

## Research Paper

# The Pattern of Human Resources Resilience in the Banking Industry in the COVID-19 Pandemic Situation with a Mixed Exploratory Approach

Zohreh Pourkarimi<sup>1</sup>, Mehrdad Hosseini Shakib<sup>\*2</sup> , Abbas Khamseh<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> MA. Graduated, Department of Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

<sup>2</sup> Department of industrial management ,Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

<sup>3</sup> Department of industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

**Received:**

December 20, 2021

**Accepted:**

February 14, 2022

**Available online:**

March 16, 2022

**Keywords:**

Human resource resilience, resilience pattern, bank staff, Covid 19, mixed approach

## Abstract

In order to study the behavior of employees during the crisis, the present study was conducted with the aim of providing a model of human resource resilience in the banking industry during the Covid 19 period, which was done using qualitative and quantitative methods in a mixed approach. This research is exploratory-descriptive based on the method of data collection and nature and development-applied in terms of purpose. Participants in the qualitative section were 14 experts in the field of management and banking industry who were selected based on a purposeful method and they were interviewed semi-structured. In the quantitative part, data were collected using a questionnaire from 196 managers and employees of Mellat Bank in Alborz province who were randomly selected. In order to present the qualitative model, the grounded theory and MAXQDA software were used, and to validate the model, the structural equation modeling method and SMART PLS software was used. The results of open and axial coding led to the extraction of 4 categories (individual and personality, infrastructure and technology, social and cultural, political and legal factors), 9 sub-categories, and 33 indicators. The findings of the quantitative section showed that 28 out of 33 indicators are statistically confirmed and all four identified factors have a positive and significant impact on the human resource resilience of Mellat Bank in the Covid-19 era. Comparison of coefficients of determination also showed that individual and personality, infrastructure and technology, social and cultural, and political and legal factors had the greatest impact on the resilience of bank's human resources, respectively. The results of this study allow bank managers to have an integrated plan to improve the existing conditions to deal with crises and accidents in order to increase these factors in their organization, by identifying the basic points dimensions, and components of human resilience.

## Extended abstract

### 1. Introduction

The challenge that has hit communities hard in the last two years has been the Covid Crisis. The

sudden outbreak of the disease from China to more than 30 countries has been a great shock to the international community, especially to businesses around the world. Facing the economic crisis caused by Covid 19, many large

**\*Corresponding Author:** Mehrdad Hosseini Shakib

**Address:** Department of industrial management ,Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

**Email:** [mehrdad.shakib@kia.ac.ir](mailto:mehrdad.shakib@kia.ac.ir)

companies and economic organizations have faced many challenges.

One of the most important components of the country's economy that determines the growth or Depression of the economic structure with its activities is the banking system, so banks have a decisive role in the circulation of money and wealth in society and from a position of They have a special place in the country's economy. To this end, banks need to strengthen their resilience so that crises and pressures do not prevent them from continuing their operations (Berglund & Mäkinen, 2019).

Resilience means the ability and capacity to deal with and adapt societies to disorders. This disorder includes many forms such as crises, accidents and shocks (Bastaminia, Rezaie & Saraie, 2016). The resilience approach seeks to identify relevant protocols and, by understanding knowledge and complex social communication, make it possible to manage crisis situations (Ashantha, Saia, Melissa & Ziyath, 2020). One of the most important factors in the psychology and management of the organization is to study the resilience of human resources. Resilience, as a popular field, studies and discovers individual and interpersonal competencies and leads to progress and resistance in difficult situations (Richardson, 2002). The importance of human resource resilience in banks has become more pronounced in recent years, and over the past 20 years, the study in this area has increased significantly (Rehman, Mata, Martins, Mariam, Rita & Correia, 2021). Managers and human resources in banks have an important and serious role in crisis management, design of telecommuting infrastructure, development of new methods of service operation and psychological rehabilitation of employees. Employees also need to be more diligent in maintaining and promoting a healthy workplace and designing innovative models for business continuity (Khajepour, Farsijani &

Sedaghatparast, 2019). Given the importance and necessity of this topic, this study seeks to provide a model for resilience of human resources in the banking industry in order to use it to identify the characteristics of successful employees who withstand crises. Accordingly, the main question of the research is what is the pattern of human resource resilience in banking industry in the Covid 19 crisis era?

## 2. Research Methods

The present study is a mixed (qualitative-quantitative) research in terms of type. In terms of data collection, it is an exploratory-descriptive research and in terms of research purpose, it is a developmental-applied research. In order to determine the statistical sample in the qualitative analysis section of the research, purposive sampling method has been used. For the interview, 14 managers and experts in the field of management and banking industry of Mellat Bank in Alborz province were selected. Fourteen semi-structured interviews were conducted, and from interview 11 onwards, there was a repetition in the information received, but to be sure, the interviews continued with the other three. Data from the interviews were analyzed using grounded theory and MAXQDA software. The statistical population of the quantitative section was all the employees of Bank Mellat in Alborz province. The sample size at this stage was randomly selected based on Cochran's formula to 196 people. Structural equation model with partial least squares method and SMART-PLS software were used to confirm the model.

## 3. Results

The results showed that all four identified factors have a significant effect on the resilience of banks' human resources in Mellat Bank. Individual and personality factors, infrastructure and technology factors, social and cultural factors and political and legal factors, respectively, have had the greatest impact on the resilience of the

bank's human resources. In addition, the results indicate that the components of political conditions, organizational problems and organizational issues had the highest rate of explanation of human resource resilience, respectively.

Also, family issues, absentee services, dedication and attraction, interpersonal relationships, individual ability and personality traits were in the next ranks of importance.

#### **4. Conclusion**

In explaining these results, it can be said that the basic themes in social and cultural factors, individual and personality factors, and especially infrastructure and technology factors are specific to the employees working in the bank, and the basic themes in political and legal factors are almost general. Based on this, it is suggested that bank managers control bank liquidity management, manage bank capital and attract new banking resources, optimize arrears management using up-to-date technologies and customer accreditation, and optimize risk management by considering the risk of activities, optimally manage the bank's financial sector to increase the bank's ability to cope with critical situations.

#### **Funding:**

There is no funding support.

#### **Authors' contribution:**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

#### **Conflict of interest:**

no conflict of interest authors declared.

#### **Acknowledgments:**

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. We also Acknowledgment all the Managers and employees of the Mellat bank in Alborz province for preparing this article.

علمی

# الگوی تاب‌آوری منابع انسانی در صنعت بانکداری در شرایط کووید ۱۹ با رویکرد آمیخته

زهرا پورکریمی<sup>۱</sup>،

مهرداد حسینی شکیب<sup>۲\*</sup> ID،

عباس خمسه<sup>۳</sup> ID

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
<sup>۲</sup> گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
<sup>۳</sup> گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

doi 10.22080/SHRM.2022.23251.1281

## چکیده

به‌منظور مطالعه رفتار کارکنان در هنگام بحران، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی تاب‌آوری منابع انسانی در صنعت بانکداری در دوران کووید ۱۹ با استفاده از روش آمیخته انجام گرفت. این پژوهش، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی-توصیفی و از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی ۱۴ نفر از خبرگان حوزه مدیریت و صنعت بانکداری بودند که با روش هدفمند، انتخاب شدند و با آنان مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. در بخش کمی گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه از ۱۹۶ نفر از مدیران و کارکنان بانک ملت استان البرز که به شیوه تصادفی انتخاب شدند، صورت گرفت. به منظور ارائه مدل کیفی، از تئوری داده بنیاد و نرم‌افزار MAXQDA بهره گرفته شد و برای اعتبارسنجی مدل، از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتایج حاصل از کنگذاری باز و محوری، به استخراج ۴ عامل (فردی و شخصیتی، زیرساخت و فناوری، اجتماعی و فرهنگی، سیاسی و قانونی)، ۹ زیرمولفه و ۳۳ شاخص منجر شد. یافته‌های بخش کمی نشان داد ۲۸ شاخص از ۳۳ شاخص، مورد تایید است و هر چهار عامل شناسایی شده تاثیر مثبت معناداری بر تاب‌آوری منابع انسانی دارند. مقایسه ضرایب تعیین نشان داد عامل فردی و شخصیتی، عامل زیرساخت و فناوری، عامل اجتماعی و فرهنگی و عامل سیاسی و قانونی به ترتیب بیشترین تاثیر را بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها داشته‌اند. نتایج مطالعه، این امکان را به مدیران بانک‌ها می‌دهد تا با شناسایی نقاط اساسی و مولفه‌های تاب‌آوری نیروی انسانی، راهبرد و طرحی منسجم برای بهبود شرایط موجود جهت مقابله با بحران‌ها و حوادث داشته باشند.

تاریخ دریافت:

۲۹ آذر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۵ بهمن ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۲۵ اسفند ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

تاب‌آوری منابع انسانی، الگوی تاب‌آوری، کارکنان بانک، کووید ۱۹، رویکرد آمیخته

## ۱ مقدمه

کووید ۱۹ بوده است. شیوع ناگهانی این بیماری از چین به بیش از سی کشور دنیا، شوک بزرگی برای جامعه جهانی و به ویژه بنگاه‌های اقتصادی در سراسر جهان بوده است. مواجهه با بحران اقتصادی ناشی از کووید ۱۹، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ اقتصادی را با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بحران‌های مالی در کشورهای مختلف، منجر به ایجاد رکود در صنایع مختلف از جمله صنعت بانکداری شده است. از آنجا که در اقتصاد مبتنی بر بازار، مسئولیت بسیار سنگین نظام بانکی بر کسی پوشیده

بحران از ابتدا یکی از واقعیت‌های اجتناب ناپذیر زندگی بشر بوده است؛ از بحران‌هایی چون قحطی، خشکسالی، سیل، زلزله و شیوع بیماری‌های واگیردار گرفته تا بحران‌هایی نظیر جنگ‌ها، آلودگی‌های زیست محیطی و ... که به میزان حجمشان، آسیب‌ها و لطامات متفاوتی را به محیط وارد می‌کنند (Pilevari & Alizadeh, 2021). موضوعی که در دو سال اخیر جوامع را به شدت تحت تاثیر قرار داده است، بحران

\* نویسنده مسئول: مهرداد حسینی شکیب

آدرس: گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

ایمیل: mehrdad.shakib@kia.ac.ir

بالبینی مناسب منجر شود و از همه مهم تر آن که این موضوع با سلامت روان کارکنان نیز ارتباط تنگاتنگی دارد.

رهایی از بحران ناشی از کووید ۱۹ و بحران‌هایی نظیر آن، مستلزم انجام اقدامات هم افزا توسط همه دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و غیر دولتی، علی‌الخصوص بانک‌ها است و در این میان، مدیران و نیروی انسانی در بانک‌ها نقش مهم و خطیری در مدیریت بحران، طراحی زیرساخت‌های دورکاری، تدوین شیوه‌های جدید جبران خدمات و بازتوانی روحی و روانی کارکنان دارند. کارکنان نیز لازم است برای حفظ و ارتقای سلامت محیط کار و طراحی مدل‌های نوآورانه برای تدوین کسب و کارها بیش از پیش کوشا باشند (Khajehpour et al., 2019). لذا باید بیاموزند که چگونه تاب‌آور باشند و درحالی که حداقل استرس روانی را تحمل می‌کنند، رفتارهای سازگارانه متناسب با شرایط فوری را طراحی و اجرا کنند. این رفتارهای تاب‌آور به کارمندان کمک می‌کند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند و فرصت‌هایی را که ممکن است از دست بروند، به دست آورند و با اقدام سریع و موثر در شرایط بحرانی، از فاجعه‌ها جلوگیری کنند (Kaiser, 2009). بر این اساس، کارمندان و همچنین مدیران منابع انسانی در بانک‌ها به ابزارهای بهتری برای درک تاثیر استرس و مدیریت وضعیت نیاز دارند تا بتوانند ملاحظات موثری را اجرا کنند.

چالش‌های ناشی از شیوع کووید ۱۹ مانند نابسامانی اقتصادی، رکود بازار و نقدینگی، بر ترازنامه تجاری بانک‌ها علی‌الخصوص بانک ملت تاثیرگذار بوده است. در حال حاضر، بانک ملت از سه حیث در جامعه تحت تاثیر قرار گرفته است: اول آنکه عده‌ای از تسهیلات گیرندگان از بازپرداخت وجوه دریافتی خودداری می‌کنند. دوم، برخی از مردم از بانک نقدینگی مطالبه می‌کنند که در بازارهای دیگری که نرخ سود بالاتری از نرخ سود بانکی (به دلیل قرار گرفتن در شرایط جدید) بیشتری دارند، سرمایه‌گذاری کنند. گروه سوم کسب و کارهایی (نظیر تولید کالای پزشکی و حفاظتی) هستند که از شرایط فعلی منتفع شده‌اند و می‌توان ادعا کرد که بانک ملت در صورت سهامداری این شرکت‌ها، درآمد زیادی را کسب خواهد کرد. همچنین بخشی از مشتریان به دلیل محدودیت‌های مالی و فضای کسب و کار، کاهش علیدی و رکود نسبی قادر به پرداخت معوقات خود به بانک ملت نیستند. لذا علاوه بر این‌که بانک ملت دچار کمبود نقدینگی شده و خواهد شد، مطالبات غیرجاری نیز افزایش یافته است. به همین دلیل در آینده، مطالبات معوق بیشتری به مطالبات مشکوک الوصول در بانک ملت تبدیل خواهند شد و ادامه این روند، ممکن است به ورشکستگی این بانک و عدم توانایی شعب آن در عمل به تعهدات خود شود.

نتایج عدم مطالعه تاب‌آوری سلامت نیروی انسانی در بانک ملت می‌تواند منجر به رکود و حتی ایجاد بحران‌های ورشکستگی در این سازمان شود. لذا شناسایی ابعاد و مولفه‌های تاب‌آوری نیروی انسانی، این امکان را به مدیران بانک

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، لذا بانک‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای را در گردش پول و ثروت در جوامع دارند و از جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد کشور برخوردارند. بنابراین، علاوه بر تلاش برای جلوگیری از کاهش تاثیر بحرانی، اتخاذ یک رویکرد جامع برای دستیابی به حفظ حیات در این صنعت مورد نیاز است. بدین منظور، بانک‌ها باید میزان استقامت و تاب‌آوری خود را تقویت کنند تا بحران‌ها و فشارهای ایجاد شده، نتواند مانع ادامه فعالیت‌هایشان گردد (Berglund & Mäkinen, 2019).

تاب‌آوری، به معنی توانایی و ظرفیت برای مقابله و انطباق جوامع با اختلالات است. این اختلال اشکال زیادی همچون بحران‌ها، سوانح و شوک را شامل می‌شود (Bastaminia, et al., 2016). از نظر فولک<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) تاب‌آوری همیشه سیستم بازگشت به گذشته یا تعادل نیست، بلکه احتمال انطباق و دگرگونی در وضعیت موجود و همچنین احتمال بقاء و تغییرات در آینده را نیز شامل می‌شود. رویکرد تاب‌آوری در تلاش است تا پروتکل‌های مربوطه را شناسایی کند و با فهم دانش و ارتباطات بفرنج و پیچیده اجتماعی این امکان را فراهم کند تا بتوان شرایط بحران پیش آمده را مدیریت کرد (Aslam saja et al., 2021). محققان مختلف نشان داده‌اند که تاب‌آوری، روشی موثر برای مدیریت ریسک و بازبایی از شکست است (Chopra & Sodhi, 2014; Boorman et al 2013).

یکی از مهم‌ترین عوامل در روان‌شناسی و مدیریت سازمان، بررسی میزان تاب‌آوری منابع انسانی است. تاب‌آوری به عنوان حوزه‌ای پرطرفدار، به مطالعه و کشف توانمندی‌های فردی و بین فردی می‌پردازد و باعث پیشرفت و مقاومت در شرایط دشوار می‌گردد (Richardson, 2002). تاب‌آوری فقط پایداری در برابر آسیب‌ها یا موقعیت‌های تهدید زا نیست، بلکه مشارکت فعال و سازنده در محیط پیرامون نیز است (Conner & Davidson, 2013). از آنجائی که هر فردی در محیط کار فشار زیاد و طولانی مدت را تجربه می‌کند و معنای کوفتگی جسمی و ذهنی را به خوبی درک می‌کند، در نتیجه عواملی همچون توانمندی شناختی، خود کارآمدی، احساس معنی داری، داشتن چشم انداز مثبت در زندگی، خود تنظیمی و احساس شوخ طبعی، موجب افزایش تاب‌آوری منابع انسانی می‌شود (Amiry et al., 2018). اهمیت تاب‌آوری منابع انسانی در بانک‌ها طی سال‌های اخیر بیش از پیش خود را نشان داده است و در طول ۲۰ سال گذشته، مطالعه در این خصوص به طور معنی داری افزایش یافته است (Rehman et al., 2021). اهمیت موضوع تاب‌آوری، از چند جنبه قابل بررسی است. اول این‌که به همان میزان که پیچیدگی صنعتی جامعه ما افزایش می‌یابد، تعداد افراد در معرض آسیب و تعداد آسیب‌ها و مشکلاتی که افراد با آن رو به رو می‌شوند، نیز افزایش می‌یابد. جنبه دیگر این است که فهم عوامل خطرزا و حمایتی و چگونگی عملکرد آن‌ها، ممکن است به ملاحظات

1. Folke et al

(۲۰۱۸) با مطالعه و ارزیابی تاب‌آوری سیستم بانکی ایران و عوامل مؤثر بر آن، نشان دادند که بانک‌های خصوصی در مجموع نسبت به بانک‌های دولتی تاب‌آوری بیشتری دارند. **کفی و همکاران<sup>۲</sup>** (۲۰۲۰) ساختار ساده‌ای را بر اساس تئوری شبکه برای تاب‌آوری بانک‌ها طراحی کردند که منجر به افزایش پایداری و انعطاف پذیری می‌شود و پدیده‌ها با تعداد زیادی اثر متقابل مثبت و منفی به یکدیگر متصل می‌شوند. **مک مانوس و همکاران<sup>۳</sup>** (۲۰۱۸) در مطالعه خود، مدل نسبتاً جامعی برای تاب‌آوری سازمانی ارائه دادند که دارای شاخص‌هایی در سه محور اصلی است که عبارتند از: (۱) شاخص‌هایی که میزان موقعیت‌شناسی یا آگاهی موقعیتی سازمان را اندازه می‌گیرند؛ (۲) شاخص‌هایی که ظرفیت تطابق‌پذیری سازمان را اندازه گیری می‌کنند؛ (۳) شاخص‌هایی که آسیب‌پذیری‌های کلیدی سازمان را اندازه گیری می‌کنند. **قاضی زاده و همکاران<sup>۴</sup>** (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که جو خلاق با تاب‌آوری سازمانی مشروط به نقش میانجی نوآوری رابطه دارد. صرف نظر از اندازه، نوع فعالیت، شدت علم و فناوری یا هر عامل دیگری که بر قابلیت شرکت‌ها تأثیر دارد، نوآوری را باید به عنوان یک الزام مدیریتی در نظر گرفت. **ملک<sup>۵</sup>** (۲۰۱۸) با بررسی تاب‌آوری در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات، نشان داد چهار عامل شامل جستجوی راه حل هدفمند، اجتناب درک انتقادی، وابستگی به نقش اتکا به منبع و دسترسی به منابع، مهم‌ترین عوامل در ایجاد تاب‌آوری هستند.

بر اساس تجارب بانک‌های معتبر جهان و مصاحبه با کارآفرینان برتر، ابعاد استراتژی‌های تاب‌آوری در چهار بخش منابع انسانی، بازاریابی و فروش، مدیریت مالی و تفکر استراتژیک و کارآفرینانه قابل بررسی است. در این میان، منابع انسانی به عنوان بازوی سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی محسوب می‌شود (Rahimi, 2018). ظرفیت یک سازمان برای توسعه تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای ایجاد صلاحیت‌های فردی در بین کارمندان اصلی حاصل می‌شود، به گونه‌ای که وقتی در سطح سازمانی شکل می‌گیرد، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا به طور مؤثری عدم اطمینان را جذب کنند، پاسخ‌های ویژه‌ای را در مورد تهدیدات ارائه کنند و سرانجام درگیر فعالیت‌های تغییری شوند تا بتوانند از عوامل مخربی که بقای بالقوه آن‌ها را تهدید می‌کند، در امان بمانند (Blanco, 2017).

**دادگستر و همکاران<sup>۶</sup>** (۲۰۱۹) با بررسی پیش‌بینی پذیری منابع انسانی بر اساس بهره‌وری سازمانی و تاب‌آوری، نشان دادند که بهره‌وری و تاب‌آوری پیش‌بین‌های معناداری برای منابع انسانی هستند و تأثیر مثبتی بر آن دارند. برخی مطالعات نشان داده‌اند که افراد تاب‌آور، با هیجانات مثبت و توانمندی مدیریت بر هیجانات منفی، می‌توانند بر شرایط پرتنش غلبه

ملت می‌دهد تا با شناسایی نقاط اساسی و ابعاد و مولفه‌های تاب‌آوری نیروی انسانی، برای افزایش آن در سازمان و مجموعه خود تلاش نمایند و بدین ترتیب راهبرد و طرحی منسجم و پیوسته برای بهبود شرایط موجود جهت مقابله با بحران‌ها و حوادث داشته باشند. با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع، این پژوهش به دنبال ارائه مدلی برای تاب‌آوری نیروی انسانی در صنعت بانکداری است تا بتوان با استفاده از آن، ویژگی‌های کارکنان موفق را که در مقابل بحران‌ها مقاومت می‌کنند، شناسایی نمود. بر این اساس، سوال اصلی پژوهش این است که الگوی تاب‌آوری منابع انسانی در بانک ملت در شرایط بحران کووید ۱۹ چگونه است؟

## ۲ مروری بر ادبیات

مفهوم تاب‌آوری در زمینه‌های گسترده و گوناگونی از قبیل اکولوژی، روانشناسی فردی، رفتار سازمانی، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت بحران و مهندسی ایمنی به کار رفته است. تاب‌آوری از دیدگاه روان‌شناختی، توانمندی برای بازگشت به پیشینه، پس از طی یک دوره پرمشقت است. تاب‌آوری، سازگاری مثبت در واکنش به شرایط ناگوار است و نقش مهمی در بازگشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر دارد و از این رو، سازگاری مثبت و موفق را در زندگی فراهم می‌کند. در ادبیات مدیریت، تاب‌آوری سازمانی، به معنی مهارت و ظرفیت سازمان برای تنومندی و ستبر بودن در مقابل تنش‌ها و تغییرات بزرگ است. در دنیای امروز، بسیاری از سازمان‌ها به دنبال ایجاد مزیت‌های رقابتی هستند (Davoudi, Matin & Hosseini Shajib, 2021). در مطالعه (Salem et al., 2020) با ارائه یک چارچوب استراتژیک و جامع در مدیریت فاجعه و بحران، نشان دادند تاب‌آوری در برابر سختی‌ها می‌تواند یک مزیت رقابتی را به سازمان‌ها ارائه دهد.

جهان امروز، در حال تحقق یک تغییر بزرگ است، تغییری با محوریت نوآوری‌ها و فناوری‌های در حال تکامل که تأثیر عمیقی بر زندگی مردم خواهد داشت (Mirfallah, Lialestani & Khamseh, 2021). بانک‌ها به عنوان واسطه‌گرهای مالی، نقش تأمین نیازهای مالی واحدهای تولیدی و بازرگانی و خدماتی را بر عهده دارند. 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 حیاتی است (Shahoseini et al., 2014). موضوع تاب‌آوری سیستم بانکی را می‌توان در قالب کل سیستم حاکم بر شبکه بانکی یعنی بانک مرکزی، بانک‌های تجاری و تخصصی و اقتصاد ایران بررسی نمود که در این حالت، انتخاب نوع تعامل نظام بانکی با اقتصاد مطرح می‌شود. از یک منظر دیگر در رابطه با بانک‌ها می‌توان گفت که یک بانک تاب‌آور چه نوع بانکی خواهد بود. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته مشخص می‌شود که بانکی تاب‌آور است که توانایی ایستادگی در برابر شوک‌ها را داشته باشد (Ruza et al., 2019). **امیری و همکاران<sup>۱</sup>**

4. Ghazizadeh et al

5. Mallak

6. Dadgostar et al

1. Amiry et al

2. Kéfi et al

3. Mc Manus et al

شرایط نامطلوب قرار دارد، به تاب‌آوری فردی نیاز است و بدون تاب‌آوری فردی، تاب‌آوری برای سازمان دشوار است. **بلانکو**<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) مطالعه‌ای با عنوان تاب‌آوری از طریق سرمایه انسانی و توسعه منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی انجام داد و نشان داد که سرمایه انسانی سهم قابل توجهی در تاب‌آوری شرکت دارد و مدیریت تاب‌آوری، مستلزم توسعه توانایی تعادل است. **راحتی**<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) با مطالعه تاب‌آوری سازمانی و تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهبود آن در بحران بیماری کرونا، نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مولفه‌های آن بر بهبود تاب‌آوری کارکنان بانک تأثیر مثبت و معناداری دارد. خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در خصوص مولفه‌های تأثیرگذار بر تاب‌آوری منابع انسانی در جدول ۱ ارائه شده است.

کنند. **مدیر نژاد و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با مطالعه پیش‌بینی رضایت شغلی بر مبنای تاب‌آوری و خود اثربخشی کارکنان بانک نشان دادند که تاب‌آوری و خود اثربخشی، پیش‌بین‌های مناسبی برای رضایت شغلی هستند و تاب‌آوری می‌تواند ابعاد رضایت از کار، رضایت از همکاران، رضایت از ارتقاء، رضایت از سرپرست و رضایت از پرداخت را پیش‌بینی کند و خود اثربخشی و تاب‌آوری دارای ارتباط متقابل با رضایت شغلی هستند.

**رحمان و همکاران**<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) با مطالعه تاب‌آوری کارکنان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشان دادند که رابطه مثبت معناداری بین آن‌ها وجود دارد. طبق این مطالعه هنگامی که یک سازمان در بحران، تجدید ساختار، دگرگونی، آشفتگی و

جدول ۱ مولفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری منابع انسانی برگرفته از مطالعات پیشین

منبع	شاخص‌ها	مولفه‌ها	عامل
Kéfi et al. (2020); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017); Khajehpour et al. (2019)		انرژی گرفتن	
Pilevari & Alizadeh (2021); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)		وقف شدن	
Pilevari & Alizadeh (2021); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017); Shekari & Bazmi Kakhki (2016)		جذب شدن	
Pilevari & Alizadeh (2021); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017); Shekari & Bazmi Kakhki (2016)		توانایی فرد برای غلبه بر سختی	
Berglund & Mäkinen (2019); Khajehpour et al. (2019); Forouzandeh et al., (2018); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)	رفتار کردن بعنوان یک فرد اجتماعی شایسته ارضاء نیاز احترام، محبت و زندگی اجتماعی دست یافتن به اهداف تصمیم‌گیری بهتر بدست آوردن یک زندگی شاد، پر بار و سالم	انعطاف‌پذیری روانی	فردی و شخصیتی
Alhosseini Kéfi et al., (2020); Pilevari & Alizadeh (2021); Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017); Khajehpour et al. (2019)	احساس قدرت و آرامش	سلامت جسمانی و روانی	
Forouzandeh et al. (2018); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)		رضایت از زندگی	
Dadgostar et al. (2019); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)		رفاه افراد	
Kéfi et al. (2020); Pilevari & Alizadeh (2021); Forouzandeh et al. (2018); Modabernejad et al. (2019); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)	عملکرد بالا غیبت کم قدرت از خودگذشتگی احساس شور و شوق تمرکز با انرژی بودن کار فعالانه گسترش نقش	عجین شدن با شغل	

3. Blanco  
4. Rahati

1. Modabernejad et al  
2. Rehman et al

منبع	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	عامل
Pilevari & Alizadeh (2021); Khajehpour et al. (2019); Modabernejad et al. (2019); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)	انجام کار فراتر از انتظار پشتکار و سازگاری و جذب احساس شادی اعتبار در کار تعهد احساس مثبت کارکنان در قبال شغل	توانمندی فردی و شغلی	
Pilevari & Alizadeh (2021); Dadgostar et al. (2019); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)	خودکارآمدی بیشتر موجب عجبین شدن بیشتر با شغل می‌شود	ویژگی‌های شخصیتی	
Khajehpour et al. (2019); Forouzandeh et al. (2018); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)	لزوم کنار آمدن با استرس توانایی کنترل احساساتی نظیر خشم، ترس و غم	استرس و خستگی بیش از حد	
Pilevari & Alizadeh (2021); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017); Modabernejad et al. (2019); Shekari & Bazmi Kakhki (2016)	ایجاد حس هدفمند بودن در شخص توانایی سازگاری با تغییر	سلامت عاطفی کارکنان	
Kéfi et al. (2020); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)	مسئول دانستن خود در برابر چالش‌های پیش آمده انطباق‌پذیری مثبت و درگیر شدن در شغل	قدرت تصمیم‌گیری	
Berglund & Mäkinen (2019); Modabernejad et al. (2019); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)	مشورت و همدلی و همراهی به منظور کشف راه حل‌های جدید احساس کنترل بیشتر افراد مسئولیت‌پذیر در روبرویی با تجارب شغلی	روابط بین فردی	
Dadgostar et al. (2019); Alhosseini Berglund & Mäkinen (2019) Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017); Shekari & Bazmi Kakhki (2016)	معدار دانستن شغل توسط افراد مسئولیت‌پذیر دنبال کردن تلاش‌های شغلی با امید به آینده	مسئولیت‌پذیری	
Kéfi et al., (2020); Khajehpour et al. (2019); Pilevari & Alizadeh (2021); Hashemi & Jowkar (2013)	دغدغه و مشکلات دوری از خانواده عدم اطلاع از وضعیت خانواده عدم حضور در مراسم‌های خانوادگی	مسائل خانوادگی ناشی از کار اقماری	
Pilevari & Alizadeh (2021); Forouzandeh et al. (2018); Hashemi & Jowkar (2013)	تاثیر حس ناخوشایند ناشی از واگذاری مسئولیت به همسر کمرنگ شدن نقش پدری و همسری در خانواده	مسائل ناشی از عدم حضور در خانواده	خانوادگی
Pilevari & Alizadeh (2021); Shekari & Bazmi Kakhki (2016); Hashemi & Jowkar (2013)	تاثیر نقش روانی در اثر انتقال روحیه خشن کاری به منزل عدم ارتباط نزدیک و صمیمی با خانواده	شیوه ارتباط با خانواده	
Kéfi et al., (2020); Khajehpour et al. (2019); Pilevari & Alizadeh (2021); Hashemi & Jowkar (2013)	تاثیر عدم حضور در دورهمی های دوستانه مشورت نکردن با همکاران عدم برنامه‌ریزی مناسب	ارتباطات اجتماعی	
Pilevari & Alizadeh (2021); Hashemi & Jowkar (2013); Amiry et al. (2018)	تاثیر مشکلات معیشتی تنش روانی ناشی از شرایط نامطلوب مشکلات سیستم‌های اداری در کشور	شرایط اجتماعی	اجتماعی
Berglund & Mäkinen (2019); Kéfi et al (2020); Modabernejad et al. (2019); Hashemi & Jowkar (2013)	تاثیر ایجاد مشکلات با همکاران در اثر عدم تطابق با فرهنگ سازمانی	مشکلات سازمانی	سازمانی



منبع	شاخص‌ها	مولفه‌ها	عامل
Hashemi & Jowkar (2013); Shekari & Bazmi Kakhki (2016)	عدم برقراری ارتباط خوب تأثیر تنش روانی ناشی از کار در شرایط بد آب و هوایی یکنواختی محیط کار	پیامدهای کار اقلاری	
Kéfi et al (2020); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)		محیط کار پویا	
Berglund & Mäkinen (2019) Dadgostar et al. (2019); Modabernejad et al. (2019); Hashemi & Jowkar (2013)	احساس رضایت و تعهد بیشتر کارکنان در محیط مشارکتی انجام کارها به صورت داوطلبانه دادن حس خودباوری بیشتر به کارکنان	وجود محیط مشارکتی	محیطی
Forouzandeh et al. (2018); Pilevari & Alizadeh (2021); Alhosseini Almodarresi & Firouzkouhi Berenjabadi (2017)		وجود نظام پیشنهادات	

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع، پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی اکتشافی - توصیفی و از نظر هدف پژوهش، پژوهشی توسعه‌ای - کاربردی است. بدین صورت که برای دستیابی به توصیفی اجمالی از تجربه‌ها، نگرش و ادراک مصاحبه شوندگان نسبت به ابعاد الگوی تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها، روش پژوهش کیفی و به طور خاص، از رهیافت نظریه داده بنیاد کوربین و استراوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) استفاده شده است. از آن جا که نظریه زمینه‌یابی، مبتنی بر روشی کاملاً استقرایی است؛ لذا پژوهشگر به جای آزمودن نظریه‌های موجود، خود به تدوین یک نظریه می‌پردازد. بنابراین، متغیرهای مورد بررسی بر اساس چارچوب نظری و بر مبنای مقوله‌ها شناسایی و اکتشاف می‌شوند.

در خصوص جامعه آماری بخش کیفی، اگرچه قاعده محض یا راهنمایی خاصی برای حجم نمونه در راهبرد مفهوم سازی داده بنیاد وجود ندارد، اما نمونه برداری کیفی به گونه کلی شامل واحدهای کوچک در مطالعه عمقی است. به منظور تعیین نمونه آماری در بخش تحلیل کیفی پژوهش، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. معیار انتخاب افراد، داشتن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی، آشنایی و حداقل ۱۵ سال سابقه فعالیت در صنعت بانکداری، بوده است. بنابراین، نمونه برای انجام مصاحبه، ۱۴ تن از مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت و صنعت بانکداری بانک ملت استان البرز که دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوده و اکثراً در پست‌های مدیریتی مشغول خدمت بوده و سابقه‌های بیش از ۱۵ سال در صنعت بانکداری داشتند، انتخاب شد که اطلاعات مصاحبه شوندگان در جدول ۲ ارائه شده است. به طور کلی چهارده مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد که از مصاحبه شماره ۱۱ به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد، اما برای اطمینان با ۳ تن دیگر نیز مصاحبه ادامه پیدا کرد. ۳ مصاحبه انتهایی نشان‌دهنده داده‌های کاملاً تکراری بود که مشخصه اشباع نظری است.

پاندمی کرونا شرایطی را در کشور بوجود آورده است که بیشتر بانک‌ها به بقا می‌انديشند و پایان بحران نیز لزوماً به معنی بازگشت به دوره ما قبل بحران نیست. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران در مواجهه با بحران کرونا توجه به اقدامات پیشگیرانه و حمایتی است تا بتوان محیط کار ایمن و سلامت ایجاد کرد تا کارکنان کماکان احساس کنند که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است. حمایت از کارکنان در این شرایط بر تعهد بلند مدت کارکنان تأثیر مثبت دارد. تشویق کارکنان به اقدامات ابتکاری و مشارکت فعالانه آن‌ها برای کاهش پیامدهای بحران ضروری است. از دست دادن نیروهای با استعداد در زمان فعلی در دوران پسا کرونا به سادگی قابل جبران نخواهد بود و ممکن است بر روی مدیران بانک‌ها نیز تأثیر منفی بگذارد (Rahimi, 2018). ظرفیت تاب‌آوری به بقای بلند مدت بانک‌ها کمک می‌کند و استراتژی‌های تاب‌آوری بانک‌ها را در برابر ریسک‌های بالقوه حمایت کرده و به برنامه ریزی برای بقا در شرایط آشفته کمک می‌کنند. لذا کارآفرینان و مدیران ارشد بانک برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره‌گیری از فرصت‌های آتی در دوره پسا کرونا به استراتژی‌های تاب‌آوری نیاز دارند.

پژوهش‌های بسیاری در خصوص تاب‌آوری صورت گرفته و دسته‌بندی‌های متعددی در مورد رفتارهای تاب‌آورانه ارائه شده است. با این حال الگو و معیار سنجش قابل قبولی برای تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط بحران کووید ۱۹ به ویژه در صنعت بانکداری ارائه نشده است. بر این اساس، پژوهش حاضر قصد دارد به ارائه مدل تاب‌آوری منابع انسانی در شرایط کووید ۱۹ بپردازد که کاملاً متناسب با بانک‌ها و موسسات مالی در ایران باشد و با شناسایی عوامل موثر و میزان تأثیر هر یک از آن‌ها، یک الگوی بومی مبتنی بر متغیرهای موجود و شناسایی شده، به منظور کمک به حفظ و ارتقاء تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران ارائه نماید.

1. Corbin & Strauss

جدول ۲ ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان

Variables	Frequency	Frequency %
Gender	Male	10 71.43
	Female	4 28.57
Work Experience	15 – 20	5 35.71
	20 – 25	8 57.14
	More than 25	1 7.14
Age	30 – 40	1 7.14
	40 – 50	12 85.72
	More than 50	1 7.14
Education	BS	1 7.14
	MSc	10 71.43
	P.H. D	3 21.43

ها در این جامعه آماری توزیع شد که جهت تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی داده‌های پژوهش در بخش کمی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در کلیه موارد، ضریب آلفا بالاتر از ۰/۷ حاصل شد. اطمینان از روایی سازه‌های مدل نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی، ارزیابی شد.

جهت تایید کفایت حجم نمونه به منظور انجام تحلیل عاملی تاییدی، از شاخص کفایت نمونه (KMO) و آزمون بارتلت استفاده شد و از آنجا که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۷۱۸ حاصل شد، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و تحلیل مسیر با مدل معادلات ساختاری مناسب است. همچنین مقدار  $\text{sig}$  آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ حاصل شد که نشان می‌دهد فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد شده و تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. در نهایت، برای تحلیل عاملی تاییدی عوامل و شاخص‌ها در راستای ارزیابی محتوای آزمون از منظر روایی سازه‌ای و نیز برآزش مدل پژوهش، از مدل معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شد. تمام متغیرها به طور هم‌زمان و در یک مرحله وارد مدل معادلات ساختاری شدند و با توجه به ضرایب استاندارد و سطوح معناداری در خروجی نرم‌افزار، نسبت به تایید یا رد فرضیه‌های مطرح شده اقدام شد.

جمع‌آوری اطلاعات میدانی از اردیبهشت ۱۴۰۰ آغاز شد و با توجه به مشغله مصاحبه شوندهگان، تأخیر و یا تغییر در قرار ملاقات‌ها به دلیل موارد پیش‌بینی نشده، نیز بعد مسافت محل استقرار محقق تا محل کار شرکت‌کنندگان، تا پایان تیر ماه ۱۴۰۰ به طول انجامید. قبل از مصاحبه و برای اطمینان خاطر مصاحبه شونده از محرمانه ماندن اطلاعات دریافتی و نیز کسب اجازه برای ضبط مصاحبه، موافقت نامه‌ای به امضای طرفین می‌رسید. مدت زمان هر مصاحبه، بسته به تمایل مصاحبه شونده از ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود. تمامی مصاحبه‌ها به صورت فردی بوده و پس از ضبط مصاحبه‌ها، برای استخراج نکات کلیدی روی کاغذ پیاده شدند و چندین بار مورد بررسی و رفت و برگشت قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها در این روش، با استفاده از سیستم کدگذاری باز (شناسایی مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (پروردن مقوله‌ها) و کد گذاری انتخابی یا گزینشی (انتخاب نهایی مقوله‌ها) انجام شد که بدین منظور از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

جامعه آماری در بخش کمی، کلیه کارکنان بانک ملت در استان البرز با تحصیلات فوق دیپلم و بالاتر بوده‌اند که تعداد آن‌ها ۴۰۰ نفر بود. حجم نمونه در این مرحله براساس فرمول کوکران، به تعداد ۱۹۶ نفر انتخاب شد که مشخصات آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است. پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر اساس نظرات خبرگان و کارشناسان مجرب صنعت بانکداری و بر مبنای طیف لیکرت، به صورت تصادفی جهت گردآوری داده

جدول ۳ ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان

Variables		Frequency	Frequency %
Gender	Male	97	49.5
	Female	99	50.5
Work Experience	Less than 5	25	12.8
	5 – 10	25	12.8
	10 – 15	25	12.8
	More than 15	121	61.6
Age	20 – 30	19	9.7
	30 – 40	125	63.8
	40 – 50	52	26.5
Education	Associate Degree	13	6.6
	BS	118	60.2
	MSc	59	30.1
	P.H. D	6	3.1

### ۳، ۱ تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی

در این پژوهش، بر اساس کدگذاری نظریه داده بنیاد، تلاش شده است عوامل مؤثر بر الگوی تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها در دوران کووید ۱۹ با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی داده‌ها به دست آید. بر اساس مرحله کدگذاری باز، در این پژوهش، هر مصاحبه به عنوان یک گروه مقایسه مدنظر قرار گرفته است. مصاحبه‌شوندگان ۱۴ تن از خبرگان بوده‌اند و دلیل انتخاب آن‌ها، این بود که از سابقه و تحصیلات کافی برخوردار بوده و نسبت به موضوع پژوهش تخصص و آگاهی لازم را دارا بودند. در هر مصاحبه شش سوال مطرح شد که در ابتدای سوالات به صورت مختصر، مفهوم تاب‌آوری منابع انسانی تشریح شد تا حتی‌الامکان از پراکندگی در درک موضوع خودداری شود. سوالات مصاحبه به شرح زیر بوده است:

- سوال ۳: با توجه به شرایط موجود در بانک، کدام زیرساخت‌ها باعث توانمندی منابع انسانی در دوران بحران کووید ۱۹ می‌شود؟
  - سوال ۴: شرایط پاندمی چه فرصت‌هایی برای تاب‌آوری منابع انسانی در شعب بانک فراهم نموده است؟
  - سوال ۵: چالش‌ها (مسائل اصلی) نیروی انسانی بانک، در شرایط بحرانی کووید ۱۹ چیست؟
  - سوال ۶: برای مواجهه و حل چالش‌های ارائه شده در منابع انسانی بانک، در شرایط کووید ۱۹ چه پیشنهادهایی دارید؟
- به منظور بررسی نتایج، ابتدا کدگذاری باز داده‌ها، سپس کدگذاری محوری داده‌ها استفاده شد و در نهایت نیز ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌ها شناسایی گردید. در جدول ۴ داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق که به صورت باز کدگذاری شده‌اند، ارائه شده است.

- سوال ۱: چه عوامل درونی باعث ایجاد انگیزه و بعنوان محرک باعث تاب‌آوری در شرایط کووید ۱۹ می‌شود؟
- سوال ۲: چه عوامل بیرونی (به طور مشخص) در تاب‌آوری منابع انسانی دخیل‌اند؟

جدول ۴ داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، کدگذاری باز

متغیر اصلی	محوری	کد باز	شاخص‌ها	مصاحبه شونده
تاب‌آوری منابع انسانی	فردی و شخصیتی	توانایی فرد برای غلبه بر سختی و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری	احساس کنترل بیشتر افراد معنادار دانستن شغل اخذ تصمیم‌های مهم در لحظات حساس مسئول دانستن خود در برابر چالش‌های پیش آمده و توانایی کنترل احساسات	۹، ۸، ۷، ۴، ۲، ۱ ۱۴، ۱۲، ۱۱
		وقف و جذب و توانمندی فردی	امیدوار بودن و اطمینان داشتن از توانایی‌های خود در حل مسائل مهارت و کارایی بسیار زیاد در محیط کاری توانایی حل مشکلات توسط خود فرد	۹، ۸، ۶، ۵، ۳، ۲ ۱۲، ۱۰
	ویژگی‌های شخصیتی و عجين شدن با شغل	تمرکز و عملکرد بالا و اعتبار در کار وجود احساس مثبت و انطباق‌پذیری در قبال شغل تأثیر غیبت و عدم حضور	۱۰، ۷، ۶، ۳، ۲، ۱ ۱۳، ۱۲	

	پشتکار و سازگاری و تعهد ایجاد حس هدفمند بودن در شخص و توجه به نیازهای مختلف کارکنان ایجاد حس رضایت از کارکردن در محیط بانک			
۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۲، ۱۳، ۱۴	تأثیر تنش روانی ناشی از استرس‌های محیط کار و منزل و تناقض فرهنگی در محیط کار تأثیر استرس ناشی از مشکلات خانواده و عدم ارتباط نزدیک و صمیمی با خانواده	مسائل خانوادگی ناشی از کار و عدم حضور در خانواده	اجتماعی و فرهنگی	روابط بین فردی و ارتباطات اجتماعی
۱، ۲، ۴، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳	لزوم مشورت و همدلی و همراهی به منظور کشف راه حل‌های جدید وجود تنش روانی ناشی از شرایط نامطلوب تأثیر مشکلات سیستم‌های اداری در کشور وجود یک همکار صمیمی در محیط بانک اجبار به مواجهه با وجه نقد و دریافت آن (منبع انواع آلودگی)			
۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	محدودیت شمار ورود ناموفق رمز کارت‌ها (۳بار) تأثیر افزایش سقف کارت به کارت اجرای طرح ملی پرداخت با کد (کیو آر) بدون نیاز به کارت ملی توسعه بانه‌های خوددریافت افزایش امکان صدور هدیه کارت از خودپردازهای بانکی احراز هویت غیرحضوری فراگیر شدن امضای دیجیتال ایجاد زیرساخت‌های لازم برای مشخصات و مدارک مشتریان به صورت غیرحضوری تمدید تاریخ خدمات مبتنی بر کارت و غیرحضوری	خدمات غیرحضوری	زیرساخت و فناوری	مسائل سازمانی و رفاهی کارکنان
۱، ۳، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۴	برنامه ریزی منون برای ایجاد رفاه کارکنان بهرگیری لازم از ظرفیت‌های اجتماعی برای رفع نیازهای کارکنان			
۲، ۴، ۵، ۷، ۸، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳	قطعی سامانه‌های بانکی و کمبود پهنای باند تأثیر تحریم‌ها بر نظام بانکی	مشکلات سازمانی شرایط سیاسی	سیاسی و قانونی	

- بُعد سیاسی و قانونی: استخراج شده از ۲ شاخص و ۲ زیر مولفه

شکل ۱ فراوانی کلمات کلیدی حاصل از کدگذاری در نرم افزار MAXQDA را به شکل لغات ابری<sup>۱</sup> نشان می‌دهد. طبق خروجی نرم‌افزار MAXQDA کدهای محوری و باز به مولفه و زیر مولفه تبدیل شد که نتایج آن در شکل ۲ قابل مشاهده است.

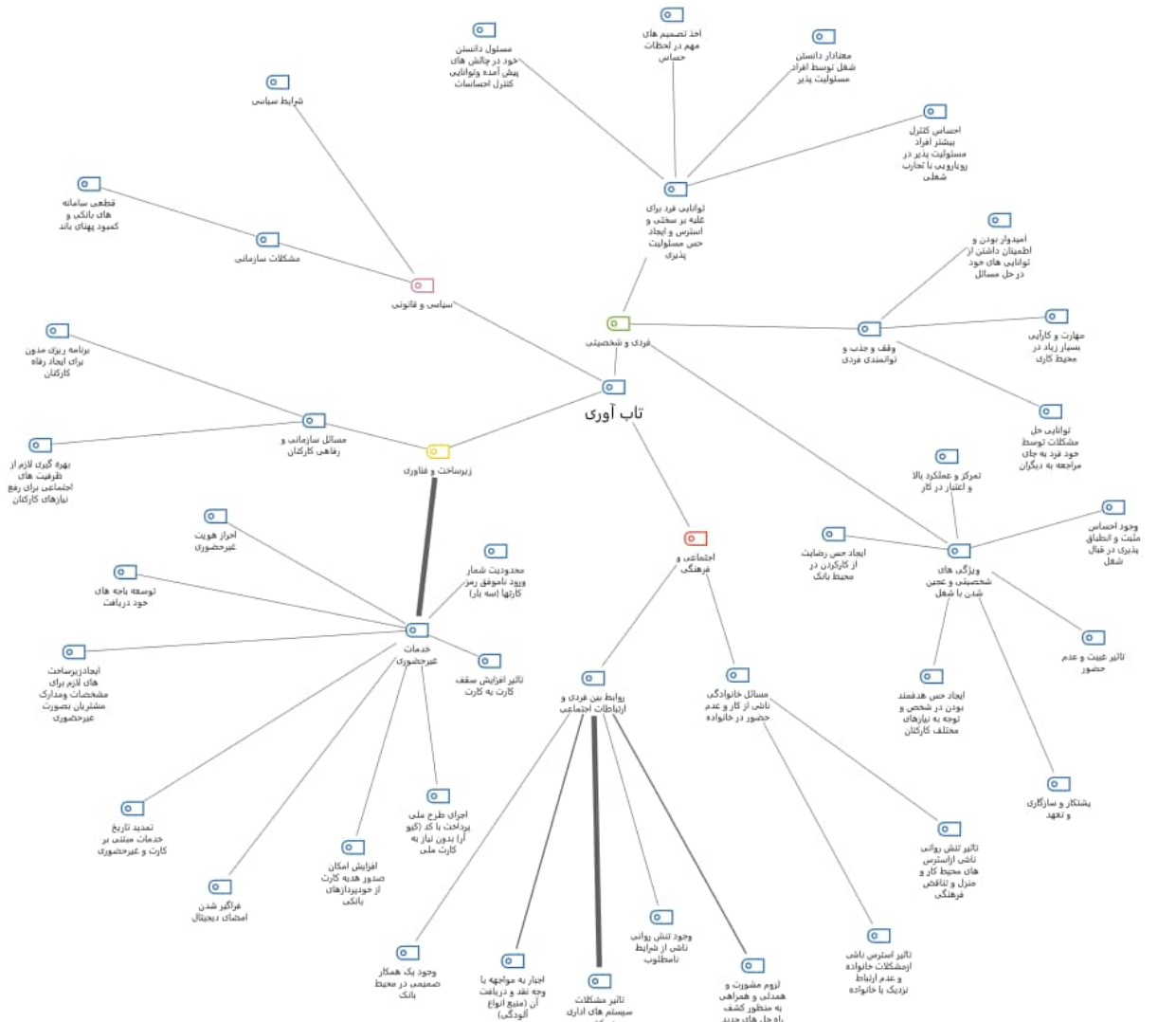
مطابق با جدول ۴، نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری، به استخراج ۴ بُعد از ۹ زیر مولفه و ۳۳ مفهوم منجر شده است که هر یک از این ابعاد عبارتند از:

- بُعد فردی و شخصیتی: استخراج شده از ۱۳ شاخص و ۳ زیر مولفه
- بُعد اجتماعی و فرهنگی: استخراج شده از ۷ شاخص و ۲ زیر مولفه
- بُعد زیرساخت و فناوری: استخراج شده از ۱۱ شاخص و ۲ زیر مولفه

<sup>۱</sup>. Word cloud

قطعی سامانه های بانکی و کمبود بهنای بانک  
برنامه ریزی مدون برای ایجاد رفاه کارکنان  
امیدوار بودن و اطمینان داشتن از توانایی های خود در حل مسائل  
وجود احساس مثبت و انطباق پذیری در قبال شغل تمرکز و عملکرد بالا و اعتبار در کار  
تأثیر غیبت و عدم حضور تمدید تاریخ خدمات مبتنی بر کارت و غیر حضوری  
خدمات غیر حضوری فراگیر شدن امضای دیجیتال  
احساس کنترل بیشتر افراد مسئولیت پذیر در رویارویی با تجارب شغلی  
تأثیر استرس ناشی از مشکلات خانواده و عدم ارتباط نزدیک با خانواده  
توسعه باجه های خود دریافت مشکلات سازمانی  
مهارت و کارایی بسیار زیاد در محیط کاری  
اخذ تصمیم های مهم در لحظات حساس  
اجتناب به مواجهه با وجه نقد و دریافت آن (امسج انواع نمودگی)  
اجرای طرح ملی پرداخت با کد [کیو آر] بدون نیاز به کارت ملی  
ایجاد حس رضایت از کار کردن در محیط بانک  
افزایش امکان صدور هدیه کارت از خودپردازهای بانکی  
شرایط سیاسی  
تأثیر تنش روانی ناشی از استرس های محیط کار و منزل و تناقض فرهنگی  
احراز هویت غیر حضوری تأثیر مشکلات سیستم های اداری در کشور  
محدودیت شمار ورود ناموفق رمز کارتها [سه بار]  
لزوم مسئولیت و همدلی و همراهی به منظور کشف راه حل های جدید  
توانایی حل مشکلات توسط خود فرد به جای مراجعه به دیگران  
بهره گیری لازم از ظرفیت های اجتماعی برای رفع نیازهای کارکنان  
ایجاد حس هدفمند بودن در شخص و توجه به نیازهای مختلف کارکنان  
تأثیر افزایش سقف کارت به کارت پشتکار و سازگاری و تعهد  
ایجاد زیرساخت های لازم برای مشخصات و مدارک مشتریان بصورت غیر حضوری

شکل ۱ نمای ابری عوامل، مولفه ها و شاخص های تاب آوری منابع انسانی در بانک ها



شکل ۲ مدل استخراج شده توسط نرم افزار

۴. عوامل اجتماعی و فرهنگی بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها در شرایط کووید ۱۹ تأثیر معنادار دارد.

### ۳، ۲ تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی

در بخش کمی به جهت بررسی شاخص‌های آماری و نرمال بودن داده‌های پژوهش از طریق آزمون کلموگروف - اسمیرنوف از نرم‌افزار SPSS و برای و اطمینان از روایی داده‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر، برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SMART PLS استفاده شد. آمار توصیفی و نتایج حاصل از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف در جدول ۵ ارائه شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، همه شاخص‌های پژوهش، میانگینی بیشتر از ۳ دارند که نشان از

باتوجه به یافته‌های به دست آمده در این مرحله، فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است:

۱. عوامل فردی و شخصیتی بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها در شرایط کووید ۱۹ تأثیر معنادار دارد.
۲. عوامل سیاسی و قانونی بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها در شرایط کووید ۱۹ تأثیر معنادار دارد.
۳. عوامل زیرساخت و فناوری بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها در شرایط کووید ۱۹ تأثیر معنادار دارد.

است، در نتیجه فرض صفر، مبنی بر نرمال بودن توزیع داده ها پذیرفته نمی‌شود.

بالا بودن توافق پاسخ‌دهندگان با تاثیرگذاری شاخص‌ها دارد. همچنین، با توجه به این‌که برای همه شاخص‌ها، مقدار آماره  $p$  در آزمون کلموگروف - اسمیرنوف کمتر از  $0/05$  حاصل شده

جدول ۵ آمار توصیفی و آزمون نرمال بودن شاخص‌ها

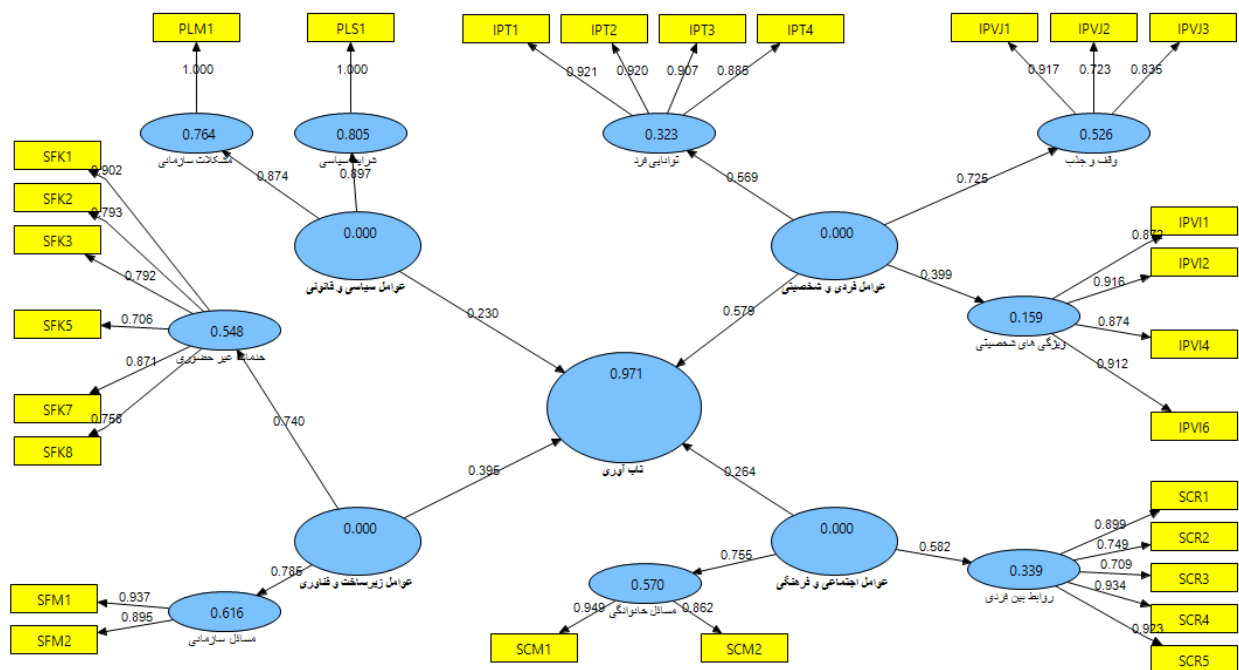
Indicators	Code	Mean	Std. Deviation	Test Statistic	Asymp. Sig
احساس کنترل بیشتر افراد	IPT1	3.32	1.282	0.300	.000c
معدنار دانستن شغل	IPT2	3.44	1.208	0.290	.000c
اخذ تصمیم‌های مهم در لحظات حساس	IPT3	3.39	1.250	0.326	.000c
مسئول دانستن خود در برابر چالش‌های پیش آمده و توانایی کنترل احساسات	IPT4	3.38	1.224	0.256	.000c
امیدوار بودن و اطمینان داشتن از توانایی‌های خود در حل مسائل	IPVJ1	3.33	1.026	0.232	.000c
مهارت و کارایی بسیار زیاد در محیط کاری	IPVJ2	3.36	0.948	0.239	.000c
توانایی حل مشکلات توسط خود فرد	IPVJ3	3.26	1.047	0.194	.000c
تمرکز و عملکرد بالا و اعتبار در کار	IPVI1	3.19	1.164	0.227	.000c
وجود احساس مثبت و انطباق‌پذیری در قبال شغل	IPVI2	3.26	1.089	0.212	.000c
تاثیر غیبت و عدم حضور	IPVI3	3.36	0.948	0.239	.000c
پشتکار و سازگاری و تعهد	IPVI4	3.17	1.131	0.203	.000c
ایجاد حس هدفمند بودن در شخص و توجه به نیازهای مختلف کارکنان	IPVI5	3.50	0.820	0.285	.000c
ایجاد حس رضایت از کارکردن در محیط بانک	IPVI6	3.26	1.153	0.210	.000c
تاثیر تنش روانی ناشی از استرس‌های محیط کار و منزل و تناقض فرهنگی در محیط کار	SCM1	3.86	1.389	0.252	.000c
تاثیر استرس ناشی از مشکلات خانواده و عدم ارتباط نزدیک و صمیمی با خانواده	SCM2	3.29	1.208	0.247	.000c
لزوم مشورت و همدلی و همراهی به منظور کشف راه حل‌های جدید	SCR1	3.05	1.104	0.234	.000c
وجود تنش روانی ناشی از شرایط نامطلوب	SCR2	3.02	0.987	0.207	.000c
تاثیر مشکلات سیستم‌های اداری در کشور	SCR3	2.99	0.928	0.189	.000c
وجود یک همکار صمیمی در محیط بانک	SCR4	3.02	1.042	0.214	.000c
اجبار به مواجهه با وجه نقد و دریافت آن (منبع انواع آلودگی)	SCR5	3.01	1.112	0.238	.000c
محدودیت شمار ورود ناموفق رمز کارت‌ها (۳بار)	SFK1	3.01	1.116	0.196	.000c
تاثیر افزایش سقف کارت به کارت	SFK2	3.08	1.076	0.192	.000c
اجرای طرح ملی پرداخت با کد (کیو آر) بدون نیاز به کارت ملی	SFK3	3.05	1.017	0.189	.000c
توسعه باجه‌های خوددریافت	SFK4	3.21	0.947	0.215	.000c
افزایش امکان صدور هدیه کارت از خودپردازهای بانکی	SFK5	3.18	1.040	0.188	.000c
احراز هویت غیرحضوری	SFK6	3.11	0.970	0.213	.000c
فرآیند شدن امضای دیجیتال	SFK7	3.01	1.119	0.194	.000c
ایجاد زیرساخت‌های لازم برای مشخصات و مدارک مشتریان به صورت غیرحضوری	SFK8	3.07	1.020	0.186	.000c
تمدید تاریخ خدمات مبتنی بر کارت و غیرحضوری	SFK9	3.23	1.034	0.205	.000c
برنامه ریزی مدون برای ایجاد رفاه کارکنان	SFM1	3.09	1.099	0.220	.000c
بهره‌گیری لازم از ظرفیت‌های اجتماعی برای رفع نیازهای کارکنان	SFM2	3.06	1.160	0.216	.000c
قطعی سامانه‌های بانکی و کمبود پهنای باند	PLM1	3.04	1.154	0.205	.000c
تاثیر تحریم‌ها بر نظام بانکی	PLS2	3.51	0.958	0.253	.000c

بزرگتر از قدرمطلق  $1/96$  باشد (Hair et al., 2006). در این پژوهش و بر اساس نتایج حاصل از نرم‌افزار PLS، شاخص‌های SFK4، SFK6، SFK9، IPVI3 و IPVI5 فاقد

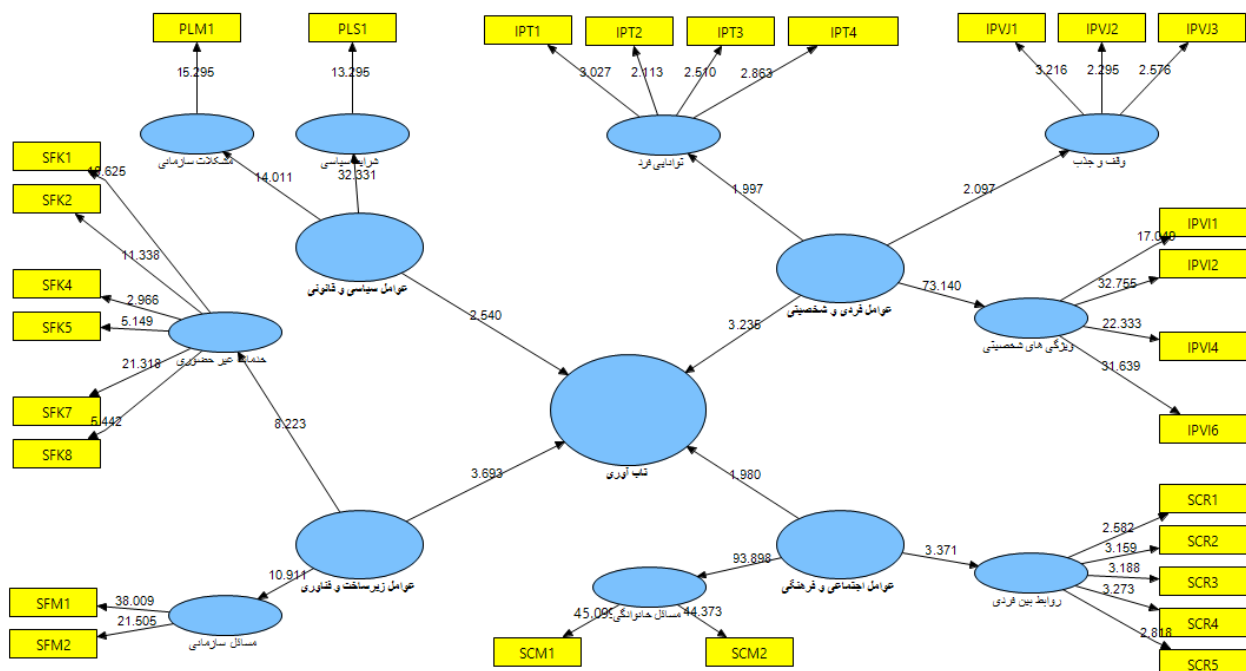
در تحلیل عاملی تاییدی برای ماندن هر سؤال در مدل، باید دو شرط وجود داشته باشد. اول این‌که بار عاملی سؤال، بیشتر از  $0/7$  باشد و دوم این‌که معنادار باشد، یعنی مقدار  $t$ -value

اصلاح شده، مقدار بار عاملی سوالات، بزرگتر از ۰/۷ و مقدار t-value بزرگتر از ۱/۹۶ بود که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

حداقل سطح مطلوبیت بار عاملی و معناداری بوده و در نتیجه، از مدل حذف شدند. مدل اندازه‌گیری اصلاحی پس از حذف ۵ سوال با بار عاملی ضعیف و عدم معناداری، در حالت ضرایب استاندارد مطابق شکل ۳ و در حالت معناداری ضرایب مطابق شکل ۴ حاصل شد. بر اساس نتایج حاصل در مدل اندازه‌گیری



شکل ۳ مدل اندازه‌گیری در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۴ مدل اندازه‌گیری در حالت معنادار ضرایب



جدول ۶ نتایج تحلیل عاملی تاییدی پس از اصلاح مدل

Indicators	Factor Loading	T-value	Indicators	Factor Loading	T-value
IPT1	0.921081	3.027404	PLS1	1.000000	13.329527
IPT2	0.920483	2.112801	PLM1	1.000000	15.295144
IPT3	0.906960	2.509901	SCM1	0.948684	45.099204
IPT4	0.885413	2.863478	SCM2	0.862281	44.373427
SFK1	0.902001	18.624829	SFM1	0.937469	38.008529
SFK2	0.793157	11.337602	SFM2	0.895161	21.505370
SFK3	0.792419	2.966243	IPV11	0.871608	17.049076
SFK5	0.705568	5.148792	IPV12	0.915592	32.755170
SFK7	0.870937	21.317825	IPV14	0.874342	22.333027
SFK8	0.757794	5.442293	IPV16	0.911703	31.638799
SCR1	0.899434	2.581676	IPVJ1	0.917480	3.215559
SCR2	0.748541	3.158968	IPVJ2	0.722746	2.295334
SCR3	0.709144	3.187931	IPVJ3	0.834597	2.575975
SCR4	0.933534	3.272808			
SCR5	0.922911	2.818127			

ماتریس فورنر لارکر که مربوط به شرط برقراری روایی و اگر است، ارائه شده است. در این جدول، اعداد روی قطر ماتریس، جذر AVE هستند و اعداد زیر قطر ماتریس، ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش با یکدیگر را نشان می‌دهند. همان طور که ملاحظه می‌شود، ضریب همبستگی تمام متغیرها با یکدیگر، مثبت و معنادار است و از آن جایی که جذر AVE برای تمامی متغیرها، بیشتر از همبستگی آن‌ها با متغیرهای دیگر است، بنابراین روایی و اگرای متغیرهای پژوهش نیز برقرار است.

خروجی نرم‌افزار مطابق جدول، پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ (CA)، و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌شود، مقدار CR و CA برای تمامی متغیرها، بالاتر از ۰/۷ است که نشان از پایایی ابزار اندازه‌گیری دارد. همچنین، AVE برای تمام سازه‌های مدل بالاتر از ۰/۵ است و در تمامی موارد، CR از AVE بزرگتر است (CR > AVE) که بیانگر روایی همگرایی ابزار اندازه‌گیری است. در جدول ۸ نیز

جدول ۷ CA، CR، AVE و CR و CA

	CA	CR	AVE
عوامل اجتماعی و فرهنگی	0.7511	0.7987	0.5398
عوامل فردی و شخصیتی	0.862	0.863	0.5114
عوامل زیرساخت و فناوری	0.8891	0.7728	0.6297
عوامل سیاسی و قانونی	0.8254	0.879	0.7842
خدمات غیر حضوری	0.8945	0.9172	0.6502
مسائل خانوادگی	0.7936	0.9019	0.8217
مسائل سازمانی	0.8123	0.913	0.84
مشکلات سازمانی	1	1	1
روابط بین فردی	0.9013	0.9266	0.719
شرایط سیاسی	1	1	1
توانایی فرد	0.9302	0.9498	0.8255

	CA	CR	AVE
وقف و جذب	0.783	0.867	0.6868
ویژگی‌های شخصیتی	0.9164	0.9406	0.7984

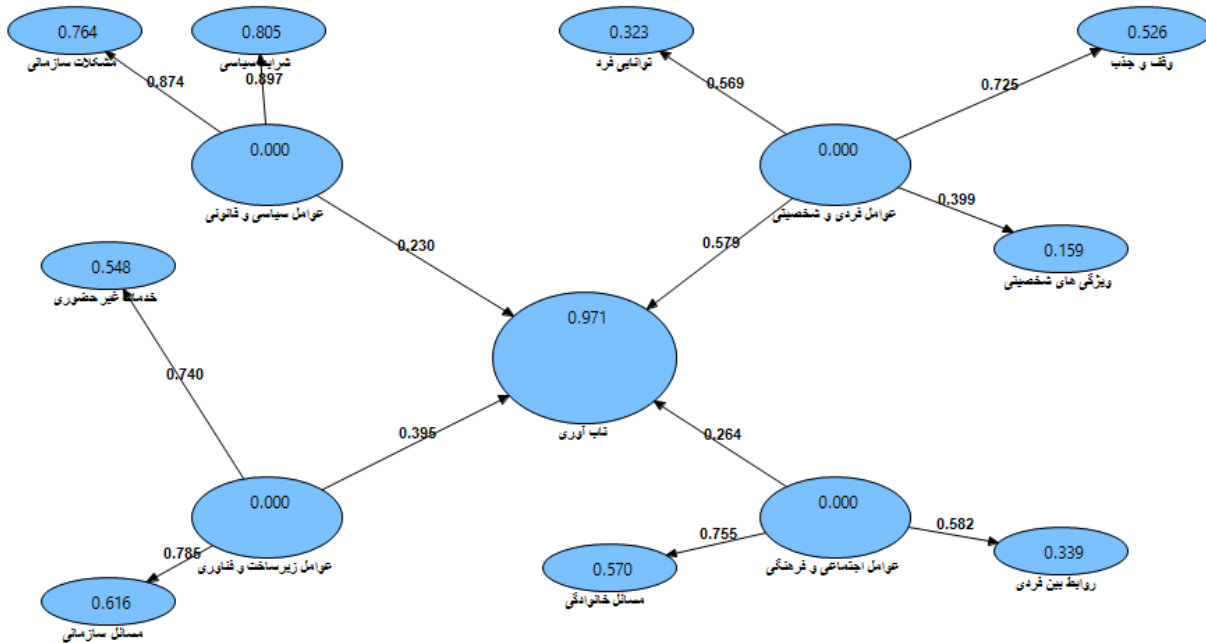
جدول ۸ ماتریس فورنل- لارکر

	خدمات غیر حضور	مسائل خانوادگی	مسائل سازمانی	مشکلات سازمانی	روابط بین فردی	شرایط سیاسی	توانایی فرد	وقف و جذب	ویژگی‌های شخصیتی
خدمات غیر حضور	0.4227								
مسائل خانوادگی	0.0413	0.6752							
مسائل سازمانی	0.3228	0.1172	0.7057						
مشکلات سازمانی	0.1690	0.0146	0.1764	1					
روابط بین فردی	0.2546	0.0621	0.2280	0.1495	0.5170				
شرایط سیاسی	0.2985	0.1797	0.2927	0.5692	0.2116	1			
توانایی فرد	0.1012	0.2375	0.0941	0.1410	0.1637	0.2064	0.6815		
وقف و جذب	0.2570	0.1314	0.297	0.1609	0.1669	0.2599	0.1042	0.4718	
ویژگی‌های شخصیتی	0.3839	0.0917	0.0790	0.0473	0.2471	0.0770	0.0307	0.1697	0.6374

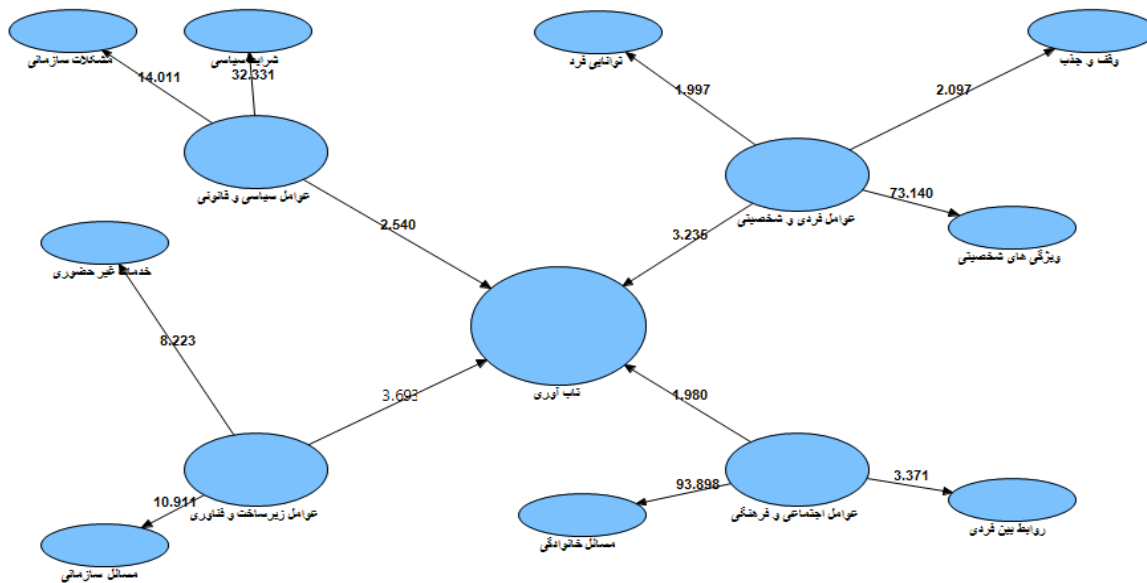
رتبه اول، عوامل زیرساخت و فناوری با ضریب تعیین ۰/۱۵۶، عوامل اجتماعی و فرهنگی با ضریب تعیین ۰/۰۶۹ و عوامل سیاسی و قانونی با ضریب تعیین ۰/۰۵۲، به ترتیب رتبه‌های اول تا چهارم را دارا هستند. علاوه بر این، شاخص نیکویی برازش مدل (GOF) که با استفاده از رابطه (۱) محاسبه می‌شود، در پژوهش حاضر، برابر با ۰/۶۵۳ حاصل شده که نشان‌دهنده برازش قوی و مناسب الگوی آزمون شده است.

مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد مطابق شکل ۵ و در حالت معناداری ضرایب مطابق شکل ۶ حاصل شده است. نتایج نشان می‌دهد مقدار R2 برای تاب‌آوری منابع انسانی به میزان ۰/۹۷۱ حاصل شده که بیانگر این است که عوامل شناسایی شده در الگوی تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها، به میزان ۹۷ درصد توانسته‌اند تاب‌آوری منابع انسانی را تبیین نمایند. همچنین، در بین عوامل شناسایی شده عوامل ویژگی‌های شخصیتی و فردی با ضریب تعیین ۰/۳۳۵ دارای

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2} \quad (1)$$



شکل ۵ مدل ساختاری در حالت ضریب استاندارد



شکل ۶ مدل ساختاری در حالت معنی داری ضرایب

عوامل و شاخص‌های مؤثر بر تاب آوری منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

با توجه به خروجی حاصل از نرم‌افزار PLS، مطابق جدول ۹ مشاهده می‌شود که تمامی ضرایب معناداری بین عوامل از قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگتر بوده که نشان‌دهنده این است کلیه

جدول ۹ نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

	Hypothesis	t-value	Path coefficient	Result
H1:	Individual and personality factors → Human Resources Resilience	3.235	0.579	Supported
H2:	Political and legal factors → Human Resources Resilience	2.540	0.230	Supported
H3:	Infrastructure and technology factors → Human Resources Resilience	3.693	0.395	Supported
H4:	Social and cultural factors → Human Resources Resilience	1.980	0.264	Supported

## ۴ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف ارائه الگوی تاب‌آوری منابع انسانی در بانک ملت استان البرز در دوران کوید ۱۹ انجام پذیرفت. با توجه به هدف اصلی پژوهش که به دنبال چگونگی تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها بوده است، ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای، نسبت به گردآوری اطلاعات پایه و مفاهیم اولیه اقدام گردید و ادبیات و سوابق موضوع از طریق فیش‌برداری از اسناد و مدارک موجود بررسی شد. این امر علاوه بر استخراج مفاهیم اولیه، منجر به شکل‌گیری چارچوب سوالات مصاحبه برای بخش بعدی شد. در مرحله بعدی، با توجه به تئوری داده بنیاد، مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان پژوهش انجام و با استفاده از نرم‌افزار کیفی MAXQDA و طی کدگذاری باز و محوری، مولفه‌ها و شاخص‌ها استخراج گردید. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار SMART PLS، پنج شاخص که بار عاملی کمتر از ۰/۷ داشتند، حذف شد و ۲۸ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که هر چهار عامل شناسایی شده بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها در بانک ملت تأثیر معنادار دارند و به ترتیب عوامل فردی و شخصیتی، عوامل زیرساخت و فناوری، عوامل اجتماعی و فرهنگی و عوامل سیاسی و قانونی، بیش‌ترین تأثیر را بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک داشته‌اند. علاوه بر این، نتایج بیانگر این است که مولفه‌های شرایط سیاسی با ضریب تعیین ۰/۸۰۵، مشکلات سازمانی با ضریب تعیین ۰/۷۶۴ و مسائل سازمانی با ضریب تعیین ۰/۶۱۶ به ترتیب بیشترین میزان تبیین تاب‌آوری منابع انسانی را دارا بودند. همچنین، مسائل خانوادگی، خدمات غیر حضوری، وقف و جذب، روابط بین فردی، توانایی فرد و ویژگی‌های شخصیتی در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار داشتند.

نتایج این پژوهش در بخش عوامل فردی و شخصیتی با نتایج تحقیقات کفی و همکاران (۲۰۲۰)، برگلوند و مکنین (۲۰۱۹)، دادگستر و همکاران (۲۰۱۹)، فروزنده و همکاران (۲۰۱۸)، مدیر نژاد و همکاران (۲۰۱۹)، آل حسینی آل مدرسی و فیروزکوهی برنج آبادی (۲۰۱۷)، خواجه پور و همکاران (۲۰۱۹)، پبله وری و علیزاده (۲۰۲۱)، شکاری و یزیمی کاخکی (۲۰۱۶) همسو و سازگار است. در بخش عوامل اجتماعی و فرهنگی، یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیقات کفی و همکاران (۲۰۲۰)، پبله وری و علیزاده (۲۰۲۱)، خواجه پور و همکاران (۲۰۱۹) و هاشمی و جوکار (۲۰۱۳) مطابقت دارد. در بخش عوامل زیرساخت و فناوری با تحقیقات کفی و همکاران (۲۰۲۰)، پبله وری و علیزاده (۲۰۲۱)، خواجه پور

و همکاران (۲۰۱۹)، هاشمی و جوکار (۲۰۱۳)، فروزنده و همکاران (۲۰۱۸) و در بخش عوامل سیاسی و قانونی نیز نتایج با تحقیقات برگلوند و مکنین (۲۰۱۹)، کفی و همکاران (۲۰۲۰)، مدیر نژاد و همکاران (۲۰۱۹) و هاشمی و جوکار (۲۰۱۳) همسو بوده و همخوانی دارد.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت مضامین پایه در عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل فردی و شخصیتی و علی‌الخصوص عوامل زیرساخت و فناوری مختص کارکنانی است که در بانک مشغول به کار هستند و مضامین پایه عوامل سیاسی و قانونی تقریباً جنبه عمومیت دارد. آنچه موجب تمایز این پژوهش از سایر مطالعات انجام گرفته پیرامون تاب‌آوری منابع انسانی می‌گردد، طراحی الگویی است که متناسب با شرایط و ویژگی‌های خاص شرایط کار در بانک و در زمان اپیدمی کوید ۱۹ بوده است، به نحوی که باعث می‌شود کارکنان با آشنایی با این عوامل و توانمندسازی خود بتوانند شرایط کاری را بهتر و با مشکلات کمتری تحمل نمایند.

با توجه به نتایج حاصل، در راستای عوامل مؤثر بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها در دوران کوید ۱۹ پیشنهاداتی در ادامه ارائه می‌شود. با توجه به تأثیرگذاری شرایط سیاسی بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها، پیشنهاد می‌شود 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. لازم است 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. مدیران بانک با کنترل مدیریت نقدینگی بانکی، مدیریت سرمایه‌های بانکی و جذب منابع نوین بانکی، بهینه‌سازی 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 بانک را مدیریت کنند تا توان بانک برای مقابله با شرایط بحرانی افزایش یابد.

با توجه به میزان تأثیرگذاری مشکلات سازمانی بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها پیشنهاد می‌شود مدیران با استفاده از فناوری‌های به روز و زیرساخت‌های ITC، 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. مدیران برای کاهش نیاز به تأمین

1. Berglund & Mäkinen

پذیری کارکنان در خصوص چالش‌های پیش آمده و توانایی کنترل احساساتی نظیر استرس، خشم، ترس و غم در مواقع بحرانی برگزار شود. با توجه به اهمیت ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در تاب‌آوری منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود حس هدفمند بودن در شخص و توجه به نیازهای مختلف در کارکنان ایجاد گردد و با استفاده از سیستم پاداش و قدردانی حس رضایت از کارکردن در محیط بانک در کارکنان تقویت شود.

در راستای تکمیل این پژوهش، برای پژوهش‌های آتی نیز مواردی قابل طرح است. با توجه به این‌که در رابطه با تاب‌آوری نیروی انسانی در شرایط ابیدی کووید ۱۹ پژوهش‌های اندکی انجام گرفته است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با دسترسی به منابع جدیدتر و به روزتر، عوامل دیگری که در پیش‌بینی این متغیر نقش دارند، شناسایی شود. با توجه به جو سازمانی حاکم در بانک و شرایط محدودیت کرونایی در بیشتر موارد، هنگام مصاحبه امکان استفاده از وسایل صوتی و تصویری مهیا نگردید که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی و در شرایط بهتر، هنگام مصاحبه از وسایل صوتی و تصویری استفاده شده و توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه به صورت حضوری صورت پذیرد. با توجه به این‌که پژوهش حاضر در یک بانک خاص (بانک ملت استان البرز) صورت پذیرفته است، پیشنهاد می‌شود موضوع پژوهش در سایر بانک‌ها، موسسات مالی و سایر سازمان‌ها و نهادها نیز اجرا گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود در جمع‌آوری داده‌های کیفی از سایر روش‌های موجود و در جهت جمع‌آوری داده‌های کمی از نظرات و دیدگاه‌های کلیه کارکنان و حتی مشتریان بانک‌ها نیز استفاده شود تا تاثیر آن بر نتایج تحقیقات مشابه پدیدار گردد.

### تشکر و قدردانی

از کلیه مدیران و کارمندان بانک ملت استان البرز که در این پژوهش همکاری و مشارکت داشتند، سپاسگزاری می‌شود.

### تضاد منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

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

با توجه به تاثیرگذاری مسائل سازمانی بر تاب‌آوری منابع انسانی بانک‌ها پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی مدون برای ایجاد رفاه کارکنان از طرف مدیران ارشد بانک صورت پذیرد و از ظرفیت‌های اجتماعی برای رفع نیازهای کارکنان بهره‌گیری لازم انجام شود. با توجه به اهمیت مسائل خانوادگی در تاب‌آوری منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود تاثیرات تنش روانی ناشی از استرس‌های محیط کار و منزل و تناقض فرهنگی در محیط کار مورد توجه مدیران قرار گیرد و در جهت کاهش این استرس‌ها اقدامات و تدابیر لازم اندیشه شود. در خصوص استرس ناشی از مشکلات خانواده و راهکارهای ارتباط نزدیک و صمیمی با خانواده، کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان برگزار گردد.

با توجه به اهمیت خدمات غیرحضوری در تاب‌آوری منابع انسانی بانک پیشنهاد می‌شود برای جلوگیری از ازدیاد مراجعه‌کننده در خصوص پرداختی و واریزی به حساب‌های دیگر، باجه‌های خوددریافت و سقف کارت به کارت افزایش یابد. طرح ملی پرداخت با کد (کیو آر) بدون نیاز به کارت ملی اجرایی شود و زیرساخت‌های لازم برای مشخصات و مدارک مشتریان به صورت غیرحضوری از جمله احراز هویت غیرحضوری و فراگیر شدن امضای دیجیتال، فراهم گردد. با توجه به تاثیرگذاری وقف و جذب در تاب‌آوری منابع انسانی پیشنهاد می‌شود به کارکنان حس امیدواری و اطمینان از توانایی‌های خود در حل مسائل و ارتقاء شغلی داده شود و آموزش‌های لازم در جهت مهارت و کارایی بیشتر در محیط کاری در مواقع بحرانی داده شود. همچنین، مشورت و همدلی و همراهی بین مدیران و کارکنان به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و بهبود روابط بین فردی، صورت پذیرد. به منظور بهبود توانایی فرد، پیشنهاد می‌شود کلاس‌های آموزشی در جهت ایجاد مسئولیت

## منابع و ماخذ

- Alhosseini Almodarresi, M., & Firouzkouhi Berenjabadi, M. (2017). Analysis of relationship between resilience with dimensions of work engagement. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), 1-24. (In Persian)
- Amiry, M., Mohagheghnia, M., & Balavandi, A. (2018). Evaluating resilience of Iran's banking system and it's affecting factors. *Monetary & Financial Economics*, 25(15), 255-276. (In Persian)
- AslamSajaa, A.M., Teo, M., Goonetilleke, A., Ziyath, A. (2021). Assessing social resilience in disaster management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol 52, 32 – 43.
- Bastaminia, A., Rezaie, M. R., & Saraie, M. H. (2016). Explaining and analyzing the concept of resiliency and its indicators and frameworks in natural disasters. *Disaster Prevention and Management Knowledge*, 6 (1): 32-46. (In Persian)

- Berglund, Berglund, T., & Mäkinen, M. (2019). Do banks learn from financial crisis? The experience of Nordic banks. *Research in international business and finance*, 47, 428-440.
- Menéndez Blanco J. M., & Montes-Botella, J. L. (2017). Exploring nurtured company resilience through human capital and human resource development: Findings from Spanish manufacturing companies. *International Journal of Manpower*, 38(5), 661-674.
- Chopra, S., & Sodhi, M. (2014). Reducing the risk of supply chain disruptions. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 72-80.
- Conner, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2012). Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. *Basics of Qualitative Research (3rd Ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*.
- Dadgostar, M., Nejat, H., Khadivi, G., & Khoenezhad, G. (2019). Predictability of human resources based on organizational efficiency and resiliency. *Middle Eastern Journal of Disability Studies*, 23(12), 41-54. (In Persian)
- Davoudi Matin, Z., & Hosseini Shakib, M. (2021). The study of mobile applications technologies role for improving the brand equity of Refah bank. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, 19(43), 59-76. (In Persian)
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and society*, 15(4).
- Forouzandeh, J., Ardalan, A., & Nadafnia, H. (2018). *Resilience and readiness of human resources of hospitals and medical centers in crises. the first national conference on crisis management and passive defense in hospitals and medical centers with resilience approach (resilience / safety) Hospital, Tehran.* (In Persian)
- Ghazizadeh, H., Hosseini Shakib, M., & Khamseh, A. (2021). Providing a model for managing innovation process routines in Gas Turbine Companies: An exploratory Mixed-Method Approach. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 19(45), 3-16. (In Persian)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Pearson Education, NJ.
- Hashemi, Z., & Jowkar, B. (2013). A causal modeling of emotional resilience: parent and peer attachment, cognitive emotion regulation and coping strategies. *Journal of Psychological Studies*, 9(1), 9-38. (In Persian)
- Boorman, J., Fajgenbaum, J., Ferhani, H., Bhaskaran, M., Arnold, D. and Harpaul Kohli (2013). The Centennial resilience index: Measuring countries' resilience to

- shock. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 5 (2), 57-98.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kéfi, S., Holmgren, M., & Scheffer, M. (2020). When can positive interactions cause alternative stable states in ecosystems? *Functional Ecology*, 30(1), 88-97.
- Khajehpour, M., Farsijani, H., Sedaghatparast, E. (2019). A model for organizational resilience in the banking industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 61-81. (In Persian)
- Rahimi, F., mohammadi, J., kiyani, E. (2018). *Multi-level model of Antecedents and consequences of career resilience in Workplace*, quarterly journal of career and organization counseling, 10(34), 44-63. (In Persian)
- Mallak, Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4-5), 148-152.
- Mc Manus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural hazards review*, 9(2), 81-90.
- Mirfallah Lialestani, M., & Khamseh, A. (2021). Open Banking Innovation Model by Digital Transformations Based on Adaptive Neuro Fuzzy Inference System (ANFIS). *Journal of System Management*, 7(1): 155-190.
- Modabernejad E., Namjo, F., & Ebrahimpour, F. (2019). Predict job satisfaction based on resiliency and self-efficacy the Keshavarzi Bank of Yasuj. *Rooyesh-e-Ravanshenasi Journal*, 7 (12), 255-270. (In Persian)
- Pilevari, N., & Alizadeh, N. (2021). Designing a resilience management model for human resources during Corona pandemic conditions based on Islamic teachings using fuzzy SWARA. *Quran and Medicine*, 5 :50-57. (In Persian)
- Rahati, J. (2021). Study of organizational resilience and the impact of strategic human resource management on its improvement in Corona disease crisis. *8th National Conference on Economics, Management and Accounting, Shirvan*, <https://civilica.com/doc/1235070>. (In Persian)
- Rehman, K. U., Mata, M. N., Martins, J. M., Mariam, S., Rita, J. X., & Correia, A. B. (2021). SHRM Practices Employee and Organizational Resilient Behavior: Implications for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 159.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Ruza, C., de la Cuesta-González, M., & Paredes-Gazquez, J. (2019). Banking system resilience: an empirical appraisal. *Journal of Economic Studies*, 46(6), 1241-1257.
- Salem Ghahfarkhi, A., Rezaei, S. R., Rostami, M., Alikhah, S. (2020). The place of organizational resilience in the management of tourism crises and

- disasters. *Shebak Journal*, 6(3), 31-46. (In Persian)
- Shahoseini, M., Nazari, M., & Hashemi, M. (2014). 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)
- Shekari, G., & Bazmi Kakhki, Z. (2016). *Promoting organizational resilience through streamlining the structure of human resources*. The first national conference on organizational change and innovation with the approach of resistance economics, Mashhad, <https://civilica.com/doc/595502>. (In Persian)