



University of Tehran Press

# Social Capital Management

Home Page: <https://jscm.ut.ac.ir/>

Online ISSN: 2423-6233

## Explaining the Role of Social Capital Levels in the Formation of Organizational Resilience in Government-owned Banks

Davood Abolhasani<sup>1</sup> | Sirous Tadbiri<sup>2\*</sup> | Maryam Majidi<sup>3</sup>

1. Department of Human Resource Management, Faculty of Humanities, University of Islamic Azad, Saveh Branch, Saveh, Iran. Email: [mba\\_pnu@yahoo.com](mailto:mba_pnu@yahoo.com)

2. Corresponding Author, Department of Management, University Of Islamic Azad, Saveh Branch, Saveh, Iran Email: [st2115@yahoo.com](mailto:st2115@yahoo.com)

3. Department of Management, University of Islamic Azad, Saveh Branch, Saveh, Iran. Email: [fa.ma1382@hotmail.com](mailto:fa.ma1382@hotmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article type:

Research Article

#### Article History:

Received November 25, 2022

Revised December 11, 2022

Accepted December 18, 2022

Published online 07 June 2023

#### Keywords:

*Bank resilience,*

*External social capital,*

*Trans-organizational social capital,*

*Vertical social capital.*

### ABSTRACT

Organizational resilience is an organizational capability influenced by social capital. This study aimed to examine the role of different levels of social capital in the development of organizational resilience in government-owned banks. The study employed a mixed method approach, combining qualitative and quantitative analyses. The first stage involved thematic analysis, using interviews with 19 academic and banking experts. The findings revealed 48 final codes representing three main concepts: social capital of the banking network, trans-banking social capital, and bank resilience. The social capital of the banking network, including branch social capital, inter-branch social capital, and linking social capital, along with trans-banking social capital encompassing vertical and horizontal social capital, proved influential in shaping the resilience of Bank Melli. In the quantitative stage, the analysis of 308 questionnaires using multiple linear regression demonstrated that all five types of social capital significantly influenced the resilience of Bank Melli. Based on the standard beta coefficient and the determination coefficient, vertical social capital (capital injected by the government and governance institutions) exhibited the greatest impact on the resilience of Bank Melli ( $\beta=0.799$ ).

**Cite this article:** Abolhasani, D., Tadbiri, S., & Majidi, M. (2023). Explaining the Role of Social Capital Levels in the Formation of Organizational Resilience in Government-owned Banks. *Social Capital Management*.10 (2), 197-210. Doi: 10.22059/JSCM.2022.351637.2362



© Davood Abolhasani, Sirous Tadbiri, Maryam Majidi

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSCM.2022.351637.2362>



## تبیین نقش سطوح سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های دولتی

داود ابوالحسنی<sup>۱</sup> | سیروس تدبیری<sup>۲\*</sup> | مریم مجیدی<sup>۳</sup>

۱ گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران. رایانامه: [mba\\_pnu@yahoo.com](mailto:mba_pnu@yahoo.com)

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران. رایانامه: [st2115@iau.ir](mailto:st2115@iau.ir)

۳. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران. رایانامه: [fa.ma.1382@iau.ir](mailto:fa.ma.1382@iau.ir)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

#### کلیدواژه:

تاب‌آوری بانک،

سرمایه اجتماعی بیرونی،

سرمایه اجتماعی فراسازمانی،

سرمایه اجتماعی عمودی.

یکی از قابلیت‌های سازمان که تحت تأثیر سرمایه اجتماعی قرار می‌گیرد تاب‌آوری سازمانی است. محققان در تحقیق حاضر به دنبال تحلیل نقش سطوح مختلف سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی در بانک ملی ایران بودند. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع کیفی-کمی است. مرحله اول به روش تحلیل تم و مصاحبه با نوزده خبره دانشگاهی و بانکی انجام شد. یافته‌ها ۴۸ کد نهایی را در قالب سه مفهوم اصلی سرمایه اجتماعی شبکه بانکی، سرمایه اجتماعی فرابانکی، و تاب‌آوری بانک ملی نشان داد. سرمایه اجتماعی شبکه بانکی با مفاهیم فرعی سرمایه اجتماعی شعبه، سرمایه اجتماعی بین شعبات، سرمایه اجتماعی هم‌بندی، و سرمایه اجتماعی فرابانکی با تم‌های سرمایه اجتماعی عمودی و افقی در شکل‌گیری تاب‌آوری بانک ملی مؤثر بودند. در مرحله کمی تجزیه و تحلیل ۳۰۸ پرسشنامه با رگرسیون خطی چندگانه نشان داد هر پنج نوع سرمایه اجتماعی تأثیر معنادار بر تاب‌آوری کل بانک ملی دارند. بر اساس ضریب بتای استاندارد و ضریب تعیین سرمایه اجتماعی عمودی «سرمایه تزریق شده از طرف نهاد دولت و حاکمیت» بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری بانک ملی داشت ( $\beta=0/799$ ).

**استناد:** ابوالحسنی، داود؛ تدبیری، سیروس و مجیدی، مریم (۱۴۰۲). تبیین نقش سطوح سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های دولتی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۰ (۲) ۱۹۷-۲۱۰.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSCM.2022.351637.2362>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© داود ابوالحسنی، سیروس تدبیری، مریم مجیدی.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSCM.2022.351637.2362>



## مقدمه

طی سال‌های ۱۹۹۰ به بعد شمار زیادی از پژوهشگران رشته‌های مختلف برای پاسخ به سؤالات متعدد خود به مفهوم سرمایه اجتماعی متوسل شده‌اند (Mohamadi Turkmani, Ghorbani, Bagheri, & Soroush, 2016). نتیجه این امر تبدیل سرمایه اجتماعی به یک مفهوم پربسامد در مطالعات حوزه‌های گوناگون از جمله مدیریت و سازمان است. در عرصه مطالعات سازمانی نیز سرمایه اجتماعی مفهومی زیربنایی در ایجاد نوآوری، خلاقیت، و پویایی‌های سازمانی معرفی شده است (Moazen Jamshidi & Roohi, 2021). در عین حال به‌رغم معرفی سرمایه اجتماعی به عنوان یک قابلیت مثبت، چه در عرصه مطالعات اجتماعی چه در حوزه مطالعات سازمانی و مدیریت، شناخت سطوح کلان‌تر سرمایه اجتماعی در عرصه سازمانی به‌ویژه در داخل کشور اندک است.

## بیان مسئله

اعتقاد بر این است که امروزه بیشترین ارزش سازمانی مبتنی بر دارایی‌های غیر ملموس است. توانایی شناخت و برآورد منبع این ارزش برای سازمان‌ها مهم و حیاتی است و در چنین فضایی این سؤال اساسی مطرح می‌شود که راز بقا، موفقیت، سرآمدی، و تعالی سازمان در بازار رقابتی امروزی چیست؟ با نگاهی به نظریات اندیشمندان، شاید بتوان پاسخ این سؤال را در ایجاد و حفظ و تداوم سرمایه اجتماعی یافت (Lin & Huang, 2005). در رویکرد سازمانی سرمایه اجتماعی جمع منابع بالفعل و بالقوه موجود در درون و قابل دسترس و ناشی شده از شبکه روابط یک فرد یا یک واحد اجتماعی است که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک کند و منجر به ایجاد مزیت سازمانی پایدار برای آنان شود. سرمایه اجتماعی سازمانی شامل سه بعد شناختی (زبان و کدهای مشترک، حکایات مشترک)، رابطه‌ای (اعتماد، هنجارها، الزام‌ها و انتظارات، هویت مشترک)، و ساختاری (روابط شبکه‌ای، پیکرندی روابط، ساختار سازمانی مناسب) است (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

امروزه محیط فعالیت سازمان‌ها به‌شدت پویا و متغیر است. از این رو سازمان‌ها به منظور حفظ بقا ناگزیرند آمادگی سازگاری و مدیریت تغییرات را در خود ایجاد کنند (Sabokro, Rahimi, & Abbasi Rostami, 2018). یک محیط پویا و در حال تغییر می‌تواند فرصت‌های قابل توجهی برای رشد و موفقیت سازمان فراهم کند. در عین حال توانایی ایجاد تهدیدات و چالش‌های مهمی را نیز دارد (Moradzadeh, Zarei, & Heidaryan, 2020). در یک محیط آشفته و در حال تحول، شرکت‌ها باید قادر به حرکت به سوی فراتر از بقا و رسیدن به موفقیت باشند. محیط‌های بی‌ثبات مکرر چالش‌هایی ایجاد می‌کنند و حتی بازارهای نسبتاً ثابت نیز تکان‌های گاه‌وبی‌گاه یا تحولات انقلابی دوره‌ای را تجربه می‌کنند (Sutcliffe & Vogus, 2003). ظرفیتی که منجر به تداوم فعالیت موفقیت‌آمیز یک سازمان در محیط‌های بی‌ثبات می‌شود تاب‌آوری سازمانی<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. تاب‌آوری سازمانی اولین بار برای توصیف نیاز سازمان‌ها به پاسخ به یک محیط کسب‌وکار به‌سرعت در حال تغییر استفاده شد. از نظر مک‌مانوس<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) تاب‌آوری است که بتواند اهداف محوری‌اش را در حالت فاجعه محقق کند؛ این فقط به معنی کاهش اندازه و فراوانی بحران‌ها (آسیب‌پذیری) نیست، بلکه به معنای بهبود توانایی و سرعت سازمان در مدیریت بحران‌ها به طور اثربخش (ظرفیت سازگاری) نیز هست. تاب‌آوری سازمانی توانایی پیش‌بینی و اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف شده است. این توانایی ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به یک بحران است (Burnard, Bhamra, & Tsinopoulos, 2018). منابع مختلفی در توسعه ظرفیت تاب‌آوری سازمان مؤثرند. مطابق نظر ریچنر<sup>۳</sup> و سادرگن (۲۰۰۸) منابع چهارگانه ساختاری، شناختی، ارتباطی، عاطفی ظرفیت تاب‌آوری را در سازمان ایجاد می‌کنند.

پژوهش‌ها بر نقش سرمایه اجتماعی در توسعه تاب‌آوری سازمانی تأکید کرده‌اند. تأثیر دوطرفه سرمایه اجتماعی سازمانی بر تاب‌آوری کارگران<sup>۴</sup> و نیاز به سرمایه اجتماعی سازمانی جهت بروز نوآوری توسط کارگران (Fandiño, Formiga, & de

1. organizational resilience  
2. McManus  
3. Richtner  
4. worker resilience

(Menezes, 2019)، تأثیر مستقیم سرمایه اجتماعی و تأثیر غیر مستقیم آن از طریق تسهیم دانش بر تاب‌آوری سازمانی در زمان بحران کووید ۱۹ (مراذاده و همکاران، ۱۳۹۹)، تأثیر سرمایه اجتماعی ناشی از شرکای زنجیره تأمین به عنوان یک عامل بیرونی در توسعه تاب‌آوری سازمانی واکنشی و فعال<sup>۱</sup> در شرکت‌های تولیدی چینی در زمان زلزله سیچوان<sup>۲</sup> (Jia, Chowdhury, Prayag, & Hossan Chowdhury, 2020)، ظهور قابلیت‌های تاب‌آوری فردی در اثر دو مکانیسم تقویت سرمایه اجتماعی (کانال‌سازی<sup>۳</sup>) و گسترش شبکه‌های اجتماعی (هدف‌گذاری<sup>۴</sup>) و توسعه تاب‌آوری تعاونی‌های روستایی (Wulandhari, Gölgeci, Mishra, Sivarajah, & Gupta, 2022)، و نقش مثبت هر دو نوع سرمایه اجتماعی درونی و بیرونی در توسعه تاب‌آوری سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری در نیوزلند در زمان بحران کووید ۱۹ (Tanner, Prayag, & Coelho Kuntz, 2022) از این جمله‌اند. در واقع، سرمایه اجتماعی به عنوان یک دارایی ناملموس، که تداعی‌کننده یک زبان مشترک بین اعضای یک واحد سازمانی است، می‌تواند با تسهیل انتقال دانش و جریان سریع‌تر اطلاعات و داده‌ها، انسجام بیشتر اعضا، و توسعه روابط مبتنی بر اعتماد تاب‌آوری یا همان قابلیت سازمان را در شناسایی و پیش‌بینی اختلالات و واکنش بهتر در برابر آن‌ها ارتقا دهد.

با مرور پژوهش‌های گذشته دو نکته مشخص می‌شود. اول اینکه بیشتر تحقیقات بر نقش سرمایه اجتماعی به عنوان یک قابلیت درونی در توسعه تاب‌آوری سازمانی تأکید دارند؛ به عبارت ساده‌تر سرمایه اجتماعی درون سازمان مورد توجه بوده است. دوم اینکه حتی اگر سرمایه اجتماعی بیرونی مد نظر بوده است، نوع سازمان‌های مورد مطالعه عمدتاً شرکت‌ها و کسب‌وکارهای تجاری بوده‌اند؛ به بیان دیگر سازمان‌های دولتی و سرمایه اجتماعی پیرامون آن‌ها به عنوان تسهیل‌کننده تاب‌آوری سازمانی چندان مورد توجه نبوده است. این موضوع می‌تواند ناشی از این باشد که به طور کلی ماهیت سرمایه اجتماعی بین‌سازمانی<sup>۵</sup> کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. در این زمینه قریشی و همکارانش (۱۴۰۰) بیان می‌کنند که اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص اعتماد مربوط به سه دسته کلی است؛ اعتماد میان افراد (تعمیم‌یافته)، اعتماد میان فرد و نزدیکان (بین‌شخصی)، و اعتماد فرد به نظام‌های اجتماعی (بنیادین). اما نوع دیگری از اعتماد نیز وجود دارد که کمتر مطالعه شده است و به اندازه و شاید بیشتر از اشکال یادشده اهمیت دارد. این شکل از اعتماد «اعتماد بین‌سازمانی» نامیده می‌شود. موضوع مهم دیگری که می‌تواند در خصوص سرمایه اجتماعی مورد توجه قرار گیرد، که مبنایی برای ایجاد اعتماد است، ارتباطات است. این موضوع در ارتباطات بین‌سازمانی اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. این پژوهشگران با طرح سرمایه اجتماعی بین‌سازمانی با روش نظریه داده‌بنیاد مؤلفه‌های آن را اعتماد بین‌سازمانی، وفاق و همدلی، مشارکت بین‌سازمانی، و تعلق حاکمیتی بیان می‌کنند. بنابراین، کاملاً مشخص است که سرمایه اجتماعی بین‌سازمانی کمتر مورد توجه بوده است. از این رو زمانی که این نوع سرمایه اجتماعی کمتر شناخته شده باشد پیامدها و قابلیت‌ها و ظرفیت‌های آن نیز نامشخص خواهد بود. پس، به نظر می‌رسد رابطه سطوح و انواع مختلف سرمایه اجتماعی در ارتباط با یک سازمان با قابلیت تاب‌آوری آن سازمان با خلأ پژوهشی جدی روبه‌روست که باید مورد توجه قرار گیرد. در این زمینه، پژوهش پیش رو به دنبال تحلیل نقش سطوح مختلف سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های دولتی با تأکید بر بانک ملی ایران است. در واقع، تحلیل سطوح و انواع سرمایه اجتماعی مؤثر بر تاب‌آوری بانک‌های دولتی، با در نظر داشتن این نکته که بانک‌های دولتی در کشور ایران زیرمجموعه‌ای از دولت محسوب می‌شوند، اهمیت فراوانی دارد و می‌تواند ضمن تشریح ماهیت سرمایه اجتماعی این بانک‌ها قابلیت این نوع سرمایه در توسعه تاب‌آوری بانک‌ها را نیز مشخص کند.

## مبانی نظری

### سرمایه اجتماعی

به‌رغم وجود ردپای سرمایه اجتماعی در آثار جامعه‌شناسان کلاسیک در قالب مفاهیمی نظیر اعتماد، همبستگی، و انسجام اجتماعی این مفهوم در معنای امروزی ابتدا در سال ۱۹۱۶ در نوشته‌های هنینف استفاده شد. سپس از دهه ۱۹۸۰ در مرکز توجه

1. reactive and proactive
2. Sichuan
3. channeling
4. targeting
5. inter-organizational social capital

قرار گرفت و با گسترش نظری و تجربی جایگاه تعریف‌شده‌ای بین نظریه‌های جامعه‌شناسی پیدا کرد که عمدتاً کلمن<sup>۱</sup> و بوردیو<sup>۲</sup> و پاتنام<sup>۳</sup> در آن نقش داشتند (Moghimi, Emami, & Kazemi, 2011). در ابتدا تمایزی بین انواع مختلف سرمایه اجتماعی وجود نداشت. اما در سال ۲۰۰۱ با تقسیم آن به سه نوع درون‌گروهی، میان‌گروهی، و پیوندی<sup>۴</sup> تمایز مفیدی بین سطوح مختلف سرمایه اجتماعی صورت گرفت. سرمایه اجتماعی درون‌گروهی به روابط بین افراد با موقعیت‌های یکسان، نظیر اعضای خانواده و دوستان نزدیک و همسایگان، اشاره دارد. نوع میان‌گروهی آن نمایانگر روابط و دوستی سست با دوستان دور و همکاران است. و در نهایت سرمایه اجتماعی پیوندی ارتباطات افراد مختلف با موقعیت‌های اجتماعی متفاوت را نشان می‌دهد (Field, 2008). بعدها محققان دیگری نیز با تقسیم سرمایه اجتماعی به سطوح خرد (درون‌گروهی و میان‌گروهی)، میانی (پیوندی)، و کلان (نهادی) شعاع آن را به رسمی‌ترین روابط و ساختارهای نهادی توسعه دادند (Chou, 2006).

### تاب‌آوری سازمانی

بیش از چهل سال پیش، مفهوم تاب‌آوری در حوزه روان‌شناسی با تأکید بر تاب‌آوری افراد به کار گرفته شد و بعدها در طیف وسیعی از رشته‌ها، مثل زیست‌شناسی و جامعه‌شناسی و نظریه شبکه، کاربرد پیدا کرد. اخیراً نیز بر تاب‌آوری بیشتر در سطوح سازمانی و تیمی تأکید می‌شود و لزوم تحقیقات بیشتر و جداگانه در مورد کاربردهای عملی تاب‌آوری در سازمان مطرح شده است (Golverdi, 2018). تاب‌آوری سازمانی قابلیت است که سازمان‌ها به کمک آن بعد از مواجهه با تلاطم‌های محیطی می‌توانند زودتر به شرایط ثبات برسند، تأثیرات مخرب را تعدیل کنند، از هر فرصت پیش‌آمده بهره کامل را ببرند، و خود را به سرعت در محیط رقابت نجات دهند (Hamel & Valikangas, 2003). تاب‌آوری سازمانی تاب‌آوری به دست‌آمده توسط یک سازمان تعریف شده است که بازیابی سریع از یک پیشامد منفی غیر منتظره را ممکن می‌سازد (Azusa & Hiroyuki, 2013). لنگنیک<sup>۵</sup> حال<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) تاب‌آوری را بیانگر توانایی یک سازمان برای درک وضعیت فعلی خود و توسعه پاسخ می‌دانند. مدل سه‌عاملی آن‌ها شامل سه عامل شناختی و رفتاری و زمینه‌ای است که با هم در تعامل‌اند. تاب‌آوری شناختی یک جهت‌گیری مفهومی است که سازمان را قادر می‌سازد پاسخ‌هایی فرای بقا از یک بحران داشته باشد و به توجه، تفسیر، تجزیه و تحلیل، تدوین و فرموله کردن پاسخ بپردازد. تاب‌آوری رفتاری دارایی‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد درک درستی از شرایط داشته باشد. تشویق برای ریسک‌پذیری و به‌کارگیری ایده‌های جدید و توانمندسازی کارکنان برای یادگیری از شکست و موفقیت از مثال‌های تاب‌آوری رفتاری است. تاب‌آوری زمینه‌ای شرایطی برای یکپارچه‌سازی تاب‌آوری شناختی و رفتاری فراهم می‌کند و متشکل از ارتباطات و منابع است. تاب‌آوری زمینه‌ای بر پایه روابط داخلی و خارجی سازمان است که پاسخ به پیچیدگی‌های محیط را تسهیل می‌کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌ها بر نقش مثبت ابعاد سه‌گانه ساختاری، شناختی، رابطه‌ای سرمایه اجتماعی در تسهیل تاب‌آوری زنجیره تأمین از طریق متغیرهای انعطاف‌پذیری، سرعت، قابلیت دید، و همکاری<sup>۶</sup> (Johnson, Elliott, & Drake, 2013)؛ نقش سرمایه اجتماعی به‌ویژه سطوح میان‌گروهی و پیوندی در تاب‌آوری کلان‌شهرها (Cai, 2017)؛ سرمایه اجتماعی سازمانی به منزله یکی از عوامل همبسته تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی (Mohammadi Shahroodi, Rahimnia, Malekzade, & Khorakian, 2019)؛ تأثیر مثبت هر دو نوع سرمایه اجتماعی درون‌گروهی و میان‌گروهی در تاب‌آوری جامعه در کشورهای ژاپن و کره جنوبی و تایوان (Lee, 2020)؛ ارتباط معنادار سرمایه اجتماعی سازمانی و تاب‌آوری در سازمان هلال احمر (Fazeli kebria, )

1. Coleman  
2. Bourdieu  
3. Putnam  
4. bonding, bridging, & linking social capital  
5. Lengnick-Hall  
6. flexibility, velocity, visibility, & collaboration

بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط (Shafagat, Bahmani, & Karimi, 2021)؛ سرمایه اجتماعی سازمانی به عنوان یک راهبرد تحقق تاب‌آوری سازمانی در حال سهم قوی‌تر بعد ساختاری سرمایه اجتماعی سازمانی بر تاب‌آوری دانشگاه (Khosravipour, 2022)؛ و تأثیر مثبت همه ابعاد و در عین حال سرمایه اجتماعی درونی<sup>۱</sup> بر سرمایه اجتماعی بیرونی<sup>۲</sup> (مشتری محور)، تأثیر مستقیم سرمایه اجتماعی درونی بر تاب‌آوری سازمانی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استرالیایی، و در عین حال عدم تأثیر معنادار سرمایه اجتماعی بیرونی بر تاب‌آوری شرکت‌های یادشده در دوران پاندمی کووید ۱۹ (Ozanne, Chowdhury, Prayag, & Mollenkopf, 2022) تأکید کرده‌اند. همان‌گونه که مشخص است این پژوهش‌ها بر نقش سرمایه اجتماعی سازمانی یا درونی در تاب‌آوری متمرکز شده‌اند. نکته قابل تأمل نقش پررنگ‌تر سرمایه اجتماعی میان‌گروهی و پیوندی در تاب‌آوری جوامع انسانی است.

### روش تحقیق

مطابق مدل پیاز پژوهش<sup>۳</sup> این تحقیق مبتنی بر هر دو پارادایم تفسیری و اثبات‌گرایی است. در مرحله نخست با رویکرد اکتشافی و روش کیفی به شناخت پدیده مورد نظر پرداخته شد. سپس با استراتژی پیمایش و روش کمی برای تأیید یافته‌های کیفی اقدام شد. برای شناخت پدیده شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی در بانک‌های دولتی با تأکید بر نقش سرمایه اجتماعی از روش تحلیل تم<sup>۴</sup> استفاده شد. پس از مطالعه مبانی نظری، پروتکل مصاحبه تهیه و با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته داده‌ها جمع‌آوری شد. پس از شمارش کدها و تم‌های نهایی، پرسشنامه‌ای مبتنی بر یافته‌های کیفی تهیه و برای جمع‌آوری داده‌های کمی استفاده شد.

از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند برای انجام دادن مصاحبه‌ها استفاده شد. با تأکید بر دو معیار خبرگان دانشگاهی حوزه تاب‌آوری سازمانی و خبرگان مدیریتی بانک ملی با تحصیلات تکمیلی رشته‌های مدیریت افراد مناسب شناسایی و انتخاب شدند. با انجام دادن ۱۹ مصاحبه کفایت نمونه‌گیری با رسیدن به اشباع نظری<sup>۵</sup> محقق شد. در مرحله کمی جامعه آماری شامل همه مدیران استانی بانک ملی در استان قم، مدیران و معاونان شعب، رؤسا و معاونان هفده دایره امور شعب بانک ملی، و کارکنان منتخب شعب استان قم با حجم ۳۵۰ نفر بود که به صورت تمام‌شمار انتخاب شدند. پرسشنامه در اختیار همه افراد قرار گرفت و ۳۰۸ پرسشنامه سالم تکمیل شد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. در مرحله بعدی پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی، که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۸ نفر از استادان مدیریت رسید، به کار رفت. پایایی ابزار نیز قبل از اجرای اصلی با تکمیل ۳۰ پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد ( $\alpha=0/795$ ). مصاحبه‌ها و تحلیل هم‌زمان داده‌های کیفی با تکنیک تحلیل تم انجام شد. تحلیل تم شامل مراحل آشنایی با داده‌ها (بازخوانی مکرر داده‌ها و جست‌وجوی معانی)، ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها، جست‌وجوی تم‌ها (دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌ها)، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها، و تهیه گزارش کیفی است (Braun & Clarke, 2006) که با نرم‌افزار اطلس تی.آی. نسخه ۹ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

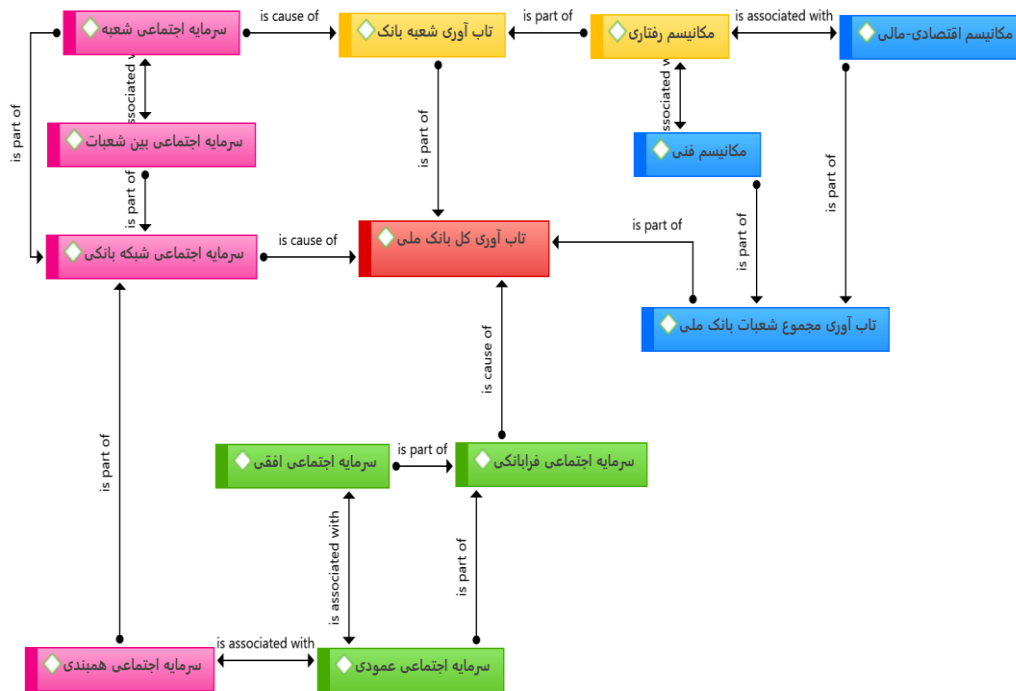
یافته‌های تحلیل تم در جدول ۱ ارائه شده است. بر اساس یافته‌ها شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی در بانک ملی تحت تأثیر دو سطح از سرمایه اجتماعی شامل سرمایه اجتماعی شبکه بانکی و سرمایه اجتماعی فرابانکی قرار می‌گیرد، که هر یک ابعاد مختلفی دارند. همچنین شکل ۱ شبکه تماتیک حاصل از نرم‌افزار را نشان می‌دهد.

1. internal social capital
2. external social capital
3. research onion
4. thematic analysis
5. theoretical saturation
6. ATLAS.ti 9

## جدول ۰۱. کدهای باز نهایی و مقولات حاصل از تحلیل تم

سطح	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای نهایی	ردیف
سرمایه اجتماعی شبکه بانکی	سرمایه اجتماعی شعبه	فردمحور	از خودگذشتگی در ارتباط با همکاران	۱
			همدلی و تعلق خاطر بین همکاران	۲
			صداقت و اعتماد متقابل	۳
			روابط مبتنی بر ادب و نزاکت	۴
			رفتار خانواده‌گونه در بانک	۵
			ادراک بالای پذیرش افراد متفاوت در بانک	۶
	ساختارمحور	نبود سکوت سازمانی	۷	
		درجه بالای هماهنگی	۸	
		جریان آزاد اطلاعات صحیح	۹	
		رفع تعارضات در محیط کار	۱۰	
		هم‌فکری مدیران با کارکنان	۱۱	
		باز بودن فضای اظهارنظر برای کارکنان	۱۲	
		قابلیت بازخورد سازمانی	۱۳	
سرمایه اجتماعی بین شعبات	غیررسمی	شناخت یک‌دیگر	۱۴	
		روابط دوستانه بین کارکنان شعبات	۱۵	
		تعلق خاطر به شعبات در اثر جابه‌جایی‌های متعدد در گذشته	۱۶	
		احساس داشتن هویت مشترک	۱۷	
		نزدیکی دیدگاه‌ها	۱۸	
	رسمی	همگرایی مدیران شعبات	۱۹	
		هماهنگی بین شعبات	۲۰	
		تعهد به انجام دادن امور یک‌دیگر	۲۱	
		هم‌سوئی ارزش‌های سازمانی	۲۲	
		قابلیت انتقال نیروها در بانک‌های دولتی	۲۳	
سرمایه اجتماعی همبندی	سرمایه اجتماعی همبندی	مشابهت تجارب کاری	۲۴	
		توانایی جذب کارکنان نخبه سایر بانک‌ها	۲۵	
		همکاری‌های متقابل بین بانکی	۲۶	
		وابستگی به دولت	۲۷	
سرمایه اجتماعی فرابانکی	سرمایه اجتماعی عمومی	تعلق حاکمیتی	۲۸	
		اعتماد به نهادهای حاکمیتی	۲۹	
		بهره‌مندی از حمایت‌های دولتی	۳۰	
	سرمایه اجتماعی	حس تعهد نهادی	تعهد به ایفای وظایف دولت	۳۱
			توجه به مأموریت اصلی دولت	۳۲
			تعهد به ارائه خدمات عمومی نهادهای مختلف	۳۳
	سرمایه اجتماعی افقی	سرمایه اجتماعی افقی	تعاملات بانک ملی با سایر ارگان‌های دولتی	۳۴
			نزدیکی دیدگاه‌ها بین سازمان‌های دولتی	۳۵
دسترسی به افراد توانمند سایر سازمان‌ها به‌ویژه دانشگاه‌ها			۳۶	
آماده‌سازی روانی افراد برای تجربه چالش‌های جدید			۳۷	
آماده‌سازی روانی افراد جهت مواجهه با بحران			۳۸	
تاب‌آوری کل بانک ملی	تاب‌آوری شعبه بانکی	تبدیل تاب‌آوری به رفتار در کارکنان	۳۹	
		ایجاد فضای مناسب برای تمرین تاب‌آوری	۴۰	
		اهمیت دادن به تاب‌آوری در شرایط عادی	۴۱	
		تعادل بین ملاحظات اجتماعی و سیاست‌های پولی	۴۲	
	مجموع شعبات بانک ملی	مکانیسم رفتاری	تعادل بین نرخ بهره برای تطابق با شرایط بیرون	۴۳
			حفظ تعادل بین هزینه‌ها و درآمدهای بانکی	۴۴
			متنوع کردن شیوه‌های سرمایه‌گذاری برای بانک ملی	۴۵
			بررسی تشابهات بحران‌های قبلی و بحران‌های جدید	۴۶
		مکانیسم فنی	بررسی تاب‌آوری در سطح شعبات	۴۷
			بررسی جزء به کل تاب‌آوری	۴۸
			بررسی سیستماتیک تاب‌آوری بانکی	۴۹
				۵۰

در پایان مرحله کیفی برای اطمینان از کیفیت یافته‌ها از استراتژی‌های متعددی استفاده شد. برای این منظور درگیری طولانی مدت پژوهشگر با موضوع پژوهش در حین فرایند پژوهش مدنظر قرار گرفت. همچنین کدگذاری مجدد ۲۰ درصد از داده‌های مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر دوم، محاسبه درصد توافق کدگذاری (۸۸/۶۰٪)، و تأیید یافته‌های نهایی در قالب کدهای نهایی، مقولات فرعی و اصلی توسط چهار نفر از خبرگان مرحله مصاحبه انجام شد.



شکل ۱. شبکه تماتیک تحلیل تم

با مشخص شدن نقش دو نوع سرمایه اجتماعی شبکه بانکی در قالب سرمایه اجتماعی شعبه و سرمایه اجتماعی بین شعبات و سرمایه اجتماعی همبندی و سرمایه اجتماعی فرابانکی شامل سرمایه اجتماعی افقی و عمودی در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی در بانک ملی، در بخش دوم، پژوهشگران درصدد تعیین میزان اهمیت یا سهم هر یک از انواع سرمایه‌های اجتماعی در ایجاد تاب‌آوری برآمدند. در این زمینه ۳۰۸ پرسشنامه با مشارکت ۱۰۸ نفر (۳۵/۰۶۵٪) از رؤسای شعبات و صندوق‌ها و دوایر بانک ملی، ۱۰۸ نفر (۳۵/۰۶۵٪) از معاونان شعبات، و ۹۲ نفر (۲۹/۸۷٪) از کارکنان شعبات تکمیل شد. پرسشنامه‌های دریافتی با استفاده از روش رگرسیون خطی چندگانه (به علت وجود چندین متغیر مستقل) و با رویکرد گام به گام<sup>۱</sup> (وارد کردن متغیرها به ترتیب میزان همبستگی به مدل) تحلیل شد. در روش گام به گام با ورود هر متغیر مستقل به مدل تأثیر آن بررسی می‌شود و اگر اضافه شدن متغیر جدید منجر به بهبود مدل رگرسیونی نشود آن متغیر کنار گذاشته می‌شود و متغیرهای بعدی وارد می‌شوند. همچنین، پس از اضافه شدن یک متغیر به مدل، اهمیت سایر متغیرها مجدداً ارزیابی می‌شود و اگر مشخص شود برخی از این متغیرها در تبیین واریانس متغیر وابسته نقشی ندارند از مدل حذف می‌شوند. البته قبل از اجرای رگرسیون خطی مفروضات آن، از جمله نرمال بودن توزیع متغیر وابسته و عدم هم‌خطی متغیرهای مستقل، بررسی شد.

مطابق جدول ۲، هر پنج متغیر وارد شده در مدل باقی مانده‌اند؛ یعنی همه مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی- شامل سرمایه اجتماعی شعبه، سرمایه اجتماعی بین شعبات، سرمایه اجتماعی همبندی، سرمایه اجتماعی افقی و عمودی- بر تاب‌آوری کل بانک ملی تأثیرگذارند. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده در آخرین مدل نشان می‌دهد این پنج متغیر مجموعاً توانسته‌اند ۸۹/۴ درصد از تغییرات تاب‌آوری کل بانک را تبیین کنند. همچنین بر اساس سهم هر متغیر در ضریب تعیین سرمایه اجتماعی عمودی، سرمایه



اجتماعی بین شعبات، سرمایه اجتماعی افقی، سرمایه اجتماعی شعبه، و سرمایه اجتماعی همبندی به ترتیب بیشترین تأثیر را در تاب‌آوری کل بانک ملی داشته‌اند.

جدول ۲. خلاصه مدل رگرسیون خطی چندگانه

مدل	پیش‌بینی‌کننده‌ها	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	تغییرات R <sup>2</sup>
۱	مقدار ثابت، سرمایه اجتماعی عمودی	۰/۵۸۶	۰/۳۴۳	۰/۳۴۱	۰/۳۴۳
۲	مقدار ثابت، سرمایه اجتماعی عمودی، سرمایه اجتماعی بین شعبات	۰/۸۶۰	۰/۷۳۹	۰/۷۳۸	۰/۳۹۶
۳	مقدار ثابت، سرمایه اجتماعی عمودی، سرمایه اجتماعی بین شعبات، سرمایه اجتماعی افقی	۰/۹۲۶	۰/۸۵۸	۰/۸۵۶	۰/۱۱۸
۴	مقدار ثابت، سرمایه اجتماعی عمودی، سرمایه اجتماعی بین شعبات، سرمایه اجتماعی افقی، سرمایه اجتماعی شعبه	۰/۹۴۳	۰/۸۹۰	۰/۸۸۸	۰/۰۳۲
۵	مقدار ثابت، سرمایه اجتماعی عمودی، سرمایه اجتماعی بین شعبات، سرمایه اجتماعی افقی، سرمایه اجتماعی شعبه، سرمایه اجتماعی همبندی	۰/۹۴۵	۰/۸۹۴	۰/۸۹۲	۰/۰۰۴

برازش کلی مدل رگرسیون با استفاده از تحلیل واریانس انجام می‌گیرد که مناسب بودن مدل را نشان می‌دهد. بر اساس مقادیر آماره F، که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است، می‌توان گفت هر پنج مدل از برازش مناسبی برخوردارند.

جدول ۳. نتایج تحلیل واریانس مدل رگرسیونی

مدل	مجموع مربعات	df	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
۱	رگرسیون	۱	۱۱/۸۶۰	۱۶۰/۰۹۲	۰/۰۰۰
	باقی‌مانده	۳۰۶	۰/۰۷۴		
	کل	۳۰۷	۳۴/۵۳۰		
۲	رگرسیون	۲	۲۵/۵۳۳	۴۳۲/۷۷۰	۰/۰۰۰
	باقی‌مانده	۳۰۵	۰/۰۲۹		
	کل	۳۰۷	۳۴/۵۳۰		
۳	رگرسیون	۳	۲۹/۶۱۰	۶۰۹/۸۵۴	۰/۰۰۰
	باقی‌مانده	۳۰۴	۰/۰۱۶		
	کل	۳۰۷	۳۴/۵۳۰		
۴	رگرسیون	۴	۳۰/۷۲۱	۶۱۱/۰۲۲	۰/۰۰۰
	باقی‌مانده	۳۰۳	۰/۰۱۳		
	کل	۳۰۷	۳۴/۵۳۰		
۵	رگرسیون	۵	۳۰/۸۶۶	۵۰۸/۹۰۱	۰/۰۰۰
	باقی‌مانده	۳۰۲	۰/۰۱۲		
	کل	۳۰۷	۳۴/۵۳۰		

ضرایب رگرسیون مدل شماره ۵ با حضور همه متغیرها در جدول ۴ ارائه شده است. هر چه ضریب بتای استاندارد یک متغیر بیشتر باشد، نقش آن در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر است. با توجه به سطوح معناداری که برای همه متغیرها در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است، می‌توان گفت هر پنج متغیر تأثیر معناداری بر تغییرات متغیر وابسته داشته‌اند. بر اساس مقدار بتا با افزایش یک انحراف استاندارد در سرمایه اجتماعی عمودی تاب‌آوری کل بانک ملی به مقدار ۰/۷۹۹ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد. به همین ترتیب افزایش یک انحراف استاندارد سرمایه اجتماعی بین شعبات، سرمایه اجتماعی افقی، سرمایه اجتماعی شعبه، و سرمایه اجتماعی همبندی باعث افزایش ۰/۷۰۷، ۰/۴۳۴، ۰/۳۰۷، و ۰/۱۴۲ واحدی در تاب‌آوری کل بانک ملی می‌شود.

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی مدل شماره ۵

مدل	ضریب رگرسیون غیر استاندارد	خطای استاندارد	بتای استاندارد	t	سطح معناداری
مقدار ثابت	۰/۱۴۱	۰/۰۶۰		۲/۳۵۳	۰/۰۱۹
سرمایه اجتماعی عمودی	۰/۵۰۴	۰/۰۲۹	۰/۷۹۹	۱۷/۱۶۷	۰/۰۰۰
سرمایه اجتماعی بین شعبات	۰/۴۷۹	۰/۰۱۳	۰/۷۰۷	۳۶/۴۳۵	۰/۰۰۰
سرمایه اجتماعی افقی	۰/۲۶۵	۰/۰۱۵	۰/۴۳۴	۱۷/۳۴۶	۰/۰۰۰
سرمایه اجتماعی شعبه	۰/۲۵۲	۰/۰۲۶	۰/۳۰۷	۹/۷۵۶	۰/۰۰۰
سرمایه اجتماعی همبندی	۰/۰۴۲	۰/۰۱۲	۰/۱۴۲	۳/۴۵۹	۰/۰۰۱

### بحث و نتیجه

یکی از قابلیت‌های مهم سازمان، که تحت تأثیر سرمایه اجتماعی قرار می‌گیرد، تاب‌آوری سازمانی است که به توانایی سازمان برای حفظ و تداوم بقا در شرایط متغیر و بحرانی و آسیب‌زا اشاره دارد. عمده تحقیقات این حوزه سرمایه اجتماعی را قابلیت درونی در نظر گرفته‌اند که بر تاب‌آوری سازمانی مؤثر است و نقش سرمایه اجتماعی خارج از سازمان به‌ویژه در سازمان‌های دولتی کمتر شناخته شده است. در این مطالعه تلاش شد نقش سطوح مختلف سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی در بانک ملی ایران تحلیل شود. با روش کیفی ۴۸ کد نهایی پدیدار شد که در سه مفهوم سرمایه اجتماعی شبکه بانکی، سرمایه اجتماعی فرابانکی، و تاب‌آوری کل بانک ملی دسته‌بندی شدند.

سرمایه اجتماعی شبکه بانکی مجموع مزایای حاصل از تعاملات سازمان‌های درون شبکه بانکی کشور است که ناشی از مشابهت حوزه کاری و شناخت متقابل بین آن‌هاست. سرمایه اجتماعی شبکه بانکی متشکل از سرمایه اجتماعی شعبه، سرمایه اجتماعی بین شعبات، و سرمایه اجتماعی همبندی است. سرمایه اجتماعی شعبه به سرمایه اجتماعی تشکیل‌شده درون یک شعبه از بانک اشاره دارد و تحت تأثیر افراد و ساختار شعبه قرار می‌گیرد. سرمایه اجتماعی بین شعبات به پیوندها و روابط شکل‌گرفته بین شعبات مختلف بانک اشاره دارد که شکل‌گیری آن دو جهت بالا به پایین و پایین به بالا دارد. حالت بالا به پایین ناشی از وابستگی شعبات بانک به نهادهای بالاتر و سرمایه‌ای است که به طور رسمی شعبات بانک از آن بهره‌مند می‌شوند. حالت پایین به بالا نوع غیر رسمی‌تر است و در اثر تعاملات شعبات در گذر زمان شکل می‌گیرد. سرمایه اجتماعی شعبه می‌تواند بر سرمایه اجتماعی بین شعبات مؤثر باشد. سرمایه اجتماعی همبندی نیز بخش سوم سرمایه اجتماعی شبکه بانکی است که ناشی از مشابهت تجارب کاری بین بانک‌های مختلف و امکان تبادل نیرو بین آن‌ها و همکاری‌های متقابل آن‌هاست.

درحالی‌که سرمایه اجتماعی شبکه بانکی به مجموع ارزش‌های تولیدشده و انباشت‌شده درون شبکه بانکی اشاره دارد، سرمایه اجتماعی فرابانکی با ارزش‌ها و منابع تزریق‌شده از بیرون این شبکه به درون آن مرتبط است. در واقع سرمایه اجتماعی فرابانکی آن نوع سرمایه اجتماعی پیرامون بانک ملی است که ناشی از تعلق حاکمیتی این بانک به دولت و در حالت کلی حاکمیت است. تعلق حاکمیتی موجب ایجاد حس تعهد نهادی برای بانک ملی می‌شود که حالت عمودی دارد؛ یعنی این وضعیت می‌تواند منابع بالقوه و بالفعلی را به صورت بالا به پایین (عمودی) به شبکه بانکی تزریق کند که ارزشمند است. همچنین وابستگی به نهاد دولت و حاکمیت موجب برقراری ارتباطات افقی با سایر سازمان‌های دولتی می‌شود که در سایه نزدیکی دیدگاه‌ها بین سازمان‌های دولتی و دسترسی به منابع و ظرفیت‌های انسانی آن‌ها اتفاق می‌افتد. این نوع سرمایه اجتماعی ارزشی است که در شبکه‌های افقی بانک ملی با سایر سازمان‌ها شکل گرفته است. به طور کلی سرمایه اجتماعی فرابانکی ماهیتی چترگونه دارد که به طور پیوسته منابع را در شبکه بانکی تزریق می‌کند و بانک ملی می‌تواند از آن بهره‌مند شود.

مفهوم سوم شناسایی‌شده تاب‌آوری بانک ملی است که دربرگیرنده تاب‌آوری شعبه بانک و تاب‌آوری مجموع شعبات بانک است. در واقع تاب‌آوری بانک ملی دربرگیرنده سه مکانیسم رفتاری، اقتصادی-مالی، و فنی است. مکانیسم رفتاری در سطح شعبات بانک دنبال می‌شود؛ درحالی‌که دو مکانیسم اقتصادی-مالی و فنی در سطوح بالاتر رخ می‌دهد. چون از حوزه اختیارات شعبه بانک خارج است. مکانیسم رفتاری به تبدیل تاب‌آوری به یک رفتار عملی اشاره دارد و برای آن باید نیروی انسانی بانک از

نظر روانی جهت مواجهه با بحران‌ها و همچنین چالش‌های جدید آماده شود. مکانیسم اقتصادی- مالی به مواردی نظیر برقراری تعادل بین ملاحظات اجتماعی و سیاست‌های پولی، تعادل بین نرخ بهره برای تطابق با شرایط بیرون، حفظ تعادل بین هزینه‌ها و درآمدهای بانکی، و متنوع کردن شیوه‌های سرمایه‌گذاری برای بانک‌ها اشاره دارد که در کنار مکانیسم فنی می‌توانند نویدبخش تاب‌آوری بانک باشند. مکانیسم فنی به این نکته اشاره دارد که برای بروز تاب‌آوری موفق باید همواره بحران جدید با بحران‌های قبلی مقایسه شود و کلیت سیستم بانکی و همچنین شعبات برای پاسخگویی مناسب به بحران ارزیابی شوند تا در سریع‌ترین زمان ممکن جرح‌وتعدیل‌های لازم صورت گیرد؛ که البته این سلسله اقدامات در سطحی فراتر از شعبه بانک دنبال می‌شود.

بر اساس شبکه‌تاتیک ارائه‌شده، هر دو نوع سرمایه اجتماعی شبکه بانکی و سرمایه اجتماعی فرابانکی در ایجاد تاب‌آوری بانک ملی مؤثرند. یعنی این دو نوع سرمایه اجتماعی قابلیت‌های تاب‌آور شدن را برای بانک ملی فراهم می‌کنند. اگر سرمایه اجتماعی شبکه بانکی را معادل سرمایه اجتماعی درونی و سرمایه اجتماعی فرابانکی را معادل سرمایه اجتماعی بیرونی در نظر بگیریم، امکان مقایسه با برخی تحقیقات قبلی وجود دارد. تحقیقات فاندینو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، محمدی شهرودی و همکاران (۱۳۹۸)، مرادزاده و همکاران (۱۳۹۹)، تانر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، و فاضلی کبریا و همکاران (۱۴۰۰) از تحقیقاتی هستند که بر نقش سرمایه اجتماعی سازمانی (که قابلیت درونی است) در ایجاد تاب‌آوری سازمانی تأکید کرده‌اند. تأثیر سرمایه اجتماعی بیرونی در تاب‌آوری سازمانی واکنشی و فعال در شرکت‌های تولیدی چینی (Jia et al., 2020)، نقش مثبت سرمایه اجتماعی بیرونی در تاب‌آوری سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری نیوزلند (Tanner et al., 2022)، و عدم تأثیر معنادار سرمایه اجتماعی بیرونی (مشتری محور) بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط استرالیایی (Ozanne et al., 2022) از تحقیقات متمرکز بر سرمایه اجتماعی بیرونی هستند که در سازمان‌های تجاری خصوصی اجرا شده‌اند. به عبارت دیگر، روابط موجود بین سرمایه اجتماعی بیرونی و تاب‌آوری سازمانی در این تحقیقات متفاوت‌تر از نقش تبیین‌شده برای سرمایه اجتماعی فرابانکی در شکل‌گیری تاب‌آوری بانکی در تحقیق حاضر است.

به طور کلی می‌توان گفت سرمایه اجتماعی شبکه بانکی و سرمایه اجتماعی فرابانکی که در این تحقیق تبیین و توصیف شد به مراتب ماهیتی متفاوت‌تر از سرمایه‌های اجتماعی درونی و بیرونی بسط‌داده‌شده در تحقیقات قبلی دارد. انجام رگرسیون خطی چندگانه نیز نقش متفاوت این سرمایه‌های اجتماعی را نشان داد. مطابق نتایج تحلیل رگرسیون ۸۹/۴ درصد از تغییرات تاب‌آوری کل بانک ملی توسط سرمایه‌های اجتماعی شبکه بانکی و فرابانکی تبیین می‌شد. این درصد بالای واریانس تبیین‌شده می‌تواند نشان‌دهنده ماهیت دولتی و وابستگی بانک ملی به دولت و حاکمیت باشد. در واقع مفهوم تاب‌آوری سازمانی برای کلیت بانک ملی به عنوان یک سازمان درهم‌تنیده با دولت و حاکمیت به مراتب متفاوت‌تر از تاب‌آوری سازمانی است که شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری به دنبال آن هستند. از این رو می‌توان گفت اگر بانک ملی تاب‌آوری سازمانی دارد، قابلیت است که در سایه دولتی بودن به آن اعطا شده است نه قابلیت توسعه‌داده‌شده بر مبنای شرایط در حال تغییر بازار. همچنین بر اساس ضرایب بتای استاندارد و میزان ضریب تعیین تبیین‌شده توسط هر متغیر مشخص شد که سرمایه اجتماعی عمودی (سرمایه تزریق‌شده از طرف نهاد دولت و حاکمیت) بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری بانک ملی دارد که منطقی به نظر می‌رسد. سرمایه‌های اجتماعی بین شعبات، سرمایه اجتماعی افقی، سرمایه اجتماعی شعبه، و سرمایه اجتماعی همبندی در رده‌های بعدی قرار داشتند که به طور نسبی اهمیت هر یک از آن‌ها را نشان می‌دهد.

در این تحقیق به طور خاص انواع مختلف سرمایه‌های اجتماعی بانک ملی، به عنوان بزرگ‌ترین بانک ایرانی، شناسایی و تحلیل شد. همچنین نقش هر یک از آن‌ها در شکل‌گیری تاب‌آوری بانک ملی تعیین شد که سرمایه اجتماعی عمودی بیشترین نقش را بر عهده داشت. می‌توان گفت شناخت اندکی در زمینه ماهیت سرمایه اجتماعی درباره سازمان‌های دولتی به‌ویژه بانک‌ها وجود دارد و شناسایی سطوح پنج‌گانه سرمایه‌های اجتماعی عمودی، بین شعبات، افقی، شعبه، و همبندی در تحقیق حاضر نوآوری آن را نشان می‌دهد. همواره تصور بر این است که سرمایه اجتماعی ناشی از یک شبکه منسجم درون یک سازمان یا نهاد

اجتماعی است که اعضای واحد از آن منتفع می‌شوند و این سرمایه می‌تواند برای سازمان منبع مزیت رقابتی محسوب شود. اما در تحقیق حاضر مشخص شد سرمایه اجتماعی بانک ملی سطوح متعددی دارد که حتی اهمیت سطوح بیرون از بانک به مراتب مهم‌تر از نوع درونی آن است. علاوه بر آن، تعیین نقش هر یک از این سرمایه‌ها در تاب‌آوری بانک ملی اهمیت هر یک از آن‌ها را نشان می‌دهد. بدیهی است که حوزه سرمایه اجتماعی بانک‌ها و نقش آن در تاب‌آوری این نوع سازمان نیازمند پژوهش‌های بیشتر است.

در انتها چند پیشنهاد برای دو سطح بانک ملی و شعبات بانک ملی ارائه می‌شود. در سطح بانک ملی پیشنهاد می‌شود از سرمایه‌های اجتماعی عمودی و افقی جهت توسعه تاب‌آوری با تمرکز بر مکانیسم‌های اقتصادی- مالی و فنی بهره گرفته شود. برای این منظور تقویت هماهنگی و ارتباطات با نهاد دولت و حتی تلاش برای تأثیرگذاری بر تصمیمات کلان اقتصادی و مالی آن و توسعه ارتباطات با سازمان‌های دانش‌محور مفید خواهد بود. در سطح شعبات نیز با بهره‌گیری از سرمایه‌های اجتماعی بین شعبات (که نقش بیشتری دارد) و سرمایه اجتماعی همبندی و شعبه باید برای ارتقای تاب‌آوری رفتاری اقدام کرد. بدین منظور برقراری ارتباطات غیر رسمی بین کارکنان شعبات مختلف بانک ملی می‌تواند سرمایه اجتماعی شعبه و سرمایه اجتماعی بین شعبات را ارتقا دهد. ارتقای سرمایه اجتماعی در سطح شعبه و حتی بین شعبات می‌تواند با ایجاد یک فضای مساعد زمینه را برای تمرین تاب‌آوری فراهم کند. همچنین مدیران شعبات بانک ملی می‌توانند، ضمن توسعه شبکه ارتباطی خود با مسئولان و مدیران سایر سازمان‌های دولتی، با بهره‌مندی از توانایی‌های دانشی آنان در قالب تیم‌های مشاوره و اتاق‌های فکر قابلیت تاب‌آوری رفتاری را در سطح شعبات تحت مدیریت خود افزایش دهند.

## منابع

- حسینی فرد، سید مجتبی؛ فیضی، طاهری و گرامی‌پور، مسعود (۱۴۰۰). سرمایه اجتماعی به مثابه راهبرد تحقق تاب‌آوری سازمانی برای بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط: پژوهشی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۸(۲)، ۲۳۵ - ۲۶۰.
- خسروی‌پور، الهام (۱۴۰۱). بررسی نقش متغیرهای سرمایه اجتماعی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان). *جغرافیا و روابط انسانی*، ۵(۱)، ۳۴۶ - ۳۵۹.
- سبک‌رو، مهدی؛ صفری‌شاد، فرانک؛ رحیمی، ابراهیم و عباسی رستمی، نجیبه (۱۳۹۷). بررسی هوش تجاری بر ساختار نوآوری باز. *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۱۱۳(۲)، ۲۱ - ۳۲.
- فاضلی کبریا، حامد؛ شفقت، ابوطالب؛ بهمنی، اکبر و کریمی، مینو (۱۴۰۰). تأثیر سرمایه اجتماعی بر تاب‌آوری با تأکید بر نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در بحران‌ها (مورد مطالعه: کارکنان جمعیت هلال احمر استان کرمانشاه). *مدیریت بحران*، ۱۰(۱)، ۷۳ - ۸۱.
- قربانی، مهدی؛ عوض‌پور، لیلا و یوسفی، محسن (۱۳۹۴). تحلیل و ارزیابی سرمایه اجتماعی در راستای تقویت تاب‌آوری جوامع محلی و مدیریت پایدار سرزمین (منطقه مورد مطالعه: استان خراسان جنوبی، پروژه بین‌المللی RFLDL، مرتع و آبخیزداری). *منابع طبیعی ایران*، ۶۸(۳)، ۶۲۵ - ۶۴۵.
- محمدی ترکمانی، احسان؛ قربانی، محمدحسین؛ باقری، قدرت‌الله و سروش، سجاد (۱۳۹۵). طراحی مدل ارتقای سرمایه اجتماعی میان گروهی هواداران فوتبال. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۳(۱)، ۸۹ - ۱۱۱.
- محمدی شهرودی، حامد؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ ملک‌زاده، غلامرضا و خوراکیان، علی‌رضا (۱۳۹۸). ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده‌بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۳)، ۱۱۱ - ۱۳۴.
- مرادزاده، عبدالباسط؛ زارعی، کوروش و حیدریان، حامد (۱۳۹۹). تأثیر سرمایه اجتماعی بر ارتقای تاب‌آوری سازمانی: تبیین نقش میانجی تسهیم دانش مرتبط با بحران کووید ۱۹. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۳(۱۰)، ۸۷ - ۱۱۲.
- مقیمی، سید محمد؛ امامی، فرزانه و کاظمی، معصومه (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت‌بندی شاخصه‌های سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در نظام دانشگاهی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹(۲۴)، ۲۹ - ۶۰.
- مؤذن جمشیدی، میرهادی و روحی، روشک (۱۴۰۰). *سرمایه اجتماعی و جهش تولید در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان: یک مطالعه با رویکرد آمیخته کیفی- کمی*. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۸(۲)، ۲۸۵ - ۳۰۱.
- Azusa, K., & Hiroyuki, Y. (2013). Organizational resilience: an investigation of key factors that promote the rapid recovery of organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(9), 188-188.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362.
- Cai, Y. (2017). Bonding, bridging, and linking: photovoice for resilience through social capital. *Natural Hazards*, 88(2), 1169-1195. doi:10.1007/s11069-017-2913-4
- Chou, Y. K. (2006). Three simple models of social capital and economic growth. *The Journal of Socio-Economics*, 35(5), 889-912.
- Fandiño, A. M., Formiga, N. S., & de Menezes, R. M. (2019). Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 137-152. doi:10.1108/JSMA-05-2018-0041
- Fazeli kebria, H., Shafagat, A., Bahmani, a., & Karimi, M. (2021). The effect of social capital on resilience with emphasis on the mediating role of organizational citizenship behavior in crises Case study: Red Crescent staff of Kermanshah province. *Emergency Management*, 10(1), 73-81. (in Persian).
- Field, J. (2008). *Social Capital*: Routledge.
- Golverdi, m. (2018). National resilience: Literature Review. *Strategic Studies of public policy*, 7(25), 293-310. (in Persian).
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard business review*, 81(9), 40-52.
- Hosseini Fard, S. M., Feizy, T., & Geramipour, M. (2021). Social Capital as a Strategy to Achieve Organizational Resilience for Small and Medium Enterprises: A Grounded Theory Approach. *Social Capital Management*, 8(2), 235-260. (in Persian).
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Hossan Chowdhury, M. M. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101614

- Johnson, N., Elliott, D., & Drake, P. (2013). Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 324-336. doi:10.1108/SCM-06-2012-0203
- Khosravipour, e. (2022). Investigating the role of social capital variables in promoting organizational resilience (Case study: Employees of Khuzestan University of Agriculture and Natural Resources). *Geography and Human Relationships*, 5(1), 346-359. (in Persian).
- Lee, J. (2020). Bonding and bridging social capital and their associations with self-evaluated community resilience: A comparative study of East Asia. *J Community Appl Soc Psychol*, 30(1), 31-44. doi:https://doi.org/10.1002/casp.2420
- Lin, S. C., & Huang, Y. M. (2005). The role of social capital in the relationship between human capital and career mobility: Moderator or mediator? *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 191-205. doi:10.1108/14691930510592799
- Moazen Jamshidi, M. H., & Roohi, R. (2021). Social Capital and Production Leap in Knowledge Enterprises: A Mixed-Methods Approach (Qualitative-Quantitative). *Social Capital Management*, 8(2), 285-321. (in Persian).
- Moghimi, S. M., Emami, F., & Kazemi, M. (2011). Assessment and Prioritization Indexes of Social Capital and its Effect on Organizational Performance in the University System. *Organizational Culture Management*, 9(24), 29-60. (in Persian).
- Mohamadi Turkmani, E., Ghorbani, M. H., Bagheri, G., & Soroush, S. (2016). Designing the Model of Bridging Social Capital Promotion for Football Fans. *Social Capital Management*, 3(1), 89-111. (in Persian).
- Mohammadi Shahroodi, H., Rahimnia, F., Malekzade, G., & Khorakian, A. (2019). Presentation of Organizational Resilience Pattern in Manufacturing Companies with Using the Grounded Theory Approach. *Public Management Researches*, 12(43), 111-134. (in Persian).
- Moradzadeh, A., Zarei, K., & Heidaryan, H. (2020). The effect of social capital on promoting organizational resilience: explanation of the mediating role of knowledge sharing related to Covid-19 crisis. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(3), 87-112. (in Persian).
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104, 116-135. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009
- Sabokro, M., Rahimi, E., & Abbasi Rostami, N. (2018). The effect of business intelligence on open innovation structure. *Future study Management*, 29(113), 21-32. (in Persian).
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. (2003). Organizing for Resilience. In K. Cameron & J. Dutton (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tanner, S., Prayag, D. G., & Coelho Kuntz, D. J. (2022). Psychological capital, social capital and organizational resilience: A Herringbone Model perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 78, 103149. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103149
- Wulandhari, N. B. I., Gölgeci, I., Mishra, N., Sivarajah, U., & Gupta, S. (2022). Exploring the role of social capital mechanisms in cooperative resilience. *Journal of Business Research*, 143, 375-386. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.026