

Benefits, Causing Factors and Barriers of Resilient University: A Phenomenological Study

Maryam Makki¹ , Ahmad Khamesan^{2*} , Leila Talebzade Shoshtari³ 

- 1) MA in Educational Psychology, Department of Psychology, University of Birjand, Iran
- 2) Associate Professor, Department of Psychology, University of Birjand, Iran
- 3) Assistant Professor, Department of Psychology, University of Birjand, Iran

Received: 03/25/2023 Revised: 11/03/2023 Approved: 02/18/2024

Abstract

Background: Universities operate in competitive and unstable conditions. In these constantly changing conditions, it is necessary for universities to improve their resilience so that they can deal with unexpected situations effectively, manage crises well, and ensure future success. Relatively many researches have investigated organizational resilience, but less attention has been paid to the resilient university. In the changing conditions of the society, universities need to pay attention to the indicators needed for resilience in order to survive and maintain their current conditions.

Aim: The aim of the current research is to investigate the academics' perception of the benefits, factors and obstacles of university resilience.

Methods: The research design was qualitative with a phenomenological approach. The study population was all the faculty members and employees of Birjand University (Iran), who were selected and interviewed by purposive sampling in the number of 23 people (13 faculty members and 10 employees). After the 14th interview, the theoretical saturation of the data was achieved, but due to the validity of the data, the interview process continued until the 23rd person. Data analysis was done using Collaizi's seven-step strategy and MAXQDA software.

Results: Three main axes of benefits, enabling factors and barriers to resilience have been identified: The axis of the benefits of academic resilience with two main themes, moving in the direction of the university's mission and improving society's conditions and eight sub-themes; the axis of the factors that create academic resilience including five main axes, moral and personality characteristics of the group members, efficient management, extra-organizational factors, physical factors, forecasting and planning, and twenty sub-themes; and the axis of university resilience barriers with three main themes of individual characteristics level, organizational characteristics level and extra-organizational level and thirteen sub-themes have been proposed and explained.

Conclusions: The results can be used to strengthen university resilience. The construction and validation of a university resilience training package and a resilient university scale are recommended in future researches.

Keywords: *resilience, organizational resilience, university resilience, resilient university, Phenomenology, University of Birjand, MAXQDA*

* **Corresponding:** Ahmad Khamesan, akhamesan@birjand.ac.ir

- **Article type:** research article

- **Article APA Reference**

Makki, M., Khamesan, A., & Talebzade Shoshtari, L. (2024). Benefits, causing factors and barriers of resilient university: A phenomenological study. *Qualitative Research in Behavioral Sciences*, 2(2), 1-14. <https://doi.org/10.22077/QRBS.2024.7796.1041>

مزایا، عوامل ایجادکننده و موانع دانشگاه تاب‌آور: مطالعه پدیدارشناسی

مریم مکی^۱، احمد خامسان^{۲*}، لیلا طالب‌زاده شوشتری^۳

(۱) کارشناسی‌ارشد روان‌شناسی تربیتی دانشگاه بیرجند

(۲) دانشیار گروه روان‌شناسی دانشگاه بیرجند

(۳) استادیار گروه روان‌شناسی دانشگاه بیرجند

دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۵ تجدیدنظر: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹

چکیده

زمینه: دانشگاه‌ها در شرایط رقابتی و ناپایدار فعالیت می‌کنند. در این شرایط دائماً در حال تغییر، لازم است دانشگاه‌ها تاب‌آوری خود را ارتقاء دهند تا بتوانند با موقعیت‌های غیرمنتظره به طور مؤثر برخورد کنند، بحران‌ها را به خوبی مدیریت کنند و موفقیت‌های آینده را تضمین کنند. پژوهش‌های نسبتاً زیادی تاب‌آوری سازمانی را بررسی کرده‌اند ولی دانشگاه تاب‌آور کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در شرایط متحول شونده جامعه، دانشگاه‌ها برای بقا و حفظ شرایط فعلی‌شان نیازمند توجه به شاخص‌های مورد نیاز برای تاب‌آوری هستند.

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی ادراک دانشگاهیان از مزایا، عوامل ایجادکننده و موانع تاب‌آوری دانشگاهی است.

روش: طرح پژوهش کیفی با رویکرد پدیدارشناسی بود. مورد مطالعه تمامی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه بیرجند بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند به تعداد ۲۳ نفر (۱۳ نفر اعضای هیأت علمی و ۱۰ نفر کارمند) انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. پس از مصاحبه چهاردهم اشباع نظری داده‌ها حاصل شد اما به دلیل اعتباربخشی به داده‌ها فرآیند مصاحبه تا بیست و سومین نفر ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از راهبرد هفت مرحله‌ای Collaizi و نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفت.

یافته‌ها: در تحلیل داده‌ها سه محور اصلی مزایا، عوامل ایجادکننده و موانع تاب‌آوری شناسایی شدند: محور مزایای تاب‌آوری دانشگاهی با دو مضمون اصلی، حرکت در مسیر رسالت دانشگاه و ارتقا شرایط جامعه و هشت زیر مضمون فرعی؛ محور عوامل ایجادکننده تاب‌آوری دانشگاهی شامل پنج محور اصلی، ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی اعضای مجموعه، مدیریت کارآمد، عوامل برون سازمانی، عوامل فیزیکی، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، و بیست زیر مضمون فرعی؛ و محور موانع تاب‌آوری دانشگاهی با سه مضمون اصلی سطح ویژگی‌های فردی، سطح ویژگی‌های سازمانی و سطح برون سازمانی و سیزده زیر مضمون فرعی مطرح و تبیین شده است.

نتیجه‌گیری: محورهای حاصل از این پژوهش می‌تواند در جهت تقویت تاب‌آوری دانشگاهی به کار گرفته شود. ساخت و اعتباریابی بسته آموزشی دانشگاه تاب‌آور برای آموزش مدیران و اعتباریابی مقیاس سنجش دانشگاه تاب‌آور در پژوهش‌های آینده توصیه می‌گردد.

کلید واژه‌ها: تاب‌آوری، تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری دانشگاهی، دانشگاه تاب‌آور، پدیدارشناسی، دانشگاه بیرجند، نرم‌افزار مکس کیودا

* نویسنده مسئول مکاتبه: احمد خامسان، akhamesan@birjand.ac.ir

- نوع مقاله: پژوهشی

- ارجاع APA مقاله

مکی، مریم؛ خامسان، احمد و طالب‌زاده شوشتری، لیلا (۱۴۰۲). مزایا، عوامل ایجادکننده و موانع دانشگاه تاب‌آور: مطالعه پدیدارشناسی. پژوهش‌های کیفی در علوم رفتاری، ۲(۲)، ۱-۱۴.
<https://doi.org/10.22077/QRBS.2024.7796.1041>

مکی، م، خامسان، ا. و طالب‌زاده شوشتری، ل. (۱۴۰۲). مزایا، عوامل ایجادکننده و موانع دانشگاه تاب‌آور: مطالعه پدیدارشناسی. پژوهش‌های کیفی در علوم رفتاری، ۲(۲)، ۱-۱۴.
<https://doi.org/10.22077/QRBS.2024.7796.1041>

مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها، به عنوان یک سازمان پویا، در معرض خطرات گوناگونی هستند که احتمال دارد در رسیدن به اهداف اصلی‌شان اختلال ایجاد کند؛ به طور مثال شیوع بیماری کووید ۱۹ و تحولات بسیار سریع در زمینه محیط زیست و فناوری اطلاعات به طور مستقیم و غیرمستقیم دانشگاه‌ها را در معرض آسیب قرار داده است. در چنین شرایطی تاب‌آوری یک دارایی ارزشمند برای مقابله دانشگاه در برابر خطرات احتمالی به حساب می‌آید و وجود چنین موانعی، دانشگاه‌ها را ملزم به تاب‌آوری و چابکی هنگام مقابله با موانع می‌کند.

تاب‌آوری به معنی رها شدن از موانع است و با ریسک، به معنی قرار گرفتن در معرض موانع نباید اشتباه گرفته شود. Lotar (2000) تاب‌آوری را توانایی بازگشت به حالت اولیه و سازگاری موفقیت‌آمیز به رغم استرس زیاد و شرایط ناگوار می‌داند. تاب‌آوری به عنوان عاملی که به افراد در رویارویی و سازگاری با موقعیت‌های سخت و تنش‌زای زندگی کمک می‌کند، نیز تعریف شده است. در تعریفی دیگر، تاب‌آوری به معنای مجموعه مهارت‌ها، ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی مطرح است که موجب می‌شود فرد با سختی‌ها، موانع و چالش‌ها سازگار شود (Rezaei et al., 2017). از بُعد فردی، پژوهش‌ها نشان داده‌اند تاب‌آوری نقش مهمی در موفقیت در زندگی دارد (Ritter, 2005).

از بُعد سازمانی نیز در سال‌های اخیر به موضوع تاب‌آوری توجه ویژه‌ای شده است (Kowsar et al., 2021). تاب‌آوری سازمانی به عنوان بازگشت به شرایط اولیه و عادی، نیرومندی، جذب کردن و زنده ماندن و رشد کردن مفهوم‌سازی شده است (Lee et al., 2013). تاب‌آوری سازمانی از متغیرهای تاب‌آوری اجتماعی می‌باشد که پژوهش‌های متعدد ضرورت آن را برای سازمان‌ها مورد تأکید قرار داده‌اند (Rezaei et al., 2017). تاب‌آوری سازمانی دارای چهار بعد، تاب‌آوری اقتصادی، اجتماعی، کالبدی و نهادی است.

مفهوم تاب‌آوری به طور فزاینده‌ای در میان رشته‌هایی مانند بهداشت، پزشکی، مدیریت اطلاعات، مدیریت و اقتصاد مورد توجه و بررسی قرار گرفته است (Kanyangale & Njoloma, 2020). با این حال، به نظر می‌رسد پدیده پیچیده تاب‌آوری سازمانی و دانشگاهی نه تنها در روان‌شناسی، بلکه در مدیریت نیز هنوز در مراحل ابتدایی است. ریشه تاب‌آوری سازمانی در واژه *resilire* قابل ردیابی است. Mileti (1999) تاب‌آوری سازمانی را به این معنا که سازمان قادر به تحمل سوانح طبیعی شدید است، بدون آن که دچار خسارت عمده، آسیب‌ها و توقف در تولید شود تعریف می‌کند؛ و در تعریفی دیگر تاب‌آوری سازمانی را قابلیت است که سازمان را قادر به سازگاری با اغتشاشات، عدم اطمینان و استفاده از فرصت‌های نوظهور بیان می‌کند. سازمان‌هایی تاب‌آور هستند که به دلیل آمادگی، برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند، قادرند بحران‌ها و چالش‌ها را با هزینه کم پشت سر بگذارند. Salehi et al. (2011) تاب‌آوری را، تداوم ارتباط با یک سیستم بیان می‌کنند و معیاری برای سنجش میزان توانایی سیستم‌ها در جذب تغییرات در وضعیت متغیر تعریف می‌کند.

American National Academy of Sciences با بیان اینکه تاب‌آوری سازمانی «توانایی ذاتی سیستم برای آماده‌سازی و برنامه‌ریزی برای جذب، بازیابی و سازگاری موفقیت‌آمیز با حوادث ناگوار است» توانایی‌های مقدماتی را تأیید می‌کنند (Connelly et al., 2017). دیدگاه متمرکز بر تاب‌آوری سازمانی بر عواملی که تأثیرات مثبت یا منفی بر عملکرد یک سازمان که در زمان موانع داشته‌اند تأکید می‌کند، تا سازمان‌های تاب‌آور را از سازمان‌های غیر تاب‌آور متمایز کند. تاب‌آوری سازمانی بعنوان یک روند توسعه پویا و در حال انجام، نقطه پایانی ندارد (Kanyangale & Njoloma, 2020).

ارتقا تاب‌آوری می‌تواند منجر به رشد افراد در به دست آوردن تفکر و مهارت‌های خود مدیریتی بیشتر و دانش غنی‌تر شود (Zaboli et al., 2022). برطبق پژوهش (Toutkar Bidarigh et al., 2016) سه اولویت جهت تقویت ارتقای تاب‌آوری سازمانی به ترتیب: قابلیت و ظرفیت داخلی، مشارکت در تجربیات و مشارکت و ظرفیت خارجی مشخص گردید. همچنین به عامل، دارا بودن تجربه از بحران‌های گذشته، به عنوان موثرترین عامل بر تاب‌آوری در شرایط بحرانی اشاره شده است. بنابر پژوهش (Okuwa et al., 2016) استفاده مناسب از سرمایه انسانی مانند مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند منجر به دستیابی به چابکی سازمانی و ظرفیت انطباق سازمانی را در سازمان افزایش دهد و در نتیجه سازمان‌ها تاب‌آور شوند. برطبق پژوهش (Kantur, 2015) تاب‌آوری در سازمان در یک ساختار سه بعدی توسعه یافته است؛ بعد اول، سرسختی که اشاره به ظرفیت سازمان برای مقاومت و بازیابی به حالت اولیه در شرایط نامطلوب دارد. بعد دوم چابکی، شامل داشتن قابلیت انطباق و سازگاری سریع است. و بعد سوم به یکپارچگی، که برابر با انسجام کارکنان در مواجهه با شرایط نامطلوب است اشاره دارد.

برای تاب‌آوری سازمانی انواع گوناگونی ارائه شده است. به طور مثال (Sawalha, 2015) بیان می‌کند که تاب‌آوری سازمانی می‌تواند فعال یا انفعالی باشد. تاب‌آوری انفعالی، تاب‌آوری است که پس از وقوع حوادث نشان داده می‌شود. و نشان می‌دهد چگونه یک سازمان به سرعت و بدون تحمل خسارت، آسیب یا از هم گسستگی به شرایط اولیه خویش برمی‌گردد. تاب‌آوری فعال، بیانگر یک تلاش آگاهانه در رابطه با بالابردن توانایی مقابله با سختی‌ها و چالش‌های آینده است، که شامل شناسایی خطرات بالقوه، توسعه سیستم‌های هشداردهنده خطر

و انجام اقدامات فعال است.

سه دیدگاه اصلی برای تاب‌آوری سازمانی شامل مقاومت در برابر ضربه، بازبایی، و سازگاری مطرح شده است (Connelly et al., 2017). مقاومت در برابر ضربه به راهبردهای مقابله‌ای قطعی، توانایی از سرگیری سطح عملکرد مورد انتظار در مدت کوتاه پس از موانع، و یادگیری و بازگشت تأکید دارد. بنابراین بر اساس این دیدگاه، تاب‌آوری توانایی سازمان در مقاومت در برابر شرایط نامطلوب و یا توانایی بهبودی پس از ایجاد اختلال و بازگشت به حالت طبیعی است (Duchek, 2019). دیدگاه‌های سازگاری گرا بر این نکته تأکید می‌کنند که تاب‌آوری سازمانی با ایجاد تغییراتی و خروج از بحران قوی‌تر از قبل، به وقایع غیرمنتظره پاسخ می‌دهد. نهایتاً سومین دیدگاه جنبه پیشگیری دارد و به پیش‌بینی و پیشگیری از خطر بالقوه قبل از آسیب اشاره دارد.

Duchek (2019) ادعا می‌کند که سه مرحله در روند تاب‌آوری سازمان وجود دارد: پیش‌بینی، که به اقدامات پیشگیرانه نیاز دارد؛ مقابله، که برای توسعه و اجرای راه‌حل‌ها به اقدامات همزمان نیاز دارد و سازگاری، که نیاز به واکنش، تأمل و یادگیری برای ایجاد تغییر است. همچنین شناسایی و فعال‌سازی، پاسخ انعطاف‌پذیر و یادگیری سازمانی، فرآیندی سه مرحله‌ای است که توسط Burnard & Bhamra (2011) مطرح شده است.

یکی از جنبه‌های اساسی تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری عمومی را از خاص مشخص می‌کند. تاب‌آوری خاص باعث تجزیه سیستم و محیط آن می‌شود تا مشخص شود چه قطعات داخلی‌ای باید انعطاف‌پذیر شوند و این انعطاف‌پذیری برای کدام یک از جنبه‌های خارجی محیط الزامی است. برعکس، تاب‌آوری عمومی به ظرفیت یک سیستم برای مقاومت در برابر همه خطرات، از جمله خطرات جدید و پیش‌بینی نشده اشاره می‌کند. متعادل‌سازی تاب‌آوری خاص و عمومی ضروری است. یکی دیگر از جنبه‌های اساسی تاب‌آوری سازمانی، ماهیت چند سطحی آن است. بعنوان مثال: انعطاف‌پذیری روان‌شناختی «سازگاری مثبت در پیش‌بینی شوک‌ها یا در پاسخ به آن‌ها» را نه تنها در سطح یک فرد بلکه یک تیم یا یک جامعه کشف می‌کند (Mansfield et al., 2016). تیم‌ها پیش از آن که افراد منزوی باشند، توانایی سازگاری مثبت از طریق تعاملات جمعی را دارند (Kanyangale & Njoloma, 2020).

دانشگاه، به مثابه یک سازمان اهداف و شرایط خاصی دارد که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. دانشگاه‌ها به عنوان محل تجمع نخبگان و اجتماع قشر نوجوان و جوان از سایر سازمان‌ها متفاوت است. از سوی دیگر، کنش‌های متفاوت دانشگاه شامل: آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی، در کمتر سازمانی به شکل متمرکز وجود دارد. که از این منظر با سایر سازمان‌ها متفاوت است. به طور مثال، تداوم تحصیلی، به معنای توانایی موسسات و دانشگاهیان برای تداوم یادگیری و آموزش پس از وقوع و با وجود حوادث مشکل‌ساز مطرح است (Donohoe et al., 2020). در واقع، رویکردهای مفهومی متفاوتی که افراد و موسسات به کار می‌گیرند، تعیین‌کننده چارچوب مورد استفاده آنان است که همین امر بر اولویت‌ها و عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مثلاً در مبحث تداوم تحصیلی، در اغلب موارد، بر استفاده از فن‌آوری دیجیتال در راستای انجام یادگیری و آموزش هنگام حوادث مشکل‌ساز تأکید می‌شود (Donohoe et al., 2020). دستیابی به شناختی دقیق از تاب‌آوری دانشگاهی، برای ایجاد کردن و حفظ آن در موسسات آموزش عالی مهم است.

با توجه به مطالب مطرح شده، از آنجایی که در حیطه تاب‌آوری سازمانی به موضوع تاب‌آوری دانشگاهی و اهمیت آن هنگام ایجاد اختلال در آموزش و یادگیری توجه چندانی نشده و پژوهش‌های بسنده نیز در این زمینه انجام نشده است، در این پژوهش با طرحی کیفی از نوع پدیدارشناسی، مزایا، موانع و عوامل ایجاد کننده تاب‌آوری دانشگاهی شناسایی شده‌اند.

روش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و با طرح پدیدارشناسی انجام شد. مورد مطالعه کلیه اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه بیرجند بودند. گروه نمونه هیأت علمی از دانشکده‌های علوم ورزشی، علوم تربیتی و روان‌شناسی، مهندسی، علوم پایه، آمار و ریاضی، کشاورزی، منابع طبیعی، هنر و ادبیات و علوم انسانی، و گروه نمونه کارمندی با مراجعه به بخش‌های اداری شامل حوزه ریاست و معاونت‌های اداری و مالی، آموزشی و تحصیلات تکمیلی، پژوهشی، فناوری و نوآوری، دانشجویی و فرهنگی و اجتماعی انتخاب شدند. گروه نمونه برای کلیه کارکنان دانشگاه اطلاعیه از طریق ایمیل ارسال و از افرادی که اعلام همکاری کردند انتخاب شد. پس از مصاحبه چهاردهم اشباع نظری داده‌ها حاصل شد اما به دلیل اعتبار بخشی به داده‌ها، فرآیند مصاحبه تا بیست و سومین نفر ادامه یافته است. در جدول ۱ وضعیت مشارکت‌کنندگان بر حسب جنسیت، محل خدمت، نوع شغل تحصیلات، سن و سابقه شغلی ارائه شده است.

جمع‌آوری اطلاعات با مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد. بدین منظور ابتدا با مرور ادبیات پژوهش سؤالات اولیه مصاحبه استخراج و سپس با مشورت با سه فرد متخصص سؤالات بررسی و نهایتاً چهار سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر انتخاب شدند:

۱) دانشگاه تاب‌آور و مولفه‌های تشکیل دهنده آن از منظر اعضای هیأت علمی و کارکنان چگونه تعریف می‌شود؟

- (۲) مزایای تاب‌آوری دانشگاهی از منظر اعضای هیأت علمی و کارکنان چیست؟
 (۳) عوامل ایجاد کننده تاب‌آوری دانشگاهی از منظر اعضای هیأت علمی و کارکنان چیست؟
 (۴) موانع تاب‌آوری دانشگاهی از منظر اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه بیرجند چه عواملی هستند؟

جدول ۱: اطلاعات توصیفی آزمودنی‌ها

سن	سنوات	تحصیلات	محل خدمت	گروه	جنسیت	کد
۳۷	۳	کارشناسی ارشد	معاونت اداری و مالی	کارمند	زن	۱
۳۵	۲	دکتری	پردیس ادبیات و علوم انسانی	هیأت علمی	مرد	۲
۴۵	۵	کارشناسی	معاونت پژوهشی	کارمند	زن	۳
۳۲	۸	دکتری	معاونت فرهنگی و اجتماعی	کارمند	مرد	۴
۳۶	۸	دکتری	پردیس علوم پایه	هیأت علمی	مرد	۵
۴۲	۱۲	دکتری	پردیس مهندسی	هیأت علمی	زن	۶
۵۴	۱۷	دکتری	پردیس کشاورزی	هیأت علمی	مرد	۷
۳۴	۴	کارشناسی ارشد	معاونت دانشجویی	کارمند	زن	۸
۳۷	۶	دکتری	پردیس علوم رفتاری	هیأت علمی	زن	۹
۴۷	۱۲	کارشناسی	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	کارمند	مرد	۱۰
۳۳	۴	کارشناسی ارشد	معاونت اداری و مالی	کارمند	زن	۱۱
۶۲	۱۲	دکتری	پردیس علوم رفتاری	هیأت علمی	مرد	۱۲
۴۲	۱۱	کارشناسی	معاونت آموزشی	کارمند	زن	۱۳
۴۸	۱۳	کارشناسی	معاونت پژوهشی	کارمند	زن	۱۴
۵۰	۱۹	دکتری	پردیس کشاورزی	هیأت علمی	مرد	۱۵
۳۷	۳	دکتری	پردیس شهدا	هیأت علمی	مرد	۱۶
۳۹	۱۶	کارشناسی ارشد	معاونت دانشجویی	کارمند	زن	۱۷
۳۵	۶	کارشناسی	معاونت آموزشی	کارمند	مرد	۱۸
۶۱	۱۷	دکتری	پردیس ادبیات و علوم انسانی	هیأت علمی	مرد	۱۹
۵۲	۱۹	کارشناسی	فناوری و نوآوری	کارمند	زن	۲۰
۵۷	۱۷	دکتری	پردیس مهندسی	هیأت علمی	مرد	۲۱
۳۶	۴	دکتری	پردیس شهدا	هیأت علمی	مرد	۲۲
۵۴	۱۴	دکتری	پردیس علوم پایه	هیأت علمی	مرد	۲۳

به منظور آشنایی اعضای گروه نمونه با مفاهیم تخصصی راهنمایی شامل مفهوم مرتبط با تاب‌آوری سازمانی (بدون ایجاد سوگیری) تهیه شد. در ابتدا یک مطالعه مقدماتی برای بررسی راهنما و سوالات و شیوه مصاحبه با سه نفر از اعضای هیأت علمی و کارکنان انجام و بعد از ارزیابی مصاحبه‌های اصلی اجرا شد. برای رعایت ملاحظات اخلاقی، فرم رضایت از مشارکت در پژوهش تکمیل و کلیه مکالمات با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط گردید. زمان تقریبی مصاحبه بین ۲۰ تا ۶۰ دقیقه با میانگین ۳۵ دقیقه بوده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از راهبرد هفت مرحله‌ای Collaizi که شامل مراحل خواندن دقیق کلیه توصیف‌های شرکت‌کنندگان، استخراج عبارات با اهمیت و جملات مرتبط با پدیده مورد مطالعه، مفهوم بخشی به جملات مهم استخراج شده، مرتب‌سازی توصیفات شرکت‌کنندگان و مفاهیم مشترک در دسته‌های خاص، تبدیل کلیه عقاید استنتاج شده به توصیفات جامع و کامل، تبدیل توصیفات کامل پدیده به یک توصیف واقعی، خلاصه و مختصر، و مراجعه به شرکت‌کنندگان برای روشن نمودن ایده‌های به دست آمده و موثق نمودن یافته‌ها می‌شود، مبنای تحلیل قرار گرفت. اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA) که برای کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نرم‌افزار مکس کیودا در رویکردهای مختلف پژوهش کیفی از جمله بنیادبخشی نظریه (نظریه داده بنیاد یا گراند تئوری)، پدیدارشناسی، تحلیل محتوا، پژوهش تاریخی و مطالعه موردی استفاده می‌شود.

برای کدگذاری در ابتدا داده‌ها با روش هفت مرحله‌ای کلایزی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در اولین مرحله در پایان هر مصاحبه ابتدا بیانات ضبط شده مشارکت‌کنندگان و اظهاراتشان، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته شده و جهت درک احساس و تجارب مشارکت‌کنندگان چند مرتبه مورد مطالعه قرار گرفته است. در مرحله دوم، پس از مطالعه توصیف‌های مشارکت‌کنندگان، اطلاعات با معنی و

بیانات مرتبط با موضوع هایلایت و به این طریق جملات مهم مشخص شد. مرحله سوم که استخراج مفاهیم اصلی است، بعد از مشخص کردن عبارات مهم هر مصاحبه، سعی شده است تا از هر عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بوده استخراج شود. البته پس از کسب این مفاهیم تدوین شده، سعی شده است تا مرتبط بودن معنی تدوین شده با جملات اصلی و اولیه مورد بررسی قرار گیرد و از صحت ارتباط بین آنها اطمینان حاصل شده است. بعد از استخراج کدها، در مرحله چهارم روش کلاسی، پژوهشگر مفاهیم تدوین شده را به دقت مطالعه نموده و براساس تشابه مفاهیم آن‌ها را دسته‌بندی کرده است. از این طریق، مضامین فرعی از مفاهیم تدوین شده تشکیل شده است. در مرحله پنجم، نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند یافته و مضامین اصلی مشخص می‌شوند. در مرحله ششم، توصیف جامعی از پدیده تحت مطالعه (تا حد امکان با بیانی واضح و بدون ابهام) ارائه می‌شود. مرحله پایانی اعتباربخشی با ارجاع به چند تن از اعضای نمونه و پرسش درباره یافته‌ها انجام شده است. بعلاوه جهت استحکام پژوهش، متن تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا مورد تحلیل قرار گرفته و پس از دریافت خروجی پژوهش‌گر با همکاری و مشورت با تیم پژوهشی، هم‌پوشانی‌های بین مطالب را حذف و برای برخی مضامین عناوین مناسب‌تری را انتخاب نموده است.

برای حصول اطمینان از روایی و اعتبار اطلاعات و بالا بردن دقت و اعتبار اطلاعات، فرایند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به چهار طریق اقدام شده است: ۱) کنترل توسط اعضاء: مقوله‌های به دست‌آمده توسط مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها، مرور و بازبینی شده است؛ ۲) نظرسنجی از همکار: برای بررسی تجزیه و تحلیل اطلاعات از سه نفر از اساتید آشنا با موضوع پژوهش کمک گرفته شده است؛ ۳) مشارکتی بودن پژوهش: در تمامی مراحل پژوهش جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان کمک گرفته شده است؛ ۴) بازبینی توسط خود پژوهشگر و تیم پژوهشی (اساتید راهنما و مشاور).

یافته‌ها

براساس نتایج بدست آمده از تجربه و تحلیل داده‌ها، تاب‌آوری دانشگاهی در سه محور اصلی که شامل مزایا، عوامل ایجاد کننده و موانع تاب‌آوری دسته‌بندی شد. هر یک از محورها شامل چند مضمون اصلی و چندین مضمون فرعی است. لازم به ذکر است که محورهای اصلی طبق سوالات پژوهش، و مضامین اصلی و مضامین فرعی براساس کدگذاری مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان به صورت جملات اصلی و فرعی طبقه‌بندی شده است.

محور اصلی یک: در جدول ۲ مضامین اصلی و فرعی و نمونه‌هایی از پاسخ مشارکت‌کنندگان در پژوهش در ارتباط با مزایای تاب‌آوری دانشگاهی ارائه شده است.

جدول ۲: مضمون‌های اصلی و فرعی، فراوانی و نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان در محور ۱: مزایای تاب‌آوری دانشگاهی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی	نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان
	تسهیل فعالیت‌های آموزشی	۲۱	بحث دیگری که در صورتی که به تاب‌آوری دست پیدا کنیم می‌تونه مفید باشه این هست که فعالیت‌های آموزشی تسهیل میشه. یعنی دانشگاهی که به یک درجه از مقاومت رسیده و حتی قدرت این رو داره که در دل سختی‌ها شکوفا بشه هرگز ممکن نیست که به نحوی عمل کنه که فعالیت‌های آموزشی متوقف بشه و این موجب میشه که دانشجویان دارای آرامش خاطر تحصیلی باشن (کد ۱۱)
حرکت در مسیر رسالت دانشگاه	افزایش انگیزه کارکنان	۱۹	تاب‌آوری کلاً با نیروی انسانی معنا میشه، زمانی که دانشگاه قدرتی رو داره که در برابر بحران‌های شدید متزلزل نمی‌شه، قطعاً به نیروی انسانی خودش توجه خاصی رو داره چون نیروی انسانی رو جز مهره‌های اصلی بازی می‌دونه و همین توجه به کارکنان باعث افزایش انگیزه و ایجاد حس تعلق سازمانی توی وجودشون می‌شه (کد ۱۹)
	تربیت دانشجوی چند بعدی	۱۶	تاب‌آوری دانشگاهی باعث میشه که دانشجوی چند منظوره تربیت کنیم. دانشجویانی که تحمل بسیاری از مسائل را دارند (کد ۱۴)
	الگودهی و تعامل با سایر سازمان‌ها	۱۰	وقتی دانشگاه به تاب‌آوری برسه می‌تونه برای سایر سازمان‌ها الگو واقع بشه و با سایر سازمان‌ها اتاق فکر تشکیل بدهند و در واقع شور اطلاعاتی بکنن و از تجربیات یکدیگر استفاده کنند (کد ۱)
	بازاریابی موفق	۷	هنگامی که دانشگاه به تاب‌آوری برسد و در برابر بحران‌ها مقاومت کند می‌تواند اساتید برتری را جذب کند، همگام با آن دانشجویان با رتبه برتر متقاضی ثبت‌نام در آن دانشگاه باشند (کد ۱۴)
	حل مشکلات منطقه	۲۸	دانشگاه تاب‌آور ارتباط خوبی با جامعه دارد و نسبت به مسائل جامعه حساس است، دانشگاه تاب‌آور بیشتر شرایط منطقه‌ای را در نظر می‌گیرد و اولویت آن شرایط منطقه‌ای است (کد ۳)
ارتقا شرایط جامعه	ایجاد زنجیره تاب‌آوری در جامعه	۱۳	اگر دانشگاه به تاب‌آوری برسه دانشجویان هم به تاب‌آوری دست پیدا می‌کنند و آنها هم در ارتباطشان با خانواده و جامعه این صفت را به دیگران انتقال می‌دهند (کد ۲۱)
	توسعه صنعت توریسم و گردشگری منطقه	۵	وقتی دانشگاه تاب‌آور بشه باعث میشه که جذب دانشجو به آن دانشگاه بالا بره، همزمان با سرازیر شدن دانشجویان به شهر تمام مشاغل شهر رونق می‌گیرن، خانواده‌هاشون میان و حتی گاهی تبادل فرهنگی هم ایجاد می‌شه (کد ۵)

محور اصلی دو: در جدول ۳ مضامین اصلی و فرعی و نمونه‌هایی از پاسخ مشارکت‌کنندگان در پژوهش در ارتباط با عوامل ایجاد کننده تاب‌آوری دانشگاهی ارائه شده است.

جدول ۳: مضمون‌های اصلی و فرعی، فراوانی و نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان در محور ۲: عوامل ایجاد کننده تاب‌آوری دانشگاهی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی	نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان
ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی اعضای مجموعه	همکاری	۲۲	وقتی که بحرانی بوجود میاد، همکاری باید چند برابر بشه و من فکر می‌کنم، این صفت باید توی تمامی اعضای هر سازمانی از جمله دانشگاه باشه (کد ۶)
	انعطاف‌پذیری اعضا	۱۹	از آنجایی که تاب‌آوری در زمانی مصداق می‌یابد که شرایط دچار تغییرات شده و این تغییرات مطلوب نیست، لازمه که افراد بتونند خودشون رو با شرایط همسو و هماهنگ کنند و من فکر می‌کنم که افرادی که شخصیت بسته‌ای دارند یا به اصطلاح انعطاف ندارند نمی‌تونند تاب‌آوری داشته باشن و من فکر می‌کنم که تاب‌آوری دانشگاه منوط هست به میانگین تاب‌آوری اعضا (کد ۱)
	مسئولیت‌پذیری	۱۶	افرادی که وجدان کاری داشته باشند و تحت هر شرایطی خودشون رو ملزم به انجام فعالیت‌هایی که از اون‌ها خواسته شده بکنند، می‌تونند توی شرایط بحران هم رسالت خودشون رو فراموش نکنند و به اصطلاح سریع صحنه رو ترک نکنند (کد ۵)
	گشودگی نسبت به تجربه	۱۶	افراد باید از موقعیت‌هایی که گذشته باهاش مواجه شدند بتونن درس بگیرند، و نقاط قوتش رو توی وجودشون و در قالب عملکردشون ارتقا بدن و نقاط منفی شو حذف بکنن؛ شاید بهتر باشه بگم که سعی کنن از یک سوراخ چند مرتبه گزیده نشن (کد ۷)
	ریسک‌پذیری	۱۶	زمانی که کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه ریسک‌پذیر باشند، یعنی در موقعیت‌های دشوار و تنش‌زای سازمان که احتمال افت عملکرد شان بالا می‌رود و در معرض پیامدهای منفی قرار می‌گیرند، نیز همچنان عملکرد سالم و مطلوب‌شان را حفظ نمایند، تاب‌آوری دانشگاه بالا می‌رود (کد ۲۰)
	سرمایه معنوی	۱۵	افرادی که باورهای معنوی قوی‌تری دارند، صبورتر، امیدوارتر و با انگیزه‌تر هستند. به گمان من افرادی که سرمایه معنوی غنی‌ای دارند باور دارند که کار کردن یک نوع عبادت هست و تحت هیچ شرایطی سریع از بار مسئولیت شونه خالی نمی‌کنند (کد ۸)
	انگیزه درونی	۱۰	من به شخصه به علت علاقه به شغلم، برای رشد سازمان و سر پا موندن اون توی هر شرایطی تلاش می‌کنم (کد ۱۶). من حیات زندگی اقتصادی و اجتماعی خودم رو منوط به حیات دانشگاه می‌دونم، به همین خاطر همیشه به صورت خودجوش و بدون توجه به پاداش از سمت مدیریت بیشتر از حد انتظاراتی که سازمان از من داره تلاش می‌کنم (کد ۲۳)
	ارتباطات کارآمد	۲۱	مدیر دانشگاه باید با مدیران سایر سازمان‌ها ارتباط داشته باشه تا بتونه در مواقع بحرانی از اون‌ها و نیروهای متخصصشون کمک بگیره و نکته دیگه‌ای که در مورد مدیر به نظرم خیلی اهمیت داره اینه که باید از قدرت چون‌زنی خوبی بهره‌مند باشه تا بتونه از وزارتخانه بودجه و امکانات کافی رو درخواست کنه و حتما برون‌گرا باشه (کد ۱۹)
	انعطاف‌پذیری مدیریت	۱۸	گاهی آئین‌نامه‌هایی از سمت وزارتخانه به دانشگاه ابلاغ میشه که واقعا هیچ کمکی به تسهیل فرآیندهای آموزشی نمی‌کنن و چه بسا که شرایط رو دشوارتر می‌کنن، من تصور می‌کنم که این‌جا هنر مدیر دانشگاه هست که با اضافه کردن یک سری مفاد دیگه فشار مضاعف به پرسنل خودش وارد نکنه و شاید لازمه که مدیریت دانشگاه تصور اینکه آئین‌نامه‌های وزارتخانه وحی منزل هست رو از اندیشه‌شون پاک کنند (کد ۷)
	مدیریت کارآمد	توجه به نیازهای روان‌شناختی اعضا	۱۱
ایجاد فضای برای نقد	۹	یک بستر اینترنتی در نظر بگیرن و پیشنهادات کاربردی رو بتونیم توی اون به مدیر اعلام کنیم خیلی خوب میشه و حتما سامانه‌اش مدلی باشه که بتونیم متوجه بشیم که اصلا مدیر اینو دیده یا نه، یه جوری بتونیم بازخورد بگیریم (کد ۱۲)	
ایجاد حس تعلق سازمانی	۳	اگر من از حس هویت سازمانی برخوردار باشم یعنی اینکه من افتخار کنم که جز هیأت علمی دانشگاه بیرجند هستیم و در واقع احساس تعلق سازمانی را شامل می‌شود (کد ۲۲)	
تخصص در حوزه مدیریت	۲	لازم است مدیری که قرار است انتخاب شود متخصص باشد چون در صورتی که فرد در حوزه‌ای که در آن مشغول است، متخصص نباشد موجب فشار به شخص و همچنین فشار مضاعف به سازمان می‌شود (کد ۱۱)	

ادامه جدول ۳: مضمون‌های اصلی و فرعی، فراوانی و نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان در محور ۲: عوامل ایجاد کننده تاب‌آوری دانشگاهی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی	نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان
عوامل برون سازمانی	آئین‌نامه‌ها	۲۳	لازمه که وقتی وزارت علوم آئین‌نامه جدیدی رو تدوین می‌کنن به شرایط دانشگاه‌های مختلف توجه کنن و تنها دانشگاه‌های مطرح کشور را در نظر قرار ندن (کد ۱۹)
	موقعیت جغرافیایی دانشگاه	۱۷	یک مسئله خیلی مهم در محث تاب‌آوری منطقه جغرافیایی است که خود اینکه دانشگاه در کجا قرار داره می‌تونه بر تاب‌آوری سازمان از دو سو تاثیر بزاره (کد ۷)
	بودجه	۱۰	اگه دانشگاهی مشکل مالی داشته باشه این مسئله خودش می‌تونه حتی یک بحران باشه و توی چنین شرایطی نمی‌تونیم به هدف‌های متعالی مثل تاب‌آور شدن فکر کنیم (کد ۱۰)
عوامل فیزیکی	تجهیزات و مقاومت سازه‌ها	۲۱	شما تصور کنید توی این سرما این اتاق از سیستم گرمایشی خوبی برخوردار نباشه، این مسئله خیلی سریع تاب‌آوری شما و منی که توی این اتاق مشغول هستم رو کم می‌کنه و در صورتی که افراد یک مجموعه دارای یک صفت نباشند ما نمی‌تونیم از کل مجموعه این انتظار رو داشته باشیم (کد ۱۶)
	زیبایی‌های بصری محیط	۱۶	مسئله فضای دانشگاه هست، به عبارتی فیزیک دانشگاه؛ قطعا یک محیط خالی از جاذبه و نازیبا موجب خمودگی و کسالت روح تمامی اعضای مجموعه میشه اما زمانی که محیط زیبایی را ترتیب دهیم حتی اگر افراد مقداری کسالت داشته باشند با این زیبایی بصری مقداری حالت شادتری به آنها دست می‌دهد (کد ۲۰)
پیش‌بینی و برنامه‌ریزی	ایجاد تیم مدیریت بحران	۱۵	لازمه به تیم که افرادی از تخصص‌های مختلف در اون قرار دارند تشکیل بشه که از قبل اتفاقات رو پیش‌بینی کنند و راه‌کارهای احتمالی رو در نظر بگیرن (کد ۱)
	برگزاری کارگاه‌های آموزشی	۱۱	در همین بحث کرونا، خیلی مرکز مشاوره تونست به آرامش و مدیریت پرسنل روی اضطرابشون کمک کنه، هر وقت آموزش خوبی باشه افراد دیگه در رویارویی با مشکل دچار دستپاچی نمیشن، چون این دستپاچی کارآیی افراد رو به شدت کم می‌کنه (کد ۴)

محور اصلی سه: در جدول ۴ مضامین اصلی و فرعی و نمونه‌هایی از پاسخ مشارکت‌کنندگان در پژوهش در ارتباط با موانع تاب‌آوری دانشگاهی ارائه شده است.

جدول ۴: مضمون‌های اصلی و فرعی، فراوانی و نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان در محور ۳: موانع تاب‌آوری دانشگاهی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی	نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان
سطح ویژگی‌های فردی	عدم تمایل به انطباق و همکاری	۲۰	افرادی که نمی‌تونن خودشون رو با شرایط سازگار کنن هرگز نمی‌تونن به تاب‌آوری سیستم کمک کنند از دو جنبه: یکی اینکه همانطور که خود شما مستحضر هستید سازگاری یکی از مولفه‌های هوش هست. دوم اینکه ما توی تاب‌آوری حتی به عاملی بیشتر از سازگاری و انطباق نیاز داریم و اون توانایی رشد توی بحران هست (کد ۳)
	عدم انگیزه و احساس تعلق به سازمان	۱۱	یک سری کمبودهایی هم در دانشگاه بیرجند من احساس می‌کنم که یکی از مهم‌ترین همین بحث انگیزه است که متأسفانه دانشگاه برای افراد حاضر در دانشگاه حال چه کارکنان، اعضای هیات علمی و دانشجویان، دانشگاه برایشان ایجاد انگیزه نمی‌کند و انسان بی‌انگیزه هرگز نمی‌تونه کمکی به ارتقا تاب‌آوری سازمان بکنه (کد ۱۶)
	کمبود سواد دیجیتال	۶	گاه‌ها می‌بینم که برخی از همکارا مسائل خیلی ساده رو در کار با رایانه بلد نیستن، خوب تو شرایط فعلی که کل آموزش دانشگاه متصل شده به ابزارهایی از این قبیل، چطور می‌تونه این فرد شرایط رو مدیریت کنه و وظایف خودش رو به نحو احسن انجام بده (کد ۱۱)
سطح ویژگی‌های سازمانی	رهبری نهادی ضعیف	۲۱	اگر بهترین کارکنان را هم داشته باشیم اما مدیر لایقی به عنوان یک از ستون‌های اصلی سازمان نداشته باشیم، به تاب‌آوری دسترسی نخواهیم داشت (کد ۹)
	عدم برنامه‌ریزی	۲۰	وقتی دانشگاه بدون آینده‌نگری عمل بکنه به محض حضور و بروز کوچک‌ترین بحرانی متزلزل میشه (کد ۱۷)
سطح ویژگی‌های سازمانی	دیدگاه‌های آموزشی محدود	۱۴	شرایط به گونه‌ای پیش رفته که دانشجویان دیگه انگیزه کافی رو ندارند، چون حس می‌کنن که اگر به جای چهارسال تحصیل در دانشگاه، از همون اول در بازار کار مشغول شده بودند سود بیشتری می‌کردن. به نحوی دانشجو احساس می‌کنه که وقتش در دانشگاه تلف شده و این نشون میده که آموزش‌های ما کاربردی نبوده و این امر باعث دلزدگی دانشجو شده که خودش می‌تونه به عنوان مانعی فعال برای تاب‌آوری دانشگاه عمل کنه (کد ۲۱)

ادامه جدول ۴: مضمون‌های اصلی و فرعی، فراوانی و نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان در محور ۳: موانع تاب‌آوری دانشگاهی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	فراوانی	نمونه اظهارات پاسخ‌دهندگان
ادامه سطح ویژگی‌های سازمانی	عدم پویایی	۹	دانشگاه تاب‌آور دانشگاهی است که می‌تواند منعطف باشد و خودش را با نیازهای جامعه و تغییرات روزی که در دنیا رخ میدهد سازگار کند (کد ۷)
	جابجایی پرسنل	۸	یکی از شاخص‌های بلوغ می‌تواند تجربه کارکنان باشد. خوب کارکنانی که تجربه بالاتری دارند در محیط کاریشان در ارتباط با آن وظایفی که دارند تاب‌آورتر هستند. حال زمانی که بدون توجه به رضایتمندی یا عدم رضایتمندی فرد اقدام به جابجایی وی در سایر موقعیت‌های شغلی می‌کنند می‌تواند موجب شود که فرد احساس استرس کند یا به علت عدم علاقه به آن حوزه جدید دچار کم‌انگیزگی شود و در کنار این مسائل تاب‌آوری فرد و در راستای آن تاب‌آوری دانشگاه کم شود (کد ۸)
	عدم توجه به بهزیستی روانی افراد	۷	یکی از موانعی که برای تاب‌آوری دانشگاهی وجود دارد این است که ما رشد دانشگاه‌ها را تنها در ارائه مقالات تاب ببینیم و آنقدر غرق این مسئله بشویم که از بهزیستی و سلامت روانی همکارانمان در دانشگاه غافل باشیم این امر موجب می‌شود که افراد در رابطه با شغلشان دچار استهلاک شوند و زمانی که بهزیستی روانی افراد تحت شعاع قرار بگیرد، دیگر تاب‌آوری در حد یک رویا باقی می‌ماند (کد ۱۰)
سطح برون سازمانی	فشار کاری	۵	مسئله دیگری که حائز اهمیت است گاهی بین مسئولیت‌ها و اختیارات آن تناسبی که باید وجود ندارد. یعنی ما از طرف انتظار یکسری مسئولیت‌هایی را داریم که اختیاراتی متناسب با آن در اختیار وی قرار ندادیم و این عدم تناسب به فرد فشار وارد می‌کند (کد ۶)
	بوروکراسی	۲۲	شاید نیاز باشد که ساختارها و قوانینمان را تغییر بدهیم و همیشه مد نظر داشته باشیم که هرچه بیشتر قانون بگذاریم و با قانون گذاشتن بخواهیم خودمان را با شرایط رو به تغییر جامعه متناسب بکنیم، این قانون‌ها بیش از پیش ساختار ایجاد می‌کند و انعطاف را کم می‌کند و دائما ساختارها را محکم‌تر می‌کند (کد ۱۳)
	بودجه	۱۵	یکی از موارد مهم برون سازمانی که می‌تونه به عنوان مانع برای تاب‌آوری دانشگاهی عمل کند بودجه ناکافی هستش (کد ۱۲)
	موقعیت جغرافیایی	۹	هرچقدر که منطقه‌ای که دانشگاه در آن واقع شده از مرکز فاصله بیشتری داشته باشه باعث میشه که مشتری‌ها یا به اصطلاح دانشجویان کمتری متقاضی ثبت‌نام در آن دانشگاه باشند و حیات دانشگاه بسته به دانشجو هستش (کد ۱۷). برخی از مناطق جغرافیایی خودشون بحران هستند مثل منطقه مرزی، مناطق خشک، در چنین شرایطی اگه دانشگاه واقع بشه این مسائل مزید بر علت میشن (کد ۳)

بحث

هدف این پژوهش، شناسایی ادراک دانشگاهیان دانشگاه بیرجند از مفهوم تاب‌آوری دانشگاهی بود. این مطالعه در قالب مصاحبه با اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه بیرجند صورت گرفت و موجب شد تا مشارکت‌کنندگان با توجه به تجربه زیسته خود و ادراکشان از تاب‌آوری، اطلاعات موثقی پیرامون عوامل ایجادکننده، مزایا و موانع تاب‌آوری در اختیار پژوهشگر قرار دهند. ادراک دانشگاهیان از تاب‌آوری دانشگاهی در سه محور اصلی دسته‌بندی شده که در ادامه به تبیین و بحث در رابطه با آن‌ها پرداخته شده است.

محور مزایای تاب‌آوری دانشگاهی: مشارکت‌کنندگان پیرامون مزایای ایجاد تاب‌آوری به صورت کلی به دو مفهوم حرکت در مسیر رسالت دانشگاه و ارتقای شرایط جامعه اشاره کردند. که در مضمون اصلی اول شامل زیر مضامین تسهیل فعالیت‌های آموزشی، افزایش انگیزه کارکنان، تربیت دانشجوی چند بعدی، الگودهی و تعامل با سایر سازمان‌ها و بازاریابی موفق گنجانده شده است. با مرور پیشینه پژوهشی دریافتیم که زیر مضمون افزایش انگیزه کارکنان با نتیجه پژوهش (Rastgar et al. (2020 که به واکاوی نقش ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند، همسو است. همچنین در زیر مضمون تربیت دانشجوی چند بعدی با پژوهش Mohammadi (2018) که به بررسی پیامدهای تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند همسویی دارد. زیر مضمون اصلی دوم که شامل زیر مضامین حل مشکلات منطقه، و توسعه صنعت توریسم و گردشگری می‌شود و در زیر مضمون اول با پژوهش Amiri et al. (2018) که طراحی مدلی برای تاب‌آوری سازمانی بود همسو است. در تبیین نتایج می‌توان اظهار کرد که همانطور که Amiri et al. (2018) در پژوهش‌شان بیان کرده‌اند، جامعه برای تاب‌آوری نیازمند است که از خدمات سازمان‌های تاب‌آور استفاده کند تا سایر سازمان‌ها را در برنامه‌ریزی، بازیابی و پاسخ برای مواجهه با موقعیت‌های اضطراری و چالش برانگیز یاری دهند. لذا هنگام دستیابی دانشگاه به تاب‌آوری و نقشی که به عنوان الگو برای سایر سازمان‌ها ایفا می‌کند و تعاملی که با سایر سازمان‌ها در جهت کمک به حل مشکلاتشان برقرار می‌کند، می‌تواند به تاب‌آوری عمومی جامعه کمک نماید. در رابطه با زیر مضمون بازاریابی موفق، می‌توان به این مسئله اشاره نمود که در دهه‌های

گذشته تاب‌آوری سازمانی به عنوان یک قابلیت سازمانی مورد تاکید قرار گرفته است که موجب می‌شود سازمان‌ها مزیت رقابتی به دست آورند و قادر باشند آن را نگه دارند و موجب بهتر شدن عملکرد در محیط کسب‌وکار پویا و رقابتی امروز شوند (Zhang, 2005).

محور عوامل ایجادکننده تاب‌آوری دانشگاهی: پربارترین بخش این پژوهش به محور عوامل ایجادکننده تاب‌آوری دانشگاهی اختصاص دارد و مشارکت‌کنندگان به اظهارات بیشتری پیرامون این محور پرداخته‌اند. با توجه به دسته‌بندی‌ای که از اظهارات مشارکت‌کنندگان انجام شده است و بررسی فراوانی‌ها دریافتیم که تاثیر عوامل درون سازمانی نسبت به عوامل برون سازمانی بر ایجاد تاب‌آوری دانشگاهی بیشتر است که این نتیجه با پژوهش Ebrahimi et al. (2017) که به تحلیل جامع عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط پرداخته‌اند همسو است. محور دوم پژوهش شامل پنج مضمون اصلی می‌باشد که اولین مضمون به ویژگی‌های شخصیتی اعضای مجموعه اختصاص یافته است. زیر مضمون اول و دوم به روحیه همکاری و انعطاف‌پذیری در بین افراد سازمان اشاره کرده است که با پژوهش‌های (Kantur (2015), McManus et al. (2008) و Kowsar et al. (2021) که به بررسی عوامل موثر و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند، همسو است. زیر مضمون چهارم به سرمایه معنوی افراد مجموعه و نقش مداخله‌ای آن در تاب‌آوری دانشگاه اشاره کرده است. البته در این پژوهش سرمایه معنوی مترادف با باور نظارت خداوند بر اعمال افراد و اخلاق محوری قرار گرفته و از این رو با پژوهش (Rastgar et al. (2019) که به بررسی نقش سرمایه معنوی بر تاب‌آوری سازمانی با تاکید بر میانجی‌گری جو اخلاقی پرداخته‌اند و پژوهش (Nikmanesh & Kiekha (2016) همسو است. مضمون اصلی دوم به مدیریت کارآمد مجموعه که شامل زیر مضامین ارتباطات کارآمد، انعطاف‌پذیری، توجه به نیازهای روانشناختی اعضا، ایجاد فضایی برای نقد و پیشنهاد، تخصص در حوزه مدیریت اشاره دارد. زیر مضمون اول، دوم و چهارم این مضمون اصلی با پژوهش (Hosseini & Jafari (2019) که تاب‌آوری سازمانی را از منظر کارکنان و مدیران سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند و پژوهش (Okuwa et al. (2016), Donohoe et al. (2012) همسو است. بنابراین نیاز است تا مدیران آن دسته از سیاست‌های منابع انسانی را طراحی کنند تا بتوانند سازمان را به سمت تاب‌آوری سوق دهند. در مضمون اصلی سوم به عوامل برون سازمانی توجه شده است که شامل آئین‌نامه‌ها و دستوراتی که از سمت مراجع ذیصلاح همچون وزارت علوم تدوین و ابلاغ می‌شود، موقعیتی که از نظر جغرافیایی دانشگاه در آن قرار گرفته و همچنین موقعیت دانشکده‌های مختلف نسبت به یکدیگر و تخصیص بودجه کافی می‌شود که در زیر مضمون سوم با پژوهش (Donohoe et al. (2020) که به بررسی مزایا، موانع و عوامل ایجاد کننده تاب‌آوری دانشگاهی در دانشگاه نیوزلند پرداخته‌اند، همسو است. مضمون سوم به عوامل فیزیکی تاثیرگذار در ایجاد تاب‌آوری دانشگاه پرداخته است که شامل ساختمان‌های مقاوم و مجهز و زیبایی‌های بصری محیط می‌شود و در زیر مضمون اول و دوم با پژوهش (Donohoe et al. (2020) همسو است. به عنوان آخرین مضمون به پیش‌بینی و آمادگی مجموعه که شامل زیر مضامین، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و تشکیل تیم مدیریت بحران می‌شود نیز با نتایج پژوهش (Jaja & Amah (2014) همسو است. در تبیین نظری یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان به دلایل متعددی اشاره کرد از جمله: انعطاف‌پذیری در سازمان موجب ارتقا توانایی و مهارت‌های برای سازمان‌دهی مجدد و بازسازی سازمان پس از بروز هر بحرانی می‌شود (Antunes, 2011). همچنین ایجاد و فراهم نمودن جوی برای افزایش قابلیت‌های نوآوری سازمانی در نهایت منجر به افزایش رفتارهای تاب‌آوری سازمانی از جمله انطباق‌پذیری و همکاری می‌شود (Mansfiel et al. 2016; Aslani Afrashteh & Dehdashti, 2019). Donohoe et al. (2020) در پژوهشی که در دانشگاه نیوزلند انجام دادند به نقش ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در تاب‌آوری دانشگاه اشاره نموده بودند، که شامل انعطاف‌پذیری، مشارکت و همدلی می‌شد. در زمینه مدیریت کارآمد هم در پژوهش‌شان به رهبری قوی اشاره کرده‌اند. همچنین سازمان‌هایی که ظرفیت یادگیری بالایی دارند یا به عبارتی یادگیری سازمانی، که در گرو همکاری افراد با یکدیگر است در آن پررنگ‌تر است، نسبت به بحران‌ها و فجایع کمتر آسیب‌پذیر هستند و از خلاقیت بیشتری برخوردارند و از تاب‌آوری بالاتری بهره‌مند هستند (Ostadi et al., 2017). به صورت کلی دانشگاه به اندازه بسیار زیادی تحت تاثیر عنصرهای اصلی خودش قرار دارد که یکی از این عناصر نیروی انسانی است. در واقع تاثیر سازمان بر نیروها و تاثیر نیروها بر سازمان یک تاثیر دو سویه است، به همین دلیل هرگز نمی‌شود نقش نیروی انسانی و ویژگی‌های این افراد را در تاب‌آوری دانشگاه نادیده گرفت.

محور سوم موانع تاب‌آوری دانشگاهی: در آخرین محور پژوهش به بررسی و طبقه‌بندی مواردی پرداخته‌ایم که به عنوان مانع برای تاب‌آوری دانشگاه عمل می‌کنند. با توجه به اظهارات و نظرات مشارکت‌کنندگان این عوامل موثر در سه مضمون اصلی سطح ویژگی‌های فردی، سطح ویژگی‌های سازمانی و سطح برون سازمانی طبقه‌بندی شده است. در مضمون اصلی اول سه زیر مضمون شامل عدم تمایل به انطباق و همکاری، کمبود سواد دیجیتالی و عدم انگیزه و احساس تعلق به سازمان گنجانده شده است که این زیر مضامین با نتایج پژوهش‌های (Donohoe et al. (2020) و Hosseini & Jafari (2019) همسو است. در دومین مضمون اصلی به ویژگی‌های سازمانی مانند رهبری ناکارآمد، عدم پویایی، جابجایی پرسنل، عدم توجه به بهزیستی روانی افراد اشاره شده است. که با نتایج پژوهش‌های Sayahpoor

(2019) et al. و Donohoe et al. (2020) همسو است. سومین مضمون اصلی به نقش عوامل برون سازمانی که در روند تاب‌آور شدن دانشگاه اختلال ایجاد می‌کند اشاره دارد. این عوامل به طور ویژه به وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری مرتبط است و شامل آئین‌نامه‌های زیاد و بدون انعطاف، تصمیم‌گیری از سوی افراد ناآشنا با شرایط هر دانشگاه و یا همان کاغذبازی، بودجه و موقعیت جغرافیایی دانشگاه می‌شود. که در زیر مضمون اول یا همان بوروکراسی با نتایج پژوهش Donohoe et al. (2020) همسو است و در زیر مضمون دوم با نتایج پژوهش Mohammadi Shahahroodi et al. (2018)، Rose & Krausmann (2013) و Ostadi et al. (2017) همسو است. در تبیین نتایج می‌توان اظهار داشت که دو شاخص تاب‌آوری سازمانی به آسیب‌پذیری‌های کلیدی و یادگیری سازمانی اشاره می‌کند. آسیب‌پذیری‌های کلیدی به جنبه‌های مدیریتی سازمان اطلاق می‌شود، لذا رهبری ناکارآمد می‌تواند یکی از بارزترین مصادیق آن برداشت شود. یادگیری سازمانی هنگامی معنا می‌یابد که افراد در سازمان با یکدیگر همکاری نمایند و در راستای این همکاری از یکدیگر یاد بگیرند؛ به عبارتی دیگر هر سازمانی از جمله دانشگاه فی نفسه بستر همکاری است و افراد و فعالیت‌هایشان همچون زنجیر به یکدیگر متصل‌اند، و هرگونه عدم همکاری و تکروی می‌تواند در روند انجام فعالیت‌ها اختلال ایجاد کند و کارایی دانشگاه را کاهش دهد. در رابطه به زیر مضمون جابجایی پرسنل و نقش آن به عنوان مانع در تاب‌آوری دانشگاه، می‌توان اظهار داشت که یکی از عوامل مهم در موفقیت هر سازمانی تجربه است. همان‌طور که Toutkar Bidarigh et al. (2017) در پژوهش‌شان به عامل «دارا بودن تجربه» در تاب‌آوری سازمان اشاره کرده‌اند؛ لذا جابجایی‌های پرسنل می‌تواند موجب شود که فرد قادر نباشد از تجربه خود در حوزه‌ای که در آن مشغول به کار بوده است بهره‌برداری کند. در رابطه با نقش عوامل برون سازمانی از جمله وزارتخانه به عنوان مانع برای تاب‌آوری دانشگاه، لازم است بیان نمود که دانشگاه یک سازمان مستقل نیست و به شدت تحت تاثیر تصمیمات و دستورات ابلاغ شده از سوی وزارتخانه قرار دارد. به همین جهت هر گونه تصمیمی که در آن تاب‌آوری دانشگاه مد نظر قرار نگیرد و یا اینکه عاری از انعطاف باشد می‌تواند دانشگاه را در مسیر دستیابی به تاب‌آوری با مشکل مواجه نماید.

نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر سه محور اصلی مزایا، عوامل ایجادکننده و موانع تاب‌آوری شناسایی شدند. در محور مزایای تاب‌آوری دانشگاهی دو مضمون اصلی شامل: حرکت در مسیر رسالت دانشگاه و ارتقا شرایط جامعه و هشت زیر مضمون فرعی، در محور عوامل ایجادکننده تاب‌آوری دانشگاهی پنج محور اصلی شامل: ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی اعضای مجموعه، مدیریت کارآمد، عوامل برون سازمانی، عوامل فیزیکی، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، و ۲۰ زیر مضمون فرعی، و محور موانع تاب‌آوری دانشگاهی با سه مضمون اصلی شامل: سطح ویژگی‌های فردی، سطح ویژگی‌های سازمانی و سطح برون سازمانی و ۱۳ زیر مضمون فرعی استخراج و تبیین شدند.

محدودیت‌ها

با توجه به اینکه پژوهش حاضر بر روی کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه بیرجند صورت گرفته، لذا در تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها باید احتیاط کرد. روش‌های کیفی از تعمیم نتایج به سایر حیطه‌ها با مشکل نظری مواجه است و از این جهت باید تعمیم نتایج با دقت انجام شود. با توجه به نوین بودن مفهوم تاب‌آوری دانشگاهی و پیشینه پژوهشی محدود، پژوهشگر در مقایسه یافته‌ها و نتایج خویش با سایر پژوهش‌ها دچار محدودیت بوده است.

پژوهش‌های آینده

بر اساس نتایج حاصل پیشنهاد می‌گردد این پژوهش بر روی نمونه‌ای در سایر دانشگاه‌ها انجام گیرد تا بتوان در خصوص تاب‌آوری دانشگاهی به شناخت گسترده‌تری دست یافت. به دلیل اهمیت تاب‌آوری دانشگاهی در بقای دانشگاه و حرکت در مسیر رسالت دانشگاه، توجه به مفهوم تاب‌آوری، در تدوین آئین‌نامه‌ها و استخدام کارکنان مثمرالثر خواهد بود. ساخت و اعتباریابی بسته آموزشی تاب‌آوری دانشگاهی برای آموزش مدیران و اعتباریابی مقیاس سنجش تاب‌آوری دانشگاهی در پژوهش‌های آینده توصیه می‌گردد.

تعارض منافع

نویسندگان مقاله هیچگونه تعارض منافی را گزارش نکرده‌اند.

References

- Aslani Afrashteh, A., & Dehdashti, Z. (2019). Impact of creative climate and customer knowledge management on organizational resilience; evidence from the exporters of the Iranian food industry. *Journal of International Business Administration*, 2(2), 65-93. <https://doi.org/10.22034/jiba.2019.9075>
- Amiri, M., Olfat, L., Feyzi, K., & Salehi Abarghooyi, M. A. (2018). A model for organizational resilience. *Productivity Management (Beyond Management)*, 11(44), 35-65. <https://sid.ir/paper/182036/en>
- Antunes, P. (2011). BPM and exception handling: focus on organizational resilience. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics. Part C, Applications and Reviews*, 41(3), 383–392. <https://doi.org/10.1109/tsmcc.2010.2062504>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351–362. <https://doi.org/10.1109/tem.2018.2796181>
- Connelly, E. B., Allen, C. R., Hatfield, K., Palma-Oliveira, J. M., Woods, D. D., & Linkov, I. (2017). Features of resilience. *Environment Systems & Decisions*, 37(1), 46–50. <https://doi.org/10.1007/s10669-017-9634-9>
- Donohoe, J., O'Rourke, M., Hammond, S., Stoyanov, S., & O'Tuathaigh, C. (2020). Strategies for enhancing resilience in medical students: a group concept mapping analysis. *Academic Psychiatry*, 44(4), 427–431. <https://doi.org/10.1007/s40596-020-01208-x>
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *BuR-Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ebrahimi, S. A., Fiz, D., & Ghitkaran, H. (2017). Comprehensive analysis of factors affecting the organizational resilience of smes. *Organizational Resources Management Researches*, 7(3), 37-58. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-5473-en.html>
- Hosseini, A., & Jafari Bazyar, F. (2019). Organizational resilience from the perspective of organization employees and managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 9-30. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9658>
- Kantur, D. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(3), 456. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2015313066>
- Kanyangale, M., & Njoloma, E. (2020). Relational-based resilience of a public university: A case study on losing a library by mzuzu university in malawi. *South African Journal of Library and Information Science*, 86(1). <https://doi.org/10.7553/86-1-1814>
- kowsar, Z., Nadaei, A., & Seyednaghavi, M. (2021). Effective factors and consequences of organizational resilience. *Management Research in Iran*, 23(4), 1-22. https://mri.modares.ac.ir/article_508.html?lang=en
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Jaja S. A., & Amah, E. (2014). Mentoring and organizational resilience. A study of manufacturing companies in Rivers State. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(10), 01–09. <https://doi.org/10.9790/487x-161010109>
- Mansfield, C. F., Beltman, S., Broadley, T., & Weatherby-Fell, N. (2016). Building resilience in teacher education: An evidenced informed framework. *Teaching and Teacher Education*, 54, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.11.016>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1527-6988\(2008\)9:2\(81](https://doi.org/10.1061/(asce)1527-6988(2008)9:2(81)
- Mileti D. S. (1999). *Disasters by design : A reassessment of natural hazards in the United States*. CiNii Books. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA41819393>

- Mohammadi Shahahroodi, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2018). The psychological and non-psychological consequences of organizational resilience: persuaders for moving to resilience of organizations. *Positive Psychology Research*, 4(1), 63-78. <https://doi.org/10.22108/pppls.2018.112482.1499>
- Nikmanesh, Z., & Kiekha, S. (2016). Effect of spiritual intelligence and self-efficacy on nurses' resiliency in therapeutic and teaching centers of zahedan. *Journal of Research Development in Nursing and Midwifery*, 12(3), 71-78. <http://nmj.goums.ac.ir/article-1-818-en.html>
- Okuwa, J. A., Nwuche, C. A., & Anyanwu, S. A. C. (2016). Human capital development and organizational resilience in selected manufacturing firms in rivers state. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 3(2), 43-50. <https://www.noveltyjournals.com/upload/paper/Human%20Capital%20Development-612.pdf>
- Ostadi, I., Soleimon Pour, M., & Momran, M. (2017). The relationship between the organizational resilience and the competitiveness and sustainable competitive (The case study: Cement Company of Bojnord). *Journal of Future studies Management*, 28(108), 103-125. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jmfr/Article/786706/FullText>
- Rastgar, A. A., Bagheri Garbollah, H., & Eynali, M. (2020). Analyze the role of strategic initiative and resilience in organizational performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(40), 107-128. <https://sid.ir/paper/410171/en>
- Rastegar, A., Darvish, H., Khalili, M., & Nodeh Farahani, M. (2019). Investigating the role of spiritual capital on organizational resilience: Emphasizing the mediation of ethical climate. *Social Capital Management*, 6(1), 1-22. <https://doi.org/10.22059/jscm.2019.269691.1732>
- Rezaei, Z., Ebrahiminejad, M., & Sadeghi, Z. (2017). Investigation of the relationship between preparedness and organizational resilience when facing earthquake (case study: medical sciences university hospitals in kerman). *Disaster Prevention and Management Knowledge*, 6(4), 358-367. <http://dpmk.ir/article-1-101-en.html>
- Ritter, J. R. (2005). Economic growth and equity returns. *Pacific-basin Finance Journal*, 13(5), 489-503. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2005.07.001>
- Rose, A., & Krausmann, E. (2013). An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5, 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2013.08.003>
- Salehi, E., Aghababaei, M. T., Sarmadi, H., & Farzad Behtash, M. R. (2011). Considering the environment resiliency by use of cause model. *Journal of Environmental Studies*, 37(59), 99-112. <https://dori.net/dor/20.1001.1.10258620.1390.37.59.10.2>
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: Understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366. <https://doi.org/10.1108/mrr-01-2014-0010>
- Sayahpoor, A., Hematiyan, F., & Shoul, A. (2019). Organizational resilience process analysis using interpretative structural modeling (case study: sapco). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 2(1), 123-147. <https://doi.org/10.22034/jipas.2019.90667>
- Toutkar Bidarigh, M., Fazli, M., & Hosni, N. (2016). *Investigating the effective factors on improving the resilience management of organizations in times of crisis*. 7th International Conference on Comprehensive Crisis Management, Tehran. <https://civilica.com/doc/427825/download>
- Zaboli, R., Seyedin, H., Nasiri, A., & Malmoon, Z. (2022). Standardization and validation of organizational resilience tools in military hospitals. *Journal of Military Medicine*, 22(7), 719-727. <https://doi.org/10.30491/JMM.22.7.6>
- Zhang, M. J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2005.06.003>

