

Assistant Professor, Department of Mathematics, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Abstract

This study aimed to provide an organizational resilience model in the banking network in the face of sanctions (Case study: Export Development Bank). The method of this study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data. The statistical population of this study in the qualitative section includes all experts and managers of the banks in ۲۰۲۰. The sampling method of the community was snowball. Based on this, ۲۱ people were selected. Also, in the quantitative part, ۲۶۰ employees of the bank branches were selected as a sample. Foundation data method as well as SPSS and AMOS software were used to analyze the data. The results showed that the factors affecting the organizational resilience model include: causal factors (expansion of communication, resilient economy, transparency of laws and empowerment of management); interactive strategies (organizational planning, expansion of service quality and effective organizational strategy); Interventional conditions (government support and monetary and fiscal policy regulation) and Underlying factors (organizational participation, capable human resources and employee satisfaction). In addition, the central phenomenon has been the study of factors affecting organizational resilience in the face of sanctions, and the consequences of this model are the creation of organizational resilience of the banking network.

Keywords: Organizational resilience, banking network, sanctions conditions, exports

ارائه الگوی تاب آوری سازمانی در شبکه بانکداری در شرایط تحریم (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران)

فرزاد شاه کرمی ذوله^۱رضا رستم زاده^۲جعفر صادق فیضی^۳محمد پاسبان^۴نیما آذر میر شتربانی^۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۱۵

چکیده

این مطالعه با هدف ارائه الگوی تاب آوری سازمانی در شبکه بانکداری در شرایط تحریم (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران) انجام شده است. روش این مطالعه از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع داده بنیاد است. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان (مدیران سازمان بانک های توسعه صادرات ایران) بودند که بر اساس نمونه گیری هدفمند و قاعده اشباع نظری مود مصاحبه قرار گرفتند. روش نمونه گیری از جامعه مزبور به صورت هدفمند و از نوع گلوله برفی بود که بر اساس این نوع روش نمونه گیری تعداد ۲۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین جامعه این مطالعه در بخش کمی کلیه کارکنان بانک های توسعه صادرات ایران در سال ۱۳۹۹ بوده که از میان آنها بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل داده های این مطالعه از روش داده بنیاد و همچنین نرم افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. نتایج نشان داد، عوامل مؤثر بر الگوی تاب آوری سازمانی شامل: ۱- عوامل علی (گسترش ارتباطات، اقتصاد مقاومتی، شفاف سازی قوانین و توانمند سازی مدیریت)، ۲- راهبردهای تعاملی (برنامه ریزی سازمانی، گسترش کیفیت خدمات و استراتژی مؤثر سازمانی)، ۳- شرایط مداخله گر (حمایت دولت و تنظیم سیاست های پولی و مالی) و ۴- عوامل زمینه‌ای (مشارکت سازمانی، منابع انسانی توانمند و رضایت کارکنان) می باشد.

کلیدواژگان: الگوی تاب آوری، حوزه بانکداری، تحریم ها

^۱دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

^۲استادیار، گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران. نویسنده مسئول: rostamzadeh09@gmail.com

^۳استادیار، گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

^۴استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

^۵استادیار، گروه ریاضی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۱-مقدمه

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، ترلندل، جلنا و کیتسیو^۱، ۲۰۱۵). سازمان‌ها تاب‌آور در زمان‌هایی که کسب‌وکار در شرایط عادی قرار دارد، قدرت رقابتی بیشتری دارند (تان، وانگ و صدرا^۲، ۲۰۱۷). کاربردی‌ترین استفاده سازمان‌ها از ویژگی تاب‌آورانه در شرایط سخت و زمانی است که سازمان باید به کلیه تجهیزات و امکانات خود مسلط شود. شرایط تحریم‌ها یکی از این شرایطی است که کلیه سازمان‌های دولتی و خصوصی را تحت فشار قرار داده است و گاهی این فشارها به حدی است که سازمان را به زانو درآورده است. لذا بهره‌مندی از توانایی تاب‌آورانه، می‌تواند در این شرایط کارساز باشد (پارک، ال اسوی و فس^۳، ۲۰۱۷).

سیستم بانکی در ایران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی به عنوان بازوی دولت به شمار می‌رفته و می‌رود. به ویژه در اجرای برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بخش مهمی از موفقیت این برنامه متأثر از میزان توانمندی نظام بانکی است که با تحریم بانک‌ها این توانمندی مورد هدف قرار گرفته است. به نظر می‌رسد شورای امنیت سازمان ملل نیز تحریم را بهترین روش برای مسدودکردن مسیر اقتصاد ایران در مبادلات جهانی به شمار می‌آورد. شاید دوران کنونی برای فعالان اقتصادی تجربه‌ای بس ناگوار باشد. چرا که رونق سرمایه‌گذاری و تولید این بخش بیش از هر چیز نیازمند فضای امن و ثبات است (حرآبادی فراهانی، مسعودی، شامل و مفتخری کمالی، ۱۳۹۳).

تحریم اقتصادی و تحریم بانک‌ها، ریسک‌کسوری و هزینه‌های تحمیل شده را افزایش می‌دهد. اعمال تحریم‌های متوالی در حوزه‌های مختلف، امنیت و آرامش را از اقتصاد کشور سلب می‌نماید و زمینه را برای خروج سرمایه‌ها از کشور فراهم می‌سازد. در میان تحریم‌هایی که از سالیان گذشته فضای اقتصاد را ملتهب نموده، تحریم بانک‌ها بیش از دیگر تحریم‌ها فعالیت‌های اقتصادی و بالاخص فعالیت بخش خصوصی را تحت‌شعاع قرار می‌دهد (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳). ابعاد و پیامدهای تحریم‌ها به خصوص در حوزه بانکی به قرار زیر بوده است:

افزایش مخاطره در خصوص منابع بانک: از آنجایی که ایرانیان زیادی با شعب خارج از کشور دارای مراودات مالی می‌باشند، با اعمال این تحریم‌ها بخش اعظمی از منابع بانک ملت در این کشورها به مخاطره می‌افتد. در عین حال برخی از مشتریان خارجی نیز مراوداتی با این شعب داشته‌اند که منجر به این مساله می‌گردد که فرآیند تجارت با شرکت‌ها و افراد ایرانی سخت‌تر شده و هزینه‌های آن را افزایش دهد (حرآبادی فراهانی، مسعودی، شامل و مفتخری کمالی، ۱۳۹۳).

افزایش مطالبات: با اعمال تحریم و محدودیت شرکت‌ها در تامین منابع ارزی موردنیاز خود از طریق بانک‌ها، مشتریانی که منابع مورد نیاز خود را از طریق گشایش اعتبار تامین می‌کنند دچار مشکل شده و به دلیل مکمل بودن تسهیلات ارزی و ریالی در فرآیند تولید، نمی‌توانند محصولات خود را طبق زمانبندی پیش‌بینی شده تولید نمایند. از این رو به دلیل عدم توانایی در بازپرداخت تسهیلات خود، به نظر می‌رسد که بانک‌های تحریم شده در کوتاه مدت با افزایش مطالبات مواجه گردد. هرچند پیش‌بینی می‌شود در

^۱ Paré, G., Trudel, M.C., Jaana, M., Kitsiou,

^۲ Tan, F., Tan, B., Wang, W., Sadera, D.,

^۳ Park, Y., El Sawy, O., Fiss,

بلندمدت، به دلیل کاهش مراودات ارزی و کاهش چشمگیر گشایش اعتبارات اسنادی، روند صعودی افزایش مطالبات ارزی بانک کاهش یابد.

تاثیر روی ریسک اعتباری: از زمان شروع اولین تحریم علیه بانک‌های ایرانی به دلیل نگرانی از بلیت امنیت صادرات، ریسک اعتباری مراودات با ایران بالا رفته و نرخ پوشش بیمه صادرات کالا به ایران رو به افزایش است که این مورد منجر به افزایش هزینه‌ها و قیمت نهایی کالاهای صادراتی به ایران می‌شود (حمیدی نصر و حمیدی نصر، ۱۳۹۴).

کاهش اعتماد فروشندگان بین‌المللی به سیستم بانکی: اعتماد فروشندگان بین‌المللی نسبت به بانک‌های ایرانی به شدت کاهش یافته به طوری که به عدم انجام مراودات با این بانک‌ها تاکید می‌کنند و اشاعه این موضوع در سطح وسیع بانکی بسیار جبران‌ناپذیر خواهد بود (هاشمی، ۱۳۹۷).

کاهش اعتماد عمومی به نظام بانکی: مهم‌ترین عامل که کلیه بانک‌های تحریم شده را در برمی‌گیرد امکان کاهش اعتماد عمومی به نظام بانکی در داخل کشور و خروج بیشتر سرمایه از کشور به دلیل افزایش زمان و هزینه (در قسمت ورود کالا و خدمات از طریق گشایش‌ها) و تسری آن به سایر بخش‌ها به خصوص در بخش تولید است (چنگ، ژونگ و کائو، ۲۰۲۰) و بسیاری از اثرات دیگر که به صورت کلی یک چالش اساسی برای بانک‌ها محسوب شده است. در این شرایط بانک‌ها به دنبال راهکارهایی برای کاستن اثرات تحریم‌ها هستند و تاب آوری سازمانی به لحاظ اینکه ذاتاً برای مقابله با شرایط دشوار و تغییرات غیر قابل پیش‌بینی ساخته شده است، مد نظر قرار گیرد.

حوزه بانکداری بنا بر ماهیت ویژه خود مستعد ریسک‌ها و چالش‌هایی است که تاثیر خود را در دارایی، وام‌دهی و به طور کلی عملکرد بانک‌ها منعکس می‌نماید. به عبارت دیگر، با توجه به تغییرات مداوم در عوامل محیطی و سیستم‌های اقتصادی، ریسک‌های مختلفی بر ساختار مالی موسسات اثر می‌گذارند که در این میان نهادهای مالی و بانک‌ها با توجه به حوزه عملکرد خود، با ریسک‌های بیش‌تری مواجه می‌شوند. بنابراین یک بانک زمانی از تاب آوری مناسب برخوردار می‌باشد که زمینه‌های بروز ریسک و خطر در سیستم خود را شناسایی و با اقدامات پیشگیرانه از بروز آن‌ها جلوگیری نماید و در صورت وقوع شرایط مخاطره‌آمیز و پرریسک، با اقدام به موقع، قابلیت مدیریت سریع و کنترل شرایط به وجود آمده را داشته باشد. به طوری که از بروز بحران و تسری آن به سایر بخش‌های اقتصادی جلوگیری نماید. بنابراین بهترین روش جهت سنجش میزان تاب آوری یک بانک، میزان ریسک‌های تهدیدکننده آن بانک می‌باشد. بانکی که براساس نتایج محاسبه شاخص‌های اندازه‌گیری‌کننده 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 سیاست‌های اقتصاد مقاومتی هدایت نماید (پیم، ۱۹۹۱).

بنابراین، دریافتن این مسئله شگفت‌آور نیست که تحقیقات مهمی در جهت یافتن راه‌های بهتر و جدیدتر برای اتخاذ استراتژی، سازماندهی، و عملیات که این همان مدیریت است، در محیط‌های پویا و

^۱ Cheng, C., Zhong, H., & Cao,

^۲ Pimm

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. علاوه بر این، علیرغم این که آثار و بحث های زیادی پیرامون چابکی و چگونگی تاب آوری سازمان ها انجام شده است، تا حال تلاش هایی در مورد ارزیابی مدل های تاب آورانه سازمانی و ارائه مدل های تاب آورانه سازمانی صورت گرفته است و تلاش کمی در جهت تدوین یک مدل تاب آوری که به خوبی جوابگوی شرایط پیش آمده ناشی از تحریم های باشد، صورت گرفته است.

رهاک^۱ (۲۰۲۰) در مطالعه ای به بررسی ارزیابی و تقویت تاب آوری سازمانی در یک سیستم زیرساخت حیاتی: مطالعه موردی جمهوری اسلوواکی، پرداخت. این مقاله به دستیابی به هدف توسعه پایدار سازمان ملل ۹ یعنی ساخت زیرساخت تاب آوری کمک می کند. روش ASOR یعنی کمک به توسعه کیفیت، قابل اطمینان، پایدار و انعطاف پذیر، از جمله زیرساخت منطقه ای و ترانس. در نهایت، این مقاله نتایج کاربرد عملی این روش در یک نهاد زیرساخت حیاتی در جمهوری اسلوواکی را ارائه می دهد. همچنین تالون و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی نقش فن آوری اطلاعات در تاب آوری سازمانی پرداختند. در این مطالعه عنوان شد سازمان های کارآمدی که از فناوری اطلاعات بهترین بهره را می برند، قادرند تاب آوری سازمانی ایجاد کنند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده ها آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع داده بنیاد (مرحله کیفی) و پیمایشی مقطعی (مرحله کمی) است.

جامعه مرحله کیفی کلیه مدیران و متخصصان بانک توسعه صادرات ایران در سال ۱۳۹۹ بود. که به روش هدفمند گلوله برفی از آنها نمونه گیری صورت گرفته است. بر این اساس تعداد ۲۱ نفر بر اساس رسیدن به اشباع نظری به عنوان نمونه انتخاب شد. همچنین جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان بانک های توسعه صادرات ایران در سال ۱۳۹۹ بود که از میان آنها تعداد ۲۵۰ نفر بر اساس فرمول کوکران به عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بود.

ابزار جمع آوری داده های این مطالعه در بخش کیفی مصاحبه بوده است. که بر این اساس به تنظیم فرم مصاحبه ساختاریافته پرداخته شده است. بر اساس نتایج مصاحبه، مقوله های اصلی در بخش کدگذاری تنظیم شده اند که بر اساس این مقوله ها، پرسشنامه پژوهش طراحی شد. لذا ابزار گردآوری داده ها در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته که در برگزیده مولفه های تاب آوری سازمانی بر مبنای یافته های مرحله کیفی می باشد، است. بخش اول پرسش نامه شامل ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها بود. بخش دوم حاوی سوال تخصصی بسته پاسخ بود.

^۱ Rehak

^۲ Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R

جهت تعیین مدل تاب آوری سازمانی در حوزه بانکداری در شرایط تحریم، ابتدا بر اساس تحلیل مصاحبه های صورت گرفته و در بخش کیفی عوامل مؤثر بر تاب آوری سازمانی در شبکه بانکداری در شرایط تحریم شناسایی شدند.

مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۱ نفر از مدیران و متخصصان که شامل (مدیران، معاون مدیران، رئیس شعب) انجام گرفت و تجزیه و تحلیل آن ها با روش داده بنیاد (کدگذاری) انجام شد. داده های گردآوری شده از مصاحبه به داده های متنی تبدیل شد و پس از آن به منظور بررسی نظام مند داده های فراوان و متنوع، به واحدسازی و مقوله بندی آن ها پرداخته شد.

از مصاحبه ها در خصوص بررسی سؤال فرعی اول، ۲۲۸ کد اولیه در قالب مفاهیم کلیدی تنظیم شدند.

جدول ۱- کدگذاری باز مصاحبه های انجام شده

ردیف	نکات کلیدی	مقوله اصلی
۱	<ul style="list-style-type: none"> • گسترش ارتباط • ارتباطات سازمانی • تقویت ارتباطات • ارتباطات سازمانی • ارتباطات سازمانی و برون سازمانی • بازارهای جدید و جایگزین • ارتباطات • ایجاد شرایط صادرات • ارتباطات درون و برون سازمانی • گسترش نمایندگی های ارزی بانکی • ارتباطات • توسعه کارگزاران بانکی 	گسترش ارتباطات
۲	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد اقتصاد مقاومتی • مانور سازمانی • مزیت های رقابتی • اقتصاد مقاومتی 	اقتصاد مقاومتی
۳	<ul style="list-style-type: none"> • تجربه مدیریت • مدیریت منعطف • مدیریت توانا • انعطاف پذیری در تصمیم گیری مدیریت 	توانمند سازی مدیریت

- مدیریت منعطف مدیریت توانمند
- مدیریت منعطف
- تصمیم گیری مدیریت
- مدیریت کارا
- مدیریت در شرایط بحران
- تغییر نگرش مدیران
- مدیریت مؤثر
- تصمیم گیری مدیریت
- مدیریت منعطف
- ثبات مدیریت
- مدیریت شایسته
- ثبات مدیریت

برنامه ریزی
سازمانی

- استفاده از ظرفیت های داخلی و تولید کشور
- استقلال در فرآیند اعطای تسهیلات
- توازن در اعطای تسهیلات به سپرده ها
- افزایش درآمد های کارمزدی
- استفاده از کارآمدی سازمانی
- برنامه های بلند مدت
- هدف و معنا
- برنامه ریزی

گسترش کیفیت
خدمات

- انعطاف پذیری خدمات
- تسهیل در خدمات
- تنوع خدمات
- گسترش خدمات
- گسترش شیوه های نوین بانکی
- روش های نوین بانکی
- تنوع بخشی به خدمات
- نوآوری در خدمات
- کیفیت خدمات
- تنوع در خدمات
- سیستم پشتیبانی
- سیستم پشتیبانی
- پشتیبانی توانمند
- تنوع خدمات

	<ul style="list-style-type: none"> • پشتیبانی توانمند • تنوع خدمات • تنوع خدمات • نوین سازی روش های ارائه خدمات • گسترش شعب 	
منابع انسانی توانمند	<ul style="list-style-type: none"> • ویژگی های کارکنان • کارکنان توانمند • کارکنان با مهارت • ارزشمندی کارکنان • آموزش کارکنان • دسترس به منابع • تسهیم دانش • آموزش کارکنان • انضباط • تسهیم دانش • مدیریت دانش • نیروی انسانی توانمند با دانش کاری بالا • منبع انسانی توانمند • مدیریت منابع انسانی • نیروی انسانی مطلع • آموزش کارکنان • آموزش • آموزش مستمر • آموزش • تعهد سازمانی 	۶
شفاف سازی قوانین	<ul style="list-style-type: none"> • شفاف سازی • روش سازی مسائل • شفاف سازی قوانین • دستورالعمل های شفاف • شفاف سازی • شفاف سازی سازمانی • شفاف سازی • تعیین نقش سازمانی • مقررات منعطف 	۷

	<ul style="list-style-type: none"> • صداقت در سیاستهای پولی • قوانین مناسب • شفاف سازی قوانین • روشن سازی سیاست های پولی • نظارت دقیق • گسترش سیاست های مالی • کاهش حجم مطالبات غیر جاری 	
مشارکت سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت • حس تعلق سازمانی • سازگاری • کنترل محیط 	↑
رضایت کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> • رضایت کارکنان • نگرش مثبت شغلی • سیستم پاداش • افزایش رفاه کارکنان • امنیت شغلی کارکنان • اخلاق سازمانی • انگیزه کارکنان • قدردانی از کارکنان • وضعیت اقتصادی کارکنان 	۱۴۳۱ سیاسی ایران، سال پنجم، شماره یازدهم، بهمن
حمایت دولت	<ul style="list-style-type: none"> • ارتباطات دولتی • حمایت های دولتی و مردمی • حمایت دولت • حمایت دولت • نظارت دولت • کاهش بار مالی دولت • اثرات دولت • کاهش مداخله دولت 	مطالعه علمی (مقاله علمی-ترویجی) جامعه شناسی
استراتژی مؤثر سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> • جو سازمانی با اخلاق • انطباق سازمانی • انعطاف پذیری • ثبات سازمانی • انعطاف سازمانی 	مطالعه علمی

- ارتقاء کیفیت محیط سازمانی
- استراتژی مناسب
- ساختار حاکمیت شرکتی
- کاهش فساد سازمانی
- استراتژیهای سازمان
- استراتژی های کارا
- مدیریت عناصر بانکی
- کارایی سازمانی
- اعتماد به بانک
- ترفیع جایگاه بانک
- اعتماد به بانک
- استراتژی های اضطراری
- تفویض اختیار سازمانی
- چابک سازی
- کاهش تنش
- استفاده بهینه از منابع
- دسترسی به منابع
- شناسایی ضعف سازمانی

تنظیم سیاست های
پولی و مالی

- برنامه ریزی در سرمایه
- تعیین هزینه ها
- سرمایه
- کفایت سرمایه گذاری
- سرمایه گذاری
- بودجه ریزی مناسب
- توجه به نرخ تورم
- تعیین نرخ بانکی
- نرخ سود
- رفع محدودیت های صادراتی
- استفاده از کارگزاری بانک های خارجی
- تنظیم سیاست های مالی
- افزایش بودجه
- نظارت بر سرمایه
- سیاست های بانکی
- مدیریت مطالبات

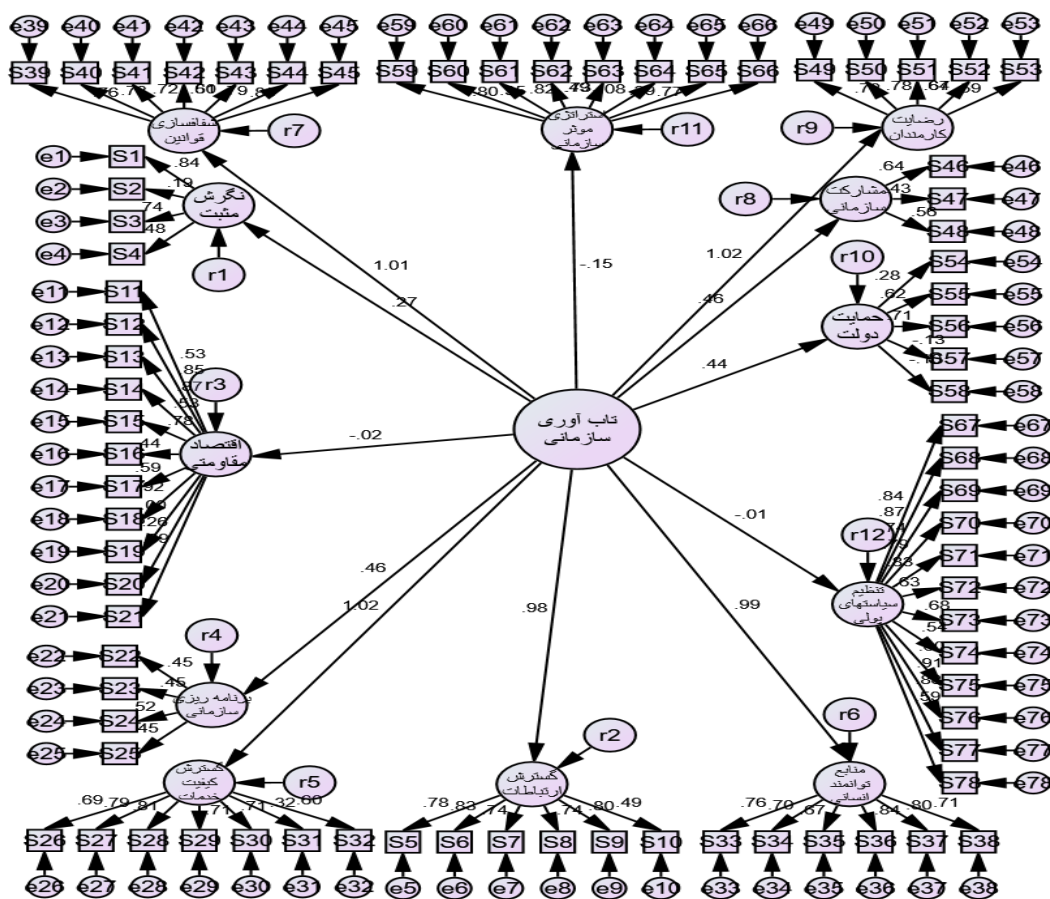
- مدیریت سرمایه
- مدیریت ریسک
- تأمین بودجه
- تعیین منابع مالی
- رعایت کفایت سرمایه بانک
- بودجه ریزی مناسب
- حجم مطالبات غیرجاری
- پیگیری مطالبات
- وصول مطالبات
- کاهش ریسک نقدینگی
- کاهش ریسک بانکی
- تنظیم سرمایه

همانطور که مشاهده می شود، از مقوله بندی کد باز، ۱۲ مقوله اصلی به دست آمده است. در مرحله بعدی به کد گذاری محوری پرداخته خواهد شد.

جدول ۲- کدگذاری محوری و شکل دهی مقولات اصلی

مقوله ها	قضایا
گسترش ارتباطات	شرایط علی
اقتصاد مقاومتی	
شفاف سازی قوانین	
توانمند سازی مدیریت	
برنامه ریزی سازمانی	راهبردهای تعاملی
گسترش کیفیت خدمات	
استراتژی مؤثر سازمانی	
عوامل مؤثر بر تاب آوری سازمانی در شرایط تحریم	پدیده محوری
حمایت دولت	شرایط مداخله گر
تنظیم سیاست های پولی و مالی	
مشارکت سازمانی	عوامل زمینه ای
منابع انسانی توانمند	
رضایت کارکنان	

جهت تحلیل و پاسخگویی به این سوال، با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی به روش معادلات ساختاری، ابعاد یاد شده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

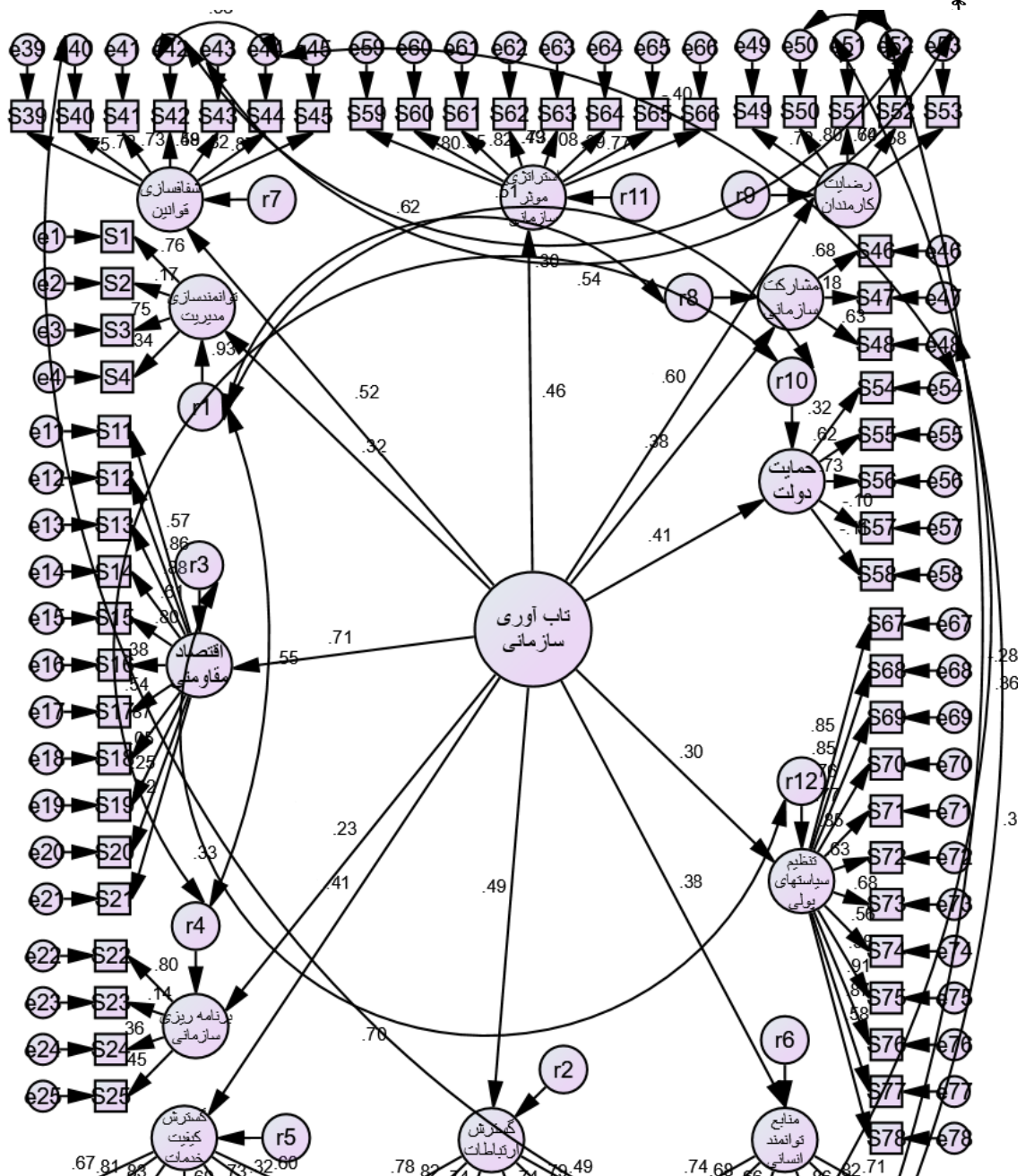


جدول ۴- نتایج مدل ساختاری تحلیل عاملی تاییدی

شاخص	RMSEA	CMIN/df	RMR	AGFI	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI
مقدار قابل قبول	< ۰/۰۸	< ۱	-	≥ ۰/۶۰	≥ ۰/۶۰	≥ ۰/۶۰	≥ ۰/۶۰	≥ ۰/۶۰	≥ ۰/۶۰
مقدار بدست آمده	۰/۱۱۳	۴/۱۵۳	۰/۱۵۸	۰/۴۳	۰/۴۶	۰/۴۹	۰/۴۳	۰/۴۱	۰/۴۸
وضعیت	رد	رد	-	رد	رد	رد	رد	رد	رد

شکل ۱ مدل ساختاری اولیه تحلیل عاملی تاییدی پژوهش و جدول ۴ مقادیر بدست آمده شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. اگر چه اکثر ضرایب بدست آمده بین متغیرها در مدل مطلوب و معنی‌دار به نظر می‌رسند اما با توجه به جدول ۴ مشاهده می‌شود مقادیر بدست آمده برای همه شاخص‌های برازش، صلاحیت مدل را تایید نمی‌کند که نیاز به اصلاح و برازش مطلوب مدل می‌باشد.

۱۴۰۱
مهر



جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی تاییدی اصلاح شده

شاخص	TLI	IFI	NFI	CFI	GFI	AGFI	RMR	CMIN/df	RMSEA
مقدار	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	-	< 3	$< 0/08$
قابل قبول									
مقدار	0/95	0/91	0/90	0/96	0/90	0/86	0/094	2/715	0/064
بدست آمده									
وضعیت	عدم رد	عدم رد	عدم رد	عدم رد	عدم رد	رد	-	عدم رد	عدم رد

شکل ۲ مدل ساختاری اصلاح شده تحلیل عاملی تاییدی پژوهش و جدول ۵ مقادیر بدست آمده شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۵ همه شاخص‌های برازش مدل در سطح مطلوبی قرار داشته و آن را تایید می‌کنند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که عوامل تعیین شده در بخش کیفی پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد پذیرش می‌باشند. بنابر نتایج بدست آمده از شاخص‌های برازش مدل، می‌توان عوامل ذکر شده در مدل را به عنوان ابعاد مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی را مورد تایید قرار داد.

برای بررسی وضعیت ابعاد مذکور با استفاده از آزمون تی تک گروهی، ابتدا میانگین نمرات هر بعد را بر تعداد سوالات تشکیل دهنده آن تقسیم نموده تا نمرات در دامنه ۱ الی ۵ قرار گیرند. در این آزمون، نمرات هر بعد و نمره نهایی تاب‌آوری سازمانی با مقدار متوسط ۳ مقایسه شد.

جدول ۶-مقایسه میانگین عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی با مقدار متوسط (عدد ۳)

تغییر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	T	درجه آزادی	معنی‌داری
شارکت سازمانی	۲۵۰	۳/۶۲۸	۰/۵۶۹	۱۷/۴۵۰	۲۴۹	۰/۰۰۱

۰/۰۰۱	۲۴۹	۱۶/۹۲۸	۰/۸۵۴	۳/۹۱۵	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۱۶/۶۷۶	۰/۸۱۳	۳/۸۵۸	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۱۴/۰۰۷	۰/۸۷۵	۳/۷۷۵	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۲۲/۰۴۱	۰/۶۳۸	۳/۸۸۹	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۱۹/۰۷۲	۰/۷۸۹	۳/۹۵۲	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۱۳/۲۵۵	۰/۵۹۴	۳/۴۸۹	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۳۷/۶۰۰	۰/۳۵۸	۳/۸۵۲	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۱۸/۱۲۰	۰/۸۳۵	۳/۹۵۷	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۲۱/۶۸۰	۰/۵۴۶	۳/۷۵۰	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۱۸/۵۹۰	۰/۷۷۷	۳/۹۱۴	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۱۷/۶۵۸	۰/۵۴۶	۳/۶۱۰	۲۵۰
۰/۰۰۱	۲۴۹	۳۱/۷۴۸	۰/۴۱۳	۳/۸۳۰	۲۵۰

منابع انسانی توانمند
 ضایع کارکنان
 سترش ارتباطات
 اقتصاد مقاومتی
 سفاف سازی قوانین
 توانمند سازی مدیریت
 حمایت دولت
 نظیم سیاستهای پولی مالی
 نامه ریزی سازمانی
 سترش کیفیت خدمات
 ستراتژی موثرسازی
 آب آوری سازمانی

در جدول ۶ مقایسه میانگین عوامل مؤثر بر تاب آوری سازمانی با مقدار متوسط (عدد ۳) نشان داده شده است. ملاحظه می شود که مقادیر t بدست آمده برای همه ابعاد ذکر شده در جدول به اندازه کافی بزرگ بوده بطوری که در سطح $P < 0/01$ معنی دار می باشند، لذا نتیجه می شود که مقادیر میانگین عوامل مؤثر بر تاب آوری سازمانی و نمره کل تاب آوری سازمانی در نمونه مورد مطالعه، در سطح خطای $0/01$ بیشتر از حد متوسط (مقدار مطلوب) می باشند.

همانطور که مطرح شد، جهت تحلیل و پاسخگویی به این سوال، با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی به روش معادلات ساختاری، استفاده شد. لذا نتیجه می‌شود که مقادیر میانگین عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی و نمره کل تاب‌آوری سازمانی در نمونه مورد مطالعه، در سطح خطای ۰/۰۱ بیشتر از حد متوسط (مقدار مطلوب) می‌باشند. این نتایج با یافته‌های خواجه پور، فرسیجانی و صداقت پرست (۱۳۹۸)، حسینی، علی احمدی، دلاور و فرهادی نهاوند (۱۳۹۸) و آندرسون، کاکر، تنگبلاد و ویکلگرن (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

در مطالعه دیگری حسینی، علی احمدی، دلاور و فرهادی نهاوند (۱۳۹۸) نشان داد که به علاوه، انواع حوزه‌های نوآوری مدل کسب و کار در صنعت نساجی اعم از: نوآوری تکنولوژیکی، نوآوری اجتماعی و نوآوری سازمانی و قابلیت‌های لازم برای خلق تاب‌آوری در این سه حوزه از ادبیات مربوطه شناسایی شدند. همچنین، فضای کسب و کار صنعت نساجی ایران با روش‌های تحلیل مضامین و رویش نظریه در راستای تکمیل الگوی تاب‌آوری شرکت‌های تولیدی مورد بررسی قرار گرفته و نتایج نشان دهنده آسیب‌پذیر بودن صنعت نساجی ایران است و در مجموع ده آسیب در این مرحله شناسایی شده است. با توجه به نتایج، در پژوهش حاضر برای غلبه بر هشت آسیب صنعت نساجی ایران، قابلیت‌متناظر شناسایی شده است. سرانجام، پیشنهادات کاربردی براساس نتایج تحقیق ارائه شده است. همچنین در مطالعه دیگری آندرسون، کاکر، تنگبلاد و ویکلگرن (۲۰۱۹) نشان دادند این که چگونه ساختارهای سازمانی می‌توانند ویژگی‌های انعطاف‌پذیری سازمانی را تقویت کنند، به این زمینه کمک می‌کند. ما نشان می‌دهیم که توزیع قدرت و کنترل هنجاری می‌تواند برای رویدادهای غیرمنتظره آمادگی داشته باشد و جهت‌گیری عمل را در همان زمان به عنوان حمایت از هم‌ترازی سازمانی تقویت کند.

بر اساس نتایج این سؤال پیشنهادها زیر برای توسعه تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های توسعه صادرات و سایر بانک‌ها، مطرح می‌شود:

- گسترش ارتباطات سازمانی بانک توسعه صادرات با دیگر بانک‌های داخلی و خارجی
 - تقویت ارتباطات بانکی میان شبکه بانکی
 - یافتن و جستجوی بازارهای جدید و جایگزین برای خدمات بانکی
 - توسعه کارگزاران بانکی در کشورهای خارجی و تلاش برای ایجاد ارتباط گسترده تر
 - ایجاد اقتصاد مقاومتی از طریق آموزش به کارکنان و مدیران
 - مدیریت منعطف در سازمان به کمک آموزش به مدیران
 - استخدام و به‌کارگیری مدیریت توانا برای سازمان‌دهی شرایط ناشی از تحریم‌ها
 - امکان استقلال در فرآیند اعطای تسهیلات با توجه به شرایط بانکی توسط خود بانک که متناسب با شرایط حاصل از تحریم‌ها باشد
 - به‌کارگیری کارکنان توانمند در سازمان برای کاهش تنش‌های ناشی از تحریم‌ها
- برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد‌های زیر مطرح می‌شود:
- پیشنهاد می‌شود، در مطالعات آینده به بررسی دیگر بانک‌های خصوصی و دولتی در سایر شهرها، نیز پرداخته شود.

- پیشنهاد می شود، پژوهشگران آینده در مطالعات آینده موانع رفتار تاب آوری سازمانی را نیز مورد بررسی قرار دهند.
- پیشنهاد می شود پژوهشگران بعدی به بررسی راهکارهای مؤثر بر تاب آوری سازمانی، پردازند. یکی از محدودیت های این مطالعه، بیماری کرونا بوده است که وقفه زمانی زیادی در جمع آوری پرسشنامه ها و فرم مصاحبه ایجاد نمود.

- آقایی، میلاد و آقایی، رضا (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی. نشریه رشد و فناوری، دوره ۱۰، شماره ۳۹، ۳۷۳-۴۳.
- ایران زاده، سلیمان، تقی پور، احسان (۱۳۹۶). ارائه مدل نگهداری و تعمیرات چابک با تاکید بر آموزش در صنایع حمل و نقل دریایی با بهره گیری 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.
- حرآبادی فراهانی، علیرضا، مسعودی، بابک، شاملو، زهره و مفتخری کمالی، مرجان (۱۳۹۳). چابک سازی سازمانی برای توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت جهادی کشور، سومین همایش ملی سالیانه علوم مدیریت نوین، گرگان، انجمن علمی و حرفه ای مدیران و حسابداران گلستان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول
- حسینی، میرزا حسن، علی احمدی، علی رضا، دلآور، علی و فرهادی نهاوند، رومینا (۱۳۹۸). بررسی تدوین و تبیین الگوی سازمان تاب آور با رویکرد نوآوری در شرکت های تولیدی (مورد مطالعه: صنعت نساجی ایران)، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴۰، ۱۲۸-۱۰۷.
- حمیدی نصر، مهرداد و حمیدی نصر، محمد (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر چابک سازی سازمانی نظیر بانک ها. کنفرانس بین المللی علوم و مهندسی، دوره ۱.
- کوثر، زهرا، ندایی، امین و سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر و پیامدهای تاب آوری سازمانی. پژوهش های مدیریت در ایران، دور ۲۳، شماره ۴، ۲۲-۱.
- میرسپاسی، ناصر و فرشچی، شبنم. (۱۳۹۱). چابک سازی بانک ها و تهیه ابزاری برای سنجش میزان چابکی سازمانی در بانک های دولتی ایران (سنجش میزان آمادگی بانک صادرات ایران). آینده پژوهی مدیریت، دوره ۲۳، شماره ۹۶، ۲۴-۱۱.
- نظر پور، رضا، محمدی، مصطفی (۱۳۹۵). مدل سازی تلفات انسانی در سناریوی وقوع زلزله شبانه منطقه یک شهر اهواز بر پایه مدل کوبرن فازی. نشریه جغرافیا و مخاطرات محیطی، زمستان ۱۳۹۵ شماره ۲۰
- هاشمی، سید علی اکبر (۱۳۹۷). طراحی مدل توسعه داشبورد سازمانی با منطق هوش تجاری در سازمان های دولتی، دوره ۶، شماره ۳ (پیاپی ۲۳)، ۱۳۹۷، صفحه ۴۹-۶۴.

- Aghina, W., De Smet, A., Weerda, K. (۲۰۱۶). Resilience: it rhymes with stability. *McKinsey Quart.* ۱, ۵۸-۶۹
- Amirnejad, G., & Fatemeh Amirnejad, G. M. (۲۰۱۵). THE INFLUENTIAL FACTORS IN ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF EMPLOYEES OF SOUTH OIL COMPANY.
- Anand, A., Sharma, R., Coltman, T., ۲۰۱۶. Four steps to realizing business value from digital data streams. *MIS Quart. Exec.* ۱۵(۴), ۲۵۹-۲۷۷
- Anderson, J.R., ۲۰۱۵. *Cognitive Psychology and Its Implications*, ۸th ed. Worth Publishers, New York, NY.
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (۲۰۱۹). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' Resilience and performance. *International Journal of Information Management*, ۴۷, ۱-۱۵
- Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (۲۰۱۷). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain Resilience on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, ۲۵۹(۲), ۴۸۶-۴۹۹
- Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P.H (۲۰۱۵). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of g
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (۲۰۲۰). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational Resilience. *Journal of Business Research*, ۱۱۰, ۹۵-۱۰۳
- Gong, Y., & Janssen, M. (۲۰۱۲). From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and Resilience. *Government Information Quarterly*, ۲۹, S۶۱-S.۷۱
- Jia, R., Reich, B.H., Jia, H.H., ۲۰۱۶. A commentary on "Creating agile organizations through IT: the influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT Resilience". *J. Strateg. Inform. Syst.* ۲۵(۳), ۲۲۷-۲۳۱
- Paré, G., Trudel, M.C., Jaana, M., Kitsiou, S (۲۰۱۵). Synthesizing information systems knowledge: a typology of literature reviews. *Inform. Manage.* ۵۲(۲), ۱۸۳-۱۹۹
- Park, Y., El Sawy, O., Fiss, P.C., ۲۰۱۷. The role of business intelligence and communication technologies in organizational Resilience: a configurational approach. *J. Assoc.*
- Potdar, P. K., & Routroy, S. (۲۰۱۸). Analysis of agile manufacturing enablers: a case study. *Materials Today: Proceedings*, ۵(۲), ۴۰۰۸-۴۰۱۵
- Pimm, S. L. (۱۹۹۱). *The Balance of Nature?* Chicago: University of Chicago press
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (۲۰۱۹). Information technology and the search for organizational Resilience: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, ۲۸(۲), ۲۱۸-۲۳۷
- Tan, F., Tan, B., Wang, W., Sedera, D., ۲۰۱۷. IT-enabled operational Resilience: an interdependencies perspective. *Inform. Manage.* ۵۴(۳), ۲۹۲-۳۰۳
- Thatcher, J.B., Wright, R.T., Sun, H., Zagenczyk, T., Klein, R., ۲۰۱۸. Mindfulness in information technology use: definitions, distinctions, and a new measure. *MIS Quart.* ۴۲(۳), ۱-۱۷
- Tiwana, A., Kim, S.K., ۲۰۱۵. Discriminating IT governance. *Inform. Syst. Res.* ۲۶(۴), ۶۵۶-۶۷۴

- Tiwana, A., Konsynski, B., ۲۰۱۰. Complementarities between organizational IT architecture and governance structure. *Inform. Syst. Res.* ۲۱(۲), ۲۸۸-۳۰۴
- Tiwana, A., Konsynski, B., Bush, A., ۲۰۱۰. Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Inform. Syst. Res.* ۲۱(۴), ۶۷۵-۶۸۷
- Zhou, S., Qiao, Z., Du, Q.Z., Wang, G.A., Fan, W., Yan, X., (۲۰۱۸). Measuring customer Resilience from online reviews using big data text analytics. *J. Manage. Inform. Syst.* ۳۵(۲), ۵۱۰-۵۳۹
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (۲۰۱۹). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, ۳۵(۱), ۳۶-۴۵
- Rehak, D. (۲۰۲۰). Assessing and strengthening organisational resilience in a critical infrastructure system: Case study of the Slovak Republic. *Safety Science*, ۱۲۳, ۱۰۴۵۷۳
- Prayag, G., Ozanne, L. K., & de Vries, H. (۲۰۲۰). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the ۲۰۱۶ Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, ۳۴, ۱۰۰۶۳۷