

# Providing a Framework for A Resilient University: Lesson Learned from Non-Profit Universities

**Shiva Jarihi\***

PhD Student in Public Administration, Aras International Campus, Tehran University, Tehran, Iran.

**Hasan Zarei Matin**

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.

**Behzad Mohammadian**

Assistant Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.

**Received: 07/10/2022**

**Accepted: 29/01/2023**

**Abstract:** Non-profit universities are in competitive conditions and environmental risks. For this reason, they should pay more attention to organizational resilience. Hence, in line with the importance of resilience of non-profit universities, the purpose of this research is to design a framework for resilient universities. This research is a mixed research using an exploratory approach based on thematic analysis methodology. The data collection method is semi-structured interviews with managers, as well 15 professors at non-profit universities using snowball and targeted sampling strategy. In the quantitative phase, statistical population was all the employees of several non-profit universities in Tehran, whose sample size was 200. Sample was selected using random cluster method. Data was analyzed using SPSS and Smart PLS software. The findings of the research show that the network of themes developed in this research has 320 basic themes, 42 organizing themes and 8 inclusive themes. In this network of themes, the 8 comprehensive themes of non-profit resilient university include executive resilience, cultural resilience, financial resilience, leadership resilience, strategic resilience, educational resilience, staff resilience and research resilience. By identifying the main and sub-themes, the framework of resilient university has been designed, and finally the final model (the framework of resilient university) was approved.

**Keywords:** Organizational Resilience, Resilient University, Non-Profit University, Mixed Research.

---

\* Corresponding Author, Email: Shiva.jarihi@ut.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2024.394040.1590

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X



## ارائه چارچوبی برای دانشگاه تاب آور: درس آموخته‌هایی از دانشگاه‌های غیر دولتی

شیوا جریهی\*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران، تهران، ایران.

حسن زارعی‌متین

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

بهزاد محمدیان

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۵ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۹



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

**چکیده:** دانشگاه‌های غیردولتی در شرایط رقابتی و مخاطرات محیطی قرار دارند. به همین دلیل باید به تاب‌آوری سازمانی، بیشتر توجه کنند. پس در راستای اهمیت تاب‌آوری دانشگاه‌های غیردولتی، هدف از این تحقیق ارائه چارچوبی برای دانشگاه‌های تاب‌آور بوده است. این تحقیق از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی و کمی) با رویکرد اکتشافی است که در در بخش نخست با روش تحلیل مضمون انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختارمند با مدیران و اساتید دانشگاه‌های غیردولتی به تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و هدفمند بوده است. در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده که جامعه آماری آن برابر با کلیه کارکنان چند دانشگاه غیردولتی در تهران با حجم ۲۰۰ نفر بوده است. نمونه‌گیری با استفاده از روش خوشه‌گیری تصادفی انتخاب شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این بخش با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده شبکه مضامین توسعه‌یافته در این پژوهش دارای ۳۲۰ مضمون پایه، ۴۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر بوده است. در این شبکه مضامین، مضامین فراگیر ۸ گانه دانشگاه تاب‌آور غیردولتی شامل تاب‌آوری اجرایی، تاب‌آوری فرهنگی، تاب‌آوری مالی، تاب‌آوری رهبری، تاب‌آوری راهبردی، تاب‌آوری آموزشی، تاب‌آوری کارکنان و تاب‌آوری پژوهشی بوده است. با شناسایی مضامین اصلی و فرعی، چارچوب دانشگاه تاب‌آور ارائه شده است که در نهایت مدل نهایی (چارچوب دانشگاه تاب‌آور) مورد تأیید قرار گرفته است.

**واژگان کلیدی:** تاب‌آوری سازمانی، دانشگاه تاب‌آور، دانشگاه غیردولتی، پژوهش آمیخته.

\* نویسنده مسئول: Shiva.jarihi@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2024.394040.1590

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶۸

## مقدمه

در شرایط ناپایدار و نامطمئن، سازمان‌ها نیاز به توسعه ظرفیت انعطاف‌پذیری خود دارند که آن‌ها را قادر سازد تا به‌طور مؤثر با رویدادهای غیرمنتظره کنار بیایند، از بحران‌ها نجات یابند و حتی موفقیت‌های آینده را تضمین کنند. اگرچه، علاقه دانشگاهی به تاب‌آوری سازمانی در سال‌های اخیر به‌طور پیوسته افزایش یافته است، اما اجماع کمی در مورد معنای واقعی تاب‌آوری و نحوه ایجاد آن وجود دارد. دانش بیشتری به‌ویژه در مورد قابلیت‌های سازمانی که تاب‌آوری را تشکیل می‌دهند و همچنین شرایط توسعه آن‌ها مورد نیاز است (Duchek, 2020). در این میان، تاب‌آوری با ساختارهای مرتبط مانند چابکی یا استحکام متفاوت است. باید دانست که انعطاف‌پذیری و چابکی برای رویارویی با مشکلات و تغییرات روزانه ضروری است. تاب‌آوری شامل یک جنبه سازگاری است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا قوی‌تر از قبل از بحران خارج شوند. این ویژگی، تاب‌آوری را از چابکی متمایز کرده و آن را به‌عنوان توانایی یک سیستم برای حفظ عملکرد، علی‌رغم وجود اختلالات تعریف می‌کند (Madani & Parast, 2021).

یک سازمان تاب‌آور، از دو جنبه قابل بررسی است: یک آن‌که، سازمان تاب‌آور سازمانی است که توانایی بازسازی خود از دل عدم قطعیت‌ها، استرس‌ها و کمبود منابع و تهدیدات محیطی را دارد (Gittell et al., 2006). این دیدگاه، یک دیدگاه روان‌شناختی است که بر افزایش توان روانی سازمان برای مقابله با تهدیدات و بحران‌ها و چالش‌ها تأکید دارد. در مقابل، دیدگاه دیگر معتقد است که تاب‌آوری سازمانی بر توسعه و ایجاد قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدید سازمانی برای خلق فرصت‌های جدید سازمانی در محیط اشاره دارد (Jamrog et al., 2006). این دیدگاهی مبنایی است که بر افزایش توان راهبردی سازمان برای غلبه بر چالش‌های محیط تأکید دارد. آنچه مسلم است سازمان تاب‌آور دارای مزایای رقابتی بهتری در بازار خواهد بود، بنابراین سازمان‌ها تلاش می‌کنند برای تاب‌آور بودن خود اولویتی قرار دهند (Deloitte, 2021).

مطالعات تاب‌آوری موجود در حوزه مدیریت، یا بیشتر در حوزه تجاری و کسب‌وکارها است، و یا در مورد سازمان‌های بخش بهداشت و درمان. در حالی که در بخش دولتی، وجود خدمت مهم و اصلی «آموزش» به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین خدمات دولت، مستلزم ایجاد نهادها و سازمان‌های بزرگ آموزشی است که دستخوش تغییرات محیطی و فنی در شیوه‌های آموزش، تغییرات ساختاری (فعالیت‌های آموزشی در بخش دولتی و غیرانتفاعی و یا غیردولتی) و بحران‌های محیطی مانند وقوع بحران کرونا و تغییرات اساسی در شیوه آموزش شده‌اند. به‌ویژه شرایط بحران همه‌گیری کرونا و اعتراضات اجتماعی دانشجویی و بحران‌های اقتصادی از قبیل تورم و گرانی

در سال‌های اخیر، وضعیت تاب‌آوری را به‌ویژه برای سازمان‌ها و دانشگاه غیرانتفاعی و یا غیردولتی، حساس‌تر و حیاتی‌تر کرده است. این بحران‌ها منجر به کوچک شدن، ادغام، از بین رفتن، و تغییر ساختارهای کاری در سازمان‌ها شده (Channa et al., 2019) و پاسخ به این سوال را بسیار مهم کرده است که تاب‌آوری سازمانی در این بحران‌ها چیست و عناصر تشکیل‌دهنده آن کدامند و مدیریت آن به چه شکل است؟ (Geciene, 2021)

در سطح جهانی، تغییرات چشمگیری در نحوه نگرش به مخاطرات دیده می‌شود؛ به طوری که رویکرد غالب از تمرکز ضعیف بر کاهش آسیب‌پذیری به افزایش تاب‌آوری در مقابل سوانح، تغییر یافته است. انواع تنش‌ها، مخاطرات و حتی بحران‌های تحریم‌های دانشی که به طور کل، سیستم‌ها و سازمان‌ها، و به طور خاص دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، لزوم ادراک تاب‌آوری را افزایش داده است. در این میان، دانشگاه‌ها و مؤسسات غیرانتفاعی و یا غیردولتی که در شرایط رقابتی و مخاطرات محیطی قرار دارند، باید به تاب‌آوری سازمانی بیش‌تر توجه کنند (حسینی و مولوی، ۱۴۰۱).

در حال حاضر، مراکز آموزشی و دانشگاهی غیرانتفاعی بخش قابل توجهی از سازمان‌های آموزشی را تشکیل می‌دهند. در سال‌های گذشته، بخش آموزش عالی ایران، شاهد گسترش کمی دانشگاه‌ها و مشارکت گسترده بخش غیردولتی در حوزه آموزش بوده است. به عبارت دیگر، تحولاتی در ساختار آموزش عالی ایران صورت گرفته که تا حدودی چهره آن را تغییر داده است. یکی از این تحولات، افزایش نسبی و قابل توجه سهم بخش غیرانتفاعی و یا غیردولتی در آموزش عالی ایران بوده است. به این معنا که در سال‌های گذشته، از یک سو شاهد تأسیس دانشگاه‌های غیرانتفاعی از سوی اشخاص حقیقی در قالب هیئت موسس بوده‌ایم و از طرف دیگر، درصد قابل توجهی از جوانان متقاضی آموزش عالی، با هزینه شخصی در دانشگاه‌های غیرانتفاعی مشغول به تحصیل شده‌اند. به این ترتیب، اندکی از فشار بار مالی و اجتماعی بر روی دولت کاسته شده است (امیری و همکاران، ۱۳۹۷).

وضعیت اقتصادی امروز جامعه که مراکز اقتصادی، فرهنگی و سازمان‌های مختلف تحت تأثیر آن قرار گرفته‌اند (آهون‌منش، ۱۴۰۰)، و همچنین تعداد دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی و به وجود آمدن رقابت برای جذب دانشجوی، تاب‌آور بودن دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی که درآمدهای متکی به جذب دانشجویانی است که امروزه با تغییر ترکیب جمعیتی و سلیقه‌ها و خواسته‌های مختلف، مراکز آموزش عالی غیرانتفاعی و یا غیردولتی را با مخاطره مواجه کرده‌اند، بحث رقابت، وضعیت‌هایی مانند تحریم‌های دانشی، قوانین و مقررات دولتی، تغییر ترکیب نیروی کار و تغییر ترکیب جمعیتی افراد متمایل به تحصیل، کنترل هزینه‌های ثبت‌نام دانشجویان، جذب

دانشجو و موفقیت در رقابت بین دانشگاه‌های غیردولتی و ... که امروزه دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی با آن مواجه هستند، از جمله مواردی است که باعث شده است موضوع تاب‌آوری برای دانشگاه غیرانتفاعی و یا غیردولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. (Labarda et al., 2017)

طبق آمار اعلام‌شده و بررسی‌های صورت‌گرفته، چالش اصلی دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی ایران، عدم توازن میان درآمد و هزینه‌های آن‌ها است و به همین دلیل این دانشگاه‌ها مدتی است از لحاظ بودجه‌ای و مالی در تنگنا به سر می‌برند. دانشگاه‌های زیادی در کشور با مسائل و مشکلات عدم توازن میان درآمد و هزینه‌ها روبه‌رو هستند که به کیفیت فعالیت آن‌ها آسیب رسانده و اخیراً هم با آزادسازی قیمت برخی کالاها و اقلام، این مشکلات نمود بیشتری یافته و به یکی از دغدغه‌های اصلی دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی تبدیل شده است. اگر تدبیر درستی در این زمینه صورت نگیرد، کیفیت آموزش و پژوهش نیز دچار افت خواهد شد. چون دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی خودشان بودجه خود را تأمین می‌کنند و از دولت کمک نمی‌گیرند، در نتیجه وقتی تعداد دانشجو کاهش پیدا می‌کند، افت عملکرد دانشگاه چشمگیر است. در نتیجه، این روند بر کاهش جذب دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی تأثیر می‌گذارد (آهون‌منش، ۱۴۰۰). همه این موارد سبب می‌شود تا این بحران جلوه‌های تاب‌آوری سازمانی در بخش آموزشی به‌ویژه دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی را مهم‌تر از قبل نشان دهد و شاید در این برهه زمانی تدوین الگوهایی برای دانشگاه‌های تاب‌آور غیرانتفاعی و یا غیردولتی بسیار مهم باشد. این پژوهش، درصدد ارائه چارچوبی جامع است که تمام مؤلفه‌ها و ابعاد یک دانشگاه تاب‌آور را در دانشگاه‌های غیردولتی شناسایی و نشان دهد. پژوهش در این جهت درصدد پاسخگویی به این پرسش‌ها است: ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه تاب‌آور در دانشگاه‌های غیردولتی کدامند؟ مضامین پایه و سازمان‌دهنده و فراگیر دانشگاه تاب‌آور در دانشگاه‌های غیردولتی کدامند؟ شبکه مضامین دانشگاه تاب‌آور در دانشگاه‌های غیردولتی چگونه است؟ و در نهایت پرسش اساسی این پژوهش آن است که چارچوب دانشگاه تاب‌آور در دانشگاه‌های غیردولتی چگونه است؟

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### تاب‌آوری سازمانی

فاسی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، تاب‌آوری سازمانی را «قابلیت پویای یک سازمان برای رویارویی موفقیت‌آمیز با تغییرات مهم» تعریف می‌کنند. از ویژگی‌ها و فرآیندهای متقابل چندسطحی در سازمان‌های تاب‌آور می‌توان به‌وضوح ساختاری (به‌عنوان مثال، یک ساختار روشن و مؤثر)، بهبود

<sup>۱</sup> Fasey Et al.

انعطاف‌پذیر (به‌عنوان مثال، فرهنگ و قابلیت یادگیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری)؛ درک مشترک (یعنی ارزش‌های مشترک، کارآیی جمعی و هنجارهای گروهی)؛ تعهد متقابل (به‌عنوان مثال، یک رابطه دوطرفه بین کارمندان و کارفرما)، و آگاهی عملیاتی (یعنی قابلیت شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها، منابع موجود و گزینه‌های جایگزین) اشاره کرد. در واقع، تاب‌آوری سازمانی تصویر پیچیده‌ای از تعاملات پویا بین ویژگی‌های انعطاف‌پذیر یک سازمان را نشان می‌دهد که ممکن است در سطوح فردی، تیمی و سازمانی در نظر گرفته شوند. مثلاً از طریق تمرین‌های برنامه‌ریزی سناریو، سازمان‌ها می‌توانند آگاهی عملیاتی را با شناسایی تغییرات بالقوه افزایش دهند، که منجر به افزایش درک مشترک در تیم برنامه‌ریزی سناریو و ارتقای بهبود انعطاف‌پذیر از طریق به‌چالش کشیدن کارکنان برای یافتن راه‌حل، خواهد شد (Fasey et al., 2022).

پاتن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، تاب‌آوری را فرایندی برای رشد عنوان می‌کنند. اصطلاح تاب‌آوری در زمینه‌ها و رشته‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است: از زیست بوم‌شناسی و مهندسی ایمنی گرفته تا متالورژی و روانشناسی فردی و صنعتی، زنجیره تأمین، مدیریت راهبردی و بسیاری دیگر. به‌تعداد این حوزه‌ها و نویسندگان نیز برای این مفهوم، تعریف ارائه شده است؛ که اگرچه تعاریف ارائه‌شده در حوزه‌های مختلف متفاوتند، اما تماماً حول یک محور مشترک می‌چرخند (امیری و همکاران، ۱۳۹۷): «توانایی و ظرفیت بازگشت به وضعیت پایدار پس از اختلال (Ran et al., 2011). هنگامی که این مفهوم در زمینه سازمانی به کار گرفته می‌شود (تاب‌آوری سازمانی) در تعریف آن تغییر چندانی ایجاد نمی‌شود (Reitsema et al., 2017).

در مجموع می‌توان گفت که تاب‌آوری به‌معنای توانایی و ظرفیت یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب‌وکار، ویژگی بسیار مهمی است که سازمان‌ها باید برای بقا و تداوم کسب‌وکار خود به آن مجهز باشند. با این حال، نگرانی صرفاً منوط به فجایع نمی‌شود، بلکه انحراف‌ها و عدم قطعیت‌های کوچکی هم که سازمان‌ها را با چالش روبه‌رو می‌کنند مدنظر هستند (Ran et al., 2011).

### شاخص‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی

مطابق مدل ریچارد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مورد سازمان‌های تاب‌آور، ابعاد سازمان‌های تاب‌آور عبارت‌اند از: رهبری، مشارکت کارکنان، آگاهی از وضعیت، تصمیم، نوآوری و خلاقیت، مشارکت مؤثر، استفاده از دانش، بهره‌گیری از منابع درونی، برنامه فعال، راهبرد هدف، پیش‌بینی وضعیت، ابتکار، نگرش خردمندانه و قواعد تعامل مشخص (Andersson et al., 2019).

<sup>۱</sup> Paton et al.

<sup>۲</sup> Richard

برخی از تعاریف ارائه شده برای تاب‌آوری سازمانی مشتمل بر شاخص‌هایی هستند که می‌توان از آن‌ها برای ارزیابی و اندازه‌گیری تاب‌آوری استفاده کرد. شاخص‌های پیش‌بینی، مقاومت و انطباق، مفاهیمی هستند که در تعریف مدنی و جکسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) ارائه شده‌اند. فیکسل<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، چهار ویژگی مؤثر در ایجاد تاب‌آوری را تنوع، کارایی، انطباق‌پذیری و انسجام معرفی می‌کند. ران و همکاران (۲۰۱۱)، عناصر تاب‌آوری را این‌گونه شناسایی می‌کنند: آمادگی، واکنش و انطباق، و بازیابی یا تعدیل. ابعاد آمادگی، پاسخ، کاهش و بازیابی توسط کوین<sup>۳</sup> (۲۰۱۲). ارائه شده است. ابعاد کاهش، آمادگی، پاسخ نیز توسط دانزیل<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) ارائه شده است. لوتانز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، سازمان‌های تاب‌آور را با ابعادی چون ساختارهای مؤثر قدرت، روابط اجتماعی، پذیرش واقعیت، نگرش مثبت نسبت به تغییر، تمایز و ارتباطات معرفی می‌کنند. آزوسا و هیرویوکی<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، تعهد سازمانی، آموزش و تمرین کار تیمی در شرایط دشوار، شفافیت وظیفه، اشتراک اطلاعات و بازخورد دوطرفه را عوامل مؤثر در ساخت تاب‌آوری سازمانی می‌دانند. ملک<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) نیز معیارهایی را برای تاب‌آوری سازمانی شناسایی می‌کند: جست‌وجوی هدفمند پاسخ، درایت، و دسترسی به منابع. دسترس‌پذیری و نزدیکی به منابع توسط ژائو و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) نیز اشاره شده است.

گیسون و تارانت<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) در مدل‌های مختلفی که برای تاب‌آوری سازمانی ارائه می‌کنند معیارهای گوناگونی را در ایجاد این مفهوم دخیل می‌دانند که از جمله می‌توان به مدیریت امنیت، مدیریت ریسک، مدیریت بحران، و مدیریت اضطرار (مدل کارکردهای یکپارچه تاب‌آوری)، یکپارچگی، رهبری، چابکی، و ارتباطات (مدل تاب‌آوری نسبی)، زیرساخت، منابع، فناوری، دانش‌واطلاعات (مدل تاب‌آوری ترکیبی)، تیزیابی (توانایی تشخیص اولویت)، تحمل ابهام (توانایی تصمیم‌گیری و اقدام در زمان عدم قطعیت)، خلاقیت و چابکی، تحمل فشار، و یادگیری (مدل تاب‌آوری جناعی)، قابلیت‌های رهبری و کارکنان، دانش، فرایند و زیرساخت، انعطاف‌پذیری و مقاومت (مدل مثلثی تاب‌آوری) اشاره کرد (امیری و همکاران، ۱۳۹۷؛ محمدی‌شهرودی و همکاران، ۱۳۹۸).

شرایبیر و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۹)، معتقدند انعطاف‌پذیری و افزونگی، به‌عنوان ابعاد تاب‌آوری سازمانی، منجر به افزایش مقاومت کارکنان در زمان بحران و بهبود یکپارچگی و فرایندها و در نتیجه

<sup>۱</sup> Madni & Jackson

<sup>۲</sup> Fiksel

<sup>۳</sup> Kevin

<sup>۴</sup> Danziell

<sup>۵</sup> Lutans

<sup>۶</sup> Azusa

<sup>۷</sup> Mallak

<sup>۸</sup> Zhao et al.

<sup>۹</sup> Gibson & Tarrant

<sup>۱۰</sup> Schriber

حرکت به سمت توسعه تاب‌آوری سازمانی می‌شود. همچنین اندرسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «ایجاد ویژگی برای تاب‌آوری سازمانی از طریق تعادل در ساختارهای سازمانی»، بیان کرده‌اند که چگونه تعادل بین ساختارهای سازمانی می‌تواند صفاتی را برای انعطاف‌پذیری سازمانی ایجاد کند. تاب‌آوری سازمانی یک مفهوم جامع و پیچیده است و از این رو به‌جای تمرکز بر سازماندهی فرایندهای روزانه، باید در جهت شناسایی صفات تاب‌آوری سازمانی برای پیش‌بینی حوادث غیرمنتظره و مخرب حرکت کرد. تاب‌آوری سازمانی در این مفهوم به‌عنوان ویژگی‌های آگاهی از ریسک، اولویت همکاری، چابکی و بداهه‌کاری شناخته می‌شود و بر چگونگی متعادل‌سازی ساختارها در جهت مقابله با تغییرات و تکانه‌های حاصل از بحران اشاره دارد (Sanchis et al., 2020).

با توجه به توضیحات فوق، سازمان‌هایی که تاب‌آور هستند چابکی را به‌عنوان یک شاخصه اصلی به‌همراه خواهند داشت. نوآوری پایدار که از آن به نوآوری اکولوژیکی نیز یاد می‌شود، نوآوری است که عملکرد محیطی سازمان را بهبود می‌بخشد. این نوآوری عبارت است از تولید، جذب یا بهره‌برداری از محصولات جدید، فرایندهای تولید و شیوه‌های کسب‌وکار که باعث کاهش خطرات محیطی، آلودگی و تأثیرات منفی استفاده از منابع محیطی می‌شود. پس، سازمانی که تاب‌آورتر باشد، پتانسیل بیشتری برای پیاده‌سازی نوآوری پایدار خواهد داشت (کوثر و همکاران، ۱۳۹۸).

اکثر سازمان‌ها اذعان دارند که دنیای تجارت مسئولیتی فراتر از خط نهایی دارد. ۸۷ درصد از سازمان‌هایی که در این موضوع مورد بررسی قرار گرفتند بیان کرده‌اند که در ایجاد توازن بین تمام نیازهای ذی‌نفعان خود بسیار خوب عمل کرده‌اند. همچنین احساس می‌کنند که آن‌ها می‌توانند در پاسخ به رویدادهای مخرب، به‌سرعت خود را با آن تطبیق دهند. این نسبت، تقریباً ۵۰ درصد بیشتر از نسبت سازمان‌هایی است که بیان کرده‌اند در ایجاد تعادل بین نیازهای ذی‌نفعان خود به‌خوبی عمل نکرده‌اند (Delloite, 2021).

تاب‌آوری سازمانی نیاز به تغییر فرهنگ دارد؛ تغییر فرهنگی که در جهت تقویت تاب‌آوری و مدیریت کارکنان باشد. این امر مستلزم توسعه یک فرهنگ سازمانی است که اعتماد، مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری را تشویق کند. فرهنگ‌های سازمانی انعطاف‌پذیر به همه کارکنان - از مدیرعامل تا سطوح پایین سازمان - این اجازه را می‌دهند تا به نیازهای جسمی، ذهنی، عاطفی و معنوی خود رسیدگی کنند. ذکر این نکته لازم است که زمانی که به این نیازها توجه شود، تاب‌آوری رخ می‌دهد و کل سازمان از طریق افزایش بهره‌وری، عملکرد شغلی، حفظ، مشارکت و رفاه فیزیکی سود می‌برد. مدیران باید با ایجاد «تعامل پایدار» تلاش کنند سیاست‌ها و اقداماتی را در سازمان خود پیاده‌سازی کنند که به کارکنان این امکان را می‌دهد که استرس خود را بهتر مدیریت کنند، زندگی متعادل‌تری داشته باشند، و نیز استقلال بیشتری در مورد زمان و مکان وظایف شغلی خود داشته باشند (Hunter et al., 2018).

<sup>۱</sup> Andersson et al.

جدول ۱: پیشینه پژوهش تاب‌آوری سازمانی و سازمان تاب‌آور

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	شاخص‌های مرتبط با تاب‌آوری سازمانی استخراج شده
ساسان پور و همکاران (۱۳۹۶)	ارزیابی تاب‌آوری منطقه ۱۲ کلان‌شهر تهران در برابر مخاطرات طبیعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابعاد اجتماعی، اکولوژی و نهادی (سازمانی)</li> </ul>
محمدی شهرودی و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده‌بنیاد	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلاش‌های نوآورانه،</li> <li>مدیریت دانش‌گرا</li> <li>مدیریت صحیح مالی و تحکیم سرمایه اجتماعی</li> <li>اقتضات شامل بسترهای برون‌سازمانی</li> <li>جو سازمانی</li> <li>فرهنگی سازمانی</li> <li>نگرش‌های شغلی و سازمانی</li> <li>مدیریت صحیح نیروی انسانی</li> <li>مسئولیت اجتماعی</li> </ul>
مولوی و حسنی (۱۴۰۱)	ابعاد شناسایی تاب‌آوری سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تاب‌آوری مالی</li> <li>تاب‌آوری راهبردی</li> <li>تاب‌آوری فرهنگی</li> <li>تاب‌آوری یادگیری</li> <li>تاب‌آوری ساختار</li> </ul>
بلالی و بلالی (۱۴۰۰)	طراحی مدلی برای سازمان تاب‌آور در صنعت نفت براساس تحلیل سلسله‌مراتبی و دیمتل فازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>انعطاف‌پذیری سازمانی، مصون‌سازی سازمانی، خط‌مشی‌ها و تاب‌آوری در سازمان و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات</li> </ul>
احمدی پور (۱۳۹۸)	بازآفرینی و تاب‌آوری سازمانی؛ ضرورت راهبردی در چرخه حیات سازمانی مرکز آموزش مدیریت دولتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر بهبود چرخه حیات سازمانی</li> <li>فرهنگ سازمانی</li> <li>مشارکت (درگیر شدن در کار)،</li> <li>یکپارچگی (سازگاری یا همانندی)،</li> <li>انطباق‌پذیری</li> <li>رسالت یا مأموریت</li> </ul>
شانی <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	تاب‌آوری سازمانی: سوابق، پیامدها و پیامدهای علمی - برای مدیران و رهبران تغییر	<ul style="list-style-type: none"> <li>سرمایه اجتماعی</li> <li>توانمندسازی تیم</li> <li>وابستگی متقابل هدف</li> </ul>
حسینی و بازیار	تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان با استعداد	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت استعداد</li> </ul>

<sup>۱</sup> Shani

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	شاخص‌های مرتبط با تاب‌آوری سازمانی استخراج شده
(۱۳۹۸)	و مدیران سازمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقق قرارداد روان‌شناختی</li> <li>تسهیم دانش</li> </ul>
سیاح‌پور و همکاران (۱۳۹۸)	تحلیل فرایند تاب‌آوری سازمانی با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: ساپکو)	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت بحران در سطح ۱،</li> <li>انعطاف‌پذیری سازمانی در سطح ۲،</li> <li>ظرفیت مصون‌سازی در سطح ۳،</li> <li>منابع در دسترس در سطح ۴،</li> <li>محیط حمایت‌کننده و تعاملات متقابل میان سازمان‌ها در سطح ۵،</li> <li>آموزش در مورد تاب‌آوری در سطح ۶،</li> <li>زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و برنامه‌های اقتصادی و راهبردی در سطح ۷</li> <li>تدوین خط‌مشی‌های تاب‌آوری سازمانی در سطح ۸</li> </ul>
محمودی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	چارچوب انتخاب پورتفولیوی پروژه جدید به سمت تاب‌آوری سازمانی: رویکرد اولویت منظم قوی	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتخاب مناسب‌ترین پورتفولیو براساس راهبرد تاب‌آوری</li> </ul>
سزن و آرگون <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	بررسی رابطه تاب‌آوری سازمانی و پایداری سازمانی در مؤسسه آموزش عالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>پایداری سازمانی</li> </ul>
بنتو <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	تاب‌آوری در آموزش عالی: دیدگاهی پیچیده به فرایندهای تطبیقی اساتید در پاسخ به همه‌گیری COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>یادگیری ابزارهای فن‌آوری جدید</li> <li>آگاهی از زمینه‌های اجتماعی-اقتصادی دانشجویان</li> <li>رفع نابرابری آموزشی</li> <li>محیط‌های آموزشی منعطف</li> </ul>
تریسی و همکاران (۲۰۱۷)	پیشبرد تاب‌آوری سازمانی با استفاده از رویکرد دارایی‌محور در جهت برنامه‌ریزی مداوم کسب‌وکار	<ul style="list-style-type: none"> <li>آگاهی‌بخشی</li> <li>رهبری و فرهنگ</li> <li>توجه به مدیریت منابع انسانی</li> <li>مدیریت به‌روز اطلاعات</li> <li>توجه به سرمایه همگانی</li> <li>بهبود زیرساخت‌های عملیاتی</li> <li>بهبود ارتباطات و منافع فیزیکی</li> </ul>
ما و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	علوم شناختی و تاب‌آوری سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تاب‌آوری شناختی</li> <li>تاب‌آوری رفتاری</li> <li>تاب‌آوری زمینه‌ای</li> </ul>

<sup>۱</sup> Mahmoudi et al

<sup>۲</sup> Sezen and Argon

<sup>۳</sup> Bento et al.

<sup>۴</sup> Ma et al

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	شاخص‌های مرتبط با تاب‌آوری سازمانی استخراج‌شده
		<ul style="list-style-type: none"> <li>فردی، گروهی، سازمانی</li> </ul>
آنارلی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	چارچوبی برای ارزیابی اثرات تاب‌آوری سازمانی بر کیفیت خدمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر کیفیت خدمات</li> </ul>
پسکارلو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	یک مدل مبتنی بر مقیاس لیکرت برای محک‌زدن ظرفیت عملیاتی، تاب‌آوری سازمانی و کاهش خطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی تأثیرات گروه‌های فرهنگی و سیاسی در سازمان</li> </ul>
موسی و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)	یادگیری سازمانی، تاب‌آوری سازمانی و نقش میانجی شبکه‌های چند ذی‌نفع: مطالعه دانشگاهیان مصر	<ul style="list-style-type: none"> <li>یادگیری سازمانی</li> <li>شبکه‌های ارتباطی در سازمان</li> </ul>
اندرسون و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۹)	ایجاد ویژگی برای تاب‌آوری سازمانی از طریق تعادل در ساختارهای سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>آگاهی از ریسک</li> <li>تعیین اولویت‌های همکاری</li> <li>چابکی و انعطاف‌پذیری</li> <li>پشتیبانی از تعادل سازمانی</li> <li>آمادگی برای وقایع غیرمنتظره</li> <li>جهت‌گیری اقدامات عملی</li> </ul>

### پیشینه پژوهش

جمع‌بندی پیشینه بررسی شده نشان می‌دهد که شاخص‌های مختلفی به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز و ایجادکننده تاب‌آوری سازمانی در پژوهش‌های مختلف مورد شناسایی قرار گرفته‌اند که در جدول ۱ سازماندهی شده‌اند تا بتوان با الهام گرفتن از آنها، به طراحی پروتکل مصاحبه برای فاز عملیاتی این پژوهش اقدام کرد و پروتکل مصاحبه و پرسش از مصاحبه‌گران را به‌نحوی سازماندهی کرد که ابعاد و مؤلفه‌های ناشناخته تاب‌آوری و سازمانی مشخص گردد و در نهایت یک چارچوب جامع از تمام ابعاد و مؤلفه‌های یک دانشگاه تاب‌آور به‌دست آید.

### روش‌شناسی پژوهش

نوع نگاه پژوهشگر در این پژوهش از نوع نگاه عمل‌گرایانه به پدیده‌ها بوده است؛ پژوهش، یک پژوهش اکتشافی است و چون بناست نتایج آن در دانشگاه‌های غیرانتفاعی مورد استفاده قرار

<sup>۱</sup> Annarelli et al.

<sup>۲</sup> Pescaroli et al.

<sup>۳</sup> Mousa et al.

<sup>۴</sup> Andersson et al.

گیرد به لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد و از هر دو رویکرد استقرایی و قیاسی (طراحی و آزمون مدل) در آن استفاده شده است. با توجه به رویکرد آمیخته اکتشافی از هر دو روش کمی و کیفی بهره برده شده است. پژوهشگر برای هر دو مرحله مطالعه نظری و توسعه الگو از روش کتابخانه‌ای بهره برده، و در روش اخذ نظرات نمونه آماری مورد مطالعه برای آزمون مدل، از روش میدانی استفاده نموده است. در این پژوهش، در مرحله پژوهش کیفی، روش تحلیل مضمون، و در مرحله کمی، روش پیمایشی با تکیه بر روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است. علت استفاده از روش تحلیل مضمون در بخش کیفی پژوهش آن است که اگرچه در زمینه تاب‌آوری سازمانی و سازمان تاب‌آور در سازمان‌ها مطالعات مختلفی صورت گرفته، اما چارچوب و الگوی منسجم و شفاف برای شناسایی سازه مهم تاب‌آوری دانشگاه‌های غیردولتی وجود ندارد و ضرورت دارد با رویکرد تحلیل مضمون، مضامین اصلی و فرعی این مفهوم در قالب یک شبکه مضامین منسجم که بتواند برای مطالعات بعدی نیز به‌عنوان راهنما قرار گیرد، توسعه یابد.

در این پژوهش از روش مصاحبه نیمه‌ساختارمند در مرحله پژوهش کیفی، و از روش پرسشنامه برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در مرحله کمی، استفاده شده است. در ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و روش‌های فیش‌برداری، مرور نظری و... به بررسی شاخص‌های سازمان تاب‌آور در پژوهش‌های مختلف پرداخته شده و سپس با کمک مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان، به جمع‌آوری داده برای روش تحلیل مضمون اقدام شده است. معمولاً برای روش پژوهش کیفی، روایی و پایایی پژوهش با بهبود حساسیت نظری پژوهشگر و خبرگان همکار و نیز رسیدن به مرحله اشباع نظری و پایان یافتن مرحله نمونه‌گیری نظری است. جامعه آماری عبارت است از مدیران دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی در شهر تهران با سابقه کاری بیش از ۱۰ سال (جدول ۲). برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. اشباع نظری با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و هدفمند در ۱۵ نفر اتفاق افتاده است.

در مرحله کمی، جامعه آماری عبارت است از همه کارکنان چند دانشگاه غیردولتی در شهر تهران که تعداد آنان به‌طور متوسط ۴۰۰ نفر است که براساس فرمول کوکران تعداد نمونه ۱۹۶ نفر خواهد بود که به عدد ۲۰۰ گرد می‌شود. روش نمونه‌گیری از آن‌ها به‌صورت روش تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای است، یعنی از هر دانشگاه، دانشکده و گروه‌های آموزشی، در چند لایه به‌صورت خوشه‌ای، در نهایت، تعداد ۲۰۰ نفر با پرسشنامه‌ای که از چارچوب توسعه داده شده از بخش کیفی پژوهش و تحلیل مضمون ایجاد شده، مورد نظرسنجی قرار گرفته‌اند. در مرحله

کمی، روش پیمایشی با تکیه بر روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است که تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Smart PLS, SPSS انجام شده است.

در این مرحله، پرسشنامه‌هایی که از نتایج کدگذاری‌ها و استخراج مضامین در مرحله مصاحبه پژوهش توسط پژوهشگر تهیه شده است با رتبه‌بندی لیکرت ارائه شده است. پرسشنامه‌ها شامل ۴۲ سؤال بوده است. در بخش کمی، روایی و پایایی پرسشنامه دسته‌بندی و مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش برای بررسی اجزای تشکیل‌دهنده پرسشنامه و برای مطمئن شدن از معرف بودن ویژگی‌های لازم که پژوهشگر قصد اندازه‌گیری آن‌ها را دارد از روایی محتوایی توسط اساتید راهنما و مشاور و روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در این پژوهش برای تأیید ابزار گردآوری داده‌ها یعنی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی استفاده شده است.

### بخش کیفی پژوهش

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون

از روش تحلیل مضمون به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. تحلیل مضمون عبارت است از عمل کدگذاری و تحلیل داده‌ها با هدف فهم این‌که داده‌ها چه می‌گویند. بر این اساس، پژوهشگران ضمن بررسی دقیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به استخراج جملات، بندها یا عباراتی از متن پرداخته‌اند که در بردارنده مفاهیم کیفی مناسب باشد. مضامین پایه، کدها و نکات کلیدی بوده که مبین نکته مهمی در متن هستند و با ترکیب آن‌ها مضامین سازمان‌دهنده ایجاد می‌شود. مضامین سازمان‌دهنده، مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه هستند. مضامین فراگیر، مضامین عالی در بردارنده اصول کلی حاکم بر متن به مثابه یک کل است (Abedi Jafari et al., 2011). در این پژوهش، همان‌طور که در بخش روش پژوهش نیز شرح داده شد، از روش تحلیل مضمون (تم) برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. در این پژوهش از روش ۶ مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) برای تحلیل مضمون بهره برده شده است. در ابتدا در جدول ۲ مشخصات مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه شونده	تحصیلات	سمت	سابقه شغلی	مصاحبه شونده	تحصیلات	سمت	سابقه شغلی
P1	دکتری مدیریت صنعتی	معاون پژوهشی	۱۴	P9	دکتری روان‌شناسی عمومی	معاون آموزشی و اجرایی	۱۹

<sup>۱</sup> Braun & Clarke

مصاحبه شونده	تحصيلات	سمت	سابقه شغلي	مصاحبه شونده	تحصيلات	سمت	سابقه شغلي
P2	دکتری مهندسی صنايع	معاون پژوهشی	۲۳	P10	دکتری مدیریت رسانه	رئيس دانشکده	۲۰
P3	دکتری ارتباطات	معاون آموزشی	۱۶	P11	دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی	مدیر گروه	۲۰
P4	دکتری مهندسی صنايع	مسئول همکاری های آزاد	۲۲	P12	دکتری آموزش عالی گرایش توسعه	مدیر کل پژوهش و کارآفرینی	۲۱
P5	دکتری فیزیک هسته ای	مدیر کل برنامه ریزی درسی و آموزشی	۲۵	P13	دکتری برنامه ریزی شهری	رئيس دانشکده	۲۵
P6	دکتری زمین شناسی ساختمانی	رئيس دانشکده	۱۳	P14	دکتری مدیریت پروژه	معاون پژوهشی	۱۸
P7	دکتری مدیریت صنعتی	معاون آموزشی	۲۸	P15	دکتری حقوق خصوصی	رئيس دانشکده	۲۱
P8	دکتری ریاضی	مدیر برنامه ریزی درسی	۲۰				

### ایجاد گدهای اولیه و کدگذاری

در این پژوهش، پژوهشگر پس از مطالعه اولیه متن مصاحبه‌ها، اقدام به کدگذاری داده‌های متنی حاصل از جملات کلیدی استخراج شده از مصاحبه‌ها نموده است و آن‌ها را در قالب کلمات و عبارات سازماندهی و استخراج نموده است. در گام اول، تمامی کدها چه تکراری و چه غیر تکراری استخراج شده و در گام دوم، کدهای تکراری حذف و کدها یکپارچه شده‌اند. نمونه‌ای از نتایج هر دو گام اول و دوم در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳: نمونه‌ای از نتایج مراحل ۱ و ۲ تحلیل مضمون (استخراج جملات کلیدی متن و مضامین پایه)

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه‌ها	مضامین پایه
۱	دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی آسیب‌پذیرند و باید برای تاب‌آوری به دنبال درآمدهایی به غیر از شهریه دانشگاه باشند.	ایجاد درآمدهایی غیر از شهریه
۲	تمرکز و توجه بیشتر بر بهبود محتوا و روش آموزشی شود.	توجه بیشتر به بهبود محتوا و روش آموزشی
۳	سازمان تاب‌آور باید بتواند قابلیت‌های کاری کارکنانش را با آموزش افزایش دهد.	افزایش قابلیت کاری کارکنان با آموزش

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه‌ها	مضامین پایه
۴	ایجاد مراکز اشتغال‌یابی با استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه و یا ایجاد مزارع در دانشکده کشاورزی برای کشت محصولات و بهره‌برداری از درآمد آن‌ها.	استفاده از امکانات و ظرفیت‌های دانشگاه برای کسب درآمد
۵	استاد خوب به محض این که یک جای خوب در دانشگاه دولتی پیدا کند از دانشگاه غیرانتفاعی و یا غیردولتی خداحافظی می‌کند، پس شما چگونه می‌خواهید او را نگه دارید، تنها راه چاره‌اش تغییر مدیریت کلاسیک به سبک رهبری مشارکتی است.	تغییر مدیریت کلاسیک به سبک رهبری مشارکتی
۶	مشارکت و همکاری افراد در تصمیم‌گیری چقدر است و به چه میزان به آن اهمیت می‌دهند. این یکی از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی برای تاب‌آوری است و مواردی که این مشارکت را حمایت می‌کنند.	مشارکت و همکاری از ابعاد مهم تاب‌آوری سازمانی
۷	ارتباطات با دانشگاه‌های خارج از کشور به منظور هم‌افزایی علم و دانش مثل پروژه‌های پژوهشی مشترک، جذب دانشجو.	ارتباطات با دانشگاه‌های خارج از کشور به منظور هم‌افزایی علم و دانش
۸	دانشگاه باید بتواند شرکت‌هایی دانش‌بنیان ایجاد کند و یا کارهای دانش‌بنیان به منظور توسعه دانش و فناوری داشته باشد و کسب درآمد از این راه.	کارهای دانش‌بنیان به منظور توسعه دانش و فناوری و کسب درآمد
۹	شفافیت ارتباطات و اطلاعاتی باعث اعتماد و مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود.	شفافیت ارتباطاتی و اطلاعاتی
۱۰	دانشگاه باید به دنبال خلق رشته‌های جدیدتر و برنامه‌های آموزشی به‌روزتر باشد. امروزه خیلی از صندلی‌های دانشگاه خالی است چون بعضی از این رشته‌ها متقاضی ندارد.	خلق رشته‌های جدیدتر و برنامه‌های آموزشی به‌روزتر

### جست‌وجو و شناخت مضامین

در این مرحله براساس مضامین پایه استخراج‌شده از جملات کلیدی متن در مرحله قبل، نسبت به ایجاد مضامین سازمان‌دهنده اقدام شده است، برشی از این مضامین در جدول ۴ ارائه شده است:

**جدول ۴: نمونه استخراج مضامین سازمان‌دهنده از مضامین پایه**

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
برنامه‌ریزی و هوشیاری در برابر تغییرات محیطی	هوشمندی راهبردی در برابر تغییرات محیط سیاسی و اقتصادی و اجتماعی
آمادگی انطباق‌پذیری و هوشمندی در برابر تغییرات سیاسی و	

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	اقتصادی و اجتماعی
بهبود زیرساخت‌های راهبردی فن‌آورانه	برنامه‌های راهبردی فن‌آورانه و ادغام فناوری در نظر گرفتن فناوری‌های روز برای تقویت بنیه آموزشی دانشگاه
مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور	استخدام و نگاه‌داشتن منابع انسانی خبره و توانمند توجه به خلاقیت و ایده‌های کارکنان توسط مدیر
متنوع‌سازی سبد درآمدی دانشگاه	ایجاد درآمدهایی غیر از شهریه دانشجویان برگزاری کلاسهای آزاد و مهارتی
بهبود نظام پرداخت و ایجاد نظام پرداخت شایسته‌محور	نظام پرداخت براساس شایستگی‌ها پرداختی‌ها بر مبنای عملکرد
تدوین راهبردهای آموزشی به‌روزتر	خلق رشته‌های جدید مورد نیاز جامعه تنوع کانال‌های آموزشی نوین
بهبود کیفیت آموزش	مصرف بهینه نیروهای مورد نیاز در آموزش اعم از کارکنان و کارشناسان و هیئت علمی استفاده از تجارب اساتید خبره
بهبود جایگاه رقابتی دانشگاه و تاب‌آوری برند رقابتی دانشگاه	برخورداري از توان رقابت، افزایش مزیت‌های رقابتی دانشگاه توجه به برندسازی برای دانشگاه و جایگاه رقابتی آن
بهبود ساختار سیاسی و سیاست‌گذاری آموزشی	دادن آزادی عمل به دانشگاه از سوی دولت و وزارت علوم تغییر قوانین و مقررات و سیاست‌های کلی آموزشی
توجه به پارامترهای روانی و اعصاب کارکنان	توجه به مسائل روانی و عصبی کارکنان انعطاف‌پذیری روان‌شناختی
سبک رهبری تحول‌آفرین	افزایش تاب‌آوری از طریق رهبری تحول‌آفرین تحول و نوآوری از طریق رهبری تحول
سبک رهبری خدمت‌گزار	ارتقای بهزیستی و تاب‌آوری کارکنان با رهبری خدمت‌گزار تقسیم قدرت با رهبر خدمت‌گزار
فرهنگ شایسته‌سالاری و شایسته‌پرور	شایسته‌سالاری به عنوان یک عامل فرهنگی فرهنگ پرورش شایستگی
داشتن دید سناریویی در برنامه راهبردی	توان حدس زدن بروز اتفاقات و بحران‌ها در آینده توان پیش‌بینی و بینش سناریویی
افزایش نفوذ اجتماعی دانشگاه	توان نفوذ دانشگاه در اجتماع و فرهنگ افزایش تعاملات بیرونی با جامعه با افزایش وجهه اجتماعی سازمان
نگاه و تفکر سیستمی	داشتن رویکرد سیستمی کارکنان تک‌بعدی عمل نکردن با بینش سیستمی
اساتید شایسته و تاب‌آور	مدرسان صبور و قوی

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	اساتید بردبار و شایسته
تدوین برنامه توسعه مالی و منابع انسانی تاب‌آور	برنامه‌هایی برای ایجاد منابع انسانی تاب‌آور
داشتن فرهنگ تعادل در همزیستی با اعتقادات مختلف	برنامه‌هایی برای افزایش و پیشرفت منابع مالی
آموزش و توانمند کردن نیروی انسانی دانشگاه	نداشتن قضاوت‌های نادرست با فرهنگ متعادل اعتقادی
	نداشتن تعصبات اعتقادی ویرانگر
	افزایش قابلیت‌های کاری کارکنان با آموزش
	افزایش توان و روحیه تصمیم‌گیری با یادگیری
توان بازاریمداری مدیر دانشگاه	مدیریت بهینه هزینه‌ها با توان و شناخت مدیر از بازار
	پایش مداوم بازار
استفاده جانبی و موزی از تجهیزات و امکانات دانشگاه برای درآمدزایی جانبی	استفاده از تجهیزات و ظرفیت‌های دانشگاه برای کسب درآمد
	اجاره تجهیزات دانشگاه
بهبود فاکتورهای اقتصادی	شرایط اقتصادی بد جامعه
	کنترل تورم و گرانی
فرهنگ مشوق یادگیری مستمر	آمدگی مقابله با بحران‌ها با آموزش مستمر
	روحیه یادگیری با فرهنگ یادگیری در سازمان
سبک رهبری مشارکتی	تغییر مدیریت کلاسیک به مشارکتی
	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و توزیع قدرت
فرهنگ مشارکت	فرهنگ مشارکت و همکاری کارکنان با یکدیگر
	فرهنگ اتحاد و دوستی کارکنان
تقویت تعلق سازمانی	ایجاد حس رغبت و مالکیت در سازمان
	دلبستگی به سازمان
مدیریت راهبردی تاب‌آور	اجرا و نظارت و ارزیابی برنامه‌های راهبردی تاب‌آور
	نظارت بر اجرای دقیق برنامه‌های راهبردی تاب‌آور
فعالیت‌های دانش‌بنیان همراه با درآمدزایی	فعالیت‌های دانش‌بنیان به‌منظور توسعه دانش و فناوری و کسب درآمد
	ارتباط دانشگاه با شرکت‌های دانش‌بنیان و صنعت
فرهنگ شفافیت	ارتباطات شفاف
	وضوح به‌جای ابهام، شفافیت اطلاعات
پرورش دانشجوی تاب‌آور	دروس و راهکارهایی به‌منظور تاب‌آور شدن دانشجو
	حمایت از پروژه‌های پژوهشی به‌منظور تاب‌آور شدن دانشجو
آموزش و پرورش و پژوهش تاب‌آور	جهت‌گیری‌های تاب‌آوری همسو با آموزش و پرورش
	پروژه و پژوهش‌های تاب‌آور
ارائه طرح درسی و منابع درسی تاب‌آور	افزایش تاب‌آوری با منابع درسی تاب‌آور

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	خلق و ایجاد سرفصل‌های درسی تاب‌آور
مدیریت منابع مولد تاب‌آور دانشگاه	مولدسازی بهینه و مدیریت منابع تاب‌آور
	افزایش توان بودجه‌ای و مالی و مولد دانشگاه
فرهنگ انعطاف و انطباق‌پذیری با شرایط	انعطاف‌پذیری فرایند و راهبرد به موازات هم
	منعطف‌بودن و آمادگی مقابله با بحران‌های داخلی سازمان
سرمایه اجتماعی	سرمایه شبکه‌ها و ارتباطات اجتماعی
	سرمایه اعتماد کارکنان به یکدیگر و به مدیران دانشگاه
افزایش آگاهی مردم نسبت به مأموریت و جایگاه دانشگاه‌ها	تغییر نگرش مردم به تحصیلات عالی در دانشگاه
	تقویت رشد اجتماعی مردم برای درک اثرات اجتماعی آموزش
بهبود سیاست‌گذاری مالی	رویکرد عمل‌گرایانه سیاست‌های مالی
	برنامه برای رویارویی با بحران‌های مالی
بهبود شایستگی‌های مدیریتی	برخورداری مدیر از هوش عاطفی و هوش سازمانی و هوش اقتصادی
	به‌روز بودن دانش مدیر
بین‌المللی‌شدن دانشگاه و ارتباطات برون‌مرزی بین دانشگاه‌ها	ارتباطات با دانشگاه‌های خارج از کشور به‌منظور هم‌افزایی علم و دانش
	استفاده از ظرفیت‌های ارتباطی بین‌المللی دانشگاه مثل تبادل استاد
بهبود ساختار سیاسی و سیاست‌گذاری آموزشی	کاهش ناآرامی‌های اجتماعی و سیاسی در دانشگاه‌ها
	کاهش مقررات دست‌وپاگیر و قانونی
بهبود جهت‌گیری راهبردی بازار و مشتری‌گرایی	برنامه‌ریزی راهبردی منعطف با رویکرد مشتری‌مداری
	بازارگرایی در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه
بهبود بهزیستی شغلی و سازمانی کارکنان دانشگاه	توجه به نشاط سازمانی و محیط شاداب سازمانی مورد قبول کارکنان
	بهبود تصویر شغلی کارکنان و اساتید با رفع نیازهای معنوی و مادی آن‌ها
ایجاد تمایز در خدمات و امکانات آموزشی دانشگاه	کاهش بروکراسی‌های رایج در دانشگاه‌ها و خدمات متفاوت آموزشی
	امکاناتی متفاوت و متمایز مثل سالن مطالعه اساتید

### استخراج مضامین فراگیر از مضامین سازمان دهنده

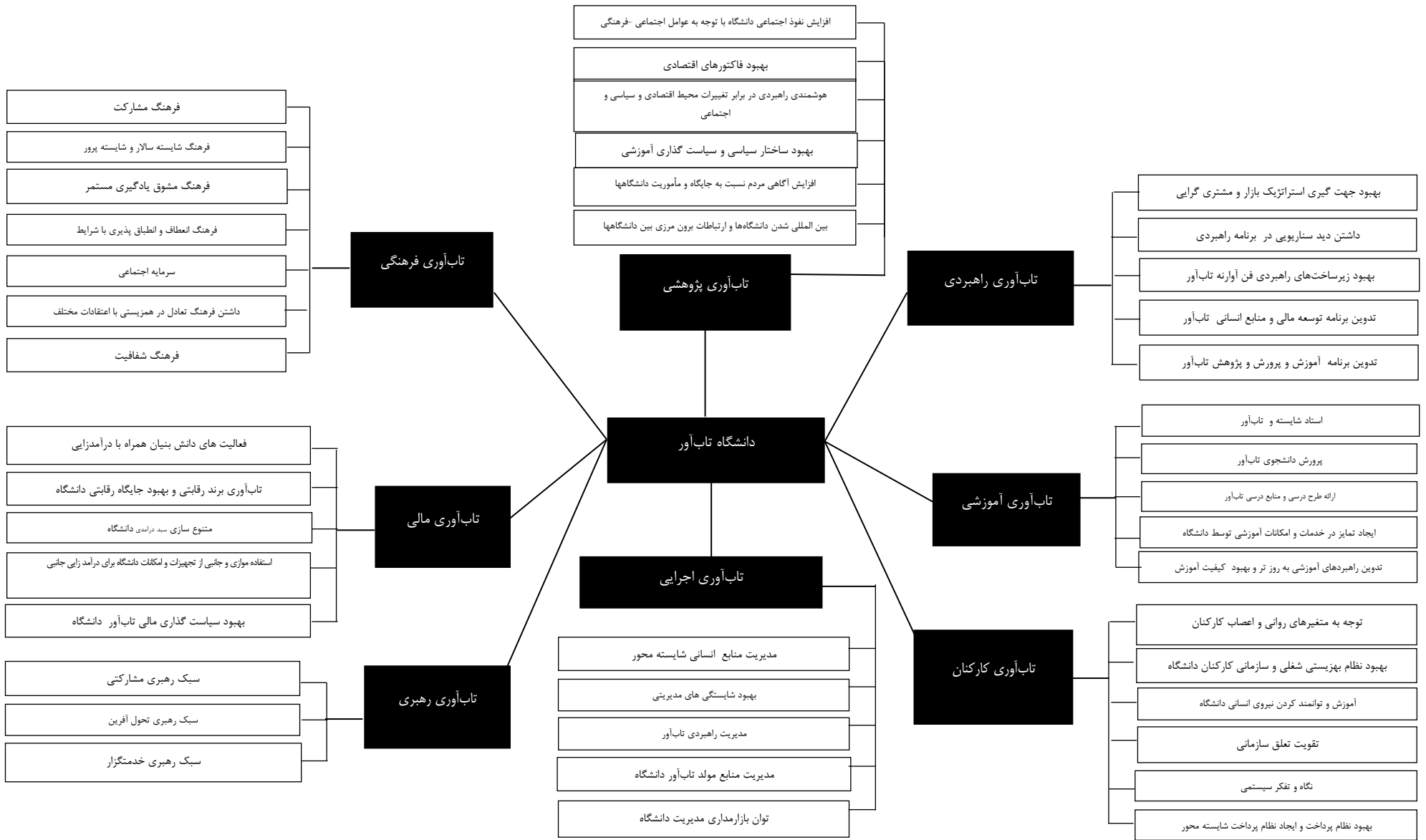
پس از شناسایی مضامین سازمان دهنده از میان مضامین پایه، باید مضامین سازمان دهنده را در قالب مضامین فراگیر دسته‌بندی نمود تا بتوان شبکه مضامین را تشکیل داد. این امر با تکیه بر پروتکل مصاحبه که از بررسی جامع ادبیات و پیشینه، طراحی شد و نیز بررسی جامع و عمیق نظرات مصاحبه‌شوندگان، ارائه شده است. دسته‌بندی مضامین فراگیر در جدول ۵ انجام شده است:

جدول ۵: دسته‌بندی مضامین سازمان دهنده در قالب مضامین فراگیر

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱	داشتن فرهنگ تعادل در همزیستی با اعتقادات مختلف	تاب‌آوری فرهنگی
۲	فرهنگ شایسته‌سالار و شایسته‌پرور	
۳	فرهنگ مشوق یادگیری مستمر	
۴	فرهنگ مشارکت و همکاری	
۵	فرهنگ انعطاف و انطباق‌پذیری با شرایط	
۶	سرمایه اجتماعی	
۷	فرهنگ شفافیت	
۸	فعالیت‌های دانش‌بنیان همراه با درآمدزایی	تاب‌آوری مالی
۹	تاب‌آوری برند رقابتی دانشگاه و بهبود جایگاه رقابتی دانشگاه	
۱۰	متنوع‌سازی سبد درآمدی دانشگاه	
۱۱	استفاده موازی و جانبی از تجهیزات و امکانات دانشگاه برای درآمدزایی جانبی	
۱۲	بهبود سیاست‌گذاری مالی تاب‌آور دانشگاه	
۱۳	سبک رهبری مشارکتی	تاب‌آوری رهبری
۱۴	سبک رهبری تحول‌آفرین	
۱۵	سبک رهبری خدمتگزار	
۱۶	داشتن دید سناریویی در برنامه راهبردی	تاب‌آوری راهبردی
۱۷	تدوین برنامه توسعه مالی و منابع انسانی تاب‌آور	
۱۸	بهبود زیرساخت‌های راهبردی فن‌آورانه تاب‌آور	
۱۹	بهبود جهت‌گیری راهبردی بازار و مشتری‌گرایی	
۲۰	تدوین برنامه آموزش و پرورش و پژوهش تاب‌آور	
۲۱	ارائه طرح درسی و منابع درسی تاب‌آور	تاب‌آوری آموزشی
۲۲	ایجاد تمایز در خدمات و امکانات آموزشی توسط دانشگاه	
۲۳	تدوین راهبردهای آموزشی به‌روزتر و بهبود کیفیت آموزش	
۲۴	استاد شایسته و تاب‌آور	
۲۵	پرورش دانشجوی تاب‌آور	
۲۶	توجه به پارامترهای روانی و اعصاب کارکنان	تاب‌آوری کارکنان
۲۷	بهبود نظام بهزیستی شغلی و سازمانی کارکنان دانشگاه	
۲۸	آموزش و توانمندکردن نیروی انسانی دانشگاه	
۲۹	تقویت تعلق سازمانی	
۳۰	نگاه و تفکر سیستمی	
۳۱	بهبود نظام پرداخت و ایجاد نظام پرداخت شایسته‌محور	

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۳۲	بهبود فاکتورهای اقتصادی	تاب آوری پژوهشی
۳۳	افزایش نفوذ اجتماعی دانشگاه با توجه به عوامل اجتماعی - فرهنگی	
۳۴	بهبود ساختار سیاسی و سیاست گذاری آموزشی	
۳۵	افزایش آگاهی مردم نسبت به جایگاه و مأموریت دانشگاهها	
۳۶	هوشمندی راهبردی در برابر تغییرات محیط اقتصادی و سیاسی و اجتماعی	
۳۷	بین المللی شدن دانشگاهها و ارتباط برون مرزی بین دانشگاهها	
۳۸	مدیریت منابع انسانی شایسته محور	تاب آوری اجرایی
۳۹	بهبود شایستگی های مدیریتی	
۴۰	مدیریت راهبردی تاب آور	
۴۱	مدیریت منابع مولد تاب آور دانشگاه	
۴۲	توان بازارمداری مدیر دانشگاه	

از سازماندهی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر، اقدام به طراحی شبکه مضامین شده است که به صورت شکل ۱ درآمده است:



شکل ۱: چارچوب دانشگاه تاب‌آور در دانشگاه غیردولتی

### روایی بخش کیفی پژوهش

به منظور محاسبه اعتبار از بین مصاحبه‌های انجام شده، چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شده‌اند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی شبیه هم هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» شناسایی شده‌اند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده توسط پژوهشگر در دو فاصله زمانی به ترتیب زیر می‌باشد:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در پژوهش موردنظر برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دوبار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۷ آمده است:

جدول ۶: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۱۵	۸	۷	۶۷٪
۲	۱۶	۶	۴	۷۵٪
۳	۳۱	۱۲	۷	۷۷٪
کل	۶۲	۲۶	۱۸	۸۳٪

همان گونه که در جدول ۷ نشان داده شده است تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۰ روزه برابر با ۶۲، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر با ۲۶ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر با ۱۸ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۳ درصد است. با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

### ۵. بخش کمی پژوهش

در این بخش، تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور بررسی تأیید فرضیه‌ها صورت می‌گیرد. داده‌های خام با استفاده از فنون آماری، تجزیه و تحلیل شده و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده‌کنندگان قرار می‌گیرد. با توجه به این امر، داده‌های جمع‌آوری شده در این بخش به کمک نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شد. بررسی داده‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که ۴۵ درصد از مشارکت‌کنندگان این پژوهش، زن و ۵۵ درصد از آن‌ها مرد بوده‌اند که توزیع مطلوبی از نظر جنسیت است. همچنین حدود ۷۰ درصد مشارکت‌کنندگان در بازه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند.

### آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

برای اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. با توجه به نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمام متغیرهای پژوهش عدد معناداری کمتر از ۵ صدم به دست آمد. لذا داده‌ها با سطح اطمینان ۹۵ درصد از توزیع نرمال فاصله دارد.

### برازش مدل‌های اندازه‌گیری

به منظور بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود که در ادامه به تفصیل بیان می‌شوند.

#### پایایی

سنجش بارهای عاملی: بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند. بر مبنای نظر هولند و ریچارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، ملاک مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، عدد ۰/۴ می‌باشد. به عبارت دیگر، اگر مقدار همبستگی برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری، قابل قبول است. البته نویسندگانی مانند ریوارد و هاف<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، به منظور اطمینان بیشتر عدد ۰/۵ را ملاک اندازه‌گیری قرار داده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر ملاک مناسب بودن بارهای عاملی عدد ۰/۵ در نظر گرفته شده است. هرکدام از ضرایب بار عاملی که مقدار آن بالای ۰/۵ باشد، مناسب بوده و نشان از مناسب بودن معیار دارد و هرکدام را که بار عاملی آن کمتر از ۰/۵ باشد، مجبور به حذف آن هستیم تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد. در فرایند تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار PLS همه سؤالات دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۵ بوده است.

### آلفای کرونباخ

<sup>۱</sup> Hulland & Richard

<sup>۲</sup> Rivard & Huff

آلفای کرونباخ، معیاری برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) است؛ پایداری درونی، نشان‌گر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. میزان آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش در جدول زیر ارائه شده است. طبق پژوهش هاینر، رینگل و سارستد<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، مقدار مناسب آلفای کرونباخ باید بالای ۰٫۷ باشد؛ لذا با توجه به این که کلیه مقادیر آلفای کرونباخ پژوهش (به غیر از متغیر "بهبود ظرفیت تاب‌آوری کارکنان دانشگاه" که برابر ۰٫۶۳۹ و قابل اغماض است) بالاتر از ۰٫۷ گزارش شده است، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش، پایایی خوبی دارد (جدول ۸).

جدول ۸- ضرایب آلفای کرونباخ

مقدار آلفای کرونباخ	متغیر
0.854	تاب‌آوری فرهنگی
0.803	تاب‌آوری رهبری
0.817	تاب‌آوری راهبردی
0.759	تاب‌آوری پژوهشی
0.629	تاب‌آوری کارکنان
0.808	تاب‌آوری اجرایی
0.751	تاب‌آوری مالی
0.78	تاب‌آوری آموزشی

### پایایی ترکیبی

وست و برنز<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، جهت سنجش پایایی مدل‌های پژوهش روشی را ارائه کردند که نسبت به معیار آلفای کرونباخ برتری خاصی دارد. در این روش پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. طبق پژوهش هاینر، رینگل و سارستد<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، مقدار مناسب برای پایایی ترکیبی، ۰٫۸ است. مطابق جدول ۹، تمامی مقادیر به دست آمده بالای ۰٫۸ گزارش شده است، و بنابراین می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی ترکیبی پژوهش حاضر را تأیید کرد.

جدول ۹- پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی	متغیر
۰٫۸۷۰	تاب‌آوری فرهنگی

<sup>۱</sup> Hair, Ringle & Sart

<sup>۲</sup> West & Burnes.

<sup>۳</sup> Hair, Ringle & Sartedt

متغیر	پایایی ترکیبی
تاب‌آوری رهبری	۰,۸۶۹
تاب‌آوری راهبردی	۰,۸۷۳
تاب‌آوری پژوهشی	۰,۹۶۷
تاب‌آوری کارکنان	۰,۸۰۱
تاب‌آوری اجرایی	۰,۸۶۲
تاب‌آوری مالی	۰,۸۲۴
تاب‌آوری آموزشی	۰,۸۵۰

### روایی همگرا

روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. به‌منظور سنجش روایی همگرا، فورنر و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱)، معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) را معرفی کرده و مقدار قابل‌قبول آن را عدد ۰/۵ و بالاتر بیان کردند. همان‌طور که جدول ۱۰ نشان می‌دهد، مقدار AVE برای همه‌ی متغیرها بالاتر از ۰,۵ می‌باشد، و لذا مدل اندازه‌گیری پژوهش، روایی همگرایی مناسبی دارد.

جدول ۱۰- مقدار میانگین واریانس مستخرج

متغیر	میانگین واریانس مستخرج (AVE)
تاب‌آوری فرهنگی	۰,۵۲۹
تاب‌آوری رهبری	۰,۶۲۴
تاب‌آوری راهبردی	۰,۵۸۰
تاب‌آوری پژوهشی	۰,۵۰۲
تاب‌آوری کارکنان	۰,۵۷۳
تاب‌آوری اجرایی	۰,۵۱۲
تاب‌آوری مالی	۰,۵۵۴
تاب‌آوری آموزشی	۰,۵۲۳

### روایی واگرا

به‌منظور سنجش روایی واگرایی مدل از روش فورنل و لارکر استفاده شده است. جدول ۱۱ ماتریس سنجش روایی واگرا را نشان می‌دهد. طبق این روش، مدل پژوهش در صورتی دارای روایی واگرا است که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشد.

<sup>۱</sup> Fornell & Larcker

جدول ۱۱- ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

	تاب‌آوری فرهنگی	تاب‌آوری رهبری	تاب‌آوری راهبردی	تاب‌آوری محیط	تاب‌آوری کارکنان	تاب‌آوری اجرایی	تاب‌آوری مالی	تاب‌آوری آموزشی
تاب‌آوری فرهنگی	0.727							
تاب‌آوری رهبری	0.15	0.79						
تاب‌آوری راهبردی	0.151	0.465	0.762					
تاب‌آوری پژوهشی	0.169	0.538	0.747	0.55				
تاب‌آوری کارکنان	0.15	0.351	0.41	0.432	0.757			
تاب‌آوری اجرایی	0.081	0.35	0.433	0.461	0.566	0.716		
تاب‌آوری مالی	0.206	0.19	0.192	0.278	0.38	0.068	0.745	
تاب‌آوری آموزشی	0.151	0.528	0.790	0.491	0.381	0.579	0.222	0.729

با توجه به نوع فرضیه‌های پژوهشی مطرح‌شده که همگی از نوع علی هستند، توجه به ضرایب رگرسیونی موجود میان متغیرهای پژوهش و همچنین عدد معنی‌داری آن‌ها که در بستر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌دست آمده‌اند، ضروری است. بر این اساس، نتایج این تحلیل‌ها که حاکی از رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش هستند، در جدول شماره ۱۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱۲: آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	عدد معنی‌داری	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیرها		فرضیه
			وابسته	مستقل	
H1	۲,۰۱۵	۰,۰۰۸	تاب‌آوری دانشگاه	←	تاب‌آوری فرهنگی
H2	۴,۷۸۷	۰,۳۰۴	تاب‌آوری دانشگاه	←	تاب‌آوری رهبری
H3	۳,۰۴۰	-۰,۰۰۳	تاب‌آوری دانشگاه	←	تاب‌آوری راهبردی
H4	۲,۱۶۵	۰,۰۰۸	تاب‌آوری دانشگاه	←	تاب‌آوری پژوهشی
H5	۷,۶۴۱	۰,۳۹۲	تاب‌آوری دانشگاه	←	تاب‌آوری کارکنان
H6	۶,۹۲۷	۰,۳۸۷	تاب‌آوری دانشگاه	←	تاب‌آوری اجرایی
H7	۴,۹۷۷	۰,۲۲۵	تاب‌آوری دانشگاه	←	تاب‌آوری مالی
H8	۸,۱۷۲	۰,۴۰۴	تاب‌آوری دانشگاه	←	تاب‌آوری آموزشی

در صورتی که مقدار عدد معنی‌داری بیشتر از ۱,۹۶ درصد باشد می‌توان بیان کرد که فرضیه با اطمینان ۹۵ درصد تأیید است.

**بحث، بررسی و توضیحات یافته‌های پژوهش**

۱- **تاب‌آوری فرهنگی:** فرهنگ نقش مهمی در کیفیت زندگی کاری در یک سازمان و نیز سطح عملکرد و سطح تاب‌آوری افراد دارد. بنابراین مدیران می‌توانند به وسیله مهندسی هوشمندانه فرهنگ سازمانی، سطح عملکرد و اثربخشی و تاب‌آوری کارکنان را افزایش داده و تنش‌ها و موانع نامربوط و فرساینده که موجب کاهش تاب‌آوری کارکنان می‌شود را کاهش دهند. از جمله این اقدامات مهندسی هوشمندانه، می‌توان به شاخص فرهنگ مشوق یادگیری و مستمر اشاره کرد، به طوری که کارکنان به‌طور مداوم در حال یادگیری و مهارت‌آموزی هستند که این امر تاب‌آوری را افزایش خواهد داد و کارکنان از سوی مدیر مورد تشویق قرار می‌گیرند. شاخص دیگر، فرهنگ شایسته‌پرور است. به این معنا که افراد براساس شایستگی و لیاقتشان ارتقا یافته و پاداش بگیرند. فرهنگی که افراد شایسته پرورش می‌دهد. فرهنگ مشارکت و کار تیمی در سازمان، همکاری‌ها را افزایش داده و از این طریق باعث افزایش تاب‌آوری می‌شود. پس شاخص دیگر، فرهنگ مشارکت می‌باشد. شاخص دیگر، فرهنگ انعطاف و انطباق‌پذیری با شرایط می‌باشد. به این معنا که کارکنان سازمان در مقابله با شرایط بحرانی و تغییرات کوچک و بزرگ سازمان، توان بازیابی داشته و تاب‌آور باشند. شاخص دیگر، فرهنگ شفافیت است. این مفهوم در سازمان به معنای فرهنگ شفافیت اطلاعاتی است که بین افراد متناسب با مسئولیت و مرتبه آن‌ها تسهیم می‌شود و این امر باعث درک و فهم بیشتر کارکنان از کار می‌شود، ارتباطات صحیح‌تر صورت می‌پذیرد و تاب‌آوری افزایش می‌یابد. از آن‌جاکه فرهنگ، الگوهای رفتاری و ارزشی مشترک بین کسانی است که در یک محیط اجتماعی یکسان مثل سازمان زندگی می‌کنند، بنابراین شاخص سرمایه اجتماعی در بروز فرهنگ سازمانی تاب‌آور نقش دارد. شبکه ارتباطات و اعتماد بین کارکنان با یکدیگر و با مدیران موجب می‌شود که ظرفیت‌ها و قابلیت‌های افراد برای حل یک بحران و یک مسئله نمایان شده و افراد برای حل آن با یکدیگر همکاری کنند و تاب‌آور شوند. در مفهوم فرهنگ به‌مثابه الگوهای رفتاری و ارزشی مشترک بین کسانی که در یک محیط اجتماعی یکسان زندگی می‌کنند، نداشتن فرهنگ تعادل در همزیستی با اعتقادات مختلف می‌تواند سبب کاهش تاب‌آوری شود. بنابراین، کارکنان در سازمان باید از افراط و تفریط در برخورد با اعتقادات و نگرش و جهان‌بینی افراد بپرهیزند. از این‌رو، داشتن فرهنگ تعادل در همزیستی با اعتقادات مختلف نیز یکی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی تاب‌آور است.

۲- **تاب‌آوری مالی:** یکی از عوامل مهم در بقای دانشگاه‌های غیرانتفاعی، توان مالی دانشگاه می‌باشد که متکی به شهریه دانشجویان است. برای تاب‌آوری مالی دانشگاه می‌توان به شاخص فعالیت‌های دانش‌بنیان همراه با درآمدزایی توسط دانشگاه اشاره کرد که سبب اشتغال‌زایی و نیز سبب گسترش علم می‌شود. امروزه دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی برای جذب

دانشجویان بیشتر با یکدیگر در رقابت هستند. بنابراین مزیت رقابتی و بهبود جایگاه رقابتی دانشگاه‌ها از عوامل موفقیت این دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند. برند یک دانشگاه می‌تواند برای آن دانشگاه مزیت ایجاد کند و باعث نفوذ اجتماعی دانشگاه شود. بنابراین تاب‌آوری برند رقابتی دانشگاه و بهبود جایگاه رقابتی دانشگاه یک شاخص در جهت تاب‌آوری مالی دانشگاه است. از آنجایی که صرف شهریه دانشجویان کفاف هزینه‌های دانشگاه را نمی‌دهد، بنابراین دانشگاه باید به فکر متنوع‌سازی درآمد باشد، که در این پژوهش جزو شاخص‌های تاب‌آوری مالی دانشگاه با عنوان متنوع‌سازی سید درآمدی دانشگاه، قرار گرفته است که می‌تواند از راه‌های مختلفی انجام شود، مثل تشکیل کلاس‌های آزاد آموزشی و مهارتی. استفاده موازی و جانبی از تجهیزات و امکانات دانشگاه برای درآمدزایی جانبی، شاخص دیگر تاب‌آوری مالی دانشگاه می‌باشد. برای مثال، سازمانی کارهای مربوط به پژوهش‌های آماری و تحلیل و آنالیز آن را به دانشگاه واگذار می‌کند. بهبود سیاست‌گذاری مالی تاب‌آور دانشگاه، شاخص دیگر تاب‌آوری مالی دانشگاه می‌باشد. برای تاب‌آوری مالی دانشگاه باید سیاست‌گذاری‌های خرد و کلانی صورت گیرد، از جمله سیاست‌گذاری در زمینه ارتباط دانشگاه با صنعت که از این طریق، صنعت به رشد و پیشرفت می‌رسد و دانشگاه نیز قدرتمند خواهد شد و یا سیاست‌گذاری در زمینه افزایش منابع مولد دانشگاه، که به تاب‌آوری مالی منجر خواهد شد.

**۳- تاب‌آوری رهبری:** سبک‌های مختلف رهبری از نظر اثربخشی، عملکرد کاری یا سایر عوامل مؤثر بر کسب‌وکار همانند تاب‌آوری، نتایج متفاوتی را به دنبال دارند. به‌طور کلی به شیوه‌ای که مدیران به کمک آن در محیط کار از اختیارات خود استفاده می‌کنند، با کارکنان تعامل برقرار کرده و به اهداف خود می‌رسند، سبک رهبری می‌گویند. سبک‌های رهبری مشارکتی و سبک رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری خدمتگزار، جزو شاخص‌های سبک‌های تاب‌آوری رهبری دانشگاه هستند. در سبک مشارکتی، همه کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان نقش ایفا می‌کنند، مدیران با کارکنان مشورت کرده و از نظرات آن‌ها بهره‌مند می‌شوند. در سبک رهبری تحول‌آفرین، مدیر به کارکنان انگیزه می‌دهد، روحیه افراد و گروه‌ها و تیم‌های آموزشی را افزایش می‌دهد و باعث افزایش حس مالکیت افراد و کارکنان می‌شود و از این طریق، کارکنان نوآور و خلاق تربیت می‌شوند. در سبک رهبری خدمتگزار، مدیر به تقسیم قدرت با تیم می‌پردازد، شناسایی، الویت‌بندی کرده و به دیگران برای توسعه و عملکرد هرچه بهتر در سازمان، کمک می‌کند.

**۴- تاب‌آوری اجرایی:** مدیریت یک دانشگاه غیرانتفاعی و یا غیردولتی نقش بسیار مهمی در موفقیت یک دانشگاه و میزان تاب‌آوری آن دارد. اولین شاخص از مدیریت دانشگاه تاب‌آور،

مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور و تاب‌آور است. مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور شامل پنج مضمون اصلی شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری است که تمامی این مضامین سبب تاب‌آوری در سازمان خواهد شد. کارکنان شایسته و تاب‌آور قادرند دانش، نگرش، مهارت و تجارب خود را در بستر شغلی خود تعمیم دهند. چنین قابلیت‌هایی می‌تواند ریسک‌پذیری و توان انطباق و سازگاری آن‌ها را با تغییرات به‌طور فزاینده‌ای تقویت کند. شاخص بعدی، بهبود شایستگی‌های مدیریتی است. شایستگی‌های مدیریتی، مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک شغل یا سازمان است. هوش عاطفی، مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، مشتری‌محوری و توانایی کار با یک تیم در این حوزه قرار دارند. در دنیای امروز، تأثیر و نقش شایستگی‌های مدیریتی بر مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد و بهبود و ارتقای عملکرد سرمایه انسانی اهمیت بسیاری دارد و مدیران در صورتی می‌توانند به‌عنوان عاملی مؤثر جهت شناسایی و پرورش شایستگی‌ها و استعداد‌های منابع انسانی تاب‌آور ایفای نقش کنند که خودشان از شایستگی‌های مدیریتی لازم و کافی برخوردار باشند. شاخص بعدی، مدیریت راهبردی تاب‌آور است. مدیریت راهبردی، یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسائل مهم سازمان است که توسط مدیران ارشد سازمان گرفته می‌شود. این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان، راهکارها و تجسم‌هایی که قرار است به ما و سازمان کمک کند تا در مسیر موفقیت و دستیابی به اهداف حرکت کنیم. مدیریت راهبردی شامل رصد محیطی (خارجی و داخلی)، تدوین اهداف بلندمدت، پیاده‌سازی، ارزیابی و کنترل راهبرد است. بنابراین مدیریت راهبردی، برپایش و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در پرتو قوت‌ها و ضعف‌های داخلی است. مدیریت راهبردی تاب‌آور فرایندی است که با سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌های توسعه تاب‌آوری و با ارزیابی و کنترل برنامه‌های راهبردی، دانشگاه را به سمت دانشگاه تاب‌آور سوق خواهد داد. شاخص بعدی، مدیریت منابع مولد تاب‌آور دانشگاه است. منابع مولد تاب‌آور، تمامی منابع اعم از سرمایه‌های فکری، منابع انسانی و منابع مالی و تمامی زیرساخت‌ها اعم از نسلی و فناورانه تاب‌آور است که مدیریت درست و بهینه آن‌ها می‌تواند یک دانشگاه را تاب‌آور کند.

**۵- تاب‌آوری پژوهشی:** مؤلفه‌های تاب‌آوری پژوهشی مؤلفه‌هایی هستند که محیط یک دانشگاه را تاب‌آور می‌کنند و دانشگاه در این زمینه مسئولیت اجتماعی خود را در قبال تاب‌آوری محیطی ایفا می‌کند که به آن تاب‌آوری پژوهشی می‌گوییم. اولین شاخص این تاب‌آوری، کنترل و هوشمندی راهبردی برای کنترل محیط در برابر تغییرات محیط اقتصادی و سیاسی است که، سازمان بتواند همواره محیط را رصد و متناسب با آن سیاست‌های داخلی خود را تنظیم کند.

دومین شاخص، بهبود فاکتورهای اقتصادی است. فاکتورهای اقتصادی از قبیل تورم، گرانی و وضعیت معیشتی بر تاب‌آوری دانشگاه تأثیر دارند به طوری که برای تاب‌آور بودن محیط دانشگاه باید فاکتورهای اقتصادی بهبود یابند. سومین شاخص، افزایش نفوذ اجتماعی دانشگاه با توجه به عوامل اجتماعی و فرهنگی است. عوامل اجتماعی و فرهنگی بر تاب‌آوری دانشگاه تأثیرگذار است. نفوذ اجتماعی دانشگاه مانند این که دانشگاه‌ها، همایش‌ها و کنفرانس‌هایی با موضوعات روز اجتماعی برگزار کنند، منجر به تاب‌آوری دانشگاه خواهد شد. چهارمین شاخص، بهبود ساختار سیاسی و سیاست‌گذاری آموزشی است. دانشگاه‌های غیر انتفاعی نه تنها به واسطه شرایط بد اقتصادی بیشترین ضرر را می‌کنند، شرایط سخت قانون‌گذاری هم به آن‌ها ضربه می‌زند. دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی به دلیل آن که از دولت بودجه‌ای دریافت نمی‌کنند می‌خواهند نسبت به دانشگاه‌های دولتی استقلال عمل بیشتری داشته باشند. بنابراین برای تاب‌آور بودن دانشگاه، ساختارها و سیاست‌گذاری‌ها باید تغییر کرده و بهبود یابد. پنجمین شاخص، افزایش آگاهی مردم نسبت به جایگاه و مأموریت دانشگاه‌ها و نفوذ اجتماعی دانشگاه است. امروزه از تقاضای درخواست ورود به دانشگاه‌ها کاسته شده است. باید برنامه‌هایی در این راستا برای آگاهی مردم نسبت به جایگاه و مأموریت و دانشگاه نوشته شود تا دانشگاه، اثربخش و تاب‌آور باشد. ششمین شاخص، بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها و ارتباطات برون‌مرزی دانشگاه‌ها است. به طور کلی، ارتباطات صحیح بین کارکنان و مدیران و دانشگاه‌ها با یکدیگر در داخل کشور و ارتباطات دانشگاه‌ها در بیرون مرزهای کشور و ارتباطات بین‌المللی سبب تاب‌آوری می‌شود. دانشگاه‌ها می‌توانند از دانش یکدیگر استفاده کرده و باعث پیشرفت یکدیگر شوند. بنابراین، ارتباطات بین‌المللی و برون‌مرزی، مهم است.

**۶- تاب‌آوری راهبردی:** برنامه‌های راهبردی دانشگاه در تاب‌آوری نقش ایفا می‌کنند. اولین شاخص این تاب‌آوری داشتن دید سناریویی در برنامه راهبردی است. این مفهوم به معنای داشتن برنامه‌ای نظام‌مند از سلسله رویدادهایی است که ممکن است در آینده رخ دهد و پیش‌بینی اتفاقاتی در محیط‌های سیاسی و اقتصادی و یا اجتماعی است که بر دانشگاه اثرگذار است. دومین شاخص، بهبود جهت‌گیری‌های راهبردی بازار و مشتری‌گرایی است، به این معنا که برنامه‌های راهبردی تدوین گردد که تغییر رفتارها و نگرش بازار و مشتریان و رقبا را مدنظر قرار دهد. برنامه‌هایی که بهبود رابطه با مشتریان دانشگاه یعنی دانشجویان را شامل می‌شود. سومین شاخص، بهبود جهت‌گیری‌های راهبردی زیرساخت‌های فن‌آورانه تاب‌آور یعنی برنامه‌هایی برای چگونگی و استفاده و تجهیز شدن به علوم فن‌آوری روز، است. چهارمین شاخص، تدوین برنامه توسعه مالی و منابع انسانی تاب‌آور یعنی برنامه‌ای در جهت پیشرفت منابع مولد مالی دانشگاه و

همین طور توسعه منابع انسانی شایسته و تاب‌آور، است. پنجمین شاخص، تدوین برنامه پژوهش و آموزش و پرورش است. برنامه‌ای که سیاست‌های کلی تاب‌آوری در آن آمده است. آموزش و پرورش و پژوهش تاب‌آور، دانشجوی تاب‌آور تربیت خواهد کرد.

**۷- تاب‌آوری آموزشی:** مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظیفه یک دانشگاه، آموزش است. اولین شاخص تاب‌آوری آموزشی، استاد شایسته و تاب‌آور است. برای تاب‌آوری بخش آموزشی دانشگاه که رکن اصلی آن را استاد تشکیل می‌دهد، استاد تاب‌آور و شایسته دارای انعطاف‌پذیری و علم به‌روز است. دومین شاخص، پرورش دانشجوی تاب‌آور است. دانشجوی تاب‌آور، توانایی حل مسئله و چالش‌های پیش رو را داشته و یادگیری مستمر دارد. سومین شاخص، ارائه منابع درسی و طرح درسی تاب‌آور است. منابع درسی باید به‌روز بوده با دانش امروز دنیا مطابقت داشته باشند. انگیزه کار پژوهشی در دانشجو ایجاد کنند. چهارمین شاخص، ایجاد تمایز در خدمات و امکانات آموزشی توسط دانشگاه است. تمایز و تفاوت آموزشی که در سایر دانشگاه‌ها نیست. برای مثال، اختصاص دادن هر کامپیوتر در دانشگاه به یک دانشجوی دکتری از جمله این موارد است. پنجمین شاخص، تدوین راهبردهای آموزشی به‌روزتر و بهبود کیفیت آموزش است. هر اندازه که کیفیت آموزش بالا رود و راهبردهای آموزشی به‌روزتر باشد، مثل برگزاری کلاس در گروه‌های اجتماعی مجازی مثل تلگرام و یا واتساپ، تاب‌آوری آموزشی دانشگاه افزایش خواهد یافت.

**۸- تاب‌آوری کارکنان:** بهبود ظرفیت تاب‌آوری کارکنان باعث افزایش دارایی تاب‌آوری کارکنان خواهد شد. منابع انسانی تاب‌آور دانشگاه مهم‌ترین سرمایه دانشگاه تاب‌آور است. با شش شاخص می‌توان ظرفیت تاب‌آوری کارکنان دانشگاه را بهبود بخشید. اولین شاخص، توجه به پارامترهای روانی و اعصاب کارکنان، مثل کاهش استرس و اضطراب ناشی از ضعف‌ها و چالش‌های کار در دانشگاه و یا تقویت افزایش روحیه‌ای بالا در کارکنان و جلوگیری از فرسودگی و افسردگی شغلی در کارکنان است. دومین شاخص، بهبود نظام بهزیستی شغلی و سازمانی کارکنان دانشگاه است. از آن جمله، ایجاد محیط شاداب در محیط کار و یا برآورده کردن نیازهای اقتصادی کارکنان است. سومین شاخص، آموزش و توانمند کردن نیروی انسانی دانشگاه است. آموزش و یادگیری باعث رشد و توانمندی کارکنان خواهد شد و کارکنان توانمند تاب‌آور خواهند بود. چهارمین شاخص، تقویت تعلق سازمانی است. کارکنان هنگامی که سازمانی را دوست داشته باشند و از فعالیت در آن لذت ببرند نسبت به آن احساس تعلق پیدا می‌کنند و در برابر مشکلات و بحران‌ها مقاومت بیشتری کرده و تاب‌آور خواهند بود. راه‌های زیادی برای افزایش تقویت تعلق سازمانی وجود دارد، از جمله مدیریت مشارکتی و ارتباطات صحیح و خوب بین کارکنان با یکدیگر و با مدیران، که منجر به تعلق سازمانی خواهد شد. پنجمین شاخص، نگاه

و تفکر سیستمی است. تفکر سیستمی، تاب‌آوری کارکنان را افزایش خواهد داد، چراکه با وجود آن، کارکنان، تک‌بعدی عمل نمی‌کنند و نگاه همه‌جانبه به مسائل دارند. ششمین شاخص، بهبود نظام پرداخت و ایجاد نظام پرداخت شایسته‌محور است. مسائل اقتصادی کارکنان و مسائل مربوط به نظام پرداخت و حقوق آن‌ها در میزان ظرفیت تاب‌آوری آن‌ها نقش دارد. نظام پرداختی که براساس شایستگی افراد صورت پذیرد کارکنان شایسته و تاب‌آور پرورش خواهد داد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

انواع تنش‌ها، مخاطرات و حتی بحران‌های تحریم‌های دانشی که به‌طور کل سیستم‌ها و سازمان‌ها، و به‌طور خاص دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، لزوم ادراک تاب‌آوری را افزایش داده است. در آموزش عالی عناصر ساختاری وجود دارد که اقدام جهت تغییر شرایط مالی را دشوار می‌کند. از دیگر سو، ساختار دانشگاه‌ها، دسترسی و تخصیص سریع به منابع برای مقابله با فشارهای مالی را با مشکلاتی روبه‌رو می‌کند. بر این اساس، برنامه‌ریزی و آمادگی کامل برای حمایت و ارائه پاسخ به‌موقع و منسجم، اهمیت به‌سزایی دارد. با هدف هماهنگی تمامی بخش‌های دانشگاه، داشتن یک چارچوب مشخص و سازگار با شرایط، بهبود نتایج را امکان‌پذیرتر خواهد کرد. در سال‌های اخیر، نابسامانی‌هایی مانند بیماری‌های همه‌گیر، بلایای طبیعی و ناآرامی‌های اجتماعی، نرخ تورم و تغییر سبک زندگی، دانشگاه‌ها را در شرایط ناپایداری قرار داده و فرآیندهای آموزشی را تحت‌تأثیر قرار داده است. مدت زمان موقعیت‌های ناپایدار غیرقابل پیش‌بینی است و می‌تواند هفته‌ها یا سال‌ها تداوم داشته باشد. علی‌رغم این شرایط، دانشگاه‌ها باید به انجام مأموریت خود برای آموزش جوانان ادامه دهند. در این شرایط، دانشگاهی یک سازمان تاب‌آور خواهد بود که بتواند با این چالش‌ها همچنان توان و ظرفیت آموزشی خود را پابرجا نگه دارد (Bartuseviciene et al., 2021).

در این راستا، این پژوهش به‌دنبال "ارائه چارچوب دانشگاه تاب‌آور در دانشگاه غیردولتی" بوده است. برای دستیابی به این هدف از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است. به‌دلیل اهمیت توجه به تاب‌آوری سازمانی به‌ویژه در بخش آموزش و دانشگاه‌های غیردولتی، که اهمیت آن‌ها در مقدمه مقاله تبیین شد، باید چارچوبی جامع از همه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که این تاب‌آوری را به‌دنبال خواهد داشت، مدنظر قرار گیرد. لذا ابتدا با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند پس از ایجاد اشباع نظری، با استخراج، دسته‌بندی و طبقه‌بندی کدها، نهایتاً شبکه مضامین "چارچوب دانشگاه تاب‌آور در دانشگاه غیردولتی" ارائه شده است و در بخش کمی آزمون فرضیه‌های پژوهش که همگی از نوع علی بودند و با توجه به ضرایب

رگرسیون‌های متغیرهای پژوهش و همچنین عدد معنی‌داری آن‌ها که در بستر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌دست آمدند، نشان داد که تمام ۸ فرضیه پژوهش با اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید هستند و اعتبار چارچوب دانشگاه تاب‌آور را نشان می‌دهند که می‌تواند الگوی مناسبی برای تاب‌آوری دانشگاه غیرانتفاعی و یا غیردولتی باشد. براساس نتایج پژوهش، چارچوب یک دانشگاه تاب‌آور غیردولتی شامل ۸ بعد (مضامین فراگیر) و ۴۲ مؤلفه (مضامین سازمان‌دهنده) مطابق شکل (۱) است.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های تریسی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در شاخص سرمایه اجتماعی و مدیریت منابع انسانی، با پژوهش مولوی و حسنی (۱۴۰۱) در شاخص تاب‌آوری مالی و راهبردی و با پژوهش احمدی‌پور (۱۳۹۸) در شاخص فرهنگ سازمانی، مشارکت و انطباق‌پذیری هم‌سویی دارد. همچنین با پژوهش محمدی شیرودی و همکاران (۱۳۹۸) در مؤلفه فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی و مدیریت منابع انسانی همخوانی دارد، و با پژوهش شانی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مؤلفه سرمایه اجتماعی وجه اشتراک دارد.

با توجه به ارائه چارچوب دانشگاه تاب‌آور، به مدیران دانشگاه‌های غیردولتی کشور توصیه می‌شود برای افزایش تاب‌آوری سازمانی خود بر سطح آمادگی و انطباق و سازگاری با تغییرات فناورانه و نسلی، انعطاف‌پذیری ساختار و فرایندهای داخلی سازمان، افزایش توان شناخت و کنترل تغییرات بازار و مشتریان، افزایش تاب‌آوری نیروی انسانی دانشگاه با بهبود رویکردهای مدیریت منابع انسانی تجربه‌محور، افزایش تاب‌آوری منابع مولد دانشگاه با شناخت دقیق منابع مالی و دارایی‌های آن، پیاده‌سازی فرهنگ شایسته‌سالار و شایسته‌پرور، ایجاد فرهنگ مشوق یادگیری مستمر و مشارکت و همکاری، افزایش تعلق سازمانی و سرمایه اجتماعی و اعتماد کارکنان، افزایش توجه به یکپارچگی و فرهنگ نگاه و تفکر سیستمی، و نیز توجه بیشتر به شفافیت سازمانی، و از دیگر سو افزایش فعالیت‌های دانش‌بنیان همراه با درآمدزایی، بهبود سیاست‌گذاری مالی دانشگاه، متنوع‌سازی سبد درآمدی دانشگاه، استفاده موازی و جانبی از تجهیزات و امکانات دانشگاه برای درآمدزایی جانبی، در کنار پیاده‌سازی سبک‌های رهبری روز مانند سبک‌های خدمتگزار و مشارکتی و تحول‌آفرین، بر افزایش توان و جهت‌گیری راهبردی بازار و مشتری‌گرایی دانشگاه بیفزایند. رئیس دانشگاه از تمام ظرفیت منابع انسانی دانشگاه به‌ویژه در مدیریت دانشگاه استفاده کند. همچنین استفاده و بهره‌مندی از نظریات و دانش اساتید مدیران و کارکنان دیگر توصیه می‌شود که این امر کمک زیادی در جهت رشد و ارتقا و تاب‌آوری دانشگاه خواهد کرد.

<sup>۱</sup> Tracey

<sup>۲</sup> Shani

در ادامه چند پیشنهاد کاربردی جهت تاب‌آوری دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی ارائه می‌شود:

- به وزارت علوم پیشنهاد می‌شود در جهت ارتقای توان مالی دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی، آزادی عمل بیشتری به این دانشگاه‌ها نسبت به دانشگاه‌های دولتی بدهد.
- به دانشگاه‌های غیرانتفاعی و یا غیردولتی پیشنهاد می‌شود برای جذب حداکثری دانشجوی خدمات متمایزی به آن‌ها نسبت به دانشگاه‌های دولتی ارائه دهند.
- این دانشگاه‌ها، دوره‌های آموزشی برای توانمندی و تاب‌آوری کارکنان برگزار کنند.
- این دانشگاه‌ها به نیازهای روانی و معنوی و مالی کارکنان خود توجه کنند.
- ساختار فرهنگ سازمانی در جهت این‌که افراد و کارکنان دانشگاه را نوآور و خلاق به بار آورد، اصلاح و تقویت شود، و امکان یک بستر گفتمان با تمامی عقاید ممکن باشد و تحجر و جمود فکری که باعث کاهش تاب‌آوری می‌شود، از بین برود.
- برای افزایش تاب‌آوری، برنامه‌های مختلف هنری در این دانشگاه‌ها برگزار گردد، مثل نمایش فیلم و تئاتر.
- ارتباط این دانشگاه‌ها با صنعت افزایش یابد و شرکت‌های دانش‌بنیان ایجاد کنند که به درآمدزایی دانشگاه و نیز به دانش و فناوری کمک کنند.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به قلمرو مکانی پژوهش محدود به یک استان نام برد که می‌تواند به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر بر نتایج اثر بگذارد. همچنین این پژوهش تنها در بخش‌های آموزشی انجام شده است و ممکن است فضای تاب‌آوری در دیگر بخش‌های دانشگاهی مانند بخش‌های درمانی و مهارتی، متفاوت باشد. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تأثیر تاب‌آوری دانشگاه‌ها را بر میزان تاب‌آوری شهر و جامعه بررسی نمایند. آیا همان‌طور که دانشگاه‌ها نقش کلیدی در رشد و توسعه و آموزش و پیشرفت یک جامعه دارند، تاب‌آوری آن‌ها هم می‌تواند به بهبود تاب‌آوری جامعه کمک کند و باعث افزایش آن شود.

### مآخذ

آهون منش، علی (۱۴۰۰). خالی ماندن پنجاه درصد ظرفیت مراکز غیرانتفاعی. پایگاه خبری ایسنا، قابل

دسترسی در <http://www.isna.ir>

- آهون منش، علی (۱۴۰۰). نگرانی جایگاه غیرانتفاعی از سیاست‌های مالی تعلیم عالی در سال آینده. پایگاه خبری خبرنما، شناسه خبری ۱۲۳۶۴. قابل دسترسی در [www.khabarnema.ir](http://www.khabarnema.ir)
- احمدی پور، زهرا (۱۳۹۸). بازآفرینی و تاب‌آوری سازمانی ضرورت راهبردی در چرخه حیات سازمانی مرکز آموزش مدیریت دولتی. *مطالعات و پژوهش‌های اداری*، سال ۱، شماره ۴، ۱۶-۸.
- امیری، حسن، جعفری (۱۳۹۸). تأثیر فرهنگ سازمانی بر تاب‌آوری نیروی انسانی در دانشگاه شریف تهران. *پژوهش اجتماعی*، سال ۱۱، شماره ۴۳، ۱۸۴-۱۶۳.
- امیری، مقصود، الفت، لعبا، فیضی، کامران، صالحی ابرقویی، محمدعای (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای تاب‌آوری سازمانی. *مدیریت بهره‌وری*، سال ۱۱، شماره ۴۴، ۶۵-۳۵.
- بلالی، مرتضی، بلالی، طاهره (۱۴۰۰). طراحی مدلی برای سازمان تاب‌آور در صنعت نفت بر اساس تحلیل سلسله مراتبی و دیمتل فازی. *اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت*. تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، قابل دسترسی در <https://civilica.com> (۱۴۰۰/۰۲/۲۲).
- حسینی، فاطمه، مولوی، زینب (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه‌های غیر انتفاعی. *علوم انسانی و مطالعات اجتماعی*، سال ۱، شماره ۲۳، ۹۶-۸۱.
- حسینی، ابوالحسن، جعفری بازیار، فاطمه (۱۳۹۸). تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان بااستعداد و مدیران سازمان. *مطالعات بهبود و تحول*، سال ۲۸، شماره ۹۱، ۳۰-۹.
- داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۳). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: نشر سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ساسان پور، فرزانه، آهنگری، نوید، حاجی‌نژاد، صادق (۱۳۹۶). ارزیابی تاب‌آوری منطقه ۱۲ کلان‌شهر تهران در برابر مخاطرات طبیعی. *نشریه تحلیل فضایی مخاطرات محیطی*، سال ۴، شماره ۳، ۸۵-۹۸.
- سیاح‌پور، علی، همتیان، فاطمه، شول، عباس (۱۳۹۸). تحلیل فرایند تاب‌آوری سازمانی با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: ساپکو). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۲، شماره ۱، ۲۵-۱۳.
- کوثر، زهرا، ندائی، امین، سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۸). عوامل مؤثر و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، سال ۲۳، شماره ۴، ۳۵-۲۱.
- محمدی شهرودی، حامد، رحیم‌نیا، فریبرز، ملک‌زاده، غلامرضا، خوراک، علیرضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده‌بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۱۲، شماره ۴۳، ۴۲-۳۱.

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faghihi, A., & Sheikhzade, S. (2011). Thematic analysis and thematic networks: A simple and efficient method for exploring patterns embedded in qualitative data municipalities. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198.
- Andersson, T., Caker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality. *Sustainability*, 12(3), 958-971.
- Azusa, K., & Hiroyuki, Y., (2013). Organizational resilience: An investigation of key factors that promote the rapid recovery of organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(9), 188-194.
- Bartuseviciene, I., Pazaver, A., & Kitada, M. (2021). Building a resilient university: Ensuring academic continuity—transition from face-to-face to online in the COVID-19 pandemic. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 20(2), 151-172.
- Bento, F., Giglio Bottino, A., Cerchiaro Pereira, F., Forastieri de Almeida, J., & Gomes Rodrigues, F. (2021). Resilience in higher education: A complex perspective to lecturers' adaptive processes in response to the COVID-19 pandemic. *Education Sciences*, 11(9), 492-505.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Channa, N. A., Shah, S. M. M., & Ghumro, N. H. (2019). Uncovering the link between strategic human resource management and crisis management: Mediating role of organizational resilience. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 7(5), 2632-2686.
- Danziell, E., & McManus, S. (2005). Resilience, vulnerability and adaptive capacity: Implications for system performance. *International Forum for Engineering Decision Making*, 17(4), 213-241.
- Deloitte, D. (2021). *Building the resilient organization*. Deloitte global resilience report. Available at: [www.Deloitte.com](http://www.Deloitte.com).
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Duchek, S., Raetz, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387-423.
- Fasey, K. J., Sarkar, M., Wagstaff, C. R., & Johnston, J. (2022). Understanding organizational resilience in elite sport: An exploration of

- psychosocial processes. *Psychology of Sport and Exercise*, 62(6), 102-136.
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach Sustainability. *Science Practice and Policy*, 2(2), 14-21.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 7(11), 39-50.
- Geciene, J. (2021). Organizational resilience management in the face of a crisis: Results of a survey of social service institutions before and during a Covid-19 pandemic. *National Institute of Health*, 6(1), 190-201.
- Gibson C. A., & Tarrant, M., (2010). A conceptual models' approach to organization resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 6-12.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11th. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-330.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & sartedt, M. (2012). *Aprimer on partial least squares structural equation modeling (PLS – SEM)*. Losangeles, CA: SAGE.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sartedt, M. (2017). *Aprimer on partial least squares structural equation modeling (PLS – SEM)*. Losangeles, CA: SAGE.
- Hulland, J., & Richard, I. (1999). Use of partial least squares (pls) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hunter, R. G., Gray, J. D., & McEwen, B. S. (2018). The neuroscience of resilience. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 9(2), 305-339.
- Jamrog, J. J., McCann, J. E. I., Lee, J. M., Morrison, C. L., Selsky, J. W., & Vickers, M. (2006). *Agility and resilience in the face of continuous change*. Californai: American Management Association.
- Kevin, S. (2012). *We need to talk about kevin*. NewYork: University Press.
- King, D. R., Bauer, F., Weng, Q., Schriber, S., & Tarba, S. (2020). What, when, and who: Manager involvement in predicting employee resistance to acquisition integration. *Human Resource Management*, 59(1), 63-81.
- Labarda, C., Labarda, M. D., & Lamberte, E. E. (2017). Hospital resilience in the aflermath of typhoon haiyan in the Philippines. *Disaster Prev Management*, 26(4), 424-436.
- 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(2), 243-255.

- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-50.
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263.
- Macuzic, I., Tadic, D., Aleksic, A., Stefanovic, M. (2016). Atwo step fuzzy model for the assessment and ranking of organizational resilience factors in the process industry. *Journal of Loss prevention in the Process Industries*, 40(1), 122-130.
- Madani, F., & Parast, M. M. (2021). An integrated approach to organizational resilience: A quality perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 7(2), 812-831.
- Madni, A., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.
- Mahmoudi, A., Abbasi, M., & Deng, X. (2022). A novel project portfolio selection framework towards organizational resilience: Robust ordinal priority approach. *Expert Systems with Applications*, 188, 116-167.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(1), 8-13.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks: A study of Egyptian academics. *Journal of Workplace Learning*, 9(4), 190-201.
- Paton, D., Smith, L., & Violanti, J. M., (2000). Disaster response: Risk, vulnerability and resilience. *Disaster Prevention and Management*, 9(3), 173-180.
- Pescaroli, G., Velazquez, O., Alcantara-Ayala, I., Galasso, C., Kostkova, P., & Alexander, D. (2020). A likert scale-based model for benchmarking operational capacity, organizational resilience, and disaster risk reduction. *International Journal of Disaster Risk Science*, 11(3), 404-409.
- Ran, N. A., Eun-Ho, K., Jae-Hon, L., & Bum-Hee, Y. (2011). The genetic basis of panic disorder. *Journal of Korean Medical Science*, 26(6), 701-710.
- Reitsema, J., Laurie, T. K., Douglas, E., Crews, M., & Anne-Katzenberg, C. W. (2017). Resilience and local dietary adaptation in rural Poland, 1000-1400 CE. *Journal of Anthropological Archaeology*, 45(1), 38-52.
- Richard, J., Grande-Gosende, A., & Fletcher, E. (2014). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(5), 718-804.

- Rivard, S., & Huff, S. I. (1988). Factors of success for end user computing. *Communication of the ACM*, 31(5), 552-570.
- Rumiani, Z. (1400). Prioritization of dimensions of organizational resilience in the Conditions of the corona crisis (Case study of Khoramabad hospital). *Crisis Management*, 10(1), 105-115.
- Sanchis, R., Canetta, L., & Poler, R. (2020). A conceptual reference framework for enterprise resilience enhancement. *Sustainability*, 12(4), 34-64.
- Schriber, S., Bauer, F., King, D. R. (2019). Organisational resilience in acquisition integration—organisational antecedents and contingency effects of flexibility and redundancy. *Applied Psychology: An International Review*, 68(4), 759-796.
- Sezen-Gültekin, G., & Argon, T. (2021). Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 329-343.
- Shani, O. (2020). *Organizational resilience: Antecedents, consequences, and practical implications—for managers and change leaders*, In *research in organizational change and development*. England: Emerald Publishing Limited.
- Tracey, S. H., O’Sullivan, T. L., Lane, D., Cuy, E., & Courtemanche, J. (2017). Promoting resilience using an asset-based approach to business continuity planning. *SAGE Open*, 10(2), 1–15.
- West, P., & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning: Lessons from the automotive industry. *International Journal of operations & Production management*, 20(10), 1236-1252.
- West, P., & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning: Lessons from the automotive industry. *International Journal of operations & Production Management*, 20(10), 1236-1252.
- Zhao Kang, K., Akhil, T. P. & Harrison, J. (2011). Analyzing the resilience of complex supply network topologies against random and targeted disruptions. *IEEE Systems Journal*, 5(1), 66-81.