



## بررسی مهمترین عامل در تاب آوری سازمانی شبکه بانکداری در شرایط تحریم

فرزاد شاه کرمی ذوله

دانشجوی دکترای مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

رضا رستم زاده (مسئول مکاتبات)

استادیار، گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

rostamzaedh59@gmail.com

جعفر صادق فیضی

استادیار، گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

محمد پاسبان

استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

نیما آذر میر شتربانی

استادیار، گروه ریاضی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۲

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰

### چکیده

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 روبرو هستند، باز تعریف شده است. نقش بانک‌ها در تجهیز و تخصیص منابع مالی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. این امر در خصوص اقتصاد بانک محور ایران بیش از پیش نمود پیدا می‌کند. در این خصوص، سیستم بانکی توسعه یافته علاوه بر وظایف خود، باید از استحکام بالا نیز برخوردار بوده و توان مقابله با شوک‌های مختلف داخلی و خارجی را داشته باشد. این مطالعه در بخش کمی کلیه کارکنان شعب بانک توسعه صادرات ایران در سال ۱۳۹۹ بوده که از میان آنها بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. سپس عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی بررسی گردید و طبق آزمون فریدمن رتبه بندی گردید نتایج حاصل از پژوهش نشان داد از میان سایر عوامل، عامل سیاست‌های مالی بیشترین تاثیر در تاب‌آوری بانکها را دارد.

واژه‌های کلیدی: تاب‌آوری سازمانی، تحریم، سیاست مالی، شبکه بانکی، بانک توسعه صادرات.

## مقدمه:

کشورهای غربی و امریکا، تحریم‌هایی را علیه بانک‌های ایرانی وضع نمایند و بدین ترتیب فعالیت آنها را در اقتصاد کشور با دشواری‌های زیادی مواجه نمایند. همین تحریم‌ها در کنار ساختار نادرست بانک‌ها در کشور موجب شده است که ایران در طی ۱۰ سال گذشته، نرخ تورم سنگینی را تجربه نماید. همین امر موجب شده است که شرایط فعالیت بانک‌ها در ایران بیش از پیش و بیشتر از هر زمان دیگری، با دشواری‌هایی همراه باشد. این دشواری‌ها فشارهای متعدد و متنوعی را به فرایند خدمت‌رسانی و فعالیت‌های مالی بانک‌ها وارد می‌نماید که برای مقابله با این فشارها، بانکها باید میزان استقامت و تاب‌آوری خود را تقویت نمایند تا بحران‌ها و فشارهای ایجاد شده، نتواند مانع ادامه فعالیت‌های بانک‌ها گردد. منابع چهارگانه تأمین مالی اقتصاد ایران در سال‌های گذشته، نظام بانکی، بازار بورس، بودجه‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری خارجی بوده است و بانک‌ها بار اصلی تأمین مالی بخش‌های اقتصاد را در سالهای اخیر بر عهده داشته‌اند و آسیب‌پذیری بانکها به معنی آسیب‌پذیری اقتصاد است. از سوی دیگر بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که بحران‌های مالی در کشورهای پیشرفته مانند امریکا، منجر به ایجاد رکود در صنعت بانک‌داری در سایر کشورها از جمله ایران شده است. بدین معنی که عدم مقاومت در برابر تنش‌هایی همچون بحران‌های مالی سایر کشورها نیز می‌تواند منجر به ایجاد رکود و حتی ورشکستگی بانک‌ها شود. با توجه به اینکه موقعیت ایران هم از نظر ژئوپلیتیکی و هم از نظر جغرافیای طبیعی و هم از نظر مانیفست استکبارستیزی و مقابله با نظامه‌ای سرمایه‌داری در معرض خطر و تهاجم است، تاب‌آوری سازمان‌ها به خصوص بانک‌ها از اولویت و اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. با توجه به مطالب بیان شده این مطالعه در پی بررسی رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در شبکه بانکداری در شرایط تحریمی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران) می‌باشد.

دنایای امروز متأثر از تصمیم‌گیری‌هایی است که افراد در شرایط بسیار پیچیده با عدم قطعیت بالا اخذ می‌کنند. آشوبناکی حاصل از این تصمیم‌گیری‌ها، موجب شده است که نااطمینانی در پدیده‌ها به میزان بسیار زیادی برسد آشوب‌داعش در نقاط مختلف دنیا، جنگ در سوریه و عربستان، تروریسم در اروپا، بی‌نظمی در آلمان و ترکیه به دلیل مهاجرت‌های غیرقانونی، تصمیم‌گیری‌های ترامپ در امریکا، نبرد قدرت در خاورمیانه، اعتصابات کارگری در کشورهای مختلف، آزمایش‌های هسته‌ای رهبر کره شمالی و هزاران پدیده غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی دیگر موجب تقویت آشوبناکی محیط شده است. در چنین شرایط پرخطر ای، هر بنگاه و سازمان باید سعی در حفظ تعادل و بقا با دریافت کمترین تأثیر منفی از این پدیده‌ها و در بهترین حالت، تبدیل کردن این تهدیدها به فرصت داشته باشد. عدم حفظ توازن و تعادل در شرایط بنگاه و سازمان ممکن است منجر به سقوط ارزش سهام، به خطر افتادن منافع و حتی ورشکستگی آنها شود. یکی از انواع این سازمانها که هم نقش اثرگذاری و هم نقش اثرپذیری بالایی در تنش‌ها و آشوب‌ها دارد، بانک است. مسئولیت بسیار سنگین نظام بانکی در اقتصاد مبتنی بر بازار بر کسی پوشیده نیست و همواره یکی از مهمترین اجزای اقتصاد کشور که رشد و یا رکود ساختار اقتصادی را با فعالیت خود رقم می‌زند، نظام بانکی است. چراکه سرمایه موجود در بانک‌ها، منبع اصلی خرید محصولات و خدمات و وام‌های اعطایی آنها منبع ایجاد اعتبار برای تمام واحدهای اقتصادی از جمله خانواده‌ها، مشاغل، شرکتها و دولت هست. بنابراین فعالیت بهینه بانک‌ها و استفاده مؤثر از ابزار بازاریابی برای تحقق اهدافشان از جمله بهره‌برداری از سرمایه و تجهیز آن، بر فعالیت‌های مختلف اقتصادی و وضع کلی اقتصاد کشور بسیار مؤثر خواهد بود (ماریا، استیواتی و گایتری<sup>۱</sup>، 2019). جایگاه بانکها در رشد اقتصاد کشور موجب شده است که

<sup>1</sup> Maria, L., Setyowati, S., & Gayatri

## ادبیات پژوهش:

باشند. با این حال، نگرانی صرفاً منوط به فجاج نمی‌شود، بلکه انحراف‌ها و عدم قطعیت‌های کوچکی هم که سازمان‌ها را با چالش روبرو می‌کنند مدنظر هستند. تاب‌آوری تغییر فرایندهایی است که شایستگی را ارتقاء می‌دهد، کارایی را بازیابی می‌کند و به همان اندازه ساختارها را رشد داده و شناخت شیوه‌هایی که این فرایندها را تشویق در کل دو دیدگاه مختلف درباره مفهوم تاب‌آوری سازمانی وجود دارد (ایران زاده و تقی پور، ۱۳۹۶). در شرایط غیرمنتظره، استرس‌زا یا نامطلوب، تاب‌آوری سازمانی به سادگی به عنوان توانایی بازگشت مجدد به جای اول در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌های تاب‌آور نسبت به سازمان‌های غیرتاب‌آور سه ویژگی اصلی دارند (آناند، شارما و گلتمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). کاهش رشد سپرده‌های مردمی، کاهش توان تسهیلات دهی بانک‌ها، فشارهای دولتی برای استقراض از سیستم بانکی، کاهش اعتبارات اسنادی و افزایش نرخ بهره مبادلات بین بانکی و تحریم‌های بین‌المللی، از جمله مهمترین چالش‌های نظام بانکی کشور است که لزوم مدیریت تاب‌آوری بانک‌ها را دوجندان می‌کند. از این رو دغدغه خاطر پژوهشگر از پرداختن به این مطالعه در این است که امروزه آثار ناشی از تحریم‌ها سازمان‌های دولتی و خصوصی بسیاری را گرفتار خود نموده است و بانک‌ها از جمله بانک توسعه صادرات ایران با تنش و دشواری‌های زیادی برای ادامه حیات و فعالیت‌های خود مواجه شده‌اند. همچنین مشاهده شده است که بانک‌ها به خصوص بانک‌های دولتی در پیشینه خود فعالیت‌های زیادی در حوزه تاب‌آوری سازمانی انجام نداده‌اند و از قبل تدابیر روشن و شفاف برای این منظور نیاندیشیده‌اند. این مطالعه در پی پاسخگویی به این سؤال است عوامل تاثیرگذار بر تاب‌آوری سازمانی در سیستم بانکی در شرایط تحریم در بانک توسعه صادرات ایران از لحاظ اهمیت چگونه رتبه‌بندی می‌شوند؟

سازمان‌ها بخشی از جامعه هستند و بسیاری از عملیات روزانه جوامع بر دوش آن‌هاست. مهم‌تر این که سازمان‌ها در طول دوره‌های پاسخ و بازیابی در پی یک فاجعه، بسیار حیاتی و مهم هستند. در نتیجه به منظور اطمینان از بقای سازمان‌ها و کم کردن اختلال ناشی از یک فاجعه در جریان جاری اجتماعی، تاب‌آور بودن برای سازمان‌ها است (پارک، ال اسوی و فس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). علاوه بر ارتباطی که بین جوامع تاب‌آور و سازمان‌های تاب‌آور وجود دارد، بین تاب‌آور بودن سازمان‌ها و مزیت رقابتی آن‌ها نیز رابطه وجود دارد (پیر، تراندل، جانا و کیتسیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). سازمان‌ها تاب‌آور در زمان‌هایی که کسب‌وکار در شرایط عادی قرار دارد، قدرت رقابتی بیشتری دارند (تان، وانگ و صدرا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در مطالعه ای ژنو، کیائو، وانگ، فان و وان<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نیز ویژگی‌های مشترکی را بین تاب‌آوری برتری رقابتی عنوان می‌کنند؛ مانند چابکی، آگاهی محیطی، رهبری قوی، کیفیت و غیره. تاب‌آوری سازمانی به دنبال شناسایی مشخصاتی است که به سازمان‌ها اجازه بقا و حتی رشد و رونق به رغم تجربه اختلال یا تنش را می‌دهد. چرا که سازمان‌ها در هر بخش که باشند با محیط‌های عملیاتی پیچیده با ریسک‌های پویا مواجه هستند، این محیط‌های پیچیده، سازمان‌ها را مجبور می‌کنند تا به این بیندیشند که چگونه می‌توانند ریسک عملیاتی و تاب‌آوری فرایندهای حیاتی کسب و کار و خدمات را مدیریت کنند (آرینا، دی اسمت و ویردا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). سازمان‌ها دائماً با شرایط و وقایعی بمباران می‌شوند که آورنده استرس و عدم قطعیت هستند و می‌توانند عملیات سازمان را مختل کنند (آناند، شارما و گلتمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). تاب‌آوری، نوعی توانایی و ظرفیت برای یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها، و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب و کار، ایجاد می‌کند که این توانایی ویژگی بسیار مهمی است که سازمان‌ها باید برای بقا و تداوم کسب‌وکارشان به آن مجهز

<sup>5</sup> Aghina, W., De Smet, A., Weerda

<sup>6</sup> Anand, A., Sharma, R., Coltman,

<sup>7</sup> Anand, A., Sharma, R., Coltman,

<sup>1</sup> Park, Y., El Sawy, O., Fiss,

<sup>2</sup> Paré, G., Trudel, M.C., Jaana, M., Kitsiou,

<sup>3</sup> Tan, F., Tan, B., Wang, W., Sedera, D.,

<sup>4</sup> Zhou, S., Qiao, Z., Du, Q.Z., Wang, G.A., Fan, W., Yan,

## تاب آوری:

براساس نتایج محاسبه شاخص های اندازه گیری کننده ریسک نتایج بهتری را کسب نماید از تاب آوری بالاتری برخوردار خواهد بود. به عبارت دیگر بانک مقاوم، بانکی است که تاب آور و شفاف باشد و درعین حال منابع لازم را به سمت بخش واقعی اقتصاد با اولویت موارد مندرج در سیاست های اقتصاد مقاومتی هدایت نماید. بنابراین، دریافتن این مسئله شگفت آور نیست که تحقیقات مهمی در جهت یافتن راه های بهتر و جدیدتر برای اتخاذ استراتژی، سازماندهی، و عملیات که این همان مدیریت است، در محیط های پویا و متلاطم در دست اقدام است. با نگاهی به تحولات گوناگون در جهان رقابتی امروز و توجه به این که ایران در آستانه ورود به سازمان تجارت جهانی می باشد، این مسئله روشن می شود که سازمان ها برای تضمین حیات خود نیازمند تاب آوری هستند و این موضوع در ارتباط با بانک ها نیز صادق است. اما آنچه که مسلم است این است که برای تاب آوری، سازمان ها، نیاز به شناسایی ویژگی ها و تعیین چارچوبی برای یک مدل تاب آورانه سازمانی دارند، در این تحقیق محقق قصد داشته است به شناسایی این عوامل مبادرت ورزد.

### مفاهیم تحریم

تحریم فعالیتی یا عملی است که به وسیله یک یا چند بازیگر بین‌المللی (مجری تحریم)، علیه یک یا چند کشور دیگر (هدف تحریم)، به منظور مجازات این کشورها، با اهداف محروم ساختن آنها از انجام برخی مبادلات یا وادار ساختن آنها به پذیرش هنجارهایی معین و مهم (از دید مجریان تحریم)، اعمال می‌شود. در اینجا منظور از «مجری تحریم» کشوری (یا گروهی بین‌المللی) است که نویسنده یا منتشر کننده سناریوی تحریم باشد، هرچند ممکن است در اعمال محاصره بیش از یک کشور شرکت داشته باشد، و منظور از «هدف» کشور یا کشورهایی است که هدف اصلی تحریم واقع می‌شوند. تحریم‌های اقتصادی می‌تواند شامل اشکال

اهمیت تاب‌آوری سازمانی زمانی بیشتر نمود می‌یابد که فرایندهای کاری سازمان به دلیل این که در یک محیط پیچیده، تاب‌آوری جامعه و سازمان به یکدیگر وابسته است و ثانیاً به این دلیل که تاب‌آور بودن می‌تواند سازمان‌ها را به مزیت رقابتی مجهز کند. تاب‌آوری سازمانی، به حفظ و بهبود عملکرد سازمان در شرایط بحرانی کمک می‌کند سازگاری و پایداری سازمان را ارتقاء می‌دهد و مدیریت چالش‌ها و اختلالات را تسهیل می‌کند (تالون، کیورز، گلتن و شارما، ۲۰۱۹). به طور کلی توجه به تاب‌آوری دو دلیل عمده دارد، اولاً به دلیل این که در یک محیط پیچیده تاب‌آوری جامعه و سازمان به یکدیگر وابسته است و ثانیاً به این دلیل که تاب‌آور بودن می‌تواند سازمان‌ها را به مزیت مجهز کند. لذا کاربرد الگویی مؤثر از تاب‌آوری سازمانی در سازمان های دولتی و خصوصی، پیامدهای مثبتی به همراه خواهد داشت (چنگ، ژونگ و کائو، ۲۰۲۰) ذات حرفه بانکداری به علت ویژگی های خاص خود همواره مستعد دریافت بی ثباتی و ریسک ها در درجات بالاتر بحران ها می باشد که تاثیر خود را در دارایی، وام دهی و به طور کلی عملکرد بانک ها منعکس می نماید. به عبارت دیگر، با توجه به تغییرات مداوم در عوامل محیطی و سیستم های اقتصادی، ریسک های مختلفی بر ساختار مالی موسسات اثر می گذارند که در این میان نهادهای مالی و بانک ها با توجه به حوزه عملکرد خود، با ریسک های بیش تری مواجه می شوند. بنابراین یک بانک زمانی از تاب‌آوری مناسب برخوردار می باشد که زمینه های بروز ریسک و خطر در سیستم خود را شناسایی و با اقدامات پیشگیرانه از بروز آن ها جلوگیری نماید و در صورت وقوع شرایط مخاطره آمیز و پرریسک، با اقدام به موقع، قابلیت مدیریت سریع و کنترل شرایط به وجود آمده را داشته باشد. به طوریکه از بروز بحران و تسری آن به سایر بخش های اقتصادی جلوگیری نماید. بنابراین بهترین روش جهت سنجش میزان تاب‌آوری یک بانک، میزان ریسک های تهدید کننده آن بانک می باشد. بانکی که

<sup>2</sup> Cheng, C., Zhong, H., & Cao,

<sup>1</sup> Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R

آوری سازمانی، اذعان می‌کنند، مهم است که تاب‌آوری را از انعطاف‌پذیری، چابکی و انطباق‌پذیری متمایز کنیم؛ اگرچه این سه مفهوم عناصر مشترکی با تاب‌آوری دارند، با این حال، مفاهیم متفاوتی هستند. نم (NAM) اخیراً سمپوزیومی را به نام «تعریف تاب‌آوری» برگزار کرد که در آن، تعریف زیر ارائه شد: (گباد ماسی، ۳، ۲۰۰۹).

توانایی بازگشت به حالت اول، تحمل کرن شوک‌ها، استقامت کردن، حفظ عاملیت در طول زمان، تحمل کردن، سازگار شدن، موفق شدن، دوام آوردن، پایداری ... همچنین افعال زیادی که به واسطه واژه تاب‌آوری به ذهن‌خطور می‌کند؛ خواه در مورد بدنمان، ذهنمان، جامعه‌مان، نهادهایمان یا محیط طبیعی‌مان صحبت کنیم (یوسفی، ۱۳۹۳).

آزمایشگاه ملی آرگون، در یک تقسیم‌بندی متمایز، تعاریف تاب‌آوری را به دو دسته ذیل تقسیم کرده است: تعاریف تاب‌آوری که تنها در برگیرنده اجزای بعد از حادثه می‌شود:

الف) تاب‌آوری یعنی ظرفیت یک سیستم در تحمل ناآرامی، دستخوش تغییر شدن و حفظ همان عملکرد، ساختار، هویت و بازخوردها

ب) تاب‌آوری یعنی ظرفیت یک سیستم برای بقا، سازگاری و رشد در مواجهه با تغییر و بی‌ثباتی

ج) توانایی سیستم‌ها در تحمل تغییرات... و، با وجود آن، بقا یافتن.

تعاریف تاب‌آوری که هر دو اجزای قبل و بعد از حادثه را در بر می‌گیرند:

الف) واژه تاب‌آوری به توانایی سازگاری با شرایط متغیر و مقاومت کردن و بازیابی از شکستن ناشی از شرایط ناگهانی اشاره دارد

ب) تاب‌آوری بر توانایی سازگاری با استرس‌های نرمال و یا پیش‌بینی شده و تقلا کردن و سازگاری با شوک‌های ناگهانی و فشارهای غیرعادی دلالت دارد. در زمینه مخاطرات، هم مقیاس‌های پیش از وقوع را، که به دنبال جلوگیری از خسارات مرتبط با سانحه است، در بر می‌گیرد و

مختلف موانع تجاری، تعرفه‌ها، محدودیت در معامله باشد (برگمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

درحالی که پیشینه تاریخی اعمال تحریم علیه کشورها را می‌توان در قبل از تأسیس سازمان ملل متحد جستجو کرد، ولیکن استفاده از این ابزار غیرقهری به عنوان یکی از تمهیدات فصل هفتم منشور سازمان ملل متحد برای حفظ صلح و امنیت بین‌المللی از ویژگی‌های نظام امنیت دسته جمعی ملل متحد است. هدف ماده ۴۱ منشور از اتخاذ اقدامات غیرقهری، اعمال فشار بر دولت ناقض صلح و امنیت بین‌المللی برای تغییر رفتار، کاهش توانایی نظامی، سیاسی، اقتصادی، محدود کردن ارتباطات بین‌المللی و انزوای آن می‌باشد. سازمان ملل متحد در طول حیات نزدیک به ۷۵ سال خود، تا قبل از پایان جنگ سرد فقط علیه رودزای جنوبی در ۱۹۶۶ و آفریقای جنوبی در ۱۹۷۷ اعمال تحریم کرد؛ ولیکن در دهه نود و پس از آن بارها و بارها شورای امنیت علیه دولت‌ها با صدور قطعنامه با اشکال و در قالب‌های مختلف به این ابزار متوسل شده است. سازمان‌های منطقه‌ای نیز در این زمینه از ملل متحد اقتباس کرده‌اند. همچنین تحریم‌های یکجانبه عمدتاً از طرف ایالات متحده آمریکا به ابزاری برای سیاست خارجی آن دولت بدل شده است (بیرچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

## انواع تحریم

به‌طور کلی تحریم را از سه جنبه طبقه‌بندی می‌کنند:

- تقسیم‌بندی از لحاظ اندازه یا حدود تحریم
- تقسیم‌بندی از لحاظ تعداد کشورهای فرستنده
- تقسیم‌بندی از لحاظ اقتصادی یا غیراقتصادی

## تعاریف تاب‌آوری:

بر اساس دیدگاه پویا، ظرفیت تاب‌آوری، ظرفیتی است که، به‌طور مستمر، بر چالش‌ها غلبه می‌کند و فرصت‌های جدید را شناسایی می‌کند. هال و همکارانش در بحث درباره تاب-

<sup>3</sup>Gbadamsi

<sup>1</sup>Bergemann

<sup>2</sup>Birch

- زیر سیستم حکمرانی، مشتمل بر جنبه‌هایی همچون نهادها، دولت‌ها، رهبری، سیاست‌ها و قوانین.
- زیر سیستم زیرساخت‌ها: مشتمل بر جنبه‌هایی همچون زیرساخت‌های حساس (مخابرات، انرژی، سلامت، حمل و نقل و آب)
- زیر سیستم اجتماعی: مشتمل بر جنبه‌هایی همچون سرمایه انسانی، سلامت، اجتماع و افراد.

### تاب آوری سازمانی

مفهوم تاب آوری سازمانی، اولین بار، برای توصیف نیاز سازمان‌ها به پاسخ به یک محیط کسب و کار به سرعت در حالی تغییر استفاده شد. آینده‌نگری شگرفی را در مقاله‌شان به واسطه پیش‌بینی بحران اقتصادی جهانی که بعدها منجر به فروپاشی برخی از شرکت‌های آمریکایی سنتی شد، نشان دادند (سی، ۲۰۱۶).

آن‌ها عنوان کردند سازمان‌هایی موفق بودند که ماهیت پویای کسب و کارشان را (رقبا، فناوری، قابلیت دسترسی و ارزش مالی، مالیات، خط‌مشی دولتی و نیازهای و انتظارات مشتریان) فهم کردند و توانایی و تمایل به سازگاری با تغییرات ناگهانی و بزرگ محیط را داشتند. با توجه به این مسئله، همل و والکینگز، اظهار کردند که سازمان‌های موفق باید همانند اکوسیستم‌های تاب آور که به طور دائم در حال سازگاری با محیط خارجی هستند، تکامل پیدا کنند. سازمان‌های تاب آور باید کارمندانی انعطاف‌پذیر، زنجیره‌های تأمین انطباق‌پذیر (تنوعی از محصولات که در آن، تنوعی از مشتریان را ارضا کند)، و ساختارهای سازمانی چابک داشته باشند.

در سال‌های اخیر، مفهوم تاب آوری سازمانی، تمرکز خود را از سازمان‌های بخش خصوصی به سازمان‌های دولتی تغییر داده است که وسعت و قلمرو تهدیداتی که با آن‌ها روبرو هستند، باز تعریف شده است. سویل و همکاران اشاره می‌کنند که سازمانی تاب آور است که بتواند اهداف محوری‌اش را در حالت فاجعه محقق کند. این تنها به معنی کاهش اندازه

هم استراتژی‌های بعد از وقوع را شامل می‌شود که برای مواجهه و حداقل کردن پیامدهای سانحه طراحی شده‌اند (ماکان و اوزل تورکای، ۲۰۱۴).

ج: ظرفیت یک سیستم، جماعت یا اجتماع که به طور بالقوه به منظور سازگار شدن، از طریق ایستادگی یا تغییر، برای رسیدن و حفظ سطح قابل قبولی از عملکرد و ساختار نشان می‌دهد (مژدهی و همکاران، ۱۳۷۸).

در جدول ۱ به برخی از تعاریف عمومی تاب آوری اشاره شده است.

جدول ۱ تعاریف تاب آوری

نویسنده	تعریف
هونگ ۱۹۷۳	معباری از توانایی سیستم برای جذب تغییرات، در حالی که هنوز مقاومت پیشین را دارد.
برگمن، ۱۹۸۴	موفقیت یک سیستم در بازگشت به حالت اولیه
تالون و همکاران، ۲۰۰۱	خصیصه‌ای که امکان تحمل کردن، استفاده و حتی منفعت از تغییر را به سیستم می‌دهد
ژائو ۲۰۰۴	ظرفیت جامعه یا اکوسیستم آسیب‌دیده در جذب پیامدهای منفی و جبران (بازیابی) این پیامدها

### نوع شناسی و سطوح تاب آوری

در ادبیات تاب آوری، به سطوح سه‌گانه‌ای از تاب آوری اشاره شده است: تاب آوری فرد، اجتماع و ملی. در برخی مطالعات، دو سطح آخر به عنوان تاب آوری اجتماعی در نظر گرفته شده‌اند. برخی از پژوهش‌ها نیز تاب آوری را دارای سطوح چندگانه‌ای مثل فردی، اجتماعی، نهادی، ملی، منطقه‌ای و جهانی دانسته‌اند (حافظی و صادقی، ۱۳۹۵).

پژوهش دیگری تاب آوری را با سطوح و اجزای متفاوت‌تری بررسی کرده است. این پژوهش تاب آوری ملی را دارای زیر سیستم‌های زیر می‌داند:

- زیر سیستم اقتصادی: مشتمل بر جنبه‌هایی از قبیل محیط اقتصاد کلان، بازار کالا و خدمات، بازار مالی، بازار کار، پایدارپذیری و بهره‌وری و مانند آن‌ها.
- زیر سیستم زیست‌محیطی: مشتمل بر جنبه‌هایی مانند منابع طبیعی، شهرسازی و سیستم زیست‌بوم شناختی.

<sup>۱</sup>.Si

مشاوران، مشتریان یا سیاستمداران. داشتن منابع ارتباطی، به معنای داشتن شبکه‌هایی است که بتوانند پویا باشند و افراد در آن شبکه‌ها گزارش ارائه کنند و در داده یا انواع دیگر پشتیبانی، دخالت داشته باشند (هادیجا، بارنز و هایر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

منابع عاطفی: منابع عاطفی، به عنوان احساسات صمیمیت، حمایت، اعتماد، احترام و اشتراک اختیار (بین همکاران) تعریف شده است. اهمیت ویژه کیفیت عاطفی‌ای است که گاه از به عنوان نگاه مثبت یاد می‌شود؛ یعنی یک فرض متقابل که نیت دیگران خوب است و این که دیگران نهایت تلاششان را در جهت یاری و کمک و نه آسیب یا تخریب بکار می‌گیرند (سان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

### تاب‌آوری در صنعت بانکداری

بانک‌ها با کارکرد واسطه‌گرهای مالی، نقش تأمین نیازهای مالی برای واحدهای تولیدی و بازرگانی را بر عهده دارند. بانک‌ها باید بتوانند از یک طرف سرمایه‌های خرد را جذب کنند و از طرف دیگر در قالب تسهیلات به واحدهای تولیدی و صنعتی خدمات بدهند تا باعث تقویت آن‌ها شده و در نتیجه واحدهای تولیدی بتوانند نقش خود را در اقتصاد ملی به درستی ایفا کنند. به دلیل نقش بسیار مهم این صنعت در تولید، مصرف، سرمایه‌گذاری و دیگر متغیرها و نهادها، ارائه سیستم بانکداری سالم و تاب‌آور برای مقابله با شوک‌ها و مدیریت اقتصاد بسیار مهم و اساسی است. مطابق مباحث ارائه شده تاب‌آوری «توانایی سیستم جهت جذب آشفتگی و سازمان‌دهی مجدد در حالی که متحمل تغییر شده است، تعریف می‌شود به طوری که سیستم هنوز وظیفه، ساختار، مشخصات و بازخوردهای یکسانی را حفظ کند». واژه تاب‌آوری در ابتدا، توانایی یک سیستم مادی جهت بازگشت به حالت اولیه‌اش تفسیر شد. این نوع تاب‌آوری تأکیدش روی قسمت اول تعریف و اگر یعنی توانایی سیستم جهت بازگشت

و فراوانی بحران‌ها (آسیب‌پذیری نیست، بلکه به معنای بهبود توانایی و سرعت سازمان در مدیریت بحران‌ها به طور اثربخش نیز هست (ظرفیت سازگاری)

ظرفیت تاب‌آوری سازمان از طریق منابع مختلفی ایجاد می‌شود. برای مثال، ریچر و سادرگن (۲۰۰۸) در مقاله خود، چهارچوبی مفهومی را برای ارزیابی ظرفیت تاب‌آوری سازمانی ارائه کرده‌اند. در این چهارچوب مفهومی، منابع چهارگانه ساختاری، شناختی، ارتباطی و عاطفی ظرفیت تاب‌آوری را در سازمان ایجاد می‌کنند (پارنو و مانزانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

- منابع ساختاری: بر این دلالت دارد که سازمان ساختارهای شفافی دارد که فعالیت را تسهیل می‌کند و بر می‌انگیزاند. به علاوه، بینش‌ها و طرح‌های قوی، منابع مالی کافی، یک موقعیت مشروع، یک اختیار شفاف، قدرت رسمی کافی و خط‌مشی جهت تسهیل همه‌اگرایی که در ایجاد تاب‌آوری دخیل‌اند.
- منابع شناختی: تاب‌آور ساختن به توانایی ایجاد راه-حل‌های بدیع، و مناسب وابسته است و افراد سازمان، جهت خلاق شدن، نیاز به انگیزش دارند. منابع شناختی بر وجود مهارت‌های کافی، جهت خلاق شدن، نیاز به انگیزش دارند. منابع شناختی بر وجود مهارت‌های کافی، دانش و شایستگی در سازمان، یا دسترسی آسان به دانش تخصصی، مرشدان کارآموده یا افراد با ذکاوت در بحث-های مسائل انتقادی دلالت دارد. منابع شناختی ایجاد پاسخ‌های غیرمتداول به چالش‌های پیش‌بینی نشده هستند (هوانگ و تزنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).
- منابع ارتباطی: منابع ارتباطی، روابط درونی و بیرونی سازمان هستند که در پاسخ به چالش‌های محیطی استفاده می‌شوند. مثال‌هایی شامل همکاران در سازمان‌های دیگر، شرکای خارجی و دیگران مهم از قبیل پیمانکاران فرعی،

<sup>۳</sup>. Hadijja, Barnes & Hair

<sup>۴</sup>. Sun

<sup>۱</sup>. Parreno & Manzano

<sup>۲</sup>. Huang & Tzeng

الروب در سال ۲۰۱۵ در رساله دکتری خود، شاخص‌های تاب‌آوری بانکی را در دو گروه کلی قابلیت‌های انطباقی و برنامه‌ریزی دسته‌بندی کرده است. در شکل ۱. نمایی از مدل الروب ارائه شده است.



### شکل ۱ شاخص‌های تاب‌آوری بانکی

بررسی مبانی نظری در دو حوزه دانشگاهی و سیاست‌گذاری، نشان می‌دهد که هفت عامل مهم به شرح زیر بر تاب‌آوری سیستم بانکی موثر است. این عوامل عبارتند از:

- تنوع: سیستم‌های بانکی با سلامت بالا، تنوعی از کارکردها، راهبردها و دارایی‌ها را در اختیار دارند.
- ارتباط متقابل و ساختار شبکه‌ای: نوع ارتباط موسسات 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 واقعی اقتصاد باشد.
- ترکیب دارایی‌ها: ترکیب دارایی‌های مالی (مانند نوع مطالبات) و غیرمالی بانک‌ها موضوع مهمی است که می‌تواند تأثیر 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، تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد بانک دارد.

به حالت ایستایی اولیه‌اش است. برای مثال مقابله کردن با شوک‌ها و نگهداری چیزی که هست. به تدریج تفسیر پویا مطرح شد که تأکیدش روش قسمت دوم تعریف یعنی توانایی سیستم جهت سازمان‌دهی مجدد خودش (هنگامی که متحل تغییر می‌شود) است. 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 که به تفصیل در ادامه بحث خواهد شد؛ اما از یک منظر دیگر در رابطه با بانک‌ها نیز می‌توان گفت که یک بانک تاب‌آور چه نوع بانکی است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته چنین مشخص می‌شود که 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، توانایی دریافت وجوه را دارند.

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 نیز می‌توان گفت که یک بانک تاب‌آور چه نوع بانکی است؟

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته چنین مشخص می‌شود که 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، توانایی دریافت وجوه را دارند.

پس از رویارویی بسیاری از کشورهای جهان با بحران‌های سخت بانکی طی دو دهه پایانی قرن بیستم، مقامات بانکی به تدریج کفایت سرمایه را، که به ترتیب و میزان سبد دارایی‌های بانک بستگی دارد، به عنوان یکی از ریسک‌های عمده اعمال کردند. همین موضوع سبب شده تا در حال حاضر، کفایت سرمایه به عنوان یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های تاب‌آوری سیستم بانکی در نظر گرفته شود.



نامالییات اثرگذار بر ارقام ترازنامه، به شمار می‌رود؛ بنابراین توجه به نسبت‌های کفایت سرمایه که انواع مختلف مخاطرات مالی با اهمیت را در بر می‌گیرد، کاملاً سودمند است. ارزیابی میزان ذخیره در نظر گرفته شده برای مطالبات مشکوک‌الوصول به کل مطالبات بسیار حائز اهمیت است و در فرایند ارزیابی کفایت سرمایه هر بانک نقشی اساسی دارد.

• کیفیت دارایی و ساختار مالی بانک: اما اعتمادپذیری نسبت‌های محاسبه شده در ارتباط با کفایت سرمایه تا اندازه‌ای تابعی از میزان اعتبار مشخصه‌های مربوط به کیفیت دارایی‌ها و ساختار مالی بانک است. در حقیقت در بسیاری از موارد، پدیدار شدن مخاطرات مربوط به ناتوانی هر بانک یا واسطه مالی در بازپرداخت به موقعیت تعهدات، در کاهش ارزش دارایی‌های آن ریشه دارد؛ از این‌رو نظارت بر معیارهای کمی معرف کیفیت دارایی و ساختار مالی بانک بسیار مهم جلوه می‌کند. گروهی از صاحب‌نظران بر این باورند که توجه به نسبت‌های اهرمی که از تقسیم دارایی‌های بانک به حقوق صاحبان سهام آن به دست می‌آید می‌تواند گویای موازنه موجود نرخ رشد دارایی‌های در مقایسه با نرخ رشد سرمایه باشد.

• ثبات و پایداری مدیریت: ثبات و پایداری مدیریت را باید اساسی‌ترین متغیر موثر بر عملکرد بانک در نظر گرفت. حقیقت آن است که توانمندی هیئت مدیره و مدیرعامل بانک در شناسایی، اندازه‌گیری، نظارت و کنترل بر مخاطرات عملیات بانک، ایجاد کارایی در عملیات و همچنین رعایت قوانین و مقررات حاکم بر نظام بانکی، می‌تواند ضمن جلب اعتماد عمومی به بانک، متضمن تداوم فعالیت و بقای آن نیز باشد. در راستای ارزیابی ثبات و پایداری مدیریت بانک معیارهای کمی متعددی تدوین و ارائه شده است که از میان این نسبت‌ها می‌توان به نسبت کل هزینه‌های بانک به کل درآمدهای بانک اشاره کرد.

• بازده دارایی: از متداول‌ترین نسبت‌هایی که در زمینه سنجش سودآوری بانک مورد استفاده قرار می‌گیرد بازده

• 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.

• ضریب اهرم: نسبت میان دارایی‌ها و تعهدات یک بانک، از موارد بسیار مهمی است که البته بر اساس نگرش‌های نظارتی پسابحران، مطرح شده است. (هاشمی، ۱۳۹۷).

## ویژگی های بانک‌های تاب‌آور

• سپر نقدینگی و سرمایه: سرمایه شرایطی را فراهم می‌کند که در طول دوره تنش، بانک‌ها می‌توانند زیانشان را کاهش دهند. نقش بانک‌ها به عنوان واسطه‌گر مالی، آن‌ها را نسبت به ریسک‌های نقدینگی آسیب‌پذیر می‌کند و یک کمبود نقدینگی می‌تواند باعث شکست بانک شود.

• سودآوری: بانک‌هایی که سودآور نیستند، اعتماد سرمایه‌گذاران و مشتریان را به ویژه در شرایط تنش از دست می‌دهند. همچنین آن‌ها قادر نیستند که ذخایری را با سودهای انباشته‌شان بسازند.

• حکمروایی خوب: یک بانک تاب‌آور ساختار حکمروایی سالمی دارد و استانداردهای اخلاقی را رعایت می‌کند. در این‌جا نیز سپرده‌گذاران و سرمایه‌گذاران به بانک‌های با اقدام‌های احتیاطی در طول دوره تنش بیشتر اعتماد دارند. حاصل تلاش‌های به عمل آمده در سطح کشورهای مختلف جهان برای دستیابی به مجموعه‌ای از معیارهای کمی، برای ارزیابی تاب‌آوری بانک‌ها، واسطه‌هایی مالی و سایر ارکان نظام مالی را می‌توان در قالب معیارهای کمی معرف کفایت سرمایه، کیفیت دارایی‌ها و ساختار مالی بانک، ثبات و پایداری مدیریت، سودآوری، نقدینگی، حساسیت عملیات نسبت به مخاطره بازار و سایر معیارهای اساسی ارائه کرد.

• کفایت سرمایه: کفایت سرمایه و میزان در دسترس بودن آن، عامل اصلی و تعیین‌کننده در تشخیص توانمندی بانک‌ها و واسطه‌های مالی در رویارویی با نوسان‌ها و

سازمانی در سازمان های تولیدی مواجه با مخاطرات و چالش ها، پرداختند. این پژوهش از نوع تفسیری و رویکرد آن کیفی و راهبرد آن، رویکرد داده بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده گلگیری است. جامعه تحت مطالعه، شرکت های تولیدی فعال در صنعت ساختمان استان مازندران بودند. در این زمینه، با مدیران مجرب و خبیره که فرآیندهای تاب آوری را ادراک کرده بودند و درباره آن، آگاهی لازم و کافی داشتند، مصاحبه های عمیقی صورت گرفت. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه ها و کدگذاری در دو مرحله کدگذاری حقیقی و نظری نشان داد که ابعاد تاب آوری شامل ضربه گیری، سازگاری با تغییر، بقای سازمان در مخاطرات، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، رهبری بازار هنگام بحران، تجربه رشد، توان مالی مناسب هنگام بحران، توانایی بازیابی بهتر، افزایش تنوع تولیدی هنگام تهدیدهای محیطی، رضایت ذی نفعان هنگام بحران، پویایی سازمان، مثبت اندیشی و اعتبار و شهرت برند بود. در مجموع با توجه به ابعاد تاب آوری سازمانی در این پژوهش بومی، تاب آوری سازمانی دارای ویژگی هایی است که مدیران صنعت را تشویق می کند برای مقابله با مخاطرات محیطی و چالش های بیرونی و درونی، به این شاخص ها دست پیدا کنند. بنابراین مدیران باید برای هرچه بهتر شدن وضعیت سازمان هنگام بحران ها، به این ویژگی ها اهمیت دهند و برای دستیابی به آنها تلاش کنند.

کفاش و ضامن (۱۳۹۷) در مطالعه ای به بررسی ارایه مدلی جهت تبیین تاثیر رهبری معنوی و تاب آوری بر تعالی سازمانی بر اساس دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه های آزاد اسلامی خراسان رضوی، پرداختند. برای انجام تحقیق از روش تحقیق توصیفی از نوع زمینه یابی استفاده گردید. جامعه آماری تمام اعضای هیأت علمی دانشگاه های آزاد اسلامی خراسان رضوی به تعداد ۱۲۰۰ نفر می باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۹۱ نفر به عنوان نمونه تحقیق به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز از طریق سه پرسشنامه استاندارد شامل پرسشنامه گردآوری شد. روایی پرسشنامه ها به صورت روایی محتوا

داراییه (نسبت سود خالص به دارایی های بانک) است. دستیابی به تصویری روشن از میزان پایداری و دوام سودآوری بانک و دامنه مخاطرات موثر بر آن مستلزم تأمل در منابع ایجاد سود؛ مانند درآمد تسهیلات اعطایی و است.

- نقدینگی: افزون بر موارد مطرح شده، اعمال نظارت بر نقدینگی بانک نیز بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا سطح نقدینگی بانک بر توانمندی آن در مواجهه با ناملایمات اقتصادی و مالی، اثر قابل ملاحظه ای دارد. بر همین اساس ادعا شده است که یکی از حساس ترین ابعادی که بر ثبات بانک ها اثر زیادی دارد، توانمندی آن ها در بازپرداخت بهنگام تعهدات و بدهی های کوتاه مدت است

### شاخص های تاب آوری سازمانی

برخی از تعاریف ارائه شده برای تاب آوری سازمانی مشتمل برای شاخص هایی هستند که می توان از آن ها برای ارزیابی و اندازه گیری تاب آوری استفاده کرد. شاخص های پیش بینی، مقاومت و انطباق، مفاهیمی هستند که ارائه شده است (کوهن، تود، کروسچک، گراکیا و فیشر، ۲۰۱۹).

تالون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) چهار ویژگی مشارکت کننده در ایجاد تاب آوری را تنوع، کارایی، انطباق پذیری و انسجام و پیوستگی معرفی می کند. پوتدار و راتری<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) عناصر تاب آوری را این گونه شناسایی می کنند: آمادگی، واکنش و انطباق و بازیابی یا تعدیل. ابعاد آمادگی، پاسخ، کاهش و بازیابی.

اشرفی، روازن، ترکمن و افشاری (۲۰۱۹) تعهد سازمانی، آموزش و تمرین کار تیمی در شرایط دشوار، شفافیت وظیفه، اشتراک اطلاعات و بازخور دوطرفه را عوامل موثر در ساخت تاب آوری سازمانی می دانند.

محمدی شهرودی، رحیم نیا، ملک زاده و خوراکیان (۱۳۹۷) در مطالعه ای به بررسی تبیین ویژگی ها و ابعاد تاب آوری

<sup>۲</sup> Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R

<sup>۳</sup> Potdar, P. K., & Routroy

<sup>۱</sup> Cohen, S. E., Todd, P. M., Kruschke, J. K., Garcia, J. R., & Fisher

جدول ۲ سوال پژوهش و روش شناسی

روش شناسی	سوال پژوهش	ردیف
بررسی اسناد و مقالات، پرسشنامه و تحلیل کمی	رتبه بندی عوامل مؤثر بر تاب آوری سازمانی در شبکه بانکداری در شرایط تحریم، چگونه است؟	۱

### جامعه و نمونه آماری بخش کمی

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بانک توسعه صادرات ایران در سال ۱۳۹۹ بود که از میان آنها تعداد مطلوب ۲۵۰ نفر بر اساس فرمول کوکران به عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بود.

### ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی

ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته که در برگرفته مولفه های تاب آوری سازمانی بر مبنای یافته های مرحله کیفی می باشد، است. این پرسشنامه دارای دو بخش اصلی بوده است. در بخش اول: به بررسی ویژگی های جمعیت شناختی شامل (سن، تحصیلات، سابقه اشتغال و جنسیت) پرداخته شده است.

در بخش دوم به بررسی سؤال های عوامل مؤثر بر تاب آوری سازمانی پرداخته شده است که این پرسشنامه دارای ۱۲ مؤلفه اصلی و همچنین ۷۸ سؤال بوده است. طیف پاسخ دهی به سؤال های پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه ای از خیلی زیاد تا خیلی کم تنظیم شده است. مؤلفه های پرسشنامه در جدول زیر نشان داده شده است:

### جدول ۳ مؤلفه های پرسشنامه محقق ساخته براساس

#### کدهای بخش کیفی

سؤال ها	مؤلفه ها
۱ تا ۴	توانمند سازی مدیریت
۵ تا ۱۰	گسترش ارتباطات
۱۱ تا ۲۱	اقتصاد مقاومتی
۲۲ تا ۲۵	برنامه ریزی سازمانی
۲۶ تا ۳۲	گسترش کیفیت خدمات
۳۳ تا ۳۸	منابع انسانی توانمند
۳۹ تا ۴۵	شفاف سازی قوانین

مورد تأیید قرار گرفت؛ پایایی ابزارها در پرسشنامه رهبری معنوی، تاب آوری و تعالی سازمان با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون آو آزمون فریدمن) استفاده گردید. با بررسی و تحلیل نتایج حاصل از تحقیق مشخص گردید که تاب آوری و رهبری معنوی بر تعالی سازمان تاثیر دارند در خصوص اولویت بندی ابعاد متغیرها، در مورد رهبری معنوی بعد ایمان دارای بالاترین رتبه و پس از آن به ترتیب ابعاد چشم انداز، معناداری، بازخور عملکرد، عضویت و عشق به نوع دوستی قرار دارند.

در مورد تاب آوری بعد پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن دارای بالاترین رتبه و پس از آن به ترتیب ابعاد تصور از شایستگی فردی، کنترل، اعتماد به غرایز فردی و تأثیرات معنوی قرار دارند و در مورد تعالی سازمان نیز بعد رهبری دارای بالاترین رتبه و پس از آن به ترتیب ابعاد نتایج مشتریان، نتایج جامعه، خط مشی و استراتژی، نتایج کلیدی عملکرد، فرآیندها، کارکنان، نتایج کارکنان و شرکای تجاری قرار دارند.

در مورد تاثیر ابعاد رهبری معنوی و ابعاد تاب آوری بر تعالی سازمان مشخص گردید که به لحاظ آماری رهبری معنوی و تاب آوری بر تعالی سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد لذا بر اساس موارد ذکر شده میتوان نتیجه گرفت که هرچه ابعاد رهبری معنوی و ابعاد تاب آوری در سازمانی بالاتر باشد تعالی سازمان افزایش خواهد بود.

### روش پژوهش:

روند پژوهش در پاسخگویی به پرسش پژوهش در این مطالعه یک فرآیند نظری (بررسی و تحلیل دیدگاههای متخصصان که ایده های خود را در قالب مقالات علمی در مجله های علمی تخصصی و معتبر به چاپ رسانده اند) و یک فرآیند تجربی (مصاحبه با خبرگان) را شامل می شود مطابق جدول ۲

متخصص در نظر سنجی شرکت کردند و میزان روایی محتوایی به دست آمده از گویه های پرسش نامه نشان از روایی محتوایی بالا دارد.

### پایایی ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی

برای بررسی پایایی پرسش نامه پس از اجرای آزمایشی بر روی تعداد ۴۰ نمونه ضریب آلفای کرونباخ سوالات بررسی شد. ضریب پایایی هریک از مولفه های پرسش نامه به صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفت. نتایج در جدول ۴ نشان داده شده است:

جدول ۴ پایایی پرسشنامه محقق ساخته بر اساس آلفای کرونباخ

مؤلفه ها	آلفای کرونباخ
توانمند سازی مدیریت	۰/۷۸
گسترش ارتباطات	۰/۷۲
اقتصاد مقاومتی	۰/۸۳
برنامه ریزی سازمانی	۰/۸۱
گسترش کیفیت خدمات	۰/۸۵
منابع انسانی توانمند	۰/۸۶
شفاف سازی قوانین	۰/۸۹
مشارکت سازمانی	۰/۷۸
رضایت کارکنان	۰/۷۹
حمایت دولت	۰/۷۴
استراتژی مؤثر سازمانی	۰/۷۵
تنظیم سیاست های پولی و مالی	۰/۷۲

### رتبه بندی عوامل مؤثر بر تاب آوری سازمانی در شبکه بانکداری در شرایط تحریم، چگونه است؟

حال با استفاده از آزمون رتبه بندی فریدمن می توان اولویت بندی عوامل را مشخص نمود.

مشارکت سازمانی	۴۶ تا ۴۸
رضایت کارکنان	۴۹ تا ۵۳
حمایت دولت	۵۴ تا ۵۸
استراتژی مؤثر سازمانی	۵۹ تا ۶۶
تنظیم سیاست های پولی و مالی	۶۷ تا ۷۸

### روایی محتوایی بخش کمی

برای ارزیابی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب روایی محتوایی استفاده شد. این روش به روش لائوشه<sup>۱</sup> شهرت دارد (شولتز و ویتنی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵ به نقل از بویل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) جهت محاسبه این شاخص از نظرات ده نفر از اساتید متخصص در زمینه تاب آوری سازمانی استفاده شد، که با توضیح اهداف آزمون برای آنها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سوال ها، از آنها خواسته شد تا هریک از سوال ها را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه سودمند است»، «گویه سودمند نیست» و «گویه نیاز به اصلاح دارد» طبقه بندی کنند سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه گردید:

$$CVR = \frac{ne - N/2}{N/2}$$

در این فرمول داریم:

N: تعداد کل متخصصین

Ne: تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند.

ضریب روایی محاسبه شده با فرمول بالا برای هر سوال دامنه ای از +۱ تا -۱ است که هرچه رقم بزرگتر باشد روایی سوال بیشتر است. برای برآورد روایی هر سوال، روایی بدست آمده از فرمول بالا با حداقل مقدار روایی جدول مقایسه می شود اگر مقدار بدست آمده از مقدار جدول بیشتر بود آن سوال دارای روایی و اگر کمتر بود آن سوال فاقد روایی است. برای تعیین ضریب روایی کل آزمون، لازم است میانگین ضریب های روایی همه ی سوال های مصاحبه شود که همان شاخص روایی محتوایی است. (سیف، ۱۳۹۴: ۵۴۴) در این پژوهش تعداد ده

<sup>3</sup> Boyle

<sup>1</sup> Lawshe

<sup>2</sup> Shultz&Whitney

## جدول ۵ آزمون فریدمن و شاخص‌های توصیفی و رتبه‌بندی

## عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی

مؤلفه‌ها	تعداد میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه	مقدار کای اسکور آزادی	درجه	معنی‌داری
مشارکت سازمانی	۲۵۰	۳/۶۲۸	۴/۹۱	۳۳۶/۴۹	۱۱	۰/۰۰۱
منابع انسانی توانمند	۲۵۰	۳/۹۱۵	۷/۶۹			
رضایت کارکنان	۲۵۰	۳/۸۵۸	۰/۸۵۴			
گسترش ارتباطات	۲۵۰	۳/۷۷۵	۰/۸۱۳			
اقتصاد مقاومتی	۲۵۰	۳/۸۸۹	۰/۸۷۵			
شفاف سازی قوانین	۲۵۰	۳/۸۵۲	۰/۶۳۸			
توانمند سازی مدیریت	۲۵۰	۳/۴۸۹	۰/۷۸۹			
حمایت دولت	۲۵۰	۳/۸۵۲	۰/۵۴۶			
تنظیم سیاست‌های پولی و مالی	۲۵۰	۳/۸۵۷	۰/۳۵۸			
برنامه ریزی سازمانی	۲۵۰	۳/۷۵۰	۰/۸۳۵			
گسترش کیفیت خدمات	۲۵۰	۳/۹۱۴	۰/۵۴۶			
استراتژی مؤثر سازمانی	۲۵۰	۳/۶۱۰	۰/۷۷۷			
			۰/۵۴۶			

جدول ۵ شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف استاندارد عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی را نشان می‌دهد. بیشترین مقدار میانگین برابر با ۷/۹۸ بوده که مربوط به عامل تنظیم سیاست‌های پولی و مالی و کمترین مقدار میانگین نیز برابر با ۴/۳۵ بوده که مربوط به عامل توانمند سازی مدیریت می‌باشد. همچنین برای بررسی تفاوت در اولویت‌بندی ابعاد تربیت دینی از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. با توجه به جدول ۴-۱۴ مشاهده می‌شود مقدار کای اسکور بدست آمده برای آزمون رتبه‌بندی فریدمن برابر ۳۶/۴۹ بوده که در سطح  $P < 0/01$  معنی‌دار می‌باشد. لذا نتیجه می‌شود که تفاوت در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد.

## نتیجه‌گیری:

## سوال: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در شبکه بانکداری در شرایط تحریم، چگونه است؟

همانطور که مطرح شد در بین شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف استاندارد عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی بیشترین مقدار میانگین برابر با ۷/۹۸ بوده که مربوط به عامل تنظیم سیاست‌های پولی و مالی و کمترین مقدار میانگین نیز برابر با ۴/۳۵ بوده که مربوط به عامل توانمند سازی مدیریت می‌باشد. همچنین برای بررسی تفاوت در اولویت‌بندی ابعاد تربیت دینی از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. با توجه

به جدول ۵ مشاهده می‌شود مقدار کای اسکور بدست آمده برای آزمون رتبه‌بندی فریدمن برابر ۳۶/۴۹ بوده که در سطح  $P < 0/01$  معنی‌دار می‌باشد. لذا نتیجه می‌شود که تفاوت در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد.

این نتایج با مطالعه‌های کفاش و ضامن (۱۳۹۷) و محمدی شهرودی، رحیم نیا، ملک زاده و خوراکیان (۱۳۹۷) همخوانی دارد.

کفاش و ضامن (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای نشان داد که تاب‌آوری و رهبری معنوی بر تعالی سازمان تاثیر دارند در خصوص اولویت‌بندی ابعاد متغیرها، در مورد رهبری معنوی بعد ایمان دارای بالاترین رتبه و پس از آن به ترتیب ابعاد چشم انداز، معناداری، بازخور عملکرد، عضویت و عشق به نوع دوستی قرار دارند. در مورد تاب‌آوری بعد پذیرش مثبت تغییر و روابط ایمن دارای بالاترین رتبه و پس از آن به ترتیب ابعاد تصور از شایستگی فردی، کنترل، اعتماد به غرایز فردی و تأثیرات معنوی قرار دارند و در مورد تعالی سازمان نیز بعد رهبری دارای بالاترین رتبه و پس از آن به ترتیب ابعاد نتایج مشتریان، نتایج جامعه، خط مشی و استراتژی، نتایج کلیدی عملکرد، فرآیندها، کارکنان، نتایج کارکنان و شرکای تجاری قرار دارند. در مورد تاثیر ابعاد رهبری معنوی و ابعاد تاب‌آوری بر تعالی سازمان مشخص گردید که به لحاظ آماری رهبری معنوی و تاب‌آوری بر تعالی سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد لذا بر اساس موارد ذکر شده میتوان نتیجه گرفت که هرچه ابعاد رهبری معنوی و ابعاد تاب‌آوری در سازمانی بالاتر باشد تعالی سازمان افزایش خواهد بود. همچنین محمدی شهرودی، رحیم نیا، ملک زاده و خوراکیان (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای نشان داد که ابعاد تاب‌آوری شامل ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، بقای سازمان در مخاطرات، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، رهبری بازار هنگام بحران، تجربه رشد، توان مالی مناسب هنگام بحران، توانایی بازیابی بهتر، افزایش تنوع تولیدی هنگام تهدیدهای محیطی، رضایت ذی‌نفعان هنگام بحران، پویایی سازمان،

حافظی، زینب و صادقی، تورج (۱۳۹۵). بررسی اثر تبلیغات بر جذب مشتری به بانک‌ها (مطالعه موردی: بانک صادرات شهرستان نیشابور). فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، شماره ۴، ۲۲۷-۲۱۹.

کفاش، مهدی و ضامن، فرشیده (۱۳۹۷). بررسی ارایه مدلی جهت تبیین تاثیر رهبری معنوی و تاب‌آوری بر تعالی سازمانی بر اساس دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه های آزاد اسلامی خراسان رضوی. فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، دوره ۱۲، ۵۰۷-۴۸۹.

محمدی شهرودی، حامد، رحیم نیا، فریبرز، ملک زاده، غلامرضا و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۷). بررسی تبیین ویژگی‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی مواجه با مخاطرات و چالش‌ها. نشریه دانش مخاطرات، دوره ۵، شماره ۱، ۱۲۶-۱۱۱.

محمدی شهرودی، حامد، رحیم نیا، فریبرز، ملک زاده، غلامرضا و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۸). بررسی ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده بنیاد، پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۱۲، شماره ۴۳، ۱۳۴-۱۱۱.

مژده‌ی، ناهید، جلالی، علی اکبر، برنایی، زرین تاج و امینی لاری، منصور (۱۳۸۷). بررسی وضعیت بانکداری همراه در بانک‌های ایران و مقایسه آن با بانک‌های پیشرو. دومین کنفرانس جهانی بانکداری الکترونیکی تهران موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، شماره ۲، ۱۷-۱.

هاشمی، سید علی اکبر (۱۳۹۷). طراحی مدل توسعه داشبورد سازمانی با منطق هوش تجاری در سازمان‌های دولتی، دوره ۶، شماره ۳ (پیاپی ۲۳)، ۱۳۹۷، صفحه ۴۹-۶۴.

یوسفی، مینا (۱۳۹۳). ارزیابی و رتبه‌بندی فاکتورهای مؤثر در به‌کارگیری موفق بانکداری سیار بر پایه فناوری پیامک در ایران (مورد مطالعه: شعبات سرپرستی بانک ملت شهر تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.

مثبت‌اندیشی و اعتبار و شهرت برند بود. در مجموع با توجه به ابعاد تاب‌آوری سازمانی در این پژوهش بومی، تاب‌آوری سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که مدیران صنعت را تشویق می‌کند برای مقابله با مخاطرات محیطی و چالش‌های بیرونی و درونی، به این شاخص‌ها دست پیدا کنند. بنابراین مدیران باید برای هرچه بهتر شدن وضعیت سازمان هنگام بحران‌ها، به این ویژگی‌ها اهمیت دهند و برای دستیابی به آنها تلاش کنند.

## پیشنهاد کاربردی

بر اساس نتایج این سؤال که نشان داد مهمترین عامل در تاب‌آوری سازمانی عامل مربوط به سیاست های مالی می باشد، لذا پیشنهادهای زیر مطرح می شود:

- استفاده از سیاست های مالی در سازمان برای تنظیم برنامه های اقتصادی سازمان
- استفاده از سیاست های مالی برای ارائه پاداش و مزایای کارا به کارکنان
- استفاده از سیاست های مالی برای عملی کردن طرح های کارا مربوط به برنامه های سازمان
- سیاست های مالی و پولی برای تنظیم میزان بودجه و میزان اعطای تسهیلات
- سیاست های مالی و پولی برای توجه به نرخ بهره های بانکی در شرایط تحریم و متناسب با شرایط ایجاد شده

## منابع:

ایران زاده، سلیمان، تقی پور، احسان (۱۳۹۶). ارائه مدل نگهداری و تعمیرات چابک با تأکید بر آموزش در صنایع حمل و نقل دریایی با بهره‌گیری از روش دلفی فازی و پرومته (مطالعه موردی: صنایع کشتی سازی نظامی). فصلنامه علمی پژوهشی علو دریایی، دوره ۴، شماره ۱، بهار ۱۳۹۶، صفحه ۴۴-۳۰.

- Park, Y., El Sawy, O., Fiss, P.C., 2017. The role of business intelligence and communication technologies in organizational Resilience: a configurational approach. *J. Assoc.*
- Parreno, J. M., & Manzano, J. A (2013). Key factors of teenager's mobile advertising acceptance. *Industrial management & Data systems*, 3(1):113-120.
- Potdar, P. K., & Routroy, S. (2018). Analysis of agile manufacturing enablers: a case study. *Materials Today: Proceedings*, 5(2), 4008-4015.
- Si, S (2016). Social media and its role in marketing. *Business and Economics Journal*, 7(1):1-5.
- Sun, Y., Lim, K., Jiang, C., & sun, J (2010). Do males and females think in the same way? an empirical investigation on the gender differences in the web advertising evolution. *Journal of Computers in Human Behavior*, 26(6):1614-1625.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational Resilience: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.
- Tan, F., Tan, B., Wang, W., Sedera, D., 2017. IT-enabled operational Resilience: an interdependencies perspective. *Inform. Manage.* 54 (3), 292–303.
- Zhou, S., Qiao, Z., Du, Q.Z., Wang, G.A., Fan, W., Yan, X., (2018). Measuring customer Resilience from online reviews using big data text analytics. *J. Manage. Inform. Syst.* 35 (2), 510–539.
- Richtner, A., Sodergren, B. 2008. Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. Vol 4. No 3. Pp 257- 275.
- Aghina, W., De Smet, A., Weerda, K., (2016). Resilience: it rhymes with stability. *McKinsey Quart.* 1, 58–69.
- Anand, A., Sharma, R., Coltman, T., 2016. Four steps to realizing business value from digital data streams. *MIS Quart. Exec.* 15 (4), 259–277
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' Resilience and performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15.
- Bergemann, D (2011). Targeting in Advertising Markets Implications for offline Vs. online Media. *RAND Journal of Economics*, 1(3):2-8.
- Birch, R (2010). Growth Strategies. *Credit union Journal*, 14, 1-6.
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational Resilience. *Journal of Business Research*, 110, 95-103.
- Gbadamsi, A (2009). Low-Income Consumers' Reaction to Low-Involvement Products. *UEL Business School, University of East London*, 6(2):1-8.
- Hadija, Z., Barnes, S., & Hair, N (2012). Why we ignore social networking advertising?. *Emerald Group Publishing Limited*, 1(1):1-15.
- Huang, C, Y., & Tzeng, G, H (2012). Combined DEMATEL technique with hybrid MCDM methods for creating the aspired intelligent global manufacturing & logistics systems. *Journal of Annals OR*, 197(1):159-190.
- Maria, L., Setyowati, S., & Gayatri, D. (2019). function improvement of the menopausal Organization in South Sumatra, Indonesia after health education. [://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.06.006](https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.06.006).