

## تحلیل جامع عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط

سید عباس ابراهیمی<sup>۱\*</sup>، داود فیض<sup>۲</sup>، حسین چیت‌کران<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
- ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۸

دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۲۲

### چکیده

یکی از مهم‌ترین راهکارهای تحقق اقتصاد مقاومتی حمایت از صنایع کوچک و متوسط و ایجاد ظرفیت پایداری در آنها به منظور مواجهه با تغییرات و تهدیدات محیطی است. در علم مدیریت رسیدن به چنین هدفی در قالب مفهومی به نام تاب‌آوری سازمانی نمود پیدا می‌کند. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تاب‌آوری در صنایع کوچک و متوسط، درصدد ارائه راهکارهای عملی برای مدیران و مسئولان ذیربط بوده است. به این منظور با ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران این صنایع مصاحبه‌ای انجام شد و عوامل مؤثر بر تاب‌آوری به کمک تکنیک تحلیل تم شناسایی و سپس با استفاده از روش پرسشنامه و به‌کارگیری تکنیک تحلیل سلسله مراتبی توسط ۱۴ نفر از کارشناسان رتبه‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل درون سازمانی تأثیر بیشتری نسبت به عوامل برون‌سازمانی بر تاب‌آوری شرکت می‌گذارند. در بین عوامل درون سازمانی عامل مدیریت با زیرمعیار نگرش به تغییر از بالاترین اولویت برخوردار می‌باشد و در بین عوامل برون سازمانی نیز به ترتیب عامل تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی با زیرمعیار اصلاح قوانین



و عامل حمایت‌های دولت با زیرمعیار معافیت و تخفیف‌های مالیاتی رتبه‌های اول و دوم را به خود اختصاص دادند.

واژه‌های کلیدی: تاب‌آوری سازمانی، شرکت‌های کوچک و متوسط، تحلیل سلسله مراتبی.

## ۱- مقدمه

مطالعه سازمان‌ها از منظر بحران به بررسی و تحلیل آن دسته از سازمان‌هایی که در مقابله با حوادث و رویدادهای بزرگ دچار فروپاشی شده‌اند، می‌پردازد [۱، ص ۲۹]. عدم اطمینان نسبت به آینده، تغییرات، تحولات و مخاطرات محیطی بقای سازمان‌های امروزی را به خطر انداخته است، برای مثال بلایای طبیعی، تغییر در سطح انتظارهای مشتریان، حملات تروریستی، رکود اقتصادی، خرابی تجهیزات و تغییرات تکنولوژی مواردی هستند که به درک اینکه چگونه بعضی از حوادث مختلف موجب تضعیف ثبات و امنیت یک سازمان می‌شود، کمک می‌کنند [۲، ص ۵۳۷۵]. اما سؤالی که به ذهن می‌رسد این است که چرا بعضی از سازمان‌ها با وجود این حوادث همچنان به قوت خود باقی مانده‌اند و مسیر رو به رشد خود را ادامه می‌دهند و بعضی دیگر در چنین شرایط یکسانی قادر به رویارویی با مخاطرات محیطی نبوده و محکوم به شکست می‌شوند؟ راز موفقیت و وجه تمایز اینگونه سازمان‌ها در چیست؟ ضرورت دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار موجب آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار تجدید نظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب‌وکار و پاسخگویی مناسب به الزام‌های محیطی ایجاد شده قرار دهند. به منظور رسیدن به این مهم مفهوم نوینی با عنوان تاب‌آوری سازمانی به علم مدیریت ورود پیدا کرده است. تاب‌آوری به ظرفیت یک شرکت به منظور زنده ماندن، انطباق و رشد در برابر تغییرات اطلاق می‌شود [۳]. با توجه به نقش با اهمیت صنایع کوچک و متوسط در پیشبرد اهداف اقتصادی یک کشور از جمله اشتغال‌زایی، افزایش درآمد ملی و غیره، اما نتایج مطالعات انجام شده حاکی از آن است که این صنایع به دلیل دارا بودن بعضی از تفاوت‌ها از جمله کمبود منابع با سازمان‌های بزرگ، به هنگام رویارویی با تهدیدات محیطی به شدت



آسیب‌پذیر بوده و در مقایسه با آن سازمان‌ها تاب‌آوری بسیار کمتری از خود نشان داده‌اند و دچار صدمات زیادی به‌ویژه در حوزه منابع مالی و انسانی شده‌اند [۴]. بنابراین در شرایط فعلی اقتصاد ایران و با توجه به نقش غیرقابل انکار 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 امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد که باید در دستور کار مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گیرد. همچنین اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته با کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی استان سمنان گواهی‌دهنده مطالبی است که در قسمت فوق عنوان شد. مطابق اطلاعات به دست آمده از مصاحبه با کارکنان این سازمان، بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی شهر سمنان در زمره صنایع کوچک و متوسط قرار می‌گیرند و طی ۱۰ سال گذشته تعداد قابل توجهی از این نوع صنایع به دلیل عدم تاب‌آوری و مقاومت در برابر تغییرات و مخاطرات محیطی منحل و یا غیرفعال شده‌اند و این در حالی است که شرکت‌های بزرگ مستقر در شهرک صنعتی شهر سمنان تاب‌آوری به نسبت خوبی در برابر تهدیدات محیطی داشته‌اند (حدود ۸۰ درصد کل ورشکستگی‌ها در ۲۰ سال اخیر مربوط به بازه زمانی سال‌های ۹۲-۸۲ بوده است). خلأ علمی و نبود دانش کافی در این مبحث و عدم بررسی و توجه به صنایع کوچک و متوسط از حیث تاب‌آوری در ایران و نامطلوب بودن وضع فعلی صنایع کوچک و متوسط به لحاظ تاب‌آوری از جمله دلایلی است که پرداختن به این موضوع را ضروری ساخته است. از این رو پژوهش حاضر درصدد آن است تا از دیدگاه مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط شهر سمنان، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط را ضمن شناسایی رتبه‌بندی کند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- شکل‌گیری مفهوم تاب‌آوری

واژه «تاب آوردن» در فرهنگ لغت معین «تحمل کردن» و «طاق‌ت آوردن» معنا شده است و در فرهنگ واژگان مترادف و متضاد با واژگانی مانند «پایداری کردن» و «مقاومت کردن» مترادف



است. مفهوم تاب‌آوری<sup>۱</sup> در زمینه‌های گسترده و گوناگونی از قبیل اکولوژی، روانشناسی فردی و رفتار سازمانی، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت بحران و مهندسی ایمنی به کار رفته است. مفهوم تاب‌آوری به‌وسیله هولینگ<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۳ شهرت یافت و سپس در علوم مهندسی و اجتماعی و در علم مدیریت به کار گرفته شد [۲، صص ۵۳۷۶-۵۳۸۴]. «هولینگ» معتقد است تاب‌آوری یک اکوسیستم معیاری از توانایی جذب تغییرات و اختلالات بدون تغییر در ساختار و عملکردش است [۵]. در سال‌های اخیر نیز مفهوم تاب‌آوری در ادبیات مدیریت به کار رفته است [۶؛ ۷، ۸] و یک بیان ساده از آن عبارت است از مقاومت در برابر شوک‌ها و فجایع گسترش یافته توأم با توانایی بازیابی و بازگشت به شرایط اولیه [۶]. در بعضی مقالات مرتبط با مدیریت (به‌ویژه مدیریت بحران)، تاب‌آوری به چهار نوع فنی، سازمانی، اقتصادی و اجتماعی تقسیم‌بندی شده و دارای چهار جزء نیرومندی، افزونگی<sup>۳</sup> (فراوانی)، پرتدبیری<sup>۴</sup> و سرعت می- باشد [۷؛ ۸]. در کل و برای جمع‌بندی می‌توان بیان کرد که در همه زمینه‌ها مفهوم تاب‌آوری به قابلیت و توانایی یک عنصر به منظور بازگشت به حالت پایدار بعد از مواجهه با یک اختلال مربوط می‌شود [۲، ص ۵۳۷۶].

## ۲-۲- تاب‌آوری سازمانی

یک سیستم سازمانی متشکل از شبکه پیچیده‌ای از عناصر و اجزای فنی و اجتماعی مرتبط به هم می‌باشد که به‌وسیله تعامل و ارتباط غیرخطی که با یکدیگر دارند، هویت سازمانی منحصر به فردی را به وجود می‌آورند. در محیط کنونی که تغییر مستمر از ویژگی‌های جدا آن به شمار می‌رود، یک سیستم نیازمند آن است که به منظور پاسخگویی به نوسان‌های محیطی و حفظ عملکردش به قابلیت انطباق دست پیدا کند، از این رو تاب‌آور ساختن سازمان رویکردی است که در جهت انطباق با ریسک‌های محیطی در دستور کار مدیران قرار گرفته است [۲، ص ۵۳۸۵]. برای شناخت تاب‌آوری در سازمان از عباراتی همچون بازگشت به وضعیت اولیه و

---

1. Resilience  
2. Holling  
3. Redundancy  
4. Resourcefulness



عادی<sup>۱</sup>، نیرومندی، جذب کردن، زنده ماندن و رشد کردن<sup>۲</sup> استفاده شده است [۱، ص ۲۹]. تاب‌آوری سازمانی اغلب به دو صورت تعریف می‌شود [۹]: (۱) توانایی یک سازمان به منظور جذب فشار و حفظ یا بهبود عملکرد با وجود سختی‌ها و اختلالات؛ (۲) توانایی یک سازمان به منظور ترمیم و بازگشت به حالت اولیه بعد از مواجهه با یک رویداد نامساعد. با مطالعه ادبیات مربوط به تاب‌آوری سازمانی می‌توان بیان کرد که برخی محققان تاب‌آوری سازمانی را به عنوان توانایی بازگشت به حالت اولیه در مواجهه با موقعیت‌های سخت و پیش‌بینی نشده در نظر می‌گیرند و برخی دیگر نگاهی فراتر از توانایی بازگشت را برای تاب‌آوری سازمانی متصور شده‌اند، برای مثال توسعه قابلیت‌های جدید و افزایش توانایی هماهنگی و به‌روز شدن و یا ایجاد فرصت‌های جدید [۱۰]. تاب‌آوری در سازمان هدفی است که با ترکیب فعالیت‌های مدیریتی از جمله مدیریت ریسک، مدیریت امنیت، مدیریت بحران، مدیریت اضطراری و مدیریت تداوم کسب و کار می‌توان به آن دست یافت [۱۱]. مطالعات صورت گرفته پیرامون تاب‌آوری سازمانی شامل رویکردهای رفتاری، حس‌گری<sup>۳</sup>، مدیریت ریسک، فرایند خود-نوسازی<sup>۴</sup> و سیستمی می‌شود [۱۲]. با در نظر گرفتن سازمان به عنوان سیستم انطباقی پیچیده می‌توان به این نتیجه رسید که سه مانع اصلی بر سر راه سازمان‌ها به منظور ارتقای سطح تاب‌آوری وجود دارد [۱۳]: اولین مانع آگاهی محدود سازمان‌ها از محیطی است که در آن فعالیت می‌کنند، آگاهی موقعیتی<sup>۵</sup> بیانگر مواردی از قبیل شناسایی حوادث بالقوه و بررسی پیامدهای آنها، آگاهی نسبت به میزان منابع در دسترس سازمان در مواجهه با بحران و آگاهی از تعهدات سازمان در رابطه با تمامی ذینفعان است. دومین مانع عدم توانایی در شناسایی و مدیریت نقاط آسیب‌پذیر کلیدی<sup>۶</sup> است. آسیب‌پذیری‌های کلیدی به اجزایی از یک سیستم سازمانی اشاره دارد که با از دست دادن و یا آسیب دیدن آن خسارت جبران ناپذیری به سازمان وارد می‌شود. سومین مانع فقدان توانمندی سازمانی در ایجاد انطباق‌پذیری می‌باشد. ظرفیت انطباق<sup>۷</sup> میزانی از فرهنگ و پویایی یک سازمان بوده که به موجب آن، سازمان می‌تواند در کسب‌وکار عادی و

1. Bouncing Back
2. Surviving and Thriving
3. Sense-Making
4. Self-Renewal Process
5. Situation Awareness
6. Management of Keystone Vulnerabilities
7. Adaptive Capacity



روزمره خود و در شرایط بحرانی نیز تصمیم‌های به موقع و مناسب اتخاذ نماید. ظرفیت انطباق توانایی شرکت در جایگزین کردن و تغییر دادن استراتژی‌ها، عملیات‌ها، ساختار حاکمیت و غیره به منظور مقابله با آشفتگی‌ها می‌باشد. در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی اهمیت فرهنگ را نیز نباید نادیده گرفت، در واقع برخورداری از یک فرهنگ تاب‌آوری، کلید موفقیت سازمان به شمار می‌رود. این فرهنگ نشان‌دهنده تمایل در به اشتراک‌گذاری و تازه‌سازی دانش و آمادگی مستمر به منظور پاسخگویی می‌باشد. بنابراین تاب‌آوری سازمانی دارای بعد دیگری با عنوان خلیقات<sup>۱</sup> تاب‌آوری می‌باشد [۱۴]. در ضمن معمولاً سازمان‌ها با دو روش پاسخگویی سفت یا خشک<sup>۲</sup> و پاسخگویی منعطف به تهدیدات و مخاطرات محیطی پاسخ یا واکنش نشان می‌دهند [۱۵].

## ۲-۳- تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط

بنگاه‌های کوچک و متوسط<sup>۳</sup> ستون فقرات اقتصاد در بسیاری از کشورها می‌باشند و اغلب بیش از ۹۰ درصد همه شرکت‌ها و یا بنگاه‌ها را در بعضی از کشورها تشکیل می‌دهند و اهمیت اینگونه صنایع به لحاظ صادرات، رشد اقتصادی، اشتغال زایی و موارد دیگر بر کسی پوشیده نیست. بیشتر تعاریف بنگاه‌های کوچک و متوسط براساس معیارهای کمی مانند تعداد کارکنان و یا میزان گردش مالی می‌باشد. اتحادیه اروپا بنگاه‌های با اشتغال کمتر از ۲۵۰ نفر را «متوسط»، کمتر از ۵۰ نفر را «کوچک» و کمتر از ۱۰ نفر را «خرد» نامیده است و در ایران بنا بر تعریف سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، صنایع کوچک به صنایعی گفته می‌شود که تعداد شاغلان آنها بین ۵ تا ۵۰ نفر باشد و صنایع بزرگ، صنایعی می‌باشند که تعداد شاغلان آنها بیشتر از ۵۰ نفر باشد [۱۶]. بررسی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط، نیازمند آگاهی و شناخت از ویژگی‌های این نوع از شرکت‌ها است. شرکت‌های کوچک و متوسط دارای ویژگی‌های مشترکی از جمله کمبود منابع هستند که آنها را از شرکتهای بزرگ‌تر متمایز می‌سازد [۱۷]، کمبود منابع و امکانات یک موضوع کلیدی برای

1. Resilience Ethos

2. Rigid Response

3. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)



شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود و با تاب‌آوری مرتبط است [۱۸]. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که این نوع شرکت‌ها از محدودیت منابع در زمینه‌های مالی، تکنولوژیکی و انسانی رنج می‌برند و به صورت مستقیم و غیر مستقیم به وسیله رویدادهای شدید تحت تأثیر قرار می‌گیرند و آسیب‌پذیری بالایی نسبت به نوسان‌ها و تغییرات محیطی همچون تغییر در قوانین کار، تغییر در تکنولوژی، فروپاشی سیستم مالی ملی و یا تغییر در تقاضا و نیازمندی‌های مشتری دارند [۱۹]. تفاوت مهم دیگر این است که شرکت‌های بزرگ تقریباً برای تمامی احتمالات برنامه‌ریزی کرده‌اند و این در حالی است که شرکت‌های کوچک و متوسط برنامه‌ای برای رویارویی با تهدیدات محیطی ندارند و به همین دلیل در همان مراحل اولیه وقوع رویداد به طور نامناسبی متأثر می‌شوند [۲۰، صص ۵۵۶۷-۵۵۶۸]. تحقیقات صورت‌گرفته نشان می‌دهد که این‌گونه از شرکت‌ها دارای الگوهای رفتاری مختص خود می‌باشند که به منظور بررسی تاب‌آوری می‌توان آنها را مدنظر قرار داد: عدم برنامه‌ریزی- استراتژیک بلندمدت و کوتاه‌مدت‌گرایی، رویکرد منفعلانه برای حل مشکلات روزمره، تمرکز بیشتر بر مسائل عملیاتی و فنی، فرهنگ کنترل و فرماندهی، دانش ضمنی و تصمیم‌گیری غیررسمی، مهارت‌های مدیریتی ضعیف و گرایش به کارآفرینی از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های صنایع کوچک و متوسط است [۲۱]. با توجه به اینکه پایداری صنایع کوچک و متوسط برای سلامت اقتصاد حایز اهمیت است [۲۱، ص ۵۶۰۴؛ ۲۲]، از این رو مدیران و مسئولان آن به این نتیجه رسیده‌اند که باید سازوکارهایی را برای پاسخگویی به تغییرات و اختلالات محیطی و انطباق با بازار جدید به کار گیرند تا به پایداری برسند و در پایدار ساختن این نوع صنایع تاب‌آوری نقش با اهمیتی را ایفا می‌کند. تاب‌آوری ظرفیت یک سازمان به منظور زنده ماندن و ادامه حیات، انطباق و حفظ کسب‌وکار در مواجهه با تغییرات و آشفتگی‌ها تعریف می‌شود [۲۱، ص ۵۶۰۴؛ ۲۲، ص ۵۴۹۱]. معمولاً شرکت‌های کوچک و متوسط تلاش می‌کنند تا به- وسیله نقاط قوت خود مانند انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و خلق دانش و نوآوری به تاب‌آوری دست پیدا کنند [۲۰، ص ۵۵۶۸]. تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط مستلزم حفظ و به- کارگیری دانش از طریق نیروی کار منعطف، تفکر استراتژیک و حمایت مدیر عالی می‌باشد [۲۳]. عواملی مانند عوامل داخلی (ویژگی مدیریتی، رفتار سازمانی، کیفیت)، عوامل خارجی (جهانی شدن) و عوامل توانمندساز (استفاده از تکنولوژی، یکپارچگی زنجیره تامین، تولید



سرمایه و بازاریابی) بر روی تاب‌آوری این نوع از شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند [۲۲، صص ۵۴۹۳-۵۴۹۷]. با تأکید بر نوآوری برای ایجاد و یا شکل‌گیری تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط باید دوگام اصلی را طی کرد [۲۴، صص ۵۴۰۹-۵۴۱۲]: گام اول پایه‌ریزی نوسازی (شامل: قطع وابستگی به وضع موجود، حمایت مدیر ارشد از نوآوری، تقویت شبکه‌های دانش داخلی و خارجی، حرکت به سمت ساختار ارگانیک، پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک با تمرکز بر کارآفرینی) و گام دوم اجرایی‌کردن نوسازی (شامل: نوسازی توام با بهینه‌سازی، قرار گرفتن در زنجیره ارزش مشتریان، شناسایی فرصت‌های جدید، بیرونی‌سازی نوآوری با اقداماتی مانند اتحادهای استراتژیک، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی به منظور ایجاد نوآوری، حمایت از مجموعه پروژه‌های استراتژیک) نام دارد. عوامل مهم دیگری از قبیل دارایی‌ها و منابع، رقابت‌پذیری پویا و یادگیری و فرهنگ نیز برای تقویت و پرورش تاب‌آوری در شرکتها مورد نیاز است [۲۵].

#### ۲-۴- پژوهش‌های تاب‌آوری در صنایع کوچک و متوسط

گوناسکاران<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۱) به شناسایی و تعیین عوامل کلیدی و توانمندساز در زمینه تاب‌آوری به‌وسیله نمونه‌گیری از ۴۰ شرکت کوچک و متوسط در سواحل جنوبی ماساچوست اقدام کردند و تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط را متأثر از سه عامل داخلی، خارجی و توانمندساز در نظر گرفتند [۲۲]. آتس و بیتیتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) با اطلاعاتی که به‌وسیله مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۲۳۲ مدیر ارشد واحدهای کوچک و متوسط به دست آوردند، به این نتیجه رسیدند که مدیریت تغییر یکی از ارکان اساسی تاب‌آور ساختن این نوع از شرکت‌ها محسوب می‌شود [۲۱]. در پژوهشی که توسط ایسمایل<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۱۱) انجام گرفت، یک چارچوب چابکی استراتژیک با رویکرد بالا به پایین به منظور توسعه تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شد [۲۶]. وارگو و سویل<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) به بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر با در نظر گرفتن چهار عامل توانمندساز (رهبری، فرهنگ، تصمیم‌گیری و آگاهی موقعیتی) در تاب-

---

1. Gunasekaran  
2. Ates & Bititci  
3. Ismail  
4. Vargo & Seville





آور شدن سازمان‌ها پرداختند و مدلی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک بحران براساس میزان برنامه‌ریزی و انطباقی بودن آن چهار عامل ارائه دادند [۲۷]. الکسیچ<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۳) با استفاده از مدل فازی به ارزیابی پتانسیل تاب‌آوری سازمانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صاحب فرایند صنعتی براساس عوامل داخلی، عوامل خارجی و عوامل توانمندساز مربوط به تاب‌آوری پرداختند و اهمیت نسبی عوامل مربوط به تاب‌آوری، ارزش عوامل تاب‌آوری سازمانی و سطح پتانسیل تاب‌آوری سازمانی را با روش فازی مدلسازی کردند [۲۸]. ویلیام دمر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) با مطالعه تحقیقات مربوط به سازمان‌های بزرگ، پیشنهادها را در تاب‌آوری را در آنها شناسایی کردند و سپس با انجام یک مطالعه موردی در شرکت «دمر» به عنوان شرکتی موفق در زمینه توسعه محصولات و نوآوری به بررسی نقش این پیشنهادها و عوامل بالقوه دیگر در ایجاد تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. براساس نظر آنها تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک دو مرحله پایه‌ریزی نوسازی و اجرای نوسازی را دربر می‌گیرد [۲۴، ص ۵۴۱۲].

### ۳- طرح پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی بوده و در دسته پژوهش‌های ترکیبی (ابتدا کیفی و سپس کمی) قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط فعال مستقر در شهرک صنعتی شهر سمنان، کارشناسان، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه صنایع کوچک و متوسط در سال ۱۳۹۵ می‌باشند. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه (به منظور شناسایی عوامل) و پرسشنامه (به منظور رتبه‌بندی عوامل) استفاده شده است. برای انتخاب نمونه‌های پژوهش به منظور انجام مصاحبه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و به منظور رتبه‌بندی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در روش مصاحبه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد بایستی در مطالعه ما انتخاب شوند تا پدیده مورد علاقه در مطالعه کیفی به طور کامل شناسایی شود. به طور ایده‌آل ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع برسیم؛ جایی که داده‌های جدید

1. Aleksic  
2. Demmer



جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده‌ایم، تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند. خواستار (۱۳۸۷) به نقل از لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> بیان می‌کند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، می‌توان با حدود ۱۲ شرکت کننده به نقطه اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نخواهد شد [۲۹]. با توجه به زمان حدود ۹۰ دقیقه‌ای اختصاص داده شده برای هر مصاحبه و تسلط و اشراف مصاحبه‌شوندگان بر موضوع، پژوهشگر با انجام ۱۰ مصاحبه نیمه ساختار یافته به نقطه اشباع رسیده است. خواستار (۱۳۸۷) به نقل از وال<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) عنوان می‌کند که به کارگیری روش مصاحبه در تحقیقات نیازمند رعایت مراحل هفتگانه تعیین موضوع، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه برداری، تحلیل، تایید و گزارش‌دهی است [۲۹، ص ۷۰]. در پژوهش حاضر نیز فرایند مصاحبه مطابق مراحل هفتگانه وال انجام شده است. سؤال‌های اصلی مصاحبه به این شرح بوده است:

(۱) به نظر شما مهم‌ترین عوامل داخلی مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط چیست؟

(۲) به نظر شما مهم‌ترین عواملی که در خارج سازمان تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط را تحت تأثیر قرار می‌دهند، چیست؟

جدول زیر خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱ اطلاعات مصاحبه‌شوندگان پژوهش

شماره	زمینه فعالیت فعلی	میزان تحصیلات	سابقه کار (سال)	سن (سال)
۱	شرکت‌های دانش بنیان	کارشناسی ارشد	۱۱	۳۶
۲	کیفیت، خوشه‌های صنعتی	کارشناسی ارشد	۲۱	۴۳
۳	بهره‌وری صنایع کوچک	کارشناسی ارشد	۱۲	۳۷
۴	شرکت‌های دانش بنیان	کارشناسی ارشد	۵	۳۰
۵	تولید قطعات خودرو	کارشناسی ارشد	۱۳	۳۱
۶	طراحی کسب و کار	کارشناسی ارشد	۲۱	۴۳
۷	تولید قطعات خودرو	دکتری	۲۰	۴۲
۸	صنایع کانی غیر فلزی	کارشناسی	۸	۳۳
۹	صنایع شیمیایی	کارشناسی ارشد	۱۰	۳۶
۱۰	تولید لوله و اتصالات	فوق دیپلم	۳۰	۶۰

1. Lincoln & Guba  
2. Kvale



برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تم استفاده شده است. براساس نظر بران و کلارک<sup>۱</sup> تحلیل تم شامل مراحل ششگانه آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها و درنهایت تهیه گزارش می‌شود [۳۰]. در پژوهش کنونی پس از انجام مرحله بازبینی تم‌ها در مجموع ۹ تم اصلی نهایی به وجود آمدند. برای تأیید روایی مصاحبه، اعتبار باید برای هر کدام از مراحل هفتگانه پژوهش مورد توجه قرار گیرد تا نتایج به دست آمده موثق باشند [۲۹، ص ۷۹]. پژوهشگر برای اطمینان از روایی مصاحبه در مرحله انتخاب موضوع، مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در حوزه تاب‌آوری سازمانی را بررسی کرده است. برای کسب اطمینان از اعتبار در مرحله طراحی کتاب‌های گوناگونی در زمینه روش‌های طراحی مصاحبه مورد مطالعه قرار گرفته است. در زمان انجام مصاحبه‌ها نیز پژوهشگر در شیوه مطرح کردن سؤال‌ها دقت زیادی کرده است تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خدشه‌دار نشود. به منظور کفایت روایی در مرحله نسخه‌برداری، پژوهشگر از دو مرحله نگارش داده‌های شفاهی حاصل از مصاحبه‌ها و وارد کردن این داده‌ها به نرم‌افزار واژه‌پرداز برای نسخه‌برداری استفاده کرده است. اعتبار تحلیل بستگی به چگونگی گنجاندن سؤال‌ها در مصاحبه دارد، برای تأیید اعتبار مرحله تحلیل نخست در مورد خود مسئله پژوهش از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان پرسش شده و سپس سؤالهای مصاحبه در یک ترتیب خاص هدایت شده است. اعتبار تأیید در مصاحبه به همان پایایی مصاحبه اشاره دارد. پایایی مصاحبه با کمک یکی از دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و با استفاده از روش پایایی بین دو کدگذار مورد بررسی قرار گرفت. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش برابر ۷۰ درصد به دست آمد. خواستار (۱۳۸۷) به نقل از وال (۱۹۹۶) بیان می‌کند که اگر میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است [۲۹، ص ۷۹]. بنابراین می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. برای اطمینان از روایی مرحله گزارش‌دهی، سعی شده است تا مطالبی که در قالب نتایج ارائه می‌شود از صحت و درستی بالایی برخوردار باشند. به منظور رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده نیز پرسشنامه مقایسات زوجی مطابق با روش تحلیل سلسله



مراتبی طراحی شد و در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان قرار گرفت. سپس داده‌های پرسشنامه با کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۱</sup> تجزیه و تحلیل شد. برای بررسی پایایی در پرسشنامه مقایسات زوجی باید به نرخ ناسازگاری توجه کرد، در واقع اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، سازگاری مقایسه‌ها قابل قبول بوده و پرسشنامه دارای پایایی است. با توجه به اینکه در این مطالعه نرخ ناسازگاری در تمام موارد کوچک‌تر از ۰/۱ بود، از این رو کلیه ماتریس‌ها از سازگاری لازم برخوردار می‌باشند.

#### ۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات

##### ۴-۱- شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از تکنیک تحلیل تم استفاده شد، نحوه دستیابی به تم‌های اصلی نیز به صورت استقرایی بوده است، به این صورت که نخست کدهای مصاحبه تشکیل زیرمعیارها یا همان مؤلفه‌ها را دادند و سپس این مؤلفه‌ها در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند؛

به عنوان مثال جدول زیر مؤلفه‌های (زیرمعیار) تشکیل‌دهنده تم عوامل نیروی انسانی و کدهای مربوط به آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۲ مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده تم نیروی انسانی

{۹م۷}{۱۱م۸}{۹م۴}	{۱۳خ۶}{۱۴خ۱}	سطح دانش و مهارت	نیروی انسانی
{۲۱م۵}{۱۲م۸}	{۱۲خ۱}{۳خ۲}	کارگروهی و مشارکت	
{۶م۹}{۱۷م۹}	{۱۲خ۳}{۱۲خ۲}	تعهد کارکنان به سازمان	
{۷م۸}{۱۱م۴}	{۷خ۳}{۱۲خ۲}		
{۶م۵}{۷م۵}	{۱خ۶}		
{۱۰م۷}{۱۱م۵}			
{۹م۵}{۱۵م۴}			
{۱۰م۸}{۱۵م۷}			
{۷م۹}{۷م۱۰}			



در پژوهش حاضر، پژوهشگر از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرده است. پس از حروفچینی مصاحبه‌ها با نرم‌افزار واژه‌پرداز، کدهای هر مصاحبه مشخص و زیر آنها خط کشیده شده است. به این مثال توجه کنید:

اگر شرکتی از کارکنان توانمند و صاحب دانش برخوردار شد ۸۱ م ۱۲، احتمال اینکه در برابر حوادث و رویدادها شکست بخورد بسیار ضعیف می‌شود.

این کد به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کد در این مصاحبه است. در این مثال این کد ۱۲ امین کد در مصاحبه است. حروف فارسی که بین دو عدد قرار می‌گیرند شامل (خ) برای خبرگان و یا کارشناسان و (م) برای مدیران هستند. این کد نشان می‌دهد که مصاحبه با مدیر انجام شده است. عدد آخر سمت راست نیز نشان‌دهنده شماره مصاحبه است.

با به‌کارگیری روش فوق عوامل تأثیرگذار بر تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط به دو دسته کلی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم‌بندی شدند. عوامل درون‌سازمانی شامل پنج تم اصلی مدیریت، نیروی انسانی، تولید و عملیات، بازاریابی و فروش و افزونگی داخلی می‌شود. عوامل برون‌سازمانی نیز چهار تم اصلی حمایت‌های دولت، انجمن‌ها و تشکل‌های صنفی، همکاری و ارتباطات میان سازمانی و افزونگی خارجی را در بر می‌گیرد. به منظور رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده، پرسشنامه مقایسات زوجی مبتنی بر روش تحلیل سلسله مراتبی طراحی و میان خبرگان توزیع شد، سرانجام داده‌های حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به وسیله نرم‌افزار اکسپرت چویس ویرایش ۱۱ مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. جداول زیر مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده تم‌های اصلی و نتایج اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری را نشان می‌دهد:



### جدول ۳ اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای عوامل درون سازمانی

نتایج محاسبات به روش AHP جهت رتبه‌بندی معیارها و زیر معیارهای عوامل درون سازمانی					
اهمیت	تم اصلی (معیار)	اهمیت	مؤلفه‌های تشکیل دهنده (زیر معیار)	اهمیت	بعد
۰/۲۷۱	مدیریت	۰/۲۷۳	نگرش به تغییر	۰/۷۵۰	درون سازمانی
۰/۱۷۸			تفویض اختیار		
۰/۱۶۰			حس‌گری <sup>۱</sup>		
۰/۱۵۴			تفکر استراتژیک		
۰/۱۳۳			حمایت از ایده‌های نوآورانه کارکنان		
۰/۱۰۴	تنوع مهارتی تیم مدیریت	۰/۲۰۹	کارگروهی و مشارکت در امور سازمان	نیروی انسانی	
۰/۴۴۳	کارگروهی و مشارکت در امور سازمان				
۰/۳۸۷	سطح دانش و مهارت				
۰/۱۶۹	تولید و عملیات	۰/۲۰۹	تعهد و احساس تعلق به سازمان	۰/۷۵۰	
۰/۳۴۴			کیفیت		
۰/۳۱۹			نوسازی و راندمان ماشین‌آلات		
۰/۲۳۴			انعطاف‌پذیری خط تولید		
۰/۱۰۴	افزودگی داخلی	۰/۱۷۱	توانمندی در نوآوری و توسعه محصولات جدید	۰/۷۵۰	
۰/۳۷۷			ذخایر نیروی انسانی در پست‌های کلیدی		
۰/۲۹۷			ذخیره احتیاطی مواد اولیه، قطعات نیم ساخته و محصول نهایی		
۰/۲۲۵			ذخایر مالی		
۰/۱۰۰	بازاریابی و فروش	۰/۱۳۷	ذخایر مرتبط با زیر ساختها، تجهیزات و قطعات یدکی کلیدی	۰/۷۵۰	
۰/۳۸۰			معرفی و تبلیغات محصول		
۰/۲۹۰			کشف و توسعه بازار		
۰/۲۴۳			ارتباط با مشتری و دریافت بازخورد		
۰/۰۸۷			تحويل به موقع و خدمات پس از فروش		

۱. به توانایی مدیر در رصد و پایش محیط و شناسایی و تشخیص تهدیدات و فرصت‌ها در حالت بالقوه اشاره دارد.



جدول ۴ اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای عوامل برون‌سازمانی

نتایج محاسبات به روش AHP برای رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارهای عوامل برون‌سازمانی					
بعد	اهمیت	تم اصلی (معیار)	اهمیت	مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده (زیرمعیار)	اهمیت
برون سازمانی	۰/۲۵۰	تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی	۰/۳۶۳	اصلاح قوانین	۰/۴۱۳
				ایجاد زمینه همکاری میان شرکت‌ها و فعالیتهای مرتبط با ترفیع فروش آنها	۰/۳۲۷
				برگزاری سمینار آموزشی و ارائه خدمات مشاوره‌ای	۰/۲۶۰
حمایت دولت	۰/۳۲۰			معافیت و تخفیف‌های مالیاتی	۰/۴۵۵
				ارائه تسهیلات با نرخ سود مناسب	۰/۳۲۰
				مشوق‌های صادراتی	۰/۱۳۹
				ایجاد مؤسسات پشتیبان صنایع کوچک	۰/۰۸۶
همکاری میان سازمانی	۰/۱۷۹			شبکه‌سازی و همکاری با رقبای، نهادها و سازمان‌های دیگر	۰/۵۰۰
				همکاری با مراکز علمی و دانش‌بنیان	۰/۵۰۰
افزونی خارجی	۰/۱۳۸			تأمین کنندگان و پیمانکاران متعدد	-

از مجموع ۱۴ پرسشنامه توزیع شده، تمامی آن به‌وسیله خبرگان تکمیل و برگشت داده شد. کلیه پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه مرد بودند. از لحاظ سن، ۴۲ درصد از شرکت-کنندگان در طبقه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و ۵۸ درصد در طبقه سنی ۴۰ تا ۷۰ سال قرار گرفتند.



از لحاظ تحصیلات، ۲۲ درصد اعضای نمونه آماری دارای مدرک لیسانس، ۶۴ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. مطابق نتایج به دست آمده، عوامل درون سازمانی با نمره ۰/۷۵ از وزن بیشتری نسبت به عوامل برون سازمانی برخوردارند و از این رو بر تاب‌آوری سازمان تأثیرگذاری بیشتری دارند. براساس دیدگاه خبرگان در بین عوامل درون سازمانی عامل مدیریت با ۰/۲۷۳ امتیاز بیشترین و عامل بازاریابی و فروش با ۰/۱۳۷ امتیاز، کمترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. بعد از عامل مدیریت، عوامل نیروی انسانی و تولید با امتیاز یکسان ۰/۲۰۹ در رتبه دوم قرار گرفتند. در بین زیرمعیارهای مربوط به مدیریت، زیرمعیار نگرش به تغییر با ۰/۲۷۱ امتیاز و تنوع مهارتی تیم مدیریت با ۰/۱۰۴ امتیاز، به ترتیب حایز بیشترین و کمترین اهمیت شدند. در بین زیرمعیارهای مربوط به نیروی انسانی، تولید و افزودنی داخلی به ترتیب، کارگروهی با امتیاز ۰/۴۴۳، کیفیت با امتیاز ۰/۳۴۴ و ذخایر نیروی انسانی با امتیاز ۰/۳۷۷ بالاترین اولویت را به خود اختصاص دادند. از دیدگاه خبرگان در بین عوامل برون-سازمانی، عامل تشکلهای و انجمن‌های صنفی با وزن ۰/۳۶۳ بیشترین و عامل افزودنی خارجی با وزن ۰/۱۳۸ کمترین اهمیت را کسب کردند. در میان زیرمعیارهای مربوط به تشکلهای، اصلاح قوانین با نمره ۰/۴۱۳ از بالاترین اولویت برخوردار است. همچنین عامل حمایت‌های دولت با وزن ۰/۳۲۰ در جایگاه دوم قرار گرفت و زیرمعیار معافیت مالیاتی با نمره ۰/۴۵۵. بالاترین اولویت را در میان زیرمعیارهای مربوط به حمایت‌های دولت به خود اختصاص داد.

## ۵- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط و رتبه‌بندی این عوامل از دیدگاه مدیران و خبرگان به انجام رسید. در مرحله شناسایی، نتایج مطالعه حاضر نشان داد که عوامل مؤثر بر تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط شامل عوامل درون-سازمانی و برون‌سازمانی می‌شود. جدول ۵ خلاصه‌ای از مهم‌ترین عوامل مؤثر شناسایی شده بر تاب‌آوری سازمانی را در تحقیقات پیشین و پژوهش حاضر نشان می‌دهد:





جدول ۵ عوامل مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط در تحقیقات پیشین و پژوهش حاضر

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 ارگانیک، کشف فرصت‌های جدید، بیرونی‌سازی نوآوری، پیاده‌سازی 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 دیگران (۲۰۱۱)	داخلی (رفتار سازمانی، ویژگی مدیریتی، کیفیت) - خارجی (جهانی شدن) - توانمند- ساز (یکپارچگی زنجیره تأمین، استفاده از تکنولوژی، بازاریابی، تولید سرمایه)
پال و دیگران (۲۰۱۴)	۱) یادگیری و فرهنگ (کار جمعی و حس‌گری، تصمیم مدیر عالی، رهبری، سلامت کارکنان)؛ ۲) رقابت‌پذیری پویا (افزونگی، انعطاف‌پذیری، نیرومندی و شبکه‌سازی)؛ ۳) ادراپی‌ها (مالی، مادی، شبکه، اجتماعی و نامشهود).
آتس و بیتچی (۲۰۱۱)	مدیریت تغییر
پژوهش حاضر	درون‌سازمانی: مدیریت، نیروی انسانی، تولید، بازاریابی و فروش، افزونگی داخلی. برون‌سازمانی: حمایت دولت، تشکل‌های صنفی، همکاری میان‌سازمانی، افزونگی خارجی.

مطابق نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده، عوامل درون‌سازمانی از اولویت بالاتری نسبت به عوامل برون‌سازمانی برخوردار هستند. در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط عامل مدیریت با زیرمعیار نگرش به تغییر بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری سازمانی دارد و از این رو در راستای یافته‌های پژوهش آتس و بیتچی (۲۰۱۱) که مبتنی بر تأثیر فرایند تغییر بر تاب‌آوری صنایع کوچک بود، می‌باشد [۲۱]، از این رو پژوهش حاضر لزوم توجه هرچه بیشتر به ارتقا سطح دانش مدیریتی و یادگیری شیوه‌های نوین مدیریت را به مدیران گوشزد می‌کند و به آنها پیشنهاد می‌دهد که ضمن استقبال از تغییر و تحول، قابلیت‌های مورد نیاز برای مدیریت تغییر اثر بخش را در خود پرورش دهند و استراتژی‌های مدیریت تغییر را با توجه به شرایط شرکت تدوین کنند. با توجه به میزان اهمیت بالای سایر زیرمعیارهای مدیریت از جمله تفویض اختیار و حس‌گری، می‌توان به مدیران توصیه کرد که تا حد امکان و ضرورت، اختیارات را تفویض کنند و با توجه کافی نسبت به رصد، تحلیل و پایش محیط و بررسی انواع روندها از قبیل روند تکنولوژی در بازار، قابلیت حس‌گری خود را نسبت به فرصت‌ها و تهدیدات پیش رو



افزایش دهند. در این مطالعه عوامل نیروی انسانی و تولید و عملیات رتبه دوم را در بین عوامل درون سازمانی مؤثر بر تاب‌آوری به خود اختصاص دادند. در بین زیرمعیارهای نیروی انسانی، کارگروهی بالاترین اولویت را دارد. در پژوهش ویلیام دمر و دیگران (۲۰۱۱) نیز بر نقش نیروی انسانی دانش‌محور و کارآفرین و نوآوری و توسعه محصول به عنوان عواملی که بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک تأثیر می‌گذارند، پرداخته شد [۲۴]. از این رو می‌توان بیان کرد که نتایج این پژوهش همسو با مطالعات ویلیام دمر بوده و با آن مطابقت دارد. به منظور ارتقا سطح تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط به مدیران آنها توصیه می‌شود که علاوه بر تشویق کارگروهی در میان کارکنان، میزان دانش و مهارت آنها را با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بهبود بخشند. در ضمن استفاده از سیستم‌های انگیزشی (برای مثال دخیل کردن کارکنان در سود شرکت) و یا پیاده‌سازی سیستم‌های پاداش‌دهی جهت تشویق کارکنان به مشارکت فعال در امور سازمان توصیه شده و افزایش تعهد آنها نسبت به سازمان را به همراه خواهد داشت. در این پژوهش در بین زیرمعیارهای تولید، کیفیت حایز بالاترین اهمیت بود. در شرایط کنونی ارتقای کیفیت از مهم‌ترین اولویت‌های کاری هر بنگاه اقتصادی به شمار می‌رود. مبحث کیفیت و بهبود مستمر یکی از عوامل کلیدی در دستیابی به تاب‌آوری است [۲۵]. در مطالعه گوناسکاران و دیگران (۲۰۱۱) نیز کیفیت به همراه ویژگی‌های مدیریتی و رفتار سازمانی جزء عوامل داخلی مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک در نظر گرفته شد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر ضمن شباهت تقریبی به لحاظ نحوه دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار و اشتراک بعضی از عوامل از جمله مدیریت، کیفیت و بازاریابی و فروش در راستای بسط و گسترش پژوهش انجام گرفته توسط گوناسکاران است [۲۲]. به منظور بهبود کیفیت می‌توان به مدیران پیشنهاد داد که یک سیستم مدیریت کیفیت اثربخش را به صورت واقعی و نه تشریفاتی پیاده‌سازی کنند. همچنین با به‌کارگیری و اجرای برنامه‌هایی همچون تولید به موقع، نظام آراستگی محیط کار، شش سی‌کما و تکنیک‌های دیگر بهبود، می‌توان فرایندهای تولیدی و عملیات اصلی کسب‌وکار را تا حد قابل توجهی بهبود داد و محصولاتی با کیفیت مورد انتظار مشتری تولید کرد و به موقع تحویل آنها داد. معیار افزونگی داخلی رتبه سوم را در میان عوامل داخلی مؤثر بر تاب‌آوری به خود اختصاص داد و در بین زیرمعیارهای آن، ذخایر نیروی انسانی بیشترین اهمیت را دارد. برخورداری شرکت از



ذخایر نیروی انسانی مستلزم توجه به اصل جان‌نشین‌پروری و تدوین برنامه منسجم و علمی به منظور جایگزین‌سازی و تربیت افراد کارآمد است. عامل بازاریابی و فروش رتبه آخر را در میان عوامل داخلی مؤثر بر تاب‌آوری به خود اختصاص داد و در بین زیرمعیارهای آن، معرفی محصول بالاترین اولویت را دارد. مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید با تبلیغات مؤثر محصولات و استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی همواره به دنبال توسعه و کشف بازارهای جدید باشند. در بیرون سازمان نیز به ترتیب عوامل تشکیل‌ها و انجمن‌های صنفی با زیرمعیار اصلاح قوانین و حمایت‌های دولت با زیرمعیار معافیت مالیاتی از بالاترین اولویت برخوردار بودند. به مسئولان تشکیل‌های صنفی پیشنهاد می‌شود که اصلاح قوانین و مقررات را در اولویت‌های کاری خود قرار دهند و زمینه همکاری میان شرکت‌ها و مراکز علمی، پژوهشی را به منظور انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه فراهم سازند. دولت و مدیران اجرایی کشور نیز می‌توانند با ساده‌سازی قوانین و مقررات، تخفیف‌های مالیاتی و بهبود دسترسی واحدهای کوچک و متوسط به منابع مالی بر تاب‌آوری آنها تأثیر مثبتی بگذارند.

## ۶- منابع

- [1] Lee A., Vargo J., Seville E. (2013) "Developing a tool to measure and compare organizations resilience", *Natural, Hazards Review*, 14:29-41.
- [2] Bhamra R., Dani S., Burnard K. (2011) "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research*, 49(18):5375-5393.
- [3] Fiksel J. (2006) " Sustainability and resilience: Toward a systems approach", *Sustainability: Science Practice and Policy*, 2 (2): 14-21.
- [4] Vargo J., Seville E. (2011) "Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5619-5635.
- [5] Holling C.S. (1973) "Resilience and stability of ecological systems", *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4 (1): 1-23.



- [6] Annarelli A., Nonino F. (2016) "Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions", *Omega*:62: 1-18.
- [7] Labaka L., Hernantes J., Sarriegi J.M. (2016) "A holistic framework for building critical infrastructure resilience", *Technological Forecasting & Social Change*, 103:21-33.
- [8] Tierney K. (2003) Conceptualising and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center, Univ. of Delaware, Newark, DE.
- [9] Sutcliffe K.M., Vogus T. J. (2003) "Organizing for resilience, In:K.S.Cameron, J.E. Dutton and R.E.Quinn,eds. Positive organizational scholarshi foundations of a new discipline, San Francisco:Berrett Koehler: 94-110.
- [10] 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*, 21:243-255.
- [11] Gibson C. A., Tarrant M. (2010) "A conceptual models' approach to Organisation Resilience", *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2): 6-12.
- [12] Chan J. W.K. (2011) "Enhancing organisational resilience: Application of viable system model and MCDA in a small Hong Kong company", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5545-5563.
- [13] McManus S. (2008) "ORGANISATIONAL RESILIENCE IN NEW ZEALAND", Ph.D. thesis, Univ. of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- [14] Stephenson A. V. (2011) "Benchmarking the resilience of organisations", Ph.D. thesis, Univ. of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- [15] Burnard K., Bhamra R. (2011) "Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5581–5599.



[۱۶] سلطانی ز.، خوشنود، ز.، اکبری آلاشتی ط. (۱۳۹۰) "سازوکارهای تأمین مالی شرکت های کوچک و متوسط"، فصلنامه پژوهش‌های پولی - بانکی (علمی-پژوهشی) بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

- [17] Stokes D. (2002) "Small business management", Cornwall: Thomson.
- [18] Herbane B. (2010) "Small business research: time for a crisis-based view", *International Small Business Journal*, 28 (1):43-64.
- [19] Bhamra R., Dani S. (2011) "Creating resilient SMEs", *International Journal of Production Research*, 49:5373- 5374.
- [20] Sullivan-Taylor B., Branicki L. (2011) "Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5565-5579.
- [21] Ates A., Bititci U. (2011) "Change process: A key enabler for building resilient SMEs", *International Journal of Production Research*, 49(18):5601-5618.
- [22] Gunasekaran A., Bharatendra K. R., Griffin M. (2011) "Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises : An empirical research", *International Journal of Production Research*, 49 (18):5489-5509.
- [23] Levy M., Loebbecke C., Powell P. (2003) "SMEs, co- opetition and knowledge sharing: The role of information systems", *European Journal of Information System*, 12: 3-17 .
- [24] Demmer W. A., Vickery S. K., Calantone R. (2011) "Engendering resilience in small and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of Demmer Corporation", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5395-5413.
- [25] Pal R., Torstensson H., Mattila H. (2014) "Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs", *International Journal of Production Economics*, 147: 410-428.

- [26] Ismail H. S., Poolton J., Sharifi H. (2011) "The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5469–5487.
- [27] Vargo J., Seville E. (2011) "Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining", *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635.
- [28] 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*, 26:1238-1245.
- [۲۹] خواستار، حمزه (۱۳۸۷) "بررسی عوامل مؤثر بر خودکارآمدی ملی در زمینه علم و فناوری برای تحقق اهداف چشم‌انداز"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- [30] Braun V., Clarke V. (2006) "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3: 77-101.