



Journal Website

Article history:

Submit Date: 22 June 2025

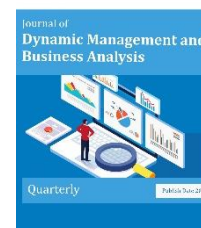
Revise Date: 04 November 2025

Accept Date: 11 November 2025

Final Publish: 21 November 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 3, pp 311-337



E-ISSN: 3041-8933

Identification of Indicators of Management Policies Based on Organizational Resilience in the Municipalities of Bushehr Province

MohammedAli Nikbakhsh^{1*}

¹ Department of Management, Dey.C., Islamic Azad University, Deylam, Iran

* Corresponding author email address: 5299839766@iau.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Nikbakhsh, M. (2025). Identification of Indicators of Management Policies Based on Organizational Resilience in the Municipalities of Bushehr Province. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(3), 311-337.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.440>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to identify the indicators of management policies based on organizational resilience in the municipalities of Bushehr Province.

Methodology: This applied study employed a qualitative exploratory design using thematic analysis. The participants consisted of 18 senior and middle municipal managers, specialists in urban management, human resource management, and crisis management, as well as university faculty members and researchers with expertise in public administration, urban management, and organizational resilience. Participants were selected through purposive sampling. Data were collected using in-depth semi-structured interviews, and interviewing continued until theoretical saturation was achieved. All interviews were recorded, transcribed verbatim, and analyzed through coding, constant comparison, development of subthemes, and extraction of main themes. The credibility of the findings was enhanced through participant review, peer examination, continuous comparison of the data, and repeated reference to the original interview transcripts.

Findings: The data analysis resulted in 120 final codes, 40 subthemes, and 8 main themes. These themes included resilient leadership and governance, preparedness and crisis management, human capital management and empowerment, organizational learning and knowledge management, structural and process flexibility, sustainable management of resources and capacities, technology, information and smart infrastructure, and environmental interaction and stakeholder management. A total of 574 meaningful references were identified across the interviews. Human capital management and empowerment had the highest frequency with 83 references, followed by resilient leadership and governance with 78 references and environmental interaction and stakeholder management with 76 references.

Conclusion: Organizational resilience in municipalities is a multidimensional, integrated, and dynamic capability that requires coordinated managerial policies across leadership, human resources, organizational structure, technology, resources, learning, crisis management, and stakeholder engagement.

Keywords: Organizational Resilience, Management Policies, Municipality, Urban Management, Crisis Management, Bushehr Province

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Contemporary public organizations operate in increasingly volatile, uncertain, complex, and interdependent environments in which disruptions can emerge from economic instability, natural hazards, technological failures, cyber threats, public health emergencies, infrastructural breakdowns, environmental pressures, and rapidly changing citizen expectations. Under such conditions, organizational effectiveness can no longer be assessed solely on the basis of routine efficiency or short-term performance. Public organizations must also be able to anticipate threats, absorb shocks, maintain essential functions, adapt to changing conditions, recover from disruptions, and learn from crises. These capabilities are generally conceptualized under the broader construct of organizational resilience. Recent studies increasingly describe resilience as a dynamic and multidimensional organizational capability rather than a simple capacity to return to a pre-crisis condition ([Bhamra, 2025](#); [Li et al., 2026](#); [Sha et al., 2026](#)).

Organizational resilience is particularly important in public administration because interruptions in public services can produce widespread social, economic, and institutional consequences. Unlike many private organizations, municipalities cannot simply suspend critical operations during periods of crisis. They are expected to continue delivering services related to waste management, urban infrastructure, public safety, emergency response, transportation, municipal maintenance, environmental management, and citizen support. Previous research has shown that organizational capacity, interorganizational collaboration, leadership quality, and public service motivation can substantially influence the continuity of service delivery during crises ([Dimitrijevska-Markoski et al., 2024](#)). Financial resilience is also important because organizations must be capable not only of resisting fiscal pressure but also of recovering and reconfiguring resources in response to uncertainty ([Rao et al., 2023](#)).

An important prerequisite of resilience is managerial preparedness. Effective resilience-oriented management requires adaptive leadership, flexible decision-making, risk awareness, and the capacity to alter organizational responses as environmental conditions change. Evidence indicates that leadership capabilities and risk management practices are central determinants of organizational resilience ([Lisdiono et al., 2022](#)). Adaptive crisis management further emphasizes that effective responses cannot always rely on rigid procedures and predetermined routines, particularly when organizations confront novel and rapidly evolving conditions ([Chinprateep, 2026](#)). Organizations operating in crisis-prone environments may therefore depend on a combination of formal planning, improvisation, practical experience, and rapid situational judgment ([Mafimisebi et al., 2023](#)).

Preparedness and business continuity represent another major dimension of organizational resilience. Organizations need to identify essential functions, anticipate potential disruptions, develop contingency plans, allocate emergency resources, and establish alternative procedures before crises occur. Continuity and resilience planning can reduce the probability that critical activities will be completely interrupted during a major disturbance ([Chege et al., 2023](#)). Similarly, anticipation, coping, and adaptation have been identified as interrelated mechanisms for maintaining organizational continuity ([Dayagbil, 2023](#)). Evidence from different sectors also demonstrates that resource preparedness and team collaboration substantially influence resilience under emergency conditions ([Chen & Wu, 2026](#)), while

business impact analysis can provide a systematic basis for identifying critical processes and determining recovery priorities (Mitrevska et al., 2026).

Human resources are equally fundamental to organizational resilience. Employees are not merely executors of predetermined procedures; they serve as sources of problem-solving, adaptation, innovation, and organizational learning. Resilient organizations therefore require employees who are competent, motivated, empowered, adaptable, and capable of assuming alternative responsibilities when conventional structures are disrupted. Organizational dynamism, creativity, and agility can strengthen an institution's capacity to respond effectively to changing conditions (Bhamra, 2025). At the same time, crisis governance is strengthened when formal organizational capacities are complemented by local knowledge, social networks, and community participation (Handayani et al., 2026). These findings indicate that resilience-oriented managerial policies should address training, competency development, employee participation, psychological and organizational support, succession planning, and multi-skilling.

Organizational learning is another essential component because resilience involves more than surviving individual crises. Organizations must also transform experience into knowledge and use lessons learned to improve future preparedness. Dynamic-capability approaches suggest that resilience develops through staged processes of sensing, responding, recovering, and adapting (Prayag et al., 2023). Similar evidence from supply-chain research indicates that preparedness, response, recovery, and adaptation should be viewed as interconnected rather than isolated phases (Zhao et al., 2023). Accordingly, resilient organizations need mechanisms for documenting experience, sharing knowledge across units, conducting post-event evaluations, and incorporating lessons learned into formal managerial procedures.

The increasing digitalization of organizational processes has also created both opportunities and vulnerabilities for resilience. Digital technologies can enhance real-time information access, remote service delivery, coordination, monitoring, and operational flexibility. Digital resilience refers to the capacity of information systems to withstand disruption, sustain essential functions, recover effectively, and adapt to emerging risks (Avdić & Magdalenić, 2026). Digitalization has also been shown to strengthen organizational resilience by supporting adaptive responses under severe external shocks (Huang et al., 2025). Intelligent process automation may further contribute to business continuity by reducing dependence on manual procedures and facilitating operational continuity (Brás et al., 2023). However, greater digital dependence increases exposure to cyber threats. Cyber resilience therefore requires prevention, detection, response, recovery, data protection, and continuity mechanisms (Al-Hawamleh, 2024; Safitra et al., 2023). Digital risk management must also be strategically aligned with overall organizational objectives (Alzaabi, 2025), while cloud governance and information security should be integrated within broader enterprise risk management systems ("Baseline Security Requirements for Cloud Computing Within an Enterprise Risk Management Framework," 2024; Ogundipe et al., 2024).

Resilience is also influenced by structural flexibility, sustainable resource management, and external collaboration. System-design perspectives emphasize that resilience should be incorporated into organizational structures and processes before disruption occurs (Oehmen et al., 2022). Flexible structures, alternative resource arrangements, and adaptive operational processes can facilitate rapid response and recovery. Evidence from different organizational contexts also highlights the importance of flexibility and adaptive capacity as dimensions of resilience (Besana & Hinlayagan, 2024). In addition, logistical flexibility and alternative supply arrangements contribute to organizational continuity under disruption (Redekar et

al., 2025; Song et al., 2022). For public organizations, resilience is furthermore network-dependent because crisis management often requires coordination among governmental agencies, emergency services, private-sector actors, civil society, and citizens. Collaborative governance can significantly strengthen disaster management capacities (Dai & Azhar, 2024), while stakeholder engagement and sound governance practices contribute to organizational resilience (Dabboos et al., 2024).

Municipalities in Bushehr Province operate within a context characterized by distinctive environmental, infrastructural, economic, coastal, industrial, and service-delivery conditions. Consequently, resilience indicators developed in other sectors cannot necessarily be transferred directly to municipal organizations without contextual adaptation. Although the resilience literature has expanded substantially, there remains a need for an integrated, context-specific identification of managerial policy indicators applicable to municipalities. Therefore, the present study aimed to identify the indicators of management policies based on organizational resilience in the municipalities of Bushehr Province.

Methods and Materials

This applied study employed a qualitative exploratory design using thematic analysis. The study population consisted of senior and middle managers of municipalities in Bushehr Province, specialists in urban management, human resource management and crisis management, as well as university faculty members and researchers with expertise in public administration, urban management, crisis management, and organizational resilience. Participants were selected through purposive sampling based on their professional knowledge, managerial or executive experience, familiarity with municipal structures and processes, and direct experience in policymaking, planning, crisis management, or organizational resilience. Eligibility criteria included at least five years of relevant professional, managerial, academic, or research experience and willingness to participate in the study. Sampling and interviewing continued until theoretical saturation was achieved, meaning that the final interviews produced no substantively new concepts or indicators. A total of 18 participants were included.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview framework was developed based on the study objectives and an initial review of the conceptual domains associated with organizational resilience, crisis management, managerial policy, human resources, organizational learning, technology, resource management, and stakeholder relations. Open-ended questions allowed participants to explain which managerial policies, mechanisms, and organizational practices could strengthen municipal resilience in the face of disruptions and unpredictable conditions. Probing questions were used when necessary to clarify responses and explore emerging concepts. Interviews lasted approximately 45 to 70 minutes. With participants' consent, interviews were recorded and transcribed verbatim. Research notes were also used to document contextual information and preliminary interpretations.

Data analysis was conducted concurrently with data collection using thematic analysis. Interview transcripts were repeatedly read to achieve immersion in the data. Meaning units relevant to resilience-oriented managerial policies were identified and assigned initial codes. Similar and conceptually overlapping codes were subsequently compared, refined, and grouped into subthemes. Related subthemes were then organized into broader main themes. The emerging thematic structure was repeatedly compared with the original interview data to ensure conceptual consistency and adequate representation of

participant perspectives. Credibility was strengthened through participant review, peer examination, continuous comparison of codes and themes, and systematic documentation of the analytical process.

Findings

The 18 participants included 14 men and 4 women. Their mean age was 46.72 years with a standard deviation of 7.18 years, and their ages ranged from 34 to 59 years. Five participants held master's degrees and 13 held doctoral degrees. Seven participants were senior or middle municipal managers, five were specialists in urban management, human resources, or crisis management, and six were university faculty members or researchers with relevant expertise. Their mean total professional experience was 18.61 years with a standard deviation of 6.43 years, while the mean duration of managerial or specialized experience related to municipal and urban management was 12.83 years with a standard deviation of 5.76 years.

The thematic analysis generated 120 final codes, which were organized into 40 subthemes and eight main themes. Across all interviews, 574 meaningful references related to resilience-oriented managerial policies were identified. The eight main themes were resilient leadership and governance; preparedness and crisis management; human capital management and empowerment; organizational learning and knowledge management; structural and process flexibility; sustainable management of resources and capacities; technology, information, and smart infrastructure; and environmental interaction and stakeholder management.

Human capital management and empowerment had the highest number of final codes, with 17 codes and 83 references. This theme included training, competency development, employee participation, motivation, organizational support, succession planning, and multi-skilling. Resilient leadership and governance included 16 final codes and 78 references, covering adaptive leadership, flexible decision-making, managerial transparency, delegation of authority, and coordination. Environmental interaction and stakeholder management also included 16 codes and 76 references and emphasized citizen participation, interorganizational collaboration, networking, public trust, and communication with local institutions.

Technology, information, and smart infrastructure included 15 final codes and 73 references. Its indicators included digital infrastructure, integrated information systems, data security, backup mechanisms, smart monitoring, and emergency communication channels. Preparedness and crisis management included 15 final codes and 71 references and comprised crisis forecasting, vulnerability assessment, contingency planning, business continuity, emergency exercises, rapid response, and the identification of essential municipal services.

Organizational learning and knowledge management included 14 final codes and 67 references. Its main indicators were documentation of experience, knowledge sharing, feedback mechanisms, post-event evaluation, and institutionalization of lessons learned. Structural and process flexibility included 14 final codes and 65 references and referred to flexible organizational structures, process redesign, organizational agility, reduced bureaucracy under crisis conditions, temporary structures, and flexibility in employee roles. Sustainable management of resources and capacities contained 13 final codes and 61 references and included flexible resource allocation, strategic reserves, resilient financial management, resource diversification, prioritization of critical needs, and capacity building.

Overall, the findings indicated that municipal organizational resilience is produced through the interaction of multiple internal and external capacities rather than through a single policy or organizational

mechanism. The identified model suggests that municipalities must simultaneously develop anticipatory, adaptive, absorptive, recovery, and learning capacities. Resilience was therefore conceptualized as an integrated organizational capability involving leadership, people, structures, resources, information systems, crisis preparedness, organizational learning, and stakeholder networks.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that resilience-oriented management in municipalities must be approached as a comprehensive organizational policy framework rather than as a narrow emergency-management program. The identification of eight interconnected dimensions indicates that resilience is embedded in normal managerial processes long before an actual disruption occurs. Municipalities become resilient when leadership, human resources, structures, information systems, financial capacities, knowledge processes, and external relationships are deliberately configured to support continuity and adaptation.

The prominence of human capital management suggests that employees constitute the operational foundation of municipal resilience. Training, participation, multi-skilling, motivation, and organizational support enable employees to assume alternative responsibilities and respond effectively when routine procedures become inadequate. Likewise, resilient leadership creates the conditions under which these employee capabilities can be mobilized. Flexible decision-making, delegation of authority, and managerial coordination reduce delays and allow operational units to respond to local conditions without excessive dependence on centralized approval.

The findings also emphasize that preparedness should not be limited to emergency instructions. Municipalities need formal continuity arrangements, scenario planning, identification of critical services, alternative operating procedures, and periodic exercises. These measures transform resilience from a reactive concept into an anticipatory capability. At the same time, organizational learning ensures that each crisis contributes to future preparedness rather than remaining an isolated event. Documentation, post-event analysis, and knowledge sharing allow lessons learned to be incorporated into organizational routines.

Technology emerged as both an enabling infrastructure and a potential source of vulnerability. Digital systems can strengthen information access, coordination, monitoring, and continuity of service delivery, but this benefit depends on cybersecurity, data protection, backup systems, and alternative communication mechanisms. Consequently, digital transformation should be managed as part of organizational resilience rather than as a separate technological initiative.

The results further indicate that municipal resilience extends beyond organizational boundaries. Effective response to complex urban disruptions depends on cooperation with governmental agencies, emergency organizations, utility providers, private-sector actors, civil society organizations, and citizens. Public trust and stakeholder participation therefore function as important resilience resources. A municipality with strong external networks can mobilize information, resources, expertise, and community cooperation more rapidly during disruptive events.

In conclusion, the study identified a multidimensional framework of managerial policy indicators for organizational resilience in the municipalities of Bushehr Province. The framework consists of resilient leadership and governance, preparedness and crisis management, human capital empowerment, organizational learning and knowledge management, structural and process flexibility, sustainable

resource and capacity management, technology and smart information infrastructure, and environmental interaction and stakeholder management. These dimensions collectively indicate that municipal resilience is an integrated, systemic, and dynamic capability. Strengthening resilience therefore requires coordinated managerial policies that enhance the municipality's ability to anticipate disruption, preserve essential functions, adapt to changing conditions, recover operations, and transform experience into organizational learning.



وبسایت مجله

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۱ تیر ۱۴۰۴

اصلاح شده در تاریخ ۱۳ آبان ۱۴۰۴

پذیرفته شده در تاریخ ۲۰ آبان ۱۴۰۴

منتشر شده در تاریخ ۳۰ آبان ۱۴۰۴

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۴، شماره ۳، صفحه ۳۳۷-۳۱۱

فصلنامه

مدیریت پویا و
تحلیل کسب و کار



شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

شناسایی شاخص‌های مربوط به سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر

محمدعلی نیک بخش^{۱*}

۱. گروه مدیریت، واحد دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: 5299839766@iau.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

نیک بخش، محمدعلی. (۱۴۰۴). شناسایی شاخص‌های مربوط به سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۳)، ۳۳۷-۳۱۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخص‌های مربوط به سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی بود که با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۸ نفر از مدیران ارشد و میانی شهرداری‌های استان بوشهر، کارشناسان حوزه مدیریت شهری، منابع انسانی و مدیریت بحران و نیز اعضای هیئت علمی و پژوهشگران متخصص در حوزه مدیریت دولتی، مدیریت شهری و تاب‌آوری سازمانی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق انجام شد و فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌ها پس از ضبط و پیاده‌سازی کامل، با استفاده از فرایند کدگذاری، مقایسه مستمر، تشکیل مضامین فرعی و استخراج مضامین اصلی تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان، مرور همتایان، مقایسه مستمر داده‌ها و بازگشت مکرر به متن مصاحبه‌ها استفاده شد. **یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۲۰ کد نهایی، ۴۰ مضمون فرعی و ۸ مضمون اصلی منجر شد. این مضامین شامل رهبری و حکمرانی تاب‌آور، آمادگی و مدیریت بحران، مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی، یادگیری و مدیریت دانش سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی، مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها، فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند و تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان بودند. در مجموع ۵۷۴ ارجاع معنادار شناسایی شد. بیشترین فراوانی به مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی با ۸۳ ارجاع، رهبری و حکمرانی تاب‌آور با ۷۸ ارجاع و تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان با ۷۶ ارجاع اختصاص داشت. **نتیجه‌گیری:** تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌ها ماهیتی چندبعدی، یکپارچه و پویا دارد و تقویت آن نیازمند هماهنگی سیاست‌های مدیریتی در حوزه رهبری، منابع انسانی، ساختار، فناوری، منابع، یادگیری، مدیریت بحران و تعامل با ذی‌نفعان است.

کلیدواژه‌گان: تاب‌آوری سازمانی، سیاست‌های مدیریتی، شهرداری، مدیریت شهری، مدیریت بحران، استان بوشهر

مقدمه

سازمان‌ها در محیط معاصر با مجموعه‌ای از اختلالات، بحران‌ها و تغییرات فزاینده مواجه‌اند که ماهیت آنها از نظر شدت، دامنه، سرعت وقوع و قابلیت پیش‌بینی با گذشته تفاوت اساسی یافته است. بحران‌های اقتصادی، بلایای طبیعی، تغییرات اقلیمی، همه‌گیری‌ها، اختلالات فناوری، حملات سایبری، نوسانات منابع مالی، تغییر انتظارات شهروندان و تحولات سیاسی و اجتماعی، سازمان‌های عمومی و خصوصی را ناگزیر ساخته‌اند که علاوه بر دستیابی به کارایی و اثربخشی، ظرفیت خود را برای تداوم عملکرد در شرایط نامطمئن نیز افزایش دهند. در چنین فضایی، مفهوم تاب‌آوری سازمانی به یکی از موضوعات اساسی در ادبیات مدیریت، مدیریت بحران و اداره عمومی تبدیل شده است. تاب‌آوری سازمانی را نمی‌توان صرفاً به توانایی بازگشت سازمان به شرایط پیش از بحران محدود کرد؛ بلکه این مفهوم شامل ظرفیت پیش‌بینی تهدیدها، جذب شوک‌ها، حفظ عملکردهای حیاتی، پاسخ مناسب به اختلال، بازیابی فعالیت‌ها، انطباق با شرایط جدید و یادگیری از تجربه بحران است. بررسی ادبیات جدید نشان می‌دهد که تاب‌آوری در نظام‌های مختلف، از سلامت و سازمان‌های عمومی گرفته تا بنگاه‌های اقتصادی، زنجیره‌های تأمین و زیرساخت‌های فناوری، به‌عنوان یک قابلیت پویا و چندبعدی در نظر گرفته می‌شود که باید در ساختار، سیاست‌ها و فرایندهای مدیریتی سازمان نهادینه شود (Bhamra, 2025; Li et al., 2026; Sha et al., 2026).

اهمیت این موضوع در سازمان‌های عمومی دوجندان است، زیرا این سازمان‌ها حتی در زمان بحران نیز مسئولیت ارائه خدمات ضروری به جامعه را بر عهده دارند و کاهش ظرفیت عملیاتی آنها می‌تواند پیامدهای گسترده اجتماعی، اقتصادی و حتی امنیتی ایجاد کند. مطالعات حوزه اداره عمومی نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمان‌های دولتی حاصل تعامل میان ظرفیت سازمانی، کیفیت رهبری، همکاری بین‌سازمانی، انگیزش خدمت عمومی، توان انطباق و تداوم ارائه خدمات است. در شرایط بحرانی، سازمان‌هایی که از ظرفیت‌های نهادی و مدیریتی مناسب برخوردارند، بهتر می‌توانند منابع موجود را بسیج کنند، با سایر نهادها همکاری داشته باشند و خدمات عمومی را در سطح قابل قبول حفظ کنند (Dimitrijevska-Markoski et al., 2024). از منظر اداره عمومی، تاب‌آوری نه تنها واکنش به یک حادثه، بلکه قابلیت برای مقاومت، بازیابی و نوسازی سازمان است؛ به‌گونه‌ای که سازمان پس از مواجهه با عدم قطعیت، بتواند از تجربه حاصل برای اصلاح ساختارها و سیاست‌های آینده استفاده کند (Rao et al., 2023). از این رو، سیاست‌های مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای در تبدیل تاب‌آوری از یک واکنش مقطعی به یک قابلیت پایدار سازمانی دارند.

شهرداری‌ها در این میان جایگاهی ویژه دارند. شهرداری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های عمومی محلی، در تماس مستقیم با شهروندان است و وظایف متنوعی از مدیریت خدمات شهری، حمل‌ونقل، پسماند، ایمنی، آتش‌نشانی، زیرساخت‌های شهری و امور عمرانی تا مدیریت فضاهای عمومی و تعامل با شبکه گسترده‌ای از ذی‌نفعان را بر عهده دارد. هرگونه اختلال در فعالیت این سازمان می‌تواند کیفیت زندگی شهروندان را به‌سرعت تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، تداوم خدمت‌رسانی در بحران باید یکی از ارکان اصلی سیاست‌های مدیریتی شهرداری‌ها باشد. پژوهش‌های مربوط به تداوم فعالیت نشان داده‌اند که برخورداری از برنامه‌های از پیش تعیین‌شده، شناخت فعالیت‌های حیاتی، پیش‌بینی اختلالات و تعیین شیوه‌های جایگزین انجام کار، احتمال توقف کامل خدمات را کاهش می‌دهد (Chege et al., 2023). مطالعات انجام‌شده در سایر سازمان‌های خدماتی نیز بیانگر آن است که پیش‌بینی، مقابله و انطباق سه مرحله درهم‌تنیده برای تضمین تداوم عملکرد هستند و سازمان باید پیش از وقوع بحران، ظرفیت‌هایی را ایجاد کند که در زمان اختلال به‌سرعت قابل فعال‌سازی باشند (Dayagbil, 2023).

در این چارچوب، رهبری و سیاست‌گذاری مدیریتی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی محسوب می‌شوند. مدیران در شرایط بحرانی باید بتوانند بین ثبات و انعطاف تعادل برقرار کنند؛ به این معنا که ضمن حفظ چارچوب‌های قانونی و مأموریت سازمان، در شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و سازماندهی عملیات انعطاف کافی داشته باشند. شواهد نشان می‌دهد که قابلیت‌های رهبری و کیفیت مدیریت ریسک به‌طور مستقیم با توانایی سازمان برای تحمل و مدیریت اختلالات ارتباط دارد (Lisdiono et al., 2022). در همین راستا، راهبردهای مدیریت بحران تطبیقی بر این اصل استوارند که تصمیمات مدیریتی باید با ماهیت بحران و تغییرات مستمر محیط تنظیم شوند و استفاده از مدل‌های ثابت در شرایط پیچیده همواره کارآمد نیست (Chinprateep, 2026). همچنین در محیط‌هایی که بحران‌ها به‌صورت مکرر رخ می‌دهند، مدیران ممکن است ترکیبی از برنامه‌ریزی رسمی، بداهه‌پردازی و استفاده از تجارب قبلی را به‌کار گیرند و همین ظرفیت ترکیبی می‌تواند مبنای تقویت تاب‌آوری باشد (Mafimisebi et al., 2023).

یکی دیگر از ابعاد مهم سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری، آمادگی منابع و ظرفیت‌های سازمانی است. بحران می‌تواند به‌طور هم‌زمان منابع انسانی، مالی، فنی و اطلاعاتی را تحت فشار قرار دهد؛ بنابراین، وجود منابع کافی به‌تنهایی تضمین‌کننده تاب‌آوری نیست، بلکه چگونگی آماده‌سازی، ذخیره‌سازی، تخصیص و بازتخصیص آنها اهمیت دارد. نتایج مطالعات حوزه سلامت نشان داده‌اند که ادراک ریسک، آمادگی منابع و همکاری تیمی از سازوکارهای مهم تقویت تاب‌آوری سازمانی در شرایط اضطراری هستند (Chen & Wu, 2026). در محیط‌های تولیدی نیز تحلیل اثرات کسب‌وکار و شناسایی فرایندهای حیاتی به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع و افزایش قابلیت اطمینان معرفی شده است (Mitrevska et al., 2026). تجربه صنایع آسیب‌دیده از بلایای طبیعی نیز نشان می‌دهد که بازیابی مؤثر نیازمند برنامه‌ریزی قبلی، شناخت وابستگی‌های بحرانی و تدوین راهبردهای عملیاتی برای احیای ظرفیت‌ها است (Aladag et al., 2024). بنابراین، یکی از ابعاد کلیدی سیاست‌های مدیریتی تاب‌آور در شهرداری‌ها باید ایجاد سازوکارهایی برای شناسایی منابع حیاتی و حفظ دسترسی به آنها در شرایط اختلال باشد.

در کنار منابع فیزیکی و مالی، سرمایه انسانی نقش بنیادینی در تاب‌آوری سازمان دارد. کارکنان در بحران نه‌تنها مجریان دستورالعمل‌ها، بلکه منبع مهمی برای تشخیص مسئله، تولید راه‌حل و سازگاری سازمان هستند. سازمان پویا و تاب‌آور نیازمند کارکنانی است که از مهارت، اختیار، انگیزه و آمادگی لازم برای مواجهه با شرایط غیرمعمول برخوردار باشند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پویایی سازمانی، خلاقیت و چابکی می‌تواند امکان پاسخ انعطاف‌پذیر به تغییر را افزایش دهند (Bhamra, 2025). همچنین تجربه مدیریت بحران نشان می‌دهد که ظرفیت‌های اجتماعی محلی و مشارکت گروه‌های مختلف جامعه می‌تواند مکمل توان رسمی سازمان‌ها باشد؛ زیرا دانش محلی، شبکه‌های اجتماعی و سازوکارهای خودسازماندهی در شرایط بحران، منابع مهمی برای پاسخ و بازیابی فراهم می‌کنند (Handayani et al., 2026). در نتیجه، مدیریت منابع انسانی در شهرداری تاب‌آور باید علاوه بر آموزش و توسعه شایستگی، بر مشارکت کارکنان، توانمندسازی، چندمهارتی، جانشین‌پروری و ایجاد فرهنگ همکاری تمرکز داشته باشد.

یادگیری سازمانی نیز یکی از ویژگی‌های متمایزکننده تاب‌آوری پایدار از پاسخ کوتاه‌مدت به بحران است. سازمانی که پس از پایان اختلال به همان الگوهای پیشین بازگردد، ممکن است در برابر بحران بعدی همان آسیب‌پذیری‌ها را تکرار کند. در مقابل، سازمان تاب‌آور از تجربه برای بازنگری در سیاست‌ها، ساختارها و فرایندهای خود استفاده می‌کند. ادبیات قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد که تاب‌آوری از طریق فرایندی مرحله‌ای شامل تشخیص، پاسخ، بازیابی و سازگاری توسعه می‌یابد و یادگیری در هر مرحله سبب افزایش قابلیت سازمان در مواجهه با شوک‌های آینده می‌شود (Prayag et al., 2023). بررسی راهبردهای تاب‌آوری در زنجیره‌های تأمین نیز نشان داده است که آمادگی، پاسخ، بازیابی و انطباق باید به‌صورت پیوسته در نظر گرفته شوند و یادگیری حاصل از هر بحران، مبنای ارتقای آمادگی برای بحران بعدی قرار گیرد.

(Zhao et al., 2023). در نتیجه، سیاست‌های مدیریتی شهرداری باید مستندسازی تجارب، تحلیل پس از بحران، تسهیم دانش و اصلاح رویه‌ها بر پایه درس‌آموخته‌ها را به فرایندهای رسمی سازمان تبدیل کنند.

تحولات فناوری نیز مفهوم تاب‌آوری سازمانی را وارد مرحله جدیدی کرده است. امروزه بسیاری از فرایندهای شهرداری وابسته به سامانه‌های الکترونیکی، پایگاه‌های اطلاعاتی، ارتباطات دیجیتال و زیرساخت‌های شبکه‌ای هستند و اختلال در این سامانه‌ها می‌تواند ارائه خدمات را مختل کند. پژوهش‌های اخیر، تاب‌آوری دیجیتال را به‌عنوان توانایی نظام اطلاعاتی برای مقاومت در برابر اختلال، حفظ عملکرد، بازیابی سریع و انطباق با تهدیدهای جدید تعریف کرده‌اند (Avdić & Magdalenić, 2026). دیجیتالی‌شدن از سوی دیگر می‌تواند خود یک عامل تقویت‌کننده تاب‌آوری باشد؛ زیرا دسترسی سریع به اطلاعات، امکان ارائه خدمات از راه دور، تحلیل داده‌ها و افزایش انعطاف عملیات را فراهم می‌کند (Huang et al., 2025). استفاده از اتوماسیون هوشمند فرایندها نیز با تداوم کسب‌وکار ارتباط دارد و می‌تواند وابستگی سازمان به حضور فیزیکی و فرایندهای دستی را کاهش دهد (Brás et al., 2023). همچنین توسعه سامانه‌های یکپارچه مدیریت بحران و معماری سازمانی می‌تواند هماهنگی میان اطلاعات، فرایندها و واحدهای مختلف را بهبود بخشد (Mutiarin et al., 2026).

با این حال، توسعه فناوری در کنار فرصت‌های آن، مخاطرات جدیدی نیز ایجاد می‌کند. حملات سایبری، از دست رفتن داده‌ها، اختلال در سامانه‌های ابری و وابستگی به زیرساخت‌های دیجیتال می‌توانند خود به منشأ بحران تبدیل شوند. از این رو، تاب‌آوری سایبری بخشی جدایی‌ناپذیر از تاب‌آوری سازمانی است. چارچوب‌های امنیت سایبری بر ضرورت پیشگیری از حملات، تشخیص سریع، پاسخ مؤثر و بازیابی سامانه‌ها تأکید دارند (Safitra et al., 2023). در مطالعات امنیت کسب‌وکار نیز تاب‌آوری سایبری به توانایی سازمان برای حفظ تداوم فعالیت حتی در شرایط وقوع رخداد‌های امنیتی مرتبط شده است (Al-Hawamleh, 2024). هم‌راستاسازی راهبردهای سایبری با اهداف کلان سازمان نیز اهمیت دارد و مدیریت ریسک دیجیتال نباید فعالیتی منفک از سیاست‌های مدیریتی تلقی شود (Alzaabi, 2025). افزون بر این، استفاده از رایانش ابری و فناوری‌های جدید مستلزم وجود الزامات امنیتی پایه در قالب چارچوب جامع مدیریت ریسک است (Baseline Security "Requirements for Cloud Computing Within an Enterprise Risk Management Framework," 2024) و سیاست‌های فناوری باید هم‌زمان موضوعات حکمرانی، انطباق، هوش مصنوعی و مدیریت داده را در نظر گیرند (Ogundipe et al., 2024).

تاب‌آوری همچنین ارتباط مستقیمی با ساختار و طراحی سازمانی دارد. ساختارهای بسیار متمرکز، بوروکراتیک و کند ممکن است در شرایط عادی قابلیت کنترل بالایی داشته باشند، اما در زمان بحران سرعت پاسخ را کاهش دهند. در مقابل، سازمان‌هایی که امکان جابه‌جایی نقش‌ها، تشکیل تیم‌های موقت و بازطراحی سریع فرایندها را دارند، بهتر می‌توانند با شرایط جدید سازگار شوند. در حوزه طراحی سیستم‌ها، تاب‌آوری به‌عنوان یکی از قابلیت‌هایی مطرح شده است که باید از مرحله طراحی در سازمان و فرایندهای آن تعبیه شود، نه اینکه پس از وقوع بحران به‌صورت الحاقی ایجاد شود (Oehmen et al., 2022). همچنین یافته‌های مربوط به صنایع مختلف نشان می‌دهد که تاب‌آوری حاصل ترکیبی از انعطاف عملیاتی، قابلیت انطباق، توان پاسخ به تغییرات و حفظ ظرفیت‌های اصلی سازمان است (Besana & Hinlayagan, 2024). از این منظر، سیاست مدیریتی شهرداری باید ساختار را نه به‌عنوان قالبی ثابت، بلکه به‌عنوان سازوکاری قابل تنظیم با شرایط محیطی در نظر گیرد.

مدیریت مالی و پایداری منابع نیز یکی دیگر از پایه‌های تاب‌آوری سازمان‌های عمومی است. بحران‌ها غالباً هم‌زمان با افزایش نیاز به خدمات، منابع مالی سازمان را محدود می‌کنند. بنابراین، شهرداری تاب‌آور باید بتواند میان نیازهای جاری، منابع اضطراری و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت تعادل برقرار کند. مفهوم تاب‌آوری مالی نشان می‌دهد که سازمان عمومی باید علاوه بر مقاومت در برابر شوک مالی، ظرفیت بازیابی و تجدید ساختار منابع و هزینه‌ها را نیز داشته باشد (Rao et al., 2023). در حوزه زنجیره‌های تأمین نیز انعطاف در مسیرهای تأمین، دسترسی

به منابع جایگزین و ظرفیت لجستیکی از عوامل مهم مقاومت در برابر اختلالات شناخته شده‌اند (Redekar et al., 2025; Song et al., 2022). در سطح زیرساخت شهری نیز انتخاب مسیرها و شبکه‌های پشتیبان با استفاده از معیارهای چندگانه می‌تواند ظرفیت تداوم ارتباطات و دسترسی در شرایط بحران را تقویت کند (Nawawi et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع در شهرداری باید فراتر از بودجه‌ریزی روزمره بوده و سناریوهای اختلال و ظرفیت‌های جایگزین را نیز در بر گیرد.

از سوی دیگر، تاب‌آوری شهرداری ماهیتی شبکه‌ای دارد و بدون تعامل با سایر نهادها و ذی‌نفعان امکان تحقق کامل آن وجود ندارد. بحران‌های شهری معمولاً از محدوده اختیارات یک سازمان فراتر می‌روند و مدیریت آنها نیازمند همکاری شهرداری، استانداری، سازمان‌های امدادی، دستگاه‌های خدمات‌رسان، بخش خصوصی و جامعه محلی است. پژوهش‌های حکمرانی مشارکتی در مدیریت بلایا بر نقش همکاری چندسطحی، هماهنگی نهادی و مشارکت ذی‌نفعان در افزایش کیفیت پاسخ و توسعه پایدار تأکید دارند (Dai & Azhar, 2024). همچنین، مشارکت ذی‌نفعان و کیفیت حکمرانی سازمانی از عوامل مرتبط با افزایش تاب‌آوری شناخته شده‌اند (Dabboos et al., 2024). اعتماد عمومی نیز یکی از سرمایه‌های مهم در این زمینه است؛ زیرا اجرای بسیاری از تصمیمات مدیریت شهری در زمان بحران به همکاری و پذیرش شهروندان وابسته است. بنابراین، ارتباط شفاف، اطلاع‌رسانی به‌موقع و مشارکت دادن جامعه در فرایندهای آمادگی و پاسخ می‌تواند بخشی از سیاست‌های مدیریت تاب‌آور باشد.

سیاست‌های محیطی و تغییرات کلان نیز می‌توانند جهت‌گیری‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. یافته‌های مرورهای نظام‌مند نشان می‌دهد که سیاست‌های محیطی سبب تغییر در راهبردهای سازمان‌ها، نحوه تخصیص منابع، مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی بلندمدت می‌شوند (Wahyuni et al., 2024). همچنین شوک‌های ژئوپلیتیکی می‌توانند از طریق اختلال در بازارها، تأمین منابع و فضای تصمیم‌گیری، ظرفیت سازمان‌ها را تحت فشار قرار دهند و نیاز به انعطاف راهبردی را افزایش دهند (Septiana et al., 2026). در صنعت گردشگری نیز تجربه همه‌گیری‌ها و بلایای طبیعی نشان داده است که مدیریت بحران مؤثر مستلزم ترکیبی از برنامه‌ریزی، انعطاف عملیاتی، مدیریت منابع و بازنگری راهبردها است (Mehmood, 2025). این شواهد بیانگر آن است که سیاست‌های تاب‌آوری نباید صرفاً برای یک نوع بحران طراحی شوند، بلکه باید توان مواجهه با طیفی از تهدیدهای داخلی و خارجی را ایجاد کنند.

در سطح مفهومی نیز مطالعات اخیر نشان داده‌اند که یکی از مشکلات اصلی حوزه تاب‌آوری، پراکندگی تعاریف و تفاوت در نحوه عملیاتی‌سازی آن است. بررسی‌های نظام‌مند در نظام‌های سلامت نشان می‌دهد که مفهوم تاب‌آوری گاه بر ظرفیت جذب، گاه بر انطباق و گاه بر تحول تأکید دارد و نبود چارچوب یکپارچه می‌تواند سنجش و اجرای آن را دشوار سازد (Sha et al., 2026). مرورهای گسترده در اداره عمومی نیز تاب‌آوری را مفهومی چندروایتی دانسته‌اند که ابعاد فردی، سازمانی، نهادی و شبکه‌ای را در بر می‌گیرد (Li et al., 2026). این تنوع مفهومی ضرورت شناسایی شاخص‌های متناسب با زمینه هر سازمان را افزایش می‌دهد. به همین دلیل، نمی‌توان شاخص‌های استخراج‌شده از مؤسسات مالی، مراکز درمانی، صنایع تولیدی یا زنجیره‌های تأمین را بدون تعدیل زمینه‌ای به شهرداری‌ها تعمیم داد.

ضرورت توجه به زمینه محلی در شهرداری‌های استان بوشهر اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. ویژگی‌های جغرافیایی، اقلیمی، اقتصادی و زیرساختی این استان، قرارگیری بخش‌هایی از آن در نوار ساحلی، وجود فعالیت‌های صنعتی و انرژی، پراکندگی سکونتگاه‌ها و تنوع نیازهای شهری می‌توانند الگوی خاصی از مخاطرات و فشارهای مدیریتی ایجاد کنند. در چنین محیطی، تاب‌آوری شهرداری مستلزم ترکیبی از مدیریت منابع، آمادگی بحران، ارتباطات مؤثر، زیرساخت مناسب، همکاری بین‌سازمانی و توان انطباق مدیریتی است. پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی بحران نشان می‌دهند که رویکردهای محلی و زمینه‌محور در بسیاری از موارد مؤثرتر از الگوهای کاملاً استاندارد هستند، زیرا ظرفیت‌های اجتماعی، سازمانی و نهادی هر منطقه متفاوت است (Handayani et al., 2026). همچنین، تجربه سازمان‌های مختلف نشان داده است که

تاب‌آوری زمانی پایدار می‌شود که سیاست‌های رسمی با ظرفیت‌های واقعی سازمان، شبکه ذی‌نفعان و ویژگی‌های محیط عملیاتی هماهنگ باشند (Dai & Azhar, 2024; Dimitrijevska-Markoski et al., 2024).

برآیند مطالعات نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی حاصل عملکرد یک عامل منفرد نیست، بلکه از تعامل میان رهبری، مدیریت ریسک، منابع انسانی، فناوری، ساختار، یادگیری، مدیریت مالی، تداوم فعالیت و مشارکت ذی‌نفعان شکل می‌گیرد. تجربه بخش‌های مختلف نشان داده است که حتی سازمان برخوردار از منابع مناسب، در صورت فقدان هماهنگی و رهبری منعطف ممکن است در بحران دچار اختلال شود، درحالی‌که سازمانی با منابع محدود اما دارای شبکه همکاری قوی و قابلیت انطباق می‌تواند عملکرد خود را بهتر حفظ کند. شواهد مرتبط با تاب‌آوری دیجیتال، مدیریت بحران، زنجیره تأمین و اداره عمومی همگی بر ماهیت چندبعدی و پویا این سازه تأکید دارند (Avdić & Magdalenic, 2026; Prayag et al., 2023; Zhao et al., 2023). به همین ترتیب، توسعه ظرفیت‌های تاب‌آور باید پیش از بحران آغاز شود و در قالب سیاست‌های دائمی مدیریت سازمان جای گیرد؛ زیرا بسیاری از قابلیت‌های موردنیاز در بحران، مانند اعتماد، مهارت، شبکه همکاری و زیرساخت اطلاعاتی، در لحظه وقوع بحران قابل ایجاد نیستند.

با وجود توسعه قابل توجه ادبیات تاب‌آوری در سال‌های اخیر، بخش مهمی از مطالعات بر صنایع، نظام‌های سلامت، بنگاه‌های اقتصادی، زنجیره‌های تأمین و سازمان‌های خاص متمرکز بوده است و در زمینه سازمان‌های مدیریت شهری، به‌ویژه شهرداری‌ها در شرایط محلی ایران، هنوز نیاز به تبیین دقیق شاخص‌های سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری وجود دارد. بررسی پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که هر حوزه بخشی از ابعاد مسئله را برجسته کرده است؛ برخی مطالعات بر رهبری و مدیریت ریسک (Lisdiono et al., 2022)، برخی بر قابلیت‌های پویا و انطباق (Prayag et al., 2023)، برخی بر فناوری و تاب‌آوری دیجیتال (Al-Hawamleh, 2024; Huang et al., 2025) و برخی دیگر بر همکاری، حکمرانی و مشارکت ذی‌نفعان تمرکز داشته‌اند (Dabboos et al., 2024; Dai & Azhar, 2024). این پراکندگی نشان می‌دهد که برای سیاست‌گذاری مدیریتی در شهرداری‌ها، نیاز به چارچوبی یکپارچه وجود دارد که شاخص‌های مختلف را در ارتباط با یکدیگر و متناسب با زمینه سازمانی و محیطی شهرداری بررسی کند. چنین چارچوبی می‌تواند به مدیران شهری کمک کند تا به‌جای تمرکز صرف بر واکنش پس از بحران، ظرفیت‌های پیشگیرانه، انطباقی و یادگیرنده سازمان را نیز در سیاست‌های مدیریتی خود توسعه دهند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌های مربوط به سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا، پژوهشی کیفی با رویکرد اکتشافی بود که با هدف شناسایی شاخص‌های مربوط به سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر انجام شد. انتخاب رویکرد کیفی در این پژوهش به این دلیل صورت گرفت که مفهوم سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی، مفهومی چندبعدی و وابسته به زمینه سازمانی است و شناسایی دقیق مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن مستلزم بهره‌گیری از تجارب، دانش تخصصی و ادراک عمیق افراد آشنا با ساختار مدیریتی و اجرایی شهرداری‌ها بود. جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی شهرداری‌های استان بوشهر، کارشناسان و متخصصان حوزه مدیریت شهری و مدیریت منابع انسانی و همچنین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها دارای سابقه علمی و پژوهشی در زمینه مدیریت دولتی، مدیریت شهری، مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی بود. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای معیار برخورداری از دانش و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند. معیارهای ورود شامل برخورداری از حداقل پنج سال سابقه مدیریتی،

اجرایی، آموزشی یا پژوهشی مرتبط با مدیریت شهری یا تاب‌آوری سازمانی، آشنایی کافی با ساختار و فرایندهای مدیریتی شهرداری‌ها، داشتن تجربه مستقیم در زمینه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی یا مدیریت شرایط بحرانی و تمایل به مشارکت آگاهانه در پژوهش بود. فرایند انتخاب و انجام مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که در مصاحبه‌های پایانی، داده یا مفهوم جدیدی که بتواند به توسعه طبقات و شاخص‌های استخراج‌شده منجر شود، حاصل نشد. بر این اساس، در مجموع ۱۸ نفر در مرحله کیفی پژوهش مشارکت کردند و داده‌های حاصل از مصاحبه با این افراد مبنای شناسایی و سازمان‌دهی شاخص‌های سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی قرار گرفت. در انتخاب مشارکت‌کنندگان تلاش شد تنوع مناسبی از نظر سمت سازمانی، سابقه کاری، تخصص علمی و تجربه مدیریتی وجود داشته باشد تا موضوع مورد مطالعه از دیدگاه‌های مختلف بررسی شود. پیش از انجام مصاحبه، هدف پژوهش و نحوه استفاده از اطلاعات برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و بر محرمانه ماندن اطلاعات فردی، اختیاری بودن مشارکت و امکان انصراف در هر مرحله از پژوهش تأکید شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. برای تدوین چارچوب اولیه مصاحبه، ابتدا ادبیات نظری و پژوهشی مرتبط با تاب‌آوری سازمانی، مدیریت بحران، سیاست‌های مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت شهری و عملکرد شهرداری‌ها مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس اهداف و سؤال اصلی پژوهش، محورهای اولیه مصاحبه طراحی شد. سؤالات مصاحبه به‌صورت باز و اکتشافی تنظیم شدند تا مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربیات، برداشت‌ها و دیدگاه‌های خود را بدون محدود شدن به گزینه‌های از پیش تعیین‌شده بیان کنند. محور اصلی مصاحبه‌ها بر این موضوع متمرکز بود که چه سیاست‌ها، رویکردها، اقدامات و سازوکارهای مدیریتی می‌توانند موجب افزایش ظرفیت تاب‌آوری سازمانی شهرداری‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی، بحران‌ها، اختلالات سازمانی و شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر شوند. در ادامه، بر حسب پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های کوشگرانه‌ای درباره ابعاد مختلف سیاست‌گذاری مدیریتی، آمادگی سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری، مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت بحران، رهبری، ارتباطات سازمانی، مشارکت کارکنان، تخصیص منابع، فناوری و نوآوری، تعامل با ذی‌نفعان و ظرفیت سازگاری و بازگشت سازمان به وضعیت مطلوب مطرح شد. ترتیب و نحوه طرح پرسش‌ها متناسب با روند هر مصاحبه انعطاف‌پذیر بود و در موارد ضروری از پرسش‌های تکمیلی برای روشن شدن مفاهیم و دستیابی به اطلاعات عمیق‌تر استفاده شد. مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و در محیطی مناسب انجام شدند و مدت زمان هر مصاحبه متناسب با میزان تجربه و اطلاعات مشارکت‌کننده، حدود ۴۵ تا ۷۰ دقیقه بود. با کسب رضایت مشارکت‌کنندگان، محتوای مصاحبه‌ها ضبط و بلافاصله پس از پایان هر مصاحبه به‌صورت کامل و کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شد. علاوه بر متن مصاحبه‌ها، یادداشت‌های پژوهشگر در حین و پس از مصاحبه نیز برای ثبت نکات زمینه‌ای، برداشت‌های اولیه و مفاهیم قابل پیگیری مورد استفاده قرار گرفت. برای افزایش اعتبار داده‌ها، پس از تحلیل اولیه برخی مصاحبه‌ها، خلاصه‌ای از مفاهیم و برداشت‌های استخراج‌شده در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق آنها با دیدگاه و تجربه مشارکت‌کنندگان بررسی شود. همچنین در طول گردآوری داده‌ها، مقایسه مستمر میان داده‌های جدید و مفاهیم حاصل از مصاحبه‌های قبلی انجام شد و فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با فرایند گردآوری اطلاعات آغاز شد تا یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های اولیه بتواند در هدایت مصاحبه‌های بعدی و دستیابی به درک عمیق‌تر از موضوع پژوهش مورد استفاده قرار گیرد. در مرحله نخست، فایل صوتی هر مصاحبه به‌طور کامل پیاده‌سازی و متن آن چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با کلیت داده‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان آشنایی عمیقی پیدا کند. سپس واحدهای معنایی مرتبط با موضوع پژوهش مشخص و کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. در فرایند کدگذاری تلاش شد کدها تا حد امکان بازتاب‌دهنده معنای اصلی

اظهارات مشارکت‌کنندگان باشند و از تحمیل چارچوب‌های نظری از پیش تعیین‌شده بر داده‌ها اجتناب شود. پس از استخراج کدهای اولیه، کدهای مشابه یا دارای همپوشانی معنایی با یکدیگر مقایسه، ادغام و طبقه‌بندی شدند و از طریق فرایند مقایسه مستمر، مفاهیم اولیه شکل گرفتند. در مرحله بعد، مفاهیم دارای ارتباط مفهومی در قالب مضامین فرعی سازمان‌دهی شدند و سپس با بررسی روابط میان مضامین فرعی، مضامین اصلی معرف سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی استخراج شدند. در این مرحله، انسجام درونی هر مضمون، تمایز مفهومی میان مضامین و میزان ارتباط آنها با هدف اصلی پژوهش به صورت مکرر مورد بازبینی قرار گرفت. مضامین استخراج‌شده در چند مرحله با داده‌های خام مصاحبه‌ها تطبیق داده شدند تا اطمینان حاصل شود که ساختار نهایی یافته‌ها بازتاب مناسبی از تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان است. در نهایت، برای هر مضمون اصلی و فرعی تعریف مفهومی مشخصی ارائه شد و شاخص‌های مربوط به هر یک بر اساس کدها و شواهد حاصل از مصاحبه‌ها تعیین گردید. به منظور افزایش قابلیت اعتماد تحلیل، بخشی از فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی مفاهیم توسط صاحب‌نظران آشنا با پژوهش‌های کیفی مورد بررسی قرار گرفت و موارد اختلاف از طریق بازبینی و توافق درباره مفهوم مناسب اصلاح شد. همچنین برای تأمین اعتبار یافته‌ها از راهبردهایی نظیر بازبینی مشارکت‌کنندگان، مرور همتایان، درگیری مستمر پژوهشگر با داده‌ها، مقایسه مداوم کدها و مضامین، ثبت مراحل تحلیل و ارائه شواهد کافی برای ارتباط میان داده‌های خام و مضامین نهایی استفاده شد. بدین ترتیب، خروجی نهایی تحلیل شامل مجموعه‌ای نظام‌مند از مضامین، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی بود که ابعاد سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر را تبیین می‌کرد.

یافته‌ها

در این پژوهش، ۱۸ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط با مدیریت شهری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی مشارکت داشتند. از مجموع مشارکت‌کنندگان، ۱۴ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. میانگین سنی مشارکت‌کنندگان ۴۶.۷۲ سال با انحراف معیار ۷.۱۸ سال بود و دامنه سنی آنان از ۳۴ تا ۵۹ سال متغیر بود. از نظر سطح تحصیلات، ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۳ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند. همچنین، ۷ نفر از مشارکت‌کنندگان در رده مدیران ارشد و میانی شهرداری‌های استان بوشهر، ۵ نفر از کارشناسان و متخصصان حوزه مدیریت شهری، منابع انسانی و مدیریت بحران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی و پژوهشگران دارای سابقه تخصصی در حوزه مدیریت دولتی، مدیریت شهری، سیاست‌گذاری و تاب‌آوری سازمانی بودند. میانگین سابقه کاری مشارکت‌کنندگان ۱۸.۶۱ سال با انحراف معیار ۶.۴۳ سال بود و دامنه سابقه کاری آنان بین ۸ تا ۳۱ سال قرار داشت. همچنین، میانگین سابقه فعالیت مدیریتی یا تخصصی مرتبط با شهرداری و مدیریت شهری ۱۲.۸۳ سال با انحراف معیار ۵.۷۶ سال به دست آمد. ترکیب مشارکت‌کنندگان از نظر سابقه مدیریتی، تجربه اجرایی، تخصص دانشگاهی و آشنایی با شرایط سازمانی شهرداری‌ها به گونه‌ای بود که امکان بررسی موضوع از دیدگاه‌های مدیریتی، ساختاری، انسانی، فناورانه و محیطی فراهم شود. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته پس از رسیدن به اشباع نظری نشان داد که سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر دارای ساختاری چندبعدی است و مجموعه‌ای از سیاست‌های مرتبط با رهبری و حکمرانی، آمادگی و مدیریت بحران، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری، مدیریت منابع، فناوری و اطلاعات و تعامل با محیط و ذی‌نفعان را در بر می‌گیرد.



مضامین اصلی و فرعی سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر

مضامین اصلی	مضامین فرعی	تعداد نهایی	فراوانی ارجاعات
رهبری و حکمرانی تاب‌آور	رهبری تطبیقی، تصمیم‌گیری منعطف، شفافیت مدیریتی، تفویض اختیار، هماهنگی مدیریتی	۱۶	۷۸
آمادگی و مدیریت بحران	پیش‌بینی بحران، برنامه‌ریزی اقتصادی، مدیریت تداوم فعالیت، مانور و آمادگی، پاسخ سریع	۱۵	۷۱
مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی	آموزش، توسعه شایستگی، مشارکت کارکنان، انگیزش، حمایت روانی و سازمانی	۱۷	۸۳
یادگیری و مدیریت دانش سازمانی	یادگیری از تجربه، مستندسازی، تسهیم دانش، بازخورد، یادگیری پس از بحران	۱۴	۶۷
انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی	ساختار منعطف، بازطراحی فرایندها، چابکی، کاهش بوروکراسی، انعطاف در نقش‌ها	۱۴	۶۵
مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها	تخصیص منابع، ذخایر راهبردی، مدیریت مالی، اولویت‌بندی منابع، ظرفیت‌سازی	۱۳	۶۱
فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند	زیرساخت دیجیتال، سامانه‌های اطلاعاتی، امنیت داده، پایش هوشمند، ارتباطات اضطراری	۱۵	۷۳
تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان	مشارکت شهروندان، همکاری بین‌سازمانی، شبکه‌سازی، اعتماد عمومی، ارتباط با نهادهای محلی	۱۶	۷۶
مجموع	۸مضمون اصلی و ۴۰مضمون فرعی	۱۲۰	۵۷۴

بر اساس یافته‌های جدول ۱، تحلیل نهایی مصاحبه‌ها به استخراج ۱۲۰ کد نهایی منجر شد که در قالب ۴۰ مضمون فرعی و ۸ مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند. در مجموع، ۵۷۴ ارجاع معنادار مرتبط با سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در متن مصاحبه‌ها شناسایی شد. بیشترین تعداد کد نهایی به مضمون «مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی» با ۱۷ کد و ۸۳ ارجاع اختصاص داشت که نشان می‌دهد مشارکت‌کنندگان، نیروی انسانی را یکی از بنیادی‌ترین منابع ایجاد و حفظ تاب‌آوری در شهرداری‌ها تلقی می‌کردند. پس از آن، مضامین «رهبری و حکمرانی تاب‌آور» و «تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان» هر یک با ۱۶ کد نهایی و به ترتیب ۷۸ و ۷۶ ارجاع در جایگاه‌های بعدی قرار گرفتند. این الگو نشان می‌دهد که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، تاب‌آوری سازمانی صرفاً ناشی از وجود منابع یا دستورالعمل‌های بحران نیست، بلکه به نحوه هدایت سازمان، کیفیت تصمیم‌گیری، میزان مشارکت کارکنان و توانایی شهرداری در ایجاد روابط پایدار و هماهنگ با محیط بیرونی وابسته است. مضمون «فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند» نیز با ۱۵ کد و ۷۳ ارجاع، جایگاه مهمی در داده‌ها داشت و بیانگر افزایش وابستگی تاب‌آوری سازمانی شهرداری‌ها به سامانه‌های اطلاعاتی، فناوری‌های ارتباطی و زیرساخت‌های دیجیتال است. همچنین، «آمادگی و مدیریت بحران» با ۱۵ کد و ۷۱ ارجاع نشان داد که وجود برنامه‌های پیشگیرانه، سناریوهای جایگزین و سازوکارهای تداوم فعالیت از مهم‌ترین الزامات مدیریت تاب‌آور محسوب می‌شود. هرچند مضامین «مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها»، «انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی» و «یادگیری و مدیریت دانش سازمانی» دارای فراوانی کمتری نسبت به سایر مضامین بودند، اما تمامی مشارکت‌کنندگان بر نقش مکمل و زیربنایی این ابعاد در توانایی شهرداری برای جذب شوک، سازگاری با شرایط متغیر و بازگشت سریع به وضعیت عملکردی مطلوب تأکید داشتند.

جدول ۲

شاخص‌های مربوط به رهبری، حکمرانی، آمادگی و مدیریت بحران

شاخص‌های استخراج‌شده	مضمون فرعی	مضمون اصلی
تغییر سبک رهبری متناسب با شرایط، پذیرش عدم قطعیت، هدایت سازمان در موقعیت‌های پیش‌بینی‌ناپذیر	رهبری تطبیقی	رهبری و حکمرانی تاب‌آور
تصمیم‌گیری سریع، اصلاح تصمیمات بر اساس اطلاعات جدید، کاهش وابستگی به رویه‌های ثابت	تصمیم‌گیری منعطف	رهبری و حکمرانی تاب‌آور
اطلاع‌رسانی روشن، تبیین دلایل تصمیمات، دسترسی کارکنان به اطلاعات ضروری	شفافیت مدیریتی	رهبری و حکمرانی تاب‌آور
واگذاری اختیارات متناسب با مسئولیت، توانمندسازی مدیران محلی، کاهش تمرکز تصمیم‌گیری	تفویض اختیار	رهبری و حکمرانی تاب‌آور
انسجام میان واحدهای ستادی و اجرایی، تشکیل تیم‌های مدیریتی مشترک، فرماندهی هماهنگ در بحران	هماهنگی مدیریتی	رهبری و حکمرانی تاب‌آور
شناسایی مخاطرات، ارزیابی آسیب‌پذیری، تحلیل سناریوها، پایش مستمر تهدیدها	پیش‌بینی بحران	آمادگی و مدیریت بحران
طراحی برنامه‌های جایگزین، تعیین وظایف اضطراری، تدوین سناریوهای پاسخ	برنامه‌ریزی اقتضایی	آمادگی و مدیریت بحران
تعیین فعالیت‌های حیاتی، حفظ خدمات ضروری، پیش‌بینی جایگزین برای منابع کلیدی	مدیریت تداوم فعالیت	آمادگی و مدیریت بحران
اجرای مانورهای دوره‌ای، آزمون برنامه‌های بحران، آموزش وظایف شرایط اضطراری	مانور و آمادگی	آمادگی و مدیریت بحران
کاهش زمان واکنش، تشکیل تیم پاسخ، دسترسی فوری به منابع و اطلاعات	پاسخ سریع و هماهنگ	آمادگی و مدیریت بحران

مطابق جدول ۲، دو حوزه رهبری و حکمرانی تاب‌آور و آمادگی و مدیریت بحران، بخش عمده‌ای از سیاست‌های مدیریتی پیشینی و واکنشی شهرداری در مواجهه با اختلالات را تشکیل دادند. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که شهرداری تاب‌آور نیازمند مدیریتی است که ضمن برخورداری از چارچوب مشخص تصمیم‌گیری، توانایی فاصله گرفتن از رویه‌های ثابت در شرایط غیرعادی را نیز داشته باشد. بر این اساس، رهبری تطبیقی، تصمیم‌گیری منعطف، شفافیت مدیریتی، تفویض اختیار و هماهنگی میان واحدها به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های حکمرانی تاب‌آور شناسایی شدند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، تمرکز بیش از حد اختیار در سطوح بالای سازمان موجب کند شدن واکنش شهرداری در شرایط بحرانی می‌شود؛ بنابراین، یکی از سیاست‌های کلیدی، واگذاری اختیارات عملیاتی به سطوح نزدیک‌تر به مسئله در چارچوب مسئولیت‌های مشخص است. همچنین، شفافیت اطلاعات و تبیین دلایل تصمیمات می‌تواند موجب افزایش اعتماد کارکنان و کاهش مقاومت آنان در برابر تغییرات ضروری شود. در حوزه آمادگی و مدیریت بحران نیز یافته‌ها نشان داد که تاب‌آوری باید پیش از وقوع بحران شکل گرفته باشد و نمی‌توان صرفاً بر توان واکنش پس از وقوع حادثه تکیه کرد. شناسایی مخاطرات، تحلیل آسیب‌پذیری، طراحی سناریوهای جایگزین، تدوین برنامه تداوم فعالیت، اجرای مانورهای دوره‌ای و ایجاد تیم‌های واکنش سریع از مهم‌ترین شاخص‌های این بخش بودند. مشارکت‌کنندگان مدیریت تداوم فعالیت را به‌طور خاص برای شهرداری‌ها مهم ارزیابی کردند، زیرا حتی در زمان وقوع بحران نیز خدماتی مانند جمع‌آوری پسماند، خدمات ایمنی، حمل‌ونقل شهری، خدمات عمرانی اضطراری و مدیریت فضاهای شهری نباید به‌طور کامل متوقف شوند. از این رو، سیاست مدیریتی تاب‌آور باید به‌صورت هم‌زمان دو هدف کاهش احتمال اختلال و حفظ حداقل سطح قابل قبول خدمات در هنگام اختلال را دنبال کند.



شاخص‌های مربوط به سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری ساختاری

شاخص‌های استخراج‌شده	مضمون فرعی	مضمون اصلی
آموزش مدیریت بحران، آموزش حل مسئله، آموزش مهارت‌های دیجیتال، توسعه شایستگی‌های	آموزش و توسعه شایستگی	مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی
چندگانه		
مشارکت در تصمیم‌گیری، استفاده از پیشنهادهای کارکنان، تشکیل تیم‌های بین‌وظیفه‌ای	مشارکت کارکنان	مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی
قردانی از عملکرد، نظام پاداش منعطف، تقویت احساس اثرگذاری و تعلق سازمانی	انگیزش	مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی
حمایت مدیران، توجه به امنیت شغلی، حمایت در شرایط فشار کاری و بحران	حمایت سازمانی	مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی
آماده‌سازی نیروهای جایگزین، انتقال تجربه، توانایی انجام چند نقش در شرایط اضطراری	جانشین‌پروری و چندمهارتی	مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی
تحلیل تجربیات موفق و ناموفق، استخراج درس‌آموخته‌ها، اصلاح رویه‌ها	یادگیری از تجربه	یادگیری و مدیریت دانش سازمانی
ثبت تصمیمات، مستندسازی بحران‌ها، ایجاد بانک تجارب مدیریتی	مستندسازی	یادگیری و مدیریت دانش سازمانی
انتقال دانش بین واحدها، جلسات تجربه‌آموزی، دسترسی کارکنان به دانش سازمانی	تسهیم دانش	یادگیری و مدیریت دانش سازمانی
ارزیابی پس از اقدام، بررسی نقاط ضعف و قوت، اصلاح مستمر برنامه‌ها	بازخورد و ارزیابی	یادگیری و مدیریت دانش سازمانی
کاهش سلسله‌مراتب در بحران، تشکیل ساختارهای موقت، امکان جابه‌جایی مسئولیت‌ها	ساختار منعطف	انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی
ساده‌سازی رویه‌ها، حذف مراحل غیرضروری، تغییر مسیر ارائه خدمات	بازطراحی فرایندها	انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی
سرعت در اقدام، هماهنگی بین‌بخشی، پاسخ سریع به تغییرات	چابکی سازمانی	انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی
تعریف نقش‌های جایگزین، استفاده از کارکنان چندمهارتی، جابه‌جایی نیرو بر اساس نیاز	انعطاف در نقش‌ها	انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی

بر اساس جدول ۳، بخش مهمی از تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌ها به ظرفیت‌های درون‌سازمانی و به‌ویژه کیفیت سرمایه انسانی، قابلیت یادگیری از تجربه و انعطاف ساختار و فرایندها وابسته بود. در حوزه سرمایه انسانی، مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که سازمانی که کارکنان آن صرفاً برای اجرای وظایف ثابت آموزش دیده‌اند، در شرایط تغییر ناگهانی یا بحران با کاهش شدید کارایی مواجه خواهد شد. بر همین اساس، آموزش مدیریت بحران، توسعه مهارت حل مسئله، تقویت مهارت‌های دیجیتال، چندمهارتی کردن کارکنان و ایجاد نظام جانشین‌پروری به‌عنوان شاخص‌های کلیدی معرفی شدند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نیز از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان موجب افزایش کیفیت تصمیمات، استفاده از دانش عملیاتی کارکنان و تقویت مسئولیت‌پذیری در اجرای تصمیمات می‌شود. از سوی دیگر، حمایت مدیریتی و سازمانی، به‌ویژه در دوره‌های فشار کاری و بحران، برای حفظ انگیزش و تعهد کارکنان ضروری دانسته شد. در حوزه یادگیری سازمانی، یافته‌ها نشان داد که تاب‌آوری زمانی تقویت می‌شود که سازمان بحران‌ها و اختلالات گذشته را تنها به‌عنوان رویدادهای پایان‌یافته تلقی نکند، بلکه آنها را به منبعی برای یادگیری تبدیل کند. بنابراین، ثبت تجارب، مستندسازی تصمیمات، تحلیل پس از اقدام، تسهیم دانش بین واحدها و اصلاح سیاست‌ها بر اساس درس‌آموخته‌ها از شاخص‌های اصلی این حوزه بودند. در بعد ساختاری نیز، مشارکت‌کنندگان بوروکراسی شدید، سلسله‌مراتب طولانی و وابستگی زیاد به مجوزهای چندلایه را از موانع تاب‌آوری دانستند. از این رو، کاهش مراحل غیرضروری، بازطراحی سریع فرایندها، امکان تشکیل تیم‌های موقت، جابه‌جایی انعطاف‌پذیر وظایف و استفاده از نیروهای چندمهارتی به‌عنوان مؤلفه‌های اساسی انعطاف‌پذیری ساختاری مطرح شدند. در مجموع، یافته‌های این بخش نشان داد که نیروی انسانی توانمند، یادگیری سازمانی مستمر و ساختارهای منعطف سه ظرفیت به‌هم‌پیوسته هستند که امکان انطباق شهرداری با شرایط متغیر را افزایش می‌دهند.

جدول ۴

شاخص‌های مربوط به مدیریت منابع، فناوری و تعامل با ذی‌نفعان

شاخص‌های استخراج‌شده	مضمون فرعی	مضمون اصلی
تخصیص منعطف بودجه، اولویت‌بندی نیازهای حیاتی، هدایت منابع به حوزه‌های پرریسک	تخصیص منابع	مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها
پیش‌بینی منابع اضطراری، ذخیره تجهیزات ضروری، تأمین منابع جایگزین	ذخایر راهبردی	مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها
ایجاد منابع درآمدی متنوع، کاهش وابستگی به یک منبع درآمدی، پیش‌بینی بودجه بحران	مدیریت مالی تاب‌آور	مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها
توسعه ظرفیت عملیاتی، شناسایی ظرفیت‌های جایگزین، همکاری برای استفاده مشترک از منابع	ظرفیت‌سازی	مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها
توسعه خدمات الکترونیک، دسترسی از راه دور، پایداری سامانه‌های عملیاتی	زیرساخت دیجیتال	فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند
دسترسی سریع به اطلاعات، یکپارچه‌سازی داده‌ها، داشبورد مدیریتی و پایش لحظه‌ای	سامانه‌های اطلاعاتی	فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند
امنیت سایبری، نسخه پشتیبان، حفاظت از داده‌ها، سامانه جایگزین	امنیت و پشتیبان‌گیری	فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند
کانال‌های ارتباطی جایگزین، ارتباط پایدار بین واحدها، سامانه هشدار سریع	ارتباطات اضطراری	فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند
دریافت بازخورد، مشارکت اجتماعی، اطلاع‌رسانی دوطرفه، استفاده از ظرفیت محلات	مشارکت شهروندان	تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان
همکاری با مدیریت بحران، استانداردی، آتش‌نشانی، دستگاه‌های خدماتی و انتظامی	همکاری بین‌سازمانی	تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان
ایجاد شبکه شرکای راهبردی، استفاده از ظرفیت بخش خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد	شبکه‌سازی	تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان
اطلاع‌رسانی شفاف، پاسخ‌گویی، مدیریت انتظارات، حفظ اعتبار سازمانی	اعتماد عمومی	تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان
تعامل با شوراها، محلات، گروه‌های محلی و نهادهای اجتماعی	ارتباط با نهادهای محلی	تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان

مطابق جدول ۴، تاب‌آوری شهرداری‌ها علاوه بر ظرفیت‌های مدیریتی و انسانی، به میزان دسترسی سازمان به منابع پایدار، زیرساخت‌های فناورانه و شبکه روابط بیرونی نیز وابسته است. در حوزه مدیریت منابع، مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که الگوهای بودجه‌ریزی و تخصیص منابع باید امکان جابه‌جایی سریع منابع در شرایط بحرانی را فراهم کنند و بخشی از منابع مالی، تجهیزاتی و انسانی به‌صورت از پیش تعیین‌شده برای شرایط اضطراری در دسترس باشد. تنوع‌بخشی به منابع درآمدی شهرداری نیز به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم تاب‌آوری مالی مطرح شد، زیرا وابستگی شدید به یک یا چند منبع محدود درآمدی می‌تواند در شرایط رکود اقتصادی یا اختلالات محیطی، توان عملیاتی شهرداری را کاهش دهد. در حوزه فناوری و اطلاعات، مشارکت‌کنندگان توسعه خدمات الکترونیکی، سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی، داشبوردهای مدیریتی، پشتیبان‌گیری از داده‌ها و ایجاد کانال‌های ارتباطی جایگزین را از ضروری‌ترین سیاست‌های تاب‌آورانه دانستند. اهمیت این شاخص‌ها به این دلیل است که در بسیاری از بحران‌ها، دسترسی مدیران به اطلاعات دقیق و لحظه‌ای تعیین‌کننده سرعت و کیفیت پاسخ سازمان است. از سوی دیگر، پایداری ارائه خدمات در شرایطی که امکان حضور فیزیکی کارکنان یا شهروندان محدود می‌شود، مستلزم وجود زیرساخت دیجیتال مناسب است. یافته‌ها همچنین نشان داد که تاب‌آوری شهرداری را نمی‌توان صرفاً در مرزهای سازمانی تعریف کرد. شهرداری در محیطی شبکه‌ای فعالیت می‌کند و موفقیت آن در مدیریت بحران به میزان همکاری با استانداری، مدیریت بحران استان، دستگاه‌های خدمات‌رسان، آتش‌نشانی، نیروهای انتظامی، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و شهروندان وابسته است. از این رو، شبکه‌سازی بین‌سازمانی، مشارکت شهروندان، استفاده از ظرفیت محلات و حفظ اعتماد عمومی به‌عنوان شاخص‌های اصلی تعامل محیطی شناسایی شدند. مشارکت‌کنندگان به‌طور خاص بر این موضوع تأکید داشتند که اعتماد عمومی یک منبع نامشهود اما راهبردی برای تاب‌آوری شهرداری است، زیرا در شرایط بحران، میزان پذیرش تصمیمات، همکاری شهروندان و کاهش تنش‌های اجتماعی تا حد زیادی به سطح اعتماد آنان به مدیریت شهری وابسته است.

الگوی مفهومی شاخص‌های سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر



الگوی مفهومی حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان داد که سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر از تعامل هشت بعد اصلی شکل می‌گیرند و هیچ‌یک از این ابعاد به‌تنهایی برای ایجاد سازمان تاب‌آور کافی نیست. در مرکز الگو، «تاب‌آوری سازمانی شهرداری» به‌عنوان ظرفیت سازمان برای پیش‌بینی و جذب اختلالات، حفظ عملکردهای حیاتی، سازگاری با شرایط جدید، بازایی فعالیت‌ها و یادگیری از تجربه قرار دارد. در سطح مدیریتی، رهبری و حکمرانی تاب‌آور جهت کلی سازمان را تعیین می‌کند و از طریق تصمیم‌گیری منعطف، تفویض اختیار، شفافیت و هماهنگی، سایر ظرفیت‌های تاب‌آوری را فعال می‌سازد. آمادگی و مدیریت بحران نیز نقش پیشگیرانه و پاسخ‌دهنده دارد و موجب می‌شود سازمان پیش از وقوع اختلال، سناریوها، منابع و سازوکارهای پاسخ را مشخص کرده باشد. مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی و یادگیری و مدیریت دانش، ظرفیت شناختی و رفتاری سازمان برای پاسخ به تغییرات را شکل می‌دهند، در حالی که انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی امکان تبدیل این ظرفیت‌ها به واکنش عملی و سریع را فراهم می‌کند. مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها، پشتوانه مالی و عملیاتی تاب‌آوری است و فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند نیز دسترسی به داده‌های مناسب، ارتباطات سریع و استمرار خدمات را تضمین می‌کند. در نهایت، تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان باعث می‌شود ظرفیت تاب‌آوری از محدوده درونی شهرداری فراتر رود و منابع، اعتماد و حمایت شبکه‌ای موجود در محیط پیرامونی نیز در اختیار سازمان قرار گیرد. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان داد که سیاست مدیریتی تاب‌آور ماهیتی یکپارچه و سیستمی دارد و اثربخشی آن زمانی افزایش می‌یابد که سیاست‌های مربوط

به رهبری، نیروی انسانی، ساختار، منابع، فناوری، یادگیری، بحران و تعاملات محیطی به صورت هماهنگ طراحی و اجرا شوند. این ساختار همچنین بیانگر آن است که تاب‌آوری سازمانی یک وضعیت ثابت یا صرفاً یک ویژگی واکنشی نیست، بلکه قابلیت پویا است که باید از طریق سیاست‌های مدیریتی مستمر، یادگیری سازمانی و بازنگری دائمی در ظرفیت‌های شهرداری توسعه یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌های مربوط به سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر بود. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌ها ماهیتی چندبعدی، یکپارچه و پویا دارند و در قالب هشت مضمون اصلی شامل رهبری و حکمرانی تاب‌آور، آمادگی و مدیریت بحران، مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی، یادگیری و مدیریت دانش سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی، مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها، فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند و تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان قابل تبیین هستند. در مجموع، یافته‌ها نشان دادند که تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌ها را نمی‌توان صرفاً به توان بازگشت به وضعیت پیش از بحران یا واکنش فوری در برابر یک رویداد محدود کرد، بلکه این مفهوم مجموعه‌ای از ظرفیت‌های پیش‌بینی، آمادگی، جذب اختلال، تداوم عملکرد، انطباق، بازیابی و یادگیری را در بر می‌گیرد. این برداشت با دیدگاه‌های جدید درباره تاب‌آوری سازمانی همسو است که آن را سازه‌ای چندسطحی و پویا می‌دانند و بر ارتباط میان قابلیت‌های مدیریتی، سازمانی و محیطی تأکید دارند (Li et al., 2026; Sha et al., 2026).

نخستین مضمون استخراج‌شده، رهبری و حکمرانی تاب‌آور بود که شامل رهبری تطبیقی، تصمیم‌گیری منعطف، شفافیت مدیریتی، تفویض اختیار و هماهنگی مدیریتی می‌شد. اهمیت این مضمون را می‌توان از این منظر توضیح داد که در شرایط بحران، تصمیم‌گیری مبتنی بر ساختارهای بسیار متمرکز و رویه‌های ثابت می‌تواند سرعت پاسخ سازمان را کاهش دهد. شهرداری‌ها در موقعیت‌های بحرانی با اطلاعات ناقص، زمان محدود و فشار اجتماعی روبه‌رو هستند و بنابراین مدیران باید قادر باشند ضمن حفظ انسجام سازمانی، سبک تصمیم‌گیری خود را متناسب با شرایط تغییر دهند. یافته حاضر با نتایج Lisdiono و همکاران همسو است که نشان دادند قابلیت‌های رهبری و شیوه‌های مدیریت ریسک نقش اساسی در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی دارند (Lisdiono et al., 2022). همچنین Chinprateep بر اهمیت مدیریت بحران تطبیقی و قابلیت تغییر سازوکارهای تصمیم‌گیری بر اساس تحولات محیطی تأکید کرده است (Chinprateep, 2026). این همسویی نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی تا حد زیادی به ظرفیت رهبران برای تفسیر سریع شرایط، بسیج منابع و ایجاد هماهنگی در شرایط عدم قطعیت وابسته است.

تفویض اختیار نیز یکی از شاخص‌های برجسته در حوزه رهبری تاب‌آور بود. در شرایط عادی، تمرکز تصمیم‌گیری ممکن است انسجام و کنترل بیشتری ایجاد کند، اما در موقعیت بحرانی می‌تواند به گلوگاه سازمانی تبدیل شود. تفویض اختیار به مدیران و کارشناسان نزدیک‌تر به مسئله سبب می‌شود تصمیم‌ها متناسب با واقعیت میدانی اتخاذ شوند و زمان واکنش کاهش یابد. این نتیجه با دیدگاه Mafimisebi و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند سازمان‌ها و مدیران در محیط‌های بحران‌خیز از ترکیبی از برنامه‌ریزی، بداهه‌پردازی و تصمیم‌گیری موقعیتی برای مواجهه با بحران استفاده می‌کنند (Mafimisebi et al., 2023). همچنین Bhamra بر نقش چابکی، خلاقیت و پویایی سازمانی در ایجاد ظرفیت تاب‌آوری تأکید کرده است (Bhamra, 2025). بنابراین، می‌توان گفت که سیاست مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری باید میان کنترل سازمانی و اختیار عملیاتی نوعی تعادل برقرار سازد.

دومین مضمون، آمادگی و مدیریت بحران بود که شاخص‌هایی مانند پیش‌بینی بحران، برنامه‌ریزی اقتضایی، مدیریت تداوم فعالیت، مانورهای آمادگی و پاسخ سریع را در بر می‌گرفت. این یافته نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی باید پیش از وقوع بحران ساخته شود و سازمان نباید صرفاً پس از وقوع حادثه وارد فرایند مدیریت بحران شود. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های Chege و همکاران همسو است که تداوم کسب‌وکار و برنامه‌ریزی تاب‌آوری را از عوامل کلیدی استمرار فعالیت سازمان‌ها در شرایط اختلال دانسته‌اند (Chege et al., 2023). همچنین Dayagbil نشان داد که پیش‌بینی، مقابله و سازگاری از عناصر اساسی تداوم فعالیت سازمانی هستند (Dayagbil, 2023). در همین راستا، Mehmood نیز بر ضرورت طراحی راهبردهای مدیریت بحران پیش از وقوع رویدادهای بزرگ و ایجاد سازوکارهای بازیابی سریع تأکید کرده است (Mehmood, 2025). بر این اساس، در شهرداری‌ها باید فعالیت‌های حیاتی مانند خدمات ایمنی، مدیریت پسماند، حمل‌ونقل، خدمات اضطراری و عملیات عمرانی ضروری از پیش شناسایی شوند و برای استمرار آنها سناریوهای جایگزین وجود داشته باشد.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که آمادگی منابع و همکاری تیمی بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت بحران هستند. این نتیجه با مطالعه Chen و Wu همسو است که در بررسی تاب‌آوری بیمارستانی، نقش ادراک ریسک، آمادگی منابع و همکاری تیمی را در تقویت ظرفیت پاسخ سازمانی نشان دادند (Chen & Wu, 2026). افزون بر این، Mitrevska و همکاران بر اهمیت تحلیل اثرات کسب‌وکار برای شناسایی فرایندهای حیاتی و پیش‌بینی پیامدهای اختلال تأکید کرده‌اند (Mitrevska et al., 2026). بنابراین، سیاست‌های مدیریتی شهرداری باید فراتر از تدوین دستورالعمل‌های کلی بحران باشد و شامل شناسایی وظایف حیاتی، منابع ضروری، مسئولیت واحدها، سازوکارهای جانشین و دوره‌های زمانی قابل تحمل برای اختلال در خدمات شود.

سومین مضمون، مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی بود که شامل آموزش، توسعه شایستگی‌ها، مشارکت کارکنان، انگیزش، حمایت سازمانی و چندمهارتی بود. برجسته بودن این مضمون نشان می‌دهد که نیروی انسانی در سازمان تاب‌آور صرفاً عامل اجرای دستورات نیست، بلکه یکی از مهم‌ترین منابع حل مسئله و انطباق سازمانی محسوب می‌شود. در شرایط بحرانی، کارکنان باید بتوانند نقش‌های جدید بر عهده گیرند، تصمیمات سریع اتخاذ کنند و با تغییر شرایط کاری سازگار شوند. این نتیجه با یافته‌های Bhamra همسو است که تأکید دارد تاب‌آوری سازمانی نیازمند خلاقیت، چابکی و پویایی کارکنان و ساختارهای سازمانی است (Bhamra, 2025). همچنین Handayani و همکاران نشان داده‌اند که ظرفیت‌های انسانی و اجتماعی محلی می‌توانند در مدیریت بحران نقش تعیین‌کننده داشته باشند و در بسیاری از مواقع تکمیل‌کننده ظرفیت رسمی سازمان‌ها هستند (Handayani et al., 2026).

در تبیین این یافته می‌توان گفت که کارکنانی که از آموزش کافی، حمایت مدیریتی و اختیار متناسب برخوردارند، در برابر فشار و عدم قطعیت عملکرد سازگارانه‌تری نشان می‌دهند. چندمهارتی بودن کارکنان نیز از این جهت اهمیت دارد که در شرایط اضطراری ممکن است برخی نیروها یا واحدها در دسترس نباشند و تداوم خدمات به توانایی سایر کارکنان برای انجام وظایف جایگزین وابسته شود. از سوی دیگر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سبب می‌شود دانش عملیاتی موجود در سطوح مختلف سازمان وارد فرایند مدیریت بحران شود. این نتیجه با رویکرد قابلیت‌های پویا همخوانی دارد که بر نقش توانایی سازمان در بازترکیب منابع و قابلیت‌ها متناسب با شرایط جدید تأکید دارد (Prayag et al., 2023).

چهارمین مضمون، یادگیری و مدیریت دانش سازمانی بود. یافته‌ها نشان دادند که مستندسازی تجارب، تسهیم دانش، بازخورد، تحلیل پس از اقدام و استخراج درس‌آموخته‌ها از بحران‌های گذشته از شاخص‌های اصلی تاب‌آوری هستند. سازمانی که تجربه‌های خود را ثبت و تحلیل نمی‌کند، در معرض تکرار خطاهای گذشته قرار دارد. این یافته با نتایج Prayag و همکاران همسو است که تاب‌آوری را فرایندی مرحله‌ای مبتنی بر توسعه قابلیت‌های پویا می‌دانند و بر نقش یادگیری در گذار از پاسخ کوتاه‌مدت به انطباق پایدار تأکید دارند (Prayag et al., 2023).

Zhao و همکاران نشان دادند که راهبردهای تاب‌آوری باید مراحل آمادگی، پاسخ، بازیابی و انطباق را به‌صورت پیوسته در بر گیرند و تجربه حاصل از هر بحران مبنایی برای آمادگی بهتر در آینده باشد (Zhao et al., 2023). بنابراین، می‌توان استنباط کرد که شهرداری تاب‌آور باید سازوکارهای رسمی برای ثبت تجربیات، تحلیل شکست‌ها و موفقیت‌ها و انتقال درس‌آموخته‌ها میان واحدها ایجاد کند. پنجمین مضمون، انعطاف‌پذیری ساختاری و فرایندی بود. این مضمون شامل کاهش بوروکراسی در شرایط بحران، بازطراحی فرایندها، چابکی سازمانی، انعطاف در نقش‌ها و امکان تشکیل ساختارهای موقت بود. اهمیت این یافته از آنجا ناشی می‌شود که ساختارهای اداری شهرداری معمولاً دارای سلسله‌مراتب و فرایندهای رسمی هستند که ممکن است در شرایط اضطراری مانع سرعت پاسخ شوند. Oehmen و همکاران تاب‌آوری را قابلیت می‌دانند که باید در طراحی سیستم‌ها و ساختارها از ابتدا تعبیه شود و صرفاً پس از وقوع اختلال به سازمان افزوده نشود (Oehmen et al., 2022). همچنین Besana و Hinlayagan نشان دادند که انعطاف و سازگاری از ابعاد مهم تاب‌آوری کسب‌وکار هستند (Besana & Hinlayagan, 2024). بر این اساس، شهرداری‌ها باید بتوانند در شرایط اضطراری ساختار تصمیم‌گیری، تقسیم کار و جریان فرایندها را به‌صورت موقت یا دائمی بازآرایی کنند.

ششمین مضمون، مدیریت پایدار منابع و ظرفیت‌ها بود. یافته‌ها نشان دادند که تخصیص منعطف منابع، ایجاد ذخایر راهبردی، مدیریت مالی تاب‌آور، تنوع‌بخشی به منابع و ظرفیت‌سازی از شاخص‌های اساسی این حوزه هستند. این نتیجه با مطالعه Rao و همکاران همسو است که تاب‌آوری مالی را به توان مقاومت، بازیابی و نوسازی در برابر عدم قطعیت اقتصادی مرتبط دانسته‌اند (Rao et al., 2023). همچنین Song و همکاران بر اهمیت قابلیت‌های لجستیکی، انعطاف منابع و دسترسی به گزینه‌های جایگزین در افزایش تاب‌آوری زنجیره تأمین تأکید کرده‌اند (Song et al., 2022). مرور Redekar و همکاران نیز نشان می‌دهد که تنوع منابع، انعطاف تأمین و ظرفیت بازیابی از اصول کلیدی تاب‌آوری در شبکه‌های پیچیده هستند (Redekar et al., 2025). بنابراین، شهرداری‌ها برای افزایش تاب‌آوری باید بخشی از بودجه، تجهیزات و ظرفیت‌های اجرایی را برای شرایط اختلال پیش‌بینی کنند و از وابستگی افراطی به یک منبع یا تأمین‌کننده اجتناب شود.

هفتمین مضمون، فناوری، اطلاعات و زیرساخت هوشمند بود. نتایج نشان دادند که زیرساخت دیجیتال، سامانه‌های اطلاعاتی، امنیت داده، پشتیبان‌گیری، ارتباطات اضطراری و پایش هوشمند از اجزای مهم سیاست‌های تاب‌آوری هستند. این نتیجه با مطالعه Avdić و Magdalenic همخوانی دارد که تاب‌آوری دیجیتال را توانایی نظام اطلاعاتی برای مقاومت، تداوم، بازیابی و انطباق در برابر اختلالات تعریف کرده‌اند (Avdić & Magdalenic, 2026). همچنین Huang و همکاران نشان دادند که دیجیتالی‌شدن می‌تواند از طریق افزایش دسترسی به اطلاعات و انعطاف عملیاتی، تاب‌آوری سازمان را تقویت کند (Huang et al., 2025). در حوزه تداوم فعالیت نیز Brás و همکاران بر ظرفیت اتوماسیون هوشمند فرایندها برای کاهش اختلال و افزایش استمرار عملیات تأکید کرده‌اند (Brás et al., 2023).

در عین حال، نتایج پژوهش نشان دادند که توسعه فناوری بدون توجه به امنیت سایبری می‌تواند خود منشأ آسیب‌پذیری جدید باشد. این یافته با پژوهش Safitra و همکاران همسو است که بر ضرورت توسعه چارچوب‌های پیشگیری، تشخیص، مقابله و بازیابی در برابر تهدیدهای سایبری تأکید کرده‌اند (Safitra et al., 2023). Al-Hawamleh نیز نشان داده است که تاب‌آوری سایبری بخشی مهمی از تداوم کسب‌وکار است و سازمان باید حتی در زمان وقوع رخداد امنیتی بتواند عملکردهای کلیدی خود را حفظ کند (Al-Hawamleh, 2024). همچنین Alzaabi بر ضرورت هم‌راستایی مدیریت ریسک سایبری با راهبردهای کلان سازمان تأکید می‌کند (Alzaabi, 2025). در همین زمینه، سیاست‌های مربوط به رایانش ابری، حکمرانی داده و انطباق فناوری نیز باید در چارچوب مدیریت ریسک سازمانی طراحی شوند ("Baseline Security Requirements for Cloud Computing Within an Enterprise Risk Management Framework," 2024; Ogundipe

(et al., 2024). در نتیجه، هوشمندسازی شهرداری زمانی به تاب‌آوری منجر می‌شود که همراه با پشتیبان‌گیری، امنیت اطلاعات و کانال‌های ارتباطی جایگزین باشد.

هشتمین مضمون، تعامل محیطی و مدیریت ذی‌نفعان بود که شاخص‌هایی مانند مشارکت شهروندان، همکاری بین‌سازمانی، شبکه‌سازی و اعتماد عمومی را در بر می‌گرفت. این یافته بیانگر آن است که تاب‌آوری شهرداری صرفاً محصول ظرفیت داخلی سازمان نیست و به کیفیت روابط آن با سایر نهادها و جامعه نیز وابسته است. نتایج مطالعه Dai و Azhar نشان داده است که حکمرانی مشارکتی و هماهنگی میان سازمان‌ها در مدیریت بحران و توسعه پایدار نقش مهمی ایفا می‌کند (Dai & Azhar, 2024). همچنین Dabboos و همکاران نشان دادند که حکمرانی سازمانی و مشارکت ذی‌نفعان می‌تواند تاب‌آوری سازمان را تقویت کند (Dabboos et al., 2024). یافته‌های Dimitrijevska-Markoski و همکاران نیز نشان داده‌اند که ظرفیت سازمانی، همکاری و انگیزش خدمت عمومی به تداوم خدمات در شرایط بحران کمک می‌کنند (Dimitrijevska-Markoski et al., 2024). بنابراین، شهرداری برای دستیابی به تاب‌آوری پایدار باید شبکه‌ای از روابط همکاری با دستگاه‌های اجرایی، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و شهروندان ایجاد کند.

اهمیت تعامل محیطی از منظر ویژگی‌های خاص محیط شهری نیز قابل تبیین است. بحران‌های شهری معمولاً به صورت شبکه‌ای رخ می‌دهند؛ به این معنا که اختلال در یک زیرساخت می‌تواند بر چندین خدمت دیگر اثر بگذارد. در چنین شرایطی، کیفیت اتصال میان سازمان‌ها و زیرساخت‌ها اهمیت زیادی پیدا می‌کند. Nawawi و همکاران در بررسی تاب‌آوری مسیرهای ارتباطی نشان دادند که انتخاب و تقویت ارتباطات جایگزین می‌تواند ظرفیت مقاومت و تداوم عملکرد زیرساختی را افزایش دهد (Nawawi et al., 2024). از سوی دیگر، مطالعه Mutiarin و همکاران نیز بر اهمیت معماری یکپارچه سازمانی در مدیریت بحران برای بهبود ارتباط میان داده‌ها، فرایندها و سازمان‌های درگیر تأکید کرده است (Mutiarin et al., 2026). در نتیجه، تاب‌آوری شهرداری باید در سطح شبکه شهری و نه صرفاً در سطح واحدهای داخلی آن تعریف شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر تأیید می‌کنند که تاب‌آوری سازمانی یک سازه ایستا نیست، بلکه قابلیت پویایی است که از تعامل هم‌زمان رهبری، منابع انسانی، ساختار، فناوری، منابع، یادگیری، مدیریت بحران و شبکه‌های بین‌سازمانی شکل می‌گیرد. این نتیجه با مطالعات جدیدی همسو است که تاب‌آوری را نه یک ویژگی منفرد، بلکه مجموعه‌ای از قابلیت‌های مرتبط برای پیش‌بینی، پاسخ، بازیابی و تحول سازمانی می‌دانند (Li et al., 2026; Sha et al., 2026). همچنین پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه شوک‌های ژئوپلیتیکی و بحران‌های پیچیده نشان داده‌اند که سازمان‌ها برای تداوم فعالیت نیازمند انعطاف راهبردی، تنوع منابع و ظرفیت انطباق با شرایط غیرقابل پیش‌بینی هستند (Septiana et al., 2026). یافته‌های مربوط به سیاست‌های محیطی نیز نشان داده‌اند که تغییرات محیط بیرونی می‌تواند راهبردهای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد و سازمان‌های تاب‌آور باید بتوانند سیاست‌های خود را متناسب با این تغییرات بازتنظیم کنند (Wahyuni et al., 2024). بنابراین، مهم‌ترین پیام یافته‌های پژوهش حاضر آن است که سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری در شهرداری‌های استان بوشهر باید به صورت مجموعه‌ای یکپارچه از سیاست‌های پیشگیرانه، انطباقی، بازیابی‌کننده و یادگیرنده طراحی شوند و تمرکز صرف بر یک حوزه، مانند مدیریت بحران یا فناوری، برای ایجاد تاب‌آوری پایدار کافی نخواهد بود.

پژوهش حاضر با وجود ارائه تصویری نسبتاً جامع از شاخص‌های سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌های استان بوشهر، دارای محدودیت‌هایی بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرند. نخست آنکه ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از نمونه‌گیری هدفمند سبب می‌شود یافته‌ها بیش از آنکه قابلیت تعمیم آماری داشته باشند، بیانگر برداشتها و تجربیات مشارکت‌کنندگان در زمینه مورد مطالعه باشند. همچنین، پژوهش در محدوده شهرداری‌های استان بوشهر انجام شد و ویژگی‌های جغرافیایی، اقتصادی، سازمانی و

مدیریتی این استان ممکن است موجب شود برخی از شاخص‌های شناسایی شده در سایر استان‌ها با شدت یا اهمیت متفاوتی ظاهر شوند. بخشی از داده‌ها نیز مبتنی بر اظهارات مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران بود و احتمال تأثیر ادراک شخصی، تجربه گذشته و سوگیری پاسخ بر برخی دیدگاه‌ها وجود دارد. افزون بر این، پژوهش حاضر عمدتاً بر شناسایی و طبقه‌بندی شاخص‌ها تمرکز داشت و روابط علی میان ابعاد یا میزان اثر هر یک از مؤلفه‌ها بر سطح واقعی تاب‌آوری شهرداری‌ها به‌صورت کمی مورد آزمون قرار نگرفت.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده در این مطالعه در قالب مطالعات کمی و با استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر از مدیران و کارکنان شهرداری‌ها مورد آزمون قرار گیرد و از روش‌هایی مانند تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی ساختار عاملی و روابط میان ابعاد استفاده شود. همچنین می‌توان اهمیت نسبی هر یک از شاخص‌ها را از طریق روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره یا نظرخواهی از خبرگان تعیین کرد تا اولویت‌های اجرایی سیاست‌های تاب‌آوری مشخص شود. انجام مطالعات مقایسه‌ای میان شهرداری‌های استان‌های مختلف، شهرداری‌های بزرگ و کوچک و مناطق دارای شرایط جغرافیایی و اقتصادی متفاوت نیز می‌تواند به شناسایی شاخص‌های عمومی و زمینه‌ویژه کمک کند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های طولی برای بررسی تغییر سطح تاب‌آوری شهرداری‌ها پیش و پس از اجرای برنامه‌های مداخله‌ای انجام شود و نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، بلوغ دیجیتال، اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی در تقویت یا تضعیف اثر سیاست‌های مدیریتی بر تاب‌آوری بررسی شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌های استان بوشهر چارچوب جامعی برای مدیریت تاب‌آوری سازمانی تدوین کنند که در آن مسئولیت هر واحد، شاخص‌های ارزیابی و سازوکارهای پاسخ به بحران به‌صورت مشخص تعریف شده باشد. طراحی برنامه تداوم فعالیت برای خدمات حیاتی، ایجاد ذخایر راهبردی منابع، برگزاری مانورهای دوره‌ای، آموزش مدیران و کارکنان در زمینه تصمیم‌گیری در بحران، توسعه نظام جانشین‌پروری و چندمهارتی، ایجاد بانک دانش و مستندسازی درس‌آموخته‌ها می‌تواند در اولویت قرار گیرد. همچنین لازم است اختیارات عملیاتی در شرایط بحران به‌صورت شفاف تفویض شود و ساختارهای موقت و تیم‌های بین‌وظیفه‌ای برای پاسخ سریع پیش‌بینی شوند. توسعه سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی، تقویت امنیت سایبری، ایجاد نسخه‌های پشتیبان، طراحی کانال‌های ارتباط اضطراری و استفاده از داشبوردهای پایش نیز می‌تواند ظرفیت تصمیم‌گیری و تداوم خدمات را افزایش دهد. در کنار این اقدامات، تقویت همکاری با مدیریت بحران استان، دستگاه‌های خدمات‌رسان، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و شهروندان و ایجاد سازوکارهای مستمر برای مشارکت و ارتباط با ذی‌نفعان ضروری است تا تاب‌آوری شهرداری از سطح درون‌سازمانی فراتر رفته و به یک ظرفیت شبکه‌ای و پایدار در مدیریت شهری تبدیل شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.



داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Al-Hawamleh, A. (2024). Cyber Resilience Framework: Strengthening Defenses And Enhancing Continuity in Business Security. *International Journal of Computing and Digital Systems*, 15(1), 1315-1331. <https://doi.org/10.12785/ijcds/150193>
- Aladag, O. F., Kalkan, P. K., & Aladağ, M. T. E. (2024). Earthquakes and Business Recovery Strategies: A Synthesis and Research Agenda. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15(1 -Deprem Özel Sayısı-), 618-641. <https://doi.org/10.54688/ayd.1412443>
- Alzaabi, H. (2025). Strategic Cyber-Risk Alignment: A New Framework for Financial Institutions Facing the Digital Future. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6560364/v1>
- Avdić, A., & Magdalenic, I. (2026). Digital Resilience in Information Systems: A Systematic Literature Review of Conceptualization, Measurement, and Regulatory Alignment. *Digital*, 6(2), 46. <https://doi.org/10.3390/digital6020046>
- Baseline Security Requirements for Cloud Computing Within an Enterprise Risk Management Framework. (2024). *GMJ*, 31-40. <https://doi.org/10.62304/ijmisds.v1i1.115>
- Besana, M. G., & Hinlayagan, K. R. (2024). Dimensions of Business Resilience in the Floral Industry: A Factor Analysis. *American Journal of Tourism and Hospitality*, 2(1), 62-72. <https://doi.org/10.54536/ajth.v2i1.3034>
- Bhamra, R. (2025). Understanding Organizational Dynamism: Fostering Creativity and Agility for Resilience in Social Security Institutions. *International Social Security Review*, 78(2-3), 37-54. <https://doi.org/10.1111/issr.70003>
- Brás, J. C., Pereira, R., & Moro, S. (2023). Intelligent Process Automation and Business Continuity: Areas for Future Research. *Information*, 14(2), 122. <https://doi.org/10.3390/info14020122>
- Chege, S. M., Wanyambi, G., & Nyamboga, C. M. (2023). Business Continuity and Resilience Planning Practices in Kenya. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 9(2), 7-16. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.92.1001>
- Chen, Y., & Wu, H. (2026). Analysis of Hospital Resilience in Public Health Emergencies Using Structural Equation Modeling: Based on Risk Perception, Resource Preparedness, and Team Collaboration. *Frontiers in Public Health*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2026.1819684>
- Chinprateep, A. (2026). Adaptive Crisis Management Strategy: Insights From the Hospitel Model in Thailand's COVID-19 Response. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70158>
- Dabboos, S. A., Ablashi, S., Mahadi, N. F., & Aldabbous, N. (2024). The Impact of Corporate Governance and Stakeholder Engagement on Organizational Resilience in Kuwaiti Islamic Financial Institutions. *Rjfa*. <https://doi.org/10.7176/rjfa/15-3-05>
- Dai, J., & Azhar, A. (2024). Collaborative Governance in Disaster Management and Sustainable Development. *Public Administration and Development*, 44(4), 358-380. <https://doi.org/10.1002/pad.2071>
- Dayagbil, F. T. (2023). Anticipation, Coping and Adaptation Practices for Teaching and Learning Continuity of Higher Education Institutions. *International Journal of Education and Practice*, 11(1), 106-119. <https://doi.org/10.18488/61.v11i1.3267>
- Dimitrijevska-Markoski, T., Nukpezah, J. A., & Azhar, A. (2024). Service Delivery During Crises: The Effects of Organizational Capacity, Collaboration, and Public Service Motivation on Organizational Resilience. *Public Administration Quarterly*, 48(4), 210-227. <https://doi.org/10.1177/07349149241262596>
- Handayani, A. P., Herho, S., Anwar, I. P., Khadami, F., Sujatmiko, K. A., Nurmaulia, S. L., & Vries, W. T. d. (2026). Sustaining Life on the Fault Line: Women's Social Reproduction and Grassroots Disaster Governance in Yogyakarta, Indonesia. *Geographies*, 6(2), 54. <https://doi.org/10.3390/geographies6020054>
- Huang, X., Wu, H., & Yang, L. (2025). Digitalization-Enabled Resilience During the COVID-19 Pandemic: Evidence From Tourism Enterprises. *Managerial and Decision Economics*, 47(3), 707-722. <https://doi.org/10.1002/mde.70072>
- Li, J., Tang, S. Y., & Wen, B. (2026). Unpacking Resilience in Public Administration: Insights From a Meta-Narrative Review. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70083>

- Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining Leadership Capabilities, Risk Management Practices, and Organizational Resilience: The Case of State-Owned Enterprises in Indonesia. *Sustainability*, 14(10), 6268. <https://doi.org/10.3390/su14106268>
- Mafimisebi, O. P., Obembe, D., & Ogunsade, A. I. (2023). Planned, Improvised or Resilience: Small Business Owner-Managers' Perception and Response to Crises in Crisis-Prone Environments. *Journal of General Management*, 51(1), 45-66. <https://doi.org/10.1177/03063070231159568>
- Mehmood, S. (2025). Tourism Crisis Management: A Strategic Analysis of the Hospitality Industry's Resilience in Response to Global Pandemics and Natural Disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(4). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70101>
- Mitrevska, I., Boshnachki, S., Burcevska, S., Karadžinska, E., & Paneva, O. (2026). Business Impact Analysis for Resilient Pharmaceutical Manufacturing: A Quality and Reliability Framework. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-9502185/v1>
- Mutiarin, D., Jovita, H. D., Manaf, H. A., & Sohsan, I. (2026). Designing Architecture Enterprise of Disaster Management in Indonesia. *Iop Conference Series Earth and Environmental Science*, 1610(1), 012009. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1610/1/012009>
- Nawawi, N., Buchari, E., Arliansyah, J., & Syah, D. (2024). Multi-Criteria Analysis for the Best Route Selection of Resilience Hinterland Connection: A Case Study of South Sumatra Province, Indonesia. *International Journal of Advanced Technology and Engineering Exploration*, 11(112). <https://doi.org/10.19101/ijatee.2023.10102467>
- Oehmen, J., Willumsen, P. L., & Filipovic, A. M. (2022). Engineering Systems Design Capabilities for a Resilient Green Transformation. <https://doi.org/10.3233/atde220649>
- Ogundipe, F., Folorunso, A., & Nwatu, C. E. (2024). Policy Framework for Cloud Computing: AI, Governance, Compliance and Management. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 21(2), 114-126. <https://doi.org/10.30574/gjeta.2024.21.2.0212>
- Prayag, G., Jiang, Y., Chowdhury, M., Hossain, M. I., & Akter, N. (2023). Building Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Tourism Firms During COVID-19: A Staged Approach. *Journal of Travel Research*, 63(3), 713-740. <https://doi.org/10.1177/00472875231164976>
- Rao, M. G., Musso, J., & Young, M. (2023). Resist, Recover, Renew: Fiscal Resilience as a Strategic Response to Economic Uncertainty. *The American Review of Public Administration*, 53(7-8), 296-315. <https://doi.org/10.1177/02750740231186424>
- Redekar, D., Askin, R. G., & Ju, F. (2025). Maritime Port Supply Chain Resilience: A Systematic Review. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2510.09844>
- Safitra, M. F., Lubis, M., & Fakhurroja, H. (2023). Counterattacking Cyber Threats: A Framework for the Future of Cybersecurity. *Sustainability*, 15(18), 13369. <https://doi.org/10.3390/su151813369>
- Septiana, S. M., Karnaji, K., & Pandin, M. G. R. (2026). Msme Resilience Under Geopolitical Shocks: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-10065779/v1>
- Sha, Y., Feng, L., Liang, C., Xu, H., Lian, Z., Li, Y., Zhang, Y., Ge, L., & Yang, K. (2026). Analysis of the Conceptualization, Frameworks, and Operationalization of Health System Resilience in Empirical Research. *Journal of Evidence-Based Medicine*, 19(1). <https://doi.org/10.1111/jebm.70122>
- Song, M., Ma, X., Zhao, X., & Zhang, L. (2022). How to Enhance Supply Chain Resilience: A Logistics Approach. *The International Journal of Logistics Management*, 33(4), 1408-1436. <https://doi.org/10.1108/ijlm-04-2021-0211>
- Wahyuni, W., Hazizah, M. T., & Ramadhani, A. F. (2024). The Impact of Environmental Policies on Corporate Strategies: A Systematic Review. *Advances in Management & Financial Reporting*, 2(3), 161-172. <https://doi.org/10.60079/amfr.v2i3.353>
- Zhao, G., Vázquez, M. F., Liu, S., & Prado, J. C. P. (2023). Agri-food Supply Chain Resilience Strategies for Preparing, Responding, Recovering, and Adapting in Relation to Unexpected Crisis: A Cross-country Comparative Analysis From The <scp>COVID</Scp> -19 Pandemic. *Journal of Business Logistics*, 45(1). <https://doi.org/10.1111/jbl.12361>