

تحولات اداری

افصلنامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور |
اسری جدید - شماره هفتم - شماره پیاپی ۶۱ - بهار ۹۹ |

حکمرانی شبکه‌ای

حکمرانی شبکه‌ای مدلی در اختیار سیاست‌گذاران است که با آن می‌توانند با مسائل حساس فوری در حکمرانی روبرو شوند؛ مسائلی که زمان کمی برای پاسخگویی و...

دولت همراه

امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، انقلابی را در دولت‌ها و جوامع رقم زده است. اطلاعات از طریق وسایل همراه مانند تلفن همراه گسترش یافته و...

تاب آوری

تاب آوری توانایی عبور از دشواری‌ها و غلبه بر شرایط خطرناک در زندگی تعریف شده است. تاب آوری توانایی به دست آوردن مجدد تعادل درونی و...

تعادل کار و زندگی

تعادل کار و زندگی واژه‌ای عمومی است که برای توصیف فعالیت‌های سازمانی به منظور بهبود تجربه کارکنان از زمینه‌های کاری و غیر کاری به کار برده می‌شود و...

معرفی کتاب

مدیریت

از خیال تا واقعیت

حکمرانی شبکه‌ای

■ **حق انتخاب شهروندان^۵**: تقاضای روزافزون شهروندان برای کنترل بیشتر بر زندگی خود، دارا شدن حق انتخاب‌های بیشتر و متنوع‌تر در خدمات عمومی، متداول شدن فناوری مشتری‌پسند خدمات مانند بخش خصوصی در بخش دولتی، از جمله روندهای موثر بر تغییر شکل بخش دولتی بوده‌اند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۷).

مدل‌های طراحی حکمرانی شبکه‌ای

مدل‌های مختلفی در موضوع حکمرانی شبکه‌ای وجود دارد. برخی از این مدل‌ها که گاهی در عمل، به‌طور ناقص اجرا می‌شوند را می‌توان به شرح زیر مطرح نمود.

مدل قرارداد خدماتی^۶

در این مدل، توافق‌ها و روابط خدمتی بین پیمان‌کار اصلی و پیمان‌کاران فرعی دولت، مجموعه‌ای از روابط عمودی و افقی را شکل می‌دهد که متفاوت از رابطه‌ی تک به تک ساده با یک پیمان‌کار متولی انجام یک کار پروژه‌ای است. دولت می‌تواند در حوزه‌های مختلفی برای دریافت خدمات عمومی، شبکه‌ای از بازیگران بخش خصوصی، تعاونی، دولتی رادر حوزه‌های بهداشت، رفاه، وسایط نقلیه موتوری و دفاع تشکیل دهد.

مدل زنجیره ارزش^۷

در این مدل، دولت گام‌های فرایند یک زنجیره ارزش را به‌طور کامل به شبکه‌ای از بخش‌های خصوصی، دولتی، غیرانتفاعی واگذار می‌کند. به‌کارگیری زنجیره ارزش به‌عنوان بنیان تشکیل شبکه برای ارائه و عرضه محصولات پیچیده به دولت مانند ساخت یک سفینه فضایی یا ایجاد یک سیستم حمل و نقل چندمنظوره می‌تواند مناسب باشد.

حکمرانی شبکه‌ای^۱ مدلی در اختیار سیاست‌گذاران است که با آن می‌توانند با مسائل حساس فوری در حکمرانی روبرو شوند؛ مسائلی که زمان کمی برای پاسخگویی به آنها وجود دارد. حکمرانی شبکه‌ای، در واقع یک شکل مطلوب اداره امور است که با فراهم بودن زمینه مشارکت شکل می‌گیرد و به‌عنوان راه‌حلی برای تغییر و بهبود تعاملات سازمان است. مفاهیمی مانند «تسهیم منافع مشترک»، «برقراری و هماهنگی ارتباطات مطلوب»، «تقویت اعتماد»، «تعاملات غیررسمی نهادها» و «مذاکرات تعاملی» از اهمیت به‌سزایی برخوردار هستند؛ بنابراین حکمرانی شبکه‌ای هم نتیجه قوانین رسمی مانند سیاست‌ها، هنجارها، قوانین و...؛ و هم تعاملات غیررسمی بازیگران در شبکه است که منجر به ارتقاء پاسخگویی جمعی به مسائل و مشکلات محیطی می‌شود (قوچانی و همکاران، ۱۳۹۶).

به‌طورکلی حکمرانی از طریق شبکه، تجلی تاثیر چهار روند تاثیرگذار است که ساختار بخش‌های دولتی رادر کشورها تغییر داده است.

■ **رشد دولت بخش سوم^۲**: افزایش استفاده از سازمان‌های خصوصی و غیرانتفاعی، برای ارائه خدمات و کالاهای عمومی و تحقق اهداف خط‌مشی، در مقابل استفاده صرف از کارکنان دولت می‌باشد.

■ **دولت یکپارچه^۳**: گرایش روزافزون موسسه‌های دولتی چندوجهی که حتی در سطوح متعدد دولت به هم گره می‌خورند تا خدمات یکپارچه‌ای را به شهروندان ارائه دهند.

■ **انقلاب دیجیتال^۴**: پیشرفت‌های فناوری اخیر که سازمان‌ها را به همکاری متقابل با شرکای خارجی، به‌روشی که پیش از این میسر نبوده، قادر می‌سازد.

ظرفیت یکدیگر را برای تولید یک دستاورد عمومی مهم ارتقاء دهند.

بخش دولتی به علت حق حکمرانی منتخب خود که نماینده همه شهروندان است و همچنین به علت مسئولیت‌های گسترده آن، نگاه منحصر به فردی دارد که می‌تواند برای پیوند سازمان‌های مدنی اقدام کند تا منابع این سازمان‌ها به هم گره خورد و یکدیگر را تقویت کنند.

پی‌نوشت‌ها

1. Network Governance
2. Growth of Third-Party Government
3. Joined-Up Government
4. The Digital Revolution
5. Citizen Choice
6. Service contract model
7. Supply chain model
8. Ad Hoc model
9. Channel Partnership model
10. Information Dissemination model
11. Civic Switchboard

منابع

۱. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۷). نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی، گذشته، حال و آینده. تهران: انتشارات سمت
۲. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲). مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران: خردمایه نظری و عملی، استلزامات، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره هفدهم، شماره ۲، ۱۰۴-۶۹.
۳. قوچانی خراسانی، محمد مهدی؛ حسین پور، داود؛ محمودزاده، ابراهیم؛ الوانی، سید مهدی و فیروزآبادی، سید ابوالحسن (۱۳۹۶). الگوی حکمرانی شبکه‌ای با تاکید بر توسعه فرآیندهای نوآوری باز در نهادهای تحقیقاتی امنیت سایبری. نشریه علمی-پژوهشی بهبود مدیریت، سال یازدهم، شماره ۴، پیاپی ۳۸، ۳۳-۵۶.

ویژه کار موقت^۸

گاهی اوقات دولت‌ها با مسائل و مشکلات بحرانی مواجه می‌شوند که برای واکنش مناسب در برابر آنها شبکه‌ی خاصی را تشکیل می‌دهند. بحران‌ها می‌تواند در حوزه‌های مختلف جامعه باشد. برای مثال، شبکه‌ای از دانشگاه‌ها، اساتید، مسئولان اجرایی، متولیان اجرای قوانین آموزش ممکن است تشکیل شود تا با بحران «مدرک‌سازی» مقابله کنند. کشورهای اروپایی با تشکیل شبکه‌ای مرکب از بیمارستان‌ها، پزشکان، بخش‌های بهداشتی، سازمان‌های محلی و سازمان‌های غیردولتی توانستند بیماری سارس را مهار کنند.

مدل شراکت در توزیع^۹

گاهی اوقات، دولت‌ها قصد دارند خدمات خود را به تعداد بیشتری از شهروندان عرضه کنند ولی توان کافی ندارند. در این حالت برخی از شرکت‌های بخش خصوصی یا سازمان‌های غیرانتفاعی حلقه واسط شهروندان و دولت شده و مبادلات بین دولت و شهروندان را انجام می‌دهند. برای مثال، بخش خصوصی با مدیریت دفاتر مخابراتی در شهرها و روستاها، حلقه ارتباط دولت و شهروندان ایرانی است.

مدل توزیع اطلاعات^{۱۰}

به علت پراکندگی اطلاعات در مورد موضوعات مورد نظر شهروندان، دولت برای اشاعه اطلاعات عمومی به شهروندان دست به تشکیل شبکه‌ای متشکل از سازمان‌های غیرانتفاعی و انتفاعی می‌زند. این شبکه اطلاعات خود را در وب‌سایتی متجلی می‌کند که اطلاعات مورد نیاز شهروندان به صورت به موقع ارائه می‌شود.

مدل مدنی^{۱۱}

گاهی اوقات، دولت ارتباط و هماهنگی سازمان‌های مختلف و متنوع را به نحوی به هم برقرار می‌کند که

دولت همراه

موجب شتاب حرکت به سمت دولت همراه شده است عبارت‌اند از:

- تعداد استفاده‌کنندگان از تلفن همراه و افزایش ضریب نفوذ آن
- اتصال مردم به اینترنت از طریق تلفن همراه ■ سیار بودن و امکان دسترسی به محتوای مورد نظر در هر مکانی ■ فراگیری و دسترسی به هر منطقه از راه دور ■ هزینه کم ■ سهولت یادگیری ■ راه‌اندازی آسان زیرساخت ■ بهبود و ارتقاء تلاش‌های دولت الکترونیک

دولت همراه، استفاده از فناوری تلفن همراه در اداره دولت و به منظور ارائه خدمات عمومی به شهروندان و شرکت‌ها است. مهم‌ترین و کلیدی‌ترین ویژگی دولت همراه، ویژگی سیار بودن آن است، به عبارتی شهروندان می‌توانند در هر زمان و مکانی به خدمات دسترسی داشته باشند. برای فراهم‌سازی خدمات همراه الزاماتی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- **انعطاف‌پذیری:** شهروندان باید بتوانند هر مسیری را که در آن احساس راحتی بیشتری دارند، انتخاب کنند.
- **دسترسی:** شهروندان باید بتوانند خدمات را از مسیر انتخاب‌شده توسط خود دریافت کنند.
- **کیفیت:** خدمات باید بدون تاخیر به شهروندان ارائه شود. اگر خدمت مورد نظر در زمان مناسب به ارائه نشود، سودی برای شهروند نخواهد داشت.
- **امنیت:** تبادل اطلاعات باید برای هر یک از شهروندان قابل اعتماد باشد. به ویژه در رابطه با پرداخت‌ها و مبادلات مالی.
- **محرمانگی:** در بسیاری از کشورها، قوانین زیادی به‌عنوان الزامات محرمانگی وجود دارد و این امر برای اکثر شهروندان حیاتی محسوب می‌شود.

اگر چه طراحی و اجرای دولت همراه، برای دولت‌ها چالش‌هایی در برخی از حوزه‌ها ایجاد می‌کند، اما این موضوع مهم است که دولت همراه به دامنه دولت الکترونیک اضافه شود. برخی از مهم‌ترین چالش‌ها در زمینه اجرای دولت همراه، عبارت‌اند از: ابعاد حقوقی نرم‌افزارهای تلفن همراه، نحوه استفاده از خدمات، آمادگی شهروندان، سازگاری با آن، پهنای باند کم و سرعت داندلود پایین.

امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، انقلابی را در دولت‌ها و جوامع رقم زده است. اطلاعات از طریق وسایل همراه مانند تلفن همراه گسترش یافته و نه تنها برای ارتباطات، بلکه برای دریافت خدمات و رضایت از تامین نیازها و انتظارات نیز استفاده می‌شود. دولت همراه به منزله اهرمی برای این ابزارهاست تا بتواند ارائه خدمات و ارتقاء و فرصت‌های بیشتری را فراهم کند و سطح دسترسی‌ها را افزایش دهد. ادغام فناوری‌های هوشمند با دولت همراه، زمینه‌های جدیدی برای ارتقاء مشارکت و همکاری را گشوده است و نه تنها تعاملات میان افراد و دولت‌ها را تسهیل نموده، بلکه شکاف دیجیتال (توزیع ناعادلانه دسترسی و استفاده از اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی) را کاهش داده است. دولت همراه (Mobile Government) و دولت الکترونیک (E-Government) دو مفهوم مجزا از یکدیگر نیستند. دولت الکترونیک، استفاده از تمامی فناوری‌ها برای ارائه خدمات به شهروندان و بهبود فعالیت‌های دولت و ساده‌سازی فرآیندهای آن را در بر می‌گیرد. از سوی دیگر، دولت همراه بخشی است که به دولت الکترونیک افزوده شده و در ارائه خدمات، محدود به استفاده از فناوری‌های همراه از قبیل تلفن‌های همراه، بلوتوث، تجهیزات قابل اتصال به وای‌فای و شبکه‌های بی‌سیم است. به علاوه، دولت همراه در مقایسه با دولت الکترونیک، انتخاب بهتری برای ارائه خدمات به شهروندان است، زیرا ماهیت آن به گونه‌ای است که در هر مکانی و هر زمانی و با هر وسیله‌ای که قابل اتصال به اینترنت باشد، در دسترس است. خدمات می‌تواند از طریق اینترنت با استفاده از صفحات وب ارائه شود (دولت الکترونیک)، اما با ظهور و گسترش استفاده از فناوری‌های همراه، دولت‌ها ساز و کارهای ارائه خدمات را تغییر داده‌اند تا از قابلیت‌های تلفن‌های همراه به منظور ارائه خدمات به نحو بهتری استفاده کنند. دولت همراه، جایگزین دولت الکترونیک به شمار نمی‌رود، بلکه مکمل آن محسوب شده و کمک می‌کند تا قلمرو دولت الکترونیک در حوزه‌هایی مانند دموکراسی الکترونیکی گسترش یابد. با توسعه قابلیت‌های فناوری‌های همراه و بهبود زیرساخت‌ها، تجهیزات و سیستم‌ها، روند رشد دولت همراه هم در کشورهای توسعه‌یافته و هم کشورهای در حال توسعه تسهیل شده است. برخی از ویژگی‌هایی که

تاب آوری



ریشه لاتین واژه تاب آوری، Resilient، یعنی بازگشت به حالت اول پس از یک شوک است و توماس یانگ^۲ اولین بار این واژه را در سال ۱۸۰۷ میلادی به کار برده است. مفهوم تاب آوری در رشته‌ی روانشناسی، با تاکید بر تاب آوری افراد به کار گرفته شد. بعدها کاربردهایی در طیف وسیعی از رشته‌ها مانند زیست‌شناسی، جامعه‌شناسی و نظریه شبکه پیدا کرد. اخیراً تاب آوری، بیشتر در سطوح سازمانی و تیمی مورد تاکید قرار گرفته و لزوم تحقیقات بیشتر و جداگانه در مورد کاربردهای عملی تاب آوری در سازمان مطرح شده است. در ادبیات تاب آوری، به سطوح سه‌گانه‌ای از تاب آوری اشاره شده است: تاب آوری فرد، اجتماع و ملی. در برخی مطالعات، دو سطح آخر به عنوان تاب آوری اجتماعی در نظر گرفته شده‌اند. برخی از پژوهش‌ها نیز تاب آوری را دارای سطوح چندگانه‌ای مثل فردی، اجتماعی، نهادی، ملی، منطقه‌ای و جهانی دانسته‌اند.

تاب آوری^۱ توانایی عبور از دشواری‌ها و غلبه بر شرایط خطرناک در زندگی تعریف شده است. تاب آوری توانایی به دست آوردن مجدد تعادل درونی و عملکردی با ثبات در ناملایمات، شوک‌ها یا شکست‌ها تعریف می‌شود. روانشناسان تاب آوری را مجموعه‌ای از اعمال تعریف می‌کنند که به افراد در جهت غلبه بر ناملایمات و استرس، از طریق مسیر مثبتی از سازگاری کمک می‌کند. بر اساس چنین تعریفی، تاب آوری صرفاً بر ونداد سازگاری مناسب در برابر ناملایمات نیست، بلکه فرایندی است که هنگام مواجهه با تهدید مستمر یا پس از تجربه یک حادثه نامعمول و استرس‌زا اتفاق می‌افتد.

تاب آوری به معنای توانایی آماده شدن و برنامه‌ریزی برای تحمل کردن، بازیابی یا سازگاری موفق‌تر با حوادث ناخوشایند بالقوه است. تاب آوری ارتقاء یافته، امکان پیش‌بینی بهتر بلایا و برنامه‌ریزی بهتر را به منظور کاهش لطمات فراهم می‌کند.



تاب‌آوری سازمانی

دارد. منابع شناختی، ایجاد پاسخ‌های غیر معمول به چالش‌های پیش‌بینی نشده هستند.

منابع ارتباطی: منابع ارتباطی، روابط درونی و بیرونی سازمانی هستند که در پاسخ به چالش‌های محیطی استفاده می‌شوند. مثال‌هایی از منابع ارتباطی شامل همکاران در سازمان‌های دیگر، شرکای خارجی و سایر افراد و گروه‌های مهم از قبیل پیمانکاران فرعی، مشاوران، مشتریان یا سیاستمداران است. داشتن منابع ارتباطی به معنای داشتن شبکه‌هایی است که بتوانند پویا باشند و افراد در آن شبکه‌ها گزارش ارائه کنند و در داده یا انواع دیگر پشتیبانی، دخالت داشته باشند.

منابع عاطفی: منابع عاطفی، به‌عنوان احساس صمیمیت، حمایت، اعتماد، احترام و اشتراک اختیار (بین همکاران) تعریف شده است. اهمیت ویژه کیفیت عاطفی این است که گاه از آن به‌عنوان نگاه مثبت یاد می‌شود؛ یعنی یک فرض متقابل که نیت دیگران خوب است و این که دیگران نهایت تلاش خود را برای یاری و کمک و نه آسیب یا تخریب به‌کار می‌گیرند (Richtner & Sodergren, 2008).

پی‌نوشت‌ها

1. Resiliency

۲. فیزیکی‌دان انگلیسی که تاب‌آوری را به‌عنوان ظرفیت ماده در تحمل انرژی، بدون تحمل دگرگونی ماندگار، تعریف کرده است

منابع

۱. گل‌وردی، مهدی (۲۰۱۸). تاب‌آوری ملی: مروری بر ادبیات تحقیق. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۷(۲۵)، ۲۹۳-۳۱۰.
۲. محمدی شهرودی، حامد؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ ملک‌زاده و خوراکیان. (۲۰۱۹). ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی بارویکرد داده‌بنیاد. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۳)، ۱۱۱-۱۳۴.

3. Richtner, A., & Sodergren, B. 2008. Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. Vol 4. No 3. pp 257-275

مفهوم تاب‌آوری سازمانی، اولین بار برای توصیف نیاز سازمان‌ها در پاسخ به یک محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر استفاده شد. در سال‌های اخیر، مفهوم تاب‌آوری سازمانی، تمرکز خود را از سازمان‌های بخش خصوصی به سازمان‌های دولتی تغییر داده است که وسعت و قلمرو تهدیداتی که با آنها روبرو هستند، بازتعریف شده است.

بحران‌ها، مخاطرات محیطی، رکود و سایر مشکلاتی که اقتصاد و اجتماع با آن روبرو هستند، تاثیراتی بر سازمان‌ها و محیط داخلی آنها می‌گذارد. سازمان‌ها باید تاب‌آوری سازمانی یعنی مواجهه خود با شرایط نامناسب محیطی را افزایش دهند؛ تاب‌آوری یعنی آنها بتوانند در برابر بحران‌ها، بقای خود را حفظ کنند؛ مقاومت خوبی داشته باشند و عملکرد خود را در حین و پس از بحران بهبود بخشند. تاب‌آوری سازمانی از نظر مفهومی در هنگام مواجهه با بحران‌ها و مخاطرات ظهور و بروز پیدا می‌کند.

ظرفیت تاب‌آوری سازمان از طریق منابع مختلفی ایجاد می‌شود. برای مثال، ریچنر و سادرگرن (۲۰۰۸) در مقاله خود، چارچوبی مفهومی برای ارزیابی ظرفیت تاب‌آوری سازمانی ارائه کرده‌اند. در این چارچوب، منابع چهارگانه ساختاری، شناختی، ارتباطی و عاطفی، ظرفیت تاب‌آوری را در سازمان ایجاد می‌کنند.

منابع ساختاری: دلالت بر شفافیت ساختارهای سازمان دارد که فعالیت‌ها را تسهیل می‌کند. به‌علاوه، بینش‌ها و طرح‌های قوی، منابع مالی کافی، موقعیت‌های مشروع، اختیارات شفاف، قدرت رسمی کافی و خط‌مشی برای تسهیل همه‌اگرایی که در ایجاد تاب‌آوری دخیل‌اند را فراهم می‌کند.

منابع شناختی: تاب‌آور ساختن به توانایی ایجاد راه‌حل‌های بدیع و مناسب وابسته است و کارکنان سازمان، برای خلاق شدن، نیاز به انگیزش دارند.

منابع شناختی بر وجود مهارت‌های کافی، دانش و شایستگی در سازمان، یا دسترسی آسان به دانش تخصصی، مریبان کارآزموده یا افراد با ذکاوت در بحث مسائل انتقادی دلالت

تبادل کار و زندگی

این وجود، برخی از اقدامات، محبوبیت بیشتری در میان کارکنان سازمان دارند که در ادامه مهم‌ترین این برنامه‌ها شرح داده می‌شود (میرمحمدی، ۱۳۹۳):

۱. کارپاره‌وقت

در این نوع کار، فرد در ساعات کاری کمتری نسبت به حد استاندارد آن مشغول به کار می‌شود. این شیوه کار می‌تواند در صبح، بعدازظهر و یا شب صورت گیرد. در این نوع استخدام، فرد محدودیت زمانی کمتری در رسیدگی به امور خانواده و فرزندان دارد.

۲. ساعات سالانه

در این شیوه کار از کارمند انتظار می‌رود در سال، مدت زمان معینی را مشغول به کار باشد. این شیوه کار، از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار است، هرچند گاهی ممکن است فرد مجبور باشد در مدت مشخصی فشار کاری زیادی را تحمل کند. این شیوه برای کارفرمایانی که در زمان‌های خاصی درگیر فعالیت‌های زیادی هستند، مناسب است.

۳. ساعات فشرده

در این شیوه کاری، کل ساعات کاری در روزهای کمتری توزیع می‌شود. به طوری که معمولاً فعالیت ۵ روز کاری در ۴ روز انجام می‌شود. این شیوه مورد استقبال گروهی از کارمندان که مشغول به تحصیل هستند، قرار می‌گیرد. همچنین فرصت بیشتری برای گذراندن وقت در کنار خانواده و دیگر امور زندگی فراهم می‌شود.

۴. به اشتراک‌گذاری شغل

در این برنامه کاری، دو کارمند پاره‌وقت، مسئولیت‌های یک شغل را به اشتراک می‌گذارند و با هم انجام می‌دهند. این شیوه علاوه بر افزایش مهارت‌های طرفین، برای سازمان منافع زیادی از جمله پوشش غیبت کاری و مرخصی‌ها و افزایش بهره‌وری را به دنبال دارد.

تبادل کار و زندگی^۱ واژه‌ای عمومی است که برای توصیف فعالیت‌های سازمانی به منظور بهبود تجربه کارکنان در زمینه‌های کاری و غیر کاری به کار برده می‌شود. تبادل بین کار و زندگی شرایطی است که در آن فرد می‌تواند هم‌زمان بین خواسته‌های عاطفی، رفتاری و زمانی کار و مسئولیت‌های شخصی و خانوادگی تبادل برقرار کند (AlHazemi & Ali, 2016).

اهداف اساسی تبادل بین کار و زندگی، بهبود نحوه انجام کار، روش‌ها و ابزار کار و انطباق آنها با ویژگی‌های روانی و جسمی انسان است. اقدامات تبادل بین کار و زندگی به شکل جدی در دهه ۱۹۹۰ پس از اقدامات عملی شرکت کلوگ^۲ که نوبت‌های کاری ۸ ساعته را به منظور کمک به کارکنان به نوبت‌های ۶ ساعته تغییر داد، آغاز شد. پس از شرکت کلوگ، شرکت‌ها و سازمان‌هایی مانند آی‌بی‌ام^۳، دلویت^۴ و مرک^۵ خط‌مشی‌های تبادل بین کار و زندگی را در قالب برنامه‌هایی نظیر مرخصی زناشویی، کمک‌های رفاهی به کارکنان، کارپاره‌وقت، کار در منزل و مراقبت از فرزندان گسترش دادند (Dizaho et al, 2013). مدیریت زمان؛ مدیریت استرس؛ مدیریت تغییر؛ مدیریت فناوری و مدیریت اوقات فراغت از جمله مهم‌ترین مولفه‌های تبادل بین کار و زندگی هستند. (Fapohunda, 2014). از مهم‌ترین عوامل موثر بر تبادل بین کار و زندگی می‌توان به فشار کاری، ساعات کاری طولانی، حمایت سرپرستان، ساعات کاری انعطاف‌پذیر، وضعیت زناشویی، سن کودکان، مسئولیت‌های والدین و حمایت اعضای خانواده اشاره کرد و از جمله مهم‌ترین پیامدهای تبادل بین کار و زندگی می‌توان به افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد کاهش غیبت و رضایت شغلی، کاهش استرس و رضایت از زندگی خانوادگی اشاره کرد (AlHazemi & Ali, 2016).

اقدامات و برنامه‌های تبادل بین کار و زندگی

دامنه وسیعی از برنامه‌ها و اقدامات برای تبادل بین کار و زندگی وجود دارد و بسته به نوع سازمان، این برنامه‌ها متفاوت می‌باشند. با



۵. برنامه کاری منطبق با سال تحصیلی

در این شیوه، فرد بر اساس قرارداد دائمی مشغول به کار می شود، اما می تواند در تعطیلات مدارس، مرخصی بدون حقوق دریافت کند؛ در این شیوه، افراد در طول دوران اشتغال معمولاً از هیچ گونه تعطیلاتی برخوردار نیستند؛ بنابراین بر اساس این برنامه کاری، مشکل مراقبت از کودکان در دوران تعطیلات مدارس حذف می شود.

۶. برنامه کاری مبادله ای

بر مبنای این نوع برنامه، کارکنانی که کار یکسانی انجام می دهند، ساعات کاری یا نوبت خود را جابجا می کنند. این جابجایی می تواند شامل ساعات آغاز، میانی یا پایانی کار باشد. این شیوه کار نیز می تواند پاسخگوی نیازهای کارکنان باشد، به ویژه زمانی که اتفاق غیرمنتظره ای برای کارمندی به وجود می آید و مجبور می شود محل کار را ترک کند.

۷. برنامه کاری مبتنی بر کاهش داوطلبانه ساعات کاری

در این سیستم، کارمند در یک دوره زمانی مشخص، ساعات کاری خود را کاهش می دهد، اما در پایان دوره (روز، ماه، سال) این کاهش را جبران می کند. حقوق و مزایا بر مبنای ساعات کاری محاسبه شده، پرداخت می شود. این شیوه نیز زمینه استفاده از فرصت های تحصیلی یا رفع مشکلات غیرمنتظره را فراهم می سازد.

۸. دورکاری

دورکاری عبارت است از انجام وظیفه یا بخشی از آن از راه دور و معمولاً از منزل.

در این شیوه هزینه و زمان رفت و آمد کاهش می یابد و علاوه بر کاهش استرس، امکان انجام امور زندگی فراهم می شود. منافع بی شماری هم برای سازمان شکل می دهد. کاهش فضای فیزیکی مورد نیاز و تجهیزات و افزایش بهره وری از جمله این موارد است.

امکان و اثر بخشی این روش به نوع فعالیت و وظیفه فرد مربوط است.

۹. وقفه ی کاری

در این روش، فرد از یک مرخصی طولانی تر استفاده می کند و اغلب برگشت به همان پست یا شغل مشابه ضمانت می شود. ادامه تحصیل، دوره آموزشی یا سفر به خارج، از جمله موارد رایج استفاده از این برنامه کاری می باشد. افزایش مهارت، انگیزه و اشتیاق کارمند می تواند از بر و نداد های این سیستم کاری باشد. همچنین زنان می توانند برای نگهداری فرزندان تازه متولد شده خود از این برنامه کاری استفاده کنند.

پی نوشت ها

1. Work-Life Balance
2. Kellogg
3. IBM
4. Deloitte
5. Merck

منابع

۱. رجبی فرجاد، حاجیه؛ موسوی فرد، لیلا. بررسی رابطه تعادل بین کار و زندگی و عملکرد سازمانی. مهندسی مدیریت نوین، ۶(۱)، ۵۱-۶۳.
۲. میر محمدی، سید محمد (۱۳۹۳). مفاهیم کلیدی نظام اداری، نشر نگاه دانش، تهران.
3. Dizaho, K. E., & Othman, F. M. (2013, June). Antecedents of Work Life Balance and Its Impact on Loyalty, Satisfaction and Performance. In A conference paper presented at the Global Conference on Business, Economics, and Social Research, Kuala Lumpur.
4. AlHazemi, A. A., & Ali, W. (2016). The notion of work life balance, determining factors, antecedents and consequences: a comprehensive literature survey. International Journal of Academic Research and Reflection, 4(8), 74-85.
5. Fapohunda, T. M. (2014). An exploration of the effects of work life balance on productivity. Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 2(2), 71-89.