Lesser 2001))، و متناسب‌سازی شبکه ارتباطی (که با میزان سهولت و روانی جابه‌جایی ارتباطات مرتبط است (Nahapiet & Ghoshal 1998)) است. بر اساس محورهای تبیین‌شده از بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی، چهار مقوله اصلی شامل تنوع بخشیدن به مشتریان، تنوع بخشیدن به تأمین‌کنندگان، به‌روز کردن تجهیزات و امکانات، و ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بر اساس کدهای پژوهش به دست آمد.

– بُعد شناختی: زبان بر درک افراد و نیز قابلیت ترکیب اطلاعات تأثیر می‌گذارد. بنابراین، بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیرگذار است. اندیشمندان از روش‌های داستان‌سرایی و اجتماعی‌سازی به عنوان شیوه‌های مؤثر در اشتراک دانش ضمنی افراد یاد می‌کنند. ارزش‌ها و نگرش‌ها از ابعاد

مهم فرهنگ سازمانی هستند که موجب همدلی و یکپارچگی رفتارهای افراد می‌شود. بر اساس محورهای تبیین‌شده از بُعد شناختی سرمایه اجتماعی، دو مقوله اصلی تغییر مدل‌های ذهنی و انتقال بینش جدید بر اساس کدهای پژوهش به دست آمد.

جدول ۶. مفاهیم و کدهای مربوط به مقوله راهبردهای پژوهش

مقوله	مفاهیم	کدها
ارتباطی		ایجاد اعتماد و باز بودن فضا برای ارائه نظر افراد
		ارتقای شایستگی‌های افراد و تیم‌ها مبتنی بر هنجارهای سازمانی
		درگیر کردن افراد در انتظارات و برنامه‌های تغییر
سرمایه اجتماعی	ساختاری	تنوع بخشیدن به مشتریان
		تنوع بخشیدن به تأمین‌کنندگان
		به‌روز کردن تجهیزات و امکانات
		ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
شناختی		تغییر مدل‌های ذهنی (مدیریت تغییر)
		انتقال بینش (زبان و قواعد) جدید

مقوله مداخله‌گر: کیفیت ارتباطات

استراوس و کوربین مقوله مداخله‌گر را شرایطی جهت تسهیل یا محدودیت راهبردها (کنش‌ها) می‌دانند. از این رو، پژوهشگران در پژوهش حاضر به دنبال کدهایی بودند که به نحوی بر راهبردها تأثیر می‌گذارند؛ چه تأثیر تسهیل‌کننده و چه تأثیر محدودکننده (جدول ۷).

جدول ۷. مفاهیم و کدهای مربوط به مقوله مداخله‌گر پژوهش

مقوله	مفاهیم	کدها
کیفیت ارتباطات (مقوله مداخله‌گر)	نویزهای/اختلالات داخلی	میزان تغییر الگوی مصرفی جامعه
		میزان تغییر پی در پی قوانین تعداد رقبا/ فشار رقابتی
ظرفیت جذب سرمایه		میزان اعتماد بین افراد سازمان
		میزان تملق‌گویی
		توانایی لابی کردن شرکت
		ظرفیت جذب دانش
		دسترسی به مشاور خبره بیرونی
		دسترسی به نیروی کار توانمند

۱. تغییرات محیطی

راهبردها در خلاء یا صرفاً در محیط درون سازمان رخ نمی‌دهند. عوامل زیادی دخیل‌اند تا این راهبردها با موفقیت یا شکست روبه‌رو شوند. الگوهای رفتاری مردم تأثیر بسیار مهمی بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط می‌گذارد. زیرا راهبردها عمدتاً به صورت مستقیم با مردم کار دارند. تغییر بافت جمعیتی کشور، از نوجوان به جوان یا میان‌سال، موجب رفتارهای مصرفی خاصی شده است که در هر صنعت تفاوت‌های خود را دارد. رفتار رقبا نیز مانند جذب منابع انسانی یک‌دیگر یا تبلیغات مخرب و ... تصمیمات شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲. اختلالات داخلی

کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی نیز بر موفقیت راهبردها مؤثر است. اگر افراد تملق‌گو سازمان را پُر کرده باشند، این افراد صوری و زبانی از طرح‌های تغییر حمایت خواهند کرد؛ اما در عمل هیچ کار خاصی انجام نخواهند داد و با بهانه‌های مختلف از زیر کار شانه خالی خواهند کرد. آن‌گاه چیزی جز شکست عاید سازمان نمی‌شود. همین فرایند در مورد میزان اعتماد بین افراد سازمان نیز صادق است. اگر کارکنان برنامه‌هایی را که برای تغییر و مابقی راهبردها اجرا می‌شود صرفاً خودنمایی و منفعت‌طلبی رهبران تغییر بدانند، چیزی عاید سازمان نمی‌شود و در همچنان بر پاشنه قبلی خواهد چرخید.

۳. ظرفیت جذب سرمایه

برای اینکه چرخه‌های معیوب سازمانی متوقف شود باید دانش جدیدی به کار گرفته شود. اینکه سازمان به چه میزان این ظرفیت را دارد یا چقدر می‌تواند چنین ظرفیتی در خود ایجاد کند تأثیر مستقیم بر کنش‌های آن دارد. ماهیت رقابتی یا انحصاری صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند نیز بر نحوه درک تغییرات محیطی تأثیر مستقیم می‌گذارد.

مقوله پیامدها: تاب‌آوری

نتیجه کنش و برکنش پدیده محوری و مقوله راهبردها، لاجرم، به پیامدی منجر می‌شود که کنشگران سازمانی امیدوارند همان باشد که آن‌ها پیش‌بینی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد اگر راهبردها موفقیت‌آمیز اجرا شوند، به نتایجی می‌انجامند:

۱. تحمل ابهام

عدم قطعیت ویژگی اصلی محیط‌های فعلی است که هم زندگی سازمانی و هم زندگی فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تغییرات پیاپی و روندهای متعدد درون محیط امکان پیش‌بینی را دشوار و حتی غیرممکن ساخته است. بنابراین، تحمل ابهام در گام اول به معنای پذیرفتن عدم قطعیت و سپس تلاش برای تطبیق خود با محیط و شرایط است.

۲. بازیابی

همان‌طور که گفته شد پیش‌بینی دقیق تغییرات دشوار است و خواه‌ناخواه بعضی ضربه‌ها به بدنه سازمان وارد می‌شود؛ ضرباتی که می‌تواند نیروی انسانی، بنیه مالی، کیفیت و کارآمدی تجهیزات، زیرساخت‌ها، و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت شرکت را دچار چالش کند. بازیابی به معنای توانایی برگشت به گذشته (برگشت به حالت عادی) است و نشان‌دهنده آن است که تکانه را درون خود هضم کرده‌ایم بدون اینکه خلل جدی به شرکت وارد شود.

۳. ترمیم‌پذیری

پس از تحمل ابهام و بازیابی، شرکت‌های تاب‌آور از تجربه گذشته درس می‌گیرند و دانش خود را به‌روز می‌کنند. نیز رخدادها را می‌شکافند تا عملکرد خود را ارزیابی کنند و ضعف‌ها و قوت‌های خود را بیابند و برای ادامه مسیر عملکرد خود را ارتقا دهند.

۴. اتصال

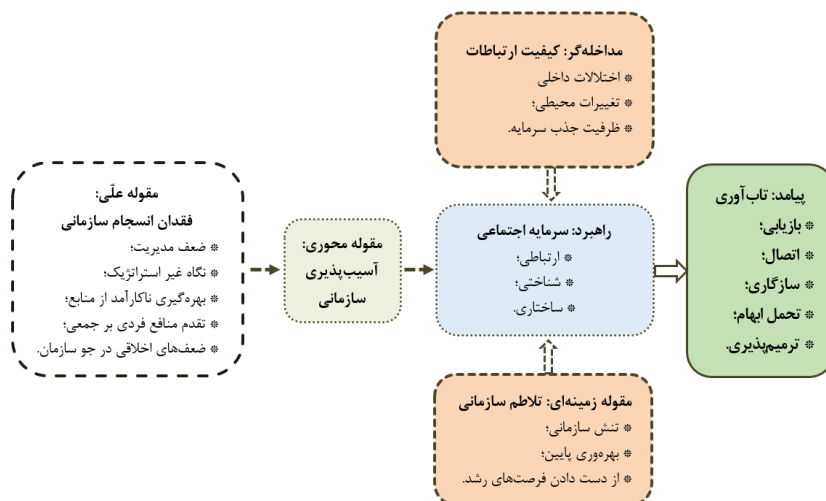
این مفهوم در برابر عدم انسجام قرار می‌گیرد. علتی که باعث آسیب‌پذیری می‌شد و بیانگر این است که افراد سازمانی باید به یکدیگر نزدیک شده، ارزش‌هایشان هم‌سو گردد و تنش‌ها را کاهش دهند. پس از بازیابی و ترمیم‌پذیری، که ویژگی‌های این مقوله هستند، اتصال موجب می‌شود سازمان به شرایط بحران بازنگردد.

۵. سازگاری

پس از ایجاد شرایط مناسب جهت هضم چالش‌ها، باید پوششی برای حفظ این شرایط ایجاد شود تا شرایط آسیب‌نبینند و حفظ شوند. این وضعیت مانند نوعی بیمه موجب حفظ سطح عملکرد مطلوب (بهره‌وری پایین یکی از علل نام‌برده در این پژوهش بود) می‌شود.

مدل پژوهش

مدل مفهومی بر اساس فرایند پژوهش به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش: فرایند شکل‌گیری تاب‌آوری

کدگذاری انتخابی

مطالب مربوط به کدگذاری انتخابی در قالب پنج گزاره ارائه می‌شود.

گزاره ۱. فقدان انسجام سازمانی منجر به آسیب‌پذیری سازمانی می‌شود.

این گزاره رابطه بین مقوله علی و پدیده محوری پژوهش را بیان می‌کند. در واقع، به‌زعم مصاحبه‌شوندگان، زمانی که انسجام سازمانی از بین می‌رود و ارتباطات ضعیف می‌شود و سازمان رفتار در جهت تحقق اهداف را فراموش می‌کند یا در این باره ناتوان می‌شود شرایط آسیب‌پذیری فراهم می‌شود. مقوله علی در قالب پنج مفهوم ارائه شد.

در توضیح بیشتر گزاره اول پژوهش باید گفت افراد به‌راحتی حاضر نیستند از علایق خود دست بردارند و در جهت تأمین منافع سازمان بکوشند. یکی از این علایق منافی است که افراد در سازمان دارند و ممکن است آن را از دست بدهند. در همین زمینه تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ابراز کردند:

افراد بعضی وقتها شرح وظایف بدیهی خودشان رو هم بخوان عمل کنن منت می‌ذارن سر مدیر یا ارباب رجوع. مثلاً کسی که رابطه ما و گمرک ترجیح می‌ده کار سازمان عقب بیفته تا اینکه خودش بخواد هر روز بره. می‌گه من هر بار می‌رم گمرک کلی اذیت می‌شم و سرپا و ای میسم و ... نامه‌ها و کاراتون که روی هم جمع شد بگید من یه بار برم همه رو انجام بدم. من واسه یه کار نمی‌رم گمرک. بعد می‌بینی آقا چند روز بی‌کار نشسته توی اداره و نامه یا مجوز قبلی رو یه هفته گذاشته روی میز که بقیه مجوزا هم بیاد و همه رو یه جا ببره. کالا باید لنگ ایشون باشه. چون حاضر نیست طبق وظیفه‌ای که براش تعریف شده بره و پیگیری کنه.

مثال فوق شاید ساده‌ترین نوع اولویت دادن به منافع فردی باشد. فرد چون احساس می‌کند در گمرک ممکن است اذیت شود کارها را جمع می‌کند و یک‌جا می‌برد برای پیگیری. در این حالت ممکن است مجوز سفارش اول یک هفته به تأخیر بیفتد. کالایی که می‌توانست یک هفته زودتر وارد شرکت شود به سبب تنبلی فرد یادشده با تأخیر وارد شرکت و چرخه فروش می‌شود. برخی موارد دیگر عمیق‌تر به سازمان آسیب می‌رسانند؛ مانند منابع ناکارآمد. منابع مانند سوخت یک خودرو برای حرکت هستند. اگر سوخت باکیفیت یا کافی وجود نداشته نباشد، امکان ادامه دادن مسیر دشوار می‌شود یا از بین می‌رود. نیروی انسانی بی‌انگیزه و پژمرده، که به روزمرگی افتاده است، نه تنها نمی‌تواند کمکی به سازمان کند، بلکه خود به بخشی از مشکل‌های سازمانی تبدیل می‌شود. مثلاً برخی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه گفتند:

مدیرعامل از اونجا که ارتباطات گسترده‌ای داره افراد زیادی برای استخدام بهش توصیه می‌شه. این بنده خدا هم بیشترشون رو تا حالا استخدام کرده. حالا یکی قوم و خویشه، یکی آشنای رئیس بانک، یکی آشنای فلان مسئوله. خب، نتیجه چی می‌شه؟ ما با اینکه در بخش خدمات پس از فروش، از نظر تعداد، کمبود نیرو نداریم، چون کیفیت این افراد پایینه و نصفشون سفارشی وارد شرکت شده‌ان در دادن خدمات با مشکل مواجه شده‌یم و فشار کار روی چند نفره. الان آگهی داده‌یم برای جذب نیرو. یعنی ما با اینکه نیرو داریم، چون کیفیت ندارن، تبدیل شده‌ان به بار اضافی.

تکنولوژی ضعیف هم مانند مثال پیشین از منابع سازمانی است و می‌تواند به اهرم فشاری بر سازمان تبدیل شود. اگر شرکت از تکنولوژی روز بهره‌مند نشود، رقبا با بهره‌گیری از این فرصت پیشی می‌گیرند. در تکنولوژی‌های تولیدی و تجهیزات به‌روز هم این موضوع صدق می‌کند. مفهوم دیگری که به مثابه علت نام برده شد مجموعه‌ای از رفتارهای ناشایست است که به منزله ضعف اخلاقی برچسب‌گذاری شد. واقعیت این است که بخش زیادی از عمر افراد کارمند و کارگر درون سازمان سپری می‌شود؛ حداقل هشت ساعت در روز. اگر توافق جمعی وجود داشته باشد که این هشت ساعت را با کیفیت و آرامش و شادی سپری کنند، همه از موهبات آن در سازمان بهره‌مند می‌شوند و این بخش قابل توجه زندگی آن‌ها به‌خوبی سپری خواهد شد. اما خواه‌ناخواه برخی رفتارهای غیراخلاقی در شرکت‌ها وجود دارد که اجازه نمی‌دهد این اتفاق بیفتد و افزایش آن سازمان را دچار آسیب می‌کند. مثلاً برخی از مصاحبه‌شوندگان گفتند:

بازار شایعات اینجا داغه. یه مقداری از این شایعات ریشه در واقعیت داره و یه مقدار هم ریشه در توهمات افراد. این شرکت چون سابقه تعدیل نیرو داره تا یکی دو روز مدیرعامل سرحال نیست و از بچه‌ها ایراد می‌گیره همه پیچ می‌کنن که بله باز هم تعدیل داریم. در صورتی که شاید مدیر فقط از کیفیت یه کار خاص ناراضی باشه. یا تا برای یه پوزیشن خاص آگهی استخدام می‌دیم شخصی که توی این پست فعاله فکر می‌کنه قراره اخراج بشه. در صورتی که شرکت داره توسعه پیدا می‌کنه و لازمه یه نیروی جدید هم به قبلیا اضافه بشه.

گزاره ۲. آسیب‌پذیری سازمانی به صورت تلاطم سازمانی قابل رؤیت است.

هنگامی که به هر دلیل سازمان دچار آسیب‌پذیری می‌شود نمود آن را می‌توان در رفتارهای مختلف اعضای سازمان دید. «تنش سازمانی» شاید از پرتکرارترین مشاهدات باشد. افزایش تنش بین افراد نشان‌دهنده این است که سازمان تمرکز بر اهدافش را از دست داده است. اگر نگاه افراد بر یک نقطه مشترک باشد، بسیاری از چالش‌های درون خود را به‌خوبی حل می‌کنند. اما زمانی که نگاه‌ها از هدف گرفته می‌شود تنش‌ها فرصت ظهور پیدا می‌کنند. در همین زمینه نارضایتی شغلی از کدهایی بود که برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان کردند:

کارمند ناراضی (و حتی مدیر ناراضی) نمی‌تونه در سازمان منشأ اثر باشه. وقتی سر کار می‌آی و دائم درگیر حاشیه‌هایی، درگیر اینکه حقوقت کفاف زندگی رو نمی‌ده یا مافوق اخلاق درست و حسابی نداره، چه کاری ازت ساخته‌ست؟ بهانه‌گیری از شرایط کاری نشانه دیگری است از اینکه سازمان آسیب‌پذیر شده است. فردی که قرار بوده با جان و دل برای تحقق اهداف کار کند تبدیل به فردی بهانه‌گیر شده و به اصطلاح عامیانه غر می‌زند. مثلاً برخی از مصاحبه‌شوندگان گفتند:

اینکه هر کس دنبال دستاویزی برای کار نکردن یا توجیه اشتباهاتش باشه نشونه خوبی نیست. پیش هر کس می‌شینن فقط بدگویی می‌کنه و غر می‌زنه. همه چی رو گردن هم می‌اندازن. چرا کار نمی‌کنی؟ فلان چیز آماده نیست. چرا کار نمی‌کنی؟ حقوقم کمه؛ چرا کار کنم! ...

طفره رفتن از کار نیز مانند موارد پیشین اثر منفی خود را می‌گذارد که در بیان مصاحبه‌شوندگان چنین مطرح شد:

شما شاید از بیرون سازمان اومدی و توی رفتار بچه‌ها متوجه نشی. اما بیشترشون دستی توی بورس و خرید و فروش مسکن و خودرو دارن. در طول روز هم، شاید آگه نظارت مافوق و راه انداختن کار مشتری نباشه، اینا تمایلی به کار کردن نداشته باشن و سرشون توی همون معاملات باشه.

گزاره ۳. آسیب‌پذیری سازمانی (مقوله محوری) و تلاطم سازمانی (مقوله زمینه‌ای) ضرورت شکل‌گیری راهبرد سرمایه اجتماعی را تأیید می‌کنند.

استراوس و کوربین در ادامه مثال خود (مثالی که در آن پدیده محوری شکستگی پا و مقوله زمینه‌ای شکستگی در بالای ساق پا و از دو جا و عمیق است) می‌گویند کنش به دنبال مدیریت پدیده محوری است و انتخاب نوع کنش به ویژگی‌های پدیده بستگی دارد. مثلاً زمانی که شکستگی سطحی است با زمانی که عمیق است یا زمانی که شکستگی به همراه درد بسیار زیاد است با زمانی که درد شدید نیست موجب می‌شود راهبردهای متفاوتی انتخاب کنیم. به همین دلیل

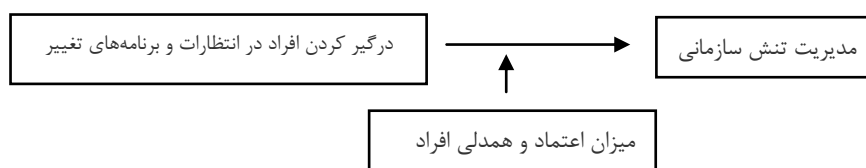
در پژوهش‌هایی که با استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام می‌گیرد در مقوله کنش‌ها باید مشخص شود که هر کنش ناظر به کدام قسمت از مقوله زمینه‌ای است. از آنجا که آسیب‌پذیری سازمانی ماهیتی منفی دارد و دلالت بر شکنندگی درون سازمان می‌کند لاجرم راهبرد باید به مثابه تجویزی به دنبال درمان این بیماری باشد. پس نمی‌توان راهبردی را متصور شد که تأثیری بر هیچ‌یک از ابعاد این پدیده نداشته باشد. مثلاً وقتی بیان می‌شود: مدیران باید مقداری از سخت‌گیری‌ها را کم کنند. نگاه از بالا به پایین به کارکنان را مقداری کم کنند. اجازه دهند افرادی که نظر متفاوت دارند نظر خود را بیان کنند. پیشنهاد افراد را سریع رد نکنند؛ شاید در نگاه اول پیشنهاد پخته‌ای نباشد، اما ممکن است با کمی تغییر دادن آن کمک زیادی به سازمان کند. خود را عقل کل و بقیه را صغیر ندانند.

اصلی‌ترین پیام جمله این است که مدیر اندکی فضا را باز کند تا بقیه، به‌خصوص کارشناسان که در بطن کار هستند، مشکلات را منتقل کنند یا ایده‌هایی جهت برون‌رفت از مشکلات ارائه دهند. یک‌دست بودن نظرات را خدشه‌دار کنند و به مدیران منتقل کنند که می‌توان جور دیگری فکر کرد و همه‌چیز آن‌طور نیست که مدیران فکر می‌کنند.

گزاره ۴. کیفیت ارتباطات نقش مداخله‌گر (محدودکننده یا تسهیل‌کننده) در شکل‌گیری و توسعه موفق سرمایه اجتماعی دارد.

استراوس و کوربین در ادامه تشریح مدل خود بیان کردند برای مدیریت شکستگی پا می‌توان قسمت شکسته‌شده را آتل گرفت یا با اورژانس تماس گرفت یا ... اما اینکه کدام راهبرد انتخاب شود یا کدام اول انجام شود به خیلی چیزها بستگی دارد. آن‌ها این موضوعات را عوامل مداخله‌گر می‌دانند. مثلاً اینکه با اورژانس تماس بگیرند یا خیر به فاصله جنگل از شهر بستگی دارد. اگر فاصله زیاد باشد، اول باید آتل بگیرند و سپس مصدوم را تا کنار جاده ببرند. اما اگر فاصله زیاد نباشد، به مصدوم دست نمی‌زنند تا آمبولانس برسد.

در پژوهش حاضر نیز مسائلی وجود دارد که در موفقیت اجرای راهبردها تأثیرگذارند و نباید از آنها غافل شد. در شکل شماره دو مشخص شده که مفاهیم مداخله‌گر بر کدامیک از راهبردها می‌توانند تأثیر بگذارند.



مثلاً اگر رابطه بین افراد توأم با بی‌اعتمادی باشد، مکانیسم مداخله‌گرها این‌گونه است که می‌توانند شدت یک رابطه را افزایش یا کاهش دهند. در مثال یادشده اگر اعتماد سازمانی کم باشد، به‌سختی می‌توان افراد را قانع کرد که پشت تغییر مد نظر حسن نیت وجود دارد. چون افراد بر اساس بی‌اعتمادی موجود تصور می‌کنند تغییر مد نظر باز هم ابزاری است برای منفعت‌طلبی گروهی خاص. اما اگر اعتماد بین‌سازمانی در حد مطلوب وجود داشته باشد، سوءظن در زمینه تغییر جای خود را به حسن‌ظن خواهد داد و این‌گونه کسب همراهی افراد تسهیل خواهد شد.

در همین زمینه یکی از چالش‌های جدی سازمان‌ها افراد تملق‌گو هستند که با رفتار خود اجازه نمی‌دهند بازخورد واقعی به مدیران برسد. با تعریف و تمجیدهای بی‌جا باوری را به مدیر منتقل می‌کنند که ممکن است با واقعیت بسیار فاصله داشته باشد. مثلاً در بین مصاحبه‌های بیان شد:

مدیران باید حواسشان به چاپلوس‌ها باشد. فرض کنید برنامه ترغیب یا برنامه تغییر از نظر کارکنان و اعضای سازمان مطلوب نباشد و خواست واقعی‌شان این باشد که این برنامه‌ها مقداری عوض شود. اما چاپلوس‌ها با تعریف مدام اجازه ندهند مدیر متوجه آن شود.

گزاره ۵. موفقیت در شکل‌گیری، توسعه، و کاربست راهبرد سرمایه اجتماعی منجر به تاب‌آوری در سازمان می‌شود.

از آنجا که راهبردها همیشه موفقیت‌آمیز اجرا نمی‌شوند و ممکن است با شکست مواجه شوند نمی‌توان قاطعانه گفت که خروجی راهبردها چیست. اما، با فرض موفقیت‌آمیز اجرا شدن آن‌ها، سازمان

منعطف و چابک‌تر می‌شوند. باید دقت شود که خروج سازمان از حالت آسیب‌پذیری معادل با سودآوری بیشتر یا فروش بیشتر و چنین شاخص‌هایی نیست؛ بلکه معادل تاب‌آور بودن است. همان‌طور که قابل ملاحظه است، توسعه زیرساخت آبی‌تی می‌تواند قدرت تحمل ابهام شرکت را افزایش دهد. امروز، با تحلیل داده‌های کلان، تحلیل و استخراج مفاهیم از متون و قدرت شرکت‌ها در پیش‌بینی روندها ارتقا پیدا کرده است. از این رو، تحلیل داده‌هایی که درون و بیرون سازمان وجود دارند بخشی از مفهوم تاب‌آوری را، که تحمل ابهام باشد، در سازمان مستحکم می‌سازد. درگیر کردن افراد در برنامه‌های تغییر و ارتقای شایستگی‌های افراد و تیم‌ها مبتنی بر هنجارهای سازمانی موجب مشارکت فعال افراد در فرایند بازیابی می‌شود. زیرا در بحران‌ها کار تیمی و همدلی است که می‌تواند سازمان را نجات دهد. در این مرحله لازم است نوعی یک‌رنگی و از خودگذشتگی بروز کند و لازمه‌اش استفاده از ظرفیت همه کارکنان است. مدیران باید نگاه یک‌جانبه را کنار بگذارند و زمینه بروز خلاقیت و نوآوری را فراهم آورند. شاید اصلی‌ترین کارکرد تنوع دادن به افراد درون سازمان توأم با هویت‌سازی مشترک ارتقای خلاقیت و نوآوری باشد. چون تفاوت دیدگاه‌ها می‌تواند فرصت‌های نادیده را آشکار سازد.

تغییر مدل‌های ذهنی و انتقال بینش جدید عمدتاً پس از یک رخداد شکل می‌گیرد. تجربه تلخ یا شیرین رخداد می‌تواند ذهنیت مدیران و کارکنان را در زمینه کنش‌های آتی تغییر دهد و این بزرگ‌ترین دستاورد راهبردهای یادشده است.

نتیجه

سازمان همواره در معرض مخاطراتی است که می‌تواند سوددهی یا حتی حیات آن را به چالش بکشد. بستر سازمان باید به گونه‌ای باشد که این مخاطرات به‌خوبی مدیریت شوند و سازمان با کمترین نوسان آن‌ها را درون خود هضم کند. اگر با هر چالش و تکانه‌ای سازمان از ریل خود خارج شود نمی‌توان امیدی به موفقیت آن داشت. نیل به این موفقیت مفهوم تاب‌آوری را ارزشمندتر ساخته است. فرایند رسیدن به تاب‌آوری در این پژوهش بررسی شد. یک سر طیف این فرایند آسیب‌پذیری و سر دیگر آن تاب‌آوری است. برای خروج از حالت آسیب‌پذیری در گام اول نیاز بود علل آن شناخته شود. در ادامه به سایر پژوهش‌ها در این زمینه اشاره شد. اما در این مورد محدودیتی وجود

دارد که شایان توجه است. فرایند گرند تئوری خاص است و نمی‌توان هم‌گام با آن به پژوهش‌ها اشاره کرد. شش مقوله موجود ارتباطی خاص با هم دارند که شاید نشود به طور دقیق برای همه این روابط پژوهش مشابه پیدا کرد (هرچند برای برخی روابط می‌توان مورد مشابه پیدا کرد). بنابراین، اگر در پژوهش حاضر گفته می‌شود که ظرفیت جذب دانش مقوله مداخله‌گر است و بر راهبردها تأثیر دارد، در پژوهش‌های مشابه، به‌خصوص پژوهش‌های کمی (که بخش اعظم پژوهش‌های مدیریت را شامل می‌شود)، چنین پیوندی را نمی‌توان یافت. چون ماهیت مداخله‌گری در اینجا با آنچه در چنین پژوهش‌هایی مد نظر است تفاوت دارد. اما تلاش شد برای تشریح بیشتر یافته به مواردی اشاره شود. فقدان انسجام سازمانی علتی بود که بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان استخراج شد و در پژوهش‌های گذشته نیز محتوای آن تأیید شده است. خان^۱ و همکارانش (۲۰۱۲) اعلام کرده‌اند در صنعت دارویی و غذایی فقدان نیروی انسانی بامهارت و تأمین‌کنندگان مطمئن (که در پژوهش حاضر بخشی از مفهوم منابع ناکارآمد را شکل می‌دادند) پاشنه آشیل شرکت‌ها بوده است و از این طریق آسیب زیادی از منظر رقابتی و رضایت مشتریان به آن‌ها وارد شده است. دی پابلو^۲ (۲۰۱۷) نیز بیان کرده است تکنولوژی ضعیف و قدیمی از یک طرف در بیرون از شرکت موقعیت شرکت را تضعیف می‌کند و از طرف دیگر در درون شرکت فرایندها را دچار اختلال می‌کند و منشأ بروز تنش است. مثلاً هزینه‌های بالای تولید به سبب تکنولوژی ضعیف همواره بین واحد تولید و بازاریابی و مالی اختلاف به وجود آورده بود (در نمونه آماری پژوهش فوق). بام گارتنر^۳ و روتر (۲۰۱۷) نیز بیان کرده‌اند فقدان استراتژی مورد قبول بین مدیران تنش‌ها را افزایش می‌دهد. در نتیجه ممکن است استراتژی‌های عملیاتی هر واحد سازمانی با واحد دیگر تداخل یا تعارض داشته باشد. در مورد تقدم منافع فردی بر منافع جمعی به طور مستقیم پژوهشی یافت نشد که نشان‌دهنده علت آسیب‌پذیری سازمانی باشد. اما استفان^۴ و همکارانش (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که این ویژگی می‌تواند برخی اولویت‌های شرکت‌ها را جابه‌جا کند.

-
1. Khan
 2. de Pablos
 3. Baumgartner
 4. Stephan

مفاهیم مقوله زمینه‌ای، که تلاطم سازمانی در این پژوهش نام داشت، نیز در پژوهش‌های دیگر مورد اشاره قرار گرفته است. ون‌آکن^۱ و برنند (۲۰۱۸) بیان کرده‌اند در سازمان‌هایی که مهارت حل مسئله کارکنان پایین است پتانسیل اینکه چالش‌های بیرونی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد بیشتر است. هرچند این نتیجه‌گیری به طور دقیق با یافته پژوهش حاضر منطبق نیست، محتوایی نزدیک به هم دارند. چون، همان‌طور که بیان شد، تاب‌آوری توانایی جذب تکانه‌ها درون خود است و وقتی چالش‌های بیرونی بتوانند سازمان را مدام تحت تأثیر قرار دهند می‌توان این وضعیت را تعبیر به تاب‌آوری پایین سازمان کرد. در این صورت، فقدان مهارت حل مسئله، خود، نشانه‌ای از آسیب‌پذیری است. نارضایتی بالا نیز طبق پژوهش‌های متعدد احتمال آسیب‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد. این کارکنان هستند که با ابتکار و خلاقیت خود یا با از خودگذشتگی و حس تعاون و همکاری می‌توانند سازمان را از دوره‌های پرچالش به سلامت عبور دهند. حال، با از دست رفتن این پتانسیل، چالش‌های اشاره‌شده راحت‌تر روند سازمان را دچار اختلال می‌کنند. سامانی و همکارانش (۱۳۹۵) به بررسی یکی دیگر از مفاهیم این پژوهش پرداختند که طفره‌روی از کار نامیده شد. آن‌ها نشان دادند در سازمان‌هایی که همدمی و احساس عدالت و مدیریت کارآمد پایین‌تر است و استراتژی‌ها به‌خوبی ترسیم نشده است (به تعبیری آسیب‌پذیرند) طفره‌روی از کار بیشتر است. افراد در این حالت، هنگامی که کار تیمی و گروهی آغاز می‌شود، از انجام دادن وظایف خود شانه خالی می‌کنند و ترجیح می‌دهند انجام وظیفه را به دیگران بسپارند و صرفاً در ظاهر خود را درگیر کار نشان می‌دهند.

مقوله راهبردها نسبت به مقوله‌های دیگر این پژوهش یافته مشابه بیشتری داشت. پامبرنی^۲ و همکارانش (۲۰۱۹) در پژوهش خود متوجه شدند توسعه زیرساخت‌های آی‌تی شرکت و به‌روز کردن آن‌ها به طور قابل توجهی تنش میان کارکنان و مشتریان و تنش‌های درون‌سازمانی را کاهش می‌دهد (هرچند در ابتدا با مقاومت‌هایی روبه‌رو بوده است). مثلاً با کاهش دوباره‌کاری‌ها و یکپارچه شدن سامانه‌ها تعداد جلسات هماهنگی کاهش و در عین حال سرعت و دقت

1. Van Aken

2. Pambreni

تصمیم‌گیری‌ها به سبب دیتاهای موجود افزایش می‌یابد. در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد که چنین تغییری می‌تواند به حل مشکل افزایش میزان آسیب به تجهیزات و موازی‌کاری در فرایندها کمک کند. خالصی و همکارانش (۱۳۹۲) دریافتند که ارتقای مهارت کارکنان رضایت شغلی آن‌ها را بالا می‌برد و حس مفید بودن بیشتری به آن‌ها می‌دهد. به علاوه، موجب می‌شود ارتباطات را حفظ و بهتر کنند (که در پژوهش حاضر به قسمت ارتباط بهتر با مشتری اشاره شد).

پژوهش‌های مربوط به مقوله مداخله‌گر این پژوهش بدین شرح است که ماسکونا^۱ و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهشی مبسوط درباره ارتباط سازمانی متوجه شدند اعتماد به منزله عنصر مقوم بسیاری از کنش‌های سازمانی نقش بازی می‌کند. وقتی صحبتی می‌شود مخاطب باید به حرف گفته شده اعتماد کند. در این صورت رابطه شکل گرفته قوی‌تر و تعهد داده شده زودتر محقق می‌شود. فولمر و آستروف (۲۰۱۷) نیز بیان کرده‌اند که فقدان اعتماد موجب کاهش رفتار شهروندی سازمانی، کاهش رضایت شغلی و تعهد شغلی، و کاهش انگیزه تغییر می‌شود. قنبری و عرفانی‌زاده (۱۳۹۶) نیز بیان داشته‌اند، در صورت ایجاد اعتماد بین افراد، از خودبیگانگی و فرسودگی شغلی و رفتارهای کاری انحرافی کاهش می‌یابد. این یافته‌ها از این جهت ارزشمند و قابل توجه‌اند که در پژوهش حاضر بیان شد اعتماد سازمانی بر درگیر کردن افراد در برنامه‌های تغییر نقش مداخله‌گر دارد و ممکن است موجب تسهیل یا مانع آن شود. از این رو، بر اساس پژوهش فولمر و آستروف (۲۰۱۷) که اعلام کردند فقدان اعتماد رضایت شغلی را کاهش می‌دهد و بر اساس نتیجه پژوهش اول که اعتماد عنصر مقوم کنش‌های سازمانی است، یافته پژوهش حاضر مبنی بر اینکه اعتماد سازمانی بر درگیر کردن افراد در برنامه‌های تغییر تأثیر می‌گذارد بهتر قابل فهم می‌شود.

منابع

1. Aleksic, A., Stefanovi, M., Arsovski, S., & Tadi, D. (2014). "An Assessment of Organizational Resilience Potential in SMEs of the Process Industry, A Fuzzy Approach", *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26, pp. 1238-1245.
2. Aleksic, A., Stefanovic, M., Arsovski, S., & Tadic, D. (2013). "An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry: Fuzzy approach", *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26, pp. 1238-1245.
3. Alexander, D. E. (2013). "Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey", *Natural Hazards and Earth System Science*, 13, pp. 2707-2716.
4. Amiri, M., Ulfat, L., Faizi, K., & Salehi Abarghavi, M.A. (2018). "Designing a Model for Organizational Flexibility", *Productivity Management Quarterly*, Vol. 11, No. 44, pp. 35-65. (in Persian)
5. Angeon, V. & Bates, S. (2015). "Reviewing composite vulnerability and resilience indexes: A sustainable approach and application", *World Development*, 72, pp. 140-162.
6. Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). "Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions", *Omega*, 62, pp. 1-18.
7. Ates, A. & Bititci, U. (2011). "Change process: A key enabler for building resilient SMEs", *International Journal of Production Research*, 49 (18), pp. 5601-5618.
8. Azusa, K. & Hiroyuki, Y. (2013). "Organizational Resilience: An Investigation Of Key Factors That Promote The Rapid Recovery Of Organizations", *Academic Journal Of Interdisciplinary Studies*, Vol. 2, No. 9, pp. 188-194.
9. Banaei, A.H., Zareie-Matin, H., Mazinani-Shariati, S. (2019). "A Systematic View to Concept of Social Capital: What is? Why and How?", *Social Capital Management*, Vol. 6, No. 1. (in Persian)
10. Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). "Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study", *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, pp. 37-49. doi: 10.1016/j.ijcip.2017.05.002
11. Center for Economic Research and Studies, Economic Deputy of Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines, and Agriculture (2019). "What is the share of small and medium enterprises in the Iranian economy?", pp. 1-21. (in Persian)
12. Fulmer, C. A. & Ostroff, C. (2017). "Trust in direct leaders and top leaders: A trickle-up model", *Journal of Applied Psychology*, 102 (4), p. 648.
13. Golvordi, M. (1396). "National Resilience: A Review of Research Literature", *Quarterly Journal of Strategic Studies in Public Policy*, Vol. 7, No. 25, pp. 310-293. (in Persian)
14. Holtz, B. C., & Hu, B. (2017). Passive leadership: Relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 119-130. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2016-0029>
15. John, A., Yang, Z., Riahi, R., & Wang, J. (2016), "A risk assessment approach to improve the resilience of a seaport system using Bayesian networks", *Ocean Engineering*, 111, pp. 136-147.

16. Karimi, M., Khanifar, H., & Taherinezhad, F. (2016). "Conceptual Model of the Components of Social Capital from the Perspective of the Islamic Republic", *Social Capital Management*, Vol. 2, No. 4. (in Persian)
17. Labaka, L., Hernantes, J., & Sarriegi, J.M. (2016). "A holistic framework for building critical infrastructure resilience", *Technological Forecasting & Social Change*, 103, pp. 21-33.
18. Mahfouzi, A.R. (2018). "Are SMEs the backbone of the country's economy?", *Donya-e-Eqtasad newspaper*, magiran.com/n3784949. (in Persian)
19. Mohammadi-Shahroudi, H., Rahimonia, F., Malekzadeh, Gh.R., & Khorakian, A.R. (2016). "Explaining the characteristics and dimensions of organizational resilience in production organizations facing risks and challenges", *Environmental Risk Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 111-126. (in Persian)
20. Office of Economic Studies, Research Center of the Islamic Consultative Assembly of Iran (2016). Business Environment Monitoring Report in Iran. (in Persian)
21. Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, Ch. (2016). "Organizational resilience in the tourism sector", *Research Notes and Reports/Annals of Tourism Research*, 56, pp. 128-163.
22. Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). "The influence of total quality management toward organization performance", *Management Science Letters*, 9 (9), pp. 1397-1406.
23. Rahimi, E., Zarei-Matin, H., & Parkan, H. (2019). "Explaining the Concept of Reason and Rationalism from the Perspective of Narrations as a Basis for Organizational Capital (Human, Social, Psychological, Spiritual)", *Social Capital Management*, Vol. 5, No. 4. (in Persian)
24. Shariatmadari, M. (2018). "Parliament should support small industries against foreign exchange shocks", speech at the opening ceremony of the exhibition of small industries capabilities in Iran, Tehran, Imam Khomeini Mosque. (in Persian)
25. Zareimatin, H., Shamsi, F., & Adibzadeh, M. (2017). "Ethical Capital Generating Social Capital", *Social Capital Management*, Vol. 4, No. 1. (in Persian)