

Original Article (Qualitative)

# Designing a model for fostering organizational resilience based on organizational agility components

Heidar kadivar Zinkanloo<sup>1</sup> , Gholamabbas Shekari<sup>2</sup> , Saeed Emamgholizadeh<sup>3</sup> 

- 1- PhD student, Department of Human Resource Management, Aliabad Katul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katul, Iran.  
2- Associate Professor, Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.  
3- Associate Professor, Department of Management, North Amol University, Amol, Iran

**Receive:**  
30 March 2024  
**Revise:**  
29 May 2024  
**Accept:**  
29 June 2024

**Keywords:**  
Cognitive dissonance, Scientific reasoning, Systemic thinking, Academic progress, Critical thinking.

## Abstract

The aim of this research is to investigate the relationship between cognitive dissonance, scientific reasoning, and systemic thinking with the academic progress of Babol University physics students; with the mediating role of critical thinking. The current research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlative in terms of nature. The statistical population of the research includes 249 physics students; due to the limited statistical population, the statistical sample was considered equal to the statistical population, therefore, the census method was used and all the physics students of Babol University have been considered as the statistical sample of this research. As many as 249 questionnaires were distributed among students and consequently 230 questionnaires were returned. Four standard questionnaires of cognitive coordination (Harmon Jones et al., 2007), systemic thinking (Dolansky et al., 2020), scientific reasoning (Golombic et al., 2022), and critical thinking (Watson and Glaser, 2002) were used to collect research data; and, students' GPA was used in order to measure academic progress. The validity of the questionnaire was confirmed by experts in educational sciences and confirmatory factor analysis, and the reliability of the instrument was confirmed using Cronbach's alpha coefficient in a preliminary study. SPSS and Lisrel statistical software were used for data analysis. The results showed that there is a negative and significant relationship directly between cognitive dissonance and academic progress, with the mediating role of critical thinking. It was also found that there is a positive and significant relationship directly between systemic thinking and scientific reasoning with academic progress, with the mediating role of critical thinking.

**Please cite this article as (APA):** kadivar Zinkanloo, H., Shekari, G., & Emamgholizadeh, S. (2024). Designing a model for fostering organizational resilience based on organizational agility components. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 176-195.

**Publisher:** research centre of resources management studies and knowledge-based business

**Corresponding Author:** Gholamabbas Shekari

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.455051.1358>



**Email:** dr.shekari@yahoo.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0





## Extended abstract

### Introduction

One of the most important and central issues in the fields of scientific education is understanding the nature of science. This understanding plays a significant role in understanding the philosophy and goals of scientific education, the content of textbooks, teaching strategies, teacher preparation (with its characteristics), and also evaluating the results of teaching and learning; because understanding the nature of science helps teachers to design appropriate strategies for teaching. For example, the more the teacher's understanding and recognition of the nature of science increases, the more the teacher's method of using effective teaching methods increases. These methods make the student the center of the educational process. This process emphasizes understanding the spirit of science, styles, and methods. Also, if the professor is aware of the nature of science, it has positive effects on the quality of question design and its applications (Hamilton & Hamilton, 2018). Therefore, the most important task and goal of the lesson is to increase the understanding of the teacher and student about the nature of science (Stonebraker & Howard, 2018). Science is not just an accumulated collection of scientific information and facts that are categorized in various disciplines. Rather, it is a physical body of regular scientific knowledge that can be achieved by applying the scientific method. By scientific method, we mean a method that is based on discussion and research in natural phenomena. In other words, the scientific method is an inseparable part of science itself. Also, the understanding of science guides us to determine the concept of science as a process or method that leads us to a scientific knowledge that can reach the concept of the same science (Paloş et al, 2019). Academic progress is one of the most fundamental issues of any educational system; so that the level of academic progress of students is one of the basic indicators of evaluating an educational system and the level of success in its scientific activities. According to the issues raised, this research tries to examine the question of whether there is a significant relationship between cognitive dissonance, scientific reasoning, and systemic thinking with the academic progress of physics students at Babol University with the mediating role of critical thinking.

### Theoretical Framework

#### Cognitive dissonance

Cognitive dissonance is a psychological model that refers to specific ideologies and mental processes that manifest the fundamental empirical structures of goal reliance and emphasis on balance (Li et al, 2022).

#### Scientific argument

A scientific argument is an attempt to prove a fact, which usually includes a claim that may be supported by data, judgments, hypotheses, or descriptors (Saberi, 2018).

#### Systematic thinking

Systemic thinking in the general sense includes a large and countless set of methods, tools and principles, all of which focus on the mutual relationships between forces and seeing them in the heart of a single process (Rahmatollahi, 2020).

#### Critical Thinking

Critical thinking enables a person to investigate the truth during the confusion of events and information and achieve his goal, which is to reach the most complete understanding possible (Razavi & Nematifar, 2018).

### **Academic progress**

The academic progress of the learners of any educational system indicates the success and efficiency of that system in realizing its goals and plans (Watson et al, 2021).

Sabih Mahdi & Ghalavandi (2024) investigated the effect of learning and motivational strategies on the self-efficacy of physical education and sports science students with the mediating role of academic progress and enthusiasm. The results showed that the effect of learning and motivational strategies, academic achievement goals and academic enthusiasm on students' academic self-efficacy was positive and significant; it was also found that the mediating role of academic achievement goals and academic enthusiasm in the effect of learning and motivational strategies on academic self-efficacy was positive and significant.

Li & Zhang (2023) investigated the cognitive/emotional dissonance of English language learners in content-based foreign language teaching: an ecological perspective. It was found that the cognitive/emotional inconsistency of English language learners in content-based foreign language education leads to learning decline and academic failure.

### **Research methodology**

The current research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlative in terms of nature. The statistical population of the research includes 249 physics students; due to the limited statistical population, the statistical sample was considered equal to the statistical population, therefore, the census method was used and all the physics students of Babol University have been considered as the statistical sample of this research. As many as 249 questionnaires were distributed among students and consequently 230 questionnaires were returned. Four standard questionnaires of cognitive coordination (Harmon Jones et al., 2007), systemic thinking (Dolansky et al., 2020), scientific reasoning (Golombic et al., 2022), and critical thinking (Watson and Glaser, 2002) were used to collect research data; and, students' GPA was used in order to measure academic progress. The validity of the questionnaire was confirmed by experts in educational sciences and confirmatory factor analysis, and the reliability of the instrument was confirmed using Cronbach's alpha coefficient in a preliminary study.

### **Research findings**

SPSS and Lisrel statistical software were used for data analysis. The results showed that there is a negative and significant relationship directly between cognitive dissonance and academic progress, with the mediating role of critical thinking. It was also found that there is a positive and significant relationship directly between systemic thinking and scientific reasoning with academic progress, with the mediating role of critical thinking.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of investigating the relationship between cognitive dissonance, scientific reasoning, and systemic thinking with the academic progress of Babol University physics students with the mediating role of critical thinking. The findings are in line with the results of Vashani et al., (2019), Schuessler et al., (2016), Pouratashi & Zamani (2017), Shafiei et al., (2018), Chen & Ji (2021), Vashani et al., (2019), Mohammadi et al., (2016), Schuessler et al., (2016), Zyhier (2023), Yazdanbakhsh (2017), Vashani et al., (2019), and Shafiei et al., (2018). Zyhier (2023) showed that the effect of cognitive retention on critical thinking is positive and significant.

In line with the obtained results, the following suggestions are presented:



- 1- It is suggested to provide an environment for students to plan their learning activities and have self-direction in learning, as well as to have a flexible learning environment so that students can have cognitive order and to reduce cognitive dissonance.
- 2- Strengthening inference and analysis skills in order to strengthen the spirit of criticism and questioning among students.

## طراحی الگوی پرورش تاب آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی

حیدر کدیور زینکانلو<sup>۱</sup> ID، غلامعباس شکاری<sup>۲</sup> ID، سعید امام قلی زاده<sup>۳</sup> ID

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شمال آمل، آمل، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی پرورش تاب آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی (مطالعه موردی شعب بانک سپه استان خراسان شمالی) می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، بر مبنای روش تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۱ نفر از مدیران بانک سپه استان خراسان شمالی می‌باشد. حجم نمونه با روش نمونه‌گیری، هدفمند انجام شد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه داشت. اطلاعات به دست آمده با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی و مدل پارادایمی ساخته شد. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک داده بنیاد و نرم افزار MAXQDA ۲۰ استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان از انواع عوامل علی، پدیده محور، راهبردها، مداخله گر، زمینه‌ای و پیامدها بوده که با توجه به رویکرد تحقیق، مدل تحقیق در سطح ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی و اعتبار سنجی در مرحله کیفی انجام پذیرفت. عوامل علی شامل فرهنگ سازمانی منعطف، عوامل محوری شامل پرورش تاب آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی، عوامل راهبردی شامل توسعه استراتژی‌ها، عوامل مداخله گر شامل فرآیند تغییر، عوامل زمینه‌ای شامل بهبود فرآیندها و ارتباطات در سازمان و پیامد شامل چابکی بوده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۹

### کلید واژه‌ها:

تاب آوری سازمانی،  
چابکی سازمانی،  
توسعه استراتژی‌ها،  
ارتباطات در سازمان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): کدیور زینکانلو، حیدر، شکاری، غلامعباس، امام قلی زاده، سعید. (۱۴۰۳). طراحی الگوی پرورش تاب آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۳). ۱۷۶-۱۹۵.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور



<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.455051.1358>

نویسنده مسئول: غلامعباس شکاری



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: dr.shehari@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌ها از آغاز قرن بیست و یکم با تغییرات چشمگیری مواجه شده‌اند. این تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و همچنین دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها را ملزم به داشتن ویژگی‌های رقابتی متفاوتی مانند تاب‌آوری و چابکی می‌کند که مفاهیمی نزدیک به هم هستند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا سریعاً با تغییرات محیطی سازگار شوند و بقای عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهند (Ibrahim Ismael et al, 2021). در واقع در محیط‌های آشفته، شگفت‌انگیز و دائماً در حال تحول بازار، تنها سازمان‌هایی که به خوبی آماده، تاب‌آور، چابک و بی‌وقفه پویا هستند، رشد می‌کنند. محیط‌های ناپایدار چالش‌های مکرری ایجاد می‌کنند. اغلب به این رویدادها منفی نگریسته می‌شود، سازمان‌های تاب‌آور قادر به حفظ تعدیل‌های مثبت تحت شرایط مخرب هستند. ظرفیت تاب‌آوری پس از یک تکان شدید، زمینه را برای بازیابی فراهم می‌کند و می‌تواند فرصتی را برای سازمان فراهم نماید تا در نتیجه غلبه بر یک تجربه چالش‌برانگیز، تحول مثبتی را تجربه شود (Lengnick-Hall & Beck, 2016). تاب‌آوری سازمانی به عنوان توانایی پیش‌بینی خطرات بالقوه، پاسخگویی مناسب به رویدادهای غیرمنتظره و عبرت گرفتن از آن رویدادها تعریف می‌شود که در نتیجه قابلیت پویا برای حمایت از تحول سازمانی ایجاد می‌شود. در مواقع بحران، یک سازمان می‌تواند محیط در حال تغییر را جذب کرده و با آن سازگار شود، زنده بماند و تقویت گردد (Duchek, 2020).

ضعف در پرورش تاب‌آوری سازمانی بر اساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی در شعب بانک، منجر به کاهش عملکرد و افت انعطاف‌پذیری سازمانی می‌شود. یکی از مهم‌ترین عوامل این ضعف، عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب است. اگر کارکنان و مدیران از اهمیت چابکی و تاب‌آوری در مواجهه با تغییرات آگاه نباشند، پیاده‌سازی استراتژی‌ها و رویکردهای مرتبط با چابکی با موفقیت روبرو نخواهد شد (Kéfi et al, 2024). وجود سیستم‌ها و فرآیندهای کاری سنتی و غیر موثر می‌تواند از انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش سازمان به تغییرات جلوگیری نماید. این سیستم‌ها ممکن است اجازه ندهند که سازمان به سرعت به فرصت‌ها پاسخ دهد یا از تهدیدات محیطی جلوگیری نمایند (Engelen et al, 2024). کمبود آموزش‌ها و منابع لازم برای توسعه مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای پیاده‌سازی استراتژی‌های چابکی می‌تواند توانمندی‌های سازمانی را کاهش داده و در این شرایط، ممکن است با مواجهه با چالش‌ها و تغییرات، نتوانند به بهترین شکل ممکن به آن‌ها واکنش نشان دهند (Susanto et al, 2023).

عدم اطمینان نسبت به آینده، تغییرات، تحولات و مخاطرات محیطی بقای سازمان‌های امروزی را به خطر انداخته است، بلایای طبیعی، تغییر در سطح انتظارهای مشتریان، حملات تروریستی، رکود اقتصادی، خرابی تجهیزات و تغییرات تکنولوژی مواردی هستند که به درک اینکه چگونه بعضی از حوادث مختلف موجب تضعیف ثبات و امنیت یک سازمان می‌شود، کمک می‌نمایند، اما سؤالی که به ذهن می‌رسد این است که چرا بعضی از سازمان‌ها با وجود این حوادث همچنان به قوت خود باقی مانده‌اند و مسیر رو به رشد خود را ادامه می‌دهند و بعضی دیگر در چنین شرایط یکسانی قادر به رویارویی با مخاطرات محیطی نبوده و محکوم به شکست می‌شوند؟ راز موفقیت و وجه تمایز اینگونه سازمان‌ها در چیست؟ ضرورت دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار موجب آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب و کار تجدید نظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب و کار و پاسخگویی مناسب به الزام‌های محیطی

ایجاد شده قرار دهند. به منظور رسیدن به این مهم مفهوم نوینی با عنوان تاب‌آوری سازمانی به علم مدیریت ورود پیدا کرده است (Khosarvaipoor, 2022).

از آن جا که تغییرات محیطی بر بسیاری از وجوه سازمان اثر گذاشته، سازمان‌ها باید با استفاده از راهکارهای مناسب خود را به صورت پویا با تغییرات محیطی وفق دهند تا قادر به بقای خود شوند. یکی از بهترین روش‌ها برای مقابله با تغییرات محیطی، هدایت سازمان به سمت چابک بودن می‌باشد. در این میان مفهوم تاب‌آوری مفهوم جدیدی است که به معنای توانایی مقابله با شرایط دشوار و پاسخ انعطاف‌پذیر به فشارهای روزانه است. در سازمان‌های چابک با توجه به انعطاف‌پذیری و قدرت بالای پاسخگویی، نیروی انسانی خلاق اهمیت ویژه‌ای دارند. در این سازمان‌ها شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و تغییرات سریع بوسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری‌پسند اهمیت دارد. وجود ساختارهای قابل انعطاف، کارکنان چند مهارتی، اهمیت بخشیدن به برنامه توانمندسازی از بایسته‌های سازمان‌های چابک هستند و نهایتاً این ویژگی‌ها در سازمان‌های چابک باعث تاب‌آوری سازمانی می‌شود (Derani et al, 2016).

با توجه به شرایط اقتصادی و بحران‌های جهانی و تغییرات سریع جوامع، سازمان‌ها دچار تنش‌های فراوانی هستند که نیازمند چابکی و تقویت تاب‌آوری در برابر بحران‌ها و چالش‌های محیطی دارند. تداوم کسب و کار نیازمند نگرش قوی نسبت به بازار دارد، جوامع برای اینکه تاب‌آور شوند به خدمات فراهم شده توسط سازمان‌ها متکی هستند تا آنها را به برنامه‌ریزی، پاسخ و بازیابی برای موقعیت‌های اضطراری و بحران‌ها قادر سازد. چابک‌سازی و تاب‌آوری عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد در واقع چابکی و تاب‌آوری از نظر زمان، کیفیت و سطح خدمات ارائه شده به مشتریان کمک می‌کند تا رقابتی‌تر عمل کنند. نتیجه ترکیب این دو رویکرد بهبود عملکرد سازمانی و به تبع آن ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد. سازمان‌ها با خدمات ضروری که در زمان بحران ارائه می‌کنند نقش بسیار مهمی در سرعت برگشت جامعه به شرایط عادی ایفا می‌کنند در استراتژی تاب‌آوری، سازمان‌ها ناب می‌شوند اما نه بیش از حد، زیرا خطرات به طور چشم‌گیری افزایش می‌یابند و سازمان دچار اختلال می‌شود در نتیجه نمی‌تواند عملکرد رقابتی خود را حفظ کند. یکی از انواع سازمان‌ها که هم نقش اثرگذاری و هم نقش اثرپذیری بالایی در تنش‌ها مخاطرات 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 (Khahepoor et al, 2019).

در حال حاضر بخش اعظمی (۸۵ درصد) از کل تأمین مالی اقتصاد ایران از مجرای نظام بانکی اتفاق می‌افتد. این مسئله نشان‌دهنده اهمیت بخش بانکی و لزوم نگاه ویژه به آن جهت تقویت بخش واقعی اقتصاد است، شایان ذکر است در کنار توسعه کمی بانکداری، به عنوان مهم‌ترین مؤلفه نظام تأمین مالی، مسئله پایداری این نظام و توانایی مقابله با شوک‌ها نیز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. تجربه اعمال تحریم‌های گسترده در ابتدای دهه ۱۳۹۰ بر اقتصاد ایران، که با شوک‌های گسترده مالی، بانکی، ارزی و نفتی همراه بود، نشان داد که بخش حقیقی و مالی کشور در مقابل شوک‌های نامطلوب بسیار آسیب‌پذیر بوده و از تاب‌آوری چندانی برخوردار نیستند. این مسأله، یعنی عدم پایداری و

تاب آوری در برابر شوک های اقتصادی سبب شد که ارائه و به کارگیری مدل های تاب آوری در نظام بانکی اهمیتی مضاعف یابد (Jahangard et al, 2019).

پرورش تاب آوری سازمانی بر اساس مؤلفه های چابکی سازمانی در شعب بانک می تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد و انعطاف پذیری این سازمان داشته باشد. چابکی سازمانی به معنای توانایی سازمان برای سریع واکنش به تغییرات محیطی است و از جمله مؤلفه های آن می توان به انعطاف پذیری سازمانی، فرآیندهای کاری ساده تر و موثرتر، توانایی تطبیق با فرصت ها و تهدیدها، ارتباطات سازمانی باز و افزایش هوش سازمانی اشاره نمود (Stachowiak & Pawłyszyn, 2021). برای پرورش تاب آوری سازمانی در شعب بانک، ابتدا لازم است که فرهنگ سازمانی مبتنی بر چابکی ترویج شود. این شامل تشویق به مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری، پذیرش ریسک منطقی و ارتقاء انعطاف پذیری در برابر تغییرات است. اصلاح فرآیندهای کاری و افزایش سرعت تصمیم گیری و اجرا نیز به عنوان مؤلفه های دیگری برای پرورش تاب آوری سازمانی مطرح می شوند. این اقدامات می توانند بهبود قابل ملاحظه ای در عملکرد سازمانی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان داشته باشند. در نهایت، آموزش و توسعه کارکنان نیز باید به طور مداوم ادامه یابد تا آن ها برای مواجهه با چالش ها و تغییرات آماده باشند و به ایجاد یک محیط کاری چابک و تاب آور کمک کنند (Mandal & Dubey, 2021). بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: طراحی الگوی پرورش تاب آوری سازمانی براساس مؤلفه های چابکی سازمانی چگونه می باشد؟

## ادبیات نظری

### تاب آوری

تاب آوری سازمانی به توانایی سازمان در پیش بینی، آمادگی و پاسخگویی به تغییرات مستمر محیط اشاره دارد. محیط سازمان متلاطم و در حال تغییر است. سازمانی در این دریای طوفانی قادر به بقا است که بهتر بتواند با تغییرات محیطی سازگار باشد. واکنش بهتر به حوادث و تغییرات ضامن بقای سازمان ها بویژه در عصر حاضر است. سازمان های تاب آور، سازمان هایی هستند که به دلیل برنامه ریزی مؤثر، آمادگی و انعطاف پذیری بالایی که در خود ایجاد می نمایند، قادر هستند بحران ها را با هزینه های کم پشت سر بگذارند. ارتقاء تاب آوری موجب رشد افراد و به دست آوردن تفکر و مهارت های خودمدیریتی بهتر و دانش بیشتر می شود (Hoseni & Jafaribaziya, 2019). تاب آوری سازمانی «توانایی سازمان برای پیش بینی، آماده سازی، واکنش و انطباق با تغییرات فزاینده و اختلالات ناگهانی به منظور بقا و شکوفایی است (Malik & Garg, 2020). تحقیقات در مورد تاب آوری سازمانی بر رفتارهایی متمرکز شده است که یا تدافعی یا پیشرو هستند. هنگامی که سازمان ها استراتژی های دفاعی را اتخاذ می کنند، سعی می کنند از وقوع رویدادهای منفی جلوگیری کنند. در مقابل، سازمان هایی که در استراتژی های خود پیشرو هستند، سعی می کنند رویدادهای مثبت را از طریق اقدامات خود رقم بزنند. در مورد اینکه کدام نوع از استراتژی ها بهتر عمل می کنند، بحث هایی وجود دارد. اگرچه هنوز بحث برانگیز است، رویکرد تطبیقی تری از این بحث از طریق تمرکز بر نوآوری تطبیقی پدید آمده است. چندین محقق و متخصص پیشنهاد می کنند که انعطاف پذیری سازمانی زمانی رخ می دهد که سازمان ها بازارهای ناشناخته را

ایجاد، اختراع و کشف کنند. سازمان‌ها می‌توانند از طریق پیشرفت و انعطاف پذیر بودن در بازار رقابت کنند (Čaušević et al, 2021).

پرورش تاب‌آوری در سازمان‌های بانکی امری حیاتی است که به وسیله مؤلفه‌های چابکی سازمانی قابل تقویت است. تاب‌آوری سازمانی به توانایی سازمان برای تحمل تغییرات ناگهانی و پیش‌بینی نشده در محیط خارجی، تطبیق با آن‌ها و استفاده از فرصت‌ها و تهدیدات به بهترین شکل ممکن اشاره دارد (He et al, 2021). برای پرورش تاب‌آوری سازمانی در شعب بانک، ابتدا لازم است که یک فرهنگ سازمانی منعطف و بازترکم ایجاد شود. این فرهنگ سازمانی باید بر پذیرش تغییرات و نوآوری تمرکز داشته باشد تا کارکنان بتوانند با اطمینان و انعطاف پذیری به تغییرات و نوسانات محیطی واکنش نشان دهند (Kuhar & Zager Kocjan, 2022). همچنین، برای افزایش تاب‌آوری، ضروری است که فرآیندهای کاری بهینه‌سازی شده و سیستم‌های اطلاعاتی موثری در سازمان پیاده‌سازی شود تا اطلاعات به سرعت و به صورت دقیق به تصمیم‌گیران منتقل شود و امکان اعمال تغییرات در صورت نیاز فراهم شود (Hasayotin, 2023). در این راستا، آموزش و توسعه مهارت‌های لازم برای کارکنان نقش بسیار مهمی دارد. با ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان در زمینه‌هایی مانند مدیریت تغییر، حل مسائل، تصمیم‌گیری سریع، و ارتباطات مؤثر، توانایی سازمان برای مواجهه با چالش‌ها و تغییرات بهبود می‌یابد. به طور کلی، پرورش تاب‌آوری در سازمان‌های بانکی از اهمیت بسیاری برخوردار است و با توجه به مؤلفه‌های چابکی سازمانی می‌تواند بهبود یابد و سازمان را قادر به مواجهه با چالش‌ها و بهره‌وری از فرصت‌ها نماید (Prayag et al, 2020).

### چابکی سازمان

چابکی سازمانی به توانایی یک سازمان برای سریع و مؤثر واکنش نشان دادن در مقابل تغییرات محیطی و درگیری‌های داخلی اشاره دارد. سازمان‌هایی که از چابکی برخوردارند، قادرند با سرعت و انعطاف به تغییرات بازار و فناوری پاسخ دهند و بتوانند به بهترین شکل از فرصت‌ها بهره ببرند و تهدیدات را به چالش‌های قابل حل تبدیل کنند. برای دستیابی به چابکی، سازمان‌ها باید سیستم‌ها، فرآیندها و فرهنگ خود را بازبینی و به‌روزرسانی کنند (Baraei & Mirzaei, 2019). ایجاد فرهنگی از همکاری، نوآوری، و پذیرش تغییرات درون سازمانی، از جمله اقدامات اساسی در این راستاست. همچنین، بهینه‌سازی فرآیندها و کاهش ازدحام در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به افزایش چابکی کمک نماید. سازمان‌هایی که چابک هستند، از استفاده از فناوری‌های پیشرفته و ابزارهای مدیریتی مؤثر بهره می‌برند. این شامل استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی متمرکز، روش‌های خودکارسازی فرآیندها، و استفاده از داده‌های تحلیلی برای تصمیم‌گیری بهتر و سریع‌تر می‌شود (Renzl et al, 2021).

هرچند که چابکی سازمانی می‌تواند برای سازمان‌ها مزیت‌های قابل توجهی به همراه داشته باشد، اما برخی مشکلات و چالش‌ها نیز ممکن است در این مسیر پیش آید. برخی از افراد و گروه‌ها ممکن است مقاومت نشان دهند و به‌روزرسانی‌ها و تغییراتی که برای دستیابی به چابکی لازم است، را مورد انتقاد قرار دهند. این مقاومت می‌تواند فرآیند تغییر را کند و موجب کندی در پیشرفت سازمان شود (Panda, 2022). در برخی موارد، بخش‌های مختلف یک سازمان ممکن است به‌طور موازی و بدون هماهنگی اقدامات خود را انجام دهند، که این موضوع می‌تواند به کاهش کارایی و افزایش

پیچیدگی‌ها منجر شود. دستیابی به چابکی ممکن است نیاز به سرمایه‌گذاری در فناوری، آموزش و توسعه کارکنان، و به‌روزرسانی سیستم‌ها و فرآیندها داشته باشد که ممکن است با محدودیت منابع مالی و زمانی مواجه شود (Menon & Suresh, 2020). موفقیت چابکی سازمانی نیازمند تعهد و پشتیبانی قاطع مدیریت و رهبران سازمان است. در صورت عدم تعهد و پشتیبانی از سوی مدیریت، فرآیند تغییر ممکن است به دشواری مواجه شود و به نتایج مطلوب نرسد. با این حال، با مدیریت مؤثر این مشکلات و ایجاد راهکارهای مناسب، سازمان‌ها می‌توانند بهترین استفاده را از چابکی سازمانی خود برداشت کنند و به رقابت‌پذیری و عملکرد بهتری دست یابند (Li et al, 2020).

### پیشینه پژوهش

(Ali sofi & Salami, 2023) به بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر با نقش میانجی چابکی سازمانی پرداختند. یافته‌های به دست آمده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که ضریب استاندارد بین مدیریت کوانتوم بر آمادگی به تغییر (۰/۱۹)، مدیریت کوانتوم بر چابکی سازمانی (۰/۵۸)، همچنین آمادگی تغییر و چابکی سازمانی (۰/۶۴) و اثر غیر مستقیم مدیریت کوانتوم بر آمادگی تغییر (۰/۴۷) معنی دار بوده است.

(Heydari et al, 2023) به بررسی طراحی الگویی از تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه پرداختند. نتایج حاکی از آن است که عوامل علی شامل؛ عوامل فردی، گروهی و سازمانی است. همچنین بستر محیطی دربرگیرنده؛ نقش دولت، عوامل سیاسی و اقتصادی و بسترهای الکترونیک می‌باشد. پیامدها نیز بر استمرار و پیشرفت سازمان دلالت می‌کند. نتایج معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی از برازش مطلوبی برخوردار است.

(Nikkhah, 2022) به بررسی نقش میانجی چابکی سازمان در رابطه بین برون‌سپاری و بهره‌وری سازمانی در شرکت گاز شهر رشت پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که نتایج تحقیق نشان داد که چابکی سازمان، رابطه بین برون‌سپاری و بهره‌وری سازمانی را در شرکت گاز شهر رشت میانجی‌گری می‌کند. شاخص برون‌سپاری با ضریب ۰/۵۶۸ و به‌بیان‌دیگر به‌اندازه ۵۶/۸ درصد بر بهره‌وری سازمانی در شرکت گاز شهر رشت با تأکید بر نقش میانجی چابکی سازمان تأثیر دارد.

(Tabatabifar & Begdeli, 2022) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر تاب‌آوری سازمانی بر عملکرد مالی و غیرمالی در بانک توسعه صادرات ایران پرداختند. روش پژوهش از لحاظ هدف استفاده از نوع تحقیقات کاربردی بوده، از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و از نوع مطالعات اسنادی و میدانی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده در این پژوهش، پرسشنامه‌ای استاندارد مشتمل بر ۶۹ پرسش بوده است که ۲۶۹ نفر از کارکنان بانک توسعه صادرات به آن پاسخ داده‌اند. داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس روش همبستگی، رگرسیون و آنالیز واریانس تحلیل گردیده و نتایج حاصل حاکی از تأثیر مثبت و مستقیم تاب‌آوری سازمانی و کلیه ابعاد وابسته به آن بر عملکرد مالی و غیرمالی بانک مذکور بوده است.

(Falahi et al, 2022) مدلی برای تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانک‌داری از طریق استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در بانک صنعت و معدن ارائه نموده‌اند. این پژوهش از نظر هدف یک مطالعه کاربردی-توسعه‌ای بوده و از منظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها، یک مطالعه‌ی پیمایشی-مقطعی می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده و

برای طراحی مدل از مدلسازی معادلات ساختاری بهره گیری شده است. نتایج این تحقیق نشان داده است که استراتژی تاب آوری بانکی و ساختار و خط مشی نظام بانکی قدرت نفوذ بالایی داشته و متغیرهای زیربنایی الگوی مذکور می باشند. (Khodaparast et al, 2022) به بررسی ارائه مدل مناسب جهت تاب آوری روانی کارکنان کارگزاری های بورس اوراق بهادار در تهران پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که جهت تأیید مدل نهایی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. بنابر نتایج به دست آمده بار عاملی هر سه مؤلفه «به کارگیری خلاقیت و نوآوری فرد در محیط کاری» و «تمایلات شناختی اجتماعی شدن فرد در محیط کاری» و «ایجاد ظرفیت برای تاب آوری بیشتر» از مقادیر توصیه بیشتر بود و شاخص های برازش مدل مقادیر قابل قبولی را نشان داد.

(Jothi et al, 2022) در پژوهشی با عنوان بهبود چابکی و تاب آوری زنجیره تأمین لوازم یدکی خودرو: مدل کامیون با قابلیت تولید افزودنی بیان می کنند که تخمین اختلال زنجیره تأمین جهانی توسط همه گیری کرونا، اگر نگوئیم غیرممکن است، دشوار است، زیرا بیش از ۹۴ درصد از ۱۰۰۰ شرکت ثروتمند به شدت تحت تأثیر قرار گرفتند. نیاز به ایجاد زنجیره های تأمین تاب آور برای کاهش اثر چنین اختلالاتی به سرعت نسبت به گذشته در سراسر طیف تجارت جهانی در حال افزایش است. ایجاد انعطاف پذیری در زنجیره تأمین قطعات یدکی خودرو (ASP) بسیار مهم است زیرا هر گونه اختلال در زنجیره تأمین قطعات یدکی خودرو بر عملیات بخش لجستیک، ستون فقرات زنجیره تأمین جهانی تأثیر می گذارد. این کار تحقیقاتی با پیشنهاد طرح چارچوب زنجیره تأمین پایدار (VSC) که کامیون های دارای قابلیت ساخت افزودنی (AM) را در شبکه زنجیره تأمین لوازم یدکی خودرو ترکیب می کند، به بهبود تاب آوری زنجیره تأمین قطعات یدکی خودرو کمک می کند.

(Rameshwar, 2022) پژوهشی با عنوان تأثیر فرهنگ تجزیه و تحلیل داده های بزرگ مبتنی بر هوش مصنوعی بر چابکی و تاب آوری در زنجیره تأمین بشردوستانه: دیدگاه مبتنی بر عمل انجام دادند. یافته های مطالعه نشان می دهد که AI-BDAC یک عامل تعیین کننده مهم در چابکی، تاب آوری و عملکرد زنجیره تأمین بشردوستانه است. علاوه بر این، کاهش سطح پیچیدگی اطلاعات (IC) در مسیرهای پیوستن به چابکی، تاب آوری و عملکرد در زنجیره تأمین بشردوستانه. این نتایج برخی از مشارکت های نظری مفید را به دیدگاه احتمالی دیدگاه مبتنی بر عمل ارائه می دهد. به نوعی، آن ها سعی کرده اند به طور تجربی ثابت کنند که طرح های زنجیره تأمین بشردوستانه کاملاً متفاوت از هم تایان تجاری خود هستند. از این رو، استفاده از نمای مبتنی بر منبع یا نمای قابلیت پویا به عنوان لنزهای نظری ممکن است به ثبت دیدگاه های واقعی کمک نکند. بنابراین، استفاده از دیدگاه مبتنی بر عمل به عنوان یک لنز نظری جایگزین، درک بهتری از زنجیره های تأمین بشردوستانه را فراهم می کند.

## روش پژوهش

برای پاسخ به سؤال تحقیق از روش شناسی کیفی استفاده شده و از حیث فلسفه پژوهش در زمره پارادایم اثبات گرایی از نوع کاربردی و از حیث صبقه پژوهش کیفی و کمی، دارای رویکرد استقرائی و قیاسی و راهبرد پیمایشی است. این پژوهش از حیث هدف اکتشافی است و به اکتشاف متغیرها و ارتباط علی آنها می پردازد. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از مصاحبه از خبرگان جمع آوری و به صورت کیفی از نرم افزار Maxqda 20 استفاده شده است. جامعه پژوهش تحقیق

حاضر شامل ۱۱ نفر از مدیران ارشد بانک سپه استان خراسان شمالی بوده‌اند. با استفاده از روش غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) نمونه گیری انجام شده است. مصاحبه با نمونه‌های پژوهش انجام شد. ویژگی‌های خبرگان کلیه بانک سپه استان خراسان شمالی در نظر گرفته شده است. برای ارائه مدلی برای پرورش تاب‌آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی مصاحبه شد. به‌منظور نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شده و مصاحبه به‌صورت نیم ساختاریافته با سؤالات باز و کلی تا ۱۱ نفر انجام شد تا به اشباع داده‌ها رسیدیم ولی جهت اطمینان بیشتر تا ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد. در نهایت با استفاده از تکنیک داده بنیاد با استفاده از نرم‌افزار Maxqda 20 عوامل شناسایی گردید.

### یافته‌های پژوهش

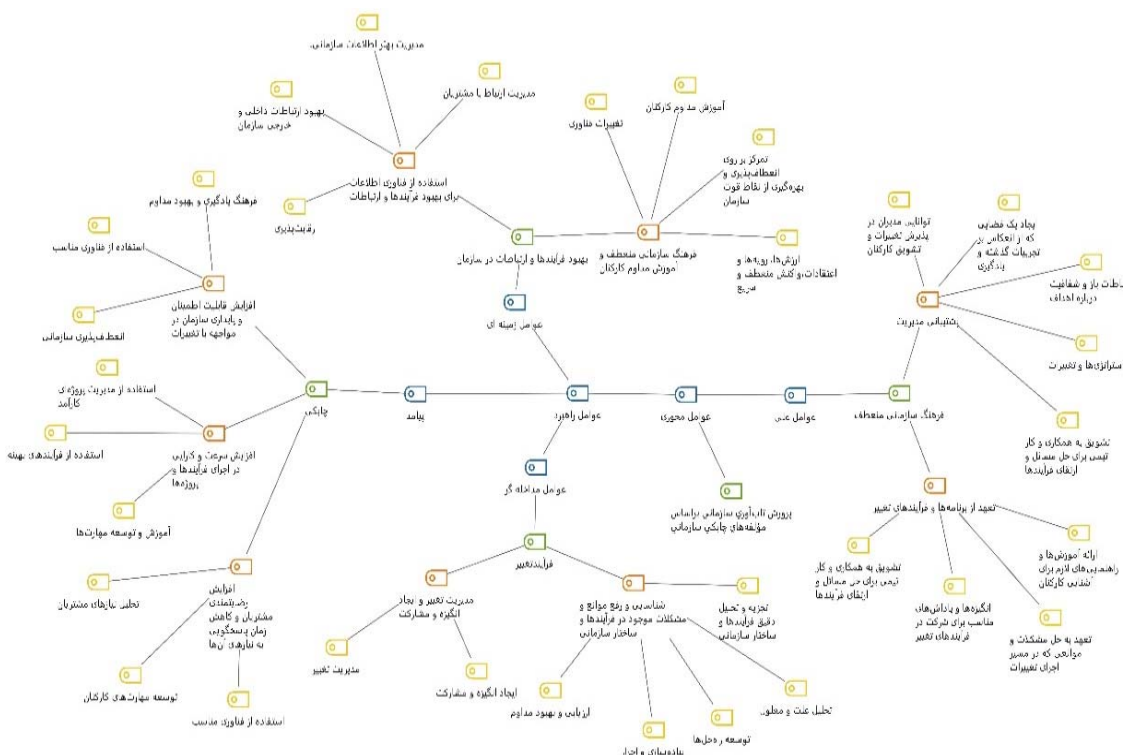
در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با گروه خبرگان اقدام شد. در فرآیند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. سپس به بررسی هر یک از این مقوله‌های به‌دست‌آمده در مرحله کیفی پرداخته شد. در ادامه به بررسی مصاحبه‌ها و سپس شاخص‌های استخراجی از متون و مصاحبه‌ها اشاره شده است. این مرحله به‌منظور مقایسه و تمایز کدها و مفاهیم، موارد پیچیده‌تر و جامع‌تری را ارائه می‌دهد. در این مرحله با شناسایی الگوهایی در درون یافته‌ها، دسته‌های اولیه شکل گرفته‌اند، همچنین در این مرحله از تحلیل داده‌ها، همزمان با جمع‌آوری داده‌های جدید، محققان با درگیر بودن در فرآیند همسنجی پیوسته، به میزان دریافت اطلاعات جدید در دسته‌ها و بنابراین به اشباع رسیدن آن‌ها توجه داشتند. یک دسته، نشانگری از واحدهای اطلاعات درباره حوادث، پیشامدها و مصداقها است، به‌طور معمول پدیده محوری، دسته‌ای در میان داده‌های جمع‌آوری شده است که به صورت وسیعی در خلال مصاحبه‌ها از آن نام برده شده یا از جنبه نظری، در شکل مفهومی مرکزی و بنیادی پدیدار می‌شود. استراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 1998)، انواع دسته‌هایی که پیرامون پدیده محوری می‌توانند جای بگیرند را شامل: شرایط علی (عواملی که سبب پدیدار شدن مقوله محوری می‌شوند)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای راهبردهای مدل)، راهبردها (استراتژی‌های پیشنهادی در واکنش به پدیده محوری) و در نهایت پیامدها (نتایج به کارگیری راهبردها) برشمردند. به منظور تحلیل داده‌ها و بر ساخت طراحی الگوی پرورش تاب‌آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی در شعب بانک سپه استان خراسان شمالی از تحلیل مضمون و شبکه مضامین استفاده شده است.

**جدول ۱. فرایند کدگذاری نظری به منظور کشف مضامین پایه، سازمان یافته ارائه طراحی الگوی پرورش تاب آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی در شعب بانک سپه استان خراسان شمالی**

نوع مقوله	مقوله‌های عمده	مقوله‌ها	مفاهیم
عوامل علی	فرهنگ سازمانی منعطف	پشتیبانی مدیریت	توانایی مدیران در پذیرش تغییرات و تشویق کارکنان، ایجاد یک فضای که از انعکاس بر تجربیات گذشته و یادگیری، ارتباطات باز و شفافیت درباره اهداف، استراتژی‌ها و تغییرات، تشویق به همکاری و کار تیمی برای حل مسائل و ارتقای فرآیندها
		تعهد از برنامه‌ها و فرآیندهای تغییر	تعهد مدیریت به تخصیص منابع مالی، انسانی و فنی، انگیزه‌ها و پاداش‌های مناسب برای شرکت در فرآیندهای تغییر، تعهد به حل مشکلات و موانعی که در مسیر اجرای تغییرات، ارائه آموزش‌ها و راهنمایی‌های لازم برای آشنایی کارکنان
عوامل زمینه‌ای	بهبود فرآیندها و ارتباطات در سازمان	فرهنگ سازمانی منعطف و آموزش مداوم کارکنان.	ارزش‌ها، رویه‌ها و اعتقادات، واکنش منعطف و سریع، تمرکز بر روی انعطاف‌پذیری و بهره‌گیری از نقاط قوت سازمان، آموزش مداوم کارکنان، تغییرات فناوری.
		استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود فرآیندها و ارتباطات	مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت بهتر اطلاعات سازمانی، بهبود ارتباطات داخلی و خارجی سازمان، رقابت‌پذیری
مداخله گر	فرآیند تغییر	شناسایی و رفع موانع و مشکلات موجود در فرآیندها و ساختار سازمانی.	تجزیه و تحلیل دقیق فرآیندها و ساختار سازمانی، تحلیل علت و معلول، توسعه راه‌حل‌ها، پیاده‌سازی و اجرا، ارزیابی و بهبود مداوم
		مدیریت تغییر و ایجاد انگیزه و مشارکت	ایجاد انگیزه و مشارکت، مدیریت تغییر
راهنم‌ها	توسعه استراتژی‌های	توسعه استراتژی‌های چابکی و اجرای آن‌ها در سطوح مختلف سازمان	تعیین جهت استراتژیک، تبدیل به استراتژی‌های چابک، تطابق استراتژی، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری.
		ایجاد تیم‌های چابک و انعطاف‌پذیر برای مدیریت	تنوع در تجربیات، تصمیم‌گیری‌های دموکراتیک، کار تیمی، تعهد به هدف

مشترک	پروژه‌ها و وظایف	چابکی	پیامد
فرهنگ یادگیری و بهبود مداوم، استفاده از فناوری مناسب، انعطاف پذیری سازمانی	افزایش قابلیت اطمینان و پایداری سازمان در مواجهه با تغییرات		
استفاده از مدیریت پروژه‌های کارآمد، استفاده از فرآیندهای بهینه، آموزش و توسعه مهارت‌ها	افزایش سرعت و کارایی در اجرای فرآیندها و پروژه‌ها.		
تحلیل نیازهای مشتریان، توسعه مهارت‌های کارکنان، استفاده از فناوری مناسب	افزایش رضایتمندی مشتریان و کاهش زمان پاسخگویی به نیازهای آن‌ها.		

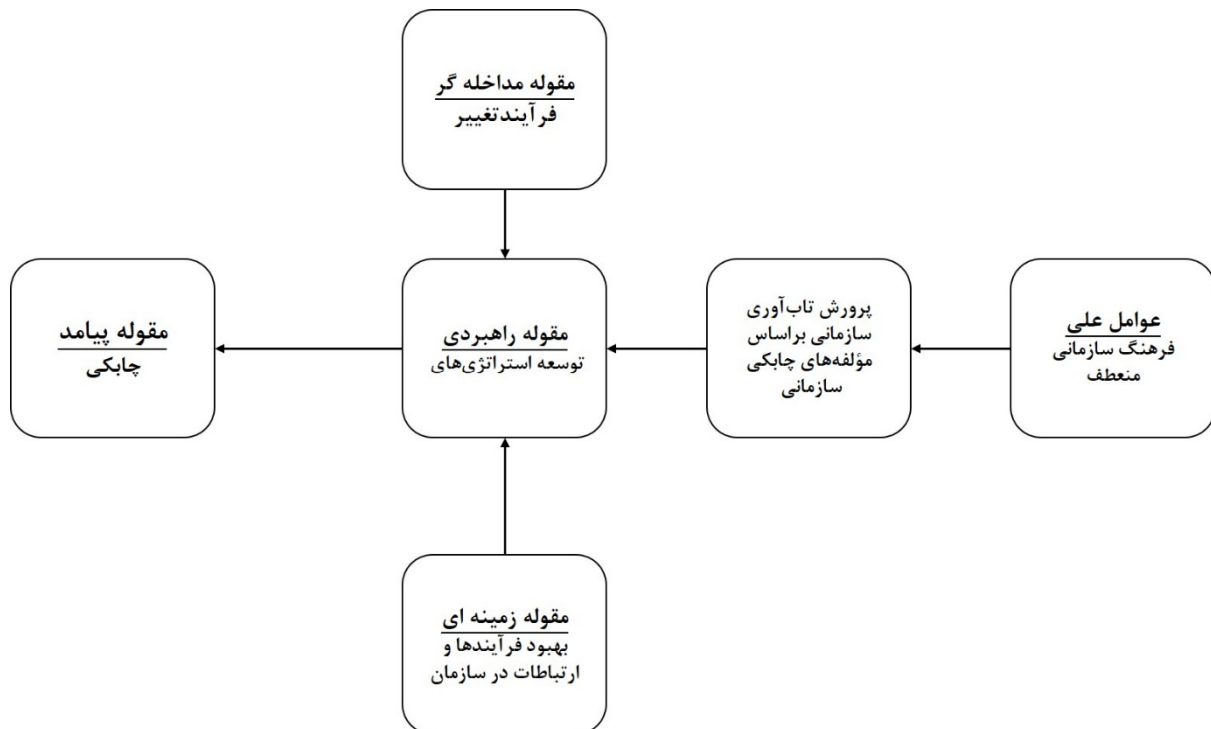
شکل زیر، نشان‌دهنده مدل ارائه مدلی برای فرآیند طراحی الگوی پرورش تاب‌آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی در شعب بانک سپه استان خراسان شمالی می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

براساس نتایج کدگذاری مراحل مقدماتی زمینه ساز برای تئوری پردازی، مقوله‌ها به عنوان سازه‌ها و اصول اصلی تئوری می‌باشد، که مقوله‌ها به شکلی نظامند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک عامل روشن شده است، که با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری، به عنوان مضمون اصلی یک روایت تئوریک برای پدیده ارائه شده که بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظامند ایجاد شده است.

با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، در مرحله ابتدایی (کدگذاری باز) تعداد ۳۰ مفهوم در قالب ۹ مقوله عمده رونویسی شده مصاحبه‌ها استخراج گردید. همچنین کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری نیز انجام شد. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله‌های محوری، شرایط زمینه‌ای و پیامدها مشخص شد. شکل ۱، پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد



شکل ۲. کدگذاری محوری براساس مدل پرورش تاب‌آوری سازمانی براساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی در شعب بانک سپه استان خراسان شمالی

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های، کوچک و بزرگ، در مقابل بلایای طبیعی، قطع برق، از دست دادن نیروهای کلیدی و حتی معضلات تهدیدکننده سلامتی (مانند یک آنفولانزای فراگیر) آسیب‌پذیرند. با اینحال این تنها مشکلات و مسائل بزرگ نیستند که می‌توانند برای سازمان‌ها دردسرساز شوند، بلکه اختلالات کوچک روزمره نیز می‌توانند قابل تأمل باشند. 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. سازمان‌ها دائماً با شرایط و وقایعی بمباران می‌شوند که آورنده استرس و عدم قطعیت هستند و می‌توانند عملیات سازمان را مختل نمایند. تاب‌آوری، به معنای توانایی و ظرفیت یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحرانها و چالشها، و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب و کار، ویژگی بسیار مهمی است که سازمان‌ها باید برای بقا و تداوم کسب‌وکارشان به آن مجهز باشند. با این حال، نگرانی صرفاً منوط به فجایع نمی‌شود؛ بلکه انحرافها و عدم قطعیت‌های

کوچکی هم که سازمانها را با چالش روبرو می کنند مدنظر هستند. شواهد مختلف گویای طبیعت بدون حد و مرز اختلالات است. در این خصوص، کسب و کارهای مختلفی هستند که توانایی مدیریت آسیب پذیری ها را ندارند؛ به گونه ای که در برابر آشوب های تجاری امکان دارد حذف شوند یا تحت مالکیت سازمانهای قدرتمند درآیند. تاب آوری در سطح سازمانی عبارت است از پویایی های ساختاری و رویه ای که باعث می شود سازمان ظرفیت لازم برای مقابله بادشواری ها و سختی ها را داشته باشد. سازمان های تاب آور با ابعادی چون ساختارهای مؤثر قدرت، روابط اجتماعی، پذیرش واقعیت، نگرش مثبت نسبت به تغییر، تمایز و ارتباطات شناخته می شوند. تاب آوری سازمانی را می توان به عنوان تعیین کننده چابکی استراتژیک و تعدیل کننده رابطه بین فعالیتهای پویا و عملکرد کسب و کار دانست. به زعم ایشان ظرفیت تاباوری سازمان توانایی سازمان در دستیابی به موقعیتهای ویژه قوی و انجام اقدامات تحول آفرین در مواجهه با حوادث غیر منتظره قوی که بقای طولانی مدت سازمان را به خطر می اندازند، ارتقا می دهد. چابکی یک ساختار پیچیده و متنوع است که در شکل های متعدد می تواند توانایی سازمان برای توسعه و سرعت به کار گیری انعطاف پذیری، زیرکی و پویایی افزایش می دهد. این ویژگیهای سازمان حاصل اشتراک منابع کامل مهارتها و شایستگی های ساخته شده است. و توامان با چابکی استراتژیک و ظرفیت تاب آوری، شرکت را قادر به آماده شدن در شرایط در حال تغییر، بازگرداندن شور و نشاط پس از تکانهای آشوبناک و حتی ماهرتر شدن در نتیجه کسب تجربیات می کند. ظرفیت تاب آوری به شرکت کمک می کند تا در میان اشکال مختلف چابکی حرکت نمایند و پاسخگویی شرایط در حال تغییر باشند. به طور کلی یافته های اصلی این پژوهش این است که تاب آوری توسعه دهنده چابکی سازمان است و آن را قادر به ادامه حیات و رشد در شرایط نامطلوب می کند. ظرفیت تاب آوری سازمان، مجموعه ای چندبعدی از رویه ها، منابع، رفتارها، قابلیت ها و مدل های ذهنی است که منجر به تاب آوری سازمان می شود. ظرفیت انطباق پذیری یکی از شاخص های تاب آوری است. عبارت است از میزانی که سیستم می تواند شرایط خود را برای حرکت به سمت موقعیت کمتر آسیب دیده تغییر دهد. مفهوم ظرفیت انطباق پذیری در مرکز روش شناسی تاب آوری سازمان قرار دارد. ظرفیت انطباق پذیری عبارت است از توانایی سازمان برای اصلاح خویش از منظر استراتژی، اقدامات عملی، مدیریت سیستم ها، ساختار حکومتی و قابلیت های حمایت از تصمیم گیری برای استقامت در برابر اختلالات و شکست ها. سازمان های که بر تاب آوری متمرکز هستند، بطور کلی با اختلالاتی مواجه هستند که کیفیت انطباق پذیری و پاسخ های فعال را تطبیق می دهد. علاوه بر این بر رفتار مثبت درون سازمان و نگاه سازمان به اختلالات به عنوان فرصت توسعه تاکید شده است. پرورش تاب آوری سازمانی براساس مؤلفه های چابکی سازمانی به عنوان یک راهبرد برای بهبود عملکرد و پاسخگویی به چالش های مختلف در محیط کسب و کار برجسته است. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی منعطف و بهبود فرآیندها و ارتباطات در سازمان وجود دارد، می توان با اجرای فرآیندهای تغییر و توسعه استراتژی های چابکی، نتایج مثبتی را دریافت نموده است، از پرورش تاب آوری سازمانی می توان به، بهبود عملکرد سازمان دست یافت. با توجه به اینکه سازمان توانایی سریع واکنش به تغییرات محیطی را دارد و فرآیندها و ارتباطات بهبود یافته، سازمان بهتر می تواند به فرصت ها و چالش های جدید پاسخ دهد و عملکرد بهتری را ارائه دهد. افزایش انعطاف پذیری سازمانی نیز یک نتیجه مهم از این فرآیند است. که با پرورش تاب آوری، سازمان توانایی سازگاری با تغییرات سریع محیطی را پیدا می نماید و قادر به تنظیم فرآیندها و استراتژی ها به شیوه ای فعال و مؤثر می شود. از پرورش تاب آوری سازمانی، افزایش نرخ موفقیت

در فرآیندهای تغییر است. با توسعه استراتژی‌های چابکی و ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف، سازمان بهترین شرایط را برای اجرای تغییرات با کمترین مقاومت ایجاد و به نتایج مطلوبتری دست می‌یابد. با توجه به اینکه سازمان‌ها با محیط‌های پیچیده و تغییرات مداوم روبه‌رو هستند، داشتن یک ساختار فرهنگی منعطف، فرآیندهای بهبود یافته و ارتباطات مؤثر می‌تواند به آن‌ها کمک نماید تا به بهترین شکل ممکن با تغییرات روبرو شوند. با ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف، کارکنان می‌توانند بهترین تصمیمات را در مواقع ناپیش‌بینی بگیرند و به این ترتیب، سازمان می‌تواند به یک سازمان چابک تبدیل شود. این برنامه‌ها و استراتژی‌های چابکی به سازمان کمک می‌کنند تا سریعتر به تغییرات و نوآوری‌های جدید پاسخ دهد و در مقابل رقبا رقابت نماید، در نهایت، ایجاد تاب‌آوری سازمانی بر اساس مؤلفه‌های چابکی، می‌تواند به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت کارکنان و مشتریان منجر شود.

از پرورش تاب‌آوری سازمانی برای بانک‌ها، افزایش عملکرد و کارایی آن‌هاست. با بهبود فرآیندها، ارتباطات داخلی و توسعه استراتژی‌های چابکی، بانک‌ها بهتر می‌توانند به نیازها و انتظارات مشتریان پاسخ دهند و فرصت‌های جدید بازار را بهره‌مند شوند، که منجر به افزایش سهم بازار و درآمد آن‌ها می‌شود، بانک‌ها توانایی سریع واکنش به تغییرات محیطی را پیدا می‌نمایند و این انعطاف‌پذیری به آن‌ها امکان می‌دهد تا به راحتی استراتژی‌های خود را با تغییرات در بازار هماهنگ کرده و به شرایط جدید تطبیق دهند که این امر منجر به افزایش موفقیت در پیاده‌سازی پروژه‌ها و استراتژی‌های جدید، و در نهایت بهبود عملکرد و ارزش افزوده برای بانک‌ها را فراهم می‌نماید به طور کلی، پرورش تاب‌آوری سازمانی بر اساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی بهبودهای مهمی را در عملکرد، انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر برای بانک‌ها به ارمغان می‌آورد که از آن‌ها در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های متنوع بازار، بهره‌مند می‌شوند.

یافته‌های پژوهش نشان از انواع عوامل علی، پدیده محور، راهبردها، مداخله گر، زمینه‌ای و پیامدها بوده که با توجه به رویکرد تحقیق، مدل تحقیق در سطح ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی و اعتبار سنجی در مرحله کیفی انجام پذیرفت. عوامل علی شامل فرهنگ سازمانی منعطف، عوامل محوری شامل پرورش تاب‌آوری سازمانی بر اساس مؤلفه‌های چابکی سازمانی، عوامل راهبردی شامل توسعه استراتژی‌ها، عوامل مداخله گر شامل فرآیند تغییر، عوامل زمینه‌ای شامل بهبود فرآیندها و ارتباطات در سازمان و پیامد شامل چابکی بوده است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Ali sofi & Salami, 2023) (Heydari et al, 2023) (Nikkhah, 2022) (Tabatabaifar & Begdeli, 2022) (Falahi et al, 2022) (Khodaparast et al, 2022) (Jothi et al, 2022) (Rameshwar, 2022) مطابقت دارد. (Heydari et al, 2023) نشان دادند که عوامل علی شامل؛ عوامل فردی، گروهی و سازمانی است. همچنین بستر محیطی دربرگیرنده؛ نقش دولت، عوامل سیاسی و اقتصادی و بسترهای الکترونیک می‌باشد. پیامدها نیز بر استمرار و پیشرفت سازمان دلالت می‌کند. نتایج معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی از برازش مطلوبی برخوردار است. (Rameshwar, 2022) نشان دادند که AI-BDAC یک عامل تعیین کننده مهم در چابکی، تاب‌آوری و عملکرد زنجیره تأمین بشردوستانه است. علاوه بر این، کاهش سطح پیچیدگی اطلاعات (IC) در مسیرهای پیوستن به چابکی، تاب‌آوری و عملکرد در زنجیره تأمین بشردوستانه. این نتایج برخی از مشارکت‌های نظری مفید را به دیدگاه احتمالی دیدگاه مبتنی بر عمل ارائه می‌دهد. به نوعی، آن‌ها سعی کرده‌اند به طور تجربی ثابت کنند که طرح‌های زنجیره تأمین بشردوستانه کاملاً متفاوت از همتایان تجاری خود هستند. از این رو، استفاده از نمای مبتنی بر منبع یا نمای قابلیت پویا به عنوان لنزهای

نظری ممکن است به ثبت دیدگاه‌های واقعی کمک نکند. بنابراین، استفاده از دیدگاه مبتنی بر عمل به عنوان یک لنز نظری جایگزین، درک بهتری از زنجیره‌های تأمین بشردوستانه را فراهم می‌کند.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود:

مدیران بانکهای کشور با کنترل مدیریت نقدینگی بانکی، مدیریت سرمایه‌های بانکی و جذب منابع نوین بانکی، بهینه سازی مدیریت مطالبات معوقه با استفاده از فناوریهای به روز و اعتبارسنجی مشتریان و مدیریت بهینه ریسک با در نظر گرفتن میزان ریسک فعالیتها، به نحو مطلوبی بخش مالی بانکها را مدیریت نمایند تا توان بانکها برای مقابله با شرایط بحرانی افزایش یابد

مدیران با استفاده از فناوری‌های به روز و زیرساختهای ICT گام مؤثری در بهینه سازی گردش اطلاعات و ارتباطات در بانکها بردارند تا بتوانند هم سرعت گردش اطلاعات را افزایش دهند و هم صحت اطلاعات را تضمین نمایند تا امکان بروز شایعه در زمان بحران را کاهش دهند

مدیران کمیته‌ای را برای تصمیمگیری سریع در زمان وقوع بحران طراحی کنند تا در صورت لزوم، تصمیمات بدون فوت وقت و به سرعت گرفته شود.

مدیران برای کاهش نیاز به تأمین کنندگان تا حد امکان به منابع مالی خود تنوع داده و از رویکردهای مختلفی برای تأمین استفاده نمایند تا از این طریق در صورت بروز حادثه در برخی منابع، بانک دچار بحران نشده و بتواند سریعاً خود را ترمیم نماید

بانک‌ها در جذب و آموزش مدیران عالی خود به شدت دقت نموده و سعی در برگزیدن گزینه‌های مناسب جهت سکنداری امور بانک را نمایند. همچنین بهره گیری از مشاوران خبره بانکی در سطوح عالی بانک نیز می‌تواند تا حدی امکان بهینه سازی تصمیمگیری را در مدیران افزایش دهد

بانک‌ها با تقویت نظارت و کنترل سعی در کاهش فساد در سیستم داشته باشند

مدیران در تالاش برای تغییر و کاهش اینرسی سازمانی باشند و ماهیت ایستا بودن بانکها را تغییر دهند زیرا در صورت بروز بحران، نیاز به تغییر در کوتاهترین زمان است.

مسئولین بانک مرکزی، طرح‌هایی را در حوزه مدل‌های کسب و کاری بانک‌ها طراحی و تدوین نمایند که هم برگرفته از مدل‌های کسب و کار بانک‌های مطرح و موفق جهانی باشد و هم قابلیت به کارگیری در کشور را داشته باشد.

بانک مرکزی زمینه استقلال تصمیم گیری بانکها را پس از آزمون سطح بلوغ آنها، فراهم نماید و وابستگی شدید دولت و بانکها به یکدیگر را تا حد ممکن کاهش دهد.

با سیاستگذاری و قانونگذاری در سطوح مختلف، شفافیت، نظارت و کنترل به حداکثر ممکن افزایش یابد

## Reference

- Ali sofi, S., & salimi, S. (2023). The Effect of Quantum Management Skills on Readiness for Change of University staff with the Mediating Role of Organizational Agility. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 125-143. doi: 10.22034/jmep.2023.390174.1176. (In Persian).
- Baraei, E. K., & Mirzaei, M. (2019). Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(02), 13-19. DOI:10.24200/jmas.vol7iss02pp13-19

- Čaušević, S., & Saxena, K., & Warnier, M., & Abhyankar, A. R., & Brazier, F. M. (2021). Energy resilience through self-organization during widespread power outages. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 6(5), 300-314.
- Durrani, M., & Tarabian, H., & Sadeghpour, M., & Asadi Khanouki, M. (2015). Examining the effect of organizational agility on organizational resilience, the first national conference on organizational transformation and innovation with a resistance economy approach, Mashhad. (In Persian)
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246
- Engelen, A., & Huesker, C., & Rieger, V., & Berg, V. (2024). Building a resilient organization through a pre-shock strategic emphasis on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 41(1), 36-61. <https://doi.org/10.1111/jpim.12697>
- Falahi, A., & Tadberi, S., & Majidi, M., & Afsharnjad A. (2022). Presenting the model of organizational resilience in the banking industry through human resource management strategies (the case study of the Bank of Industry and Mine), *Iranian Sociology Scientific Monthly*, 12., 2606-2588. Doi: 10.30510/psi.2022.294169.1964. (In Persian).
- Hasayotin, K. (2023). Disaster resilience, Social resilience, Organizational resilience, and Business resilience impact towards the growth of MNCs in Australia. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(10), 14. DOI: [10.26668/businessreview/2023.v8i10.3559](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3559)
- Heydari, M., & Tabarsa, G., & Sheykh-aleslami kandolosi, N. (2023). Designing a model of resilience in government organizations of Kermanshah province. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 100-123. doi: 10.22034/jmep.2023.402648.1211. (In Persian).
- He, Z., & Chen, H., & Yan, H., & Yin, Y., & Qiu, Q., & Wang, T. (2021). Scenario-based comprehensive assessment for community resilience adapted to fire following an earthquake, implementing the analytic network process and preference ranking organization method for enriched evaluation II techniques. *Buildings*, 11(11), 523. <https://doi.org/10.3390/buildings11110523>
- Hosseini, A., & Jafari Baziar, F. (2018). Organizational resilience from the perspective of employees and managers of the organization", *Management Studies*. 91. doi: 10.22054/jmsd.2019.9658. (In Persian).
- Ibrahim Ismael, Z., & Mamdouh El-kholy, S., & Saeed Ahmed Abd-Elrhman, E. (2021). Knowledge Management as a predictor of Organizational Resilience and Agility. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1397-1412. DOI: [10.21608/ejhc.2021.209025](https://doi.org/10.21608/ejhc.2021.209025)
- Jahangard, E., & Sohrabi Wafa, H., & Karamatfar, M. (2018). The effect of macroeconomic variables on the resilience of banks with an emphasis on the concept of capital adequacy, *Modern Economy and Trade*, 2, 54-54 25. [In Persian]
- Khodaparast, M., & Mahmoudi, N., & Ehtesham, M. (2022). Presenting a suitable model for psychological resilience of employees of stock exchange brokerages in Tehran. *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 43-60. doi: 10.22034/jbme.2022.376955.1043. (In Persian).
- Khosravipour, E. (2022), Investigating the role of social capital variables in promoting organizational resilience (case study: employees of Khuzestan University of Agriculture and Natural Resources), *Geography and Human Relations*, 5(1), 3-359. 10.22034/gahr.2022.349866.1728. (In Persian)
- Khajepour, M., & Farsijani, H., & Sadaqat Parast, E. (2019). Presenting a model for organizational resilience in the banking industry, *Strategic Management Studies*, 10(37), 61-81. SID. <https://sid.ir/paper/181546/fa>
- Kéfi, S., & Génin, A., & Garcia-Mayor, A., & Guirado, E., Cabral, J. S., Berdugo, M., ... & Maestre, F. T. (2024). Self-organization as a mechanism of resilience in dryland ecosystems. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 121(6), doi: 10.1073/pnas.2305153121.
- Kuhar, M., & Zager Kocjan, G. (2022). Adverse childhood experiences and somatic symptoms in adulthood: A moderated mediation effects of disturbed self-organization and resilient coping. *Psychological trauma: Theory, research, practice, and policy*, 14(8), 1288. DOI: [10.1037/tra0001040](https://doi.org/10.1037/tra0001040)

- Lengnick-Hall, C.A.E. Beck, T. & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Li, L., & Lin, J., & Turel, O., & Liu, P., & Luo, X. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: the mediating role of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(7), 1265-1286. DOI:[10.1108/IMDS-08-2019-0421](https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0421)
- Mandal, S., & Dubey, R. K. (2021). Effect of inter-organizational systems appropriation in agility and resilience development: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 28(9), 2656-2681. DOI:[10.1108/BIJ-10-2020-0542](https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0542)
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094. DOI:[10.1080/09585192.2017.1396549](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549)
- Menon, S., & Suresh, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307-332. DOI:[10.1108/BIJ-04-2020-0151](https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151)
- Nikkhah, Y. (2022). The mediating role of organizational agility in the relationship between outsourcing and organizational productivity in gas company. *Journal of value creating in Business Management*, 2(2), 16-33. doi: 10.22034/jbme.2022.335002.1017. (In Persian).
- Panda, S. (2022). Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 25-52. DOI:[10.1108/JABS-10-2016-0132](https://doi.org/10.1108/JABS-10-2016-0132)
- Prayag, G., & Spector, S., & Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233. DOI: 10.1080/13683500.2019.1607832
- Renzl, B., & Mahringer, C., & Rost, M., & Scheible, L. (2021). Organizational agility: Current challenges and future opportunities. *Journal of Competences, Strategy & Management*, 11, 1-10. DOI: 10.25437/jcsm-vol11-51.
- Susanto, P. C., & Supardi, S., & Parmenas, N. H., & Tannady, H., & Soehaditama, J. P. (2023). Mini Review: Work-Life Balance, Psychological Structure, Employee Resilience, and Organization Commitment to Employee Wellbeing: Human Resource Management. *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(2), 56-64. <https://doi.org/10.38035/ijphs.v1i2.208>
- Stachowiak, A., & Pawłyszyn, I. (2021). From fragility through agility to resilience: The role of sustainable improvement in increasing organizational maturity. *Sustainability*, 13(9), 4991. DOI:[10.3390/su13094991](https://doi.org/10.3390/su13094991)
- Tabatabayifar, S. M., & Bigdali, S. (2022). Investigating the effect of organizational resilience on financial and non-financial performance (case study of Export Development Bank of Iran), fourth year, 13, 71-89. <https://civilica.com/doc/1669902>. (In Persian).