

MDOI-01-2026.0107
MNR--1-4A0136

بررسی نقش چابکی استراتژیک منابع انسانی در افزایش تاب‌آوری سازمانی و سازگاری شهرداری‌ها با تغییرات محیطی

سحر رستمی، امید درویشوند

مسئول منابع انسانی وتشکیلات شهرداری

معاون خدمات شهری شهرداری

چکیده

شهرداری‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مدیریت عمومی، در محیطی متغیر و پیچیده فعالیت می‌کنند که تحت تأثیر تحولات اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست‌محیطی و سیاسی قرار دارد. افزایش انتظارات شهروندان، محدودیت منابع مالی، توسعه فناوری‌های نوین، تغییر الگوهای جمعیتی و بروز بحران‌های پیش‌بینی‌نشده، ضرورت بازنگری در شیوه‌های سنتی مدیریت شهری را بیش از گذشته آشکار ساخته است. در چنین شرایطی، برخورداری از نیروی انسانی توانمند، انعطاف‌پذیر و برخوردار از قابلیت تصمیم‌گیری سریع، یکی از عوامل اساسی حفظ کارآمدی و تداوم خدمات شهری محسوب می‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش چابکی استراتژیک منابع انسانی در افزایش تاب‌آوری سازمانی و ارتقای توان سازگاری شهرداری‌ها با تغییرات محیطی تدوین شده است. این مقاله با رویکرد تحلیلی و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پژوهش‌های معتبر داخلی و خارجی، ارتباط میان مدیریت راهبردی منابع انسانی، انعطاف‌پذیری نیروی کار، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، توسعه شایستگی‌ها و تاب‌آوری سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این چارچوب، چابکی استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان قابلیتی فراتر از واکنش سریع به تغییرات، شامل توانایی پیش‌بینی تحولات، بازآرایی ظرفیت‌های انسانی، تصمیم‌گیری به‌موقع و هماهنگ‌سازی مهارت‌های کارکنان با نیازهای جدید سازمان تعریف می‌شود. همچنین، نقش رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، مدیریت استعدادها و تحول دیجیتال در تقویت این قابلیت تحلیل می‌شود. یافته‌های تحلیلی پژوهش نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک منابع انسانی می‌تواند از طریق افزایش انعطاف‌پذیری عملیاتی، تقویت سرمایه دانشی، بهبود هماهنگی بین واحدها و ارتقای آمادگی در برابر بحران‌ها، زمینه شکل‌گیری سازمانی تاب‌آور و سازگار را فراهم کند. در نهایت، مقاله الگویی کاربردی برای توسعه چابکی منابع انسانی در شهرداری‌ها پیشنهاد می‌کند که بر پیوند میان برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی، توسعه قابلیت‌های کارکنان، مدیریت تغییر و یادگیری مستمر استوار است.

واژگان کلیدی: چابکی استراتژیک، منابع انسانی، تاب‌آوری سازمانی، سازگاری محیطی، شهرداری‌ها.

مقدمه

شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای اصلی مدیریت و اداره امور شهری، نقش مهمی در تأمین خدمات عمومی، توسعه زیرساخت‌ها، ارتقای کیفیت زندگی شهروندان و مدیریت مسائل اجتماعی و اقتصادی شهرها بر عهده دارند. ماهیت فعالیت این سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که به‌طور مستمر تحت تأثیر تغییرات محیطی و تحولات بیرونی قرار می‌گیرند. تغییرات جمعیتی، نوسانات اقتصادی، محدودیت منابع مالی، تحولات فناوری، تغییر قوانین و مقررات، افزایش مطالبات شهروندان و بحران‌های زیست‌محیطی، از جمله عواملی هستند که شرایط فعالیت شهرداری‌ها را پیچیده‌تر کرده‌اند. در چنین فضایی، تداوم استفاده از ساختارهای اداری سنتی و شیوه‌های انعطاف‌ناپذیر مدیریت، نمی‌تواند پاسخگوی تمام نیازهای جدید مدیریت شهری باشد.

یکی از مهم‌ترین الزامات موفقیت شهرداری‌ها در مواجهه با این شرایط، برخورداری از قابلیت سازگاری سازمانی و توانایی واکنش مناسب به تغییرات پیش‌بینی‌شده و پیش‌بینی‌نشده است. سازمانی که نتواند تغییرات محیطی را به‌موقع شناسایی کند و متناسب با آن‌ها منابع، ساختارها و فرایندهای خود را بازتنظیم نماید، به‌تدریج با کاهش کارآمدی، افزایش هزینه‌های عملیاتی و افت کیفیت خدمات عمومی مواجه خواهد شد. در مقابل، سازمان‌های برخوردار از قابلیت‌های پویا می‌توانند با شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، منابع موجود را به شکل مؤثرتری به‌کار گیرند و ظرفیت‌های جدیدی برای مقابله با شرایط متغیر ایجاد کنند. پژوهش انجام‌شده درباره قابلیت‌های پویا در شهرداری‌های یونان نیز نشان می‌دهد که این قابلیت‌ها می‌توانند در توسعه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و بهبود عملکرد سازمان‌های محلی نقش مؤثری داشته باشند (Mergel et al., 2023).

در این میان، منابع انسانی مهم‌ترین عامل تحقق اهداف راهبردی شهرداری‌ها محسوب می‌شوند؛ زیرا برنامه‌ها، سیاست‌ها و تصمیمات مدیریتی بدون مشارکت کارکنان و برخورداری آنان از دانش، مهارت و انگیزه کافی، قابلیت اجرایی نخواهند داشت. کارکنان شهرداری در حوزه‌های مختلفی مانند خدمات شهری، حمل‌ونقل، شهرسازی، مدیریت پسماند، امور مالی، فناوری اطلاعات و خدمات شهروندی فعالیت می‌کنند و عملکرد هر یک از این بخش‌ها به میزان زیادی به توانمندی و هماهنگی نیروی انسانی وابسته است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها نباید صرفاً به انجام امور اداری، استخدام، پرداخت حقوق و ارزیابی عملکرد محدود شود، بلکه لازم است به‌عنوان یکی از ارکان اصلی برنامه‌ریزی راهبردی و تحول سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

یکی از مفاهیم مهم در این زمینه، چابکی استراتژیک منابع انسانی است. این مفهوم به توانایی سازمان در شناسایی سریع تغییرات، تصمیم‌گیری به‌موقع، تخصیص مجدد ظرفیت‌های انسانی و هماهنگ‌سازی مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان با الزامات جدید محیطی اشاره دارد. چابکی منابع انسانی به معنای تغییرات مکرر در ساختار نیروی کار یا کنار گذاشتن ضوابط اداری نیست، بلکه بر ایجاد انعطاف‌پذیری هدفمند در چارچوب اهداف بلندمدت سازمان تأکید دارد. از این منظر، کارکنان باید بتوانند علاوه بر انجام وظایف تخصصی خود، در شرایط جدید نیز یاد بگیرند، مسئولیت‌های متناسب با نیاز سازمان را بپذیرند و در حل مسائل پیچیده مشارکت کنند.

اهمیت این موضوع در سازمان‌های عمومی به‌ویژه در شرایط بحران بیشتر نمایان می‌شود. پژوهش لودویگا و کالوینا (۲۰۲۳) درباره سازمان‌های بخش عمومی نشان داد که چابکی استراتژیک سازمانی می‌تواند بر افزایش مشارکت شغلی و بهزیستی کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد. همچنین، یادگیری سازمانی، رهبری و شفافیت اهداف از عوامل تقویت‌کننده چابکی در این سازمان‌ها معرفی شده‌اند. این نتایج بیانگر آن است که چابکی صرفاً یک ویژگی مدیریتی نیست، بلکه با کیفیت تجربه کاری کارکنان و توانایی سازمان در مواجهه با بحران نیز ارتباط دارد (Ludviga & Kalvina, 2023).

از سوی دیگر، تاب‌آوری سازمانی مفهومی است که به توانایی سازمان برای حفظ عملکردهای اساسی، مقابله با اختلالات، بازیابی ظرفیت‌های عملیاتی و انطباق با شرایط جدید اشاره دارد. تاب‌آوری صرفاً به معنای بازگشت سازمان به وضعیت پیش از بحران نیست، بلکه می‌تواند شامل یادگیری از تجربه‌های گذشته، اصلاح فرایندهای ناکارآمد و ایجاد قابلیت‌های جدید برای مواجهه با آینده نیز باشد. این موضوع در مدیریت شهری اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا اختلال در عملکرد شهرداری‌ها می‌تواند مستقیماً بر زندگی روزمره شهروندان، ارائه خدمات عمومی و کیفیت محیط شهری تأثیر بگذارد. پژوهش چنگ و همکاران (۲۰۲۴) درباره شش شهرداری ویژه در تایوان نیز نشان می‌دهد که ابعاد اجتماعی و نهادی حکمرانی تاب‌آور با پذیرش سیاست‌های مقابله با تغییرات اقلیمی ارتباط مثبت دارند. این یافته اهمیت ظرفیت نهادی، مشارکت و هماهنگی سازمانی را در سازگاری مدیریت شهری با تحولات محیطی برجسته می‌کند .(Cheng et al., 2024)

از منظر مدیریت منابع انسانی، تحقق تاب‌آوری سازمانی مستلزم آن است که کارکنان بتوانند در شرایط عدم اطمینان، ضمن حفظ کیفیت عملکرد، خود را با مسئولیت‌ها و نیازهای جدید هماهنگ کنند. این امر به عواملی مانند آموزش مستمر، توسعه مهارت‌های چندگانه، جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها، تفویض اختیار متناسب، ارتباطات اثربخش و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری وابسته است. به همین دلیل، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی بر ایجاد پیوند میان سیاست‌های نیروی انسانی و اهداف راهبردی سازمان تأکید دارند. مین‌بایوا و ناوربیِرگ (۲۰۲۳) با بررسی تجربه سازمان‌ها در مواجهه با بحران کووید-۱۹، بر ضرورت بازنگری در چارچوب‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی و تقویت نقش آن در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی تأکید کرده‌اند .(Minbaeva & Navrbjerg, 2023)

همچنین، چابکی منابع انسانی زمانی می‌تواند به یک مزیت راهبردی تبدیل شود که با فرهنگ سازمانی مناسب و سبک رهبری حمایتگر همراه باشد. وجود ساختارهای سلسله‌مراتبی سنگین، تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری، مقاومت در برابر نوآوری و ضعف ارتباطات بین واحدهای سازمانی می‌تواند سرعت واکنش شهرداری‌ها را کاهش دهد. در مقابل، ایجاد فضای اعتماد، تقویت کار گروهی، تبادل دانش و استفاده از ظرفیت‌های تخصصی کارکنان، امکان پاسخگویی سریع‌تر به مسائل شهری را فراهم می‌کند. پژوهش جورجسکو و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در تعامل با فرهنگ سازمانی می‌توانند در تقویت تاب‌آوری سازمانی نقش داشته باشند .(Georgescu et al., 2024)

در همین راستا، مطالعه پاناجیوتوپولوس، پروتوگرو و کالوگیرو (۲۰۲۳) که با بررسی ۲۵۵ شهرداری در یونان انجام شده است، نشان می‌دهد قابلیت‌های پویای سازمانی شامل هماهنگی و یکپارچه‌سازی، یادگیری و بازآرایی منابع، در ارتقای عملکرد سازمان‌های محلی و توسعه خدمات الکترونیکی نقش دارند. این پژوهش همچنین بر اهمیت منابع انسانی، منابع ارتباطی و ظرفیت‌های فناورانه در شکل‌گیری قابلیت‌های پویا تأکید می‌کند .(Panagiotopoulos et al., 2023)

با وجود اهمیت این موضوع، یکی از چالش‌های اساسی شهرداری‌ها، فاصله میان برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و نیازهای واقعی محیط شهری است. در بسیاری از سازمان‌های عمومی، فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی و ارتقای کارکنان بیشتر بر اساس رویه‌های اداری ثابت انجام می‌شود و ارتباط کافی میان شایستگی‌های نیروی انسانی و تحولات آینده سازمان وجود ندارد. این مسئله می‌تواند موجب کاهش انعطاف‌پذیری، کندی فرایند تصمیم‌گیری و دشواری اجرای برنامه‌های تحول سازمانی شود. ازاین‌رو، حرکت به سمت مدیریت چابک منابع انسانی مستلزم بازنگری در شیوه‌های سنتی مدیریت کارکنان و ایجاد سازوکارهایی برای شناسایی استعدادها، توسعه مهارت‌های جدید و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های موجود است.

از سوی دیگر، توسعه فناوری‌های دیجیتال و گسترش خدمات هوشمند شهری، ضرورت برخورداری کارکنان شهرداری از مهارت‌های جدید را افزایش داده است. استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی، هوش مصنوعی، تحلیل داده‌ها و خدمات الکترونیکی،

علاوه بر فراهم کردن فرصت‌های جدید برای بهبود عملکرد، نیازمند بازآموزی کارکنان و اصلاح فرایندهای سازمانی است. در این شرایط، منابع انسانی باید به‌عنوان عامل اصلی تحول دیجیتال مورد توجه قرار گیرد. پژوهش دِل بارونه، دِ جنارو و بوناکوره (۲۰۲۶) نیز نشان می‌دهد که ادغام هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌تواند از طریق سازوکارهای مدیریتی و توسعه شایستگی‌ها به تقویت تاب‌آوری سازمانی کمک کند .(Del Barone et al., 2026)

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که چابکی استراتژیک منابع انسانی از چه مسیرهایی می‌تواند تاب‌آوری سازمانی شهرداری‌ها را افزایش دهد و زمینه سازگاری مؤثرتر آن‌ها با تغییرات محیطی را فراهم سازد. پاسخ به این مسئله مستلزم بررسی ارتباط میان قابلیت‌های انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ یادگیری، رهبری مدیریتی و ظرفیت‌های فناورانه است. همچنین باید مشخص شود که چگونه می‌توان سیاست‌های منابع انسانی را از یک رویکرد اجرایی و روزمره به ابزاری راهبردی برای پیش‌بینی تغییرات، مدیریت بحران و ارتقای کیفیت خدمات شهری تبدیل کرد.

اهمیت این پژوهش از دو جنبه نظری و کاربردی قابل بررسی است. از جنبه نظری، مطالعه حاضر با پیوند دادن مفاهیم چابکی استراتژیک منابع انسانی، قابلیت‌های پویا و تاب‌آوری سازمانی، به تبیین بهتر سازوکارهای سازگاری سازمان‌های عمومی با محیط متغیر کمک می‌کند. از جنبه کاربردی نیز نتایج آن می‌تواند مبنایی برای بازنگری در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها، طراحی برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و توسعه ظرفیت‌های مدیریتی قرار گیرد.

در نهایت، هدف اصلی مقاله، تحلیل نقش چابکی استراتژیک منابع انسانی در افزایش تاب‌آوری سازمانی و ارتقای سازگاری شهرداری‌ها با تغییرات محیطی است. در این راستا، تلاش می‌شود ضمن شناسایی ابعاد اصلی چابکی منابع انسانی، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن و سازوکارهای ارتباطی آن با تاب‌آوری سازمانی تبیین شود و راهکارهایی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های مدیریت شهری ارائه گردد.

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک منابع انسانی، تاب‌آوری سازمانی و سازگاری محیطی، در سال‌های اخیر به موضوعات مهم مطالعات مدیریت راهبردی و مدیریت دولتی تبدیل شده‌اند. افزایش پیچیدگی محیط فعالیت سازمان‌ها و تجربه بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، محدودیت‌های اقتصادی و تحولات فناوری، ضرورت توجه به قابلیت‌های انسانی و سازمانی را افزایش داده است. در این میان، پژوهش‌های جدید بر نقش یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، رهبری سازگار و مدیریت دانش در افزایش توان مقابله سازمان‌ها با تغییرات تأکید دارند.

۱ .پژوهش لودویگا و کالوینا(۲۰۲۵)

این پژوهش با عنوان «آیا چابکی استراتژیک می‌تواند به حفظ کارکنان بخش عمومی در شرایط عدم اطمینان کمک کند؟» به بررسی ارتباط چابکی استراتژیک سازمانی با تمایل کارکنان به ادامه فعالیت در سازمان‌های دولتی پرداخت. نتایج مطالعه نشان داد که ادراک کارکنان از چابکی سازمانی می‌تواند در تقویت تمایل به ماندگاری شغلی مؤثر باشد. این یافته اهمیت ایجاد محیط کاری انعطاف‌پذیر، حمایت مدیریتی و توانایی سازمان در واکنش به شرایط نامطمئن را برجسته می‌کند. از منظر شهرداری‌ها، چنین قابلیتی می‌تواند به حفظ نیروهای متخصص و کاهش آسیب‌پذیری ناشی از خروج کارکنان توانمند کمک کند.(Ludviga & Kalvina, 2025)

۲ .پژوهش دِل بارونه و همکاران (۲۰۲۶)

این پژوهش با عنوان «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی و شایستگی‌های مدیریتی؛ تقویت تاب‌آوری سازمانی در مدیریت دولتی» به بررسی نقش فناوری هوش مصنوعی در ارتقای تاب‌آوری سازمان‌های عمومی پرداخت. پژوهشگران با

استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۴۳ مدیر دولتی و برگزاری چهار گروه کانونی، نشان دادند که هوش مصنوعی می‌تواند فرایندهای جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. همچنین، توسعه شایستگی‌هایی مانند تفکر راهبردی، مدیریت تغییر و هوش هیجانی از عوامل مهم موفقیت در بهره‌گیری از فناوری‌های جدید شناخته شد. این مطالعه بر ضرورت هم‌زمانی تحول دیجیتال و توسعه قابلیت‌های انسانی تأکید دارد.(Del Barone et al., 2026)

۳ .پژوهش پاناجیوتوپولوس و همکاران (۲۰۲۳)

این مطالعه با تمرکز بر قابلیت‌های پویای شهرداری‌های یونان، نقش هماهنگی سازمانی، یادگیری و بازآرایی منابع را در بهبود عملکرد مدیریت محلی بررسی کرد. نتایج پژوهش نشان داد که قابلیت‌های پویا می‌توانند به توسعه خدمات الکترونیکی و افزایش توان سازمان‌های محلی در استفاده از فناوری‌های جدید کمک کنند. اهمیت این مطالعه برای پژوهش حاضر در آن است که مستقیماً محیط شهرداری‌ها را بررسی کرده و نشان می‌دهد سازگاری با تغییرات فناوری، علاوه بر زیرساخت‌های فنی، به ظرفیت‌های مدیریتی و انسانی وابسته است.(Panagiotopoulos et al., 2023)

۴ .پژوهش تایسکبو(۲۰۲۶)

این پژوهش با عنوان «هماهنگی نوظهور در مدیریت منابع انسانی بخش عمومی؛ بازآرایی پاسخگویی، پیش‌بینی‌پذیری و درک مشترک در دوران کووید-۱۹» به بررسی تغییر شیوه‌های هماهنگی در سازمان‌های عمومی سوئد پرداخت. نتایج مصاحبه با مدیران ارشد منابع انسانی نشان داد که بحران‌ها می‌توانند سازوکارهای رسمی و سلسله‌مراتبی را با محدودیت مواجه کنند و ضرورت استفاده از روش‌های منعطف‌تر، همکاری بین‌بخشی و حل مسئله در زمان واقعی را افزایش دهند. این مطالعه نشان می‌دهد که مدیران منابع انسانی می‌توانند با ایجاد ارتباط میان واحدهای مختلف، نقش مهمی در حفظ انسجام و سازگاری سازمان ایفا کنند .(Tyskbo, 2026)

۵ .پژوهش توماژویچ و همکاران(۲۰۲۶)

این مطالعه با عنوان «آمادگی هوش مصنوعی به‌عنوان یک قابلیت سازمانی انسان‌محور؛ شواهدی درباره نقش توسعه منابع انسانی در مدیریت دولتی» بر اهمیت توسعه شایستگی‌های کارکنان در آمادگی سازمان‌های عمومی برای تحول دیجیتال تمرکز دارد. داده‌های پژوهش از ۱۱۲ مدیر ارشد بخش عمومی در اسلوونی گردآوری شده است. نتایج نشان داد که توسعه منابع انسانی با ابعاد مختلف آمادگی هوش مصنوعی، از جمله سازگاری، آینده‌نگری و تاب‌آوری، ارتباط مثبت دارد. این یافته بر این نکته تأکید می‌کند که موفقیت تحول دیجیتال در شهرداری‌ها صرفاً به خرید تجهیزات و استقرار سامانه‌های هوشمند وابسته نیست، بلکه به توانمندسازی کارکنان و توسعه مهارت‌های جدید نیز نیاز دارد .(Tomaževič et al., 2026)

۶ .پژوهش سالیمی و ون‌هیل(۲۰۲۶)

این پژوهش با عنوان «ظرفیت اقتضایی؛ مدیریت وابستگی سازمانی در گذار انرژی شهرداری‌های هلند» به بررسی چالش‌های تأمین نیروی متخصص و استفاده از کارکنان و مشاوران موقت در شهرداری‌ها پرداخت. پژوهشگران با انجام ۱۵ مصاحبه در شش شهرداری هلند نشان دادند که کمبود نیروی متخصص و اتکا به قراردادهای کوتاه‌مدت می‌تواند وابستگی سازمان به نیروهای بیرونی را افزایش دهد و انتقال دانش را با مشکل مواجه کند. نتایج این مطالعه اهمیت حفظ دانش درون‌سازمانی، توسعه توان تخصصی کارکنان و برنامه‌ریزی بلندمدت منابع انسانی را در مدیریت تغییرات شهری آشکار می‌سازد (Salimi & van Hiele, 2026).

۷ .پژوهش بوتکوس و همکاران (۲۰۲۶)

این مطالعه با عنوان «تاب‌آوری در سطح محلی؛ ارتباط بلوغ حکمرانی دیجیتال با تاب‌آوری شهرداری‌ها» به بررسی نقش بلوغ دیجیتال در افزایش توان شهرداری‌ها برای مقابله با اختلالات محیطی پرداخت. نتایج پژوهش بر اهمیت هماهنگی میان

راهبرد، نیروی انسانی و فرایندهای سازمانی در ایجاد تاب‌آوری مدیریت محلی تأکید دارد. این مطالعه نشان می‌دهد که توسعه فناوری در شهرداری‌ها زمانی اثربخش خواهد بود که با آمادگی کارکنان، اصلاح فرایندها و جهت‌گیری راهبردی مدیریت همراه شود .(Butkus et al., 2026)

۸ .پژوهش دوم و همکاران(۲۰۲۶)

این پژوهش با عنوان «مدیریت فشارهای مالی و آسیب‌پذیری ادراک‌شده برای ایجاد تاب‌آوری مالی در شرایط ریاضت اقتصادی» واکنش سازمان‌های مدیریت محلی انگلستان به شوک‌های مالی بلندمدت را بررسی کرده است. نتایج نشان می‌دهد که نحوه درک آسیب‌پذیری و زمان‌بندی تصمیمات راهبردی بر چگونگی مواجهه سازمان‌های محلی با محدودیت‌های مالی تأثیرگذار است. این مطالعه اهمیت بازنگری در اولویت‌های سازمانی، بازآرایی منابع و یادگیری از بحران‌های اقتصادی را در تقویت تاب‌آوری شهرداری‌ها برجسته می‌کند .(Dom et al., 2026)

۹ .پژوهش لودویگا و کالوینا(۲۰۲۳)

این پژوهش با عنوان «چابکی سازمانی در دوران بحران؛ تأثیر ادراک کارکنان از چابکی استراتژیک سازمان‌های بخش عمومی بر مشارکت شغلی و بهزیستی آنان» با استفاده از داده‌های ۵۴۶۹ کارمند بخش عمومی انجام شد. نتایج نشان داد که چابکی استراتژیک ادراک‌شده سازمان تأثیر مثبتی بر مشارکت شغلی و بهزیستی کارکنان دارد. همچنین، یادگیری سازمانی، رهبری و شفافیت اهداف از عوامل مؤثر بر تقویت چابکی سازمانی معرفی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که چابکی سازمانی علاوه بر بهبود عملکرد، می‌تواند به افزایش انگیزه و پایداری نیروی انسانی در شرایط بحرانی کمک کند (Ludviga & Kalvina, 2023).

جمع‌بندی و تحلیل پیشینه پژوهش

مرور مطالعات خارجی نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک، توسعه منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی از مفاهیم مرتبط و مکمل در مدیریت سازمان‌های عمومی هستند. پژوهش‌های انجام‌شده را می‌توان از چند منظر تحلیل کرد.

نخست، مطالعات مرتبط با چابکی سازمانی نشان می‌دهند که یادگیری مستمر، رهبری اثربخش، شفافیت اهداف و مشارکت کارکنان، زمینه لازم برای واکنش سریع و هدفمند به تغییرات محیطی را فراهم می‌کنند. دوم، پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی بر اهمیت توسعه شایستگی‌ها، انعطاف‌پذیری نیروی کار، مدیریت دانش و استفاده از فناوری‌های نوین تأکید دارند. سوم، مطالعات مرتبط با تاب‌آوری شهرداری‌ها نشان می‌دهند که توانایی حفظ خدمات عمومی، بازآرایی منابع و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان، از الزامات اصلی مدیریت شهری در شرایط متغیر است.

با وجود این، بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین، چابکی سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند. همچنین، برخی پژوهش‌ها بر تحول دیجیتال یا مدیریت بحران تمرکز داشته‌اند و کمتر به تبیین یکپارچه نقش چابکی استراتژیک منابع انسانی در ایجاد تاب‌آوری و سازگاری محیطی شهرداری‌ها پرداخته‌اند.

بنابراین، وجه تمایز مقاله حاضر، تمرکز بر ارتباط سه مفهوم اساسی چابکی استراتژیک منابع انسانی، تاب‌آوری سازمانی و سازگاری محیطی در بستر مدیریت شهری است. در این رویکرد، منابع انسانی صرفاً یکی از منابع اجرایی شهرداری محسوب نمی‌شود، بلکه به‌عنوان ظرفیت راهبردی برای پیش‌بینی تغییرات، مدیریت اختلالات، یادگیری سازمانی و استمرار خدمات عمومی مورد توجه قرار می‌گیرد.

مبانی مفهومی و نظری چابکی استراتژیک منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی

۱ .مفهوم چابکی استراتژیک منابع انسانی

چابکی استراتژیک منابع انسانی به توانایی سازمان در شناسایی تغییرات محیطی، واکنش سریع به تحولات و هماهنگ‌سازی ظرفیت‌ها و مهارت‌های کارکنان با اهداف جدید سازمان اشاره دارد. این مفهوم فراتر از انعطاف‌پذیری معمول نیروی کار است و بر پیوند میان تصمیمات منابع انسانی و جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان تأکید می‌کند.

در سازمان‌های شهری، چابکی منابع انسانی به معنای توانایی جابه‌جایی هدفمند ظرفیت‌های کاری، توسعه مهارت‌های جدید، استفاده از تخصص کارکنان در موقعیت‌های مختلف و تسهیل تصمیم‌گیری در شرایط متغیر است. برای مثال، شهرداری در مواجهه با بحران‌های زیست‌محیطی یا تغییرات فناوری باید بتواند کارکنان متخصص خود را متناسب با اولویت‌های جدید سازماندهی کند.

۲ .مفهوم تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری سازمانی به ظرفیت سازمان برای پیش‌بینی اختلالات، مقابله با شرایط نامطلوب، حفظ فعالیت‌های ضروری و بازیابی یا بازطراحی عملکرد پس از بحران گفته می‌شود. این مفهوم صرفاً به بازگشت به شرایط قبلی محدود نیست، بلکه یادگیری از تجربه‌ها و افزایش آمادگی برای مواجهه با چالش‌های آینده را نیز در بر می‌گیرد.(Duchek, 2020)

در شهرداری‌ها، تاب‌آوری سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که سازمان بتواند در شرایطی مانند کاهش درآمدهای شهری، بحران‌های طبیعی، اختلال سامانه‌های خدماتی و افزایش ناگهانی تقاضای شهروندان، خدمات ضروری را با کمترین اختلال ادامه دهد.

۳ .مفهوم سازگاری سازمانی با تغییرات محیطی

سازگاری سازمانی فرایندی مستمر است که طی آن سازمان متناسب با تغییرات محیط داخلی و خارجی، ساختارها، سیاست‌ها و شیوه‌های فعالیت خود را اصلاح می‌کند. این فرایند مستلزم شناخت دقیق محیط، پیش‌بینی روندهای آینده و برخورداری از ظرفیت یادگیری و نوآوری است.

شهرداری‌های سازگار، به‌جای واکنش‌های مقطعی، تغییرات محیطی را در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت خود لحاظ می‌کنند. برای نمونه، افزایش جمعیت شهر می‌تواند ضرورت بازنگری در توزیع نیروی انسانی، توسعه خدمات الکترونیکی و اصلاح برنامه‌های خدمات شهری را ایجاد کند.

۴ .مبانی نظری پژوهش

سه رویکرد نظری، چارچوب مناسبی برای تحلیل ارتباط میان متغیرهای پژوهش فراهم می‌کنند.

۴-۱ .نظریه قابلیت‌های پویا

بر اساس این نظریه، سازمان‌های موفق باید توانایی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، بهره‌برداری از فرصت‌ها و بازآرایی منابع خود را داشته باشند. در شهرداری‌ها، منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌هایی است که باید متناسب با تحولات محیطی بازآرایی شود.(Teece, 2007)

۴-۲ .نظریه سرمایه انسانی

این نظریه بر ارزش دانش، مهارت و تجربه کارکنان در ایجاد مزیت سازمانی تأکید دارد. بر این اساس، سرمایه‌گذاری در آموزش، توانمندسازی و توسعه تخصص کارکنان می‌تواند توان رقابتی و عملکردی سازمان را افزایش دهد.(Becker, 1964)

۴-۳ .نظریه تاب‌آوری سازمانی

این رویکرد بر توانایی سازمان در پیش‌بینی، مقابله و سازگاری با شرایط نامطمئن تأکید دارد. از این منظر، یادگیری سازمانی، آمادگی کارکنان و انعطاف‌پذیری مدیریتی از عوامل اصلی شکل‌گیری تاب‌آوری هستند.(Duchek, 2020)

۵ .ارتباط نظری مفاهیم پژوهش

بر اساس مبانی نظری مطرح‌شده، چابکی استراتژیک منابع انسانی می‌تواند از طریق توسعه مهارت‌های کارکنان، تسهیل تصمیم‌گیری، افزایش انعطاف‌پذیری و تقویت یادگیری سازمانی، تاب‌آوری شهرداری‌ها را ارتقا دهد. همچنین، برخورداری از نیروی انسانی چابک به مدیران شهری امکان می‌دهد تا در مواجهه با تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فناورانه، منابع موجود را بهتر مدیریت کنند.

بنابراین، چابکی منابع انسانی را می‌توان یکی از زیرساخت‌های اصلی سازگاری محیطی و تاب‌آوری سازمانی شهرداری‌ها دانست.

ابعاد و مؤلفه‌های چابکی استراتژیک منابع انسانی در شهرداری‌ها

چابکی استراتژیک منابع انسانی از مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و سازوکارهای مدیریتی تشکیل شده است که به سازمان امکان می‌دهد متناسب با تغییرات محیطی، ظرفیت‌های انسانی خود را به‌روز و بازآرایی کند. در شهرداری‌ها، این قابلیت‌ها باید با ماهیت خدمات عمومی، محدودیت‌های اداری و ضرورت پاسخگویی به شهروندان هماهنگ باشند.

۱ .انعطاف‌پذیری نیروی انسانی

انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به توانایی کارکنان برای پذیرش وظایف جدید، استفاده از مهارت‌های متنوع و همکاری در حوزه‌های مختلف سازمان اشاره دارد. شهرداری‌ها با توسعه آموزش‌های چندمهارتی و استفاده از ظرفیت کارکنان در واحدهای مرتبط می‌توانند در شرایط اضطراری یا افزایش حجم فعالیت‌ها، توزیع نیروی انسانی را بهبود بخشند.

۲ .سرعت تصمیم‌گیری و واکنش سازمانی

یکی از مؤلفه‌های اصلی چابکی، توانایی تصمیم‌گیری سریع و متناسب با شرایط محیطی است. تمرکز بیش از حد تصمیمات در سطوح بالای مدیریتی می‌تواند واکنش شهرداری‌ها را در مواجهه با مسائل فوری شهری کند کند. تفویض اختیار متناسب، تعیین مسئولیت‌های روشن و تقویت هماهنگی بین واحدها می‌تواند این مشکل را کاهش دهد.

۳ .یادگیری و توسعه مستمر کارکنان

تغییرات محیطی مستلزم به‌روزرسانی دانش و مهارت کارکنان است. آموزش فناوری‌های جدید، مدیریت بحران، ارتباط با شهروندان و حل مسئله می‌تواند آمادگی کارکنان را افزایش دهد. یادگیری سازمانی همچنین امکان انتقال تجربه‌های موفق و جلوگیری از تکرار خطاهای گذشته را فراهم می‌کند.(Ludviga & Kalvina, 2023)

۴ .مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

شناسایی کارکنان مستعد، حفظ نیروهای متخصص و آماده‌سازی مدیران آینده از الزامات چابکی منابع انسانی است. شهرداری‌ها باید برای مشاغل کلیدی، برنامه‌های جانشین‌پروری تدوین کنند تا تغییر مدیران یا خروج نیروهای باتجربه موجب اختلال در فعالیت‌های سازمان نشود.

۵ .مدیریت دانش و تبادل اطلاعات

دانش سازمانی یکی از منابع مهم تاب‌آوری است. مستندسازی تجربیات، ایجاد بانک اطلاعات تخصصی، انتقال دانش میان کارکنان باسابقه و نیروهای جدید و توسعه ارتباطات بین واحدی، از راهکارهای جلوگیری از اتلاف سرمایه دانشی شهرداری‌ها محسوب می‌شوند.

۶ .توانمندی دیجیتال منابع انسانی

گسترش مدیریت هوشمند شهری، کارکنانی را می‌طلبد که بتوانند از سامانه‌های اطلاعاتی، ابزارهای تحلیل داده و فناوری‌های نوین استفاده کنند. توسعه این مهارت‌ها موجب کاهش وابستگی به فرایندهای دستی، افزایش سرعت ارائه خدمات و بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی می‌شود.(Tomaževič et al., 2026)

۷ .مشارکت و توانمندسازی کارکنان

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری موجب استفاده بهتر از دانش عملیاتی و تجربه‌های میدانی آنان می‌شود. ایجاد گروه‌های حل مسئله، دریافت پیشنهادها و افزایش اختیار متناسب با مسئولیت‌ها، می‌تواند انگیزه و مسئولیت‌پذیری کارکنان را تقویت کند.

ابعاد چابکی استراتژیک منابع انسانی به‌صورت مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه در تعامل با یکدیگر زمینه سازگاری و تاب‌آوری شهرداری‌ها را فراهم می‌سازند. انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر، مدیریت دانش، توانمندی دیجیتال و مشارکت کارکنان، از مهم‌ترین قابلیت‌هایی هستند که می‌توانند ظرفیت سازمان را برای مواجهه با تغییرات محیطی افزایش دهند.

نقش چابکی استراتژیک منابع انسانی در افزایش تاب‌آوری سازمانی شهرداری‌ها

چابکی استراتژیک منابع انسانی یکی از عوامل مؤثر در تقویت تاب‌آوری سازمانی شهرداری‌هاست؛ زیرا امکان پیش‌بینی تغییرات، مدیریت اختلالات و استفاده بهینه از ظرفیت‌های کارکنان را فراهم می‌کند. سازمانی که از نیروی انسانی توانمند و انعطاف‌پذیر برخوردار باشد، در مواجهه با بحران‌ها کمتر دچار اختلال شده و سریع‌تر می‌تواند فعالیت‌های خود را بازیابی کند.

۱ .افزایش آمادگی برای مواجهه با بحران‌ها

یکی از مهم‌ترین آثار چابکی منابع انسانی، افزایش آمادگی سازمان برای مقابله با شرایط پیش‌بینی‌نشده است. شهرداری‌ها ممکن است با بحران‌هایی مانند سیل، زلزله، آلودگی هوا، اختلال خدمات شهری و کاهش منابع مالی مواجه شوند. برخورداری از کارکنان آموزش‌دیده، تیم‌های تخصصی و برنامه‌های جایگزین نیروی انسانی، امکان واکنش سریع‌تر به این شرایط را فراهم می‌کند.

۲ .حفظ تداوم خدمات عمومی

تاب‌آوری شهرداری‌ها تا حد زیادی به توانایی آن‌ها در استمرار خدمات ضروری وابسته است. چابکی منابع انسانی با ایجاد امکان بازتوزیع مسئولیت‌ها، استفاده از مهارت‌های چندگانه و هماهنگی میان واحدها، از توقف فعالیت‌های حیاتی جلوگیری می‌کند. برای مثال، در شرایط بحران می‌توان ظرفیت‌های انسانی را متناسب با اولویت‌های خدماتی و نیازهای فوری شهروندان سازماندهی کرد.

۳ .تقویت یادگیری از بحران‌ها

سازمان‌های تاب‌آور صرفاً به مدیریت بحران اکتفا نمی‌کنند، بلکه از تجربه‌های حاصل از آن برای اصلاح عملکرد آینده استفاده می‌کنند. ثبت تجربیات کارکنان، بررسی نقاط ضعف و قوت عملکرد و برگزاری جلسات ارزیابی پس از بحران، زمینه یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازد. این فرایند موجب می‌شود شهرداری در مواجهه با بحران‌های مشابه، آمادگی بیشتری داشته باشد (Duchek, 2020).

۴ .افزایش انعطاف‌پذیری عملیاتی

انعطاف‌پذیری عملیاتی به توانایی سازمان در اصلاح شیوه‌های انجام فعالیت‌ها متناسب با شرایط جدید اشاره دارد. چابکی منابع انسانی از طریق توسعه مهارت‌های متنوع و کاهش وابستگی به افراد خاص، امکان اجرای روش‌های جایگزین را افزایش می‌دهد. این قابلیت به‌ویژه در واحدهای خدمات شهری، حمل‌ونقل، مدیریت پسماند و امور فنی اهمیت دارد.

۵ .حفظ سرمایه انسانی و کاهش آسیب‌پذیری سازمان

خروج کارکنان متخصص، فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه می‌توانند تاب‌آوری شهرداری‌ها را تضعیف کنند. توجه به رفاه کارکنان، فرصت‌های رشد حرفه‌ای، عدالت سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری، به حفظ نیروهای توانمند کمک می‌کند. همچنین، جانشین‌پروری و مستندسازی دانش مانع از وابستگی بیش از حد سازمان به افراد خاص می‌شود.

۶ .تقویت هماهنگی و همکاری سازمانی

مواجهه با بحران‌های شهری معمولاً به همکاری چندین واحد سازمانی نیاز دارد. چابکی منابع انسانی با تقویت ارتباطات داخلی، تشکیل گروه‌های کاری مشترک و شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، هماهنگی بین واحدها را افزایش می‌دهد. این موضوع از موازی‌کاری، اتلاف منابع و تأخیر در ارائه خدمات جلوگیری می‌کند.

چابکی استراتژیک منابع انسانی از طریق افزایش آمادگی در برابر بحران، حفظ تداوم خدمات، توسعه یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری عملیاتی و حفظ سرمایه انسانی، تاب‌آوری شهرداری‌ها را تقویت می‌کند. بنابراین، منابع انسانی نباید صرفاً هزینه‌ای اداری تلقی شود، بلکه باید به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های راهبردی برای حفظ پایداری سازمان در شرایط نامطمئن مورد توجه قرار گیرد.

نقش چابکی منابع انسانی در سازگاری شهرداری‌ها با تغییرات محیطی

تغییرات محیطی یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت شهری است و شهرداری‌ها برای حفظ کارآمدی خود باید توانایی تطبیق ساختارها، فرایندها و منابع انسانی با شرایط جدید را داشته باشند. چابکی استراتژیک منابع انسانی با ایجاد ظرفیت یادگیری، انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری مؤثر، زمینه سازگاری بهتر سازمان با تحولات محیطی را فراهم می‌کند.

۱ .سازگاری با تحولات فناوری و دیجیتال

گسترش فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی و سامانه‌های هوشمند، شیوه ارائه خدمات شهری را تغییر داده است. شهرداری‌ها برای بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها باید مهارت‌های دیجیتال کارکنان را توسعه دهند و آموزش‌های متناسب با فناوری‌های جدید ارائه کنند. چابکی منابع انسانی موجب می‌شود کارکنان سریع‌تر با ابزارهای جدید سازگار شوند و مقاومت در برابر تغییر کاهش یابد.(Tomaževič et al., 2026)

۲ .سازگاری با تغییرات اقتصادی و محدودیت منابع

نوسانات اقتصادی و کاهش درآمدهای پایدار شهری، ضرورت استفاده بهینه از منابع را افزایش می‌دهد. در چنین شرایطی، مدیریت چابک منابع انسانی می‌تواند از طریق بازنگری در اولویت‌های کاری، اصلاح فرایندها، کاهش فعالیت‌های کم‌بازده و استفاده بهتر از توان تخصصی کارکنان، به حفظ بهره‌وری شهرداری کمک کند.

۳ .سازگاری با تحولات اجتماعی و مطالبات شهروندان

افزایش آگاهی عمومی و تغییر انتظارات شهروندان، شهرداری‌ها را به سمت ارائه خدمات سریع‌تر، شفاف‌تر و متناسب با نیازهای جامعه سوق داده است. کارکنان باید مهارت‌های ارتباطی، پاسخگویی و حل تعارض را توسعه دهند تا بتوانند با گروه‌های مختلف اجتماعی تعامل مؤثرتری برقرار کنند.

۴ .سازگاری با تغییرات زیست‌محیطی و اقلیمی

تغییرات اقلیمی، کمبود منابع آب، افزایش آلودگی و وقوع حوادث طبیعی، مدیریت شهری را با چالش‌های جدیدی مواجه کرده است. چابکی منابع انسانی در این زمینه از طریق آموزش تخصصی، تشکیل گروه‌های واکنش سریع و تقویت همکاری میان واحدهای خدماتی و محیط‌زیستی اهمیت پیدا می‌کند. همچنین، توسعه دانش کارکنان درباره مدیریت پایدار شهری می‌تواند کیفیت تصمیمات اجرایی را افزایش دهد.

۵ .سازگاری با تغییرات قانونی و سیاست‌های عمومی

تغییر قوانین، دستورالعمل‌ها و سیاست‌های مدیریت شهری، نیازمند به‌روزرسانی دانش حقوقی و اداری کارکنان است. شهرداری‌های چابک با ایجاد نظام اطلاع‌رسانی داخلی، آموزش مستمر و بازنگری در فرایندهای اجرایی، می‌توانند آثار منفی تغییرات مقرراتی را کاهش دهند.

۶ .تقویت آینده‌نگری و پیش‌بینی تغییرات

یکی از تفاوت‌های مهم سازمان‌های چابک با سازمان‌های واکنشی، توانایی شناسایی تغییرات پیش از تبدیل شدن آن‌ها به بحران است. شهرداری‌ها می‌توانند با استفاده از تحلیل داده‌های شهری، بررسی روندهای جمعیتی و اقتصادی و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان، نیازهای آینده منابع انسانی را پیش‌بینی کنند.

چابکی استراتژیک منابع انسانی به شهرداری‌ها کمک می‌کند تا در برابر تحولات فناوری، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و قانونی واکنش مؤثرتری داشته باشند. این قابلیت زمانی اثربخش خواهد بود که برنامه‌ریزی منابع انسانی با راهبردهای کلان توسعه شهری هماهنگ شود و کارکنان در فرایند تغییر مشارکت فعال داشته باشند.

عوامل مؤثر بر توسعه چابکی استراتژیک منابع انسانی در شهرداری‌ها

توسعه چابکی استراتژیک منابع انسانی به مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، ساختاری، فرهنگی و فناورانه وابسته است. شهرداری‌ها برای دستیابی به این قابلیت باید علاوه بر اصلاح فرایندهای منابع انسانی، زمینه لازم برای مشارکت کارکنان و یادگیری مستمر را فراهم کنند.

۱ .رهبری تحول‌گرا و حمایت مدیران

مدیران نقش مهمی در ایجاد فضای مناسب برای تغییر و نوآوری دارند. مدیران تحول‌گرا با تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد، تفویض اختیار و حمایت از ایده‌های جدید، زمینه افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی را فراهم می‌کنند. حمایت مدیریت ارشد همچنین برای اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی ضروری است.

۲ .فرهنگ سازمانی یادگیرنده

فرهنگ سازمانی یادگیرنده بر تبادل دانش، پذیرش تجربه‌های جدید و اصلاح مستمر عملکرد تأکید دارد. در شهرداری‌ها، ایجاد چنین فرهنگی موجب می‌شود کارکنان به‌جای مقاومت در برابر تغییر، آن را فرصتی برای بهبود خدمات شهری تلقی کنند.

۳ .اصلاح ساختارهای اداری و کاهش تمرکز

ساختارهای بیش از حد متمرکز می‌توانند سرعت تصمیم‌گیری را کاهش دهند. تفویض اختیار متناسب، کاهش موازی‌کاری و تقویت ارتباطات بین واحدی، از اقداماتی هستند که می‌توانند چابکی سازمانی را افزایش دهند. البته این اصلاحات باید در چارچوب قوانین و ضوابط اداری انجام شوند.

۴ .توسعه نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان

آموزش مستمر باید بر اساس نیازهای واقعی و آینده شهرداری طراحی شود. مهارت‌های دیجیتال، مدیریت بحران، ارتباطات سازمانی، حل مسئله و مدیریت پروژه از جمله حوزه‌هایی هستند که نیازمند توجه بیشترند. آموزش‌های کاربردی می‌توانند فاصله میان توانمندی فعلی کارکنان و نیازهای جدید سازمان را کاهش دهند.

۵ .استقرار نظام ارزیابی عملکرد اثربخش

ارزیابی عملکرد باید علاوه بر سنجش میزان انجام وظایف، شاخص‌هایی مانند نوآوری، همکاری، یادگیری و توانایی سازگاری با تغییرات را نیز در بر گیرد. چنین رویکردی کارکنان را به توسعه قابلیت‌های جدید و مشارکت بیشتر در بهبود عملکرد سازمان تشویق می‌کند.

۶ .توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات با تسهیل دسترسی به داده‌ها، تسریع ارتباطات و بهبود تصمیم‌گیری، یکی از عوامل پشتیبان چابکی منابع انسانی است. استفاده از سامانه‌های یکپارچه مدیریت کارکنان و بانک اطلاعات مهارت‌ها می‌تواند به مدیران در شناسایی ظرفیت‌های موجود و برنامه‌ریزی بهتر نیروی انسانی کمک کند.

۷ .مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

استفاده از تجربه کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی موجب شناسایی دقیق‌تر مشکلات اجرایی می‌شود. تشکیل کارگروه‌های تخصصی، دریافت پیشنهادهای اصلاحی و برگزاری نشست‌های منظم میان مدیران و کارکنان، از راهکارهای تقویت این مشارکت است.

رهبری حمایتگر، فرهنگ یادگیرنده، ساختار منعطف، آموزش مستمر، ارزیابی عملکرد مناسب و زیرساخت‌های دیجیتال، مهم‌ترین عوامل توسعه چابکی استراتژیک منابع انسانی در شهرداری‌ها هستند. اثربخشی این عوامل زمانی افزایش می‌یابد که به‌صورت هماهنگ و در قالب یک برنامه راهبردی اجرا شوند.

چالش‌ها و موانع استقرار چابکی استراتژیک منابع انسانی در شهرداری‌ها

با وجود اهمیت چابکی استراتژیک منابع انسانی، اجرای آن در شهرداری‌ها با موانع متعددی روبه‌رو است. شناخت این موانع می‌تواند به مدیران در طراحی برنامه‌های اصلاحی و انتخاب راهکارهای متناسب با شرایط سازمان کمک کند.

۱ .بوروکراسی و ساختارهای سلسله‌مراتبی

یکی از مهم‌ترین موانع چابکی در شهرداری‌ها، وجود فرایندهای اداری طولانی و تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری است. این شرایط موجب کاهش سرعت واکنش به مسائل جدید و محدود شدن ابتکار عمل کارکنان می‌شود.

۲ .مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تغییر

تغییر شیوه‌های کاری، استقرار فناوری‌های جدید و اصلاح ساختارهای سازمانی ممکن است با مقاومت کارکنان مواجه شود. نگرانی از کاهش امنیت شغلی، افزایش مسئولیت‌ها و ناآشنایی با روش‌های جدید از عوامل شکل‌گیری این مقاومت هستند.

۳ .محدودیت منابع مالی

اجرای برنامه‌های آموزش تخصصی، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و جذب نیروهای متخصص نیازمند منابع مالی است. محدودیت بودجه شهرداری‌ها ممکن است روند اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی را با مشکل مواجه کند.

۴ .ضعف نظام مدیریت استعدادها

نبود نظام دقیق شناسایی استعدادها، ضعف جانشین‌پروری و عدم تناسب میان تخصص کارکنان و نیازهای سازمان، می‌تواند ظرفیت واکنش سریع شهرداری‌ها را کاهش دهد.

۵ .شکاف مهارتی و ضعف توانمندی دیجیتال

تغییرات فناورانه با سرعت زیادی در حال گسترش است، اما مهارت‌های برخی کارکنان متناسب با این تحولات توسعه نیافته است. این فاصله مهارتی می‌تواند اجرای طرح‌های هوشمندسازی و تحول دیجیتال را دشوار کند.

۶ .ضعف هماهنگی میان واحدهای سازمانی

فعالیت جزیره‌ای واحدها و نبود ارتباط مؤثر میان بخش‌های مختلف، مانع استفاده مناسب از ظرفیت‌های انسانی می‌شود. این مشکل به‌ویژه هنگام مواجهه با بحران‌هایی که نیازمند همکاری چند واحد هستند، نمود بیشتری پیدا می‌کند.

۷ .بی‌ثباتی مدیریتی و تغییر اولویت‌ها

تغییرات مدیریتی و جایگزینی مکرر برنامه‌های اجرایی می‌تواند موجب ناپایداری سیاست‌های منابع انسانی شود. چابکی استراتژیک نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت و استمرار سیاست‌ها، مستقل از تغییر مدیران است.

موانع اصلی توسعه چابکی منابع انسانی در شهرداری‌ها شامل بوروکراسی، مقاومت در برابر تغییر، محدودیت مالی، ضعف مهارتی و ناهماهنگی سازمانی است. رفع این موانع مستلزم حمایت مدیریت ارشد، اصلاح تدریجی فرایندها، سرمایه‌گذاری هدفمند در آموزش و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و همکاری است.

الگوی پیشنهادی توسعه چابکی استراتژیک منابع انسانی برای افزایش تاب‌آوری شهرداری‌ها

با توجه به مباحث مطرح‌شده، توسعه چابکی استراتژیک منابع انسانی در شهرداری‌ها نیازمند الگویی یکپارچه است که میان برنامه‌ریزی منابع انسانی، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت تغییر و تاب‌آوری سازمانی ارتباط برقرار کند. الگوی پیشنهادی این پژوهش بر این فرض استوار است که منابع انسانی توانمند و منعطف می‌تواند ظرفیت شهرداری را برای پیش‌بینی تغییرات، مقابله با بحران‌ها و استمرار خدمات عمومی افزایش دهد.

۱ .مرحله شناسایی و ارزیابی ظرفیت‌های انسانی

نخستین گام، شناخت وضعیت موجود منابع انسانی است. شهرداری‌ها باید اطلاعات مربوط به تخصص، تجربه، مهارت و قابلیت‌های کارکنان را جمع‌آوری و نیازهای فعلی و آینده سازمان را شناسایی کنند. این ارزیابی امکان تشخیص شکاف مهارتی و برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای توسعه نیروی انسانی را فراهم می‌کند.

۲ .مرحله برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگری

در این مرحله، سیاست‌های منابع انسانی باید با اهداف بلندمدت مدیریت شهری هماهنگ شوند. پیش‌بینی تغییرات جمعیتی، فناوری، اقتصادی و زیست‌محیطی می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا پیش از ایجاد بحران، برای تأمین و توسعه نیروی انسانی موردنیاز برنامه‌ریزی کنند.

۳ .مرحله توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان

آموزش مستمر، توسعه مهارت‌های دیجیتال، مدیریت بحران، حل مسئله و تقویت مهارت‌های ارتباطی باید در اولویت برنامه‌های منابع انسانی قرار گیرد. همچنین، ایجاد فرصت‌های انتقال تجربه و آموزش میان‌نسلی می‌تواند از خروج دانش تخصصی کارکنان جلوگیری کند.

۴ .مرحله بازآرایی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی

شهرداری‌ها باید سازوکارهایی برای استفاده بهینه از ظرفیت کارکنان در شرایط متغیر ایجاد کنند. تشکیل گروه‌های تخصصی مشترک، تفویض اختیار، جانشین‌پروری و بازنگری در توزیع مسئولیت‌ها از جمله اقداماتی هستند که انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهند.

۵ .مرحله تقویت تاب‌آوری و مدیریت بحران

در این مرحله، قابلیت‌های انسانی توسعه‌یافته باید در برنامه‌های مدیریت بحران مورد استفاده قرار گیرند. تدوین برنامه‌های جایگزین نیروی انسانی، آموزش واکنش اضطراری، شبیه‌سازی شرایط بحرانی و حفظ تداوم خدمات ضروری از اقدامات اساسی محسوب می‌شوند.

۶ .مرحله ارزیابی و بهبود مستمر

آخرین مرحله، بررسی میزان اثربخشی اقدامات و اصلاح مستمر سیاست‌هاست. شهرداری‌ها می‌توانند با ارزیابی شاخص‌هایی مانند سرعت پاسخگویی، میزان تحقق برنامه‌های آموزشی، حفظ کارکنان متخصص، استمرار خدمات و رضایت شهروندان، عملکرد الگوی پیشنهادی را بررسی کنند.

۷ .نتایج مورد انتظار از اجرای الگو

اجرای این الگو می‌تواند دستاوردهای زیر را برای شهرداری‌ها به همراه داشته باشد:

-افزایش آمادگی سازمان در برابر بحران‌ها و تغییرات محیطی.

-بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت کارکنان.

-کاهش وابستگی سازمان به افراد و نیروهای متخصص محدود.

-افزایش سرعت تصمیم‌گیری و هماهنگی بین واحدها.

-ارتقای کیفیت و استمرار خدمات عمومی.

-تقویت یادگیری سازمانی و توسعه نوآوری.

-بهبود توانایی پیش‌بینی نیازهای آینده منابع انسانی.

الگوی پیشنهادی بر این اصل تأکید دارد که تاب‌آوری سازمانی بدون سرمایه‌گذاری هدفمند در منابع انسانی قابل تحقق نیست. شهرداری‌ها باید مدیریت منابع انسانی را از یک فعالیت عمدتاً اداری به یک کارکرد راهبردی تبدیل کنند تا بتوانند در شرایط متغیر، ضمن حفظ ثبات عملکرد، ظرفیت‌های جدیدی برای سازگاری و توسعه ایجاد کنند.

بحث و تحلیل یافته‌ها

بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک منابع انسانی یکی از عوامل مهم در ارتقای تاب‌آوری و سازگاری سازمان‌های عمومی با تغییرات محیطی است. این ارتباط در شهرداری‌ها اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا عملکرد آن‌ها مستقیماً با نیازهای متغیر شهروندان و شرایط اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی شهرها ارتباط دارد.

نخستین نکته، نقش انعطاف‌پذیری نیروی انسانی در افزایش توان واکنش سازمانی است. کارکنانی که از مهارت‌های متنوع برخوردارند و آمادگی پذیرش مسئولیت‌های جدید را دارند، می‌توانند در شرایط بحرانی به حفظ تداوم خدمات کمک کنند. این موضوع با رویکرد قابلیت‌های پویای تیسی (۲۰۰۷) همخوانی دارد که بر ضرورت بازآرایی منابع سازمانی متناسب با تحولات محیطی تأکید می‌کند.

نکته دوم، اهمیت یادگیری سازمانی و توسعه شایستگی‌های کارکنان است. شهرداری‌هایی که آموزش مستمر، انتقال دانش و توسعه مهارت‌های دیجیتال را در اولویت قرار می‌دهند، آمادگی بیشتری برای مواجهه با تغییرات فناوری و اصلاح فرایندهای اجرایی خواهند داشت. یافته‌های لودویگا و کالوینا (۲۰۲۳) نیز ارتباط مثبت چابکی استراتژیک با مشارکت شغلی و بهزیستی کارکنان را تأیید می‌کند.

از سوی دیگر، تاب‌آوری سازمانی تنها به توانایی مقابله با بحران محدود نیست، بلکه شامل یادگیری از اختلالات و اصلاح ساختارها و فرایندهای ناکارآمد نیز می‌شود. در این زمینه، چارچوب دوچک (۲۰۲۰) درباره مراحل پیش‌بینی، مقابله و سازگاری، مبنای مناسبی برای تحلیل نقش منابع انسانی در تاب‌آوری شهرداری‌ها فراهم می‌کند.

همچنین، بررسی پژوهش‌های مرتبط با شهرداری‌های یونان نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا و هماهنگی سازمانی در توسعه خدمات دیجیتال و بهبود عملکرد مدیریت محلی اهمیت دارند .(Panagiotopoulos et al., 2023) بنابراین، چابکی منابع انسانی باید در کنار توسعه زیرساخت‌های فناورانه و اصلاح ساختارهای اداری مورد توجه قرار گیرد.

از منظر کاربردی، می‌توان نتیجه گرفت که چابکی استراتژیک منابع انسانی از سه مسیر اصلی بر تاب‌آوری شهرداری‌ها تأثیر می‌گذارد:

۱. مسیر انسانی: از طریق توسعه مهارت‌ها، حفظ نیروهای متخصص، افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان.

۲. مسیر مدیریتی: از طریق تسهیل تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، هماهنگی سازمانی و بهبود مدیریت بحران.

۳.مسیر فناورانه و یادگیری: از طریق توسعه توانمندی دیجیتال، مدیریت دانش و استفاده از تجربیات گذشته برای اصلاح عملکرد.

در مجموع، تحلیل مباحث نشان می‌دهد که چابکی منابع انسانی زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که به‌صورت بخشی از راهبرد کلان شهرداری اجرا شود. اقدامات پراکنده آموزشی یا اصلاحات کوتاه‌مدت اداری به‌تنهایی نمی‌توانند تاب‌آوری پایدار ایجاد کنند. آنچه اهمیت دارد، ایجاد پیوند مستمر میان قابلیت‌های کارکنان، اهداف سازمانی و تحولات محیطی است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

نتیجه‌گیری

شهرداری‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور مستمر تحت تأثیر تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فناوری و زیست‌محیطی قرار دارد. مواجهه مؤثر با این تحولات مستلزم برخورداری از سازمانی منعطف، یادگیرنده و تاب‌آور است. در این میان، منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های راهبردی شهرداری‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ عملکرد سازمان و سازگاری با شرایط جدید دارد.

تحلیل مباحث پژوهش نشان داد که چابکی استراتژیک منابع انسانی از طریق توسعه مهارت‌های کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری، تسهیل تصمیم‌گیری، مدیریت دانش و تقویت مشارکت سازمانی می‌تواند تاب‌آوری شهرداری‌ها را افزایش دهد. همچنین، برخورداری از نیروی انسانی چابک به سازمان کمک می‌کند تا ضمن حفظ خدمات عمومی در شرایط بحرانی، خود را با تغییرات بلندمدت محیطی نیز هماهنگ سازد.

از سوی دیگر، تحقق این قابلیت به عواملی مانند حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، اصلاح ساختارهای اداری، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و استقرار نظام اثربخش آموزش و ارزیابی عملکرد وابسته است. در مقابل، بوروکراسی گسترده، مقاومت در برابر تغییر، محدودیت منابع مالی و ضعف نظام مدیریت استعدادها می‌توانند مانع توسعه چابکی منابع انسانی شوند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که چابکی استراتژیک منابع انسانی صرفاً یک ابزار برای افزایش سرعت انجام فعالیت‌های اداری نیست، بلکه رویکردی راهبردی برای ارتقای توان سازگاری، استمرار خدمات عمومی و ایجاد تاب‌آوری پایدار در شهرداری‌ها محسوب می‌شود. حرکت به سمت این رویکرد مستلزم تغییر نگرش مدیران شهری نسبت به منابع انسانی و توجه به کارکنان به‌عنوان سرمایه‌ای ارزشمند برای تحقق اهداف توسعه شهری است.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج تحلیل‌شده، پیشنهادهای زیر برای مدیران و سیاست‌گذاران شهرداری‌ها ارائه می‌شود:

۱. تدوین برنامه راهبردی منابع انسانی: سیاست‌های جذب، آموزش، نگهداشت و ارتقای کارکنان با اهداف بلندمدت توسعه شهری هماهنگ شوند.

۲. توسعه آموزش‌های تخصصی: دوره‌های مرتبط با فناوری‌های نوین، مدیریت بحران، حل مسئله و مهارت‌های ارتباطی به‌صورت مستمر برگزار شوند.

۳. استقرار نظام مدیریت استعدادها: کارکنان توانمند شناسایی شده و برای مشاغل کلیدی برنامه جانشین‌پروری تدوین شود.

۴. تقویت تفویض اختیار: با حفظ ضوابط قانونی، اختیارات متناسب به مدیران میانی و مسئولان واحدهای اجرایی واگذار شود.

۵. توسعه مدیریت دانش: تجربیات کارکنان مستندسازی شده و سازوکارهای انتقال دانش میان واحدها تقویت شود.

۶.توسعه توانمندی دیجیتال: مهارت کارکنان برای استفاده از سامانه‌های هوشمند و ابزارهای تحلیل اطلاعات ارتقا یابد.

۷.تقویت فرهنگ مشارکت: پیشنهادهای کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد و زمینه نوآوری فراهم شود.

۸.طراحی برنامه‌های مدیریت بحران: برای حفظ تداوم خدمات ضروری شهری، برنامه‌های جایگزین نیروی انسانی و دستورالعمل‌های واکنش اضطراری تدوین شود.

۹.بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد: شاخص‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، یادگیری، نوآوری، همکاری بین‌بخشی و کیفیت پاسخگویی در ارزیابی کارکنان لحاظ شود.

۱۰.پایش مستمر تغییرات محیطی: شهرداری‌ها با استفاده از اطلاعات اقتصادی، اجتماعی، جمعیتی و زیست‌محیطی، نیازهای آینده منابع انسانی خود را پیش‌بینی کنند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

-بررسی رابطه چابکی منابع انسانی و عملکرد خدمات شهری در شهرداری‌های مختلف.

-مطالعه نقش هوش مصنوعی در پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی شهرداری‌ها.

-بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رابطه میان چابکی منابع انسانی و تاب‌آوری سازمانی.

-مقایسه میزان چابکی منابع انسانی در شهرداری‌های کوچک و کلان‌شهرها.

منابع

Barbera, C., Dom, B., du Boys, C., Korać, S., Saliterer, I., & Steccolini, I. (۲۰۲۵). Insights from local government managers: Navigating crises through organizational capacities and perceptions. Public Administration Review, ۸۵(۳), ۷۱۷–۷۳۶.

Becker, G. S. (۱۹۶۴). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research.

Duchek, S. (۲۰۲۰). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, ۱۳(۱), ۲۱۵–۲۴۶.

Hillmann, J., & Guenther, E. (۲۰۲۱). Organizational resilience: A valuable construct for management research? International Journal of Management Reviews, ۲۳(۱), ۷–۴۴.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (۲۰۱۱). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, ۲۱(۳), ۲۴۳–۲۵۵.

Ludviga, I., & Kalvina, A. (۲۰۲۳). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being? Employee Responsibilities and Rights Journal. Advance online publication, ۱–۲۱.

Ludviga, I., & Kalvina, A. (۲۰۲۵). Can strategic agility help retain public sector employees in times of uncertainty? A longitudinal study. Administrative Sciences, ۱۵(۵), Article ۱۶۵.

Park, S., Graham, M., & Foster, E. A. (۲۰۲۲). Improving local government resilience: Highlighting the role of internal resources in crisis management. Sustainability, ۱۴(۶), Article ۳۲۱۴.

Teece, D. J. (۲۰۰۷). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, ۲۸(۱۳), ۱۳۱۹–۱۳۵۰.