

دولت باز

مثبتی بر ارتباط میان دولت و ذی نفعان دارد، انتظار می رود دولت باز در ایجاد ارزش عمومی سهمیم باشد. در حالی که شفافیت، مشارکت و تشریک مساعی و همچنین ذی نفعان بخش دولتی، به عنوان مولفه های اصلی دولت باز محسوب می شوند، در کنار آن محرک های بیرونی مانند پاسخگویی، فناوری، پذیرش و اعتماد و همچنین قوانین و مقررات نیز اثر زیادی بر طراحی، فهم و تکامل دولت باز دارند. در کنار هم قرار دادن این مولفه های درونی و محرک های بیرونی، یکپارچه سازی آنها و ایجاد یک رویکرد منسجم، چالش بزرگی برای استقرار دولت باز محسوب می شود. دولت ها برای آماده سازی و حرکت به سمت اجرای دولت باز، باید مولفه های درونی و محرک های بیرونی را مورد توجه قرار دهند. چارچوب دولت باز در شکل ۱ نشان داده شده است.

شفافیت یکی از متداول ترین عناصری است که در دولت باز مورد توجه قرار می گیرد. شفافیت شامل سه عنصر کلیدی است.

- انتشار به موقع و نظام مند اطلاعات
- نقش نظارتی موثر قانون گذار
- نقش نظارتی موثر بخش عمومی از طریق رسانه ها و سازمان های مردم نهاد

بنابراین عناصر اصلی شفافیت در فضای یک دولت باز، دسترسی عمومی به اطلاعات دولتی و انتشار به هنگام اطلاعات محسوب می شود. شفافیت یک مفهوم اعتمادساز به شمار می آید. مشارکت رکن دیگری از دولت باز است. معنای مشارکت این است که ذی نفعان بخش عمومی از طریق تبادل اطلاعات، در اداره امور عمومی و خط مشی گذاری ایفای نقش می کنند. مشارکت فرصت هایی را برای جامعه پدید می آورد تا در خط مشی گذاری عمومی نقش ایفا نموده و این امر، بینش و دانش بیشتری را برای دولت فراهم می سازد. به طور خلاصه مشارکت باید اثر بخشی اداره امور عمومی و کیفیت خط مشی گذاری عمومی را افزایش دهد. رکن سوم دولت باز، تشریک مساعی

دولت باز^۱ مفهومی است که با فراهم سازی اطلاعات و دانش برای سازمان های غیردولتی غیرانتفاعی، فضای دولتی شفاف، مشارکتی، مبتنی بر همکاری و نوآورانه ایجاد شده و دانش بیرونی را با فرآیندهای سیاسی و اداری ادغام می سازد. دولت باز به یک موضوع مهم برای دولت ها در سرتاسر دنیا تبدیل شده است. منافعی که به این مفهوم نسبت داده شده است از قبیل افزایش اعتماد شهروندان، تقویت ارتباطات میان دولت و شهروندان و ارتقاء کارایی درونی، مفهوم دولت باز را در مقیاس جهانی ترویج داده است. اهمیت روزافزون دولت باز توسط انجمنی با همین نام که از سال ۲۰۱۱ تاسیس شده و در حال حاضر ۷۸ عضو دارد مورد توجه قرار گرفته است. دولت باز به شفافیت اقدامات بخش دولتی، دسترسی به اطلاعات بخش دولتی و پاسخگویی بخش دولتی اشاره دارد (OECD, 2009). دولت باز منجر به تحولات شگرف در ساختارهای اداری موجود شده است. این ساختارها کاملاً بوروکراتیک و سلسله مراتبی بوده و الگوهای تفکر خشک و غیر منعطف بر آنها حاکم می باشد؛ بنابراین علی رغم اهمیت فوق العاده دولت باز، فهم این مفهوم همچنان به عنوان یک چالش مهم در اداره امور عمومی به شمار می آید. ایده دولت باز به خودی خود به عنوان دستیابی به اطلاعات بخش دولتی، یک مفهوم جدید محسوب نمی شود. این ایده پیش از این، در زمینه های مختلف مانند آزادی اطلاعات و اقدامات ضد فساد مطرح شده است. با این وجود، مفهوم اساسی دولت باز، فرصت های متنوعی را در اختیار دولت و ذی نفعان آن قرار می دهد. این فرصت ها ناشی از سه بلوک ساختاری دولت باز است که به عنوان ارکان آن شناخته می شوند: شفافیت^۲، مشارکت^۳ و تشریک مساعی^۴ (ردیک و گنپتی، ۲۰۱۱).

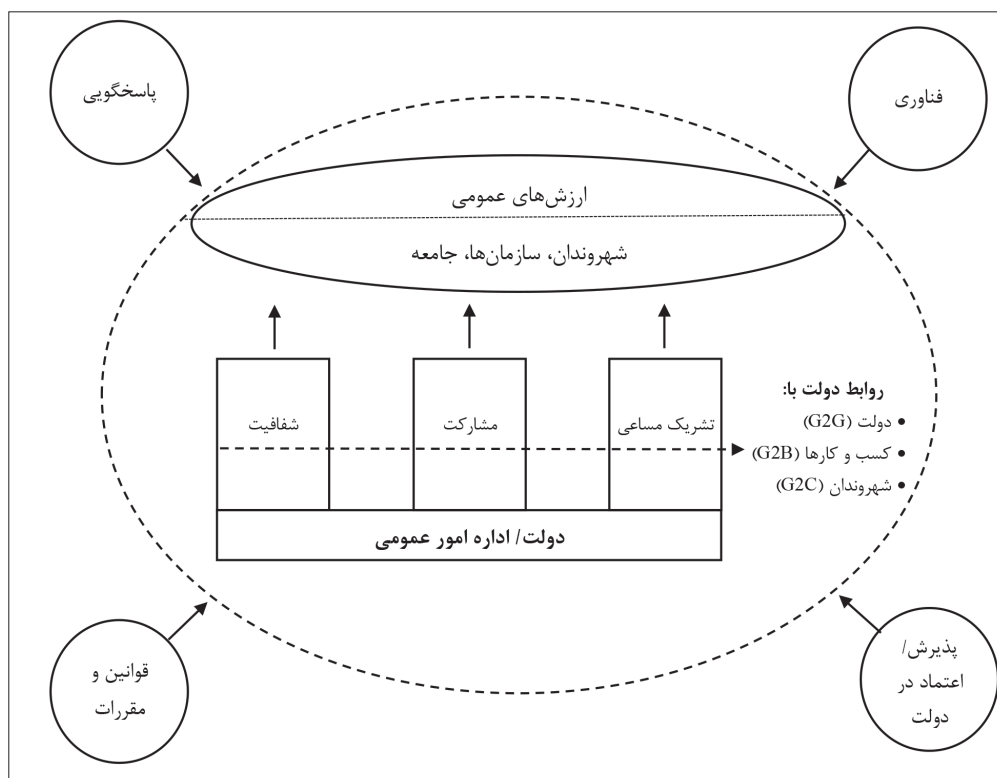
سه رکن دولت باز، ایجاد ارزش عمومی (ارزشی که دولت ها به جامعه ارائه می کنند) را هدف قرار داده اند. خلق ارزش عمومی به منزله هدف کلیدی اقدامات دولتی و اداری است (مور، ۱۹۹۵). از آنجایی که شفافیت، مشارکت و تشریک مساعی، اثر

برای دولت باز به شمار می رود (بال، ۲۰۰۹). فناوری نیز محرک کلیدی دیگری محسوب می شود. گسترش فناوری های اینترنتی و رسانه های اجتماعی، ارتباط برخط اجتماعی و تبادل داده را تسهیل نموده است و این تحولات، عزم و اراده برای دولت باز را تقویت می کند. البته پیاده سازی دولت باز، نیازمند سرمایه گذاری در زیرساخت های اساسی فناوری و شبکه است. رسانه های اجتماعی نیز به عنوان سنگ بنای دولت باز محسوب می شوند (ویتز و دیگران، ۲۰۱۷). به طور خلاصه، رسانه های اجتماعی می توانند رویکردهای موجود در زمینه دولت باز را از طریق دسترسی به گروه های هدف جدید و یا بهینه سازی خدمات فعلی و فراهم سازی حوزه های نرم افزاری جدید تکمیل کنند. بنابراین فناوری رسانه های اجتماعی^۵ می تواند ابزار موثری در پشتیبانی دولت باز باشد و ابتکارات را در این خصوص پرورش دهد.

پذیرش و اعتماد، دیگر شرط مهم برای دولت باز است. در این زمینه، پذیرش نشان دهنده میزان رضایت عمومی از ابتکارات دولت باز است و اعتماد، به سطح اطمینان عموم مردم

است. هدف تشریک مساعی دخالت جامعه در تصمیمات عمومی و خط مشی گذاری از طریق مشارکت شهروندان و سازمان ها در رویه های اداری در کنار تقویت همکاری میان دستگاه ها و بخش های مختلف و درون بخش دولتی است. در فضای دولت باز، باید عموم شهروندان را در ایجاد راه کارها برای مقابله با چالش های دولتی و اجتماعی به طور فعالانه درگیر نموده و همکاری میان واحدهای اداری دولتی و عمومی مجزا از یکدیگر را بهبود بخشید.

بخش داخلی چارچوب دولت باز (شفافیت، مشارکت، تشریک مساعی، اداره امور عمومی و ذی نفعان) به طور مستمر از طریق مولفه های بیرونی (پاسخگویی، فناوری، اعتماد و قوانین و مقررات) تحت تاثیر قرار می گیرند که به آنها محرک های دولت باز گفته می شود. پاسخگویی عنصر کلیدی حکمرانی دموکراتیک محسوب می شود و به الزام دولت و نمایندگان دولت به حسابرسی و مسئولیت در برابر اقدامات و تصمیمات دولت اشاره دارد (شیلمانز، ۲۰۱۳). از آنجایی که پاسخگویی مستقیماً با شفافیت در ارتباط است به عنوان یک محرک مهم



شکل ۱. چارچوب دولت باز (Wirtz and Birmeyer, 2015)



شهروندان، تقویت ارتباطات دولت با ذی‌نفعان و بهبود کارایی و اثربخشی در خط‌مشی‌گذاری عمومی و اقدامات اداری به‌شمار می‌روند.

پی‌نوشت‌ها

1. Open Government
2. Transparency
3. Participation
4. Collaboration
5. Social Media Technologies

منابع

1. Ball C (2009) what is transparency? *Publ Integ* 11(4):293-308
2. Farazmand, A. (Ed.). (2018). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. New York, NY: Springer.
3. Moore MH (1995) *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press, Cambridge
4. OECD (2009) *Government at a glance 2009*. OECD Publishing, Paris
5. Reddick C, Ganapati S (2011) Open government achievement and satisfaction in US federal agencies: survey evidence for the three pillars. *JE-Gov* 34(4):193-202
6. Schillemans T, van Twist M, Vanhommerig I (2013) *Innovations in accountability*. *Publ Perform Manag Rev* 36(3):407-435
7. Wirtz BW, Birkmeyer S (2015) Open government: origin, development, and conceptual perspectives. *Int J Publ Adm* 38(5):381-396
8. Wirtz BW, Daiser P, Mermann M (2017) Social media as a leverage strategy for open government. An exploratory study. *Int J Publ Adm*, No. First online: 09 March 2017, pp 1-14

به دولت بر می‌گردد. اگر شهروندان ابتکارات و اقدامات دولت باز و فناوری‌های مرتبط با آن‌را نپذیرند، در این زمینه مشارکت و همکاری نخواهند کرد. به همین ترتیب، آنها باید سطح مشخصی از اعتماد را داشته باشند، زیرا ممکن است اطلاعات ارائه شده را باور نکنند.

قوانین و مقررات یک چارچوب قانونی را برای دولت باز فراهم می‌آورند. از آنجایی که قوانین و مقررات در کشورهای مختلف متفاوت است طرح دولت باز، از کشوری به کشوری دیگر و گاهی از منطقه‌ای به منطقه دیگر و یا از شهری به شهری دیگر، متفاوت است؛ به علاوه اقدامات اداری نیز به قوانین و مقررات شفاف نیازمند است. وجود یک مبنای قانونی، منجر به حمایت از شفافیت شده و بنیانی برای اقدامات مشروع و محکم به‌شمار می‌رود (بال، ۲۰۰۹). به طور خلاصه، محرک‌های بیرونی دولت باز یعنی پاسخگویی، فناوری، پذیرش و اعتماد و همچنین قوانین و مقررات می‌توانند بر ایجاد، گسترش، پشتیبانی و ارتقاء دولت باز موثر باشند.

روابط دولت با کسب و کارها، ذی‌نفعان و همچنین خود دولت، تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد. از دیدگاه داخلی، شفافیت عنصری است که از ظرفیت مهمی در تقویت روابط میان دولت و ذی‌نفعان برخوردار است. از دیدگاه بیرونی، به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین رسانه‌های اجتماعی، روابط میان دولت و ذی‌نفعان را دچار تغییرات اساسی نموده است. مولفه‌های مرتبط مانند دسترسی به اطلاعات، سرعت انتقال داده، امکان مشارکت جدید و تغییر رفتار ذی‌نفعان، منجر به تغییر تقاضا، انتظارات و نگرش ذی‌نفعان نسبت به خدمات دولتی شده است.

می‌توان گفت دولت باز مفهومی است که از طریق فراهم‌سازی داده و اطلاعات برای سازمان‌های غیردولتی غیرانتفاعی و یکپارچه‌سازی دانش بیرونی با فرآیندهای اداری و سیاسی، یک فضای شفاف، مشارکتی، مبتنی بر همکاری و نوآورانه را در دولت ایجاد می‌کند. در چنین شرایطی، شفافیت، مشارکت و تشریک مساعی، هسته اصلی دولت باز را تشکیل می‌دهند. این ارکان به‌عنوان اهرم‌های کلیدی در افزایش اعتماد

فرسودگی شغلی

حرفه‌ای (کاهش موفقیت‌های شخصی)، به گرایش کارمندان برای ارزیابی منفی خود و همچنین احساس عمیق ناکارآمدی در کار اطلاق می‌شود (لوباده، ۲۰۲۰).

سه مجموعه از متغیرها بر فرسودگی شغلی تاثیر می‌گذارند.

۱. هدف‌گذاری مانند حجم کار، استقلال کاری، اهداف نهادی و رهبری

۲. ویژگی‌های فردی مانند ویژگی‌های جمعیت‌شناختی،

جهت‌گیری‌های شغلی و حمایت‌های خارج از کار

۳. منابع استرس مانند تردید در مورد شایستگی، مشکلات با ارباب‌رجوع، دخالت‌های بوروکراتیک، عدم انگیزه و فقدان مشارکت

عوامل محیط کاری و عوامل فردی تاثیر مستقیم و غیر مستقیم بر فرسودگی شغلی دارند، در حالی که منابع استرس تاثیر مستقیمی بر فرسودگی شغلی دارند (فرازمند، ۲۰۱۸).

به‌طور کلی فرسودگی با عوامل کاری و شخصیتی افراد مرتبط است. تاثیر متغیر شغلی بیشتر از متغیرهای شخصیتی مورد بررسی قرار گرفته است. با این حال، نظریه‌های مدرن‌تری استدلال می‌کنند و ویژگی‌های شغلی و شخصی باید هم‌زمان در محیط سازمانی مورد مطالعه قرار گیرند. مهم‌ترین عوامل شغلی در محیط کار که می‌توان به‌عنوان دلایل فرسودگی شغلی ذکر کرد عبارت‌اند از:

۱. حجم کار: حجم کار یکی از بحث‌برانگیزترین منابع

فرسودگی شغلی است و بیشترین ارتباط را با فرسودگی شغلی دارد. مسئولیت‌های مختلف می‌تواند موجب تعارض نقش و زمینه‌ساز فرسودگی شغلی شود.

۲. کنترل: میزان استقلال کارکنان در کار خود را نشان می‌دهد.

عدم استقلال کافی نشان‌دهنده این است که کارمند کنترل کافی بر منابع مورد نیاز شغل ندارد.

۳. پاداش: منظور از پاداش، دریافت بازخورد مثبت اعم

از مالی و اجتماعی است. عدم بازخورد مثبت برای کار

اصطلاح فرسودگی شغلی^۱ توسط روانشناس آمریکایی، هربرت فرویدنبرگر^۲، وارد مباحث دانشگاهی شده است. فرویدنبرگر این اصطلاح را برای توصیف کاهش تدریجی توان جسمی و عاطفی، کاهش بهره‌وری و تعهد سازمانی، در میان کارکنان به‌کار برد. از نظر فرویدنبرگر اولین نشانه فرسودگی شغلی هنگامی است که کارکنان سخت و طولانی‌تر کار می‌کنند، اما موفقیت آنان کمتر به نظر می‌رسد.

پژوهش‌های اولیه در مورد فرسودگی شغلی، اغلب اکتشافی و متکی بر تکنیک‌های کیفی بود. از آنجا که اولین محققان، روانشناس اجتماعی و بالینی بودند، آنها به سمت ایده‌های مربوط به این حوزه‌ها گرایش پیدا کردند. دیدگاه اجتماعی از مفاهیمی شامل روابط بین فردی، یعنی نحوه درک و واکنش افراد نسبت به دیگران استفاده می‌کند. تمرکز این دیدگاه بیشتر بر مفاهیمی چون انگیزه و احساسات بود. دیدگاه بالینی نیز بر انگیزه و احساسات تمرکز دارد، اما این موارد را بیشتر از نظر اختلالات روان‌شناختی مانند افسردگی تحلیل می‌کند. پس از ارائه نظرات بالینی و اجتماعی، پژوهشگران تلاش نمودند فرسودگی شغلی را با رویکرد روانشناسی سازمانی مورد تحلیل قرار دهند؛ تمرکز اصلی و تاکید این دیدگاه بر رفتارها بود. فرسودگی شغلی به‌عنوان شکلی از استرس شغلی مفهوم‌سازی شد، اما تمرکز اصلی بر زمینه‌های سازمانی بود و کمتر بر ویژگی‌های فیزیکی استرس تکیه داشت (ماسلاچ و لیتیر، ۲۰۱۶).

بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه فرسودگی شغلی، از سه بعد نظریه ماسلاچ^۳ استفاده می‌کند؛ به عقیده ماسلاچ، فرسودگی شغلی از سه بعد خستگی عاطفی^۴، بدبینی^۵ (مسخ شخصیت^۶) و کاهش کارآمدی فردی تشکیل می‌شود. خستگی عاطفی با استرس مرتبط است. خستگی باعث تحلیل جسمی و عاطفی می‌شود و توانایی کارمند برای کارایی کارآمد را ضعیف می‌کند. بدبینی (مسخ شخصیت)، به نگرشی بدبینانه و سرد نسبت به دریافت‌کنندگان خدمات و همکاران اشاره دارد. ناکارآمدی



کمبود انگیزه، احساس رکود، عزت نفس پایین، بی‌قراری، اضطراب، ناامیدی، احساس بیهودگی، بی‌قراری، لذت نبردن از زندگی، کار و خانواده.

علائم رفتاری فرسودگی شغلی شامل عدم تمرکز، عدم توانایی تصمیم‌گیری، از دست دادن عملکرد، تمایل به کناره‌گیری اجتماعی، افزایش مصرف قهوه، صرف زمان کمتر برای انجام فعالیت‌های لذت‌بخش یا آرامش‌بخش، عصبی شدن، بدبینی و نارضایتی، غیبت و تأخیر است (رُزمان، ۲۰۱۸).

پی‌نوشت‌ها

1. Job Burnout
2. Herbert Freudenberger
3. Maslach
4. Emotional Exhaustion
5. Cynicism
6. Depersonalization

منابع

1. Chowdhury, R. A. (2018). Burnout and its Organizational Effects: A Study on Literature Review. *J Bus Fin Aff*, 7(353), 1-3.
2. Farazmand, A. (Ed.). (2018). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. New York, NY: Springer.
3. Lubbadah, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *Int Rev Manag Mark*, 10, 7-15.
4. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
5. Rozman, M., Treven, S., & Cingula, M. (2018). The impact of behavioral symptoms of burnout on work engagement of older employees: the case of Slovenian companies. *Naše gospodarstvo/oureconomy*, 64(3), 3-11.

درست افراد موجب فرسودگی شغلی می‌شود.

۴. گروه‌های کاری: نشان‌دهنده کیفیت هم‌افزایی اجتماعی (روابط شخصی و تعامل کار تیمی) در کار با همکاران، مدیران و ارباب‌رجوع است.

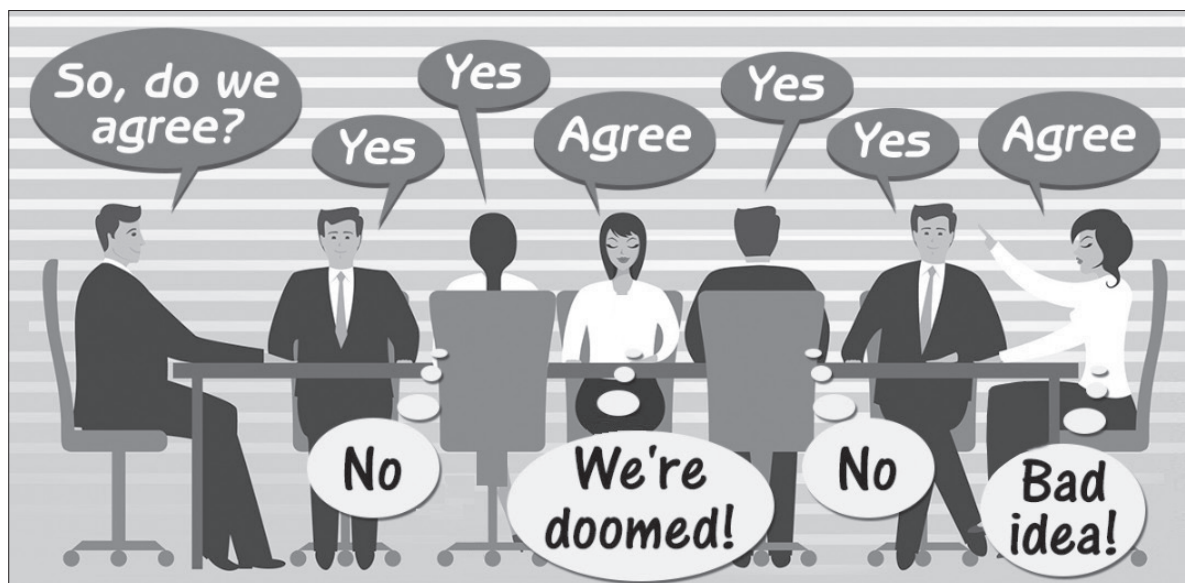
۵. عدالت: نشان‌دهنده اعتماد، گشودگی و احترام در محل کار است. عدم عدالت موجب افزایش فرسودگی شغلی می‌شود.

۶. ارزش‌ها: آرزوها، انگیزه‌ها و آرمان‌های افراد در شغل آنها منعکس می‌شود. هنگامی که میان ارزش‌های فردی و سازمانی تعارض وجود داشته باشد احتمال فرسودگی شغلی بیشتر می‌شود (لوباده، ۲۰۲۰).

پیامدهای فرسودگی شغلی به دودسته فردی و سازمانی تقسیم می‌شوند. در سطح فردی، فرسودگی شغلی موجب افزایش استرس، سلامت فردی و تعارض میان کار و خانواده می‌شود. در سطح سازمانی فرسودگی شغلی موجب کاهش عملکرد و بهره‌وری، کاهش انگیزه، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، افزایش غیبت و تمایل به ترک خدمت می‌شود (چاودوری، ۲۰۱۸).

علائم و نشانه‌های فرسودگی شغلی یک کارمند ممکن است شامل کاهش کارایی و انرژی، کاهش سطح انگیزه، افزایش خطاها، خستگی، سردرد، حساس شدن، افزایش ناامیدی، سوءظن و گذران اوقات بیشتر برای کار می‌باشد. فرسودگی شدید همچنین می‌تواند موجب منفی‌نگری و تردید نسبت به خود شود. فرسودگی شغلی شامل سه علامت جسمی، روان‌شناختی و رفتاری است. تقریباً هر علامت جسمی ممکن است فرسودگی را نشان دهد. این موضوع از فردی به فرد دیگر بسیار متفاوت است. اگر فرد مستعد ابتلا به آلرژی باشد ممکن است در ابتدا فرسودگی به‌عنوان آگزما یا تب ظاهر شود.

با این حال بیشتر اوقات، علائم اولیه فرسودگی شغلی شامل اختلالات خواب، سوءهاضمه، سردرد و کمردرد، سرگیجه، خستگی، اختلالات خواب، اختلال تپش قلب، وزوز گوش، ضعف سیستم ایمنی بدن، آگزما و آسم است. علائم روان‌شناختی فرسودگی شغلی عبارت‌اند از: بی‌حوصلگی،



گروه اندیشی

و هنجارهای گروهی غالب تطبیق دهند. برای دستیابی به چنین حدی از یکپارچگی، اعضا اطلاعاتی را که اجماع آشکار گروهی را به چالش می کشد نادیده می گیرند (مواردی مانند دیدگاه‌های مخالف سایر اعضای گروه). عدم بحث صریح و شفاف، منجر به پذیرش عامه پسندترین گزینه در گروه و بدون هیچ انتقادی می شود (هارت، ۱۹۹۰).

به دنبال کار اساسی جانیس درباره گروه اندیشی، تحلیل‌گران اقدامات ناموجه دولتی و شرکتی را به گروه اندیشی مدیران ارشد و مشاوران رؤسا نسبت دادند (سیمز، ۱۹۹۴). جانیس بیان می کند برای تحقق گروه اندیشی، ایجاد شرایط زیر ضروری است (شاو، ۱۹۸۱):

۱. باور به شکست ناپذیری گروه
۲. نادیده انگاشتن اطلاعات مخالف و منطقی
۳. بی تفاوتی نسبت به عواقب غیراخلاقی تصمیمات

گروه اندیشی^۱ اصطلاحی است که توسط روانشناسی به نام «ایروینگ جانیس^۲» ابداع شد و اشاره به شیوه تفکری دارد که برای اعضای گروه‌های بسیار منسجم رخ می دهد به گونه ای که تلاش اعضای این گروه‌ها برای رسیدن به اتفاق نظر و هم رأیی تا حدی است که هرگونه انگیزه‌ای را برای ارزیابی واقعی گزینه‌های مختلف پیش رو سرکوب می کند (جانیس، ۱۹۷۲). جانیس پدیده گروه اندیشی را مطرح نمود تا بتواند فرآیند تصمیم‌گیری بسیار ناکارآمد مقامات دولت آمریکا را تشریح نماید و آنها را وادار ساخت تا اقدامات نظامی بسیار زیان‌آوری را در حمله به کوبا و جنگ ویتنام انجام دهند.

گروه اندیشی نوعی فرآیند اثر اجتماعی است که بر اساس آن، اعضای گروه‌های بسیار منسجم، در آرزوی دستیابی به توافق گروهی بوده و برای آن تلاش می کنند تا حدی که اعضا را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم تحت فشار قرار می دهند تا هر یک، خود را با دیدگاه‌ها



معمولا گزینه نهایی وابسته به آن است که چه فرد یا افرادی به صورت تصادفی به عنوان اولین نفرات صحبت می‌کنند (سان‌اشتاین و هاستیک، ۲۰۱۵).

هنگامی که درون گروه‌های منسجم توافق انجام شود حضور افراد همفکر در کنار یکدیگر، اعتماد هر یک از اعضا را به تصمیم نهایی تقویت کرده و گروه به این باور می‌رسد که تصمیم درست را اتخاذ کرده‌اند. به علاوه، در چنین گروه‌هایی احساس مسئولیت‌پذیری فردی در قبال پیامدهای تصمیم کاهش می‌یابد؛ بنابراین صرف حضور سایر تصمیم‌گیرندگان می‌تواند موجب افزایش ریسک شود، به ویژه اگر اعضا معتقد باشند که به تنهایی در قبال تصمیم مسئول نخواهند بود (کوورت، ۲۰۰۲).

گروه‌های بسیار منسجم معمولا اختلاف عقیده را کاهش می‌دهند. اعضای این گروه‌ها به منظور اجتناب از اختلاف نظر که می‌تواند منجر به طرد آنها از سوی گروه و جدایی شود، به خودسانسوری روی می‌آورند. هنگامی که افراد خودسانسور می‌شوند عقاید خود را افشا نکرده و درباره نگرانی‌های خود سکوت می‌کنند و یا حتی خود را متقاعد می‌کنند که همه با تصمیم موافق‌اند (سیمز، ۱۹۹۴). بدیهی است که خودسانسوری به گروه‌اندیشی کمک می‌کند زیرا وقتی اعضای گروه اطلاعات مرتبط و منحصر به فردی دارند که برای دیگران ناشناخته است از افشای آن خودداری نموده و گزینه‌های مناسب کمتری مورد بررسی قرار می‌گیرد. این امر، احتمال اتخاذ تصمیمات غلط را افزایش می‌دهد؛ منجر به انجام اقدامات خسارت‌آفرین و به‌کارگیری راه‌حل‌های نسنجیده می‌شود (کوورت، ۲۰۰۲). سیمز مدعی شد در شرایط محدودیت زمانی برای تصمیم‌گیری، میزان گروه‌اندیشی افزایش می‌یابد زیرا فشار بر اعضا برای دستیابی سریع به توافق بیشتر می‌شود. برای دستیابی سریع به توافق، افراد خود را بیشتر از زمانی که شرایط عادی است، سانسور می‌کنند. گروه‌ها نیز مصلحت را در اجتناب از صرف وقت زیادی برای بحث‌ها و گفتگوها و یافتن اطلاعات

۴. دیدگاه کلیشه‌ای نسبت به سایر گروه‌ها
۵. فشار بیش از حد بر افراد به منظور تطبیق خود با دیدگاه اصلی گروه
۶. اعتقاد مشترک تمام اعضای گروه و موافقت کامل با اقدامات پیشنهادی
۷. خودسانسوری و عدم افشای دیدگاه‌های شخصی که اجماع آشکار گروه را برهم می‌زند
۸. تمایل به گارد‌های ذهنی به منظور حفاظت از گروه در برابر تایید یا بررسی اطلاعات مغایر با اجماع گروهی توافق گسترده‌ای وجود دارد که اصلی‌ترین علت گروه‌اندیشی، انسجام بیش از حد گروه است. انسجام به معنای جذب افراد به گروه و در کنار آن استفاده از نیروهایی است که اعضا را در گروه نگه می‌دارند. افراد می‌توانند به دلایل بسیاری جذب گروه شوند؛ دلایلی از قبیل شخصیت گروه، علاقه به سایر اعضای گروه، بهره‌وری گروه و... به دلیل اینکه اعضای گروه‌های بسیار منسجم، تمایل به جلب احترام سایر اعضا دارند، هر یک به‌طور فوق‌العاده‌ای تحت فشار گروهی قرار می‌گیرند تا خود را با استانداردها و هنجارهای گروهی تطبیق دهند (هارت، ۱۹۹۰).

اعضای گروه‌های بسیار منسجم، نگران آن هستند که اگر در مقابل جمع قرار گیرند احترام خود را نزد دیگران از دست داده و از سوی گروه محافظت نشوند؛ بنابراین آنها برای توافق درون گروهی به هر قیمت، تلاش می‌کنند. اعضای این گروه‌ها توجه زیادی به گفتار و کردار دیگران دارند تا حدی که ممکن است باورهای خود را نادیده گرفته و یا حتی اعلام کنند که به آنچه دیگران انجام می‌دهند، باور دارند.

تحقیقات نشان می‌دهد راه‌حل‌های پیشنهادی که زودتر دریافت شده و مورد حمایت قرار می‌گیرند به احتمال بیشتری گزینه انتخابی نهایی چنین گروه‌هایی هستند. به بیان دیگر، اگر افرادی که زودتر سخن می‌گویند به یک راه‌کار مشخص گرایش داشته باشند، گروه نیز اغلب به همان راه‌کار به‌عنوان گزینه نهایی خواهد رسید؛ لذا

را به عنوان پیشنهاد مطرح نکنند (هاستی، ۲۰۱۵). گروه‌اندیشی در گستره متنوعی از سازمان‌ها در بخش عمومی و خصوصی رخ می‌دهد. رهبران سازمان‌های پیچیده، به دلیل آنکه با طیف وسیعی از مشکلات روبرو هستند باید هنگام اتخاذ تصمیمات، از نظرات کارشناسی مشاوران خبره بهره برده و دقت کنند که افکار و نوع نگرش آنها، مانع از دریافت نظرات سایرین نشود.

پی‌نوشت‌ها

1. Groupthink
2. Irving Janis

منابع

1. Farazmand, A. (Ed.). (2018). Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. New York, NY: Springer.
2. Hart P (1990) Groupthink in government: a study of small groups and policy failure. Swets & Zeitlinger, Inc., Baltimore
3. Janis IL (1972) Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin Company, Boston
4. Kowert PA (2002) Groupthink or deadlock: when do leaders learn from their advisors? State University of New York Press, Albany
5. Shaw ME (1981) Group dynamics: the psychology of small group behavior, 3rd edn. McGraw-Hill Book Company, New York
6. Sims RR (1994) Ethics and organizational decision making: a call for renewal. Quorum Books, Westport
7. Sunstein CR, Hastie R (2015) Wiser: getting beyond groupthink to make groups smarter. Harvard Business Review Press, Boston

یا مشورت از خبرگان بیرونی می‌بینند. در نهایت می‌توان گفت فشارهای زمانی، کارایی ذهنی را کاهش داده و شانس گروه‌اندیشی را افزایش می‌دهد (سیمز، ۱۹۹۴).

با توجه به عواقب تأسف باری که گروه‌اندیشی برای سازمان‌ها به همراه دارد، پیشگیری از آن دارای اهمیت اساسی است. تحلیل‌گران، مجموعه استراتژی‌هایی را برای جلوگیری از گروه‌اندیشی پیشنهاد می‌دهند. صاحب‌نظران توصیه می‌کنند تیم‌های کاری باید با تشویق اعضا به بیان نظرات در خصوص سوء تفاهم‌ها به جای سرکوب آنها، میزان فشار اجتماعی را که منجر به خودسانسوری می‌شود به حداقل برسانند. اعضای گروه باید بتوانند بی‌پرده مفروضات و دیدگاه‌های دیگران را به چالش کشیده و آن را نپذیرند. به علاوه، اعضای گروه باید هنگامی که پاسخ‌های غیر رضایت‌بخش دریافت می‌کنند به مخالفت و بحث و گفتگو تشویق شوند (هارت، ۱۹۹۰). بررسی تمام ابعاد مرتبط با مشکل، به اجتناب از گزینش راه‌حل‌های زیان‌بخش به صورت شتاب‌زده کمک می‌کند. تیم‌ها می‌توانند با استفاده از تکنیک‌های ایده‌پردازی از جمله طوفان فکری، از بررسی دقیق‌تر گزینه‌ها اطمینان یابند (سیمز، ۱۹۹۴).

اگرچه گروه‌ها می‌توانند اقدامات زیادی را به منظور جلوگیری از ایجاد گروه‌اندیشی انجام دهند لکن در این رابطه اتفاق نظر وجود دارد که برجسته‌ترین نقش بر عهده رهبران گروه‌ها بوده و ضروری است که رهبران بر این امر پافشاری کنند که به دنبال شنیدن حقیقت هستند، هر چند ناخوشایند باشد. رهبران باید فضای آزاداندیشی و بحث صادقانه را فراهم سازند و به زیردستان اطمینان داده شود که انتقاد با پاداش روبرو خواهد شد و نه تنبیه (کوورت، ۲۰۰۲). تحقیقات نشان می‌دهد جلساتی که در آن رهبران ابتدا شروع به صحبت می‌کنند با جلساتی که در آن زیردستان در ابتدا آغاز به سخن می‌کنند، نتایج متفاوتی دارند؛ بنابراین بهتر است رهبران تا زمانی که به اطلاعات کافی درباره اقدامات مختلف دست نیافته‌اند، هیچ راه‌حلی

چابکی سازمانی



استفاده از شبکه‌ها به وسیله سازمان‌ها و بخش‌های دولتی برای پیش‌بینی تغییرات شاخص‌هایی دارد که عبارت‌اند از:

شاخص اول: پیش‌بینی و درک خواسته‌های متغیر شهروندان؛ همگان اذعان می‌کنند علت اصلی ناکامی دولت در بخش خدمت‌رسانی، عدم آگاهی از خواسته‌ها و نظرات شهروندان است؛ بنابراین بخش دولتی چابک از داده‌های مربوط به تقاضا، مصرف و شکایت‌های شهروندان برای تشخیص و تامین نیازها استفاده خواهد کرد. به عبارت دیگر، بخش دولتی با دسترسی به اطلاعات مربوط به نیازها و خواسته‌های شهروندان می‌تواند:

- انتظارات شهروندان را پیش‌بینی و برطرف سازد
 - انتظارات و خواسته‌های شهروندان را بهبود بخشد
 - بر الگوهای تقاضای شهروندان در آینده نفوذ کند
 - بر قوانین و مقررات دولتی در آینده اثر بگذارد
 - دریافت تایید سیاسی، بودجه‌ای و قراردادی برای فعالیت‌ها یا اقدامات محلی را سرعت بخشد
- شاخص دوم:** طراحی مجدد عملیات به موازات تغییرات تقاضای قوانین؛ بخش دولتی چابک بسیاری از فرآیندهای گذشته را به کار می‌گیرد اما برای شفاف و منعطف ساختن این فرآیندها، از فناوری اطلاعات نیز بهره می‌برد. البته آغاز

اصطلاح چابکی در موسسه تحقیقاتی یا کوکا^۱ از دانشگاه لی‌های^۲، نخستین بار توسط ناگل و داو^۳ (۱۹۹۱) در گزارشی با عنوان «راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی» منتشر و معرفی شد. بعدها دراکر^۴، برای اولین بار مفهوم موسسه چابک را مطرح نمود تا ضرورت افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان‌های معاصر را تبیین نماید. چابکی به‌عنوان توانایی سریع یک سازمان، محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقاء داده و در نتیجه، عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌باشد. چابکی، انطباق سریع و فعالانه عناصر سازمان با تغییرات پیش‌بینی نشده است. در حال حاضر، به دلیل تغییرات سریع و گسترده جهان پیرامون سازمان‌ها، چابکی سازمان یک انتخاب سازمانی به‌شمار نمی‌رود بلکه ضرورتی غیرقابل انکار و عامل تمایز سازمان‌های موفق و کارا از سازمان‌های غیرکارا شمرده می‌شود. در طول سال‌های گذشته الگوهای مختلفی برای چابکی سازمانی^۵ ارائه شده است. بسیاری از آنها بر الگوی چهار بعدی محرک‌های چابکی، قابلیت‌های چابکی، تسهیل‌کننده‌های چابکی و پیامدهای چابکی تاکید دارند. شریفی و ژانگ^۶ (۲۰۰۱) یک ساختار اولیه و مدل مفهومی از چابکی تدوین نموده‌اند که شامل سه قسمت عمده است.

۱. محرک‌های چابکی (نیاز به چابک شدن، تصمیم

راهبردی برای چابک شدن، راهبرد چابکی)

۲. قابلیت‌های چابکی (شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخگویی)

۳. توانمندسازهای چابکی که به‌عنوان ابزارهای دستیابی به قابلیت‌های چابکی عمل می‌کنند (سازمان، کارکنان، فناوری و نوآوری) (فانع عبادی و همکاران، ۱۳۹۷)

در ادامه به بررسی مهم‌ترین اصول چابکی سازمانی در بخش دولتی می‌پردازیم.

اصول چابکی در سازمان‌های دولتی

اصل اول: استفاده از شبکه‌ها برای پیش‌بینی تغییرات

فعالیت‌های جدید یا مدرن مورد نظر نیستند بلکه باید فرآیندهای جاری را به درستی طراحی نمود.

شاخص سوم: داشتن تعامل گسترده با کارکنان و شهروندان به منظور شناسایی و تامین نیازهای شهروندان. بخش دولتی باید با کارکنان و شهروندان و خدمت‌دهندگان، تعامل دوستانه و آزاد داشته و از اثرات اقداماتی که انجام می‌دهد مطلع شود.

شاخص چهارم: کاهش تعداد مراحل انجام یک فرآیند؛ پس از طراحی مجدد عملیات کاری، یکی از اقدامات مهم و محرک، سرعت بخشیدن به فعالیت‌ها است. برای این منظور، بخش دولتی چابک باید در خدمت‌رسانی به شهروندان، تعداد و مراحل اجرایی را به حداقل رسانده و با سرعت و دقت کامل انجام دهد.

شاخص پنجم: تدارک کانال‌های ارتباطی بیشتر و مناسب‌تر برای شهروندان مانند اینترنت، تلفن، پست و...

شاخص ششم: همدردی با شهروندان در بحران‌های فردی، محلی و ملی؛ در شرایط بحرانی، لازم است بخش دولتی تدابیر لازم را از پیش در نظر گرفته باشد و در صورت بروز بحران‌های غیر منتظره سریعاً تمهیدات از پیش تعیین شده را به اجرا بگذارد. **اصل دوم:** اطمینان از یادگیری نحوه انجام بهتر فعالیت‌ها و پاسخگویی به چالش‌ها

بر اساس این اصل، بخش دولتی باید از توانایی پاسخگویی به چالش‌های خود برخوردار باشد. از شاخص‌های این اصول عبارت‌اند از:

شاخص اول: در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز شهروندان

شاخص دوم: اندیشیدن به پیشرفت، عبرت‌آموزی از تجربیات و نهادینه‌سازی بینش‌های حاصل شده

شاخص سوم: خدمت‌رسانی بهتر به شهروندان در تمامی نقاط

اصل سوم: بهبود کارایی و اثربخشی منابع در دسترس بهبود کارایی و اثربخشی بیشتر منابع یکی از اصول چابکی در

بخش دولتی است. شاخص‌های این اصل عبارت‌اند از:

شاخص اول: پیگیری وضعیت و ارزش تمامی منابع و تبدیل

هر چه بیشتر اطلاعات به دارایی

شاخص دوم: برون‌سپاری و تدارک کالاها و خدمات برای افزایش آمادگی و صرفه‌جویی توأم با حداقل وابستگی به تامین‌کنندگان منابع

شاخص سوم: حفظ شایستگی محوری، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها برای استفاده در زمان‌های خاص

شاخص چهارم: اخذ و اجرای تصمیم جمعی و مناسب به کمک فناوری اطلاعات، گسترش و ابلاغ اطلاعات و اخبار از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب

شاخص پنجم: ترغیب شهروندان به انجام فعالیت‌های دولتی با استفاده از کاراترین روش‌های موجود

با وجود اصول و شاخص‌های فوق، برخی پژوهشگران نیز اطلاعات، هوشمندی، برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرا، بازرسی و همکاری متقابل را جزو اصول پایه‌ای چابکی در بخش دولتی می‌دانند.

پی‌نوشت‌ها

1. Iacocca Institute
2. Lehigh University
3. Nagel & Dove
4. Drucker
5. Organizational Agility
6. Sharifi & Zhang

منابع

۱. جعفرنژاد، احمد و شهانی، بهنام (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
۲. قانع عبادی، ملیحه؛ آراسته، حمیدرضا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ عبدالهی، بیژن (۱۳۹۷). طراحی الگوی چابکی سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۲، ۴۰-۱۳.
۳. میرمحمدی، سید محمد (۱۳۹۲). مفاهیم کلیدی نظام اداری. تهران: انتشارات نگاه دانش.