

## مقاله پژوهشی

تبیین الگوی تاب‌آوری بنگاه‌های تولیدی صنعت شوینده<sup>۱</sup>

وحید حسین آبادی، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

منیژه قره‌چه<sup>۲</sup>، دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
سید محمود حسینی، دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۲۰

## چکیده

تاب‌آوری از مهم‌ترین موضوعات مرتبط با بنگاه‌ها است که در سال‌های اخیر توجه شایانی را به خود جلب نموده است. در این راستا شناسایی مؤلفه‌هایی که باعث تاب‌آوری بنگاه‌ها می‌شوند، ضروری می‌نماید. با توجه به اهمیت بالای این موضوع، این پژوهش شناسایی و دستیابی به چارچوبی از مؤلفه‌های تاب‌آوری بنگاه‌های صنعت شوینده، از برگردش‌ترین صنایع از لحاظ مالی، را مدنظر قرار داده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش تحلیل محتوای قراردادی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده می‌شود. در تحلیل محتوای کیفی ۲۱ مؤلفه که در تاب‌آوری بنگاه‌ها در این صنعت نقش دارند شناسایی می‌شوند و در مدل‌سازی ساختاری تفسیری نیز مؤلفه‌ها در ۹ سطح دسته‌بندی می‌شوند که بر اساس نتیجه‌گیری می‌توان آن‌ها را شش طبقه کلی منابع و رویه‌های درونی بنگاه، سرمایه انسانی، جایگاه ساختاری در صنعت، استراتژی تعاملی با محیط، ویژگی‌های فرآیندی بنگاه، و سبب تصمیمات تقسیم‌بندی شود.

**کلمات کلیدی:** بازیابی، تاب‌آوری، تحلیل محتوا، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

.M10: JEL

## مقدمه

در جهان امروز پیچیدگی فزاینده در محیط‌های تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و... باعث شده که بحران، فقدان اطمینان و ریسک به بخش جدایی‌ناپذیر دنیای مدرن تبدیل شود. بدون شک بنگاه‌های امروزی با الزام مواجهه با مجموعه در حال رشد ایجادکنندگان ریسک مانند مصیبت‌ها، ورشکستگی ناگهانی مشارکت‌کنندگان کلیدی زنجیره تأمین، از بین رفتن شهرت تکنولوژی یا محصولات بسیار نوآورانه وارد شده به بازار و تصویب قوانین جدید روبه‌رو هستند (گروزن میتکا، ۲۰۱۵). زمان، چگونگی و چرایی تهدید احتمالی و همچنین روشی که می‌توان از آن جلوگیری نمود، بنگاه‌ها را دچار سردرگمی نموده است (استگر، ۲۰۰۳) و برخی تغییرات و رویدادهای غیرمنتظره، بنگاه را به شگفتی وا می‌دارد (لینلکه، ۲۰۱۷) مانند افزایش چشمگیر قیمت نفت در دهه ۷۰ میلادی، بحران اقتصادی سال ۲۰۰۹ میلادی و ... که بسیاری بنگاه‌ها را با مشکل مواجه نمود و برخی از آن‌ها را به ورطه نابودی کشاند؛ به طوری که باقی ماندن در این فضای متلاطم کسب‌وکار مهم‌ترین دغدغه بنگاه‌ها شده است که امروزه تحقق و حفظ آن برای بسیاری از بنگاه‌ها دشوار است (محمدی و همکاران، ۲۰۱۹).

با توجه به اینکه هر سیستمی مانند بنگاه یک وضعیت باثبات دارد که انعکاس‌دهنده کمترین انرژی بالقوه است که در آن سیستم نظم و کارکرد خود را حفظ می‌نماید، هنگامی که آن سیستم مورد تهدید یا آشفتگی قرار می‌گیرد، این وضعیت دچار تغییر می‌شود (قیسکس، ۲۰۰۳). این اختلال و آشفتگی با قرار دادن بنگاه‌ها در سطح بالاتری از فقدان اطمینان استراتژیک (مکگی و همکاران، ۲۰۰۵)، نه تنها می‌تواند رویه‌های کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار دهد بلکه نهایتاً می‌تواند بر بقای بنگاه نیز تأثیرگذار باشد (میر، ۱۹۸۲)؛ به طوری که هانیگل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) شکست را نتیجه فقدان تطابق ضروری در مواجهه با پیچیدگی دنیای واقعی می‌داند تا سوءعملکرد یا سقوط ناگهانی.

اختلالات می‌تواند تأثیر مستقیمی بر توانایی بنگاه در ارائه محصولات به بازار و فراهم آوردن خدمات حیاتی به مشتریان داشته باشد (اسمیت و فیشبچر، ۲۰۰۹). هم‌لیکانگاس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) اشاره داشته‌اند که هر بنگاهی که در تطابق خود با محیط در حال تغییر شکست بخورد، ارتباطات، مشتریان و نهایتاً حمایت ذی‌نفعانش را از دست می‌دهد. در این راستا، بنگاه‌ها برای حفظ و بقای خود باید در بازبینی و انجام برخی

<sup>1</sup> Hollnagel

<sup>2</sup> Hamel & Valikangas

*Archive of SID*

تنظیمات خود به صورت مستمر کارا باشند، تا بتوانند با توجه به الزامات شناسایی شده، به ارائه خدمات و محصولات قادر باشند (گولتی، ۲۰۱۱).

بر این مبنا در محیط کسب‌وکار بسیار پویا، تاب‌آوری بنگاه به سازه‌ای کلیدی در دستیابی به پایداری تبدیل می‌شود (بایز، ۲۰۱۲) که برای بنگاه‌ها در راستای استراتژی‌ها و اهداف غائی که اقدام می‌نمایند به‌منزله یک هدف محسوب می‌شود که به‌طور مداوم باعث حرکت بنگاه به سوی اهداف کسب‌وکار و استراتژی می‌شود (اموه و آماح، ۲۰۱۳). بنگاه‌های تاب‌آور، بنگاه‌هایی هستند که به دلیل آمادگی، برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند، می‌توانند اختلالات را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارند (عسگری و همکاران، ۲۰۱۴). به‌طور کلی تاب‌آوری به دنبال افزایش توانایی و ظرفیت بنگاه در حفظ و بازگشت به وضعیت باثبات پس از اختلال است (بهامرا و همکاران، ۲۰۱۱).

برای درک اینکه تاب‌آوری چگونه شکل می‌گیرد توجه به مؤلفه‌هایی که بر ویژگی‌های تاب‌آوری دلالت دارند با اهمیت است. در واقع این مؤلفه‌ها به ابعادی که می‌تواند به تاب‌آور شدن کمک نماید اشاره دارند و در واقع بستری برای اینکه بتوان تاب‌آور شد را فراهم می‌آورد که شامل عواملی که باعث تاب‌آور شدن بنگاه می‌شوند و همچنین ویژگی‌های بنگاه است که برای تاب‌آوری بنگاه حیاتی هستند. باید توجه داشت که عملکرد تاب‌آورانه در نهایت به چگونگی که هر سیستم از جمله بنگاه‌ها در مقابله با مخاطرات عمل می‌کند اشاره داشته و وابسته به زمینه‌ای که سیستم در آن عمل می‌نماید، خواهد بود.

در این راستا برای آنکه بتوان یک چارچوب با معنی از تاب‌آوری ارائه داد، نیاز است که مؤلفه‌های تاب‌آورساز بنگاه در ارتباط با یکدیگر ارائه گردد. مطالعات مفهومی پیشین در این زمینه برخی از مؤلفه‌هایی که یک بنگاه را تاب‌آور می‌نماید را بیان داشته‌اند، اما این مطالعات بیشتر بر اساس مطالعات نظری و پیشینه پژوهش بوده و نقد جدی در این زمینه بر آنها این است که این چارچوب‌ها تنها مولفه‌های بالقوه تاب‌آوری را کنار یکدیگر قرار داده و قابلیت اجرایی آنها مشخص نیست (گیبسون و تارانت، ۲۰۱۰).

بر این مبنا مطالعات مبتنی تجربیات بنگاه‌ها در مواجهه با رویدادهای مختلف که می‌توانند باعث تاب‌آوری آنها شوند ضروری است (لینلکه، ۲۰۱۷).

باید توجه داشت که تاب‌آوری از تعامل پیچیده عوامل زیادی ناشی می‌شود و با تغییر شرایط، حضور، اهمیت، مشارکت هر کدام از این عوامل برای تاب‌آوری در واقع تغییر خواهد کرد (گیبسون و تارانت، ۲۰۱۰). بر اساس همین مسئله است که

*Archive of SID*

پاسخ به سؤالاتی مانند اینکه چگونه بنگاه‌ها از سختی تهدید می‌توانند جلوگیری نمایند و در پاسخ به تهدیدات، تاب‌آوری را فعال می‌نمایند دشوار خواهد بود (لینتکه، ۲۰۱۷). میر<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) اشاره دارد دو موضوع انتخاب‌های استراتژیک و منابع بالقوه تاب‌آوری که می‌تواند بنگاه را در برابر اختلال، کمتر آسیب‌پذیر نماید در این راستا بااهمیت است. پس در مفهوم تاب‌آوری، جایی که این دو مسئله در مواجهه با اختلالات، بنگاه را مدنظر قرار می‌دهد و بر آن اساس اقدامات جهت مقاومت یا بازیابی نمودن بنگاه را برمی‌گزینند دارای اهمیت فراوانی هستند. این پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه‌های بنگاه‌های حاضر در صنعت شوینده که می‌تواند باعث تاب‌آوری آن‌ها شود و همچنین کشف ارتباطات احتمالی بین این مؤلفه‌ها خواهد بود؛ که درک عمیق و اساسی از چارچوب روابط مؤلفه تاب‌آوری بنگاه‌ها با توجه به تأثیرپذیری از رویدادهای ناگهانی می‌تواند راهنمای عملی برای حفظ بقا، موفقیت و مدیریت بهتر هر بنگاه در شرایط محیطی اخلاط‌گر در بلندمدت باشد.

**مبانی نظری و پیشینه پژوهش****تعریف تاب‌آوری**

مفهوم تاب‌آوری برای اولین بار هولینگ<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۳ ارائه کرد. هولینگ معتقد است تاب‌آوری، معیاری از توانایی جذب تغییرات و اختلالات بدون تغییر در ساختار و عملکرد است (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۱۷). تاب‌آوری همچنین به منزله مقاومت در برابر شوک‌ها و سختی‌ها با توانایی بازیابی و بازگشت به شرایط اولیه تعریف شده است (ساتکیف و وگاس، ۲۰۰۳). مفهوم تاب‌آوری همچنین به قابلیت و توانایی یک عنصر به منظور بازگشت به حالت پایدار بعد از مواجهه با اختلال اشاره داشته است (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۱۷؛ بهامرا و همکاران، ۲۰۱۱).

همان‌طور که قابل مشاهده است، با این که مفهوم تاب‌آوری در رشته‌های مختلف کاربرد داشته است اما معنا و مفهوم آن در همه رشته‌ها ثابت بوده است و تعاریف ذکر شده از رشته‌های مختلف نمایانگر آن است. البته قابل اشاره است که در ارتباط با کسب‌وکارها، فقدان اطمینان محیط و اختلالات محیطی که در ارتباط با مفهوم تاب‌آوری قرار دارند را می‌توان در سطوح ۴ (گسسته) و ۵ (غافلگیرانه) ارزیابی تلاطم محیطی آنسف ارزیابی نمود و بر این اساس مفهوم تاب‌آوری را در این حوزه قابل کاربرد دانست (کرتز و وارواکیس، ۲۰۱۶). در ارتباط با مفهوم تاب‌آوری در حوزه

<sup>1</sup> Meyer<sup>2</sup> Holling

## Archive of SID

مدیریت نیز می‌توان تاب‌آوری را مقاومت در برابر شوک‌ها و فجایع گسترش یافته توام با توانایی بازیابی و بازگشت به شرایط اولیه (آنارلی و نونینو، ۲۰۱۶) یا توانایی بنگاه برای بازسرمایه‌گذاری استراتژی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار در برابر تغییرات محیط به صورت مداوم و پویا (همل و والیکانگاس، ۲۰۰۳) تعریف نمود.

جدول ۱- برخی از تعارف تاب‌آوری در حوزه‌های مختلف (منبع: پژوهشگران)

حوزه	تعریف	محقق
اکولوژی	توانایی جذب تغییرات و اختلالات بدون تغییر در ساختار و عملکرد	هولینگ (۱۹۷۳)
اکولوژی	سرعت یک سیستم در بازگشت به یک نقطه تعادلی منحصر پس از یک اختلال	تیلمن و دونینگ (۱۹۹۴)
جامعه شناسی	توانایی سیستم برای تجدید و بازسازمان‌دهی خود تحت اختلال با توجه به گروه کارکردی درون و طی مقیاس‌های زمان و مکان	پیترسون و همکاران (۱۹۹۸)
جامعه شناسی	توانایی حفظ کارکرد برای تجدید و بازساماندهی پس از اختلال	واکر و همکاران (۲۰۰۲)
زیست شناسی	توانایی بازگشت به کارکرد محوری پس درک و توانبخشی از تجربیات استرس‌زا	کاراتسورس و مک-اوپن (۲۰۱۱)
زیست شناسی	توانایی برای مازول‌وار کردن و مهار سازنده پاسخ‌ها به استرس	سوتویک و چارنی (۲۰۱۳)
روانشناسی	بازگشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر در شرایط تهدیدکننده	کامیفر (۱۹۹۹)
روانشناسی	فرآیند توانایی یا پیامد سازگاری موفقیت‌آمیز با شرایط تهدیدکننده محیطی	گارمزی و ماستن (۱۹۹۱)
علوم پایه	توانایی یک سیستم به منظور بازگشت به وضع اولیه در مواقعی که از جانب حوادث پیش‌بینی نشده مورد ضربه قرار می‌گیرند	پاسمن و همکاران (۲۰۱۲)
مهندسی	توانایی پیش‌بینی ریسک‌ها قبل از تبدیل شدن به حوادث و اتفاقات ناگوار	هانیکل و همکاران (۲۰۰۶)
مدیریت بحران	توانایی کاهش خطرات، شامل اثر بلایا زمانی که روی می‌دهند و انجام فعالیت‌های بازیابی که اختلالات اجتماعی را به حداقل می‌رساند	کریستوفر و پک (۲۰۰۴)
زنجیره تامین	توانایی واکنش به اثرات منفی ایجاد شده به وسیله اختلالاتی که به صورت ناگهانی رخ می‌دهند	باروسو و همکاران (۲۰۱۱)

مطالعات مختلف رویکردهای مختلفی را در ارتباط با مفهوم تاب‌آوری در مدیریت شناسایی نموده‌اند برای مثال لینلکه<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) مطالعات تاب‌آوری را به دو رویکرد کلی مقاومت و بازیابی از رویدادهای سخت دسته‌بندی نموده است. والیکانگاس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز تاب‌آوری را در دو دسته تاب‌آوری استراتژیک و تاب‌آوری عملیاتی دسته‌بندی می‌کند که تاب‌آوری استراتژیک به دنبال بهره‌برداری از شرایط سخت و تبدیل آن‌ها به فرصت است در حالی که تاب‌آوری عملیاتی بیشتر بر شرایط تعادلی در مواجهه با اتفاقات و رویدادها (چه مقاومت و چه بازیابی) می‌پردازد.

<sup>1</sup> Linnenluecke

<sup>2</sup> Valikangas

## Archive of SID

دوچک<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نیز در ارتباط با فهم تاب‌آوری بنگاه‌ها رویکردهای اصلی را شناسایی نموده و خلاصه آن را در جدول ۲ مشخص شده است.

جدول ۲- رویکردها و تعاریف مختلف تاب‌آوری بنگاه‌ها (منبع: دوچک، ۲۰۱۹)

فهم تاب‌آوری به‌مثابه...	پژوهشگران	تعریف
مقاومت و بازاریابی	هورن و اور (۱۹۹۸)	یک کیفیت بنیادی برای پاسخگویی بهره‌ورانه به تغییر باهمیتی است که انتظار می‌رود الگوی موردانتظار را تحت تأثیر قرار دهد
	لینلکه و همکاران (۲۰۱۳)	ظرفیت بنگاه برای جذب و بازیابی از رویدادهای واقعی سخت
تطابق	بوین و ایتن (۲۰۱۳)	بازگشت به شرایط نرمال
	رینمولر و ون‌بارویک (۲۰۰۵)	ظرفیت خودتجدیدی بنگاه طی زمان از طریق نوآوری
	وگاس و استکلینف (۲۰۰۷)	حفظ تطابق مثبت تحت شرایط چالشی به‌طوری که بنگاه تحت آن‌ها شرایط باتدبیرتر و قویتر شود
	لنگنیکهال و همکاران (۲۰۱۱)	توانایی بنگاه برای جذب مؤثر، توسعه پاسخگویی موقعیت‌محور و نهایتاً درگیر شدن در فعالیت‌های تحولی برای بهره‌برداری از موقعیت‌های احتمالی که بقای بنگاه را تهدید می‌کند
پیش‌بینی	سامرز (۲۰۰۹)	تاب‌آوری چیزی بیش از بقا است و شامل شناسایی ریسک‌های بالقوه و انجام اقدامات فعالانه در جهت تضمین اینکه بنگاه از سختی پیش‌تر خواهد رفت
	بوین و ایتن (۲۰۱۳)	جلوگیری از مشکلات سدکننده‌ای که می‌تواند باعث ایجاد بحران و ورشکستگی و شکست بنگاه شود
	دی ماندوچانا و بانسال (۲۰۱۵)	ظرفیت افزایش‌یابنده بنگاه در پیش‌بینی و تغییر محیط

### پیشینه مؤلفه‌های تاب‌آوری بنگاه

ظرفیت درونی هر سیستمی از جمله بنگاه در پاسخ به تغییرات محیط خارجی و جلوگیری از آسیب به ساختارهای داخلی خود می‌تواند بر توانایی یک سیستم در رسیدن به هدفش تأثیر بگذارد (دلزیل و مک‌مانوس، ۲۰۰۴). مک‌مانوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) اشاره دارد که تاب‌آوری هر بنگاهی متأثر از ظرفیت تطابق‌پذیری بنگاه همراه با آگاهی از موقعیت در برابر آسیبی است که به بنگاه وارد شده است. در واقع هر عملی برای تاب‌آوری بنگاه در برابر آسیب‌های بالقوه متأثر از ظرفیت درونی بنگاه خواهد بود. اما در پژوهش‌های مختلف مؤلفه‌های و عوامل درونی متفاوتی شناسایی شده‌اند که این عوامل در نهایت اقدام و عملکرد تاب‌آوری بنگاه را شکل می‌دهند.

در ارتباط با تاب‌آوری بنگاه قابل اشاره است که پژوهش‌های مختلف عوامل و ابعاد مختلفی را که می‌تواند باعث تاب‌آوری بنگاه شوند را اشاره داشتند برای مثال کانتور

<sup>1</sup> Duchek

<sup>2</sup> McManus

*Archive of SID*

و ایسوری سی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) اشاره دارد نوع رفتار تاب‌آوری بنگاه (بازیابی، انطباق، نوسازی) در ارتباط با عواملی مانند موقعیت ادراکی، یکپارچگی زمینه‌ای، ظرفیت استراتژیک و اقدام استراتژیک بنگاه با توجه به رفتار بنگاه مشخص می‌شود. تنگبلاد و اودهیوس<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نیز اشاره دارند که ضروری است هر بنگاهی راه‌حل‌های منطبق با شرایط خود را برای حفظ تاب‌آوری توسعه دهد که در این راستا باید زمینه‌های اصلی، منابع، قابلیت‌ها، فرایندها و خصیصه‌های بنگاه در جهت تاب‌آوری مدنظر و مورد بهره‌برداری قرار گرفته شود. برنارد و بهامرا<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) اشاره دارند که شناخت صرف موقعیت و سختی‌ها ارزش چندانی ندارد مگر اینکه قابلیت‌های لازم توسعه یابد تا بنگاه برای پاسخگویی اثربخش تاب‌آورانه به رویدادهای آتی توانا باشد. در این ارتباط شناسایی و فعال‌سازی به‌منزله یک جزء بنیادی ظرفیت تطابقی سیستم است که این ظرفیت به مکانیزم‌هایی برای خلق بدیع و یادگیری مرتبط است. در واقع در فعال‌سازی بنگاه می‌تواند از منابع شناختی و ارتباطی در دسترس سازمانی بهره‌برداری نماید. طی آن، مرحله فعال‌سازی در مفهوم سازی چرخه تطابقی بنگاه حیاتی است و این مرحله پیوندی ضروری با توانایی بنگاه برای انتخاب تعدیل مثبت در برابر اختلال را شکل می‌دهد.

در برخی پژوهش‌های داخلی نیز موضوعاتی مختلفی مانند تناظر استراتژی بنگاه با نوع اختلال حاکم بر بنگاه از لحاظ سادگی و پیچیدگی و ناپایداری یا پایداری محیط (رضوانی و سهام‌خدم، ۲۰۱۲)، ظرفیت جذب و کارآفرینی بنگاه (زارعی و شعبانی، ۲۰۱۶)، و هوشمندی رقابتی و گرایش به بازار با در نظر داشتن عوامل سازمانی (باقری و افضلی، ۲۰۱۴) به‌منزله عواملی شناسایی شده‌اند که در شرایط تلاطم می‌تواند بقا و عملکرد مطلوب شرکت را باعث شوند، شناسایی شده‌اند؛ که می‌تواند به تاب‌آوری بنگاه منجر شود.

در جدول ۳ برخی از مؤلفه‌هایی که پژوهش‌های مختلف در راستای تاب‌آوری بنگاه داشته‌اند، اشاره شده‌اند. قابل اشاره است که بسیاری از تحقیقات اینکه چه رویکردی را به تاب‌آوری داشته‌اند را اشاره نداشته‌اند و به مفهوم تاب‌آوری به‌مثابه یک مفهوم جامع بسنده کرده‌اند.

<sup>1</sup> Kantur & Iseri-Say

<sup>2</sup> Tengblad & Oudhuis

<sup>3</sup> Burnard & Bharna

*Archive of SID*

در واقع این مؤلفه‌ها به منزله عواملی می‌باشند که در بنگاه می‌توانند عملکرد بنگاه در ارتباط با رویدادهای ناگهانی سخت و تاب‌آوری را تحت تاثیر قرار دهند و ظرفیت بنگاه در این زمینه را مشخص نمایند.

**روش‌شناسی پژوهش**

این پژوهش بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی و استدلال استقرایی که اساس فلسفه اثبات‌گرایی می‌باشد، قرار دارد. در واقع در این رویکرد با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آن‌ها حکم و گزاره‌های کلی استنتاج می‌شوند. این پژوهش به دلیل آنکه به دنبال کاربرد نتایج یافته‌ها برای حل اتفاق و رویدادی ویژه در بنگاه‌های فعال در صنعت شوینده انجام می‌شود، از لحاظ نوع و هدف پژوهش، کاربردی است. از جنبه روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی است. توصیفی است از آن جهت که پژوهشگران در اجرای آن، متغیرها را دستکاری نمی‌نمایند و یا برای وقوع اتفاقات شرایطی را به وجود نمی‌آورند و اگر هیچ‌گونه مشاهده یا تحلیلی نیز انجام نمی‌شد، وقایعی که مشاهده و توصیف می‌شوند، روی می‌دهند یک پژوهش توصیفی است. همچنین چون پژوهشگر با اطلاعات ناکافی می‌تواند به نتایج منطقی دست یابد، یک پژوهش تحلیلی است (آذر و همکاران، ۲۰۱۹).

به دلیل آنکه پژوهشگران با استفاده از داده‌های کیفی و کمی سعی در شناسایی و توصیف عوامل و روابط تأثیرگذار در تاب‌آوری بنگاه‌های صنعت شوینده را داشته‌اند، پژوهش از نوع آمیخته است. همچنین پژوهش چون در یک دوره زمانی مشخص انجام شده یک پژوهش مقطعی است که در این پژوهش، پژوهشگران با استفاده از مصاحبه به شناسایی عوامل مؤثر در تاب‌آوری بنگاه‌های فعال در صنعت شوینده از نظر خبرگان می‌پردازد و سپس با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی استاندارد مدل‌سازی ساختاری تفسیری تکمیلی خبرگان مربوط، تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای سطح‌بندی و تفسیر روابط مفهومی عوامل تأثیرگذار در تاب‌آوری بنگاه‌های صنعت شوینده به کار گرفته می‌شود. قابل اشاره است برای اجماع نظر افراد در ارتباط با پرسشنامه از مد نظرات پاسخ‌دهندگان استفاده شد تا بر این اساس بتوان در مورد روابط بین مؤلفه‌ها به توافق رسید.



## جدول ۳- برخی از مولفه‌های تاب‌آوری اشاره شده در ادبیات تاب‌آوری (منبع: پژوهشگران)

مؤلفه تاب‌آوری	محقق
فرآیندها و رویه‌های بنگاه	ویک و همکاران (۱۹۹۹): گیسیون و تارانت (۲۰۱۰): مک مانوس (۲۰۰۸): دیکسون و همکاران (۲۰۱۳): منفیلد (۲۰۱۶)
خوش‌بینی و امید	کوتو (۲۰۰۲): لوتانز (۲۰۰۲): لوتانز و همکاران (۲۰۰۶): یوسف و لوتانز (۲۰۰۷): ایوی و همکاران (۲۰۰۸)
قابلیت‌های کارکنان	لوتانز (۲۰۰۲): تافلر و تافلر (۱۹۸۵): دین و همکاران (۲۰۱۲): باراسا (۲۰۱۸)
منابع مسکون و در دسترس	ساتکلیف و وگاس (۲۰۰۳): همل و والیکانگاس (۲۰۰۳): گیتل و همکاران (۲۰۰۶): گیسیون و تارانت (۲۰۱۰): مک مانوس (۲۰۰۸): کارملی و مارکمن (۲۰۱۱): دیکسون و همکاران (۲۰۱۳): کرتزو و ارواکیس (۲۰۱۶): منفیلد (۲۰۱۶): باراسا (۲۰۱۸)
اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات	ساتکلیف و وگاس (۲۰۰۳): گیسیون و تارانت (۲۰۱۰): مک مانوس (۲۰۰۸): دیکسون و همکاران (۲۰۱۳): سونی و جین (۲۰۱۱): کرتزو و ارواکیس (۲۰۱۶)
نوع کنترل	ساتکلیف و وگاس (۲۰۰۳): دین و همکاران (۲۰۱۳)
روش و مدل کسب‌وکار	گیتل و همکاران (۲۰۰۶): کلیبی و همکاران (۲۰۱۰)
تنوع طرح و انتخاب‌های در دسترس	همل و والیکانگاس (۲۰۰۳): رایس و کانیتو (۲۰۰۳): کریستوفر و پک (۲۰۰۴): شفی و رایس (۲۰۰۵): کلیبی و همکاران (۲۰۱۰): فیکسل (۲۰۰۳): باراسا (۲۰۱۸)
انعطاف‌پذیری	رایس و کانیتو (۲۰۰۳): شفی و رایس (۲۰۰۵): پنتیت و همکاران (۲۰۱۰): کلیبی و همکاران (۲۰۱۰): جویتنر و مک‌لان (۲۰۱۱): فیکسل (۲۰۰۳): دین و همکاران (۲۰۱۳): سونی و جین (۲۰۱۱): منفیلد (۲۰۱۶)
چابکی و سرعت	کریستوفر و پک (۲۰۰۴): شفی و رایس (۲۰۰۵): پنتیت و همکاران (۲۰۱۰): جویتنر و مک‌لان (۲۰۱۱): ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱): دین و همکاران (۲۰۱۳)
دسترسی به اطلاعات	جویتنر و مک‌لان (۲۰۱۱): بارون و مارکمن (۲۰۰۰)
همکاری درون سازمانی	کریستوفر و پک (۲۰۰۴): جویتنر و مک‌لان (۲۰۱۱): تافلر و تافلر (۱۹۸۵): پرو (۱۹۸۴): سونی و جین (۲۰۱۱)
کارایی	فیکسل (۲۰۰۳): منفیلد (۲۰۱۶)
انسجام درون سازمانی	فیکسل (۲۰۰۳): گیسیون و تارانت (۲۰۱۰): کرتزو و ارواکیس (۲۰۱۶): باراسا (۲۰۱۸)
شبکه‌ها و ارتباط با نهادهای خارج از سازمان	چکرابتی (۲۰۱۵): تافلر و تافلر (۱۹۸۵): گیسیون و تارانت (۲۰۱۰): مک مانوس (۲۰۰۸): بارون و مارکمن (۲۰۰۰): دوروباتتو و همکاران (۲۰۱۷): باراسا (۲۰۱۸)
نوع رهبری و ارزش‌ها	گیسیون و تارانت (۲۰۱۰): مک مانوس (۲۰۰۸): دین و همکاران (۲۰۱۲): باراسا (۲۰۱۸)
تکنولوژی	گیسیون و تارانت (۲۰۱۰)
خلاقیت و فرهنگ مرتبط	تافلر و تافلر (۱۹۸۵): ساوالها (۲۰۱۰): گیسیون و تارانت (۲۰۱۰): باراسا (۲۰۱۸)
تدبیر و درک	کوتو (۲۰۰۲): ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱): بارون و مارکمن (۲۰۱۱): دین و همکاران (۲۰۱۲): کرتزو و ارواکیس (۲۰۱۶): منفیلد (۲۰۱۶)
ابتکار و شایستگی‌های محوری	کارملی و مارکمن (۲۰۱۱): دیکسون و همکاران (۲۰۱۳): کرتزو و ارواکیس (۲۰۱۶)

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

## داده‌های جمعیت‌شناختی

در بخش کیفی تمامی ۵ فرد مصاحبه شونده مرد بودند که ۲ نفر از آن‌ها بیش از ۱۵ سال سابقه فعالیت در صنعت را داشته و ۳ نفر دیگر بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه فعالیت در صنعت را دارا بودند و همه این افراد در چند شرکت صنعت شوینده سابقه فعالیت داشتند. در بخش کمی نیز باید اشاره شود که از ۱۶ فرد پاسخ دهنده، ۱۳ نفر مرد و ۳ نفر نیز زن بودند؛ از نظر سابقه فعالیت در صنعت نیز باید اشاره داشت ۴ نفر بیش از ۱۵ سال سابقه حضور در صنعت داشتند، ۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵ نفر بین ۵ تا

## Archive of SID

۱۰ سال و ۴ نفر هم بین ۳ تا ۵ سال سابقه فعالیت در صنعت شوینده را داشتند. از بابت پست‌های سازمانی افراد در بنگاه‌های مختلف نیز باید اشاره شود که ۷ نفر در حوزه تأمین و تولید فعالیت داشتند، ۲ نفر در حوزه بازاریابی و فروش، ۴ نفر در حوزه راهبردی و توسعه، و ۳ نفر در حوزه اجرایی و مدیریتی فعال بودند.

### داده‌های در بخش کیفی

در این بخش به تحلیل محتوای مصاحبه‌ها اشاره شده، مصاحبه‌ها بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی به روش قراردادی یا عرفی تحلیل می‌شوند که در آن محتوای تحلیل شده بدون طبقه‌بندی و پیش‌فرض قبلی مورد بررسی و اکتشاف قرار می‌گیرند. بر این مبنای ۲۱ مولفه تأثیرگذار در توان و عملکرد تاب‌آورانه بنگاه‌های صنعت شوینده در مواجهه با اختلالات محیطی شناسایی شد. به علت اینکه در بخش معادلات تحلیل ساختاری تفسیری سطح‌بندی و شناسایی این روابط بین این مؤلفه‌ها مدنظر است هیچ دسته‌بندی در این قسمت صورت گرفته نشد.

جدول ۴- مؤلفه‌های تأثیرگذار تاب‌آوری استخراج شده از تحلیل محتوا

مؤلفه‌های شناسایی شده در تاب‌آوری بنگاه (میزان تکرار در مصاحبه‌ها)
فرآیند و رویه‌مند بودن بنگاه (۲)، تدبیر و درک مسائل و استفاده از روش‌های حل مسئله (۴)، توان و قابلیت‌های کارکنان (۵)، مدیریت اثربخش منابع (۳)، هوش تجاری (کسب اطلاعات، توان‌پرورش و تسهیم آن در بنگاه) (۴)، توان مالی و ارتباط با مؤسسات مالی و اعتباری و سرمایه‌گذاری (۵)، تنوع روش‌های کسب درآمد در مدل کسب‌وکار (۲)، انتخاب‌های در دسترس برای برنامه‌ریزی و واکنش (۳)، انعطاف‌پذیری در فرآیندها و تولید (۵)، چابکی و سرعت (۵)، توان و مدیریت تکنولوژی (۲)، همکاری درون سازمانی (۳)، شبکه‌سازی با نهادهای خارج بنگاه (انجمن شوینده، سازمان حمایت از مصرف‌کننده و...) (۵)، سازوکارهای مدیریت ریسک (۳)، دارا بودن کامل زنجیره تأمین (۳)، تناسب سبک رهبری با سطح بلوغ سازمانی (۲)، سهم بالاتر محصولات راهبردی (مانند شامپو و پودر) در سبد محصولات (۲)، خلاقیت، ابتکار و نوآوری (۲)، خوش‌بینی و امید در بنگاه (۳)، شایستگی محوری در توسعه و کیفیت محصولات (۴)، آمادگی و برنامه‌محور بودن بنگاه (۳)

### تجزیه و تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مرحله اول: به‌دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی مؤلفه‌ها. در این مرحله برای تعیین جهت ارتباط میان مؤلفه‌ها (i و j) از چهار علامت استفاده می‌شود:

V هنگامی که مؤلفه i بر مؤلفه j تأثیرگذار است؛ A هنگامی که مؤلفه j بر مؤلفه i تأثیرگذار است؛ X هنگامی که مؤلفه i و j بر یکدیگر تأثیر متقابل می‌گذارند؛ و O هنگامی که میان مؤلفه i و j رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۵- ماتریس ساختاری روابط درونی مؤلفه‌های تاب‌آوری بنگاه‌های صنعت شوینده

i \ j	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	
مؤلفه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	
۱	فرآیند و رویکرد بودن بنگاه																					
۲	تدبیر و استفاده از روش‌های حل مسئله																					
۳	قابلیت‌های کارکنان																					
۴	مدیریت اثربخش منابع																					
۵	هوش تجاری																					
۶	توان مالی و ارتباط با مؤسسات مالی																					
۷	تنوع روش‌های کسب درآمد																					
۸	انتخاب‌های در دسترس																					
۹	انعطاف‌پذیری در فرآیندها و تولید																					
۱۰	چابکی و سرعت																					
۱۱	توان و مدیریت تکنولوژی																					
۱۲	همکاری درون سازمانی																					
۱۳	شبکه‌سازی یا نهادهای خارج بنگاه																					
۱۴	سازوکارهای مدیریت ریسک																					
۱۵	دارا بودن کامل زنجیره تامین																					
۱۶	تناسب سبک رهبری با سطح بلوغ سازمانی																					
۱۷	سهام بالاتر محصولات راهبردی																					
۱۸	خلاقیت، ابتکار و نوآوری																					
۱۹	خوش بینی و امید در بنگاه																					
۲۰	شایستگی در توسعه و کیفیت محصولات																					
۲۱	آمادگی و برنامه محور بودن بنگاه																					

مرحله ۲: بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه ابعاد. با توجه به قواعد گفته شده، ماتریس دستیابی اولیه روابط درونی مؤلفه‌های تاب‌آوری در جدول زیر تنظیم شد.

جدول ۶- ماتریس دستیابی اولیه روابط درونی مؤلفه‌های تاب‌آوری بنگاه‌های صنعت شوینده

i \ j	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	
مؤلفه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	
۱	فرآیند و رویکرد بودن بنگاه																					
۲	تدبیر و استفاده از روش‌های حل مسئله																					
۳	قابلیت‌های کارکنان																					
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
۲۰	شایستگی در توسعه و کیفیت محصولات																					
۲۱	آمادگی و برنامه محور بودن بنگاه																					

مرحله ۳: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی. ماتریس دستیابی اولیه با بررسی انتقال‌پذیری به ماتریس دستیابی نهایی تبدیل می‌شود. انتقال‌پذیری با توجه به این فرض شکل می‌گیرد که اگر عامل A با B در ارتباط باشد و B نیز با C مرتبط باشد، آنگاه A لزوماً با C در ارتباط است.

جدول ۷- ماتریس دستیابی نهایی مؤلفه‌های تاب‌آوری بنگاه‌های صنعت شوینده

i \ j	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	
مؤلفه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	
۱	فرآیند و رویکرد بودن بنگاه																					
۲	تدبیر و استفاده از روش‌های حل مسئله																					
۳	قابلیت‌های کارکنان																					
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
۲۰	شایستگی در توسعه و کیفیت محصولات																					
۲۱	آمادگی و برنامه محور بودن بنگاه																					

## Archive of SID

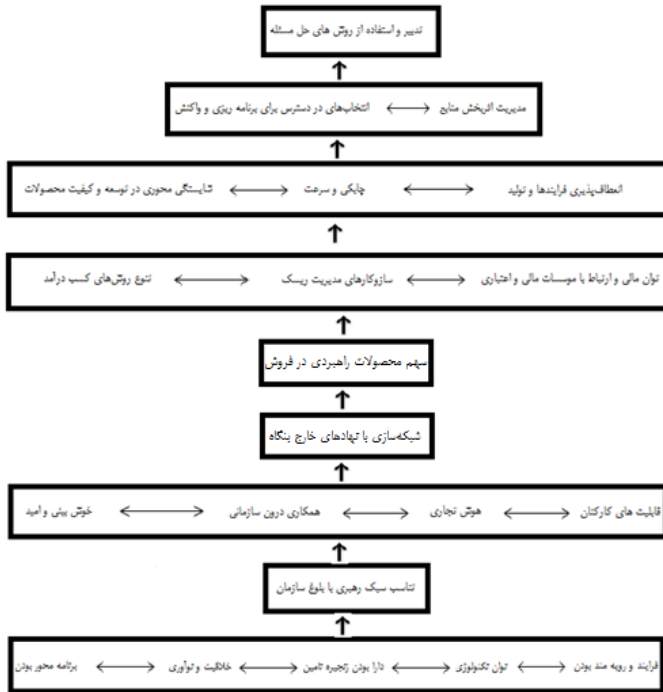
مرحله ۴: تعیین سطح و اولویت مؤلفه‌ها. برای تعیین سطح و اولویت مؤلفه‌ها، مجموعه دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی) برای هر مؤلفه تعیین می‌شود. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی و مؤلفه‌های مشترک نوبت به تعیین سطح مؤلفه‌ها می‌رسد. در جدول زیر، سطح هر یک از مجموعه‌های مؤلفه‌ها تاب‌آوری مشخص شده است.

مرحله ۵: ترسیم مدل مؤلفه‌های تاب‌آوری. پس از تعیین روابط و سطح مؤلفه‌ها می‌توان آن‌ها را به صورت مدل شکل ۱ ترسیم کرد.

همچنین می‌توان مؤلفه‌ها را بر اساس قدرت نفوذ هر مؤلفه در مؤلفه‌های دیگر و میزان وابستگی هر مؤلفه به مؤلفه‌های دیگر در چهار طبقه‌بندی کرد:

- مستقل: مؤلفه‌هایی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر مؤلفه‌ها دارند.
  - وابسته: مؤلفه‌هایی که وابستگی زیادی به دیگر مؤلفه‌ها دارند.
  - خودگران: مؤلفه‌هایی که بر مؤلفه‌ها دیگر نفوذ قابل توجه‌ای دارند.
  - ارتباطی: مؤلفه‌هایی که رابطه‌ای دو طرفه‌ای با دیگر مؤلفه‌ها دارند.
- جدول ۹ و شکل ۲ میزان قدرت و نفوذ و ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی مؤلفه‌ها را بر اساس نتایج به دست آمده، نشان می‌دهد.

جدول ۸- تعیین سطوح مولفه‌های تاب‌آوری بنگاه‌های صنعت شوینده				
شماره	مؤلفه	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	اشتراک
۱	فرآیند و رویه‌مند بودن بنگاه	۴۱-۲۰-۱۸-۱۷-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۱	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۱	۲-۱۸-۱۷-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲
۲	تدبیر و درک مسائل و استفاده از روش‌های حل مسئله	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲	۲۱-۱۹-۱۸	۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲ ۲۱-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵
۳	قابلیت‌های کارکنان	۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷	۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲ ۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷
۴	مدیریت لژیون‌های منابع	۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲
۵	هوش تجاری	۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲ ۲۱-۱۹-۱۸
۶	توان مالی و ارتباط با مؤسسات مالی و اعتباری	۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۲۱-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲
۷	تنوع روش‌های کسب درآمد در مدل کسب‌وکار	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲ ۲۱-۲۰
۸	انتخاب‌های در دسترس برای برنامه‌ریزی و واکنش	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۲۱-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲
۹	انعطاف‌پذیری در فرآیندها و تولید	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲
۱۰	چابکی و سرعت	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۲۰-۱۹
۱۱	توان و مدیریت تکنولوژی	۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱	۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۱۹-۱۸
۱۲	همکاری درون سازمانی	۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۲۰-۱۹-۱۸
۱۳	شبکه‌سازی با نهادهای خارج بنگاه	۲۱-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵
۱۴	سازگاری‌های مدیریت ریسک	۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶
۱۵	دارا بودن کامل زنجیره تامین	۲۱-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۲۱-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱
۱۶	تناسب سبک رهبری با سطح بلوغ سازمانی	۲۱-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵
۱۷	سهم بالاتر محصولات راهبردی در سبد محصولات	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۰	۲۰-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱
۱۸	خلاقیت، ابتکار و نوآوری	۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵
۱۹	خوش بینی و امید در بنگاه	۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸	۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۲۰-۱۹
۲۰	شایستگی محوری در توسعه و کیفیت محصولات	۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲ ۲۰
۲۱	آمادگی و برنامه محور بودن بنگاه	۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۱-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲



شکل ۱- روابط میان سطوح و مولفه تاب آوری بنگاه های صنعت شوینده

جدول ۹- میزان قدرت نفوذ و وابستگی هر مؤلفه تاب آوری در صنعت شوینده

شماره	مؤلفه	نفوذ	وابستگی	نوع
۱	فرآیند و رویه مند بودن بنگاه	۲۰	۱۰	مستقل
۲	تدبیر و استفاده از روش های حل مسأله	۱۵	۲۰	ارتباطی
۳	قابلیت های کارکنان	۱۹	۱۸	ارتباطی
۴	مدیریت اثربخش منابع	۱۲	۲۰	ارتباطی
۵	هوش تجاری	۱۹	۱۵	ارتباطی
۶	توان مالی و ارتباط با مؤسسات مالی اعتباری	۱۳	۱۸	ارتباطی
۷	تنوع روش های کسب درآمد در مدل کسب و کار	۱۴	۲۰	ارتباطی
۸	انتخاب های در دسترس برای برنامه ریزی و واکنش	۱۰	۲۰	وابسته
۹	انعطاف پذیری در فرایندها و تولید	۱۱	۱۸	ارتباطی
۱۰	چابکی و سرعت	۱۴	۱۹	ارتباطی
۱۱	مدیریت تکنولوژی	۲۱	۱۲	ارتباطی
۱۲	همکاری درون سازمانی	۱۷	۱۷	ارتباطی
۱۳	شبکه سازی با نهادهای خارج بنگاه	۱۳	۱۱	ارتباطی
۱۴	سازوکارهای مدیریت ریسک	۱۸	۱۹	ارتباطی
۱۵	دارا بودن کامل زنجیره تامین	۱۹	۱۱	ارتباطی
۱۶	تناسب سبک رهبری با بلوغ سازمانی	۱۹	۸	مستقل
۱۷	سهم بالاتر محصولات راهبردی در سبد محصولات	۱۱	۱۲	ارتباطی
۱۸	خلاقیت، ابتکار و نوآوری	۲۰	۱۷	ارتباطی
۱۹	خوش بینی و امید در بنگاه	۱۶	۱۵	ارتباطی
۲۰	شایستگی در توسعه و کیفیت محصولات	۱۶	۱۹	ارتباطی
۲۱	آمادگی و برنامه محور بودن بنگاه	۲۱	۱۹	ارتباطی



*Archive of SID*

توسط کرتز و وارواکس، ۲۰۱۶؛ باراسا ۲۰۰۳)، ارزش‌ها (اشاره شده توسط مک-مانوس، ۲۰۰۸؛ گیسون و مک‌مانوس، ۲۰۱۲) در ارتباط با این بنگاه‌های فعال در این صنعت هیچ اشاره‌ای نشد؛ اما مؤلفه‌هایی مانند دارا بودن کامل زنجیره تأمین و موارد مرتبط با محصول مانند سهم محصولات راهبردی، شایستگی تولید محصولات با کیفیت، شبکه‌سازی با ارگان‌های تصمیم‌گیرنده مانند انجمن شوینده و سازمان حمایت از مصرف‌کننده از موضوعاتی است که با توجه به صنعت شوینده مورد تاکید بوده است؛ در واقع همانطور که تنگ‌بلاد و ادوهیوس (۲۰۱۸) اشاره داشتند تحت شرایط زمینه‌ای هر بنگاهی باید به دنبال تاب‌آور شدن باشد این عوامل در ارتباط با محیط حاکم بر بنگاه‌های صنعت شوینده با اهمیت است این مؤلفه‌های در واقع در محیط صنعت شوینده با اهمیت و تأثیرگذار هستند. البته باید اشاره داشت که چک‌رابتی (۲۰۱۵) اشاره داشت که محیط بیرونی بسیار تأثیرگذارتر از عوامل درونی در عبور از بحران‌ها مؤثر خواهد بود که این پژوهش با برجسته نمودن این مؤلفه‌ها در واقع می‌تواند با این پژوهش هم‌راستایی داشته باشد. همچنین نتایج این قسمت تأیید کننده نتایج پژوهش باورصاد و همکاران (۲۰۱۹) است که اشاره داشته که اقدامات مرتبط با تمام بازیگران زنجیره تأمین بنگاه می‌تواند به موفقیت و بقای بنگاه منجر شود.

سؤال دوم پژوهش اشاره داشت که چه روابطی بین مؤلفه‌های شناسایی شده و تأثیرگذار در تاب‌آوری بنگاه‌های فعال صنعت شوینده وجود داشت؟ در پاسخ به این سؤال با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری به سطح‌بندی و کشف روابط بین مؤلفه‌های تأثیرگذار اشاره شد که این مؤلفه‌ها با توجه به تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری در ۹ سطح دسته‌بندی شدند که با تفسیر محتوایی می‌توان آن‌ها را در طبقات مجزا ارائه شده در شکل ۳ قرار داد. قابل اشاره است که در این شکل برخی سطوح با یکدیگر ادغام شده‌اند مانند سطوح ۲ و ۳، سطوح ۴ و ۵، و در نهایت سطوح ۸ و ۹ که در یک طبقه قرار داده شده‌اند.





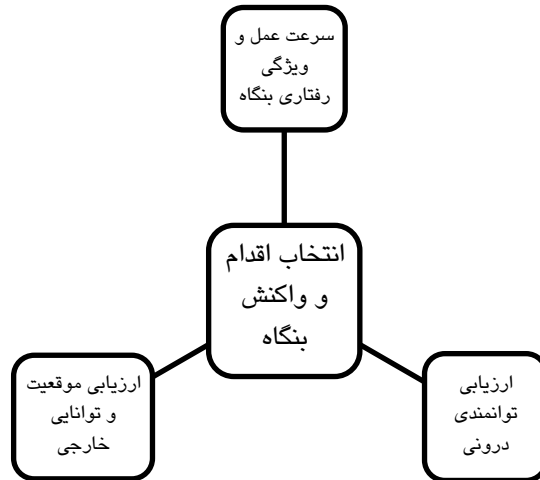
شکل ۳- مدل مؤلفه‌های تاب‌آوری بنگاه در صنعت شوینده

باید توجه داشت که پژوهش‌های پیشین مانند برنارد و بهامرا (۲۰۱۱)، تنگ‌بلاد و ادوهیوس (۲۰۱۸) در مدل‌های خود بیشتر بر جنبه‌های درونی بنگاه در راستای تاب‌آوری تأکید داشتند و این در حالی است که کانتور و ایسوری سی (۲۰۱۲) نیز بیشتر بر درک موقعیت بیرونی تأکید داشته که این موضوع توسط مک‌مانوس (۲۰۰۸) نیز تأکید شده است. این در حالی است که مدل حاضر با تأکید بر توان داخلی و خارجی بنگاه (مانند موقعیت جایگاه ساختاری در صنعت با توجه به محصولات و تعامل با بازیگران خارجی تأثیرگذار) نقش این بخش را در تاب‌آوری بنگاه برجسته کرده است.

بر اساس مدل نهایی استخراج شده از نتایج می‌توان ارزیابی نمود که بنگاه‌های صنعت شوینده برای اینکه بتوانند تاب‌آور باشند مجموعه مؤلفه‌هایی را با توجه به وضعیت و شرایط خود بررسی می‌نمایند که شامل ارزیابی شرایط و توانمندی‌های بنگاه، چه در محیط داخلی و خارجی و چه در ارتباط با موضوعات غیرملموس‌تر مانند ویژگی‌ها، خصیصه‌ها و سرمایه‌های انسانی، بررسی روش‌ها و به‌دیل‌های در دسترس برای عمل نمودن و در نهایت مدیریت و تعریف اقدامات آتی با توجه که بتواند به صورت اثربخش و کارا به یاری بنگاه بیایند، می‌شود. قابل اشاره است که سازوکاری که هر بنگاه در نهایت انتخاب می‌نماید و با آن در مواجهه اختلال واکنش نشان می‌دهد با توجه به این مؤلفه‌ها می‌تواند بسیار متمایز از دیگر بنگاه‌ها باشد.

## Archive of SID

اگر مدل تاب‌آوری به صورت نموداری تصویرسازی شود مسأله سرعت واکنش که متأثر از فرآیندها و اقدامات بنگاه است مورد توجه بسیار قرار می‌گیرد. احتمالاً در انتخاب سبد تصمیمات لزوماً بهترین تصمیم با در نظر گرفتن مسأله سرعت واکنش، منطقی‌ترین تصمیم نباشد زیرا بنگاه در این حالت در صورت فقدان واکنش سریع می‌تواند آسیب بیشتری ببیند و مدیران بنگاه بدین دلیل به دنبال رفع سریع آسیب-پذیری هستند.



شکل ۴- ابعاد انتخاب اقدام و واکنش در راستای تاب‌آوری بنگاه

آنچه پیش از این در مطالعات مربوط به تاب‌آوری کمتر توجه شده است ارتباط بین مؤلفه‌ها در مرحله قبل از انتخاب و تصمیم‌گیری در مورد سازوکارهای تاب‌آوری بنگاه است؛ این پژوهش اشاره دارد که انتخاب سازوکاری باید با توجه به تناسب توانمندی‌های درونی و موقعیت بیرونی بنگاه باشد که سپس با در نظر گرفتن این موضوعات، انواع تصمیماتی که می‌تواند در دسترس بنگاه قرار گیرد بررسی شده و در نهایت سازوکار منتخب گزینش شده و بر آن اساس اقدام صورت می‌پذیرد. این موضوع تأکید دارد که هر سازوکاری نمی‌تواند بر هر بنگاهی تأثیر و عملکرد یکسانی داشته باشد و در واقع آنچه برای یک بنگاه مؤثر است، می‌توان حتی به در شرایط یکسان درون بنگاهی، برای بنگاه دیگر به علت شرایط و سبد محصولات مختلف و سهم متفاوت بازار این سبد در بازار باعث آسیب‌پذیری بیشتر بنگاه شود. پس ضروری است بنگاه پس از پیش‌بینی یا اتفاق افتادن هر رویداد سختی با توجه به آن موقعیت و موضوعات اشاره شده در فوق نسبت به تصمیم‌گیری سازوکار اقدام تاب‌آورانه خود عمل نمایند و هیچ راه‌حل جهان‌شمول و از پیش تعیین شده‌ای در این

## Archive of SID

راستا وجود ندارد. با توجه به موضوعات مطرح شده در این پژوهش، بنگاه‌های حاضر در صنعت شوینده در راستای تاب‌آوری باید موضوعات زیر را مدنظر قرار دهند:

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی در راستای جذب، استفاده و نگهداشت پرسنل در شرایط تلاطم
- ارتقای ظرفیت جذب بنگاه در راستای توسعه راه‌حل‌های مختلف در شرایط متلاطم و ارتقای توان استمرار فعالیت
- تدوین استراتژی‌های بازاریابی و برندینگ و رعایت اصول کیفیت محصولات و توسعه سبد برندهای مختلف بنگاه با توجه به گروه‌های مشتریان مختلف و الگوی رفتاری آن‌ها
- طراحی و استقرار سیستم‌های مدیریت ریسک و مدیریت استمرار کسب-وکار در بنگاه
- توجه ویژه با بازیگران و ذی‌نفعان خارجی و ارائه استراتژی‌هایی در راستای ایجاد و حفظ روابط نزدیک و سازنده با این افراد
- تقلیل بورکراسی در فرآیندهای سازمانی و استفاده از ساختارهای سازمانی مسطح‌تر در راستای افزایش سرعت تصمیم‌گیری و ارائه واکنش‌های لازم

از محدودیت‌های اصلی پژوهش این نکته است که بر اساس قانون میلر<sup>۱</sup> (۱۹۵۶) حافظه کوتاه‌مدت انسان  $7 \pm 2$  مورد را بیشتر در خود نمی‌تواند ذخیره نماید که این می‌تواند در شناسایی ارتباطات زوجی بین مؤلفه‌ها ایجاد مشکل نماید. همچنین تازه بودن مفهوم تاب‌آوری و اختلال آن با مفاهیمی دیگری مانند مدیریت بحران، مدیریت ریسک و ... در نگاه افراد پاسخگو باعث می‌شد که تاب‌آوری در نگاه این افراد بیشتر به‌منزله رویکردی در واکنش به تلاطم و پس از پذیرش آسیب برداشت شود که این مسئله حتی با ارائه توضیحات به افراد می‌تواند نگرش‌های آن‌ها را دچار اریب و تورش و نتایج را تحت تأثیر قرار دهد؛ در حالی که ادبیات تاب‌آوری به‌منزله یک مفهوم جامع و دربرگیرنده مفاهیم دیگر در حال ورود به حوزه پاسخ‌های فعالانه پیش از هر گونه اختلالی است که از آن به‌منزله تاب‌آوری استراتژیک یاد می‌شود (همل و والیکانگاس، ۲۰۰۳؛ والیکانگاس، ۲۰۱۶). بنابراین پژوهش‌های آتی در این زمینه می‌توانند به توسعه مفهوم تاب‌آوری استراتژیک بپردازند و همچنین به ارائه

نوع شناسی از سازوکارهای اقدام بنگاه تاب‌آور در این زمینه و ارتباط آن‌ها با پیشایندهای اشاره شده در این پژوهش مبادرت نمایند.

### منابع

1. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18.
2. Asgari, N., Kheirandish, M., & Hoshyar, A., & Hamedi, A. (2014). Relationship between Military Commanders' Leadership Styles and Personnel Organizational Commitment. *Military Management*, 13(52), 69-89.
3. Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48–70.
4. Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2013). *Soft Operations Research (Problem Solving Approaches)*. Industrial Management Institute Publication, Iran, Tehran.
5. Bagheri, S.M., & Afzali, S.H. (2014). Measuring the Effect of Market Orientation on Competitive Advantage in Light of Competitive Intelligence and Organizational Factors as the Mediators) (Case Study: Industrial Estates in Mazandaran province), *Journal of Business Administration Research*, 6(11), 27-52.
6. Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491–503.
7. Baron, R.A. & Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 106-116.
8. Barroso, H.P., Machado, V.H. & Machado, V.C. (2011). Supply Chain Resilience Using the Mapping Approach. *Supply Chain Management*, Pengzhong Li (Ed.), InTech, Available from: <http://www.intechopen.com/articles/show/title/supply-chain-resilience-using-the-mapping-approach>.
9. Bavarsad, B., Rahimi, F., & Saedare Kermani, S. (2019). Investigating the Impact of Supply Chain Management Practices on Financial Performance (Case Study: Large Manufacturing Firms in Khuzestan Province). *Journal of Business Administration Researches*, 10(20), 1-26.
10. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the Concept, A Literature Review and Future Directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
11. Burnard, K. & Bhamra, R (2011). Organizational resilience: Development of a conceptual framework for Organizational Response, *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
12. Buys, P.W. (2012). Developing Corporate Strategies to Enable Resilience in the South African Information Systems and Technology Industry. *The Journal of Applied Business Research*, 28(5), 913-920.

13. Carmeli, A., & Markman, G.D. (2011). Capture, Governance, And Resilience: Strategy Implications from The History of Rome. *Strategic Management Journal*, 32, 322-341.
14. Chakrabarti, A. (2015). Organizational Adaptation in an Economic Shock: The Role of Growth Reconfiguration. *Strategic Management Journal*, (36), 1717-1738.
15. Christopher, M. & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–13.
16. Coutu, D.L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80, 46–55.
17. Cumming, G.S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K.E., Southworth, J., et al. (2005) An Exploratory Framework for the Empirical Measurement of Resilience. *Ecosystems*, 8(8), 975–987.
18. Dalziell, E.P. & McManus, S.T. (2004). Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity: Implications for System Performance, international Forum for Engineering Decision Making (IFED); Switzerland. December 6-8.
19. Dinh, L.T.T., Pasman, H., Gao, X. & Mannan, M.S. (2012). Resilience engineering of industrial processes: principles and contributing factors. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 25(2), 233–41.
20. Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2013). Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy. *Long Range Planning*, 15, 1-20.
21. Dorobantu, S. Kaul, A., & Zelner, B. (2017). Nonmarket Strategy Research through the Lens of New Institutional Economics: An Integrative Review and Future Directions, *Strategic Management Journal*, 38, 114–140.
22. Duchek, S. (2019). Organizational Resilience: A Capability-baesd Conceptualization. *Business Research*, 1-32.
23. ebrahimi S,A, Fiz D., & Ghitkaran H. (2017). Comprehensive Analysis of Factors Affecting the Organizational Resilience of SMEs. *ORMR*, 7 (3), 37-58.
24. Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental Science and Technology*, 37(23), 5330–5339.
25. Garnezy, N., & Masten, A. (1991). The protective role of competence indicators in children at risk. In E. M. Cummings, A. L. Green, & K. H. Karraki (Eds.), *Life span developmental psychology: Perspectives on stress and coping*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Gibson, C.A. & Tarrant, M. (2010). A Conceptual Models Approach to Organisational Resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 8-14.
27. Gittel, J.H., Cameron, K., Lim, S., and Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300–329.
28. Gorzeń-Mitka, I. (2015). Management challenges in the context of risk culture. *Problems of Management in the 21st Century*, 10 (2), 60.
29. Gulati, R. (2011). Reorganize for resilience. *CMA Management*, 6. March.
30. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9)-52–63.
31. Hollnagel, E., Woods, D.D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering – concepts and precepts*. Aldershot, England: Ashgate Publishing Limited.

*Archive of SID*

32. Juettner, U., and Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16, 246–259.
33. Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773.
34. Karatsoreos, I.N., & McEwen, B.S. (2011). Psychobiological allostasis: resistance, resilience and vulnerability. *Trends in Cognitive Sciences*, 15(12), 576-584.
35. Kleindorfer, P.R., and Saad, G.H. (2005). Managing Disruption Risks in Supply Chains. *Production and Operations Management*, 14, 53–68.
36. Klibi, W., Martel, A., & Guitouni, A. (2010). The Design of Robust Value-Creating Supply Cchain Networks: A Critical Review. *European Journal of Operational Research*, 203, 283–293.
37. Kumpfer, K. L. (1999). Factor and processes contributing to resilience: The resilience Framework. In: M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and development (179-224)*. New York: Kluwer Academic Publishers.
38. Kurtz, D.J., & Varvakis, G. (2012). Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Turbulent Environment. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*, 19-37.
39. Langeland, K.S., Manheim, D., McLeod, G., & Nacouzi, G. (2016). Definitions, Characteristics, and Assessments of Resilience Chapter. <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt1btc0m7.8>.
40. Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4–30.
41. Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
42. Luthans, F., Vogelgesang, G.R., & Lester, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5 (1), 25-40.
43. Manfield, R. (2016). Organizational resilience: a dynamic capabilities approach. PhD Thesis, The University of Queensland.
44. McGee, J., Thomas, H., & Wilson, D. (2005). *Strategy: analysis and practice*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
45. McManus, S.T. (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*. A thesis of the Ph.D., University of Canterbury.
46. Meyer, A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515–537.
47. Miller, G.A. (1956). The Magical Number Seven, plus or minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*. 63(2), 81–97.
48. Mohammadi, M., Hajipour, B., & Hamidizadeh, M.R. (2019). Identifying and Explaining a Model of Coopetition: A Case Study of SAIPA Group, *Journal of Business Administration Researches*, 10(20), 353-377.
49. Oudhuis, M., & Tengblad, S. (2018). BP and Deepwater Horizon: A Catastrophe from a Resilience Perspective. In *The Resilience Framework*, (pp. 71-87). Springer, Singapore.
50. Pasman, H., Dinh, L., Gao, X., & Mannan, M.S. (2012). Resilience engineering of Industrial Processes: Principles and contributing Factors. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 25, 233-241.

*Archive of SID*

51. Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*. New York, NY: Basic Books.
52. Peterson, G., Allen, C.R., & Holling, C.S. (1998). Ecological resilience, biodiversity, and scale. *Ecosystems*, 1(1), 6-18.
53. Pettit, T.J., Fiksel, J., and Croxton, K.L. (2010). Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework. *Journal of Business Logistics*, 31, 1–21.
54. Tilman, D., & Downing J.A. (1994). Biodiversity and Stability in Grasslands. *Nature*, 367, 363–365.
55. Rezvani, H.R., & Saham-khadam, M. (2012). Business strategy correspondence with Environmental Uncertainty. *Journal of Business Administration Research*, 4(7), 1-173
56. Rice, J.B., and Caniato, F. (2003). Building a Secure and Resilient Supply Network. *Supply Chain Management Review*, 7, 22–30.
57. Sheffi, Y., & Rice Jr, J.B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48.
58. Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: the challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Management*, 11 (1), 1–12.
59. Southwick, S.M., & Charney, D.S. (2013). Ready for Anything. *Scientific American Mind*, 24(3), 32-41.
60. Steger, U. (2003). *Corporate Diplomacy - The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*. Chichester: John Wiley and Sons.
61. Sutcliffe K.M., & Vogus T.J. (2003). Organizing for Resilience, In: K.S.Cameron, J.E. Dutton and R.E.Quinn,eds. *Positive organizational scholarship foundations of a new discipline*, San Francisco: Berrett Koehler: 94-110.
62. Toffler, A., & Toffler, H. (1985). *The Adaptive Corporation*. McGraw-Hill, New York.
63. Umoh, G.I., & Amah, E. (2013). Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations. *The International Institute for Science, Technology and Education (IISTE)*, 3(9), 104–120.
64. Välikangas, L. (2016). Strategic Resilience. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_375-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_375-1).
65. Walker, B., Carpenter, S., Anderies, J., Abel, N., Cumming, G., Janssen, M., & Pritchard, R. (2002). Resilience management in social-ecological systems: a working hypothesis for a participatory approach. *Conservation Ecology*, 6(1), 14.
66. Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M., (2001). *Managing the unexpected — assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
67. Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., and Obstfeld, D. (1999). Organizing for high Reliability: Processes of Collective Mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81–124.
68. Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.
69. Zarei, A., & Shaabani, A. (2016). Investigation of the Effect of Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance in a Turbulent Environment (The Case of SMEs). *Journal of Business Administration Research*, 8(15), 109-131.

**"Original Research Article"**

**Explaining the Resilience Components Pattern of Detergent Industry Firms**

Vahid Hosseinabadi, PhD Candidate, Business Management, Management and Accounting Faculty, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Manizhe Ghareche\*, Associate Professor, Business Management, Management and Accounting Faculty, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Seyed Mahmoud Hosseini, Associate Professor, Business Management, Management and Accounting Faculty, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

---

Received: 13-01-2019

Accepted: 11-12-2019

---

**Abstract**

Resilience as one of the most important issues in the related to firms performance, in recent years has attracted considerable attention. In this regard, it is essential to identify the potential items that cause the firms to be resilient. By considering the importance of topic, the aim of this study is identifying and achieving a framework of resilience items of firms in detergent industry, as one of the most high financial turnover industry in Iran. Two types of contractual content analysis and ISM are used to analyze the data. Through qualitative content analysis, 21 items that involved in the resilience of firms are identified, and in the ISM section, the items classified into 9 levels. Those categorized into six broad concepts: internal resources and procedures of the firm, human capital, structural position in industry, interactive strategy with environment, Firm process characteristics, decision portfolio.

**Keywords:** Resilience, Recovery, Content analysis, ISM.

**JEL:** M10.