



مرکز آموزش مدیریت دولتی معاونت پژوهشی

نوع گزارش: گزارش سیاستی

عنوان گزارش:

تاب آوری دستگاه‌های دولتی در شرایط بحران

فروردین ماه ۱۴۰۵





شناسه:

عنوان: تاب آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

معاونت: پژوهشی

تهیه کننده: علی مهدی

ناظر علمی: معاونت پژوهشی

شماره گزارش: ۶۰

تاریخ ارائه: فروردین ۱۴۰۵

فهرست مطالب

۶	خلاصه مدیریتی
۷	مقدمه
۸	بیان مسأله و اهمیت موضوع
۱۰	مبانی نظری
۱۱	روش تحقیق
۱۲	یافته‌های تحقیق
۱۲	بریتانیا
۱۳	ژاپن
۱۴	آمریکا
۱۴	کره جنوبی
۱۵	سنگاپور
۱۵	آلمان
۱۶	فنلاند
۱۶	چین
۱۶	استونی
۱۷	راهبردهای کلان تاب‌آوری سازمان‌های دولتی کشور در شرایط بحران
۱۷	رهبری تاب‌آور و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت
۱۸	نظام پیش‌بینی و ارزیابی ریسک
۱۸	برنامه‌های تداوم خدمات عمومی
۱۸	ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر
۱۸	مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
۱۹	هماهنگی بین‌سازمانی
۱۹	سرمایه انسانی توانمند
۱۹	زیرساخت‌های فناوری و داده
۱۹	ارتباطات بحران و اطلاع‌رسانی شفاف
۱۹	پشتیبانی لجستیکی و منابع اضطراری
۲۰	نظام مانور و تمرین بحران
۲۰	فرهنگ سازمانی مبتنی بر تاب‌آوری
۲۰	حکمرانی داده‌محور در بحران

۲۰	 مشارکت بخش خصوصی و جامعه مدنی
۲۰	 بازسازی و بهبود پس از بحران
۲۱	 طراحی نظام ملی تاب‌آوری سازمان‌های دولتی
۲۱	 ایجاد مرکز پایش تاب‌آوری سازمان‌های دولتی
۲۱	 اصلاح نظام مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران
۲۲	 استقرار نظام تداوم خدمات عمومی
۲۲	 توسعه دولت دیجیتال مقاوم
۲۲	 تقویت هماهنگی بین‌سازمانی در نظام اداری
۲۳	 ایجاد نظام مدیریت دانش بحران
۲۳	 طراحی سازوکارهای تأمین منابع در شرایط اضطراری
۲۴	 جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۲۵	 منابع و مأخذ



زمانی که پیچیدگی بحران‌ها و تکرار آنها و ناپایداری و عدم قطعیت به امری روزمره بدل گشته است، افزایش تاب‌آوری سازمان‌های دولتی یک ضرورت راهبردی برای تضمین بقا و کارآمدی نظام حکمرانی است. این امر مهم مستلزم پیاده‌سازی هم‌افزای مجموعه‌ای از اقدامات تحول‌آفرین است که در قلب آن، طراحی و استقرار نظام ملی تاب‌آوری سازمان‌های دولتی قرار می‌گیرد. در بعد ساختاری و انسانی شناسایی فعالانه ریسک‌ها، تدوین برنامه‌های تداوم خدمات و ایجاد سازوکارهای تصمیم‌گیری سریع در شرایط اضطراری، تقویت سرمایه انسانی از طریق بازنگری در نظام مدیریت منابع انسانی، با تمرکز بر آموزش‌های تخصصی بحران، توسعه مهارت‌های چندگانه و ایجاد بانک نیروهای ذخیره، نیروی انسانی سازمان‌ها را به عنصری انعطاف‌پذیر و توانمند در مواجهه با ناگهانی‌ها تبدیل خواهد کرد. همچنین در بُعد فناوریانه، توسعه دولت دیجیتال مقاوم با بهره‌گیری از زیرساخت‌های ابری، مراکز داده پشتیبان و ابزارهای دورکاری، تضمین می‌کند که ارائه خدمات حیاتی به شهروندان، حتی در صورت اختلال در زیرساخت‌های فیزیکی، با کمترین وقفه ادامه یابد. علاوه بر این، تقویت هماهنگی بین‌سازمانی از طریق ایجاد پروتکل‌های همکاری و سامانه‌های اطلاعاتی مشترک، و همچنین نهادینه‌سازی مدیریت دانش بحران برای ثبت و بهره‌گیری از تجربیات گذشته، به رفع ناهماهنگی‌های رایج و جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک شایانی خواهد کرد. سرانجام تمامی این تلاش‌ها باید در بستری از فرهنگ سازمانی مبتنی بر آمادگی و یادگیری مستمر تنیده شود تا تاب‌آوری به یک ارزش بنیادین در تار و پود نظام اداری کشور بدل گردد. اجرای این بسته سیاستی، نه تنها به افزایش چشمگیر کارآمدی نظام اداری و تضمین استمرار خدمات عمومی حیاتی منجر خواهد شد، بلکه با نمایش توانمندی و پاسخگویی دولت به طور قابل توجهی اعتماد عمومی را تقویت کرده و جایگاه حکمرانی کارآمد را تثبیت خواهد نمود.

مقدمه

کارآمدی و پایداری نظام اداری کشورها به‌طور مستقیم به میزان توانایی سازمان‌های دولتی در مواجهه با بحران‌ها و سازگاری با شرایط متغیر بستگی دارد. به همین دلیل در ادبیات جدید مدیریت دولتی، مفهوم «تاب‌آوری سازمانی» به یکی از محورهای اصلی اصلاحات حکمرانی و مدیریت بحران تبدیل شده است. تاب‌آوری سازمانی به توانایی سازمان‌ها برای پیش‌بینی، آمادگی، مقاومت، سازگاری و بازیابی سریع در برابر شوک‌ها و بحران‌ها اطلاق می‌شود؛ به گونه‌ای که حتی در شرایط شدید بحران نیز استمرار خدمات عمومی و کارکردهای اساسی دولت حفظ شود (Lengnick-Hall et al., 2011). در حوزه مدیریت دولتی، اهمیت تاب‌آوری سازمانی از آن جهت برجسته‌تر است که سازمان‌های دولتی مسئول ارائه خدمات حیاتی به جامعه هستند. خدماتی مانند تأمین امنیت، سلامت عمومی، مدیریت زیرساخت‌ها، تنظیم بازار، ارائه خدمات اجتماعی و مدیریت منابع عمومی از جمله وظایفی است که در شرایط بحران نه تنها نباید مختل شود، بلکه در بسیاری از موارد نیازمند افزایش ظرفیت و سرعت عمل است.

اهم خدمات حیاتی دولت در شرایط بحران



اگر سازمان‌های دولتی در برابر بحران‌ها از تاب‌آوری کافی برخوردار نباشند، اختلال در عملکرد آنها می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای جامعه ایجاد کند؛ از کاهش اعتماد عمومی و اختلال در ارائه خدمات اساسی گرفته تا بی‌ثباتی اقتصادی و اجتماعی. به همین دلیل بسیاری از پژوهشگران مدیریت دولتی تأکید می‌کنند که تاب‌آوری سازمان‌های دولتی یکی از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی کارآمد در عصر بحران‌ها محسوب می‌شود (Boin & van Eeten, 2013). در دهه‌های اخیر، تجربه بحران‌های بزرگ جهانی اهمیت این موضوع را بیش از پیش آشکار کرده است. بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸، همه‌گیری کووید-۱۹، جنگ‌های منطقه‌ای و افزایش تهدیدهای سایبری نشان داد که کشورهایی که نظام اداری آنها از ساختارهای انعطاف‌پذیر، نظام تصمیم‌گیری چابک، زیرساخت‌های اطلاعاتی پیشرفته و مدیران توانمند برخوردار است، توانسته‌اند بهتر از سایر کشورها با بحران‌ها مواجه شوند و آثار منفی آنها را کاهش دهند. در مقابل، کشورهایی که ساختارهای اداری آنها با بروکراسی پیچیده، ضعف در هماهنگی بین سازمانی و کمبود ظرفیت مدیریتی مواجه بوده‌اند، در مدیریت بحران‌ها با مشکلات جدی روبه‌رو شده‌اند. به همین دلیل سازمان‌های بین‌المللی مانند سازمان همکاری و توسعه اقتصادی تأکید می‌کنند که تقویت تاب‌آوری نظام‌های اداری باید به یکی از اولویت‌های اصلی اصلاحات حکمرانی در قرن بیست و یکم تبدیل شود (OECD, 2020). در این میان، برای جمهوری اسلامی ایران نیز موضوع تاب‌آوری سازمان‌های دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ایران طی دهه‌های گذشته با مجموعه‌ای از فشارها و بحران‌های مختلف از جمله تحریم‌های اقتصادی، نوسانات شدید اقتصادی، بحران‌های زیست‌محیطی، بلایای طبیعی و تنش‌های ژئوپلیتیکی مواجه بوده است. علاوه بر این، شرایط پیچیده منطقه خاورمیانه و احتمال بروز درگیری‌های نظامی یا تشدید تنش‌های امنیتی، ضرورت آمادگی نظام اداری کشور برای مواجهه با شرایط بحرانی را بیش از پیش افزایش داده است. در چنین شرایطی، سازمان‌های دولتی باید قادر باشند حتی در وضعیت‌های اضطراری و بحران‌های گسترده نیز پایداری خدمات عمومی،

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

استمرار فرآیندهای حکمرانی و حفظ کارآمدی ساختارهای اداری را تضمین کنند. به بیان دیگر، تاب‌آوری نظام اداری نه تنها یک مسئله مدیریتی بلکه یک موضوع راهبردی در حوزه امنیت ملی و حکمرانی عمومی محسوب می‌شود. از منظر سیاست‌گذاری عمومی، تاب‌آوری سازمانی تنها به معنای مقاومت در برابر بحران‌ها نیست، بلکه شامل مجموعه‌ای از ظرفیت‌های نهادی و مدیریتی است که امکان پیش‌بینی تهدیدها، آمادگی سازمانی، واکنش سریع، سازگاری با شرایط جدید و بازسازی پس از بحران را فراهم می‌کند. سازمان‌های دولتی تاب‌آور معمولاً دارای ویژگی‌هایی مانند رهبری انعطاف‌پذیر، ساختارهای سازمانی چابک، نظام‌های ارتباطی کارآمد، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و استفاده گسترده از فناوری‌های نوین هستند. این ویژگی‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط بحران بتوانند تصمیمات سریع‌تر و مؤثرتری اتخاذ کنند و از بروز اختلال در ارائه خدمات عمومی جلوگیری نمایند (Duchek, 2020).

در نظام اداری ایران نیز با توجه به گستردگی دستگاه‌های اجرایی و تنوع مأموریت‌های دولت، تقویت تاب‌آوری سازمانی مستلزم رویکردی جامع و هماهنگ است. بسیاری از دستگاه‌های اجرایی با چالش‌هایی مانند تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری، پیچیدگی فرآیندهای اداری، محدودیت منابع انسانی و مالی و ضعف در هماهنگی بین‌سازمانی مواجه هستند. این چالش‌ها در شرایط عادی نیز می‌تواند بر کارآمدی نظام اداری تأثیر بگذارد، اما در شرایط بحران می‌تواند پیامدهای بسیار گسترده‌تری داشته باشد. از این رو، ارتقای تاب‌آوری سازمان‌های دولتی باید به عنوان یکی از محورهای اصلی اصلاحات نظام اداری و ارتقای ظرفیت حکمرانی در کشور مورد توجه قرار گیرد. در این میان، نقش نهادهای توسعه‌دهنده ظرفیت مدیریتی از جمله مرکز آموزش مدیریت دولتی بسیار مهم است. این مرکز می‌تواند با انجام پژوهش‌های سیاستی، ارائه آموزش‌های تخصصی برای مدیران دولتی و توسعه چارچوب‌های مدیریتی نوین، به تقویت توانایی دستگاه‌های اجرایی در مواجهه با بحران‌ها کمک کند. همچنین مطالعه و تحلیل تجربیات بین‌المللی در زمینه تاب‌آوری سازمان‌های دولتی می‌تواند به شناسایی الگوهای موفق و انتقال درس‌آموخته‌های جهانی به نظام اداری ایران کمک نماید. بر همین اساس، هدف این گزارش تحلیلی و سیاستی بررسی مفهوم تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران، تحلیل تجربیات بین‌المللی در این زمینه و ارائه چارچوبی برای تقویت تاب‌آوری نظام اداری ایران است. این گزارش تلاش می‌کند با بهره‌گیری از مطالعات علمی و تجربه‌های عملی کشورهای، مجموعه‌ای از پیشنهادها، سیاستی و اجرایی را برای ارتقای آمادگی و توانمندی سازمان‌های دولتی در مواجهه با بحران‌ها ارائه دهد. امید است که نتایج این گزارش بتواند به تقویت ظرفیت‌های مدیریتی نظام اداری کشور و افزایش توان دولت در مدیریت شرایط بحرانی کمک کند.

بررسی مفهوم تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

تحلیل تجربیات بین‌المللی در زمینه تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

ارائه چارچوبی برای تقویت تاب‌آوری نظام اداری ایران

بیان مسأله و اهمیت موضوع

در جهان معاصر، دولت‌ها و سازمان‌های دولتی بیش از هر زمان دیگری در معرض طیف گسترده‌ای از بحران‌ها، شوک‌ها و شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر قرار دارند. بحران‌های اقتصادی، تحریم‌های بین‌المللی، جنگ‌ها و درگیری‌های نظامی، بلایای

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

طبیعی، پاندمی‌های جهانی، اختلال در زنجیره‌های تأمین، و همچنین تحولات سریع فناوری و اطلاعات، همگی می‌توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم عملکرد نظام اداری کشورها را تحت تأثیر قرار دهند. در چنین شرایطی، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که می‌تواند بقای کارکردی دولت‌ها و استمرار ارائه خدمات عمومی را تضمین کند، تاب‌آوری سازمانی است. تاب‌آوری سازمانی به توانایی سازمان‌ها برای پیش‌بینی، آمادگی، انطباق، مقاومت و بازیابی سریع در برابر بحران‌ها و شوک‌های بیرونی اطلاق می‌شود. به گونه‌ای که نه تنها عملکرد سازمان مختل نشود، بلکه حتی در برخی موارد، سازمان بتواند از بحران به عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود استفاده کند (Lengnick-Hall et al., 2011).

در حوزه مدیریت دولتی، مفهوم تاب‌آوری اهمیت مضاعفی می‌یابد؛ زیرا سازمان‌های دولتی برخلاف بسیاری از سازمان‌های خصوصی، وظیفه ارائه خدمات حیاتی و عمومی به جامعه را بر عهده دارند. خدماتی همچون امنیت، سلامت عمومی، مدیریت منابع، خدمات شهری، آموزش، رفاه اجتماعی و تنظیم‌گری اقتصادی از جمله مأموریت‌هایی هستند که در شرایط بحران نه تنها نباید متوقف شوند، بلکه در بسیاری از موارد باید با سرعت و کیفیت بیشتری ارائه گردند. از این رو، اگر نظام اداری یک کشور در برابر بحران‌ها از سطح بالایی از تاب‌آوری برخوردار نباشد، پیامدهای آن می‌تواند بسیار فراتر از یک اختلال سازمانی ساده بوده و به بی‌ثباتی اجتماعی، کاهش اعتماد عمومی، اختلال در حکمرانی و حتی آسیب به امنیت ملی منجر شود (Boin & van Eeten, 2013). در سال‌های اخیر، اهمیت تاب‌آوری سازمانی در دولت‌ها به طور فزاینده‌ای مورد توجه پژوهشگران و سیاست‌گذاران قرار گرفته است. تجربه بحران‌هایی مانند بحران مالی جهانی، همه‌گیری کووید-۱۹، جنگ‌های منطقه‌ای و اختلالات گسترده اقتصادی نشان داده است که کشورهایی که نظام اداری آنها از ساختارهای منعطف، شبکه‌های ارتباطی کارآمد، سرمایه انسانی توانمند و نظام تصمیم‌گیری چابک برخوردار است، توانسته‌اند بهتر از سایر کشورها با بحران‌ها مواجه شوند و خسارات ناشی از آنها را کاهش دهند (OECD, 2020). در مقابل، کشورهایی که نظام اداری آنها با تمرکز بیش از حد، بروکراسی پیچیده، ضعف در هماهنگی بین‌دستگاهی و کمبود ظرفیت‌های مدیریتی مواجه بوده‌اند، در مدیریت بحران‌ها با چالش‌های جدی روبه‌رو شده‌اند. در این میان، برای جمهوری اسلامی ایران نیز موضوع تاب‌آوری سازمان‌های دولتی از اهمیت راهبردی برخوردار است. ایران طی دهه‌های گذشته با مجموعه‌ای از بحران‌ها و فشارهای خارجی و داخلی مواجه بوده است. از جمله تحریم‌های اقتصادی، نوسانات شدید اقتصادی، بحران‌های زیست‌محیطی، حوادث طبیعی و همچنین تنش‌ها و درگیری‌های منطقه‌ای. افزون بر این، در شرایط کنونی که منطقه خاورمیانه با سطح بالایی از نااطمینانی‌های امنیتی و ژئوپلیتیکی مواجه است و جنگ‌ها و درگیری‌های نظامی می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای کشورها به همراه داشته باشد، ضرورت تقویت تاب‌آوری نظام اداری بیش از پیش نمایان می‌شود. در چنین شرایطی، سازمان‌های دولتی باید قادر باشند حتی در وضعیت‌های بحرانی و شرایط جنگی نیز پایداری خدمات عمومی، استمرار حکمرانی و حفظ کارآمدی ساختارهای اداری را تضمین کنند. از منظر سیاست‌گذاری عمومی، تاب‌آوری سازمانی صرفاً به معنای مقاومت منفعلانه در برابر بحران نیست، بلکه به معنای ایجاد ظرفیت‌های فعال برای پیش‌بینی بحران، آمادگی نهادی، مدیریت مؤثر شرایط اضطراری و بازسازی سریع پس از بحران است. به بیان دیگر، سازمان‌های تاب‌آور سازمان‌هایی هستند که از یک سو از سازوکارهای مناسب برای شناسایی ریسک‌ها و تهدیدها برخوردارند و از سوی دیگر توانایی انطباق سریع با شرایط جدید و اتخاذ تصمیمات مؤثر را دارند. چنین سازمان‌هایی معمولاً دارای ویژگی‌هایی مانند رهبری انعطاف‌پذیر، ساختارهای سازمانی چابک، نظام‌های ارتباطی مؤثر، سرمایه انسانی توانمند، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نظام‌های مدیریت دانش کارآمد هستند (Duchek, 2020).

در نظام اداری ایران نیز با توجه به گستردگی وظایف دولت و تنوع دستگاه‌های اجرایی، تقویت تاب‌آوری سازمانی مستلزم رویکردی نظام‌مند و سیاست‌محور است. بسیاری از سازمان‌های دولتی در کشور با چالش‌هایی مانند تمرکز بیش از حد

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

تصمیم‌گیری، کندی فرآیندهای اداری، ضعف در هماهنگی بین‌سازمانی، محدودیت منابع انسانی و مالی، و نیز نبود سازوکارهای منسجم برای مدیریت بحران مواجه هستند. این چالش‌ها در شرایط عادی نیز می‌تواند بر کارآمدی نظام اداری تأثیر بگذارد، اما در شرایط بحران و جنگ، آثار آن می‌تواند به مراتب شدیدتر و گسترده‌تر باشد. از این رو، طراحی و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای ارتقای تاب‌آوری سازمان‌های دولتی باید به عنوان یکی از اولویت‌های اساسی در اصلاحات نظام اداری کشور مورد توجه قرار گیرد.

مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان یکی از نهادهای کلیدی در توسعه ظرفیت‌های مدیریتی نظام اداری کشور، می‌تواند نقش مهمی در این زمینه ایفا کند. این مرکز با بهره‌گیری از ظرفیت‌های آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای خود می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت نظام اداری در مواجهه با بحران‌ها، تدوین چارچوب‌های نظری و عملی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی، و نیز آموزش مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی در زمینه مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی کمک کند. در واقع، توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با تاب‌آوری سازمانی در میان مدیران دولتی می‌تواند به ایجاد نظام اداری چابک‌تر، هوشمندتر و آماده‌تر برای مواجهه با بحران‌های آینده منجر شود. با توجه به آنچه بیان شد، بررسی و تبیین مفهوم تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران و ارائه چارچوب‌های سیاستی برای تقویت آن در نظام اداری ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چنین رویکردی می‌تواند به افزایش توان دولت در مدیریت بحران‌ها، حفظ استمرار خدمات عمومی، تقویت اعتماد عمومی و ارتقای کارآمدی حکمرانی در شرایط دشوار کمک کند. از این رو، تدوین یک چارچوب تحلیلی و سیاستی برای ارتقای تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران، به‌ویژه در شرایط جنگ و تنش‌های منطقه‌ای، نه تنها یک ضرورت مدیریتی بلکه یک اولویت راهبردی برای نظام اداری کشور به شمار می‌رود.

مبانی نظری

مفهوم تاب‌آوری در ابتدا در حوزه‌های علوم طبیعی و مهندسی برای توصیف توانایی سیستم‌ها در بازگشت به حالت تعادل پس از وقوع شوک یا اختلال به کار گرفته شد، اما به تدریج وارد حوزه‌های علوم اجتماعی، مدیریت و به‌ویژه مدیریت دولتی شد. در ادبیات مدیریت سازمانی، تاب‌آوری به توانایی سازمان برای پیش‌بینی بحران‌ها، مقاومت در برابر شوک‌ها، سازگاری با شرایط جدید و بازسازی سریع پس از بحران اشاره دارد. پژوهشگران معتقدند سازمان‌های تاب‌آور نه تنها قادرند در برابر بحران‌ها دوام بیاورند، بلکه می‌توانند از بحران‌ها به عنوان فرصتی برای یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد استفاده کنند. در این چارچوب، تاب‌آوری یک ویژگی ایستا نیست، بلکه یک ظرفیت پویا و چندبعدی است که از تعامل عوامل مختلفی مانند ساختار سازمانی، رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و نظام‌های اطلاعاتی شکل می‌گیرد (Lengnick-Hall, 2011 & Beck). از دیدگاه نظریه‌های جدید مدیریت، سازمان‌های تاب‌آور دارای توانایی انطباق تطبیقی هستند. به این معنا که می‌توانند در شرایط عدم قطعیت تصمیم‌های مؤثر اتخاذ کرده و مسیرهای جدیدی برای ادامه فعالیت پیدا کنند.

در حوزه مدیریت دولتی، مفهوم تاب‌آوری سازمانی با موضوع حکمرانی در شرایط بحران ارتباط نزدیک دارد. دولت‌ها به عنوان نهادهای مسئول تأمین خدمات عمومی و حفظ ثبات اجتماعی، باید قادر باشند در شرایط بحرانی نیز وظایف اساسی خود را انجام دهند. پژوهشگران مدیریت بحران معتقدند که تاب‌آوری سازمان‌های دولتی به مجموعه‌ای از ظرفیت‌های نهادی و مدیریتی وابسته است که امکان آمادگی پیشینی، واکنش سریع و بازسازی پس از بحران را فراهم می‌کند. این ظرفیت‌ها شامل وجود نظام‌های پیش‌بینی و ارزیابی ریسک، ساختارهای تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر، شبکه‌های ارتباطی مؤثر میان سازمان‌ها و دسترسی به منابع انسانی و مالی کافی است. در این چارچوب، تاب‌آوری سازمان‌های دولتی

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

به معنای توانایی دولت در حفظ تداوم حکمرانی و ارائه خدمات عمومی حتی در شرایط اختلال شدید محسوب می‌شود. به بیان دیگر، سازمان‌های دولتی تاب‌آور قادرند در شرایطی که محیط پیرامونی دچار بی‌ثباتی و بحران شده است، عملکرد خود را حفظ کرده و از فروپاشی سیستم اداری جلوگیری کنند. از منظر نظری، برخی پژوهشگران تاب‌آوری سازمانی را در قالب یک چرخه مدیریتی تحلیل می‌کنند که شامل سه مرحله به شرح ذیل است؛

سازمان‌ها با شناسایی تهدیدها و ارزیابی ریسک‌ها، برنامه‌هایی برای مواجهه با بحران تدوین می‌کنند و ظرفیت‌های لازم را برای شرایط اضطراری ایجاد می‌نمایند.	آمادگی
سازمان‌ها باید بتوانند به سرعت به بحران واکنش نشان داده و با بسیج منابع و هماهنگی میان بخش‌های مختلف، آثار منفی بحران را کاهش دهند.	پاسخ
سازمان‌ها تلاش می‌کنند فعالیت‌های خود را به حالت عادی بازگردانده و از تجربیات بحران برای اصلاح ساختارها و فرآیندها استفاده کنند.	بازیابی

این رویکرد نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی نه تنها به توانایی مقابله با بحران مربوط می‌شود، بلکه شامل یادگیری سازمانی و اصلاح مستمر نیز هست (Duchek, 2020). در واقع، سازمان‌های تاب‌آور از هر بحران به عنوان فرصتی برای افزایش ظرفیت‌های نهادی خود استفاده می‌کنند. در سال‌های اخیر، پژوهشگران مدیریت دولتی تأکید کرده‌اند که تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در عصر جدید به شدت تحت تأثیر فناوری‌های نوین، حکمرانی شبکه‌ای و پیچیدگی فزاینده محیط سیاست‌گذاری قرار گرفته است. امروزه بحران‌ها اغلب ماهیتی چندبعدی دارند و می‌توانند به طور هم‌زمان حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، امنیتی و زیست‌محیطی را تحت تأثیر قرار دهند. به همین دلیل سازمان‌های دولتی برای افزایش تاب‌آوری خود نیازمند رویکردهای جدید مدیریتی هستند؛ از جمله استفاده از داده‌های کلان برای پیش‌بینی بحران‌ها، توسعه نظام‌های اطلاعاتی یکپارچه، تقویت همکاری بین‌سازمانی و ایجاد ساختارهای مدیریتی چابک. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که دولت‌هایی که توانسته‌اند این رویکردها را در نظام اداری خود نهادینه کنند، در مواجهه با بحران‌ها عملکرد موفق‌تری داشته‌اند (OECD, 2020). بنابراین، مبانی نظری تاب‌آوری سازمان‌های دولتی بر این فرض استوار است که ترکیب ظرفیت‌های نهادی، رهبری مؤثر، فناوری‌های پیشرفته و فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری می‌تواند به ایجاد نظام اداری انعطاف‌پذیر و مقاوم در برابر بحران‌ها منجر شود.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و سیاست‌پژوهانه است و هدف آن ارائه چارچوبی برای ارتقای تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران و تقویت ظرفیت نظام اداری کشور است. از نظر ماهیت، پژوهش توصیفی-تحلیلی بوده و با بهره‌گیری از منابع نظری و تجربیات بین‌المللی، دلالت‌های سیاستی استخراج می‌کند. در بخش گردآوری داده‌ها، از مطالعات اسنادی استفاده شده است؛ منابع شامل کتاب‌ها، مقالات علمی، گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی، اسناد

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

راهبردی و مطالعات تطبیقی کشورها در حوزه مدیریت بحران است. این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد تصویری جامع از مفهوم تاب‌آوری سازمانی و کاربردهای آن در نظام‌های اداری مختلف به‌دست آورد. در مرحله تحلیل داده‌ها، روش تحلیل محتوای نظام‌مند به کار گرفته شده تا مضامین اصلی همچون رهبری در بحران، ساختارهای انعطاف‌پذیر، مدیریت اطلاعات، هماهنگی بین سازمانی، تداوم خدمات عمومی، و نقش فناوری شناسایی و طبقه‌بندی شوند. در پایان، با تحلیل تطبیقی تجربیات بین‌المللی، عناصر مشترک و الگوهای موفق کشورها استخراج گردیده تا مبنای طراحی چارچوب سیاستی تقویت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در ایران قرار گیرد. بدین ترتیب، پژوهش بر ترکیب سه روش اسنادی، تحلیل محتوا و تحلیل تطبیقی استوار است.

یافته‌های تحقیق

بررسی تجربیات بین‌المللی در حوزه تاب‌آوری سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که کشورهای پیشرو در حکمرانی عمومی، طی دهه‌های اخیر رویکردی نظام‌مند و چندبعدی برای تقویت ظرفیت مدیریتی و نهادی خود در برابر بحران‌های گوناگون اتخاذ کرده‌اند. در جهانی که پیچیدگی، عدم قطعیت و تهدیدهای هم‌زمان از بلایای طبیعی و اپیدمی‌ها تا بحران‌های اقتصادی و امنیتی، بخش جدانشدنی واقعیت‌های حکمرانی شده است، داشتن سازمان‌های دولتی دارای انعطاف، واکنش سریع و توان بازسازی دیگر یک انتخاب مدیریتی نیست، بلکه ضرورتی راهبردی برای حفظ کارکرد دولت و اعتماد عمومی است. تاب‌آوری سازمانی در این کشورها تنها به ابعاد فنی یا ساختاری محدود نمی‌شود، بلکه به‌مثابه یک فلسفه مدیریتی و فرهنگ سازمانی در سراسر نظام اداری جریان پیدا کرده است؛ فرهنگی که بر آمادگی پیش‌دستانه، یادگیری از بحران‌ها، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و هماهنگی نهادی استوار است. دولت‌های موفق در این زمینه، تاب‌آوری را نه صرفاً واکنشی به بحران، بلکه فرایندی پویا برای پیش‌بینی، سازگاری و تحول مداوم در ساختارها و رفتارهای مدیریتی می‌دانند. در همین راستا، مرور تجربه‌های بریتانیا، ژاپن، ایالات متحده آمریکا و کره جنوبی و ... که در این بخش مورد بررسی قرار خواهد گرفت، نشان می‌دهد که هر یک با توجه به زمینه‌های خاص سیاسی، اقتصادی و اجتماعی خود، سازوکارهایی منسجم برای مدیریت بحران و حفظ تداوم حکمرانی توسعه داده‌اند. تحلیل این تجربه‌ها می‌تواند راهنمایی ارزشمند برای نظام اداری ایران در مسیر طراحی و اجرای چارچوب‌های سیاستی مؤثر جهت تقویت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران باشد؛ چارچوبی که از رهگذر شناخت درس‌آموخته‌های جهانی، متناسب با واقعیت‌های بومی و اداری کشور بسط یابد و بستری برای حکمرانی پایدار، هوشمند و انعطاف‌پذیر فراهم آورد.

بریتانیا

طی دهه‌های اخیر یکی از کشورهایی بوده که به شکل نظام‌مند بر تقویت تاب‌آوری نهادهای دولتی در برابر بحران‌های ملی تمرکز کرده است. این رویکرد به‌ویژه پس از مجموعه‌ای از بحران‌های مهم از جمله حملات تروریستی سال ۲۰۰۵، بحران مالی جهانی ۲۰۰۸، پاندمی کووید-۱۹ و تهدیدهای امنیتی جدید شکل نهادی پیدا کرد. دولت بریتانیا با تدوین راهبرد «تاب‌آوری ملی» تلاش کرده است ظرفیت سازمان‌های دولتی را برای پیش‌بینی بحران، واکنش سریع و بازسازی کارآمد افزایش دهد. در این چارچوب، یکی از مهم‌ترین ابزارها ایجاد ساختارهای هماهنگی بحران در سطح دولت مرکزی بوده است. دفتر کابینه دولت بریتانیا با ایجاد سازوکاری موسوم به برنامه اضطراری عملکردی، مسئول برنامه‌ریزی برای

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

شرایط اضطراری و هماهنگی میان دستگاه‌های مختلف دولتی است. این ساختار با تدوین سناریوهای بحران، برگزاری مانورهای ملی و ایجاد بانک اطلاعاتی از ریسک‌های ملی تلاش می‌کند آمادگی سازمان‌های دولتی را برای مواجهه با بحران‌ها افزایش دهد. در کنار آن، نظام «ارزیابی ریسک ملی» به‌طور مستمر تهدیدهای بالقوه را شناسایی کرده و نتایج آن در اختیار تمامی دستگاه‌های اجرایی قرار می‌گیرد تا برنامه‌های تاب‌آوری سازمانی خود را بر اساس آن تنظیم کنند (McConnell, 2007; UK Government, 2022 & Boin). در سطح عملیاتی نیز سازمان‌های دولتی بریتانیا موظف هستند برنامه‌های تداوم خدمات عمومی را در شرایط بحران طراحی و اجرا کنند. این برنامه‌ها شامل تداوم خدمات حیاتی، مدیریت منابع انسانی در شرایط اضطراری، حفظ زیرساخت‌های اطلاعاتی و تداوم تصمیم‌گیری مدیریتی در شرایط اختلال است. تجربه بحران کووید-۱۹ نشان داد که بسیاری از سازمان‌های دولتی بریتانیا به دلیل برخورداری از برنامه‌های از پیش طراحی شده توانستند در مدت کوتاهی به الگوهای کاری انعطاف‌پذیر مانند دورکاری و خدمات دیجیتال منتقل شوند و ارائه خدمات عمومی را ادامه دهند. علاوه بر این، دولت بریتانیا در سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری قابل توجهی در حوزه «حکمرانی داده‌محور» انجام داده است تا تصمیم‌گیری در شرایط بحران مبتنی بر داده‌های واقعی و تحلیل‌های سریع انجام شود. یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم تاب‌آوری در این کشور، تأکید بر آموزش مدیران دولتی در زمینه مدیریت بحران و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت است. برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای در کالج خدمات دولتی بریتانیا طراحی شده که مدیران ارشد را برای مواجهه با بحران‌های پیچیده آماده می‌کند. تجربه این کشور نشان می‌دهد که ترکیب برنامه‌ریزی پیش‌دستانه، هماهنگی نهادی، نظام‌های اطلاعاتی پیشرفته و آموزش مدیران می‌تواند نقش مهمی در ارتقای تاب‌آوری سازمان‌های دولتی ایفا کند.

ژاپن

ژاپن یکی از پیشرفته‌ترین نمونه‌های جهانی در زمینه توسعه تاب‌آوری سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود؛ موضوعی که تا حد زیادی ریشه در تجربه مکرر این کشور با بلایای طبیعی و بحران‌های گسترده دارد. زلزله‌های شدید، سونامی‌ها و حوادث هسته‌ای موجب شده است دولت ژاپن طی دهه‌های گذشته نظام پیچیده‌ای از مدیریت بحران و تاب‌آوری نهادی را توسعه دهد. پس از زلزله و سونامی بزرگ سال ۲۰۱۱ که به بحران نیروگاه هسته‌ای فوکوشیما منجر شد، دولت ژاپن اصلاحات گسترده‌ای در نظام مدیریت بحران خود انجام داد. یکی از مهم‌ترین این اصلاحات ایجاد نظام «مدیریت بحران چندلایه» بود که در آن دولت مرکزی، دولت‌های محلی و سازمان‌های تخصصی نقش‌های مشخص و مکملی در مواجهه با بحران‌ها دارند. در این چارچوب، سازمان‌های دولتی موظف هستند برنامه‌های تداوم فعالیت اساسی خود را داشته باشند تا حتی در صورت تخریب زیرساخت‌ها یا اختلال در سیستم‌های ارتباطی، خدمات عمومی اساسی ادامه پیدا کند. همچنین دولت ژاپن سامانه‌های پیشرفته هشدار سریع و شبکه‌های ارتباطی اضطراری ایجاد کرده است که امکان اطلاع‌رسانی سریع به نهادهای دولتی و شهروندان را فراهم می‌کند. در کنار زیرساخت‌های فنی، یکی از مهم‌ترین عوامل تاب‌آوری سازمان‌های دولتی ژاپن فرهنگ سازمانی مبتنی بر آمادگی و یادگیری از بحران‌ها است. دولت ژاپن پس از هر بحران بزرگ، فرآیندهای گسترده‌ای برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و استخراج درس‌آموخته‌ها اجرا می‌کند و نتایج آن در اصلاح قوانین و رویه‌های اداری منعکس می‌شود. همچنین مانورهای منظم مدیریت بحران در سطح ملی برگزار می‌شود که در آن هزاران نفر از کارکنان دولت و نیروهای امدادی مشارکت می‌کنند. این مانورها به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند نقاط ضعف خود را در شرایط واقعی شناسایی کنند. از سوی دیگر، دولت ژاپن توجه ویژه‌ای به استفاده از فناوری‌های نوین

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

در مدیریت بحران دارد؛ از جمله سامانه‌های هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های بحران، سیستم‌های ارتباطی ماهواره‌ای برای حفظ ارتباط میان نهادهای دولتی و شبکه‌های اطلاعاتی یکپارچه برای هماهنگی عملیات. تجربه ژاپن نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمان‌های دولتی زمانی تقویت می‌شود که برنامه‌ریزی بلندمدت، فرهنگ سازمانی مبتنی بر آمادگی، فناوری‌های پیشرفته و هماهنگی نهادی به‌صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد (OECD, 2019).

آمریکا

آمریکا یکی از کشورهایی است که به‌طور گسترده مفهوم تاب‌آوری سازمانی را در ساختار حکمرانی و مدیریت بحران خود نهادینه کرده است. تجربه‌های متعدد این کشور از جمله حملات ۱۱ سپتامبر، طوفان کاترینا، بحران مالی جهانی ۲۰۰۸ و همه‌گیری کووید-۱۹ موجب شد که دولت آمریکا اصلاحات گسترده‌ای در حوزه مدیریت بحران و آمادگی سازمان‌های دولتی انجام دهد. یکی از مهم‌ترین اقدامات در این زمینه تأسیس وزارت امنیت داخلی و ایجاد ساختارهای هماهنگ‌کننده برای مدیریت بحران‌های ملی بود. در این چارچوب، سازمان مدیریت بحران فدرال به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی وظیفه هماهنگی میان سازمان‌های دولتی، ایالتی و محلی را در شرایط بحران بر عهده دارد. دولت آمریکا همچنین نظام جامعی برای ارزیابی تهدیدهای ملی ایجاد کرده است که در آن خطرات مختلف از جمله بلایای طبیعی، تهدیدهای سایبری، حملات تروریستی و بحران‌های اقتصادی به‌طور مستمر تحلیل می‌شوند. نتایج این تحلیل‌ها مبنای برنامه‌ریزی سازمان‌های دولتی برای ارتقای آمادگی و تاب‌آوری قرار می‌گیرد (Van Wart, 2006 & Kapucu). یکی از ویژگی‌های مهم نظام تاب‌آوری سازمانی در آمریکا، تأکید بر هماهنگی شبکه‌ای میان نهادهای مختلف حکومتی و غیردولتی است. در بسیاری از بحران‌ها، دولت فدرال به‌تنهایی مسئول مدیریت بحران نیست بلکه مجموعه‌ای از نهادهای ایالتی، شهرداری‌ها، سازمان‌های خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد در مدیریت بحران مشارکت دارند. به همین دلیل ساختارهای ارتباطی و اطلاعاتی پیچیده‌ای برای تبادل سریع اطلاعات میان این نهادها ایجاد شده است. علاوه بر این، دولت آمریکا سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات برای مدیریت بحران انجام داده است. سامانه‌های اطلاعاتی پیشرفته امکان پایش لحظه‌ای شرایط بحران و تصمیم‌گیری سریع را فراهم می‌کنند. تجربه این کشور نشان می‌دهد که ترکیب حکمرانی چندسطحی، زیرساخت‌های اطلاعاتی پیشرفته، تمرین‌های منظم بحران و مشارکت گسترده نهادهای اجتماعی می‌تواند تاب‌آوری سازمان‌های دولتی را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد (Comfort, 2007; FEMA, 2022).

کره جنوبی

کره جنوبی در دهه‌های اخیر توانسته است یکی از پیشرفته‌ترین نظام‌های مدیریت بحران در آسیا را توسعه دهد. تجربه‌های این کشور در مواجهه با بحران‌های اقتصادی، بلایای طبیعی و بحران‌های بهداشتی مانند شیوع بیماری مرس در سال ۲۰۱۵ و کووید-۱۹ نشان داده است که نظام اداری کره جنوبی از سطح بالایی از انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری برخوردار است. یکی از مهم‌ترین اقدامات این کشور ایجاد وزارت ایمنی و مدیریت بحران و توسعه نظام یکپارچه مدیریت بحران بوده است. در این چارچوب، تمامی سازمان‌های دولتی موظف هستند برنامه‌های مدیریت بحران و تداوم خدمات عمومی را تدوین و به‌طور دوره‌ای به‌روزرسانی کنند. علاوه بر این، دولت کره جنوبی سامانه‌های پیشرفته‌ای برای پایش

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

بلایای طبیعی و تهدیدهای مختلف ایجاد کرده است که اطلاعات آن به‌صورت لحظه‌ای در اختیار نهادهای تصمیم‌گیر قرار می‌گیرد (OECD, 2020). در کنار این زیر ساخت‌ها، کره جنوبی توجه ویژه‌ای به توسعه ظرفیت‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی داشته است. مدیران دولتی در این کشور آموزش‌های تخصصی در زمینه مدیریت بحران، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و مدیریت منابع در شرایط اضطراری دریافت می‌کنند. همچنین مانورهای گسترده مدیریت بحران در سطح ملی برگزار می‌شود که در آن سازمان‌های مختلف دولتی و بخش خصوصی مشارکت دارند. یکی از ویژگی‌های مهم نظام تاب‌آوری در کره جنوبی استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال در مدیریت بحران است. دولت این کشور از سامانه‌های کلان‌داده و هوش مصنوعی برای تحلیل سریع اطلاعات و پیش‌بینی روند بحران‌ها استفاده می‌کند. این رویکرد به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا واکنش‌های سریع‌تر و مؤثرتری در شرایط بحرانی داشته باشند (Lee, 2020 & Kim).

سنگاپور

سنگاپور نیز یکی از نمونه‌های موفق در زمینه ایجاد نظام اداری تاب‌آور در سطح جهانی محسوب می‌شود. این کشور کوچک که با محدودیت‌های جغرافیایی و منابع طبیعی مواجه است، از دهه‌های گذشته تلاش کرده است نظام حکمرانی خود را به گونه‌ای طراحی کند که در برابر بحران‌های مختلف از جمله بحران‌های اقتصادی، تهدیدهای امنیتی و پاندمی‌ها مقاوم باشد. یکی از مهم‌ترین ابزارهای دولت سنگاپور در این زمینه ایجاد ساختارهای هماهنگی قوی در سطح دولت مرکزی است. دفتر نخست‌وزیری این کشور نقش محوری در مدیریت بحران‌ها ایفا می‌کند و تمامی دستگاه‌های دولتی موظف هستند برنامه‌های آمادگی بحران خود را با راهبردهای ملی هماهنگ کنند (Quah, 2010). در کنار این ساختارها، دولت سنگاپور سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در توسعه زیرساخت‌های دیجیتال انجام داده است. بسیاری از خدمات دولتی در این کشور به صورت الکترونیکی ارائه می‌شود و این امر موجب شده است که حتی در شرایط بحران نیز ارائه خدمات عمومی با کمترین اختلال ادامه پیدا کند. علاوه بر این، دولت سنگاپور برنامه‌های گسترده‌ای برای آموزش مدیران دولتی در زمینه مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی اجرا می‌کند. تجربه این کشور نشان می‌دهد که ترکیب حکمرانی متمرکز، برنامه‌ریزی بلندمدت، فناوری‌های دیجیتال و سرمایه انسانی توانمند می‌تواند نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی داشته باشد (OECD, 2018).

آلمان

آلمان به دلیل ساختار فدرالی خود، رویکرد خاصی در زمینه مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمان‌های دولتی دارد. در این کشور مسئولیت مدیریت بحران میان دولت فدرال، ایالت‌ها و شهرداری‌ها تقسیم شده است. این ساختار چندسطحی موجب شده است که سازمان‌های دولتی در سطوح مختلف حکمرانی ظرفیت‌های متنوعی برای مواجهه با بحران‌ها توسعه دهند. دولت فدرال آلمان با تدوین راهبرد ملی حفاظت مدنی تلاش کرده است هماهنگی میان نهادهای مختلف را تقویت کند و استانداردهای مشترکی برای مدیریت بحران ایجاد نماید (Federal Office of Civil Protection, 2021). یکی از ویژگی‌های مهم نظام تاب‌آوری در آلمان تأکید بر مشارکت اجتماعی در مدیریت بحران است. سازمان‌های داوطلبانه و نهادهای مدنی نقش مهمی در کمک به دولت در شرایط بحران دارند. علاوه بر این، دولت آلمان سرمایه‌گذاری

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

قابل توجهی در توسعه زیرساخت‌های حیاتی و سیستم‌های هشدار سریع انجام داده است. تجربه این کشور نشان می‌دهد که حکمرانی چند سطحی، مشارکت اجتماعی و زیرساخت‌های پیشرفته مدیریت بحران می‌تواند تاب‌آوری سازمان‌های دولتی را تقویت کند (Wollmann & Kuhlmann, 2019).

فنلاند

یکی از کشورهایی است که به‌طور نظام‌مند مفهوم «امنیت جامع» را در ساختار حکمرانی خود نهادینه کرده است. در این رویکرد، تمامی بخش‌های جامعه از جمله دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی در تأمین امنیت و مدیریت بحران مشارکت دارند. دولت فنلاند با تدوین راهبرد امنیت جامع تلاش کرده است آمادگی کشور را در برابر طیف گسترده‌ای از تهدیدها از جمله جنگ، بحران‌های اقتصادی و حملات سایبری افزایش دهد (Prime Minister's Office Finland, 2017). در چارچوب این راهبرد، سازمان‌های دولتی موظف هستند برنامه‌های تداوم خدمات عمومی را تدوین کنند و به‌طور منظم مانورهای مدیریت بحران برگزار نمایند. علاوه بر این، دولت فنلاند توجه ویژه‌ای به آموزش مدیران دولتی در زمینه مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی دارد. تجربه این کشور نشان می‌دهد که هماهنگی گسترده میان بخش‌های مختلف جامعه و برنامه‌ریزی بلندمدت امنیتی می‌تواند نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی داشته باشد (OECD, 2021).

چین

چین طی دو دهه اخیر سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در توسعه ظرفیت‌های مدیریت بحران انجام داده است. تجربه‌هایی مانند زلزله سیچوان و همه‌گیری کووید-۱۹ موجب شد دولت چین اصلاحات مهمی در نظام مدیریت بحران خود انجام دهد. یکی از مهم‌ترین اقدامات در این زمینه ایجاد وزارت مدیریت اضطراری بود که مسئول هماهنگی میان سازمان‌های مختلف در شرایط بحران است (Wang & HE, 2020). در کنار این اصلاحات نهادی، دولت چین سامانه‌های پیشرفته‌ای برای پایش بحران‌ها و مدیریت اطلاعات ایجاد کرده است. این سامانه‌ها به سازمان‌های دولتی کمک می‌کنند اطلاعات مربوط به بحران‌ها را به‌سرعت تحلیل کرده و تصمیمات مناسب اتخاذ کنند. تجربه چین نشان می‌دهد که تمرکز مدیریتی همراه با استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند تاب‌آوری سازمان‌های دولتی را افزایش دهد.

استونی

استونی یکی از پیشروترین کشورها در حوزه حکمرانی دیجیتال است و همین موضوع نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری سازمان‌های دولتی این کشور داشته است. دولت استونی با ایجاد زیرساخت‌های گسترده دولت الکترونیک توانسته است بسیاری از خدمات عمومی را به‌صورت دیجیتال ارائه دهد. این امر موجب شده است که حتی در شرایط بحران نیز خدمات دولتی با کمترین اختلال ادامه پیدا کند (Dunleavy & Margetts, 2013). علاوه بر این، استونی سیستم‌های پیشرفته‌ای برای حفاظت از زیرساخت‌های دیجیتال و مقابله با حملات سایبری ایجاد کرده است. تجربه این کشور نشان می‌دهد که دیجیتالی‌سازی خدمات عمومی و توسعه زیرساخت‌های امنیت سایبری می‌تواند نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی ایفا کند.

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

در مجموع و در بررسی تطبیقی تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که مفهوم تاب‌آوری سازمان‌های دولتی به تدریج به یکی از ارکان بنیادین حکمرانی مدرن تبدیل شده است؛ رویکردی که بر آمادگی پیش‌دستانه، واکنش هوشمندانه و بازسازی سریع نظام اداری در مواجهه با بحران‌ها تأکید دارد. در میان این کشورها، بریتانیا با راهبرد تاب‌آوری ملی و نظام ارزیابی ریسک، بر هماهنگی نهادی و تصمیم‌گیری داده‌محور تکیه کرده است. ژاپن با نظام مدیریت بحران چندلایه و فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و اصلاح مستمر، تاب‌آوری را در قالب رفتار مدیریتی نهادینه ساخته. آمریکا با ساختار شبکه‌ای چندسطحی و مشارکت گسترده نهادهای دولتی و غیردولتی، حکمرانی مشارکتی در بحران را توسعه داده است و کره جنوبی با اتکای هم‌زمان بر فناوری‌های دیجیتال، کلان‌داده و آموزش تخصصی مدیران، توانایی سازگاری سازمان‌ها را ارتقا داده است. در اروپا، فنلاند با رویکرد امنیت جامع الگوی تلفیقی از مشارکت دولت، جامعه و بخش خصوصی در مدیریت بحران را ارائه کرده و آلمان با ساختارهای فدرال و نظام‌مند تمرین‌های بحران، هماهنگی میان سطوح مختلف دولت را به اوج رسانده است. در آسیا، چین با تمرکز نهادی و استفاده وسیع از فناوری‌های داده‌محور، به‌ویژه از طریق وزارت مدیریت اضطراری، ظرفیت واکنش سریع ملی را تقویت کرده، و سنگاپور با برنامه‌ریزی یکپارچه شهری و اتکا بر فناوری‌های پیش‌بینی بحران، تاب‌آوری شهری و دولتی را هم‌زمان توسعه داده است. در حوزه دولت دیجیتال، استونی نمونه‌ای پیشرو است که با دیجیتالی‌سازی جامع خدمات عمومی و تأمین امنیت سایبری توانسته تداوم خدمات را حتی در شرایط بحران تضمین کند. در مجموع، این تجربه‌ها بیانگر آن‌اند که تاب‌آوری سازمان‌های دولتی حاصل ترکیبی از ساختارهای هماهنگی بین‌سازمانی، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، فناوری‌های نوین، آموزش مستمر مدیران و مشارکت اجتماعی فراگیر است. مجموعه‌ای که اگر در چارچوب سیاست‌گذاری و مدیریت راهبردی کشورها نهادینه شود، می‌تواند ضامن پایداری حکمرانی و اعتماد عمومی در شرایط پرچالش و بحرانی باشد.

راهبردهای کلان تاب‌آوری سازمان‌های دولتی کشور در شرایط بحران

در ادامه چارچوب پیشنهادی تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران برای نظام اداری ایران ارائه می‌شود. این چارچوب بر اساس ادبیات علمی تاب‌آوری سازمانی، تجربه‌های بین‌المللی و الزامات حکمرانی در شرایط بحران طراحی شده و شامل چند شاخص کلیدی است. هر شاخص نشان‌دهنده یکی از ابعاد ضروری تاب‌آوری سازمان‌های دولتی است و در ادامه نحوه تحقق و تقویت آن در نظام اداری ایران به‌صورت مبسوط تبیین می‌شود.

رهبری تاب‌آور و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت

یکی از مهم‌ترین عناصر تاب‌آوری سازمان‌های دولتی وجود رهبری مدیریتی توانمند در شرایط بحران است. در شرایط بحران، مدیران سازمان‌های دولتی با محیطی مواجه می‌شوند که ویژگی اصلی آن عدم قطعیت، فشار زمانی و محدودیت منابع است. در چنین شرایطی، مدیرانی موفق‌تر هستند که بتوانند تصمیم‌های سریع، مبتنی بر داده و در عین حال منعطف اتخاذ کنند. در بسیاری از کشورها، آموزش مدیران در حوزه مدیریت بحران و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده به یکی از محورهای اصلی توسعه مدیریت تبدیل شده است. برای تقویت این شاخص در ایران، ضروری است که برنامه‌های آموزشی مدیران دولتی به‌ویژه در سطح مدیران ارشد و میانی بر مدیریت بحران، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و مدیریت

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

ریسک تمرکز داشته باشد. همچنین ایجاد مرکز شبیه‌سازی بحران‌های اداری در نهادهای آموزشی مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی می‌تواند به مدیران کمک کند تا در محیط‌های شبیه‌سازی شده با سناریوهای بحران مواجه شده و مهارت‌های تصمیم‌گیری خود را تقویت کنند.

نظام پیش‌بینی و ارزیابی ریسک

تاب‌آوری سازمانی بدون وجود نظامی برای پیش‌بینی بحران‌ها و ارزیابی ریسک‌ها امکان‌پذیر نیست. سازمان‌های تاب‌آور پیش از وقوع بحران تلاش می‌کنند تهدیدهای بالقوه را شناسایی کرده و برای آنها برنامه‌ریزی کنند. بسیاری از کشورها نظام‌های ملی ارزیابی ریسک دارند که به صورت دوره‌ای تهدیدهای اقتصادی، امنیتی، زیست‌محیطی و فناورانه را تحلیل می‌کنند. در ایران نیز لازم است یک نظام یکپارچه ارزیابی ریسک در سطح دستگاه‌های اجرایی ایجاد شود. هر سازمان دولتی باید نقشه ریسک‌های خود را تهیه کند و بر اساس آن برنامه‌های آمادگی بحران تدوین نماید. این نقشه ریسک باید شامل تهدیدهای مختلف مانند اختلال در زیرساخت‌ها، حملات سایبری، بحران‌های اقتصادی یا شرایط جنگی باشد.

برنامه‌های تداوم خدمات عمومی

یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تاب‌آوری سازمان‌های دولتی توانایی آنها در حفظ تداوم خدمات عمومی در شرایط بحران است. در بسیاری از کشورها دستگاه‌های دولتی موظف هستند برنامه‌های تداوم فعالیت داشته باشند تا حتی در صورت وقوع بحران نیز خدمات حیاتی متوقف نشود. در ایران نیز ضروری است تمامی دستگاه‌های اجرایی برنامه تداوم خدمات عمومی تدوین کنند. این برنامه باید مشخص کند که در شرایط بحران چگونه خدمات حیاتی مانند خدمات اداری، مالی، سلامت یا امنیتی ادامه خواهد یافت و چه سازوکارهایی برای جایگزینی منابع و نیروی انسانی در نظر گرفته شده است.

ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر

سازمان‌های بوروکراتیک با ساختارهای بسیار پیچیده و سلسله‌مراتبی معمولاً در شرایط بحران با کندی تصمیم‌گیری مواجه می‌شوند. در مقابل، سازمان‌های تاب‌آور دارای ساختارهای انعطاف‌پذیر و چابک هستند که امکان واکنش سریع به بحران‌ها را فراهم می‌کند. برای تحقق این شاخص در ایران، لازم است برخی اختیارات مدیریتی در شرایط بحران به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض شود تا تصمیم‌گیری سریع‌تر انجام گیرد. همچنین تشکیل ستادهای مدیریت بحران درون‌سازمانی می‌تواند به هماهنگی بهتر میان واحدهای مختلف سازمان کمک کند.

مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های تاب‌آور توانایی آنها در یادگیری از بحران‌ها است. سازمان‌هایی که تجربیات بحران را مستندسازی کرده و از آنها درس می‌گیرند، در بحران‌های بعدی عملکرد موفق‌تری دارند. در نظام اداری ایران نیز لازم است پس از هر بحران یا تجربه مدیریتی مهم، فرآیندهای مستندسازی تجربیات مدیریتی انجام شود و نتایج آن در اختیار

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

سایر دستگاه‌های اجرایی قرار گیرد. این موضوع می‌تواند از طریق ایجاد بانک دانش مدیریت بحران در سطح دولت پیگیری شود.

هماهنگی بین سازمانی

در بسیاری از بحران‌ها، مدیریت مؤثر مستلزم همکاری چندین دستگاه دولتی است. ضعف در هماهنگی میان سازمان‌ها می‌تواند مدیریت بحران را با مشکل مواجه کند. به همین دلیل یکی از شاخص‌های مهم تاب‌آوری سازمانی وجود سازوکارهای هماهنگی بین سازمانی است. در ایران لازم است سازوکارهای مشخصی برای هماهنگی میان دستگاه‌ها در شرایط بحران طراحی شود. ایجاد سامانه‌های ارتباطی مشترک، برگزاری مانورهای مشترک مدیریت بحران و تعریف نقش‌های مشخص برای هر دستگاه می‌تواند به بهبود هماهنگی میان سازمان‌ها کمک کند.

سرمایه انسانی توانمند

کارکنان سازمان‌های دولتی نقش اساسی در مدیریت بحران دارند. سازمان‌هایی که کارکنان آنها از مهارت‌ها و دانش لازم برای مواجهه با شرایط بحران برخوردارند، در مدیریت بحران موفق‌تر هستند. در ایران لازم است دوره‌های آموزشی تخصصی در حوزه مدیریت بحران، مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری در شرایط اضطراری برای کارکنان دولت طراحی شود. همچنین ایجاد تیم‌های تخصصی مدیریت بحران در دستگاه‌های اجرایی می‌تواند ظرفیت سازمان‌ها را در مواجهه با بحران افزایش دهد.

زیرساخت‌های فناوری و داده

امروزه بسیاری از تصمیم‌های مدیریتی در شرایط بحران بر پایه داده‌ها و اطلاعات انجام می‌شود. بنابراین سازمان‌های دولتی باید از زیرساخت‌های اطلاعاتی پیشرفته برای جمع‌آوری، تحلیل و تبادل داده‌ها برخوردار باشند. در ایران توسعه سامانه‌های داده‌محور، ایجاد داشبوردهای مدیریتی و استفاده از فناوری‌های نوین مانند تحلیل کلان‌داده می‌تواند به مدیران کمک کند تا در شرایط بحران تصمیم‌های دقیق‌تر و سریع‌تری اتخاذ کنند.

ارتباطات بحران و اطلاع‌رسانی شفاف

در شرایط بحران، اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع نقش مهمی در مدیریت افکار عمومی و کاهش اضطراب اجتماعی دارد. سازمان‌های تاب‌آور دارای نظام ارتباطات بحران هستند که امکان اطلاع‌رسانی سریع و دقیق را فراهم می‌کند. در ایران لازم است دستگاه‌های دولتی دارای راهبرد ارتباطات بحران باشند تا در شرایط بحرانی بتوانند اطلاعات صحیح را به‌سرعت در اختیار جامعه قرار دهند.

پشتیبانی لجستیکی و منابع اضطراری

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

یکی از چالش‌های مهم در شرایط بحران کمبود منابع مالی، انسانی یا تجهیزاتی است. سازمان‌های تاب‌آور پیش از وقوع بحران برنامه‌هایی برای تأمین منابع اضطراری دارند. در ایران لازم است سازمان‌های دولتی سازوکارهایی برای ذخیره منابع حیاتی و تأمین سریع تجهیزات در شرایط بحران طراحی کنند.

نظام مانور و تمرین بحران

برگزاری مانورهای دوره‌ای یکی از ابزارهای مهم برای افزایش آمادگی سازمان‌ها در شرایط بحران است. این مانورها به سازمان‌ها کمک می‌کند نقاط ضعف خود را شناسایی کنند. در ایران لازم است دستگاه‌های اجرایی به‌طور منظم مانورهای مدیریت بحران برگزار کنند.

فرهنگ سازمانی مبتنی بر تاب‌آوری

فرهنگ سازمانی نقش مهمی در نحوه واکنش کارکنان به بحران‌ها دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ همکاری، یادگیری و انعطاف‌پذیری دارند در بحران‌ها عملکرد بهتری نشان می‌دهند. بنابراین در ایران باید تلاش شود فرهنگ سازمانی دستگاه‌های دولتی به سمت یادگیری مستمر و آمادگی برای بحران حرکت کند.

حکمرانی داده‌محور در بحران

یکی از ویژگی‌های نظام‌های اداری پیشرفته استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری در شرایط بحران است. در ایران نیز لازم است دستگاه‌های دولتی از سامانه‌های تحلیل داده برای مدیریت بحران استفاده کنند.

مشارکت بخش خصوصی و جامعه مدنی

مدیریت بحران صرفاً وظیفه دولت نیست. بسیاری از کشورها از ظرفیت بخش خصوصی و جامعه مدنی برای مدیریت بحران استفاده می‌کنند. در ایران نیز باید سازوکارهایی برای مشارکت این بخش‌ها در مدیریت بحران ایجاد شود.

بازسازی و بهبود پس از بحران

آخرین شاخص تاب‌آوری سازمانی توانایی سازمان در بازسازی سریع پس از بحران است. سازمان‌های تاب‌آور پس از بحران تلاش می‌کنند ساختارها و فرآیندهای خود را اصلاح کنند. در ایران نیز لازم است پس از هر بحران فرآیندهای ارزیابی عملکرد و اصلاح ساختارها اجرا شود تا نظام اداری بتواند از تجربیات بحران برای بهبود عملکرد خود استفاده کند.

برای عملیاتی شدن این راهبردها، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

ایجاد چارچوب ملی تاب‌آوری سازمان‌های دولتی با مسئولیت سازمان اداری و استخدامی کشور

طراحی شاخص‌های ارزیابی تاب‌آوری دستگاه‌های اجرایی

برگزاری مانورهای دوره‌ای مدیریت بحران در دستگاه‌های دولتی

توسعه آموزش‌های تخصصی مدیریت بحران برای مدیران دولتی

ایجاد سامانه ملی مدیریت دانش بحران در نظام اداری

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

بسته سیاستی اجرایی تاب‌آوری سازمان‌های دولتی کشور در شرایط بحران

تقویت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران به‌ویژه در شرایطی که کشور با تهدیدهای چندبعدی از جمله بحران‌های امنیتی، اقتصادی، طبیعی و اجتماعی مواجه است، نیازمند یک بسته سیاستی جامع، چندسطحی و اجرایی است. سازمان اداری و استخدامی کشور به عنوان نهاد راهبر نظام اداری، نقش محوری در طراحی سازوکارهای نهادی، منابع انسانی و مدیریتی برای افزایش تاب‌آوری دستگاه‌های اجرایی دارد. بر این اساس، بسته سیاستی پیشنهادی حاضر مجموعه‌ای از اقدامات ساختاری، مدیریتی، فناورانه و منابع انسانی را شامل می‌شود که می‌تواند به صورت مرحله‌ای در دستگاه‌های اجرایی کشور پیاده‌سازی شود.

طراحی نظام ملی تاب‌آوری سازمان‌های دولتی

نخستین اقدام اساسی، طراحی و استقرار نظام ملی تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در سطح کلان نظام اداری است. در حال حاضر، بسیاری از دستگاه‌های اجرایی فاقد چارچوب منسجم برای مدیریت بحران‌های پیچیده و چندبعدی هستند و اقدامات آنها غالباً واکنشی و مقطعی است. سازمان اداری و استخدامی کشور می‌تواند با همکاری نهادهایی مانند سازمان مدیریت بحران کشور و مرکز پژوهش‌های مجلس، یک چارچوب استاندارد ملی برای تاب‌آوری سازمانی تدوین کند. این چارچوب باید شامل مولفه‌هایی مانند برنامه تداوم خدمات عمومی، مدیریت ریسک سازمانی، ساختارهای تصمیم‌گیری در شرایط اضطراری، مدیریت منابع انسانی در بحران و زیرساخت‌های فناوری مقاوم باشد. همچنین لازم است تمامی دستگاه‌های اجرایی الزام قانونی تدوین برنامه تاب‌آوری سازمانی ایجاد شود و هر دستگاه موظف باشد برنامه مشخصی برای استمرار ارائه خدمات در شرایط بحران تهیه کند. چنین نظامی باعث می‌شود تاب‌آوری از یک مفهوم نظری به یک الزام مدیریتی در نظام اداری کشور تبدیل شود.

ایجاد مرکز پایش تاب‌آوری سازمان‌های دولتی

یکی از ضعف‌های مهم نظام اداری در حوزه مدیریت بحران، نبود نظام پایش و ارزیابی مستمر ظرفیت‌های سازمانی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در ساختار سازمان اداری و استخدامی کشور مرکز پایش تاب‌آوری سازمان‌های دولتی ایجاد شود. این مرکز می‌تواند وظیفه ارزیابی دوره‌ای سطح آمادگی دستگاه‌ها در برابر بحران‌ها را بر عهده داشته باشد. این مرکز با طراحی شاخص‌های ارزیابی تاب‌آوری سازمانی، دستگاه‌های اجرایی را به صورت سالانه ارزیابی کرده و نتایج آن را در قالب گزارش‌های مدیریتی منتشر می‌کند. چنین سازوکاری موجب می‌شود دستگاه‌ها به صورت مستمر سطح آمادگی خود را ارتقا دهند و رقابت مثبتی در میان سازمان‌ها برای افزایش تاب‌آوری ایجاد شود. علاوه بر این، نتایج این ارزیابی‌ها می‌تواند در نظام ارزیابی عملکرد مدیران دولتی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

صلاح نظام مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

یکی از مهم‌ترین عوامل تاب‌آوری سازمانی، سرمایه انسانی توانمند و انعطاف‌پذیر است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، ساختارهای منابع انسانی برای شرایط عادی طراحی شده‌اند و در مواجهه با بحران‌ها کارایی لازم را ندارند. بنابراین لازم است سازمان اداری و استخدامی کشور اصلاحاتی در نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد تاب‌آوری انجام دهد. این

تاب‌آوری سازمان‌های دولتی در شرایط بحران

اصلاحات می‌تواند شامل طراحی برنامه‌های آموزشی تخصصی مدیریت بحران برای مدیران دولتی، ایجاد بانک نیروهای تخصصی برای شرایط اضطراری، امکان جابه‌جایی سریع نیروها میان دستگاه‌ها در شرایط بحران، و توسعه مهارت‌های چندگان در کارکنان باشد. همچنین لازم است برنامه‌هایی برای حمایت روانی و اجتماعی از کارکنان در شرایط بحران تدوین شود تا فشارهای ناشی از بحران موجب کاهش کارایی سازمان‌ها نشود.

استقرار نظام تداوم خدمات عمومی

یکی از مهم‌ترین وظایف دولت در شرایط بحران، حفظ تداوم ارائه خدمات عمومی به شهروندان است. قطع خدمات دولتی در حوزه‌هایی مانند سلامت، امنیت، انرژی یا خدمات اجتماعی می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای جامعه داشته باشد. بنابراین لازم است در تمامی دستگاه‌های اجرایی برنامه تداوم خدمات عمومی تدوین و اجرا شود. سازمان اداری و استخدامی کشور می‌تواند با تدوین دستورالعمل‌های استاندارد، دستگاه‌ها را موظف کند سناریوهای مختلف بحران را شناسایی کرده و برای هر یک برنامه عملیاتی تهیه کنند. این برنامه‌ها باید شامل تعیین خدمات حیاتی، تعیین تیم‌های مدیریتی بحران، تعریف فرآیندهای جایگزین برای ارائه خدمات و ایجاد زیرساخت‌های پشتیبان باشد. چنین رویکردی باعث می‌شود حتی در شدیدترین شرایط بحران نیز کارکردهای اساسی دولت حفظ شود.

توسعه دولت دیجیتال مقاوم

تحولات فناوری فرصت مهمی برای افزایش تاب‌آوری سازمان‌های دولتی فراهم کرده است. دولت دیجیتال می‌تواند بسیاری از خدمات را بدون وابستگی به مکان فیزیکی ارائه دهد و در نتیجه در شرایط بحران، استمرار خدمات تضمین شود. بنابراین لازم است توسعه دولت الکترونیک با رویکرد تاب‌آوری دیجیتال دنبال شود. در این راستا باید زیرساخت‌های فناوری اطلاعات دستگاه‌های اجرایی تقویت شود، سامانه‌های خدمات عمومی به صورت یکپارچه طراحی شوند و مراکز داده پشتیبان برای حفظ اطلاعات ایجاد گردد. همچنین توسعه کار از راه دور در دستگاه‌های دولتی می‌تواند یکی از ابزارهای مهم برای حفظ فعالیت سازمان‌ها در شرایط بحرانی باشد. تجربه بسیاری از کشورها نشان داده است که دولت‌های دارای زیرساخت دیجیتال قوی، در بحران‌ها عملکرد مؤثرتری دارند.

تقویت هماهنگی بین‌سازمانی در نظام اداری

یکی از مشکلات رایج در مدیریت بحران در بسیاری از کشورها، ضعف هماهنگی میان سازمان‌های مختلف است. در شرایط بحران، دستگاه‌های متعدد دولتی درگیر می‌شوند و اگر سازوکارهای هماهنگی مناسب وجود نداشته باشد، تصمیم‌گیری‌ها با تأخیر و ناهماهنگی مواجه می‌شود. سازمان اداری و استخدامی کشور می‌تواند با طراحی سازوکارهای هماهنگی بین‌دستگاهی، زمینه همکاری مؤثر میان سازمان‌ها را فراهم کند. این امر می‌تواند شامل تشکیل کمیته‌های مشترک مدیریت بحران، تدوین پروتکل‌های همکاری میان دستگاه‌ها و ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی مشترک باشد. چنین اقداماتی موجب می‌شود دولت بتواند در شرایط بحران به صورت یکپارچه و هماهنگ عمل کند.

ایجاد نظام مدیریت دانش بحران

یکی از مشکلات مهم در نظام اداری، عدم استفاده از تجربیات گذشته در مدیریت بحران است. در بسیاری از موارد، پس از پایان بحران‌ها، درس‌آموخته‌ها به‌صورت نظام‌مند ثبت نمی‌شوند و در نتیجه در بحران‌های بعدی همان اشتباهات تکرار می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدای کشور سامانه ملی مدیریت دانش بحران را ایجاد کند. در این سامانه، تجربیات دستگاه‌های اجرایی در مواجهه با بحران‌ها ثبت و تحلیل می‌شود و به عنوان منبعی برای یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. چنین رویکردی باعث می‌شود نظام اداری به تدریج تبدیل به یک نظام یادگیرنده و تطبیق‌پذیر شود.

طراحی سازوکارهای تأمین منابع در شرایط اضطراری

یکی از چالش‌های مهم در بحران‌ها، محدودیت منابع مالی و انسانی است. بسیاری از سازمان‌ها در شرایط عادی برنامه‌ریزی مالی انجام می‌دهند اما در بحران‌ها نیاز به منابع اضافی پیدا می‌کنند. بنابراین لازم است سازوکارهایی برای تأمین سریع منابع در شرایط اضطراری طراحی شود. این سازوکارها می‌تواند شامل ایجاد صندوق‌های مالی ویژه بحران، امکان تخصیص سریع بودجه به دستگاه‌ها و انعطاف در قوانین مالی و اداری در شرایط اضطراری باشد. چنین اقداماتی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در زمان بحران بتوانند بدون تأخیر به نیازهای فوری پاسخ دهند.

نهادینه‌سازی فرهنگ تاب‌آوری در نظام اداری

در نهایت، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در تقویت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر آمادگی برای بحران است. اگر کارکنان و مدیران سازمان‌ها آمادگی ذهنی و فرهنگی لازم برای مواجهه با بحران‌ها را نداشته باشند، حتی بهترین برنامه‌ها نیز کارایی لازم را نخواهند داشت. بنابراین لازم است در نظام اداری کشور برنامه‌هایی برای ترویج فرهنگ تاب‌آوری طراحی شود. این برنامه‌ها می‌تواند شامل آموزش‌های عمومی، تمرین‌های دوره‌ای مدیریت بحران، و تشویق سازمان‌هایی باشد که در افزایش تاب‌آوری پیشرو هستند. ایجاد چنین فرهنگی موجب می‌شود نظام اداری کشور بتواند در مواجهه با بحران‌های آینده عملکردی پایدار و مؤثر داشته باشد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در عصری که پیچیدگی بحران‌ها، از تهدیدهای امنیتی و اقتصادی گرفته تا چالش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی، به امری روزمره بدل گشته است، ارتقای تاب‌آوری سازمان‌های دولتی از یک اولویت تاکتیکی به یک ضرورت راهبردی برای تضمین بقا و کارآمدی نظام حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران تبدیل شده است. بسته سیاستی پیشنهادی، با هدف ترسیم مسیری روشن برای دستیابی به این مهم، بر ضرورت گذار از ساختارهای اداری سنتی و واکنشی به سوی ایجاد یک نظام اداری هوشمند، منعطف و پیشرو تأکید دارد؛ نظامی که نه تنها قادر به تحمل شوک‌های خارجی باشد، بلکه بتواند از دل بحران‌ها، فرصت‌هایی برای یادگیری، سازگاری و رشد را نیز استخراج نماید. این مهم مستلزم پیاده‌سازی هم‌افزای مجموعه‌ای از اقدامات تحول‌آفرین است که در قلب آن، طراحی و استقرار نظام ملی تاب‌آوری سازمان‌های دولتی قرار دارد. این نظام، چارچوبی استاندارد و الزام‌آور برای کلیه دستگاه‌های اجرایی فراهم می‌آورد تا با شناسایی فعالانه ریسک‌ها، تدوین برنامه‌های تداوم خدمات و ایجاد سازوکارهای تصمیم‌گیری سریع در شرایط اضطراری، از پراکندگی و واکنشی بودن اقدامات جلوگیری کند. همزمان، تقویت سرمایه انسانی از طریق بازنگری در نظام مدیریت منابع انسانی، با تمرکز بر آموزش‌های تخصصی بحران، توسعه مهارت‌های چندگانه و ایجاد بانک نیروهای ذخیره، نیروی انسانی سازمان‌ها را به عنصری انعطاف‌پذیر و توانمند در مواجهه با ناگهانی‌ها تبدیل خواهد کرد. در بُعد فناوریانه، توسعه دولت دیجیتال مقاوم با بهره‌گیری از زیرساخت‌های ابری، مراکز داده پشتیبان و ابزارهای دورکاری، تضمین می‌کند که ارائه خدمات حیاتی به شهروندان، حتی در صورت اختلال در زیرساخت‌های فیزیکی، با کمترین وقفه ادامه یابد. علاوه بر این، تقویت هماهنگی بین‌سازمانی از طریق ایجاد پروتکل‌های همکاری و سامانه‌های اطلاعاتی مشترک، و همچنین نهادینه‌سازی مدیریت دانش بحران برای ثبت و بهره‌گیری از تجربیات گذشته، به رفع ناهماهنگی‌های رایج و جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک شایانی خواهد کرد. نهایتاً، تمامی این تلاش‌ها باید در بستری از فرهنگ سازمانی مبتنی بر آمادگی و یادگیری مستمر تنیده شود تا تاب‌آوری به یک ارزش بنیادین در تار و پود نظام اداری کشور بدل گردد. اجرای این بسته سیاستی، نه تنها به افزایش چشمگیر کارآمدی نظام اداری و تضمین استمرار خدمات عمومی حیاتی منجر خواهد شد، بلکه با نمایش توانمندی و پاسخگویی دولت در بزنگاه‌های حساس، به طور قابل توجهی اعتماد عمومی را تقویت کرده و جایگاه حکمرانی پیشرو و پایدار را در جمهوری اسلامی ایران تثبیت خواهد نمود.

منابع و مأخذ

1. Boin, A., & 't Hart, P. (2010). Organising for effective emergency management: Lessons from research. *Public Management Review*, 12(4), 505–524.
2. Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), 50–59.
3. Boin, A., & van Eeten, M. (2013). The resilient organization: A critical appraisal. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.
4. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
5. Comfort, L. K. (2007). Crisis management in public organizations: Theory and practice. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
6. Comfort, L. K. (2007). Crisis management in the United States.
7. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
8. He, G., & Wang, Y. (2020). Emergency governance in China.
9. Kapucu, N., & Van Wart, M. (2006). The evolving role of FEMA.
10. Kim, Y., & Lee, J. (2020). Government resilience in Korea.
11. Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
12. Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2019). Public administration in Germany.
13. 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.
14. Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing organizational resilience: A review and integrative framework. *Journal of Management*, 37(4), 1107–1137.
15. Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). Digital government.
16. OECD. (2018–2021). Government resilience and crisis management reports.
17. OECD. (2020). Building resilience to global shocks: Improving governance in complex times. Paris: OECD Publishing.
18. Prime Minister's Office Finland. (2017). *Finland's National Security Strategy*.
19. Quah, J. (2010). Public administration in Singapore.

