



طراحی مدل سازمان‌های آینده با قابلیت اطمینان بالا (مورد مطالعه صنعت بانکداری)

سید مهدی الوانی

استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

غلامرضا معمارزاده طهرانی

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

لقمان رحمان پور

دانش آموخته دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۷/۲۲

چکیده

صنعت بانکداری، در پویایی اقتصاد نقش و جایگاه ویژه ای دارد و با توجه به چالشها و عدم قطعیت های جهانی در محیط کسب و کار، بهره گیری از آینده نگاری برای بهبود مدیریت در این بخش اهمیت بسزایی یافته است. با توجه به ماهیت فعالیت در شرایط محیطی بسیار پر خطر و احتمال وقوع رخدادهای غیرمنتظره مرتب در معرض انواع ریسک‌ها و در نتیجه ضرر و زیان قرارداد؛ از اینرو این صنعت با بهره‌گیری از آینده‌پژوهی، همواره نیازمند ایجاد تغییر در سیستم‌ها و فرآیندهای خود برای رسیدن به سطح بالاتری از اطمینان می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مولفه‌های سازمانی اثرگذار بر بانک با قابلیت اطمینان بالا به عنوان چهره‌ای از سازمان‌های آینده در صنعت بانکداری کشور انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق خبرگان بانکی و دانشگاهی آشنا به مسائل سازمانی و مدیریت صنعت بانکداری بوده‌اند که به تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند. به منظور شناسایی این عوامل اثرگذار از روش دلفی فازی استفاده شد و در نهایت عوامل شناسایی شده از طریق فرآیند تحلیل شبکه‌ای براساس روش دیمتل فازی، وزن دهی و اولویت بندی شدند. نتایج نشان داد که عوامل «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی» بر «تمکین به خبرگی»، «حساسیت مجریان به عملیات»، «دغدغه شکست»، «قابلیت تاب‌آوری» و «ریسک ادراک شده» به ترتیب در بانک با قابلیت اطمینان بالا اثرگذار هستند. عامل «ریسک ادراک شده» و زیر عوامل «پاسخگویی به موقع به مشتریان» اولویت اول در بانک با قابلیت اطمینان بالا تشخیص داده شدند.

واژه‌های کلیدی: عوامل سازمانی، سازمان با قابلیت اطمینان بالا، صنعت بانکداری.

۱- مقدمه

تحقیقات سال‌های اخیر نشان داده است میان دانشمندان علوم اجتماعی این اتفاق نظر وجود دارد که ما در جهانی با یک اقتصاد غیر قابل پیش‌بینی زندگی می‌کنیم. چرخه‌های اقتصادی مثل یک موج بزرگ اتفاق می‌افتد و اثرات بزرگی برجا می‌گذارند. سازمان‌ها نیز از این تغییرات برکنار نبوده‌اند. سرعت تغییرات انقدر زیاد است که با روشهای سنتی نمی‌توان به شناخت و مقابله با تغییرات پرداخت. با ظهور مباحث علمی آینده پژوهی، سازمان‌ها می‌توانند به شناخت آینده پرداخته و درصدد اثرگذاری بر آینده برآیند (گوهری‌فر، آذر و مشبکی، ۱۳۹۴). تغییرات شتابان محیط کسب و کار، لزوم درک هرچه بیشتر تغییرات آینده و یا حتی ترسیم و ساختن آینده را برای سازمان‌ها به یک امر حیاتی تبدیل نموده؛ به صورتی که به منظور رویارویی با مخاطرات آتی و سازگاری با تغییرات محیطی تلاش می‌شود از طریق آینده‌نگاری طرح‌ها و ساختارهای جدیدی از سازمان طراحی شود. یکی از این ساختارهای جدید، سازمان‌های مبتنی بر سیستم‌های با قابلیت اطمینان بالا می‌باشد. بنابر تعریف سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا سازمان‌های پایداری هستند که با سطح ریسک کمتری از شکست، توانایی اجرای موثر در زمان بروز فشارهای روانی ناشی از شرایط دشوار را دارند. هنگامی که رویداد غیرمترقبه‌ای رخ می‌دهد، احتمال زیادی وجود دارد چنان فلج شویم که نتوانیم از معرکه جان سالم به‌در بریم. برای پاسخ دادن به این پرسش، موضوع «مدیریت بر رویدادهای غیرمنتظره»^۱ و درنهایت ایجاد سازمان با قابلیت اطمینان بالا مطرح می‌شود. از طرفی دیگر شکست‌ها در سیستم‌های دارای فعالیت‌های انسانی نظیر کسب و کارها، سیستم‌های دولتی یا حتی سازمان‌های خدماتی رویدادی غیرعادی در دنیای مدرن امروزی نیست. در دنیای امروزی به ندرت مسائل آن‌طور که انتظار می‌رود می‌رود و شیوه‌ای که پیش‌بینی شده‌است اتفاق می‌افتند. رخدادها هنگامی رخ می‌دهند که انتظار آن نمی‌رود به‌گونه‌ای که افراد و سازمان‌ها با وقوع آن دچار حیرت می‌شوند. برخی از سازمان‌ها بیشتر در معرض این گونه رخدادها قرار دارند. از جمله عوامل زمینه ساز

ایجاد چنین شرایطی، محیط عملیاتی این نوع سازمان‌ها است، به‌گونه‌ای که به دلیل شرایط پرخطر محیط عملیاتی این نوع سازمان‌ها، همواره با مرگ و زندگی مواجه هستند. از جمله این سازمان‌ها می‌توان به صنایع مرتبط با بهداشت و درمان و هسته‌ای اشاره نمود. صنعت بانکداری نیز با توجه به ماهیت فعالیت خود در شرایط محیطی پرخطر فعالیت نموده و همواره احتمال شکست و ضرر و زیان در این صنعت وجود دارد. از اینرو شناسایی و تحلیل روندهای تاثیرگذار بر آینده این صنعت و چهره‌های نوظهور سازمانی مورد نیاز برای فعالیت در محیط متلاطم و متغیر پیش رو، مورد توجه آینده پژوهان فعال در نظام بانکی می‌باشد. در نتیجه بانک‌ها با توجه به نوع فعالیت خود نیازمند تغییر سیستم‌ها و فرایندها برای دستیابی به سطح قابل اطمینان بالاتر از سطح فعلی هستند. با نگاهی به صنعت بانکداری نمونه‌ای از این ویژگیها را می‌توان در این صنعت مشاهده نمود. شکست در فرایندها، عدم پیش‌بینی‌های صحیح و وقوع رخدادهای غیرمنتظره در صنعت بانکداری با توجه به ماهیت صنعت امری طبیعی است. بحران‌های بانکی یکی از اقسام رایج بحران‌های مالی است که در گذشته و حال گریبان‌گیر اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه بوده‌است. بطوریکه جهان در یک دهه اخیر، با دو بحران مالی بسیار شدید روبرو شده است. در بین این دو بحران، بحران‌های نسبتاً کوچکتری نیز به تناوب روی داده است. بحران اول طی سال‌های (۱۹۹۸-۱۹۹۷) از جنوب شرقی آسیا شروع شد و تمام دنیا را تحت تاثیر قرار داد. ریسک بازار، عامل اصلی بروز این بحران بود و به دلیل عدم مدیریت صحیح ریسک بازار به میزان قابل توجهی در سطح جهان گسترش یافت. بحران دوم طی سال‌های (۲۰۰۸-۲۰۰۷) از آمریکا شروع شد که به دلیل واگذاری تسهیلات آسان در بخش ساختمان و مسکن پدیدآمد و علاوه بر موسسات و بازارهای مالی، تمام اقتصاد جهانی را تحت تاثیر قرارداد و به تدریج تبدیل به بحرانی تبدیل شد که تعداد زیادی از بانک‌ها و مؤسسات اعتباری را در آستانه ورشکستگی قرارداد. پیرو این بحران نرخ رشد اقتصادی در سراسر جهان به شدت کاهش یافت (احمد، ۱۳۸۹). با عنایت به موارد فوق، می‌توان ملاحظه

فدرال اوییشن^۷ و عملیات نیروی هسته ای پسفیک گس^۸ و راکتور الکتریک دیابول کینیون^۹ کار می‌کردند، گسترش یافت. نخستین کنفرانس در این خصوص در آوریل (۱۹۸۷) در دانشگاه تگزاس، محققان را گرد هم آورد که بر موضوع سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا تمرکز کنند (لاپورته، ۱۹۹۶). تحقیقات بیشتر در این سه حوزه شامل تحقیقات انجام شده توسط کارل ویک^{۱۰} و پول اسکول من^{۱۱} (۲۰۰۱) است. تحقیقات بیشتر به بررسی سیستم فرماندهی حادثه آتش سوزی، بخش مراقبت‌های ویژه اطفان بیمارستان لوما لیندا^{۱۲} و سیستم مستقل اپراتور کالیفرنیا^{۱۳} پرداخته‌اند. تحقیقاتی در زمینه سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا در دهه (۱۹۸۰) توسط دانشگاه کالیفرنیا، آغاز شد (ویک، ۲۰۰۱). پیش از این، تحقیقات با تمرکز بر موضوع شکست انجام شده بود (سازمان‌هایی که بحران‌هایی را تجربه کرده بودند مورد آزمایش قرار گرفتند و علت آن بررسی شده بود) و در مقابل، این تحقیقات در زمینه سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا با تمرکز بر موضوع موفقیت سازمان انجام یافت. سازمان‌هایی را که شرایط مخاطره‌ای را پشت سر نهاده اما علیرغم آن، برای مدت طولانی بدون شکست به کار خود ادامه داده بودند. به طور آشکار پرداختن به هر دو رویکرد تحقیقی ضروری است. اگرچه در عمل، باید به خاطر داشت که تعداد نامحدودی از روش‌ها در سازمان می‌توانند منجر به شکست شوند، درحالی‌که برای حصول به موفقیت راه‌های کمتری وجود دارد. مفهوم "قابلیت اطمینان بالا" می‌کوشد دیدگاه موشکافانه و کاملی ایجاد نماید، تا این پیچیدگی را محاسبه نماید. سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا با پیگیری موقعیت مبتنی بر تصویر بزرگ به منظور پرهیز از شرایط غافلگیرانه که در نتیجه ساده انگاری به وجود می‌آید، اجتناب می‌کنند (می و همکاران، ۲۰۱۳).

پاجت^{۱۴} و همکارانش (۲۰۱۷) بر این باور هستند که ساختار سازمان با قابلیت اطمینان بالا جهت ارتقای فرهنگ ایمنی متمرکز بر اصولی است و این اصول شامل ایجاد و حفظ استانداردها، اجرای بررسی جهت حذف اشتباهات، احترام به افراد دارای اطلاعات، ایجاد سیستم‌هایی با آگاهی کامل جهت جلوگیری از خطاها

نمود که محیط عملیاتی صنعت بانکداری به گونه‌ای است که همواره احتمال خطر در آن وجود داشته و به دلیل وابستگی این صنعت با بخش‌های اقتصادی جامعه هرگونه بحران در این صنعت تبعات شدیدی در سایر بخش‌ها ایجاد می‌کند. لذا مساله اصلی تحقیق این است که نحوه مواجهه سازمان‌ها به طور عام و صنعت بانکداری بطور خاص با این شرایط چگونه خواهد بود؟ آیا برای مقابله با این تغییرات وسیع نیاز به سازمان‌های خاصی داریم؟ این سازمان‌ها چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند؟

تاکنون بر سر این موضوع که چه سازمان‌هایی را می‌توان سازمان با قابلیت اطمینان بالا^{۱۵} معرفی کرد چالش‌های زیادی وجود داشته (عزتی و شاه حسینی، ۱۳۹۴) و نظرات متعددی در این خصوص ارائه شده است؛ به گونه‌ای که عدم اجماع بر سر این موضوع خلا تحقیقاتی را در این زمینه بوجود آورده است. علاوه بر این متغیرهای تاثیر گذار بر ارتباط بین ابعاد و مولفه های سازمان با قابلیت اطمینان بالا بر اثربخشی و موفقیت سازمان نیز مورد توجه قرار نگرفته است. لذا شناسایی این ابعاد و توجه به این متغیرها که از اهداف اصلی این تحقیق است می‌تواند به پر کردن این خلاءها کمک نماید. از سوی دیگر، با توجه به شرایط محیطی پرخطر صنعت بانکداری و احتمال وجود شکست و ضرر و زیان در این صنعت، طراحی الگوی سازمانی برای ایجاد قابلیت اطمینان در این صنعت از ضروریاتی است که پرداختن به موضوع را توجیه‌پذیر می‌نماید.

در این راستا این سوال مطرح است که عوامل تاثیرگذار سازمانی در بانک با قابلیت اطمینان بالا کدامند؟ روابط و اثرگذاری و اثرپذیری عوامل چگونه است؟ و در نهایت وزن و اولویت عوامل به چه صورت می‌باشد؟

۲- مبانی نظری تحقیق

۲-۱- پارادایم سازمان با قابلیت اطمینان بالا

ریشه پارادایم سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا بوسیله گروهی از محققین در دانشگاه برکلی کالیفرنیا^{۱۶} شامل توود لاپورته^۴، ژنه روشلین^۵ و کارلین روبرتز^۶ که بر روی ناوهای هواپیمابر، سیستم کنترل ترافیک هوایی

می‌باشند. نقطه عطف تقویت این بحث را باید در تحقیقات کارل ویک، کاتلین ام. سات کلیف^{۱۵} و دیوید آبستفلد^{۱۶} (۲۰۰۱) دانست که با مفهوم سازی مجدد ادبیات موضوع کمک شایانی به آن کردند. این محققان به شکلی سیستماتیک ادبیات مطالعات موردی را در خصوص سازمانهای با قابلیت اطمینان بالا بررسی کرده و چگونگی بنانهادن زیر ساخت اطمینان را در فرایندهای آگاهی جمعی که با مشخصات پنج گانه حاصل می‌شود به تصویر کشیدند (ویک و سات کلیف، ۲۰۰۷).

۲-۲- سازمان با قابلیت اطمینان بالا

تئوری سازمان با قابلیت اطمینان بالا^{۱۷} درباره پاسخ به به چالش‌های منحصر به فرد و مدیریت فعالیت‌های دارای ریسک ارائه می‌شود. این تئوری به مدیران ابزاری برای اطمینان از موفقیت آنان از طریق ارتقا نقاط قوت در داخل سازمان ارائه می‌دهد. در صورت وجود این قابلیت‌ها در سازمان، سازمان تبدیل به سازمان با قابلیت اطمینان بالا می‌شود. تئوری مزبور بیان می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند فعالیت‌های پیچیده و توأم با خطر را در سطح قابل قبولی با بکارگیری مدیریت مناسب افراد، فناوری و فرایندها مدیریت نمایند (بیکر و دیگران، ۲۰۰۶). همچنین تئوری سازمان با قابلیت اطمینان بالا بیان می‌کند که چگونه یک نوع خاصی از سازمان‌ها که از آن بعنوان سازمان با قابلیت اطمینان بالا یاد می‌شود، با داشتن ویژگی‌های خاصی نظیر حساسیت مجریان به عملیات، عدم تمایل به ساده‌انگاری، آمادگی برای مواجهه با شکست، تمکین به خبرگان و قابلیت تاب آوری، شکست‌ها را به حداقل می‌رسانند (ویک و همکاران، ۲۰۰۷). در توصیف سازمان‌های برخوردار از قابلیت اطمینان بالا میان متفکرین این حوزه اختلاف نظر و چالش وجود دارد. روبرتز (۱۹۸۹) در ابتدا این سازمان‌ها را در زیر مجموعه سازمان‌های پرخطر قرار می‌داد که طی زمان طولانی موفق به ثبت ایمنی بالا در سازمان خود شدند. به عبارت دیگر یک سازمان که به دنبال یافتن قابلیت اطمینان است با مشکل مواجه است و به طور فعال برای ایجاد و ارتقاء فرهنگ ایمنی کار می‌کند (بیگلی و رابرتز، ۲۰۰۱). تعریف‌های جدیدتر تمرکز

خود را بر ماهیت پویای این سازمانها در خلق اطمینان، قرارداده‌اند. بر این اساس مطالعات تجربی از سازمان‌های با قابلیت اطمینان معمولاً بر روی فعالیت‌های قابل مشاهده که ارتباط مستقیمی با قابلیت اطمینان دارد تمرکز می‌کنند (ایدیکس، جورنی و تیلمنت^{۱۸}، ۲۰۱۷). به عبارت دیگر، تأکید زیادی بر سازمان‌های برخوردار از قابلیت اطمینان بالا بعنوان اعتمادجو به جای کسب کننده اعتماد است. سازمان‌هایی که اعتماد را جستجو کرده و در اصلاح اعتمادجو هستند، با نرخ خطا یا حوادث خود شناسایی نمی‌شوند بلکه با مدیریت موثر فناوری‌های ماهیتاً پرخطر از طریق کنترل سازمانی خطر و احتمال، بازشناسی می‌شوند. در نتیجه، عبارت قابلیت اطمینان بالا عموماً به معنای وجود همزمان احتمال بالای خطر و کارآمدی است که برخی از سازمانها باید در شرایط کاری خود آن را اعمال کنند و این امر مستلزم تلاش گسترده‌ای است (می‌ال، ۲۰۱۳). در زمینه پیش‌بینی‌های فنی منجر به پایداری‌های فنی در فرایندها پیشرفت‌هایی حاصل شده‌است که به خوبی در هر سازمان با قابلیت اطمینان بالا قابل درک است. در واقع این سیستم‌ها اجازه می‌دهند که دانش کامل در تضاد با تعریف پیچیدگی تعاملی که پرو با عنوان طراحی سیستم برای تعاملات بین اجزایی که نمی‌توانند به طور کامل قابل برنامه ریزی، درک، پیش بینی و یا محافظت باشند، عنوان می‌نماید، باشند. نیاز اساسی این سازمان‌ها برای تبدیل شدن به یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا حذف تعاملات پیچیده و جفت‌شدگی سیستم به وسیله تعریف است. اگر دانش فنی کامل باشد کاهش ریسک از طریق استاندارد سازی ایمنی سیستم و رویکردهای ایمنی صنعتی فرایندی نسبتاً آسان خواهد بود. اما متأسفانه بیشتر سیستم‌های پیچیده به‌ویژه سیستم‌هایی با تکنولوژی بالا و سیستم‌های اجتماعی در این دسته جای نمی‌گیرند (سگان، ۲۰۰۴). مهم‌ترین عامل در اینجا عدم قطعیت فنی، سازمانی و اجتماعی است. این عدم قطعیت است که مهندسان را با چالش، سختی و گاهی عدم موفقیت مواجه می‌سازد. شاتل فضایی مثالی از سر دیگر طیف مطالعات محققان سازمان با قابلیت اطمینان بالاست. عدم قطعیت و ویژگی ذاتی هر سیستم پیچیده‌ای

بر چگونگی بنا نهادن زیرساخت اطمینان در فرآیندهای آگاهی جمعی تمرکز نمودند. همچنین بعنوان اولین بار مدیریت غیرمنتظره‌ها را بعنوان یک ویژگی برای سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا در نظر گرفتند. بررسی نقشه ذهنی فرایندها و مشخصه‌های سازمان‌های با قابلیت اطمینان برای تبیین دقیق‌تر سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که شش ویژگی (کنترل رویدادهای غیرمنتظره، پیش‌بینی مساله، گرایش به یادگیری، فرهنگ معقول، شفافیت و رهبری آگاهانه) بسیار اثرگذار هستند. رایبیز^{۲۳} (۲۰۱۶) به ارائه مدلی از چگونگی مدیریت سازمان با قابلیت اطمینان بالا پرداخت. نتایج تحقیق او نشان می‌دهد که ابعاد «حسابرسی فرایندها، انتخاب سیستم پاداش مناسب، اجتناب از کاهش اطمینان، درک ریسک و کنترل» بر مدیریت سازمان با قابلیت اطمینان بالا تاثیر دارد. سیرا و نگا^{۲۴} و همکارانش (۲۰۱۶) به بررسی ویژگی‌های سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا پرداختند که نتایج مطالعه آنها نشان داد (توجه به خطاهای کوچک، بی میلی به ساده سازی، حساسیت نسبت به عملیات، تعهد به انعطاف پذیری، احترام به متخصصین) پنج مشخصه سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا می‌باشد. نتایج مطالعه پاجت و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که چهار ویژگی (الویت ایمنی و عملکرد، ترویج و گسترش فرهنگ، یادگیری سازمانی و یادگیری از حوادث، استفاده گسترده از افزونگی) در این نوع سازمان‌ها اثرگذار هستند. برتهود^{۲۵} و همکارانش (۲۰۱۷) به شناسایی عوامل اثرگذار بر سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا پرداختند. نتایج تحقیق آنها پنج ویژگی (هنجارها، فرهنگ، محدودیت منابع، تمرکز زدایی در کنترل، تصمیم‌گیری و اختیار) را به عنوان عوامل تاثیرگذار نشان داد. دیلویت در سال ۲۰۱۷ پژوهشی بر روی سازمان‌های بهداشتی انجام داد و کاربرد سازمانهای قابلیت بالا را در این نوع سازمانها مورد آزمون قرار داد (دیلویت ۲۰۱۷).

ایراندوست (۱۳۹۵) به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا در شرکت‌های برق ایران پرداخت. نتایج مطالعه وی مشخص

همانند شاتل فضایی است. به عنوان مثال، اگرچه بیرون ریخته شدن فوم از محفظه بیرونی شاتل در طول پرتاب، دو دهه است که به عنوان مشکل شناخته می‌شود اما هنوز هم به طور کامل علت این موضوع شناخته نشده و تمامی تلاش‌ها به جهت حل این مشکل ناموفق بوده‌اند. در سیستم‌های پیچیده به ویژه آنهایی که در لبه نوآوری‌های فنی قرار دارند همواره عدم قطعیت‌های فنی وجود دارد که قابل حل و فصل برای پژوهشگران سازمان با قابلیت اطمینان بالا نیستند. تصمیم‌گیری در این زمینه که به کدام یک از مسائل باقی مانده می‌بایست اولویت داده شود همچنان مساله‌ای لاینحل باقی مانده است. به علاوه از آنجا که بسیاری از سیستم‌های با تکنولوژی بالا از تکنولوژی جدید استفاده می‌نمایند؛ اغلب فهم پدیده‌های فیزیکی که منجر به مشکل شده‌اند را محدود می‌سازد (ویتنی، ۲۰۰۳).

۲-۳- پیشینه تحقیق

لاپورته، روشلین و رابرتز^{۱۹} (۱۹۸۷) به بررسی تاثیر سازمانهای با قابلیت اطمینان بالا در دانشگاه برکلی کالیفرنیا پرداخته‌اند. نتیجه مطالعات تجربی آنها نشان می‌دهد که سازمانهایی را که شرایط مخاطره آمیز را پشت سر نهاده و برای مدت طولانی بدون شکست ادامه حیات می‌دهند. رابرتس و روسا (۱۹۸۹) در پژوهش خود به بررسی ویژگی‌های سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که به ترتیب این ویژگی‌ها عبارت هستند از «حساسیت مجریان به عملیات، پاسخگویی فردی، رویه‌هایی برای رویدادهای غیرمنتظره، یادگیری از شکست‌ها و اشتباهات گذشته، بازنگری رویه‌های مبتنی بر دانش و غیره....».

لیوسر^{۲۰} (۱۹۹۵) در پژوهشی پیرامون سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا در موسسات مالی چهار ویژگی (ممیزی فرایند، سیستم پاداش مناسب، جلوگیری از کاهش کیفیت خدمات و ادراک ریسک) را برای آنها برشمردند. ویک و شات کلیف^{۲۱} (۲۰۰۱، ۲۰۰۷) مشخصه‌های سازمان با قابلیت اطمینان مورد بررسی قراردادند. آنها در تحقیقات سال (۲۰۰۷) بر مفهوم‌سازی مجدد موضوع تاکید داشتند و در مطالعات موردی بیشتر

۳- روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف این تحقیق شناسایی و اولویت بندی عوامل سازمانی اثرگذار در قابلیت اطمینان بالا در صنعت بانکداری می باشد، بنابراین تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات و داده ها از نوع توصیفی-تحلیلی است. جهت شناسایی این عوامل از روش دلفی که از مهمترین روش های مورد استفاده برای مطالعات آینده پژوهی است؛ استفاده گردید. جامعه تحقیق، خبرگان صنعت بانکداری در سه بخش خصوصی، دولتی و خصوصی شده به تعداد ۲۰ نفر شامل ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی و ۱۰ نفر از صنعت بانکداری می باشد. این خبره ها دارای مدارک تحصیلی تکمیلی، حداقل ۵ سال سابقه کار علی الخصوص تجربه مدیریتی در بانک، تسلط کامل به مباحث سازمان و مدیریت، در دسترس بودن و تمایل به مشارکت در پژوهش بودند. مهمترین نکته در تعیین خبرگان، وجود خبرگان دانشگاهی در برابر خبرگان حرفه ای و تجربی جهت کسب اطمینان از جامعیت دیدگاههای مختلف است.

برای طراحی الگو از نظرات ۲۰ خبره و با روش غربالگری به روش دلفی فازی در طی سه مرحله، در نهایت شش عامل اصلی و ۳۱ زیرعامل به عنوان عوامل سازمانی اثرگذار در سازمان با قابلیت اطمینان بالا در صنعت بانکداری شناخته شدند.

آلفای کرونباخ برای پایایی پرسش نامه ها محاسبه و مقدار ۰/۸۹۳ به دست آمد. برای وزن دهی و اولویت بندی عوامل سازمانی اثرگذار در بانک با قابلیت اطمینان بالا، از روش ترکیبی دیمتل و فرآیند تحلیل شبکه ای استفاده شد. بدین گونه که خبرگان به میزان اثرگذاری هر یک از عوامل بر دیگری در ماتریس بیان کردند و روابط بین عوامل مشخص شد. سپس بر اساس نظریه ساعتی وزن و اولویت هر یک از عوامل محاسبه شد.

۵- یافته های پژوهش

به منظور طراحی الگوی سازمانی با قابلیت اطمینان بالا در صنعت بانکداری، نیاز است که عوامل شناسایی شده (جدول ۱) برای صنعت بانکداری تطبیق داده شود. بدین منظور از روش دلفی فازی استفاده شد. در این

نمود که دوازده مولفه از مولفه های مدل در شرکت برق وجود دارد و چهار مولفه وجود ندارد که ضرورت آنها برای این شرکتها بوسیله مصاحبه با خبرگان صنعت برق احصا گردید. لیکن وجود این مولفه ها مورد غفلت واقع شده که برای حصول به سازمان با قابلیت اطمینان بالا تامین آنها توسط مدیران این سازمان ها در شرکت های برق ایران لازم است. همچنین عزتی و همکارانش (۱۳۹۴) به بررسی ویژگی های سازمان با قابلیت اطمینان افزونگی پرداختند که نتایج مطالعه آنها حاکی از بکارگیری نظری سازمان با قابلیت اطمینان بالا دارد.

همانطور که ملاحظه شد عوامل متعددی بر ایجاد سازمان با قابلیت اطمینان بالا نقش دارند. این عوامل به طور منفرد و نیز بطور ترکیبی، پیش شرطها و مقدمه های مهمی برای ایجاد سازمان های با قابلیت اطمینان بالا بشمار می روند. بنابراین لیست مولفه های سازمانی استخراج شده برای پژوهش حاضر در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱- لیست عوامل سازمانی موثر بر سازمان با قابلیت اطمینان بالا

ردیف	عامل	محقق
۱	داشتن دغدغه و دل مشغولی	برتهود و همکاران (۲۰۱۷)
۲	حساسیت مجریان به عملیات	سیراونگا و برش (۲۰۱۶)
۳	قابلیت تاب آوری	لاپورته و یک (۱۹۹۶)
۴	یادگیری از شکست ها و اشتباهات	لیکا و هیل (۲۰۱۱)
۵	ادراک ریسک	رابینز (۲۰۱۶)
۶	افزونگی	روبرتز (۲۰۰۴) - پادگت (۲۰۱۷)
۷	رعایت قوانین و مقررات	برندون یانگ (۲۰۰۷) - مارکوس (۲۰۱۰)
۸	عدم تبعیت مطلق از ساختارهای موجود	ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)
۹	عدم تمایل به ساده سازی	ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)
۱۰	مدیریت وقایع غیر منتظره	لیکا و هیل (۲۰۱۱)
۱۱	ذهن آگاهی	ویک (۲۰۰۷)
۱۲	رهبری	لیکا و هیل (۲۰۱۱)
۱۳	ریسک عملیاتی	مدیروس و بینتو (۲۰۰۹)
۱۴	فرهنگ سازمانی	برندون یانگ (۲۰۰۷)

طبق نتایج جدول ۳، در بین عوامل اصلی «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی» با وجود بیشترین مقدار اثرگذاری/ اثرپذیری خالص مثبت، تأثیرگذارترین و «ریسک ادراک شده» با وجود کمترین اثرگذاری/ اثرپذیری خالص، تأثیرپذیرترین عامل می باشد. بر اساس شدت اثرات، عوامل «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی»، «تمکین به خبرگی»، «حساسیت مجریان به عملیات» اثرگذار (علت) می باشند و بیشتر موجب بهبود در سیستم می شوند. و عوامل «دغدغه شکست»، «قابلیت تاب آوری»، «ریسک ادراک شده» اثرپذیر (معلول) می باشند که باید در دستیابی به قابلیت اطمینان بالا بیشتر اثرپذیر و باید بهبود یابند. عوامل معلول بیشتر به عوامل علت وابسته هستند ولی عوامل علت بیشتر نقش هدایتی را در بهبود سیستم دارند.

روش اگر میانگین امتیازات بیشتر از ۸ باشد و از طرفی دیگر اختلاف میانگین امتیازات بین دو مرحله کمتر از ۰/۲ باشد آن عامل مهم تشخیص داده شده و در مدل باقی می ماند. در تحقیق حاضر از ۱۴ عامل اصلی و ۷۶ زیر عامل با نظرات خبرگان و حل با روش دلفی فازی در مجموع شش عامل اصلی با ۳۱ زیرعامل با اهمیت تشخیص داده شد و به عنوان عوامل تأثیرگذار سازمانی در بانک با قابلیت اطمینان بالا انتخاب شدند که در جدول ۲ همراه با کد شناسایی آمده است و به سوال اول تحقیق پاسخ داده شد.

سوال دیگر تحقیق، تعیین روابط و اثرگذار و اثرپذیر بودن عوامل بود. بدین منظور از روش دیمتل و با توجه به عدم قطعیت در پاسخگویی به صورت فازی، اثرگذار و اثرپذیر بودن عوامل محاسبه شد که نتیجه پایانی در جدول ۳ به همراه نتایج آمده است.

جدول ۲- عوامل سازمانی موثر بر بانک با قابلیت اطمینان بالا

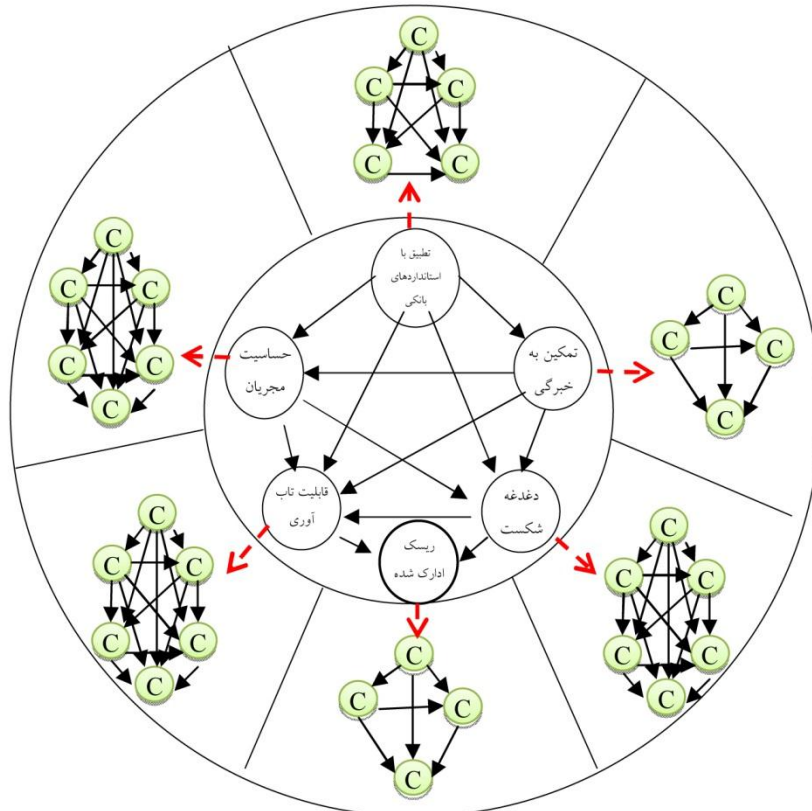
کد شناسایی	زیر عوامل	عوامل اصلی
C ₁₁	بازنگری دستورالعمل ها برای جلوگیری از وقوع مجدد	دغدغه شکست C ₁
C ₁₂	راحتی در ارتباطات	
C ₁₃	ارائه پاداش در شناسایی مشکلات	
C ₁₄	درس گرفتن از وقایع و رویدادها	
C ₂₁	عدم سرکوب افراد از اشتباهات	حساسیت مجریان به عملیات C ₂
C ₂₂	شناسایی مشکلات و خطاها	
C ₂₃	نظارت بر امور و مسائل	
C ₂₄	در دسترس بودن شخصی با اختیار عمل	
C ₃₁	آزادی عمل برای حل مشکلات غیر منتظره	قابلیت تاب آوری C ₃
C ₃₂	تعامل افراد با یکدیگر	
C ₃₃	بازخورد در هنگام عدم انجام فعالیت ها	
C ₃₄	سعی و جدیت کار مدیران	
C ₄₁	ارتباطات غیر رسمی جهت حل مشکلات	واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی C ₄
C ₄₂	توسعه مهارتها و دانش افراد	
C ₄₃	آموزش های لازم	
C ₄₄	کسب مهارت افراد از خطاهای خود	
C ₅₁	اعتماد افراد به یکدیگر	تمکین به خبرگی C ₅
C ₅₂	وجود دانش و مهارت لازم در افراد	
C ₅₃	نشست های کارشناسی	
C ₅₄	اطلاع رسانی قوانین و مقررات بانکی	
C ₆₁	استانداردهای بانکی ملی و بین المللی	ریسک ادراک شده C ₆
C ₆₂	شیوه اطلاع رسانی قوانین و مقررات	
C ₆₃	ارتقای دانش بانکی مشتریان	
C ₆₄	توجه رهبران سازمان به مدیریت غیر منتظره	

جدول ۳- مقادیر اثرگذاری و اثرپذیری عوامل اصلی

عوامل	اثرگذاری	اثرپذیری	تعامل	اثرگذاری/اثرپذیری خالص	نتیجه
دغدغه شکست	۱/۵۸۷	۱/۹۳۷	۳/۵۲۴	-۰/۳۵	اثرپذیر
حساسیت مجریان به عملیات	۱/۷۵۹	۱/۶۴	۳/۴	۰/۱۱۹	اثرگذار
قابلیت تاب آوری	۱/۳۷۱	۲/۱۷۴	۳/۵۴۵	-۰/۸	اثرپذیر
واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی	۲/۰۵۷	۰/۷۷۷	۲/۸۲۸	۱/۲۸۶	اثرگذارترین
تمکین به خبرگی	۱/۹۵۳	۱/۳۱۶	۳/۲۶۹	۰/۶۳۷	اثرگذار
ریسک ادارک شده	۱/۴۵۶	۲/۳۴۴	۳/۸	-۰/۸۹	اثرپذیرترین

عامل «واکنش سریع نسبت به تطبیق با استانداردهای بانکی» تمرکز کنند. همچنین نحوه روابط بین زیر عوامل نیز از طریق پیکان در گوشه این مدل آمده است. همانگونه که شکل ۲ نشان می دهد عامل «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی» بر «تمکین به خبرگی»، «حساسیت مجریان به عملیات»، «دغدغه شکست»، «قابلیت تاب آوری» و «ریسک ادارک شده» به ترتیب اولویت اثرگذار می باشد.

در نهایت روابط اثرگذاری و اثرپذیری و جهت روابط و اثرات عوامل بر یکدیگر به صورت نقشه شبکه روابط ترسیم شد که در شکل ۲ نشان داده شده است. در مرکز این نقشه شبکه روابط جهت تأثیرات عوامل بر یکدیگر در ایجاد بانک با قابلیت اطمینان بالا مشخص شده است. عامل «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی» تأثیرگذارترین و «ادراک ریسک» تأثیرپذیرترین عامل می باشد. این نقشه نشان می دهد که برای بهبود سیستم بانکداری با قابلیت اطمینان بالا باید مدیران بر



شکل ۱- نقشه شبکه روابط در بانک با قابلیت اطمینان بالا

به این سوال از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی مطرح شده توسط ساعتی بر اساس دیمتل استفاده شد. نتیجه وزن‌دهی و اولویت‌بندی در جدول ۴ آمده است.

اما سوال دیگر پژوهش، وزن و اولویت عوامل اثرگذار سازمانی در بانک با قابلیت اطمینان بالا بود. برای پاسخ

جدول ۴- وزن و اولویت عوامل سازمانی موثر در ایجاد بانک با قابلیت اطمینان بالا

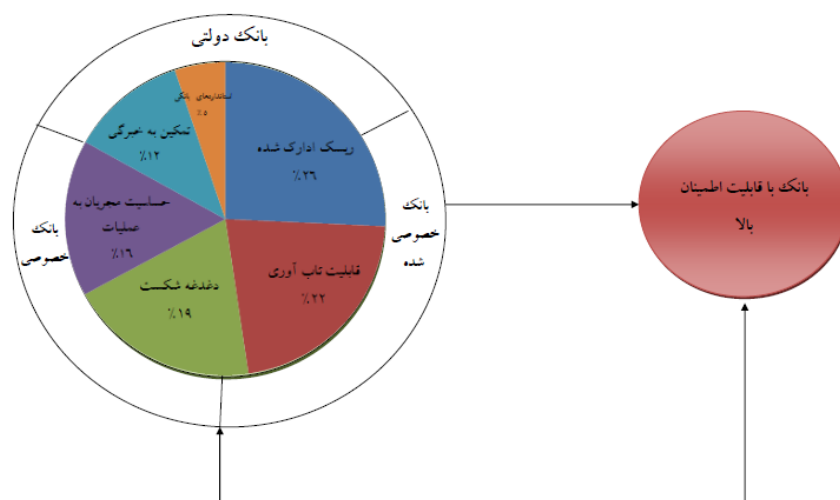
وزن و اولویت نهایی		وزن و اولویت نسبی		کد	وزن و اولویت عوامل اصلی
(۸)	۰/۰۳۵	(۱)	۰/۱۸۰۷	C ₁₁	دغدغه شکست (۳) ۰/۱۹۴
(۱۸)	۰/۰۳	(۶)	۰/۱۵۳۸	C ₁₂	
(۱۵)	۰/۰۳۱	(۴)	۰/۱۵۹۹	C ₁₃	
(۱۳)	۰/۰۳۲	(۳)	۰/۱۶۶۸	C ₁₄	
(۹)	۰/۰۳۵	(۲)	۰/۱۸۰۶	C ₁₅	
(۱۶)	۰/۰۳۰۷	(۵)	۰/۱۵۸۲	C ₁₆	
(۲۰)	۰/۰۲۷۸	(۱)	۰/۱۷۳۱	C ₂₁	حساسیت مجریان به عملیات (۴) ۰/۱۶۱
(۲۳)	۰/۰۲۶۵	(۳)	۰/۱۶۵۲	C ₂₂	
(۲۵)	۰/۰۲۶۴	(۵)	۰/۱۶۴۵	C ₂₃	
(۲۶)	۰/۰۲۵۷	(۶)	۰/۱۵۹۸	C ₂₄	
(۳۱)	۰/۰۲۷۷	(۲)	۰/۱۷۲۳	C ₂₅	
(۲۴)	۰/۰۲۶۵	(۴)	۰/۱۶۵۱	C ₂₆	
(۵)	۰/۰۴۱۵	(۱)	۰/۱۸۸۹	C ₃₁	قابلیت تاب آوری (۲) ۰/۲۱۹
(۶)	۰/۰۳۹۳	(۲)	۰/۱۷۹۲	C ₃₂	
(۱۱)	۰/۰۳۴۲	(۵)	۰/۱۵۵۹	C ₃₃	
(۷)	۰/۰۳۶۲	(۳)	۰/۱۶۴۶	C ₃₄	
(۱۰)	۰/۰۳۴۹	(۴)	۰/۱۵۸۸	C ₃₅	
(۱۲)	۰/۰۳۳۴	(۶)	۰/۱۵۲۳	C ₃₆	
(۲۷)	۰/۰۱۰۸	(۱)	۰/۲۱۰۲	C ₄₁	واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی (۶) ۰/۰۵۱
(۲۸)	۰/۰۱۰۶	(۲)	۰/۲۰۶	C ₄₂	
(۳۱)	۰/۰۰۹۷	(۵)	۰/۱۸۸۸	C ₄₃	
(۲۹)	۰/۰۱۰۴	(۳)	۰/۲۰۲۲	C ₄₄	
(۳۰)	۰/۰۰۹۹	(۴)	۰/۱۹۲۸	C ₄₅	
(۱۴)	۰/۰۳۱۵	(۱)	۰/۲۶۸۴	C ₅₁	تمکین به خبرگی (۵) ۰/۱۱۷
(۱۷)	۰/۰۳۰۱	(۲)	۰/۲۵۶۶	C ₅₂	
(۱۹)	۰/۰۲۸۵	(۳)	۰/۲۴۲۴	C ₅₃	
(۲۲)	۰/۰۲۷۳	(۴)	۰/۲۳۲۵	C ₅₄	
(۲)	۰/۰۶۶	(۲)	۰/۲۵۶۵	C ₆₁	ریسک ادراک شده (۱) ۰/۲۵۷
(۱)	۰/۰۶۸۳	(۱)	۰/۲۶۵۶	C ₆₂	
(۴)	۰/۰۶۰۴	(۴)	۰/۲۳۴۹	C ₆₃	
(۳)	۰/۰۶۲۵	(۳)	۰/۲۴۳	C ₆₄	

که از زیرعامل «ریسک ادراک شده» می‌باشد. زیرعوامل «رعایت اصول کنترل داخلی جهت پیشگیری از انحراف سازمانی» اولویت دوم، «شناسایی ریسک‌های عملیاتی» اولویت سوم، «جمع‌آوری داده‌های رخدادهای زیان»

بر اساس نتایج جدول ۴، بیش‌ترین وزن در بین عوامل اصلی عامل «ریسک ادراک شده» می‌باشد و اولویت اول را کسب کرد. در بین زیر عوامل نیز «پاسخگویی به موقع به مشتریان» اولویت اول می‌باشد

اختصاص دادند و این نشان از اهمیت بسیار این زیرعوامل است.

بنابراین با توجه به نتایج اولویت‌بندی در صنعت بانکداری، نمودار و مدل تحلیلی در صنعت بانکداری به صورت شکل ۳ طراحی شد.



شکل ۲- الگوی سازمانی بانک با قابلیت اطمینان بالا

در این راستا هدف این تحقیق طراحی الگوی سازمانی بانک با قابلیت اطمینان بالا در صنعت بانکداری بود. برای طراحی الگو در ابتدا با مروری بر ادبیات نظری، مدل‌ها و پیشینه تحقیق و هم‌چنین مصاحبه با خبرگان صنعت بانکداری مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر سازمان با قابلیت اطمینان بالا که تواتر بیشتری در مطالعات داشت شناسایی شدند. سپس پنل تخصصی خبرگان به روش دلفی فازی استفاده و مدل سازمانی با قابلیت اطمینان بالا برای صنعت بانکداری ایران با شش عامل اصلی و ۳۱ زیرعامل طراحی شد که در شکل ۱ آمده است.

در ادامه برای تشکیل الگو تحلیلی بانک با قابلیت اطمینان بالا در صنعت بانکداری از نظرات خبرگان استفاده شده و با روش ترکیب دیمتل و فرآیند تحلیل شبکه‌ای وزن و اولویت هر یک از عوامل محاسبه و مدل تحلیلی شکل گرفت که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. با روش دیمتل شبکه روابط در صنعت بانکداری توسط خبرگان مشخص شد. انتظار می‌رود در صنعت بانکداری بر مبنای روابط مشخص شده فرآیند انجام شود تا بانک‌ها

اولویت چهارم، «ارتباطات غیر رسمی جهت حل مشکلات» اولویت پنجم و در نهایت «توسعه مهارت‌ها و دانش افراد» اولویت ششم در بین ۳۱ عامل کسب کردند که تقریباً ۳۳/۸ درصد از وزن کل عوامل را به خود

۶- نتیجه‌گیری

در محیط متلاطم و پویای امروزی سازمانها همواره با تغییر رودررو می‌اند و برای اینکه اثربخش باشند نیاز به تغییر و وفق دادن خود با شرایط متغیر دارند. از گذشته تحقیق در باره طراحی و ساختار سازمانهای آینده توجه محققین را به خود معطوف داشته است که از جمله آنها می‌توان به چندلر، والتر و مارک مایلز و اسنو اشاره نمود. این محققین ویژگیهایی را برای سازمانهای آینده برشمرده‌اند که می‌توان به طراحی شبکه، مرزهای مبهم، عملکرد عالی تیم‌ها، توجه به هنجارها و ارزشها به جای قوانین، استقلال شدید فناوری، توسعه مهارت‌های راهبردی، تاکید متعادل در مورد هدفهای چندگانه و تیمهای سیال اشاره نمود (موخرجی و موخرجی^{۲۶}، ۱۹۹۸). اخیراً نیز محققین سعی نموده‌اند که ساختارهای سازمانی متناسب با شرایط آینده ارائه دهند. یکی از این ساختارهای جدید، سازمان‌های مبتنی بر سیستم‌های با قابلیت اطمینان بالا می‌باشد.

به روابط موجود بین زیرعوامل در صنعت بانکداری توجه کرد. در بین زیرعوامل، به ترتیب «استانداردهای بانکی ملی و بین المللی»، «اطلاع رسانی ضوابط و استانداردهای بانکی»، «نشست های کارشناسی»، «ارتقاء دانش بانکی مشتریان» و «شیوه اطلاع‌رسانی استانداردها» تاثیرگذار می باشند.

به منظور کاربردی کردن الگوی طراحی شده عوامل سازمانی موثر بر ایجاد بانک با قابلیت اطمینان بالا، به مدیران بانکها توصیه می‌شود با بهره‌گیری از این مدل و به منظور غلبه بر مخاطرات محیط پویای امروزی و به منظور کسب ارزش افزوده اقتصادی:

- ۱) رویه‌ها و خط مشی‌هایی برای به کارگیری مدل سازمانی قابلیت اطمینان بالا تدوین نمایند.
- ۲) ساختار سازمانی مناسب برای به کارگیری مدل سازمانی قابلیت اطمینان بالا ایجاد نمایند.
- ۳) از به کارگیری مدل سازمانی قابلیت اطمینان بالا حمایت مالی و معنوی نمایند.
- ۴) در نهایت به محققین آتی پیشنهاد می‌شود تا مدل سازمانی با قابلیت اطمینان بالا را در سایر سازمان های خدماتی و تولیدی ارائه دهند.

فهرست منابع

- ۱) احمد. لیاقت. (۱۳۸۹). "بحرانهای مالی در جهان"، گزارش سخنرانی در سمینار دانشکده اقتصاد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۹ مجله تازه‌های اقتصاد، شماره ۱۲۹، سال هشتم، ص ۱۰۹-۱۱۵.
- ۲) ایرانزاده، سلیمان. رنجبر، آیدا. پورصادق، ناصر. (۱۳۹۱). "بررسی تأثیر آمیزه بازاریابی بر روی ارزش ویژه برند"، فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره سوم، شماره پیاپی ۶، پاییز ۱۳۹۱، ص ۱۵۵-۱۷۲.
- ۳) عبدالشاه، فاطمه. صالحی، محسن. (۱۳۹۵). "بررسی عوامل موثر بر سرمایه در صنعت بانکداری با رویکرد تاب‌آوری"، فصلنامه روند شماره ۷۶ زمستان ۱۳۹۵، ص ۵-۵۰.

به قابلیت اطمینان بالا دست یابند. نقشه شبکه روابط در شکل ۲ آمده است.

براساس نقشه شبکه روابط در صنعت بانکداری، عامل «ادارک ریسک» تاثیرپذیرترین عامل در ایجاد بانک با قابلیت اطمینان بالا است. این نتیجه نشان می‌دهد که عامل «ریسک ادارک شده» موجب موفقیت یا عدم موفقیت در بانک با قابلیت اطمینان بالا می‌شود. این عامل باید در بانکها بهبود یابند. از طرفی دیگر، عامل «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی» تاثیرگذارترین عامل در ایجاد بانک با قابلیت اطمینان بالا است. این عامل موجب بهبود عامل تاثیرپذیر (ریسک ادارک شده) در سیستم بانکداری با قابلیت اطمینان بالا می‌باشد و مدیران برای بهبود سیستم قابلیت اطمینان بالا باید به عامل «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی» توجه کنند. چرا که تاثیرگذارترین عامل در سیستم با قابلیت اطمینان بالا می‌باشد. مدیران از این روابط می‌توانند در جهت بهبود سیستم بانکداری در بانک خود استفاده کنند.

خبرگان میزان اهمیت (وضعیت مطلوب) هر یک از عوامل تاثیرگذار در صنعت بانکداری را مشخص کردند و طبق نتایج فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی، مهم‌ترین عامل در ایجاد بانک با قابلیت اطمینان بالا در صنعت بانکداری عامل «ریسک ادارک شده» است. همانگونه که در سیستم دیمتل نیز مشخص شد این عامل گلوگاه سیستم قابلیت اطمینان بالا در بانکداری می‌باشد که از نظر خبرگان باید اولویت اول را در صنعت بانکداری داشته باشد. عامل «قابلیت تاب آوری» در صنعت بانکداری اولویت دوم را دارد. بنابراین مدیران برای دستیابی به بانک با قابلیت اطمینان بالا باید به این عوامل توجه کافی داشته باشند. پس به مدیران بانک ها پیشنهاد می‌شود برای بهبود سیستم بانک با قابلیت اطمینان بالا و دست-یابی به اولویت اول «ریسک ادراک شده»، به عامل «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی» بیشترین توجه را داشته باشند و این عوامل را بهبود دهند. چرا که این عامل تاثیرگذارترین عامل می باشد و موجب بهبود در سیستم می‌شود. برای بهبود خود عامل «واکنش سریع به تطبیق با استانداردهای بانکی» می‌توان

- 15) Eydieux, J Journé. B and Tillement, S., (2017). High-reliability organization seen through interstitial activities. *Gérer & Comprendre - English Language Online Edition*
- 16) Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, Ch.M., and Sarstedt, M. (2013), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- 17) Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, Ch.M., and Sarstedt, M. (2013), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- 18) Kuo, Y., Yang, T. and G Huang (2008). "The use of grey relational analysis in solving multiple attribute decision making problem", *computers and Industrial Engineering*, 55 :pp; 80-93.
- 19) Lekka C, Hill H. 2011. *High Reliability Organizations : A review of the Literature*, HSE Books
- 20) Libuser C. 1997. *Contingent Workers in High Risk Environments*. *California Management Review*, 39 (2).
- 21) Mukherji, Ananada and Jyot. Sna. 1998. *Structuring organization for future: analyzing and managing change*. *Management decision*. 36(4): 365-373.
- 22) Murat Ar, I., and Baki, B. (2011), "Antecedents and performance impacts of product versus process innovation", *European Journal of Innovation Management*, 14(2), pp. 172-206.
- 23) Okoli, C. and Pawlowski, S.D.(2004), "The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications", *Information and Management*, Vol. 42, pp. 34-47.
- 24) Padgeu. J. et al. (2017). Improving patient safety through high reliability organization. *The qualitative report*. Vol. 22. No. 2. Pp. 410-425
- 25) Robbins J. (2016). *High Reliability Organization and Applicability to the Battlefield to Reduce Errors Associated with Combat Casualty Care*. Master's Thesis. Fort Leavenworth.
- 26) Rochlin L G, La Porte T R, Roberts H K. 1987. *The Self-Designing High Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea*. *Naval War College Review*,
- 27) Segan, Scott D (2004), *learning from normal accident*. Standard university. *Organization and environment*. Vol, 17, 1, March -15-2gJ
- 28) Weick E K, and Sutcliffe M K, Obstfed D. 1999. *Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness*. *Research in Organizational Behaviour*, 1:pp 81-123.
- ۴) عزتی، حمیدرضا. شاه‌حسینی، محمدعلی. (۱۳۹۴). "سازمانهای با قابلیت اعتماد بالا"، *مجله تدبیر* ۲، ۶، ۲۸۰، ص ۴۰-۴۵.
- ۵) فرهمند، کاظم. دانشور کاخکی، محمود. شاهنوش، ناصر. قاسمی، وحید. همتی کاخکی، عباس. (۱۳۹۱)، "بررسی عوامل موثر بر توسعه بازار زعفران با استفاده از روش دلفی فازی"، *اقتصاد کشاورزی*، شماره ۳، جلد ۶، ص ۱۲۱-۱۴۳، ص ۱۲۶.
- ۶) گوهری فر، مصطفی، آذر، عادل و اصغر مشبکی. (۱۳۹۴). *آینده پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)*. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. شماره ۳۶: ۳۸-۶۵.
- ۷) محسن وارثی، محسن. (۱۳۸۲). "آگاهی و قابلیت اطمینان"، *گفت‌وگو با روانشناس نامدار کارل ویک*، ماهنامه گزیده مدیریت، ترجمه شماره ۱۲۹۰.
- ۸) مومنی، منصور. دشتی، مجتبی. بایرام‌زاده، سونا. سلطان‌محمدی، ندا. (۱۳۹۱). "مدلسازی معادلات ساختاری با تاکید بر سازه‌های بازتابنده و سازنده"، *ناشر مولف*، سال نشر ۱۳۹۱.
- ۹) هومن، حیدرعلی (۱۳۹۰)، "مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل"، *چاپ چهارم*، تهران، انتشارات سمت.
- 10) Aburub, Faisal (2015), "Impact of ERP Systems Usage on Organizational Agility: An Empirical Investigation in the Banking Sector", *Information Technology & People*, Vol. 28 Iss 3 pp. 1-32 .
- 11) Berthod O., Hammer G M, Seitz M G, Raab G, & Sydow J. (2017). *From High Reliability Organizations to High-Reliability Networks: The Dynamics of Network Governance in the Face of Emergency*. *J Public Adm Res Theory* , 27 (2): PP 352 371.
- 12) Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). *The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments*. *Academy of Management Journal*, 44, 1281-1299.
- 13) Ciravegna L & Brenes B. (2016) *Learning to become a high reliability organization in the food retail business*, *Journal of Business Research*, 69(10): PP 3923-4724.
- 14) Deloitte (2017). *Transforming into high reliability organization in health care*.

- 29) Weick E K, and Sutcliffe M K. 2001. Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. University of Michigan Business School Management Series.
- 30) Weick E K, and Sutcliffe M K. 2007. Managing the Unexpected : Resilient Performance in an age of Uncertainty . Published by Jossey-Bass, 2nd ed .
- 31) Zhou, Zh., Zhang, Q., Su, Ch., and Zhou, N. (2013), "How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms", Journal of Business Research, Vol. 65, No. 1, pp. 890–895.
- 32) Zhou, Zh., Zhang, Q., Su, Ch., and Zhou, N. (2013), "How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms", Journal of Business Research, Vol. 65, No. 1, pp. 890–895.

یادداشت‌ها

- ¹.unexpected management
- ².High Reliability Organization
- ³.University of California, Berkely
- ⁴.Todd LaPorte
- ⁵.Gene Rochlin
- ⁶.Karlene Roberts
- ⁷.Federal Aviation Administration's Air Traffic Control System
- ⁸.Pacific Gas
- ⁹.Electric's Diablo Canyon Reactor
- ¹⁰.Karl Weick
- ¹¹.Paul Schulman
- ¹².Loma Linda Hospital's Pediatric Intensive Care Unit
- ¹³.California Independent System Operator
- ¹⁴.Padgett etal.
- ¹⁵.Kathleen M.Sutcliffe
- ¹⁶.David Obstfeld
- ¹⁷.High reliability organization theory
- ¹⁸.Eydieux, Journé and Tillement
- ¹⁹.La Porte ,Rochlin & Roberts
- ²⁰.Libuser
- ²¹.Weick & Sutcliffe
- ²².Lekka
- ²³.Robbins
- ²⁴.Ciravegna
- ²⁵.Berthod
- ²⁶ Mukherji and Mukherji