



Explaining the Role of Strategic Agility in Resilience of Social Business

Ata Harandi¹, Parisa Mozzaffarian², and Payvand MirzaeianKhamseh³

1. Corresponding Author, Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: harandi@ut.ac.ir
2. Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Department of management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

Article Info

Article type
Research Article

Article History:

Received July 08, 2025

Revised August 11, 2025

Accepted August 11, 2025

Published online March 21, 2026

Keywords:

Agility,
Meta-Synthesis,
Organizational Resilience,
Resilience,
Strategic Agility.

ABSTRACT

In today's complex and turbulent environments, only organizations capable of rapidly and effectively adapting to rapidly changing conditions can survive and thrive. The research seeks to identify the key factors that contribute to building resilient organizations through organizational agility, specifically the role of strategic agility in the resilience of social enterprises and providing a conceptual framework for it. From a methodological standpoint, this study adopts an interpretivist research philosophy, is applied in orientation, follows an inductive approach, and employs a qualitative method. Data collection was conducted through documentary analysis using the meta-synthesis technique. The derived sub-categories and main categories served as core elements in the development of the Agile and Resilient Management (ARM) model. The ARM model explores the relationships between agility in various domains—including digital transformation, innovation, organizational agility, and risk management—and organizational resilience. It also examines how agility contributes to performance improvement and organizational development in social enterprises. Accordingly, agility in areas such as digital transformation, innovation, organizational agility, and risk management is considered a critical driver of organizational resilience, and the interrelations among these factors are clearly illustrated. Organizations that can quickly adapt to changes, innovate in their products and processes, and manage risks and crises effectively demonstrate greater resilience. The ARM model can serve as a guiding framework for organizations aiming to build resilience. It helps organizations leverage agility as a strategic capability to enhance performance and drive continuous improvement.

Cite this article: Harandi, A., Mozzaffarian, P., & MirzaeianKhamseh, P. (2026). Explaining the Role of Strategic Agility in Resilience of Social Business. *Social Business Journal*, 3(1), 102-120. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.398061.1041>



© The Author(s) retain the copyright.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.398061.1041>

Publisher: University of Tehran Press.

Introduction

In today's business world, where rapid changes have become an unavoidable reality, the ability of organizations to adapt and respond to these changes is more vital than ever. The new business environment faces challenges such as market fluctuations, technological transformations, rapid shifts in customer preferences, and global crises such as pandemics and climate change. In such conditions, only organizations that are able to adapt quickly and effectively to these circumstances can survive and thrive in such dynamic environments. The need for agile actions and resilient operations in recent years has directed the attention of strategic management researchers towards the concept of resilient organizations and agile organizations as two important approaches in managing and developing organizations to respond to continuously changing needs. In today's complex and turbulent environments, only organizations that can adapt quickly and effectively to circumstances can continue to survive and progress in such dynamic environments. The aim of this research is to link the concepts of resilience and agility in organizations and specifically "to explain the role of strategic agility in the resilience of social businesses and to provide a conceptual framework for it," which has been formed in line with identifying the factors affecting the creation of resilient organizations through organizational agility. The concepts of resilience and agility address organizational issues from different aspects, including adaptability and flexibility. A resilient organization is defined as an organization that has the ability to withstand and recover from disruptions and can use past experiences to strengthen its systems and processes. The distinguishing feature of this research is linking these two concepts by focusing on the meta-synthesis method, which allows organizational managers to use its findings to create an organization that not only has the ability to survive in complex conditions but can also exploit emerging opportunities. The gradual learning process is vital for both resilience and agility. One of the key ways to link these two concepts is to highlight learning and its gradual improvement.

Method

This study, from the perspective of research philosophy: interpretive; research orientation: applied; research approach: inductive; research method: qualitative; and data collection method: documentary and literature review, has been conducted using the meta-synthesis method. The obtained subcategories and categories were used as essential parts in the development of the Agile and Resilient Management (ARM) model. The researchers have acted to answer the main question based on a systematic meta-synthesis review. The aim is to identify the factors affecting the construction of resilient organizations with strategic agility and to provide a proposed framework regarding the aforementioned topic. The Scopus and Web of Science indexing databases were used to search for articles with titles or keywords related to resilient organizations with strategic agility. All articles were published in English between 2009 and 2024.

Results

After data analysis and the coding process, the final model of this research was developed. This model examines the relationship between agility in different areas including digital transformation, innovation, organizational agility, and risk management with organizational resilience. Also, the effect of agility on the performance and organizational improvement of social businesses has been the focus of attention in this model. Thus, agility in various areas such as digital transformation, innovation, organizational agility, and risk management were investigated as important factors that have a direct effect on organizational resilience.

Conclusion

The relationship between these factors and organizational resilience has been clearly shown. Organizations that are able to adapt quickly to changes, innovate in products and processes, and manage

risks and crises effectively have greater resilience. The ARM model can serve as a guiding framework for organizations to achieve resilience. This model helps organizations to increase their performance and organizational improvement by utilizing agility. Various studies have analyzed organizational agility and resilience, and each of these studies has addressed different aspects of these concepts. The present study, using the meta-synthesis approach, has provided a review of the meta-synthesis method that has led to the identification and categorization of key variables. This study has also introduced a new framework in which agility and resilience are reciprocally and simultaneously interconnected, and this connection helps to increase the resilience of organizations in the face of crises and changes. Thus, the present study, by providing a new theoretical framework, contributes to a better understanding of the interrelationships and mutual influences between agility and resilience variables and offers organizations strategies for improving performance and increasing resilience, especially in critical situations. This model clearly shows how agility in three main areas (digital transformation and innovation, organizational agility with the development of dynamic capabilities, and risk and crisis management) can increase organizational resilience in two main areas (organizational resilience capacity in crisis, and organizational performance and improvement). The distinguishing feature of this research is linking these two concepts by focusing on the meta-synthesis method, which allows organizational managers to use its findings to create an organization that not only has the ability to survive in complex conditions but can also exploit emerging opportunities. The authors would like to thank all participants who contributed their time and effort to this study. We also express our gratitude to the anonymous reviewers for their valuable comments and suggestions that helped improve the quality of this manuscript.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Authors' Contribution

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors thank all participants in this study.



تبیین نقش چابکی استراتژیک در تاب آوری کسب و کار اجتماعی

مهديس نيكزاد قاديكلایي^۱، پريسا مظفريان^۲، و پيوند ميرزائيان خمسه^۳ id

۱. نویسنده مسئول، گروه استراتژی و سیاست گذاری کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: harandi@ut.ac.ir
۲. گروه استراتژی و سیاست گذاری کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

چکیده

در محیط‌های پیچیده و متلاطم امروزی، تنها سازمان‌هایی که قادر به تطبیق سریع و مؤثر با شرایط هستند می‌توانند به بقای خود ادامه دهند و در چنین محیط‌های پویایی، پیشرفت کنند. هدف این پژوهش پیوند مفاهیم تاب‌آوری و چابکی در سازمان و به‌طور مشخص «تبیین نقش چابکی استراتژیک در تاب‌آوری کسب و کارهای اجتماعی و ارائه چارچوبی مفهومی برای آن» است که در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های تاب‌آور از طریق چابکی سازمانی شکل گرفته است. این مطالعه از منظر فلسفه پژوهش: تفسیری، جهت‌گیری پژوهش: کاربردی، رویکرد پژوهشی: استقرایی، روش پژوهش: کیفی و شیوه جمع‌آوری داده‌ها: بررسی اسنادی و مدارک است که با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. زیرمقوله‌ها و مقوله‌های به‌دست‌آمده به‌عنوان بخش‌های اساسی در توسعه مدل مدیریت چابک و تاب‌آور (ARM) استفاده شدند. این مدل ارتباط بین چابکی در حوزه‌های مختلف شامل تحول دیجیتال، نوآوری، چابکی سازمانی و مدیریت ریسک با تاب‌آوری سازمان را بررسی می‌کند، همچنین تأثیر چابکی بر عملکرد و بهبود سازمانی کسب و کارهای اجتماعی را نیز در آن محور توجه قرار گرفته است. به این ترتیب چابکی در حوزه‌های مختلف مانند تحول دیجیتال، نوآوری، چابکی سازمانی و مدیریت ریسک به‌عنوان عوامل مهمی که تأثیر مستقیمی بر تاب‌آوری سازمان دارند، بررسی شدند. ارتباط بین این عوامل و تاب‌آوری سازمان به‌وضوح نشان داده شده است. سازمان‌هایی که قادر به تطبیق سریع با تغییرات، نوآوری در محصولات و فرایندها، مدیریت مؤثر ریسک‌ها و بحران‌ها هستند، تاب‌آوری بیشتری دارند. مدل ARM می‌تواند چارچوبی راهنما برای سازمان‌ها در جهت دستیابی به تاب‌آوری باشد. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند با بهره‌گیری از چابکی، عملکرد و بهبود سازمانی را افزایش دهند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

کلیدواژه:

چابکی،

چابکی استراتژیک،

تاب‌آوری،

تاب‌آوری سازمانی،

فراترکیب.

استناد: نیکزاد قادیکلایي، مهديس؛ حیدری رستمی، کرامت‌الله؛ و خلیلی، یاسمن (۱۴۰۵). تبیین نقش چابکی استراتژیک در تاب‌آوری کسب و کار اجتماعی. کسب و کار اجتماعی، ۳ (۱)، ۱۲۰-۱۰۲. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.398061.1041>



مقدمه

در دنیای تجارت امروز که تغییرات سریع به یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده‌اند، توانایی سازمان‌ها برای سازگاری و پاسخ‌گویی به این تغییرات بیش از هر زمان دیگری حیاتی است. محیط کسب‌وکار جدید با چالش‌هایی مانند نوسانات بازار، تحولات فناوری، تغییرات سریع ترجیح مشتریان و بحران‌های جهانی مانند پاندمی‌ها و تغییرات اقلیمی مواجه است. در چنین شرایطی، تنها سازمان‌هایی که قادر به تطبیق سریع و مؤثر با این شرایط هستند می‌توانند به بقای خود ادامه دهند و در چنین محیط‌های پویایی پیشرفت کنند (Nair, Manohar & Mittal, 2024). نیاز به اقدام‌های چابک و عملیات تاب‌آور در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک را به سمت مفهوم سازمان‌های تاب‌آور و سازمان‌های چابک به‌عنوان دو رویکرد مهم در مدیریت و توسعه سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهایی که مداوم در حال تغییرند، معطوف داشته است (Pradana & Ekowati, 2024).

مفاهیم تاب‌آوری و چابکی از جنبه‌های متفاوتی از جمله سازگاری و انعطاف‌پذیری به حل مسائل سازمانی می‌پردازند. سازمان تاب‌آور به سازمانی گفته می‌شود که توانایی تحمل و بازیابی از اختلال‌ها را دارد و می‌تواند از تجربیات گذشته برای تقویت سیستم‌ها و فرایندهای خود بهره‌بردار (Chen, Nie, & Zhao, 2023). در مقابل، سازمان چابک به سازمانی اطلاق می‌شود که توانایی پاسخ سریع به شرایط متغیر بازار و نوآوری مستمر را دارد، بنابراین به‌سرعت با تغییرات محیطی سازگار می‌شود و به‌طور مداوم فرایندها و محصولات خود را بهبود می‌بخشد (Verreynne, Ford, & Steen, 2023). اما وجه اشتراک هر دو در ایجاد توانایی‌های حیاتی برای بقا و پیشرفت سازمان‌ها در شرایط پیچیده و ناپایدار نهفته است. در حالی که تاب‌آوری سازمانی بر توانایی بازگشت از شکست‌ها و حفظ عملکردهای اصلی به‌رغم اختلال‌ها تأکید دارد، چابکی سازمانی بر توانایی تغییر سریع در پاسخ به فرصت‌ها یا تهدیدهای جدید متمرکز است، از این رو این دو رویکرد در عین تفاوت‌هایشان می‌توانند مکمل یکدیگر باشند و با ترکیب آنها، سازمان‌ها می‌توانند به شکل بهتری در برابر چالش‌ها تاب‌آوری کنند و از فرصت‌های جدید بهره‌بردارند (Pradana & Ekowati, 2024).

وجه تمایز این پژوهش پیوند دادن این دو مفهوم با تمرکز بر روش فراترکیب است که این امکان را فراهم می‌کند مدیران سازمانی با استفاده از یافته‌های آن سازمانی ایجاد کنند که نه تنها توانایی بقا در شرایط پیچیده را داشته باشد، بلکه بتواند از فرصت‌های نوظهور بهره‌بردار کند. فرایند یادگیری تدریجی برای هر دو تاب‌آوری و چابکی حیاتی است (Malik, 2023). یکی از راه‌های کلیدی برای پیوند این دو مفهوم، برجسته‌سازی یادگیری و بهبود تدریجی آن است (Verreynne, Ford, & Steen, 2023). زیرا به سازمان‌ها اجازه می‌دهد استراتژی‌ها و عملیات خود را بر اساس تجربیات واقعی تصحیح کنند و برای آینده‌ای نامطمئن آماده باشند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد فعلی سازمان کمک می‌کند، بلکه آمادگی آن را برای مواجهه با چالش‌های آینده افزایش می‌دهد (Malik, 2023)، بنابراین رویکرد یادگیری تدریجی به سازمان‌ها کمک می‌کند به‌طور مداوم عملکرد خود را بهبود بخشند و در مواجهه با تغییرات، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند (Holbeche, 2019).

برای مثال یک کسب‌وکار اجتماعی فعال در حوزه اشتغال‌زایی ممکن است با بهره‌گیری از چابکی استراتژیک، الگوهای جدیدی برای توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر در واکنش به بحران‌های اقتصادی طراحی و پیاده‌سازی کند. به عبارت دیگر چابکی استراتژیک به‌مثابه یک مزیت رقابتی تطبیقی برای کسب‌وکارهای اجتماعی عمل می‌کند که هم تاب‌آوری آنها را در برابر شوک‌ها افزایش می‌دهد و هم توان نوآوری آنها را در جهت تحقق اثر اجتماعی ارتقا می‌بخشد.

سازمان‌های تاب‌آور سازمان‌هایی هستند که توانایی تحمل و بازیابی از اختلال‌ها را دارند و حتی از این تجربیات برای تقویت خود بهره‌بردارند. تاب‌آوری فراتر از بازگشت به حالت اولیه است و شامل یادگیری از تجربه و ادغام این یادگیری‌ها در ساختار سازمان برای آمادگی بیشتر در برابر آینده می‌شود (Duchek, 2020).

ویژگی‌های کلیدی این سازمان‌ها شامل انعطاف‌پذیری، توانایی پیش‌بینی و پاسخ به تغییرات و ساختارهای پشتیبان قوی است. انعطاف‌پذیری به معنای تطبیق سریع با شرایط متغیر، توانایی پیش‌بینی به معنای استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه برای اتخاذ استراتژی‌های مناسب و ساختارهای پشتیبان قوی به معنای حفظ عملکرد در برابر بحران‌ها است (Sheffi & Rice, 2005). مطالعات متعدد نشان داده است سازمان‌های تاب‌آور در مواجهه با بحران‌ها، تغییرات و عدم قطعیت عملکرد بهتری دارند. سازمان‌های تاب‌آور با تکیه بر ساختارهای پشتیبان قوی و فرهنگ سازگاری (Malik, 2023; Tasic et al., 2020)، توانایی بالایی در پاسخگویی سریع و حفظ عملکرد در شرایط بحرانی مانند بلایای طبیعی از خود نشان می‌دهند.

سازمان‌های چابک نیز با ویژگی‌هایی همچون توانمندسازی کارکنان، تمرکززدایی تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و پذیرش عدم قطعیت (Witmer, 2020; Aldianto, 2021)، قادرند به سرعت به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان پاسخ دهند. این سازمان‌ها با بهره‌گیری از رویکردهای نوآورانه‌ای مانند نمونه‌سازی سریع، اسکرام و کانبان، محصولات و خدماتی جدید را با کیفیت بالا و در زمان کوتاه توسعه می‌دهند و به این ترتیب، مزیت رقابتی خود را حفظ می‌کنند. به‌طور کلی سازمان‌های تاب‌آور و چابک با داشتن ویژگی‌های مشترک و مکمل، توانایی بالایی در مقابله با چالش‌ها و تحقق اهداف خود دارند.

مطالعات مختلفی به بررسی مقایسه‌ای سازمان‌های تاب‌آور و چابک پرداخته‌اند و نقاط اشتراک و تفاوت‌های آنها را مورد تحلیل قرار داده‌اند. برای مثال تحقیقی که سال ۲۰۲۰ توسط دانشگاه هاروارد انجام شد، نشان داد شرکت‌های فناوری که به‌طور همزمان از استراتژی‌های تاب‌آور و چابک بهره می‌برند، توانسته‌اند در دوران پاندمی کووید-۱۹ نه تنها بقای خود را حفظ کنند بلکه رشد قابل توجهی را تجربه کنند (Bouteraa, & Bouaziz, 2023; Chen, 2023; Witmer, 2020). در جدول ۱، پیشینه پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام نویسندگان	سال چاپ	عنوان مقاله	هدف	نتایج
چترجی و همکاران ^۱	۲۰۲۴	توسعه انعطاف‌پذیری شرکت‌های چندملیتی: از دیدگاه قابلیت و عملکرد زنجیره ارزش جهانی	هدف این مطالعه بررسی تأثیر توانمندی‌های مدیریت ریسک جهانی بر توانمندی‌های زنجیره ارزش جهانی شرکت‌های چندملیتی برای انعطاف‌پذیری بیشتر مقاومت در برابر بحران‌ها و افزایش عملکرد آنها است.	با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع نمای توانمندی‌های پویا و ادبیات موجود، مدلی مفهومی تهیه شد. این مطالعه تأثیر مثبت قابل توجهی از توانمندی‌های مدیریت ریسک بر توانمندی‌های زنجیره ارزش جهانی را نشان داد که در نهایت بر عملکرد شرکت‌های چندملیتی تأثیر می‌گذارد.
اورتوفسکی و کوزمینسکی ^۲	۲۰۲۴	بلوغ سیستم مدیریت ایمنی و تاب‌آوری سازمانی سازمان‌های هواپیمایی در طول همه‌گیری: مقایسه دو رویکرد برای دستیابی به ایمنی	هدف این مقاله مقایسه بلوغ سیستم مدیریت ایمنی با بلوغ مدیریت ایمنی از طریق سازگاری هدایت‌شده شناخته‌شده به‌عنوان انعطاف‌پذیری سازمانی، شناسایی رابطه بین سیستم مدیریت ایمنی و بلوغ مدیریت ایمنی از طریق سازگاری هدایت‌شده در زمینه بحران همه‌گیری بود.	هنگام مقایسه جنبه‌های کلیدی هر دو رویکرد مدیریت ایمنی، در مقابل انعطاف‌پذیری سازمانی، تفاوت‌های قابل توجهی در رتبه‌بندی مشاهده شد و نتایج نشان داد در حالی که دستیابی به رویکرد سازگاری هدایت‌شده در یک سازمان دشوارتر است، رویکرد کنترل متمرکز ناکافی است، بنابراین هر دو جزء برای تضمین ایمنی همه‌جانبه سازمان ضروری هستند.
هرندی و میرزائیان خنسه ^۳	۲۰۲۴	رهبری دوستوان	هدف: تبیین نقش رهبری دوستوان و ویژگی‌های رهبری در مدیریت دانش و ارتقای انعطاف‌پذیری	رهبری دوستوان سبب انتقال دانش و از سوی توسعه نوآوری و انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌شود

¹ Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis, Dana, & Kabbara

² Ewertowski, & Kuzminski

³ Harandi, & MirzaeianKhamseh

<p>اگرچه سرمایه‌گذاری در آموزش تاب‌آوری می‌تواند به سازمان‌ها در به‌دست آوردن کنترل و حفظ عملیات خود در مواقع بحران کمک کند، ممکن است به‌طور مستقیم به سازمان‌های خدمات‌محور در درک آشفتگی بیرونی، جست‌وجوی منابع موجود یا ایجاد راه‌حل‌های تطبیقی کمک نکند. در مقابل، سطوح بالایی از پیکربندی مجدد و قدرت مدیریت تحول، چشم‌انداز انقلابی، انعطاف‌پذیری، ساختار سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان خدمات‌محور را توانمند و از کارکنان مستعد و نوآور برای افزایش توانمندی‌ها در طول بحران استقبال می‌کند.</p>	<p>هدف این مطالعه بررسی استفاده از هر دو راهبردهای پیکربندی مجدد و تحول به‌عنوان ابزاری برای پرورش تاب‌آوری و پیشبرد پایداری در سازمان‌های خدمات‌محور است.</p>	<p>پیکربندی مجدد و تحول برای تاب‌آوری: راه‌اندازی سازمان‌های خدمات‌محور به سمت پایداری</p>	۲۰۲۴	نیر و همکاران ^۱
<p>این مطالعه نشان داد تاب‌آوری مفهومی پیچیده است و تعاریف و ابعاد زیادی دارد، همچنین توانمندی‌های سازمانی را با یک هرم مفهوم‌سازی می‌کند که چارچوب اساسی مراحل شش‌گانه فرایند تاب‌آوری را نشان می‌دهد و تاب‌آوری سازمانی را به‌صورت سلسله‌مراتبی شکل می‌دهد.</p>	<p>هدف این مقاله بررسی سیستماتیک ادبیات تاب‌آوری برای یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های پراکنده و ارائه درک جامع‌تر است. هدف این مطالعه پر کردن شکاف‌های موجود در ادبیات با بحث در مورد مشارکت‌های علمی و برجسته کردن موضوعات اصلی در یافته‌های تحقیقات قبلی در رابطه با تعاریف، ابعاد و مفاهیمی است که تاب‌آوری سازمانی را تشکیل می‌دهند. این تحقیق تاب‌آوری سازمانی را از منظر توانمندی‌ها برجسته می‌کند.</p>	<p>توانمندی ساختار انعطاف‌پذیر سازمان آینده: یک بررسی سیستماتیک، روند و جهت‌گیری‌های تحقیقاتی آینده</p>	۲۰۲۴	پرادانا و اکواتی ^۲
<p>مطالعه حاضر با اتخاذ یک لنز چندرشته‌ای در بررسی ساختار تاب‌آوری با ارائه یک طبقه‌بندی جامع از ویژگی‌های تاب‌آوری به ادبیات کمک می‌کند، همچنین ویژگی‌هایی را از لنزهای نظری مختلف (بوم‌شناسی، اجتماعی و مکانیکی) وام گرفته است که از طریق آن تعدادی گزاره را توسعه می‌دهد و به‌عنوان مبنایی برای تحقیقات تجربی آینده عمل می‌کند.</p>	<p>هدف این مطالعه ابتدا تعریف چارچوبی از تاب‌آوری با استفاده از طبقه‌بندی ویژگی‌های تحت فرایند، ساختار و حرکت/ عمل استراتژیک است، همچنین حدس‌ها و گزاره‌هایی را برای شرکت‌های چندملیتی تحت فرایند، ساختار و حرکت/ عمل استراتژیک ارائه می‌دهد که ایده‌هایی را از ادبیات اجتماعی، مکانیکی و زیست‌محیطی در مورد این ساختار ترسیم می‌کند.</p>	<p>بازتعریف سازه تاب‌آوری سازمانی با استفاده از روش‌شناسی مبتنی بر چارچوب: دیدگاهی جدید از رویکرد مبتنی بر بوم‌شناسی</p>	۲۰۲۴	خان و همکاران ^۳
<p>مقیاس اندازه‌گیری هفت عاملی حاصل از تاب‌آوری سازمانی شامل آمادگی، سستی، حل مسئله، انعطاف‌پذیری، اتصال، سازگاری و فعال بودن است.</p>	<p>هدف این مقاله ایجاد یک مفهوم‌سازی استراتژیک و مقیاس اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری سازمانی برای حمایت از محققانی است که بررسی می‌کنند چگونه شرکت‌های کوچک به‌طور عمدی به اختلال‌های عمومی در محیط عملیاتی در بازه‌های زمانی طولانی‌تر آماده می‌شوند و واکنش نشان می‌دهند.</p>	<p>عوامل استراتژیک تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در طول بحران‌های اقتصادی</p>	۲۰۲۴	ورین و همکاران ^۴

¹ Nair, Manohar, & Mittal

² Pradana, & Ekowati

³ Khan

⁴ Verreynne, Ford, & Steen

<p>در این مطالعه مدلی طراحی شد که شامل شش دسته اصلی است: آمادگی برای تغییر، فرهنگ و ارزش‌های شرکتی، تفکر سیستمی، مسئولیت اجتماعی، پیوندهای منبع - اطلاعات و رهبری یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که هر شش دسته نام برده شده، تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری سازمانی دارند. افزون بر این، مسئولیت اجتماعی شرکت به‌طور مثبت بر آمادگی برای تغییر، فرهنگ و ارزش‌های شرکت، تفکر سیستمی، پیوندهای منبع - اطلاعات و رهبری تأثیر می‌گذارد.</p>	<p>این مطالعه از رویکرد تئوری زمینه‌ای برای ساخت یک مدل نظری از عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در توسعه بلندمدت استفاده می‌کند.</p>	<p>عوامل تأثیرگذار تاب‌آوری سازمانی از دیدگاه مسئولیت اجتماعی شرکتی و تأثیر آنها بر رشد کسب‌وکار</p>	۲۰۲۴	چن و همکاران ^۱
<p>نتایج نشان داد اگر کارکنان توسط رهبرانی که تغییر را احساس می‌کنند، تصمیم‌های به‌موقع می‌گیرند و به روشی چابک عمل می‌کنند حمایت شوند، در طول یک بحران مشارکت کاری بالاتری را تجربه خواهند کرد، بنابراین به‌طور مثبت به رفاه و عملکرد سازمانی آنها کمک می‌کند.</p>	<p>هدف این مقاله بررسی نقش میانجی چابکی استراتژیک درک شده یک سازمان بخش عمومی در رابطه با نتایج کارکنان در مواقع بحران است.</p>	<p>چابکی سازمانی در طول بحران: آیا ادراکات کارکنان از چابکی استراتژیک سازمان‌های بخش دولتی، مشارکت کاری و رفاه کارکنان را تقویت می‌کند؟</p>	۲۰۲۴	لودویگا و کالوینا ^۲
<p>مدل تاب‌آوری سازمانی دژندرینگ برای تجزیه و تحلیل به‌منظور آشکار کردن موانع برای عملکردهای سازمانی فراگیر و تاب‌آور استفاده شد. داده‌ها بر اساس سه جنبه مدل تاب‌آوری سازمانی دژندرینگ، ساختارهای قدرت، شیوه‌های جنسیت و زبان سازمان‌دهی شدند و سه پیشنهاد سازمانی برای اقدام‌های عملیاتی شناسایی شد. این پیشنهادها شامل توصیه‌هایی برای سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که شیوه‌های نابرابر را تخریب می‌کنند و ساختارها، شیوه‌ها و روایت‌های چابک‌تری را برای سازمان‌های پایدار و تاب‌آور ایجاد می‌کنند.</p>	<p>این مقاله دیدگاه جنسیتی تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای انحطاط جنسی را برای ترکیب ساختارهای مردانه و زنانه به همان اندازه با ارزش برای تئوری و شیوه‌های تاب‌آوری سازمانی در زمان بحران بررسی می‌کند.</p>	<p>گیر افتادن بین روایت‌ها: صدای هزاره و زوال تاب‌آوری سازمانی</p>	۲۰۲۴	ویتمر ^۳
<p>با الهام از مطالعات مبتنی بر فرایند، این مطالعه سه مرحله تاب‌آوری متوالی (پیش‌بینی، مقابله و سازگاری) را معرفی و نمایی کلی از توانمندی‌های اساسی که با هم تاب‌آوری سازمانی را تشکیل می‌دهند، ارائه می‌کند. بر اساس این طرح کلی، روابط و تعاملات مراحل مختلف تاب‌آوری، همچنین پیشایندها و محرک‌های اصلی را مورد بحث قرار می‌دهد که می‌توانند به‌عنوان پایه‌ای برای کارهای تجربی آینده عمل کنند.</p>	<p>هدف این مقاله کمک به زمینه تحقیقاتی تاب‌آوری سازمانی ناهمگن با تعمیق درک ساختار پیچیده و تعبیه شده برای آن است.</p>	<p>تاب‌آوری سازمانی: یک مفهوم‌سازی مبتنی بر توانمندی</p>	۲۰۲۴	دوچک ^۴

در جمع‌بندی مطالعات در این حوزه، مطالعه دیگری که به بررسی عملکرد سازمان‌های مالی در مواجهه با بحران‌های اقتصادی پرداخته است، نشان می‌دهد سازمان‌های تاب‌آور با داشتن ساختارهای قوی و مدیریت ریسک، توانسته‌اند به‌سرعت به وضعیت عادی بازگردند و عملکرد مالی خود را حفظ کنند. در مقابل، سازمان‌های چابک با توانایی تغییر سریع و نوآوری، توانسته‌اند به

¹ Chen, Nie, & Zhao

² Ludviga, & Kalvina

³ Witmer

⁴ Duchek

فرصت‌های جدید در بازار پاسخ دهند و عملکرد خود را بهبود بخشند (Maltais, 2022)، بنابراین بهبود عملکرد چابک در مقابل تغییرات سریع محیطی به تطبیق سریع‌تر با محیط از طریق مؤلفه‌های انطباقی، چالاکی، انعطاف‌پذیری و پاسخ سریع منجر می‌شوند (هرندی، ۲۰۱۷).

مطالعات مختلف نشان داده‌اند ترکیب موفقیت‌آمیز تاب‌آوری و چابکی می‌تواند به افزایش توانایی سازمان در مواجهه با عدم قطعیت و تغییرات محیطی منجر شود. برای مثال شرکت‌هایی مانند آمازون و اپل که به‌طور همزمان بر انعطاف‌پذیری و نوآوری تمرکز دارند، توانسته‌اند در بازارهای پیچیده و رقابتی به‌خوبی عمل کنند. هر دو نوع سازمان به دنبال افزایش توانایی‌های خود برای مواجهه با تغییرات و اختلال‌های محیطی هستند. آنها به بهبود فرایندها، کاهش ریسک‌ها و افزایش بهره‌وری توجه دارند. برای مثال هر دو نوع سازمان ممکن است بر توسعه سیستم‌های مدیریتی قوی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت تمرکز کنند. این نقاط اشتراک می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای توسعه استراتژی‌های مشترک و همکاری‌های موفقیت‌آمیز بین این دو نوع سازمان استفاده شود (Chatterjee et al., 2024; Ewertowski, & Kuzminski, 2024).

از سویی تفاوت‌های کلیدی بین سازمان‌های تاب‌آور و چابک در رویکردها و ویژگی‌های آنها نهفته است. سازمان‌های تاب‌آور بیشتر به پایداری و کاهش ریسک توجه دارند، در حالی که سازمان‌های چابک بر سرعت و انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند. برای مثال در حالی که یک سازمان تاب‌آور ممکن است بر ایجاد سیستم‌های پیچیده برای مدیریت بحران‌ها تمرکز کند، یک سازمان چابک ممکن است بر توانایی‌های انطباقی سریع با تغییرات بازار تمرکز داشته باشد. این تفاوت‌ها می‌تواند به توسعه استراتژی‌های متفاوتی برای مدیریت و توسعه سازمان‌ها منجر شود (Ahamed, 2024; Amio et al., 2024).

مطالعات مختلف نشان داده است هر دو رویکرد مزایا و معایب خاص خود را دارند. برای مثال سازمان‌های تاب‌آور معمولاً در مواجهه با بحران‌ها بهتر عمل می‌کنند، اما سازمان‌های چابک توانایی بیشتری در نوآوری و بهره‌برداری از فرصت‌ها دارند. این مطالعات نشان می‌دهند هر دو رویکرد می‌توانند به‌عنوان استراتژی‌های مکمل در مدیریت سازمان‌ها استفاده شوند. برای مثال یک سازمان می‌تواند از رویکرد تاب‌آور برای مدیریت بحران‌ها و از رویکرد چابک برای توسعه و نوآوری استفاده کند. برخی مطالعات پیشنهاد می‌کنند تلفیق رویکردهای تاب‌آور و چابک می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند بهترین ویژگی‌های هر دو را بهره‌برداری کنند. این تلفیق نیازمند استراتژی‌های هوشمندانه و مدیریتی است که بتواند تعادل مناسبی بین پایداری و انعطاف‌پذیری ایجاد کند. برای مثال یک سازمان می‌تواند از سیستم‌های مدیریتی پیشرفته و فناوری‌های جدید برای ایجاد این تعادل استفاده کند. این مسئله می‌تواند به توسعه استراتژی‌های مدیریتی جدید و نوآورانه منجر شود که توانایی‌های هر دو رویکرد را به‌خوبی به‌کار گیرند.

روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه به دنبال تبیین نقش چابکی استراتژیک در تاب‌آوری و ارائه چارچوبی مفهومی برای آن است و بر تجزیه و تحلیل مقالات و مستندات منتشرشده در این زمینه متمرکز است، از این رو این مقاله بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز، از منظر فلسفه پژوهش: تفسیری، جهت‌گیری پژوهش؛ کاربردی، رویکرد پژوهشی: استقرایی، روش پژوهش: کیفی و شیوه جمع‌آوری داده‌ها: بررسی اسنادی و مدارک است که با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. در این مطالعه به علت نارسایی‌ها و ضعف شفافیت ادبیات حوزه موضوعی موردنظر به‌ویژه شناسایی عواملی که بر مدیریت و سازمان‌دهی کسب‌وکارهای مبتنی بر چابکی و تاب‌آوری سازمانی تأثیر می‌گذارند، از روش فراترکیب استفاده شده است. پرسش اصلی که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به آن است: «عوامل مؤثر بر ساخت سازمان‌های تاب‌آور با چابکی استراتژیک کدام‌اند» است. بدین منظور در این مطالعه طی مراحل، مقالات مرتبط با سازمان‌های تاب‌آور و چابکی استراتژیک جمع‌آوری شدند که در جدول ۲، با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب برای حصول این هدف بر اساس مدل سندلوفسکی و باروسو (۲۰۰۷) نشان داده شده است (Sandelowski & Barroso, 2007).

جدول ۲. مدل هفت‌مرحله‌ای سندلوفسکی و باروسو (۲۰۰۷)

مرحله	توضیحات
۱. جست‌وجوی نظام‌مند منابع	شناسایی و تعریف دقیق پرسش اصلی پژوهش که لازم است به آن پاسخ داده شود.
۲. انتخاب مطالعات مرتبط	جست‌وجوی گسترده و نظام‌مند منابع و مستندات مرتبط با موضوع پژوهش در پایگاه‌های داده مختلف و منابع علمی معتبر.

۳. ارزیابی کیفیت مطالعات	ارزیابی و انتخاب مطالعات و مقالاتی که مستقیماً با موضوع پژوهش مرتبط هستند و اطلاعات مفیدی ارائه می‌دهند.
۴. استخراج داده‌ها	بررسی و ارزیابی کیفیت مطالعات منتخب برای اطمینان از معتبر بودن داده‌ها و نتایج آنها.
۵. تحلیل و ترکیب داده‌ها	استخراج داده‌ها و اطلاعات کلیدی از مطالعات منتخب که به شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی و تاب‌آوری سازمانی کمک می‌کنند.
۶. ارائه نتایج و مدل نهایی	تحلیل و ترکیب داده‌های استخراج‌شده برای شناسایی الگوها، تم‌ها و عوامل مشترک میان مطالعات مختلف.

پژوهشگران برای پاسخ به پرسش اصلی مطرح‌شده بر اساس مرور نظام‌مند فراترکیب اقدام کرده‌اند. هدف، شناسایی عوامل مؤثر بر ساخت سازمان‌های تاب‌آور با چابکی استراتژیک و ارائه یک چارچوب پیشنهادی پیرامون زمینه موضوعی یاد شده است. ما از پایگاه‌های نمایه‌سازی مقالات اسکوپوس و وب‌آوساینس، برای جست‌وجوی مقالات با عناوین یا کلیدواژه‌های مرتبط با سازمان‌های تاب‌آور با چابکی استراتژیک استفاده کردیم. همه مقالات به زبان انگلیسی و در بازه زمانی میان سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۴ منتشر شده‌اند.

یافته‌های پژوهش

۱. گام‌های پژوهشی

در این بخش نتایج مراحل فرایند پیاده‌سازی روش فراترکیب بر پایه شیوه ساندولوسکی و باروسو به ترتیب مراحل ارائه می‌شود:

۱-۱. گام نخست پژوهش: تنظیم و ارائه سؤال تحقیق

برای پاسخ به سؤال‌های «چگونه؟»، «چه زمانی؟»، «چه کسی؟»، «چه چیزی؟» همچنین «چه چیزی؟» ضروری است که به روش‌های به‌کارگرفته‌شده در مطالعه پرداخته شود. این پژوهش از روش تحقیق فراترکیب بهره گرفته است که در آن از متن پژوهش‌های قبلی به‌عنوان منبع داده‌های تحقیق استفاده می‌شود. این روش تحلیل اسناد بر بررسی داده‌های ثانویه تمرکز دارد. پژوهشگر با استفاده از معیارهای خاص، مقالاتی را به فرایند فراترکیب وارد و تعدادی را از فرایند خارج می‌کند. جدول ۳ خلاصه‌ای از پرسش‌های اصلی پژوهش و مؤلفه‌های مربوطه را ارائه می‌دهد.

جدول ۳. تعیین سؤال اصلی تحقیق

مؤلفه‌ها	تنظیم پرسش
چه چیز؟ (آنچه تحقیق درباره آن انجام می‌شود؟)	شناسایی عوامل مؤثر بر ساخت سازمان‌های تاب‌آور با چابکی استراتژیک
چه کسی؟ (پایگاه داده‌ها برای مقالات مورد مطالعه)	Google scholar, Web of Science, Scopus
چه زمانی؟ (محدوده زمانی چاپ مقالات)	مقالات انگلیسی در بازه ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۴ میلادی
چگونه؟ (شیوه جمع‌آوری داده‌های تحقیق)	شیوه تحلیل اسناد

۱-۲. گام دوم پژوهش: بررسی ادبیات به شیوه سیستماتیک

در مجموع پس از بررسی پایگاه‌های تحقیق و جست‌وجوی عبارات کلیدی تحقیق در پایگاه‌های داده‌های مقالات اشاره‌شده در جدول ۳، تعداد ۳۰۸ مقاله یافت شد. در میان این مقالات پژوهشی جامع و متمرکز بر شناسایی عوامل مؤثر بر ساخت سازمان‌های تاب‌آور با چابکی استراتژیک دیده نشد. عبارت جست‌وجو برای یافتن مقالات مرتبط با تحقیق در جدول ۴ آورده شده‌اند. استراتژی جست‌وجو به این شکل انتخاب شد که ابتدا مقالات در بازه زمانی ۱۵ ساله تا زمان نوشتن مقاله و با بهره‌گیری از کلمات جست‌وجوی مشخص‌شده انتخاب شدند. در ردیف یک واژگان کلیدی مرتبط با تاب‌آوری سازمانی قرار گرفته‌اند و در ردیف دوم واژگان کلیدی مرتبط با چابکی سازمانی، در انتها نیز برای یافتن مقالات مرتبط با موضوع مقاله از ترکیب هر دو این عبارات بهره گرفته شد.

جدول ۴. عبارات جست‌وجوی فارسی و انگلیسی

عبارت جست‌وجوی انگلیسی	عبارت جست‌وجوی فارسی	ردیف
Organizational Resilience of social business, Resilient Organization, Resilience	سازمان‌های تاب‌آور، تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری	۱
Strategic agility, agile organization, agile approach, agile practices, strategic agility, social business	چابکی استراتژیک، سازمان چابک، چابکی سازمانی، رویکرد چابک، چارچوب چابکی سازمانی، چابکی	۲
1 AND 2	ترکیب ۱ و ۲	۳

از پایگاه داده اسکوپوس، ۱۶۵ مقاله و از پایگاه داده وب‌اوساینس، ۱۴۳ مقاله به‌دست آمد. در مجموع تعداد ۳۰۸ مقاله از این دو پایگاه داده استخراج شد.

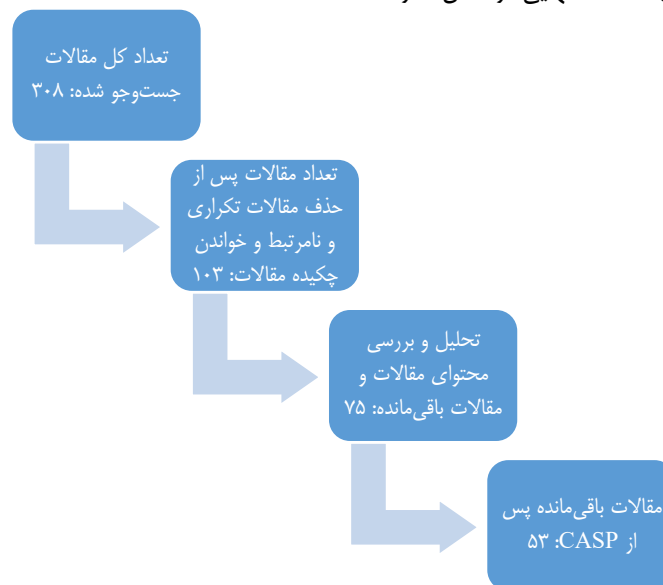
۱-۳. گام سوم پژوهش: تعریف معیارهای جست‌وجو و انتخاب مقالات

برای شناسایی منابع مناسب برای این پژوهش، ابتدا جست‌وجوی جامعی با استفاده از کلمات کلیدی «تاب‌آوری سازمانی» و «چابکی» در پایگاه‌های داده مختلف انجام شد. به‌دلیل گستردگی عبارات نام‌برده شده، مقالات نامرتب بسیار یافت شد، در نتیجه اصطلاحات جست‌وجو به‌تدریج اصلاح شدند. در نهایت از کلمات کلیدی ردیف‌های ۱ و ۲ جدول ۳، همراه با معادل‌های انگلیسی و واژگان مرتبط با آنها استفاده شد. افزون بر این، یک استراتژی جست‌وجو با استفاده از عملگرهای بولین AND، OR و NOT به‌کار گرفته شد. این استراتژی، پایگاه‌های اطلاعاتی وب‌اوساینس و اسکوپوس را برای مقالات بین‌المللی به زبان انگلیسی هدف قرار داد. معیارهای ورود مقالات برای تجزیه‌وتحلیل نهایی در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵. معیارهای ورود و خروج مقالات منتخب

معیار	ورود	خروج
موضوع مورد نظر تحقیق	سازمان‌های تاب‌آور، تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی چابکی استراتژیک، سازمان چابک، چابکی سازمانی، رویکرد چابک، چارچوب چابکی سازمانی، چابکی	مقالات نامرتب با سازمان‌های تاب‌آور، تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، چابکی استراتژیک، سازمان چابک، چابکی سازمانی، رویکرد چابک، چارچوب چابکی سازمانی، چابکی
زمان انتشار مقالات به‌صورت آنلاین یا چاپی	مقالات انگلیسی در بازه ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۴ میلادی	مقالات انگلیسی چاپ‌شده قبل از ۲۰۰۹
زبان مقاله چاپ‌شده	مقالات چاپ‌شده به زبان‌های انگلیسی	مقالات چاپ‌شده به زبان‌هایی به غیر از انگلیسی
انواع مقالات چاپ‌شده	مقالات علمی بررسی‌شده توسط هم‌تایان، مقالات کنفرانسی	مقالات علمی - تخصصی، کتاب‌ها، یادداشت‌ها، مقالات چاپ‌شده در مجلات غیردانشگاهی
در دسترس بودن	مقالاتی که چکیده و متن کامل آنها در دسترس است	مقالاتی که چکیده و متن کامل آنها در دسترس نیست

پس از انتخاب مقالات، متناسب بودنشان با هدف تحقیق و امتیاز کیفی آنها با توجه به معیار پرسشنامه CASP (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی)^۱ نیز توسط پژوهشگران و متخصصی که به موضوع پژوهش احاطه دارد، بررسی شد و مقالات نامرتب با موضوع حذف شدند. در ادامه الگوریتم مراحل رسیدن به مقالات نهایی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوریتم مراحل رسیدن به مقالات نهایی

برای اجرای این روش، پژوهشگران ابتدا سیستمی طبقه‌بندی بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی طراحی کردند. این سیستم مطالعات را به پنج گروه دسته‌بندی کرد: بسیار خوب (۵۰-۴۱)، خوب (۴۰-۳۱)، متوسط (۳۰-۲۱)، ضعیف (۲۰-۱۱) و بسیار ضعیف (۱۰-۰).

سپس مطالعات منتخب بر اساس ویژگی‌های مشخص شده بررسی شد و به هر کدام امتیازی بین یک تا ۵ اختصاص یافت. با استفاده از این سیستم امتیازدهی، تمام مطالعات با امتیاز کمتر از خوب (کمتر از ۳۱) حذف شدند. در نتیجه ۲۲ مطالعه رد و ۵۳ مطالعه برای ارزیابی بیشتر پذیرفته شدند. از این میان ۳۳ مطالعه دارای امتیاز بسیار خوب و ۲۰ مطالعه دارای امتیاز خوب بودند.

۱-۴ گام چهارم پژوهش: استخراج اطلاعات از مقالات منتخب

در این مرحله ۵۳ مقاله منتخب با دقت و با توجه به پرسش‌های پژوهش بررسی و سپس داده‌های جمع‌آوری شده از این مقالات کدگذاری و به دسته‌بندی‌های مرتبط تقسیم‌بندی شدند. تعداد ۵۳ مقاله انتخاب و ۱۴۷ کد منحصر به فرد تحت عنوان کدهای اولیه از آنها استخراج شد. این بررسی و تحلیل با هدف تبیین نقش چابکی استراتژیک در تاب‌آوری و ارائه چارچوبی مفهومی برای آن انجام و تلاش شده است تمام جنبه‌های مهم و مرتبط با پرسش‌های پژوهش پوشش داده شود.

۱-۵ گام پنجم پژوهش: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی پژوهش

در این مرحله با بهره‌گیری از مطالعه ساندلوفسکی و بروسو در سال ۲۰۰۷، مرور ادبیات بر اساس یافته‌های به دست آمده انجام می‌شود. در این بخش، پژوهشگر موضوعات را شناسایی و تعیین می‌کند و این فرایند در نهایت به طبقه‌بندی یافته‌ها منجر می‌شود. برای هر موضوع، دسته‌بندی‌های مشابهی برای نمایش مفهوم آن تعریف می‌شود. همان‌طور که در گام گذشته توضیح داده شد، مطابق روش فراترکیب، در این مرحله به هر داده یک کد اختصاص می‌یابد، سپس کدهای مشابه شناسایی می‌شوند و در یک زیرگروه قرار می‌گیرند. در این مرحله، تجزیه و تحلیل توصیفی با توجه به نزدیکی مفاهیم داده انجام می‌شود. در مرحله بعد، بر اساس تجزیه و تحلیل الگو، هر زیرگروه یک کد جدید نیز دریافت می‌کند. به این ترتیب پس از کدگذاری مقوله‌های پژوهش، گروه‌بندی این کدها در جدول ۶ نشان داده شده است. این رویکرد به منظور ارائه تحلیلی دقیق و جامع از داده‌ها و شناسایی الگوهای پنهان در آنها به کار گرفته شده است (سندلوفسکی و بروسو، ۲۰۰۷).

برای ایجاد مدل اثر چابکی بر تاب‌آوری، ابتدا از متون و مقالات موجود ۱۴۶ کد اولیه استخراج شد. این کدها شامل مفاهیم کلیدی مرتبط با چابکی و تاب‌آوری مانند تحول دیجیتال، نوآوری، مدیریت ریسک و بحران و چابکی سازمانی بودند. هر کد اولیه نشان‌دهنده جنبه‌ای خاص از چابکی یا تاب‌آوری بود. در مرحله بعد، این کدها بر اساس شباهت‌ها و روابط معنایی بین آنها ترکیب و به کدهای سطح بالاتر تبدیل شدند.

جدول ۶. کدگذاری مقوله‌های تحقیق

مقوله اصلی	زیرمقوله‌ها	کدگذاری اولیه
	مدیریت ریسک و بحران	همه‌گیری کووید ۱۹، بحران، اختلال همه‌گیری، چارچوب مدیریت قرار گرفتن در معرض، چالش‌های بیمارستان، بحران همه‌گیری بیماری سارس، قرنطینه، مدیریت ایمنی، پاسخ به بحران، مدیریت ریسک، بلایا، جنگ، بحران، مدیریت ریسک، توانایی مدیریت بحران
چابکی	تحول دیجیتال و نوآوری	دیجیتال ترانسفورماسیون، نوآوری محصول، مهارت‌های اختلال دیجیتال، پیچیدگی دانش، AI مکالمه‌ای، هوش مصنوعی، کلان داده‌ها، نوآوری زنجیره تأمین، شبکه‌های اجتماعی، فرصت‌های همه‌گیری، چابکی و بهبود عملکرد در شرکت‌های فناوری ايسلندی، تحول دیجیتال، فناوری دیجیتال، تاب‌آوری دیجیتال
	چابکی سازمانی با توسعه قابلیت‌های پویا	چابکی سازمانی، قابلیت دینامیک، چابکی استراتژیک، خصوصیات سیستم تولید، چابکی عملیاتی، سیستم‌های تولید تاب‌آور، کنترل تولید، طراحی سازمان‌های چابک و تاب‌آور، چابکی سازمانی، چابکی زنجیره تأمین، چابکی و تاب‌آوری انسانی، توسعه قابلیت، تاب‌آوری از طریق چابکی، عوامل چابکی سازمانی، چابکی پروژه، چابکی و تاب‌آوری، چابکی سازمانی، چابکی زنجیره تأمین، چابکی سازمانی، چابکی در شرایط بحران، قابلیت پاسخگویی به تغییر

تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ^۱ ، انجام تاب‌آوری، بازبینی، ظرفیت تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری سازمانی، چارچوب تاب‌آوری کسب‌وکار، استارت‌آپ‌ها، تاب‌آوری زنجیره تأمین، تعادل ساختارهای سازمانی، صفات تاب‌آوری، SMEهای اروپایی، صنایع تاب‌آور، تاب‌آوری SMEها، قابلیت زنجیره ارزش جهانی، تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری سازمان آینده، قابلیت‌های تاب‌آوری، تاب‌آوری کسب‌وکارهای خانوادگی، تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری، بهبود عملکرد در دانشگاه اینوپولیس، تاب‌آوری آکادمیک، تاب‌آوری کارمندان، تاب‌آوری، تاب‌آوری کسب‌وکارهای اوکراینی، عوامل تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها، تاب‌آوری کسب‌وکارهای خانوادگی، تاب‌آوری سازمانی، مؤسسات آموزش عالی کوچک، بهبود عملکرد در سازمان‌های غیرانتفاعی، تاب‌آوری پروژه‌های بزرگ، تاب‌آوری در شرایط بحران، تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری سازمانی	ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در بحران	تاب‌آوری
عملکرد شرکت، بهبود عملیاتی، خلق دانش، تأثیر تنوع، عملکرد شرکت‌ها، مدیریت استعداد، عملکرد شرکت‌های تونسی، سازمان یادگیرنده، سرمایه‌داری، عملکرد، تصمیم‌گیری کارآفرینانه، بقا و بهبود سازمانی، بهبود عملکرد در صنعت هوانوردی، عملکرد سازمانی، بهبود کسب‌وکار	عملکرد و بهبود سازمانی	

۱-۶. گام ششم پژوهش: کنترل کیفیت

کنترل کیفیت در تحقیق فراترکیب اهمیت بالایی دارد. برای ارزیابی کیفیت مقالات از روش برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی سنجه و برای ارزیابی روایی کدگذاری، از ضریب کاپا استفاده شد. این ضریب به‌ویژه زمانی مفید است که دو ارزیاب به‌طور مستقل به رتبه‌بندی مطالعات بپردازند، زیرا میزان توافق بین آنها را اندازه‌گیری می‌کند. برای دستیابی به ارزیابی دقیق، متن‌های کدگذاری شده توسط پژوهشگر اصلی به پژوهشگر دیگری ارائه شد تا بدون آگاهی از کدهای اصلی، به‌طور مستقل کدگذاری شود. شباهت بین کدهای تولیدشده توسط دو پژوهشگر نشان‌دهنده سازگاری آنها و تأییدکننده پایایی فرایند کدگذاری است. برای محاسبه نسبت توافق بین دو کدگذار، ضریب کاپا اعمال شد. وضعیت کدگذاری پژوهشگران اول و دوم در جدول ۶ نشان داده شده است، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، نتایج تجزیه‌وتحلیل به‌دست‌آمده از طریق نرم‌افزار آماری SPSS در کاپای توافق ۰/۷۵۱ و عدد معناداری ۰/۰۰۲ است. مقدار معنادار به‌دست‌آمده برای شاخص کاپا کمتر از ۰/۰۰۵ است که نشان می‌دهد فرض استقلال کدهای استخراج‌شده رد و وابستگی کدهای استخراج‌شده به یکدیگر تأیید می‌شود، بنابراین بر مبنای جدول ۷ می‌توان ادعا کرد ابزار استفاده‌شده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار است.

جدول ۷. توافق دو پژوهشگر کدگذار

مجموع تمام نظرات پژوهشگر اول (کدها)	نظر پژوهشگر دوم درباره کدگذاری		مجموع تمام نظرات پژوهشگر دوم (کدها)
	مخالف	موافق	
۱۴۴	۵	۱۳۹	نظر پژوهشگر اول
۲	۲	۰	درباره کدگذاری
۱۴۶	۷	۱۳۹	مجموع تمام نظرات پژوهشگر دوم (کدها)

۱-۷. گام هفتم پژوهش: ارائه یافته‌ها

مدل نظری ارائه‌شده در این پژوهش پس از ترکیب کدهای سطح بالاتر به متغیرهای اصلی متصل شده است. این مدل شامل سه مؤلفه اصلی چابکی از جمله تحول دیجیتال و نوآوری^۲، چابکی سازمانی با توسعه قابلیت‌های پویا^۳، مدیریت ریسک و بحران^۴ و دو مؤلفه اصلی تاب‌آوری از جمله ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در بحران^۵ و عملکرد و بهبود سازمانی^۶ هستند. تبیین مدل به‌طور دقیق

^۱ SME: Small & Medium-Sized Enterprises

^۲ Digital Transformation and Innovation

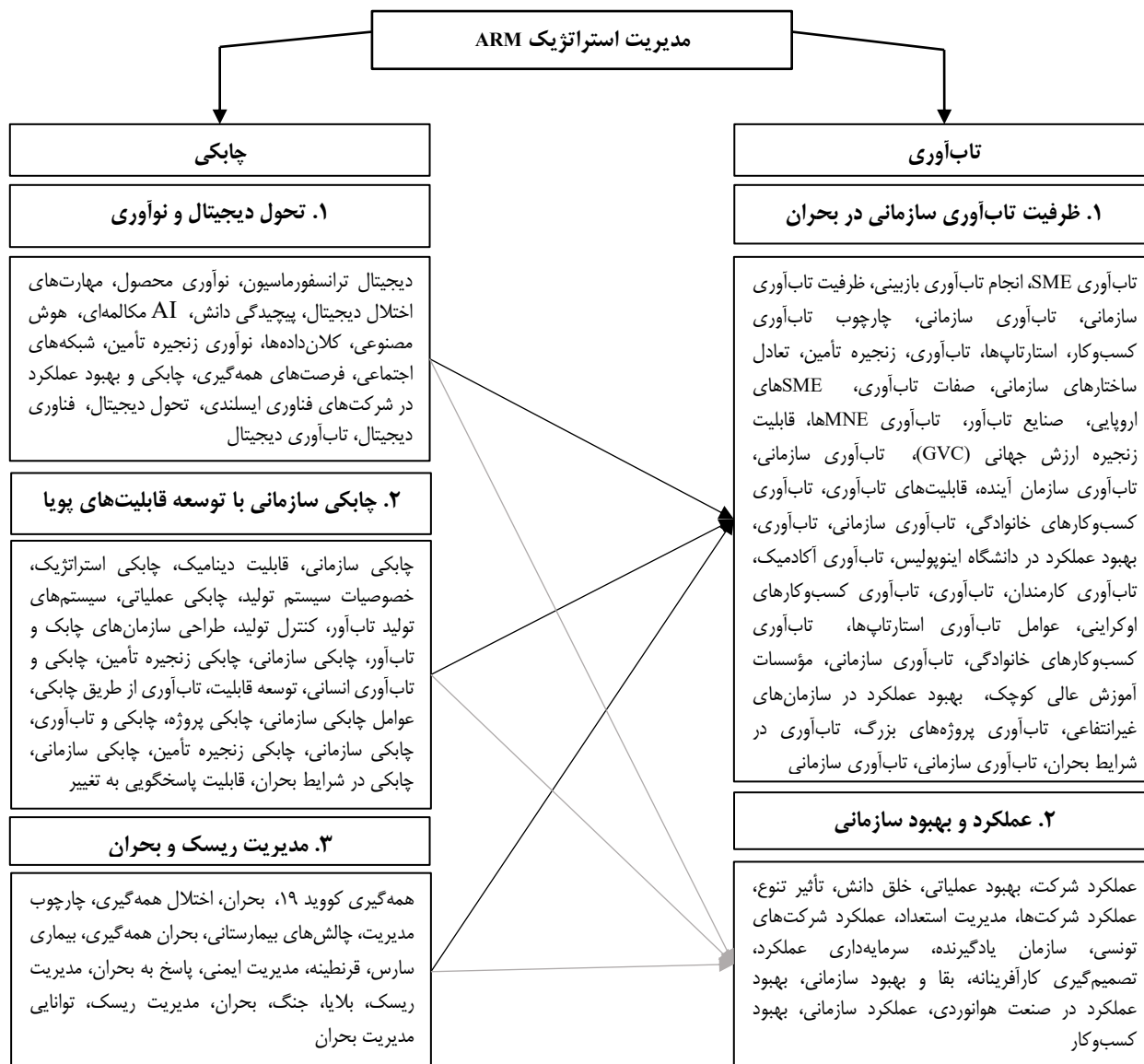
^۳ Organizational agility through the development of dynamic capabilities

^۴ Risk and Crisis Management

^۵ Organizational Resilience Capacity in crisis

^۶ Organizational Performance and Improvement

نشان می‌دهد چگونه این متغیرها به‌طور متقابل بر یکدیگر، همچنین بهبود تاب‌آوری سازمانی تأثیر دارند. بر اساس تحلیل داده‌ها، مدل پژوهشگر ساخته پیشنهاد می‌کند که افزایش چابکی در حوزه‌های مختلف مانند نوآوری و مدیریت ریسک می‌تواند به افزایش تاب‌آوری در سازمان‌ها منجر شود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد توانایی سازمان‌ها در سازگاری و بهبود مستمر تحت تأثیر این سازه‌ها قرار دارد و این موضوع به‌ویژه در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی برجسته است. برای نشان دادن اثر چابکی بر تاب‌آوری لازم است به ارتباطات و تأثیرات متقابل میان چابکی و تاب‌آوری در کدهای سطح بالاتر توجه کرد. در شکل ۲، نحوه ارتباط این متغیرها و چگونگی نشان دادن اثر چابکی بر تاب‌آوری نمایه شده است.



شکل ۲. مدل پیشنهادی پژوهش ARM^۱

۲. تبیین مدل پژوهش

۱-۲. تحول دیجیتال و نوآوری

تحول دیجیتال و نوآوری از مهم‌ترین عوامل در بهبود و تقویت توانایی سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات و اختلالات محیطی محسوب می‌شوند. با افزایش سطح نوآوری و استفاده از فناوری‌های دیجیتال، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور مؤثرتری با شرایط جدید

^۱ Agile and Resilient Management

و بحران‌ها سازگار شوند و استراتژی‌های کارآمدتری را برای مقابله با چالش‌ها اتخاذ کنند. این فرایند به‌طور مستقیم به افزایش ظرفیت تاب‌آوری سازمانی منجر می‌شود، زیرا سازمان‌هایی که به‌سرعت با تغییرات سازگار می‌شوند و از فناوری‌های نوین بهره‌برداری می‌کنند، قادر به حفظ ثبات و تداوم عملکرد خود در شرایط بحرانی خواهند بود.

افزون بر این، نوآوری در محصولات و فرایندها نقش بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی دارد. با به‌کارگیری روش‌های نوآورانه، سازمان‌ها می‌توانند کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهند که این موضوع بهبود کلی عملکرد سازمان را به دنبال دارد. یکی از نشانه‌های تاب‌آوری سازمانی، توانایی در بهره‌برداری از نوآوری‌ها و بهبود مستمر فرایندهاست که به تقویت موقعیت سازمان در بازار و افزایش رقابت‌پذیری آن منجر می‌شود. به این ترتیب، تحول دیجیتال و نوآوری نه‌تنها به بهبود عملکرد و تاب‌آوری سازمان‌ها کمک می‌کنند، بلکه زمینه‌ساز رشد و توسعه پایدار آنها نیز می‌شوند (کفاش‌پور و همکاران، ۲۰۱۴).

۲-۲. چابکی سازمانی با توسعه قابلیت‌های پویا

با توسعه قابلیت‌های پویا، سازمان‌ها می‌توانند به‌سرعت اطلاعات لازم را جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر کنند و بر اساس آنها تصمیم‌های بهینه و کارآمد اتخاذ کنند. این فرایند به سازمان‌ها امکان می‌دهد به‌موقع با بحران‌ها و اختلال‌ها روبه‌رو شوند و از بروز مشکلات جدی جلوگیری کنند.

افزایش چابکی سازمانی به‌طور مستقیم به تقویت ظرفیت تاب‌آوری سازمان منجر می‌شود. سازمان‌های چابک قادرند به‌سرعت خود را با شرایط جدید وفق دهند و با استفاده از استراتژی‌های منعطف، از تأثیرات منفی بحران‌ها و اختلال‌ها بکاهند. این ویژگی به سازمان‌ها کمک می‌کند در مواجهه با تغییرات ناگهانی، کمتر آسیب ببینند و عملکرد خود را حفظ کنند.

افزون بر این، چابکی در زنجیره تأمین نیز نقش بسیار مهمی در کاهش آسیب‌پذیری‌ها و بهبود عملکرد سازمانی دارد. سازمان‌هایی که زنجیره تأمین چابکی دارند، می‌توانند به‌سرعت با تغییرات در تقاضا، عرضه و شرایط بازار سازگار شوند. این موضوع سبب می‌شود مشکلات احتمالی در زنجیره تأمین به حداقل برسد و سازمان‌ها بتوانند با بهره‌وری بیشتر و کارایی بالاتر به فعالیت‌های خود ادامه دهند. در نتیجه، توسعه چابکی سازمانی و زنجیره تأمین نه‌تنها به کاهش آسیب‌پذیری‌ها کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز بهبود عملکرد و رشد پایدار سازمان‌ها نیز می‌شود.

۳-۲. مدیریت ریسک و بحران

مدیریت ریسک و بحران از ارکان اساسی برای حفظ پایداری و عملکرد مستمر سازمان‌ها در مواجهه با شرایط غیرمنتظره و بحرانی است. این مدیریت مؤثر به سازمان‌ها کمک می‌کند با شناسایی و ارزیابی ریسک‌های محتمل، برنامه‌های جامع و انعطاف‌پذیری برای مقابله با این ریسک‌ها تدوین کنند. با داشتن این برنامه‌ها، سازمان‌ها می‌توانند به‌سرعت واکنش نشان دهند و از وقوع بحران‌ها یا از شدت تأثیرات آن‌ها بکاهند. این آمادگی و توانایی در مواجهه با بحران‌ها، نقش مهمی در افزایش ظرفیت تاب‌آوری سازمانی دارد.

مدیریت ریسک و بحران شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که از شناسایی و تحلیل ریسک‌ها آغاز می‌شود و تا برنامه‌ریزی، اجرا و بازبینی اقدام‌ها ادامه می‌یابد. این فرایند مستمر به سازمان‌ها امکان می‌دهد پیش از وقوع بحران‌ها، آمادگی لازم را داشته باشند و هنگام وقوع، با بهره‌گیری از استراتژی‌های ازپیش‌تعیین‌شده، به‌سرعت به شرایط عادی بازگردند. علاوه بر این، مدیریت ریسک و بحران می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و زیان‌های مالی، حفظ اعتبار و اعتماد عمومی و تقویت جایگاه سازمان در بازار کمک کند. نمونه بارز اهمیت مدیریت ریسک و بحران، بحران جهانی همه‌گیری کووید-۱۹ است. سازمان‌هایی که توانستند به‌سرعت واکنش نشان دهند و استراتژی‌های مؤثری برای مدیریت این بحران اتخاذ کنند، نشان دادند قابلیت حفظ عملکرد و حتی بهبود وضعیت خود را در شرایط بحرانی دارند. این سازمان‌ها ضمن تطبیق سریع با شرایط جدید، تغییرات لازم در فرایندها و ساختارهای خود ایجاد کردند و توانستند تاب‌آوری خود را در مقابل این بحران بی‌سابقه افزایش دهند. مدلی که مقاله ارائه می‌دهد یک مدل ای‌آرام و چارچوبی برای ادغام دو رویکرد چابکی و تاب‌آوری است. مدل شامل سه متغیر اصلی چابکی و دو متغیر اصلی تاب‌آوری است که با هم ارتباط دارند. هر کدام از این متغیرها می‌توانند از طریق کدهای سطح بالاتر به متغیرهای اصلی دیگر متصل شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعات مختلفی چابکی و تاب‌آوری سازمانی را تحلیل کرده‌اند و هر کدام از این مطالعات به جنبه‌های مختلفی از این مفاهیم پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد فراترکیب، به بررسی روش فراترکیب پرداخته که به شناسایی و دسته‌بندی متغیرهای کلیدی منجر شده است. این مطالعه همچنین به معرفی چارچوبی جدید که در آن چابکی و تاب‌آوری به‌طور همزمان و به‌طور متقابل به هم مرتبط هستند و این ارتباط به افزایش تاب‌آوری سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات کمک می‌کند، پرداخته است.

در مقایسه با نتایج مقاله چترجی و همکاران^۱ (۲۰۲۴) می‌توان مشاهده کرد که جنبه‌های اصلی چابکی شامل تحول دیجیتال و نوآوری، چابکی سازمانی از طریق توسعه قابلیت‌های پویا و مدیریت ریسک و بحران است. این جنبه‌ها در بسیاری از مطالعات دیگر نیز به‌عنوان عوامل کلیدی در بهبود چابکی سازمانی مورد تأکید قرار گرفته‌اند، همچنین متغیرهای اصلی تاب‌آوری شامل ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در بحران و عملکرد و بهبود سازمانی است که در مطالعات دیگر نیز به‌عنوان عوامل مهم در افزایش تاب‌آوری سازمانی شناخته شده‌اند.

مقاله چترجی و همکاران با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع و نمای توانمندی‌های پویا، مدلی مفهومی تهیه کرده است که تأثیر مثبت قابل توجهی از توانمندی‌های مدیریت ریسک بر توانمندی‌های زنجیره ارزش جهانی را نشان می‌دهد. این مطالعه نشان می‌دهد توانمندی‌های مدیریت ریسک می‌توانند به‌طور مستقیم بر عملکرد شرکت‌های چندملیتی تأثیر بگذارند. این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهد مدیریت مؤثر ریسک‌ها و بحران‌ها سبب می‌شود سازمان‌ها بهتر بتوانند از پس شرایط بحرانی برآیند و سریع‌تر به وضعیت عادی بازگردند.

از سویی بر اساس نتایج مقاله اورتوفسکی و کوزمینسکی^۲ (۲۰۲۴) هنگام مقایسه جنبه‌های کلیدی هر دو رویکرد مدیریت ایمنی و انعطاف‌پذیری سازمانی، تفاوت‌های قابل توجهی در رتبه‌بندی مشاهده می‌شود. در حالی که دستیابی به رویکرد سازگاری هدایت شده در یک سازمان دشوارتر است، رویکرد کنترل متمرکز ناکافی است، بنابراین هر دو جزء برای تضمین ایمنی همه‌جانبه سازمان ضروری هستند. این نتایج نشان می‌دهد برای افزایش تاب‌آوری سازمانی، نیاز به ترکیب رویکردهای مختلف و استفاده از استراتژی‌های متنوع که با یافته‌های حاصل از این مطالعه در راستای به‌کارگیری چابکی و انعطاف‌پذیری به‌صورت دو رکن اساسی در مدیریت استراتژیک هم‌سو است.

همچنین نتایج مقاله نیر و همکاران^۳ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد اگرچه سرمایه‌گذاری در آموزش تاب‌آوری می‌تواند به سازمان‌ها در به دست آوردن کنترل و حفظ عملیات خود در مواقع بحران کمک کند، ممکن است به‌طور مستقیم به سازمان‌های خدمات‌محور در درک آشفتگی بیرونی، جست‌وجوی منابع موجود یا ایجاد راه‌حل‌های تطبیقی کمک نکند که این یافته مقاله نیر و همکاران با نتیجه‌گیری مقاله پیش رو هم‌سو نیست. در مقابل، سطوح بالایی از پیکربندی مجدد و قدرت مدیریت تحول، چشم‌انداز انقلابی، انعطاف‌پذیر، ساختار سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان خدمات‌محور را توانمند و از کارکنان مستعد و نوآور برای افزایش توانمندی‌ها در طول بحران استقبال می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد برای افزایش تاب‌آوری سازمانی، به ترکیب رویکردهای مختلف و استفاده از استراتژی‌های متنوع نیاز است که از منظر کنونی با نتایج مطالعه حاضر هم‌خوانی دارد.

افزون بر مطالعات یادشده، نتایج مقاله پرادانا و اکواتی^۴ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد تاب‌آوری مفهومی پیچیده است و تعاریف و ابعاد زیادی دارد. این نتایج نشان می‌دهد تاب‌آوری سازمانی نیازمند رویکردی جامع و چندبعدی است که شامل مراحل مختلفی از فرایند تاب‌آوری می‌شود. به‌علاوه نتایج مقاله خان و همکاران نشان می‌دهد مطالعه حاضر با اتخاذ یک لنز چندرشته‌ای در بررسی ساختار تاب‌آوری، با ارائه یک طبقه‌بندی جامع از ویژگی‌های تاب‌آوری به ادبیات کمک می‌کند، همچنین ویژگی‌هایی را از لنزهای نظری مختلف (بوم‌شناسی، اجتماعی و مکانیکی) وام گرفته است که از طریق آن تعدادی گزاره را توسعه می‌دهد و مبنایی برای تحقیقات

¹ Chatterjee

² Ewertowski, & Kuzminski

³ Nair

⁴ Pradana & Ekowati

تجربی آینده است. این نتایج نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی نیازمند یک رویکرد چندرشته‌ای و جامع است که از لنزهای نظری مختلف بهره می‌برد و یافته‌ها و نتایج هر دو مطالعه یاد شده با نتایج مستخرج از مرور نظام‌مند پژوهش پیش رو هم‌سو است. به این ترتیب مطالعه حاضر با ارائه چارچوب نظری جدید، به درک بهتری از ارتباطات و تأثیرات متقابل بین متغیرهای چابکی و تاب‌آوری کمک می‌کند و به سازمان‌ها راهکارهایی برای بهبود عملکرد و افزایش تاب‌آوری به‌ویژه در شرایط بحرانی ارائه می‌دهد. این مدل به‌وضوح نشان می‌دهد چگونه چابکی در سه حوزه اصلی (تحول دیجیتال و نوآوری، چابکی سازمانی با توسعه قابلیت‌های پویا، مدیریت ریسک و بحران)، می‌تواند تاب‌آوری سازمان را در دو حوزه اصلی (ظرفیت تاب‌آوری سازمانی در بحران، عملکرد و بهبود سازمانی)، افزایش دهد. وجه تمایز این پژوهش پیوند دادن این دو مفهوم با تمرکز بر روش فراترکیب است که این امکان را فراهم می‌کند مدیران سازمانی با استفاده از یافته‌های آن سازمانی ایجاد کنند که نه تنها توانایی بقا در شرایط پیچیده را داشته باشد، بلکه بتواند از فرصت‌های نوظهور بهره‌برداری کند.

پیشنهاد می‌شود مدل طراحی شده در این پژوهش در صنایع مختلف پیاده‌سازی شود تا تأثیرات و کارایی آن در شرایط واقعی بررسی شود. همچنین استفاده از روش‌های آماری مانند تحلیل مسیر و تحلیل رگرسیون برای بررسی روابط و تأثیرات دقیق بین متغیرهای چابکی و تاب‌آوری نیز پیشنهاد می‌شود. افزون بر دو مورد بالا، سرمایه‌گذاری در آموزش تاب‌آوری و توسعه قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها برای افزایش تاب‌آوری در مواجهه با بحران‌ها به‌عنوان یک رکن اصلی برای مدیریت استراتژیک از دیگر پیشنهادهاى نویسندگان این پژوهش است. در نهایت انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های مختلف برای شناسایی بهترین شیوه‌ها و استراتژی‌های افزایش تاب‌آوری و چابکی از دیگر پیشنهادهاى کاربردی این مطالعه است.

با وجود نکات مثبت فراوان پیرامون هر کار پژوهشی، به‌طور معمول پژوهشگران در طول انجام مطالعه با محدودیت‌هایی مواجه می‌شوند که لازم است تا پژوهشگران آتی آن را برطرف کنند، بنابراین نمونه‌گیری محدود به یک صنعت یا منطقه خاص ممکن است نتایج را به‌طور کامل تعمیم‌پذیر نکند. تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار و فناوری ممکن است نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. دسترسی محدود به داده‌های دقیق و کامل ممکن است تحلیل‌ها و نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد، بنابراین برای تحلیل دقیق‌تر آینده، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی به کاربرد نتایج در صنایع خاص توجه کنند تا با تمرکز بر چالش‌ها و فرصت‌های آنها، استراتژی‌ها و مداخلات دقیق‌تری توسعه یابد و اثربخشی شیوه‌های چابک و تاب‌آوری سازمانی بهبود یابد.

منابع

- Ahamed, A. F. M. (2024). Digital transformation as a means of achieving SME resilience during COVID-19: A systematic review and future research agenda. *Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Resilience*, 17–32. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50836-3_2
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability*, 13(6), 3132–3151.
- Amio, M. G. A. N., Ahmed, H. N., Ali, S. M., Ahmed, S., & Majumdar, A. (2024). Key determinants of supply chain resilience to face pandemic disruption: An interpretive triple helix framework. *PLOS ONE*, 19(5), e0299778. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299778>
- Bouteraa, A., & Bouaziz, F. (2023). Do talent management practices improve organizational resilience? An empirical study within Tunisian companies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(2), 271–288. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2022-0301>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Dana, L. P., & Kabbara, D. (2024). Developing resilience of MNEs: From global value chain (GVC) capability and performance perspectives. *Journal of Business Research*, 172, 114447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114447>
- Chen, G., Nie, Q., & Zhao, H. (2023). The influence factors of organizational resilience from a CSR perspective and their impact on business growth. *Sustainability*, 15(22), 15712–15739. <https://doi.org/10.3390/su152215712>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ewertowski, T., & Kuźmiński, P. (2024). The safety management and organizational resilience system maturity of aviation organizations during the COVID-19 pandemic: Comparison of two approaches to achieving safety. *Sustainability*, 16(4), 1682–1699. <https://doi.org/10.3390/su16041682>
- Harandi, A. (2017). Investigating the effects of strategic intelligence on strategic improvisation and agility in IT knowledge-based firms. *Journal of Technology Development Management*, 5(2), 147–169. (In Persian) <https://doi.org/10.22104/jtdm.2018.2255.1777>
- Harandi, A., Khamseh, P. M., & Sana, S. S. (2024). Ambidextrous leadership: An emphasis on the mediating role of knowledge sharing and knowledge search. *Annals of Operations Research*, 1–33. <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06103-4>
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668–677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>
- KaffashPoor, A., Harandi, A. O., & Fatemi, S. (2014). The role of customer-based brand equity in the effect of advertising on consumer response. *Journal of Business Administration Researches*, 6(12), 137–148. <https://doi.org/20.1001.1.2645386.1393.6.12.7.4>
- Khan, H., Ozkan, K. S. L., Deligonul, S., & Cavusgil, E. (2024). Redefining the organizational resilience construct using a frame-based methodology: A new perspective from the ecology-based approach. *Journal of Business Research*, 172, 114397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114397>
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209–229. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9>
- Malik, P. (2023). Measuring the impact of learning organization on proactive work behavior: Mediating role of employee resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(3), 325–344. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2020-0379>
- Maltais, S. (2022). Étude descriptive de l'agilité et de la résilience de l'humanitaire canadien au temps de la COVID-19. *Canadian Journal of Development Studies*, 43(4), 468–486. <https://doi.org/10.1080/02255189.2022.2054783>
- Nair, A. J., Manohar, S., & Mittal, A. (2024). Reconfiguration and transformation for resilience: Building service organizations towards sustainability. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 404–425. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2023-0144>

- Pradana, D. W., & Ekowati, D. (2024). Future organizational resilience capability structure: A systematic review, trend and future research directions. *Management Research Review*, 47(10), 1586–1605. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2023-0538>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sheffi, Y., & Rice, J. B., Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47, 41–48.
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 713–738. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
- Verreynne, M.-L., Ford, J., & Steen, J. (2023). Strategic factors conferring organizational resilience in SMEs during economic crises: A measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(6), 1338–1375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2022-0681>
- Witmer, H. (2020). Entrapment between narratives: The millennial voice and degendering organizational resilience. *Frontiers in Sustainability*, 1(3), 620903–620917. <https://doi.org/10.3389/frsus.2020.620903>