

طراحی مدل تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های دولتی

داود ابوالحسنی^۱، سیروس تدبیری^{۲*}، مریم مجیدی^۳

^۱ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

^۲ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

تاریخ دریافت: خرداد ۱۴۰۱، اصلاحیه: دی ۱۴۰۱، پذیرش: بهمن ۱۴۰۱

چکیده

امروزه اهمیت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر بحران‌ها، برای سازمان‌های دولتی نیز پذیرفته شده است. تحقیق حاضر باهدف طراحی مدل تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های دولتی با تأکید بر بانک ملی بر اساس پارادایم تفسیری و با رویکرد نظریه داده بنیاد اجرا شد. به شکل هدفمند، ۱۹ خبره تا نقطه اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. داده‌ها با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد. مطابق یافته‌ها، مدل پارادایمی تاب‌آوری سازمانی بانک ملی شامل ۱۲۸ کد باز در قالب پدیده محوری ۷ کد، شرایط علی ۵۴ کد، شرایط زمینه‌ای ۲۷ کد، شرایط مداخله‌گر ۱۰ کد، راهبردها ۱۳ کد و پیامدها ۱۷ کد بود. پدیده محوری تاب‌آوری بانک ملی با مقوله‌های عملکرد مشتری محور، و خصیصه مثبت بود که شرایط علی با مقوله‌های ویژگی‌های نیروی انسانی، قابلیت مالی، سرمایه اجتماعی بین سازمانی، توانایی‌های دانش فنی، شناخت محیطی، مدیریت دانش، قابلیت‌های سازمانی، و قابلیت‌های فرا سازمانی، و شرایط زمینه‌ای با مقوله‌های نیروهای کلان، عوامل درون بانکی، و عوامل درون صنعت بر آن تأثیر داشتند. توسعه تاب‌آوری با مکانیسم‌های رفتاری، اقتصادی-مالی، و فنی امکان‌پذیر بود که شرایط مداخله‌گر مدیر بانک، و ویژگی‌های فردی کارکنان بر آن مؤثرند. تاب‌آوری نیز پیامدهای عملکرد مناسب با پاسخگویی سریع، حفظ حیات بانک، و اثرات بر جامعه را داشت.

واژه‌های اصلی: پایداری، ثبات بانک، خصیصه دانشی، سرمایه اجتماعی بین سازمانی، قابلیت بقاء

۱- مقدمه

امروزه در شیوه نگرش برخی روان‌شناسان تغییری بنیادی در حال تکوین است. این رویکرد جدید که آن را روان‌شناسی مثبت‌گرا می‌نامند به‌تازگی در حوزه سازمان و مدیریت نیز توجه بسیاری را به خود جلب کرده است [۴]. رفتار سازمانی مثبت‌گرا چهار متغیر خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری - تحلیل کردن و به وضعیت عادی برگشتن بعد از بحران‌ها و مشکلات - را به پژوهشگران مدیریت به عنوان منابع بالقوه مزیت رقابتی ارائه می‌دهد، که می‌توان روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرد. شواهد تجربی نشان می‌دهد این چهار عامل به همراه هم، هم‌افزایی بیشتری دارند و در نتیجه تعامل این عوامل مفهومی با عنوان سرمایه روان‌شناختی ایجاد می‌شود که توسعه‌دهنده حالات روان‌شناسانه مثبت فردی است [۱۸].

در واقع بیش از چهل سال پیش، مفهوم تاب‌آوری در رشته روان‌شناسی، با تأکید بر تاب‌آوری افراد به کار گرفته شد. بعدها کاربردهایی در طیف وسیعی از رشته‌ها مثل زیست‌شناسی، جامعه‌شناسی و نظریه شبکه پیدا کرد. اخیراً، بر تاب‌آوری، بیشتر در سطوح سازمانی و تیمی تأکید و لزوم تحقیقات بیشتر و جداگانه در مورد کاربردهای عملی تاب‌آوری در سازمان

مطرح شده است [۳۵]. در سطح سازمانی مفهوم تاب‌آوری اولین بار، برای توصیف نیاز سازمان‌ها به پاسخ به یک محیط کسب‌وکار به‌سرعت در حال تغییر استفاده شد. هم‌ل و والکینگز^۱ (۲۰۰۳) عنوان کردند سازمان‌هایی موفق بودند که ماهیت پویای کسب‌وکارشان را (رقبای، فناوری، قابلیت دسترسی و ارزش مالی، مالیات، خط‌مشی دولتی و نیازهای و انتظارات مشتریان‌شان) فهم کردند و توانایی و تمایل به سازگاری با تغییرات ناگهانی و بزرگ محیط را داشتند [۲۳]. مک مانوس، سویل، وارگو و براندون^۲ (۲۰۰۸) اشاره می‌کنند که سازمانی تاب آور است که بتواند اهداف محوری‌اش را در حالت فاجعه محقق کند. این تنها به معنی کاهش اندازه و فراوانی بحران‌ها (آسیب‌پذیری) نیست، بلکه به معنای بهبود توانایی و سرعت سازمان در مدیریت بحران‌ها به‌طور اثربخش (ظرفیت سازگاری) نیز هست [۳۳]. ظرفیت تاب‌آوری سازمان از طریق منابع مختلفی ایجاد می‌شود. برای مثال، ریچنر و سادرگن^۳ (۲۰۰۸) در مقاله خود چهارچوبی مفهومی را برای ارزیابی ظرفیت تاب‌آوری سازمانی ارائه کرده‌اند. در این چهارچوب مفهومی، منابع چهارگانه ساختاری،

¹ Hamel·Välakangas

² McManus, Seville, Vargo, Brunson

³ Richtner, & Sodergren

*st2115@yahoo.com

شناختی، ارتباطی و عاطفی ظرفیت تاب‌آوری را در سازمان ایجاد می‌کنند [۳۶].

وقتی تاب‌آوری در حوزه سازمان به کار گرفته می‌شود تعاریف نیز بر این حوزه متمرکز می‌شوند: توانایی سازمان برای دستیابی به مأموریت حتی تحت شرایط اختلال [۲۱]، ظرفیت سازمان برای مقابله با دشواری‌ها و سختی‌ها [۳۱]، قدرت و ظرفیت بازیابی سریع یک سازمان پس از یک واقعه و شوک [۱۹]، ظرفیت و توانایی یک سازمان در جذب و تحمل اثرات نامطلوب اختلالات و بازیابی سریع عملکرد [۲۶]، و توانایی سازمان برای بقا، و ظرفیت رشد در زمان بحران [۳۳].

در خصوص اهمیت تاب‌آوری سازمانی می‌توان گفت در محیط آشفته و به‌طور مداوم در حال تحول، تنها سازمان‌های انعطاف‌پذیر، چالاک و به‌طور خستگی‌ناپذیر پویا و رونق خواهند داشت. در واقع شرکت‌ها اغلب باید قادر به حرکت به‌سوی فراتر از بقا و در واقع موفقیت در محیط‌های تهدیدآمیز، نامن و پیچیده باشند. محیط‌های بی‌ثبات، به‌صورت مکرر چالش‌هایی ایجاد می‌کنند و حتی بازارهای نسبتاً ثابت، تکان‌های گاه‌وبیگاه یا تحولات انقلابی دوره‌ای را تجربه می‌کنند. اغلب این حوادث به‌طور منفی بررسی می‌شوند، اما همان‌طور که ساتکلیف و وگوس^۱ (۲۰۰۳) توضیح می‌دهند، سازمان‌های تاب‌آور قادر به نگهداری تنظیمات مثبت تحت شرایط چالش‌برانگیز می‌باشند. شرکت‌های تاب‌آور در واقع موفق و بهتر می‌باشند زیرا وقتی با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شوند مقابله می‌کنند. مشابه با تلاش‌های یک شرکت برای تشویق انعطاف‌پذیری راهبردی تلاش‌ها برای ایجاد ظرفیتی برای تاب‌آوری فرض می‌کند که تغییرات و چالش‌ها می‌توانند منابع فرصت باشند. سازمان‌های تاب‌آور بسیار شبیه به افراد تاب‌آور هستند فرد تاب‌آور موقعیت ناگوار را به شیوه‌ی مثبت‌تری پردازش می‌کند و خود را برای رویارویی با آن دارای توانمندی قلمداد می‌کند. آنچه مسلم است تاب‌آوری سازمانی همانند تاب‌آوری فردی خصوصیت و ویژگی مثبتی است که می‌تواند برای سازمان‌های مختلف مزیت رقابتی ایجاد کند و موجبات موفقیت سازمان‌ها را فراهم آورد [۴۲]. از این‌رو با توجه به افزایش اهمیت مفهوم تاب‌آوری سازمانی از یک‌طرف و تحولات سریع و پیش‌بینی نشده محیط‌های کسب‌وکاری از طرف دیگر؛ مطالعه تاب‌آوری مورد توجه محققان سازمانی بوده است.

در حال حاضر، بیشتر نهادهای درگیر برنامه‌ریزی برای تاب‌آوری، رویکردهای متفاوتی را برای پیش‌بینی، اندازه‌گیری و نظارت بر تاب‌آوری استفاده می‌کنند. علل این تنوع بیشتر به جوانی کاربرد مفهوم تاب‌آوری برمی‌گردد، که خود را به صورت ابهام در تعریف و در نتیجه اختلاف در شاخص‌ها بروز می‌دهد. به‌هرحال، اگر هیچ دستورالعمل شفافی در مورد چگونگی اندازه‌گیری وجود نداشته باشد، تصمیم‌گیرندگان قادر نخواهند بود دست به انتخاب‌های آگاهانه در مورد سیاست‌ها، برنامه‌ها یا دخالت‌هایی که بیشتر بر تاب‌آوری مؤثر هستند، بزنند [۱۰]. از طرف دیگر در سال‌های اخیر، مفهوم تاب‌آوری سازمانی، تمرکز خود را از سازمان‌های بخش خصوصی به سازمان‌های دولتی تغییر داده است که

وسعت و قلمرو تهدیداتی که با آن‌ها روبه‌رو هستند، بازتعریف شده است. از این‌رو زمانی که صحبت از تاب‌آوری سازمانی بانک‌ها می‌گردد؛ باید مشخص گردد که منظور از تاب‌آوری بانکی چیست؟

عبدالشاه و صالحی (۱۳۹۵) معتقدند موضوع تاب‌آوری سیستم بانکی را می‌توان در قالب کل سیستم حاکم بر شبکه بانکی یعنی بانک مرکزی، بانک‌های تجاری و تخصصی و اقتصاد ایران مورد بررسی قرار داد، که در این حالت انتخاب نوع تعامل نظام بانکی با اقتصاد مطرح می‌شود. اما از یک منظر دیگر در رابطه با بانک‌ها می‌توان گفت که یک بانک تاب‌آور چه نوع بانکی است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته مشخص شده است بانکی تاب‌آور است که توانایی ایستادگی در برابر شوک‌ها را دارد. این بانک‌ها از اعتماد سپرده‌گذاران و سرمایه‌گذاران برخوردار هستند؛ بنابراین حتی در طول دوره‌های تنش نیز توانایی دریافت وجوه را دارند [۹]. بری^۲ و همکاران (۲۰۱۵) با بررسی ادبیات تاب‌آوری بانک‌ها هفت عامل را در تاب‌آوری سیستم بانکی مؤثر می‌دانند؛ این عوامل شامل تنوع (سیستم‌های بانکی با سلامت بالا تنوعی از کارکردها، استراتژی‌ها و دارایی‌ها را در اختیار دارند)؛ ارتباط متقابل و ساختار شبکه‌ای (نوع ارتباط مؤسسات مالی با یکدیگر نحوه جذب یا انتشار شوک‌های وارده را تعیین می‌کند)؛ اندازه سیستم مالی (افزایش اندازه سیستم مالی نسبت به تولید ناخالص داخلی می‌تواند تهدید بزرگ‌تری برای انتقال شوک‌های این بخش به بخش واقعی اقتصاد باشد)؛ ترکیب دارایی‌ها (ترکیب دارایی‌های مالی مانند نوع مطالبات و غیرمالی بانک‌ها موضوع مهمی است که می‌تواند تاثیر زیادی بر تاب‌آوری داشته باشد)؛ ترکیب بدهی‌ها (نوع تأمین مالی بانک‌ها از مشتریان و همچنین سایر نهادهای مالی، از منظر مواردی مانند سررسید و نرخ بهره تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد بانک دارد)؛ پیچیدگی و شفافیت (کاهش شفافیت از یک‌سو و افزایش پیچیدگی ابزارهای مالی و ارتباطات نهادهای مالی می‌تواند ریسک زیادی را به شکل نهفته در سیستم مالی ایجاد نماید)؛ و ضریب اهرم (نسبت میان دارایی و تعهدات یک بانک) است [۲۰]. شاخص‌های دیگری نیز برای بانک‌های تاب‌آور نظیر سپر نقدینگی و سرمایه؛ سودآوری؛ حکمرانی خوب [۹]، کفایت سرمایه؛ کیفیت دارایی و ساختار مالی بانک؛ ثبات و پایداری مدیریت؛ بازده دارایی؛ و نقدینگی [۳] مطرح شده است. با تأمل در شاخص‌ها و عوامل فوق مشخص می‌گردد که ماهیت عملکرد مالی بانک‌ها تاثیر زیادی در تاب‌آوری آن‌ها دارد و شاخص‌های مالی و پولی نیز بخش مهمی از تاب‌آوری سیستم‌های بانکی را تعیین می‌کند؛ اما مسئله‌ای که مطرح است با تاب‌آوری سازمانی بانک‌ها ارتباط دارد. در این راستا خواجه پور و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران پرداختند، این محققان صنعت بانکداری ایران را به‌طور کلی و بدون در نظر گرفتن نوع بانک‌ها مورد مطالعه قرار دادند و دو دسته شاخص‌های اصلی مدیریت خرد بانکی (شامل مؤلفه‌های مدیریت نقدینگی، مدیریت سرمایه، مدیریت ریسک، مدیریت صحیح مطالبات معوقه، مدیریت شایعه، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی، مدیریت بحران، مدیریت منابع مالی، ویژگی‌های مدیریتی، رصد

² Berry

¹ Sutcliffe and Vogus

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- تاب‌آوری

ریشه لاتین تاب‌آوری واژه Resilient به معنای بازگشتن به حالت اول پس از یک شوک است و احتمالاً توماس یانگ^۱ فیزیکدان انگلیسی با تعریف تاب‌آوری به عنوان ظرفیت ماده در تحمل انرژی بدون متحمل شدن دگرگونی^۲ ماندگار؛ آن را برای اولین بار در سال ۱۸۰۷ میلادی به کار برده است. مفهوم تاب‌آوری، بیشتر در زیست‌شناسی، اقتصاد، روان‌شناسی کودک و مهندسی یا علم سیستم‌ها معروف شده است. بیش از چهل سال پیش، مفهوم تاب‌آوری در حوزه روان‌شناسی، با تأکید بر تاب‌آوری افراد به کار گرفته شد. بعدها کاربردهایی در طیف وسیعی از رشته‌ها مثل زیست‌شناسی، جامعه‌شناسی و نظریه شبکه پیدا کرد. اخیراً نیز، بر تاب‌آوری، بیشتر در سطوح سازمانی و تیمی تأکید و لزوم تحقیقات بیشتر و جداگانه در مورد کاربردهای عملی تاب‌آوری در سازمان مطرح شده است [۱۳]. تحقیقات پیشین در مورد تاب‌آوری، بر اساس دو دیدگاه مختلف شکل گرفته‌اند؛ دیدگاه ایستا و دیدگاه پویا. مکتب فکری ایستا، تاب‌آوری را توانایی احیا کردن و تجدید نیرو، جایی که فرد بعد از موقعیت استرس‌زا و پیش‌بینی نشده باز می‌ایستد، در نظر می‌گیرد. این دیدگاه درباره تاب‌آوری، شبیه توانایی یک ماده در بازیابی شکل و خصیصه‌های اصلی‌اش پس از کشیده شدن است. مکتب فکری پویا، که نگرشی ماورای ترمیم ساده بعد از شوک‌ها دارد، در عوض بر هماهنگی مستمر با تغییر و ایجاد فرصت‌های جدید تأکید دارد. تاب‌آوری، به‌خودی‌خود، مفهومی تدریجی و توسعه‌ای است که در طول زمان شکل گرفته است که در آن، تجربیات و یادگیری متقابل به تدریج، قابلیت اداره مشکلات و استرس را فراهم می‌کند [۳۵]. بنیاد آمریکای جدید^۳ در سمپوزیومی با عنوان تعریف تاب‌آوری؛ تاب‌آوری را این‌گونه تعریف کرده است: توانایی بازگشت به حالت اول، تحمل کردن شوک‌ها، استقامت کردن، حفظ عاملیت در طول زمان، تحمل کردن، سازگار شدن، موفق شدن، دوام آوردن، پایداری، همچنین افعال زیادی وجود دارد که به‌واسطه واژه تاب‌آوری به ذهن‌خطور می‌کنند؛ خواه در مورد بدنمان، ذهنمان، جامعه‌مان، نهادهايمان یا محیط طبیعی‌مان صحبت کنیم. تاب‌آوری یک مفهوم غنی و پیچیده است و ریشه در نظریه سیستم‌ها دارد. همچنین تفسیر و کاربردهای متنوعی دارد از جمله برای مدیریت اکوسیستم، آمادگی در برابر بلایای طبیعی و حتی برنامه‌ریزی در جامعه. اتحادیه تاب‌آوری^۴ که بر روی تاب‌آوری سیستم‌های اجتماعی - زیست‌محیطی کار می‌کند؛ تاب‌آوری را به‌منزله ظرفیت یک سیستم برای جذب آشفتگی و سازمان‌دهی مجدد درحالی‌که تحت تغییر است تا همچنان اساساً همان عملکرد، ساختار، هویت و بازخورد را حفظ کند، تعریف می‌کند [۴۴].

و پیش‌بینی مشکلات، کنترل فساد و نیاز به تغییر و پویایی) و مدیریت کلان بانکی (شامل ساختار کسب‌وکار بانک، ساختار حاکمیت شرکتی و سیاست‌گذاری و قوانین بانکی کشور) را برای تاب‌آوری صنعت بانکداری در ایران ارائه کردند [۶]. با تأمل در یافته‌های پژوهش‌ها خواهی‌پور و همکاران (۱۳۹۸) نیز مشخص می‌شود که بخشی از شاخص‌های تاب‌آوری بانک‌ها در ایران مربوط به متغیرهای مالی و پولی است که باید در نظر گرفته شود. نکته دیگر در خصوص یافته‌های تحقیق فوق به مدیریت کلان بانکی برمی‌گردد که همگی متغیرهایی است که اساساً از توان و کنترل یک بانک خارج است و به سیستم بانکی کشور که تحت حاکمیت دولت است، برمی‌گردد. در اینجا سؤال دیگری مطرح می‌شود که اساساً بانک‌ها به عنوان مجموعه‌ای واحد چه توانایی‌ها و قابلیت‌هایی برای توسعه تاب‌آوری خود دارند؟ مسئله بعدی در مطالعه تاب‌آوری بانک‌ها به این نکته اشاره دارد که تحقیقات این حوزه عمدتاً بر شاخص‌های تاب‌آوری متمرکز شده‌اند و دسته‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی را برای بانک‌های تاب‌آور ارائه کرده‌اند و سایر عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر تاب‌آوری و همچنین پیامدهای منتج از تاب‌آوری مغفول مانده است. شکاف آخر نیز در خصوص مطالعات تاب‌آوری در بانک‌ها که حتی در آخرین مطالعه اشاره شده نیز به آن توجه نشده است، تمرکز بر بانک‌های دولتی است. در کشور ما بانک‌های دولتی، گروهی از مهم‌ترین سازمان‌های دولتی هستند که با توجه به ساختار بانک محور نظام تأمین مالی اقتصاد ایران، همواره بخش حقیقی اقتصاد فشار مضاعفی به نظام بانکی به جهت برآورده کردن نیازهای مالی خود داشته و بانک مرکزی و شبکه بانکی را ناگزیر به تأمین مالی بخش‌های مختلف تولیدی اقتصاد در برابر تکان‌ها و ناکارآمدی‌های موجود کرده است. منشأ این نوع تکان‌ها عمدتاً ناشی از بهره‌وری پایین عوامل تولید، مشکلات مدیریتی و عدم دسترسی به فناوری‌های جدید و با به عبارت ساده‌تر ضعف‌های ساختاری اقتصاد است [۱۲]. از این‌رو؛ می‌توان گفت بانک‌های دولتی نه به عنوان سازمان‌های تجاری که بر اساس سود و زیان خود عمل کنند، بلکه به عنوان یکی از حلقه‌های دولت محسوب می‌شوند که درعین حال که از بسیاری از مزایای اتصال به دولت بهره می‌برند اما در کنار آن در بسیاری از مشکلات و چالش‌های دولت نیز سهیم هستند. بر این اساس صرف‌نظر از سؤالات فوق پرسشی بنیادین مطرح می‌شود که آیا اساساً چنین سازمانی نیازمند تاب‌آوری است و اصلاً به‌تنهایی می‌تواند در خود ظرفیت تاب‌آوری را تقویت کند یا تاب‌آوری نیز همانند سایر سیاست‌های ابلاغی به سازمان موضوعی دیکته شده خواهد بود. بر این اساس با توجه به عدم شناخت مفهوم و ماهیت تاب‌آوری در بانک‌های دولتی و عدم کفایت نظریات و مدل‌های موجود تاب‌آوری برای درک تاب‌آوری سازمانی بانک‌های دولتی تحقیق پیش رو با روش کیفی به دنبال طراحی مدل تاب‌آوری سازمانی بانک‌های دولتی با تمرکز بر بانک ملی ایران است.

¹ Thomas young

² Deformation

³ The New America Foundation

⁴ Resilience Alliance (RA)

در فعالیت سازمان می‌تواند به عنوان باری سنگین دیده شود)، است [۲۵]. مدل مک مانوس^۵ (۲۰۰۸) یکی از معروف‌ترین مدل‌های تاب‌آوری سازمانی است که تاب‌آوری سازمانی را تابعی از سه عامل آگاهی موقعیتی^۶، مدیریت نقاط آسیب‌پذیر کلیدی^۷ و ظرفیت انطباقی^۸ می‌داند. شاخص‌هایی که میزان موقعیت‌شناسی یا آگاهی موقعیتی سازمان را اندازه می‌گیرند شامل نقش‌ها و مسئولیت‌ها، درک خطرات و پیامدها، آگاهی ارتباطی، آگاهی بیمه‌ای، و اولویت‌های بازسازی است. شاخص‌هایی که آسیب‌پذیری‌های کلیدی سازمان را اندازه‌گیری می‌کنند، شامل استراتژی‌های برنامه‌ریزی، مشارکت در تمرینات، قابلیت و ظرفیت منابع داخلی، قابلیت و ظرفیت منابع خارجی، و ارتباطات خارجی است. در نهایت شاخص‌هایی که ظرفیت تطابق‌پذیری سازمان را اندازه‌گیری می‌کنند، دربرگیرنده ذهنیت سیلویی، ارتباطات و روابط، چشم‌انداز استراتژیک و پیش‌بینی نتایج، دانش و اطلاعات، و ساختارهای رهبری، هدایت و مدیریت است [۳۲]. لنگنیک هال^۹ و همکاران (۲۰۱۱) که از محققان پیشگام در حوزه تاب‌آوری می‌باشند، قابلیت تاب‌آوری را به عنوان یک ترکیب منحصر به فرد از خواص شناختی، رفتاری و زمینه‌ای است که بیانگر توانایی یک سازمان برای درک وضعیت فعلی خود و توسعه پاسخ است. لنگنیک هال و همکاران مدل سه عاملی خود را در سال‌های ۲۰۰۳، ۲۰۰۵ و ۲۰۱۱ به تکامل رساندند که شامل سه عامل شناختی^{۱۰}، رفتاری^{۱۱} و زمینه‌ای^{۱۲} است که باید با یکدیگر در تعامل باشند. تاب‌آوری شناختی یک جهت‌گیری مفهومی است که سازمان را قادر می‌سازد که پاسخ‌هایی فرای بقاء از یک بحران داشته باشد و به توجه، تفسیر، تجزیه و تحلیل، و تدوین و فرموله کردن پاسخ بپردازد. تاب‌آوری رفتاری دارایی است که سازمان را قادر می‌سازد تا درک درستی از شرایط داشته باشد و از منابع و توانمندی‌های خود با اقدامات مشترک حداکثر بهره‌برداری را داشته باشد. تشویق برای ریسک‌پذیری و به‌کارگیری ایده‌های جدید، توانمندسازی کارکنان برای یادگیری از شکست و موفقیت از جمله مثال‌های تاب‌آوری رفتاری است. تاب‌آوری زمینه‌ای شرایطی برای یکپارچه‌سازی تاب‌آوری شناختی و رفتاری فراهم می‌کند و متشکل از ارتباطات و منابع است. تاب‌آوری زمینه‌ای بر پایه‌ی روابط داخلی و خارجی سازمان است که پاسخ به پیچیدگی‌های محیط را تسهیل می‌کند [۲۹].

۲-۴- پیشینه تجربی

خسروی و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی با موفقیت و تداوم کسب‌وکار بانک‌ها؛ از پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی مبتنی بر مدل مک مانوس (۲۰۰۸) استفاده کردند. نتایج نشان داد، تاب‌آوری سازمانی دارای تأثیر مثبت معنادار بر موفقیت و تداوم

تاب‌آوری سازمانی به قابلیت اشاره دارد که سازمان‌ها بعد از مواجهه با تلاطم‌های محیطی بتوانند زودتر به شرایط ثبات رسیده، تأثیرات مخرب را تعدیل کنند، از هر فرصت پیش‌آمده بهره‌ی کامل را ببرند و خود را به سرعت در محیط رقابت نجات دهند [۲۳]. تاب‌آوری، به معنای ظرفیت یک سیستم در جذب اختلال و سازمان‌دهی مجدد در مقابل تغییر به طوری که کارکرد، ساختار، هویت و بازخورهای اصلی همچنان به قوت خود باقی باشند [۳۴]. سامرز^۱ (۲۰۰۹) بیان می‌کند که تاب‌آوری سازمانی می‌تواند فعال یا انفعالی باشد. تاب‌آوری انفعالی، تاب‌آوری که بعد از وقوع حوادث نشان داده می‌شود را منعکس می‌کند که چطور یک سازمان به سرعت بدون تحمل خسارت، آسیب یا از هم گسستگی به حالت اولیه خود بازمی‌گردد. تاب‌آوری فعال بیانگر یک تلاش آگاهانه برای بهتر شدن توانایی برای مقابله با سختی‌های آینده است، و شامل شناسایی خطرات بالقوه، توسعه سیستم‌های هشداردهنده خطر، و انجام اقدامات فعال است [۳۹].

آزوسا و هیرویوکی^۲ (۲۰۱۳) تاب‌آوری سازمانی را به عنوان تاب‌آوری به دست آمده توسط یک سازمان می‌دانند که بازیابی سریع از یک پیشامد منفی غیرمنتظره را ممکن می‌سازد [۱۹]. در جای دیگری کانتور و سائ^۳ (۲۰۱۵) اشاره می‌کنند که تاب‌آوری در سازمان در یک ساختار سه بعدی توسعه می‌یابد. بعد اول سرسختی، که اشاره به ظرفیت سازمان برای مقاومت و بازیابی به حالت اولیه در شرایط نامطلوب دارد. بعد دوم، چابکی که شامل داشتن قابلیت انطباق سریع است و در نهایت، بعد یکپارچگی که برابر با انسجام کارکنان در مواجهه با شرایط نامطلوب است [۲۸].

۲-۳- مدل‌های تاب‌آوری سازمانی

تاکنون نظریات و مدل‌های متعددی در خصوص تاب‌آوری سازمانی مطرح شده است که به چند مورد از مهم‌ترین موارد اشاره می‌شود. مدل هوم و اوور^۴ (۱۹۹۸) که هفت جریان رفتاری را برای توسعه تاب‌آوری سازمانی ارائه می‌کند؛ این جریان‌های رفتاری درهم تنیده، باعث شکل گرفتن سیستم کامل پاسخگویی به تغییرات است که با یکدیگر همپوشانی دارند. هفت جریان مدل مذکور شامل اجتماع (تعریف و درونی سازی اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان)؛ شایستگی (تناسب بین ظرفیت دانش و مهارت‌های لازم برای برآورده کردن نیازهای داخلی و خارجی محیط کسب‌وکار با تمایل افراد، تیم‌ها و گروه‌ها)؛ پیوندها (ویژگی‌های روابط بین افراد، گروه‌ها و سیستم که تعیین‌کننده‌ی ظرفیت و انعطاف سازمان به عنوان یک کل است)؛ تعهد (توانایی همکاری تمام بخش‌های سازمان)؛ ارتباط (اشتراک‌گذاری اطلاعات و اتصال اجزای سیستمی سازمان)؛ هماهنگی (اتصال لازم بین تلاش‌های انجام شده را برقرار می‌کند)؛ و توجه و ملاحظه (رهبر سازمان باید توجه داشته باشد که تغییر، زندگی افراد را احاطه می‌کند و با آن می‌آمیزد و یک تغییر کوچک

⁵ McManus

⁶ Situation awareness

⁷ Management of keystone vulnerabilities

⁸ Adaptive capacity

⁹ Lengnick-Hall

¹⁰ Cognitive

¹¹ Behavioral

¹² Contextual

¹ Somers

² Azusa and Hirokyuki

³ Kantur and Say

⁴ Home and Orr

همسو با فلسفه شرکت)، سیستم اطلاعاتی و فرایندهای منابع انسانی صورت گیرد [۱۷].

۳- روش‌شناسی پژوهش

با استناد به مدل پیاز پژوهش ساندرز^۴ و همکاران (۲۰۰۹) که جهت حصول اتفاق نظر در حوزه روش‌شناسی مطرح است [۳۸]، فرآیندهای انجام پژوهش حاضر تشریح می‌شود. در این مدل که از شش لایه مختلف تشکیل شده است، هر لایه متأثر از لایه بالاتر است که محقق در هر مرحله باید متناسب با لایه بالایی و شرایط مختلف به انتخاب روش‌ها و فرآیندهای مناسب برای تحقیق خود اقدام نماید. مطابق لایه اول این مدل که مربوط به فلسفه‌های پژوهش است، پارادایم پژوهش حاضر تفسیری تعیین شد، چراکه واقعیت مورد مطالعه عینی نیست و سازه‌ای ذهنی و محلی بوده و به صورت اجتماعی ساخته می‌شود. لایه دوم که رویکردهای پژوهش را نشان می‌دهد، نشان‌دهنده نوع استدلال پژوهشگر است که با توجه به پارادایم تفسیری، استدلال استقرایی بود یعنی رسیدن ذهن از جزء به کل. لایه سوم راهبردهای پژوهش را نشان می‌دهد که بر اساس پارادایم تفسیری و استدلال استقرایی استراتژی نظریه داده بنیاد انتخاب گردید. به اعتقاد بازرگان (۱۳۹۴)، وقتی برای تبیین فرآیندی نیازمند نظریه باشیم، تحقق این امر مستلزم استفاده از راهبردی است که متضمن ساخت نظریه باشد. تحت این شرایط، استفاده از نظریه‌ی داده بنیاد پیشنهاد شده است. به ویژه، زمانی که نظریه‌های موجود [به خوبی] قادر به تبیین چنین فرآیندی نباشند، به کمک نظریه‌ی داده بنیاد می‌توان درباره وقوع این فرآیند یا مشکل یا افراد مورد مشاهده نظریه‌ای را صورت‌بندی کرد [۲]. با توجه به اینکه مرور تحقیقات و نظریات پیشین حکایت از ضعف نظریه‌های موجود در تبیین پدیده تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های دولتی ایران دارد، به‌کارگیری روش نظریه‌ی داده بنیاد توجیه‌پذیر است. با توجه به پارادایم تفسیری، استدلال استقرایی، و راهبرد نظریه داده بنیاد بدیهی است که روش تحقیق کیفی خواهد بود که بر اساس لایه افق زمانی پژوهش نیز از نوع تحقیقات مقطعی یا عرضی است چراکه پدیده مدنظر در یک بازه زمانی خاص مورد مطالعه قرار گرفت. در نهایت در لایه ششم که شیوه‌ها و رویه‌های جمع‌آوری داده‌ها را نشان می‌دهد، از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. همچنین در تحقیق حاضر از رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد استفاده گردید که از الگوی کدگذاری پارادایمی برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌کند و شامل یک فرآیند کدگذاری سیستماتیک سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی است.

۴- یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال فهم تاب‌آوری سازمانی بانک‌های دولتی و ارائه مدلی پیرامون آن بود، مشخص است که اعضای جامعه این مطالعه باید شناخت کافی نسبت به سازه و محیط مورد مطالعه داشته باشند. همچنین بر اساس رویکرد کیفی و راهبرد نظریه داده بنیاد روش

کسب‌وکار در بانک آینده است. همچنین بر اساس مشاهدات و تجارب قبلی الگوی مؤلفه‌های مؤثر بر تاب‌آوری تعیین شد که متغیرهای اثرگذار بر تاب‌آوری در پنج گروه شامل راهبردهای سازمانی، تمرکز بانکی، مزیت رقابتی، سپرده‌های بانکی و محصولات و خدمات کلیدی دسته‌بندی شدند [۵]. رنجبر و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق سنجش درجه مقاومت نظام بانکداری اسلامی مطالعه موردی جمهوری اسلامی ایران، تاب‌آوری اقتصادی را یکی از مفاهیم مشابه با اقتصاد مقاومتی معرفی کردند. در استخراج شاخص مقاومت در نظام بانکداری اسلامی از روش سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) استفاده شد و شاخص ترکیبی مقاومت بانک‌های اسلامی شامل شش مؤلفه عدالت اقتصادی، مردم محوری، دانش‌بنیانی، فرهنگ جهادی، برون‌گرایی و درون‌گرایی بود [۸]. نوروزی طلب (۱۳۹۶) در مطالعه اندازه‌گیری قابلیت تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری از روش فراترکیب و دلفی استفاده کرد. مطابق نتایج مدل اندازه‌گیری مذکور شامل پنج عامل یادگیری و مدیریت دانش (گریز از انکار واقعیت، پیش‌بینی و درک درست از آینده، مدیریت دانش، یادگیری دو حلقه‌ای، یادگیری سازمانی، شبیه‌سازی بحران و اطلاعات مشتریان)، استراتژی و برنامه‌ریزی (نوآوری، انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع، کارآمدی استراتژی، تبادلات شبکه‌ای، ارزیابی نقاط آسیب‌پذیر، تنوع در جایگزین‌های استراتژیک)، منابع و دارایی‌های سازمان (منابع مالی مازاد، دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌ها و ویژگی‌های افراد سازمان)، رهبری تاب‌آور (درونی سازی مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، تحکیم روابط و امنیت روانی) و زمینه‌ی سازمانی (سهام بودن کارکنان در سهام بخشی از سازمان، مدیریت انطباقی، فرهنگ سازمانی، قراردادهای روان‌شناختی، سیستم منابع انسانی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز) است [۱۵]. الرب و جرون^۱ (۲۰۱۸) در بررسی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی بانک‌های اسلامی در کشور فلسطین، با مبنا قرار دادن چارچوب سه بعدی مک مانوس (۲۰۰۸) با روش کیفی چارچوب جدیدی برای تاب‌آوری بانک‌ها توسعه دادند. یافته‌ها نشان داد چهار تم اصلی برای تاب‌آوری بانک‌ها شامل فعالیت‌های مدیریت ریسک، ظرفیت‌سازی داخلی، استراتژی‌های برنامه‌ریزی و مشارکت رهبری و کارکنان وجود دارد و چارچوب مدیریتی برای ارتقای تاب‌آوری بانک‌ها شامل دو قابلیت انطباقی و قابلیت برنامه‌ریزی است که قابلیت انطباقی مقدم بر قابلیت برنامه‌ریزی بود و در طول این دو فرایند توانایی تاب‌آوری بانک افزایش می‌یافت [۱۶]. آندرسون^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق ایجاد تاب‌آوری سازمانی از طریق متعادل‌سازی ساختارهای سازمانی با مطالعه بانک هندلزبنکن^۳ سوئد و مصاحبه کیفی با مقامات بانک در مناطق و شعبه‌های مختلف در بازه زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۳ نشان دادند متعادل‌سازی ساختارهای سازمانی می‌تواند بر تاب‌آوری سازمان تأثیرگذار باشد که این متعادل‌سازی می‌تواند در فلسفه شرکت، ایجاد ساختار غیرمتمرکز (پشتیبانی از اقدامات محلی

¹ Alrob and Jaaron

² Andersson

³ Handelsbanken

⁴ Saunders

هر مصاحبه و کدگذاری آن کدهای مصاحبه‌های قبلی در دسترس بود و در طی این فرآیند گاهاً مفاهیم مشابه با کدهای بهتر جایگزین گردید. با کدگذاری ۱۹ مصاحبه اجرا شده، در نهایت ۱۲۸ کد نهایی پدیدار گردید که به دلیل حجم زیاد جداول مربوطه امکان ارائه فرآیند کدگذاری برای هر مصاحبه ممکن نیست و نمونه‌ای از کدگذاری باز با گزیده مصاحبه مربوطه در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

نمونه‌گیری از نوع روش‌های غیر احتمالی بود. بر این اساس معیارهای ذیل برای شناسایی افراد مناسب برای این تحقیق به کار گرفته شد. ۱- در گروه اول خبرگان دانشگاهی حوزه تاب‌آوری سازمانی مدنظر قرار گرفتند که ملاک انتخاب آن‌ها داشتن تألیفات متعدد به شکل کتاب و مقالات در حوزه تاب‌آوری سازمانی بود که در راستای تخصصی کردن هر چه‌بهرتر افراد، زمینه مطالعاتی سازمان‌های دولتی و سازمان‌های مالی نیز در نظر گرفته شد، با جستجوی منابع اطلاعاتی فهرستی ۲۵ نفره از خبرگان دانشگاهی تهیه شد. ۲- در گروه دوم هدف متخصصان و خبرگان مدیریتی در سطوح کشوری بانک ملی بودند که ملاک انتخاب این افراد سابقه طولانی مدیریت در بانک ملی و همچنین داشتن تحصیلات تکمیلی در رشته‌های مدیریت بود. بر این اساس و با شناخت محققان از جامعه مذکور فهرستی ۲۰ نفره از متخصصان تهیه شد. پس از تهیه فهرست فوق که با روش هدفمند بود، با خبرگان شناسایی شده، اقدام به برقراری ارتباط شد. مشارکت افراد در تحقیق داوطلبانه بود و از ۴۵ نفر خبره شناسایی شده ۱۷ نفر (۸ خبره دانشگاهی و ۹ خبره مدیریتی) مورد مصاحبه قرار گرفتند. همچنین امکان معرفی نفرات دیگری توسط افراد مورد مصاحبه قرار گرفته وجود داشت که ۲ نفر از افراد معرفی شده خارج از فهرست ۴۵ نفر بودند و این ۲ نفر نیز مورد مصاحبه قرار گرفتند. در نهایت با انجام ۱۹ مصاحبه کفایت نمونه‌گیری با معیار اشباع نظری^۱ محقق شد. اشباع نظری خصوصیتی است که ارتباط نزدیک با حجم نمونه دارد و عبارت است از اینکه با ادامه جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده تکرار داده‌های قبلی باشد و اطلاعات جدیدی حاصل نگردد [۲۲]. در این پژوهش، راهبرد نظریه داده بنیاد و کدگذاری نظری، محوری و انتخابی استفاده شد تا با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، مدل پارادایمی تحقیق خلق گردد.

۴-۱- کدگذاری باز

پس از انجام هر مصاحبه کدگذاری باز آن صورت گرفت. استراوس و کوربین (۱۹۹۰) کدگذاری باز را این‌گونه توصیف می‌کنند: "بخشی از تحلیل که مشخصاً به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود" [۲۲]. هدف اصلی کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و برچسب زدن به داده‌هاست. فرآیند اجرای هر مصاحبه و کدگذاری باز آن بلافاصله انجام شد، یعنی محقق پس از اتمام مصاحبه شماره ۱ اقدام به کدگذاری آن نمود. سپس مصاحبه شماره ۲ اجرا و کدگذاری گردید و این فرآیند تا آخرین مصاحبه ادامه یافت. از این‌رو در

^۱ Theoretical saturation

جدول (۱): کدگذاری مصاحبه شماره ۱

کدهای باز استخراجی	متن مصاحبه
تاب‌آوری به منزله توانایی روبرویی با چالش‌ها و حفظ عملکرد بهینه/ تاب‌آوری به عنوان دانش/ تاب‌آوری به عنوان تجربه/ تاب آور شدن افراد با آموزش/ تاب آور شدن افراد با	با در نظر گرفتن تعریف تاب‌آوری که توانمندی روبرو شدن با چالش‌ها و مدیریت بحران‌ها و حفظ عملکرد بهینه هست باید نقش افراد را در این موضوع فوق‌العاده با اهمیت در نظر گرفت. تاب‌آوری از نظر من دانش و همچنین تجربه هست یعنی بخشی از مقوله تاب‌آور شدن افراد با آموزش صورت می‌پذیرد و بخشی از آن با تجربه عملیاتی به دست می‌آید. از نظر من تاب‌آوری با توجه به مفهومی که دارد و با توجه به نقش تک‌تک افراد جامعه و همچنین تک‌تک افراد سازمان باید از جز به کل بررسی بشود. آموزش و ارتقا تاب‌آوری

در سطح فردی و همچنین در سطح سازمانی همیشه با هم همراه خواهند بود. در برخورد با مساله اهمیت به نیروی انسانی و آموزش نیروی انسانی ما نباید از این واقعیت غافل بشیم که مدیریت دانش و انتقال دانش و تجربیات گذشتگان اهمیت زیادی در پرورش افراد تاب آور در سطح سازمان خواهد داشت. برای مثال شما توجه بفرمایید که اگر انتقال تجربه و دانش از افراد خیره به تازه کارها به درستی انجام نشده باشد یک فرد جدید که به تازگی وارد سازمان شده اگر با یک چالش مواجه بشه و به افرادی که با تجربه هستند و توانایی حل مسائل پیچیده را با سالها کار کردن در محیط بانک به دست آوردند؛ دسترسی نداشته باشد تا از آنها راهنمایی بگیرد فرد جدید قطعاً با توجه به تجربه کم و دانشی که از قبل برای او مهیا نشده شاید تصمیمی اتخاذ کند که منجر به لطمه به سازمان بشود و یا هزینه‌های زیادی را برای این سازمان به همراه داشته باشد که گاهی تحمیل این هزینه‌ها غیرقابل جبران هستند. برای مثال اگر لطمه به برند یک سازمان باشد و در واقع یک اشتباه باعث بشود که تصویر این سازمان در ذهن جامعه و یا مشتریان آن تخریب بشه این ضربه غیرقابل جبران است در نتیجه مدیریت دانش بسیار بسیار مهم است.

مدیریت دانش تاب‌آوری یکی از موضوعاتی هست که در سازمان‌های دولتی شاید کمتر به آن بها داده شده باشد که این به دلیل ساختار سنتی حاکم ر این سازمان‌هاست. همچنین به دلیل سلسله‌مراتب سازمانی خیلی طولانی شاید این انتقال دانش تاب‌آوری به خوبی انجام نشود. در مجموع، مواردی که به انتقال تجربیات کمک کننده هستند استفاده از بانک‌های دانش هست که باعث بشود افراد در مواجهه با بحران‌ها بتوانند به آن‌ها رجوع بکنند. اگر شما توجه برای مثال فردی در مواجهه با بحرانی که امروز در سازمان به وجود آمده است با بحران‌های قبلی وجه تشابه وجود داشته باشد و شیوه مواجهه و نتیجه عملکرد در جایی مکتوب شده باشد فرد جدی قطعاً عملکرد بهتری خواهد داشت و تاب‌آوری بالاتری نیز در حل بحران از خود نشان خواهد داد.

موضوع بعدی آموزش منابع انسانی هست آموزش الزاماً منجر به یادگیری نمی‌شود، مگر با تمرین همراه باشد. آموزش تاب‌آوری نیز از این قاعده مستثنی نیست. ما باید در بحث آموزش این رو در نظر بگیریم که افراد سازمان باید تعاملات بسیار زیادی با یکدیگر و با چالش‌های محیطی داشته باشند و به نوعی با آن‌ها روبرو بشوند. اگر این مواجهه با چالش‌ها چه در سطح کوچک و یا بزرگ برای افراد در سازمان اتفاق نیوفتد و فرد این شانس را نداشته باشه که بتواند تمرین تاب‌آوری به هدف یادگیری داشته باشد آموزش تاب‌آوری نتیجه مطلوب نخواهد داشت. مبحث آموزش منابع انسانی و همچنین مدیریت دانش برای ارتقاء تاب‌آوری دو جز لاینفک در مواجهه با مشکلات هستند.

کدهای باز و همچنین مراجعات مکرر به متون مصاحبه‌ها با انجام فراگردهای مقایسه‌ای مستمر، مقوله‌های مختلف ساخته شد که حاصل آن ۲۰ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی بود. بر این اساس ۱۲۸ کد نهایی در قالب پدیده محوری ۷ کد، شرایط علی ۵۴ کد، شرایط زمینه‌ای ۲۷ کد، شرایط مداخله‌گر ۱۰ کد، راهبردها ۱۳ کد و پیامدها ۱۷ کد دسته‌بندی شدند. جداول شماره ۲ تا ۷ کدگذاری محوری بخش‌های مختلف مدل را نشان می‌دهد.

۴-۲- کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، هدف، ایجاد مجموعه سازمان‌یافته‌ای از کدهای باز است که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی گزاره‌های هر مصاحبه در مرحله کدگذاری باز است. تمرکز این مرحله بیشتر بر کدها و مفاهیم است نه داده‌ها. البته گاهی ممکن است کدها و مفاهیم جدیدی نیز در این مرحله ظهور یابند، اما وظیفه اصلی، مرور و بررسی کدهای باز است و به‌سوی سازمان‌دهی موضوعات، مفاهیم، دسته‌بندی‌ها و تعریف مقوله‌ها حرکت می‌کند. برای کشف نحوه‌ی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محقق از پارادایم استفاده می‌کند. پارادایم، ابزار تحلیلی است که استراوس و کوربین برای مطالعه‌ی داده‌ها پیشنهاد کردند. اجزای اصلی پارادایم عبارت‌اند از: شرایط، عمل‌ها/عکس‌العمل‌ها و پیامدها. در پارادایم نظام‌مند استراوس و کوربین؛ نظریه داده بنیاد در قالب مجموعه‌ای از مقوله‌هایی است که نشان‌دهنده‌ی شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و ارتباط‌های بین آن‌ها است [۲]. در این مرحله با تأمل دقیق در

جدول (۲): کدگذاری محوری مقوله‌های مربوط با پدیده

ردیف	کدهای نهایی	مقولات فرعی	مقوله اصلی (پدیده)
۱	پشتوانه اعتمادی سپرده‌گذاران	عملکرد مشتری محور	تاب‌آوری بانک ملی
۲	تاب‌آوری به‌منزله رضایت مشتریان		
۳	توانمندی دریافت از وجوه مشتریان در دوره‌های تنش و بحران		
۴	سرعت بهبود عملکرد و عبور از بحران	خصیصه مثبت	
۵	تاب‌آوری به‌عنوان یک ویژگی مثبت		
۶	تاب‌آوری به‌عنوان دانش		

جدول (۳): کدگذاری محوری مقوله‌های مربوط با شرایط علی

مقوله اصلی	مقولات فرعی	کدهای نهایی	ردیف
شرایط علی	ویژگی‌های نیروی انسانی	ادراک کارکنان نسبت به چالش	۱
		اعتماد به نفس کارکنان	۲
		مسئولیت‌پذیری کارکنان	۳
		سطح توانایی کارکنان	۴
		استفاده بهینه از نیروی انسانی	۵
		آموزش مفهوم تاب‌آوری به کارکنان	۶
		تشویق تاب‌آوری کارکنان	۷
		تشویق کارکنان به خلاقیت	۸
		جذب افراد باهوش‌تر و نخبه‌تر	۹
		حفظ و نگهداشت نیروهای باتجربه	۱۰
		ورود نیروهای توانمند با سابقه به بانک	۱۱
	قابلیت مالی	ترکیب بدهی‌های بانک	۱۲
		ترکیب مطالبات مالی و غیر مالی بانک‌ها	۱۳
		اندازه سیستم مالی	۱۴
		انعطاف‌پذیری اقتصادی	۱۵
		ذخیره‌های بانکی	۱۶
	سرمایه اجتماعی بین سازمانی	امکان جایگزینی و انتقال نیروها در بانک‌های دولتی	۱۷
		تشویق مدیران به ارتباطات مفید	۱۸
		تعاملات بانک ملی با سایر ارگان‌های دولتی	۱۹
		توانایی تعامل و همکاری با سایر مجموعه‌ها	۲۰
		شبکه ارتباطی گسترده بانک ملی	۲۱
		شفافیت ارتباط با دولت و حاکمیت	۲۲
		ارزیابی ارتباطات بین سازمانی	۲۳
	توانایی‌های دانش فنی	استفاده از بانک‌های دانش	۲۴
		استفاده از تحقیقات بازاریابی	۲۵
		آگاهی از جایگاه بانک شبکه اقتصادی کشور	۲۶
		آگاهی از ضرورت تاب‌آوری	۲۷
		آگاهی از وجود یا عدم وجود تاب‌آوری	۲۸
		اولویت‌بندی مشتریان	۲۹
		بررسی کلی شبکه بانکی	۳۰
		شناخت ماهیت متفاوت تاب‌آوری بانکی	۳۱
		رصد مداوم عملکرد بانکی	۳۲
	شناخت محیطی	ارتباط نزدیک‌تر با محیط	۳۳
		افزایش تعاملات بین فردی جهت شناخت چالش‌های محیطی	۳۴
		آگاهی از محیط پیرامونی	۳۵
		بررسی تهدید تازه‌واردها	۳۶
		پیش‌بینی و آینده‌پژوهی برای تاب‌آوری	۳۷
		حساسیت محیطی	۳۸
		رصد مداوم محیط	۳۹
	مدیریت دانش	انتقال دانش و تجربیات بین افراد	۴۰

		سرعت جریان اطلاعات	۴۱
		استفاده از معلومات و ایده‌های افراد بیرونی	۴۲
	قابلیت‌های سازمانی	ارائه خدمات آنلاین	۴۳
		استفاده بهینه از منابع مالی	۴۴
		استقرار زیرساخت‌های نوین	۴۵
		بازبینی مداوم قوانین و رویه‌ها	۴۶
		برخورد با تخلفات بانکی	۴۷
		برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر	۴۸
		برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده	۴۹
		توسعه سریع گروه‌های مسئله محور	۵۰
		ثبات و پایداری مدیریت	۵۱
		ارتباط با سیستم اقتصاد جهانی	۵۲
	قابلیت‌های فرا سازمانی	آزادی عمل مجمع و هیئت‌مدیره بانک	۵۳
		ثبات رویه بانک مرکزی در مقابل تمامی بانک‌ها	۵۴

جدول (۴): کدگذاری محوری مقوله‌های مربوط با شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقولات فرعی	کدهای نهایی	ردیف
شرایط زمینه‌ای	نیروهای کلان	بهره‌مندی از حمایت‌های دولتی	۱
		استحکام ارتباط با دولت و حاکمیت	۲
		سیاست‌های کلان اقتصادی کشور	۳
		سیاست‌های کلان حکمرانی کشور	۴
		سیاست‌های محدودکننده بانک مرکزی	۵
		ضربه خوردن از چالش‌های دولتی	۶
		قوانین و مقررات بالادستی	۷
		کنترل نرخ بهره	۸
		نبود اختیار تطبیق با شرایط جدید	۹
		تأثیر وضعیت اقتصاد جهان بر تاب‌آوری بانک‌ها	۱۰
		تأثیرات منفی تحریم‌ها	۱۱
		اداره مصلحتی بانک	۱۲
		نرخ بیکاری	۱۳
		تولید ناخالص ملی	۱۴
		الزام به ارائه خدمات به عموم مردم	۱۵
	عوامل درون بانکی	کوتاه بودن عمر مدیریت مدیران	۱۶
		جدا شدن افراد باتجربه از بانک	۱۷
		تفاوت ماهیت بانک به‌عنوان یک سازمان	۱۸
		گسترش فساد و روابط شکننده	۱۹
		نبود تمایز در سطح استانی	۲۰
		اداره بانک به شیوه سنتی	۲۱
		در نظر گرفتن اعتقادات مذهبی کارکنان	۲۲
		جلوگیری از رانت و امتیاز دولتی	۲۳
		عدم شفافیت	۲۴
		اعتماد شرکای تجاری به بانک	۲۵
	عوامل درون صنعت	تأثیر بانک‌های تخصصی و تجاری بر تاب‌آوری بانک‌های دولتی	۲۶
		وجود بازارهای موازی مانند صرافی‌ها و دلال‌ها	۲۷

جدول (۵): کدگذاری محوری مقوله‌های مربوط با شرایط مداخله‌گر

ردیف	کدهای نهایی	مقولات فرعی	مقوله اصلی
۱	ارتباطات شخصی مدیر بانک	مدیر بانک	شرایط مداخله‌گر
۲	اعتقاد شخصی مدیر به تاب‌آوری		
۳	ایجاد شبکه حمایتی از مدیران		
۴	ایجاد فرصت کسب تجربه برای مدیران		
۵	اعتقاد کارکنان به تاب‌آوری	ویژگی‌های فردی کارکنان	
۶	تأثیر انفرادی افراد بر تاب‌آوری		
۷	نیروی انسانی چابک		
۸	ضعف تاب‌آوری فردی به علت عادت به رفاه نسبی		
۹	داشتن حس مشترک بین افراد		
۱۰	توانمندی کارکنان جهت انجام عملیات مختلف بانکی		

جدول (۶): کدگذاری محوری مقوله‌های مربوط با راهبردها

ردیف	کدهای نهایی	مقولات فرعی	مقوله اصلی
۱	آماده‌سازی روانی افراد برای تجربه چالش‌های جدید	مکانیزم رفتاری	راهبردها
۲	آماده‌سازی روانی افراد جهت مواجهه با بحران		
۳	تبدیل تاب‌آوری به رفتار در کارکنان		
۴	ایجاد فضای مناسب برای تمرین تاب‌آوری		
۵	اهمیت دادن به تاب‌آوری در شرایط عادی		
۶	تعادل بین ملاحظات اجتماعی و سیاست‌های پولی	مکانیزم اقتصادی-مالی	
۷	تعادل بین نرخ بهره برای تطابق با شرایط بیرون		
۸	حفظ تعادل بین هزینه‌ها و درآمدهای بانکی		
۹	متنوع کردن شیوه‌های سرمایه‌گذاری برای بانک‌ها		
۱۰	بررسی تشابهات بحران‌های قبلی و بحران‌های جدید	مکانیزم فنی	
۱۱	بررسی تاب‌آوری در سطح شعبات		
۱۲	بررسی جز به کل تاب‌آوری		
۱۳	بررسی سیستماتیک تاب‌آوری بانکی		

جدول (۷): کدگذاری محوری مقوله‌های مربوط با پیامدها

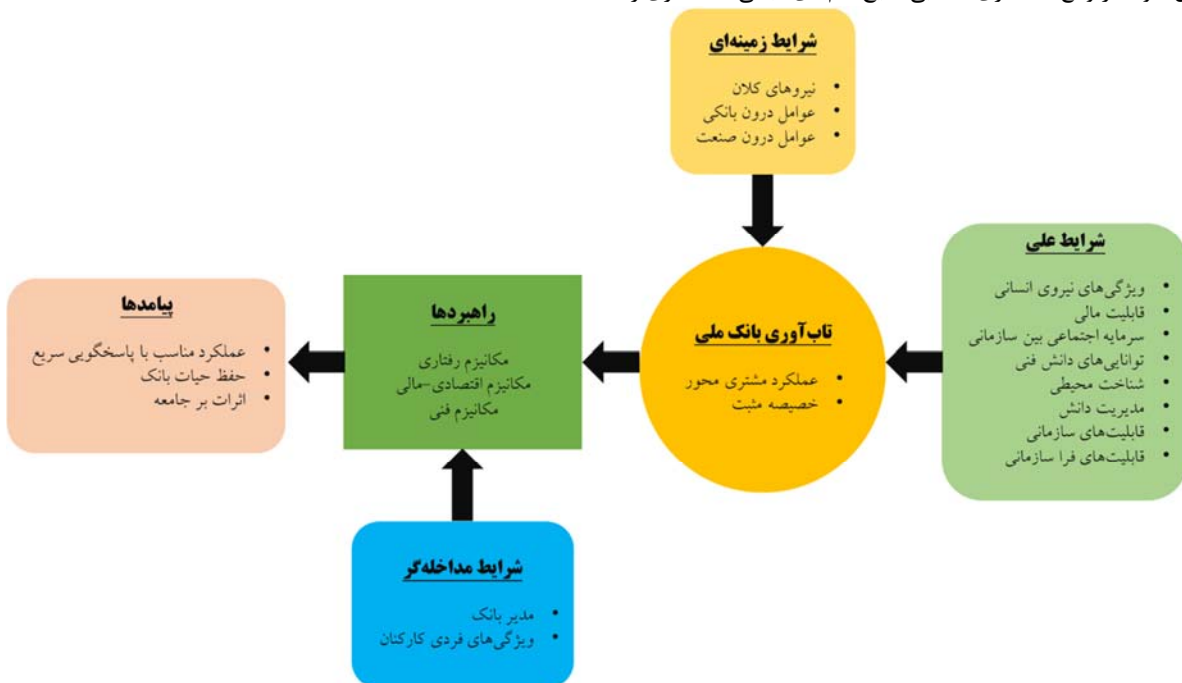
ردیف	کدهای نهایی	مقولات فرعی	مقوله اصلی
۱	ارائه بهترین پاسخ نسبت به موقعیت	عملکرد مناسب با پاسخگویی سریع	پیامدها
۲	حفظ عملکرد مطلوب		
۳	خدمت‌دهی سریع		
۴	سرعت عمل در تصمیم‌گیری		
۵	اتخاذ سیاست‌های پولی مناسب		
۶	عبور سریع‌تر از بحران		

حفظ حیات بانک	مقابله احسن با چالش‌های ناشی از فعالیت اقدامات رقبا	۷	
	تثبیت و ارتقاء جایگاه بانک	۸	
	رسیدن به استاندارد بالاتر بعد از بحران	۹	
	جلوگیری از ورشکستگی	۱۰	
	جلوگیری از تعدیل و اخراج نیرو	۱۱	
	مزیت رقابتی جذب سرمایه	۱۲	
	اثرات بر جامعه	القای حس امنیت	۱۳
		توسعه سرمایه اجتماعی جامعه	۱۴
		رضایت خاطر مشتریان	۱۵
		نمایش مسئولیت اجتماعی شرکی	۱۶
توسعه رفاه اجتماعی		۱۷	

۳-۴- کدگذاری انتخابی

در طی فرایند کدگذاری محوری؛ محقق، از ابزارهای تحلیلی پرسیدنی سؤال و مقایسه‌ی دائمی و نظری بین مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند استفاده می‌کند تا روابط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی را توسعه دهد و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایمی شکل دهد. هم‌زمان با انجام کدگذاری باز و محوری، الگویی ساخته می‌شود که حاکی از ارتباط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی است. زمانی که این ارتباط‌ها توسعه داده شدند، از رویه‌ی کدگذاری انتخابی، استفاده می‌شود تا ادغام مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی که در کدگذاری باز و محوری شناسایی شده‌اند، در قالب یک نظریه نوظهور تسهیل شود. در واقع کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را

به کار برده، مقوله‌ی اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه‌ی بیشتر دارند را توسعه می‌دهد [۴۱]. البته باید توجه داشت که گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند، به عبارت ساده‌تر کدگذاری انتخابی از طریق یک فرایند تعاملی، همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌گردد و در نهایت منجر به خلق مدل نظری می‌شود. این مدل نظری شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها هستند که پدیده‌ی اصلی مورد مطالعه که در اینجا تاب‌آوری سازمانی بانک ملی است، را تشریح می‌کنند. مدل پارادایمی تاب‌آوری سازمانی بانک ملی در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل (۱): مدل پارادایمی تاب‌آوری بانک ملی (برخاسته از داده‌های تحقیق)

همانطور که در مدل فوق نمایان است، مدل پارادایمی ارائه شده؛ از ۶ بعد

اصلی تشکیل شده است، که در مرکز آن تاب‌آوری سازمانی بانک ملی به عنوان پدیده محوری قرار دارد. تاب‌آوری بانک ملی از آن جهت پدیده محوری محسوب می‌شود چراکه مجموعه‌ای از عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها یعنی سایر بخش‌های مدل اعم از شرایط علی و زمینه‌ای با آن ارتباط دارند یعنی به وجود آورنده آن هستند و در عین حال با عناصر دیگری از مدل ارتباط دارد.

هدف اصلی این تحقیق، ارائه مدلی برای تاب‌آوری بانک ملی بود، بدیهی است که پدیده اصلی یا محوری مدل نیز تاب‌آوری بانک ملی باشد که باید مورد تعریف و تشریح قرار گیرد.

شرایط علی، رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و تا حدی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه، افراد و گروه‌ها به این پدیده مبادرت می‌ورزند. به عبارت ساده‌تر منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر پدیده محوری مدل تأثیر می‌گذارند و منجر به بروز آن می‌شوند. در این بخش ۸ مقوله فرعی ساخته شد که هر یک از این مقولات به حوزه خاصی از عوامل ایجادکننده تاب‌آوری بانک ملی اشاره داشتند. به عبارت ساده‌تر شرایط علی کلیه متغیرها و عواملی هستند که مجموعاً برای اینکه بانک ملی تاب آور شود، لازم و ضروری هستند.

گروه اول عوامل مربوط به شرایط علی ویژگی‌های نیروی انسانی نام گرفت چراکه با نیروی انسانی مرتبط بودند. این عوامل از آمادگی‌های ذهنی و روانی نیروی انسانی تا آموزش آنان و حتی امکان جذب نیروهای توانمند به بانک را شامل می‌شود. قابلیت مالی گروه بعدی عوامل مربوط به شرایط علی بود؛ قابلیت مالی به توانایی‌ها و متغیرهای مالی بانک اشاره دارد، از آنجایی که تاب‌آوری با حوزه عملکردی هر سازمان ارتباط دارد بدیهی است که قابلیت مالی می‌تواند بر تاب‌آوری بانک تأثیرگذار باشد. قابلیت مالی متغیرهایی نظیر ترکیب بدهی‌های بانک، ترکیب مطالبات مالی و غیرمالی بانک‌ها، اندازه سیستم مالی، انعطاف‌پذیری اقتصادی، و ذخیره‌های بانکی بود. گروه سوم متغیرهای مربوط به شرایط علی تحت عنوان سرمایه اجتماعی بین سازمانی نام گرفت. سرمایه اجتماعی بین سازمانی، به ویژگی‌ها و کیفیت روابط بین بانک و سایر سازمان‌ها اشاره دارد. گروه بعدی متغیرهای شرایط علی تحت عنوان توانایی‌های دانش فنی نامیده شد و منظور از این توانایی‌ها به توانایی بانک در درک و شناخت تاب‌آوری و ضرورت آن برای خود برمی‌گردد. همچنین استفاده از بانک‌های دانش و انجام تحقیقات مختلف به ویژه در حوزه بازاریابی می‌تواند توانایی فنی بانک را ارتقاء دهد. گروه بعدی متغیرهای مربوط به شرایط علی شناخت محیطی نام گرفت که با مقوله قبلی یعنی توانایی‌های دانش فنی ارتباط نزدیک دارد اما بنا به اهمیت بالا خودش یک مقوله مجزا در نظر گرفته شد. از آنجایی که تاب‌آوری به حفظ عملکرد مناسب سازمان در زمان‌های بحران و شرایط محیطی پرتلاطم اشاره دارد، بدیهی است که برای رسیدن به آن باید شناخت خوبی از محیط فراهم گردد. پس بنابراین توانایی شناخت محیطی که از ارتباط نزدیک‌تر با محیط و رصد مداوم آن ناشی می‌شود، برای تاب‌آوری بانک کاملاً ضروری است. مقوله بعدی در شرایط علی مدیریت دانش نام گرفت که هم به

استفاده از دانش درونی موجود در بانک و هم دانش با منشأ بیرونی اشاره دارد و می‌تواند به حصول تاب‌آوری کمک کند. به‌طورکلی سه مقوله توانایی‌های دانش فنی، شناخت محیطی و مدیریت دانش مشابهت زیادی با هم دارند و می‌توانند تاب‌آوری بانک را افزایش دهند. دو مقوله آخر در شرایط علی قابلیت‌های سازمانی و قابلیت‌های فرا سازمانی نام گرفت. قابلیت‌های سازمانی به توانایی بانک در استفاده بهینه و مطلوب از منابع و امکان ایجاد و استقرار زیرساخت‌های نوین اشاره دارد. همچنین به توانایی سریع بازبینی رویه‌ها و فرآیندها در صورت لزوم و توسعه سریع تیم‌های مسئله محور که بتوانند در کوتاه‌ترین زمان ممکن، چالش‌های به وجود آمده رفع کنند، مربوط می‌شود. بخشی از قابلیت‌های سازمانی به توانایی برخورد با انواع مختلف تخلفات و فسادها نیز مربوط می‌شود از طرف دیگر ثبات و پایداری مدیریت نیز به قابلیت‌های سازمانی کمک کننده خواهد بود که مجموعاً می‌تواند به ارتقای سطح تاب‌آوری بانک کمک نماید. قابلیت‌های فرا سازمانی به شرایط بیرون بانک اطلاق می‌شود که به‌طور مستقیم در حوزه اختیار بانک نیست و بیشتر به قوانین و مقررات کلان اشاره دارد اما بانک می‌تواند برای رسیدن به این قابلیت‌ها تلاش نماید. شرایط علی مجموعه عواملی بودند که تأثیر مستقیمی بر تاب‌آوری بانک ملی داشتند.

اما بعد بعدی مدل ارائه شده مربوط به شرایط زمینه‌ای است که تأثیر کمتری از شرایط علی در حصول به تاب‌آوری داشتند چراکه شرایط زمینه‌ای عوامل عمومی‌تر و کلی‌تری هستند که بانک توانایی کمتری در کنترل آن‌ها دارد و یا اصلاً توانایی تأثیرگذاری بر آن‌ها را ندارد. شرایط زمینه‌ای از سه مقوله نیروی‌های کلان، عوامل درون بانکی و عوامل درون صنعت تشکیل شده است. نیروی‌های کلان به عواملی اشاره دارد که بانک هیچ توانایی برای کنترل آن‌ها ندارد، عواملی مانند سیاست‌های کلان اقتصادی کشور یا تأثیر وضعیت اقتصادی جهان بر اقتصاد ملی. از طرف دیگر بین نیروی‌های کلان (در زیرمجموعه شرایط زمینه‌ای) با قابلیت‌های فرا سازمانی (در زیرمجموعه شرایط علی) مشابهت وجود دارد؛ که البته این مشابهت فقط به منشأ بیرونی هر دو مربوط می‌شود، در حالیکه با هم تفاوت اساسی نیز دارند. قابلیت‌های فرا سازمانی قابلیت‌هایی است که بانک می‌تواند کسب کند پس از زیرمجموعه شرایط علی خواهد بود. اما نیروی‌های کلان کلاً متغیرهایی خارج از بانک هستند و لذا در ذیل شرایط زمینه‌ای قابل بحث هستند. نیروهای کلان خیلی کلی بودند، عوامل درون بانکی نیز جزئی‌تر بودند اما عوامل درون صنعت تخصصی‌تر هستند و بانک‌ها توانایی تأثیرگذاری بر آن‌ها را نیز ندارند. به‌طورکلی مجموعه شرایط زمینه‌ای که توضیح داده شد، می‌توانند تاب‌آوری بانک ملی را توسعه یا تضعیف نمایند اما قدرت تأثیرگذاری کمتری از شرایط علی دارند.

راهبردها، به اقدامات هدفمند و جهت‌دار برای حل مساله اشاره دارد، منظور از راهبردها این است که ذیل شرایط علی که تشریح شد، و با در نظر گرفتن شرایط زمینه‌ای بانک ملی برای تاب آور شدن باید چه اقداماتی را در چه حوزه‌هایی اجرا کند. به‌واقع راهبردها نشان می‌دهد که بانک ملی برای استفاده از تاب‌آوری دقیقاً باید چه اقداماتی انجام

خاص تحقیق حاضر در این است که در زمینه مورد مطالعه کلیه این عوامل را برحسب جایگاهش در ایجاد تاب‌آوری سازمانی بانکی به گروه‌های مختلفی تقسیم کرده است.

برخی از عناصر مدل مک مانوس (۲۰۰۸) نیز قابل مقایسه و بحث با یافته‌های تحقیق حاضر است. ارتباطات و روابط؛ دانش و اطلاعات؛ مشارکت در تمرینات؛ ارتباطات خارجی؛ آگاهی ارتباطی؛ و درک خطرات و پیامدها از جمله مفاهیم مدل مذکور است [۳۲] که با مفاهیم سرمایه اجتماعی بین سازمانی، مدیریت دانش، ایجاد فضای مناسب برای تمرین تاب‌آوری، و بررسی تشابهات بحران‌های قبلی و بحران‌های جدید قرابت معنایی دارد. قابلیت و ظرفیت منابع خارجی نیز که به سیستم‌ها و پروتکل‌های طراحی شده برای مدیریت و بسیج منابع خارجی به عنوان بخشی از شبکه به هم وابسته برای اطمینان از اینکه که سازمان برای پاسخ به بحران و شرایط اضطراری توانایی لازم را داراست [۴۰]، اشاره دارد با امکان جایگزینی و انتقال نیروها در بانک‌های دولتی مشابه است و به بانک این امکان را می‌دهد که از ظرفیت سازمان‌های دیگر برای پاسخ مناسب به بحران‌ها بهره ببرد. علاوه بر این بخشی از شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی ارائه شده برای بانک با شاخص‌های دیگری از جمله ثبات مالی مشابهت دارد. توانایی سیستم مالی برای عرضه مداوم خدماتی مانند واسطه‌گری مالی و خدمات پرداخت که از طرف روزنگرن^۱ (۲۰۱۱) تحت عنوان ثبات مالی در نظر گرفته شده است [۳۷]، با مفاهیم اتخاذ سیاست‌های پولی مناسب و مزیت رقابتی جذب سرمایه که از پیامدهای مدل تحقیق حاضر است، مشابهت دارد. در این مطابق نظر امیری و همکاران (۱۳۹۷) مفاهیم تاب‌آوری و ثبات مالی دارای تعاریف نسبتاً مشابهی هستند، اما درعین حال تاب‌آوری ابعاد تازه و گسترده‌تری از هر آنچه سلامت و ثبات بانکی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ارائه می‌کند [۱]. طبق نتایج تحقیق حاضر نیز به نظر می‌رسد ثبات مالی را فقط بتوان یکی از نتایج و پیامدهای تاب‌آوری بانک در نظر گرفت و تاب‌آوری سازمانی بانکی ابعاد مهم دیگری نیز دارد که مدل تحقیق حاضر بدان پرداخته است.

پژوهش الرب و جرون (۲۰۱۸) در خصوص تاب‌آوری سازمانی بانک‌های اسلامی در کشور فلسطین نیز به عناصر دانش و اطلاعات؛ رصد و گزارش دهی وضعیت؛ مانورهای کاهش استرس؛ آمادگی پیشگیرانه؛ و منابع خارجی سازمان اشاره می‌کند [۱۶]، که با توانایی‌های دانش فنی، شناخت محیطی، مدیریت دانش، و سرمایه اجتماعی بین سازمانی در شرایط علی؛ و ایجاد فضای مناسب برای تمرین تاب‌آوری و بررسی تشابهات بحران‌های قبلی و بحران‌های جدید در بخش راهبردهای مدل مشابهت دارد. بری و همکاران (۲۰۱۵) نیز اندازه سیستم مالی، ترکیب دارایی‌ها، و ترکیب بدهی‌ها را به عنوان شاخص‌های تاب‌آوری بانکی معرفی می‌کنند [۲۰]، که در تحقیق حاضر با مفهوم قابلیت مالی در ذیل شرایط علی مشابهت دارد. البته باید توجه شود که در مدل تحقیق حاضر این مفاهیم به عنوان شرایط علی معرفی شدند که در رسیدن بانک به تاب‌آوری نقش مهمی دارند و رسیدن به تاب‌آوری هم نیازمند راهبردهایی است که مکانیزم

دهد. راهبردها شامل سه مکانیزم رفتاری، اقتصادی-مالی و فنی بود. اقدامات هدفمند و جهت‌دار برای تاب‌آوری سازمانی که تحت عنوان راهبرد یاد شد، به‌خودی‌خود محقق نمی‌گردد بلکه این راهبردها تحت تاثیر گروه دیگری از متغیرها قرار می‌گیرند که از آن‌ها به عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود. شرایط مداخله‌گر، شرایطی تخصصی هستند که راهبردها و اقدامات را متفاوت می‌سازند، یعنی حضور یا عدم حضور این شرایط می‌تواند، اقدامات متفاوتی را ایجاد نماید.

بعد آخر مدل پارادایمی تحقیق، پیامدها بود. پیامدها در واقع ستاده‌هایی هستند که در نتیجه عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها یا پاسخ به پدیده به وجود می‌آیند. به عبارت ساده‌تر؛ به‌کارگیری راهبردها یا اقدامات تاب‌آوری در بانک ملی منجر به برخی پیامدها یا نتایج می‌شود. عملکرد مناسب با پاسخگویی سریع، حفظ حیات بانک و اثرات بر جامعه سه نتیجه و پیامد مهم تاب‌آوری بانک ملی است. در واقع تاب‌آوری به این نکته مهم اشاره دارد که سازمان موردنظر در شرایط محیطی متغیر و بحرانی بتواند عملکرد خود را حفظ کرده و به آن ادامه دهد. بنابراین اگر تحت تاثیر شرایط علی و زمینه‌ای، و با در نظر داشتن شرایط مداخله‌گر بتوان راهبردهای سه‌گانه رفتاری، اقتصادی-مالی و فنی را اجرا کرد، خروجی آن عملکرد مناسب و پاسخگویی سریع بانک خواهد بود.

برخی از بخش‌های مدل لنگنیک هال و همکاران (۲۰۱۱) با سه بعد تاب‌آوری شناختی، رفتاری و زمینه‌ای مشابهت‌هایی با مدل تحقیق حاضر دارد. در این مدل عناصری مانند زیرسوال بردن مفروضات اساسی و مفهوم‌سازی و تصور راه‌حل‌های بدیع و مناسب در بعد شناختی به چشم می‌خورد [۲۹] که با ایجاد فضای مناسب برای تمرین تاب‌آوری و اهمیت دادن به تاب‌آوری در شرایط عادی در بخش راهبردهای مدل تحقیق حاضر مشابهت دارد. این تشابه از آنجایی ناشی می‌شود که اگر سازمان (بانک) مفروضات اساسی خود را زیر سؤال ببرد و راه‌حل‌های بدیع و مناسب برای موقعیت‌های جدید تصور کند، در واقع به تاب‌آوری در شرایط عادی اهمیت داده و فضایی برای تمرین آن فراهم کرده است. همچنین عناصر دیگری نظیر طراحی واکنش‌های نامتعارف و درعین حال قوی نسبت به چالش‌ها، دنبال کردن یک عمل کاملاً متفاوت نسبت به هنجارهای سازمانی، و تمرین پاسخ‌های روتین و بیش‌ازحد یاد گرفته شده به عنوان اولین پاسخ به تهدیدات غیرمنتظره که بخشی از بعد رفتاری تاب‌آوری مدل لنگنیک هال و همکاران (۲۰۱۱) است، با مفاهیم بررسی تشابهات بحران‌های قبلی و بحران‌های جدید، آماده‌سازی روانی افراد برای تجربه چالش‌های جدید، و آماده‌سازی روانی افراد جهت مواجهه با بحران مشابهت دارد که جزء راهبردهای مدل تحقیق حاضر بود. ایجاد ارتباطات بین فردی و خطوط تأمین منابع جهت پاسخگویی سریع، اشتراک دانش و اطلاعات به صورت گسترده و اشتراک قدرت و پاسخگویی نیز که از عناصر زمینه‌ای مدل لنگنیک هال و همکاران (۲۰۱۱) است، با مفاهیم سرمایه اجتماعی بین سازمانی، شناخت محیطی، و مدیریت دانش در گروه عوامل مربوط به شرایط علی و همچنین ایجاد شبکه حمایتی از مدیران از عوامل شرایط مداخله‌ای مشابهت دارد. البته تشابهات‌های اشاره شده از نظر مفهومی است و ویژگی

¹ Rosengren

$$\text{تعداد توافقات} \times 2 \times 100 = \text{درصد پایایی کل تعداد کدها}$$

جدول (۸): محاسبه پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	۴۳	۱۹	۵	۸۸/۳۷
۵	۳۵	۱۶	۳	۹۱/۴۲
۸	۴۰	۱۸	۴	۹۰/۰۰
۱۳	۴۰	۱۷	۶	۸۵/۰۰
کل	۱۵۸	۷۰	۱۸	۸۸/۶۰

۵- نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های دولتی ایران در حوزه بانک ملی اجرا شد. با روش نظریه داده بنیاد مدلی بر پایه مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته با خبرگان ارائه گردید که از بخش‌های مختلف تشکیل شده است. مدلی بومی که ضمن تشریح تاب‌آوری سازمانی بانک؛ سایر عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر تاب‌آوری، راهبردهای ارتقاء آن و همچنین نتایج حاصل از آن را تشریح کرده و می‌تواند مبنای اقدامات در جهت افزایش تاب‌آوری بانک‌های دولتی به ویژه بانک ملی قرار گیرد.

در مدل پارادایمی تحقیق، پدیده محوری یا همان تاب‌آوری سازمانی بانک ملی یک خصیصه مثبت است که اگر توسط بانک تقویت شده و ارتقاء یابد، تبدیل به نوعی دانش می‌گردد، دانشی که باعث بهبود عملکرد شده و عبور از بحران‌ها را تسریع می‌کند. این خصیصه مثبت می‌تواند با ویژگی‌های اقتصاد مقاومتی نیز معادل تلقی شود، البته که تاب‌آوری بانک دقیقاً مفهوم اقتصاد مقاومتی نیست. تاب‌آوری بانک ملی به عنوان خصیصه مثبت مشتری را در مرکز توجه خود قرار دارد و عملکرد خود را برای خدمت بهتر و سریع‌تر به مشتری قرار می‌دهد.

از آنجایی که تقویت تاب‌آوری به‌خودی‌خود ممکن نخواهد بود، با تقویت و توجه به عوامل شرایط علی می‌توان سطح تاب‌آوری بانک را ارتقاء داد. بدیهی است که اگر نیروی انسانی از آمادگی ذهنی و روانی نیروی انسانی مطلوبی برخوردار باشد، می‌تواند تأثیر مثبت به‌سزایی بر تاب‌آوری سازمان داشته باشد. قابلیت‌های مالی می‌تواند بر تاب‌آوری بانک تأثیرگذار باشد. قابلیت‌های مالی متغیرهایی نظیر ترکیب بدهی‌های بانک، ترکیب مطالبات مالی و غیرمالی بانک‌ها، اندازه سیستم مالی، انعطاف‌پذیری اقتصادی، و ذخیره‌های بانکی می‌باشد. انتظار می‌رود هر چه میزان بهره‌مندی از سرمایه اجتماعی بین سازمانی بالاتر باشد، تاب‌آوری بانک افزایش یابد چراکه بانک در زمان‌های بروز بحران می‌تواند از قابلیت‌ها و امکانات شبکه اجتماعی خود با سایر سازمان‌ها استفاده کند تا زودتر و سریع توانایی خود را بازیابد. البته بدیهی است که شکل‌گیری سرمایه اجتماعی بین سازمانی به ماهیت بانک ملی که وابسته به دولت

اقتصادی-مالی با این شاخص‌ها قرابت دارد که دربرگیرنده اقداماتی نظیر حفظ تعادل بین ملاحظات اجتماعی و سیاست‌های پولی، برقراری تعادل بین نرخ بهره برای تطابق با شرایط بیرون، حفظ تعادل بین هزینه‌ها و درآمدهای بانکی و متنوع کردن شیوه‌های سرمایه‌گذاری برای بانک‌ها است. یعنی به عبارت ساده‌تر شاخص‌هایی که بری و همکاران (۲۰۱۵) برای تاب‌آوری بانکی معرفی کرده‌اند، به‌خودی‌خود محقق نمی‌شوند اما بر اساس راهبردهای تحقیق حاضر در مکانیزم اقتصادی-مالی می‌توان به تاب‌آوری بانکی رسید که این امر می‌تواند تأثیرات مثبتی نیز بر شاخص‌های فوق داشته باشد.

۴-۴- ارزیابی اعتبار و کیفیت یافته‌ها

پژوهشگران برای تحقیقات کیفی؛ معیارهای خاصی را جهت ارزیابی اعتبار و کیفیت نتایج پیشنهاد کرده‌اند. چهار معیار مقبولیت^۱ (قابل‌پذیرش و قابل اعتماد بودن داده‌ها و نتایج از طریق درگیری مداوم، استفاده از تلفیق در تحقیق، بازنگری ناظرین، جستجو برای شواهد مغایر و مقبولیت محقق)؛ همسانی^۲ (مشابه مفهوم پایایی در پژوهش‌های کمی که از طریق تائید یک ناظر خارجی قابل‌دستیابی است)؛ تعیین^۳ (استخراج نتایج مشابه از گزارش‌ها، دست‌نوشته‌ها و یادداشت‌های پژوهشگر توسط محقق دیگر) و انتقال‌پذیری^۴ (قابلیت انتقال و تعمیم نتایج به‌دست‌آمده به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه که برخی صاحب‌نظران قائل به آن نیستند) از این جمله‌اند [۳۰]. دانایی‌فرد و مظفری (۱۳۸۷) بیان می‌کنند؛ علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته برای ارزیابی پژوهش‌های کیفی مباحث نشان می‌دهد که این ارزیابی‌ها نمی‌توانند نفس دقت علمی این پژوهش‌ها را تضمین کند، بنابراین بهتر است استراتژی‌های ممیزی پژوهشی در طول فرآیند تحقیق مدنظر قرار گیرد تا روایی و پایایی به‌طور فعال حاصل شود بجای آنکه از جانب داوران خارجی تائید یا رد شود [۷]. بر این اساس در این تحقیق به جهت اطمینان از نتایج و یافته‌های بخش کیفی اقدامات و روش‌های زیر انجام گرفت.

۱- درگیری طولانی مدت پژوهشگر با موضوع پژوهش به این معنی که پژوهشگر مدت‌زمان زیادی با موضوع تحقیق در زمینه آن در تماس بود.

۲- کدگذاری مجدد بخشی از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر دوم: برای این کار حدود ۲۰ درصد از مصاحبه‌ها (چهار مصاحبه) در اختیار پژوهشگر دوم آشنا با روش تحقیق کیفی و آگاه از موضوع تحقیق قرار گرفت و درصد توافق کدگذاری محاسبه شد. این شاخص توافق درون موضوعی بین دو کدگذار مختلف را نشان می‌دهد. نتایج در جدول ۳-۱ ارائه شده است، که قابل‌قبول است.

۳- تائید یافته‌ها توسط بخشی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق: یافته‌های نهایی در قالب کدهای نهایی، و مقولات فرعی و اصلی به تائید چهار نفر از خبرگان مرحله مصاحبه رسید.

¹ Credibility

² Dependability

³ Confirmability

⁴ Transferability

و برای اینکه این عمل رخ دهد باید نیروی انسانی بانک از نظر روانی جهت مواجهه با بحران‌ها و همچنین چالش‌های جدید آماده گردد و تاب‌آوری باید در شرایط عادی نیز مورد توجه قرار گیرد. اما بروز تاب‌آوری در عمل؛ صرفاً با مکانیزم رفتاری ممکن نخواهد بود و باید یک سلسله اقدامات فنی و اقتصادی-مالی نیز اجرا شود. مکانیزم اقتصادی-مالی به مواردی نظیر برقراری تعادل بین ملاحظات اجتماعی و سیاست‌های پولی، تعادل بین نرخ بهره برای تطابق با شرایط بیرون، حفظ تعادل بین هزینه‌ها و درآمدهای بانکی، و متنوع کردن شیوه‌های سرمایه‌گذاری برای بانک‌ها اشاره دارد که در کنار مکانیزم فنی می‌توانند نویدبخش تاب‌آوری بانک باشند. مکانیزم فنی به این نکته اشاره دارد که برای بروز تاب‌آوری موفق باید همواره بحران جدید با بحران‌های قبلی مقایسه شوند و کلیت سیستم بانکی و همچنین شعبات برای پاسخگویی مناسب به بحران ارزیابی شوند تا در سریع‌ترین زمان ممکن جرح و تعدیل‌های لازم صورت گیرد.

شرایط مداخله‌گر، دارای دو مقوله مدیر بانک و ویژگی‌های فردی کارکنان بود، یعنی هر دو این متغیرها می‌تواند سلسله اقدامات مربوط به راهبردها را تحت تاثیر خود قرار دهند. مدیر بانک عامل مهمی است که برای موفقیت برنامه‌های مربوط به تاب‌آوری اهمیت فراوانی دارد. مدیر بانک از آنجایی اهمیت زیادی دارد که در واقع مسئولیت راهبری اقدامات سازمانی را بر عهده دارد. مدیر بانک باید خودش اعتقاد شخصی به مقوله تاب‌آوری داشته باشد تا در راستای حصول آن قدم بردارد. اگر اعتقاد شخصی به تاب‌آوری وجود داشته باشد، مدیر کلیه ارتباطات و شبکه خود را برای رسیدن به آن بسیج خواهد کرد. بر نقش منحصر به فرد مدیر یا رهبر سازمان در ایجاد تاب‌آوری سازمانی در سایر مطالعات نیز تأکید فراوان شده است. رهبر سازمان با توسعه چشم‌انداز و ایجاد آگاهی به فرآیند یادگیری کمک نموده و قابلیت و سازگاری ایجاد می‌کند که به نوبه خود در تاب‌آوری مؤثر خواهد بود [۲۷]. علاوه بر این نقش مدیر در توانایی بانک در استفاده از سرمایه اجتماعی بین سازمانی که قبلاً شرح داده شد، نیز برجسته می‌شود. یعنی به‌طور پیش‌فرض برای بانک ملی امکان تشکیل سرمایه اجتماعی بین سازمانی وجود دارد اما اینکه واقعاً بانک یا شعبه‌ای از آن بتواند از این سرمایه منتفع گردد به ویژگی‌های مدیران بانک و شعب آن وابسته است. ویژگی‌های فردی کارکنان متغیرهای فردی و شخصی را هدف قرار می‌دهد. به‌طور کلی ویژگی‌های فردی کارکنان در کنار مدیر بانک می‌تواند راهبردهای حصول به تاب‌آوری را کاملاً تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت ساده‌تر همواره نیروی انسانی تاب آور (چه مدیران و چه کارکنان) یکی از عناصر مؤثر در رسیدن به تاب‌آوری هستند که در پژوهش مقدم فر و همکاران (۱۴۰۱) تحت عنوان سازوکار تبیین تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های اقتصادی دولتی ایران معرفی شده بودند [۱۴].

عملکرد مناسب با پاسخگویی سریع، حفظ حیات بانک و اثرات بر جامعه سه نتیجه و پیامد مهم تاب‌آوری بانک ملی است. عملکرد مناسب و پاسخگویی سریع خود می‌تواند باعث حفظ حیات بانک در زمان بحران گردد، در واقع یکی از مهم‌ترین پیامدهای تاب‌آوری حفظ حیات سازمان

هست، بستگی دارد و وابستگی به دولت به‌صورت ناخودآگاه امکان ایجاد سرمایه اجتماعی بین سازمانی را برای بانک ملی فراهم می‌کند اما میزان بهره‌مندی از این سرمایه به احتمال زیاد به سایر متغیرها نظیر توانایی مدیران وابسته خواهد بود. در این حالت اثر ترکیبی سرمایه اجتماعی و توانایی مدیران برجسته‌تر می‌گردد؛ یعنی مدیران توانا قادر خواهند بود بیشترین استفاده را از سرمایه اجتماعی شبکه بانکی در جهت ارتقای تاب‌آوری ببرند. در یک یافته مشابه بر تأثیر سرمایه روان‌شناختی مدیران (که قابلیت فردی است) و سرمایه اجتماعی درونی و بیرونی به‌طور هم‌زمان در تاب‌آوری کسب‌وکارهای گردشگری تأکید شده است [۴۳].

همچنین استفاده از بانک‌های دانش و انجام تحقیقات مختلف به ویژه در حوزه بازاریابی می‌تواند توانایی فنی بانک را ارتقاء دهد و هر چه توانایی دانش فنی بانک بالاتر باشد، می‌توان به تاب‌آوری بیشتر آن امیدوار بود. از آنجایی که تاب‌آوری به حفظ عملکرد مناسب سازمان در زمان‌های بحران و شرایط محیطی پرتلاطم اشاره دارد، بدیهی است که برای رسیدن به آن باید شناخت خوبی از محیط فراهم گردد. پس بنابراین توانایی شناخت محیطی که از ارتباط نزدیک‌تر با محیط و رصد مداوم آن ناشی می‌شود، برای تاب‌آوری بانک کاملاً ضروری است. مقوله بعدی در شرایط علی مدیریت دانش نام گرفت که هم به استفاده از دانش درونی موجود در بانک و هم دانش با منشأ بیرونی اشاره دارد و می‌تواند به حصول تاب‌آوری کمک کند. قابلیت‌های سازمانی، به توانایی بانک در استفاده بهینه و مطلوب از منابع و امکان ایجاد و استقرار زیرساخت‌های نوین به توانایی سریع بازبینی رویه‌ها و فرآیندها در صورت لزوم و توسعه سریع تیم‌های مسئله محور که بتوانند در کوتاه‌ترین زمان ممکن، چالش‌های به وجود آمده رفع کنند، مربوط می‌شود. بخشی از قابلیت‌های سازمانی به توانایی برخورد با انواع مختلف تخلفات و فسادها نیز مربوط می‌شود از طرف دیگر ثبات و پایداری مدیریت نیز به قابلیت‌های سازمانی کمک کننده خواهد بود که مجموعاً می‌تواند به ارتقای سطح تاب‌آوری بانک کمک نماید. قابلیت‌های فرا سازمانی به شرایط بیرون بانک اطلاق می‌شود که به‌طور مستقیم در حوزه اختیار بانک نیست و بیشتر به قوانین و مقررات کلان اشاره دارد اما بانک می‌تواند برای رسیدن به این قابلیت‌ها تلاش نماید.

در شرایط زمینه‌ای، نیروی‌های کلان به عواملی اشاره دارد که بانک هیچ توانایی برای کنترل آن‌ها ندارد، عواملی مانند سیاست‌های کلان اقتصادی کشور یا تاثیر وضعیت اقتصادی جهان بر اقتصاد ملی. عوامل درون بانکی نیز مجموعه متغیرهایی هستند که علی‌رغم درونی بودن جزء شرایط زمینه‌ای قلمداد می‌شوند چراکه عمومی هستند و به احتمال زیاد برای سایر سازمان‌های ایرانی نیز وجود دارند، مثلاً متغیری مثل کوتاه بودن عمر مدیریت مدیران. این متغیرها نیز از حوزه اختیار بانک خارج هستند یا حداقل بانک توانایی تأثیرگذاری کمتری بر آن‌ها دارد. عوامل درون صنعت نیز متغیرهایی زمینه‌ای هستند که در حوزه تأثیرگذاری می‌توانند قدرت بینابینی بین نیروهای کلان و عوامل درون بانکی داشته باشند.

راهبردهای مدل طراحی شده شامل سه مکانیزم رفتاری، اقتصادی-مالی و فنی بود. مکانیزم رفتاری به تبدیل تاب‌آوری به یک رفتار عملی اشاره دارد

مدنظر است و اگر سازمانی تاب آور نباشد، حتی امکان دارد حیات خود را از دست دهد. البته شاید برای سازمان‌های دولتی از قبیل بانک ملی از دست دادن حیات دور از انتظار باشد، اما کاملاً مشخص است که موجب تضعیف بانک خواهد شد. تاب‌آوری سازمانی در بانک می‌تواند رضایت خاطر مشتریان را به دنبال داشته باشد و مسئولیت اجتماعی شرکتی بانک را به نمایش بگذارد، در نهایت اینکه تاب‌آوری بانک می‌تواند با توسعه سرمایه اجتماعی جامعه القاکننده حس امنیت و ارتقاء دهنده سطح رفاه اجتماعی باشد.

یعنی می‌توان گفت تاب‌آوری مالی در بانک‌ها که بر اساس رسالت وجودی بانک امری ضروری و بدیهی است نیازمند شرایطی است که محقق گردد؛ در تحقیق فلاحی و همکاران (۱۴۰۱) نیز که در بانک صنعت و معدن اجرا شده است؛ تاب‌آوری مالی در حلقه‌های انتهایی الگوی اثربخش تاب‌آوری سازمانی قرار دارد که رسیدن به آن نیازمند استراتژی تاب‌آوری بانک، سیستم اطلاعات و ارتباطات، مدیریت زنجیره تأمین، نظارت و ارزیابی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی است [۱۱]. از این رو طبق مکانیزم اقتصادی-مالی برقراری تعادل بین ملاحظات اجتماعی و سیاست‌های پولی؛ تعادل بین نرخ بهره برای تطابق با شرایط بیرون؛ حفظ تعادل بین هزینه‌ها و درآمدهای بانکی؛ و متنوع کردن شیوه‌های سرمایه‌گذاری برای بانک‌ها نیازمند شرایط متعددی است که ذیل عوامل مختلف علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بیان شده است.

مدل پارادایمی این تحقیق با در نظر گرفتن شرایط بومی و زمینه‌ای خاص کشور و همچنین ویژگی‌های بانک‌های دولتی ارائه شد که کلیه جنبه‌های تاب‌آوری سازمانی بانک ملی را تشریح کرده است. مطابق یافته‌ها تاب‌آوری سازمانی بانک دولتی دقیقاً همان تاب‌آوری موردنیاز شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری خواهد بود. چراکه ماهیت و فلسفه وجودی سازمان‌های دولتی در کشور ما با شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری تفاوت اساسی دارد و زمینه‌های حصول تاب‌آوری نیز برای این دو متفاوت است. مرور ادبیات تاب‌آوری سازمانی در سه دهه گذشته؛ همگن نبودن تاب‌آوری را نشان می‌دهد، به طوری که محققان از تاب‌آوری به‌عنوان یک پدیده ناهمگن در سه سطح تاب‌آوری عملکردی، تاب‌آوری عملیاتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک یاد کرده‌اند که هر یک مبانی، پویایی و نتایج متفاوتی به دنبال دارد [۲۴]. بر اساس یافته‌های این تحقیق نیز می‌توان

منابع و مأخذ

- [۱] امیری، میثم. محقق نیا، محمدجواد. بالوندی، علی. (۱۳۹۷). ارزیابی تاب‌آوری سیستم بانکی ایران و عوامل مؤثر بر آن. پژوهش‌های اقتصاد پولی و مالی، سال ۸، شماره ۲، ۲۷۶-۲۵۵.
- [۲] بازرگان، عباس. (۱۳۹۴). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: انتشارات دید آور.
- [۳] جهانگرد، اسفندیار. عبدالشاه، فاطمه. (۱۳۹۶). تاثیر متغیرهای کلان اقتصادی بر ثبات بانک‌های ایران. سیاست‌گذاری اقتصادی، دوره ۹، شماره ۱۸، ۲۲۹-۲۰۵.
- [۴] حسن‌زاده، ژاله. (۱۳۸۹). مثبت‌گرایی در رفتار سازمانی. ماهنامه تدبیر. شماره ۲۹، ۲۴-۲۱۶.

گفت تاب‌آوری در بانک ملی ایران یک قابلیت ساده سازمانی نیست و نخواهد بود؛ چراکه متغیرهای کلان و خرد زیادی در آن نقش دارند. بر این اساس در بخش راهبردها نیز با توجه به مکانیزم‌های رفتاری، اقتصادی-مالی و فنی می‌توان ادعان کرد که حصول تاب‌آوری در بانک ملی ایران نیازمند اقدامات متفاوتی در سطوح شعبه و سطوح بالاتر است. توجه به این سه مکانیزم نشان می‌دهد مکانیزم رفتاری در سطح شعبات بانک دنبال می‌گردد، در حالیکه دو مکانیزم اقتصادی-مالی و فنی در سطوح بالاتر رخ می‌دهد چراکه از حوزه اختیارات شعبه بانک خارج است و نیازمند سلسله اقداماتی در سطحی فراتر از شعبه بانک است. یعنی شعبات بانک ملی به تنها امکان پیگیری این مکانیزم‌ها را نخواهند داشت. در انتها بر اساس نتایج به مدیران و دست‌اندرکاران بانک‌های دولتی به‌ویژه بانک ملی توصیه می‌شود، بر اساس مدل پارادایمی توسعه‌یافته برای ارتقای سطح تاب‌آوری سازمان؛ ابتدا باید شرایط علی را تقویت نموده و سپس راهبردها را در دستور کار خود قرار دهند. اقدامات زیر می‌تواند راهگشا باشد.

- نسبت به تقویت مهارت‌های نیروی انسانی اهتمام ویژه نشان دهند.
- برای تقویت سرمایه اجتماعی بین سازمانی برنامه ویژه‌ای برای تعامل با سایر سازمان‌ها داشته باشند.
- اقدامات لازم را برای مدیریت دانش سازمانی اجرا کنند.
- به مقوله یادگیری از محیط توجه کرده و نسبت به تغییرات محیطی حساس باشند.
- قابلیت‌های سازمانی خود را تقویت کرده و نسبت به ایجاد فرهنگ تاب آور تلاش کنند.
- بر اساس مکانیزم رفتاری، امکان تمرین تاب‌آوری را در سازمان خود فراهم کنند.
- با حفظ تعادل در اقدامات خود و همچنین حفظ تعادل بین هزینه‌ها و درآمدها به دنبال مکانیزم‌های اقتصادی-مالی باشند.
- همیشه بانک اطلاعاتی مناسبی برای مستند کردن بحران‌ها و چالش‌ها داشته باشند، تا همواره امکان بررسی و ارزیابی توانایی شعب بانک جهت پاسخگویی به بحران را داشته باشند.

[۵] خسروی، سالار. نجفی، امیر. مرجانی، محمدرضا. محمدی، نبی اله. (۱۳۹۹).

بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی با موفقیت و تداوم کسب‌وکار

بانک‌ها. مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴۰، ۳۲-۲۵.

[۶] خواجه پور، محمود. فارسیجانی، حسن. ربیعه، مسعود. صداقت پرست، الدار.

(۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران.

پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۱۲، شماره ۴۵، ۱۵۸-۱۳۸.

[۷] دانایی‌فرد، حسن. مظفری، زینب. (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در

پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی.

پژوهش‌های مدیریت، سال ۱، شماره ۱، ۱۶۲-۱۳۱.

[۸] رنجبر، رضا. باستانی فر، ایمان. حیدری، محمدرضا. (۱۳۹۷). سنجش درجه

مقاومت نظام بانکداری اسلامی مطالعه موردی جمهوری اسلامی ایران. راهبرد

- اقتصادی، سال ۷، شماره ۲۷، ۶۳-۲۷.
- [۹] عبدالشاه، فاطمه، صالحی، محسن. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سرمایه در صنعت بانکداری با رویکرد تاب‌آوری. روند، سال ۲۳، شماره ۷۶، ۵۰-۱۵.
- [۱۰] غیاثوند، ابوالفضل. عبدالشاه، فاطمه. (۱۳۹۴). شاخص‌های تاب‌آوری اقتصادی. روند پژوهش‌های اقتصادی. دوره ۲۲، شماره ۷۱، ۱۰۶-۷۹.
- [۱۱] فلاحی، افشین. تدبیری، سیروس. مجیدی، مریم. افشارنژاد، علیرضا. (۱۴۰۱). اعتبارسنجی الگوی اثربخش مدل تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری (مورد مطالعه بانک صنعت و معدن). برنامه ریزی منطقه ای، دوره ۱۳، شماره ۴۹، ۱۶۹-۱۵۷.
- [۱۲] کمجان، اکبر. (۱۳۹۸). ورود نقدینگی به فعالیت‌های مولد. تازه‌های اقتصاد، شماره ۱۵۶، ۱۴-۱۲.
- [۱۳] گل وردی، مهدی. (۱۳۹۶). تاب‌آوری ملی: مروری بر ادبیات تحقیق. فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی. دوره ۷، شماره ۲۵، ۳۱۰-۲۹۳.
- [۱۴] مقدم فر، سعید رضا. مقیمی، سیدمحمد. رهبر، فرهاد. یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۱). ارائه چارچوب مفهومی تبیین تاب‌آوری سازمانی در برابر فساد در سازمان‌های اقتصادی دولتی ایران با الهام از هستی‌شناسی رئالیسم انتقادی. مدیریت دولتی، دوره ۱۴، شماره ۱، ۲۸-۴.
- [۱۵] نوروزی طلب، سوگل. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای اندازه‌گیری قابلیت تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: صنعت بانکداری). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته MBA گرایش استراتژی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- [16] Alrob, M.M.A., Jaaron, A. A. (2018). **Exploring the Determinants of Organizational Resilience in Islamic Banks: A Framework Development**. International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO), 8(4), 80-98.
- [17] Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., Wickelgren, M. (2019). **Building Traits for Organizational Resilience Through Balancing Organizational Structures**. Scandinavian Journal of Management, 35(1), 36-45.
- [18] 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**. The journal of applied behavioral science, 44(1), 48-70.
- [19] Azusa, K., Hiroyuki, Y. (2013). **Organizational Resilience: an Investigation of Key Factors that Promote the Rapid Recovery of Organizations**. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 2(9), 188-188.
- [20] Berry, P. M., Brown, S., Chen, M., Kontogianni, A., Rowlands, O., Simpson, G., Skourtos, M. (2015). **Cross-Sectoral Interactions of Adaptation and Mitigation Measures**. Climatic Change, 128(3), 381-393.
- [21] Caralli, R. A., Allen, J. H., White, D. W. (2010). **CERT Resilience Management Model: A Maturity Model for Managing Operational Resilience**. Addison-Wesley Professional.
- [22] Corbin, J. M., Strauss, A. (1990). **Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria**. Qualitative Sociology, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/bf00988593>
- [23] Hamel, G., Valikangas, L. (2003). **En Busca De La Resiliencia**. Harvard Business Review, 81(9), 40-52.
- [24] Hepfer, M., Lawrence, T. B. (2022). **The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring Functional, Operational and Strategic Resilience**. Organization Theory, 3(1), 1-29.
- [25] Home III, J. F., Orr, J. E. (1998). **Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations**. Employment Relations today, 24(4), 29-39.
- [26] Hosseini, S., Barker, K. (2016). **A Bayesian Network Model for Resilience-Based Supplier Selection**. International Journal of Production Economics, 180, 68-87.
- [27] Istiqaroh, C. R., Usman, I., Harjanti, D. (2022). **How Do Leaders Build Organizational Resilience? An Empiric Literature Review**. Journal of Theory and Applied Management, 15(3), 449-462.
- [28] Kantur, D., Say, A. (2015). **Measuring Organizational Resilience: A Scale Development**. Journal of Business Economics and Finance,
- [29] 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.
- [30] Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (2000). **The Only Generalization is: There is no Generalization**. Case study method, 27-44.
- [31] Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). **Developing the Psychological Capital of Resiliency**. Human resource Development review, 5(1), 25-44.
- [32] McManus, S.T. (2008). **Organisational Resilience in New Zealand**. (Doctor of Philosophy in Civil Engineering), University of Canterbury, New Zealand.
- [33] McManus, S., Seville, E., Vargo, J., Brunson, D. (2008). **Facilitated Process for Improving Organizational Resilience**. Natural Hazards Review, 9(2), 81-90.
- [34] Reitsem, L. J., Kozłowski, T., Crews, D. E., Katzenberg, M. A., & Chudziak, W. (2017). **Resilience and Local Dietary Adaptation in Rural Poland, 1000-1400 CE**. Journal of Anthropological Archaeology, 45, 38-52.
- [35] Richtner, A., Löfsten, H. (2014). **Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity**. R&D Management, 44(2), 137-151.
- [36] Richtner, A., Sodergren, B. (2008). **Innovation Projects Need Resilience**. International Journal of Technology Intelligence and Planning, 4(3), 257-275.
- [37] Rosengren, E. S. (2011). **Defining Financial Stability, and Some policy Implications of Applying the Definition**. Paper presented at the Keynote remarks at the Stanford finance forum.
- [38] Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). **Research Methods for Business Students**. Pearson education.
- [39] Somers, S. (2009). **Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning**. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 12-23.
- [40] Stephenson, A., Vargo, J., Seville, E. (2010). **Measuring and Comparing Organisational Resilience in Auckland**. Australian Journal of Emergency Management, 25(2), 27-42.
- [41] Strauss, A., Corbin, J. M. (1998). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**: SAGE Publications.
- [42] Sutcliffe, K. M., Vogus, T. (2003). **Organizing for Resilience**. In K. Cameron & J. Dutton (Eds.), **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new Discipline (pp. 94-110)**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- [43] Tanner, S., Prayag, G., Kuntz, J. C. (2022). **Psychological capital, Social Capital and Organizational Resilience: A Herringbone Model Perspective**. International Journal of Disaster Risk Reduction, 78, 103149.
- [44] Walklate, S., McGarry, R., Mythen, G. (2014). **Searching for Resilience: A Conceptual Excavation**. Armed Forces & Society, 40(3), 408-427.

