

هم‌فرگشت سازمانی در شرایط عدم قطعیت و بحران: تبیین نقش یادگیری سازمانی، سازگاری و تاب‌آوری در بقا و بازآفرینی سازمان

نویسنده : دکتر مهرداد مهرکام

چکیده

سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم و نامطمئن برای حفظ بقا و دستیابی به توسعه پایدار، ناگزیر از بازتنظیم مستمر سازوکارهای درونی خود هستند. در چنین بستری، هم‌فرگشت سازمانی به‌عنوان فرایندی تعاملی و دوسویه میان سازمان و محیط، امکان تبیین تغییرات تدریجی، انطباقی و تکاملی را فراهم می‌سازد. پژوهش حاضر با رویکرد مروری-تحلیلی و بر پایه تحلیل مفهومی، تحلیل تطبیقی ادبیات و استنتاج نظری، نقش یادگیری سازمانی، سازگاری و تاب‌آوری را در تداوم فرایند هم‌فرگشت سازمانی در شرایط عدم قطعیت و بحران بررسی می‌کند. تحلیل مفهومی حاضر نشان می‌دهد که رابطه میان این سه مفهوم را نمی‌توان به‌صورت خطی تبیین کرد؛ بلکه آن‌ها در یک چرخه چندسطحی (شناختی، عملیاتی، راهبردی و محیطی) عمل می‌کنند که در آن یادگیری به‌عنوان مکانیسم شناختی، سازگاری به‌عنوان مکانیسم ترجمه دانش به تغییر عملیاتی، و تاب‌آوری به‌عنوان مکانیسم تبدیل بقا به بازآفرینی عمل می‌کنند. مقاله پنج گزاره نظری قابل آزمون ارائه می‌دهد و چارچوبی مفهومی برای مطالعه سازمان‌ها در محیط‌های پویا و بحران‌پذیر فراهم می‌سازد. دلالت‌های مدیریتی و راه‌های پیشنهادی برای پژوهش‌های تجربی آینده نیز بحث شده‌اند.

واژگان کلیدی: هم‌فرگشت سازمانی، عدم قطعیت، بحران، سازگاری سازمانی، یادگیری سازمانی، تاب‌آوری، قابلیت‌های پویا.

۱. مقدمه

محیط فعالیت سازمان‌ها در دهه‌های اخیر با پیچیدگی فزاینده، نوسانات اقتصادی، تحولات فناورانه، رقابت شدید و بحران‌های چندبعدی همراه بوده است. در چنین شرایطی، اتکای صرف به ساختارهای ایستا و الگوهای مدیریتی مبتنی بر ثبات، پاسخگوی الزامات محیطی نیست. سازمان‌ها برای تداوم عملکرد و حفظ جایگاه رقابتی خود، ناگزیرند ظرفیت سازگاری، یادگیری و بازآفرینی را در خود تقویت کنند.

ادبیات مدیریت راهبردی و نظریه های تکاملی نشان می دهند که مزیت پایدار بیش از آنکه حاصل کنترل محیط باشد، نتیجه توانایی سازمان در بازتولید قابلیت های تطبیقی و پویا است (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰).

با این حال، مرور ادبیات نشان می دهد که سازگاری، یادگیری سازمانی و تاب آوری غالباً به صورت جداگانه و در حوزه های پژوهشی متفاوت بررسی شده اند. به بیان دیگر، شکاف نظری اصلی آن است که رابطه چرخه ای و تعاملی این سه مفهوم در فرایند هم فرگشت سازمان - محیط کمتر تبیین شده است. مطالعات سازگاری سازمانی عمدتاً بر بازتنظیم ساختار تمرکز دارند (برنز و استالکر، ۱۹۶۱)؛ پژوهش های یادگیری سازمانی بر تبدیل تجربه به دانش متمرکزاند (آرجیس و شون، ۱۹۷۸؛ سنگه، ۱۹۹۰)؛ و ادبیات تاب آوری بر ظرفیت بازیابی پس از شوک (بامرا و همکاران، ۲۰۱۱؛ لنگنیک-هال و همکاران، ۲۰۱۱). اما نحوه پیوند این سه حوزه در یک چرخه هم فرگشتی یکپارچه، به ویژه در شرایط عدم قطعیت و بحران، نیازمند تبیین نظری منسجم تری است.

هم فرگشت سازمانی یکی از رویکردهای مهم برای تبیین رابطه سازمان و محیط است. این مفهوم بر آن دلالت دارد که تغییرات سازمانی و تغییرات محیطی به صورت همزمان و متقابل یکدیگر را شکل می دهند (لوین و ولبردا، ۱۹۹۹). به بیان دیگر، سازمان نه صرفاً واکنشی منفعل به محیط، بلکه کنشگری اثرگذار در شکل دهی به مسیر تحولات است. بنابراین، فرایند تحول سازمانی را باید در بستر تعامل مستمر میان تصمیم های مدیریتی، ظرفیت های درونی و فشارهای محیطی تحلیل کرد.

اهمیت این بحث در شرایط عدم قطعیت و بحران دوچندان می شود. بحران ها موجب اختلال در الگوهای پیش بینی پذیر، کاهش دسترسی به منابع، افزایش ابهام و تشدید فشارهای بیرونی می شوند. پژوهش های اخیر نشان می دهند که در چنین موقعیت هایی، تاب آوری سازمانی، یادگیری مستمر و توانایی انطباق، از عوامل کلیدی در حفظ عملکرد و حرکت به سوی بازیابی و تحول هستند (اونست و همکاران، ۲۰۲۲؛ داگلاس و هیلی، ۲۰۲۳). بر همین اساس، بررسی هم فرگشت سازمانی در پیوند با سازگاری، یادگیری سازمانی و تاب آوری، می تواند به غنای نظری و کاربردی ادبیات مدیریت کمک کند.

۲. بیان مسئله

سازمان ها در محیطی فعالیت می کنند که با عدم قطعیت، بی ثباتی و بحران های پی در پی مشخص می شود. این وضعیت، کاربست الگوهای سنتی مدیریت مبتنی بر کنترل، پیش بینی و ثبات را با محدودیت جدی مواجه کرده است. مسئله اصلی تنها «بقا در بحران» نیست؛ بلکه مسئله این است که سازمان چگونه فشار محیطی ناشی از بحران را از طریق یادگیری به دانش سازمانی، از طریق سازگاری به تغییر ساختاری و عملیاتی، و از طریق تاب آوری به بازآفرینی و تحول راهبردی تبدیل می کند. به بیان دیگر، بحران به خودی خود به تحول سازمانی منجر نمی شود؛ بلکه این تحول از طریق مکانیسم های میانجی —یادگیری، سازگاری و تاب آوری— محقق می شود.

از سوی دیگر، بسیاری از سازمان ها در مواجهه با بحران، به واکنش های کوتاه مدت و غیرسیستماتیک روی می آورند. این امر موجب می شود که تجربه های بحران به دانش سازمانی تبدیل نشود و قابلیت های لازم برای مواجهه با بحران های آتی نیز شکل نگیرد. در ادبیات تاب آوری سازمانی تأکید شده است که یادگیری، سازگاری و توانایی بازتنظیم منابع و فرایندها، از عناصر اصلی تاب آوری و استمرار عملکرد محسوب می شوند (هیفر و لارنس، ۲۰۲۲). همچنین، در ادبیات هم فرگشت، تغییرات سازمانی و محیطی در یک رابطه دوسویه و تکاملی فهم می شوند که در آن کنش های مدیریتی و فشارهای محیطی به طور متقابل بر یکدیگر اثر می گذارند.

بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که در شرایط عدم قطعیت و بحران، چه مکانیسم هایی موجب می شوند سازمان ها نه تنها دوام آورند، بلکه مسیر رشد و توسعه خود را نیز حفظ کنند. مقاله حاضر می کوشد با تکیه بر مبانی نظری معتبر و از طریق استنتاج نظری، نشان دهد که هم فرگشت سازمانی زمانی به صورت اثربخش محقق می شود که سازگاری سازمانی، یادگیری مستمر و تاب آوری راهبردی به عنوان مکانیسم های مکمل در یک چرخه چندسطحی نهادینه شوند.

۳. پرسش های پژوهش

بر اساس بیان مسئله و شکاف نظری شناسایی شده، پرسش های پژوهش به صورت زیر صورت بندی می شوند:

۱. هم فرگشت سازمانی در شرایط عدم قطعیت و بحران از چه مسیرهای تعاملی شکل می گیرد؟
 ۲. یادگیری سازمانی از طریق چه مکانیسمی به بازتنظیم تصمیم و رفتار سازمانی منجر می شود؟
 ۳. سازگاری سازمانی چگونه تجربه و دانش را به تغییر ساختاری و عملیاتی تبدیل می کند؟
 ۴. تاب آوری سازمانی چگونه تداوم عملکرد را از «مقاومت» به «بازآفرینی» ارتقا می دهد؟
 ۵. تعامل یادگیری، سازگاری و تاب آوری چگونه چرخه هم فرگشتی سازمان و محیط را تقویت می کند؟
- این صورت بندی ها تحلیلی ترند، چون به جای پرسش درباره «اثر داشتن»، از مسیر اثر، مکانیسم و نتیجه می پرسند.

۴. روش شناسی

روش پژوهش حاضر مروری-تحلیلی با تأکید بر تحلیل مفهومی، تحلیل تطبیقی ادبیات و استنتاج نظری است. این پژوهش تجربی نیست و ادعای داده، نمونه یا آزمون آماری ندارد؛ بلکه با مرور هدفمند و تحلیلی ادبیات نظری منتخب و استخراج مفاهیم کلیدی، می کوشد چارچوبی مفهومی چندسطحی برای تبیین هم فرگشت سازمانی در شرایط بحران ارائه دهد. منابع مورد استناد از سه جریان نظری اصلی انتخاب شده اند: (۱) هم فرگشت سازمانی و قابلیت های پویا، (۲) یادگیری سازمانی، و (۳) تاب آوری سازمانی. فرایند تحلیل در سه مرحله انجام شده است:

مرحله اول—تفکیک مفاهیم کلیدی: مفاهیم همفرگشت سازمانی، عدم قطعیت، بحران، سازگاری سازمانی، یادگیری سازمانی و تاب‌آوری با مرور ادبیات نظری تعریف و از یکدیگر تفکیک شده‌اند. هدف این مرحله ایجاد وضوح مفهومی و جلوگیری از هم‌پوشانی معنایی میان متغیرها بوده است.

مرحله دوم—تحلیل تطبیقی ادبیات: نقش هر یک از این مفاهیم در سه حوزه پژوهشی—مدیریت راهبردی، یادگیری سازمانی و تاب‌آوری سازمانی—مقایسه و تحلیل شده است. هدف این مرحله شناسایی نقش‌های متمایز هر مفهوم و تمایز آن‌ها از یکدیگر بوده است. به بیان دیگر، مشخص شده است که هر مفهوم در چه سطح تحلیلی (شناختی، عملیاتی، راهبردی) عمل می‌کند و چه رابطه‌ای با سایر مفاهیم دارد.

مرحله سوم—استخراج گزاره‌های نظری و طراحی چارچوب مفهومی: بر اساس تحلیل مفهومی و تطبیقی، گزاره‌های نظری قابل آزمون استخراج شده و چارچوبی مفهومی چندسطحی برای تبیین رابطه چرخه‌ای یادگیری، سازگاری و تاب‌آوری در فرایند همفرگشت طراحی شده است.

۵. چارچوب نظری

۵-۱. همفرگشت سازمانی

همفرگشت سازمانی به فرایند تعامل متقابل میان سازمان و محیط اشاره دارد. در این دیدگاه، سازمان‌ها و محیط‌های پیرامونی آن‌ها در یک مسیر تحول مشترک قرار دارند و تغییرات هر یک، تغییرات دیگری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (لوین و ولبردا، ۱۹۹۹). این رویکرد، در برابر نگاه خطی و یک‌سویه به تحول سازمانی قرار می‌گیرد و بر پیچیدگی، پویایی و وابستگی متقابل تأکید دارد. در شرایط عدم قطعیت و بحران، همفرگشت سازمانی به معنای آن است که سازمان نه تنها با محیط تطبیق می‌یابد، بلکه با کنش‌های خود، ویژگی‌های محیط را نیز دگرگون می‌سازد.

۵-۲. عدم قطعیت و بحران

عدم قطعیت به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن احتمال وقوع رویدادها و پیامدهای آن‌ها قابل پیش‌بینی نیست. بحران نیز اختلالی ناگهانی یا تدریجی است که الگوهای معمول عملکرد سازمان را مختل می‌سازد. در ادبیات مدیریت راهبردی، عدم قطعیت و بحران به عنوان محرک‌های بیرونی شناخته می‌شوند که فشار تغییر را بر سازمان افزایش می‌دهند و ضرورت بازتنظیم سازوکارهای درونی را آشکار می‌سازند.

۵-۳. سازگاری سازمانی

سازگاری سازمانی به توانایی سازمان در بازتنظیم ساختارها، فرایندها و منابع در پاسخ به تغییرات محیطی اشاره دارد. سازمان های سازگار از انعطاف پذیری بالاتری برخوردارند و می توانند خود را با شرایط متغیر تطبیق دهند (برنز و استالکر، ۱۹۶۱). در چارچوب تحلیلی حاضر، سازگاری صرفاً واکنش سریع نیست؛ بلکه ظرفیت ترجمه دانش حاصل از یادگیری به اصلاح ساختار، بازتخصیص منابع و بازطراحی فرایندهاست. در نتیجه، سازگاری حلقه شناختی یادگیری را به حلقه عملیاتی تغییر وصل می کند.

۴-۵. یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن تجربه ها به دانش قابل استفاده تبدیل می شوند (آرجیس و شون، ۱۹۷۸؛ سنگه، ۱۹۹۰). این فرایند، پایه ای برای اصلاح خطاها، بهبود تصمیم گیری و ارتقای عملکرد فراهم می آورد. در مدل تحلیلی حاضر، یادگیری سازمانی نقش «مکانیسم شناختی» را دارد؛ یعنی بحران را به تجربه قابل تفسیر تبدیل می کند، تجربه را در قالب دانش سازمانی تثبیت می سازد، و این دانش مبنای بازنگری در تصمیم ها، رویه ها و اولویت های سازمان می شود. بنابراین، اثر یادگیری فقط افزایش آگاهی نیست، بلکه تغییر در منطق اقدام است. پژوهش ها نشان داده اند که یادگیری سازمانی با ابعاد مختلف تاب آوری، به ویژه در حوزه انطباق و بازآفرینی، پیوندی نزدیک دارد (اونست و همکاران، ۲۰۲۲؛ داگلاس و هیلی، ۲۰۲۳).

۵-۵. تاب آوری سازمانی

تاب آوری سازمانی به ظرفیت سازمان برای پیش بینی، مقابله، انطباق و تحول در برابر شوک ها و اختلال ها اشاره دارد (بامرا و همکاران، ۲۰۱۱). مرورهای نظام مند اخیر نشان داده اند که تاب آوری سازمانی مفهومی چندبعدی است و با یادگیری، سازگاری و قابلیت بازسازی پیوند دارد (هیفر و لارنس، ۲۰۲۲؛ لنگنیک-هال و همکاران، ۲۰۱۱). در چارچوب حاضر، تاب آوری صرفاً «مقاومت» در برابر شوک نیست؛ بلکه ظرفیت عبور از مقاومت به «بازآفرینی» است—یعنی توانایی تبدیل اختلال به فرصت تحول. تاب آوری زمانی به بازآفرینی منجر می شود که با یادگیری پس بحران و بازطراحی فرایندها همراه باشد.

۶-۵. چارچوب مفهومی چندسطحی

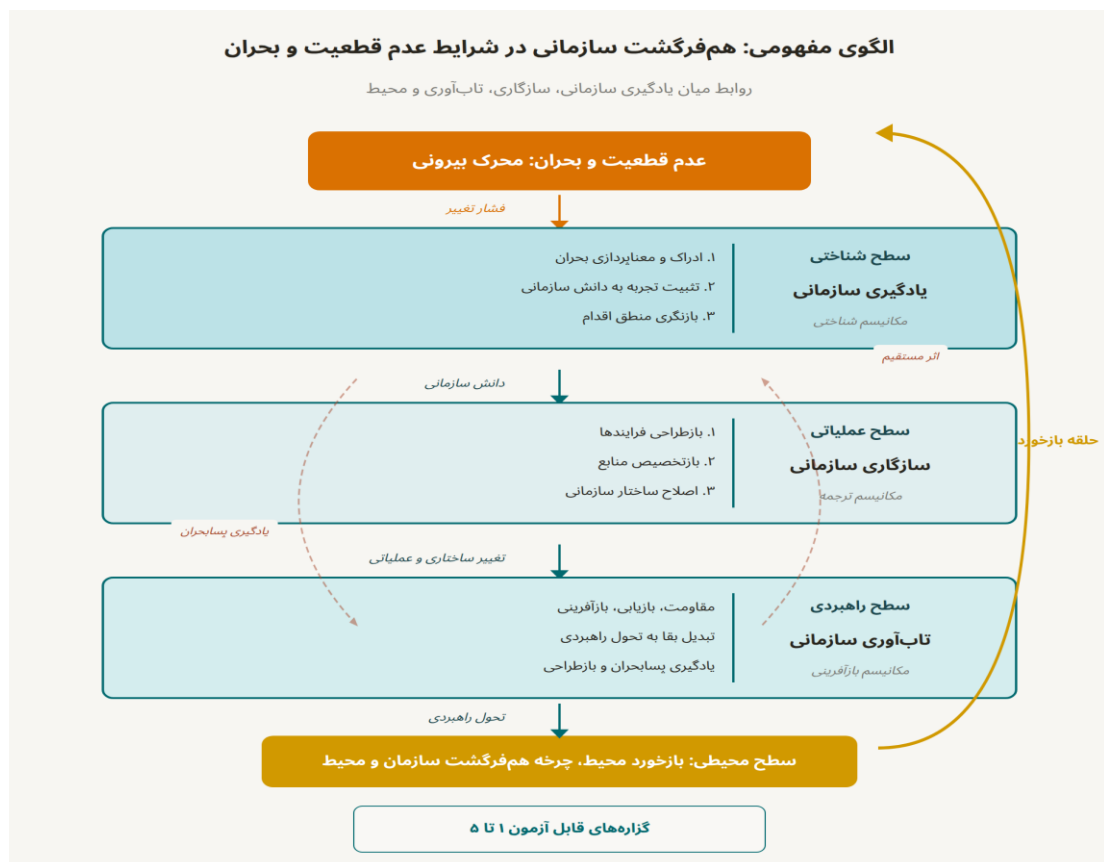
سطح شناختی: یادگیری سازمانی، بحران را به تجربه قابل تفسیر تبدیل می کند و دانش سازمانی تولید می نماید. این سطح، بنیان شناختی هم فرگشت است.

سطح عملیاتی: سازگاری سازمانی، دانش حاصل از سطح شناختی را به اصلاح ساختار، بازتخصیص منابع و بازطراحی فرایندها ترجمه می کند. این سطح، حلقه عملیاتی تغییر است.

سطح راهبردی: تاب آوری سازمانی، ظرفیت عبور از مقاومت به بازآفرینی را تقویت می کند و تداوم عملکرد و تحول راهبردی را تضمین می نماید.

سطح محیطی: بازخوردهای ناشی از تغییرات سازمانی، محیط را نیز دگرگون می سازند و چرخه هم فرگشت سازمان-محیط را تداوم می بخشند.

این چهار سطح به صورت خطی و یک طرفه عمل نمی کنند؛ بلکه در یک چرخه بازخوردی، خروجی هر سطح به عنوان ورودی سطح بعد عمل می کند و بازخوردهای محیطی، چرخه را از سر آغاز می کنند. عدم قطعیت و بحران به عنوان محرک های بیرونی، چرخه را فعال می سازند و تعامل سه مکانیسم شناختی، عملیاتی و راهبردی، هم فرگشت سازمانی را پایدار می نماید.



شکل ۱: الگوی مفهومی چندسطحی هم فرگشت سازمانی در شرایط عدم قطعیت و بحران

۶. تحلیل پاسخ به پرسش های پژوهش

۱-۶. مسیرهای تعاملی همفرگشت در شرایط عدم قطعیت و بحران

بر اساس استنتاج نظری می توان استدلال کرد که همفرگشت سازمانی در شرایط عدم قطعیت و بحران از دو مسیر تعاملی شکل می گیرد: مسیر واکنشی و مسیر پیش کنشی. در مسیر واکنشی، بحران به عنوان شوک بیرونی، فشار تغییر را بر سازمان اعمال می کند و سازمان از طریق یادگیری، سازگاری و تاب آوری به این فشار پاسخ می دهد. در مسیر پیش کنشی، سازمان با شناسایی نشانه های اولیه عدم قطعیت، پیش از وقوع بحران تمام عیار، فرایند یادگیری و بازتنظیم را آغاز می کند و با کنش پیش دستانه، ویژگی های محیط را نیز دگرگون می سازد. این مسیر نشان می دهد که همفرگشت یک طرفه نیست؛ بلکه سازمان نه تنها با محیط تطبیق می یابد، بلکه محیط را نیز شکل می دهد. بنابراین، همفرگشت در شرایط بحران، نتیجه تعامل دو مسیر واکنشی و پیش کنشی است که در چرخه بازخوردی سازمان-محیط عمل می کنند.

۲-۶. مکانیسم یادگیری سازمانی در بازتنظیم تصمیم و رفتار

تحلیل مفهومی حاضر نشان می دهد که یادگیری سازمانی از طریق یک مکانیسم سه مرحله ای به بازتنظیم تصمیم و رفتار سازمانی منجر می شود:

مرحله اول - ادراک و معناپردازی: سازمان بحران را ادراک کرده و به آن معنا می بخشد. این مرحله شامل شناسایی ماهیت بحران، ارزیابی دامنه تأثیر و تفسیر علل و پیامدها است.

مرحله دوم - تثبیت دانش: تجربه حاصل از مواجهه با بحران در قالب دانش سازمانی - از جمله رویه های جدید، الگوهای تصمیم گیری اصلاح شده و درس های آموخته شده - تثبیت می شود. این مرحله، تضمین می کند که تجربه بحران فراموش نشود و به دانش قابل انتقال تبدیل گردد.

مرحله سوم - بازنگری منطق اقدام: دانش تثبیت شده، مبنای بازنگری در تصمیم ها، رویه ها و اولویتهای سازمان می شود. در این مرحله، اثر یادگیری از سطح «افزایش آگاهی» به سطح «تغییر در منطق اقدام» ارتقا می یابد.

بنابراین، مکانیسم یادگیری سازمانی صرفاً تولید دانش نیست؛ بلکه تبدیل دانش به تغییر در منطق اقدام است. این مکانیسم در سطح شناختی چارچوب مفهومی عمل می کند و خروجی آن به عنوان ورودی سطح عملیاتی (سازگاری) وارد چرخه می شود.

۳-۶. مکانیسم سازگاری در تبدیل دانش به تغییر ساختاری و عملیاتی

تحلیل تطبیقی ادبیات نشان می دهد که سازگاری سازمانی از طریق سه مسیر، دانش حاصل از یادگیری را به تغییر ساختاری و عملیاتی تبدیل می کند:

بازطراحی فرایندها: دانش جدید درباره کارآمدی فرایندها در شرایط بحران، به بازطراحی فرایندهای کلیدی و حذف فرایندهای ناکارآمد منجر می شود.

بازتخصیص منابع: منابع سازمان (مالی، انسانی، فناورانه) بر اساس اولویت های جدید—که از دانش بحران استخراج شده اند—بازتخصیص می شوند.

اصلاح ساختار: ساختار سازمانی برای افزایش انعطاف پذیری و کاهش ریشه های بوروکراسی که در شرایط بحران مانع آفرین بوده اند، اصلاح می شود.

بنابراین، سازگاری حلقه شناختی یادگیری را به حلقه عملیاتی تغییر وصل می کند. بدون سازگاری، دانش حاصل از یادگیری در سطح شناختی باقی می ماند و به تغییر عملیاتی تبدیل نمی شود. این تحلیل نشان می دهد که سازگاری صرفاً «انعطاف پذیری» نیست؛ بلکه ظرفیت ترجمه دانش به تغییر است.

۴-۶. مکانیسم تاب آوری در ارتقا از مقاومت به بازآفرینی

بر اساس استنتاج نظری، تاب آوری سازمانی در یک طیف عمل می کند که یک سوی آن «مقاومت» و سوی دیگر آن «بازآفرینی» است: **مقاومت:** ظرفیت سازمان برای تحمل شوک و حفظ عملکرد حداقلی در شرایط بحران. این سطح، پاسخ اولیه و ضروری است، اما کافی نیست.

بازآفرینی: ظرفیت سازمان برای بازگشت به سطح عملکرد پیش از بحران. این سطح، فراتر از مقاومت است، اما هنوز تحولی در پی ندارد. **بازآفرینی:** ظرفیت سازمان برای عبور از سطح عملکرد پیش از بحران و دستیابی به وضعیتی برتر. در این سطح، بحران نه تنها یک اختلال، بلکه یک فرصت تحول تلقی می شود.

تاب آوری زمانی از مقاومت به بازآفرینی ارتقا می یابد که دو شرط تحقق یابد: یادگیری پسابحران (تحلیل تجربه بحران و استخراج درس های آموخته شده) و بازطراحی فرایندها (اعمال این درس ها در اصلاح ساختار و فرایندها). بدون یادگیری پسابحران، تاب آوری در سطح مقاومت یا نهایتاً بازآفرینی باقی می ماند و به بازآفرینی نمی رسد. بنابراین، تاب آوری راهبردی، نتیجه هم افزایی یادگیری و سازگاری در سطح راهبردی است.

۵-۶. تعامل یادگیری، سازگاری و تاب‌آوری در تقویت چرخه هم‌فرگشتی

تحلیل مفهومی حاضر نشان می‌دهد که تعامل این سه مکانیسم در یک چرخه بازخوردی، هم‌فرگشت سازمان-محیط را تقویت می‌کند:

۱. یادگیری بحران را به دانش تبدیل می‌کند (سطح شناختی).

۲. سازگاری دانش را به تغییر ساختاری و عملیاتی ترجمه می‌کند (سطح عملیاتی).

۳. تاب‌آوری تغییر را به بازآفرینی راهبردی ارتقا می‌دهد (سطح راهبردی).

۴. بازخوردهای محیطی ناشی از تغییرات سازمانی، محیط را دگرگون می‌کنند و چرخه را از سر آغاز می‌نمایند (سطح محیطی).

این چرخه نشان می‌دهد که رابطه میان یادگیری، سازگاری و تاب‌آوری خطی و ساده نیست؛ بلکه چرخه‌ای و بازخوردی است. هر یک از این سه مکانیسم نقش متمایزی دارد: یادگیری مکانیسم شناختی، سازگاری مکانیسم ترجمه، و تاب‌آوری مکانیسم بازآفرینی است. حذف یا ضعف هر یک، چرخه هم‌فرگشت را مختل می‌سازد. به بیان دیگر، یادگیری بدون سازگاری به دانش بلااستفاده منجر می‌شود؛ سازگاری بدون یادگیری به تغییر کور و بی‌جهت؛ و تاب‌آوری بدون یادگیری و سازگاری به مقاومت صرف و بازگشت به وضعیت پیشین.

۷. گزاره‌های نظری

بر اساس تحلیل مفهومی و استنتاج نظری، گزاره‌های زیر قابل آزمون استخراج می‌شوند:

گزاره ۱: هرچه ظرفیت یادگیری سازمانی در شرایط بحران بالاتر باشد، احتمال تبدیل تجربه بحران به اصلاح تصمیم‌های راهبردی بیشتر است.

گزاره ۲: اثر یادگیری سازمانی بر هم‌فرگشت، از طریق سازگاری ساختاری و عملیاتی تقویت می‌شود؛ یعنی سازگاری در این رابطه نقش میانجی دارد.

گزاره ۳: تاب‌آوری زمانی به بازآفرینی منجر می‌شود که با یادگیری پسابحران و بازطراحی فرایندها همراه باشد؛ در غیاب یادگیری، تاب‌آوری در سطح مقاومت یا بازیابی باقی می‌ماند.

گزاره ۴: رابطه میان بحران و تحول سازمانی مستقیم نیست، بلکه با میانجی‌گری یادگیری، سازگاری و تاب‌آوری تبیین می‌شود.

گزاره ۵: تعامل میان یادگیری، سازگاری و تاب‌آوری اثر مثبت معناداری بر پایداری چرخه هم‌فرگشت سازمان-محیط دارد؛ این اثر تعاملی غیرخطی است و از مجموع اثرهای فردی هر متغیر قوی‌تر است.

۸. عملیاتی‌سازی چارچوب مفهومی

برای رفع ضعف آزمون‌پذیری و فراهم آوردن زمینه برای پژوهش‌های تجربی آینده، چارچوب مفهومی حاضر را می‌توان از طریق شاخص‌های زیر عملیاتی‌سازی کرد:

مفهوم	تعریف تحلیلی	شاخص‌های قابل سنجش
عدم قطعیت و بحران	محرك بیرونی که فشار تغییر را بر سازمان اعمال می‌کند	شدت و فراوانی شوک‌های محیطی؛ سطح غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط
یادگیری سازمانی	مکانیسم شناختی تبدیل بحران به دانش و بازنگری منطق اقدام	ثبت تجربه بحران؛ تعدیل رویه‌ها و تصمیم‌ها؛ انتقال دانش میان واحدها
سازگاری سازمانی	مکانیسم ترجمه دانش به تغییر ساختاری و عملیاتی	بازطراحی فرایندها؛ بازتخصیص منابع؛ اصلاح ساختار
تاب‌آوری سازمانی	مکانیسم تبدیل بقا به بازآفرینی	استمرار عملکرد در بحران؛ سرعت بازیابی؛ نوآوری پس‌ابحران
هم‌فرگشت سازمانی	نتیجه تعامل بازخوردی سه مکانیسم با محیط	تطبیق متقابل سازمان-محیط؛ پایداری چرخه تحول؛ تغییر هم‌زمان سازمان و محیط

۹. بحث و نتیجه‌گیری

هدف مقاله حاضر، تبیین هم‌فرگشت سازمانی در شرایط عدم قطعیت و بحران بود؛ نه صرفاً توصیف یادگیری، سازگاری و تاب‌آوری به‌صورت جداگانه، بلکه نشان‌دادن نحوه تعامل چرخه‌ای این سه مفهوم در فرایند هم‌فرگشت سازمان-محیط. در ادامه، دستاوردهای تحلیلی مقاله به‌ترتیب طی‌شدن بخش‌ها مرور می‌شود.

از منظر شکاف نظری و بیان مسئله: مرور ادبیات نشان داد که سازگاری، یادگیری سازمانی و تاب‌آوری غالباً در حوزه‌های پژوهشی جداگانه بررسی شده‌اند و رابطه چرخه‌ای آن‌ها در فرایند هم‌فرگشت کمتر تبیین شده است. مقاله حاضر این شکاف را با استدلال اینکه بحران به‌خودی‌خود عامل تحول سازمانی نیست، بلکه تنها «فشار تغییر» ایجاد می‌کند و تحول از مسیر میانجی‌گری یادگیری، سازگاری و تاب‌آوری شکل می‌گیرد، پر کرد. این یعنی بحران شرط لازم است اما شرط کافی نیست؛ بدون مکانیسم‌های میانجی، بحران به اختلال و زوال منجر می‌شود، نه به تحول.

از منظر روش شناسی و پرسش های پژوهش: پرسش های پژوهش از حالت توصیفی و کلی (مانند «یادگیری چه تأثیری دارد؟») به پرسش های مکانیسم محور و تحلیلی (مانند «یادگیری از طریق چه مکانیسمی به بازتنظیم تصمیم منجر می شود؟») تبدیل شدند. این صورت بندی، روش مروری-تحلیلی مبتنی بر تحلیل مفهومی، تحلیل تطبیقی ادبیات و استنتاج نظری را ایجاب کرد؛ زیرا پاسخ به پرسش های مکانیسم محور نیازمند تفکیک مفاهیم، مقایسه نقش ها و استخراج گزاره های قابل آزمون بود، نه صرفاً مرور یافته های تجربی.

از منظر چارچوب نظری و الگوی مفهومی: مقاله الگویی چندسطحی ارائه داد که در آن چهار سطح به صورت چرخه ای و بازخوردی عمل می کنند: سطح شناختی (یادگیری سازمانی)، سطح عملیاتی (سازگاری سازمانی)، سطح راهبردی (تاب آوری سازمانی) و سطح محیطی (بازخورد هم فرگشت). دستاورد کلیدی این بخش آن بود که خروجی هر سطح به عنوان ورودی سطح بعدی عمل می کند و این سطوح به صورت خطی و یک طرفه نیستند، بلکه در یک چرخه بازخوردی متقابل عمل می نمایند.

از منظر تحلیل پاسخ به پرسش های پژوهش: تحلیل مفهومی نشان داد که: (۱) هم فرگشت سازمانی از دو مسیر واکنشی و پیش کنشی شکل می گیرد و سازمان نه تنها با محیط تطبیق می یابد، بلکه محیط را نیز شکل می دهد؛ (۲) یادگیری سازمانی از طریق مکانیسم سه مرحله ای (ادراک و معناپردازی، تثبیت دانش، بازنگری منطق اقدام) بحران را به دانش و تغییر در تصمیم تبدیل می کند؛ (۳) سازگاری سازمانی دانش را از طریق سه مسیر (بازطراحی فرایندها، باز تخصیص منابع، اصلاح ساختار) به تغییر عملیاتی ترجمه می کند؛ (۴) تاب آوری سازمانی در طیفی از مقاومت به بازیابی و سپس به بازآفرینی عمل می کند و تنها با یادگیری پس بحران از سطح مقاومت به بازآفرینی ارتقا می یابد؛ و (۵) تعامل این سه مکانیسم در یک چرخه بازخوردی، چرخه هم فرگشت سازمان-محیط را پایدار می سازد و حذف یا ضعف هر یک، چرخه را مختل می کند.

از منظر گزاره های نظری و عملیاتی سازی: مقاله تنها به ارائه الگوی مفهومی بسنده نکرد، بلکه پنج گزاره نظری قابل آزمون استخراج کرد که روابط میان متغیرها را به صورت قابل سنجش فرمول بندی نمود. گزاره ها نشان می دهند که اثر یادگیری بر هم فرگشت با میانجی گری سازگاری تقویت می شود، تاب آوری بدون یادگیری در سطح مقاومت باقی می ماند، و رابطه بحران و تحول سازمانی مستقیم نیست بلکه میانجی گرانه است. همچنین، جدول عملیاتی سازی با ارائه شاخص های قابل سنجش برای هر مفهوم، زمینه را برای پژوهش های تجربی آینده فراهم ساخت.

سهم نظری و دلالت مدیریتی: سهم نظری اصلی مقاله آن است که رابطه میان یادگیری، سازگاری و تاب آوری را از حالت خطی و ساده خارج کرده و در قالب یک چرخه شناختی-عملیاتی-راهبردی-محیطی تبیین نمود. این تبیین نشان می دهد که هم فرگشت سازمانی نتیجه تعامل بازخوردی این سه مکانیسم با محیط است. از منظر کاربردی، نتایج بر ضرورت توجه مدیران به نهادهای سازی هم زمان فرهنگ

یادگیری، انعطاف پذیری ساختاری و ظرفیت های تاب آور تأکید دارد. سازمان هایی که این سه مکانیسم را به صورت هم افزا در راهبردهای خود لحاظ می کنند، در برابر بحران ها آسیب پذیری کمتری خواهند داشت و توان بیشتری برای تبدیل بحران به فرصت تحول خواهند یافت.

محدودیت ها و پژوهش های آینده: از آنجا که این مقاله مروری-تحلیلی است و داده تجربی جمع آوری نکرده، گزاره های نظری ارائه شده نیازمند آزمون تجربی در پژوهش های آینده هستند. همچنین، الگوی مفهومی حاضر بر ادبیات نظری موجود استوار است و ممکن است در بافتارهای سازمانی، صنعتی و فرهنگی مختلف، به صورت متفاوتی عمل کند. پیشنهاد می شود پژوهش های آینده، گزاره های نظری این مقاله را در مطالعات میدانی و با روش های کمی یا آمیخته آزمون نمایند و نقش متغیرهای تعدیل گر مانند اندازه سازمان، نوع صنعت و شدت بحران را نیز بررسی کنند.

منابع

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- 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.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock.
- Douglas, S., & Haley, G. (2023). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organizations*. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2023-0018>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, 837386.
<https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*.
<https://doi.org/10.1177/26317877221074701>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519–534.
<http://hdl.handle.net/1765/6476>
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)