



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

The Role of Organizational Mindfulness on Covid-19 Crisis Management: A Case Study of Health Tourism SMEs

Sara Abdoli¹, Misagh Tasavori^{2*}, Manoochehr Najmi³

1. MBA Graduate in Management information systems, Sharif niversity of Technology, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor at Graduate School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: mtasavori@sharif.edu
3. Associate Professor at Graduate School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Abstract

The COVID-19 pandemic has created enormous challenges for many businesses, specifically small and medium-sized enterprises. This research investigates how organizational mindfulness can enable small and medium-sized enterprises which are engaged in health tourism in an emerging market to manage the crises they have faced during Covid-19. Organizational mindfulness involves noting changes in the environment, understanding them, and adapting to them. It is built upon the two key concepts of anticipation and containment. ‘Anticipation’ has three aspects: preoccupation with failure, reluctance to simplify, and sensitivity to operations; ‘containment’ involves a commitment to resilience and deference to expertise. This research has employed a qualitative, multiple-case study approach. Interviews were carried out with 11 top managers. Our findings illustrate the benefits of "increasing organizational reliability through pre-crisis preparation and capacity-building", "creating a learning culture, "change management and inspirational leadership", "prioritizing innovation and making the best use of the organization's capacity", and “the need to maintain organizational agility in responding efficiently to environmental turbulence”.

Introduction

The COVID-19 pandemic has created innumerable challenges for many businesses around the world, specifically small and medium-sized enterprises (SMEs). In this research, we focus on health tourism SMEs and investigate how they can avert crises and respond to unforeseen incidents. To answer this question, we employ the concept of organizational mindfulness. Organizational mindfulness refers to the understanding of everyday activities, noting environmental changes, collecting information about changes, and being open to embracing new information and adapting to unpredictable environmental changes. In this research, we follow the conceptualization of Weick & Sutcliffe (2001), who explain that organizational mindfulness is built upon the two key concepts of anticipation and containment. According to them, 'anticipation' has three aspects: preoccupation with failure, reluctance to simplify, and sensitivity to operations; 'containment' involves a commitment to resilience and deference to expertise. We have employed this theoretical perspective to understand how being a mindful organization supports SMEs in dealing with the COVID-19 crisis.

Methodology

To conduct this research, qualitative research has been used. Multiple case study research has been employed and 11 semi-structured interviews were conducted with the top managers of health tourism SMEs in Iran. Interviews were recorded and transcribed. To analyze the interviews, thematic analysis was utilized, and key themes were identified.

Findings

The findings of this research shed light on how organizational mindfulness can support health tourism SMEs to tackle crises. Our interview analysis revealed five main themes. These included "increasing organizational reliability through pre-crisis preparation and capacity-building", "creating a learning culture, "change management and inspirational leadership", "prioritizing innovation and making the best use of the organization's capacity", and "the need to maintain organizational agility in responding efficiently to environmental turbulence".

Conclusion

Theoretically, our research contributes to the health tourism literature by highlighting how SMEs in this industry can effectuate post-crises management. In addition, we add to the organizational mindfulness theory. While this

theoretical perspective has mainly been applied to the context of highly reliable organizations, we apply it to the context of health tourism SMEs and reveal specific aspects of this theoretical perspective that are critical for SMEs. Managerially, our research offers new insights into health tourism SMEs on how to manage the COVID-19 crisis.

Keywords: Organizational mindfulness, Collective mindfulness, Crisis management, Covid-19, Health tourism

Article Type: Research Article

Cite this article: Abdoli, S., Tasavori, M., Najmi, M. (2023). The Role of Organizational Mindfulness on Covid-19 Crisis Management: A Case Study of Health Tourism SMEs . *Public Management Researches*, 16 (59), 111-136. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2022.40592.5657

Received: 15 Nov. 2021

Revised: 09 Oct. 2022 **Accepted:** 09 Nov. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



نقش ذهن آگاهی سازمانی در مدیریت بحران کرونا: مطالعه موردی کسب‌وکارهای گردشگری سلامت

سارا عبدلی^۱ - میثاق تصویری^{۲*} - منوچهر نجمی^۳

۱. فارغ‌التحصیل رشته مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول، استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.
mtasavori@sharif.edu

۳. دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

چکیده

بحران کووید-۱۹ چالش‌های بی‌شماری را برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری سلامت ایجاد نموده است و بقای بسیاری از آنها را مورد تهدید قرار داده است. ذهن آگاهی سازمانی مفهومی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا حدامکان از وقوع بحران و اتفاقات غیرمنتظره پیشگیری کرده و در صورت وقوع این رخدادها، به سرعت آنها را مهار نموده و آسیب‌های احتمالی را به حداقل برسانند. این پژوهش با در نظر گرفتن اهمیت مدیریت بحران برای کسب‌وکارهای گردشگری سلامت و با هدف بررسی چگونگی مدیریت بحران کرونا در کسب‌وکارهایی با ذهن آگاهی بالا صورت گرفته است. پژوهش پیش‌رو، با رویکرد اکتشافی به روش کیفی و به صورت مطالعه موردی چندگانه در صنعت گردشگری سلامت انجام شده است. سازمان‌های مورد مطالعه پیش از دعوت به مصاحبه از نظر سطح ذهن آگاهی سازمانی مورد سنجش قرار گرفتند. برای پاسخ به سؤال تحقیق، ۱۱ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد این کسب‌وکارها انجام و نتایج با روش تحلیل مضمون استخراج گردید. در نهایت پنج مقوله اصلی شامل «حفظ آمادگی و ظرفیت‌سازی در دوران پیش‌بحران»، «ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده»، «مدیریت تغییر و رهبری انگیزه‌بخش»، «اولویت قائل شدن برای نوآوری» و «حفظ چابکی» شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی: ذهن آگاهی سازمانی، گردشگری سلامت، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مدیریت

بحران، کووید-۱۹

استناد: عبدلی، سارا؛ تصویری، میثاق؛ نجمی، منوچهر (۱۴۰۲). نقش ذهن آگاهی سازمانی در مدیریت بحران کرونا: مطالعه موردی کسب‌وکارهای گردشگری سلامت، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۵۹)، ۱۱۱-۱۳۶.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۴ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۸

DOI: 10.22111/JMR.2022.40592.5657



حق مؤلف © نویسندگان

نوع مقاله: علمی پژوهشی
ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

همه‌گیری ویروس کرونا یکی از بحران‌های متأخر جهانی است که تمامی فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی را در دنیا تحت تأثیر قرار داده و چالش‌های بی‌شماری را برای بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی کشور از جمله کسب‌وکارهای کوچک و متوسط^۱ ایجاد نموده است. صنعت گردشگری سلامت نیز از تأثیر کووید-۱۹ در امان نمانده است و دچار بحران گردیده است. از این‌رو تمرکز اصلی در این پژوهش بر روی بررسی چگونگی مدیریت بحران کرونا در کسب‌وکارهای فعال در این حوزه است.

تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که مقالات در مدیریت بحران در صنعت گردشگری به‌طور کلی به بررسی سه مرحله (۱) آمادگی و برنامه‌ریزی، (۲) واکنش و بازسازی، (۳) برطرف‌سازی، بازخورد و تاب‌آوری بحران پرداخته‌اند. اما عمده تمرکز آنها بر مرحله اول و دوم بوده است (Mair, Ritchie & Walters, 2016) و مرحله سوم مدیریت بحران کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Ritchie & Jiang, 2019). به‌علاوه طبق بررسی‌های ریچی و جیانگ، مطالعات گذشته در حوزه مدیریت بحران در گردشگری، فاقد مبانی مفهومی و نظری است (Ritchie & Jiang, 2019). ریچی و جیانگ استدلال می‌کنند که چارچوب‌های بحران گردشگری موجود به‌درستی بررسی نشده‌اند که این امر توسعه دانش را در این زمینه محدود کرده است (Jiang, Ritchie & Benckendorff, 2017). استفاده از تئوری در تحقیقات تجربی نیز بسیار محدود است (Ritchie & Jiang, 2021). که بخشی از آن به دلیل تمرکز بر مطالعات موردی منفرد است که بیشتر بر مراحل واکنش و بازسازی (مرحله دوم) متمرکز هستند (Mair, Ritchie & Walters, 2016).

در این تحقیق برای بررسی نحوه مدیریت بحران در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری از مفهوم ذهن‌آگاهی سازمانی استفاده می‌نماییم. ذهن‌آگاهی سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند این سازمان‌ها به آنچه در اطرافشان رخ می‌دهد توجه بیشتری داشته و توانایی کشف و پاسخگویی به نشانه‌های غیرمنتظره را داشته باشند (Weick & Sutcliffe, 2001). ذهن‌آگاهی سازمانی در گذشته برای توصیف چگونگی

¹. small and medium-sized enterprises

جلوگیری از خطاهای فاجعه‌آمیز در سازمان‌هایی با قابلیت اطمینان بالا^۱ (HRO) مورداستفاده قرار گرفته است (Madsen et al., 2006; Roberts et al., 2005). سازمان‌هایی با قابلیت اطمینان بالا، سازمان‌هایی هستند که در صنایع پرخطر، با فرایندهای پیچیده فعالیت می‌کنند، مانند صنایع هوانوردی، هسته‌ای و بیمارستان‌ها، و کوچک‌ترین خطایی می‌تواند عواقب فاجعه‌باری به همراه داشته باشد. این سازمان‌ها نیاز دارند به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی نمایند که خطاها و رخداد‌های غیرمنتظره در عملیات سازمان کاهش یابد. با توجه به تلاطم‌ها و بحران‌های محیطی، بسیاری از سازمان‌هایی که جزء دسته HROها نیستند نیز در جستجوی ایجاد قابلیت اطمینان^۲ هستند. سازمان‌های مورد بررسی در این تحقیق در زمره این سازمان‌ها قرار می‌گیرند که در محیط‌هایی غیرقابل پیش‌بینی و پیچیده ناشی از بحران کرونا فعالیت می‌کنند. به نظر می‌رسد که ذهن‌آگاهی سازمانی که قبلاً بیشتر در سازمان‌های HRO به کار برده شده است، می‌تواند به این سازمان‌ها کمک کند تا بتوانند بحران‌های محیطی را به نحو بهتری مدیریت کنند؛ بنابراین در این تحقیق از تئوری ذهن‌آگاهی سازمانی استفاده می‌کنیم و به بررسی این سؤال می‌پردازیم که چگونه ذهن‌آگاهی سازمانی به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت گردشگری سلامت در مرحله سوم مدیریت بحران کرونا (برطرف‌سازی، بازخورد و تاب‌آوری) کمک می‌کند. مفهوم ذهن‌آگاهی سازمانی تاکنون در ادبیات مدیریت بحران بررسی نشده است که نشان‌دهنده لزوم انجام این پژوهش است. در ادامه ابتدا به مرور ادبیات بحران کرونا و گردشگری سلامت می‌پردازیم و سپس تئوری ذهن‌آگاهی سازمانی را توضیح می‌دهیم.

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

بحران کووید ۱۹ و گردشگری سلامت

تأثیر بحران‌ها و بلایای طبیعی بر گردشگری می‌تواند براساس ماهیت، اندازه و مقیاس آنها پیچیده باشد (Backer & Ritchie, 2017). سونمز و همکاران بحران گردشگری را چنین تعریف نموده‌اند (Sönmez, Allen & Backman, 1994: 22): «هر حادثه‌ای که بتواند عملکرد عادی مشاغل مرتبط با گردشگری را تهدید کند و با ایجاد تأثیر ذهنی منفی از

1. HRO (High reliability organizations)

2. Reliability-seeking organizations

مقصد در ذهن گردشگران، به شهرت کلی آن از نظر امنیت، جذابیت و راحتی آسیب برساند و باعث کاهش درآمد حاصل از گردشگری در مقصد شود و تداوم فعالیت‌های تجاری برای صنعت گردشگری محلی را مختل کند.» با توجه به این تعریف پاندمی کرونا در حوزه گردشگری، یک بحران تمام عیار محسوب می‌شود. در این میان کسب‌وکارهای حوزه گردشگری سلامت که کاملاً به تقاضای گردشگری بین‌المللی وابسته هستند، نسبت به سایر کسب‌وکارهای حوزه گردشگری، آسیب بیشتری را از این بحران متحمل شدند. از این رو تمرکز اصلی در این پژوهش بر روی بررسی چگونگی مدیریت بحران کرونا در کسب‌وکارهای فعال در حوزه گردشگری سلامت است. سازمان جهانی گردشگری، گردشگری سلامت را چنین تعریف می‌کند: «استفاده از خدماتی که به بهبود یا افزایش سلامتی و افزایش روحیه فرد با استفاده از آب‌های معدنی، آب‌وهوا و یا مداخلات پزشکی منجر شده و در مکانی خارج از محل سکونت فرد-که بیش از ۲۴ ساعت است- به طول انجامد» (Ye, Qiu & Yuen, 2011).

تئوری ذهن آگاهی سازمانی

تئوری ذهن آگاهی سازمانی^۱ یا جمعی^۲ برای توصیف سازمان‌هایی به کار می‌رود که به آنچه در اطراف آنها در حال وقوع است توجه زیادی دارند (Ray, Baker & Plowman, 2011). سازمان‌هایی با ذهن آگاهی سازمانی بالا در مدیریت رویدادهای غیرمنتظره عملکرد بهتری نسبت به سایرین دارند (Veil, 2011; Weick & Sutcliffe, 2007). مطابق تعریف ولورینتا (Valorinta, 2009) ذهن آگاهی به فرایندهایی گفته می‌شود که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نسبت به محیط‌شان حساس باشند، راجع به اطلاعات جدید کنجکاو و پذیرا باشند و بتوانند به طور سریع و انعطاف‌پذیر حوادث غیرمنتظره را مهار و مدیریت کنند. ویک و ساتکلیف (Weick & Sutcliffe, 2001) ذهن آگاهی سازمانی را به دو دسته پیش‌بینی^۳ و مهار^۴ تقسیم کرده‌اند (شکل ۱ را ببینید)، برای اینکه یک سیستم قابل اعتماد و پایا بماند، باید به طریقی شرایط پیش‌بینی نشده را کنترل، عواقب ناخواسته آن را

1. organizational mindfulness

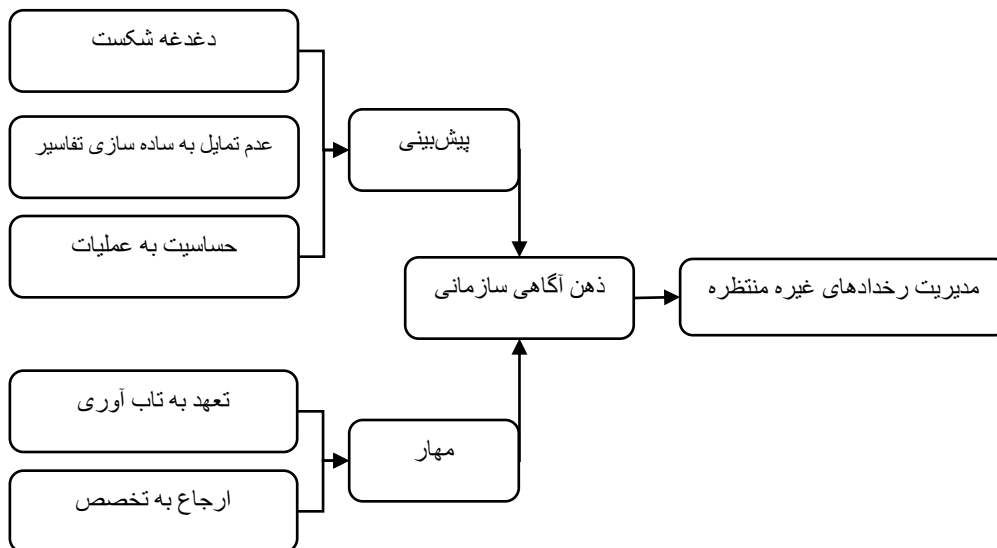
2. collective mindfulness

3. anticipation

4. containment

پیش‌بینی و از وقوع آنها جلوگیری کند. ویک و ساتکلیف معتقدند که سازمان‌هایی با ذهن آگاهی بالا، باید منتظر وقوع اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی باشند و بتوانند به خوبی آن‌ها را مهار کنند. اصل پیش‌بینی به معنای توجه آگاهانه به سه چیز است: دغدغه شکست^۱، عدم تمایل به ساده‌سازی تفاسیر^۲ و حساسیت به عملیات^۳ (Weick & M. Sutcliffe, 1999).

شکل شماره ۱: ابعاد ذهن آگاهی سازمانی در مدیریت حوادث غیرمنتظره (برگرفته از ویک و ساتکلیف ۲۰۰۱)



دغدغه شکست - دغدغه شکست به معنای داشتن توجه دائمی و تردید مداوم نسبت به نشانه‌هایی است که می‌توانند ریشه مشکلات بزرگ‌تری در سازمان باشند. این کار از طریق شناسایی نقایص کوچک و نوظهور به‌عنوان سرنخی برای مشکلات بزرگ‌تر در سیستم، پیش‌بینی و مشخص کردن اشتباهات مهمی که نباید صورت گیرد و تصدیق دانش ناکافی در مواجهه با مشکلات و نقایص انجام می‌پذیرد (Weick & Sutcliffe, 2007)

1. preoccupation with failure

2. reluctance to simplification

3. sensitivity to operations

عدم تمایل به ساده‌سازی تفاسیر - سازمان‌های ذهن آگاه پس از یافتن هر گونه انحراف از آن انحراف‌ها به‌سادگی عبور نمی‌کنند. آنها این انحراف را یک نشانه دیده و سناریوهایی را در پاسخ به رویدادهای احتمالی در نظر می‌گیرند و با آگاهی به حالات متعدد ممکن که می‌تواند یک رویداد بد را در پی داشته باشد توجه می‌کنند. ساده‌سازی، دسته‌بندی کردن و تعمیم‌دادن، جزئیات ناخواسته، پیش‌بینی نشده و غیرقابل توضیح را پنهان می‌کند و احتمال عملکرد غیرقابل اعتماد را افزایش می‌دهد. عدم تمایل به ساده‌سازی به معنای سازماندهی برای تنوع بیشتر فرایندها، گشودگی بیشتر برای بحث و استدلال و تمایل بیشتر برای درک مسئله است.

حساسیت به عملیات - این سازمان‌ها به همه فاکتورهایی که ممکن است در طی عملیات تداخل ایجاد کند حساس بوده و به آنچه در لحظه در حال روی‌دادن است توجه دقیق دارند. همه موارد را با ذهن آگاهی کامل و توجه توأم با آگاهی در نظر دارند و در صورت وجود کمترین احتمال تداخلی، تمامی نکات لازم را برای ایجاد محدودیت بر عملیات اجرایی می‌نمایند (Weick & Sutcliffe, 2001). از این‌رو، ویک و ساتکلیف معتقدند پیش‌بینی رویدادهای غیرمنتظره غیرممکن است، هم به این دلیل که تقریباً تعداد بی‌شماری نشانه ضعیف در محیط وجود دارد و هم اینکه توانایی انتخاب و دریافت این نشانه‌های ضعیف بسیار فراتر از توانایی اکثر سازمان‌ها است.

سازمان‌هایی با ذهن آگاهی بالا لزوماً سریع‌تر متوجه مشکلات و نقص‌ها نمی‌شوند، اما هنگامی که اختلافاتی را مشاهده‌کنند، معنای آنها را به طور کامل‌تری درک می‌کنند و می‌توانند به نحو بهتری آنها را مهار کنند؛ بنابراین هنگام وقوع رویداد غیرمنتظره با دو اصل دیگر یعنی تعهد به تاب‌آوری^۱ و ارجاع به تخصص^۲ می‌توان آن رویداد را مهار کرد یا خروجی آن را تعدیل نمود. در پیش‌بینی به دنبال جلوگیری از وقوع حوادث غیرمنتظره و در مهار به دنبال جلوگیری از وقوع نتایج ناخواسته هستیم (Weick & Sutcliffe, 2007).

تعهد به تاب‌آوری - تعهد به تاب‌آوری ترکیبی از کوچک نگه‌داشتن خطاها، راه‌حل‌های بداهه‌ای که عملکرد سیستم را حفظ می‌کنند و جذب تغییرات در حین پایداری و یادگیری

1. commitment to resilience

2. deference to expertise

از خطاهاست. ماهیت اصل تاب‌آوری بر این فرض است که بالاخره یک مشکل غیرمنتظره یا پیش‌بینی نشده در سیستم به وجود می‌آید که باید آمادگی لازم در برخورد با آن را داشته باشیم. به عبارت دیگر تاب‌آوری پایایی یک سیستم در نگهداری عملکرد و ساختار سیستم در مواجهه با تغییرات داخلی و خارجی و کاهش تأثیرات آن بر عملکرد سیستم و ادامه فعالیت علی‌رغم شکست در برخی از بخش‌هاست (Hosseini et al., 2016). تاب‌آوری به سازمان سه توانایی می‌دهد؛ تحمل فشار و حفظ عملکرد با وجود شرایط سخت تحمیل شده از محیط، بازیابی یا بازگشت به وضعیت پیش از وقوع اتفاقات ناخواسته و سوم یادگیری از رخدادهای و رشد توانمندی در بازیابی (Weick & Sutcliffe, 2017)

ارجاع به تخصص - ارجاع به تخصص به معنای بسیج کردن تخصص در اطراف چالش‌های متنوع است. پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و آگاهی از اینکه برای دریافت کمک به چه فرد یا افرادی باید مراجعه شود. ارجاع به تخصص نشان‌دهنده سیستمی است که در آن اطلاعات به اشتراک گذاشته شده و افراد در نشان دادن وجوه مختلف مسئله مشارکت می‌کنند و توجه و آگاهی به مسئله به وجود آمده را بالا ببرند. در واقع منظور از ارجاع به تخصص، تصمیم‌گیری توسط متخصص نمی‌باشد و تخصص برخاسته از ارتباط میان افراد، تعاملات، گفتگو و شبکه میان آن‌ها است (Weick & Sutcliffe, 2007).

هدف این تحقیق بررسی چگونگی مدیریت بحران کرونا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری سلامت، با سطح ذهن‌آگاهی سازمانی بالا با استفاده از شکل شماره ۱ می‌باشد. در این پژوهش به بررسی چگونگی اثرگذاری هر یک از ابعاد ذهن‌آگاهی سازمانی در مدیریت کارآمد بحران کرونا خواهیم پرداخت.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به موضوع این پژوهش و پنهان بودن جنبه‌های مختلف این تحقیق، این پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد اکتشافی می‌باشد. در روش تحقیق کیفی محقق به دنبال کاوش و تحلیلی جدید از یک موضوع است که در اینجا نیز هدف تحقیق همین موضوع است (McCracken, 1988). روش تحقیق کیفی فرصت مطالعه عمیق‌تر بر روی یک موضوع را فراهم می‌کند (Yin, 2011; Yin & DeVaney, 2016).

رویه تحقیق، مطالعه موردی است. زیرا اولاً سؤال این تحقیق از نوع چگونگی است. ثانیاً پژوهشگران کنترلی بر متغیرها و وقایع مؤثر بر مسئله ندارند. ثالثاً برای پاسخ به مسئله تحقیق، تمرکز بر وقایع اخیر است؛ بنابراین، مطابق شرایط ارائه شده توسط یین برای رویه‌های مختلف تحقیق، موردکاوی بهترین رویه است. همچنین سطح تحلیل این مطالعه موردی، سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات گردشگری سلامت و واحد تحلیل، مدیران ارشد این سازمان‌ها می‌باشد. مطالعه موردی چندگانه می‌تواند پایه محکم‌تری برای توسعه یک نظریه فراهم آورد. هنگامی که تئوری به‌جای یک نمونه، بر پایه مطالعه چندین نمونه ایجاد شده باشد، دقیق‌تر و قابل تعمیم‌تر خواهد بود (Eisenhardt & Graebner, 2007). از این رو در این پژوهش از مطالعه موردی چندگانه استفاده خواهد شد.

در این تحقیق کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ به این دلیل که این کسب‌وکارها بیش از ۹۰ درصد صنایع کشور را به جهت کمی تشکیل می‌دهند (Nasiri, Hosseini & Sharafizadeh, 2016) و عدم توانایی در پیش‌بینی و مهار بحران توسط این کسب‌وکارها می‌تواند اقتصاد کشور را در بلندمدت با چالش جدی مواجه کند. ذهن‌آگاهی سازمانی، مفهومی است در سطح سازمان که مستقل از ذهن‌آگاهی فردی قابل‌سنجش و مطالعه است. در این پژوهش، سطح کانونی، سطح اندازه‌گیری و سطح تجزیه و تحلیل سازه‌های ذهن‌آگاهی سازمانی، همگی در سطح سازمانی قرار دارند. همچنین سطوح نظری هر پنج بعد نیز در سطح سازمانی قرار دارند (Klein & Kozlowski, 2000).

در این تحقیق تعدادی از کسب‌وکارهای حوزه گردشگری سلامت که دارای ذهن‌آگاهی سازمانی بالایی بودند و توانسته بودند بحران کرونا را به‌خوبی مدیریت کنند، به‌عنوان مورد پژوهش انتخاب شدند. دلیل این انتخاب این است که ذهن‌آگاهی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا حوادث غیرمنتظره و بحران‌ها را به‌خوبی پیش‌بینی و مهار کنند، از این رو در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. برای شناسایی کسب‌وکارهایی با ذهن‌آگاهی سازمانی بالا، ابتدا یکی از محققین پرسش‌نامه سنجش ذهن‌آگاهی سازمانی برگرفته شده از کتاب ویک و ساتکلیف (Weick & Sutcliffe, 2007) را به فارسی برگرداند و در اختیار شرکت‌های فعال در این حوزه قرارداد. از ۲۸ سازمانی که پرسش‌نامه را تکمیل نمودند، ۱۵ سازمانی که بالاترین امتیاز را از نظر ذهن‌آگاهی سازمانی کسب نمودند انتخاب

گردیدند و به مصاحبه دعوت شدند. در نهایت با ۱۱ نفر از ۹ سازمانی که بالاترین امتیاز را در پرسش‌نامه کسب نموده بودند و دعوت به مصاحبه را قبول کرده بودند، مصاحبه صورت گرفت. لازم به ذکر است که در تکمیل اطلاعات مصاحبه‌ها، از اسناد و داده‌های ثانویه مانند وبسایت شرکت، گزارش‌های مدیریتی، و مجلات و مقالات مرتبط نیز استفاده گردید.

از آنجایی که مسئولیت مدیریت بحران بر عهده مدیران ارشد سازمان‌هاست و به دلیل اینکه محقق به دنبال نمونه‌هایی هست که بیشترین اطلاعات را در این خصوص داشته باشند در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تقویت شده^۱ استفاده شد. در این روش محقق نمونه‌های کمی از موارد غنی را انتخاب می‌کند که اطلاعات و دانش عمیقی از یک پدیده مورد علاقه ارائه می‌دهند (Patton, 1990). با توجه به رویکرد کاملاً اکتشافی مساله، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است (همان منبع). تمامی مصاحبه‌ها با اخذ اجازه از مصاحبه شونده‌گان، به طور کامل ضبط و مکتوب شده‌اند. در طول مصاحبه تلاش گردید تا به مصاحبه‌شونده مفهوم خاصی القا نشود و عکس‌العمل‌های احساسی تأثیرگذار در روند مصاحبه ابراز نشود (Rudolph, 2018). از آنجایی که افراد مصاحبه‌شونده پیش از انجام مصاحبه‌ها جهت سنجش میزان ذهن‌آگاهی سازمانی، پرسشنامه ذهن‌آگاهی سازمانی را تکمیل کرده بودند تا حدی با فضای پژوهش و مفهوم ذهن‌آگاهی سازمانی آشنایی داشتند، با این وجود در ابتدای انجام مصاحبه نیز هدف برای مصاحبه‌شونده‌گان شرح داده می‌شد.

در این پژوهش تلاش بر این بود که معیار اشباع در پوشش افراد مطلع و اثرگذار در نظر گرفته شود. معیار اشباع به معنی شنیده‌شدن اطلاعات مشابه در مصاحبه‌ها و گزارش‌ها است (Seidman, 2006). زمان مصاحبه‌ها بین ۵۰ دقیقه تا ۲ ساعت و ۲۰ دقیقه متغیر بود. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون صورت گرفت، بدین صورت که مضامین یا الگوهای درون داده‌ها، از روش استنتاجی^۲ یا پایین‌به‌بالا از طریق فرایند کدگذاری داده‌ها بدون در نظر گرفتن چارچوب از پیش تعیین شده انجام گرفت (Clarke & Braun 2006). در ابتدا مصاحبه‌ها به صورت متنی پیاده‌سازی شدند و مورد مطالعه قرار گرفتند تا تصویری جامع از داده‌ها و مفاهیم کلی اولیه در ذهن پژوهشگر شکل بگیرد. در مرحله بعد، هر جمله یا

1. Intensify Sampling

2. Inductive

قسمتی از متن که می‌توانست پاسخی برای سؤال تحقیق باشد به‌عنوان مفهوم شناسایی شده و به شیوه‌ای نظام‌مند در تمامی داده‌ها استخراج شد و به آن مفاهیم کد داده شد. سپس این کدها در جهت یافتن مفاهیم جدید تحلیل و ترکیب شدند و تحت زیردسته یا دسته‌هایی قرار گرفتند و هر چند دسته یک مقوله اصلی را تشکیل دادند. در ادامه با توجه به کدهای استخراج شده و کل مجموعه داده‌ها، مضامین مورد بررسی و مرور قرار گرفتند و نقشه شبکه مضامین با توجه به کدهای استخراج شده و کل مجموعه داده‌ها ترسیم گردید. در این مرحله مضامین پالایش شده و مضامینی که با یکدیگر هم‌پوشانی داشتند تحت عنوان مضامینی واحد قرار گرفتند. به جهت تصحیح مشخصات هر مضمون و داستان کلی تحلیل و تعریف و نام‌گذاری دقیق هر مضمون، به‌صورت مداوم و رفت و برگشتی ادبیات موضوع و متن اصلی پژوهش مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. در آخر با توجه به سؤال تحقیق و ادبیات، مثال‌های واضح انتخاب و استخراج گردید و گزارش علمی از تحلیل انجام شده تدوین شد.

در نهایت از اعتبار و پایایی پژوهش اطمینان حاصل گردید. برای سنجش روایی در پژوهش کیفی تمرکز بر اعتبار تفاسیر می‌باشد (Flake, 2006). بدین ترتیب توجه به انطباق میان آنچه که در یافته‌ها و نتایج پژوهش از سوی محققین ذکر می‌شود و آن چیزی که در ذهن مصاحبه‌شونده بوده است می‌باشد (Hriri, 2011). از این‌رو از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا مضامین بدست آمده را مطالعه نموده و نظر خود را بیان کنند تا از صحت تفسیرها اطمینان حاصل شود. جهت اطمینان از پایایی تحقیق به روش توافق درون موضوعی، دو پژوهشگر در فرآیند کدگذاری کلیه متون مشارکت نمودند و درصد توافق درون موضوعی بیشتر از ۶۵ درصد به دست آمد که بیانگر پایایی این پژوهش می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق پس از بررسی متن مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، پنج مقوله و مضمون به‌دست‌آمده است. مضمون اول با عنوان «لزوم حفظ آمادگی و ظرفیت‌سازی در دوران پیشا بحران جهت بالابردن قابلیت اطمینان سازمان»، به بعد تعهد به تاب‌آوری در سازه ذهن آگاهی سازمانی مرتبط است. تعهد به تاب‌آوری مبتنی بر این فرض است که بحران‌ها در هر لحظه امکان وقوع دارند و قابل پیش‌بینی نیستند. افزایش

آمدگی سازمان از طریق گسترش دانش عمومی، ظرفیت‌سازی، ایجاد زیر ساخت‌ها و امکانات فنی و کنترل منابع سازمان، موجب تسکین، تعدیل و کاهش آسیب بحران می‌شوند. از این رو تعهد به تاب‌آوری با مضمون حفظ آمدگی و ظرفیت‌سازی همپوشانی دارد. نقل قول زیر، مؤید این مسئله می‌باشد:

«ما از همون ابتدا همیشه برای یک سال آینده خودمون منابع مالی کنار گذاشته بودیم... ما سناریوسازی کردیم که در بدترین شرایط برای کسب و کارمون چه اتفاقی ممکنه رخ بده و برای خرجای اساسی برنامه‌ریزی کردیم، چه نیروهایی باید بمونن، چه کارهایی باید انجام بشه که سیستم حداقل تا یک سال سرپا بمونه...»

جدول ۱ دسته‌ها، زیر دسته‌ها و مفاهیم مربوط با این مضمون را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: دسته‌های مضمون «لزوم حفظ آمدگی و ظرفیت‌سازی در دوران پیشا بحران»

مضمون	دسته	زیردسته	مفاهیم
لزوم حفظ آمدگی و ظرفیت‌سازی در دوران پیشا بحران جهت بالابردن قابلیت اطمینان سازمان	بهبود قابلیت و ظرفیت منابع داخلی سازمان	حفظ ثبات مالی	ایجاد جریان‌های درآمدی متنوع
			رهبری هزینه
			در نظر گرفتن اندوخته مالی برای دوران بحران و رکود کسب و کار
	تأکید بر مدیریت سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان	آموزش و تنوع بخشی مهارت‌های کارکنان توانمندسازی کارکنان از طریق تفویض اختیار و رهبری اشتراکی بر اساس تخصص	تأکید بر ارتباط و تعامل سازمانی
			جذب و حفظ افراد همسو با فرهنگ سازمان
تعامل با ذی‌نفعان و بسترسازی	ایجاد و حفظ ارتباطات با ذی‌نفعان کلیدی سازمان	سناریوسازی و ایجاد بسترهای لازم برای افزایش تاب‌آوری سازمان	

مضمون دوم با عنوان «لزوم ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده» نیز با بعد تعهد به تاب‌آوری مرتبط است. در یک فرهنگ سازمانی یادگیرنده، یادگیری از خطاها و بحران‌های پیشین و پیاده‌سازی این یادگیری از طریق بازخورد سریع و بیرون کشیدن چکیده دانش

حاصل از این آموزه‌ها و اصلاح روال‌های سازمان و الگوهای فکری افراد سازمان صورت می‌گیرد. از این رو ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مداوم، به سازمان در ارائه پاسخ‌های دقیق‌تر به مشکلات غیرمنتظره یاری نموده و موجب افزایش تاب‌آوری در برابر بحران‌ها می‌شود. همچنین این مضمون با بعد دغدغه شکست از سازه ذهن آگاهی سازمانی نیز مرتبط است؛ دغدغه شکست به معنای داشتن توجه دائمی و تردید مداوم نسبت به ناهنجاری‌هایی است که می‌توانند نشانه مشکلات بزرگ‌تر در سازمان باشند. این کار از طریق شناسایی نقایص کوچک و نوظهور به‌عنوان سرنخی برای مشکلات بزرگ‌تر در سیستم، اصلاح آن‌ها پیش از تبدیل شدن به فاجعه و افزایش تعداد و کیفیت منابع یادگیری در سازمان است. همچنین در سازمان‌های ذهن آگاه، پس از وقوع خطاها و مشکلات کسی به دنبال شناسایی مقصر نیست؛ بلکه افراد به دنبال این هستند که بیشترین یادگیری را از این شکست‌ها داشته باشند و سیستم را بر اساس این یادگیری‌ها اصلاح و به‌روز کنند. از این رو بین فرهنگ یادگیری سازمانی و دغدغه شکست ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. نقل قول زیر، مؤید این مسئله می‌باشد. جدول ۲ نیز دسته‌ها و زیر دسته‌های مرتبط با این مضمون را نشان می‌دهد:

«ما بر اساس سعی و خطا میرسیم جلو و خطاها همون موقع باید دیده بشه و رفع بشن، یادگیری از این خطاهاست که به گرفتن تصمیمات درست خصوصاً موقع بحران کمک می‌کنه، خطا کردن یک چیز کاملاً عادیه و در سیستم ما جاافتاده و خطا کردن هیچ هزینه‌ای برای پرسنل نداره و افراد به صحبت در این باره ترغیب میشن»

جدول شماره ۲: دسته‌های مضمون « لزوم ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده »

مضمون	دسته	زیردسته
لزوم ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده	یادگیری مستمر از تجربیات بحران‌ها و خطاهای گذشته و اصلاح آنها	پذیرش خطا و اشتباه و ترغیب افراد به صحبت درباره خطاها و مشکلات سیستم
		لزوم بهره‌مندی از یادگیری دو حلقه‌ای در محیط‌های پر تغییر
	لزوم استخراج الگوها و مفاهیم مستتر در تجربیات و تبدیل تجربه به دانش	عدم امکان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای بحران‌های آینده به دلیل ماهیت متفاوت هریک از این بحران‌ها

مضمون سوم با عنوان «مدیریت تغییر و رهبری انگیزه‌بخش» نیز به بعد تعهد به تاب‌آوری ارتباط دارد. مفهوم تاب‌آوری به توانایی سیستم برای حفظ عملکرد و ساختار خود علی‌رغم وجود تغییرات محیطی و توانایی بهبودی یا بازگشت از حوادث ناخوشایند اشاره دارد. از این رو برای بازگرداندن یک سیستم به وضعیت قبلی یا قرارگرفتن در مسیری جدید جهت انطباق با شرایط محیطی و حفظ عملکرد، سازمان ناگزیر به تغییر، پذیرش و مدیریت این تغییر است. برای ایجاد تغییرات سازمانی، نیاز است که سازمان نشانه‌ها و مشکلات را در بدو امر تشخیص داده و اقدامات لازم را برای اصلاح، یا ایجاد تغییرات اساسی منطبق با شرایط محیطی انجام دهد؛ بنابراین، برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییرات در سازمان، نیاز است که توجه ویژه و حساسیت بالایی نسبت به عملیات سازمان و رخدادهای محیطی وجود داشته باشد تا با تشخیص زودهنگام نشانه‌ها، آمادگی لازم برای تغییر در سازمان به وجود آید و در حین مدیریت تغییرات نیز با آگاهی محیطی و حساسیت مضاعف، سازمان به ایجاد تغییرات اقدام نماید. از این رو، این مضمون با بعد حساسیت به عملیات نیز ارتباط دارد. نقل قول زیر، مؤید این مسئله می‌باشد:

«منابع درآمدی دیگه‌ای از قبل داشتیم و منابع جدید درآمدی هم برای خودمون ایجاد کردیم که در این دوران بتونه ما رو ساپورت کنه... به دلیل ابهام بالا و بحران‌خیز بودن این صنعت در ایران و باتوجه به تجربیات بحران‌های قبلی، ما به سمت بازارهای بین‌المللی رفتیم و فقط به ایران بسنده نکردیم، یعنی گفتیم تسهیلگری درمان بین‌المللی، گفتیم ما یک بستری هستیم که فرایند درمان رو تسهیل می‌کنیم حالا چه ایران باشه چه جای دیگه ما کار انجام می‌دیم.»

جدول ۳ دسته‌ها، زیر دسته‌ها و مفاهیم مرتبط با این مضمون را نشان می‌دهند.

جدول شماره ۳: مدیریت تغییر و رهبری انگیزه بخش

مضمون	دسته	زیردسته	مفاهیم
مدیریت تغییر و رهبری انگیزه بخش	لزوم توجه به مدیریت کارآمد منابع	مدیریت بهینه منابع انسانی	حفظ کارکنان کلیدی، تعدیل یا برون سپاری بخشی از فعالیت‌ها، مدیریت شرایط دورکاری کارکنان
		مدیریت مؤثر منابع مالی	ایجاد منابع درآمدی جدید مدیریت هزینه
		امیدبخشی و روحیه‌دهی به کارکنان	
مدیریت تغییر و رهبری انگیزه بخش	لزوم ترسیم مجدد چشم‌انداز آینده سازمان	جلب حمایت کارکنان نسبت به تغییرات سازمان و همسو کردن آنان با چشم‌انداز سازمان با ترغیب آنان به مشارکت در این امر	
		توانایی سازمان در آمادگی برای تطبیق یا تغییرات مهم و آنی در عین داشتن استراتژی بلندمدت	
	برخورداری از انعطاف‌پذیری استراتژیک	برخورداری از منابع و دسترسی به برنامه‌های جایگزین	

مضمون چهارم با عنوان «اولویت قائل شدن برای نوآوری و استفاده بهینه از ظرفیت‌های سازمان» با بعد تعهد به تاب‌آوری مرتبط است. چرا که برای حفظ تاب‌آوری، سازمان ناگزیر از بهره‌مندی از تمام ظرفیت‌های موجود و فرصت‌های محیطی است. این مضمون به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در عین استفاده حداکثری از منابع محدود در دسترس، با کشف فرصت‌های محیطی و بهره‌مندی از آنها، تاب‌آوری سازمان را در مقابل بحران و حوادث ناخواسته بالا ببرند. این مضمون همین‌طور با بعد عدم تمایل به ساده‌سازی تفاسیر نیز ارتباط دارد؛ ساده‌سازی اطلاعات و قراردادن آنها در قالب دسته‌ها و روال‌های از پیش تعیین شده مانع دیدن فرصت‌ها می‌شود. بحران‌ها علی‌رغم آسیب‌های فراوانی که برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کنند، فرصت‌های زیادی را نیز با خود به همراه دارند؛ بنابراین، با توجه آگاهانه به تمامی اطلاعات محیطی و شناسایی فرصت‌ها، سازمان‌ها می‌توانند در حین مهار بحران، بر نوآوری و اکتشاف نیز تمرکز داشته باشند تا از این طریق با ایجاد منابع درآمدی جانبی و کاهش ریسک، بقای خود را در حین بحران تضمین کنند. نقل‌قول زیر، مؤید این مسئله می‌باشد:

«دوباره pivot کرده بودیم و داشتیم شروع به رشد تو بازار جدید می‌کردیم که کرونا اتفاق افتاد... تصمیم گرفتیم از پتانسیل‌های خودمون استفاده کنیم و یک شرکت ارائه‌دهنده محصولات دیجیتال در حوزه بین‌الملل بشیم... ریسک خیلی بزرگیه و درحالی‌که از درآمدمون مطمئن نبودیم و سرمایه کافی نداشتیم این ریسک رو کردیم، و بعد از سه ماه تونستیم به بیش از ۳۰ هزار یورو فروش تو لاین جدیدمون برسیم»

جدول ۴ دسته‌ها، زیر دسته‌ها و مفاهیم مرتبط با این مضمون را ارائه می‌دهد.

جدول شماره ۴: اولویت قائل شدن برای نوآوری و استفاده بهینه از ظرفیت‌های سازمان

مضمون	دسته	زیردسته	مفاهیم	
اولویت قائل شدن برای نوآوری و استفاده بهینه از ظرفیت‌های سازمان	نقش مؤثر جهت‌گیری کارآفرینانه در ارزش‌آفرینی و ایجاد کاربرد جدید برای ظرفیت‌های موجود	لزوم بهره‌مندی حداکثری از قابلیت‌های سازمان جهت خلق ارزش و ثروت‌آفرینی	سازگاری در جهت برآوردن نیازهای در حال تغییر مشتریان	
			تشویق نوآوری و تفکر خارج از چهارچوب و لزوم داشتن نگرش مثبت نسبت به آینده	اطمینان از تخصیص مناسب منابع
			فرصت‌های پنهان در دل بحران به کمک نگرش کارآفرینانه	ایجاد بستر رشد مناسب جهت حفظ مزیت رقابتی در دوران پساکرونا

مضمون پنجم با عنوان «لزوم حفظ چابکی سازمان در پاسخگویی کارآمد به تلاطم‌های محیطی» با بعد تعهد به تاب‌آوری ارتباط دارد؛ تاب‌آوری به افزایش توانایی سیستم در جذب غافلگیری و کشش به‌جای فروپاشی اشاره دارد. یک سیستم تاب‌آور می‌بایست از انعطاف‌پذیری و چابکی لازم جهت پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی برخوردار باشد. بعلاوه، این مضمون با بعد عدم تمایل به ساده‌سازی تفاسیر نیز ارتباط دارد؛ بر اساس این بعد ذهن آگاهی، سازمان‌ها از انحراف‌ها و خطاها به‌سادگی عبور نمی‌کنند. بلکه این انحرافات را یک نشانه دیده و سناریوهایی را در پاسخ به رویدادهای احتمالی در نظر می‌گیرند و با آگاهی به حالات متعدد ممکن که می‌تواند یک رویداد بد را در پی داشته باشد توجه می‌کنند. این سناریوسازی و ایجاد آمادگی برای سناریوهای مختلف، چابکی سازمان را در پاسخگویی کارآمد به بحران‌ها و تلاطم‌های محیطی بالا می‌برد. افزون بر این، این مضمون با بعد ارجاع به تخصص نیز مرتبط است؛ ارجاع به تخصص به معنی بسیج کردن تخصص در اطراف چالش‌های متنوع است و تخصص برخاسته از ارتباط میان افراد، تعاملات، گفتگو و شبکه میان آن‌ها می‌باشد. ارجاع به تخصص با بهبود پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، سرعت

و کیفیت تصمیمات و در نتیجه چابکی و انعطاف سازمان را در پاسخگویی به تحولات محیطی بهبود می‌بخشد. نقل قول زیر، مؤید این مسئله می‌باشد:

«سیاست‌هایی که چند ماه پیش از بحران کرونا اتخاذ کردیم مثل کوچک‌سازی سازمان و برون‌سپاری اغلب فعالیت‌ها و آموزش و توانمندسازی اعضای تیم، به انعطاف‌پذیری و چابکی ما خیلی کمک کرد.»

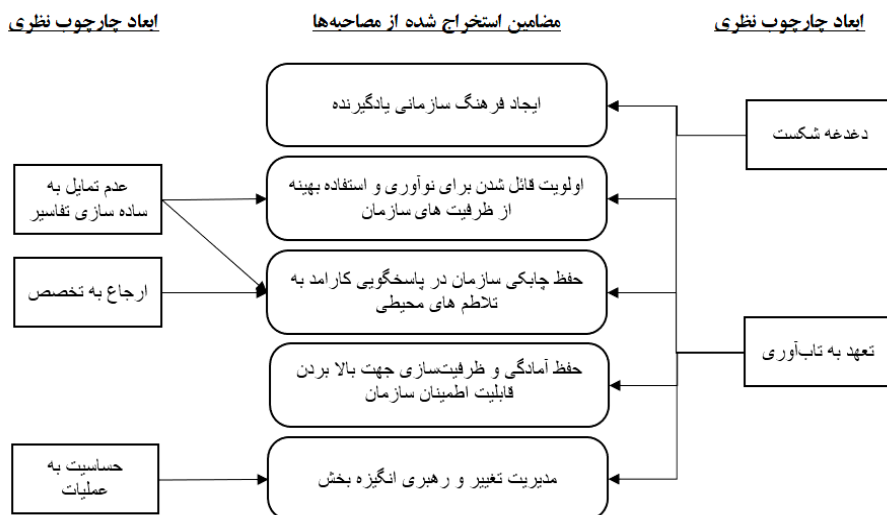
جدول ۵ دسته‌ها، زیر دسته‌ها و مفاهیم مرتبط با این مضمون را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵: لزوم حفظ چابکی سازمان در پاسخگویی کارآمد به تلاطم‌های محیطی

مضمون	دسته	زیردسته	مفاهیم
لزوم حفظ چابکی سازمان در پاسخگویی کارآمد به تلاطم‌های محیطی	انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق با تغییرات محیطی	پذیرش عدم قطعیت و تلاطم در محیط کسب‌وکار	
		دسترسی به منابع جهت ایجاد امنیت خاطر و پاسخگویی به‌موقع و متناسب به تغییرات محیطی	
	سرعت عمل بالا در پاسخگویی به تحولات محیطی	ایجاد ساختار سازمانی و بستر مناسب برای افزایش چابکی سازمان	سازمان‌های کوچک با ساختار ارگانیک و تخت اخذ تصمیمات به‌صورت اشتراکی

خلاصه‌ای از یافته‌های این تحقیق و شباهت آن با چارچوب نظری در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل شماره ۲: شباهت ابعاد چارچوب نظری به مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

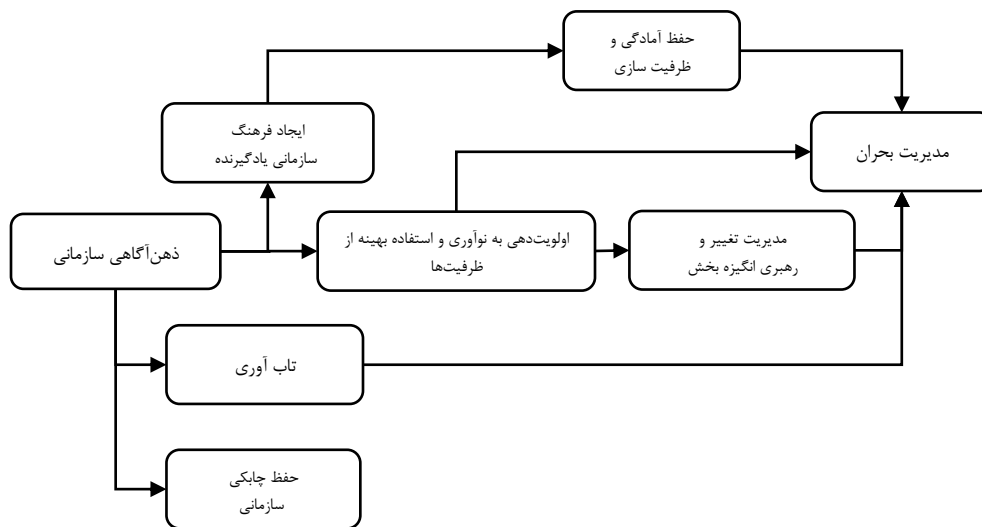


بحث و نتیجه‌گیری

سؤال اصلی این پژوهش بررسی چگونگی تأثیرگذاری ذهن‌آگاهی سازمانی بر مدیریت بحران کرونا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت گردشگری سلامت بود. با تمرکز بر مرحله سوم فرایند مدیریت بحران، یعنی مرحله برطرف‌سازی، بازخورد و تاب‌آوری محققین تلاش کردند تا خلأهای تحقیقاتی را در این حوزه پوشش دهد. پژوهش‌های گذشته در حوزه مدیریت بحران عمدتاً بر مرحله پیشگیری و برنامه مدیریت بحران متمرکز بودند (Ritchie & Jiang, 2019)، اما بسیاری از بحران‌ها، مانند بحران کرونا قابل پیش‌بینی و پیش‌گیری نیستند.

اغلب پژوهش‌های حوزه ذهن‌آگاهی سازمانی، مربوط به سازمان‌هایی با قابلیت اطمینان بالا^۱ می‌باشند (Madsen et al., 2006; Roberts et al., 2005). پژوهش‌های بسیار اندکی در سازمان‌های معمولی^۲ صورت گرفته است. در مطالعات گذشته چگونگی تأثیر ذهن‌آگاهی در مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک و متوسطی که در محیط‌هایی غیرقابل پیش‌بینی و پیچیده فعالیت می‌کنند، بررسی نشده است.

شکل شماره ۳: مدل مفهومی استخراج شده از تحقیق



1. HROs

2. Mainstream

همان گونه که در مدل مفهومی پژوهش در شکل ۳ مشاهده می‌شود، ذهن آگاهی سازمانی با تأثیرگذاری بر تاب‌آوری و چابکی سازمان به مدیریت بحران کرونا کمک می‌کند. این ارتباط تاکنون در ادبیات مورد بررسی قرار نگرفته است. به نظر می‌رسد سازمان‌هایی با چابکی و تاب‌آوری بیشتر در مدیریت بحران و تلاطم‌های محیطی عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

چابکی و تاب‌آوری دوروی یک سکه می‌باشند که آن را ظرفیت انطباقی نیز می‌نامند. این دو مفهوم همبستگی بسیار بالایی دارند و هر دو برای سازگاری با تلاطم ضروری هستند. نکته مهم این است که این دو مفهوم یکسان نیستند، اما در ادبیات مدیریت اغلب یکسان در نظر گرفته می‌شوند. واژه تاب‌آوری به توانایی سازگاری با شرایط متغیر و مقاومت کردن و بازیابی از شکست ناشی از شرایط ناگهانی در عین حفظ عملکرد اشاره دارد، درحالی‌که چابکی سازمانی به ظرفیت حرکت سریع، انعطاف‌پذیر و قاطعانه مرتبط است. تعهد به تاب‌آوری به‌عنوان یکی از ابعاد مهم تئوری ذهن آگاهی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Weick & Sutcliffe, 2007). اما اهمیت چابکی سازمانی به عنوان مولفه‌ای حائز اهمیت در پاسخگویی سریع به بحران‌ها نادیده گرفته شده است. با توجه به یافته‌های این پژوهش بنظر می‌رسد ذهن آگاهی سازمانی هم بر روی تاب‌آوری و هم بر روی چابکی سازمان تأثیر می‌گذارد. مطابق مضمون پنجم، ذهن آگاهی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با پذیرش عدم قطعیت و تلاطم‌های محیطی و نیز مدیریت صحیح منابع، توانایی انعطاف‌پذیری خود را بالا ببرند. همچنین با ایجاد تغییرات ساختاری و اخذ تصمیمات بصورت جمعی و تجمیع تخصص‌های مختلف سرعت تصمیمات را بهبود بخشند و نتیجتاً منجر به افزایش چابکی در پاسخگویی به بحران‌ها می‌شود. همچنین تاب‌آوری در از بین بردن، تعدیل و یا کنترل شگفتی حاصل از بحران، حفظ عملکرد در مواجهه با تغییرات محیطی و کاهش تأثیرات آن بر عملکرد، به سازمان‌ها کمک می‌کند (Lengnick-Hall & Beck, 2009).

به‌طور کلی تاب‌آوری به سازمان سه توانایی می‌دهد؛ نخست توانایی تحمل فشار و حفظ عملکرد با وجود شرایط سخت تحمیل شده از محیط، دوم توانایی بازیابی پس از وقوع اتفاقات ناخواسته و سوم توانایی یادگیری از رخدادها و رشد توانمندی در بازیابی خود (Weick & Sutcliffe, 2007). همان گونه که مشاهده می‌شود میان این دو مفهوم اشتراکات

و تفاوت‌هایی وجود دارد، نکته اصلی این است که توسعه هم‌زمان هر دو ظرفیت در مدیریت کارآمد بحران ضروری می‌باشد.

همچنین یافته‌های این پژوهش بیانگر اهمیت یادگیری سازمانی و ایجاد فرهنگ یادگیرنده در سازمان‌هایی با ذهن‌آگاهی بالا می‌باشد. در یک فرهنگ سازمانی یادگیرنده، یادگیری از خطاها و بحران‌های پیشین و پیاده‌سازی این یادگیری از طریق بازخورد سریع، استخراج و بسط چکیده دانش حاصل از این آموزه‌ها و اصلاح فرایندها و انگاره‌های پیشین سازمان صورت می‌گیرد (Sheaffer & Antonacopoulou, 2013). از این رو ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مداوم به سازمان‌ها در ارائه پاسخ‌های دقیق‌تر به رخدادهای غیرمنتظره یاری نموده و با کاهش آسیب‌های ناشی از آن، موجب مدیریت مؤثرتر بحران‌ها می‌شود. عموماً در ادبیات مدیریت بحران تأکید بر روی پیشگیری است تا مهار (Mair, Ritchie & Walters, 2016). در دنیای پرتلاطم و آشفته‌ی امروزی، امکان پیش‌بینی دقیق بحران‌ها و حوادث وجود ندارد، و صرف زمان و منابع برای پیش‌گیری و برنامه‌ریزی چندان منطقی بنظر نمی‌رسد.

در تئوری ذهن‌آگاهی سازمانی، بر مهار بحران‌ها و حوادث غیرمنتظره تأکید بیشتری وجود دارد. ذهن‌آگاهی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با مدیریت صحیح منابع و بهبود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های خود، آمادگی و تاب‌آوری بیشتری در مهار بحران و بازیابی فعالیت سازمان داشته باشند. از این رو نیاز است تا این تغییر دیدگاه در ادبیات مدیریت بحران کسب و کارهای کوچک و متوسط مورد توجه قرار گیرد و به‌جای اتلاف منابع در جهت برنامه‌ریزی و تعریف راهبردهای مدیریت بحران، با ایجاد ظرفیت و قابلیت‌های مورد نیاز در جهت افزایش آمادگی و تاب‌آوری سازمان در جهت مهار بحران اقدام نمایند.

یکی دیگر از مضامینی که در ادبیات ذهن‌آگاهی سازمانی و مدیریت بحران کمتر به آن پرداخته شده است، مضمون مدیریت تغییر است. هر بحران کوچک یا بزرگی که سازمان با آن مواجه می‌شود، به دلیل وجود مشکلی در داخل سازمان یا اختلالات و دگرگونی‌هایی در محیط خارجی سازمان است. از این رو سازمان جهت حفظ عملکرد خود ناگزیر از ایجاد تغییراتی در فرایندها و عملیات سازمان و... در جهت رفع مشکلات و همسو شدن با تغییرات محیطی است. از این رو مدیریت تغییر یکی از ارکان اصلی یک سازمان ذهن‌آگاه در

مهار بحران‌های داخلی و خارجی می‌باشد که در تئوری ذهن‌آگاهی سازمانی بدان اشاره نشده است. دلیل این امر این است که این تئوری عمدتاً در خصوص HROها مورد بررسی قرار گرفته است که نگاه درون‌سازمانی داشته و در پی کاهش خطاها و رخدادهای غیرمنتظره در عملیات سازمان می‌باشد. در صورتی که سازمان‌های مورد بررسی در این پژوهش در محیط‌هایی بحران‌خیز و آشفته قرار دارند و می‌بایست نگاه برون‌سازمانی داشته و خود را جهت مقابله و انطباق با تغییرات محیط بیرون آماده نمایند، از این رو مفهوم مدیریت تغییر در این حوزه کاربرد بیشتری دارد و می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.

نتایج این تحقیق برای مدیران کسب‌وکارها نیز می‌تواند مفید باشد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ذهن‌آگاهی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با مدیریت منابع آمادگی خود را در برابر بحران‌ها بالا ببرند، با ایجاد یک فرهنگ سازمانی یادگیرنده، نگاه خود را به بحران‌ها و حوادث غیره منتظره تغییر داده و از آن‌ها به‌عنوان یک فرصت یادگیری در جهت بهبود و رشد سازمان خود استفاده کنند و با حفظ چابکی و انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تاب‌آوری خود را در برابر بحران‌ها بالا ببرند.

همانند بسیاری از تحقیق‌ها، این پژوهش دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد که می‌توانند موضوع بررسی در تحقیقات آتی قرار گیرند. این تحقیق تنها بر روی تعداد محدودی از کسب‌وکارهای فعال در صنعت گردشگری سلامت در کشور ایران مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج آن را نمی‌توان به تمامی کسب‌وکارهای این صنعت یا صنایع دیگر در سایر کشورها تعمیم داد. نظر به اینکه سایر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نیز مبتلا به موضوع مورد بررسی هستند و در سال‌های اخیر آسیب‌های زیادی را از بحران‌های متعدد از جمله بحران کرونا متحمل شده‌اند، پیشنهاد می‌شود این پژوهش در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنایع دیگر، نیز مورد بررسی قرار گیرد. همچنین این پژوهش تنها بر تأثیر ذهن‌آگاهی سازمانی بر مدیریت بحران کرونا تمرکز کرده است که این امر قابلیت تعمیم یافته‌های این پژوهش به بحران‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نهایتاً، به جهت اعتبارسنجی چارچوب و ارتباط سازه‌های مدل مفهومی حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود پژوهشی کمی برای بررسی وزن و اهمیت سازه‌ها و ارتباط میان آنها انجام شود. به‌علاوه در پژوهش‌های آتی، ارتباط میان چابکی و تاب‌آوری سازمانی و نیز

ارتباط این دو با ذهن‌آگاهی سازمانی و مدیریت بحران را می‌توان با داده‌های بیشتری مورد تحلیل قرار داد.

منابع فارسی

نصیری، م.، حسینی استارایی، ف. س.، شرفی زاده، د.، (۱۳۹۵)، اقتصاد کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران، سومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی، قم

References

- Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2013). Learning in Crisis. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 5–21. doi:10.1177/1056492612472730
- Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017). VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery? *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400–411. <https://doi.org/10.1002/jtr.2102>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Flake, E. (2006). An introduction to qualitative research in the human sciences. In: Translated by A. Jamshidian, A. Siadat, R. Ali Nouroozi, Qom: *Sama e Ghalam*
- Hosseini, H., Barker, K. and Ramirez-Marquez, J. E. 2016. A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Eng. Systems Safety*. 145(1):47-61. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.08.006>.
- Hariri, N. (2011). Principles and methods of qualitative research, Tehran: *Islamic Azad University*. Science Research Branch.
- Jamali Nejad, M. (2018). Note from the responsible manager, the organization of municipalities and villages of the country. *Safety Culture*, Q12, p.26. (In Persian)
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Benckendorff, P. (2017). Bibliometric visualisation: an application in tourism crisis and disaster management research. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 1925–1957. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1408574>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>

- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment* (pp. 39–69). San Antonio, TX: UTSA: College of Business.
- Madsen, P. M., Desai, V. M., Roberts, K. H., & Wong, D. (2006). Mitigating hazards through continuing design: The birth and evolution of a pediatric intensive care unit. *Organization Science*, 17(2), 239–248.
- Mair, J., Ritchie, B. W., & Walters, G. (2016). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*, 19(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview: SAGE Research Methods*. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781412986229>
- Nasiri, M., Hosseini Staraei, F., and Sharafizadeh, D., (2016). Economics of Small and Medium Business in Iran, 3rd International Conference on *New Findings in Science and Technology*, Qom. (In Persian)
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. SAGE Publications, Inc; 2nd edition.
- Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 188–203. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.62798929>
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, Vol. 79. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2021), "Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 10, pp. 3465-3493. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1480>
- Roberts, K. H., Madsen, P. M., Desai, V. M., & Van Stralen, D. (2005). A case of the birth and death of a high-reliability healthcare organization. *Quality and Safety in Health Care*, 14, 216–220.
- Rudolph, J. (2018). Leedy, PD, & Ormrod, JE (2015). *Practical research. Planning and design*. Boston, MA: Pearson. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 1(2), 73-74.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. 3rd ed. New York,

Teachers College Press.

- Sönmez, S. F., Allen, L., & Backman, S. J. (1994). *Managing tourism crises: a guidebook*. Clemson, S.C.: Department of Parks, Recreation and Tourism Management, Clemson University.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(April), 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Valorinta, M. (2009). Information technology and mindfulness in organizations. *Industrial and Corporate Change*, 18(5), 963–997. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp027>
- Veil, S. R. (2011). Mindful learning in crisis management. *Journal of Business Communication*, 48(2), 116–147. <https://doi.org/10.1177/0021943610382294>
- Weick, K. E., & M. Sutcliffe, K. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. In *Work Study* (Vol. 51). <https://doi.org/10.1108/ws.2002.07951dae.003>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected* (2nd edition). San Francisco: *Wiley & Sons*.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research In Organizational Behavior*, Vol. 21, p. 81-123
- Weick, K. E. (2017). Commentary on “Mindfulness in Action.” *Academy of Management Discoveries*, 3(3), 322–323. doi:10.5465/amd.2017.0037
- Ye, B. H., Qiu, H. Z., & Yuen, P. P. (2011). Motivations and experiences of Mainland Chinese medical tourists in Hong Kong. *Tourism Management*, 32(5), 1125-1127. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.09.018>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: *The Guilford Press*.
- Yin, R. K., & DeVaney, S. A. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish (Second Ed.)*. <https://doi.org/10.1111/fcsr.12144>