فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۴(پیاپی ۳۲))، ۱۳۵-۱۱۷
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran،
Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

شناسایی شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران و ارائه مدل

محمدرضا زارعلی دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

اسدالله مهرآرا* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

محمدرضا باقرزاده استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

مهرداد متانی استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۹۹/۰۲/۲۴ پذیرش: ۹۹/۰۷/۱۴

چکیده: مقاله حاضر با هدف شناسایی شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی و کارآمدی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران و ارائه مدل در سال ۱۳۹۸ انجام شد. روش تحقیق کیفی، از نوع مصاحبه بود. جامعه آماری شامل مدیران در مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران در سال ۱۳۹۸ بود که ۲۳ نفر از آنها به صورت تصادفی در دسترس به عنوان نمونه مورد مطالعه تا رسیدن به اشباع، انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. نتایج حاصل از طبقه‌بندی و تم‌بندی مصاحبه‌های خبرگان نشان دادند که هفت شاخص ۱- آگاهی از وضعیت سازمان و منش تاب‌آوری ۲- تصمیم‌گیری مدیریتی و نوع رهبری در سازمان ۳- مدیریت عملکرد و ترویج تفکر سیستمی ۴- نحوه دسترسی به منابع سازمان ۵- مدیریت آسیب‌پذیری و ظرفیت انطباقی ۶- مدیریت امنیت و ریسک ۷- مدیریت اضطرار و بحران، به عنوان شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران شناسایی شدند که در نهایت مدل تحقیق ارائه شد. در نتیجه با به‌کارگیری شاخص‌های مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی توسط مدیران و مسئولان ارجح در شهرداری تهران می‌توان کاهش خطرات احتمالی شهری و ارتقای تاب‌آوری سازمانی را با ایجاد آمادگی‌های لازم در بین کارکنان و مدیران مهیا کرد.

واژگان کلیدی: تاب‌آوری سازمانی، کارآمدی مدیریت منابع انسانی، شهرداری تهران

طبقه‌بندی JEL: M12, J54, L31, O15

* نویسنده مسئول: mehrara_a@yahoo.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

۱- مقدمه

ظهـور سـازمان‌هـا و گسـترش روزافـزون آنهـا از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است. سازمان‌هـا بخشـی از جامعه هستند و بسـیاری از عملیـات روزانـه جوامـع بـر دوش آنهاست (Whitman, 2014). یکی از موضوعات و مباحث مهمی که در سازمان‌های نـوین، مطـرح و بسـیار حائز اهمیت است، توجـه بـه مقولـه کارآمـدی سـازمانی می‌باشد (حـاجی‌رسـتم، ۱۳۹۷). سـازمان‌هـای امـروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسـانی[1] و اسـتقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسـترده‌ای بر بخش‌های مختلف سازمان، از جملـه عملکـرد آن بـه همراه داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۶). از آنجایی که منـابع انسانی، یکی از عوامل حیـاتی بـر بقـای سـازمان‌هاسـت، مفهوم مـدیریت منـابع انسـانی نیـز بـر نقـش و اهمیـت نیروهای ماهر و مسـتعد در سـازمان اسـتوار اسـت؛ زیـرا موفقیت سازمان‌ها وابسته به نیروی انسانی آنها می‌باشـد (Rothmann et al., 2002). در واقـع نیـروی انسـانی توانمند، یکی از منابع مهم و اساسی سـازمان‌هـا قلمـداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافشـان، نیازمنـد نیروی انسانی کارآمد هستند (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۵).

از جمله موضوعات حائزاهمیـت بـرای سـازمان‌هـا، مقابله هدفمند و کارا با موقعیت‌های چالشـی اسـت؛ لـذا استمرار و تداوم حیات سازمان در زمان بروز یک اختلال نیازمند ترمیم سریع و بازگشت به حالت اولیه و یادگیری از تجربیات می‌باشد؛ بنابراین ضرورت دستیابی بـه حفـظ بقا و موفقیت پایدار، موجب آن شده است که بسـیاری از سـازمان‌هـا در اولویـت‌هـای کسـب‌وکـار و دیـدگاه‌هـای استراتژیک خود تجدیـدنظر کننـد و تمرکـز خـود را بـر انطباق با تغییرات کسب‌وکـار و پاسـخگویی مناسـب بـه الزامات ایجاد شده قرار دهند. به منظور رسیدن بـه ایـن مهم، مفهوم نوینی تحت عنوان تـاب‌آوری سـازمانی[2] بـه علم مدیریت ورود پیدا کرده است که آن را توانـایی یـک سیستم به منظور انطباق و پاسخگویی به شوک‌هایی کـه شامل حوادث طبیعی و تغییرات مهمـی کـه در بـازار در حال شکل‌گیری اسـت تعریـف کـرده‌انـد (چیـت کـران، ۱۳۹۵). تاب‌آوری سازمانی به توانایی مواجهه سـازمان بـا مخاطرات محیطی و بحران‌هـا و همچنـین توانـایی بقـا، مقاومت، فرصت‌طلبی و رشد سازمان‌ها در موقعیـت‌هـای چالشی اشاره دارد. این موضوع در زمینـه‌هـای مختلـف سازمان، مورد تأکید است و به عنوان یـک فعالیـت مهـم برای بقا و رشد انجام می‌شود؛ زیرا از جمله عوامل مهـم برای سازمان‌ها، تاب‌آوری سـازمانی اسـت. بـا ایـن حـال علـی‌رغـم تـلاش‌هـای پژوهشـی صـورت گرفتـه، همچنـان موضـوعات مقابلـه بـا بحـران‌هـا و مخـاطرات، مـورد توجـه سازمان‌ها می‌باشد و بسیاری از سازمان‌ها نیز در این زمینـه بـا مشکل مواجه هستند (محمدی شهرودی، ۱۳۹۷).

شرکت‌های تاب‌آور موفق و بهتـر مـی‌باشـند؛ زیـرا وقتی با معضلات جدی روبه‌رو می‌شوند، مقابله می‌کننـد. مشابه با تلاش‌های یک شرکت برای تشویق انعطـاف‌پـذیری راهبردی، تلاش‌ها برای ایجاد ظرفیتی برای تاب‌آوری بر این باورند که تغییرات و چالش‌ها می‌توانند منابع فرصـت باشـند (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2011). در نتیجـه در یـک سـازمان بـرای دسـتیابی بـه موفقیـت سازمانی، دستیابی به کارآمدی سازمان مبتنی بر تـاب‌آور کردن مدیریت منابع انسانی می‌تواند راهگشا باشـد. یـک سازمان باید خود را برای آینده آماده سازد و به عبـارتی، تاب‌آور باشد تا توان برگشت و خروج از شرایط بحرانـی و در نهایت استقرار در جایگاه اولیه و سـپس ارتقـای را بـا سرعت هرچه بیشتر داشته باشد و آنچه در شرایط متغیر و ناامن محیط برای هر سازمانی ضروری به نظر می‌رسـد ایجاد ظرفیت هرچه بیشتر برای تاب‌آوری اسـت. در ایـن میان نقش مـدیریت منـابع انسـانی را در جهـت کارآمـد کـردن سـازمان نمـی‌تـوان نادیـده گرفـت؛ زیـرا هـدف تاب‌آوری سـازمانی، کارآمـدی سـازمانی مـدیریت منـابع انسانی می‌باشد.

1- Human Resource(s) Management (HRM)
2- Organizational Resilience

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

بحران‌ها، مخاطرات محیطی، رکود و سایر مشکلاتی که اقتصاد و اجتماع با آن روبه‌رو هستند، هرکدام تأثیراتی بر سازمان‌ها و محیط داخلی آنها می‌گذارد. از این رو سازمان‌ها باید تاب‌آوری سازمانی یا توانایی مواجهه خود با شرایط نامناسب محیطی را افزایش دهند. تاب‌آوری یعنی آنها بتوانند در برابر بحران‌ها، بقای خود را حفظ کنند، مقاومت خوبی داشته باشند و عملکرد خود را در حین یا پس از بحران بهبود بخشند. اما سازمان‌هایی هستند که فاقد توانایی لازم برای روبه‌رو شدن با این مشکلات هستند و به‌طور معمول تعطیل می‌شوند یا عملکرد آنها کاهش می‌یابد. اگر سازمان‌ها، تاب‌آور نباشند و در برابر مشکلات آسیب‌پذیر باشند، این آسیب‌پذیری می‌تواند به عنوان پذیرش بحران تلقی شود. بنابراین استعداد افراد و سازمان‌ها خدشه‌دار می‌شود و وقتی این حوادث جزئی به‌طور مکرر تکرار شوند، تبدیل به بحران یا فاجعه می‌شوند. با توجه به اینکه سازمان‌ها، به طور فزاینده‌ای در معرض بحران‌های بزرگ و کوچک قرار دارند یا با آن مواجه می‌شوند، مدیریت بحران سنتی و مدل‌های تداوم کسب و کار که در دستورالعمل‌ها، فرایندها و تغییر استراتژی‌ها قرار دارد، اغلب باعث بقای سازمان‌ها یا مقاومت آنها نمی‌شوند (محمدی شهرودی، ۱۳۹۷). یک سازمان تاب‌آور در هنگام مواجهه با بحران‌ها درهم نمی‌شکند بلکه به سرعت از آن شرایط خارج می‌شود و روند ارتقا و پیشرفت را نیز طی می‌کند. هر سازمانی ممکن است با بحران‌های شدید مالی، اقتصادی، سیاسی، مدیریتی و ... مواجه شود و این یک وضعیت نامطلوب و استرس‌زا برای آن سازمان است. اما آن سازمان می‌تواند با ایجاد ظرفیت تاب‌آوری در برابر بحران‌ها به شیوه‌ای متفاوت عمل کند و در محیط رقابتی کاملاً موفقیت‌آمیز ظاهر شود (صالحی، ۱۳۹۴). این امر زمانی میسر می‌گردد که مدیران آن سازمان توانایی مقابله با وضعیت بحرانی را با اعمال مدیریت صحیح و با همکاری با سایر کارکنان در راستای رفع بحران در سازمان را داشته باشند. به اعتقاد کار[1] (۲۰۱۶) تاب‌آوری سازمانی، باعث هدایت ارزش‌ها و استوار ماندن سازمان می‌شود (محمدی شهرودی، ۱۳۹۷). سازمان‌های تاب‌آور، انعطاف‌پذیر و فعال و نیز پیش‌بینی‌کننده، ایجادکننده و استفاده‌کننده از فرصت‌های جدید در زمان‌های مختلف هستند (Mallak, 1998).

برای برخی سازمان‌ها از جمله شهرداری که دارای وظایف و ارائه خدمات متفاوتی در سطح شهر برای شهروندان می‌باشد، تاب‌آور کردن توسط مدیران و برنامه‌ریزان امری لازم و ضروری است. شهرداری تهران به عنوان بزرگ‌ترین شهرداری ایران در پایتخت که وظایف متعددی در ارتباط با شهروندان و سایر سازمان‌ها بر عهده دارد و با توجه به مسافران و مراجعانی که روزانه پذیرا می‌باشد، تاب‌آوری بالاتری را می‌طلبد. کلان‌شهر تهران، پرجمعیت‌ترین شهر و پایتخت کشور می‌باشد و تمامی ادارات، سازمان‌ها و مراکز اصلی دولتی در این شهر واقع است؛ از این رو توانایی مقابله با بحران، یکی از مهم‌ترین مسائلی است که باید مدنظر برنامه‌ریزیان و مدیران این شهر قرار گیرد. این سازمان که یکی از بزرگ‌ترین شهرداری‌های کلان‌شهرهای دنیا است؛ برای مدیریت آن و افزایش کارآمدی و اثربخشی و تبدیل شدن به یک نهاد اجتماعی، نیازمند نیروی انسانی توانمند و توسعه‌یافته و همگام و همراه با اهداف مدیریت شهری می‌باشد. وجود شرایط اقلیمی خاص، جاذبه‌های گردشگری، جغرافیای طبیعی، انسانی و سیاسی همگی دست به دست هم داده تا بلدیه نوپای دیروز به کلان‌شهری تبدیل شود که اداره آن نیازمند تصمیم‌سازی‌های یکپارچه و خاص خواهد بود که جز در سایه مدیریت منابع انسانی پرتلاش و هوشمند و نیز مشارکت میسر نخواهد بود. همچنین نقش کارکنان و میزان مشارکت آن در کمک به مدیریت سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و در تحولات سازمان‌ها نقش حیاتی را به عهده دارند (نظری، ۱۳۹۶) و این امر

1- Car

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

گویای این است که با مدیریت صحیح منابع انسانی و کارآمد کردن سازمان و کارکنان آن، می‌توان هر چه بیشتر سازمان شهرداری تهران را در راستای آماده‌سازی برای مواجهه با فاجعه یا بحران، شناسایی مخاطرات، کاهش احتمال رخداد آنها در سازمان و برنامه‌ریزی‌های لازم آماده کرد. سازمان شهرداری تهران باید تاب‌آوری خود را ارتقای دهد تا با وجود شرایط نامطلوب بتواند به حیات خود ادامه دهد. نتایج این تحقیق برای برنامه‌ریزان و مسئولین و مدیران شهرداری‌ها و سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی در جهت بالابردن تاب‌آوری سازمانی می‌تواند رهنمون باشد. همچنین با مدل طراحی شده مبتنی بر شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری در تحقیق حاضر، سازمان‌های مختلفی می‌توانند وضعیت موجود تاب‌آوری در سازمان متبوعه را مورد تحقیق و سنجش قرار دهند و در صورت نبود تاب‌آوری یا تاب‌آوری در سطح پایین، راهکارهای لازم برای بالابردن تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی را ارائه دهند. از این رو این تحقیق، درصدد پاسخ به این سؤال است:

- برای هر چه تاب‌آور شدن شهرداری تهران، چه مدلی می‌توان تدوین کرد که در بعد مدیریتی منابع انسانی شاهد بالا بردن تاب‌آوری این سازمان باشیم؟

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

خان[1] و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی نقش عملکرد منابع انسانی در توسعه تاب‌آوری کارکنان دولتی پاکستانی پرداختند. نتایج نشان دادند چهار حوزه اصلی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که شامل طراحی شغلی، تسهیم دانش و گردش سازمانی، مزایای کارکنان و فرصت‌های توسعه شغلی کارکنان می‌باشد، زمینه رشد تاب‌آوری سازمانی کارکنان را بهبود می‌بخشند. در نتیجه، اجرای مؤثر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی عامل رشد اصلی تاب‌آوری سازمانی کارکنان به شمار می‌رود.

عاید[2] (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در ابعاد شناختی، رفتاری و زمینه‌ای تاب‌آوری سازمانی بیمارستان‌ها در بین ۵۰۰ نفر از کارکنان پرداختند. نتایج نشان دادند که شیوه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی کارکنان می‌گذارند.

بوستینزا[3] و همکاران (۲۰۱۹) به قابلیت‌های فناورانه، تاب‌آوری و کارآمدی سازمانی بین ۲۰۵ سازمان تولیدکننده با هدف طراحی و تبیین مدلی مناسب به منظور ارتقای کارآمدی سازمانی بر اهمیت مدیریت منابع انسانی در تقویت تاب‌آوری سازمان‌های مورد مطالعه، تأکید دارند که در نهایت، تغییر مداوم سازمان‌ها در دستیابی به کارآمدی بیشتر را نشان می‌دهند.

ژانگ[4] (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کارآمدی سازمانی پرداختند. نتایج نشان دادند که مدیریت منابع انسانی بر کارآمدی سازمانی به طور معنی‌داری اثربخش می‌باشد و مدیران شرکت‌ها با تقویت راهبردهای مدیریتی منابع انسانی کمک می‌کنند تا کارکنان تاب‌آوری سازمانی بیشتری داشته باشند.

یافته‌های برانیچی[5] و همکاران (۲۰۱۹) در خصوص علت نبود تاب‌آوری مدیران و تأثیر مدیریت منابع انسانی در افزایش تاب‌آوری حاکی از آن بود که در سازمان‌های مورد مطالعه معایب قابل‌توجهی در سطوح تاب‌آوری فردی و سازمانی به چشم می‌خورند که مدیریت منابع انسانی، به عنوان مداخله‌گر نقش اساسی در ارتقای تاب‌آوری افراد و سازمان ایفا می‌کند.

سوریانینگتیاس[6] و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان «تاب‌آوری سازمانی و عملکرد سازمانی: بررسی نقش میانجی‌گر رهبری تاب‌آورانه و فرهنگ سازمانی» در بین ۷۰ نفر از مدیران و کارکنان هتل‌ها و مهمانخانه‌های

1- Khan

2- Al-Ayed
3- Bustinza
4- Zhang
5- Branicki
6- Suryaningtyas

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

دو شـهر در جـاوا دریافتنـد کـه تـاب‌آوری سـازمانی و عملکرد سازمانی به یکدیگر وابسته هستند؛ به‌طوری‌که با افزایش سطح تاب‌آوری در سازمان، عملکرد سـازمان نیـز به صورت معنی‌داری ارتقا می‌یابـد. همچنـین، تـاب‌آوری در سازمان باید به صورت اسـتراتژیک صـورت پـذیرد تـا سازمان یا شرکت بتواند پایدار باقی بماند.

ایکیریکـو[1] و همکـاران (۲۰۱۷) در مطالعـه‌ای بـا هدف بررسی مدیریت عملکـرد و تـاب‌آوری سـازمانی در بین ۲۰۶ نفر از کارکنان بانک‌های تجاری یکـی از بنـادر نیجریه دریافتند مدیریت عملکرد تأثیر قابـل‌تـوجهی بـر تاب‌آوری سازمانی داشته است. در واقع مدیران سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی‌های لازم را در رابطـه بـا عملکـرد جهـت بهبود کارآمدی سازمان خود در شرایط پیش‌بینی نشـده در دستور کاریشان قرار دهند.

تریفوگلیو[2] (۲۰۱۸) در پژوهشی بـا هـدف بررسـی رابطه تاب‌آوری، عوامـل شـغلی مـرتبط و عملکـرد درک شده سازمانی در بـین ۳۹۶ نفـر از پرسـتاران بـالای ۵۰ سال بیمارستان‌های فنلاند دریافت تاب‌آوری رابطه مثبت و معنی‌داری بـا عملکـرد شـغلی و رضـایت شـغلی دارد. همچنین روابط معنی‌داری بین تاب‌آوری، عوامـل شـغلی مرتبط و عملکرد سازمانی وجود دارد. در نتیجـه مـدیران سازمان‌ها و مدیریت عملکرد منابع انسانی باید بر توسـعه و اجرای شیوه‌های تقویت تاب‌آوری تمرکـز ویـژه داشـته باشند. در واقع مدیران سازمان‌ها بایـد برنامـه‌ریـزی‌هـای لازم را در رابطه با عملکرد جهت بهبود کارآمدی سازمان خود در شرایط پیش‌بینی نشده در دستورکارشان قرار دهند.

پرایاگ[3] و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای دریافتند تاب‌آوری سازمانی عموماً در دو بعد برنامه‌ریزی می‌شود و سـازگارانه مـورد بررسـی قـرار مـی‌گیـرد. تـاب‌آوری برنامه‌ریزی شده، پیش از وقوع حوادث بـرای سـازمان‌هـا در نظر گرفته می‌شود. تاب‌آوری سازگارانه پس از وقـوع، جهت تطابق با شرایط موجود مورد استفاده قرار می‌گیرد که نیازمند رهبری، روابط خارجی، همکاری منابع انسانی درون سازمانی، توانایی یـادگیری تجـارب گذشـته و نیـز رفاه نیروی انسانی می‌باشد. برنامه‌ریزی، شرایط بازسـازی تاب‌آوری زیرساخت‌های سازمانی را تسهیل می‌کند و بـه تدریج، منجر به بهبود کارآمدی سازمانی می‌گردد.

وانهوو[4] و همکـاران (۲۰۱۶) بـه بررسـی چگـونگی توسعه تـاب‌آوری در سـازمان پرداختنـد. آنهـا دریافتنـد برنامه‌های ویژه‌ای باید در دستورکار مدیران قـرار گیرنـد که با هـدف افـزایش تـاب‌آوری کارکنـان طراحـی شـده باشند. هرچند که اثر کلی چنین برنامه‌هـایی بـا گذشـت زمان کاهش مـی‌یابـد، امـا بـه طـور چشـمگیری سـطح تاب‌آوری آنها را افزایش خواهند داد.

الیجی اکووا[5] و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعـه‌ای بـا هدف تأثیر توسعه منابع انسـانی بـر تـاب‌آوری سـازمانی شرکت‌های تولیدی ایالت رودخانـه در بـین ۱۱۹ نفـر از مدیران ۳۱ شرکت تولیدی در بندر هـارکورت دریافتنـد کـه مـدیریت عملکـرد و آمـوزش بـر سـرعت و ظرفیـت سازمانی سازمان‌های مورد مطالعه، تـأثیر مـی‌گـذارد. در نتیجه سازمان‌ها باید بـه طـور مـداوم کارمنـدان خـود را آموزش دهند و مطمئن شوند آموزش‌های مـورد نظـر در راستای هدف خـاص شـرکت تنظـیم شـده باشـند. ایـن تصمیمات باید کارکنان را قادر سازد تا به سهولت تغییـر یابند و در محیط بی‌ثبـات بتواننـد تـاب‌آوری خـویش را افزایش دهند.

ب) پژوهش‌های داخلی

محمدی شهرودی و همکاران (۱۳۹۸) الگویی برای تاب‌آوری سـازمانی در شـرکت‌هـای تولیـدی بـا رویکـرد داده‌بنیاد ارائه کرده‌اند. جامعه مورد مطالعه این پـژوهش، شرکت‌هـای تولیدکننـده محصـولات صـنعت سـاختمان هستند کـه در اسـتان مازنـدران فعالیـت دارنـد. در ایـن راستا، با مدیران، خبرگان و کارکنان مجرب و خبـره کـه نسبت به فرایندهای تاب‌آوری آگاهی کافی را دارند و آن

1- Ikiriko
2- Trifoglio
3- Prayag
4- Vanhove
5- Aliji Okuwa

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

را ادراک کرده‌اند، مصاحبه‌های عمیقی صورت گرفت. نتایج نشان دادند علل اصلی شامل کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق و مدیریت محصول است عوامل همبسته نیز شامل تلاش‌های نوآورانه، مدیریت دانش‌گرا، مدیریت صحیح مالی و تحکیم سرمایه اجتماعی، اقتضائات شامل بسترهای برون‌سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، نگرش‌های شغلی و سازمانی و مدیریت صحیح نیروی انسانی و شرایط میانجی شامل مزیت رقابتی و مسئولیت اجتماعی است.

امیری و همکاران (۱۳۹۷) به شناسایی شاخص‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی و در نهایت به طراحی مدلی برای سازمان صنعت چرم پرداختند. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش برای طراحی مدل، کیفی از نوع مرور سیستماتیک و مصاحبه با خبرگان است. مدل طراحی شده پس از تحلیل عاملی تأییدی، نهایتاً برای ارزیابی تاب‌آوری سه سازمان فعال در صنعت چرم کشور مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان دادند وضعیت کلی این سه سازمان در شاخص تاب‌آوری سازمانی، نامطلوب است. اگرچه سازمان‌ها در برخی شاخص‌ها از قبیل تعهد مدیریت به تاب‌آوری، تعهد و اعتماد کارکنان به سازمان و رهبری، هماهنگی، هم‌زبانی‌کارکنان و مدیریت، پایش وضعیت تجهیزات و بیمه، از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند با این حال سازمان‌ها، در هیچ یک از ابعاد چهارگانه تاب‌آوری سازمانی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند و نیازمند بررسی و برنامه‌ریزی جدی برای ارتقای وضعیت تاب‌آوری خود می‌باشند.

قنبری (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان «الگوی سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی» انجام داد و در نهایت الگوی مدنظر این تحقیق با مشخص شدن میزان اهمیت ۷۰ زیرشاخص در قالب ۱۴شاخص و ۵ بعد تاب‌آوری ارتباطی، تاب‌آوری اطلاعاتی، تاب‌آوری سازه‌ای، تاب‌آوری فردی و سازمانی- فنی شکل گرفت. مؤلفه‌ها و ویژگی‌های موجود در الگوی ارائه شده به گونه‌ای شکل گرفته که می‌تواند تاب‌آوری آینده‌نگرانه، تاب‌آوری هم‌زمان و تاب‌آوری گذشته‌نگر را برای خبرگزاری‌ها در بلایای طبیعی رقم بزند.

رحیمی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با هدف نقش توسعه منابع انسانی در تاب‌آوری سازمان در شرکت خودروسازی سایپا نشان داد توسعه منابع انسانی در تاب‌آوری شرکت خودروسازی سایپا شامل آگاهی موقعیتی، آسیب‌پذیری‌های کلیدی و ظرفیت تطابق‌پذیری، تأثیر معناداری دارد.

خالقی (۱۳۹۶) مطالعه‌ای با هدف توسعه ظرفیت تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت منابع انسانی استراتژیک در شرکت توزیع بهرسان دارو از بین ۱۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان به روش کمی و با استفاده از پرسشنامه انجام داد. نتایج نشان دادند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر توسعه ظرفیت تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذار است و نتایج مثبت و معناداری دارد.

ایزدی (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در کاهش تاب‌آوری سازمان‌ها در شرایط بحرانی با استفاده از مدل تحلیل سلسله‌مراتبی در سازمان آتش‌نشانی شهرستان آمل نشان داد که هفت عامل نقش‌ها و مسئولیت‌ها، درک خطرات و مأموریت‌ها، پایداری سازه‌ای، ساختارهای مدیریتی، کیفیت آموزش کارکنان، شناخت تجهیزات و ادوات موجود، توانایی نیروی انسانی را به عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار در کاهش تاب‌آوری سازمان آتش‌نشانی می‌باشند.

در مجموع از مدل‌های طراحی شده تاب‌آوری سازمانی در پژوهش‌های پیشین ملاحظه می‌گردد عوامل متعددی در ارتقای تاب‌آوری سازمان‌ها تأثیرگذارند که عمده‌ترین آنها عوامل مدیریتی و شاخص‌های آنها می‌باشد. در نتیجه در پژوهش حاضر و با تکیه بر پیشینه‌های تجربی مورد مطالعه به دنبال شناسایی شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی و ارائه مدل در شهرداری کلان‌شهر تهران به عنوان بزرگترین شهرداری کشور می‌باشیم.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

۳- مبانی نظری

تاب‌آوری سازمانی عبارت است از: توانایی ایجاد ثبات و تعادل در سازمان هنگامی که شرایط متغیر محیط بیرونی، سازمان را احاطه کرده و به آن فشار وارد می‌آورد (McGuinness & Johnson, 2014). کاسیپو[1] و همکاران تاب‌آوری جامعه را به عنوان ظرفیت پروراندن، پرداختن به روابط مثبت و حفظ آنها و پایداری کردن و بازیابی از استرس‌زاهای زندگی و انزوای اجتماعی تعریف کرده‌اند. طبق دیدگاه آنها، تاب‌آوری اجتماعی ذاتاً چندسطحی است و سه خصیصه را دربر می‌گیرد: الف) روش‌هایی که افراد با یکدیگر ارتباط پیدا می‌کنند (مثل موافقت، قابلیت اعتماد) ب) منابع و ظرفیت‌های بین فردی (مثل تسهیم، گوش دادن با دقت) ج) منابع و ظرفیت‌های فزاینده (مثل هویت گروهی، مرکزیت) (Kimhi, 2016).

سازمان‌هایی که به دنبال تاب‌آوری هستند، بر آن هستند تا عدم‌اطمینان‌ها، چالش‌ها و آسیب‌ها را به حداقل برسانند و فرصتی ایجاد کنند تا بتوانند در مقابل شرایط متغیر محیطی واکنش مناسب نشان دهند (Mendonça & Wallace, 2015) یا اینکه به واسطه قابلیت‌های پویایی مثل انعطاف‌پذیری بلندمدت بتواند مزیت رقابتی ایجاد کنند و ظرفیت خود را برای انطباق با تغییرات افزایش دهند (Pal et al., 2014).

به اعتقاد فنگ ییپینگ و سانساوینی[2] (۲۰۱۷) یک سیستم تاب‌آور دارای آمادگی و توانایی برنامه‌ریزی، جذب و بازیابی از پیشامدهای ناسازگار است و می‌تواند به طور موفقیت‌آمیزی با آنها انطباق یابد. به طور کلی، سازمان‌های تاب‌آور تمایل دارند برای اتفاقات غیرمنتظره آماده باشند و ظرفیتی برای انطباق در زمان بروز موقعیت‌های پیش‌بینی نشده داشته باشند.

اگرچه مطالعات مختلف در حوزه تاب‌آوری سازمانی متفاوت هستند، اما همگی بر سر این ایده اصلی اتفاق‌نظر دارند که سازمان‌ها باید در شرایطی که تغییرات سریع و نابهنگام، هرج و مرج و عدم‌اطمینان به وجود می‌آورد، با یکدیگر ارتباط و تعامل داشته باشند و متناسب با شرایط، سازمان‌دهی مجدد انجام دهند تا آماده مواجهه با بدترین شرایط باشند. نقشی که تاب‌آوری سازمانی در انعطاف‌پذیری سازمان‌ها، انطباق و سازگاری با عدم‌اطمینان‌های محیطی و کاهش فشارها و آسیب‌ها در شرایط چالش‌برانگیز بازی می‌کند، نشان از ضرورت و اهمیت تاب‌آوری سازمانی دارد (Mendonça & Wallace, 2015).

برای افزایش تاب‌آوری، سازمان باید به مثابه یک سیستم با تعاملات درونی و بیرونی در نظر گرفته شود؛ به این صورت که بسیج کارکنان، مدیران، گروه‌ها، سازمان و سیستم به عنوان یک کل در جهت پاسخگویی به تغییرات و چالش‌ها لازم و ضروری است. همچنین پایش محیطی یا به عبارت دیگر، مرزگستری، عامل مهمی در افزایش تاب‌آوری در سازمان است. پایش محیطی، نوعی افزایش آگاهی، کسب اطلاعات و نظارت بر فعالیت‌های محیط پیرامون است (McGuinness & Johnson, 2014).

میس[3] (۲۰۱۶) تعداد، کیفیت، مهارت‌ها و تخصص‌های افراد، منابع مالی و فنی، یادگیری و کسب دانش و تجربه را به عنوان ابعاد تاب‌آوری سازمانی مطرح می‌کنند.

مؤلفه‌های تاب‌آوری عبارتند از: دارایی‌ها و منابع، رقابت‌پذیری پویا، یادگیری و فرهنگ (Pal et al., 2014). تاب‌آوری در این مدل در سه بعد تعریف می‌شود: ۱- دارایی‌ها و منابع سازمان ۲- رقابت‌پذیری پویای سازمان ۳- یادگیری و فرهنگ سازمان.

مرکز تاب‌آوری استکهلم[4] (۲۰۱۴) برخی از اصول حیاتی ایجاد تاب‌آوری را حفظ تنوع و افزونگی، مدیریت ارتباط، مدیریت بازخورها، ترویج تفکر سیستمی، تشویق یادگیری و توسعه مشارکت شناسایی می‌کند.

تریسی[5] (۲۰۱۵) برای تاب‌آوری سازمانی مدلی ارائه می‌کند که در آن به شاخص‌هایی از قبیل همکاری، انعطاف‌پذیری، پایش، آموزش، تعهد، کار تیمی و ... اشاره

1- Cacioppo
2- Fang Yiping and Sansavini
3- Mees
4- Stockholm Resilience Centre
5- Tracey

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

می‌کند. وی شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی را منابع انسانی، آگاهی، سرمایه اجتماعی، منابع فیزیکی، زیرساخت عملیاتی، رهبری و فرهنگ و اطلاعات و ارتباطات معرفی می‌کند.

میس و همکاران (۲۰۱۶) ارتباطات و وابستگی‌های متقابل تاب‌آوری سازمانی را در قالب مدل ابعاد بنیادی تاب‌آوری سازمانی نمایش می‌دهند. بر اساس این مدل، ظرفیت و قابلیت یک سازمان بر حسب نیروی کار آن (تعداد، کیفیت، مهارت‌ها و تخصص‌های افراد) و سایر مواد، منابع مالی و فنی تعیین می‌شود. همچنین قابلیت انطباق سازمانی به نهادها و شبکه‌هایی مربوط می‌شود که سازمان را قادر به یادگیری و کسب دانش و تجربه می‌کنند.

در پژوهش حاضر و پس از مطالعه مدل‌های مختلف، در نهایت با اساس قرار دادن دو دیدگاه و مدل ریچر و سادرگن[1] (۲۰۰۸) و لگنیک هال و لگنیک هال[2] (۲۰۱۱) و بهره‌گیری از سایر شاخص‌ها و ابعادی که توسط سایر نظریه‌پردازان مورد توجه قرار گرفته شده؛ تاب‌آوری سازمانی در شهرداری تهران شامل شش بعد ۱- ساختاری ۲- مدیریتی ۳- شناختی ۴- ارتباطی ۵- رفتاری و ۶- عاطفی، عملیاتی گردید که در این مقاله فقط به بعد مدیریتی و شاخص‌های آن پرداخته شد. در جدول ۱ خلاصه نظریه‌ها و نتایج تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق حاضر ارائه شده است.

جدول ۱- خلاصه دیدگاه نظریه‌پردازان و نتایج تحقیقات مرتبط با تاب‌آوری سازمان

متغیر	نظریه‌پرداز/ محقق	نظریه/ یافته‌ها	شاخص‌ها
تاب‌آوری سازمان	پال[3] و همکاران (۲۰۱۴)	از دیدگاه ایشان مؤلفه‌های تاب‌آوری عبارتند از: دارایی‌ها و منابع، رقابت‌پذیری پویا، یادگیری و فرهنگ	منابع مالی، مواد اولیه، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری مدیریت، رفاه کارکنان
	تریسی (۲۰۱۵)	در مدل تاب‌آوری سازمانی تریسی به شاخص‌هایی از قبیل همکاری، انعطاف‌پذیری، پایش، آموزش، تعهد، کارتیمی و ... اشاره می‌کند.	آگاهی، سرمایه اجتماعی، منابع فیزیکی، زیرساخت عملیاتی، رهبری و فرهنگ و اطلاعات و ارتباطات
	لگنیک- هال و لگنیک- هال (۲۰۱۱)	ابعاد تاب‌آوری سازمانی شامل: ابعاد شناختی، رفتاری و زمینه‌ای می‌باشد.	تجربه، تخصص، خلاقیت، قاطعیت، فرصت‌طلبی، تسهیم اطلاعات و دانش، تسهیم نیرو، بررسی راه‌حل‌های نوین و مناسب، ترکیب اصالت و خلاقیت، انتخاب راه‌حلی غیرمتعارف و تمرین امور
	ریچر و سادرگن (۲۰۰۸)	در این چارچوب مفهومی، منابع چهارگانه: ۱- ساختاری ۲- شناختی ۳- ارتباطی ۴- عاطفی ظرفیت تاب‌آوری را در سازمان ایجاد می‌کنند.	منابع ساختاری (منابع مالی، اختیارات، قدرت رسمی، خط‌مشی)، شناختی (مهارت‌های کافی، وجود شایستگی، دسترسی به دانش تخصصی)، ارتباطی (روابط درون‌سازمانی، روابط برون‌سازمانی، پویایی در شبکه ارتباطات)، عاطفی (احساسات صمیمیت، حمایت، اعتماد، احترام و اشتراک اختیار)
	پرایاگ و همکاران (۲۰۱۸)	تاب‌آوری سازگارانه پس از وقوع، جهت تطابق با شرایط موجود مورد استفاده قرار می‌گیرد که نیازمند رهبری، روابط خارجی، همکاری منابع انسانی درون سازمانی، توانایی یادگیری تجارب گذشته و نیز رفاه نیروی انسانی می باشد.	رهبری، همکاری منابع انسانی درون سازمان، توانایی یادگیری تجارب گذشته و رفاه نیروی انسانی
	خان و همکاران (۲۰۱۷)	چهار حوزه اصلی شیوه های مدیریت منابع انسانی که شامل طراحی شغلی، تسهیم دانش و گردش سازمانی، مزایای کارکنان و فرصت‌های توسعه شغلی کارکنان می‌باشد، زمینه رشد تاب‌آوری سازمانی کارکنان را بهبود می‌بخشند.	طراحی شغلی، تسهیم دانش و گردش سازمانی، مزایای کارکنان و فرصت‌های توسعه شغلی کارکنان
	ژانگ (۲۰۱۶)	مدیریت منابع انسانی بر کارآمدی سازمانی به طور معنی‌داری اثربخش می‌باشد. همچنین، مدیران شرکت‌ها با تقویت راهبردهای مدیریتی منابع انسانی کمک می‌کنند تا کارکنان تاب‌آوری سازمانی بیشتری داشته باشند.	تقویت راهبردهای مدیریتی منابع انسانی
	محمدی شهرودی و همکاران (۱۳۹۸)	یافته‌های این پژوهش نشان داد که این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند تا راه‌های تاب‌آور شدن را بشناسند و با کمک آن به تاب‌آوری سازمانی دست یابند، پیامدها نیز مدیران را ترغیب می‌کند تا به سمت تاب‌آور شدن سازمان، تلاش کنند.	کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق و مدیریت محصول
	امیری و همکاران (۱۳۹۷)	نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های مورد بررسی در بیش از ۴۲ درصد شاخص‌های ارزیابی، وضعیت نامطلوبی داشتند. در کل، سازمان‌های مورد بررسی در ابعاد تعهد و منش تاب‌آوری، جذب و کاهش و پاسخ و بازیابی دارای وضعیت مشابه هستند و در بعد پایش و پیش‌بینی، سازمان‌های اول تا سوم به ترتیب در رتبه‌های اول، سوم و دوم قرار دارند.	تعهد و منش تاب‌آوری، جذب و کاهش و پاسخ و بازیابی
	قنبری (۱۳۹۷)	الگوی مدنظر این تحقیق با مشخص شدن میزان اهمیت ۷۰ زیرشاخص در قالب ۱۴شاخص و ۵ بعد تاب‌آوری ارتباطی، تاب‌آوری اطلاعاتی، تاب‌آوری سازه‌ای، تاب‌آوری فردی و سازمانی-فنی شکل گرفت.	تاب‌آوری ارتباطی، تاب‌آوری اطلاعاتی، تاب‌آوری سازه‌ای، تاب‌آوری فردی و سازمانی- فنی
	رحیمی (۱۳۹۷)	نتایج این مطالعه نشان داد توسعه منابع انسانی در تاب‌آوری شرکت خودروسازی سایپا تأثیر معناداری دارد.	آگاهی موقعیتی، آسیب‌پذیری‌های کلیدی و ظرفیت تطابق‌پذیری
	ایزدی (۱۳۹۶)	در این پژوهش، هفت عامل (نقش‌ها و مسئولیت‌ها، درک خطرات و مأموریت‌ها، پایداری سازه‌ای، ساختارهای مدیریتی، کیفیت آموزش کارکنان، شناخت تجهیزات و ادوات موجود وتوانایی نیروی انسانی) به عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کاهش تاب‌آوری سازمان آتش‌نشانی، انتخاب و اولویت‌بندی شدند.	نقش‌ها و مسئولیت‌ها، درک خطرات و مأموریت‌ها، پایداری سازه‌ای، ساختارهای مدیریتی، کیفیت آموزش کارکنان، شناخت تجهیزات و ادوات موجود، توانایی نیروی انسانی

1- Richtner and Sodergren
2- Lengnick-Hall and Lengnick-Hall
3- Pal

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر به صورت کیفی و از نظر ماهیت و شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع مطالعه با استفاده از تکنیک دلفی از محتوای حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران در خصوص بالا بردن تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی در بعد مدیریتی شهرداری کلان‌شهر تهران در سال ۱۳۹۸ انجام شد.

ابزار اندازه‌گیری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برگرفته از چارچوب نظری حاصل از تحقیق محقق بود. به گونه‌ای که با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از مدیران شهرداری کلان‌شهر تهران و رسیدن به اشباع، ابتدا تحلیل محتوای جملات و مطالب در خصوص ارتقای تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی در بعد مدیریتی، مطالعه و طبقه‌بندی شد که در پی آن زیرشاخص‌ها و شاخص‌های معرفی شده تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی در بعد مدیریتی طبقه‌بندی و تم‌بندی شد.

اعتبار مصاحبه‌ها از نوع اعتبار درونی بود که محتوای مصاحبه‌ها توسط دو نفر از نویسندگان مقاله به منظور بازسازی واقعیت انجام گردید. سپس داده‌ها و تفسیر از آنها در اختیار مدیران مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا صحت داده‌ها و تفسیر از آنها را تأیید کنند. جهت افزایش پایایی نیز مصاحبه‌ها با یک برنامه قبلی در یک فضای مناسب و با رعایت شرایط مصاحبه و به دور از سوگیری و اعمال نظر شخصی انجام پذیرفت.

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده از جلسات و مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوایی که در آن مفاهیم و درونمایه‌های موجود در داده‌ها با یک رویکرد سیستماتیک استخراج تفسیر و گزارش شد، استفاده شد. در مرحله اجرای این رویکرد، تمامی مطالب عنوان شده بر روی کاغذ ثبت گردیده و جهت کسب اطمینان از صحت کار، به کرّات مورد بررسی و بازبینی قرار گرفت. در گام بعدی و در مرحله کدگذاری، اظهارات ابراز شده از سوی مصاحبه‌شوندگان در قالب (ارائه کد) عباراتی متنی که معرف محتوای نظرات اظهار شده است، طبقه‌بندی شد. سپس بر اساس درونمایه‌ای آشکار یا پنهان موجود در کدها، کدهای مشابه در طبقات و زیرطبقات یکدیگر قرار گرفته و تم‌هایی تشکیل شد که در نهایت تم‌های فرعی با پیشبرد مراحل تحلیل، تم‌های اصلی یا نهایی را تشکیل داده و تم‌های نهایی (شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری) برچسب‌گذاری گردید. برای روایی مدل طراحی شده نیز از اعتبار سازه‌ای و برای سنجش پایایی متغیرهای مدل نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد.

۵- یافته‌های تحقیق

پس از مصاحبه با ۲۳ نفر از خبرگان و مدیران ارشد در شهرداری‌های فعال در کلان‌شهر تهران و به اشباع رسیدن در هر یک از موارد عنوان شده در محتوای مصاحبه در خصوص هر یک از زیرشاخص‌ها؛ شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی در چهارده زیرشاخص و هفت شاخص اصلی طبق جداول ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷و ۸ شناسایی شدند.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

جدول ۲- شناسایی شاخص آگاهی از وضعیت سازمان و منش تاب‌آوری در ارتقای تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان شهرداری کلان‌شهر تهران

شاخص	زیرشاخص‌ها	محتوای مصاحبه
آگاهی از وضعیت سازمان و منش تاب‌آوری (۲۳نفر)	۱. بررسی وضعیت فعلی سازمان	۱. آگاهی از وضعیت سازمان باعث می‌شود تا در شرایط بحرانی و مشکلات، تصمیم‌گیری با اطمینان و توان مستحکم‌تری انجام گیرد. ۲. پایش عملکرد مستمر سازمان ۳. توجه به رضایت‌مندی و نیازهای مالی و معنوی پرسنل ۴. بررسی و مطالعه عمیق برای شناسایی ظرفیت فعلی سازمان، به خصوص در برابر حوادث و بحران‌های پیش‌آمده جهت مقاومت در برابر آسیب‌های سازمانی ۵. استفاده از روش‌های نوین جهت به حداکثر رساندن کارایی و بازده سازمان ۶. برگزاری دوره‌های آموزشی برای پرسنل و سنجش میزان کفایت و کارایی سازمان
	۲. افزایش منش تاب‌آوری سازمانی	۱. تدوین استراتژی دقیق و همه‌جانبه در مدیریت سازمان ۲. راه‌اندازی داشبوردهای اطلاعاتی مرتبط با آموزش موضوع تاب‌آوری در سازمان ۳. آگاهی از ساختار وضعیت موجود سازمان همراه با تاب‌آوری، مدیران را یاری می‌کند تا در زمینه مشکلات تصمیم بهتر و درستی داشته باشند. ۴. سطح تاب‌آوری بین پرسنل و کارکنان باید توسعه یابد.

اطلاعات جدول ۲ نشان می‌دهد تمامی ۲۳ نفر از مدیران خبره مورد مصاحبه، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی در خصوص ارتقای تاب‌آوری سازمانی در راستای کارآمدی مدیریت منابع انسانی شهرداری کلان‌شهر تهران را بررسی وضعیت فعلی سازمان با بررسی و مطالعه عمیق برای شناسایی ظرفیت فعلی سازمان و آموزش کارکنان و سنجش کارایی آنها در سازمان و ... در این حوزه بیان کردند. یکی دیگر از ویژگی‌های شناسایی شده توسط خبرگان نیز افزایش منش تاب‌آوری سازمانی شامل توسعه تاب‌آوری کارکنان با آگاهی از وضعیت موجود سازمان و پرسنل و راه‌اندازی داشبوردهای اطلاعاتی در جهت آموزش مقابله با مخاطرات و افزایش تاب‌آوری به کارکنان و ... می‌باشد که این دو ویژگی در یک طبقه و تحت عنوان شاخص آگاهی از وضعیت سازمان و منش تاب‌آوری در ارتقای تاب‌آوری سازمانی، شناسایی و معرفی شد.

جدول ۳- شناسایی شاخص تصمیم‌گیری مدیریتی و نوع رهبری در سازمان در ارتقای تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان شهرداری کلان‌شهر تهران

شاخص	زیرشاخص‌ها	محتوای مصاحبه
تصمیم‌گیری مدیریتی و نوع رهبری در سازمان (۲۳ نفر)	۱. اتخاذ تصمیمات سازمانی توسط مدیران	۱. در اقدامات زیربنایی، مدیران باید به‌درستی و با مدیریت صحیح تصمیم‌گیری نمایند. ۲. مدیران باید تصمیم‌های به‌موقع و صحیح در جهت کارآمدی سازمان و دستیابی به تعهد سازمانی اتخاذ کنند. ۳. مدیران به صورت سیستمانیک و با اتکا به دانش و معلومات خود برای عبور از مشکلات طرح‌ریزی کنند و تصمیم مناسبی اتخاذ نمایند. ۴. شجاعت و قاطعیت مدیران در تصمیم‌گیری لازم و اجتناب‌ناپذیر است.
	۲. تعیین خط‌مشی‌های سازمانی	۱. سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی باید در راستای اهداف سازمانی صورت گیرند. ۲. ارائه الگویی همه‌جانبه و کامل در رابطه با مدیریت سازمان باید صورت گیرد. ۳. در راستای تحقق اهداف عالیه سازمان و بهبودی کارآمدی سازمانی باید به مدیریت منابع انسانی توجه کرد.
	۳. مدیریت کارآمد و کارشناسی‌شده	۱. مدیریت سازمانی باید با تخصص ویژه صورت پذیرد و فعالیت‌ها را در جهت تحقق اهداف سازمانی هدایت و ساماندهی کند. ۲. شبکه مدیریت هم‌افزا جهت مدیریت صحیح در نظام پرسنلی تشکیل داده شود. ۳. پیشنهادهای ارائه شده را در امر مدیریت همواره مدنظر قرار دهند. ۴. رهبری جایگزین همواره مدنظر قرار گرفته شود. ۵. در صورت نیاز به آموزش مدیران بپردازند، همایش‌های علمی برگزار کنند و دیدگاه ایشان را تغییر دهند. ۶. برخورد مدیران با کارکنان و زیردستان باید منصفانه و با صداقت باشد. ۷. مدیریت نباید از مرتبه عالی و بالا باشد؛ بلکه باید با بدنه سازمان ارتباط داشته باشد تا سازمان کارآمدتر شود. ۸. تصمیم‌گیری باید به صورت مدیریت اقتضایی و با توجه به مدیریت زمان صورت پذیرد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد تمامی ۲۳ نفر مدیر خبره مورد مصاحبه، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی در خصوص ارتقای تاب‌آوری سازمانی در راستای کارآمدی مدیریت منابع انسانی شهرداری کلان‌شهر تهران را توانایی اتخاذ تصمیمات سازمانی توسط مدیران با اتکا به دانش و معلومات خود با شجاعت و قاطعیت به درستی می‌باشد. ویژگی مهم دیگر تعیین خط‌مشی‌های سازمانی هم‌راستا با اهداف سازمان در جهت ارتقای تاب‌آوری شهرداری می‌باشد. ویژگی مهم دیگر نیز مدیریت کارآمد و کارشناسی شده از سوی خبرگان در جهت ارتقای تاب‌آوری سازمانی در شهرداری کلان‌شهر تهران مورد توجه قرار گرفت که این سه ویژگی در یک طبقه و تحت عنوان شاخص تصمیم‌گیری مدیریتی و نوع رهبری در سازمان در ارتقای تاب‌آوری سازمانی شناسایی و معرفی شد.

جدول ۴- شناسایی شاخص مدیریت عملکرد و ترویج تفکر سیستمی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان شهرداری کلان‌شهر تهران

شاخص	زیرشاخص‌ها	محتوای مصاحبه
مدیریت عملکرد و ترویج تفکر سیستمی (۱۷ نفر)	۱. ترویج تفکر سیستمی در سازمان	۱. ترویج تفکر سیستمی در سازمان با در نظر گرفتن ضوابط حذف تداخلات ۲. توجه به مقوله تفکر سیستمی به صورت گسترده‌تر نه جزئی ۳. جایگزینی تفکر سیستمی به جای تفکرات سنتی در مدیریت سازمانی ۴. جایگزینی تفکر سیستمی در سازمان با تاب‌آوری سازمانی وجه اشتراک دارد.
	۲. مدیریت عملکرد و اشاعه تفکر سیستمی	۱. سیستم مدیریتی سازمانی باید بر مبنای عملکرد و اشاعه تفکر سیستمی و افزایش کارآمدی سازمانی باشد. ۲. مدیریت سازمانی باید به طور صحیح و همه‌جانبه در جهت‌دهی به عملکرد سازمانی صورت پذیرد. ۳. از مزایای رهبری مدرن در سازمان استفاده شود. ۴. عملکرد مدیران در سال‌های قبل جهت مقابله با مخاطرات آینده بررسی شده و نتایج پس از خروج از بحران ارائه شوند. ۵. دوره‌های آموزشی مناسب برای مدیران در زمینه مدیریت عملکرد ارائه شود.

اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد ۱۷نفر از مدیران خبره مورد مصاحبه، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی در خصوص ارتقای تاب‌آوری سازمانی در راستای کارآمدی مدیریت منابع انسانی شهرداری کلان‌شهر تهران را ترویج تفکر سیستمی در سازمان در مقابله با تفکر سنتی به صورت گسترده دانستند. ویژگی مهم دیگر، مدیریت عملکرد و اشاعه تفکر سیستمی با مطالعه نحوه عملکرد مدیران قبلی و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب در زمینه بهبود عمکرد مدیران از سوی خبرگان در راستای ارتقای تاب‌آوری سازمانی در شهرداری کلان‌شهر تهران مورد توجه قرار گرفت که این دو ویژگی در یک طبقه و تحت عنوان شاخص مدیریت عملکرد و ترویج تفکر سیستمی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی، شناسایی و معرفی شد.

جدول ۵- شناسایی شاخص نحوه دسترسی به منابع انسانی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان شهرداری کلان‌شهر تهران

شاخص	زیرشاخص‌ها	محتوای مصاحبه
نحوه دسترسی به منابع سازمان (۲۱ نفر)	۱. شناسایی و بهره‌برداری مناسب از منابع انسانی	۱. شناخت دقیق منابع بالقوه و بالفعل سازمانی ۲. شناخت فرصت‌ها، تهدیدات و نقاط ضعف و قوت سازمانی ۳. استفاده بهینه از ظرفیت شبکه‌های مجازی و ساخت نرم‌افزارهای جمعی جهت بهره‌برداری از منابع سازمان در مواقع بحرانی ۴. استفاده از روش‌های استاندارد منابع انسانی ۵. ارائه منابع اولیه مواجهه با خطر در اختیار کارکنان و پرسنل ۶. انجام مطالعات جامع در خصوص دسترسی به منابع سازمان در مواجهه با بحران ۷. پیاده‌سازی نظام زنجیره تأمین ۸. آموزش مداوم کارکنان و ارزیابی پیشرفت آنها ۹. اجرای بومی‌سازی حکمرانی مناسب در نظام منابع انسانی (مقابله با مافیای درون سازمان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

اطلاعات جدول ۵ نشان می‌دهد ۲۱ نفر از مدیران خبره مورد مصاحبه، یکی دیگر از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی در خصوص ارتقای تاب‌آوری سازمانی در راستای کارآمدی مدیریت منابع انسانی شهرداری کلان‌شهر تهران را شناسایی و بهره‌برداری مناسب از منابع انسانی با استفاده از روش‌های استاندارد منابع انسانی و روش‌های مواجهه کارکنان با خطر و آموزش و ارزیابی کارکنان و .... در این حوزه بیان کردند که این ویژگی در یک طبقه و تحت عنوان شاخص نحوه دسترسی به منابع سازمان در ارتقای تاب‌آوری سازمانی، شناسایی و معرفی شد.

جدول ۶- شناسایی شاخص مدیریت آسیب‌پذیری و ظرفیت انطباقی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان شهرداری کلان‌شهر تهران

شاخص	زیرشاخص‌ها	محتوای مصاحبه
مدیریت آسیب‌پذیری و ظرفیت انطباقی (۱۶ نفر)	۱. آسیب‌شناسی و مدیریت آسیب‌های سازمانی	۱. شناسایی آسیب‌ها و ظرفیت‌های محیط کاری جهت شفاف‌سازی نقش افراد در سازمان ۲. گزارش میزان آسیب‌های سازمان پس از مواجهه با بحران بسیار اثربخش می‌باشد. ۳. راه‌اندازی بخشی از سازمان به منظور تحلیل و بررسی آسیب‌های موجود ۴. توجه به نقاط ممکن آسیب سازمان در فردگرایی و حذف افراد کلیدی
	۲. ظرفیت انطباقی سازمان	۱. احتمال زمان‌بر بودن و هزینه‌افزایی انطباق نفرات جدید در سازمان ۲. کاهش توانایی انطباق‌پذیری سازمان آسیب‌پذیر در مواجهه با خطرات ناشی از تغییر شرایط

اطلاعات جدول ۶ نشان می‌دهد ۱۶ نفر از مدیران خبره مورد مصاحبه، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی در خصوص ارتقای تاب‌آوری سازمانی در راستای کارآمدی مدیریت منابع انسانی شهرداری کلان‌شهر تهران را آسیب‌شناسی و مدیریت آسیب‌های سازمانی با ارائه گزارش‌های آسیب‌های به‌وجود آمده پس از وقوع بحران و شناسایی ظرفیت‌های منابع انسانی و ... در این حوزه بیان کردند. یکی دیگر از ویژگی‌های شناسایی شده توسط خبرگان نیز ظرفیت انطباقی سازمان می‌باشد که این دو ویژگی در یک طبقه و تحت عنوان شاخص مدیریت آسیب‌پذیری و ظرفیت انطباقی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی، شناسایی و معرفی شد.

جدول ۷- شناسایی شاخص مدیریت امنیت و ریسک در ارتقای تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان شهرداری کلان‌شهر تهران

شاخص	زیرشاخص‌ها	محتوای مصاحبه
مدیریت امنیت و ریسک (۲۳ نفر)	۱. شناسایی فاکتورهای امنیتی سازمان	۱. شناسایی و تبیین فاکتورهای امنیت در سازمان امری ضروری است. ۲. مدیریت و ارزیابی خطرات امنیتی (با توجه به فاکتورهای امنیتی شناخته شده) سازمان ۳. استفاده و به‌کارگیری مدل مدیریت منابع امنیت انسانی در مواجهه با خطرات سازمانی
	۲. مدیریت خطرات احتمالی پیش‌روی سازمان	۱. شناسایی ریسک و خطرات سازمان جهت ایجاد آمادگی برای مواجهه با مخاطرات ۲. برگزاری دوره‌های آشنایی با مدیریت ریسک ۳. توانایی سازماندهی، هدایت و واکنش سریع ۴. پیاده‌سازی استانداردهای مدیریک ریسک در سازمان ۵. اهمیت بالا بودن و قوی بودن مدیریت ریسک برای سازمان‌های تاب‌آور

اطلاعات جدول ۷ نشان می‌دهد تمامی ۲۳ نفر از مدیران خبره مورد مصاحبه، یکی از مهمترین ویژگی‌های مدیریتی در خصوص ارتقای تاب‌آوری سازمانی در جهت کارآمدی مدیریت منابع انسانی شهرداری کلان‌شهر تهران را شناسایی فاکتورهای امنیتی سازمان با به‌کارگیری مدل مدیریت منابع امنیت انسانی در مواجهه

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

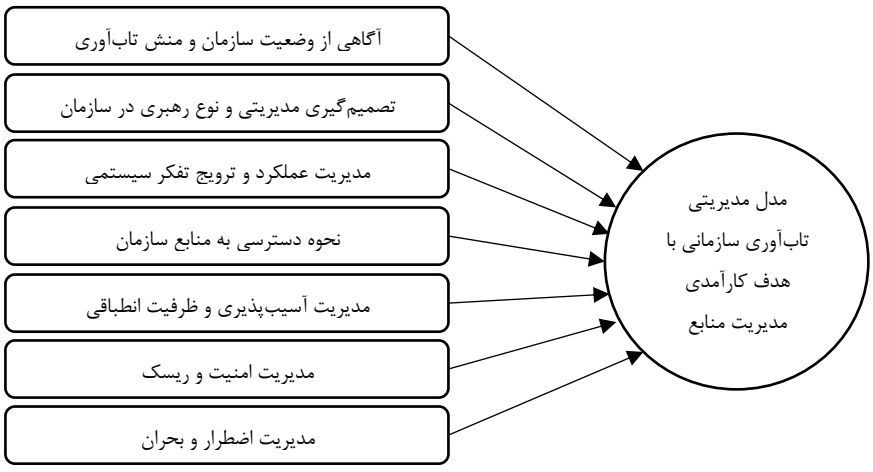
با خطرات سازمانی و ... در این حوزه عنوان نمودند. یکی دیگر از ویژگی‌های شناسایی شده توسط خبرگان نیز مدیریت خطرات احتمالی پیش‌روی سازمان شامل شناسایی ریسک و خطرات سازمان به منظور ایجاد آمادگی برای مواجهه با مخاطرات و همچنین برگزاری دوره‌های آشنایی با مدیریت ریسک و ... می‌باشد که این دو ویژگی در یک طبقه و تحت عنوان شاخص مدیریت امنیت و ریسک در ارتقای تاب‌آوری سازمانی، شناسایی و معرفی شد.

جدول ۸- شناسایی شاخص مدیریت اضطرار و بحران در ارتقای تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی به‌دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان شهرداری کلان‌شهر تهران

شاخص	زیرشاخص‌ها	محتوای مصاحبه
مدیریت اضطرار و بحران (۲۳ نفر)	۱. شناسایی شرایط بحرانی	۱. برگزاری دوره‌های آشنایی با مدیریت بحران و آموزش کارکنان در تمامی سازمان‌های بدون بحران و بحران‌زده
	۲. مدیریت بحران در سازمان	۱. به‌کارگیری صحیح و به‌موقع علمی و کارشناسی شده و مبتنی بر واقعیت در تمام شرایطی که سازمان دچار بحران شده است، لازم و ضروری است. ۲. عدم‌فردگرایی در انجام امور، به منظور کاهش بروز بحران در سازمان ۳. ایجاد روحیه عملیاتی بین پرسنل در مقابله با بحران‌های موجود در سازمان ۴. تعیین دستورالعمل‌ها، فعالیت‌ها و چاره‌جویی‌های لازم از سوی مدیریت در مواقع بحرانی ۵. ایجاد زیرساخت‌های لازم در سازمان جهت مدیریت اضطرار و بحران ۶. شیوه مدیریت در شرایط نیمه بحرانی، بحرانی و فوق بحرانی به سبک هزینه و تقاضا در حد اعلام می‌باشد. ۷. در کلیه ابعاد سازمانی باید نظام مدیریتی به صورت یکپارچه وجود داشته باشد.

اطلاعات جدول ۸ نشان می‌دهد تمامی ۲۳ نفر از مدیران خبره مورد مصاحبه، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی در خصوص ارتقای تاب‌آوری سازمانی در راستای کارآمدی مدیریت منابع انسانی شهرداری کلان‌شهر تهران را شناسایی شرایط بحرانی با برگزاری دوره‌های آشنایی با مدیریت بحران و آموزش کارکنان در این حوزه بیان کردند. یکی دیگر از ویژگی‌های شناسایی شده توسط خبرگان نیز مدیریت بحران در سازمان شامل به‌کارگیری تصمیمات صحیح کارشناسی شده در مواقع بحران و توجه به عدم‌فردگرایی و توانایی ایجاد روحیه عملیاتی بین کارکنان و ... می‌باشد که این دو ویژگی در یک طبقه و تحت عنوان شاخص مدیریت اضطرار و بحران در ارتقای تاب‌آوری سازمانی، شناسایی و معرفی شد.

در نتیجه پس از شناسایی شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی در شهرداری کلان‌شهر تهران با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از خبرگان امر در شهرداری، مدل شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی در شهرداری کلان‌شهر تهران تدوین و ارائه شد.



شکل ۱- مدل شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

در ادامه، به منظور تعیین اعتبار مدل طراحی شده، روایی و پایایی آن مورد سنجش قرار گرفت. به گونه‌ای که در بین مدیران مصاحبه‌شونده، پرسشنامه‌ای مستخرج از محتوای مصاحبه تدوین و تکمیل شد.

جدول ۹- مقادیر روایی شاخص‌های مربوط به بعد مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران در الگوی طراحی شده تحقیق

شاخص‌ها	گویه‌ها	مقادیر اعتبار سازه‌ای
۱- آگاهی از وضعیت سازمان و منش تاب‌آوری	۱۰	۰/۶۵
۲- تصمیم‌گیری مدیریتی و نوع رهبری در سازمان	۱۵	۰/۵۷
۳- مدیریت عملکرد و ترویج تفکر سیستمی	۹	۰/۵۹
۴- نحوه دسترسی به منابع سازمان	۹	۰/۶۲
۵- مدیریت آسیب‌پذیری و ظرفیت انطباقی	۶	۰/۷
۶- مدیریت امنیت و ریسک	۸	۰/۶۳
۷- مدیریت اضطرار و بحران	۸	۰/۷۲

با استفاده از اعتبار سازه‌ای منتج از تکنیک تحلیل عاملی طبق اطلاعات جدول ۹، روایی شاخص‌های مدل، تأیید شد. مقادیر به‌دست آمده در اعتبار سازه‌ای بالای ۰/۵می‌باشد؛ در نتیجه شاخص‌ها و گویه‌های مربوط به آنها اعتبار قابل‌قبولی دارند.

جدول ۱۰- مقادیر پایایی شاخص‌های مربوط به بعد مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران در الگوی طراحی شده تحقیق

شاخص ها	گویه‌ها	مقادیر پایایی
۱- آگاهی از وضعیت سازمان و منش تاب‌آوری	۱۰	۰/۹۳
۲- تصمیم‌گیری مدیریتی و نوع رهبری در سازمان	۱۵	۰/۹۴
۳- مدیریت عملکرد و ترویج تفکر سیستمی	۹	۰/۹۵
۴- نحوه دسترسی به منابع سازمان	۹	۰/۹۲
۵- مدیریت آسیب‌پذیری و ظرفیت انطباقی	۶	۰/۹۳
۶- مدیریت امنیت و ریسک	۸	۰/۹۲
۷- مدیریت اضطرار و بحران	۸	۰/۹۵

در جدول ۱۰ نیز پایایی شاخص‌های مدل با استفاده از آلفای کرونباخ، محاسبه و تأیید شد. مقادیر به‌دست آمده در پایایی بالای ۰/۷ می‌باشد؛ در نتیجه، شاخص‌ها و گویه‌های مربوط به آنها پایایی قابل‌قبولی دارند.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مقاله حاضر با هدف شناسایی شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی در شهرداری کلان‌شهر تهران در سال ۱۳۹۸ و ارائه مدل به روش کیفی و با استفاده از مصاحبه با خبرگان امر در شهرداری کلان‌شهر تهران انجام پذیرفت. پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه‌های تجربی داخلی و خارجی مرتبط با موضوع حاضر، تم‌بندی و طبقه‌بندی محتوای مصاحبه و تشکیل زیرشاخص‌ها و شاخص‌های اصلی در خصوص تدابیر مدیریتی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی شهرداری کلان‌شهر تهران، شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی در شهرداری کلان‌شهر

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

تهران شامل چهارده زیرشاخص در قالب هفت شاخص اصلی، شناسایی شدند که دو زیرشاخص در یک طبقه و تحت عنوان شاخص آگاهی از وضعیت سازمان و منش تاب‌آوری و سه زیرشاخص در یک طبقه و تحت عنوان شاخص تصمیم‌گیری مدیریتی و نوع رهبری در سازمان، دو زیرشاخص در یک طبقه و تحت عنوان شاخص مدیریت عملکرد و ترویج تفکر سیستمی، یک زیرشاخص در یک طبقه و تحت عنوان شاخص نحوه دسترسی به منابع سازمان، دو زیرشاخص در یک طبقه و تحت عنوان شاخص مدیریت آسیب‌پذیری و ظرفیت انطباقی، دو زیرشاخص در یک طبقه و تحت عنوان شاخص مدیریت امنیت و مدیریت ریسک، دو زیرشاخص در یک طبقه و تحت عنوان شاخص مدیریت اضطرار و مدیریت بحران، شناسایی شدند که همه هفت شاخص و عبارات تشکیل‌دهنده آنها شاخص‌های مدیریتی تاب‌آوری سازمانی مدیریت منابع انسانی را تشکیل دادند و مدل مورد نظر ارائه شد. کلان‌شهر تهران به عنوان پایتخت و پرجمعیت‌ترین شهر کشور که روزانه چندمیلیون نفر مسافر نیز در دل خود جای می‌دهد؛ براساس بافت شهری و استقرار سازمان‌ها و اداره‌های مختلف در سطح شهر، همواره پر تردد بوده و در صورت بروز مشکلات و حوادث غیرمترقبه می‌تواند دستخوش اتفاقات خطرناک و غیرقابل جبران گردد. در نتیجه یکی از سازمان‌هایی که مهمترین نقش را در برقراری نظم و مقرارت اجتماعی، فرهنگی و شهری بر عهده دارد، شهرداری کلان‌شهر تهران می‌باشد که با توجه به مناطق ۲۲گانه در سطح شهر، ۲۲ منطقه شهرداری نیز در سطح شهر فعالیت می‌کنند. اما برای مدیریت و توانایی کنترل تمام مناطق شهری با وجود تردد بسیار بالای شهروندان و مسافران روزانه در سطح شهر، چگونگی آشنایی و تاب‌آور نمودن شهروندان امر مهمی است که باید توسط مسئولین و مدیران شهرداری در تمامی رده‌های سازمانی و شهری مورد توجه و پیش‌بینی قرار گیرد. عوامل متعددی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی شهرداری تهران با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی دخیل هستند که عمده‌ترین آنها طبق نتایج حاصل از پژوهش‌های چیت کران (۱۳۹۵) عامل مدیریتی می‌باشد. نتایج مطالعات خان و همکاران (۲۰۱۷) و بوستینزا و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های مختلف موجب تقویت تاب‌آوری سازمانی می‌گردد و موجب کارآمدی مدیریت منابع انسانی می‌گردد. در نتیجه مدیران و نقش بسیار مهم آنها در توانایی ارتقای تاب‌آوری سازمانی اعم از کارکنان و مسئولین نقشی اساسی بر عهده دارند. ژانگ (۲۰۱۶) و برانیچی و همکاران (۲۰۱۹) نیز دریافتند که مدیران با تقویت راهبردهای مدیریتی منابع انسانی کمک می‌کنند تا کارکنان تاب‌آوری سازمانی بیشتری کسب کنند. بنابراین بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین و همچنین نتایج حاصل از تحقیق حاضر از مصاحبه خبرگان مورد مصاحبه چنین برداشت می‌شود که مدیران اساسی‌ترین تأثیر را در بالا بردن توان تاب‌آوری سازمانی و همچنین تک‌تک کارکنان بر عهده دارند. در نتیجه برای اینکه مدیران بتوانند در این فرایند موفق باشند ابتدا باید از وضعیت سازمان و توان تاب‌آوری سازمانی با مخاطرات قبلی که سازمان برجای گذاشته ابتدا مشکلات و نواقص موجود در این زمینه را شناسایی نموده و درصدد تقویت آنها از طریق برنامه‌ریزی و همکاری گرفتن از کارکنان و کارشناسان اقدام نمایند. همان‌گونه که مدیران مصاحبه‌شونده موکداً بررسی و مطالعه عمیق برای شناسایی ظرفیت فعلی سازمان، به خصوص در برابر حوادث و بحران‌های پیش‌آمده جهت مقاومت در برابر آسیب‌های سازمانی را مهم‌ترین عامل در شناسایی وضعیت فعلی سازمان مد نظر قرار دادند و معتقد به این بودند که از مخاطرات قبلی درس عبرت گرفتند و برای جلوگیری از اتفاقات بعدی، تدابیر و برنامه‌ریزی‌ها و نظارت‌های لازم انجام پذیرد. با توجه به نظر مدیران مصاحبه‌شونده، شناسایی وضع موجود در هر یک از اماکن و همچنین آموزش به افراد در چگونگی مقابله با اتفاقات غیرمترقبه با تجربه

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

گرفتن از مخاطرات قبلی می‌تواند به عنوان اولین و شاید مهم‌ترین اقدام مدیران شهرداری در نظر گرفته شود. در کنار این مسأله، مدیران با نوع رهبری و تصمیمات مدیریتی مناسب می‌توانند تعامل و مشارکت کارکنان را افزایش دهند. مصاحبه‌شوندگان، برخی از مهم‌ترین موارد را شامل: ۱- اتخاذ تصمیم‌های به موقع و صحیح در جهت کارآمدی سازمان و دستیابی به تعهد سازمانی ۲- اجتناب‌ناپذیری شجاعت و قاطعیت مدیران در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی، معرفی کردند. همچنین تعیین خط‌مشی‌های سازمانی از طریق ارائه الگویی همه‌جانبه و کامل در رابطه با مدیریت سازمان در تصمیمات صحیح مدیریتی را مهم و حیاتی قلمداد کردند. در کنار این عوامل، مدیریت کارآمد و کارشناسی‌شده با هدف ارائه الگویی همه‌جانبه و کامل در رابطه با مدیریت سازمان، آموزش مدیران از طریق برگزاری همایش‌های علمی و تغییر دیدگاه آنها در تصمیمات مدیریتی مورد توجه مدیران مصاحبه‌شونده قرار گرفت.

از سویی دیگر، با تغییر نوع مدیریت از حالت سنتی به سمت تفکر سیستمی و دسترسی آسان به منابع مورد نیاز در سازمان از طریق شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین توان بالقوه و بالفعل کارکنان در سازمان با آموزش مداوم به کارکنان و ارزیابی پیشرفت آنها می‌توانند مشکلات احتمالی حاصل از مخاطرات را شناسایی و روش‌هایی برای مدیریت آنها تدارک ببینند. همچنان‌که مدیران طی مصاحبه تأکید به جایگزینی تفکر سیستمی به جای تفکرات سنتی در مدیریت سازمانی و سیستم مدیریتی سازمانی بر مبنای عملکرد و اشاعه تفکر سیستمی و افزایش کارآمدی سازمانی و از همه مهم‌تر، بررسی عملکرد مدیران در سال‌های قبل جهت مقابله با مخاطرات آینده و نتایج به‌دست‌آمده داشتند.

همچنین مدیران با شناسایی آسیب‌ها و ظرفیت‌های محیط کاری در پیِ مخاطرات به وجود آمده در راستای شفاف‌سازی نقش افراد در سازمان و گزارش میزان آسیب‌های سازمان پس از مواجهه با بحران می‌توانند راهکارهایی برای برون‌رفت از این بحران‌ها تعبیه کنند. یکی از این راهکارها می‌تواند شناسایی فاکتورهای امنیتی سازمان توسط مدیران و مدیریت و ارزیابی خطرات امنیتی توسط آنها باشد. مدیران با شناسایی خطرات احتمالی پیش روی سازمان در پی حوادث غیرمترقبه می‌توانند با شناسایی ریسک و خطرات سازمان جهت ایجاد آمادگی برای مواجهه با مخاطرات در کنار برگزاری دوره‌های آشنایی با مدیریت ریسک و توان سازماندهی و واکنش به موقع به مدد کارکنان و سازمان در جهت تقابل با پیامدهای ناشی از مخاطرات برآیند. در واقع مدیران با شناسایی آسیب‌ها و ظرفیت‌های محیط کاری جهت شفاف‌سازی نقش افراد در سازمان در کنار گزارش میزان آسیب‌های سازمان پس از مواجهه با بحران و راه‌اندازی بخشی از سازمان جهت تحلیل و بررسی آسیب‌های موجود در کنار توجه به احتمال زمان‌بر بودن و هزینه‌افزایی انطباق نفرات جدید در سازمان می‌توانند علاوه بر مدیریت آسیب‌شناسی در سازمان، ظرفیت انطباقی سازمان را افزایش دهند و به گونه‌ای تاب‌آوری در سازمان را بهبود بخشند. پس از شناسایی خطرات و مشکلات احتمالی توسط مدیران، نحوه دستیابی به منابع سازمان در جهت دستیابی به اهداف عالی سازمان ضروری است. مدیران مصاحبه‌شونده، عمده‌ترین نحوه دسترسی به منابع سازمان را در شناسایی و بهره‌برداری مناسب از منابع انسانی دانستند که شامل شناخت دقیق منابع بالقوه و بالفعل سازمانی، شناخت فرصت‌ها، تهدیدات و نقاط ضعف و قوت سازمانی، استفاده بهینه از ظرفیت شبکه‌های مجازی و ساخت نرم‌افزارهای جمعی جهت بهره‌برداری از منابع سازمان در مواقع بحرانی، اجرای نظام زنجیره تأمین و پیاده‌سازی بومی‌سازی حکمرانی مناسب در نظام منابع انسانی و مقابله با مافیای درون سازمان و ارائه منابع اولیه مواجهه با خطر در اختیار کارکنان و پرسنل و آموزش مداوم کارکنان و ارزیابی

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

پیشرفت آنها را تأکید کردند. در نتیجه از دیدگاه مدیران، دسترسی به منابع سازمان را جهت استفاده بهینه منابع انسانی در جهت مقابله با مخاطرات عامل مهمی تلقی نمودند. اما تمامی عوامل مدیریتی که عنوان شدند همگی تحت مدیریت اضطرار و بحران قرار می‌گیرند. اولین شرط در این نوع مدیریت طی مصاحبه با مدیران شهرداری تهران، شناسایی شرایط بحرانی از طریق برگزاری دوره‌های آشنایی با مدیریت بحران و آموزش کارکنان در تمامی سازمان‌های بدون بحران و بحران‌زده و پس از آن توانایی مدیریت بحران در سازمان از طریق به‌کارگیری صحیح و به موقع علمی و کارشناسی شده و مبتنی بر واقعیت در تمام شرایطی که سازمان دچار بحران شده است و عدم فردگرایی در انجام امور و ایجاد روحیه عملیاتی بین پرسنل در مقابله با بحران‌های موجود در سازمان می‌باشد. اگر مدیران سازمان با توجه به توانایی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خود برنامه‌ریزی در خصوص برگزاری دوره‌های آشنایی با مدیریت بحران و آموزش کارکنان در کنار ایجاد روحیه عملیاتی بین پرسنل و تأکید به عدم فردگرایی در سازمان در زمان‌های غیربحرانی تدارک ببینند و در زمان بحران نیز با مدیریت صحیح بتوانند کنترل سازمان و کارکنان را به دست گیرند، می‌توانند به خوبی بر مخاطرات فائق آیند.

برای دستیابی مدیران به موفقیت در این زمینه با بهره‌گیری از نظرات و تجربیان مدیران مورد مصاحبه در تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد مخاطرات و حوادث احتمالی غیرمترقبه در کنار مخاطرات روزمره از سوی مدیران در فواصل مختلف سال، مورد توجه و کنکاش قرار گیرند و با برگزاری دوره‌های آموزشی جداگانه برای مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان بخش‌های مختلف با توجه به نوع فعالیتشان، با برگزاری مانورهای مختلف، آمادگی‌های لازم را در بین مسئولین و کارکنان تدارک ببینند. آموزش به مدیران در صورت نیاز و برگزاری همایش‌های علمی جهت تغییر دیدگاه و توانایی آنها در مدیریت تغییر در تصمیم‌گیری‌های سازمان انجام گیرد. این تصمیمات باید کارکنان را قادر سازد تا به سهولت انعطاف‌پذیر بوده و در محیط بی‌ثبات بتوانند تاب‌آوری خویش را افزایش دهند. بهره‌گیری از تفکر سیستمی در مدیریت سازمانی در خصوص تاب‌آور نمودن سازمان مورد توجه مدیران قرار گیرد. شبکه مدیریت هم‌افزا جهت مدیریت صحیح در نظام پرسنلی و پایش مستمر عملکرد سازمان تشکیل شود. عملکرد مدیران در سال‌های قبل جهت مقابله با مخاطرات آینده و ارائه نتایج پس از خروج از بحران مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. منابع بالقوه و بالفعل سازمانی توسط مدیران از طریق بررسی فرصت‌ها، تهدیدات و نقاط ضعف و قوت سازمان توسط مدیران شناسایی شود. آسیب‌ها و ظرفیت‌های محیط کاری جهت شفاف‌سازی نقش افراد در سازمان شناسایی شود. گزارش کارشناسی دقیق در خصوص میزان آسیب‌های سازمان پس از مواجهه با بحران انجام پذیرد. شناسایی ریسک و خطرات سازمان جهت ایجاد آمادگی برای مواجهه با مخاطرات صورت پذیرد. بررسی و مطالعه عمیق برای شناسایی ظرفیت فعلی سازمان، به خصوص در برابر حوادث و بحران‌های پیش‌آمده جهت مقاومت در برابر آسیب‌های سازمانی انجام شود.

* این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی تحت عنوان «طراحی و تبیین مدل تاب آوری سازمانی با هدف کارآمدی سازمانی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران (موردپژوهی: شهرداری تهران)» است که در سال ۱۳۹۸ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر انجام شده است.

۷- منابع

امیری، مقصود؛ الفت، لعیا؛ فیضی، کامران؛ صالحی ابرقویی، محمدعلی. (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای تاب‌آوری سازمانی. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۲(۴۴)، ۶۵-۳۵.

ایزدی، حسین. (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های موثر در کاهش تاب‌آوری سازمان‌ها در شرایط بحرانی با استفاده از

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

مدل تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی سازمان آتش‌نشانی شهرستان آمل). *فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران*، *۷*(۴)، ۳۱۹-۳۰۷.

چیت کران، حسین. (۱۳۹۵). *شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط (مورد مطالعه: صنایع کوچک و متوسط شهر سمنان)*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان.

حاجی رستم، مینا. (۱۳۹۷). *تأثیر نظام پیشنهادات بر کارآمدی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در مؤسسه آموزش عالی دانش‌پژوهان پیشرو اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور اصفهان.

خالقی، مجید. (۱۳۹۶). *توسعه ظرفیت تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت منابع انسانی استراتژیک مورد مطالعه: شرکت توزیع بهرسان دارو*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، واحد هشترود، دانشگاه آزاد اسلامی.

رحیمی. نسرین. (۱۳۹۷). *نقش توسعه منابع انسانی در تاب‌آوری سازمان*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه واحد نراق، آزاد اسلامی.

رحیمی، فرجاله؛ محمدی، جیران؛ پورزارع، هدی. (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، *۲۵*(۸۲)، ۹۹-۱۲۲.

سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.

صالحی، سیده آلاء. (۱۳۹۴). *تأثیر سیاست‌های منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

قنبری، سعید. (۱۳۹۷). *الگوی سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبایی.

محمدی شهرودی، حامد. (۱۳۹۷). *ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی: رویکرد داده‌بنیاد*. پایان‌نامه دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

محمدی شهرودی، حامد؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده‌بنیاد. *نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، *۱۲*(۴۳)، ۱۳۴-۱۱۱.

نظری، حمید. (۱۳۹۶). چالش‌های منابع انسانی در شهرداری تهران. نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲(۳)، ۸۱-۹۰.

Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Verslas: teorija ir praktika*, *20*(1), 179-186.

Aliji Okuwa, J., Nwuche, C. A., & Anyanwu, A. C. S. (2016). Human capital development and organizational resilience in selected manufacturing firms in Rivers State. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, *3*(2), 43-50.

Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(8), 1261-1286.

Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(8), 1370-1392.

Fang, Y., & Sansavini, G. (2017). Optimizing power system investments and resilience against attacks. *Reliability Engineering & System Safety*, *159*, 161-173.

Ikiriko, I., Jaja, P. S. A. & Eketu, C. A. (2017). Performance management and organizational resilience: A study of commercial banks in Port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research/ Social & Management Sciences*, 3(11), 86-110.

Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., & Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: A case study from the Pakistani telecommunications sector.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]

relationship between individual variables and work-related outcomes. In *International Conference of the Council for Small Business* (pp. 16-19).

Stockholm Resilience Centre (SRC). (2014), *Applying Resilience Thinking- Seven Principles for Building Resilience in Social Ecological Systems*, www. Stockholmresilience.Su.Se.

Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, *18*(2), 1-7.

Tracey, S. (2015). *Organizational Resilience Indicators Based on a Salutogenic Orientation* (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa).

Trifoglio, V. (2018). *Connections between resilience, work-related factors and perceived organisational practices-Focus on older Finnish nurses* (Master's thesis).

Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta- analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(2), 278-307.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 3418-3422). IEEE.

Whitman, Z. (2014). Rural Organisational Impacts, Responses, and Recoveries to Natural Disasters: Case studies from the Canterbury Earthquake Sequence and the 2010 Southland Snowstorm.

Zhang, L. (2016). The impact of human resource management on organizational effectiveness. *Chemical Engineering Transactions*, *51*, 895-900.

The International Journal of Human Resource Management, *30*(8), 1342-1369.

Kimhi, S. (2016). Levels of resilience: Associations among individual, community, and national resilience. *Journal of health psychology*, *21*(2), 164-170.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, *21*(3), 243-255.

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work .Industrial Management.

McGuinness, M., & Johnson, N. (2014). Exploiting social capital and path-dependent resources for organisational resilience: Preliminary findings from a study on flooding. *Procedia Economics and Finance*, *18*(1), 447-455.

Mees, B., McMurray, A., & Chhetri, P. (2016). Organisational resilience and emergency management. *Australian Journal of Emergency Management, The*, *31*(2), 38.

Mendonça, D., & Wallace, W. A. (2015). Factors underlying organizational resilience: The case of electric power restoration in New York City after 11 September 2001. *Reliability Engineering & System Safety*, *141*, 83-91.

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, *147*, 410-428.

Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, *73*(C), 193-196.

Richtner, A., & Sodergren, B. (2008). Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, *4*(3), 257-275.

Rothmann, S., Scholtz, P. E., Rothmann, J. C., & Fourie, M. (2002, June). The

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5]