

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۳۷ - بهار ۱۳۹۸

صص ۸۱-۶۱

## ارائه الگویی برای تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری

محمود خواجه‌پور\*، حسن فارسیجانی\*\*، الدار صداقت‌پرست\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران است. جهت دستیابی به این هدف، از روش پژوهش آمیخته و مصاحبه‌های نیم ساختاری استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۲ نفر از خبرگان صنعت بانکداری انجام گرفت که همگی دارای سوابق اجرایی در پست‌های عالی سازمانی بودند، و مدل اولیه شناسایی شد. شیوه تحلیل مصاحبه‌ها، تحلیل تم بود که سه مرحله کدگذاری در آن صورت گرفت. در ادامه با استفاده از شیوه آماری تحلیل عاملی تأییدی، ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از ۳۵ کارشناس و خبره در حوزه بانکداری مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که برای ایجاد و افزایش تاب‌آوری سازمانی باید در دو حوزه مدیریت خرد بانکی و مدیریت کلان بانکی در کشور عوامل متعددی را مدنظر قرار داد.

**کلیدواژه‌ها:** تاب‌آوری سازمانی؛ صنعت بانکداری؛ مدیریت خرد بانکی؛ مدیریت کلان بانکی؛ شاخص‌های تاب‌آوری.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۲۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۱/۱۷.

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی

\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)

Email: h-farsi@sbu.ac.ir

\*\*\* عضو هیئت علمی، موسسه عالی آموزش بانکداری ایران

## ۱. مقدمه

دنیای امروز متأثر از تصمیم‌گیری‌هایی است که افراد در شرایط بسیار پیچیده با عدم قطعیت بالا اخذ می‌کنند. آشوبناکی حاصل از این تصمیم‌گیری‌ها، موجب شده است که نااطمینانی در پدیده‌ها به میزان بسیار زیادی برسد [۳]. آشوب داعش در نقاط مختلف دنیا، جنگ در سوریه و عربستان، تروریسم در اروپا، بی‌نظمی در آلمان و ترکیه به دلیل مهاجرت‌های غیرقانونی، تصمیم‌گیری‌های ترامپ در امریکا، نبرد قدرت در خاورمیانه، اعتصابات کارگری در کشورهای مختلف، آزمایش‌های هسته‌ای رهبر کره شمالی و هزاران پدیده غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی دیگر موجب تقویت آشوبناکی محیط شده است. در چنین شرایط پرمخاطره‌ای، هر بنگاه و سازمان باید سعی در حفظ تعادل و بقا با دریافت کمترین تأثیر منفی از این پدیده‌ها و در بهترین حالت، تبدیل کردن این تهدیدها به فرصت داشته باشد. عدم حفظ توازن و تعادل در شرایط بنگاه و سازمان ممکن است منجر به سقوط ارزش سهام، به خطر افتادن منافع و حتی ورشکستگی آن‌ها شود [۲۳].

یکی از انواع این سازمان‌ها که هم نقش اثرگذاری و هم نقش اثرپذیری بالایی در تنش‌ها و آشوب‌ها دارد، بانک است. مسئولیت بسیار سنگین نظام بانکی در اقتصاد مبتنی بر بازار بر کسی پوشیده نیست و همواره یکی از مهم‌ترین اجزای اقتصاد کشور که رشد و یا رکود ساختار اقتصادی را با فعالیت خود رقم می‌زند، نظام بانکی است. چراکه سرمایه موجود در بانک‌ها، منبع اصلی خرید محصولات و خدمات و وام‌های اعطایی آن‌ها منبع ایجاد اعتبار برای تمام واحدهای اقتصادی از جمله خانواده‌ها، مشاغل، شرکت‌ها و دولت هست. بنابراین فعالیت بهینه بانک‌ها و استفاده مؤثر از ابزار بازاریابی برای تحقق اهدافشان از جمله بهره‌برداری از سرمایه و تجهیز آن، بر فعالیت‌های مختلف اقتصادی و وضع کلی اقتصاد کشور بسیار مؤثر خواهد بود [۲۳].

بانک‌ها در نقش مؤسسات مالی و خدماتی، نقش تعیین‌کننده‌ای را در گردش پول و ثروت دارند و از جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ایران برخوردارند. بانک‌ها با کارکرد واسطه‌گرهای مالی، نقش تأمین نیازهای مالی برای واحدهای تولیدی و بازرگانی را بر عهده دارند. بانک‌ها باید بتوانند از یک طرف سرمایه‌های خرد را جذب کنند و از طرف دیگر در قالب تسهیلات به واحدهای تولیدی و صنعتی خدمات بدهند تا باعث تقویت آن‌ها شده و در نتیجه واحدهای تولیدی بتوانند نقش خود را در اقتصاد ملی به درستی ایفا کنند.

باوجود تحولات عظیمی که سبب افزایش رقابت در صنعت بانکداری در سال‌های اخیر شده، به علت عدم توسعه‌ی بازارهای مالی همانند بازار بورس و اوراق بهادار، بانک‌ها که مهم‌ترین منبع تأمین مالی بنگاه‌های اقتصادی هستند، نقش خطیر خود در رشد و توسعه اقتصادی کشور را

همچنان حفظ کرده‌اند و حال آنکه ایفای این نقش کلیدی تنها در یک بخش بانکی باثبات و کارا با امکان جذب و تخصیص بهینه ذخایر و منابع مالی جامعه ممکن خواهد شد [۲۰].

جایگاه بانک‌ها در رشد اقتصاد کشور موجب شده است که کشورهای غربی و آمریکا، تحریم‌هایی را علیه بانک‌های ایرانی وضع نمایند و بدین ترتیب فعالیت آن‌ها را در اقتصاد کشور با دشواری‌های زیادی مواجه نمایند. همین تحریم‌ها در کنار ساختار نادرست بانک‌ها در کشور موجب شده است که ایران در طی ۲۰ سال گذشته، نرخ تورم یک‌رقمی را تجربه ننماید و این در حالی است که تنها ۲۵ کشور در دنیا وضعیتی مشابه ایران دارند و نرخ تورم در آن‌ها دورقمی است. همین امر موجب شده است که شرایط فعالیت بانک‌ها در ایران بیش‌ازپیش و بیشتر از هر زمان دیگری، با دشواری‌هایی همراه باشد. این دشواری‌ها فشارهای متعدد و متنوعی را به فرایند خدمت‌رسانی و فعالیت‌های مالی بانک‌ها وارد می‌نماید که برای مقابله با این فشارها، بانک‌ها باید میزان استقامت و تاب‌آوری خود را تقویت نمایند تا بحران‌ها و فشارهای ایجادشده، نتواند مانع ادامه فعالیت‌های بانک‌ها گردد. منابع چهارگانه تأمین مالی اقتصاد ایران در سال‌های گذشته، نظام بانکی، بازار بورس، بودجه‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری خارجی بوده است و بانک‌ها بار اصلی تأمین مالی بخش‌های اقتصاد را در سال‌های اخیر بر عهده داشته‌اند و آسیب‌پذیری بانک‌ها به معنی آسیب‌پذیری اقتصاد است [۱۰]. از سوی دیگر بررسی‌های صورت‌نشان می‌دهد که بحران‌های مالی در کشورهای پیشرفته مانند آمریکا، منجر به ایجاد رکود در صنعت بانکداری در سایر کشورها از جمله ایران شده است. بدین معنی که عدم مقاومت در برابر تنش‌هایی همچون بحران‌های مالی سایر کشورها نیز می‌تواند منجر به ایجاد رکود و حتی ورشکستگی بانک‌ها شود [۱۱].

نتایج عدم مطالعه تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکی کشور می‌تواند منجر به رکود و حتی ایجاد بحران‌های ورشکستگی در بانک‌های کشور شود. بحرانی که می‌تواند آثار مخربی بر اقتصاد کشور نیز با توجه به وابستگی متقابل اقتصاد دولتی و بانک‌ها به یکدیگر، داشته باشد. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی می‌تواند این امکان را به مدیران بانکی بدهد که با شناسایی نقاط اساسی و ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری، برای افزایش آن در سازمان و مجموعه خود تلاش نمایند و بدین ترتیب یک راهبرد و طرح منسجم و پیوسته برای بهبود شرایط بانکی برای مقابله با بحران‌ها و حوادث داشته باشند. با توجه به اینکه موقعیت ایران هم از نظر ژئوپلیتیک و هم از نظر جغرافیای طبیعی و هم از نظر مانیفست استکبارستیزی و مقابله با نظام‌های سرمایه‌داری در معرض خطر و تهاجم است، تاب‌آوری سازمان‌ها به‌خصوص بانک‌ها از اولویت و اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

با توجه به مطالب ذکرشده، مسئله پژوهش این است که بانک‌ها باید چه ابعاد و مؤلفه‌هایی را برای افزایش تاب‌آوری سازمانی مدنظر داشته باشند تا بتواند هم خدمات باکیفیتی را ارائه دهند و

هم در برابر پدیده‌های غیرمنتظره، بحران‌ها و بلایای طبیعی، تاب‌آوری کافی داشته باشد تا با بروز وقایع غیرمنتظره، حیات سازمان و به تبع آن خدمات بانکی به خطر نیفتد؟ پژوهش‌های صورت گرفته طبق بررسی‌های محقق، از زوایای بسیار محدود به بررسی این موضوع پرداخته‌اند و مطالعه جامعی در حوزه ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکی کشور صورت نگرفته است. بر همین اساس هدف این پژوهش طراحی مدل تاب‌آوری در صنعت بانکداری ایران است. با توجه به هدف پژوهش ابتدا بررسی‌هایی در زمینه تاب‌آوری صنعت بانکداری انجام شد و سپس مدل‌های تاب‌آوری در سازمان‌ها و بانک‌ها مورد بررسی قرار گرفت. سپس مصاحبه‌هایی با کارشناسان و صاحب‌نظران صنعت بانکداری انجام گرفت و مدل اولیه با استفاده از نظرات کارشناسان با رویکرد تحلیل تم شناسایی شد. در ادامه با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، برخی شاخص‌ها که ارتباط کمتری با مدل داشتند از آن حذف و مدل نهایی ارائه گردید.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اولین گام برای توضیح تاب‌آوری در بستر سازمانی، را رایس و کانیا تو در سال ۲۰۰۳ برداشته شد که از دیدگاه سازمانی به تعریف تاب‌آوری پرداختند. آن‌ها بر این باورند که استقامت یا تاب‌آوری عبارت است از: «توانایی واکنش به یک اختلال غیرمنتظره، مانند اثر یک حمله تروریستی و یا یک فاجعه طبیعی و هم‌چنین بازیابی به عملیات طبیعی است». با این وجود، با توجه به توسعه تعاریف تاب‌آوری در طول زمان، بیشتر گزاره‌ها تنها اندکی تغییر، با اشاره به تعاریف قبلی و یا ناشی از ارائه تئوری‌ها دارند و تقریباً همه آن‌ها وجوه مشترکی را دنبال می‌کنند [۱۷] [۶] [۲۶] [۳۱] [۱۳] [۲۵]. در جدول ۱ برخی از تعاریف تاب‌آوری در حوزه‌های مختلف بیان شده است.

جدول ۱. مفهوم تاب‌آوری بر اساس بررسی‌های پیشین

منبع	تعریف تاب‌آوری
[۷]	توانایی سیستم در کاهش احتمال یک شوک، کنترل شوک در صورت رخداد (کاهش ناگهانی عملکرد) و بازیابی سریع پس از شوک (بازسازی عملکرد نرمال).
[۹]	توانایی جوامع، سیستم‌های فیزیکی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، ساختمان‌ها و سکونت‌گاه‌های آن‌ها و تحمل ایستادگی در برابر خطرات به وجود آمده از تنش‌ها و فشارها که بتواند به‌طور سریعی به عقب برگشت کرده، تهدیدهای آتی را بپذیرد و با آن‌ها رویارویی کند.
[۲۱]	به‌عنوان توانایی سازمان برای رویارویی با اختلالات به‌منظور حفظ پیکربندی سازمان یا ایجاد پیکربندی جدید سازمانی که تناسب بیشتری با شرایط محیطی جدید داشته باشد، یاد می‌کند.
[۱۵]	تاب‌آوری به معنی تحمل و مقابله و بازیابی سازمان پس از وقوع یک رخداد فاجعه‌آمیز یا یک بحران یا شرایط سخت است.

## تاب‌آوری اقتصادی

تاب‌آوری در مجموعه مبانی نظری اقتصادی چهار نقش دارد. در علم اقتصاد اغلب به‌مثابه یک ویژگی اقتصاد جامعه در حوزه بررسی‌های شوک‌های اقتصادی مورد اشاره قرار می‌گیرد. در اقتصاد بوم‌شناختی که ویژگی اصلی پایداری، تأکید اصلی تحلیل‌ها بر روی تاب‌آوری است. در این حوزه تبیین تاب‌آوری از نظر مفهومی بسیار پیشرفته است و بر اساس الگوی داروین نقل می‌شود: «گونه‌ای که نتواند خودش را تطبیق دهد بعید است که زنده بماند».

از نظر رز<sup>۱</sup> تاب‌آوری اقتصاد می‌تواند به‌صورت ایستا یا پویا تعریف شود [۲۷]. تاب‌آوری اقتصادی ایستا، به معنای توانایی سیستم در حفظ وظیفه‌اش در زمان وقوع شوک است. ویژگی دیگر تاب‌آوری ایستا این است که اصولاً یک پدیده طرف تقاضا است و بیشتر مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا تولیدکنندگان. بدین ترتیب تعریف ایستا از تاب‌آوری در مقابل ملاحظات طرف عرضه قرار می‌گیرد که نیاز به تعمیر و بازسازی نهادهای حیاتی را در بر دارد [۳].

تاب‌آوری اقتصادی پویا، سرعتی است که یک سیستم از شوکی شدید بهبود پیدا می‌کند تا به وضعیت مطلوبش برسد. این مفهوم همچنین شامل مفهوم ثبات سیستم است، زیرا دلالت بر این دارد که سیستم توانایی بازگشت به عقب را دارد. تعریف دیگر تاب‌آوری اقتصادی تبیین آن با اصطلاح جریان (به‌جای ذخیره) در رابطه با تولید اقتصادی در یک دوره زمانی مشخص است. هالینگ<sup>۲</sup> تاب‌آوری را برحسب اصطلاح جریان بهره‌وری اندازه‌گیری می‌کند و تاب‌آوری‌های سرمایه‌ای (ساختمان، زیرساخت) را مربوط به توانایی جذب شوک‌ها می‌داند که این مسائل بیشتر در مهندسی مطرح می‌شوند [۱۴]. تاب‌آوری ایستا و پویا به مفاهیم اقتصادی کوتاه‌مدت و بلندمدت نیز ارتباط پیدا می‌کند. در کوتاه‌مدت در سطح یک کسب‌وکار انفرادی یا یک سازمان، تعدادی نهادهای بهره‌ور ثابت هستند، اما در بلندمدت همه نهادهای متغیر هستند. نهادهای ثابت معمولاً سرمایه و تجهیزات است. نهادهای متغیر مانند نیروی کار، منابع طبیعی و کالاهای واسطه‌ای استفاده‌شده در تولید کالاهای دیگر می‌توانند به‌راحتی افزایش یا کاهش پیدا کنند. تاب‌آوری پویا، میزان در دسترس بودن همه نهادهای را به‌وسیله افزایش دادن ظرفیت بهره‌وری، تغییر می‌دهد و بدین ترتیب با شرایط بلندمدت که در آن همه نهادهای در دسترس هستند، انطباق می‌یابد. هر چه نهادهای ثابت بیشتر، تاب‌آوری کمتر و احتمال اینکه اقتصاد یک سطح نهایی از تخصیص کارایی منابع را به دست آورد کمتر است [۲۷].

در زمان بحران‌ها، توانایی جذب زیان یا بهبود سریع می‌تواند عملکردی (ذاتی) یا اکتسابی (تطبیقی) باشد. تاب‌آوری ذاتی اشاره به توانایی معمولی مقابله با بحران‌ها دارد. این توانایی‌ها

<sup>۱</sup> Rose

<sup>۲</sup> Holling

می‌تواند قبل از حادثه افزایش پیدا کند. برای مثال، برنامه‌ریزی بهبود و واکنش اضطراری، راهبردهای تاب‌آوری ذاتی را افزایش می‌دهد [۱۲].

تاب‌آوری تطبیقی اشاره به توانایی حفظ وظیفه در شرایط بحرانی از طریق مهارت و تلاش زیاد دارد. بیشتر راهبردهای تاب‌آوری می‌توانند هم ذاتی و هم تطبیقی باشند، اما استثنائاتی وجود دارد. برای مثال جانشین ذاتی آب لوله‌کشی، استفاده از آب بطری است و جانشین تطبیقی آن، حفر کردن چاه‌های آب جدید است. بورمن و همکاران در سال ۲۰۱۳ شاخص‌هایی را برای افزایش تاب‌آوری اقتصادی شرکت‌ها و کشورهای توسعه‌یافته ارائه نمودند [۵]. پنجاه و دو شاخص توسط این محققان به ۹ گروه از شاخص‌ها تقسیم‌بندی شده است که عبارتند از:

۱- صداقت سیاست‌های مالی، ۲- صداقت سیاست‌های پولی، ۳- اثربخشی دولت، ۴- ساختار کلی دولت، ۵- صلاحیت بانک‌ها، ۶- تنوع صادرات، ۷- استقلال صادرات، ۸- استحکام خارجی و ۹- بدهی خصوصی.

### تاب‌آوری در صنعت بانکداری

بانک‌ها با کارکرد واسطه‌گرهای مالی، نقش تأمین نیازهای مالی برای واحدهای تولیدی و بازرگانی را بر عهده دارند. بانک‌ها باید بتوانند از یک طرف سرمایه‌های خرد را جذب کنند و از طرف دیگر در قالب تسهیلات به واحدهای تولیدی و صنعتی خدمات بدهند تا باعث تقویت آن‌ها شده و در نتیجه واحدهای تولیدی بتوانند نقش خود را در اقتصاد ملی به‌درستی ایفا کنند. به دلیل نقش بسیار مهم این صنعت در تولید، مصرف، سرمایه‌گذاری و دیگر متغیرها و نهادها، ارائه سیستم بانکداری سالم و تاب‌آور برای مقابله با شوک‌ها و مدیریت اقتصاد بسیار مهم و اساسی است [۲۸]. مطابق مباحث ارائه‌شده تاب‌آوری «توانایی سیستم جهت جذب آشفتگی و سازمان‌دهی مجدد درحالی‌که متحمل تغییر شده است، تعریف می‌شود به‌طوری‌که سیستم هنوز وظیفه، ساختار، مشخصات و بازخوردهای یکسانی را حفظ کند» [۱۸]. واژه تاب‌آوری در ابتدا، توانایی یک سیستم مادی جهت بازگشت به حالت اولیه‌اش تفسیر شد. این نوع تاب‌آوری تأکیدش روی قسمت اول تعریف واکر یعنی توانایی سیستم جهت بازگشت به حالت ایستایی اولیه‌اش است [۳۰]، برای مثال مقابله کردن با شوک‌ها و نگهداری چیزی که هست. به‌تدریج تفسیر پویا مطرح شد که تأکیدش روش قسمت دوم تعریف یعنی توانایی سیستم جهت سازمان‌دهی مجدد خودش (هنگامی‌که متحمل تغییر می‌شود) است [۱۵]. موضوع تاب‌آوری سیستم بانکی را می‌توان در قالب کل سیستم حاکم بر شبکه بانکی یعنی بانک مرکزی، بانک‌های تجاری و تخصصی و اقتصاد ایران مورد بررسی قرار داد که در این حالت انتخاب نوع تعامل نظام بانکی با اقتصاد مطرح می‌شود که به‌تفصیل در ادامه بحث خواهد شد؛ اما از یک منظر دیگر در رابطه با بانک‌ها نیز می‌توان گفت که یک بانک تاب‌آور چه نوع بانکی است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته چنین مشخص می‌شود که بانکی

تاب‌آور است که توانایی ایستادگی در برابر شوک‌ها را دارد. این بانک‌ها از اعتماد سپرده‌گذاران و سرمایه‌گذاران برخوردار هستند؛ بنابراین حتی در طول دوره‌های تنش، توانایی دریافت وجوه را دارند [۱].

موضوع تاب‌آوری سیستم بانکی را می‌توان در قالب کل سیستم حاکم بر شبکه بانکی یعنی بانک مرکزی، بانک‌های تجاری و تخصصی و اقتصاد ایران مورد بررسی قرار داد که در این حالت انتخاب نوع تعامل نظام بانکی با اقتصاد مطرح می‌شود؛ اما از یک منظر دیگر در رابطه با بانک‌ها نیز می‌توان گفت که یک بانک تاب‌آور چه نوع بانکی است؟ بر اساس بررسی‌های صورت گرفته چنین مشخص می‌شود که بانکی تاب‌آور است که توانایی ایستادگی در برابر شوک‌ها را دارد. این بانک‌ها از اعتماد سپرده‌گذاران و سرمایه‌گذاران برخوردار هستند؛ بنابراین حتی در طول دوره‌های تنش، توانایی دریافت وجوه را دارند [۱].

پس از رویارویی بسیاری از کشورهای جهان با بحران‌های سخت بانکی طی دو دهه پایانی قرن بیستم، مقامات بانکی به تدریج کفایت سرمایه را، که به ترکیب و میزان سبد دارایی‌های بانک بستگی دارد، به عنوان یکی از ریسک‌های عمده اعمال کردند. همین موضوع سبب شده تا در حال حاضر، کفایت سرمایه به عنوان یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های تاب‌آوری سیستم بانکی در نظر گرفته شود [۱۶].

الروب در سال ۲۰۱۵ در رساله دکتری خود، شاخص‌های تاب‌آوری بانکی را در دو گروه کلی قابلیت‌های انطباقی و برنامه‌ریزی دسته‌بندی کرده است [۲]. در شکل ۱، نمایی از مدل الروب ارائه شده است.



شکل ۱. شاخص‌های تاب‌آوری بانکی [۲]

- بررسی مبانی نظری در دو حوزه دانشگاهی و سیاست‌گذاری، نشان می‌دهد که هفت عامل مهم به شرح زیر بر تاب‌آوری سیستم بانکی مؤثر است. این عوامل عبارتند از [۴]:
۱. تنوع: سیستم‌های بانکی با سلامت بالا، تنوعی از کارکردها، راهبردها و دارایی‌ها را در اختیار دارند.
  ۲. ارتباط متقابل و ساختار شبکه‌ای: نوع ارتباط مؤسسات مالی با یکدیگر، نحوه جذب یا انتشار شوک‌های وارده را تعیین می‌کند.
  ۳. اندازه سیستم مالی: افزایش اندازه سیستم مالی نسبت به تولید ناخالص داخلی، می‌تواند تهدید بزرگ‌تری برای انتقال شوک‌های این بخش به بخش واقعی اقتصاد باشد.
  ۴. ترکیب دارایی‌ها: ترکیب دارایی‌های مالی (مانند نوع مطالبات) و غیرمالی بانک‌ها موضوع مهمی است که می‌تواند تأثیر زیادی بر تاب‌آوری داشته باشد.
  ۵. ترکیب بدهی‌ها: نوع تأمین مالی بانک‌ها از مشتریان و همچنین سایر نهادهای مالی، از منظر مواردی مانند سررسید و نرخ بهره، تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد بانک دارد.
  ۶. پیچیدگی و شفافیت: کاهش شفافیت از یکسو و افزایش پیچیدگی ابزارهای مالی و ارتباطات نهادهای مالی، می‌تواند ریسک زیادی را به شکل نهفته در سیستم مالی ایجاد نماید.
  ۷. ضریب/هرم: نسبت میان دارایی‌ها و تعهدات یک بانک، از موارد بسیار مهمی است که البته بر اساس نگرش‌های نظارتی پسابحران، مطرح شده است.
- بانک‌های تاب‌آور، ویژگی‌های خاصی دارند از جمله:
- سپر نقدینگی و سرمایه: سرمایه شرایطی را فراهم می‌کند که در طول دوره تنش، بانک‌ها می‌توانند زیانشان را کاهش دهند. نقش بانک‌ها به‌عنوان واسطه‌گر مالی، آن‌ها را نسبت به ریسک‌های نقدینگی آسیب‌پذیر می‌کند و یک کمبود نقدینگی می‌تواند باعث شکست بانک شود.
  - سودآوری: بانک‌هایی که سودآور نیستند، اعتماد سرمایه‌گذاران و مشتریان را به‌ویژه در شرایط تنش از دست می‌دهند. همچنین آن‌ها قادر نیستند که ذخایری را با سودهای انباشته‌شان بسازند.

۱ Diversity

۲ Interconnectedness and network structure

۳ Financial system size

۴ Asset composition

۵ Liability composition

۶ Complexity and transparency

۷ Leverage



- حکمروایی خوب: یک بانک تاب‌آور ساختار حکمروایی سالمی دارد و استانداردهای اخلاقی را رعایت می‌کند. در اینجا نیز سپرده‌گذاران و سرمایه‌گذاران به بانک‌های با اقدام‌های احتیاطی در طول دوره تنش بیشتر اعتماد دارند. حاصل تلاش‌های به‌عمل‌آمده در سطح کشورهای مختلف جهان برای دستیابی به مجموعه‌ای از معیارهای کمی، برای ارزیابی تاب‌آوری بانک‌ها، واسطه‌های مالی و سایر ارکان نظام مالی را می‌توان در قالب معیارهای کمی معرف کفایت سرمایه، کیفیت دارایی‌ها و ساختار مالی بانک، ثبات و پایداری مدیریت، سودآوری، نقدینگی، حساسیت عملیات نسبت به مخاطره بازار و سایر معیارهای اساسی ارائه کرد [۱].

- کفایت سرمایه: کفایت سرمایه و میزان در دسترس بودن آن، عامل اصلی و تعیین‌کننده در تشخیص توانمندی بانک‌ها و واسطه‌های مالی در رویارویی با نوسان‌ها و ناملایمات اثرگذار بر اقلام ترازنامه، به شمار می‌رود؛ بنابراین توجه به نسبت‌های کفایت سرمایه که انواع مختلف مخاطرات مالی بااهمیت را در برمی‌گیرد، کاملاً سودمند است. ارزیابی میزان ذخیره در نظر گرفته‌شده برای مطالبات مشکوک‌الوصول به کل مطالبات بسیار حائز اهمیت است و در فرآیند ارزیابی کفایت سرمایه هر بانک نقشی اساسی دارد.

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

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

- بازده دارایی: از متداول‌ترین نسبت‌هایی که در زمینه سنجش سودآوری بانک مورد استفاده قرار می‌گیرد بازده دارایی‌ها (نسبت سود خالص به دارایی‌های بانک) است. دستیابی به تصویری

روشن از میزان پایداری و دوام سودآوری بانک و دامنه مخاطرات مؤثر بر آن مستلزم تأمل در منابع ایجاد سود؛ مانند درآمد تسهیلات اعطایی و ... است.

- نقدینگی: افزون بر موارد مطرح شده، اعمال نظارت بر نقدینگی بانک نیز بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا سطح نقدینگی بانک بر توانمندی آن در مواجهه با ناملایمات اقتصادی و مالی، اثر قابل ملاحظه‌ای دارد. بر همین اساس ادعا شده است که یکی از حساس‌ترین ابعادی که بر ثبات بانک‌ها اثر زیادی دارد، توانمندی آن‌ها در بازپرداخت بهنگام تعهدات و بدهی‌های کوتاه‌مدت است [۱۶].

### پیشینه پژوهش

بورمن و همکارانش در سال ۲۰۱۳ در مقاله شاخص تاب‌آوری سنتینتال<sup>۱</sup> سنجش تاب‌آوری کشورها در مقابل شوک، جهت سنجش و اندازه‌گیری توانایی کشورهای درحال توسعه و بازارهای نوظهور در مقابله با شوک‌ها، اقدام به طراحی شاخص تاب‌آوری کل سیستم اقتصادی نموده‌اند. ایشان در این مطالعه نشان داده‌اند که به کمک شاخص پیشنهادی می‌توان عواملی را شناسایی کرد که توانایی تعداد زیادی از کشورهای درحال توسعه و بازارهای نوظهور را جهت جذب و مقابله با شوک‌های خارجی افزایش دهند. محققان برای ساخت شاخص تاب‌آوری کل اقتصاد از ۵۲ متغیر در ۱۰ مجموعه استفاده کردند. در مجموعه مربوط به کیفیت دارایی<sup>۲</sup> و نسبت سرمایه پایه<sup>۳</sup> نشان می‌دهند که نسبت حقوق صاحبان سهام به دارایی و وام‌های غیرعملیاتی به کل وام‌های بانکی، از جمله شاخصه‌ای مناسب جهت ارزیابی تاب‌آوری نظام پولی و بانکی یک کشور به شمار می‌رود. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که کشورهای درحال توسعه و بازارهای نوظهور به‌طور قابل توجهی تاب‌آوری سیستم بانکی خود را در مقابل شوک‌های خارجی تقویت کرده و در بازه ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲ این شاخص همواره برای این کشورها به‌طور متوسط صعودی بوده و در عوض برای کشورهای توسعه‌یافته این شاخص نزولی بوده است. بورمن در پژوهش خود بیان می‌کند که تاب‌آوری یک کشور، تابعی از عوامل مختلفی است. عواملی نظیر زمامداری و نحوه زمامداری یک کشور به‌طور کل، قدرت نهاد بخصوص نهادهای تعیین‌کننده سیاست‌های مالی و اقتصادی کشور، وضعیت بخش بانکداری و به‌طور کلی تر وضعیت بخش مالی کشور، وابستگی و تنوع صادرات کشور، دسترسی آزاد به بازارهای مالی جهان و مواردی از این دست [۵].

مشیری و عبدالشاه در سال ۱۳۹۶ به برآورد توزیع زیان اعتباری صنعت بانکداری ایران با استفاده از آزمون استرس پرداختند. میزان بالای مطالبات معوق و مشکوک‌الوصول در بانک‌های

<sup>۱</sup> Centennial Resilience Index

<sup>۲</sup> Asset Quality

<sup>۳</sup> Capital Base

ایران، نشان‌دهنده‌ی حجم بالای ریسک اعتباری در سیستم بانکی است. در این مطالعه با استفاده از اطلاعات فصلی متغیرهای کلان اقتصادی و صنعت بانکداری طی دوره‌ی ۱۳۸۳ تا فصل دوم ۱۳۹۵، زیان‌های ناشی از ریسک اعتباری با استفاده از آزمون استرس برآورد و حداقل سرمایه موردنیاز بانک‌ها تحت سناریوهای استرس و پایه مشخص می‌شوند. گام اول در ارزیابی ریسک اعتباری، تخمین احتمال نکول است. ابتدا، با استفاده از شبیه‌سازی مونت-کارلو، احتمالات نکول در افق زمانی یک‌ساله تحت سناریوی پایه و سناریوهای استرس شبیه‌سازی می‌شوند. سپس توزیع زیان پرتفوی با استفاده از مقادیر در معرض نکول و زیان ناشی از نکول محاسبه می‌شود. برای این هدف نیز ابتدا یک پرتفوی فرضی ساخته می‌شود که مقادیر در معرض نکول برای هر وام به‌صورت تصادفی با توزیع یکنواخت تعیین شده‌اند و مقدار زیان ناشی از نکول نیز مقدار ثابت در نظر گرفته شده است. برای تخمین معادله‌ی احتمال نکول، علاوه بر مدل خطی ویلسون، رگرسیون‌های چندک نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند. نتایج نشان می‌دهند توزیع‌های زیان برای تمامی سناریوها، چوله به سمت راست هستند. مقدار زیان در رگرسیون چندک ۵۰٪ بسیار نزدیک به مدل ویلسون است، اما مقدار زیان در رگرسیون‌های چندک ۱۰٪ و ۹۰٪ با مدل ویلسون متفاوت است. در حقیقت مدل ویلسون، زیان چندک ۱/۰ را بیش‌تر از حد و زیان چندک ۹/۰ را کمتر از حد تخمین زده است [۲۲].

کفی و همکارانش<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی به بررسی ساختار بانک‌ها برای تاب‌آوری پرداختند و ساختار ساده‌ای را که منجر به افزایش پایداری و انعطاف‌پذیری می‌شود طراحی نمودند. این طراحی بر اساس تئوری شبکه صورت گرفته است. پدیده‌ها با تعداد زیادی اثر متقابل مثبت و منفی به یکدیگر متصل می‌شوند. این طیف پیچیده تعاملات، یک شبکه متشکل از پیوندهایی است که میان واکنش جوامع اکولوژیکی به اختلالات، مانند روابط استثمارگرانه کشورها و دولت‌ها و یا تغییرات آب و هوایی، رخ می‌دهد. در دهه‌های گذشته پیشرفت‌های زیادی در مطالعه شبکه‌های زیست‌محیطی پیچیده‌ای صورت گرفته است. با این وجود، اطلاعات و ابزارهای کافی برای بررسی و طراحی تا دقیق‌تر الگوهای مختلف تعامل بین گونه‌ها (برای مثال، «شبکه‌های چندگانه») و نیز پیامدهای آن برای پویایی جامعه وجود نداشته است. با استفاده از مدل‌سازی آماری شبکه‌ای که به شبکه جامع زیست‌محیطی اعمال می‌شود و شامل پیوندهای گوناگون است، در این پژوهش یک نگاه اجمالی به آنچه که بانک «کامل» از گونه‌ها به نظر می‌رسد، ارائه می‌دهد. جامعه دارای ساختار چندبعدی چندمنظوره است که از نظر طبقاتی، منسجم و به‌طور گسترده‌ای از ویژگی‌های گونه‌ای قابل پیش‌بینی است. علاوه بر این، شبیه‌سازی‌های دینامیکی نشان می‌دهد که این الگوی غیر تصادفی از اینکه چطور تداخل‌های متنوع غیر ترافیکی بر روی وب غذا نمایش داده می‌شود،

<sup>۱</sup> Kefi et al.

می‌تواند به حفظ استحکام گونه‌های بالاتر و میزان شبکه‌های ارتباطی بیشتر در مقایسه با انتظارات احتمالی کمک کند و تمایل به ارتقاء بیشتر به انقراض دارد [۱۹].

برگالاند و ماکینن در پژوهش خود که در سال ۲۰۱۹ انجام شده، با بررسی تجربه بانک‌های شمال اروپا، مشخص کردند که آیا بانک‌ها از بحران مالی یاد می‌گیرند؟ آن‌ها با استفاده از یک مجموعه داده بزرگ پانل کشورهای اسکاندیناوی شامل فنلاند، نروژ و سوئد و بانک‌های اروپایی برای دوره ۱۹۹۴-۲۰۱۰، بررسی کردند که آیا بانک‌ها می‌توانند از تجربه بحران‌های پیشین سایر بانک‌ها درس گرفته و در برابر بحران مالی شدید تاب‌آور شوند؟ یافته‌های کلیدی محققان این است که پس از کنترل ویژگی‌های بانکی و عوامل کلان اقتصادی، بانک‌های شمال اروپا بازدهی بیشتر و ثبات مالی بیشتری نسبت به بانک‌های اروپایی دیگر در طول بحران ۲۰۰۸ داشته‌اند [۳].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از راهبرد پژوهش آمیخته برای دستیابی به هدف پژوهش استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد. این مصاحبه‌ها با ۱۲ نفر از کارشناسان و خبرگان در حوزه بانکداری در سطح کلان کشور انجام شد. از این بین ۱۰ مصاحبه تا رسیدن به حد اشباع داده‌ها و ۲ مصاحبه پس از آن صورت گرفت. بدین ترتیب این افراد برای مصاحبه و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های کشور انتخاب شدند. مصاحبه با این افراد با تعیین قرار قبلی و در دفتر آن‌ها، در موسسه بانکداری یا بیرون از محل کار به صورت حضوری انجام گرفت. مصاحبه با افراد بین ۱ تا ۳ ساعت به طول انجامید. مصاحبه‌های صورت گرفته با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط گردید تا در صورت نیاز مجدداً به آن مراجعه شود. برای بررسی و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها، از تحلیل تم استفاده شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند [۸]. در این تکنیک داده‌ها ابتدا کدگذاری شده و سپس مفاهیم فرعی و اصلی از آن‌ها استخراج می‌شود. سپس از بین مفاهیم طبقه‌های اصلی یا مقوله‌ها ایجاد می‌شوند و مدل نهایی بر اساس طبقه‌بندی صورت گرفته، طراحی می‌شود. به منظور سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شد [۲۹]. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های کدگذاری شده، دو مصاحبه انتخاب شد و پس از یک هفته مجدداً کدگذاری شد و توافق درونی بازآزمایی نزدیک به ۹۵ درصد محاسبه شد. همچنین از دو محقق همکار درخواست شد تا دو مصاحبه را به صورت مجزا

کدگذاری نمایند و توافق درونی کدگذاری محققان با کدگذاری محققان همکار به ترتیب ۷۵ و ۷۹ درصد محاسبه شد که چنانچه توافق بالاتر از ۶۰ درصد باشد قابل قبول و پایا است. همچنین در ادامه به منظور تأیید مدل پژوهش از روش آماری تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. به همین منظور پرسشنامه‌ای حاوی ۱۵۹ گویه طراحی شده و پس از تأیید روایی و پایایی آن، بین جامعه آماری متشکل از مدیران و کارشناسان بانکی کشور، توزیع شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش نتایج کدگذاری باز و شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، با رویکرد تحلیل تم ارائه شده است (جدول ۲).

جدول ۲. تعیین مقولات فرعی و اصلی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کدهای اولیه
مدیریت خرد بانکی	مالی	مدیریت نقدینگی	تنوع‌بخشی به پورتفوی اعتباری، پیشگیری از وقوع بحران نقدینگی، جلوگیری از سیال شدن منابع بانکی، تقویت نرخ سپرده‌ها مانند تابعی از نرخ تسهیلات، مدیریت نقدینگی، افزایش امکان نقدشوندگی منابع مالی، نسبت‌های نقدینگی، حجم نقدینگی
		مدیریت سرمایه	کفایت سرمایه، ایجاد تعادل در نسبت اهرمی سرمایه و بازدهی، دارایی بانک‌ها، جلوگیری از هدر رفت منابع بانکی، سپر سرمایه، مدیریت دارایی
		مدیریت صحیح مطالبات معوقه	مدیریت مطالبات معوقه بانکی، تقویت روش‌های اعتبارسنجی وثایق بانکی، عدم رعایت ضوابط در ارائه تسهیلات، لزوم نظارت بر تسهیلات، نظارت بر پرداخت تسهیلات، کنترل وثایق بانکی، نسبت‌های سودآوری
	اطلاعات و ارتباطات	مدیریت ریسک	مدیریت ریسک درماندگی مالی، تشکیل کمیته دائمی ریسک، مدیریت ریسک، رعایت استانداردهای مالی، مدیریت ریسک اعتباری، مدیریت ریسک سامانه‌ای، مدیریت ریسک تمرکز، مدیریت ریسک عملیاتی، مدیریت ریسک تطبیق، مدیریت ریسک در سطح مؤسسه، مدیریت ریسک بازار، مدیریت ریسک نقدینگی، تحلیل هزینه و منفعت
		مدیریت شایعه	پیشگیری از بروز شایعه و مدیریت شایعه، کنترل شایعه، مدیریت شایعه، هوشمندی در استفاده از رسانه‌ها و مطبوعات
		سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی	تقویت ارتباطات بین بانکی، یکپارچه‌سازی سیستم اطلاعات مالی در کشور، توجه به سیستم فناوری اطلاعات بانکی، توسعه هدفمند فناوری اطلاعات، لزوم تعامل با سیستم مالی دنیا، توسعه مدیریت دانش، توسعه

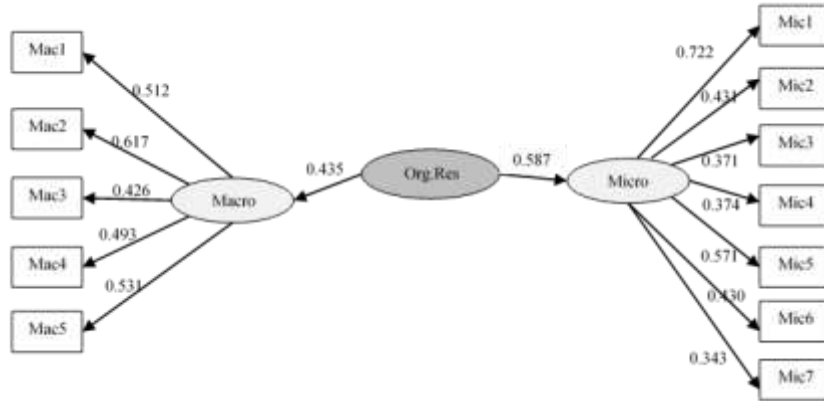
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کدهای اولیه
			به اشتراک‌گذاری دانش، توسعه نرم‌افزارهای بانکی، زیان‌ده بودن خدمات انفورماتیک
	راهبردی	مدیریت بحران	سرعت در تصمیم‌گیری در شرایط بحران، تشکیل سریع کمیته مدیریت بحران در زمان وقوع رخداد، پیشگیری از وقوع شوک بانکی، تصمیم‌گیری هوشمند و اقدام سریع، اقدامات آنی برای بازگرداندن اعتماد عمومی، تطبیق‌پذیری سریع بانک، برنامه مقابله با بحران
	زنجیره تأمین	مدیریت منابع مالی	کاهش تأمین مالی از بازار سرمایه، تقویت تأمین مالی عمده، تقویت زنجیره تأمین مالی، تأمین‌کنندگان عمده مالی، مدیریت منابع مالی بانکی، افزایش ابزار و گزینه‌های مناسب تأمین مالی، تمرکز بر منابع داخلی بانک، استفاده از منابع چندگانه، عمق تأمین مالی، مدیریت صحیح منابع و مصارف، کاهش مخاطره تأمین مالی از بازار بین‌بانکی
	منابع انسانی	ویژگی‌های مدیریتی	حرفه‌ای بودن مدیریت بانک‌ها، پرهیز مدیران اقتصادی از شعار و ژست، علمی شدن مدیریت بانک‌ها، تصمیم‌گیری در خصوص توازن بین متنوع و تخصصی شدن خدمات، تخصصی شدن مدیریت بانک‌ها، اهمیت به مدیریت دانش، توسعه سرمایه انسانی، رعایت اخلاقیات در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، نیاز به شایسته‌سالاری، استفاده از مشاوران قوی و متخصص
	نظارت و کنترل	پیشگیری و کنترل فساد در بانک	پیشگیری از تقلب در بانک، مدیریت شرکت‌های تابعه، نظارت مستمر، پیشگیری از وقوع فساد مدیریتی، وجود نظارت و کنترل توسط اداره حسابرسی، مدیریت ریسک تبانی کارکنان، کنترل سامانه‌ای فساد، لزوم شفافیت صورت‌های مالی، رعایت شاخص‌های نظارتی، گزارشگری مالی
		رصد و پیش‌بینی مشکلات	رصد مشکلات مربوط به بازار و پیش‌بینی اختلالات، بررسی تجارب گذشته بانک‌ها و استخراج علل موفقیت آن‌ها، پیش‌بینی شوک و آمادگی قبلی، شناسایی تأثیر تحریم‌ها و برنامه‌ریزی برای آن، شناخت آگاهانه مناسبات بازار، شبیه‌سازی سامانه‌ای و نگاه سامانه‌ای، شناسایی خطرات زیست‌محیطی مؤثر بر عملکرد بانک‌ها، توانایی مقابله با حملات سایبری، تحلیل سناریو، توجه به شوک‌های اقتصادی، نظم بازار، بررسی نوسانات بازار
	تغییر	نیاز به تغییر و پویایی	تغییر ارزش‌های نهادی، نیاز به تغییر مدل تجاری، لزوم پویاسازی سیستم بانکی، لزوم شکل‌گیری تفکر پویا در مدیران، استفاده از مدل‌های ارزیابی عملکرد به‌روز
مدیریت کلان بانکی	کسب‌وکار	ساختار کسب‌وکار بانک	مدل کسب‌وکار بانک‌ها، بانکداری شرکتی، بانکداری اختصاصی، بانکداری سرمایه‌گذاری، بانکداری شرکت‌های کوچک، سازمان بانک و تناسب آن با الگوی کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار، الگوی کسب‌وکار بانک‌ها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کدهای اولیه
سیاسی	ارتباطات بانک با دولت	تغییرات و ترجیحات سیاسی	افزایش تغییرات مدیریتی، طراحی و تأکید بر نظام شایسته‌سالاری، ترجیحات سیاسی مدیران، وابستگی نظام بانکی به حاکمیت، مداخلات حاکمیت، سیاسی بودن تصمیمات مدیران، قدرت لابی‌گری مدیران، لابی‌های سیاسی، وابستگی مدیران بانک‌ها به دولت، کوتاه بودن طول عمر مدیران، ثبات مدیریت
		سیاست	رابطه مناسب بانک با دولت، بالا بودن انتظارات از سیستم بانکی کشور، لزوم برنامه‌ریزی اقتصادی، رابطه دولت با بانک، نگاه دولت به سیستم بانکی، تعریف رسالت و جایگاه دقیق و شفاف بانک، رابطه بانک‌ها با حاکمیت
کنترلی	کلان بانکی	فساد سیستم	وجود فساد کارکنان، وجود نظارت و کنترل توسط اداره حسابرسی، نظارت برگزارشده‌ی بانک‌ها، کنترل فساد سامانمند، نظارت بر عملکرد بانک‌ها، جلوگیری از رشد دارایی موهومی بانک، نظارت بر عملکرد کارشناسان، مقابله با فساد اداری، ضعف در نظارت و وجود فساد
		حاکمیتی	ورود سریع بانک مرکزی و پیشگیری از سرایت، ساختار حاکمیت شرکتی منسجم، عزم مدیران سیاست‌گذار در رأس هرم سیاست‌گذاری به شناسایی و مقابله با زیان بانک‌ها، کنترل نرخ بهره، ثبات رویه بانک مرکزی، لزوم تفکیک حوزه نظارت از حوزه سیاست‌گذاری در بانک مرکزی، رفتار متناقض و دوگانه بانک مرکزی، عدم مداخله مستقیم بانک مرکزی، لزوم استقلال بانک‌ها، نقش مدیریت‌کنندگی بانک مرکزی
سیاستی و قانونی	سیاست‌گذاری و قوانین بانکی کشور	سیاست‌گذاری و قوانین	ضرورت اصلاح قوانین بانکی کشور، لزوم ایجاد بستر قانونی برای فعالیت و نظارت بر عملکرد بانک‌ها، نیاز به شفافیت، سیاست‌گذاری هوشمند در سطح کلان، استفاده از رویکرد بانکداری اسلامی، بستر قوانین و مقررات، اصلاح قوانین بانکی، قانون‌گذاری بانک مرکزی، تقویت بازار بدهی، افزایش قدرت تنظیم‌کنندگی بانک مرکزی، حل تعارضات ذاتی بانک‌ها، لزوم نظارت بر عملکرد بانک مرکزی، احتیاط محور شدن قوانین به جای بازدارندگی، لزوم شفافیت در گزارش دهی عملکرد بانک‌ها بر اساس شاخص، لزوم وحدت سیاست‌گذاری، قوانین و مقررات احتیاطی
		سیاستی و قانونی	

با توجه به کدگذاری‌های صورت گرفته، مشخص شد که کدهای شناسایی شده در قالب ۲ عامل اصلی، ۱۲ عامل میانی و ۱۸ عامل فرعی دسته‌بندی شدند. بر همین اساس در ادامه به تأیید مدل نهایی شده با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار SmartPLS پرداخته شد.

### تحلیل نتایج سازه تاب‌آوری سازمانی

در این بخش به منظور بررسی مدل، ابتدا سازه‌های فرعی دوگانه مدل شامل مدیریت خرد و کلان مورد بررسی قرار گرفت و معناداری و میزان بار عاملی هر یک از متغیرهای آشکار مورد بررسی قرار گرفت. سپس برخی از متغیرها که معناداری رابطه آن‌ها تأیید نشد، از مدل حذف گردید و مدل به صورت کلی در مرتبه دوم بررسی شد. در ادامه با حذف مؤلفه‌هایی که در سازه‌های فرعی رد شدند و بار عاملی آن‌ها بی‌اثر شناخته شد، در این بخش به بررسی سازه کلی تاب‌آوری سازمانی متشکل از دو سازه فرعی مدیریت خرد و مدیریت کلان در حوزه بانک که منجر به افزایش تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های کشور می‌شود، پرداخته شده است.



شکل ۳. مدل مرتبه دوم ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری در صنعت بانکی کشور

مدل نهایی بارهای عاملی مرتبه دوم به شکل ۳ طراحی شد. همچنین در جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل نهایی ارائه شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل نهایی تاب‌آوری بانک‌های کشور

IFI	NFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	درجه آزادی/کای دو	شاخص
۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۰۸۲	۱/۲۸۵	مقدار محاسبه شده
$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$	$\leq 0/1$	$\leq 3$	سطح قابل قبول
مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	نتیجه

همان‌طور که مشخص شده است، مدل در حالت کلی دارای تناسب کافی است.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به شناسایی توانمندسازی تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های ایران پرداخته شد. نتایج مصاحبه‌ها و بررسی‌های صورت گرفته نشان داد که یک مدل جامع در تاب‌آوری سازمانی



در صنعت بانکداری کشور باید دو بعد اصلی را در نظر داشته باشد. نخست بعد مدیریت خرد بانکی است که مؤلفه‌های آن نوعاً قابلیت مدیریت در سطح هر یک از بانک‌های کشور را دارد. مؤلفه‌های این بعد در سطح بنگاهی هستند و شامل مدیریت مالی (با ۴ متغیر مدیریت نقدینگی، مدیریت سرمایه، مدیریت صحیح مطالبات معوقه و مدیریت ریسک)، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، مدیریت راهبرد بنگاه، مدیریت زنجیره تأمین بانکی، مدیریت منابع انسانی و تمرکز بر نظارت و کنترل و مدیریت تغییر است. در این بُعد قابلیت مدیریت مؤلفه‌ها و متغیرها در سطح بنگاهی بانک وجود دارد.

سطح دوم مربوط به مدیریت کلان بانکی است که در حوزه سیاست‌گذاری بانکی است. مؤلفه‌ها و متغیرهای این بعد از حوزه اختیار یک بانک خارج بوده و نیازمند مدیریت و سیاست‌گذاری در سطحی فراتر از سطح بنگاه است. در این سطح مدیریت بانکی کشور قرار دارد که وظیفه مدیریت کلان بانکی و سیاست‌گذاری را به عهده دارد. مؤلفه‌های اصلی این سطح عبارتند از تغییرات در حوزه کسب‌وکار بانکی در کشور، متغیرهای سیاسی، سیاست‌های کنترلی و نظارتی، متغیرهای حاکمیتی و مؤلفه‌های مربوط به سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، برای افزایش تاب‌آوری در حوزه صنعت بانکداری کشور، تصمیم‌گیری در دو سطح باید صورت پذیرد. پیشنهادهای زیر بر اساس نتایج صورت گرفته از مصاحبه با خبرگان استخراج شده و ارائه می‌گردد:

#### پیشنهادهای در سطح خرد

۱) مدیران بانک‌های کشور با کنترل مدیریت نقدینگی بانکی، مدیریت سرمایه‌های بانکی و جذب منابع نوین بانکی، بهینه‌سازی مدیریت مطالبات معوقه با استفاده از فناوری‌های به‌روز 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.

۲) مدیران با استفاده از فناوری‌های به‌روز و زیرساخت‌های ICT گام مؤثری در بهینه‌سازی 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. ۳) مدیران کمیته‌ای را برای تصمیم‌گیری سریع در زمان وقوع بحران طراحی کنند تا در صورت لزوم، تصمیمات بدون فوت وقت و به‌سرعت گرفته شود.

۴) مدیران برای کاهش نیاز به تأمین‌کنندگان 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.

۵) بانک‌ها در جذب و آموزش مدیران عالی خود به‌شدت دقت نموده و سعی در برگزیدن گزینه‌های مناسب جهت سکان‌داری امور بانک را نمایند. همچنین بهره‌گیری از مشاوران خبره بانکی در سطوح عالی بانک نیز می‌تواند تا حدی امکان بهینه‌سازی تصمیم‌گیری را در مدیران افزایش دهد.

۶) بانک‌ها با تقویت نظارت و کنترل سعی در کاهش فساد در سیستم داشته باشند.  
۷) مدیران در تلاش 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.

### پیشنهادها در سطح کلان

۱) مسئولان بانک مرکزی، طرح‌هایی را در حوزه مدل‌های کسب‌وکاری بانک‌ها طراحی و تدوین نمایند که هم برگرفته از مدل‌های کسب‌وکار بانک‌های مطرح و موفق جهانی باشد و هم قابلیت به کارگیری در کشور را داشته باشد.

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

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

1. Abdolshah, F., & Salehi, M. (2016). Investigating the Factors Affecting Capital in Banking Industry with Resilience Approach. *Ravand Quarterly*, 23(76), 15-50. (In Persian)
2. Alrob, M. M. F. A. (2015). *Enhancing Organizational Resilience: The Case of Palestinian Islamic Banking Sector* (Doctoral dissertation).
3. Berglund, T., & Mäkinen, M. (2018). Do banks learn from financial crisis? The experience of Nordic banks. *Research in International Business and Finance*.
4. Berry, P. M., Brown, S., Chen, M., Kontogianni, A., Rowlands, O., Simpson, G., & Skourtos, M. (2015). Cross-sectoral interactions of adaptation and mitigation measures. *Climatic Change*, 128(3-4), 381-393.
5. Boorman, J., Fajgenbaum, J., Ferhani, H., Bhaskaran, M., Arnold, D., & Kohli, H. A. (2013). The Centennial resilience index: Measuring countries' resilience to shock. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 5(2), 57-98.
6. Blackhurst, J., Dunn, K. S., & Craighead, C. W. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 374-391.
7. Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.
8. Braun, V., & Clarke, V. (2014). What can "thematic analysis" offer health and wellbeing researchers? *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 9.
9. Davis, F. W., Costello, C., & Stoms, D. (2006). Efficient conservation in a utility-maximization framework. *Ecology and Society*, 11(1).
10. Ebrahimi, A., & Seif, A. (2015). Conceptualism and Grounding of Resistance Banking in Iranian Economy. *Ravand Quarterly*, Issue: 71, 19-54. (In Persian)
11. Faaljou, H., & Seyed Ahmadi, S. Gh. (2015). Investigating the Impact of the Global Financial Crisis on the Times of the Depression in Iran (Periodic Approach), *Ravand Quarterly*, 22(72), 165-189. (In Persian)
12. Ghiasvand, A., & Abdolshah, F. (2016). The concept and measurement of economic Resilience, *Economics Research*, 15(59), 161-187. (In Persian)
13. Golgeci, I., & Ponomarov, S. (2013). Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 604-617.
14. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.

15. Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 180-196.
16. Jahangard, E., Sohrabi Vafa, H., & Keramatfar, M. (2018). The effect of macroeconomic variables on banks resilience with an emphasis on the concept of capital adequacy, *Quarterly Journal of New Economy & Trade*, 12(1), 1-29. (In Persian)
17. Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 246-259.
18. Keating, C. B. (2008). Emergence in system of systems. *System of Systems Engineering*, 169-190.
19. Kéfi, S., Holmgren, M., & Scheffer, M. (2016). When can positive interactions cause alternative stable states in ecosystems? *Functional Ecology*, 30(1), 88-97.
20. Khodadad Kashi, F., & Jafari, P. (2012). Evaluating the Effects of Structure on Iranian Banking Industry. *Journal of Economic Research (Tahghighat-e-Eghtesadi)*, spring 2012, issue: 98, 69-90. (In Persian)
21. McCarthy, Ian P., Collard, M., and Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective, *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Volume 28, P 33-40
22. Moshiri, S., & Abdolshah, F. (2017). The Estimation of Credit Loss Distribution of Iran's Banking Industry Using Stress Test. *Journal of Economic Research (Tahghighat-e-Eghtesadi)*, 52(4), 935-962. (In Persian)
23. Naqvi, B., Rizvi, S. K. A., Uqaili, H. A., & Chaudhry, S. M. (2018). What enables Islamic banks to contribute in global financial reintermediation? *Pacific-Basin Finance Journal*.
24. Ostadi Iraj, M., & Soleimon Pouromran, M. (2017). The Relationship between the Organizational Resilience and the Competitiveness and Sustainable Competitive (The Case Study: Cement Company of Bojnord). *Journal of Future Studies Management*, 28(108), 103-125. (In Persian)
25. Pettit, T. J. (2013). *Supply chain resilience: development of a conceptual framework, an assessment tool and an implementation process* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
26. Ponis, S. T., & Koronis, E. (2012). Supply chain resilience? definition of concept and its formative elements. *The Journal of Applied Business Research*, 28(5), 921-935.
27. Rose, A. Z., & Krausmann E. (2013). An economic Framework for the Development of a Resilience Index for Business Recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol. 5, PP. 73-83.
28. Shahoseini, M. A., Nazari, M., & Hashemi, M. S. (2015). Analyzing the marketing strategies of Iranian private banks during the recession of 91 & 92, *Iranian journal of management sciences*, 9(33), 125-145. (In Persian)

29. Syahkali Moradi, J. (2018). *Understanding the role of street bureaucrats in interpreting and implementing public policy*, PhD Dissertation, Teharn University (In Persian)
30. Walker, B., Carpenter, S., Anderies, J., Abel, N., Cumming, G., Janssen, M., & Pritchard, R. (2002). *Resilience management in social-ecological systems: a working hypothesis for a participatory approach*. *Conservation ecology*, 6(1).
31. Wieland, A., & Marcus Wallenburg, C. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300-320.