



A Local Model of Organizational Wisdom: A Framework for Enhancing the Resilience of State-Owned Banks

Marzieh Sajadi Nejad¹ , Neda Nafari² * , Mohsen Mohammadian Saravi³ ,
Maryam Adibzadeh⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran.

Email: marziesajadi922i@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran.

Corresponding Author. Email: neda47@iaui.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran.

Email: Mo.Mohammadian@iaui.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran.

Email: m.adibzadeh@iaui-tnb.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 08-11-2025

Accepted: 03-02-2026

Keywords:

Organizational
Wisdom,
Organizational
Resilience, State-
Owned Banks, Local
Model, Economic
Security.

Abstract

Given that Iran's banking system is under pressure from sanctions and economic threats, enhancing the resilience of state-owned banks as key players becomes particularly important. Accordingly, this study aims to design a local model of organizational wisdom and explain its role in strengthening banks' resilience against economic shocks and disruptions. This study employs an exploratory mixed-methods approach. In the qualitative phase, utilizing the grounded theory method, data obtained from semi-structured interviews with academic experts and senior bank managers were analyzed and coded using MAXQDA software. To test the extracted conceptual model, the quantitative phase employed confirmatory factor analysis and structural equation modeling using the partial least squares approach (PLS-SEM).

The findings indicate that organizational wisdom significantly enhances the organizational resilience of state-owned banks through pathways such as strengthening organizational learning, improving decision-making quality, enhancing risk management, and increasing cultural cohesion. The final model confirms the key role of wise leadership, secure information technology infrastructure, and a learning organizational culture as the main antecedents of organizational wisdom. The proposed model can be applied as a practical framework for improving banks' readiness and operational sustainability in the face of economic threats.

Cite this article: Sajadi Nejad, Marzieh., Nafari, Neda., Mohammadian Saravi, Mohsen., & Adibzadeh, Maryam. (2026). A Local Model of Organizational Wisdom: A Framework for Enhancing the Resilience of State-Owned Banks. *Journal of Defense Economics & Sustainable Development*, 11 (40), 157 -184.

[20.1001.1.30607531.1405.11.40.6.7](https://doi.org/10.1001.1.30607531.1405.11.40.6.7)



© The Author(s) 2026. Published by Defense Economics Scientific Association of Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0 license)



اقتصاد دفاع و توسعه پایدار

شاپا الکترونیک: ۲۹۸۱-۰۶۱۸

شاپا چاپی: ۲۰۶۰-۷۵۳۱



الگوی بومی خرد سازمانی: چارچوبی برای ارتقای تاب‌آوری بانک‌های دولتی

مرضیه سجادی نژاد^۱ (ID)، ندا نفری^۲ (ID)، محسن محمدیان ساروی^۳ (ID)، مریم ادیب زاده^۴ (ID)

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: marziesajadi922i@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. نویسنده مسئول.

رایانامه: neda47@iaui.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: Mo.Mohammadian@iaui.ac.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: m.adibzadeh@iaui-tmb.ac.ir

چکیده

در شرایطی که نظام بانکی ایران تحت فشار تحریم‌ها و تهدیدات اقتصادی قرار دارد، ارتقای تاب‌آوری بانک‌های دولتی به‌عنوان بازیگران کلیدی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. لذا هدف این پژوهش، طراحی الگوی بومی خرد سازمانی و تبیین نقش آن در تقویت تاب‌آوری بانک‌ها در برابر شوک‌ها و اختلالات اقتصادی است. این مطالعه با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شده است؛ در بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد بانک‌ها در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل و کدگذاری شد. برای آزمون مدل مفهومی استخراج‌شده، در بخش کمی از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که خرد سازمانی از مسیرهایی نظیر تقویت یادگیری سازمانی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، بهبود مدیریت ریسک و افزایش انسجام فرهنگی، به‌طور معناداری موجب افزایش تاب‌آوری سازمانی بانک‌های دولتی می‌شود. نتایج نهایی مدل، نقش کلیدی رهبری خردمندانه، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات امن و فرهنگ سازمانی یادگیرنده را به‌عنوان پیشایندهای اصلی خرد سازمانی تأیید می‌کند. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای بهبود آمادگی و پایداری عملیاتی بانک‌ها در مواجهه با تهدیدات اقتصادی به‌کار گرفته شود.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله علمی

تاریخچه مقاله:

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۸/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۴

واژگان کلیدی:

خرد سازمانی، تاب‌آوری سازمانی، بانک‌های دولتی، مدل بومی، امنیت اقتصادی.

استناد به مقاله: سجادی نژاد، مرضیه؛ نفری، ندا؛ محمدیان ساروی، محسن و ادیب زاده، مریم. (۱۴۰۵). الگوی بومی خرد سازمانی: چارچوبی برای ارتقای تاب‌آوری بانک‌های دولتی. فصلنامه اقتصاد دفاع و توسعه پایدار، ۱۱(۴۰)، ۱۵۷-۱۸۴.

DOI: [10.1001.1.30607531.1405.11.40.6.7](https://doi.org/10.1001.1.30607531.1405.11.40.6.7)



ناشر: انجمن علمی اقتصاد دفاع ایران

© نویسندگان

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، پیچیدگی محیط عملیاتی سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش مالی، به شدت افزایش یافته است. در حالی که مطالعات پیشین بر کارایی عملیاتی و مزیت رقابتی در شرایط عادی تمرکز داشتند، تحولات ژئوپلیتیک و اعمال فشارهای حداکثری اقتصادی، لزوم بازنگری در مدل‌های مدیریتی را ضروری ساخته است. در این میان، صنعت بانکداری به دلیل ماهیت پویا، اثرگذاری مستقیم بر اقتصاد کلان و لزوم پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان متعدد، همواره در کانون توجه بوده است. بانک‌های دولتی در هر کشوری، به واسطه نقش استراتژیک و رسالت اجتماعی خود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. با این حال، این بانک‌ها اغلب با چالش‌هایی نظیر ساختارهای سنتی، مقاومت در برابر تغییر و عدم انطباق با روندهای نوین جهانی روبرو هستند. در چنین فضایی، مفهوم «خرد سازمانی» به عنوان عاملی کلیدی برای هدایت سازمان‌ها به سوی موفقیت پایدار و تاب‌آوری مطرح می‌گردد.

خرد سازمانی، فراتر از صرف دانش و اطلاعات، به توانایی درک عمیق پدیده‌ها، اتخاذ تصمیمات سنجیده در شرایط ابهام، و عمل بر اساس اصول اخلاقی و ارزش‌های بنیادین اطلاق می‌شود. این مفهوم، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای مانند بانک‌های دولتی، که با حجم وسیعی از اطلاعات، منافع متنوع، و فشارهای محیطی مواجه هستند، اهمیت بسزایی می‌یابد. با این حال، بسیاری از الگوها و نظریه‌های مرتبط با خرد سازمانی، عمدتاً در بافت‌های فرهنگی و اقتصادی غربی شکل گرفته‌اند و ممکن است به طور کامل برای محیطی مانند ایران، با ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی خاص خود، کارآمد نباشند. نظام بانکی دولتی به عنوان بازوی مالی دولت، می‌تواند با استفاده از خرد سازمانی، سازوکارهای تأمین مالی و تاب‌آوری اقتصادی در شرایط تحریم را بهینه‌سازی کند. این بهینه‌سازی صرفاً مربوط به افزایش سودآوری نیست، بلکه شامل تضمین تداوم جریان نقدینگی به بخش‌های حساس دفاعی و حفظ ثبات پولی در برابر شوک‌های خارجی است. این مقاله تلاش می‌کند تا چارچوب خرد سازمانی را برای پاسخگویی به نیازهای بنیادین امنیت اقتصادی بازتعریف نماید.

پژوهش حاضر با این هدف انجام شده است که تصویری روشن و منسجم از ماهیت خرد سازمانی در بانک‌های دولتی ارائه دهد و سازوکارهای شکل‌گیری، تقویت و بروز آن را در بستر واقعی صنعت بانکداری بررسی کند. این مطالعه در پی آن است که نشان دهد خرد سازمانی چگونه در تعامل میان عوامل علی، زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری شکل می‌گیرد، تحت تأثیر چه نیروهای تقویت یا تضعیف می‌شود و از چه مسیرهایی می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، تقویت مدیریت ریسک، افزایش قابلیت سازگاری و توسعه تاب‌آوری سازمانی منجر شود. علاوه بر این، پژوهش حاضر در تلاش است روشن سازد که راهبردهای به‌کارگیری و توسعه خرد سازمانی در بانک‌های دولتی چگونه می‌تواند پیامدهایی همچون عملکرد پایدار، بهبود اعتماد ذی‌نفعان، افزایش امنیت اقتصادی و ارتقای توان سازمان برای مواجهه با بحران‌های محیطی را به همراه داشته باشد.

در مجموع، این مجموعه از پرسش‌ها مسیر پژوهش را به سمت توسعه یک الگوی بومی و کاربردی هدایت می‌کند؛ الگویی که نه تنها بتواند ابعاد نظری خرد سازمانی را به‌طور جامع توضیح دهد، بلکه قابلیت اجرایی برای

مدیران بانک‌های دولتی داشته و بتواند در عمل به تقویت تاب‌آوری، هوشمندی راهبردی و پایداری عملکرد بانک‌ها در شرایط چالش‌برانگیز اقتصادی کمک کند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. مبانی نظری پژوهش

۲-۱-۱. چیستی و تعریف خرد سازمانی

خرد سازمانی در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در ادبیات مدیریت نوین مطرح شده و جایگاهی فراتر از مدیریت دانش، هوش سازمانی و یادگیری سازمانی یافته است. این مفهوم در پی تحولات محیطی، پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری، شتاب تغییرات فناورانه و افزایش ریسک‌های ژئوپلیتیک، وارد مرحله‌ای شده است که از آن به‌عنوان «سرمایه استراتژیک نرم» سازمان‌ها یاد می‌شود (کانگ و وانگ^۱، ۲۰۲۱ و لی^۲، ۲۰۲۲).

خرد سازمانی بر توانایی سازمان برای ترکیب دانش، تجربه، بینش اخلاقی، تحلیل موقعیتی و اقدام عملی هدفمند تأکید دارد؛ یعنی همان چیزی که بسیاری از پژوهشگران آن را «دانش حکیمانه» یا «داوری اخلاق‌محور در عمل سازمانی» می‌دانند (چامان و سیدیکویی^۳، ۲۰۲۳). برخلاف مدیریت دانش که بر گردآوری و ذخیره‌سازی اطلاعات متمرکز است، خرد سازمانی ماهیتاً کنشی و متکی بر نحوه استفاده از دانش برای مواجهه با مسائل پیچیده و خلق ارزش پایدار است (شکیوما و همکاران، ۲۰۲۲^۴). همچنین کسلر (۲۰۰۶)^۵ خرد سازمانی را توانایی سازمان برای تشخیص موقعیت، تحلیل پیامدها و اتخاذ تصمیماتی می‌داند که نه تنها کارا بلکه «درست» و «مسئولانه» باشند.

در شرایط دنیای امروز که با پیچیدگی، ابهام و تغییر مستمر شناخته می‌شود، سازمان‌ها تنها با تکیه بر اطلاعات و دانش قادر به مدیریت شرایط نیستند؛ بلکه نیازمند ظرفیت‌هایی هستند که بتوانند ابهام را کاهش، تضادها را مدیریت و پیامدهای بلندمدت را ارزیابی کنند. به همین دلیل، پژوهشگران خرد سازمانی را مجموعه‌ای مرکب از مؤلفه‌های شناختی، اخلاقی، اجتماعی و استراتژیک می‌دانند که در تعامل با ساختار و فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد (بجل و همکاران^۶، ۲۰۲۱).

نورت و پوشل (۲۰۰۳)^۷ در تفکیک میان «سازمان هوشمند» و «سازمان خردمند» بیان می‌کنند که سازمان هوشمند از داده‌ها و تحلیل‌ها برای فهم وضعیت بهره می‌گیرد، اما سازمان خردمند می‌تواند همین دانش را به تصمیم و اقدام صحیح تبدیل کند. بنابراین، خرد سازمانی سطح تکامل‌یافته‌تری از ظرفیت دانشی سازمان است که در آن بینش، اخلاق، یادگیری و قضاوت در قالب اقدام جمعی بروز می‌یابد.

¹ Kang & Wang, 2021

² Lee et al

³ Chaman & Siddiqui

⁴ Schiuma et al

⁵ Kessler

⁶ Bejell et al

⁷ Posche & North

در پژوهش‌های جدید بانکداری و صنایع مالی، خرد سازمانی به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای کلیدی برای عملکرد پایدار، مدیریت ریسک پیچیده و تصمیم‌گیری در محیط‌های پرتلاطم مطرح شده است. به عقیده وانگ و همکاران^۱ (۲۰۲۴) این مفهوم زمانی در سازمان‌های مالی شکل می‌گیرد که عوامل زیر به‌طور هم‌زمان وجود داشته باشند:

- فرهنگ یادگیری و بازخورد مستمر؛
- رهبری خردمندانه و قضاوت‌محور؛
- هوشمندی محیطی و تحلیل آینده؛
- ساختارهای منعطف و تاب‌آور؛
- ارزش‌محوری، اخلاق حرفه‌ای و انصاف سازمانی.

به صورت جمع بندی شده جدول شماره (۱) مجموعه‌ای از مهم‌ترین تعاریف ارائه‌شده درباره «خرد سازمانی» را در ادبیات پژوهش‌های بین‌المللی را مرور می‌کند. این تعاریف نشان می‌دهند که مفهوم خرد سازمانی در سال‌های اخیر از یک نگاه فردمحور و مبتنی بر ویژگی‌های شخصی مدیران، به سمت یک نگاه کل‌نگر، جمعی و نهادی حرکت کرده است؛ نگاهی که خرد را نه یک خصیصه فردی، بلکه یک توانمندی سازمانی، رفتاری و فرهنگی می‌داند.

جدول شماره (۱) تعاریف خرد سازمانی

خلاصه تعریف	نویسنده و سال
توانایی خلق دانش نوآورانه، تصمیم‌گیری اخلاقی و هدایت تیم‌ها برای حل مسائل پیچیده، با تکیه بر تعاملات و تجربه فرهنگی.	چامان و سیدی‌کوبی (۲۰۲۳)
برآیند تصمیم‌گیری ارزش‌مدار و تعاملات هوشمندانه که یادگیری، نوآوری و رضایت ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد.	لی و همکاران (۲۰۲۲)
مدیریت اطلاعات و دانش برای اتخاذ تصمیم آگاهانه و هم‌راستا کردن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت.	بزل و همکاران (۲۰۲۱)
همگرایی دانش، اخلاق و مدیریت تناقض‌ها برای عبور از شرایط پیچیده با راهبردهای انعطاف‌پذیر.	کانگ و وانگ (۲۰۲۱)
فرایند دائمی یادگیری و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش برای هماهنگی اهداف استراتژیک و پیش‌بینی آینده.	مارچ و همکاران (۲۰۲۰)
قضاوت و به‌کارگیری دانش ویژه برای موقعیت‌های خاص.	اکگون و کرکوالی (۲۰۱۵)
استفاده از روش‌های بافضیلت و اقدامات روزمره محتاطانه در سازمان.	رونی (۲۰۱۳)
همکاری میان افراد خبره برای حل مسائل سازمانی.	پینیرو و همکاران (۲۰۱۲)
یکپارچه‌سازی خرد افراد با ساختارها و فرهنگ سازمانی برای اقدام راهبردی و توسعه کارآمد دانش.	کسلر (۲۰۰۶)
عملی کردن رفتارهای مناسب با در نظر گرفتن دغدغه‌های سهامداران و ملاحظات اخلاقی-اجتماعی.	رولی (۲۰۰۶)

^۱ Wang et al

خلاصه تعریف	نویسنده و سال
توانایی حل مسائل و خلق کار جدید با کارایی و سرعت بالا.	نورث و پوشل (۲۰۰۳)

۲-۱-۲. پیوند خرد سازمانی با تاب‌آوری اقتصادی

در دهه اخیر، مطالعات نشان می‌دهد که خرد سازمانی با سه سازوکار اصلی موجب افزایش تاب‌آوری و پایداری اقتصادی می‌شود (لی و همکاران^۱ ۲۰۲۲؛ شکیوما و همکاران^۲، ۲۰۲۲):

الف) بهبود کیفیت تصمیم‌گیری تحت عدم قطعیت: سازمان خردمند تهدیدهای پنهان، الگوهای ناپایدار و پیامدهای بلندمدت تصمیمات را بهتر تشخیص می‌دهد و در نتیجه رفتار واکنشی و هیجانی کاهش یافته و رفتار استراتژیک تقویت می‌شود.

ب) تقویت مدیریت ریسک هوشمند: خرد موجب ایجاد سیستم‌های چندلایه در ریسک، پیش‌بینی‌پذیری بیشتر و انعطاف در تخصیص منابع می‌شود؛ ویژگی‌هایی که برای تاب‌آوری مالی بانک‌ها ضروری است.

ج) انسجام فرهنگی و ظرفیت سازگاری سریع: خرد سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها، مسئولیت‌پذیری و هم‌سویی جمعی است؛ این عوامل مقاومت سازمان در برابر شوک‌های اقتصادی را افزایش می‌دهد.

۲-۱-۳. پیوند خرد سازمانی با تاب‌آوری نظام بانکی

تحلیل‌های معاصر در ادبیات مدیریت و اقتصاد نهادی نشان می‌دهد که «خرد سازمانی» تنها یک قابلیت درون‌سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری نیست، بلکه در سازمان‌های زیرساختی و حاکمیتی، به‌ویژه نظام بانکی، واجد پیامدهای کلان و فرابخشی است. در چنین سازمان‌هایی، کیفیت خرد سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر ثبات نظام مالی، امنیت اقتصادی و ظرفیت مقاومت کشور در برابر شوک‌های بیرونی اثرگذار باشد.

در بستر اقتصاد ایران که با تحریم‌های مالی، محدودیت‌های شدید نقل و انتقال بین‌المللی، نوسانات ارزی و تهدیدات ژئوپلیتیک مواجه است، بانک‌های دولتی به‌مثابه بازوی مالی دولت، نقشی فراتر از واسطه‌گری مالی ایفا می‌کنند. در این شرایط، خرد سازمانی به‌عنوان سازوکاری کلیدی برای هم‌راستاسازی تصمیم‌های بانکی با ملاحظات امنیت اقتصادی و پایداری ملی مطرح می‌شود. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه پدافند اقتصادی و امنیت مالی همانند مطالعه آدامز (۲۰۲۰) و ایلینگ و واشنل (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که سازمان‌های برخوردار از سطوح بالاتر خرد سازمانی، از طریق چند سازوکار مشخص، توان تاب‌آوری نظام اقتصادی را تقویت می‌کنند: نخست، خرد سازمانی ظرفیت پیش‌بینی و فهم زودهنگام تهدیدات ژئوپلیتیک و مالی را افزایش می‌دهد و امکان تبدیل داده‌ها و نشانه‌های پراکنده محیطی به الگوهای معنادار تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازد. دوم، این قابلیت موجب انتقال کانون تصمیم‌گیری از منافع کوتاه‌مدت مالی به اولویت‌های بلندمدت ملی می‌شود؛ به‌ویژه در تخصیص اعتبارات به زنجیره‌های حیاتی اقتصاد نظیر انرژی، غذا و صنایع راهبردی. سوم، خرد سازمانی با تقویت ارزش‌های مشترک، اعتماد متقابل و انسجام نهادی، امکان حفظ ثبات عملکرد سازمان تحت فشارهای شدید اقتصادی و بحران‌های سیستمی را فراهم می‌آورد. در نهایت، سازمان‌های خردمحور از انعطاف‌پذیری و

¹ Lee et al

² Schiuma et al

یادگیری بالاتری برخوردارند که این امر بازیابی سریع زیرساخت‌های مالی و تداوم خدمات حیاتی در شرایط اضطراری را امکان‌پذیر می‌سازد.

بر این اساس، در نظام بانکی، خرد سازمانی صرفاً یک ویژگی رفتاری یا مدیریتی تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان نوعی توانمندی راهبردی با کارکرد دفاعی عمل می‌کند که می‌تواند از طریق تصمیم‌سازی مالی هوشمندانه، به تقویت تاب‌آوری کلان اقتصادی و پایداری ملی منجر شود. این نگاه، جایگاه خرد سازمانی را از سطح یک مفهوم سازمانی به سطح یک مؤلفه اثرگذار در پدافند اقتصادی ارتقا می‌دهد و مبنای نظری لازم برای تمرکز پژوهش حاضر بر بانک‌های دولتی را فراهم می‌سازد.

۲-۱-۴. ابعاد خرد سازمانی در مدل‌های مختلف

تنوع در تعاریف و تأکیدات پژوهشگران، منجر به شکل‌گیری مدل‌های مختلفی برای تبیین ابعاد خرد سازمانی شده است. این مدل‌ها، با وجود تفاوت در واژگان و دسته‌بندی‌ها، اغلب بر مفاهیم مشابهی تأکید دارند:

مدل لی و همکاران (۲۰۲۲)^۱: این مدل، خرد سازمانی را در شش بعد کلیدی تعریف می‌کند، دانش سازمانی (مجموعه دانش و اطلاعات سازمان)، آینده‌نگری (توانایی پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای آینده)، تصمیم‌گیری اخلاقی (اولویت دادن به اصول اخلاقی در قضاوت‌ها)، نوآوری و یادگیری مستمر (ارتقای مستمر دانش و فرآیندها)، هوش اجتماعی (درک و مدیریت روابط انسانی) و مدیریت پیچیدگی‌ها (توانایی مواجهه با ابهامات و مسائل دشوار).

مدل چامان و سیدیکویی (۲۰۲۳)^۲: این چارچوب، بر ابعاد از قبیل حل مسئله (توانایی یافتن راه‌حل‌های مؤثر برای چالش‌ها)، تعاملات سازمانی (کیفیت روابط و ارتباطات در درون و بیرون سازمان)، یادگیری سازمانی (فرایند اکتساب و اشتراک دانش)، تصمیمات ارزش‌محور (هدایت تصمیمات توسط ارزش‌ها و اصول) و پایداری و انعطاف‌پذیری (توانایی بقا و انطباق در بلندمدت) تمرکز دارد.

مدل جوناریس و همکاران (۲۰۲۱)^۳: این پژوهشگران، سه بعد اصلی را برای خرد سازمانی شناسایی کرده‌اند: حافظه سازمانی (ظرفیت یادآوری و استفاده از تجربیات گذشته)، نوآوری خلاقانه (تولید ایده‌ها و راهکارهای جدید) و تصمیم‌گیری سریع (توانایی واکنش به موقع در شرایط متغیر).

مدل کانگ و وانگ (۲۰۲۱)^۴: این مدل، خرد را در چهار مؤلفه تبیین می‌کند، تحلیل اطلاعات (پردازش و تفسیر دقیق داده‌ها)، اشتیاق اخلاقی (تعهد به اصول اخلاقی)، همکاری اجتماعی (توانایی کار گروهی مؤثر) و انعطاف‌پذیری (قابلیت تغییر و تطبیق).

¹ Li et al

² Chaman & Siddiqui

³ Jounaris et al

⁴ Kang & Wang

مدل مارچ و همکاران^۱ (۲۰۲۰): این مدل، بر چهار جنبه کلیدی تأکید دارد، تفکر بلندمدت (دیدگاه استراتژیک و دورنگر)، مدیریت دانش (استفاده بهینه از منابع دانشی)، رهبری هوشمندانه (سبک رهبری مبتنی بر خرد و بصیرت) و انعطاف ساختاری (قابلیت سازمان برای تغییر ساختارهای خود متناسب با نیازها). مدل نوناکا و تاکئوچی^۲ (۲۰۲۱): این مدل، که از مفاهیم نظریه توسعه دانش نوناکا و تاکئوچی الهام گرفته است، بر دو فرآیند کلیدی تمرکز دارد که شامل تبدیل دانش ضمنی به صریح (فرآیند آشکارسازی دانش مستتر در تجربیات و مهارت‌ها) و یادگیری تیمی (ظرفیت گروه برای اشتراک و خلق دانش) است. همچنین، ایجاد محیط آزمایشی (فضایی امن برای تجربه و یادگیری) را برای تسهیل این فرآیندها ضروری می‌داند. مدل یوان و همکاران^۳ (۲۰۲۳): این پژوهشگران، خرد سازمانی را بر پایه دو قابلیت شناختی اساسی بنا نهاده‌اند، انعطاف شناختی (توانایی تغییر چارچوب‌های ذهنی و دیدگاه‌ها) و تفکر انتقادی (ارزیابی منطقی اطلاعات و استدلال‌ها) همراه با تلفیق دانش صریح و ضمنی (بهره‌گیری همزمان از هر دو نوع دانش). مدل شیوما و همکاران^۴ (۲۰۲۲): این مدل، ارتباط مستقیمی میان خرد سازمانی و هوش رقابتی (قابلیت جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات محیطی برای کسب مزیت رقابتی) و تحلیل محیط (درک عمیق از فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی) قائل می‌شود.

۲-۲. پیشینه پژوهش

۲-۲-۱. مطالعات خارجی

استلماچزسکی و همکاران^۵ (۲۰۲۱)، در پژوهش «خرد سازمانی به‌عنوان منبع انرژی مدیریتی در سازمان‌های پایدار» به دنبال بررسی این موضوع بود که آیا خرد سازمانی می‌تواند منبع انرژی مدیریتی و محرک پایداری سازمانی باشد؟ یافته‌ها نشان داد که خرد سازمانی با افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، ارتقای قضاوت اخلاقی و توانایی مواجهه با پیچیدگی‌ها، موجب ارتقای پایداری و عملکرد بلندمدت سازمان می‌شود. روچا و پینهیرو^۶ (۲۰۲۱)، در پژوهش «معنویت سازمانی، مدیریت دانش و توسعه خرد سازمانی» به دنبال تحلیل سازوکارهایی بودند که از طریق آن معنویت سازمانی و مدیریت دانش می‌توانند به شکل‌گیری خرد در محیط‌های کاری کمک کند. نتایج نشان داد که ساختارهای معنوی (مانند معناجویی، همدلی و اخلاق محوری) و سیستم‌های مدیریت دانش، به‌طور مستقیم توانایی جمعی سازمان در تحلیل مسائل پیچیده و اتخاذ تصمیمات خردمندانه را تقویت می‌کنند.

¹ March et al

² Nonaka & Takeuchi

³ Yuan et al

⁴ Schiuma et al

⁵ Quaresima et al

⁶ Rocha & Pinheiro

هوداو همکاران^۱ (۲۰۲۰) در «خرد سازمانی و یادگیری مستمر در نهادهای دانش‌بنیان» مطالعه ای با هدف بررسی نقش خرد در تداوم یادگیری سازمانی در نهادهای دانش‌بنیان انجام دادند که یافته‌های مطالعه فوق نشان داد که خرد سازمانی با تقویت بازاندیشی، ذهنیت یادگیرنده و بهره‌گیری مؤثر از تجارب گذشته، یکی از محرک‌های اصلی یادگیری مستمر و توسعه ظرفیت‌های سازمان است.

آکگون و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در مقاله «تقویت نوآوری سازمانی از طریق اقدامات توسعه خرد» به این مساله پرداختن که آیا «اقدامات توسعه خرد توان ارتقای نوآوری سازمانی را دارند. نتایج نشان داد که مهارت‌های خردمندانه مدیران، از جمله تفکر کل‌نگر، شهود تحلیلی، و قضاوت اخلاقی، بر نوآوری فرآیندی و محصولی تأثیر مثبت و معنادار دارند.

آردلت، آرلینگ و همکاران (۲۰۱۹)^۳ در «خرد، هوش هیجانی و اثربخشی سازمانی» به مطالعه بررسی نقش هم‌افزای خرد و هوش هیجانی بر اثربخشی سازمانی پرداخته و یافته‌ها نشان داد که خرد مدیران موجب مدیریت بهتر هیجانات، کاهش تعارضات و ایجاد محیط‌کاری سازنده می‌شود که در نهایت به بهبود اثربخشی سازمان منجر می‌گردد.

۲-۲-۲. مطالعات داخلی

محمدی و شوقی (۱۴۰۰) در پژوهش «نقش میانجی هوش هیجانی در رابطه بین خرد سازمانی و اعتماد بین‌فردی» هدف پژوهش بررسی این بود که آیا خرد سازمانی از طریق هوش هیجانی می‌تواند موجب افزایش اعتماد بین‌فردی در سازمان شود. یافته‌ها نشان داد که خرد سازمانی هم به‌طور مستقیم و هم از طریق تقویت هوش هیجانی، اعتماد بین‌فردی کارکنان را افزایش می‌دهد.

نوری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش «تأثیر مجازی‌سازی ساختاری بر پایداری سازمانی با نقش میانجی هم‌افزایی سرمایه انسانی و خرد سازمانی» هدف مطالعه بررسی سازوکار اثرگذاری مجازی‌سازی ساختاری بر پایداری سازمانی بود. نتایج نشان داد که مجازی‌سازی ساختاری زمانی به بهبود پایداری سازمانی منجر می‌شود که سطح هم‌افزایی سرمایه انسانی و خرد سازمانی در سازمان تقویت شده باشد.

رضاییان و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش «طراحی مدل سنجش خرد سازمانی با شناسایی مؤلفه‌های اصلی و تعاملات میان آن‌ها» هدف پژوهش توسعه یک مدل بومی برای اندازه‌گیری خرد سازمانی بود. یافته‌ها بیان کرد که خرد سازمانی شامل یازده مؤلفه کلیدی همچون قضاوت اخلاقی، یادگیری تجربی، ذهنیت کل‌نگر و مدیریت هیجانات است و تعامل بین این مؤلفه‌ها سازوکار اصلی شکل‌گیری خرد سازمانی را تشکیل می‌دهد. صابری و گودرزی (۱۳۹۸) در پژوهش «تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی کارکنان با نقش میانجی خرد سازمانی» هدف پژوهش بررسی این بود که آیا مدیریت دانش می‌تواند اثربخشی کارکنان را از طریق ارتقای

¹ Huda et al

² Akgün, İnce et al

³ Ardel, Arling et al

خرد سازمانی افزایش دهد. یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش هم به‌طور مستقیم و هم از طریق تقویت خرد سازمانی، عملکرد و اثربخشی کارکنان را افزایش می‌دهد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد عمل‌گرایی، از نوع بنیادی - کاربردی و با طرح آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) انجام شده است. این طبقه‌بندی از آن جهت بنیادی است که در بخش کیفی با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به شناسایی مؤلفه‌ها، ساختار مفهومی و تدوین چارچوب نظری بومی خرد سازمانی پرداخته می‌شود. همچنین از آن جهت کاربردی است که مدل حاصل، به‌طور مستقیم به حل مسائل واقعی در صنعت بانکداری دولتی (از جمله تقویت تاب‌آوری و پایداری اقتصادی دفاعی) کمک می‌کند. در این طرح، ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و تحلیل شد و سپس در بخش کمی، روابط میان متغیرها و اعتبار یافته‌های کیفی با روش‌های معادلات ساختاری PLS-SEM مورد آزمون قرار گرفت.

۳-۱. فاز اول: رویکرد کیفی

در فاز نخست، رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)^۱ به کار گرفته شد. این رویکرد که به عنوان یک متدولوژی جامع برای تولید نظریه از داده‌ها شناخته می‌شود، شامل مراحل دقیق کدگذاری برای استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و در نهایت توسعه یک نظریه در داده‌ها است.

۳-۱-۱. گردآوری داده‌های بخش کیفی

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تاکید بر روایت‌پژوهی^۲ گردآوری شد. محور اصلی پرسش‌ها بر تجارب زیسته مدیران در مدیریت بحران‌های مالی ناشی از تحریم‌ها، تصمیم‌گیری‌های پیچیده در شرایط فشار اقتصادی، و نحوه ارزیابی و تأمین مالی پروژه‌های حساس دفاعی متمرکز بود. پروژه‌های دفاعی، به‌ویژه در شرایط تحریم، نیازمند تصمیم‌گیری‌های مالی دقیق، مدیریت ریسک پیشرفته، و ارزیابی‌های پیچیده اقتصادی هستند. بانک‌های دولتی - به عنوان بازوی تأمین مالی این پروژه‌ها - نقش کلیدی در تضمین امنیت اقتصادی و تاب‌آوری ملی دارند. از این رو، بررسی نحوه قضاوت و تصمیم‌گیری مدیران بانکی در خصوص این پروژه‌ها، بستری مناسب برای تحلیل خرد سازمانی در سطح عملیاتی فراهم می‌کند.

۳-۱-۲. جامعه و نمونه آماری بخش کیفی

جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش شامل ۱۶ نفر از خبرگان حوزه بانکداری دولتی و سیاست‌گذاری اقتصادی می‌باشد که از دو گروه تشکیل شده‌اند. ۸ نفر از مدیران ارشد بانک‌های دولتی دارای حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی مؤثر و تجربه مشارکت در پروژه‌های حساس و تصمیم‌گیری‌های کلان مالی و ۸ نفر از

¹ Strauss & Corbin

² Narrative Inquiry

اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها متخصص در حوزه‌های مدیریت، اقتصاد، سیاست‌گذاری عمومی یا مالیه عمومی با حداقل ۵ سال سابقه پژوهشی مرتبط. با توجه به محدود بودن جامعه خبرگان واجد شرایط و ماهیت تخصص‌محور پژوهش، کل جامعه آماری بخش کیفی (۱۶ نفر) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده و نمونه‌گیری در این بخش به‌صورت تمام‌شماری و هدفمند (خبره‌محور) انجام گرفته است.

۳-۱-۳. تحلیل داده‌های بخش کیفی

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با نرم‌افزار MaxQDA تحلیل گردید. فرایند تحلیل شامل سه مرحله اصلی کدگذاری بود:

کدگذاری باز^۱: در این مرحله، تمام داده‌های متنی مصاحبه‌ها با دقت خوانده شده و مفاهیم اولیه استخراج و برچسب‌گذاری شدند. هر بخش از متن که حاوی یک ایده یا مفهوم جدید بود، به یک کد اختصاص داده شد. کدگذاری محوری^۲: در این مرحله، کدهای استخراج‌شده در مرحله باز، دسته‌بندی و گروه‌بندی شدند. مفاهیم مشابه زیر یک مقوله گسترده‌تر قرار گرفته و روابط احتمالی بین آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. هدف، ایجاد ارتباط بین مقوله‌ها و شناسایی مقوله‌های اصلی بود.

کدگذاری انتخابی^۳: در نهایت، مقوله‌های اصلی شناسایی شده و روابط بین آن‌ها به صورت نظام‌مند تدوین گردید. در این مرحله، یک مقوله مرکزی (محوری) انتخاب شده و سایر مقوله‌ها حول آن سازماندهی شدند تا یک چارچوب نظری منسجم شکل گیرد.

یافته‌های کیفی حاصل از این فرایند، مبنای طراحی ابزار کمی (پرسشنامه) قرار گرفت. مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده در این مرحله، به عنوان متغیرهای اصلی در مدل کمی مورد آزمون قرار گرفتند.

۳-۱-۴. روایی و پایایی ابزار بخش کیفی

در مرحله کیفی، برای اطمینان از اعتبار و کیفیت یافته‌ها، چهار معیار اصلی مورد استفاده قرار گرفت که بر اساس چارچوب کرسول و پات (۲۰۱۸)^۴ تعریف شده‌اند:

اعتبارپذیری^۵: از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، تطبیق یافته‌ها با شرکت‌کنندگان و استفاده از روش‌های تحلیل سه‌گانه^۶ در صورت امکان، اعتبارپذیری مورد سنجش قرار گرفت.

قابلیت اعتماد^۷: این معیار با مستندسازی دقیق فرایند تحقیق، از جمله روند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ایجاد شد. داشتن یک گزارش شفاف از مراحل کار، امکان راستی‌آزمایی فرایند را فراهم می‌کند.

¹ Open Coding

² Axial Coding

³ Selective Coding

⁴ Creswell & Poth

⁵ Credibility

⁶ Triangulation

⁷ Dependability

انتقال‌پذیری^۱: با ارائه توصیفات غنی و جزئی از زمینه پژوهش، شرکت‌کنندگان و یافته‌ها، به محققان دیگر امکان داده شد تا قضاوت کنند که یافته‌های این پژوهش تا چه حد قابل تعمیم به سایر زمینه‌ها است. تأییدپذیری^۲: از طریق نگهداری دقیق داده‌های اولیه، کدگذاری‌ها و مسیرهای تحلیلی، امکان ردیابی و تأیید یافته‌ها توسط پژوهشگر مستقل فراهم گردید.

۳-۲. فاز دوم: رویکرد کمی

۳-۲-۱. گردآوری داده‌های بخش کمی

در فاز کمی، روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و ابزار گردآوری داده، پرسشنامه محقق‌ساخته برگرفته از شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در بخش کیفی است. این پرسشنامه برای سنجش میزان توافق یا عدم توافق پاسخ‌دهندگان با گزاره‌های مرتبط با سازه‌های تحقیق طراحی شد.

۳-۲-۲. جامعه و نمونه آماری بخش کمی

جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل کلیه مدیران عالی و میانی واحدهای مرتبط در بانک‌های دولتی کشور می‌باشد که در حوزه‌هایی نظیر اعتبارات، مدیریت ریسک، مالی، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری فعالیت دارند. تعداد این جامعه آماری در زمان انجام پژوهش حدود ۵۰۰ نفر برآورد گردیده است. برای تعیین حجم نمونه در بخش کمی، با استفاده از جدول مورگان و با در نظر گرفتن حجم جامعه و سطح اطمینان متعارف، حجم نمونه برابر با ۲۱۷ نفر تعیین شد.

روش نمونه‌گیری در این بخش، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. بدین منظور، ابتدا جامعه آماری بر اساس شاخص‌هایی نظیر نوع بانک دولتی و حوزه فعالیت مدیریتی به طبقات همگن تقسیم گردید و سپس، متناسب با حجم هر طبقه، افراد به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به کارگیری این روش نمونه‌گیری موجب افزایش دقت نتایج، کاهش سوگیری نمونه‌گیری و ارتقای قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌های حاصل از پرسشنامه شده است.

۳-۲-۳. تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کمی

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. در بخش آمار استنباطی، به منظور آزمون مدل مفهومی و بررسی روابط میان سازه‌های پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) با بهره‌گیری از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. انتخاب این روش به دلیل مناسب بودن آن برای مدل‌های پیچیده، حجم نمونه نسبتاً محدود، عدم نیاز به نرمال بودن داده‌ها و تأکید بر قدرت پیش‌بینی مدل صورت گرفت. در ادامه، برازش کلی مدل با استفاده از شاخص ریشه میانگین مجذور باقیمانده استاندارد شده و شاخص نیکویی برازش بررسی

¹ Transferability

² Confirmability

شد. در نهایت، مدل ساختاری با بهره‌گیری از ضرایب مسیر، ضرایب تعیین، آماره t و آزمون سوبل برای بررسی اثرات میانجی مورد ارزیابی قرار گرفت و معناداری روابط میان متغیرهای پژوهش تعیین شد.

۳-۲-۴. روایی و پایایی ابزار بخش کمی

در فاز کمی، روایی محتوایی پرسشنامه با ارائه آن به گروهی از خبرگان (همانند خبرگان فاز کیفی) و دریافت نظرات و پیشنهادات آن‌ها برای بهبود سوالات و اطمینان از پوشش کامل مؤلفه‌های مورد نظر، مورد تأیید قرار گرفت.

برای سنجش پایایی از شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضریب پایایی همگون و برای بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج‌شده و بارهای عاملی استفاده شد. همچنین، روایی واگرا بر اساس معیار فورنل-لاکر و نسبت همبستگی ناهمگن به همگن مورد ارزیابی قرار گرفت.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش مطابق با رویکرد نظامند اشتروس و کور بین (۱۹۹۸) و شامل سه مرحله کد گذاری توصیفی، استخراج مضامین تفسیری و نهایتاً شکل‌دهی تم‌های فراگیر انجام شد.

۴-۱. گام اول: تعیین کدهای توصیفی

در مرحله نخست، مصاحبه‌ها به صورت خط به خط بررسی و واحدهای معنایی کلیدی شناسایی شدند. پژوهشگر با اتکاء به روایت‌های خبرگان و با استفاده از قضاوت علمی و مقایسه مستمر، برای هر بخش از متن یک «کد توصیفی» تعیین کرد. نتیجه این بخش، استخراج مجموعه‌ای از کدهای اولیه است که نشان می‌دهد هر مفهوم با چه فراوانی در مصاحبه‌ها تکرار شده و چه میزان از مصاحبه‌شوندگان به آن پرداخته‌اند. کدهای توصیفی استخراج شده در جدول شماره (۲) ارائه شده‌اند. این جدول نشان می‌دهد که مفاهیمی مانند «تحلیل داده‌ها»، «یادگیری مستمر»، «شفافیت فرآیندها»، «مسئولیت‌پذیری»، «داشبوردهای مدیریتی»، «تحریم‌ها» و «جذب مشتریان جدید» از بیشترین میزان طرح‌شدن در مصاحبه‌ها برخوردار بوده‌اند و این امر اهمیت آن‌ها را در شکل‌گیری خرد سازمانی در بانک‌های دولتی تأیید می‌کند.

جدول شماره (۲) کدهای توصیفی استخراج شده از مصاحبه با خبرگان

ردیف	مؤلفه	تعداد مصاحبه‌های پرداخته‌اند	درصد پوشش کل مصاحبه	مؤلفه	تعداد مصاحبه‌های پرداخته‌اند	درصد پوشش کل مصاحبه
۱	انتقادپذیری	۶	۳۰٪	سیستم‌های هشدار سریع	۸	۴۰٪
۲	یادگیری از خطا	۹	۴۵٪	تحلیل پیش‌بینانه	۱۱	۵۵٪
۳	تشویق ایده‌ها	۱۱	۵۵٪	انصاف	۷	۳۵٪
۴	حمایت از نوآوری	۱۱	۵۵٪	شفافیت قراردادهای	۵	۲۵٪

ردیف	موضوع	به آن پرداخته‌اند	مصادیبه‌های تعداد	درصد پوشش مصاحبه	موضوع	مصادیبه‌های تعداد	درصد پوشش مصاحبه
۵	دوره‌های آموزشی	۵	۲۵٪	اعتمادسازی پایدار	۹	۴۵٪	
۶	یادگیری مستمر	۱۰	۵۰٪	مربی‌گری	۶	۳۰٪	
۸	انتقال تجربه	۵	۲۵٪	سابقه حرفه‌ای	۶	۳۰٪	
۹	اتوماسیون	۶	۳۰٪	مهارت‌های بانکی	۹	۴۵٪	
۱۰	موبایل بانک	۵	۲۵٪	تعهد سازمانی	۸	۴۰٪	
۱۱	تحلیل داده‌ها	۱۰	۵۰٪	سامانه‌های متمرکز	۱۱	۵۵٪	
۱۲	هوش مصنوعی	۵	۲۵٪	پلتفرم دیجیتال	۴	۲۰٪	
۱۳	حفاظت داده‌ها	۶	۳۰٪	تحلیل داده‌ها	۷	۳۵٪	
۱۴	کنترل ریسک	۸	۴۰٪	کلان‌داده	۱۰	۵۰٪	
۱۵	ضدتقلب	۸	۴۰٪	قوانین بانک مرکزی	۶	۳۰٪	
۱۶	صداقت	۱۰	۵۰٪	شفافیت اطلاعاتی	۵	۲۵٪	
۱۷	شناخت نقاط ضعف/قوت	۷	۳۵٪	رفتار مشارکتی	۹	۴۵٪	
۱۸	مسئولیت‌پذیری	۱۱	۵۵٪	الگوسازی مدیران	۴	۲۰٪	
۱۹	تصمیم‌گیری داده‌محور	۷	۳۵٪	تصمیم‌گیری اخلاقی	۴	۲۰٪	
۲۰	شفافیت فرآیندها	۱۱	۵۵٪	آینده‌نگری	۴	۲۰٪	
۲۱	کنترل سازمانی	۱۰	۵۰٪	مهارت‌های بانکی	۵	۲۵٪	
۲۲	مهارت ارتباطی	۴	۲۰٪	یادگیری مستمر	۴	۲۰٪	
۲۳	گوش دادن فعال	۹	۴۵٪	آموزش در حین کار	۱۱	۵۵٪	
۲۴	همدلی	۶	۳۰٪	تحریم‌ها	۱۱	۵۵٪	
۲۴	داشبوردهای مدیریتی	۱۰	۵۰٪	نوسانات ارزی	۹	۴۵٪	
۲۶	ضد پول‌شویی	۴	۲۰٪	فشار اقتصادی	۱۰	۵۰٪	
۲۷	الزامات شفافیت	۸	۴۰٪	نبود حمایت قانونی	۵	۲۵٪	
۲۸	محدودیت نوآوری	۴	۲۰٪	سیاست‌های توسعه‌ای	۹	۴۵٪	
۲۹	نظارت بیرونی	۷	۳۵٪	پشتیبانی بانک مرکزی	۶	۳۰٪	
۳۰	انصاف	۹	۴۵٪	سرمایه‌گذاری آموزشی	۷	۳۵٪	
۳۱	امانتداری	۶	۳۰٪	همکاری‌های بین‌بانکی	۸	۴۰٪	
۳۲	مسئولیت اجتماعی	۳	۱۵٪	کارگاه‌های مهارت نرم	۱۰	۵۰٪	
۳۳	مقاومت در برابر تغییر	۵	۲۵٪	اخلاقی حرفه‌ای	۵	۲۵٪	

ردیف	موضوع	تعداد مصاحبه‌های به آن پرداخته‌اند	درصد پوشش در کل مصاحبه	موضوع	تعداد مصاحبه‌های به آن پرداخته‌اند	درصد پوشش در کل مصاحبه
۳۴	سلسله‌مراتب اداری	۸	۴۰٪	آموزش سامانه‌های نوین	۶	۳۰٪
۳۵	نبود انگیزه	۶	۳۰٪	یادگیری جمعی	۱۰	۵۰٪
۳۶	نظام بازخورد	۹	۴۵٪	مستندسازی	۴	۲۰٪
۳۷	تحلیل خطا	۸	۴۰٪	مشورت	۷	۳۵٪
۳۸	قرارداد شفاف	۷	۳۵٪	هوش مصنوعی	۶	۳۰٪
۳۹	اطلاع‌رسانی به موقع	۵	۲۵٪	داشبورد مدیریتی	۷	۳۵٪
۴۰	رعایت حقوق مشتریان	۹	۴۵٪	هشدار سریع	۵	۲۵٪
۴۱	بانکداری دیجیتال	۸	۴۰٪	امنیت سایبری	۱۰	۵۰٪
۴۲	افزایش بهره‌وری	۶	۳۰٪	عدالت خدمات	۷	۳۵٪
۴۳	بهبود تصمیم‌گیری	۹	۴۵٪	جذب مشتریان جدید	۱۱	۵۵٪
۴۴	پایداری در بحران	۴	۲۰٪	کاهش ریسک عملیاتی	۵	۲۵٪
۴۵	اعتماد	۱۱	۵۵٪	سلامت مالی	۸	۴۰٪
۴۶	تصویر برند مثبت	۱۰	۵۰٪	رقابت‌پذیری	۱۰	۵۰٪
۴۷	توسعه پایدار	۶	۳۰٪			

منبع: یافته‌های پژوهش

۴-۲. گام دوم: تعیین تم‌های تفسیری

در این مرحله، کدهای توصیفی بایکدیگر مقایسه، دسته‌بندی و تلفیق شدند تا مفاهیم سطح بالاتر و معنادارتری ایجاد شود. هدف در این بخش، تبدیل پراکندگی مفاهیم اولیه به مقوله‌های منظم‌تر و قابل تحلیل بود. فرایند تحلیل داده‌ها در این گام شامل حذف کدهای تکراری، تجمیع کدهای مشابه در یک گروه واحد، مقایسه دائمی بین داده‌ها، تقلیل تدریجی مفاهیم، ساخت «کدهای تفسیری» بر اساس شباهت معنایی، کاربردی و تجربی می‌باشد. پس از این فرایند، کدهای توصیفی در قالب مضامین تفسیری مانند «فرهنگ و یادگیری سازمانی»، «رهبری خردمندانه»، «خرد فناوریانه»، «زیرساخت فناوری اطلاعات»، «موانع بیرونی»، «موانع درونی»، «عوامل حمایتی»، «فناوری و نوآوری»، «شفافیت و مشتری‌مداری» و «پیامدهای کلان اقتصادی-اجتماعی» سازمان‌دهی شدند. این مضامین در جدول شماره (۳) ارائه شده‌اند.

جدول شماره (۳) کدهای تفسیری استخراج شده از مصاحبه با خبرگان

ردیف	کدهای توصیفی	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	کدهای تفسیری
۱	انتقادپذیری	فرهنگ و یادگیری سازمانی	اتوماسیون	فناوری و اطلاعات
۲	یادگیری از خطا		موبایل‌بانک	
۳	تشویق ایده‌ها		تحلیل داده‌ها	

ردیف	کدهای توصیفی	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	کدهای تفسیری
۴	حمایت از نوآوری		هوش مصنوعی	
۵	دوره‌های آموزشی		حفاظت داده‌ها	
۶	یادگیری مستمر		کنترل ریسک	
۷	مربی‌گری		ضدتقلب	
۸	انتقال تجربه		شفافیت اطلاعاتی	
۹	رفتار مشارکتی	رهبری خردمندانه	مهارت‌های بانکی	خرد فردی
۱۰	الگوسازی مدیران		یادگیری مستمر	
۱۱	تصمیم‌گیری اخلاقی		آموزش در حین کار	
۱۲	آینده‌نگری		صداقت	
۱۳	تصمیم‌گیری داده‌محور	خرد سازمانی	شناخت نقاط ضعف/قوت	
۱۴	شفافیت فرآیندها		مسئولیت‌پذیری	
۱۵	کنترل سازمانی		مهارت ارتباطی	خرد اجتماعی
۱۶	داشبوردهای مدیریتی	خرد فناورانه	گوش دادن فعال	
۱۷	سیستم‌های هشدار سریع		همدلی	
۱۸	تحلیل پیش‌بینانه			
۱۸	انصاف	خرد اخلاقی-فرهنگی	سابقه حرفه‌ای	منابع انسانی متخصص
۱۹	شفافیت قراردادها		مهارت‌های بانکی	
۲۰	اعتمادسازی پایدار		تعهد سازمانی	
۲۱	سامانه‌های متمرکز	زیرساخت فناوری اطلاعات	قوانین بانک مرکزی	قوانین و مقررات
۲۲	پلتفرم دیجیتال		ضد پول‌شویی	
۲۳	تحلیل داده‌ها		الزامات شفافیت	
۲۴	کلان‌داده		محدودیت نوآوری	
۲۵	انصاف	فرهنگ ایرانی-اسلامی	نظارت بیرونی	موانع درونی
۲۶	امانتداری		مقاومت در برابر تغییر	
۲۷	مسئولیت اجتماعی		سلسله‌مراتب اداری	
۲۸	تحریم‌ها	موانع بیرونی	نبود انگیزه	آموزش کارکنان
۲۹	نوسانات ارزی		کارگاه‌های مهارت نرم	
۳۰	فشار اقتصادی		اخلاق حرفه‌ای	
۳۱	نبود حمایت قانونی		آموزش سامانه‌های نوین	
۳۲	سیاست‌های توسعه‌ای	عوامل حمایتی	اعتماد	پیامدهای برون سازمانی
۳۳	پشتیبانی بانک مرکزی		تصویر برند مثبت	
۳۴	سرمایه‌گذاری آموزشی		عدالت خدمات	
۳۵	همکاری‌های بین‌بانکی		جذب مشتریان جدید	

ردیف	کدهای توصیفی	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	کدهای تفسیری
۳۶	نظام بازخورد	فرهنگ یادگیری	بانکداری دیجیتال	فناوری و نوآوری
۳۷	تحلیل خطا		هوش مصنوعی	
۳۸	یادگیری جمعی		داشبورد مدیریتی	
۳۹	مستندسازی		هشدار سریع	
۴۰	مشورت		امنیت سایبری	
۴۱	قرارداد شفاف	شفافیت و مشتری‌مداری	افزایش بهره‌وری	پیامدهای درون سازمانی
۴۲	اطلاع‌رسانی به موقع		بهبود تصمیم‌گیری	
۴۳	رعایت حقوق مشتریان		پایداری در بحران	
۴۴	کاهش ریسک عملیاتی	کلان اقتصادی-اجتماعی		
۴۵	سلامت مالی			
۴۶	رقابت‌پذیری			
۴۷	توسعه پایدار			

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۴. گام سوم: تعیین تم‌های فراگیر

در مرحله نهایی، مضامین تفسیری در چارچوب مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین سازمان‌دهی شدند. در این مرحله، پرسش اصلی این است که: «هر یک از مضامین قبلی در ساختار نظری مدل بومی خرد سازمانی چه جایگاهی دارد؟» بدین ترتیب مضامین سطح بالاتر در قالب شش بخش اصلی مدل پارادایمی طبقه‌بندی شدند: که شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات، پیامدهای باشد. این سازمان‌دهی، امکان تبیین یک مدل یکپارچه را فراهم می‌کند که نشان می‌دهد چگونه عوامل متعدد فرهنگی، فناورانه، اخلاقی و ساختاری در کنار هم «خرد سازمانی بانک» را شکل داده و در نهایت چگونه این خرد موجب پیامدهایی همچون بهبود تصمیم‌گیری، افزایش تاب‌آوری، تقویت پایداری مالی و دستیابی به اهداف کلان اقتصاد دفاعی می‌شود.

۳-۴-۱. شرایط علی^۱

شرایط علی شامل مجموعه عواملی هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علی رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق و تا حدودی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه افراد و گروه‌ها به‌این پدیده مبادرت می‌ورزند. در واقع، منظور از شرایط علی، رویدادها و اتفاقاتی است که براین پدیده تأثیر گذاشته و منجر به بروز آن می‌شوند. شرایط علی اصلی شناسایی شد که زمینه شکل‌گیری و ضرورت «خرد سازمانی بانک» را توضیح می‌دهد شامل فرهنگ و یادگیری سازمانی ناکافی یا ناپیوسته، پیچیدگی محیطی و فشارهای بیرونی (تحریم‌ها، نوسانات ارزی، فشار اقتصادی) و تحولات فناورانه و دیجیتالی بانک‌ها می‌باشد. و در واقع خرد سازمانی در بانک‌های دولتی زمانی اهمیت پیدا می‌کند که محیط پیچیده و

¹ Causal Condition

آشفته است، ریسک‌ها بالاست، داده‌ها حجیم و تصمیم‌ها پریپامد هستند و یادگیری سازمانی ناکافی است. بنابراین شرایط علی، ضرورت «خرد سازمانی بانک» را آشکار می‌کند.

۴-۳-۲. مقوله محوری^۱

مقوله محوری مفهوم مرکزی پژوهش است که سایر مقوله‌ها حول آن سازمان‌دهی می‌شوند. در اینجا، خرد سازمانی به عنوان توانایی سازمان برای تصمیم‌گیری هوشمندانه، یادگیری مستمر، و مدیریت دانش در مواجهه با چالش‌ها تعریف می‌شود. تحلیل داده‌های مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته نشان داد که مقوله محوری پژوهش، «خرد سازمانی بانک» است؛ به عنوان توانایی جمعی بانک برای تصمیم‌گیری هوشمندانه، یادگیری مستمر، مدیریت دانش، و استفاده از تجربه در مواجهه با چالش‌های پیچیده و شرایط تحریمی-اقتصادی. این مقوله در سخنان خبرگان به صورت یک «قابلیت کلیدی بقا و تاب‌آوری» در بانک‌های دولتی تکرار می‌شد و سایر مقوله‌ها حول آن سازمان‌دهی شدند.

۴-۳-۳. شرایط زمینه‌ای^۲

شرایط زمینه‌ای، شرایطی است که راهبردها و اقدامات تحت آن، به اداره پدیده می‌پردازند. آنها هم می‌توانند تسهیل‌کننده باشند و هم محدودیت ایجاد کنند. چهار دسته شرایط زمینه‌ای از تحلیل داده‌ها استخراج شد:

■ منابع انسانی متخصص و باتجربه

- کمبود تخصص در حوزه‌های ریسک، تطبیق، و مدیریت پروژه‌های حساس دفاعی به عنوان مانع توسعه خرد مطرح شد.
- کارکنان خبره با تجربه بحران‌های ارزی، توان تصمیم‌گیری تیمی را چند برابر می‌کنند.

■ زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

- بسیاری از خبرگان گفتند: «اگر سامانه‌ها کند باشد یا اطلاعات دیر برسد، خرد هم کند می‌شود».
- وجود یا نبود زیرساخت‌های دیجیتال، سرعت و دقت شکل‌گیری خرد را تعیین می‌کند.

■ قوانین و مقررات محدودکننده یا تسهیل‌گر

- مقررات پیچیده و کند دولتی یکی از اصلی‌ترین عوامل تضعیف بلوغ خردمندانه سازمان معرفی شد.
- در برخی پروژه‌های دفاعی، تأخیرهای مقرراتی باعث «تصمیم‌گیری‌های غیربهبینه» شده است.

1 Core Category

2 Contextual Conditions

▪ فرهنگ ایرانی- اسلامی و ارزش‌های اخلاقی

- بسیاری از مدیران اشاره کردند که اصول اخلاقی، معنویت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بخشی از بنیان خرد سازمانی در بانک‌های دولتی است.
- این عامل بیشتر به عنوان یک «بستر ارزش‌آفرین» مطرح شد تا یک عامل عملیاتی.

۴-۳-۴. شرایط مداخله‌گر^۱

شرایط مداخله‌گر، شرایط وسیع و عامی همچون فرهنگ، فضا و غیره است که به عنوان تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع کرده و به عنوان یک مانع، دچار تاخیر می‌نماید. که شامل موارد زیر می باشد:

- موانع درونی (ساختاری-اداری): از جمله سلسله‌مراتب سنگین، رفتارهای سیاسی در سازمان، مقاومت در برابر تغییر، همگی به عنوان موانعی شناسایی شدند که سرعت تبدیل دانش به خرد را کاهش می‌دهند.
- موانع بیرونی (تحریم‌ها، نوسانات ارزی، فشارهای بودجه دفاعی): مدیران بیان کردند که بانک‌های دولتی در پروژه‌های دفاعی و در شرایط تحریم با ریسک‌های غیرقابل پیش‌بینی مواجه‌اند. این شرایط از یک سو خروجی تصمیم‌ها را دشوار می‌کند و از سوی دیگر نیاز به خرد سازمانی را افزایش می‌دهد.
- عوامل حمایتی (پشتیبانی دولت، نهادهای امنیتی-مالی، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی): در بخش‌هایی که حمایت بیرونی وجود داشته (مثلاً در پروژه‌های تأمین مالی دفاعی)، راهبردهای خردمندانه بهتر اجرا شده‌اند.

۴-۳-۵. راهبردها و اقدامات^۲

- راهبردها، مجموعه اقداماتی هستند که سازمان برای تقویت و پیاده‌سازی خرد سازمانی و در واکنش به شرایط
- علی، با توجه به شرایط زمینه‌ای و تحت تأثیر عوامل مداخله‌گر اتخاذ می‌کند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بانک‌های دولتی ایران برای توسعه خرد سازمانی مجموعه‌ای از راهبردهای کلیدی زیر را دنبال می‌کنند:

▪ توسعه ظرفیت یادگیری و بازاندیشی سازمانی

- طراحی و استقرار سیستم‌های یادگیری مستمر^۳ به ویژه در پروژه‌های حساس دفاعی و شرایط بحران ارزی.
- تقویت چرخه بازخورد و تجربه‌اندوزی جمعی در سطوح مدیریتی.
- ایجاد نشست‌های بازاندیشی پس از شکست‌ها و موفقیت‌ها.

1 Intervening Conditions

2 Interaction Strategy

3 Lesson Learned

▪ تقویت رهبری خردمندانه

- آموزش مدیران برای استفاده از تفکر سیستمی، اخلاق حرفه‌ای و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده.
- جانشین پروری با تأکید بر هوشمندی عاطفی، قضاوت بینشی و مدیریت بحران.
- توانمندسازی مدیران برای مواجهه با ابهام و نوسانات اقتصادی ناشی از تحریم‌ها.

▪ ارتقای مدیریت دانش و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

- یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی^۱.
- ایجاد بانک دانش تجربیات کلیدی در حوزه‌های ریسک، تطبیق، و پروژه‌های دفاعی.
- استفاده از ابزارهای هوش تجاری برای تحلیل ریسک‌های کلان و مالی.

▪ توسعه فرهنگ مشارکت، شفافیت و اعتماد

- تقویت رویکرد مشارکتی در تصمیم‌سازی‌های حساس.
- ایجاد فضای شفاف برای تبادل آزاد اطلاعات میان واحدها.
- بهبود ارتباطات سازمانی و حذف موانع بروکراتیک.

▪ بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در شرایط تحریم و فشار بیرونی

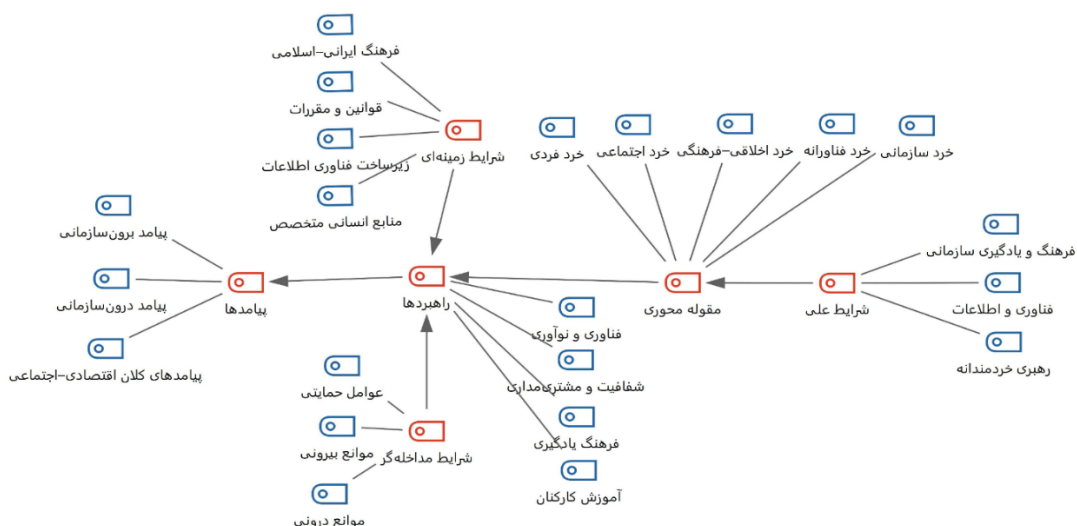
- تدوین پروتکل‌های تصمیم‌گیری در مواجهه با عدم قطعیت.
 - ایجاد کمیته‌های تخصصی برای ارزیابی ریسک‌های اقتصاد دفاعی.
 - اجرای طرح‌های مدیریت بحران و سناریونویسی آینده.
- این راهبردها مجموعاً سازوکاری هستند که به‌واسطه آن‌ها خرد سازمانی از سطح یک قابلیت بالقوه، به رفتارهای عملی و تصمیمات هوشمندانه در بانک‌های دولتی تبدیل می‌شود.

۴-۳-۶. پیامدها^۲

پیامدها، نتایج و حاصل از اجرای راهبردها و تحقق خرد سازمانی هستند. در نهایت در شکل زیر الگوی بومی خرد سازمانی در صنعت بانکداری از تجزیه و تحلیل کیفی به وسیله نرم افزار مکس کیو.دی.ای و تفسیرهای موجود ارائه شده است.

¹ Core Banking, BI, Analytics

² Outcomes



شکل شماره (۱) شبکه مضامین مدل نهایی الگوی بومی خرد سازمانی در صنعت بانکداری

منبع: یافته‌های پژوهش

۴-۴. تحلیل استنباطی یافته‌ها و ارزیابی مدل

در این پژوهش، به دلیل حجم نمونه محدود و پیچیدگی مدل مفهومی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. این رویکرد برای داده‌های غیر نرمال و مدل‌های با متغیرهای پنهان متعدد مناسب است و تمرکز اصلی آن بر پیش‌بینی و تحلیل روابط پیچیده است. برتری‌های PLS نسبت به روش‌های مبتنی بر کوواریانس:

- انعطاف در فرض توزیع داده‌ها (عدم نیاز به نرمال بودن).
- کارایی در مدل‌های پیچیده با حجم نمونه کم.
- تمرکز بر قدرت پیش‌بینی.

۴-۴-۱. ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

به‌منظور اطمینان از کیفیت ابزار اندازه‌گیری، مدل اندازه‌گیری با استفاده از شاخص‌های پایایی و روایی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج مربوط به این بخش در جدول (۴) و بارهای عاملی سازه‌ها در شکل (۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۴) ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

شاخص	حد مجاز	نتیجه
پایایی (α , CR, Rho_A)	$\alpha, CR > 0.70$ $Rho_A > 0.60$	برای همه سازه‌ها تأیید شد
روایی همگرا	$AVE > 0.50$	برای همه سازه‌ها تأیید شد

شاخص	حد مجاز	نتیجه
روایی واگرا (Fornell-Larcker,) (HTMT)	بار عاملی > ۰/۵۰ AVE > MSV HTMT < ۰/۸۵	برای همه سازه‌ها تأیید شد
برازش مدل	GOF > ۰/۳۶ SRMR < ۰/۱۲	GOF = ۰/۶۹۹ SRMR = ۰/۸۲

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل شماره (۲) مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد

منبع: یافته‌های پژوهش

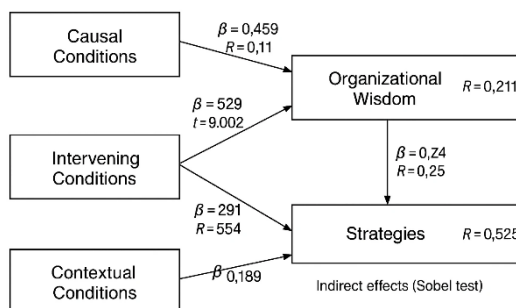
همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضریب پایایی همگون برای تمامی سازه‌ها بالاتر از حدود آستانه پیشنهادی ۰/۷ و ۰/۶ است. این نتایج نشان‌دهنده پایایی درونی مناسب سازه‌ها در مدل اندازه‌گیری است.

همچنین مطابق نتایج مندرج در جدول (۴) و بارهای عاملی نمایش داده‌شده در شکل (۴)، تمامی بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده برای همه سازه‌ها از مقدار ۰/۵ فراتر رفته است. بنابراین، روایی همگرا سازه‌ها تأیید می‌شود.

روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل-لارکر و نسبت همبستگی ناهمگن به همگن بررسی شد. همان‌گونه که نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه از واریانس مشترک آن با سایر سازه‌ها بیشتر بوده و مقادیر نسبت همبستگی ناهمگن به همگن نیز کمتر از مقدار آستانه ۰/۸۵ است؛ بنابراین، تمایز مفهومی سازه‌ها در مدل تأیید می‌شود.

۴-۴-۲. ارزیابی برازش مدل ساختاری

به منظور بررسی برازش کلی مدل، از شاخص SRMR و GOF استفاده شد که مقدار آن در شکل (۳) گزارش شده است.



شکل شماره (۳) نتایج نرم افزار PLS-SEM برای آزمون معادلات ساختاری
منبع: یافته های پژوهش

شاخص ریشه میانگین مجذور باقیمانده استاندارد شده که میزان اختلاف بین روابط مشاهده شده و پیش بینی شده مدل را می سنجد، برابر $0,082$ به دست آمد؛ این مقدار کمتر از حد مجاز $0,12$ است و نشان می دهد مدل از نظر میزان خطای تقریب عملکرد مطلوبی دارد.

شاخص نیکویی برازش که یک معیار جامع از برازش کل مدل (شامل بخش اندازه گیری و بخش ساختاری) است، برابر $0,699$ محاسبه شد. این مقدار به طور قابل ملاحظه ای بیشتر از آستانه $0,36$ بوده و بیانگر توان کلی بالای مدل در تطبیق با داده های واقعی است. به عبارت دیگر، این مدل قابلیت توضیح و پیش بینی مناسبی نسبت به داده های جمع آوری شده دارد.

مدل ساختاری پژوهش به همراه ضرایب مسیر (β)، مقادیر آماره t و ضرایب تعیین (R^2) در شکل (۳) ارائه شده است. بر اساس نتایج این شکل، روابط بین متغیرهای اصلی به شرح زیر تأیید شد:

- شرایط علی $\rightarrow$ مقوله محوری: اثر مثبت و معنادار با مقدار $\beta = 0,459$ و $R^2 = 0,211$ ، یعنی حدود ۲۱ درصد از تغییرات مقوله محوری توسط شرایط علی مثل فرهنگ سازمانی، فناوری و رهبری خردمندانه توضیح داده می شود.
- شرایط مداخله گر $\rightarrow$ راهبردها: $\beta = 0,291$ ، $R^2 = 0,554$ ؛ شرایط مداخله گر شامل موانع و عوامل حمایتی هستند که بیش از نیمی از تغییرات راهبردها را تبیین می کنند.
- شرایط زمینه ای $\rightarrow$ راهبردها: $\beta = 0,189$ ؛ وجود زیرساخت، منابع انسانی متخصص و فرهنگ بومی، زمینه اجرای راهبردها را فراهم می نماید.
- مقوله محوری $\rightarrow$ راهبردها: $\beta = 0,529$ ، $t = 9,002$ ؛ نشان دهنده نقش بسیار قوی خرد سازمانی در جهت دهی و اثربخشی راهبردهاست.

- راهبردها → پیامدها: $\beta = 0.724$ ، $R^2 = 0.525$ ؛ یعنی راهبردهای اثربخش قادرند بیش از نیمی از تغییرات پیامدهای سازمانی، اجتماعی و اقتصادی را توضیح دهند.
- اثرات غیرمستقیم و مسیرهای میانجی مدل با استفاده از آزمون سوبل بررسی شد که نتایج آن در شکل (۳) قابل مشاهده است. بر این اساس، اثرات غیرمستقیم شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای بر پیامدها از طریق متغیرهای میانجی (خرد سازمانی و راهبردها) معنادار گزارش شد. همچنین مسیر زنجیره‌ای شرایط علی → خرد سازمانی → راهبردها → پیامدها نیز از نظر آماری به شرح ذیل تأیید گردید.
- انتقال اثر شرایط علی بر راهبردها از طریق مقوله محوری ($\beta = 0.243$)،
- اثر شرایط مداخله‌گر بر پیامدها از طریق راهبردها ($\beta = 0.211$)،
- اثر مقوله محوری بر پیامدها از طریق راهبردها ($\beta = 0.383$)،
- اثر شرایط زمینه‌ای بر پیامدها از طریق راهبردها ($\beta = 0.137$)،
- و مسیر زنجیره‌ای شرایط علی → مقوله محوری → راهبردها → پیامدها.
- به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهند خرد سازمانی جایگاه مرکزی در مدل دارد و هم به صورت مستقیم و هم از طریق مسیرهای میانجی، بر تدوین و اجرای راهبردهای مناسب و در نهایت بر پیامدهای مثبت سازمانی و اجتماعی تأثیرگذار است. راهبردهای صحیح می‌توانند به موفقیت پایدار و توسعه اثرات مطلوب در سطح کلان کمک کنند.

۴-۳. توضیحات تکمیلی یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان داد که «فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش»، به ویژه با تأکید بر تعهد به منافع ملی و خدمت‌رسانی، به عنوان یکی از پایه‌های اصلی خرد سازمانی در بانک‌های دولتی ایران تلقی می‌شود. مدیران و کارشناسان، «رهبری خردمندانه» را نه تنها در توانایی تصمیم‌گیری فنی، بلکه در بصیرت استراتژیک، همدلی با کارکنان، و توانایی ایجاد انگیزه در شرایط دشوار، تعریف می‌کنند. «ساختار و فرآیندهای منعطف» به عنوان امری حیاتی برای مقابله با سرعت تغییرات در صنعت بانکداری مدرن، مورد تأکید قرار گرفت؛ در مقابل، ساختارهای سنتی و سفت و سخت به عنوان مانعی جدی شناخته شدند. «مشارکت کارکنان» از طریق توانمندسازی و تشویق به بیان ایده‌ها، به عنوان منبعی غنی از دانش و بینش برای سازمان در نظر گرفته شد. «ارتباطات شفاف» به عنوان رگ حیاتی سازمان، که جریان صحیح اطلاعات را تضمین کرده و سوء تفاهم‌ها را کاهش می‌دهد، اهمیت بسزایی داشت. در نهایت، «انطباق‌پذیری با محیط» از طریق هوشیاری نسبت به تحولات اقتصادی، اجتماعی، و فناوری، و توانایی واکنش سریع، به عنوان کلید بقا و رشد سازمان مطرح گردید. همچنین یافته‌های پژوهش بیانگر این امر هستند که بانک‌های دولتی ایران، افزون بر وظیفه تأمین مالی توسعه، نقش مهمی در پدافند اقتصادی کشور بر عهده دارند. شکست در این حوزه می‌تواند مستقیماً کارایی و توانایی کشور در مدیریت بحران‌های انرژی و غذایی را تحت تأثیر قرار دهد.

استقرار خرد سازمانی در آن‌ها می‌تواند پیوندی میان سیاست‌های پولی و نظامی ایجاد کرده و از کانال تصمیم‌سازی مالی، اقتصاد دفاعی را پایدار و مقاوم کند. رهبری خردمندان در این بخش به معنای اولویت دادن به پایداری ملی بر منافع مالی کوتاه‌مدت سهامداران (در صورت وجود) است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تبیین الگوی بومی خرد سازمانی در بانک‌های دولتی ایران انجام شد و با اتکا بر رویکرد داده‌بنیاد و اعتبارسنجی کمی PLS توانست تصویری منسجم از سازوکارهای شکل‌گیری خرد سازمانی در این صنعت ارائه دهد. یافته‌ها نشان داد خرد سازمانی در بانک‌ها یک توانمندی جمعی است که از ترکیب ارزش‌های اخلاقی، تجربه، یادگیری مستمر و قضاوت حرفه‌ای شکل می‌گیرد و نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت شرایط پیچیده اقتصادی و پدافندی دارد. تحلیل داده‌ها آشکار ساخت که فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش، رهبری خردمندان، زیرساخت‌های اطلاعاتی قابل اتکا و یادگیری سازمانی مقاومتی، مهم‌ترین شرایط علی برای تقویت خرد سازمانی محسوب می‌شوند؛ نتیجه‌ای که با مطالعات این نتیجه با یافته‌های آردلت^۱، آگون^۲، هودا^۳ و روچا^۴ درباره پیوند تجربه، اخلاق و یادگیری با خرد سازمانی مطابقت دارد. همچنین منابع انسانی متخصص، فناوری اطلاعات مناسب، مقررات تسهیل‌گر و فرهنگ ایرانی-اسلامی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای نقش توانمندساز داشته و امکان ظهور رویه‌های خردمندان را فراهم می‌کنند؛ موضوعی که با یافته‌های پیشین درباره نقش سرمایه انسانی و ارزش‌های فرهنگی در شکل‌گیری خرد هم‌راستا است. شرایط مداخله‌گر نظیر تحریم‌ها، نوسانات اقتصادی، ساختارهای سلسله‌مراتبی و نیز حمایت‌های دولتی مسیر اثرگذاری عوامل علی را تعدیل می‌کنند و نشان می‌دهند که مدل حاضر ابعاد بومی و زمینه‌محور دارد؛ عاملی که در مطالعات بین‌المللی کمتر گزارش شده است. بر اساس این زمینه‌ها، راهبردهایی همچون مدیریت دانش، تحول دیجیتال، شفافیت، مشارکت کارکنان و آموزش خردمندان، مسیرهای عملی تقویت خرد سازمانی را تشکیل می‌دهند و با ادبیات مربوط به نوآوری، دانش‌محوری و رهبری اخلاقی همخوانی دارند. پیامدهای مدل نیز در سه سطح ظاهر شد: بهبود تصمیم‌گیری و کارایی در سطح درون‌سازمانی، ارتقای اعتماد عمومی و کیفیت خدمات در سطح برون‌سازمانی، و تقویت تاب‌آوری اقتصادی در سطح ملی. این نتایج نشان می‌دهد خرد سازمانی نه تنها یک قابلیت داخلی بلکه یک دارایی راهبردی برای مواجهه با محیط پرنوسان اقتصادی ایران است. در مجموع، مدل ارائه‌شده می‌تواند چارچوبی کاربردی برای مدیران بانک‌های دولتی فراهم آورد تا از طریق توسعه فرهنگ یادگیری، رهبری خردمندان و ساختارهای منعطف، توان سازمان را در مدیریت بحران‌ها و ارتقای عملکرد پایدار افزایش دهند.

¹ Ardlet

² Akgun

³ Huda

⁴ Rocha

۵-۲. پیشنهادها

▪ تحلیل خرد سازمانی در تخصیص بودجه دفاعی و امنیتی کشور

در راستای یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر بیرونی (تحریم‌ها، فشارهای اقتصادی-دفاعی) و نقش خرد سازمانی در بهبود تصمیم‌گیری کلان، پیشنهاد می‌شود سیستم‌های اعتبارسنجی تسهیلات کلان به گونه‌ای بازطراحی شوند که الزامات امنیت ملی، ریسک‌های ژئوپولیتیک و داده‌های حساس دفاعی در مدل‌های تصمیم‌گیری مالی ادغام گردد. این اقدام باعث افزایش دقت، تاب‌آوری و انطباق‌پذیری بانک‌ها با شرایط اقتصاد دفاعی می‌شود.

▪ توسعه برنامه‌های آموزشی برای رهبران بانکی

با توجه به اینکه رهبری خردمندانه یکی از ابعاد کلیدی مدل نهایی و از شرایط علی اثرگذار بر خرد سازمانی بود، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی هدفمند در حوزه تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، هوش هیجانی و اخلاق حرفه‌ای برای مدیران اجرا شود. این آموزش‌ها مستقیماً ظرفیت سازمان برای اتخاذ تصمیم‌های خردمندانه را افزایش می‌دهد.

▪ بازنگری در ساختارها و فرآیندهای سازمانی

بر اساس یافته‌ها که نشان داد ساختار و فرآیندهای منعطف یکی از ابعاد اصلی خرد سازمانی است و موانع درونی سازمان (بوروکراسی، مقاومت ساختاری) از شرایط مداخله‌گر محسوب می‌شوند، پیشنهاد می‌شود ساختارهای بانکی به سمت چابکی، کاهش فرآیندهای غیرضروری و تسریع گردش اطلاعات بازطراحی شوند. این اقدام به رشد خرد عملیاتی در سطوح مختلف سازمان کمک می‌کند.

▪ تقویت فرهنگ مشارکتی و امنیت روانی کارکنان

در راستای یافته‌های مربوط به مشارکت کارکنان به عنوان یکی از ابعاد مدل و نیز نقش تجربه و دانش ضمنی کارکنان در شکل‌گیری خرد سازمانی، پیشنهاد می‌شود سیستم‌های تشویقی برای ایده‌پردازی، نقد سازنده و مشارکت در تصمیم‌سازی ایجاد شده و امنیت روانی برای بیان نظرات مخالف تضمین گردد.

▪ ارتقای شفافیت و کیفیت ارتباطات در همه سطوح

با توجه به اینکه ارتباطات شفاف یکی از شش بعد مدل است، و یافته‌ها نشان دادند که ابهام اطلاعاتی یکی از عوامل بازدارنده خرد سازمانی است، پیشنهاد می‌شود کانال‌های ارتباطی شفاف، به‌روز و دوسویه توسعه یابند تا تصمیم‌ها، اهداف و خط‌مشی‌ها بدون تحریف و تأخیر منتقل شوند.

▪ توسعه سیستم‌های مدیریت دانش به ویژه دانش ضمنی

یافته‌ها نشان داد مدیریت دانش یک راهبرد کلیدی برای شکل‌گیری خرد سازمانی است و دانش ضمنی کارکنان نقش حیاتی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود بانک‌ها پایگاه‌های دانش، سیستم‌های مستندسازی تجربه‌های بحرانی و فرآیندهای اشتراک دانش بین واحدها را مستقر یا تقویت کنند.

▪ تقویت فرهنگ ارزش مدار و اخلاق حرفه‌ای

در راستای بُعد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش و یافته‌های مربوط به تأثیر اخلاق، معنویت و تعهد ملی بر خرد سازمانی، پیشنهاد می‌شود ارزش‌های کلیدی (اخلاق‌مداری، صداقت، مشتری‌مداری، مسئولیت ملی) بازتعریف شده و در نظام ارزیابی عملکرد، پاداش و ارتقا منعکس شوند.

▪ ایجاد واحدهای هوشیاری استراتژیک

با توجه به یافته‌های مربوط به انطباق‌پذیری با محیط و نقش پیش‌بینی‌پذیری برای مدیریت خردمندانه بحران، پیشنهاد می‌شود واحدهایی برای پایش تحولات اقتصادی، فناوری، اجتماعی و امنیتی تشکیل شود تا تحلیل‌های پیش‌نگرانه و سناریوهای آینده‌پژوهانه در اختیار مدیران قرار گیرد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- رضاییان، علی، کریمی، محمود، و احمدی، فرهاد. (۱۳۹۹). شاخص‌های خرد سازمانی در مدیریت ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۵(۱)، ۸۰-۱۰۱.
- سیدیکویی، حسین. (۱۴۰۲). معیارهای ارزیابی خرد سازمانی در بانک‌ها. *مدیریت مالی و بانکی*، ۷(۴)، ۵۲-۶۸.
- شوقی، هادی، جعفری، علی، و کریمی، محسن. (۱۳۹۷). آموزش و توسعه خرد سازمانی. *فصلنامه آموزش مدیریت*، ۱۱(۲)، ۲۲-۳۹.
- صابری، کمال، و گودرزی، فرهاد. (۱۳۹۸). مدل بومی مدیریت خرد. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۶(۴)، ۹۹-۱۱۵.
- محمدی، سعید، و شوقی، هادی. (۱۴۰۰). چهارچوب مفهومی خرد سازمانی در بانک‌ها. *فصلنامه مدیریت بانکداری*، ۱۳(۲)، ۴۵-۶۳.
- نوری، محمد، کریمی، احمد، و احمدی، فرهاد. (۱۴۰۰). سازه‌های کلیدی خرد سازمانی. *پژوهشنامه مدیریت کاربردی*، ۱۲(۴)، ۴۰-۵۹.

منابع لاتین

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Kırçovalı, S. Y. (2019). Organizational wisdom practices and firm product innovation. *Review of Managerial Science*, 13(1), 57-91.
- Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on Aging*, 25(3), 275-324.
- Bejell, Alexander, Smith, Robert, & Johnson, Karen. (2021). Knowledge management for aligning short- and long-term goals. *Strategic Management Review*, 18(2), 85-99.
- Chaman, Mohammad, & Siddiqui, Hassan. (2023). Innovative knowledge creation and ethical decision-making in organizations. *Journal of Organizational Wisdom*, 5(1), 12-27.
- Corbin, Juliet. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Creswell, John W., & Poth, Cheryl N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Kang, Kyung, & Wang, Jian. (2021). Convergence of knowledge, ethics, and paradox management in complex environments. *Organizational Behavior Research Journal*, 14(3), 245-263.

- Lee, Jihoon, Park, Seungmin, & Kim, Hyunwoo. (2022). Value-based decision-making and intelligent interactions in organizations. *Organizational Management Journal*, 20(4), 302–319.
- March, James, Smith, Robert, & Allen, Kevin. (2020). Continuous learning and strategic alignment. *Journal of Strategic Management*, 32(4), 215–233.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka. (2022). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- North, Klaus, & Pöschl, Peter. (2003). *The intelligent organization*. Springer.
- Rocha, Ricardo, & Pinheiro, Miguel. (2021). Wisdom in organizations: A cultural perspective. *International Journal of Organizational Studies*, 9(1), 43–59.
- Schiuma, Giovanni, Lerro, Antonio, & Carlucci, Daniela. (2022). Organizational wisdom: Integrated dimensions for improved decision-making. *Journal of Knowledge and Innovation*, 10(2), 99–115.
- Srivastva, Rajesh, & Cooperrider, David. (1998). Organizational wisdom and professional roles. *Academy of Management Review*, 23(3), 68–85.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Wang, Tao, Zhao, Li, & Chen, Ming. (2024). Collective wisdom in banking: Cultural and structural perspectives. *International Journal of Banking Studies*, 8(1), 55–73.
- Wang, Tao. (2021). Wisdom-based approaches in digital transformation. *Technology and Innovation Journal*, 12(3), 88–104.
- Yuan, Zhang, Li, Wei, & Chen, Xia. (2023). Organizational wisdom and innovation management. *Journal of Innovation Research*, 15(2), 75–92.