



Type of Article: Research

A Systematic Literature Review of Policy Resilience Models in Public Sector Compensation Systems

Maryam Khosravi¹, Vajollah Ghorbanizadeh^{2*}, Mirali Seyed Naqvi³, Hadi Khanmohammadi⁴

Received: 2024/12/23

PP: 09-52

Accepted: 2025/03/22

Abstract

In the face of increasing environmental, social, and economic challenges, resilience has become a fundamental concept in the design and implementation of sustainable public policies. This study conducts a systematic literature review to explore models and components of resilience in compensation policy within public sector organizations. A total of 30 academic and policy-based sources were analyzed through thematic analysis. The findings reveal three main thematic categories: (1) types of policy resilience, including structural, procedural, behavioral, and multilayered resilience; (2) resilience strategies, such as pathway shift, rapid response, crisis decomposition, and resource mobilization; and (3) key enablers for resilient policy design, encompassing leadership, organizational culture, and innovation. The results highlight that adopting a multidimensional approach to resilience particularly emphasizing procedural and behavioral aspects can significantly improve the adaptability and effectiveness of compensation policies. This study contributes a conceptual framework that can guide policymakers in enhancing resilience to ensure stability and responsiveness in times of crisis and systemic change.

KeyWords: Public Policy, Human Resource Policies, Compensation Resilience, Crisis Management

Reference: Khosravi, M. , Ghorbanizadeh, V. , Seyednaghavi, M. & Khanmohammadi, H. (2025). A Systematic Literature Review of Policy Resilience Models in Public Sector Compensation Systems. *Strategic management attitude*, 3(2), 9-52. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.2.1.8>

¹ PhD student in Public Administration, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. mrm.khosravi@yahoo.com

² Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran (Corresponding author) ghorbanizadeh@atu.ac.ir.

³ Professor of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. asnaghavi@atu.ac.ir

⁴ Associate Professor of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. khanmohammadi@atu.ac.ir



نوع مقاله: پژوهشی

مرور نظام‌مند الگوهای تاب‌آوری خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی

مریم خسروی^۱، وجه‌اله قربانی‌زاده^{۲*}، میرعلی سیدنقوی^۳، هادی خان‌محمدی^۴

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

صص: ۵۲-۹

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰

چکیده

با توجه به افزایش چالش‌های محیطی، اجتماعی و اقتصادی، تاب‌آوری به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در طراحی و اجرای خط‌مشی‌های پایدار مطرح شده است. این پژوهش با رویکرد مرور نظام‌مند، به بررسی الگوها و مؤلفه‌های تاب‌آوری در خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی پرداخته است. در مجموع ۳۰ منبع علمی با استفاده از تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که سه دسته مضمون اصلی در این حوزه قابل‌شناسایی است: (۱) انواع تاب‌آوری خط‌مشی شامل تاب‌آوری ساختاری، فرایندی، رفتاری و چندلایه؛ (۲) راهبردهای تاب‌آوری نظیر تغییر مسیر، پاسخ سریع، تجزیه بحران و بسیج منابع و (۳) عوامل کلیدی توانمندساز شامل رهبری، فرهنگ سازمانی و نوآوری. نتایج بیانگر آن است که به‌کارگیری رویکردی چندبعدی با تأکید ویژه بر جنبه‌های فرایندی و رفتاری می‌تواند سازگاری و کارآمدی خط‌مشی‌های جبران خدمات را به‌طور چشمگیری ارتقا دهد. این پژوهش، چارچوبی مفهومی برای ارتقای تاب‌آوری خط‌مشی‌ها ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: چابکی بازاریابی، چابکی راهبردی، چابکی محیط.

استناددهی (APA): خسروی، مریم، قربانی‌زاده، وجه‌اله، سیدنقوی، میرعلی و خان‌محمدی، هادی (۱۴۰۴). مرور نظام‌مند الگوهای تاب‌آوری خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۳(۲)، ۵۲-۹. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.2.1.8>

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. mrm.khosravi@yahoo.com

آستاذ دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

ghorbanizadeh@atu.ac.ir

آستاذ مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. asnaghavi@atu.ac.ir

^۴ دانشیار مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. khanmohammadi@atu.ac.ir



ضرورت در دنیای در حال تحول و پیشرفت امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین توانمندی منابع انسانی و جبران خدمات آنها، روابط معناداری برقرار کنند. جبران خدمات، عبارت است از اینکه چگونه افراد با توجه به میزان ارزششان برای سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرند (آرمسترانگ، ۲۰۱۸). جبران خدمات، یکی از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی است که تأثیر مستقیم بر رضایت، انگیزش و بهره‌وری کارکنان دارد. این سیستم شامل حقوق، مزایا، پاداش‌ها و سایر امتیازات است که به کارکنان در ازای خدمات ارائه‌شده تعلق می‌گیرد. در این راستا، جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب، حفظ و انگیزش کارکنان کمک کند و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. با وجود این، سازمان‌های دولتی در مواجهه با مشکلات متعدد از جمله محدودیت‌های بودجه‌ای، تغییرات اقتصادی، بحران‌های مالی و تحولات فناوری با چالش‌های جدی در طراحی و اجرای این خط‌مشی‌ها روبه‌رو هستند. این چالش‌ها موجب بروز نارضایتی، کاهش انگیزه و ترک خدمت کارکنان و در نهایت افت عملکرد سازمان می‌شود.

به سبب رویدادهای چند سال اخیر (تورم، اثرات کووید-۱۹ و موضوعاتی از این دست)، حتی متفکرترین و آینده‌نگرترین سازمان‌ها نیز دریافته‌اند که اهداف، عملکرد و اصول بنیادی خوب برای برنامه‌های جبرانی همیشه به‌طور قابل‌اعتماد عمل نمی‌کنند. محیط عملیاتی ما بسیار پیچیده‌تر شده است و تعریف عملکرد اجرایی فراتر از سود و رشد رفته و تعیین اهداف دقیق و مرتبط را بسیار دشوارتر کرده است.

یکی از مسائل اصلی که این پژوهش به آن پرداخته، ناتوانی خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی در پاسخگویی به بحران‌ها به‌ویژه تحولات اقتصادی است. نوسانات اقتصادی و تغییرات در قوانین و مقررات از جمله عواملی هستند که می‌توانند باعث ناکارآمدی این خط‌مشی‌ها شوند. در این شرایط، سازمان‌ها نیازمند الگوهای هستند که افزون‌بر پاسخگویی به شرایط فعلی، می‌تواند به تطبیق و انعطاف در برابر تغییرات آینده بپردازد.

خط‌مشی جبران خدمات، با هدف اطمینان از مدیریت صحیح و مؤثر خطر برای همه انواع خطرات (خطرهای مالی، عملیاتی، پایداری و غیره)، به‌ویژه از طریق ارائه بخش



چشمگیری از پاداش متغیر پرداختی به افرادی است که فعالیت آنها دارای تأثیر قابل توجهی بر روی خطر سازمان است (انتیم و حک^۱، ۲۰۲۰).

مک کانل (۲۰۱۰) می‌نویسد: زمانی یک خط‌مشی شکست می‌خورد که به اهدافی که برای آن تعریف کرده‌اند، نرسد (مک کانل^۲، ۲۰۱۵). همان طور که گفته شد، هدف خط‌مشی‌های جبران خدمات، رضایت کارکنان و درنهایت سودآوری سازمان می‌باشد. با وجود اینکه بخش قابل توجهی از بودجه عمومی صرف اداره نظام اداری کشور می‌شود، باز هم دولت نتوانسته معیشت کارکنان خود را تأمین کند (مالکی، فقیهی و میرسپاسی، ۱۳۹۸). این مسئله سطحی از شکست خط‌مشی‌های جبران خدمات را نشان می‌دهد که نه تنها باعث افزایش رضایت کارکنان نشده، بلکه سازمان را با هزینه‌های سنگین روبه‌رو کرده است.

بسیاری از کم‌کاری‌ها، عدم‌انگیزش‌ها، نارضایتی‌های شغلی و ترک خدمت، به کاهش بهره‌وری منابع انسانی ناشی از بی‌توجهی به نابرابری‌ها در پرداخت و روش‌های ناعادلانه حقوق و مزایاست (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۸) که این خود مسئله‌ای بنیادی است که تاکنون برای حل آن، اقدامی نشده است.

تاب‌آوری به‌عنوان توانایی یک سازمان در پیش‌بینی، آماده‌سازی، واکنش و سازگاری با تغییرات تدریجی و اختلالات ناگهانی تعریف می‌شود. این مفهوم به‌ویژه در زمینه‌های پُرچالش همچون سازمان‌های دولتی اهمیت می‌یابد که با چالش‌هایی نظیر بحران‌های اقتصادی، تغییرات بازار و فشارهای سیاسی روبه‌رو هستند (لینکوف^۳، ۲۰۱۹ و ایسیریمما و اونوها، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی، داشتن یک سیستم تاب‌آوری قوی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از بحران‌ها به‌سرعت بازیابی شوند و به عملکرد مطلوب خود ادامه دهند (کوپر^۴ و همکاران، ۲۰۱۳).

تاب‌آوری، توانایی بازگشت به شرایط نرمال یا نقطه تعادل پس از یک بحران است (رید و کارتنسی، ۲۰۱۳). تمرکز اصلی این تعریف از تاب‌آوری، وجود یک نقطه تعادل ثابت است که سیستم‌ها پس از یک یا چند شوک و بحران خارجی به آن باز

1. Haque and Ntim¹

2. Allan McConnell

3. Isirimah & Onuoha

4. Cooper



می‌گردند. بنابراین تاب‌آوری به‌عنوان یک ویژگی تعریف می‌شود که در برابر یک شوک مقاومت می‌کند و توانایی التیام اثرات آن را داراست. خط‌مشی‌گذاری‌های عمومی، باید از خط‌مشی‌های منفعلانه و واکنشی به سمت خط‌مشی‌های فعال و پیشگیرانه حرکت کند و این مهم از طریق استفاده از ابزار تاب‌آوری خط‌مشی در کل فرایند خط‌مشی‌گذاری میسر می‌باشد. چارچوب‌های بین‌المللی مانند «الگوی خطر، پاداش و تاب‌آوری» که به‌تازگی توسط پژوهشگرانی چون رابرتز (۲۰۲۳) مطرح شده، نشان می‌دهند که موفقیت خط‌مشی‌های جبران خدمات در گرو توانایی آنها در موازنه میان انگیزش فردی و پایداری سازمانی در شرایط ناپایدار است. از طرفی، اسناد خط‌مشی‌های جهانی مانند گزارش WFP^۱ (۲۰۲۴) و سند USAID^۲ (۲۰۲۴) بر ضرورت طراحی خط‌مشی‌هایی تأکید دارند که در برابر بحران‌ها، نه تنها دوام‌آور، بلکه یادگیرنده و نوآفرین باشند.

با وجود این، با توجه به رویکردهای متفاوت به تاب‌آوری در ادبیات دانشگاهی و خط‌مشی‌گذاری در سال‌های اخیر، بیشتر تعاریف عمدتاً بر سه جنبه استوارند: (۱) توانایی جذب آشفتگی‌ها در حالی که در یک حالت «عادی» باقی بماند، (۲) ظرفیت خودسازماندهی و (۳) توانایی ایجاد ظرفیت برای یادگیری و سازگاری (سانچز و همکاران، ۲۰۱۷).

خط‌مشی‌ها توسط چالش‌های متعدد نظیر نوسانات اقتصادی، تغییرات قانونی، بحران‌های مالی و تحولات فناوری با مشکلات جدی روبه‌رو می‌شوند. هدف اصلی این تحقیق، بررسی الگوهای تاب‌آوری و راهبردهای جبران خدمات در سازمان‌های دولتی است. این مقاله به دنبال شناسایی روابط متقابل بین تاب‌آوری و جبران خدمات و چگونگی تأثیر آنها بر عملکرد سازمان‌های دولتی است (لینکوف، ۲۰۱۹ و مورا و تومی^۳، ۲۰۲۱). همچنین، این تحقیق قصد دارد تا با مرور نظام‌مند مقالات علمی و شواهد تجربی، الگوهای تاب‌آوری مؤثر و خط‌مشی‌های جبران خدمات را در سازمان‌های دولتی معرفی کند.

¹. World Food Programme

². United States Agency for International Development

³. Moura and Tomei



الگوی تاب‌آوری در خط‌مشی‌های جبران خدمات می‌تواند به‌عنوان راه‌حلی مؤثر برای این مشکلات معرفی شود. تاب‌آوری به‌معنای توانایی سیستم‌ها در حفظ عملکرد خود در شرایط بحرانی و سازگاری با تغییرات محیطی است. در شرایط بحران‌های اقتصادی و اجتماعی، سازمان‌هایی که خط‌مشی‌های جبران خدمات تاب‌آور دارند، می‌توانند از آسیب‌ها جلوگیری کنند و انگیزه کارکنان را حفظ کنند. این پژوهش با طراحی الگوی تاب‌آور برای خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی، سعی در ارائه چارچوبی علمی و عملی در بستر متغیرهای اقتصادی، اجتماعی و نهادی دارد که کمک کند این سازمان‌ها از تحولات و بحران‌ها مقاوم‌تر عبور کنند.

پیشینه و مبانی نظری

تاب‌آوری

تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت سازمان‌ها و به‌ویژه در مواجهه با بحران‌ها و تهدیدات مختلف، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. این مفهوم برای نخستین بار در مباحث اجتماعی و زیست‌محیطی مطرح شد، اما در دهه‌های اخیر در حوزه مدیریت و علوم سازمانی نیز به‌طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. تاب‌آوری سازمانی شامل چهار عملکرد اصلی است: برنامه‌ریزی و آماده‌سازی، جذب بحران، بازیابی از بحران و سازگاری با تغییرات. این ویژگی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌سرعت از بحران‌ها و اختلالات بازگشته و به عملکرد مطلوب خود ادامه دهند (لینکوف و همکاران، ۲۰۱۹ و ایسیرما و اونوها، ۲۰۲۰). برای نمونه، در دوران بحران مالی جهانی ۲۰۰۸، بسیاری از سازمان‌ها نتوانستند خود را با شرایط جدید وفق دهند و دچار فروپاشی شدند. این مسئله نشان داد که سازمان‌ها باید توانایی تطبیق و روزآمدسازی راهبردهای خود را داشته باشند تا بتوانند در برابر تغییرات و بحران‌های پیش‌بینی‌ناپذیر مقاومت کنند (دوئیت^۱، ۲۰۱۶). بنابراین، تاب‌آوری سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی اهمیت فراوانی دارد، چرا که این سازمان‌ها با بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و تغییرات خط‌مشی روبه‌رو هستند که بر عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد.

^۱. Duit



مطالعات مختلف نشان داده‌اند که تاب‌آوری سازمانی، ارتباط مستقیمی با کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها دارد. برای نمونه، مطالعات ایسیرما و اونوها (۲۰۲۰) نشان می‌دهند: سازمان‌هایی که دارای فرهنگ تاب‌آوری قوی هستند، می‌توانند به‌سرعت از بحران‌ها بهبود یابند و حتی در برخی موارد از این بحران‌ها به‌عنوان فرصت برای بهبود فرایندها و افزایش رقابت‌پذیری خود استفاده کنند. در مقابل، سازمان‌هایی که تاب‌آوری کمتری دارند، ممکن است در مقابل بحران‌ها با کاهش عملکرد و حتی فروپاشی مواجه شوند. همچنین در پژوهشی که توسط مورا و تومی (۲۰۲۱) انجام شد، چهار سازمان برزیلی در زمینه تاب‌آوری سازمانی بررسی شدند. این مطالعه نشان داد که سازمان‌های موفق در مدیریت بحران، اقداماتی همچون تحلیل مداوم سناریوها، شراکت با ذی‌نفعان، توانایی تصمیم‌گیری و مدیریت مالی را به‌طور مؤثر به کار می‌گیرند. این اقدامات باعث می‌شود که سازمان‌ها در برابر بحران‌های مختلف تاب‌آورتر باشند و بتوانند به‌سرعت خود را بازسازی کنند.

در سال‌های اخیر، رویکردهای جدید به تاب‌آوری سازمانی بر چندبُعدی بودن و طبیعت پویای آن تأکید دارند. برای نمونه، رابرتز (۲۰۲۳) تاب‌آوری را نه‌تنها توانایی بازگشت به وضعیت پیشین، بلکه به‌عنوان یک فرایند یادگیری مستمر و تطبیق ساختاری در برابر تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر تعریف می‌کند. بر همین اساس، سازمان‌های تاب‌آور نه‌فقط به شوک‌ها واکنش نشان می‌دهند، بلکه آنها را به فرصت‌هایی برای نوسازی خط‌مشی‌ها، بهبود سرمایه انسانی و بازآرایی منابع تبدیل می‌کنند (WTF، ۲۰۲۴ و اندرونی، ۲۰۲۱). در همین راستا، الگوهای نوین مانند تاب‌آوری چندلایه^۱ و تاب‌آوری تطبیقی^۲ بر اهمیت انعطاف‌پذیری همزمان در سطوح ساختاری، فرایندی و رفتاری تأکید دارند (کاپانو و وو، ۲۰۱۶ و هاوالت، ۲۰۱۹).

بر اساس این دیدگاه‌ها، سازمان‌های دولتی باید از تمرکز صرف بر شاخص‌های مالی یا زیرساختی تاب‌آوری فراتر رفته و به تقویت ظرفیت‌های نرم‌افزاری همچون حاکمیت مشارکتی، ظرفیت یادگیری نهادی و هوشمندی در خط‌مشی‌گذاری توجه کنند. این عناصر، به‌ویژه در دوران پسا‌کرونا و تحت فشارهای ناشی از تورم و چالش‌های نیروی انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست سازمان‌ها ایفا

¹. Multilayered Resilience

². Adaptive Resilience



می‌کنند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱، ۲۰۲۳ و آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده^۲، ۲۰۲۴).

تاب‌آوری خط‌مشی عمومی

تاب‌آوری خط‌مشی عمومی، مفهومی نوظهور در ادبیات خط‌مشی‌گذاری است که از حوزه‌های مدیریت خطر و علوم زیست‌محیطی وارد حوزه حکمرانی شده است (دوئیت، ۲۰۱۶ و هاولت، ۲۰۱۹). در ساده‌ترین تعریف، تاب‌آوری خط‌مشی عمومی به سطح کلان حکمرانی، ترکیب ابزارهای خط‌مشی و تعامل میان چند بازیگر و نهاد می‌پردازد و به توانایی سیستم خط‌مشی‌گذاری برای پایداری، انطباق و بازسازی در برابر شوک‌ها، بحران‌ها و تغییرات محیطی اشاره دارد (کاپانو و وو، ۲۰۱۶). در تعریفی دیگر، تاب‌آوری خط‌مشی عمومی به ظرفیت ترکیب خط‌مشی و سازوکارهای حکمرانی برای حفظ اهداف محوری، تداوم کارکردها و انطباق به‌موقع با شوک‌ها همراه با یادگیری و اصلاح تدریجی گفته می‌شود. در این رویکرد، تاب‌آوری فراتر از مقاومت صرف است و بر تنوع ابزارها، افزونگی، لایه‌گذاری، بازخورد و یادگیری و زمان‌بندی/توالی اقدامات تأکید می‌کند (هاولت، ۲۰۱۹، کاستاندا و گوررو، ۲۰۱۸ و کاپانو و وو، ۲۰۱۸).

مطالعات نشان داده‌اند که تاب‌آوری خط‌مشی عمومی دارای چند بُعد اساسی است:

پایداری نهادی: وجود نهادهای قانونی و اداری قوی که در برابر بحران‌ها مقاومت کرده و مانع فروپاشی یا بی‌ثباتی خط‌مشی‌ها شوند (دوئیت، ۲۰۱۶). این بُعد بر اهمیت قوانین پایدار، ساختارهای حکمرانی مقتدر و هماهنگی میان دستگاه‌های خط‌مشی‌گذار تأکید می‌کند.

انعطاف‌پذیری فرایندی: توانایی خط‌مشی‌ها برای تغییر مسیر بدون نقض اهداف کلان. این ویژگی به دولت‌ها اجازه می‌دهد در مواجهه با بحران‌ها، با راهبردهایی نظیر تغییر مسیر، تجزیه بحران و پاسخ سریع واکنش نشان دهند (هاولت، کاپانو و رامش، ۲۰۱۸).

¹ OECD
² USAID



یادگیری و سازگاری: خط‌مشی‌های عمومی در صورتی تاب‌آور هستند که بتوانند از تجربه بحران‌ها درس گرفته و خود را بازطراحی کنند. این بُعد بر اهمیت یادگیری سازمانی، بازاندیشی خط‌مشی‌ها و ایجاد چرخه‌های بازخورد مؤثر تأکید دارد (رابرتز، ۲۰۲۳).

چندلایگی و هماهنگی بین‌سطوح: تاب‌آوری خط‌مشی عمومی تنها در سطح دولت ملی محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند هماهنگی میان سطوح مختلف حکمرانی (ملی، محلی، فزاینده) و همکاری ذی‌نفعان گوناگون است (ایساکسان و همکاران، ۲۰۱۷).

در حوزه جبران خدمات بخش عمومی، تاب‌آوری خط‌مشی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا بسته‌های پرداختی و قراردادی می‌توانند در مواجهه با شوک‌های مالی یا فشارهای سیاسی به سرعت ناکارآمد شوند یا به خروج نیروی انسانی کلیدی منجر شوند. بنابراین، طراحی تاب‌آور خط‌مشی جبران خدمات نیازمند تلفیق پایداری مالی، انعطاف‌پذیری فرایندی (برای نمونه سازوکارهای تعدیل موقت یا مشروط) و معیارهای عدالت و مشروعیت است تا ضمن حفظ انگیزش نیروی انسانی، خطرهای سامانه‌ای را مدیریت کند (لبینی و دونوفریو، ۲۰۲۱ و اویرهرهما و چارلز، ۲۰۲۳).

تاب‌آوری و جبران خدمات در سازمان‌های دولتی

جبران خدمات به مجموعه‌ای از پرداخت‌ها و مزایای مالی گفته می‌شود که یک سازمان به کارکنان خود برای جلب رضایت و حفظ انگیزش ارائه می‌دهد. جبران خدمات شامل حقوق، پاداش‌ها، بیمه‌ها، مزایای بازنشستگی و دیگر مزایای غیرمستقیم است که تأثیر زیادی بر جذب، نگهداری و عملکرد کارکنان دارد (مارتوچیو^۱، ۲۰۱۵). در شرایط بحرانی، جبران خدمات می‌تواند یکی از ابزارهای مؤثر برای حفظ انگیزش و کاهش استرس در کارکنان باشد. تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده‌اند، نشان می‌دهند که خط‌مشی‌های مناسب جبران خدمات می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا در مواجهه با تغییرات و بحران‌ها، احساس امنیت و رضایت شغلی داشته باشند (کوپر و همکاران، ۲۰۱۳). در سازمان‌های دولتی، جبران خدمات نه تنها بر رضایت کارکنان اثرگذار است، بلکه به‌عنوان یکی از ابزارهای حفظ ثبات در سازمان در زمان بحران‌ها عمل می‌کند. به‌عبارت دیگر، داشتن خط‌مشی‌های جبران

¹. Martocchio

خدمات مناسب می‌تواند از کاهش بهره‌وری و کارایی کارکنان در دوران بحران جلوگیری کرده و تاب‌آوری سازمان را تقویت کند (مورا و تومی، ۲۰۲۱).

سازمان‌های دولتی به‌عنوان بخش‌های حیاتی اقتصادی در هر کشور، با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند که می‌تواند بر کارایی و بهره‌وری آنها تأثیر بگذارد. این چالش‌ها می‌توانند شامل بحران‌های اقتصادی، تغییرات در خط‌مشی‌های دولتی، تهدیدات امنیتی و تحولات اجتماعی باشند (لینکوف و همکاران، ۲۰۱۹). خط‌مشی‌های جبران خدمات می‌توانند به جذب و نگهداری نیروی انسانی ماهر در دوران بحران‌ها کمک کنند، در حالی که تاب‌آوری سازمانی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از بحران‌ها به سرعت بازگشته و به عملکرد مطلوب خود ادامه دهند (مورا و تومی، ۲۰۲۱).

در نتیجه، طراحی و اجرای راهبردهای تاب‌آوری و جبران خدمات در سازمان‌های دولتی می‌تواند نقش مهمی در حفظ عملکرد این سازمان‌ها در برابر بحران‌ها ایفا کند و به حفظ ثبات مالی و اجتماعی کشور کمک کند.

در سازمان‌های دولتی، تاب‌آوری سازمانی و جبران خدمات به‌طور خاص اهمیت زیادی دارند، چرا که این سازمان‌ها با چالش‌های زیادی از جمله تغییرات در خط‌مشی‌های دولتی، بحران‌های اقتصادی و تهدیدات امنیتی مواجه هستند. این چالش‌ها می‌توانند بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر بگذارند، بنابراین به‌کارگیری راهبردهای مناسب تاب‌آوری و جبران خدمات در این سازمان‌ها ضروری است. در این راستا، نظریه‌پردازان اخیر بر تاب‌آوری چندلایه تأکید کرده‌اند که شامل تاب‌آوری در سطح فردی، گروهی و نهادی است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳ و هاوالت، ۲۰۱۹). در چنین چارچوبی، خط‌مشی‌های جبران خدمات نه فقط در سطح کلان سازمانی، بلکه در سطح کارکنان صف و مدیران میانی نیز باید متناسب‌سازی شوند تا اثرگذاری لازم را در برابر فشارهای محیطی داشته باشند.

تاب‌آوری سازمانی و جبران خدمات به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با یکدیگر ارتباط دارند. از یک‌سو، جبران خدمات می‌تواند به تقویت تاب‌آوری سازمانی کمک کند. خط‌مشی‌های مناسب جبران خدمات باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان می‌شود که این امر می‌تواند بر عملکرد سازمان در دوران بحران تأثیر مثبت بگذارد



(مارتوچیو، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، تاب‌آوری سازمانی می‌تواند به‌طور غیرمستقیم بر خط‌مشی‌های جبران خدمات تأثیر بگذارد. برای نمونه، سازمان‌هایی که تاب‌آوری بالاتری دارند، می‌توانند برنامه‌های جبران خدمات مؤثرتری را طراحی و اجرا کنند که می‌تواند به بهبود رضایت و عملکرد کارکنان در شرایط بحرانی کمک کند (موسسه استانداردهای بریتانیا^۱، موسسه مدیریت کرنفیلد^۲، ۲۰۱۵)

مطالعه لینکوف و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی نقش تاب‌آوری در سیستم‌های پیچیده پرداخته است و نشان داده است که تاب‌آوری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از بحران‌ها و تهدیدات پیش‌بینی‌نشده عبور کنند. به گفته این پژوهشگران، سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی مؤثر، جذب بحران‌ها و بازیابی سریع‌تر از بحران‌ها، آسیب‌های اقتصادی ناشی از بحران‌ها را کاهش دهند و به‌سرعت به شرایط پایدار خود بازگردند.

از سوی دیگر، جبران خدمات نیز می‌تواند نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری سازمانی ایفا کند. مطالعات مختلف نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به‌طور منظم خط‌مشی‌های جبران خدمات خود را بررسی و روزآمدسازی می‌کنند، می‌توانند کارکنان خود را در دوران بحران حفظ کنند و به آنها انگیزه بدهند تا در شرایط سخت نیز عملکرد بهینه‌ای داشته باشند (مورا و تومی، ۲۰۲۱). افزون بر این، پژوهش‌های جدید (اندرونی، ۲۰۲۲) نشان می‌دهند که سازمان‌های تاب‌آور، توانایی بازطراحی مستمر خط‌مشی‌های جبران خدمات خود را دارند. این بازطراحی بر پایه یادگیری نهادی، داده‌محوری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها استوار است و باعث می‌شود نظام جبران خدمات به شکل پویایی با تغییرات محیطی هماهنگ شود.

تجارب کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد: سازمان‌هایی که توانسته‌اند بین اصول جهانی جبران خدمات و ملاحظات بومی نظیر ساختار استخدای، منابع مالی و شرایط سیاسی تعادل برقرار کنند، در حفظ ثبات عملیاتی و انگیزش نیروی انسانی در دوران بحران موفق‌تر بوده‌اند (آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده، ۲۰۲۳ و

¹ BSI (British Standards Institution)

² Cranfield School of Management



برنلمه جهانی غذا^۱، ۲۰۲۴). از این‌رو، در طراحی خط‌مشی‌های تاب‌آور جبران خدمات، توجه به زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی و نهادی در کشور نیز ضروری است.

روش تحقیق

در این پژوهش از روش مرور نظام‌مند^۲ استفاده شده است. مراحل اصلی شامل: تعیین پرسش پژوهش و کلیدواژه‌ها، جست‌وجوی مقالات در پایگاه‌های داده بین‌المللی و داخلی، انتخاب مقالات با معیارهای ورود (ارتباط مستقیم با تاب‌آوری خط‌مشی یا جبران خدمات) و معیارهای خروج (عدم تمرکز بر بخش عمومی یا سازمان‌های دولتی)، استخراج داده‌ها شامل نویسنده، سال، عنوان، روش‌شناسی، یافته‌ها، تحلیل مضمون کیفی^۳، استفاده از شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی. در زمینه اطمینان از روایی، با استفاده از نظر خبرگان در حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی و مدیریت منابع انسانی (۳ استاد دانشگاه)، چارچوب انتخاب مقالات تأیید شد. همچنین برای اطمینان از ثبات تحلیل مضمون، فرایند شناسه‌گذاری توسط دو پژوهشگر مستقل انجام شد. ضریب توافق بین شناسه‌گذاران با شاخص کاپای کوهن^۴ ۰.۸۲. محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی مناسب است.

منابع داده و راهبردی جست‌وجو:

این مطالعه، مقالات تحقیقاتی موجود به زبان انگلیسی را که در مجلات علمی بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ منتشر شده‌اند، بررسی می‌کند. چند پایگاه داده معتبر به‌عنوان منابع داده برای جست‌وجو استفاده شده‌اند^۵:

راهبرد جست‌وجو شامل کلمات کلیدی «تاب‌آوری خط‌مشی، خط‌مشی‌های جبران خدمات و خط‌مشی‌گذاری دولتی» می‌باشد. *پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*
سازمان نظام‌مند علوم انسانی
غربالگری:

روش غربالگری مقالات، رویکرد مرور نظام‌مند می‌باشد. برای انجام غربالگری نظام‌مند روی مقالات گردآوری‌شده، از پروتکل‌های معتبر مرور نظام‌مند پیروی می‌شود. در این فرایند، از

¹ WFP

² Systematic Review

³ Thematic Analysis

⁴ Cohen's Kappa

⁵ Google Scholar, Scopus, JSTOR, PubMed, ScienceDirect, Web of Science



چارچوب پریزما^۱ و روش‌های متداول در غربالگری منابع علمی استفاده شده است. معیارهای ورود و خروج مقالات به صورت زیر می‌باشد:
الف) معیارهای ورود

مقالاتی در غربالگری نهایی لحاظ شدند که حداقل یکی از شرایط زیر را داشته باشند:

مقالاتی که به‌طور مستقیم به تاب‌آوری در بخش عمومی یا سازمانی اشاره دارند.
مقالاتی که الگوهای تاب‌آوری خط‌مشی‌های عمومی و اقتصادی را بررسی کرده‌اند.
≠ پژوهش‌هایی که جبران خدمات در سازمان‌های دولتی را از منظر خط‌مشی‌گذاری تحلیل کرده‌اند.

≠ مقالاتی که روش‌های افزایش تاب‌آوری در خط‌مشی‌های جبران خدمات را ارائه داده‌اند.

منابعی که از چارچوب‌های نظری معتبر در مدیریت منابع انسانی، خط‌مشی‌گذاری عمومی یا تاب‌آوری سازمانی استفاده کرده‌اند.

پژوهش‌هایی که به تجربیات بین‌المللی در حوزه خط‌مشی‌های جبران خدمات و تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند.

مقالات منتشرشده در ژورنال‌های معتبر یا گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی مثل سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، بانک جهانی و سازمان‌های تحقیقاتی معتبر.

مقالاتی که بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ منتشر شده‌اند (به‌دلیل جدید بودن داده‌ها و ارتباط با مسائل روز).

ب) معیارهای خروج

مقالاتی که یکی از شرایط زیر را داشته باشند، از تحلیل نهایی حذف شده‌اند:

پژوهش‌هایی که فقط به تاب‌آوری شخصی^۲ پرداخته‌اند، نه سازمانی؛

مطالعاتی که بر تاب‌آوری در حوزه‌های غیرمرتبط مانند پزشکی، محیط‌زیست یا مهندسی تأکید داشته‌اند؛

¹. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

². Personal Resilience



منابعی که صرفاً به جبران خدمات بدون در نظر گرفتن تاب‌آوری خط‌مشی پرداخته‌اند؛

پژوهش‌هایی که فاقد مبنای نظری یا چارچوب الگوسازی تاب‌آوری بوده‌اند؛
مقالاتی که صرفاً به مدیریت بحران^۱ پرداخته‌اند، بدون ارتباط با خط‌مشی‌های جبران خدمات؛

پژوهش‌هایی که فقط درباره خط‌مشی‌های جبران خدمات در بخش خصوصی هستند و به سازمان‌های دولتی اشاره‌ای ندارند؛
مقالاتی که در منابع نامعتبر یا ژورنال‌های کم‌اعتبار منتشر شده‌اند.

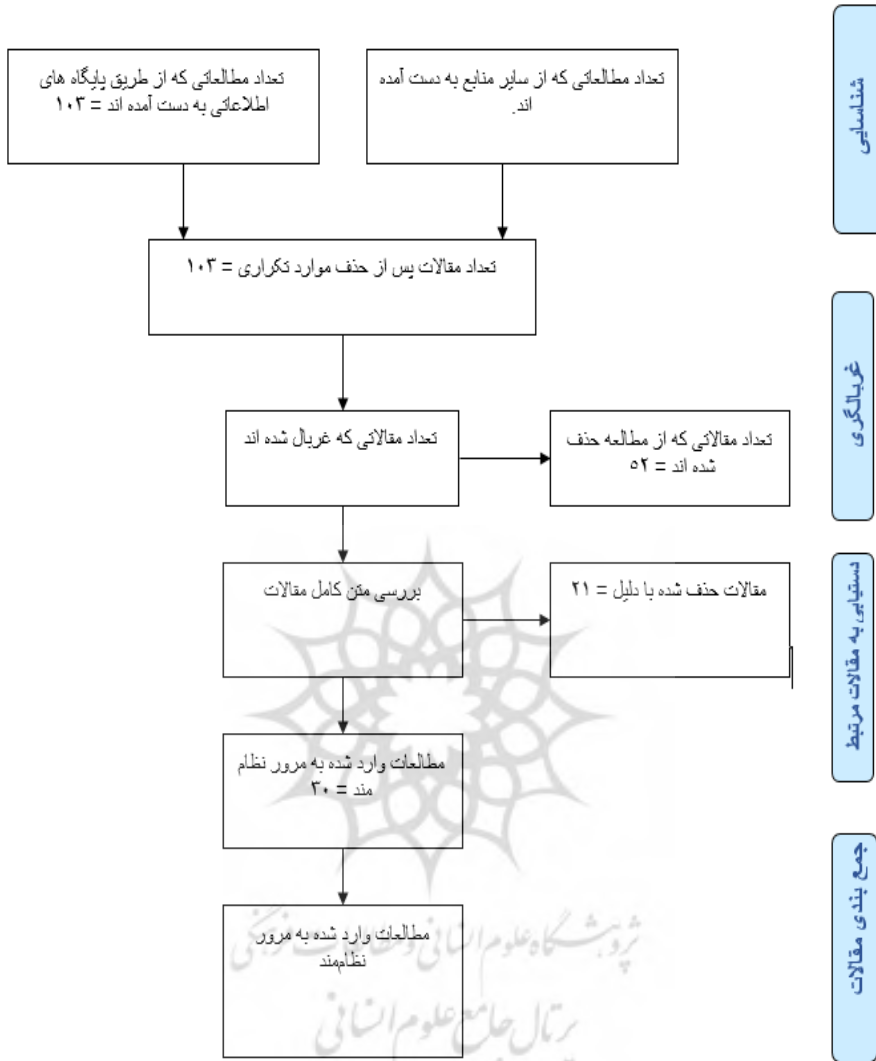
استخراج و شناسه‌گذاری داده‌ها

فرایند استخراج داده‌ها در این مطالعه بر اساس سیاهه مؤلفه‌های گزارش ترجیحی برای مرورهای پریزما انجام شد تا اطمینان از شفافیت و دقت مراحل فراهم شود. داده‌ها به‌طور مستقل از مطالعات منتخب با استفاده از یک فرم استاندارد استخراج داده جمع‌آوری شد. برای افزایش دقت و هماهنگی در مراحل استخراج، از ابزار برخط (آنلاین) و متن‌باز کادیماس^۲ استفاده شد که هدف بهبود فرایند ترکیب شواهد و مستندسازی گام به گام مراحل مرور توسعه یافته است. پس از استخراج اولیه، داده‌های گردآوری‌شده توسط پژوهشگران مقایسه و بررسی شد. شناسه‌گذاری داده‌ها به صورت دستی و با تمرکز بر متغیرهای کلیدی مانند نام نویسنده (گان)، سال انتشار، نوع طراحی مطالعه، الگوهای تاب‌آوری مورد استفاده، ابعاد خط‌مشی جبران خدمات و یافته‌های اصلی هر مطالعه انجام شد.

تعداد کل مقالات بررسی‌شده، ۱۰۳ مقاله بود که پس از بررسی عنوان و چکیده، ۵۲ مقاله حذف شدند. همچنین پس از بررسی متن کامل، ۲۱ مقاله دیگر حذف شد. بنابراین تعداد مقالات نهایی منتخب برای تحلیل ۳۰ عدد می‌باشد. مقالات نهایی شامل پژوهش‌هایی بودند که به الگوهای تاب‌آوری سازمانی در خط‌مشی‌گذاری جبران خدمات پرداخته بودند و دارای چارچوب‌های نظری معتبر در این زمینه بودند. پس از انتخاب مقالات نهایی از روش تحلیل مضمون به‌عنوان ابزار تحلیل داده‌ها و استخراج نهایی مضامین استفاده شد. نمودار جریان پریزما برای این مرور در شکل ۱ نشان داده شده است.

¹. Crisis Management

² CADIMA



شکل ۱. نمودار جریان‌بندی پربزما

یافته‌های تحقیق

جدول ۱: خلاصه‌ای از محتوای مقالات استخراج‌شده و شناسه‌گذاری داده‌ها را در این مرور نشان می‌دهد.



جدول ۱. مرور نظام‌مند مهم‌ترین مقالات منتخب

ردیف	نویسنده و سال	عنوان مقاله	هدف	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
۱	بتابیلال ۲۰۲۴	تاب‌آوری و پایداری: معنای آنها چیست و چه اهمیتی برای خط‌مشی‌ها دارد.	تبیین مفهومی تاب‌آوری و پایداری و تأثیر آن بر طراحی خط‌مشی‌ها	تحلیل مفهومی و نظری	تفکیک بین تاب‌آوری به‌عنوان ظرفیت بازایی و پایداری به‌عنوان توان ماندگاری در شرایط تغییر
۲	آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده ۲۰۲۴	خط‌مشی تاب‌آوری	تدوین چارچوب خط‌مشی برای تاب‌آوری در برنامه‌های توسعه‌ای	تحلیل خط‌مشی‌گذاری سازمانی	تمرکز بر تاب‌آوری چندلایه، مشارکت ذی‌نفعان و پاسخ‌گویی ساختاری در شرایط بحران
۳	برنامه جهانی غذا ۲۰۲۴	مرور و به‌روزرسانی خط‌مشی تاب‌آوری	مرور و روزآمدسازی خط‌مشی تاب‌آوری سازمان	تحلیل خط‌مشی‌ها و گزارش‌های رسمی	ضرورت تطبیق‌پذیری سریع و مدیریت انعطاف‌پذیر در شرایط نااطمینانی
۴	اوپرهورها و چارلز ۲۰۲۳	تقویت تاب‌آوری سازمانی از طریق جبران خدمات مدیران	بررسی نقش خط‌مشی‌های جبران خدمات در تقویت تاب‌آوری سازمانی	تحلیل تجربی داده‌های مدیریتی	پرداخت‌های انگیزشی به مدیران، نقش مؤثری در حفظ پایداری و پاسخ‌دهی سازمان دارد
۵	رابرتز ۲۰۲۳	چارچوب ریسک، پاداش و تاب‌آوری	ارائه چارچوبی برای تصمیم‌گیری خط‌مشی با محور تاب‌آوری	مطالعه موردی و تحلیل تطبیقی	تأکید بر هم‌راستاسازی ریسک‌پذیری و ظرفیت انطباق برای تدوین خط‌مشی‌های منعطف
۶	لبینی و	خط‌مشی‌های	بررسی خط‌مشی‌های جبران	تحلیل تجربی	خط‌مشی‌های



ردیف	نویسنده و سال	عنوان مقاله	هدف	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
	دونوفریو ۲۰۲۱	جبران خدمات بانک‌ها در دوران همه‌گیری جهانی	خدمات در بانک‌ها در دوران همه‌گیری کووید-۱۹	داده‌های بانک‌های اروپایی	جبران خدمات تطبیقی، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری مالی بانک‌ها ایفا کرده‌اند
۷	اندریونی ۲۰۲۱	مقاومت در برابر شوک‌ها و مسیرهای جدید صنعتی‌سازی تاب‌آور	ارائه مسیرهای جدید صنعتی‌سازی با تأکید بر مقاومت در برابر شوک‌ها	تحلیل خط‌مشی‌گذاری صنعتی در کشورهای درحال توسعه	آمادگی برای تغییر و طراحی ساختارهای مقاوم، عنصر کلیدی در تاب‌آوری سازمانی است
۸	بانک توسعه اسلامی ۲۰۲۰	مدیریت ریسک بلایا و خط‌مشی تاب‌آوری	ارائه خط‌مشی برای کاهش ریسک بلایا و افزایش تاب‌آوری	تحلیل خط‌مشی‌ها و تجارب بانک توسعه اسلامی	برنامه‌ریزی پیشگیرانه و پاسخ سریع از ارکان مهم تاب‌آوری‌اند
۹	کرن، راج و هاولت ۲۰۱۹	ترکیب خط‌مشی‌ها برای گذار به پایداری	بررسی ترکیب خط‌مشی‌ها برای گذار به پایداری	مطالعه موردی و تحلیل تطبیقی	ترکیب خط‌مشی صحیح، به افزایش مقاومت و گذار موفق کمک می‌کند
۱۰	هاولت ۲۰۱۹	مواجهه با جنبه تاریک طراحی خط‌مشی	شناسایی آسیب‌پذیری‌ها در طراحی خط‌مشی‌ها و ارائه راه‌کار	تحلیل مفهومی و مروری	نوسان‌پذیری خط‌مشی‌ها و ضعف در طراحی، مانعی برای تاب‌آوری است
۱۱	هاولت ۲۰۱۹	ابزارهای رویه‌ای خط‌مشی و ابعاد زمانی طراحی خط‌مشی	تحلیل ابزارهای خط‌مشی‌گذاری رویه‌ای و نقش زمان در طراحی خط‌مشی	تحلیل نظری و مرور ادبیات	ابزارهای رویه‌ای، نقش کلیدی در افزایش تاب‌آوری خط‌مشی‌ها از طریق تنظیمات زمانی دارند
۱۲	کاستاندا و	تاب‌آوری	ارزیابی تاب‌آوری	الگوسازی	خط‌مشی‌های



ردیف	نویسنده و سال	عنوان مقاله	هدف	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
	گوئررو ۲۰۱۸	خط‌مشی‌های عمومی در توسعه اقتصادی	خط‌مشی‌های عمومی در توسعه اقتصادی	پپچیدگی و تحلیل شبیه‌سازی	پایدار باید ظرفیت سازگاری با شوک‌های اقتصادی را داشته باشند
۱۳	کاپانو و وو ۲۰۱۸	طراحی تاب‌آوری خط‌مشی: فرایندها و نتایج	شناسایی راه‌کارهایی برای طراحی خط‌مشی‌های مقاوم	تحلیل مفهومی و کیفی	خط‌مشی‌های مقاوم نیازمند همسویی بین فرایندها و نتایج هستند
۱۴	هاولت، کاپانو و رامش ۲۰۱۸	طراحی تاب‌آور: غافلگیری، چابکی و ابتکار در طراحی خط‌مشی	بررسی نقش چابکی و انعطاف‌پذیری در طراحی خط‌مشی مقاوم	تحلیل مفهومی و مطالعه موردی	چابکی و غافل‌گیری مثبت می‌تواند ظرفیت واکنش سریع به بحران‌ها را افزایش دهد
۱۵	ایساکسان، انتونسان و اریکسون ۲۰۱۷	طراحی لایه‌ای و موازی خط‌مشی - مفاهیم تکمیلی برای درک چالش‌های اجرایی	درک چالش‌های اجرایی در خط‌مشی‌های حمل‌ونقل پایدار	مطالعه موردی در حوزه حمل‌ونقل	خط‌مشی‌گذاری لایه‌ای و موازی می‌تواند تاب‌آوری را در برابر موانع اجرایی افزایش دهد
۱۶	تانر، بهادور و مونچ ۲۰۱۷	چالش‌ها در خط‌مشی و عمل تاب‌آوری	شناسایی چالش‌های اجرایی خط‌مشی‌های تاب‌آوری در عمل	تحلیل کیفی مطالعات موردی و تجارب خط‌مشی	عدم هماهنگی نهادی و نبود شفافیت در اهداف تاب‌آوری، چالش‌زاست
۱۷	نایر و هاولت ۲۰۱۶	از مقاومت به تاب‌آوری: اجتناب از دام‌های خط‌مشی در بلندمدت	بررسی گذار از خط‌مشی مقاوم به تاب‌آور و اجتناب از دام‌های خط‌مشی	تحلیل نظری و مروری مفهومی	خط‌مشی‌های مقاوم اغلب در بلندمدت به دام‌های نهادی منجر می‌شوند



ردیف	نویسنده و سال	عنوان مقاله	هدف	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
۱۸	کاپانو و وو ۲۰۱۶	تاب‌آوری و مقاومت در طراحی خط‌مشی: ارزیابی انتقادی	تحلیل انتقادی از مفهوم تاب‌آوری و مقاومت در طراحی خط‌مشی	تحلیل مفهومی و تطبیقی	تاب‌آوری نسبت به مقاومت قابلیت سازگاری و انطباق بیشتری دارد
۱۹	چموتینا و همکاران ۲۰۱۶	تحلیل گفتمان خط‌مشی تاب‌آوری	تحلیل گفتمان خط‌مشی تاب‌آوری در شهرها	تحلیل گفتمان و مطالعات شهری	گفتمان تاب‌آوری اغلب مبهم و فاقد عملیاتی‌سازی مؤثر است
۲۰	مک کانل ۲۰۱۵	شکست خط‌مشی چیست؟ مقدمه‌ای برای درک پیچیدگی‌ها	تعریف و چارچوب‌بندی شکست خط‌مشی	تحلیل نظری و طبقه‌بندی انواع شکست	عدم تحقق اهداف، پیامدهای ناخواسته و عدم مشروعیت از شاخص‌های شکست هستند
۲۱	ایزو ۲۰۱۷	استاندارد ایزو ۲۲۳۱۶: تاب‌آوری سازمانی - اصول و ویژگی‌ها	ارائه اصول و ویژگی‌های تاب‌آوری سازمانی برای ارتقاء توان پاسخگویی و تطابق با تغییرات	استاندارد بین‌المللی مبتنی بر تحلیل اسنادی	شناسایی ویژگی‌های اصلی تاب‌آوری مانند انعطاف‌پذیری، فرهنگ‌پذیری، سازمانی مقاوم و مدیریت مؤثر منابع
۲۲	سازمان همکاری و توسعه اقتصادی ۲۰۲۲	سازمان‌های دولتی مقاوم‌تر پس از کرونا	تحلیل تجارب دولت‌ها در دوره پسا‌کرونا و استخراج راه‌کارهایی برای ارتقاء تاب‌آوری ادارات دولتی	تحلیل خط‌مشی و موردی در کشورها	ضرورت تحول دیجیتال، شفافیت، چابکی ساختاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی برای تاب‌آوری بیشتر
۲۳	صندوق بین‌المللی پول ۲۰۲۰	جبران خدمات در دوره‌های ریاضت	بررسی خط‌مشی‌های جبران خدمات در بخش دولتی در دوره‌های ریاضت اقتصادی	مطالعه تطبیقی و تحلیل خط‌مشی‌گذاری	تأکید بر توازن بین بهره‌وری و انگیزش کارکنان با



ردیف	نویسنده و سال	عنوان مقاله	هدف	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
		اقتصادی			محدودیت‌های بودجه‌ای، تأثیر مستقیم بر تاب‌آوری نیروی انسانی
۲۴	لنگنیک هال و همکاران ۲۰۱۸	سازمان تاب‌آور: ارزیابی انتقادی	ارزیابی انتقادی مفاهیم سازمان تاب‌آور و بررسی مدل‌های مرتبط	مرور نظام‌مند متون و تحلیل کیفی	تاب‌آوری شامل آمادگی پیشینی، پاسخ مؤثر به بحران و یادگیری پس از بحران است؛ فرهنگ یادگیرنده و رهبری اثربخش کلیدی هستند
۲۵	بانک جهانی ۲۰۲۱	خط‌مشی‌های مبتنی بر تاب‌آوری چقدر موثر هستند؟	تحلیل اثرگذاری خط‌مشی‌های مبتنی بر تاب‌آوری در کشورهای در حال توسعه	تحلیل خط‌مشی و داده‌های تجربی	خط‌مشی‌های موفق ترکیبی از طراحی جامع، مشارکت ذی‌نفعان و اجرای مرحله‌ای هستند که موجب پایداری اثرات می‌شوند
۲۶	بانک جهانی ۲۰۲۱	چارچوب ارزیابی اشتغال و جبران خدمات بخش دولتی	ارائه چارچوبی برای ارزیابی اشتغال و جبران خدمات در بخش دولتی	تحلیل اسنادی و مقایسه‌ای بین‌المللی	چارچوبی برای تحلیل ساختار و خط‌مشی‌های جبران خدمات در دولت‌ها فراهم کرده و تأثیر آن بر بهره‌وری و جذب نیروی انسانی را بررسی می‌کند
۲۷	دوئیت ۲۰۱۶	تفکر تاب‌آوری: درس‌هایی برای مدیریت دولتی	کاربرد تفکر تاب‌آوری در مدیریت و اداره امور عمومی	مروری نظری و تحلیلی	توصیه به تغییر نگرش خطی به سمت نگرش



ردیف	نویسنده و سال	عنوان مقاله	هدف	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
۲۸	مورا و تومئی ۲۰۲۱	مدیریت استراتژیک تاب‌آوری سازمانی: پیشنهاد چارچوبی	ارائه چارچوبی برای مدیریت استراتژیک تاب‌آوری سازمانی	پیشنهاد چارچوب مفهومی بر اساس مطالعات پیشین	سیستمی، در راستای توسعه خط‌مشی‌های تطبیقی در مدیریت دولتی
۲۹	لینکوف و ترامپ ۲۰۱۹	راهبردها و خط‌مشی‌های مبتنی بر تاب‌آوری برای مقابله با ریسک‌های سیستمی	تعیین راهبردها و خط‌مشی‌های مبتنی بر تاب‌آوری در برابر ریسک‌های سیستمی	تحلیل موردی و مفهومی	مدیریت ریسک های کلان نیازمند خط‌مشی‌هایی است که با بهره گیری از اصول تاب آوری، از شوک‌ها و آسیب‌های سیستمی جلوگیری کنند
۳۰	موسسه استانداردهای بریتانیا، موسسه مدیریت کرنفیلد ۲۰۱۵	تاب‌آوری سازمانی: مرور شواهد علمی	مروری بر شواهد علمی درباره تاب‌آوری سازمانی	مرور ادبیات و تحلیل ثانویه	تاب‌آوری سازمانی از طریق عوامل رهبری، فرهنگ، ساختار و یادگیری سازمانی تقویت می شود و نقش مهمی در عملکرد بلندمدت دارد



برای استخراج مضامین اصلی و فهم الگوهای مفهومی موجود در ادبیات پژوهش مرتبط با تاب‌آوری خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی، از روش تحلیل مضمون^۱ استفاده شده است. این روش، ابزاری کیفی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنادار (مضامین) در میان داده‌های متنی است. در این پژوهش، پس از گردآوری و بررسی دقیق ۳۰ مقاله علمی بین‌المللی معتبر، ابتدا واحدهای معنایی استخراج و سپس شناسه‌گذاری اولیه بر اساس مفاهیم کلیدی انجام شد. در ادامه، شناسه‌های مشابه در قالب مضامین فرعی دسته‌بندی شده و در نهایت این مضامین فرعی در چهار مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند. فرایند تحلیل مضمون به صورت گام‌به‌گام و بر اساس پیشنهادهای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد.

جدول زیر، مضامین اصلی، مضامین فرعی و نمونه شناسه‌های استخراج‌شده از متون را نشان می‌دهد. این مضامین پایه‌ای برای توسعه چارچوب نظری پژوهش و تبیین سازوکارهای تاب‌آوری در خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی خواهند بود. در جدول ۲، مضامین اصلی، مضامین فرعی و شماری از نمونه شناسه‌ها ارائه شده است:

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی و نمونه شناسه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	نمونه شناسه‌ها
تاب‌آوری ساختاری	طراحی ساختار مقاوم سازمانی	ایجاد ساختارهای منعطف، تعیین نقش‌ها در شرایط بحران
تاب‌آوری ساختاری	خط‌مشی‌های جبران خدمات پایدار	پاداش در شرایط بحرانی، تعدیل منصفانه پرداخت‌ها
تاب‌آوری رفتاری	فرهنگ سازمانی و یادگیری	تشویق به سازگاری، توسعه مهارت‌های نرم
تاب‌آوری رفتاری	نقش رهبری تحول‌گرا	تأثیر رهبری در بسیج منابع و حفظ انگیزش
تاب‌آوری فرایندی	پاسخ سریع و مؤثر به بحران	انعطاف‌پذیری فرایندها، تصمیم‌گیری سریع
تاب‌آوری فرایندی	تغییر مسیر خط‌مشی	توانایی بازنگری سریع خط‌مشی‌ها در شرایط نامطمئن
رویکردهای خط‌مشی مقاوم	خط‌مشی‌گذاری چندلایه و هماهنگ	استفاده از لایه‌های مکمل خط‌مشی‌گذاری
رویکردهای خط‌مشی مقاوم	ابزارهای انعطاف‌پذیر خط‌مشی	طراحی ابزارهای سازگار با تغییرات ناگهانی

¹. Thematic Analysis



الگوهای تاب‌آوری خط‌مشی

الگوهای مختلف تاب‌آوری سازمانی به مدیران کمک می‌کنند تا از چالش‌ها عبور کنند و از فرصت‌های موجود در شرایط بحرانی بهره‌برداری کنند. بر اساس مرور نظام‌مند منابع، الگوهای تاب‌آوری خط‌مشی را می‌توان در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی کرد:
تاب‌آوری ساختاری^۱

این رویکرد بر ثبات و دوام ساختارهای نهادی و اداری تمرکز دارد. طراحی خط‌مشی به‌گونه‌ای انجام می‌شود که بتواند در برابر شوک‌های محیطی پایدار بماند و عملکرد اصلی خود را حفظ کند. چموتینا و همکاران^۲ (۲۰۱۶) می‌نویسند: خط‌مشی‌های مقاوم ساختاری باید از ابتدا با درک صحیحی از خطرها و منابع طراحی شوند تا تغییرات محیطی موجب فرسایش کارکردی آنها نشود. به‌عبارت دیگر، خط‌مشی‌ها از ابتدا به گونه‌ای طراحی می‌شوند که ساختارهایشان در برابر تغییرات محیطی مقاوم باشند (کاپانو و وو^۳، ۲۰۱۸، رابرتز^۴، ۲۰۲۳). تاب‌آوری ساختاری، یکی از رویکردهای کلیدی در طراحی خط‌مشی‌های تاب‌آور است که تمرکز آن بر ایجاد ساختارهای باثبات، پایدار و مقاوم در برابر شوک‌ها و نوسانات محیطی است. در این دیدگاه، تاب‌آوری به‌معنای توانایی حفظ عملکرد اصلی سازمان یا سیستم خط‌مشی‌گذاری در برابر اختلالات بدون تغییر اساسی در ساختار آن است.

رابرتز (۲۰۲۳) چارچوبی با نام RRR معرفی و بیان می‌کند که خط‌مشی‌های تاب‌آور ساختاری باید از لحاظ نهادی، انعطاف‌پذیری محدودی داشته باشند، اما در عوض از ثبات تصمیم‌گیری و پاسخ‌دهی برخوردار باشند.
مؤلفه‌های اصلی تاب‌آوری ساختاری عبارت‌اند از:
- وجود نهادهای قانونی و اداری قوی: این نهادها باید توانایی تصمیم‌گیری سریع، اجرای اثربخش و واکنش مناسب به بحران‌ها را داشته باشند. نهادهایی که به صورت قانونی تصویب شده‌اند، بهتر می‌توانند خط‌مشی‌ها را در شرایط بی‌ثباتی حفظ و تقویت کنند (کاپانو و وو، ۲۰۱۸ و کاستاندا و گوررو^۵، ۲۰۱۸).

1. Structural Resilience

2. Chmutina et al.

3. Capano & Woo

4. Roberts

5. RRR (Risk, Reward, Resilience)

6. Castaneda and Guerrero



- ثبات در قواعد اجرایی خط‌مشی‌ها (هاولت، کاپانو و رامش، ۲۰۱۸)
- سیستم‌های نظارتی و ارزیابی پایدار و مقاومت در برابر فشارهای کوتاه‌مدت برای تغییرات ناگهانی (کاستاندا و گوررو، ۲۰۱۸).

به صورت کلی می‌توان گفت: تاب‌آوری ساختاری برای خط‌مشی‌های جبران خدمات، به‌ویژه در نهادهای دولتی، یک ضرورت است. این نوع تاب‌آوری تضمین می‌کند که حتی در شرایط بحران، زیرساخت‌های خط‌مشی‌گذاری دستمزد و مزایا دچار فروپاشی یا آشفتگی ناگهانی نشوند، بلکه بتوانند با کمترین تغییر، اثربخشی خود را حفظ کنند.
تاب‌آوری فرایندی^۲

تاب‌آوری فرایندی به رویکردی در خط‌مشی‌گذاری گفته می‌شود که بر پویایی، یادگیری و سازگاری مستمر در طول زمان تمرکز دارد. برخلاف تاب‌آوری ساختاری که به حفظ ثبات ساختارها اهمیت می‌دهد، تاب‌آوری فرایندی بر این اصل استوار است که خط‌مشی‌ها و سازمان‌ها باید در مواجهه با تغییرات و بحران‌ها، قابلیت انطباق، یادگیری و تحول تدریجی داشته باشند. خط‌مشی‌های موفق در توسعه اقتصادی معمولاً از نوع فرایندی هستند، زیرا به نیازهای متغیر پاسخ می‌دهند (کاستاندا و گوررو، ۲۰۱۸).

در این الگو، تمرکز بر انعطاف‌پذیری فرایندهای تصمیم‌گیری و اجراست. خط‌مشی‌ها باید قابلیت بازنگری، یادگیری و روزآمدسازی تدریجی را داشته باشند. فرایند طراحی خط‌مشی باید تکرارپذیر، یادگیرنده و سازگار با بازخوردهای محیطی باشد. هاولت (۲۰۱۹) اشاره می‌کند که طراحی خط‌مشی‌های فرایندمحور با ابزارهای زمانی و تطبیقی، تاب‌آوری خط‌مشی‌ها را افزایش می‌دهد.

ویژگی‌های تاب‌آوری فرایندی
یادگیری نهادی: سازمان باید از بحران‌ها و تجربیات گذشته بیاموزد و خط‌مشی‌های خود را روزآمد کند.

انعطاف‌پذیری اجرایی: فرایندهای خط‌مشی‌گذاری باید بتوانند در طول زمان تنظیم و اصلاح شوند.

چرخه بازخورد^۳: داده‌ها، نتایج و بازخوردها باید به‌طور منظم در تصمیم‌گیری لحاظ شوند.

1. Castaneda and Guerrero

2. Processual Resilience

3. feedback loops



گفت‌وگوی چندسطحی: در خط‌مشی‌های فرایندی، نقش مشارکت ذی‌نفعان در سطوح مختلف برای اصلاح مداوم خط‌مشی‌ها کلیدی است (کرن و همکاران، ۲۰۱۹).

در سازمان‌های دولتی، یک نظام جبران خدمات فرایندمحور می‌تواند شامل سازوکارهایی باشد که به‌طور منظم عملکرد سیستم پرداخت را ارزیابی کرده و آن را با توجه به بازخورد کارکنان و شرایط اقتصادی اصلاح کند. برای نمونه، بازنگری سالانه در بسته‌های مزایا بر اساس تغییرات بهره‌وری یا نرخ تورم، نمونه‌ای از این نوع تاب‌آوری است.

تاب‌آوری رفتاری^۱

این نوع تاب‌آوری بر واکنش‌پذیری و رفتار کنشگران خط‌مشی‌گذار و مجریان تمرکز دارد. خط‌مشی‌های تاب‌آور باید با توجه به ظرفیت یادگیری، خلاقیت و انگیزش منابع انسانی طراحی شوند. رهبری، فرهنگ سازمانی و توان‌سازی افراد از مؤلفه‌های کلیدی این رویکرد هستند (موسسه مدیریت^۲، ۲۰۲۱ و اوپرهورها و چارلز^۳، ۲۰۲۳). بویل^۴ و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر نقش رهبری مثبت و فرهنگ یادگیری به‌عنوان محرک‌های تاب‌آوری رفتاری تأکید کرده‌اند. برای نمونه از این نوع الگو می‌توان به طراحی بسته‌های انگیزشی برای مدیران و کارکنان در دوران بحران مالی برای حفظ بهره‌وری و روحیه اشاره کرد.

تاب‌آوری خط‌مشی‌ای چندلایه^۵

کاپانو و وو (۲۰۱۸) تأکید دارند که طراحی خروجی محور بدون توجه به لایه‌های فرایندی، خط‌مشی را شکننده می‌کند. هاوالت، کاپانو و رامش (۲۰۱۸) نیز از مفهوم «چندلایگی و تعامل زمانی» برای تقویت انعطاف‌پذیری در طراحی خط‌مشی‌ها بهره می‌گیرند. درنهایت الگوی تاب‌آوری خط‌مشی‌ای چندلایه معرفی شد که به پیوند میان چندین سطح خط‌مشی‌گذاری توجه دارد: از سطح کلان (دولت و قانون‌گذار) تا سطح خرد (سازمان‌ها و افراد). به جای تمرکز بر یک خط‌مشی خاص، مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها به صورت یک بسته مقاوم طراحی می‌شوند. این الگو به پویایی بین خط‌مشی‌ها، نهادها و محیط اهمیت می‌دهد و به ظرفیت خط‌مشی‌ها برای حفظ کارایی، تداوم و سازگاری در سطوح مختلف حاکمیتی و زمانی اشاره دارد. این رویکرد بر این اصل استوار است که تاب‌آوری یک خط‌مشی، صرفاً وابسته به طراحی

¹. Behavioral Resilience

². Management Association

³. Ewvieurhorma & Charles

⁴. Buyl

⁵. Layered or Meta-Resilience

اولیه آن نیست، بلکه به هم‌پوشانی، تنوع و تعامل میان لایه‌های مختلف خط‌مشی بستگی دارد (کرن و همکاران، ۲۰۱۹ و اندرونی، ۲۰۲۱).

بنابراین تاب‌آوری چندلایه بر موارد زیر تأکید دارد:

لایه‌بندی خط‌مشی‌ها: خط‌مشی‌ها در سطوح مختلف (ملی، منطقه‌ای و نهادی) اجرا می‌شوند. وجود لایه‌های مکمل باعث می‌شود در صورت شکست یک سطح، سطوح دیگر مداخله کرده و از فروپاشی کامل جلوگیری کنند (ایساکسون و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

هم‌پوشانی ابزارهای خط‌مشی: استفاده هم‌زمان از ابزارهای حقوقی، اقتصادی، آموزشی و فنی که عملکرد یکدیگر را تکمیل و تقویت می‌کنند.

تنوع نهادی و سیستمی: وجود نهادهای مختلف با نقش‌های مکمل در اجرا و نظارت خط‌مشی‌ها، امکان بازیابی و اصلاح را افزایش می‌دهد.

زمان‌بندی و سازگاری تدریجی: خط‌مشی‌های چندلایه به نحوی طراحی می‌شوند که در طول زمان، قابلیت روزآمدسازی و انطباق با شرایط جدید را داشته باشند.

راهبرد مدیریت بحران و تاب‌آوری

مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی از عناصر حیاتی برای تضمین بقا و رشد سازمان‌ها در دوران اختلالات و بحران‌ها هستند. این دو مفهوم به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نه تنها با بحران‌ها مقابله کنند، بلکه از آنها به‌عنوان فرصتی برای تقویت و بهبود سیستم‌ها و فرایندهای داخلی خود بهره‌برداری کنند. در ادامه به بررسی راهبردهای مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی پرداخته می‌شود.

راهبرد تغییر مسیر^۲

راهبرد تغییر مسیر، یکی از راهبردهای اساسی در مدیریت بحران است که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در صورت بروز بحران‌های غیرمنتظره، راهبردها و مسیرهای جدیدی برای ادامه فعالیت‌های خود در نظر بگیرند. این راهبرد بر تغییر در فرایندها، سیستم‌ها و حتی الگوهای کسب‌وکار تأکید دارد تا سازمان بتواند با شرایط جدید تطبیق پیدا کند و به وضعیت پایداری برسد. بر اساس تحقیق لینکوف و همکاران (۲۰۱۹)، تغییر مسیر راهبردی یکی از روش‌های مؤثر در مواجهه با تهدیدات سیستمی است.

راهبرد بسیج ذخایر^۱

^۱. Isaksson et al

^۲. Changing Path Strategy



راهبرد بسیج ذخایر به‌معنای استفاده بهینه از منابع و ذخایر موجود در سازمان برای مقابله با بحران است. این راهبرد شامل آماده‌سازی منابع مالی، انسانی و فنی برای استفاده در مواقع بحرانی می‌باشد. بر اساس تحقیقات دوئیت (۲۰۱۶) و کوپر و همکاران (۲۰۱۳)، استفاده از ذخایر موجود می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در بحران‌ها، ظرفیت‌های خود را به‌درستی مدیریت کرده و بر بحران‌ها غلبه کنند. از این طریق، تاب‌آوری سازمان تقویت می‌شود و می‌تواند در مواقع نیاز از این منابع برای حفظ فعالیت‌های حیاتی خود بهره‌بردار.

راهبرد تجزیه بحران^۲

راهبرد تجزیه بحران به تقسیم بحران به بخش‌های کوچکتر و مدیریت هر بخش به صورت مستقل اشاره دارد. این راهبرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بحران‌ها را بهتر مدیریت کنند و از ایجاد اختلالات گسترده جلوگیری کنند. دمورا و تومی (۲۰۲۱) اشاره کرده‌اند که این راهبرد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا از بحران‌های بزرگتر به بحران‌های کوچکتر عبور کرده و هر بخش از بحران را به‌طور مؤثری کنترل کنند.

راهبرد پاسخ سریع^۳

راهبرد پاسخ سریع بر واکنش فوری و مؤثر به بحران‌ها و اختلالات تأکید دارد. این راهبرد به تصمیم‌گیری سریع و توانایی در انجام اقدامات فوری نیاز دارد. بر اساس تحقیقات موسسه استانداردهای بریتانیا و مؤسسه مدیریت کرنفیلد^۴ (۲۰۱۵) و لینکوف و همکاران (۲۰۱۹)، پاسخ سریع به بحران‌ها می‌تواند موجب کاهش تأثیرات منفی بحران و افزایش تاب‌آوری سازمان شود.

راهبرد شراکت و همکاری^۵

در بسیاری از مواقع، بحران‌ها نیازمند همکاری و شراکت با سایر سازمان‌ها یا ذی‌نفعان بیرونی هستند. این راهبرد شامل ایجاد روابط قوی با سایر سازمان‌ها، دولت‌ها و ذی‌نفعان برای مدیریت مؤثر بحران‌ها می‌باشد. بر اساس گزارش بانک جهانی (۲۰۲۱)، شراکت‌های راهبردی در زمان بحران می‌توانند منابع اضافی و دانش فنی را به سازمان‌ها فراهم کنند که به آنها کمک می‌کند تاب‌آوری خود را تقویت کرده و بحران‌ها را بهتر مدیریت کنند.

¹. Reserve Mobilization Strategy

². Crisis Fragmentation Strategy

³. Rapid Response Strategy

⁴. BSI & Cranfield School of Management

⁵. Partnership and Collaboration Strategy

راهبرد یادگیری از بحران^۱

یادگیری از بحران، یکی از اساسی‌ترین رویکردها در تقویت تاب‌آوری است. سازمان‌ها باید از هر بحران به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود استفاده کنند. مارتوچیو (۲۰۱۵) تأکید کرده است که سازمان‌ها می‌توانند از تجربیات بحران‌های گذشته برای بهبود سیستم‌ها، فرایندها و راهبردهای خود استفاده کنند تا در برابر بحران‌های آینده آماده‌تر شوند. این راهبرد می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا پس از بحران، سریع‌تر به وضعیت پایداری بازگردند و حتی عملکرد بهتری داشته باشند.

راهبرد تقویت فرهنگ تاب‌آوری^۲

ایجاد و تقویت فرهنگ تاب‌آوری در سازمان، یکی از ارکان کلیدی در مدیریت بحران است. کوپر و فلینت تایلر^۳ (۲۰۱۳) معتقدند: سازمان‌هایی که فرهنگ تاب‌آوری را در میان کارکنان خود ترویج می‌دهند، بهتر می‌توانند به مدیریت بحران‌ها کمک کنند و کارکنان آنها با انگیزه بیشتری در مقابله با مشکلات عمل می‌کنند. این فرهنگ می‌تواند شامل آموزش‌های مستمر، تقویت همکاری‌های گروهی و ایجاد فضایی برای حل مشکلات به صورت خلاقانه باشد.

در مجموع، راهبردهای مدیریت بحران و تاب‌آوری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که نه‌تنها در برابر بحران‌ها مقاومت کنند، بلکه از آنها به‌عنوان فرصتی برای رشد و تقویت ساختارهای خود بهره‌برداری کنند. این راهبردها بر اساس نیازهای خاص سازمان و نوع بحران‌ها قابل تنظیم و اعمال هستند تا به بهبود تاب‌آوری و کارایی سازمان کمک کنند.

سه رویکرد کلیدی در طراحی خط‌مشی‌های مقاوم

در طراحی خط‌مشی‌های مقاوم، سه رویکرد کلیدی شامل رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیر و فناوری‌های نوین، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری و پایداری خط‌مشی‌ها ایفا می‌کنند. این عناصر در کنار یکدیگر می‌توانند توانایی سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش عمومی و سازمان‌های دولتی را در مواجهه با شوک‌ها، بحران‌ها و تغییرات محیطی افزایش دهند.

نقش رهبری سازمانی در تاب‌آوری

رهبری تأثیر زیادی بر تاب‌آوری سازمانی دارد. به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، رهبری فعال و حامی در توسعه خط‌مشی‌های جبران خدمات، می‌تواند موجب افزایش انگیزش، حفظ سرمایه

1. Learning from Crisis Strategy

2. Building Resilience Culture Strategy

3. Flint-Taylor



انسانی و انعطاف‌پذیری در برابر بحران‌ها شود (اویروهوما و چارلز، ۲۰۲۳). رهبران با ایجاد دیدگاه‌های روشن و هدایت گروه‌ها به سمت اهداف مشترک، می‌توانند سازمان‌ها را در شرایط بحران هدایت کنند. رهبری حمایتی، الهام‌بخش و توانمندساز از جمله ویژگی‌های مهمی است که به سازمان‌ها در ایجاد تاب‌آوری کمک می‌کند.

رهبری حمایتی: رهبران باید از کارکنان خود حمایت کنند و شرایطی را فراهم کنند که افراد احساس امنیت و ارزش کنند. این نوع رهبری در دوران بحران‌ها، بسیار حیاتی است، زیرا کارکنان باید احساس کنند که در کنار یکدیگر هستند و از حمایت رهبری برخوردارند (کوپر و همکاران، ۲۰۱۳). به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، رهبری حمایتی می‌تواند موجب انگیزه و تعهد بیشتر کارکنان در مقابله با مشکلات شود.

رهبری الهام‌بخش: رهبران تاب‌آور به کارکنان خود انگیزه می‌دهند تا در برابر بحران‌ها ایستادگی کنند و به طور مستمر به سمت اهداف سازمانی حرکت کنند. این نوع رهبری، کارکنان را برای بهبود و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه برای چالش‌ها ترغیب می‌کند (آدیمی، ۲۰۲۱).

رهبری انعطاف‌پذیر: رهبران باید توانایی تغییر و تطبیق سریع با شرایط جدید را داشته باشند. در بحران‌ها، توانایی رهبران در اتخاذ تصمیمات سریع و مؤثر، نقشی اساسی در تقویت تاب‌آوری سازمان دارد (دوئیت، ۲۰۱۶). رهبران باید همواره آماده باشند که مسیرهای جدیدی برای مقابله با بحران‌ها پیدا کنند.

نقش فرهنگ سازمانی در تاب‌آوری

فرهنگ سازمانی به‌عنوان نظام ارزشی و باورهای مشترک در درون سازمان، تأثیر زیادی بر تاب‌آوری سازمان دارد. فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و مثبت می‌تواند به سازمان کمک کند تا به‌طور مؤثرتر با بحران‌ها و تغییرات مقابله کند و از آنها عبور کند.

فرهنگ سازگاری: فرهنگ سازمانی باید به‌گونه‌ای باشد که کارکنان را به پذیرش تغییرات و سازگاری با شرایط جدید ترغیب کند. سازمان‌هایی که فرهنگ سازگاری دارند، به راحتی می‌توانند به شرایط جدید واکنش نشان دهند و فرایندها و ساختارهای خود را مطابق با نیازهای جدید تنظیم کنند (مارتوچیو، ۲۰۱۵).

فرهنگ همکاری: همکاری و ارتباط مؤثر بین اعضای سازمان از جمله اصول فرهنگی است که تاب‌آوری سازمان را تقویت می‌کند. زمانی که کارکنان احساس کنند که می‌توانند در شرایط



بحرانی به یکدیگر کمک کنند و از حمایت یکدیگر بهره‌مند شوند، تاب‌آوری سازمان به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد (کوپر و همکاران، ۲۰۱۳). این نوع فرهنگ به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط دشوار به بهترین شکل عمل کنند.

فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر: سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر را در خود تقویت می‌کنند، تاب‌آوری بیشتری دارند. در این فرهنگ، کارکنان از اشتباهات و بحران‌های گذشته درس می‌گیرند و تلاش می‌کنند فرایندها و سیستم‌های خود را بهبود بخشند. بر اساس تحقیقات لینکوف همکاران (۲۰۱۹)، این نوع فرهنگ می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در بحران‌های آینده با آمادگی بیشتری وارد شوند و عملکرد بهتری داشته باشند.

هم‌افزایی رهبری و فرهنگ سازمانی در تقویت تاب‌آوری

رهبری و فرهنگ سازمانی باید به‌طور هم‌زمان و هماهنگ عمل کنند تا تاب‌آوری سازمان تقویت شود. رهبری با ایجاد شرایط مناسب برای توسعه فرهنگ سازگاری، همکاری و یادگیری در سازمان، می‌تواند فرهنگ تاب‌آوری را تقویت کند. فرهنگ سازمانی نیز از طریق تقویت ارزش‌ها و باورهای مشترک در کارکنان، به رهبری کمک می‌کند تا تاب‌آوری سازمان را در شرایط بحران افزایش دهد. بر اساس گزارش مؤسسه استانداردهای بریتانیا و مؤسسه مدیریت کرنفیلد (۲۰۱۵)، سازمان‌هایی که رهبری و فرهنگ سازمانی خود را به‌طور هماهنگ در راستای تقویت تاب‌آوری تنظیم می‌کنند، می‌توانند به مدیریت بهتر بحران‌ها و اختلالات بپردازند. این دو عامل به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نه تنها در برابر بحران‌ها مقاومت کنند، بلکه در مواجهه با آنها به فرصت‌های جدید دست یابند.

درنهایت، رهبری و فرهنگ سازمانی به‌عنوان دو عنصر کلیدی در تاب‌آوری سازمانی به‌شمار می‌روند که از طریق ایجاد یک محیط حمایتی، انعطاف‌پذیر و یادگیرنده، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در برابر بحران‌ها مقاومت کنند و حتی از آنها بهره‌برداری کنند.

فناوری و نوآوری در تقویت تاب‌آوری سازمانی

فناوری و نوآوری از عوامل کلیدی در ایجاد و تقویت تاب‌آوری سازمان‌ها به‌شمار می‌روند. در دنیای امروز که با سرعتی بی‌سابقه در حال تغییر است، سازمان‌ها برای مقابله با بحران‌ها و اختلالات نیازمند ابزارهای نوین و فناوری‌های پیشرفته هستند تا بتوانند با تغییرات سریع محیطی، اقتصادی و اجتماعی سازگار شوند. در ادامه، به بررسی نقش فناوری و نوآوری در تقویت تاب‌آوری سازمان‌ها پرداخته می‌شود.



فناوری و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها

فناوری‌های نوین به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که به‌طور مؤثرتر و سریع‌تر به تغییرات پاسخ دهند. ابزارهای دیجیتال و سیستم‌های پیشرفته مدیریتی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در مواجهه با بحران‌ها، عملکرد خود را حفظ کنند و حتی در برخی مواقع، آن را بهبود دهند. برخی از تأثیرات فناوری بر تاب‌آوری سازمان‌ها عبارت‌اند از:

اتوماسیون و هوش مصنوعی: فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی (AI) و اتوماسیون می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا فرایندهای داخلی خود را به‌طور خودکار مدیریت کرده و در صورت بروز بحران، به منابع کمتری برای انجام وظایف ضروری نیاز داشته باشند. این فناوری‌ها موجب کاهش وابستگی به نیروی انسانی در انجام فعالیت‌های روزمره می‌شوند و این امر به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که منابع انسانی خود را به‌طور بهینه در زمان بحران تخصیص دهند (کوپر و همکاران، ۲۰۱۳).

سیستم‌های مدیریت منابع سازمانی (ERP): استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی^۱ به سازمان‌ها کمک می‌کند که اطلاعات خود را در یک بستر یکپارچه ذخیره و مدیریت کنند. این یکپارچگی اطلاعات در زمان بحران به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات سریع‌تر و بهتری اتخاذ کنند و بر عملکرد سازمان نظارت دقیقی داشته باشند (مارتوچیو، ۲۰۱۵).

ارتباطات دیجیتال: سکوی ارتباطی مانند ویدئو کنفرانس‌ها و سیستم‌های ارتباطی دیجیتال به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که بدون توجه به محل فیزیکی کارکنان، تعاملات و ارتباطات خود را ادامه دهند. این موضوع به‌ویژه در دوران بحران‌هایی مانند همه‌گیری کرونا بسیار حیاتی بود که سازمان‌ها باید بتوانند به صورت مؤثر و از راه دور با یکدیگر همکاری کنند. نوآوری و توانمندسازی تاب‌آوری

نوآوری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در توسعه تاب‌آوری سازمان‌ها، امکان می‌دهد که سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌های جدید و بحران‌ها، رویکردهای جدید و خلاقانه‌ای را برای حل مشکلات پیدا کنند. نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند که راه‌حل‌های جدیدی برای مسائل قدیمی پیدا کنند و در شرایط بحران، با روش‌های جدید و مؤثرتر عمل کنند.

نوآوری در الگوهای کسب‌وکار: در زمان بحران‌ها، سازمان‌ها باید بتوانند الگوهای کسب‌وکار خود را تغییر دهند یا روزآمد کنند. نوآوری در الگوهای کسب‌وکار به سازمان‌ها این امکان را

1. ERP (Enterprise Resource Planning)

می‌دهد که در صورت تغییر شرایط بازار یا تقاضا، خدمات یا محصولات خود را خیلی سریع تغییر دهند و با شرایط جدید هم‌راستا شوند. برای نمونه، بسیاری از سازمان‌ها در دوران همه‌گیری کرونا به الگوهای برخط و دیجیتال تغییر مسیر دادند که به آنها امکان تاب‌آوری بیشتری در برابر اختلالات اقتصادی داد (آدیمی، ۲۰۲۱).

نوآوری در محصولات و خدمات: نوآوری در محصولات و خدمات نیز می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در برابر بحران‌ها تاب‌آوری بیشتری داشته باشند. برای نمونه، سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از فناوری‌های جدید، محصولات خود را روزآمدسازی کرده یا به‌طور کامل نوآوری کنند تا نیازهای جدید بازار را پاسخ دهند. این نوع نوآوری می‌تواند به جذب مشتریان جدید و افزایش درآمد سازمان در دوران بحران منجر شود (دمورا و تومی، ۲۰۲۱).

فناوری‌های پیشرفته و رصد و پیش‌بینی بحران‌ها

استفاده از فناوری‌های پیشرفته به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بحران‌ها را پیش‌بینی کرده و برای آنها آماده شوند. ابزارهایی مانند تحلیل داده‌های بزرگ^۱ و الگوسازی پیش‌بینی^۲ می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا از تهدیدات احتمالی آگاه شوند و پیش از وقوع بحران، اقداماتی پیشگیرانه انجام دهند.

تحلیل داده‌ها: تحلیل داده‌های بزرگ به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از داده‌های تاریخی و جاری برای شبیه‌سازی سناریوهای مختلف استفاده کنند. این ابزار می‌تواند به شناسایی خطرها و فرصت‌ها کمک کند و به سازمان‌ها این توانایی را بدهد که در مواجهه با تهدیدات، خیلی سریع واکنش نشان دهند (لینکوف و همکاران، ۲۰۱۹).

مدیریت خطر دیجیتال: سیستم‌های مدیریت خطر دیجیتال به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا خطرهای شبیه‌سازی و ارزیابی کنند و سناریوهای مختلف را برای بحران‌های آینده پیش‌بینی کنند. این امر باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند در مواجهه با تهدیدات، تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند و به‌طور مؤثرتر به بحران‌ها واکنش نشان دهند.

تسهیل نوآوری از طریق فناوری

فناوری‌های نوین، بستر مناسبی برای ایجاد نوآوری در سازمان‌ها فراهم می‌کنند. سکوه‌های نوآوری باز^۳ به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که از ایده‌های خارج از سازمان نیز بهره‌برداری

1. Big Data

2. Predictive Modeling

3. Open Innovation Platforms

کنند و به دنبال راه‌حل‌های نوآورانه برای چالش‌ها باشند. این نوع نوآوری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا سریع‌تر به مشکلات پاسخ دهند و در برابر بحران‌ها انعطاف‌پذیرتر شوند. فناوری و نوآوری به‌طور هم‌زمان می‌توانند به تقویت تاب‌آوری سازمان‌ها کمک کنند. فناوری‌ها، از جمله سیستم‌های دیجیتال و ابزارهای تحلیلی، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که در شرایط بحرانی با سرعت بیشتری عمل کنند و منابع خود را به‌طور بهینه مدیریت کنند. از سوی دیگر، نوآوری‌های سازمانی، چه در الگوهای کسب‌وکار و چه در محصولات و خدمات، به سازمان‌ها این توان را می‌دهند که در مواجهه با بحران‌ها به‌سرعت تغییر کنند و از بحران‌ها به‌عنوان فرصت‌های رشد بهره‌برداری کنند.



شکل ۲. یافته‌های کلیدی پژوهش

چالش‌ها و فرصت‌ها در پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی الگوهای تاب‌آوری برای سازمان‌های دولتی می‌توانند نقش حیاتی در مقابله با بحران‌ها و تحولات ناگهانی ایفا کنند. اما پیاده‌سازی این الگوها در سازمان‌ها با چالش‌های خاص خود



همراه است. این پیاده‌سازی می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای بهبود کارایی، بهره‌وری و پایداری این سازمان‌ها فراهم کند.

چالش‌ها در پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری

مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی: یکی از بزرگترین چالش‌ها در پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری، مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تغییرات است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، فرهنگ سازمانی ممکن است به‌طور سنتی به سمت فرایندهای ثابت و روزمره متمایل باشد. تغییرات سریع و پذیرش الگوهای تاب‌آوری ممکن است با مقاومت‌هایی در برابر تغییرات روبه‌رو شود که می‌تواند روند پیاده‌سازی را کند کند (کوپر و همکاران، ۲۰۱۳).

کمبود منابع مالی و نیروی انسانی: پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری نیازمند سرمایه‌گذاری در منابع مالی، فناوری و آموزش نیروی انسانی است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، ممکن است بودجه‌های محدود و کمبود نیروی متخصص وجود داشته باشد که مانع از اجرای مؤثر این الگوها می‌شود (بانک جهانی، ۲۰۲۱). این کمبودها ممکن است پیاده‌سازی فناوری‌های نوین، سیستم‌های پیشرفته مدیریت ریسک و برنامه‌های آموزش کارکنان را با مشکل مواجه کند.

چالش‌های ساختاری و بوروکراتیک: سازمان‌های دولتی معمولاً با ساختارهای پیچیده و بوروکراتیک روبه‌رو هستند که می‌تواند فرایندهای تصمیم‌گیری را کند کند و قابلیت تطبیق و انعطاف‌پذیری آنها را در شرایط بحران محدود کند. این مشکلات ساختاری می‌توانند مانع از به‌کارگیری سریع الگوهای تاب‌آوری شوند (دوئیت، ۲۰۱۶).

عدم هماهنگی بین بخش‌های مختلف: پیاده‌سازی الگوی تاب‌آوری نیازمند هماهنگی مؤثر بین بخش‌های مختلف سازمان، از جمله بخش‌های مالی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت خطر است. در صورت نبود هماهنگی، اجرای مؤثر الگوهای تاب‌آوری دچار چالش خواهد شد و ممکن است اثرگذاری مناسبی نداشته باشد (لینکوف و همکاران، ۲۰۱۹).

فرصت‌ها در پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری

افزایش کارایی و بهره‌وری: با پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری، سازمان‌های دولتی می‌توانند بهبودهای چشمگیری در کارایی و بهره‌وری خود داشته باشند. این الگوها به سازمان‌ها کمک می‌کنند که از بحران‌ها و تهدیدات به‌طور سریع و مؤثر عبور کنند و در نتیجه روند خدمات‌دهی خود را بدون وقفه ادامه دهند. برای نمونه، استفاده از سیستم‌های دیجیتال و



خودکار می‌تواند به بهینه‌سازی فرایندهای سازمانی کمک کند و هزینه‌ها را کاهش دهد (مارتوچیو، ۲۰۱۵).

توانمندسازی نیروی انسانی: پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری معمولاً نیازمند سرمایه‌گذاری در آموزش و توانمندسازی کارکنان است. این امر می‌تواند فرصت‌هایی را برای ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان فراهم کند و باعث ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان‌های دولتی شود. همچنین، این آموزش‌ها کارکنان را برای مواجهه با بحران‌ها و شرایط غیرمنتظره آماده می‌کند (کوپر و همکاران، ۲۰۱۳).

تقویت امنیت و مدیریت خطر: الگوهای تاب‌آوری به سازمان‌ها کمک می‌کنند که سیستم‌های امنیتی خود را تقویت کنند و برای مدیریت خطرهای مختلف آماده باشند. با پیاده‌سازی این الگوها، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور مؤثرتری خطرهای مالی، عملیاتی و فناوری را شبیه‌سازی کرده و از تهدیدات احتمالی پیشگیری کنند (دمورا و تومی، ۲۰۲۱). این امر به‌ویژه در محیط‌های اقتصادی و مالی ناپایدار، اهمیت زیادی دارد.

ارتقای شهرت و اعتماد عمومی: سازمان‌های دولتی با پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری می‌توانند اعتماد عمومی را تقویت کنند و به مشتریان اطمینان دهند که در صورت بروز بحران، سازمان توانایی ادامه فعالیت‌ها و خدمات خود را دارد. این امر می‌تواند به افزایش رضایت مشتریان و تقویت شهرت سازمان در بازار منجر شود (مؤسسه آمریکایی مدیریت^۱، ۲۰۲۱).

پایداری بلندمدت: پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی می‌تواند به تقویت پایداری بلندمدت این سازمان‌ها کمک کند. تاب‌آوری به این سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شرایط اقتصادی و اجتماعی ناپایدار سازگار شوند و از بحران‌ها به‌عنوان فرصت‌هایی برای رشد و تحول استفاده کنند (مؤسسه استانداردهای بریتانیا و مؤسسه مدیریت کرنفیلد، ۲۰۱۵).

نوآوری و بهبود فرایندها: پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری می‌تواند به‌طور مستقیم به فرایندهای نوآوری و بهبود مستمر در سازمان‌ها منجر شود. سازمان‌ها می‌توانند از فناوری‌های نوین برای توسعه خدمات جدید و بهبود الگوهای کسب‌وکار خود استفاده کنند و در نتیجه بتوانند به نیازهای مشتریان و بازارهای جدید، بهتر پاسخگو باشند (لینکوف و همکاران، ۲۰۱۹).

پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی، چالش‌هایی همچون مقاومت در برابر تغییرات، کمبود منابع و مشکلات ساختاری را به همراه دارد، اما این چالش‌ها با برنامه‌ریزی

¹. American Management Association



دقیق و همکاری میان بخش‌های مختلف سازمان قابل‌رفع است. با وجود چالش‌های موجود، سازمان‌های دولتی باید به پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری به‌عنوان یک راهبرد کلیدی برای تضمین بقای خود در محیط‌های پیچیده و ناپایدار بنگرند. این الگوها فرصت‌هایی نظیر افزایش بهره‌وری، توانمندسازی نیروی انسانی، تقویت امنیت و مدیریت خطر، ارتقای شهرت و پایداری بلندمدت برای سازمان‌های دولتی به ارمغان می‌آورد. با توجه به تحولات سریع اقتصادی و اجتماعی، سازمان‌های دولتی باید برای مواجهه با بحران‌ها و تحولات آینده، به‌طور مستمر الگوهای تاب‌آوری خود را روزآمدسازی کنند و از فرصت‌های موجود برای تقویت تاب‌آوری استفاده کنند.

کاربردهای عملی و توصیه‌ها

توصیه‌های این بخش به‌ویژه در راستای تقویت تاب‌آوری سازمان‌ها در برابر بحران‌ها و ارتقاء کارایی و اثربخشی خط‌مشی‌های جبران خدمات ارائه می‌شوند. از آنجایی که سازمان‌های دولتی به‌عنوان ارکان اصلی نظام اقتصادی کشور شناخته می‌شوند، پیاده‌سازی این خط‌مشی‌ها می‌تواند تأثیرات مهمی بر عملکرد اقتصادی و اجتماعی کشور داشته باشد.

تقویت تاب‌آوری از طریق جبران خدمات مناسب

یکی از کاربردهای عملی کلیدی در رابطه با تاب‌آوری و جبران خدمات، توجه به طراحی سیستم‌های جبران خدمات است که به‌طور خاص در بحران‌ها بتوانند تاب‌آوری کارکنان و سازمان را تقویت کنند. در سازمان‌های دولتی، بسته‌های جبران خدمات باید شامل مزایای مالی، سلامت روانی و امنیت شغلی باشد تا بتوانند تأثیر مثبتی بر حفظ انگیزه کارکنان در دوران بحران‌ها داشته باشند. این بسته‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که در زمان بحران، فشارهای مالی و روانی را برای کارکنان کاهش دهند و آنها را به‌طور مؤثری به سازمان متصل نگه دارند.

توصیه می‌شود که سازمان‌ها در زمان بحران، بسته‌های حمایتی و مزایای جانبی مانند پشتیبانی روانی، آموزش‌های مدیریت بحران و فرصت‌های رشد شغلی را به کارکنان خود ارائه دهند تا آنان در مواجهه با بحران‌ها، از تاب‌آوری بالاتری برخوردار شوند (مارتوچیو، ۲۰۱۵).

استفاده از الگوهای جبران خدمات انعطاف‌پذیر

الگوهای جبران خدمات باید به‌گونه‌ای انعطاف‌پذیر طراحی شوند که بتوانند به انطباق با شرایط مختلف اقتصادی و بحران‌ها بپردازند. این الگوها می‌توانند شامل پاداش‌های مبتنی بر عملکرد،



مزایای بلندمدت و حمایت‌های اجتماعی باشند که کارکنان را در مواقع بحران، تشویق به ماندن و ادامه همکاری با سازمان کنند. به‌ویژه در دوران بحران، سازمان‌ها باید بتوانند به‌طور سریع و مؤثر پاداش‌هایی که می‌تواند انگیزه کارکنان را تقویت کند، ارائه دهند. همچنین استفاده از مزایای سلامت روانی و فیزیکی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در شرایط بحرانی از تاب‌آوری بالاتری برخوردار شوند.

توسعه فرهنگ تاب‌آوری در سازمان‌ها

یکی دیگر از توصیه‌ها، توسعه فرهنگ تاب‌آوری در سازمان است. سازمان‌ها باید در راستای ایجاد یک فرهنگ تاب‌آوری کار کنند که در آن کارکنان به‌طور مؤثر با تغییرات و بحران‌ها روبه‌رو شوند. این فرهنگ باید از طریق آموزش، مدیریت تغییر و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، در میان کارکنان نهادینه شود. یک فرهنگ تاب‌آوری می‌تواند به سازمان کمک کند تا در برابر بحران‌ها و چالش‌های محیطی و اقتصادی، به‌طور سریع و مؤثر واکنش نشان دهد.

این امر از طریق برگزاری کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی در زمینه تاب‌آوری و مدیریت بحران برای کارکنان ممکن است. همچنین، ایجاد ارتباطات مستمر و شفاف میان مدیران و کارکنان می‌تواند باعث افزایش اعتماد و همبستگی در سازمان شود و در نتیجه، تاب‌آوری سازمان تقویت شود (کوپر و همکاران، ۲۰۱۳).

به‌کارگیری فناوری برای ارتقاء تاب‌آوری

استفاده از فناوری‌های نوین در راستای تقویت تاب‌آوری سازمانی، از دیگر توصیه‌های مهم در این زمینه است. سازمان‌های دولتی می‌توانند از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود فرایندهای کاری، مدیریت خطر و ارتباطات با کارکنان بهره ببرند. برای نمونه، استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی برای پیش‌بینی بحران‌ها و شبیه‌سازی سناریوهای مختلف، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا آمادگی بیشتری برای مقابله با بحران‌ها پیدا کنند.

افزون بر این، استفاده از سکوه‌های برخط برای ارتباط مؤثر با کارکنان، ارائه دوره‌های آموزشی برخط برای ارتقاء تاب‌آوری و مهارت‌های مدیریت بحران، و همچنین ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال برای تسهیل کار از راه دور در شرایط بحرانی، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا تاب‌آوری بیشتری در مواجهه با بحران‌ها داشته باشند (واز کیوز^۱، ۲۰۲۱).

بررسی و روزآمدسازی مداوم خط‌مشی‌های جبران خدمات

1. Tezanos Vázquez



برای حفظ و تقویت تاب‌آوری سازمان‌ها، ضروری است که خط‌مشی‌های جبران خدمات به‌طور مداوم مورد بازنگری و روزآمدسازی قرار گیرند. سازمان‌های دولتی باید نظام‌های جبران خدمات خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که همواره با شرایط جدید اقتصادی و اجتماعی هماهنگ باشند و بتوانند به‌طور مؤثر در شرایط بحران به کار گرفته شوند. این بازنگری‌ها باید بر اساس نیازهای کارکنان، تغییرات اقتصادی و تحولات اجتماعی انجام شود تا به سازمان‌ها کمک کنند تا تاب‌آوری بیشتری در برابر بحران‌ها داشته باشند.

استفاده از الگوهای ترکیبی برای جبران خدمات و تاب‌آوری الگوهای ترکیبی که در آنها جبران خدمات با تاب‌آوری سازمانی پیوند می‌خورد، می‌توانند به‌طور مؤثری به تقویت تاب‌آوری سازمانی کمک کنند. سازمان‌ها می‌توانند از الگوهایی که شامل ارزیابی خطر، پاداش‌های مبتنی بر عملکرد و مزایای اجتماعی و روانی می‌شوند، بهره‌برداری کنند تا هم از نظر مالی و هم از نظر اجتماعی کارکنان را در بحران‌ها پشتیبانی کنند. این الگوها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که در کوتاه‌مدت اثرگذار باشند، اما در بلندمدت موجب تقویت فرهنگ تاب‌آوری در سازمان شوند (لینکوف و همکاران، ۲۰۱۹).

استفاده از سناریوهای مختلف برای پیش‌بینی بحران‌ها سازمان‌های دولتی باید از ابزارهای پیش‌بینی و الگوسازی سناریوهای مختلف برای پیش‌بینی بحران‌ها استفاده کنند. این سناریوها می‌توانند به‌عنوان مبنای طراحی خط‌مشی‌های جبران خدمات و تاب‌آوری قرار گیرند. همچنین، استفاده از الگوهای شبیه‌سازی و سناریوهای مختلف می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کرده و در نتیجه، راهبردهای مؤثری برای مواجهه با بحران‌ها و تقویت تاب‌آوری سازمان اتخاذ کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی نظام‌مند ۳۰ مقاله در حوزه تاب‌آوری خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که تاب‌آوری در خط‌مشی‌گذاری، مفهومی چندبُعدی و پویاست که باید در قالب الگوهای مفهومی، سازوکارهای اجرایی و راهبردهای مدیریتی تحلیل شود. با توجه به تحلیل مضمون انجام‌شده، می‌توان چند نتیجه کلیدی از مطالعات پیشین استخراج کرد:

چندلایگی الگوهای تاب‌آوری: مطالعات نشان دادند که تاب‌آوری را نمی‌توان صرفاً با نگرش ساختاری یا نهادی تحلیل کرد. بلکه مفاهیم «تاب‌آوری ساختاری»، «تاب‌آوری فرایندی» و «تاب‌آوری رفتاری» در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند. نبود انسجام میان این سطوح در برخی



سازمان‌های دولتی، یکی از دلایل شکنندگی در خط‌مشی‌گذاری جبران خدمات در مواجهه با بحران‌هاست.

جایگاه راهبردهای مدیریتی در تاب‌آوری خط‌مشی: راه‌کارهایی مانند تغییر مسیر در بحران، بسیج منابع، تصمیم‌گیری چابک و یادگیری در عمل، از جمله سازوکارهایی هستند که مقالات متعددی بر آن تأکید داشتند. با وجود این، فقدان یکپارچگی در کاربرد این راهبردها در خط‌مشی‌های جبران خدمات، موجب شده که تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی بیشتر به بقا محدود شود، نه به تحول.

نقش کلیدی طراحی خط‌مشی مقاوم: بخش قابل توجهی از مطالعات به نقش طراحی خط‌مشی مقاوم اشاره داشته‌اند. استفاده از ابزارهای خط‌مشی انعطاف‌پذیر، بازنگری‌های زمان‌مند و مشارکت ذی‌نفعان، از عوامل اصلی تاب‌آوری خط‌مشی‌گذاری هستند. این یافته در تضاد با رویکردهای غالب در دستگاه‌های دولتی است که معمولاً بر ثبات، بیش از انطباق‌پذیری، تأکید دارند.

فقدان الگوهای بومی در خط‌مشی جبران خدمات: اگرچه مقالات زیادی به تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند، اما تنها تعداد محدودی از آنها به‌طور خاص به حوزه جبران خدمات در بخش عمومی پرداخته‌اند (مانن لبینی، ۲۰۲۱ و اوپرهوما، ۲۰۲۳). این نشان‌دهنده شکاف در ادبیات است و لزوم توسعه الگوهایی بومی و یکپارچه را برای خط‌مشی‌های جبران خدمات مقاوم نمایان می‌کند.

اهمیت رهبری، نوآوری و فرهنگ سازمانی: عوامل رفتاری و فرهنگی همچون اعتماد درون‌سازمانی، توانمندی رهبران در تغییر مسیر و حمایت از نوآوری در شرایط بحران، نقش کلیدی در ظرفیت تطبیق سازمان‌ها دارند. این عوامل در ادبیات مورد بررسی به‌ویژه در مطالعات مربوط به تاب‌آوری رفتاری و سازمانی برجسته شده‌اند، اما در خط‌مشی‌های رسمی کمتر بازتاب یافته‌اند.

نتایج تحلیل مضمون نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های جبران خدمات در سازمان‌های دولتی، برای تاب‌آور شدن در برابر بحران‌ها، نیازمند رویکردی چندبُعدی، منعطف و مشارکتی هستند. این خط‌مشی‌ها باید از الگوهای جامع تاب‌آوری، راهبردهای سازمانی اثربخش، طراحی خط‌مشی مقاوم و تقویت ابعاد رفتاری بهره‌مند باشند.



با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های ذکرشده در پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های آینده می‌توانند به گسترش و تعمیق این حوزه کمک کنند. چند پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

- تحلیل اثرات الگوهای تاب‌آوری بر عملکرد بلندمدت سازمان‌های دولتی؛
- مطالعه عوامل موفقیت در پیاده‌سازی الگوهای تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی مختلف؛
- بررسی چالش‌های خاص سازمان‌های دولتی در پیاده‌سازی فناوری‌های نوین برای تاب‌آوری؛
- تحلیل ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی؛
- مطالعه مقایسه‌ای الگوهای تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی و خصوصی؛
- توسعه الگوهای تاب‌آوری مبتنی بر داده‌های بزرگ و تحلیل پیش‌بینی در سازمان‌ها؛
- پژوهش درباره آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی برای تاب‌آوری؛
- مطالعه تأثیر خط‌مشی‌های دولتی بر تاب‌آوری سازمان‌های دولتی.

تقدیر و تشکر

محققان از کلیه مشارکت‌کنندگان که در تحقیق حاضر مشارکت و اطلاعات مفیدی را در اختیار قرار دادند نهایت تشکر و قدردانی را دارند.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

فهرست منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۴). مدیریت جبران خدمات. ترجمه سیدرضا سیدجوادین، بهروز پورولی، و الهام جمالی پویا (۱۳۹۴). تهران: کتاب مهربان.
- الوانی، مهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- زند، افشین، و مداحیان، شیوا (۱۴۰۱). چالش‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی در حوزه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی. اولین کنفرانس ملی مدیریت و کارآفرینی در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی. ۲۰ اسفند ۱۴۰۱.
- مالکی، محمدرضا، فقیهی، ابوالحسن، و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۸). نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان ر بخش دولتی ایران. دوره ۱۴، ش ۵۴، ۲۹-۱.
- قلی‌پور، آرین، و آغاز، عسل (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۱): طراحی، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل. چاپ سوم. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.



- Adeyemi, F(2021). Organizational Resilience in the Face of Disruptions. *Journal of Management and Administration Provision*, 1(3), 2021.
- American Management Association(2021). Organizational Resilience and its Impact on Organizational Sustainability.
- Andreoni, A(2021). Robustness to shocks, readiness to change and new pathways for resilience industrialization. Department of policy, research and statistics 9/2021.
- Batabyal, Amitrajeet A(2024). Sustainability and resilience: what do they mean, and how do they matter for policy. Rochester Institute of Technology.
- Beland, D., Howlett, M., Rocco, P., & Waddan, A(2020). Designing policy resilience: lessons from the Affordable Care Act. *Policy Sciences*.
- BSI & Cranfield School of Management(2015). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking.
- BSI (2014). BS 65000:2014, Guidance on Organizational Resilience.
- Buyl, T., Gehrig, T., Schreyogg, J., Wieland, A(2022). Resilience: A critical appraisal of the state of research for business and society. *Schmalenbachs zeitschrift fur betriebswirtschaftliche forschung* (2022) 74:453-463.
- Capano, G., & Jie Woo, J(2018). Designing policy robustness: outputs and processes. *POLICY AND SOCIETY* 2018, VOL. 37, NO. 4, 422-440
- Capano, G., & Woo, J. J(2016). Resilience and robustness in policy design: a critical appraisal. *Policy Sci*.
- Castaneda, G., & Guerrero, O. A(2018). The Resilience of Public Policies in Economic Development. *Hindawi Complexity* Volume 2018, Article ID 9672849, 15 pages.
- Chmutina, K., Lizarralde, G., Dainty, A., & Boshier, L(2016). Unpacking resilience policy discourse. *Cities* Volume 58, pages 70-79
- Cooper, C., & Flint-Taylor, J(2013). Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations.
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M(2013). Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations.
- De Moura, D., & Tomei, P. A(2021). Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR): a Framework Proposition. *R. Bras. Gest. Neg.*, 23(3), 536-556.



- Duit, A(2016). Resilience in public policies: A theoretical overview and practical application in policy design. *Journal of Public Policy*, 36(4), 498-511. <https://doi.org/10.1017/S0143814X16000283>
- Duit, A(2016). Resilience Thinking: Lessons for Public Administration. *Public Administration*, 94(2), 364-380.
- Evwierhurhoma, Daniel, E., Charles, K(2023). Enhancing Organizational Resilience Through Executive Compensation. *International journal of Management Sciences*.
- Folake, A(2021). Organizational Resilience in the Face of Disruptions. *Journal of Management and Administration Provision*, 1(3).
- Haque, Faizul. Ntim, Collins G(2020). Executive Compensation, Sustainable Compensation Policy, Carbon Performance and Market Value. *British Journal of Management*. Volume31, Issue3 July2020.
- Howlett, M(2019). Dealing with the Darkside of Policy Design: policy resilience and volatility in policy mixes. *ICPPIV, Montreal PQ*.
- Howlett, M(2019). Procedural Policy Tools and the Temporal Dimensions of Policy Design. *International Review of Public Policy*.
- Howlett, M., Capano, G., & Ramesh, M(2018). Designing for robustness: surprise, agility and improvisation in policy design. *POLICY AND SOCIETY* 2018, VOL. 37, NO. 4, 405–421.
- Hynes, W., & Linkov, I(2019). Building Resilience to Systemic Risks: Insights from Interconnectedness and Risk Propagation.
- Isaksson, K., Antonson, H., & Eriksson, L(2017). Layering and parallel policy making – complementary concepts for understanding implementation challenges related to sustainable mobility. *Transport Policy* 53 (2017) 50-57.
- Islamic Development Bank (IsDB)(2020). Disaster Risk Management And Resilience Policy. Resilience And Development Department.
- ISO 22316:2017 – Security and Resilience – Organizational Resilience – Principles and Attributes.
- Kern, F., Rogge, K. S., & Howlett, M(2019). Policy mixes for sustainability transitions: New approaches and insights through bridging innovation and policy studies. *Research Policy* 48.
- Labini, S., Donofrio, F(2021). Banks' compensation policies under the global pandemic: Evidence from the European banking sector. *Journal of Governance and Regulation/volume* 10.
- Linkov, I., & Trump, B. D(2019). Resilience Strategies and Approaches to Contain Systemic Threats.



- Linkov, I., Trump, B. D., & Hynes, W(2019). Resilience-based Strategies and Policies to Address Systemic Risks. SG/NAEC(2019)5.
- Martocchio, J. J(2015). Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach (8th ed.). Pearson.
- Martocchio, J. J(2015). Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach. Pearson Education.
- McConnell, Allan(2015). What is policy failure? A primer to help navigate the maze. Public policy and administration 2015, vol. 30(3-4) 221-242.
- Mishkin, F. S., & Eakins, S. G(2016). Financial Markets and Institutions (8th ed.). Pearson.
- Nair, S., & Howlett, M(2016). From robustness to resilience: avoiding policy traps in the long term. Sustain Sci.
- Nnamdi, Isirimah. Onuoha. B(2020). CRISIS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN TELECOMMUNICATIONS FIRMS IN RIVERS STATE. International Journal of Advanced Academic Research (Social and Management Sciences) | ISSN: 2488-9849, Vol. 6, Issue 11 (November, 2020)
- Reid, R., & Botterill, L. C(2013). The Multiple Meanings of 'Resilience': An Overview of the Literature. Australian Journal of Public Administration, vol. 72, no. 1, pp. 31-40.
- Roberts, Anthea(2023). Risk, Reward, and Resilience Framework: Integrative Policy Making in a Complex World. Journal of International Economic Law, 2023, 26,233-265.
- Sanchez, A. X., Osmond, P., & Heijden, J. V. D(2017). Are some forms of resilience more sustainable than others?. Procedia Engineering 180 (2017) 881 – 889.
- Tanner, T., Bahadur, A., & Moench, M(2017). Challenges for resilience policy and practice. The Rockefeller Foundation.
- Tanner, T., Bahadur, A., & Moench, M(2017). Challenges for resilience policy and practice. The Rockefeller Foundation.
- Tezanos Vázquez, S(2016). The Financial System: An Overview. Financial Markets and Institutions, 8th edition, Pearson.
- United States Agency International Development (June 2024). Resilience Policy.
- Whakatutuki, Hikina(2024). How effective are resilience-focused policies?. Ministry Of Business Innovation and Employment of New Zealand.

World Bank (2021). Public Sector Employment and Compensation: An Assessment Framework.
World Food Programme(19 February 2024). Briefing On the Resilience Policy Update: Annotated Outline.

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

