

واکاوی نقش ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی

عباسعلی رستگار*، هوشمند باقری قره‌بلاغ**، محسن عین‌علی**

چکیده

ابتکار استراتژیک قابلیت پویا است که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. پژوهش حاضر به واکاوی نقش این ابتکار و تاب‌آوری در بهبود عملکرد سازمانی با تعدیل‌گری خودکارآمدی می‌پردازد. پژوهش، از نوع توصیفی-پیمایشی همبستگی با دو سوال و سه فرضیه اصلی است. جامعه آماری، کلیه مدیران سطوح عالی سازمان‌های دولتی شهر سمنان، و روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌بندی شده است. جمع‌آوری داده‌ها مطابق پرسشنامه چندگزینه‌ای است. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart-Pls بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، مطابق نتایج فرضیه‌های فرعی، تاب‌آوری انطباقی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد، ولی تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی ندارد. لذا برای حفظ و ارتقا عملکرد سازمانی، رهبری قوی، استفاده از دانش به روش‌های جدید، توانایی کارمندان برای ایفای نقش‌های متعدد و همچنین سازمان با داشتن منابع کافی برای جذب تغییرات غیرمنتظره مورد تأکید قرار گرفتند. از سوی دیگر، فعالیت‌های برنامه‌ریزی قبل از فاجعه بر تاب‌آوری انطباقی تأثیرگذارند اما به خودی خود برای تأثیر مثبت بر عملکرد کافی نیستند. نتایج همچنین نقش تعدیل‌گری خودکارآمدی را بر رابطه معنادار ابتکار استراتژیک با عملکرد سازمانی تأیید می‌کند.

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری سازمانی؛ ابتکار استراتژیک؛ خودکارآمدی؛ عملکرد

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۷/۱۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۹.

* دانشیار، دانشگاه سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: a_rastgar@semnan.ac.ir

** دانشجوی دکتری، دانشگاه سمنان، ایران.

۱. مقدمه

در دهه اخیر، عملکرد سازمانی ابزاری مناسب برای آسیب‌شناسی سازمان و به تبع آن، بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی مورد توجه پژوهشگران و مدیران اجرایی کشور قرار گرفته است، زیرا انجام سنجش، نظارت و ارزیابی عملکرد معطوف به اهداف و رسالت‌های سازمان، به صورت علمی در محیط متغیر، لازمه زنده ماندن سازمان‌ها و ادامه بقای آن‌هاست. هر چند بهره‌وری مفهومی ویژه است که به نسبت بین ورودی و خروجی می‌پردازد اما هزینه‌ها بخش محوری از عملکرد محسوب می‌شوند و مشتمل است بر اهداف رقابتی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف‌پذیری، کیفیت و سرعت [۳۷]. عملکرد بهینه موقعی به دست می‌آید که نتیجه واقعی، دقیقاً همان نتیجه مورد انتظار باشد. با افزایش پیچیدگی محیط سازمان‌ها در هر دهه، معیارهای بیشتری در ارزیابی عملکرد، مورد نظر قرار گرفتند. یکی از این معیارها، توجه به طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک است.

با توجه به اینکه محیط دائماً در حال تغییر سازمان‌های امروزی، عرصه را برای پیش‌بینی و به تبع آن، تدوین استراتژی‌های دقیق تنگ می‌کند، مفهوم جدیدی از استراتژی‌سازی با عنوان ابتکار استراتژیک، مورد توجه قرار گرفته است. ابتکار استراتژیک، به فرصت برای کاوش ایده‌های جدید به‌مثابه نتیجه وقایع غیرمنتظره تعبیر شده است [۲۱]. ابتکار استراتژی به طور فزاینده‌ای برای کارکنان، تیم‌ها و سازمان‌های فعال در محیط متغیر، اهمیت پیدا می‌کند. این مفهوم برای جستجوی فرصت‌های خارج از زمینه‌های متعارف، ارزشمند است و به این ترتیب ایده‌های جدیدی را از خلال وقایع غیرمنتظره به‌وجود می‌آورد [۱۲]. اساساً سازمان‌ها در محیط‌های متغیر، در تلاش هستند تا آسیب‌های وارده بر سازمان را به حداقل برسانند و این مهم از طریق گسترش تاب‌آوری سازمانی قابل دستیابی است. تاب‌آور ساختن سازمان، فرایندی است که در سال‌های اخیر، جهت انطباق با خطرات محیطی مورد توجه قرار گرفته است [۱۹].

در پژوهش‌های تاب‌آوری سازمانی و ابتکار استراتژیک، تأثیر ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی بر عملکرد سازمانی بررسی نشده است [۱۵]. در این پژوهش برای نخستین بار، دو بعد تاب‌آوری سازمانی (تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده و تاب‌آوری انطباقی) و تأثیر آنان بر عملکرد سازمانی و همچنین نقش تعدیل‌گری خودکارآمدی در رابطه بین ابتکار استراتژیک و عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. از این‌رو، این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال است که ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی بر عملکرد سازمانی چه تأثیری دارد؟ و آیا خودکارآمدی تأثیر ابتکار استراتژیک بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عملکرد سازمانی. نظریه‌های مختلفی در مورد عملکرد سازمانی بیان شده است. عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف سازمانی و نتایج انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی شامل دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد [۲۴]. در واقع، عملکرد سازمانی به توانایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده جهت حفظ سود، داشتن مزیت رقابتی، افزایش سهم بازار و حفظ بقای طولانی مدت، مبتنی بر استفاده از استراتژی‌های سازمانی قابل اجرا اشاره دارد [۳۰]. به‌طور سنتی در بخش دولتی، عملکرد سازمانی بر ارائه خدمت متمرکز است و از طریق کارآمدی و اثربخشی سازمانی سنجیده می‌شود [۳۲]. عملکرد سازمانی، شاخصی معرفی می‌شود که نحوه تحقق اهداف یک سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. عملکرد را می‌توان بر اساس تحقق اهداف، کارایی یا اثربخشی هزینه‌ها، اکتساب منابع کمیاب، انطباق‌پذیری با محیط، رضایت سهام‌داران و ذی‌نفعان و فرآیندهای داخلی همانند یادگیری سازمانی، روحیه کارکنان و فرهنگ سازمانی تعریف و ارزیابی کرد [۱۲]. اخیراً به دلیل تلاش‌های زیادی که برای اعمال اصلاحات صورت می‌گیرد، تشکیلات عملکرد سازمانی موضوع پژوهش‌های گسترده‌ای شده است. به‌طور کلی پیشینه درباره عملکرد در چهار سطح بحث می‌کند: ۱. فرد کارمند (ارزیابی عملکرد)؛ ۲. تیم یا گروه کوچک (ارزیابی گروه)؛ ۳. برنامه (عملکرد برنامه) و ۴. سازمان (عملکرد سازمانی) [۳۶].

ابتکار استراتژیک. برای چندین دهه، برنامه‌ریزی استراتژیک یگانه و بهترین راه برای تضمین مزیت رقابتی توسط رهبران شرکت‌های بزرگ در اواخر دهه ۱۹۶۰ مطرح شده بود [۲۶]. با این حال، سازمان‌هایی که در تلاش برای زنده ماندن هستند و نیاز به انطباق با محیط‌های سریع در حال تغییر امروز دارند، به ابتکار روی می‌آورند [۱۷]. کیورا (۱۹۹۶)، ابتکار را فرآیند غلبه بر شرایط آشفته سازمان‌ها با استفاده از اطلاعات در دسترس و ساختار آن‌ها تعریف می‌کند. ابتکار همچنین به‌مثابه هم‌گرایی عمده و حقیقی فرآیند طراحی و اجرای استراتژی تعریف می‌شود [۲۴]. برون و ایزنهارت^۱ (۱۹۹۸) معتقدند که در هر شرکت و صنعتی که تغییر برای چالش استراتژیک در آن‌ها حیاتی است، ابتکار استراتژیک چیزی است که مدیران را قادر به تعدیل تغییرات به صورت مستمر و خلاق می‌سازد. ابتکار استراتژیک یعنی ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید بدون برنامه‌ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آن؛ یعنی کشف ایده‌ای که عمل ما آن را خلق می‌کند [۱۵].

ابتکار استراتژیک، یک مفهوم نوظهور در علم مدیریت است که با ارائه راه‌حل‌هایی در مورد چگونگی سازگاری سازمان‌ها با پویایی محیط زیست امروز بحث می‌کند [۳۸، ۳۵]. وابستگی شدید به برنامه‌ریزی استراتژیک مانع خلاقیت، انعطاف‌پذیری در ایجاد برنامه مناسب برای سازمان

^۱ Brown & Eisenhardt

شناخته می‌شود [۳۵]. با توجه به این، ابتکار استراتژیک یک پارادایم جدید جهت یادگیری سریع، سازگاری و نوسازی استراتژیک فرض می‌شود [۳۸]. ابتکار استراتژیک، سازمان را در هماهنگی با پویایی محیط توانمند می‌سازد و ظرفیت‌های سازمان را در جهت انطباق با تغییرات محیطی فعال می‌کند. ابتکار استراتژیک، از طریق افزایش سرعت یادگیری و قدرت تطبیق‌پذیری، برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند [۲۲]. ابتکار استراتژیک، یک واکنش در شرایط واقعی و ناگهانی در نظر گرفته شده است که شامل مقدار زیادی خلاقیت است [۲]. ابتکار استراتژیک، توانایی رهبران جهت پاسخ‌گویی هوشمندانه و مؤثر به شرایط پیش‌بینی نشده [۱۶]، برای حل یک مشکل یا استفاده از فرصت عمل می‌کند. ابتکار استراتژیک شامل تصمیم‌گیری خلاقانه یا اقدام خارج از ساختار رسمی سازمان می‌شود [۳۸]، لیکن استثنایی است، زمانی که امور طبق روشی که باید انجام شوند تحقق نمی‌یابند، می‌توان بازگشت. ابتکار استراتژیک انحراف از تکنیک یا دانش موجود است که در شرایط بروز مشکل در سازمان روی می‌دهد [۳۳، ۲۸]. ممکن است شرکت‌ها به منظور اصلاح و تعدیل مدیریت نادرست، اشتباه‌های کارکنان یا تغییرات سریع محیطی به ابتکار روی آورند، یا ممکن است مدیریت به منظور ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر و تصمیم‌گیری‌های خودانگیخته‌تر از ابتکار استفاده کند [۱۲]. از این‌رو، می‌توان فرضیه زیر را پیشنهاد نمود:

فرضیه ۱: ابتکار استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

تاب‌آوری سازمانی. امروزه سازمان‌ها جهت همراهی با محیط پویا و بشدت متغیر حاکم بر آن‌ها، نیازمند فرآیندهایی هستند که بتوانند آسیب تغییرات محیطی را برای خود به حداقل برسانند. [۱۰] تاب‌آوری سازمان اغلب به دو صورت بیان می‌شود: ۱. توانایی یک سازمان به منظور جذب فشار و حفظ یا بهبود عملکرد با وجود سختی‌ها و اختلالات؛ ۲. توانایی یک سازمان به منظور ترمیم و بازگشت به حالت اولیه بعد از مواجهه با یک رویداد نامساعد [۲۳، ۸]. بر اساس تعریفی که ماستن^۱ (۲۰۰۷) ارائه داده است، تاب‌آوری، مقاومت منفعل در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست، بلکه فرد تاب‌آور مشارکت‌کننده فعال و سازنده محیط پیرامونی خود است [۳].

تاب‌آوری سازمانی دارای دو بُعد است، ۱. تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده ۲. تاب‌آوری انطباقی [۳۱]. تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده معمولاً قبل از رخداد فاجعه صورت می‌گیرد، در حالی که تاب‌آوری انطباقی معمولاً بعد از فاجعه رخ می‌دهد و نیازمند رهبری، ارتباطات خارجی، همکاری داخلی، توانایی یادگیری از تجارب گذشته و رفاه کارکنان است [۲۹]. استراتژی‌های بازبایی قبل از فاجعه بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. به‌طور خاص، عملکرد سازمانی پس از فاجعه تحت تأثیر عوامل بسیاری از جمله میزان برنامه‌ریزی قبل از فاجعه، اندازه شرکت و بخش بهره‌برداری قرار دارد. برنامه‌ریزی در برابر فاجعه می‌تواند بازسازی تاب‌آوری زیرساخت‌های سازمانی را تسهیل کند و

^۱ Masten

بنابراین به تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده کمک کند. با این حال، مطالعات همچنین نشان‌گر پیچیدگی در رابطه بین تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده و انطباقی است. برنامه‌ریزی فاجعه به طور قابل ملاحظه‌ای بر تاب‌آوری سازمان تأثیر نمی‌گذارد. برنامه‌ریزی فقط تا حدی بهبود سازمانی پس از فاجعه را تسهیل می‌کند. بنابراین، سازمان‌ها باید بیشتر بر ایجاد تاب‌آوری انطباقی تمرکز کنند نه ایجاد برنامه‌های گام به گام. از سوی دیگر؛ فعالیت‌های برنامه‌ریزی قبل از بروز فاجعه بر تاب‌آوری انطباقی تأثیر می‌گذارند، اما به خودی خود برای تأثیر مثبت بر عملکرد کافی نیست [۱۸]. همچنین اندازه‌گیری‌های ذهنی عملکرد سازمانی با اندازه‌گیری‌های عینی ارتباط بسیار زیادی دارد [۳۹]. تاب‌آوری نه تنها به سازمان برای مقابله کمک می‌کند بلکه باعث پیشرفت آن می‌شود. در واقع از قابلیت تاب‌آوری انطباقی همچون توانایی پاسخ‌دهی مؤثر، بهبودی سریع و موفقیت‌آمیز در مواجهه با حوادث جانبی بهره می‌برند. تاب‌آوری انطباقی ظرفیتی برای تولید باقی‌مانده و صادق بودن در برابر هدف اصلی و هویت در عین جذب اختلال و انطباق با درستی در پاسخ به تغییر شرایط است. تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده شامل استفاده از برنامه‌ریزی‌ها و ظرفیت‌های از پیش تعیین شده به عنوان نمونه در تداوم تجارت و مدیریت ریسک است که عمدتاً فعالیت‌های قبل از فاجعه هستند [۱۸].

بنابراین، فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۲: تاب‌آوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۱-۲: تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲-۲: تاب‌آوری انطباقی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

خودکارآمدی. سازمان‌ها برای هم‌سو شدن با تغییرات محیطی نیاز به خودکارآمدی نیروی انسانی خود دارند [۶]. باندورا^۱ (۱۹۹۷) مطرح می‌کند که خودکارآمدی، توان سازنده‌ای است که بدان وسیله، مهارت‌های شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به گونه‌ای اثربخش سازماندهی می‌شود [۶]. داشتن دانش، مهارت و دستاوردهای قبلی افراد، پیش‌بینی کننده‌ای مناسب برای عملکرد آینده افراد نیستند، بلکه باور انسان درباره توانایی‌های خود در انجام آن‌ها بر چگونگی عملکرد فرد مؤثر است. افراد کاملاً می‌دانند که باید چه وظایفی را انجام دهند و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف را دارا می‌باشند اما اغلب در اجرای مناسب مهارت‌ها موفق نیستند [۳۴]. نقش ارزش‌ها در انتخاب‌های افراد برای واکنش در موقعیت‌های خاص، از اهمیت فراوانی برخوردار است. با توجه به این گزاره، باندورا (۱۹۹۷) شکل خاصی از انتظار را مشخص کرد که خودکارآمدی نامیده می‌شود [۲۰]. خودکارآمدی به باورهای فرد در مورد توانایی‌ها و استعدادهای خود برای یادگیری و عملکرد در موقعیت‌های مختلف اشاره دارد که از این

^۱ Bandura

طریق بر عملکرد خود نیز اعمال کنترل می‌کند. این باورهای افراد درباره اثربخشی خود، مهمترین مکانیسم‌های مدیریت شخصی در جهت اعمال چنین کنترل‌هایی در نظر گرفته شده است [۷]. خودکارآمدی از لحاظ روان‌شناسی شامل؛ انتظارات متصور یک فرد در موفقیت در یک کار یا رسیدن به یک نتیجه مطلوب از طریق فعالیت‌های فردی [۳۴]. بنابراین خودکارآمدی یک فرآیند ذهنی است که شامل شناسایی هدف، برآورد تلاش و توانایی‌های لازم برای رسیدن به آن اهداف و پیش‌بینی نتیجه آن است. افراد دارای خودکارآمدی بالا، به توانایی خود باور دارند و برای رسیدن به هدف خود پافشاری می‌کنند و تسلیم نمی‌شوند، از این‌رو در متقاعد کردن دیگران موفق عمل می‌کنند [۱۱]. با توجه به مباحث مطرح شده، می‌توان فرضیه زیر را ارائه داد:

فرضیه ۳: خودکارآمدی رابطه بین ابتکار استراتژیک و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. با توجه به بررسی‌های انجام شده مطالعات بسیار اندکی در سطح کشور به بررسی نقش ابتکار استراتژیک و ابعاد تاب‌آوری سازمانی بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. در بین مطالعات خارجی نیز تنها ۳ پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش حاضر انجام شده است (جدول ۱).

جدول ۱. خلاصه اهم مطالعات انجام شده

ردیف	پژوهشگر (سال)	موضوع مطالعه	جامعه و نمونه	نتایج
۱	ابراهیم ^۱ و همکاران (۲۰۱۸)	ابتکار استراتژیک و عملکرد موسسات آموزش عالی؛ با نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی	مدیران مؤسسات آموزش عالی	بین ابتکار استراتژیک و ابعاد فرهنگ سازمانی با عملکرد مؤسسات آموزش عالی رابطه مستقیم وجود دارد و فقط فرهنگ نوآورانه رابطه بین ابتکار استراتژیک و عملکرد را تعدیل می‌کند. [۱۷]
۲	پرایاگ ^۲ و همکاران (۲۰۱۸)	رابطه تاب‌آوری سازمانی با عملکرد مالی	شرکت‌های گردشگری	رابطه معناداری بین تاب‌آوری سازمانی با ابعاد عملکرد مالی شرکت‌های گردشگری وجود دارد. [۳۱]
۳	محمود و باکار ^۳ (۲۰۱۶)	بررسی رابطه ابتکار استراتژیک و عملکرد	شرکت‌های کارآفرینی کوچک	رابطه معنادار بین ابتکار استراتژیک و عملکرد شرکت‌های کارآفرینی کوچک تأیید شد [۲۲].

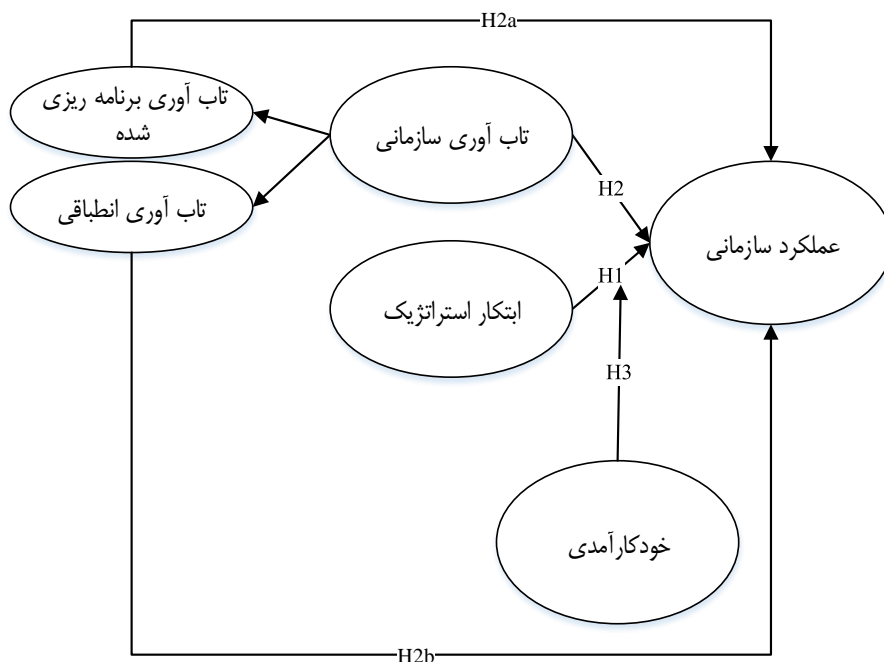
^۱ Ibrahim

^۲ Prayag

^۳ Mahmood & Bakar

الگوی مفهومی

با توجه به فرضیه‌های توسعه‌یافته، مدل پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: برگرفته شده از پژوهش‌های [۳۱، ۴، ۵].)

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و با توجه به ماهیت و نحوه گردآوری داده‌ها، جزو پژوهش‌های پیمایشی است. همچنین با توجه به نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، پژوهش حاضر، از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدیران سطوح عالی سازمان‌های دولتی شهر سمنان (شامل استانداری، اداره ثبت احوال، اداره آموزش و پرورش، اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی، اداره راه و شهرسازی و اداره امور مالیاتی) است. روش نمونه‌گیری پژوهش، تصادفی طبقه‌ای است. بدین منظور با استفاده از فرمول کوکران، حداقل حجم نمونه ۹۰ نفر تعیین گردید. به منظور حصول اطمینان، تعداد ۱۱۰ پرسشنامه در بین افراد نمونه توزیع شد که از این تعداد، ۹۷ پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۱٪
	مرد	۸۹٪
سن	بین ۲۰ تا ۲۹ سال	۱٪
	بین ۳۰ تا ۳۹ سال	۲۶٪
	بین ۴۰ تا ۴۹ سال	۵۱٪
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۹٪
سطح تحصیلات	کارشناسی	۳۸٪
	کارشناسی ارشد	۵۵٪
	دکتری	۴٪

روش جمع‌آوری داده‌ها، از طریق پرسشنامه بوده که از چهار پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی پرایاگ و همکاران [۳۱]، ابتکار استراتژیک باکار^۱ و همکاران [۳]، خودکارآمدی محمود و باکار^۲ [۲۲] و عملکرد سازمانی چای و رینی^۳ [۹] استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه با استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق مورد سنجش قرار گرفته است. در جدول ۳ تعداد سؤالات مرتبط با هر یک از ابعاد پرسشنامه و منبع مورد استفاده ارائه شده است.

جدول ۳. منبع و تعداد سؤال هر یک از ابعاد

متغیر مکنون	تعداد سؤالات	مأخذ	پایایی
تاب‌آوری	۵ سؤال	[۳۱]	۰/۸۴۴
تاب‌آوری انطباقی	۵ سؤال		۰/۸۲۰
ابتکار استراتژیک	۴ سؤال	[۱۷]	۰/۷۷۵
خودکارآمدی	۹ سؤال	[۲۲]	۰/۷۶۸
عملکرد سازمانی	۸ سؤال	[۹]	۰/۸۵۷

همچنین به منظور ارزیابی پایایی درونی از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. جدول ۳، نتایج پایایی را نشان می‌دهد. همانطور که مشخص است ضریب پایایی

^۱ Bakar

^۲ Mahmood & Bakar

^۳ Choi & Rainey

تمامی متغیرها بالاتر از سطح قابل قبول (۷۰ درصد) است. برای ارزیابی روایی، از روش رجوع به خبرگان استفاده شد که بعد از چندبار رفت و برگشت و اعمال نظرات آنان مورد تأیید نهایی قرار گرفت.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای بررسی و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. ابتدا نرمال بودن متغیرها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) بررسی شد. با توجه به اینکه بعضی متغیرها غیرنرمال بودند، همچنین با توجه به کمبود تعداد حجم نمونه؛ از روش PLS برای مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. این آزمون، یک آزمون تطابق توزیع برای داده‌های کمی است. اگر اختلاف آن به قدر کافی بزرگ باشد، این آزمون نشان خواهد داد که داده‌های شما با یکی از توزیع‌های نظری مورد نظر تطابق ندارد. در این آزمون اگر معیار تصمیم (P-Value) کمتر از ۵ درصد باشد در این صورت داده‌ها نمی‌توانند از یک توزیع خاص مانند نرمال، پواسن، نمایی یا یکنواخت باشند. نتایج به‌دست آمده از این آزمون در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	سطح معناداری Sig	وضعیت
تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده	۰/۰۷	✓ نرمال
تاب‌آوری انطباقی	۰/۰۰۱	✗ غیر نرمال
ابتکار استراتژیک	۰/۰۰۲	✗ غیر نرمال
خودکارآمدی	۰/۰۶	✓ نرمال
عملکرد سازمانی	۰/۰۰۰	✗ غیر نرمال

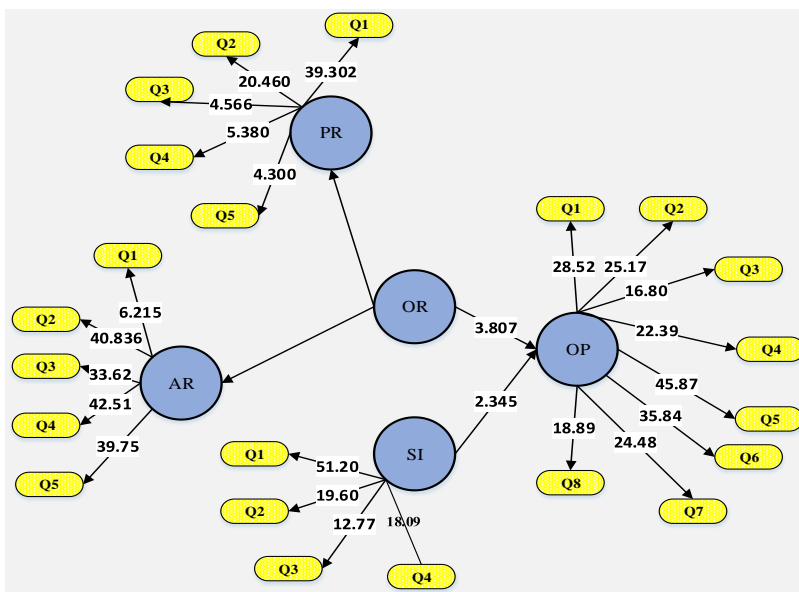
بررسی برازش مدل بیرونی

روایی و پایایی. برای ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار مدل از شاخص‌های میانگین استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. نتایج جدول زیر نشان می‌دهد تمام مقادیر از حد مطلوب بالاتر است. در جدول ۵ نتایج پایایی و روایی همگرا ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

جدول ۵. ضرایب پایایی و روایی همگرا

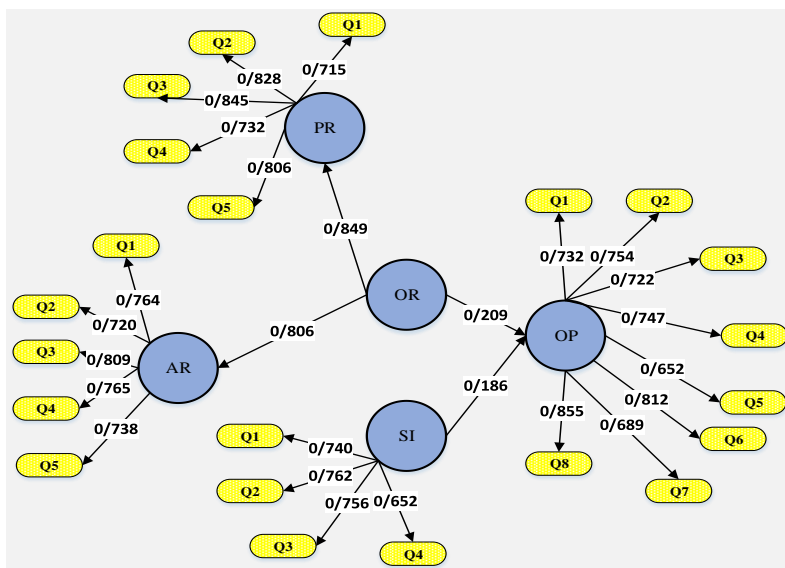
متغیرهای مکنون	آیتم	N	آلفای کرونباخ	بار عاملی	CR	AVE
تاب‌آوری برنامه - ریزی شده	PR1	۹۷	۰/۸۸	۰/۷۱۵	۰/۸۹	۰/۶۴
	PR2	۹۷		۰/۸۲۸		
	PR3	۹۷		۰/۸۴۵		
	PR4	۹۷		۰/۷۳۳		
	PR5	۹۷		۰/۸۰۶		
تاب‌آوری انطباقی	AR1	۹۷	۰/۸۲	۰/۷۶۴	۰/۸۷	۰/۶۰
	AR2	۹۷		۰/۷۲۰		
	AR3	۹۷		۰/۸۰۹		
	AR4	۹۷		۰/۷۶۵		
	AR5	۹۷		۰/۷۳۸		
ابتکار استراتژیک	SI1	۹۷	۰/۷۹	۰/۷۴۰	۰/۷۹	۰/۵۷
	SI2	۹۷		۰/۷۶۲		
	SI3	۹۷		۰/۷۵۶		
	SI4	۹۷		۰/۶۵۲		
خودکارآمدی	SE1	۹۷	۰/۸۵	۰/۸۰۷	-	-
	SE2	۹۷		۰/۸۲۳		
	SE3	۹۷		۰/۸۴۲		
	SE4	۹۷		۰/۸۶۵		
	SE5	۹۷		۰/۷۹۹		
	SE6	۹۷		۰/۸۴۹		
	SE7	۹۷		۰/۷۰۵		
	SE8	۹۷		۰/۷۴۹		
	SE9	۹۷		۰/۸۱۵		
عملکرد سازمانی	OP1	۹۷	۰/۸۷	۰/۷۳۳	۰/۸۶	۰/۶۶
	OP2	۹۷		۰/۷۵۴		
	OP3	۹۷		۰/۷۲۲		
	OP4	۹۷		۰/۷۴۷		
	OP5	۹۷		۰/۶۵۲		
	OP6	۹۷		۰/۸۱۲		
	OP7	۹۷		۰/۶۸۹		
	OP8	۹۷		۰/۸۵۵		

پایایی از طریق ضریب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، شاخص‌های میانگین تبیین شده و پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد که در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای بار عاملی، ۰/۴، آلفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ است، همان‌طور که نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد مطابق با یافته‌ها تمامی این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ نموده‌اند، که می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید ساخت.



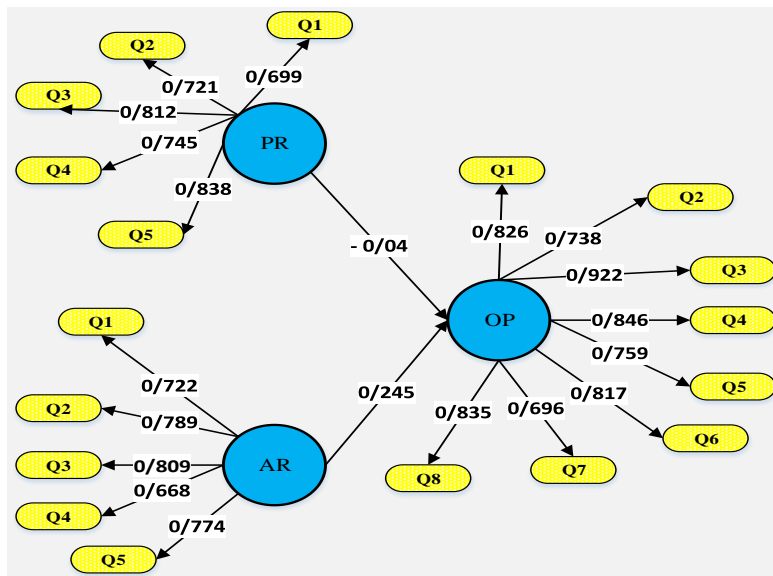
شکل ۲. مقادیر معنی‌داری بدست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری برای فرضیه‌های اصلی پژوهش

در شکل ۲، اعداد مشخص شده بر روی فلش‌ها نشان‌دهنده مقادیر تی هستند. جهت آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد مقادیر بزرگ‌تر و مساوی قدر مطلق ۱/۹۶، به معنای وجود تاثیر معنادار بین دو متغیر است.



شکل ۳. ضرایب استاندارد به دست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری برای فرضیه‌های اصلی پژوهش

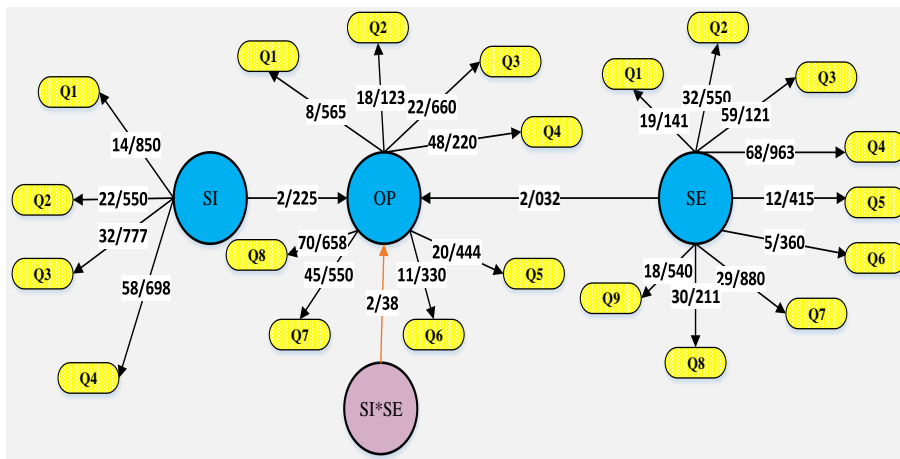
در شکل ۳ ضرایب مسیر که نشانگر شدت رابطه است مشخص شده است. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضریب مسیر و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان نشانه بارهای عاملی است. در مدل آزمون شده ابتدا معنی‌دار بودن ضرایب مسیر و بارهای عاملی در سطح ۰/۰۵ بررسی شد که مطابق شکل ۳ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنادار هستند (بار عاملی کلیه متغیرها در حد قابل قبول بالاتر از ۰/۴ هستند). این بدان معناست که ضریب همبستگی متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند و در نتیجه نشان‌دهنده این است که روایی سازه مدل مورد قبول واقع شده است.



شکل ۴. ضرایب استاندارد به دست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری برای فرضیه‌های فرعی

آزمون فرضیه تعدیل‌گر. قابلیت بررسی تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر در نرم افزار Smart PLS

وجود دارد که از این لحاظ یک مزیت برای آن محسوب می‌شود. از این رو برای تحلیل متغیرهای تعدیل‌گر مدل، از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. برای نمونه نتایج حاصل از نرم افزار Smart PLS برای بررسی فرض تعدیل‌گر خودکارآمدی در شکل ۵ ارائه شده است. برای بررسی یک متغیر تعدیل‌گر در روش PLS، یک متغیر جدید در نقش اثر تعاملی، بین متغیر مستقل اصلی و متغیر تعدیل‌گر به مدل اضافه می‌شود. متغیرهای تعدیل‌گر مانند متغیرهای مستقل ترسیم می‌شوند. به طور نمونه در شکل ۵، ابتکار استراتژیک در نقش متغیر مستقل و عملکرد سازمانی در نقش متغیر وابسته و خودکارآمدی به مثابه متغیر تعدیل‌گر در مدل ایفای نقش می‌کنند. همچنین متغیر جدید (خودکارآمدی) اثر تعاملی را نشان می‌دهد. همان گونه که از شکل مشخص است ضریب معنی‌داری t مربوط به متغیر جدید ابتکار استراتژیک * خودکارآمدی ۲/۳۸ شده است که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان تأثیر متغیر خودکارآمدی را همچون یک متغیر تعدیل‌گر تأیید ساخت.



شکل ۵. نتایج آزمون متغیر تعدیل‌گر خودکارآمدی* ابتکار استراتژیک

بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص‌هایی قبیل GFI, NFI و AGFI شاخص‌های تناسب مدل هستند. در این شاخص‌ها هر چقدر ارزش بیشتر باشد، مدل تناسب بهتری دارد. جدول ۶ نشان می‌دهد که همه این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است؛ زیرا نسبت خی دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و مابقی شاخص‌ها نیز در دامنه قابل قبول قرار دارند. مدل پژوهش معنادار و قابل قبول است.

جدول ۶. بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص	حد مجاز	مقادیر بدست آمده
نیکویی برازش (GFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۵
خی دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۵۵۸
بrazندگی تعدیل یافته (CFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۴
نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۳
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۸

با توجه به این که مقدار معناداری برای فرضیه اصلی نیز بالاتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ خواهد بود؛ لذا این فرضیه مورد پذیرش واقع خواهد شد.

جدول ۷. بررسی فرضیات پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
تاب‌آوری سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۲۰۹	۳/۸۰۷	✓ تأیید
ابتکار استراتژیک ← عملکرد سازمانی	۰/۱۸۶	۲/۳۴۵	✓ تأیید
تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده ← عملکرد سازمانی	- ۰/۰۴	۱/۸۵۰	☒ رد
تاب‌آوری انطباقی ← عملکرد سازمانی	۰/۲۴۵	۲/۰۲۸	✓ تأیید
* خودکارآمدی ← ابتکار استراتژیک ← عملکرد سازمانی	۰/۲۸۸	۲/۳۸	✓ تأیید

* فرضیه تعدیل‌گر: خودکارآمدی رابطه بین ابتکار استراتژیک و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در جریان تلاطم‌ها و پیچیدگی‌های محیطی، سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها و بهبود عملکرد ناگزیر به اتخاذ تصمیمات فی‌البداهه و تکوین آن حین عمل هستند. در این شرایط می‌توان بیان کرد ابتکار استراتژیک یک قابلیت پویا به‌شمار می‌رود که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. فاکتور دیگری که می‌تواند بر ماهیت عملکرد سازمانی در موقعیت‌های شغلی و سازمانی تأثیرگذار باشد، تاب‌آوری است. تاب‌آوری نوعی انعطاف‌پذیری افراد در مقابل مشکلات محیطی است. در این راستا، پژوهش حاضر به واکاوی نقش ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گری خودکارآمدی پرداخته است. با استفاده از نتایج مدلسازی معادلات ساختاری انجام شده می‌توان نتایج زیر را ارائه نمود:

تأثیر ابتکار استراتژیک بر عملکرد سازمانی با ضریب معناداری (۰/۱۸۶) و آماره آزمون (۲/۳۴۵) مورد تأیید واقع گردید که این با یافته‌های پژوهش [۱۷] هم‌سوئی دارد. مطالعات قبلی ابتکار استراتژیک را با عملکرد سازمانی مرتبط دانسته‌اند [۱]. بررسی‌ها نشان دادند که ارتباط مثبتی بین ابتکار استراتژیک و عملکرد سازمانی وجود دارد و با استفاده از اقداماتی همچون میزان تحقق اهداف سازمان، میزان توسعه‌یادگیری کارکنان و میزان افزایش رضایت ارباب رجوع شاخص عملکرد، ارتباط مثبتی را بین ابتکار استراتژیک و عملکرد سازمانی نشان می‌دهند [۱، ۲]. ابتکار استراتژیک بیشتر واکنش به موقع می‌باشد و ممکن است منجر به راه‌حل‌های جدید و نوآوری شود که به‌مثابه مزیت اصلی شایستگی برای این سازمان‌ها به کار گرفته شود. همچنین، یک قابلیت پویا نقش مؤثری در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود، مدیران به فنون برنامه‌ریزی استراتژیک و مهارت کاربرد این فنون در مواقع بحرانی و ضروری تسلط کافی داشته باشند.

نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد، که این مطالعه با نتایج [۳۱] هم‌خوانی دارد. بر اساس مبانی نظری این احتمال مطرح شد که تاب‌آوری در مورد کسانی به کار می‌رود که در معرض خطر قرار می‌گیرند ولی دچار اختلال نمی‌شوند. از این رو شاید بتوان نتیجه‌گیری کرد که مواجهه شدن با خطر شرط لازم برای آسیب‌پذیری هست اما شرط کافی نیست. با توجه به اینکه ضریب معناداری مثبت (۰/۲۰۹) است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش میزان تاب‌آوری کارکنان عملکرد شغلی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. از طرفی دیگر؛ داشتن تاب‌آوری بالا موجب می‌شود که افراد از روش‌های حل مسأله سالم برای مقابله با مشکلات استفاده کرده، این افراد زمانی که مشکلی در شغلشان به وجود می‌آید سعی می‌کنند مقاومت کرده و سریع تسلیم شرایط نشوند و با تدبیر و شکیبایی مشکلات را پشت سر بگذارند. در واقع برای این افراد مبارزه با مشکلات، بیشتر یک فرصت است تا یک تهدید و این موجب افزایش عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مفاهیم تاب‌آوری و قدرت بده‌پردازی در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مربوط به استخدام مورد توجه قرار گیرد.

نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی نشان می‌دهد که تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده (از ابعاد تاب‌آوری سازمانی) تأثیری منفی بر عملکرد سازمانی دارد، ولی تاب‌آوری انطباقی (تاب‌آوری سازمانی) تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. تاب‌آوری انطباقی با توجه به نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت دارد [۲۹، ۳۱]. در پایان، بر بهره‌مندی از رهبری قوی، استفاده از دانش در شیوه‌های جدید، ایجاد توانایی در کارکنان برای ایفای نقش‌های متعدد و ایجاد منابع کافی سازمانی برای جذب تغییر غیرمنتظره جهت حفظ عملکرد بهینه تأکید می‌شود. مطالعات همچنین بیانگر پیچیدگی در رابطه بین تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده و انطباقی است. برنامه‌ریزی فاجعه به طور قابل ملاحظه‌ای بر تاب‌آوری سازمان تأثیر نمی‌گذارد. برنامه‌ریزی فقط تا حدی بهبود سازمانی پس از فاجعه را تسهیل می‌کند. بنابراین، سازمان‌ها باید بیشتر بر ایجاد تاب‌آوری انطباقی تمرکز کنند نه ایجاد برنامه‌های گام‌به‌گام. از سوی دیگر؛ فعالیت‌های برنامه‌ریزی قبل از بروز فاجعه بر تاب‌آوری انطباقی تأثیر می‌گذارند، اما به خودی خود برای تأثیر مثبت بر عملکرد کافی نیست. سرعت پاسخگویی محیطی، انعطاف‌پذیری و انطباق ساختاری و چالاک‌ی فرایندها به‌مثابه مؤلفه‌های کلیدی عملکرد سازمانی به شمار می‌روند که ابتکار استراتژیک در پیشبرد اهداف عملکرد به آن‌ها کمک می‌کند.

همچنین با توجه به نتایج پژوهش، اثر خودکارآمدی عامل مؤثری بر رابطه تعدیل‌گری بین ابتکار استراتژیک و عملکرد سازمانی تأیید شد. ابتکار استراتژیک می‌تواند سبب بهبود عملکرد در مقابل تغییرات سریع محیطی شود، زیرا منجر به تطبیق سریع‌تر با محیط از طریق انطباق، انعطاف-پذیری و پاسخ سریع به تغییرات محیطی می‌گردد. گسترش خودکارآمدی، باعث افزایش قدرت

واکنش افراد نسبت به مسائل پیش‌بینی نشده می‌شود که این امر در ابتکار استراتژیک از اهمیت زیادی برخوردار است. اگرچه یافته‌های مطالعه حاضر، بینشی قابل توجه در رابطه با ابتکار استراتژیک ارائه می‌دهد، اما از چندین محدودیت نیز برخوردار است. یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش، عدم وجود منابع کافی داخلی و نبود پژوهش در مورد ابتکار استراتژیک است. صرف زمان زیاد و عدم دسترسی به تمامی مدیران سازمان از محدودیت‌های مهم این پژوهش است. از طرفی دیگر، این پژوهش، پژوهشی مقطعی است و داده‌های آن در بازه زمانی مشخصی جمع‌آوری شده است، در حالی که پژوهش‌های طولی می‌توانند نتیجه غنی‌تری ارائه بدهند.

منابع

1. Ahmad, H., Arshad, D., & Marchalina, L. (2015). Entrepreneurial orientation, strategic improvisation, talent management and firm performance. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(1).
2. Arshad, D., Julienti, L., Bakar, A., Ahmad, H., & Hassan, S. (2015). Unraveling the link between environmental factors and organizational improvisation. In *E-Proceeding of the International Conference on Social Science Research*, 647-655.
3. Bakar, H.A., Mahmood, R., & Ismail, N.N.H. (2015). Effects of knowledge management and strategic improvisation on SME performance in Malaysia, *Asian Social Science*, 11(9), 207.
4. Bakar, H.A., Mahmood, R., & Ismail, N.N.H.N. (2015b). Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 481-487.
5. Bakar, H.A., Mahmood, R., & Ismail, N.N.H.N. (2015). Nurturing SME performance through knowledge management, learning orientation, strategic improvisation, *Annual London Business Research, London*, 9.
6. Bandura, A. (1997). Self- efficacy: Toward a unifying theory of behavior change, *Psychological Review*, 84, 191-215.
7. bigdeli, H., & alimadadi, S. (2013). An investigation of the relationships between self-efficacy and attributional styles in university students. *Educational Psychology*, 9(29), 47-68. (In Persian)
8. Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-pased evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
9. Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
10. Collier, D. Y. (2018). An examination of the impact of diverse internationalization experience on organizational resilience and a test of the Resilience Architecture Framework, Collier Dissertation.
11. Evans, A. & Clark, j. (2011). Source characteristic and Persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*. 9, 15-31.
12. Fisher, C. M., & Amabile, T. (2008). Creativity, improvisation and organizations. In *The Routledge companion to creativity*, 27-38.
13. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
14. Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437-459.

15. Harandi, A. (2017). Investigating the effects of strategic intelligence on strategic improvisation and agility in it knowledge-based firms, 5(2), 147-169. (In Persian)
16. Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of business venturing*, 23(4), 482-496.
17. Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*. 2(3), 212-230.
18. Kachali, H., Stevenson, J. R., Whitman, Z., Seville, E., Vargo, J., & Wilson, T. (2012). Organisational resilience and recovery for canterbury organisations after the 4 September 2010 earthquake. *Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies*, 1, 11-19.
19. Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509-529.
20. Lamarche, L., Tejpal, A., & Mangin, D. (2018). Self-efficacy for medication management: a systematic review of instruments. *Patient preference and adherence*, 12, 1279.
21. MacNab, B.R. and Worthley, R. (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: the relevance of self-efficacy, *International Journal of Intercultural Relations*, 36(1), 62-71.
22. Mahmood, R., & Bakar, H. A. (2016). Examining strategic improvisation and performance relationship in the smes: moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *International Business Management*, 10(13), 2535-2540.
23. Masten, A. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*. 19(3). 921-930.
24. Millar, P., & Stevens, J. (2012). Managemtn training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances, *sport management*, 15(3), 288-303.
25. Miner, A.S., Bassoff, P. and Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: a field study, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
26. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, Watertown, MA.
27. Moorman, C., & Miner, A.S. (1998b). The convergence of planning and execution: improvisation in new product development, *Journal of Marketing*, 62(3), 1-20.

28. Nakanishi, H., Black, J., & Matsuo, K. (2014). Disaster resilience in transportation: Japan earthquake and tsunami 2011. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 5(4), 341-361.
29. Nilakant, V., Walker, B., van Heugen, K., Baird, R., & De Vries, H. (2014). Research note: Conceptualising adaptive resilience using grounded theory. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 39(1), 79.
30. Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
31. Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193-196.
32. Reschka, A., Bagschik, G., Ulbrich, S., Nolte, M., & Maurer, M. (2015). Ability and skill graphs for system modeling, online monitoring, and decision support for vehicle guidance systems. 2015 *Ieee intelligent vehicles symposium (Iv)*, 933-939.
33. Sepah Mansour, M., Memar, E., & Azmoudeh, M. (2013). The relationship between self-esteem and self-efficacy with persuasion in educational managers. *Social Cognition*, 1(2), 92-100. (In Persian)
34. Shah Mansouri, A., & Sokoot Arani, M. (2015). The impact of transformational leadership style on employee's self-efficacy. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1394(21), 43-48. (In Persian)
35. Slotegraaf, R.J., & Dickson, P.R. (2004). The paradox of a marketing planning capability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385.
36. Taleghani, G., Ghafari, A., & Haghghi, M. (2016). The impact of human resource management practices (HRMPs) on the organizational performance among employees of the university of Tehran. *Journal of Public Administration*, 8(1), 1-14. (In Persian)
37. Tangen, S. (2004). Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice, *International Journal of Productivity and performance Management*, 53(8), 726-37.
38. Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams, *Organization Science*, 16(3), 203-224.
39. Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621.

پیوست ۱. پرسشنامه

مؤلف	سؤالات
تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده	سازمان ما متعهد است که برنامه‌های اضطراری خود را برای اطمینان از اثربخشی آن‌ها تمرین و آزمایش کند.
	با توجه به چگونگی وابستگی دیگران به ما، نحوه برنامه‌ریزی برای شرایط غیرمنتظره حائز اهمیت است.
	ما تمرکز کافی برای پاسخ به شرایط غیرمنتظره را دارا می‌باشیم.
	ما اولویت‌های اقدام در زمان بحران و پس از آن را به روشنی تعریف کرده‌ایم.
	ما به صورت پیشگیرانه فعالیت خود را رصد می‌کنیم تا اخطار اولیه در مورد مسائل نوظهور را درک کنیم.
تاب‌آوری انطباقی	ما می‌توانیم درباره مسائل دشوار به سرعت تصمیم‌گیری کنیم.
	ما به توانایی خود در استفاده از دانش به روش‌های جدید شناخته شده‌ایم.
	اگر گرفتار بحران شویم، درون سازمان به خوبی رهبری می‌شود.
	اگر افراد کلیدی در دسترس نباشند، افراد دیگری وجود دارند که می‌توانند نقش جایگزین را ایفا کنند.
	سازمان ما منابع کافی را برای جذب برخی تغییرات غیرمنتظره حفظ می‌کند.
ابتکار استراتژیک	این سازمان با رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی در محل فعالیت می‌کند.
	این سازمان فرصت‌های لازم را برای فرایندهای کاری جدید مشخص می‌کند.
	این سازمان هر لحظه به مشکلات غیرمنتظره پاسخ می‌دهد.
	این سازمان رویکردهای جدیدی را برای مشکلات بوجود می‌آورد.
خودکاردآمدی	از رو به رو شدن با مشکلات اجتناب می‌کنم.
	وقتی طرحی می‌ریزم مطمئنم که می‌توانم آن را انجام دهم.
	یکی از مشکلاتم این است که نمی‌توانم تکالیفم را به خوبی انجام دهم.
	اگر نتوانم کاری را برای بار نخست انجام دهم، به تلاشم برای انجام آن ادامه می‌دهم.
	نامطلوب بودن تکالیف، مرا از پایداری تا انجام کامل آن‌ها باز نمی‌دارد.
	وقتی تصمیم به انجام کاری گرفتم، به طور جدی و دقیق روی انجام همان کار تمرکز می‌کنم.
	هنگامی که سعی می‌کنم چیز جدیدی بیاموزم اگر در ابتدا موفق نشوم به راحتی آن را رها نمی‌کنم.
	به خود متکی هستم.
	توانایی برخورد با اغلب مشکلات را که در زندگی برایم پیش می‌آید دارم.

تا چه میزان شغل شما زمینه انجام طراحی و برنامه‌ریزی را برای شما فراهم می‌کند؟	عملکرد سازمانی
تا چه میزان سازمان سعی در آشنا نمودن افراد با شغلشان دارد؟	
تا چه میزان فقدان امکانات مانع از انجام امور محوله می‌گردد؟	
تا چه میزان از کیفیت کاری که انجام می‌دهید مطلع می‌شوید؟	
تا چه میزان از طرف مسئولین در جریان روش‌های بهبود عملکرد خود قرار می‌گیرید؟	
تا چه میزان شغل شما از نظر محتوا و تنوع ارض‌کننده است؟	
تا چه میزان در انجام امور محوله مسئولیت‌پذیر هستید؟	
تا چه میزان از نقاط قوت عملکرد خود مطلع می‌شوید؟	