فصلنامه راهبرد توسعه/ سال بیستم و دوم/ شماره ۳ (پیاپی۸۷)/ پاییز ۱٤۰۵/ ۳٦٤-۳۳٤
Quarterly Journal of Development Strategy, ۲۰۲٦, Vol. ۲۲, No.۳ (۸۷)

ارائه مدل دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: وزارت نیرو)

داریوش فرزی[۱]
وحید آرایی[۲]
سعید صیاد شیرکش[۳]
فریده حق‌شناس کاشانی[٤]

(تاریخ دریافت ۱۴۰۵/۳/۲۲ ـ تاریخ تصویب ۱۴۰۵/۵/۳۱)
نوع مقاله: **علمی پژوهشی**

چکیده:
محیط متلاطم، پیچیده و همراه با عدم‌قطعیت بخش دولتی، سازمان‌های عمومی را با چالش‌های متعددی در حوزه حکمرانی، مدیریت بحران و تحول سازمانی مواجه ساخته است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی در بخش دولتی ایران، با تمرکز بر وزارت نیرو، به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط میان آن‌ها پرداخته است. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

[۱]-گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
[۲]-گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران(نویسنده مسئول).
vah.araei@iauctb.ac.ir
[۳]-گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
[٤]-گروه مدیریت بازرگانی و گمرک، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

با خبرگان مدیریت دولتی و مدیران ارشد وزارت نیرو گردآوری و با روش تحلیل مضمون تحلیل شد. سپس با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری **(ISM)** و تحلیل **MICMAC** ، روابط میان مؤلفه‌ها تبیین گردید. در بخش کمی نیز اعتبار مدل با بهره‌گیری از پرسشنامه محقق‌ساخته و نظرخواهی از خبرگان بررسی شد. یافته‌ها به شناسایی ۱۷۲ مضمون پایه، ۴۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۱ مضمون اصلی منجر شد. نتایج نشان داد که سیاست‌های چابکی، سیاست‌های پیش‌نگر و سیاست‌های تنظیم‌گر، پیشران‌های اصلی دولت تاب‌آور بوده و برنامه‌ریزی تاب‌آورانه، نوآوری تاب‌آورانه، تاب‌آوری نهادی، تعاملی، فناورانه، فرهنگی، زنجیره ارزش و هوشمندانه سایر ابعاد کلیدی مدل را تشکیل می‌دهند. همچنین، اعتبارسنجی مدل از برازش مناسب و معناداری روابط میان مؤلفه‌ها حکایت داشت. مدل پیشنهادی می‌تواند با تقویت تحول سازمانی، ظرفیت سازمان‌های دولتی را برای مدیریت بحران، سازگاری با تغییرات و ارتقای حکمرانی کارآمد افزایش داده و به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای وزارت نیرو و سایر دستگاه‌های اجرایی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: دولت تاب‌آور، تحول سازمانی، حکمرانی دولتی، بخش دولتی ایران، وزارت نیرو، مدل دولت تاب‌آور.

۱.مقدمه

جهان امروز با سرعت فزاینده‌ای در حال تجربه تغییرات گسترده، پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناورانه و زیست‌محیطی است. گسترش بحران‌های جهانی، تغییرات اقلیمی، همه‌گیری بیماری‌های فراگیر، تحولات فناورانه، نوسانات اقتصادی و افزایش انتظارات ذی‌نفعان موجب شده است که سازمان‌های دولتی بیش از هر زمان دیگری در معرض عدم‌قطعیت، مخاطرات و شوک‌های محیطی قرار گیرند. در چنین شرایطی، رویکردهای سنتی اداره سازمان‌های دولتی که بر ثبات، کنترل و ساختارهای بوروکراتیک تأکید دارند، دیگر پاسخگوی پیچیدگی‌های محیطی نیستند و ضرورت بازنگری در الگوهای حکمرانی و مدیریت بخش عمومی بیش از گذشته احساس می‌شود.

در سال‌های اخیر، مفهوم دولت تاب‌آور به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین حکمرانی، توجه

پژوهشگران و سیاست‌گذاران را به خود جلب کرده است. دولت تاب‌آور، دولتی است که ضمن برخورداری از ظرفیت پیش‌بینی، آمادگی، پاسخگویی و یادگیری، توانایی انطباق با تغییرات محیطی، حفظ عملکردهای اساسی و بهره‌گیری از بحران‌ها به‌عنوان فرصتی برای بهبود و نوآوری را داراست. در این رویکرد، تاب‌آوری صرفاً به معنای بازگشت به وضعیت پیشین نیست، بلکه توانایی سازمان در تحول، بازآفرینی و خلق قابلیت‌های جدید برای مواجهه با شرایط آینده نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. از این منظر، تاب‌آوری به یکی از مؤلفه‌های اساسی حکمرانی اثربخش و توسعه پایدار در بخش دولتی تبدیل شده است.

از سوی دیگر، تحول سازمانی یکی از مهم‌ترین راهبردهای ارتقای اثربخشی و پویایی سازمان‌های دولتی در محیط‌های متغیر محسوب می‌شود. تحول سازمانی فراتر از ایجاد تغییرات مقطعی یا اصلاحات ساختاری بوده و به فرایندی مستمر برای بازآفرینی ظرفیت‌های سازمان، ارتقای فرهنگ سازمانی، توسعه سرمایه انسانی، بهبود فرایندها، نوآوری و افزایش توان پاسخگویی به تحولات محیطی اشاره دارد. تجربه بسیاری از سازمان‌های موفق نشان داده است که تحقق تحول سازمانی پایدار، مستلزم وجود قابلیت‌هایی است که سازمان را در برابر بحران‌ها و تغییرات مقاوم ساخته و امکان یادگیری و انطباق مستمر را فراهم آورد. در نتیجه، میان مفهوم تاب‌آوری و تحول سازمانی رابطه‌ای متقابل و تقویت‌کننده وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که توسعه ظرفیت‌های تاب‌آوری می‌تواند زمینه‌ساز تحول سازمانی باشد و تحول سازمانی نیز به نوبه خود ظرفیت تاب‌آوری سازمان را ارتقا دهد.

در ایران نیز سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی از جمله محدودیت منابع، تحریم‌های اقتصادی، تغییرات سریع فناوری، بحران‌های طبیعی، نوسانات اقتصادی، تغییرات اقلیمی و افزایش مطالبات شهروندان مواجه بوده‌اند. این شرایط، ضرورت حرکت به سوی الگوهای مدیریتی منعطف، یادگیرنده و تاب‌آور را بیش از پیش آشکار ساخته است. در این میان، وزارت نیرو به‌عنوان یکی از دستگاه‌های راهبردی کشور که مسئولیت مدیریت منابع آب و انرژی را بر عهده دارد، به دلیل نقش حیاتی خود در توسعه اقتصادی و امنیت ملی، بیش از بسیاری از سازمان‌های دولتی در معرض مخاطرات محیطی و فشارهای ناشی از تغییرات قرار دارد. ازاین‌رو، ارتقای ظرفیت تاب‌آوری و تحول سازمانی در این وزارتخانه می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش کارآمدی، پایداری خدمات عمومی و ارتقای حکمرانی ایفا کند.

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی به بررسی تاب‌آوری سازمانی، تاب‌آوری حکمرانی، مدیریت بحران و تحول سازمانی پرداخته‌اند، اما بخش عمده این پژوهش‌ها یا بر سازمان‌های خصوصی متمرکز بوده‌اند یا هر یک از این مفاهیم را به‌صورت مستقل بررسی کرده‌اند. پژوهش‌هایی که به طراحی مدل دولت تاب‌آور با تأکید بر نقش آن در تحول سازمانی بخش دولتی بپردازند، به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی ایران، بسیار محدود است. علاوه بر این، اغلب الگوهای ارائه‌شده در مطالعات پیشین مبتنی بر شرایط کشورهای توسعه‌یافته بوده و انطباق کامل با ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و نهادی نظام اداری ایران ندارند. این خلأ، ضرورت ارائه مدلی بومی و متناسب با اقتضائات بخش دولتی کشور را آشکار می‌سازد.

نوآوری پژوهش حاضر در آن است که با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته، ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های دولت تاب‌آور، ارتباط آن‌ها با الزامات تحول سازمانی را در قالب یک مدل بومی تبیین و اعتبارسنجی می‌کند. این مدل تلاش دارد تصویری جامع از عوامل مؤثر بر ایجاد دولت تاب‌آور در بخش دولتی ارائه دهد و نشان دهد که چگونه توسعه ظرفیت‌های تاب‌آوری می‌تواند زمینه تحقق تحول سازمانی پایدار را فراهم سازد.

بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی در بخش دولتی ایران با مطالعه موردی وزارت نیرو است .انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش بتواند ضمن غنای ادبیات نظری در حوزه مدیریت دولتی و تحول سازمانی، چارچوبی علمی و کاربردی برای سیاست‌گذاران، مدیران ارشد و تصمیم‌گیران دستگاه‌های اجرایی کشور در طراحی و اجرای برنامه‌های تحول سازمانی مبتنی بر تاب‌آوری فراهم آورد.

۲.مبانی نظری و پیشینه تجربی

۲-۱)دولت تاب‌آور

تحولات شتابان محیطی، گسترش بحران‌های چندبعدی، افزایش پیچیدگی نظام‌های حکمرانی و رشد عدم‌قطعیت‌های اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و زیست‌محیطی، مفهوم تاب‌آوری را از سطح فردی و سازمانی به سطح حکمرانی و دولت گسترش داده است. در چنین شرایطی، دولت‌ها دیگر صرفاً مسئول مدیریت امور جاری نیستند، بلکه باید ظرفیت لازم برای پیش‌بینی، آمادگی،

انطباق، پاسخگویی و یادگیری مستمر در برابر بحران‌ها و تغییرات محیطی را نیز داشته باشند. بر این اساس، مفهوم «دولت تاب‌آور» به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین حکمرانی، در دهه اخیر جایگاه ویژه‌ای در ادبیات مدیریت دولتی و سیاست‌گذاری عمومی یافته است.

دولت تاب‌آور به دولتی اطلاق می‌شود که ضمن حفظ کارکردهای اساسی خود در شرایط بحرانی، توانایی سازگاری با تغییرات، یادگیری از تجربه‌ها، اصلاح ساختارها و بهره‌گیری از فرصت‌های ناشی از بحران را دارا باشد. برخلاف رویکردهای سنتی که هدف آن‌ها بازگشت سریع به وضعیت پیش از بحران بود، در رویکرد تاب‌آوری، بحران فرصتی برای یادگیری، نوآوری و بازآفرینی ظرفیت‌های حکمرانی تلقی می‌شود. ازاین‌رو، تاب‌آوری نه تنها به معنای مقاومت در برابر شوک‌ها، بلکه به مفهوم افزایش توان تحول و سازگاری مستمر با محیط نیز تفسیر می‌شود.

از منظر نظری، دولت تاب‌آور بر مجموعه‌ای از قابلیت‌های راهبردی استوار است که مهم‌ترین آن‌ها شامل آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، چابکی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مشارکت ذی‌نفعان، سرمایه اجتماعی، حکمرانی شبکه‌ای، نوآوری، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و رهبری تحول‌آفرین است. تعامل میان این قابلیت‌ها، ظرفیت دولت را برای مدیریت مؤثر بحران‌ها و حفظ تداوم ارائه خدمات عمومی افزایش می‌دهد. به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران، تاب‌آوری را یکی از شاخص‌های اصلی حکمرانی مطلوب و توسعه پایدار در بخش عمومی می‌دانند.

در سال‌های اخیر، سازمان‌های بین‌المللی نیز بر اهمیت توسعه دولت‌های تاب‌آور تأکید کرده‌اند. چارچوب‌های حکمرانی نوین بر این باورند که دولت‌های آینده باید علاوه بر برخورداری از کارایی و اثربخشی، توان سازگاری سریع با تحولات محیطی و پاسخگویی هوشمندانه به نیازهای جامعه را نیز داشته باشند. در این چارچوب، تاب‌آوری دولت نه یک ویژگی ایستا، بلکه فرایندی پویا و مستمر است که از طریق یادگیری، نوآوری، اصلاح نهادی و توسعه ظرفیت‌های مدیریتی شکل می‌گیرد.

در بخش دولتی ایران، اهمیت دولت تاب‌آور بیش از بسیاری از کشورها احساس می‌شود. قرار گرفتن کشور در معرض انواع مخاطرات طبیعی، محدودیت‌های اقتصادی، تحریم‌های بین‌المللی، تغییرات اقلیمی، نوسانات بازار انرژی، افزایش پیچیدگی مسائل عمومی و رشد انتظارات

شهروندان، ضرورت ارتقای ظرفیت‌های تاب‌آوری دولت را دوچندان کرده است. در چنین شرایطی، سازمان‌های دولتی تنها در صورتی قادر به حفظ اثربخشی خود خواهند بود که ضمن برخورداری از ساختارهای منعطف، از ظرفیت یادگیری، نوآوری، مدیریت دانش، تصمیم‌گیری هوشمند و مشارکت ذی‌نفعان نیز بهره‌مند باشند.

وزارت نیرو به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دستگاه‌های اجرایی کشور، مسئولیت مدیریت دو حوزه حیاتی آب و برق را بر عهده دارد و به دلیل وابستگی مستقیم این حوزه‌ها به امنیت اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی کشور، بیش از بسیاری از سازمان‌های دولتی در معرض مخاطرات محیطی قرار دارد. وقوع خشکسالی‌های مکرر، تغییرات اقلیمی، رشد مصرف انرژی، محدودیت منابع مالی، توسعه فناوری‌های نوین و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، ضرورت استقرار الگوی دولت تاب‌آور را در این وزارتخانه بیش از پیش آشکار ساخته است.

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تاب‌آوری، عمدتاً بر تاب‌آوری سازمانی، مدیریت بحران یا تاب‌آوری شهری متمرکز بوده‌اند و تحقیقات محدودی به طراحی مدل جامع دولت تاب‌آور در بخش دولتی پرداخته‌اند. افزون بر این، اغلب الگوهای ارائه‌شده در ادبیات بین‌المللی، متناسب با ویژگی‌های ساختاری و نهادی کشورهای توسعه‌یافته طراحی شده‌اند و قابلیت تعمیم کامل به نظام اداری ایران را ندارند. ازاین‌رو، طراحی یک مدل بومی دولت تاب‌آور که بتواند الزامات تحول سازمانی در بخش دولتی ایران را نیز پوشش دهد، ضرورتی علمی و کاربردی محسوب می‌شود.

بر همین اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکردی نظام‌مند، تلاش می‌کند ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های دولت تاب‌آور، ارتباط آن‌ها را با فرایند تحول سازمانی تبیین کرده و الگویی بومی و متناسب با اقتضائات وزارت نیرو ارائه دهد. انتظار می‌رود این مدل بتواند به‌عنوان چارچوبی راهبردی برای ارتقای ظرفیت حکمرانی، افزایش آمادگی در برابر بحران‌ها و تحقق تحول پایدار در بخش دولتی مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد.

در دهه‌های اخیر، افزایش پیچیدگی‌های محیطی، گسترش بحران‌های چندبعدی، تغییرات اقلیمی، تحولات فناوری، ناپایداری‌های اقتصادی و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، موجب شده است که مفهوم تاب‌آوری به یکی از مهم‌ترین رویکردهای نظری در مدیریت دولتی و حکمرانی تبدیل شود. در چنین شرایطی، دولت‌ها ناگزیرند علاوه بر ایفای وظایف سنتی خود، ظرفیت لازم

برای پیش‌بینی، آمادگی، سازگاری، پاسخ‌گویی و یادگیری مستمر را در برابر تغییرات و بحران‌ها توسعه دهند. از این‌رو، مفهوم دولت تاب‌آور به‌عنوان یکی از الگوهای نوین حکمرانی، جایگاه ویژه‌ای در ادبیات مدیریت دولتی یافته است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[۱]، ۲۰۲۰؛ دفتر کاهش خطر بلایای سازمان ملل متحد، ۲۰۲۲).

ریشه‌های نظری تاب‌آوری به مطالعات اکولوژیک هالینگ[۲] (۱۹۷۳) بازمی‌گردد. وی تاب‌آوری را ظرفیت یک نظام برای حفظ عملکردهای اساسی خود در برابر اختلالات و شوک‌های محیطی تعریف کرد. در ادامه، پژوهشگران حوزه سیستم‌های اجتماعی–اکولوژیک مانند والکر[۳] و همکاران(۲۰۰۴) و فولک[۴] و همکاران (۲۰۱۰) این مفهوم را توسعه داده و آن را به توانایی نظام‌ها در یادگیری، انطباق، بازآفرینی و تحول تعمیم دادند. بر این اساس، تاب‌آوری صرفاً به معنای مقاومت در برابر بحران نیست، بلکه ظرفیت ایجاد تغییرات هدفمند برای مواجهه مؤثر با شرایط جدید نیز محسوب می‌شود.

در حوزه مدیریت دولتی، مفهوم دولت تاب‌آور بر این فرض استوار است که دولت‌ها باید ضمن حفظ تداوم ارائه خدمات عمومی، توانایی مدیریت عدم‌قطعیت، انطباق با تغییرات و بهره‌گیری از فرصت‌های ناشی از بحران را داشته باشند .بوین[۵] و همکاران(۲۰۱۷) معتقدند دولت تاب‌آور، دولتی است که با توسعه ظرفیت‌های نهادی، رهبری اثربخش و یادگیری سازمانی، قادر است بحران‌ها را مدیریت کرده و از آن‌ها برای ارتقای عملکرد خود بهره گیرد. همچنین انسل و تورفینگ[۶](۲۰۲۱) بر این باورند که حکمرانی تاب‌آور مستلزم همکاری شبکه‌ای، مشارکت ذی‌نفعان، نوآوری در سیاست‌گذاری و یادگیری مستمر است.

در ادبیات جدید، تاب‌آوری دولت به مجموعه‌ای از قابلیت‌های راهبردی شامل آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، چابکی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، سرمایه

۱-OECD
۲-Holling
۳-Walker et al.
۴-Folke et al.
۵-Boin et al.
۶-Ansell & Torfing

اجتماعی، حکمرانی مشارکتی، نوآوری، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و مدیریت هوشمند ریسک وابسته دانسته می‌شود (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[۱]، ۲۰۲۰، برنامه توسعه ملل متحد[۲]، ۲۰۲۲)این قابلیت‌ها به دولت امکان می‌دهد تا ضمن حفظ عملکردهای حیاتی، ظرفیت تحول و سازگاری خود را نیز افزایش دهد.

از منظر نظریه حکمرانی، تاب‌آوری با رویکردهای سنتی مدیریت دولتی تفاوت اساسی دارد. در مدیریت سنتی، تأکید بر کنترل، ثبات و کاهش انحرافات است؛ در حالی که حکمرانی تاب‌آور بر انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر، سازگاری، نوآوری و تحول تأکید می‌کند. به همین دلیل، بسیاری از صاحب‌نظران، تاب‌آوری را حلقه اتصال میان حکمرانی خوب، توسعه پایدار و تحول سازمانی می‌دانند (دویت[۳]،۲۰۱۶ :۳۶۴).

در بخش دولتی ایران، ضرورت استقرار دولت تاب‌آور بیش از گذشته احساس می‌شود. سازمان‌های دولتی کشور طی سال‌های اخیر با چالش‌هایی نظیر تحریم‌های اقتصادی، نوسانات مالی، محدودیت منابع، تغییرات اقلیمی، بحران آب، افزایش مخاطرات طبیعی، تحولات فناوری و رشد انتظارات شهروندان روبه‌رو بوده‌اند. این شرایط نشان می‌دهد که تداوم استفاده از الگوهای سنتی اداره سازمان‌های دولتی نمی‌تواند پاسخگوی پیچیدگی‌های محیطی باشد و توسعه ظرفیت‌های تاب‌آوری به یکی از الزامات اساسی تحول نظام اداری تبدیل شده است.

وزارت نیرو به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دستگاه‌های اجرایی کشور، به دلیل مسئولیت مدیریت منابع آب و انرژی، در معرض طیف گسترده‌ای از مخاطرات راهبردی قرار دارد. کاهش منابع آب، خشکسالی‌های مکرر، افزایش مصرف انرژی، تغییرات اقلیمی، توسعه فناوری‌های نوین و محدودیت‌های اقتصادی، ضرورت برخورداری این وزارتخانه از قابلیت‌های تاب‌آوری را دوچندان کرده است. در چنین شرایطی، دولت تاب‌آور می‌تواند با ایجاد ظرفیت‌های یادگیری، تصمیم‌گیری هوشمند، نوآوری، مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری ساختاری، زمینه تحقق تحول

---

[۱]-Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

[۲]-United Nations Development Programme (UNDP)

[۳]-Duit

سازمانی و افزایش کارآمدی نظام حکمرانی را فراهم سازد.

مرور مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که بخش عمده پژوهش‌های داخلی و خارجی بر موضوعاتی مانند تاب‌آوری سازمانی، مدیریت بحران، تاب‌آوری شهری یا تاب‌آوری زیرساخت‌های حیاتی متمرکز بوده‌اند و پژوهش‌های اندکی به طراحی مدل دولت تاب‌آور در بستر سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. همچنین، بیشتر مدل‌های ارائه‌شده مبتنی بر شرایط نهادی کشورهای توسعه‌یافته هستند و کمتر به ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی نظام اداری ایران توجه کرده‌اند. افزون بر این، در اغلب مطالعات، رابطه میان دولت تاب‌آور و تحول سازمانی به‌صورت یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته است.

بنابراین، خلأ نظری موجود، ضرورت طراحی مدلی بومی از دولت تاب‌آور را آشکار می‌سازد؛ مدلی که ضمن بهره‌گیری از ادبیات بین‌المللی، با ویژگی‌های نظام اداری ایران و الزامات تحول سازمانی در دستگاه‌های اجرایی سازگار باشد. پژوهش حاضر درصدد است با شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های دولت تاب‌آور و اعتبارسنجی روابط میان آن‌ها، الگویی جامع برای تحقق تحول سازمانی در بخش دولتی ایران و به‌ویژه وزارت نیرو ارائه کند.

۲=۲) تحول سازمانی

تحول سازمانی یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت معاصر است که در پاسخ به تغییرات سریع، پیچیدگی‌های محیطی و افزایش رقابت میان سازمان‌ها شکل گرفته است. برخلاف تغییرات مقطعی و اصلاحات محدود، تحول سازمانی فرآیندی نظام‌مند، برنامه‌ریزی‌شده و مستمر است که با هدف ارتقای اثربخشی، افزایش ظرفیت یادگیری، توسعه قابلیت‌های سازمانی و انطباق با محیط متغیر انجام می‌شود. در این رویکرد، سازمان نه تنها به دنبال اصلاح ساختارها و فرآیندها، بلکه در پی تغییر در فرهنگ، ارزش‌ها، شیوه‌های رهبری، نظام تصمیم‌گیری و رفتارهای سازمانی است تا بتواند در محیطی پویا، عملکردی پایدار و اثربخش داشته باشد.

در ادبیات مدیریت، تحول سازمانی به عنوان فرایندی چندبعدی شناخته می‌شود که ابعاد ساختاری، انسانی، فرهنگی، فناورانه و راهبردی را به طور هم‌زمان در بر می‌گیرد. پژوهشگران معتقدند که موفقیت تحول سازمانی زمانی امکان‌پذیر است که میان اهداف راهبردی سازمان، منابع انسانی، فناوری، فرهنگ و ساختار هماهنگی و انسجام ایجاد شود. از این منظر، تحول

سازمانی صرفاً اجرای یک پروژه تغییر نیست، بلکه ایجاد ظرفیت دائمی برای سازگاری و نوآوری در سازمان است.

مطالعات کامرون و گرین[۱](۲۰۱۹) نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از قابلیت‌های تحول‌آفرین برخوردارند، توان بیشتری در مدیریت بحران‌ها، توسعه نوآوری و افزایش رضایت ذی‌نفعان دارند. همچنین کاتر[۲] (۲۰۱۲)تحول سازمانی را فرایندی مبتنی بر رهبری، ایجاد چشم‌انداز مشترک، توانمندسازی کارکنان، تثبیت تغییرات و نهادینه‌سازی فرهنگ جدید می‌داند. بر اساس این دیدگاه، موفقیت هر برنامه تحول مستلزم مشارکت فعال مدیران، کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمان است.

در بخش دولتی، تحول سازمانی از اهمیت دوچندانی برخوردار است؛ زیرا سازمان‌های دولتی علاوه بر تحقق اهداف سازمانی، مسئول تأمین منافع عمومی، ارائه خدمات باکیفیت و پاسخگویی به شهروندان هستند. تحولات فناوری، توسعه دولت الکترونیک، افزایش انتظارات جامعه، محدودیت منابع و پیچیدگی مسائل عمومی، سازمان‌های دولتی را ناگزیر ساخته است که از ساختارهای سنتی فاصله گرفته و به سمت سازمان‌های یادگیرنده، چابک و نوآور حرکت کنند.

در سال‌های اخیر، مفهوم تحول سازمانی در بخش عمومی با رویکردهای نوینی همچون حکمرانی هوشمند، نوآوری بخش عمومی، مدیریت دانش، تحول دیجیتال و تاب‌آوری سازمانی پیوند خورده است. این رویکردها بر این اصل استوارند که سازمان‌های دولتی باید علاوه بر ارائه خدمات، ظرفیت لازم برای پیش‌بینی تغییرات، مدیریت بحران، یادگیری از تجربه‌ها و بازطراحی مستمر فرآیندها را نیز در خود ایجاد کنند. بنابراین، تحول سازمانی به عنوان یکی از پیش‌نیازهای تحقق حکمرانی اثربخش و توسعه پایدار شناخته می‌شود.

وزارت نیرو به عنوان یکی از سازمان‌های راهبردی کشور، طی سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی نظیر بحران منابع آب، افزایش تقاضای انرژی، توسعه فناوری‌های نوین، تغییرات اقلیمی، محدودیت منابع مالی و الزامات توسعه پایدار مواجه بوده است. این شرایط، ضرورت تحول در ساختارها، فرآیندها، نظام تصمیم‌گیری و شیوه‌های مدیریت این وزارتخانه را بیش از گذشته

۱-Cameron & Green

۲-Kotter

آشکار ساخته است. تحقق چنین تحولی مستلزم برخورداری از ظرفیت‌هایی است که امکان سازگاری، انعطاف‌پذیری، یادگیری و نوآوری را در سازمان فراهم آورد.

در این میان، دولت تاب‌آور می‌تواند به عنوان زیربنای تحول سازمانی ایفای نقش کند. دولت تاب‌آور با تقویت قابلیت‌هایی نظیر رهبری تحول‌آفرین، مدیریت دانش، آینده‌نگری، یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری، مشارکت ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، زمینه لازم برای اجرای موفق برنامه‌های تحول سازمانی را فراهم می‌آورد. به بیان دیگر، هرچه ظرفیت تاب‌آوری در سازمان‌های دولتی افزایش یابد، احتمال موفقیت برنامه‌های تحول نیز بیشتر خواهد بود.

از این منظر، می‌توان تحول سازمانی را یکی از مهم‌ترین پیامدهای استقرار دولت تاب‌آور دانست. دولتی که از ظرفیت‌های تاب‌آوری برخوردار باشد، نه تنها در برابر بحران‌ها آسیب‌پذیری کمتری خواهد داشت، بلکه قادر خواهد بود تغییرات محیطی را به فرصتی برای اصلاح ساختارها، بهبود فرآیندها، توسعه سرمایه انسانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی تبدیل کند. ازاین‌رو، پیوند میان دولت تاب‌آور و تحول سازمانی، یکی از محورهای اصلی پژوهش حاضر محسوب می‌شود و مدل پیشنهادی این پژوهش نیز بر همین مبنا طراحی و اعتبارسنجی شده است.

۳-۲)رابطه دولت تاب‌آور و تحول سازمانی (چارچوب نظری پژوهش)

امروزه تاب‌آوری و تحول سازمانی به‌عنوان دو مفهوم مکمل در ادبیات مدیریت دولتی شناخته می‌شوند. اگرچه این دو مفهوم در ابتدا به‌صورت مستقل مورد مطالعه قرار می‌گرفتند، اما تحولات محیطی و افزایش پیچیدگی مسائل عمومی موجب شده است که پژوهشگران ارتباط متقابل میان آن‌ها را مورد توجه قرار دهند. در واقع، تحول سازمانی بدون برخورداری از ظرفیت‌های تاب‌آوری، پایداری لازم را نخواهد داشت و از سوی دیگر، تاب‌آوری نیز بدون ایجاد تغییرات بنیادین در ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی قابل تحقق نیست. ازاین‌رو، می‌توان دولت تاب‌آور را بستر و زمینه‌ساز تحول سازمانی پایدار دانست.

دولت تاب‌آور با توسعه ظرفیت‌های انطباق‌پذیری، یادگیری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و آینده‌نگری، زمینه لازم برای تغییرات اثربخش در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌آورد. در چنین

شرایطی، سازمان به جای واکنش منفعلانه به بحران‌ها، قادر خواهد بود تغییرات محیطی را به فرصتی برای بهبود مستمر، بازآفرینی قابلیت‌ها و ارتقای عملکرد تبدیل کند. این رویکرد با اصول تحول سازمانی که بر یادگیری مستمر، توسعه قابلیت‌های سازمانی و افزایش اثربخشی تأکید دارد، همسو است.

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مشترک میان دولت تاب‌آور و تحول سازمانی، یادگیری سازمانی است. سازمان‌های یادگیرنده با تحلیل تجربه‌های گذشته، بهره‌گیری از دانش تخصصی و انتقال تجربیات، توان بیشتری در مدیریت تغییر و کاهش پیامدهای بحران دارند. یادگیری مستمر، امکان اصلاح تصمیم‌ها، بهبود سیاست‌ها و ارتقای کیفیت خدمات عمومی را فراهم می‌کند و در نتیجه، ظرفیت تاب‌آوری و تحول سازمان را به‌صورت هم‌زمان افزایش می‌دهد.

رهبری تحول‌آفرین نیز از دیگر مؤلفه‌های پیونددهنده این دو مفهوم است. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت انگیزه کارکنان، حمایت از نوآوری و مدیریت تغییر، زمینه استقرار دولت تاب‌آور را فراهم می‌کنند. چنین رهبرانی نه‌تنها توانایی مدیریت بحران را دارند، بلکه قادرند از شرایط بحرانی برای بازسازی و تحول سازمان استفاده کنند. بنابراین، رهبری تحول‌آفرین نقش واسطه‌ای مهمی در تبدیل ظرفیت‌های تاب‌آوری به نتایج تحول‌آفرین ایفا می‌کند.

از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری ساختاری و مدیریتی یکی از پیش‌نیازهای اساسی تحقق دولت تاب‌آور و تحول سازمانی است. ساختارهای بوروکراتیک و متمرکز، سرعت تصمیم‌گیری و قدرت انطباق سازمان را کاهش می‌دهند؛ در حالی که ساختارهای منعطف، امکان پاسخ‌گویی سریع، تفویض اختیار، همکاری بین‌بخشی و نوآوری را افزایش می‌دهند. بر این اساس، هرچه ساختار سازمان از انعطاف بیشتری برخوردار باشد، ظرفیت آن برای تاب‌آوری و تحول نیز افزایش خواهد یافت.

نوآوری سازمانی نیز حلقه اتصال مهم دیگری میان دولت تاب‌آور و تحول سازمانی محسوب می‌شود. دولت تاب‌آور صرفاً در پی حفظ وضعیت موجود نیست، بلکه با توسعه نوآوری در سیاست‌گذاری، خدمات عمومی، فناوری و شیوه‌های مدیریتی، ظرفیت لازم برای پاسخ به مسائل نوظهور را ایجاد می‌کند. این نوآوری‌ها زمینه اصلاح فرایندها، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری سازمان را فراهم می‌آورند که از اهداف اصلی تحول سازمانی نیز به شمار

می‌روند.

همچنین، حکمرانی مشارکتی و تعامل با ذی‌نفعان نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت هر دو مفهوم دارد. مشارکت کارکنان، نخبگان، شهروندان و سایر ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، علاوه بر افزایش مشروعیت سیاست‌ها، موجب ارتقای کیفیت تصمیم‌ها، افزایش سرمایه اجتماعی و تقویت ظرفیت سازمان برای مدیریت تغییر می‌شود. این امر، هم تاب‌آوری دولت را افزایش می‌دهد و هم اجرای برنامه‌های تحول سازمانی را تسهیل می‌کند.

در وزارت نیرو، تحقق تحول سازمانی بدون ایجاد ظرفیت‌های تاب‌آوری امکان‌پذیر نخواهد بود. چالش‌هایی نظیر تغییرات اقلیمی، محدودیت منابع آب، افزایش تقاضای انرژی، توسعه فناوری‌های نوین، فشارهای اقتصادی و انتظارات روزافزون ذی‌نفعان، ضرورت برخورداری از سازمانی یادگیرنده، نوآور، منعطف و آینده‌نگر را بیش از پیش آشکار ساخته است. ازاین‌رو، مدل دولت تاب‌آور ارائه‌شده در این پژوهش تلاش می‌کند با تلفیق ابعاد راهبردی، مدیریتی، ساختاری و رفتاری، چارچوبی جامع برای تحقق تحول سازمانی در وزارت نیرو ارائه دهد.

بر اساس مبانی نظری و شواهد تجربی، می‌توان نتیجه گرفت که دولت تاب‌آور و تحول سازمانی دو مفهوم مستقل اما به‌شدت وابسته به یکدیگر هستند. دولت تاب‌آور، ظرفیت لازم برای ایجاد تحول پایدار را فراهم می‌آورد و تحول سازمانی نیز از طریق اصلاح ساختارها، توسعه سرمایه انسانی، تقویت نوآوری و بهبود نظام حکمرانی، زمینه ارتقای تاب‌آوری دولت را فراهم می‌سازد. بر همین اساس، چارچوب نظری پژوهش حاضر بر این فرض استوار است که استقرار مؤلفه‌های دولت تاب‌آور، پیش‌نیاز تحقق تحول سازمانی در بخش دولتی ایران است و این رابطه در قالب مدل مفهومی پژوهش مورد آزمون قرار گرفته است.

٤-٢)دولت تاب‌آور و اقتصاد مقاومتی

در سال‌های اخیر، افزایش عدم‌قطعیت‌های محیطی، تحریم‌های اقتصادی، نوسانات بازارهای جهانی، بحران‌های زیست‌محیطی و مخاطرات طبیعی، ضرورت بازنگری در شیوه‌های حکمرانی و مدیریت بخش عمومی را بیش از پیش آشکار ساخته است. در چنین شرایطی، مفهوم دولت تاب‌آور به‌عنوان الگویی برای افزایش ظرفیت دولت در پیش‌بینی، آمادگی، انطباق، یادگیری و بازیابی در برابر شوک‌ها و بحران‌ها مطرح شده است. از سوی دیگر، در ادبیات سیاست‌گذاری

ایران، اقتصاد مقاومتی به‌عنوان راهبردی برای افزایش استحکام، پایداری و انعطاف‌پذیری اقتصاد ملی در برابر فشارهای داخلی و خارجی مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه این دو مفهوم از خاستگاه‌های نظری متفاوتی شکل گرفته‌اند، اما هر دو بر ارتقای ظرفیت‌های درونی، کاهش آسیب‌پذیری و افزایش توان سازگاری نظام حکمرانی تأکید دارند.

اقتصاد مقاومتی بر اصولی مانند درون‌زایی، برون‌گرایی هوشمند، بهره‌وری، دانش‌بنیانی، مردمی‌سازی اقتصاد، مدیریت بهینه منابع و کاهش وابستگی به منابع ناپایدار استوار است. تحقق این اصول بدون وجود دولتی که از قابلیت‌های تاب‌آوری، تصمیم‌گیری هوشمند، یادگیری مستمر، نوآوری و انعطاف‌پذیری برخوردار باشد، امکان‌پذیر نیست. به همین دلیل، می‌توان دولت تاب‌آور را یکی از پیش‌نیازهای نهادی اجرای مؤثر سیاست‌های اقتصاد مقاومتی دانست.

از منظر حکمرانی، دولت تاب‌آور با تقویت ظرفیت‌های نهادی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، توسعه سرمایه انسانی، مدیریت دانش، استفاده از فناوری‌های نوین و افزایش مشارکت ذی‌نفعان، زمینه اجرای اثربخش سیاست‌های اقتصاد مقاومتی را فراهم می‌آورد. در مقابل، اجرای موفق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی نیز با افزایش خوداتکایی، تنوع‌بخشی به منابع، ارتقای بهره‌وری و کاهش آسیب‌پذیری اقتصادی، ظرفیت تاب‌آوری دولت را تقویت می‌کند. بنابراین، میان این دو مفهوم رابطه‌ای دوسویه و تقویت‌کننده وجود دارد.

در بخش دولتی ایران، به‌ویژه در وزارت نیرو، این پیوند اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وزارت نیرو به دلیل مسئولیت تأمین آب و انرژی کشور، با چالش‌هایی همچون محدودیت منابع، تغییرات اقلیمی، افزایش تقاضا، نوسانات اقتصادی و محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها مواجه است. در چنین شرایطی، استقرار دولت تاب‌آور می‌تواند با بهبود نظام حکمرانی، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، توسعه نوآوری، مدیریت بهینه منابع و تقویت قابلیت‌های راهبردی، زمینه تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی را فراهم کند. به بیان دیگر، تاب‌آوری دولت در این بخش، تنها به معنای حفظ تداوم خدمات نیست، بلکه به معنای ایجاد ظرفیت تحول، ارتقای بهره‌وری و تضمین پایداری خدمات حیاتی در شرایط متغیر است.

بر این اساس، هرچند اقتصاد مقاومتی متغیر اصلی پژوهش حاضر نیست، اما می‌توان آن را یکی از بسترهای سیاستی مهم برای استقرار دولت تاب‌آور در بخش دولتی ایران دانست. مدل پیشنهادی این پژوهش نیز با تأکید بر مؤلفه‌هایی مانند یادگیری سازمانی، نوآوری، رهبری تحول‌آفرین،

انعطاف‌پذیری ساختاری و حکمرانی هوشمند، می‌تواند به تحقق اهداف کلان اقتصاد مقاومتی و افزایش توان نظام اداری کشور در مواجهه با چالش‌های آینده کمک کند.

۳.پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات انجام‌شده در حوزه تاب‌آوری دولت و تحول سازمانی نشان می‌دهد که پژوهشگران طی سال‌های اخیر، توجه ویژه‌ای به نقش تاب‌آوری در افزایش اثربخشی سازمان‌های دولتی، مدیریت بحران، حکمرانی مطلوب و توسعه پایدار داشته‌اند. با این حال، بررسی پیشینه پژوهش بیانگر آن است که اکثر مطالعات، تاب‌آوری را از منظر سازمانی یا مدیریت بحران بررسی کرده‌اند و پژوهش‌های اندکی به طراحی مدل جامع دولت تاب‌آور با تأکید بر تحول سازمانی در بخش دولتی پرداخته‌اند.

در مطالعات خارجی، بوین و همکاران(۲۰۱۷) با بررسی نقش تاب‌آوری در حکمرانی عمومی نشان دادند که توسعه ظرفیت‌های نهادی، رهبری اثربخش و یادگیری سازمانی از مهم‌ترین عوامل افزایش تاب‌آوری دولت در مواجهه با بحران‌های پیچیده است. نتایج پژوهش آنان بیانگر آن بود که دولت‌های برخوردار از ساختارهای منعطف و شبکه‌های همکاری گسترده، توان بیشتری در مدیریت بحران و حفظ تداوم خدمات عمومی دارند.

فولک و همکاران(۲۰۲۱) در مطالعه‌ای پیرامون حکمرانی تاب‌آور، نقش یادگیری مستمر، مشارکت ذی‌نفعان و نوآوری نهادی را در افزایش ظرفیت سازگاری سازمان‌های عمومی بررسی کردند. یافته‌های آنان نشان داد که ایجاد نظام‌های یادگیرنده و مشارکتی، توان دولت را برای پاسخگویی به تغییرات محیطی به شکل معناداری افزایش می‌دهد.

انسل و تورفینگ (۲۰۲۱) نیز با مطالعه تحول حکمرانی در بخش عمومی، نتیجه گرفتند که نوآوری، حکمرانی مشارکتی و رهبری تحول‌آفرین، سه رکن اصلی ایجاد دولت تاب‌آور محسوب می‌شوند. آنان تأکید کردند که سازمان‌های دولتی تنها در صورتی قادر به تحقق تحول پایدار خواهند بود که ظرفیت یادگیری و انطباق مستمر را در ساختارهای مدیریتی خود نهادینه سازند.

در پژوهشی دیگر، (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۰)با ارائه چارچوب دولت تاب‌آور، بر اهمیت آینده‌نگری، مدیریت ریسک، سرمایه انسانی،

حکمرانی دیجیتال و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تأکید کرده و این مؤلفه‌ها را لازمه افزایش تاب‌آوری دولت در مواجهه با بحران‌های نوظهور معرفی کرده است.

در پژوهش‌های داخلی نیز موضوع تاب‌آوری طی سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. نتایج تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی، مدیریت دانش، سرمایه اجتماعی، رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی از مهم‌ترین عوامل افزایش آمادگی سازمان‌های دولتی در برابر بحران‌ها هستند. با وجود این، اغلب این پژوهش‌ها به بررسی روابط میان چند متغیر محدود پرداخته و کمتر به طراحی مدل جامع دولت تاب‌آور در بستر نظام اداری ایران پرداخته‌اند.

برخی مطالعات داخلی نیز به بررسی تاب‌آوری در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های خدماتی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که وجود ساختارهای انعطاف‌پذیر، فرهنگ یادگیری، مشارکت کارکنان، مدیریت دانش و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، نقش مؤثری در ارتقای ظرفیت سازمان‌ها برای مقابله با بحران‌ها دارد. با این حال، بیشتر این مطالعات بر تاب‌آوری سازمانی تمرکز داشته و ارتباط آن با تحول سازمانی و حکمرانی دولتی به‌صورت یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته است.

مرور پیشینه داخلی و خارجی نشان می‌دهد که علی‌رغم گسترش مطالعات مرتبط با تاب‌آوری، همچنان سه خلأ اساسی در ادبیات پژوهش وجود دارد. نخست، بیشتر پژوهش‌ها تاب‌آوری را در سطح سازمانی بررسی کرده‌اند و کمتر به مفهوم دولت تاب‌آور در سطح حکمرانی پرداخته‌اند. دوم، ارتباط میان دولت تاب‌آور و تحول سازمانی به‌صورت نظام‌مند و در قالب یک مدل مفهومی جامع بررسی نشده است. سوم، مدل‌های ارائه‌شده عمدتاً مبتنی بر تجارب کشورهای توسعه‌یافته بوده و متناسب با ویژگی‌های ساختاری، نهادی و مدیریتی بخش دولتی ایران طراحی نشده‌اند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته، ضمن شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های دولت تاب‌آور، مدلی بومی مبتنی بر تحول سازمانی برای بخش دولتی ایران ارائه و اعتبارسنجی می‌کند. تمرکز بر وزارت نیرو به‌عنوان یکی از دستگاه‌های راهبردی کشور نیز از نوآوری‌های این پژوهش به شمار می‌رود؛ زیرا این وزارتخانه به دلیل مسئولیت مدیریت منابع آب و انرژی، بیش از بسیاری از سازمان‌های دولتی در معرض عدم‌قطعیت‌ها و بحران‌های محیطی قرار دارد.

جدول (۱). خلاصه مطالعات تجربی داخلی مرتبط با دولت تاب‌آور و تحول سازمانی

پژوهشگر	سال	جامعه آماری	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته
احمدی و همکاران	۱۴۰۲	سازمان‌های دولتی	آمیخته	رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی موجب افزایش ظرفیت تاب‌آوری سازمان‌های دولتی می‌شود.
محمدی و رضایی	۱۴۰۱	دستگاه‌های اجرایی	کمی	انعطاف‌پذیری ساختاری و مدیریت دانش از عوامل مؤثر بر دولت تاب‌آور هستند.
کریمی و همکاران	۱۴۰۰	وزارتخانه‌های دولتی	کیفی	حکمرانی مشارکتی و سرمایه اجتماعی نقش مؤثری در تقویت تاب‌آوری دولت دارند.
حسینی و همکاران	۱۳۹۹	شرکت‌های دولتی	کمی	نوآوری سازمانی موجب افزایش چابکی و آمادگی سازمان در برابر بحران‌ها می‌شود.
صادقی و همکاران	۱۳۹۸	سازمان‌های خدماتی	آمیخته	توسعه سرمایه انسانی، اثربخشی برنامه‌های تحول سازمانی را افزایش می‌دهد.

منبع :یافته‌های پژوهش

جدول (۲). خلاصه مطالعات تجربی خارجی مرتبط با دولت تاب‌آور و تحول سازمانی

پژوهشگر	سال	جامعه آماری	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته
بوین و همکاران	۲۰۱۷	سازمان‌های دولتی	کیفی	رهبری اثربخش، یادگیری سازمانی و ظرفیت نهادی از پایه‌های اصلی دولت تاب‌آور هستند.
سازمان همکاری و توسعه اقتصادی	۲۰۲۰	کشورهای عضو OECD	گزارش تحلیلی	حکمرانی هوشمند، مدیریت ریسک و آینده‌نگری از ارکان دولت تاب‌آور هستند.
انسل و تورفینگ	۲۰۲۱	بخش عمومی	مروری	نوآوری، حکمرانی مشارکتی و شبکه‌سازی، تحول سازمانی و تاب‌آوری را تقویت می‌کنند.
فولک و همکاران	۲۰۲۱	سازمان‌های عمومی	مروری	یادگیری مستمر و سازگاری نهادی ظرفیت تاب‌آوری نظام‌های حکمرانی را افزایش می‌دهد.
UNDP	۲۰۲۲	دولت‌ها و نهادهای عمومی	گزارش تحلیلی	تحول دیجیتال و تقویت ظرفیت‌های نهادی، تاب‌آوری دولت را در برابر بحران‌های نوظهور ارتقا می‌دهد.

منبع :یافته‌های پژوهش

۱-۳)تحلیل نقادانه پیشینه و تبیین خلأ پژوهش

مرور نظام‌مند مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که مفهوم تاب‌آوری طی دو دهه اخیر به یکی از محورهای اصلی پژوهش در حوزه مدیریت، حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی تبدیل شده است. بخش عمده این مطالعات بر تاب‌آوری سازمانی، مدیریت بحران، مدیریت ریسک، تاب‌آوری شهری و حکمرانی بحران متمرکز بوده و دستاوردهای ارزشمندی در تبیین عوامل

مؤثر بر افزایش ظرفیت سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها ارائه کرده‌اند. همچنین، پژوهش‌های مرتبط با تحول سازمانی نیز بیشتر بر عواملی نظیر رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر، نوآوری، یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی تأکید داشته‌اند. با وجود ارزش علمی این مطالعات، بررسی انتقادی آن‌ها بیانگر وجود خلأهای نظری و کاربردی قابل‌توجهی است.

نخست، بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده، تاب‌آوری را در سطح سازمانی یا نهادی بررسی کرده‌اند و کمتر به مفهوم دولت تاب‌آور به‌عنوان یک نظام حکمرانی چندسطحی پرداخته‌اند. در نتیجه، ابعاد و مؤلفه‌های اختصاصی دولت تاب‌آور در بستر بخش دولتی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، هنوز به‌طور جامع شناسایی و تبیین نشده است.

دوم، در بسیاری از مطالعات، تاب‌آوری و تحول سازمانی به‌صورت دو حوزه مستقل بررسی شده‌اند و رابطه مفهومی و کارکردی میان این دو به‌طور نظام‌مند تحلیل نشده است. در حالی که در محیط‌های پرتحول کنونی، تحقق تحول سازمانی بدون توسعه ظرفیت‌های تاب‌آوری امکان‌پذیر نیست و متقابلاً، تاب‌آوری نیز بدون اصلاح ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی پایداری لازم را نخواهد داشت. این موضوع نشان‌دهنده نیاز به ارائه الگویی یکپارچه است که پیوند میان دولت تاب‌آور و تحول سازمانی را تبیین کند.

سوم، بخش قابل‌توجهی از مدل‌های ارائه‌شده در ادبیات بین‌المللی، متناسب با ساختارهای حکمرانی کشورهای توسعه‌یافته طراحی شده‌اند. تفاوت در نظام‌های اداری، ساختارهای نهادی، فرهنگ سازمانی، قوانین و شرایط محیطی موجب می‌شود که تعمیم مستقیم این الگوها به بخش دولتی ایران با محدودیت‌هایی همراه باشد. ازاین‌رو، ضرورت طراحی مدلی بومی که متناسب با ویژگی‌های نظام اداری ایران و اقتضائات سازمان‌های دولتی باشد، بیش از پیش احساس می‌شود.

چهارم، مطالعات داخلی عمدتاً به بررسی روابط میان چند متغیر محدود با استفاده از روش‌های کمی پرداخته‌اند و کمتر از رویکردهای آمیخته برای شناسایی، تبیین و اعتبارسنجی ابعاد دولت تاب‌آور بهره گرفته‌اند. این مسئله موجب شده است که بسیاری از مدل‌های ارائه‌شده، از جامعیت نظری و اعتبار تجربی کافی برخوردار نباشند.

پنجم، با وجود جایگاه راهبردی وزارت نیرو در مدیریت منابع آب و انرژی کشور، پژوهش‌های اندکی به طراحی مدل دولت تاب‌آور در این وزارتخانه پرداخته‌اند. این در حالی است که این وزارتخانه به دلیل مواجهه با چالش‌هایی نظیر تغییرات اقلیمی، بحران آب، نوسانات تقاضای

انرژی، محدودیت منابع مالی و الزامات توسعه پایدار، بیش از بسیاری از دستگاه‌های اجرایی به الگوهای نوین حکمرانی و تحول سازمانی نیاز دارد.

بر این اساس، خلأ اصلی پژوهش حاضر را می‌توان در نبود یک مدل بومی، جامع و اعتبارسنجی‌شده برای دولت تاب‌آور دانست که بتواند ابعاد راهبردی، ساختاری، مدیریتی و رفتاری را با رویکرد تحول سازمانی در بخش دولتی ایران تلفیق کند. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته، ضمن شناسایی و تبیین مؤلفه‌های دولت تاب‌آور، روابط میان آن‌ها را اعتبارسنجی کرده و مدلی بومی برای بخش دولتی ایران با مطالعه موردی وزارت نیرو ارائه می‌دهد. از این منظر، نوآوری پژوهش نه‌تنها در طراحی مدل دولت تاب‌آور، بلکه در تبیین نقش آن به‌عنوان بستری برای تحقق تحول سازمانی در دستگاه‌های اجرایی کشور است.

٤.روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی–کمی) است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت چندبعدی مفهوم دولت تاب‌آور و ضرورت شناسایی، تبیین و اعتبارسنجی مؤلفه‌های آن در بستر بخش دولتی ایران صورت گرفت. در مرحله نخست، با استفاده از روش کیفی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی شناسایی و مدل اولیه پژوهش تدوین شد. سپس در مرحله کمی، مدل استخراج‌شده با استفاده از داده‌های میدانی مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت.

٤-١)بخش کیفی پژوهش

در مرحله کیفی، از روش نظریه داده‌بنیاد [۱] با رویکرد نظام‌مند استفاده شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل استادان دانشگاه، متخصصان مدیریت دولتی، مدیران ارشد و خبرگان وزارت نیرو بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد و داده‌های حاصل با بهره‌گیری از نرم‌افزار **MAXQDA** تحلیل گردید.

---

[۱]-Grounded Theory

تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. به‌منظور افزایش اعتبار یافته‌های کیفی، از راهکارهایی نظیر بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی همتایان، مقایسه مستمر داده‌ها و کنترل توافق میان کدگذاران استفاده شد.

٤-٢)بخش کمی پژوهش

در مرحله کمی، مدل مفهومی حاصل از بخش کیفی در قالب پرسشنامه محقق‌ساخته طراحی و در میان جامعه آماری پژوهش توزیع شد. جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، رؤسا و کارشناسان خبره وزارت نیرو بود. حجم نمونه با استفاده از روش مناسب آماری تعیین و نمونه‌ها به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند.

برای سنجش روایی ابزار، از روایی صوری، روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی **(CR)** ارزیابی گردید. نتایج نشان داد که ابزار پژوهش از روایی و پایایی مطلوب برخوردار است.

٤-٣)روش تحلیل داده‌ها

در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار **MAXQDA**تحلیل شد و در بخش کمی، تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار **SmartPLS**انجام گرفت. برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری، شاخص‌هایی نظیر بارهای عاملی، میانگین واریانس استخراج‌شده**(AVE)** ، پایایی ترکیبی **(CR)**و ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. همچنین برای ارزیابی مدل ساختاری، شاخص‌هایی نظیر ضرایب مسیر، آماره**t** ، ضریب تعیین**(R)** ، اندازه اثر**(f)** ، شاخص پیش‌بینی **(Q)** و شاخص برازش استاندارد **(SRMR)** محاسبه و تحلیل شد. نتایج این تحلیل‌ها مبنای تأیید یا اصلاح مدل نهایی پژوهش قرار گرفت.

٤-٤)ملاحظات اخلاقی

در اجرای پژوهش، اصول اخلاق پژوهش رعایت شد. مشارکت‌کنندگان با رضایت آگاهانه در مطالعه حضور یافتند، محرمانگی اطلاعات آنان حفظ شد و داده‌های گردآوری‌شده صرفاً برای اهداف پژوهشی مورد استفاده قرار گرفت.

جدول (۳). پروتکل انتخاب پنل خبرگان پژوهش

شاخص	معیار انتخاب
جامعه هدف	استادان دانشگاه، مدیران ارشد، خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت دولتی، حکمرانی، تحول سازمانی و مدیران ارشد وزارت نیرو
روش نمونه‌گیری	هدفمند [۱] همراه با نمونه‌گیری گلوله‌برفی [۲]
معیارهای ورود	داشتن مدرک دکتری یا حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی یا تخصصی، سابقه پژوهشی یا اجرایی در حوزه مدیریت دولتی، حکمرانی، تحول سازمانی یا تاب‌آوری، تمایل به مشارکت در پژوهش
معیارهای خروج	انصراف از ادامه همکاری، عدم تکمیل مصاحبه یا نداشتن تجربه و تخصص کافی در حوزه پژوهش
روش گردآوری داده‌ها	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق
ملاک توقف نمونه‌گیری	دستیابی به اشباع نظری و عدم استخراج کد یا مفهوم جدید از مصاحبه‌ها
حجم پنل خبرگان	...نفر (مطابق فصل سوم رساله درج شود)
روش تحلیل داده‌ها	نظریه داده‌بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA
راهکارهای اعتباربخشی	بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی همتایان، مقایسه مستمر داده‌ها، کنترل توافق کدگذاری و مثلث‌سازی داده‌ها

منبع :یافته‌های پژوهش.(۱۴۰۵)

۱-Purposeful Sampling

۲-Snowball Sampling

۵.یافته‌های پژوهش

۵-۱)یافته‌های بخش کیفی

در مرحله کیفی پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد تحلیل شد. پس از انجام کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مؤلفه‌های دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی استخراج و در قالب ابعاد اصلی و مقوله‌های فرعی طبقه‌بندی شدند.

نتایج تحلیل نشان داد که مدل دولت تاب‌آور در بخش دولتی ایران از چند بعد اصلی تشکیل شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- رهبری تحول‌آفرین
- یادگیری سازمانی
- انعطاف‌پذیری ساختاری
- نوآوری سازمانی
- حکمرانی مشارکتی
- مدیریت دانش
- آینده‌نگری راهبردی
- مدیریت ریسک
- سرمایه انسانی
- تحول دیجیتال

این مؤلفه‌ها در ارتباط با یکدیگر، چارچوب مفهومی دولت تاب‌آور را در وزارت نیرو تشکیل می‌دهند.

۵-۲)یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی، مدل استخراج‌شده از مرحله کیفی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار **SmartPLS** مورد ارزیابی قرار گرفت.

ابتدا روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری بررسی شد. نتایج نشان داد که بارهای عاملی تمامی شاخص‌ها در سطح قابل قبول قرار داشته و مقادیر**AVE** ، **CR**و آلفای کرونباخ نیز معیارهای استاندارد را تأمین کرده‌اند.

سپس مدل ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که تمامی روابط اصلی مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده و ضرایب مسیر بیانگر اثر مثبت و معنادار مؤلفه‌های دولت تاب‌آور بر تحول سازمانی در وزارت نیرو است.

همچنین شاخص‌های برازش مدل، از جمله **SRMR** ، **R□وQ□** ، نشان دادند که مدل پیشنهادی از برازش مناسب و قدرت تبیین قابل قبول برخوردار است.

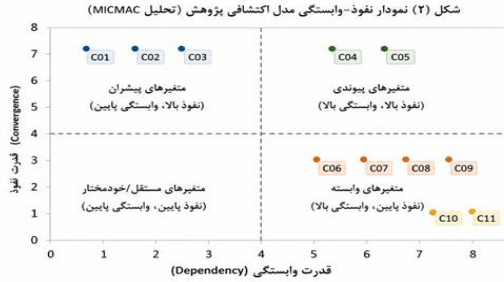
٦.مدل نهایی پژوهش

بر اساس نتایج بخش کیفی و کمی، مدل نهایی دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی در بخش دولتی ایران تدوین شد. این مدل نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری، حکمرانی مشارکتی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری ساختاری و مدیریت ریسک، مهم‌ترین مؤلفه‌های شکل‌دهنده دولت تاب‌آور هستند و این مؤلفه‌ها از طریق تعامل با یکدیگر، زمینه تحقق تحول سازمانی در وزارت نیرو را فراهم می‌کنند.

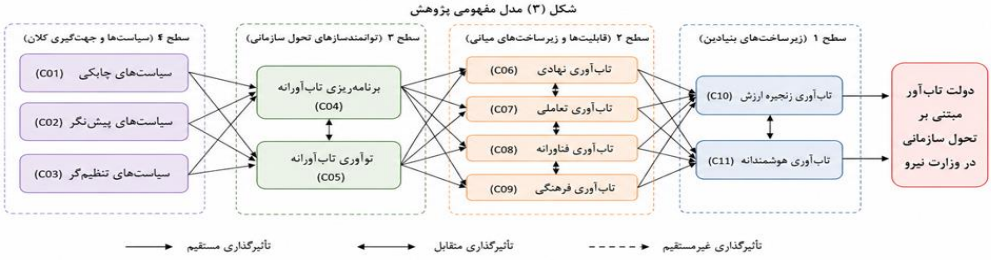
جدول (۵) ماتریس نهایی

	مضامین مدل	میزان وابستگی (Dependency)	قدرت نفوذ (Convergence)	رتبه نفوذ	رتبه وابستگی
C01	سیاست‌های چابکی	1	7	1	1
C02	سیاست‌های پیش‌نگر	1	7	1	1
C03	سیاست‌های تنظیم‌گر	1	7	1	1
C04	برنامه‌ریزی تاب‌آورانه	4	7	1	2
C05	نوآوری تاب‌آورانه	4	7	1	2
C06	تاب‌آوری نهادی	6	3	2	3
C07	تاب‌آوری تعاملی	6	3	2	3
C08	تاب‌آوری فناورانه	6	3	2	3
C09	تاب‌آوری فرهنگی	6	3	2	3
C10	تاب‌آوری زنجیره ارزش	7	1	3	4
C11	تاب‌آوری هوشمندانه	7	1	3	4

شکل (۲) نمودار نفوذ-وابستگی مدل اکتشافی پژوهش (تحلیل MICMAC)



شکل (۳) مدل مفهومی پژوهش



جدول (٤). ابعاد نهایی مدل دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی

مضامین فراگیر	تعداد مضامین سازمان‌دهنده	تعداد مضامین پایه
سیاست‌های چابکی	۳	۱۲
سیاست‌های پیش‌نگر	۳	۱۶
سیاست‌های تنظیم‌گر	۴	۱۶
برنامه‌ریزی تاب‌آورانه	۴	۱۶
نوآوری تاب‌آورانه	۴	۱۶
تاب‌آوری نهادی	۴	۱۷
تاب‌آوری تعاملی	۴	۱۶
تاب‌آوری فناورانه	۴	۱۶
تاب‌آوری فرهنگی	۴	۱۶
تاب‌آوری زنجیره ارزش	۴	۱۶
تاب‌آوری هوشمندانه	۴	۱۶

نتایج تحلیل مضمون نشان داد که تحقق تحول سازمانی در وزارت نیرو، مستلزم استقرار مجموعه‌ای از قابلیت‌های راهبردی، ساختاری، فناورانه و فرهنگی است. بررسی ارتباط میان مضامین استخراج‌شده نشان داد که تحول سازمانی نه صرفاً یک تغییر ساختاری، بلکه نتیجه تعامل نظام‌مند میان سیاست‌های چابک، آینده‌نگری راهبردی، برنامه‌ریزی تاب‌آورانه، نوآوری، توسعه ظرفیت‌های نهادی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است.

در مرحله دوم، به‌منظور تعیین روابط علّی میان مؤلفه‌های مدل، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری **(ISM)** استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه مقایسات زوجی در اختیار خبرگان قرار گرفت و ماتریس خودتعاملی اولیه تشکیل شد. پس از تبدیل ماتریس خودتعاملی به ماتریس دسترسی و اعمال قانون انتقال، ماتریس نهایی استخراج گردید و روابط مستقیم و غیرمستقیم میان مؤلفه‌ها مشخص شد.

نتایج مدل‌سازی ساختاری نشان داد که مؤلفه‌های سیاست‌های چابکی، سیاست‌های پیش‌نگر و سیاست‌های تنظیم‌گر بیشترین قدرت نفوذ را در شکل‌گیری دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی دارند و نقش پیشران‌های اصلی مدل را ایفا می‌کنند. در مقابل، تاب‌آوری زنجیره ارزش و تاب‌آوری هوشمندانه بیشترین میزان وابستگی را داشته و به‌عنوان پیامدهای نهایی استقرار مدل شناخته شدند.

بر اساس نتایج سطح‌بندی **ISM** ، مدل پیشنهادی در چهار سطح سازماندهی شد. در پایین‌ترین سطح، تاب‌آوری زنجیره ارزش و تاب‌آوری هوشمندانه به‌عنوان زیرساخت‌های بنیادین مدل قرار گرفتند. سطح دوم شامل تاب‌آوری نهادی، تاب‌آوری تعاملی، تاب‌آوری فناورانه و تاب‌آوری فرهنگی بود که نقش توانمندسازهای تحول سازمانی را ایفا می‌کنند. در سطح سوم، برنامه‌ریزی تاب‌آورانه و نوآوری تاب‌آورانه قرار گرفتند که حلقه اتصال میان ظرفیت‌های زیرساختی و سیاست‌های کلان محسوب می‌شوند. در نهایت، در بالاترین سطح، سیاست‌های چابکی، سیاست‌های پیش‌نگر و سیاست‌های تنظیم‌گر قرار گرفتند که جهت‌گیری راهبردی دولت تاب‌آور را در فرآیند تحول سازمانی تعیین می‌کنند.

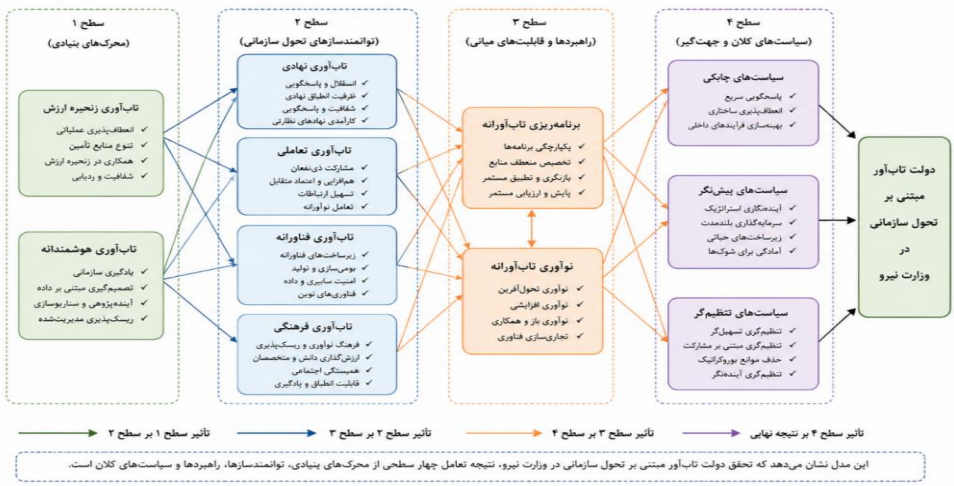
به‌منظور تحلیل میزان نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها، از روش **MICMAC** استفاده شد. نتایج نشان داد که سیاست‌های چابکی، سیاست‌های پیش‌نگر و سیاست‌های تنظیم‌گر در ناحیه متغیرهای مستقل[۱] قرار گرفته‌اند و مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر تحول سازمانی محسوب می‌شوند. همچنین برنامه‌ریزی تاب‌آورانه و نوآوری تاب‌آورانه در ناحیه متغیرهای پیوندی[۲] قرار گرفتند که به دلیل برخورداری همزمان از قدرت نفوذ و وابستگی بالا، نقش کلیدی در پایداری مدل دارند. از سوی

۱-Driving Variables

۲-Linkage Variables

دیگر، تاب‌آوری نهادی، تاب‌آوری تعاملی، تاب‌آوری فناورانه و تاب‌آوری فرهنگی در گروه متغیرهای وابسته و تاب‌آوری زنجیره ارزش و تاب‌آوری هوشمندانه در انتهای زنجیره اثرات قرار گرفتند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که تحول سازمانی در وزارت نیرو زمانی به شکل پایدار محقق می‌شود که هم‌زمان سیاست‌های چابک، آینده‌نگری، تنظیم‌گری هوشمند، برنامه‌ریزی تاب‌آورانه، نوآوری مستمر، توسعه ظرفیت‌های نهادی و فناوری‌های نوین به‌صورت یکپارچه در



نظام حکمرانی استقرار یابند .این یافته، مبنای طراحی مدل نهایی دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی در بخش دولتی ایران را فراهم ساخت.

شکل (۲) مدل اکتشافی دولت تاب آور مبتنی بر تحول سازمانی در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی :وزارت نیرو)

۷.بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که تحقق دولت تاب‌آور در بخش دولتی ایران، مستلزم ایجاد یک نظام تحول‌گرای سازمانی است که بتواند به‌صورت هم‌زمان قابلیت‌های ساختاری، مدیریتی، فناورانه و فرهنگی را توسعه دهد. برخلاف رویکردهای سنتی که تاب‌آوری را صرفاً به توان بازیابی سازمان پس از بحران محدود می‌کنند، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دولت

تاب‌آور، ماهیتی پویا، آینده‌نگر و تحول‌آفرین دارد و از طریق یادگیری مستمر، نوآوری، انعطاف‌پذیری و حکمرانی هوشمند قادر است خود را با شرایط متغیر محیطی تطبیق دهد.

تحلیل مضمون نشان داد که ابعاد اصلی مدل شامل سیاست‌های چابکی، سیاست‌های پیش‌نگر، سیاست‌های تنظیم‌گر، برنامه‌ریزی تاب‌آورانه، نوآوری تاب‌آورانه، تاب‌آوری نهادی، تاب‌آوری تعاملی، تاب‌آوری فناورانه، تاب‌آوری فرهنگی، تاب‌آوری زنجیره ارزش و تاب‌آوری هوشمندانه هستند. این مؤلفه‌ها در قالب یک ساختار منسجم، چارچوب نظری و عملی دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی را تشکیل می‌دهند و بیانگر آن هستند که تحقق تحول پایدار در سازمان‌های دولتی تنها از طریق اصلاح ساختارها امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند توسعه هم‌زمان ظرفیت‌های انسانی، فناورانه، فرهنگی و نهادی است.

نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری **(ISM)** نشان داد که مؤلفه‌های سیاست‌های چابکی، سیاست‌های پیش‌نگر و سیاست‌های تنظیم‌گر در بالاترین سطح مدل قرار دارند و بیشترین نقش را در جهت‌دهی به فرآیند تحول سازمانی ایفا می‌کنند. این یافته بیانگر آن است که هرگونه تحول پایدار در وزارت نیرو باید از اصلاح سیاست‌های کلان، افزایش انعطاف‌پذیری مقررات، آینده‌نگری راهبردی و استقرار نظام‌های تصمیم‌گیری چابک آغاز شود. در مقابل، تاب‌آوری زنجیره ارزش و تاب‌آوری هوشمندانه به‌عنوان خروجی‌های نهایی مدل، نتیجه عملکرد هماهنگ سایر مؤلفه‌ها محسوب می‌شوند و بیانگر بلوغ سازمان در مسیر تحقق دولت تاب‌آور هستند.

همچنین یافته‌های تحلیل **MICMAC** نشان داد که سیاست‌های چابکی، سیاست‌های پیش‌نگر و سیاست‌های تنظیم‌گر، بیشترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی را دارند و در زمره متغیرهای پیشران قرار می‌گیرند. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی تاب‌آورانه و نوآوری تاب‌آورانه در گروه متغیرهای پیوندی قرار گرفتند که نقش واسطه میان زیرساخت‌های سازمانی و اهداف کلان تحول را بر عهده دارند. این نتایج بیانگر آن است که موفقیت تحول سازمانی در بخش دولتی، مستلزم هماهنگی میان سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نوآوری است و هرگونه ضعف در این حوزه‌ها می‌تواند عملکرد کل نظام را تحت تأثیر قرار دهد.

یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات بوین و همکاران(۲۰۱۷)، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۰) و انسل و تورفینگ (۲۰۲۱) همسو است؛ زیرا تمامی این پژوهش‌ها بر نقش رهبری، یادگیری سازمانی، نوآوری، حکمرانی مشارکتی و انعطاف‌پذیری نهادی در افزایش

تاب‌آوری دولت تأکید کرده‌اند. در عین حال، پژوهش حاضر با ارائه یک مدل بومی متناسب با شرایط نظام اداری ایران و وزارت نیرو، این ادبیات را توسعه داده و نشان داده است که تحول سازمانی زمانی اثربخش خواهد بود که تمامی ابعاد تاب‌آوری به‌صورت یکپارچه و در قالب یک نظام مدیریتی منسجم طراحی و اجرا شوند.

از مهم‌ترین نوآوری‌های این پژوهش، ارائه یک مدل چهارسطحی دولت تاب‌آور مبتنی بر تحول سازمانی است که روابط علّی میان مؤلفه‌ها را تبیین می‌کند. این مدل علاوه بر غنای نظری، می‌تواند به‌عنوان چارچوبی عملی برای مدیران وزارت نیرو و سایر دستگاه‌های اجرایی در طراحی برنامه‌های تحول سازمانی، ارتقای ظرفیت‌های نهادی، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و استقرار نظام حکمرانی هوشمند مورد استفاده قرار گیرد.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که دولت تاب‌آور، صرفاً یک ویژگی سازمانی نیست، بلکه یک قابلیت راهبردی است که از طریق تحول مستمر در سیاست‌ها، ساختارها، فرایندها، فناوری‌ها و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. بر این اساس، موفقیت وزارت نیرو در مواجهه با بحران‌های آینده و افزایش کیفیت حکمرانی، بیش از هر چیز به میزان سرمایه‌گذاری در تحول سازمانی، توسعه ظرفیت‌های یادگیری، تقویت نوآوری و ایجاد ساختارهای چابک و آینده‌نگر وابسته خواهد بود.

منابع فارسی

۱. احمدی، م.، و همکاران (۱۴۰۲)، «رهبری تحول‌آفرین و توسعه تاب‌آوری سازمانی در بخش دولتی»، **فصلنامه مدیریت دولتی**، شماره ۱۵(۳).

۲. حسینی، ع.، و همکاران (۱۳۹۹)، «نقش نوآوری سازمانی در ارتقای تاب‌آوری سازمان‌های دولتی»، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت**، شماره ۱۲(۲).

۳. رضایی، م.، و همکاران (۱۴۰۱)، «آینده‌نگاری راهبردی و مدیریت بحران در سازمان‌های دولتی»، **فصلنامه مدیریت راهبردی**، شماره ۲۸(۱).

۴. صادقی، ح.، و همکاران (۱۳۹۸)، «سرمایه انسانی و تحول سازمانی در بخش عمومی»، **پژوهش‌های منابع انسانی**، شماره ۱۰(۴).

۵. کریمی، ا.، و همکاران (۱۴۰۰)، «حکمرانی مشارکتی و ارتقای تاب‌آوری دولت»، **فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی**، شماره ۷(۲).

English References

۱. Ansell, C., & Torfing, J. (۲۰۲۱). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. **Cambridge University Press**.

۲. Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (۲۰۱۷). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. **University of Pittsburgh Press**.

۳. Cameron, E., & Green, M. (۲۰۱۹). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. ۵th ed. **Kogan Page**.

۴. Duit, A. (۲۰۱۶). "Resilience thinking: Lessons for public administration." **Public Administration**, ۹۴(۲), ۳۶۴–۳۸۰.

۵. Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (۲۰۱۰). "Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability." **Ecology and Society**, ۱۵(۴), Art. ۲۰.

۶. Holling, C. S. (۱۹۷۳). "Resilience and stability of ecological systems." **Annual Review of Ecology and Systematics**, ۴, ۱–۲۳.

۷. Kotter, J. P. (۲۰۱۲). *Leading change: With a new preface by the author*. **Harvard Business Review Press**.

۸. OECD. (۲۰۲۰). *The OECD Public Governance Review: Strengthening public governance for resilience*. **OECD Publishing**.
۹. UNDP. (۲۰۲۲). *UNDP RBAP: Foresight Playbook*. **United Nations Development Programme**.
۱۰. UNDRR. (۲۰۲۲). *Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction ۲۰۲۲: Our World at Risk: Transforming Governance for a Resilient Future*. **UNDRR**.
۱۱. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (۲۰۰۴). "Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems." **Ecology and Society**, ۹(۲), Art. ۵.