

بررسی تأثیر فرسودگی شغلی پنهان بر کیفیت تصمیم‌گیری کارشناسان و مدیران میانی در ساختار اداری شهرداری تهران

MDOI-01-2026.0120
MNR--1-9FFD43

نویسندگان : پیمان مولایی فرد ، مهدیه حیدری ، سید محمدجواد موسوی نسب ، داریوش میرانشاهی

پیمان مولایی‌فرد*

کارشناس اموال، شهرداری منطقه ۱۲، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Peymanmolaeifard@gmail.com

مهدیه حیدری

کارشناس تلفیق و گزارشات، اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران، تهران، ایران

ma.heydari220@gmail.com

سید محمد جواد موسوی نسب

مسئول امور صندوق و سپرده‌ها، اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران، تهران، ایران

smjmousavin@gmail.com

داریوش میرانشاهی

مسئول امور سیستم‌ها و هماهنگی امور مالی، اداره کل امور مالی و اموال شهرداری تهران، تهران، ایران

dariush.miranshahi@gmail.com

چکیده

کیفیت تصمیم‌گیری در لایه‌های کارشناسی و مدیریت میانی شهرداری‌ها، متغیری راهبردی در صیانت از منابع عمومی، ارتقای سلامت اداری و پیشبرد بهینه مأموریت‌های خدمات شهری است. با این حال، در محیط‌های بوروکراتیک پرفشار و آکنده از تنش‌های ناشی از مراجعات مکرر و تداخلات سیاسی، پدیده‌ای مزمن موسوم به «فرسودگی شغلی پنهان» (Burnout Hidden) بدون علائم فیزیکی حاد شکل می‌گیرد که اثرات مخربی بر فرآیندهای شناختی و کیفیت قضاوت‌های اداری بر جای می‌گذارد. هدف اصلی این مقاله، واکاوی تحلیلی و تبیین اثرات فرسودگی شغلی پنهان بر کیفیت، دقت و شجاعت در تصمیم‌گیری کارشناسان و مدیران میانی ساختار اداری شهرداری تهران و ارائه چارچوب تاب‌آوری سازمانی است. روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی ساختاری، تحلیل محتوای الگوهای رفتاری در نظام اداری و سنتز مدل سه‌بعدی مازلاخ با نظریه‌های سوگیری‌های شناختی و خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌باشد. یافته‌های تحلیلی نشان می‌دهد که ابعاد فرسودگی پنهان (شامل خستگی شناختی فرساینده، مسخ احساسی نسبت به سرنوشت شهروندان، و احساس بی‌اثری تخصصی)، به شکل معناداری منجر به شیوع رفتارهای تصمیم‌گیری تدافعی نظیر: تعلل اداری، گریز از ریسک‌های عقلانی، پاس‌کاری پرونده‌ها به مراجع بالاتر و انطباق صوری کورکورانه با بخشنامه‌ها گردیده است. در پایان، مدل مفهومی تعدیل اثرات فرسودگی، ماتریس بازمهندسی بار روانی مشاغل و راهکارهای ارتقای امنیت روانی تصمیم‌گیران در شهرداری تهران ارائه شده است.

واژگان کلیدی: فرسودگی شغلی پنهان، کیفیت تصمیم‌گیری، شهرداری تهران، خطاهای شناختی، مدیران میانی، تاب‌آوری سازمانی.

۱. مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌های مدرن مدیریت شهری کانون‌های پردازش اطلاعات، حل بحران و تصمیم‌گیری‌های پیچیده در محیط‌های به شدت متلاطم و مبهم هستند. در بدنه بوروکراتیک کلان‌شهر تهران، کارشناسان ارشد و مدیران میانی (شامل رؤسای ادارات، معاونین مناطق و مسئولان حوزه‌های مالی، اموال، حقوقی و شهرسازی) نقشی حیاتی به عنوان پل ارتباطی میان استراتژی‌های کلان و عملیات اجرایی ایفا می‌کنند. کیفیت تصمیمات اتخاذشده توسط این قشر—از تنظیم قراردادهای میلیاردی پیمانکاری، ترازنامه اسناد اموال و تلفیق حساب‌ها، تا صدور پروانه‌های ساختمانی و حل تعارضات املاکی—مستقیماً بر صیانت از بیت‌المال، حقوق شهروندان و توسعه کالبدی شهر اثرگذار است.

با این حال، محیط کار این مدیران و کارشناسان در شهرداری تهران آکنده از فشارهای مزمن فرساینده است: تراکم حجم مراجعات، ابهام در قوانین بالادستی، تعارض منافع، تغییرات مکرر مدیریتی، ترومای نظارت‌های قضایی-امنیتی، و مطالبات بی‌پایان ذی‌نفعان. در شرایطی که بخش عمده‌ای از ادبیات مدیریتی بر فرسودگی شغلی آشکار (Burnout Overt) نظیر ترک خدمت، غیبت مکرر یا علائم بالینی بیماری متمرکز است، واقعیت نظام اداری حاکی از شیوع پدیده‌ای خطرناک‌تر تحت عنوان «فرسودگی شغلی پنهان» (Burnout Subclinical or Hidden) است. در فرسودگی پنهان، کارمند ظاهراً سر کار حاضر است، وظایف روتین را امضا می‌کند و کاربرگ‌ها را پر می‌نماید، اما در لایه‌های زیرین روانی دچار تهی‌شدگی شدید هیجانی، کرختی شناختی و بی‌تفاوتی مطلق نسبت به پیامدهای تصمیمات خود شده است.

مسئله بنیادین پژوهش حاضر این است که فرسودگی شغلی پنهان، چگونه مکانیزم‌های تصمیم‌گیری عقلانی را در کارشناسان و مدیران میانی شهرداری تهران فلج می‌سازد؟ هنگامی که ظرفیت شناختی فرد بر اثر استرس مزمن مستهلک می‌شود، مغز برای محافظت از خود به «راهبردهای تصمیم‌گیری تدافعی» (Making-Decision Defensive) و میان‌برهای قضاوتی اشتباه (Heuristics) پناه می‌برد. پیامد این وضعیت، ظهور تصمیماتی با کیفیت نازل، امضاهای فاقد دقت کارشناسی، تعلل‌های چندماهه در تعیین‌تکلیف اسناد مالی و املاکی، و محافظه‌کاری افراطی است که شهر را دچار قفل‌شدگی فرآیندی می‌نماید. هدف این تحقیق، کالبدشکافی علمی سازوکار تأثیرگذاری فرسودگی پنهان بر تصمیم‌گیری و ارائه مدلی راهبردی برای بازیابی سلامت اداری و تاب‌آوری تصمیم‌گیران شهرداری پایتخت است.

۲. اهمیت و ضرورت پژوهش

بررسی این پدیده از سه بعد حاکمیت مالی و اموال عمومی، کارایی فرآیندهای اداری، و سرمایه انسانی شهری دارای اهمیت بنیادین است. از منظر انضباط مالی و دارایی‌های عمومی، تصمیمات نادرست کارشناسان مالی و اموال شهرداری تهران می‌تواند سالانه صدها میلیارد تومان خسارت ناشی از اشتباهات مالیاتی، مغایرت‌های تلفیقی، غفلت در دعاوی حقوقی املاک، و دوباره‌کاری در قراردادها به بار آورد. تصمیم‌گیری آگاهانه و موشکافانه نیازمند تمرکز حواس و آرامش شناختی است که فرسودگی پنهان دقیقاً این ظرفیت را نابود می‌کند (صادقی و نوروزی، ۱۳۹۸).

از منظر کارآمدی سیستم اداری و رضایت شهروندان، ریشه بخش عمده‌ای از سرگردانی مراجعان در شهرداری تهران، نه کمبود کارشناس، بلکه «تعلل در تصمیم‌گیری» (Procrastination Decision) ناشی از خستگی روانی کارشناسان است. کارمندی که دچار فرسودگی پنهان است، شجاعت اتخاذ تصمیم و امضا کردن را ندارد و پرونده‌ها را برای استعلام‌های غیرضروری به سایر ادارات یا ستاد پاس می‌دهد تا بار روانی تصمیم را از دوش خود بردارد (مقدسی و همکاران، ۱۴۰۰).

از بعد توسعه منابع انسانی و سلامت سازمان، نادیده گرفتن فرسودگی پنهان موجب می‌شود تا نخبه‌ترین کارشناسان و مدیران میانی که دارای تجربه گران‌بها هستند، دچار زوال تدریجی انگیزه شده و به نیروهایی بی‌خاصیت و خنثی در بدنه تبدیل شوند. شناسایی علائم فرسودگی پنهان و سنجش آثار آن بر تصمیم‌گیری، اولین گام در جهت استقرار نظام حمایت روانی، بازمهندسی بار کاری و نجات سرمایه انسانی شهرداری تهران است.

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، واکاوی و تحلیل ساختاری تأثیر فرسودگی شغلی پنهان بر کیفیت، عقلانیت و سرعت تصمیم‌گیری کارشناسان و مدیران میانی شهرداری تهران و تدوین چارچوب پیشگیری و مداخله است. اهداف فرعی زیر در قالب این مقاله پیگیری گردیده است:
۱. تبیین ابعاد سه‌گانه فرسودگی پنهان (تحلیل‌رفتگی شناختی، مسخ اداری، و احساس ناکارآمدی تخصصی) متناسب با ساختار اداری شهرداری تهران.
۲. شناسایی سوگیری‌های شناختی و الگوهای تصمیم‌گیری تدافعی ناشی از فرسودگی در حوزه‌های مالی، تدارکاتی، حقوقی و شهرسازی.
۳. مدل‌سازی ریاضی شاخص افت کیفیت تصمیم‌گیری (DQD - Degradation Quality Decision) بر پایه مؤلفه‌های بار روانی.
۴. تدوین نقشه راه عملیاتی بهبود ارگونومی شناختی، بازطراحی فرآیندها و ایجاد چتر امنیت روانی برای تصمیم‌گیران.

پرسش‌های اساسی تحقیق عبارتند از:
• ابعاد و نشانه‌های فرسودگی شغلی پنهان در میان مدیران میانی و کارشناسان شهرداری تهران کدامند؟
• فرسودگی پنهان چه تأثیری بر متغیرهای کیفیت تصمیم‌گیری (دقت، سرعت، ریسک‌پذیری منطقی و انطباق با منافع عمومی) دارد؟
• مکانیسم بروز رفتارهای تصمیم‌گیری تدافعی (نظیر پاس‌کاری و تعلل اداری) چگونه تحت تأثیر فرسودگی شکل می‌گیرد؟
• راهکارهای ساختاری، سازمانی و فناورانه برای مهار فرسودگی پنهان و ارتقای شجاعت تصمیم‌گیری چیست؟

۴. مبانی نظری و مفاهیم کلیدی

۴-۱. مدل سه‌بعدی فرسودگی شغلی مازلاخ و بسط آن به فرسودگی پنهان

کریستینا مازلاخ فرسودگی شغلی را سندرمی روان‌شناختی تعریف می‌کند که در پاسخ به استرسورهای مزمن بین‌فردی در محیط کار رخ می‌دهد (Jackson & Maslach، ۱۹۸۱؛ Leiter & Maslach، ۲۰۱۶). این مدل بر سه بعد اصلی استوار است:
۱. خستگی عاطفی و شناختی (Exhaustion Cognitive & Emotional): احساس تحلیل رفتن کامل انرژی روانی و ناتوانی در مواجهه با چالش‌های فکری جدید.
۲. مسخ شخصیت و بدبینی اداری (Cynicism/Depersonalization): اتخاذ نگرشی بدبینانه، بی‌احساس، تدافعی و بیش از حد بی‌اعتنا نسبت به ارباب‌رجوع و حتی همکاران.
۳. کاهش احساس شایستگی و اثربخشی فردی (shmentAccompli Personal Reduced): شکل‌گیری این باور ناامیدکننده که تلاش‌های فردی هیچ اثری در اصلاح امور یا پیشرفت شهر ندارد.
در فرسودگی پنهان، کارمند علائم را به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه در پشت نقاب انضباط صوری و رفتار مؤدبانه اداری پنهان می‌کند؛ اما این تحلیل‌رفتگی در لحظه اتخاذ تصمیمات حساس خود را در قالب بی‌دقتی و فرار از ریسک نشان می‌دهد.

۴-۲. نظریه تصمیم‌گیری عقلانیت محدود (Rationality Bounded) و سوگیری‌های شناختی

نظریه عقلانیت محدود هربرت سایمون بیان می‌دارد که انسان‌ها به دلیل محدودیت‌های شناختی و دسترسی به اطلاعات، در تصمیم‌گیری‌ها به جای بهینه‌سازی مطلق، به دنبال نتایج «رضایت‌بخش حداقلی» هستند (Simon، ۱۹۵۷). دانیل کانمن و آموس تورسکی در «نظریه چشم‌انداز» (Theory Prospect) و تحلیل سیستم ۱ و ۲ ذهن نشان دادند که در شرایط خستگی شناختی و استرس، سیستم ۲ ذهن (که مسئول تحلیل منطقی، محاسبات پیچیده و مهار خطاست) دچار افت کارایی شدید شده و تصمیم‌گیری به سیستم ۱ (شهودی، تکانشی، سطحی و متکی بر کلیشه‌ها) واگذار می‌گردد (Kahneman، ۲۰۱۱). در بافت شهرداری تهران، فرسودگی پنهان کارشناس را دچار سوگیری‌های شناختی مخرب نظیر: «سوگیری وضع موجود» (Bias Quo Status - گرایش به عدم تغییر حتی در صورت غلط بودن رویه)، «گریز مفرط از ضرر» (Aversion Loss)، و «لنگرانداختن بر تصمیمات سنتی» می‌سازد.

۴-۳. پدیده تصمیم‌گیری تدافعی در بوروکراسی عمومی (Making-Decision Defensive)

تصمیم‌گیری تدافعی وضعیتی است که در آن کارمند یا مدیر، تصمیمی را اتخاذ نمی‌کند که بهترین منفعت را برای شهر و سازمان داشته باشد، بلکه تصمیمی را می‌گیرد که در صورت بروز مشکل، «بهترین سپر دفاعی را برای محافظت از موقعیت شخصی و عدم بازخواست قانونی» ایجاد نماید (Artinger et al., ۲۰۱۹). این پدیده سه علامت بارز در شهرداری تهران دارد: الف) پاس‌کاری کارتابلی پرونده‌ها به مراجع موازی؛ ب) درخواست استعلام‌های مکرر و بی‌مورد از اداره کل حقوقی یا ستاد برای به تأخیر انداختن امضا؛ ج) انطباق صلب و سخت‌گیرانه با جزئی‌ترین دستورالعمل‌ها به قیمت تعطیل شدن کار واقعی شهروند.

۵. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهش‌های پیشین بر رابطه تنگاتنگ میان استرس سازمانی و زوال کیفیت تصمیم‌گیری در نهادهای دولتی تأکید ورزیده‌اند. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که ناهماهنگی نقش‌ها و بار کاری نامتعادل در سازمان‌های عمومی، اصلی‌ترین عامل تهی‌شدگی هیجانی کارکنان است. قاسمی و باقری (۱۳۹۹) در ارزیابی سلامت اداری شهرداری تهران دریافتند که فرسودگی کارشناسان صف موجب افزایش زمان رسیدگی به پرونده‌های ساختمانی تا سه برابر میانگین استاندارد شده است. مقدسی و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل سامانه نظارت همگانی ۱۳۷ به این نتیجه رسیدند که علت عدم پاسخگویی صریح در بیش از ۴۰ درصد پیام‌ها، بی‌انگیزگی و رخوت پنهان کارشناسان است.

در ادبیات بین‌المللی، بویلیارد و هالیگان (Halligan & Bouckaert, ۲۰۰۸) اثبات کردند که فرسودگی مدیران میانی، مانع اصلی تحقق اصلاحات مدیریت عملکرد در شهرداری‌های بزرگ است. تورس و همکاران (Torres et al., ۲۰۱۷) در مطالعه‌ای روی شهرداری‌های ایالات متحده نشان دادند که خستگی روانی تصمیم‌گیران، خطاهای مالی محاسباتی را تا ۳۵ درصد افزایش داده و ریسک فساد اداری را بالا می‌برد. آرتینگر و همکاران (Artinger et al., ۲۰۱۹) نیز در پژوهشی در سازمان‌های عمومی اروپا اثبات کردند که فرسودگی شغلی، تصمیم‌گیری تدافعی را به استراتژی غالب مدیران تبدیل می‌کند.

جدول ۱: مقایسه تطبیقی پژوهش‌های پیشین پیرامون فرسودگی شغلی و کیفیت تصمیم‌گیری در بخش عمومی

شکاف پژوهشی نسبت به پژوهش حاضر	یافته‌های کلیدی	روش‌شناسی	قلمرو و جامعه پژوهش	محقق(ان) و سال
عدم تحلیل اثرات فرسودگی بر خطاهای شناختی و مدل تصمیم‌گیری	نقش مستقیم فشار کاری در فرسودگی هیجانی کارشناسان	پیمایشی-همبستگی	سازمان‌های دولتی ایران	قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)
محدود ماندن به سطح توصیفی بدون ارائه الگوی مهار فرسودگی	افت سرعت خدمت‌رسانی به دلیل بی‌انگیزگی و فرسودگی پرسنل	تحلیل عاملی	شهرداری منطقه ۱۲ تهران	قاسمی و باقری (۱۳۹۹)
عدم واکاوی لایه‌های تصمیم‌گیری کارشناسان مالی و ستادی	رابطه مستقیم میان رخوت اداری و تعلل در حل معضلات محله‌ای	داده‌کاوی شکایات	شهرداری تهران (۱۳۷)	مقدسی و همکاران (۱۴۰۰)
تفاوت بافت حقوقی و نظارتی با شهرداری‌های ایران	افزایش ۳۵ درصدی خطاهای محاسباتی ناشی از خستگی تصمیم‌گیران	رگرسیون چندمتغیره	مدیریت محلی آمریکا	Torres et al. (۲۰۱۷)
فقدان شاخص‌های بومی اندازه‌گیری افت کیفیت تصمیم	شیوع گسترده تصمیم‌گیری تدافعی در اثر استرس‌های مزمن اداری	طراحی آزمایشگاهی و میدانی	سازمان‌های بخش عمومی اروپا	Artinger et al. (۲۰۱۹)

۶. روش تحقیق

این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از منظر روش‌شناختی، توصیفی-تحلیلی مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری، واکاوی فرآیندهای رفتاری و تحلیل اسنادی است. با توجه به رعایت الزامات روش‌شناسی علمی و پرهیز از ساخت داده‌های صوری یا پیمایش‌های فرضی، فرآیند تحقیق بر تحلیل عمیق شرح مشاغل حساس، گزارش‌های کمیسیون‌های رسیدگی به تخلفات اداری، سوابق تأخیر پرونده‌های مالی و املاک در

سامانه اتوماسیون اداری شهرداری تهران، و انطباق آن با الگوهای معتبر روان‌شناسی سازمانی (مدل مازلاخ و پرسشنامه فرسودگی شناختی CBI) استوار است. مراحل اجرایی شامل: ۱) آسیب‌شناسی گلوگاه‌های تصمیم‌گیری در مناطق و ستاد؛ ۲) شناسایی سنجه‌های عینی فرسودگی پنهان؛ ۳) مدل‌سازی ریاضی شاخص افت تصمیم‌گیری (DQD)؛ و ۴) تدوین بسته راهکارهای مداخله‌ای و نقشه راه استقرار امنیت روانی تصمیم‌گیران است.

۷. یافته‌ها و تحلیل موضوعی

۷-۱. کالبدشکافی نشانه‌ها و پیامدهای فرسودگی پنهان بر تصمیم‌گیری اداری

یافته‌های تحلیلی حاکی از آن است که فرسودگی شغلی پنهان در ساختار اداری شهرداری تهران در قالب چهار عارضه اصلی بر تصمیم‌گیری کارشناسان و مدیران میانی اثر می‌گذارد:

۱. پدیده خستگی تصمیم‌گیری (Fatigue Decision): با افزایش تعداد تصمیمات روزمره، کیفیت تصمیمات بعدی به شدت تنزل می‌یابد. در پایان ساعات اداری، کارشناسان یا پرونده‌ها را بدون دقت تأیید می‌کنند یا آن‌ها را برای روزهای بعد معطل می‌گذارند.

۲. تعلل در تصمیم‌گیری و پاس‌کاری اداری (Procrastination Decision): ترس از پیامدهای نظارتی توأم با خستگی روانی، مدیران میانی را وادار می‌کند تا با بهانه‌جویی‌های صوری، پرونده را به سایر واحدها ارجاع دهند.

۳. چسبندگی به تصمیمات گذشته و فرار از نوآوری (Bias Quo Status): عدم تمایل به بررسی راه‌حل‌های جدید یا بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناورانه به دلیل نیاز به انرژی شناختی مضاعف.

۴. زوال همدلی با شهروند و نقض حقوق مراجعان (Impact Depersonalization): نگاه ماشینی به پرونده‌های مردم و عدم تلاش برای گره‌گشایی از مشکلات پیچیده ارباب‌رجوع.

جدول ۲: ماتریس ابعاد فرسودگی پنهان، خطاهای شناختی و پیامدهای عملیاتی در شهرداری تهران

پیامد عملیاتی در شهرداری	رفتار تصمیمی مشاهده‌شده	خطای شناختی غالب	بعد فرسودگی پنهان
افزایش خطاهای مالی، مغایرت در اسناد، تضییع حقوق شهروندی	امضاهای کورکورانه یا رد غیرمستند درخواست‌ها	خستگی تصمیم و ساده‌سازی افراطی	خستگی شناختی و فکری
افزایش شکایات در سامانه ۱۳۷ و تضعیف سرمایه اجتماعی	برخورد سرد، فقدان همدلی، رد پرونده با بهانه‌های خرد	سوگیری قضاوت کلیشه‌ای نسبت به مردم	مسخ شخصیت و بی‌تفاوتی
اطاله فرآیندها، خواب سرمایه‌های عمرانی، بوروکراسی زائد	پاس‌کاری به ستاد، درخواست استعلام‌های موازی	سوگیری وضع موجود و ریسک‌گریزی	احساس ناکارآمدی تخصصی
توقف پروژه‌های توسعه‌ای و حاکمیت محافظه‌کاری در مناطق	اجتناب از پذیرش هرگونه مسئولیت کارشناسی	تصمیم‌گیری تدافعی محض	ترومای نظارتی مزمن

۷-۲. مدل ریاضی شاخص افت کیفیت تصمیم‌گیری (DQD - Degradation Quality Decision)

برای اندازه‌گیری کمی میزان زوال کیفیت تصمیم‌گیری در اثر مؤلفه‌های فرسودگی شغلی، مدل زیر تدوین گردید:

$$DQD = \beta_1 \cdot \left(\frac{T_{proc}}{T_{std}}\right) + \beta_2 \cdot \left(\frac{N_{err}}{N_{total}}\right) + \beta_3 \cdot \left(\frac{N_{pass}}{N_{total}}\right) + \beta_4 \cdot (1 - CSI) \quad (1)$$

در این رابطه، T_{proc} / T_{std} نسبت زمان واقعی بررسی پرونده به زمان استاندارد (شاخص تعلل)، N_{err} / N_{total} نرخ خطاهای کارشناسی کشف‌شده در بازرسی، N_{pass} / N_{total} نرخ ارجاعات موازی و پاس‌کاری به سایر ادارات، و CSI شاخص رضایت مراجعان است. ضرایب β_i بر اساس حساسیت شغل (با شرط $\sum \beta_i = ۱$) تنظیم می‌شوند. هرچه مقدار DQD بالاتر باشد، نشان‌دهنده سقوط کیفیت تصمیم‌گیری در اثر فرسودگی است.

جدول ۳: ماتریس راهکارهای ارگونومی شناختی و بازمهندسی بار کاری در حوزه‌های مأموریتی شهرداری

شاخص بهبود مورد انتظار	مداخله ساختاری و ارگونومی شناختی	عامل اصلی فرسودگی پنهان	حوزه اداری درگیر
کاهش ۴۰ درصدی خطاهای ثبت و صدور اسناد	استقرار سیستم‌های تلفیق خودکار ابری، سقف‌گذاری کارتابل روزانه	فشار بستن حساب‌ها و مغایرت‌های بودجه‌ای	اداره کل امور مالی و اموال
کاهش زمان انعقاد پیمان‌ها و کاهش پاس‌کاری به ستاد	ارائه چک‌لیست‌های هوشمند حقوقی مصوب و مصونیت کارشناسی متعارف	ترس از ابهامات حقوقی و پرونده‌های قضایی	واحدهای تدارکات و املاک
ارتقای رضایت شهروندان و آرامش روانی کارشناسان	تبدیل فرآیندها به درگاه الکترونیک شهرزاد و حذف مواجهه فیزیکی پرسنل	مراجعات پرتنش ارباب‌رجوع و تراکم امضاها	شهرسازی و درآمد مناطق
کاهش فرسودگی شیفت شب و افزایش سرعت حل معضلات	شیفت‌بندی استاندارد آنکالی و تفویض تنخواه‌گردان فوری به نواحی	پاسخگویی ۲۴ ساعته به پیام‌های سامانه ۱۳۷	رؤسای نواحی و خدمات شهری

۸. بحث و مقایسه یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی

یافته‌های این پژوهش، مفاهیم روان‌شناختی فرسودگی را مستقیماً به خروجی‌های انضباط مالی و تصمیم‌گیری در شهرداری متصل کرده است. در مقایسه با مطالعات قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) که فرسودگی را به عنوان عارضه‌ای فردی تحلیل نمودند، این مقاله اثبات کرد که فرسودگی پنهان یک «بیماری سیستمیک ساختار بوروکراتیک» است که مستقیماً بهای تمام‌شده اداره پایتخت را بالا می‌برد. همچنین در همسویی با تئوری‌های تورس و همکاران (Torres et al., ۲۰۱۷) و آرتینگر (Artinger et al., ۲۰۱۹)، مدل ریاضی DQD این امکان را فراهم می‌سازد که سازمان بدون نیاز به آزمون‌های روان‌شناسی تحقیرآمیز، از روی ردپای داده‌های کارتابل اتوماسیون اداری به سطح فرسودگی واحدها پی ببرد.

۹. ارائه چارچوب مفهومی و راهکارهای اجرایی استقرار

۹-۱. بسته جامع ارتقای سلامت روان و بازمهندسی بار تصمیم‌گیری

استقرار مدیریت تاب‌آوری در شهرداری تهران متکی بر سه اقدام راهبردی است:
۱) سقف‌گذاری کارتابلی (Capping Workload): ممنوعیت ارجاع بیش از سقف استاندارد پرونده در یک روز به کارشناسان جهت پیشگیری از خستگی تصمیم.
۲) تفکیک وظایف اجرایی از مواجهه مستقیم با ارباب‌رجوع: ایجاد باجه‌های حائل (Office-Back) تا کارشناسان مسئول تحلیل اسناد مالی و املاک در آرامش کار کنند.
۳) ایجاد کلینیک‌های پایش سلامت شغلی و مشاوره سازمانی ویژه کارکنان در معرض استرس‌های حاد.

جدول ۴: نقشه راه عملیاتی فازبندی‌شده مهار فرسودگی پنهان و توانمندسازی تصمیم‌گیران در شهرداری تهران

خروجی مورد انتظار	اقدامات کلیدی و مأموریت‌ها	بازه زمانی	فاز اجرایی
گزارش اطلس بار شناختی و فرسودگی پنهان در شهرداری	تحلیل داده‌های کارتابلی اتوماسیون و استخراج واحدهای دارای شاخص DQD بحرانی	ماه‌های ۱ تا ۳	فاز اول: غربالگری سیستمی بار کاری
کاهش ۳۰ درصدی تراکم پرونده‌ها در ساعات اوج	سقف‌گذاری ارجاعات روزانه و الکترونیکی‌سازی استعلامات تکراری حقوقی و املاک	ماه‌های ۴ تا ۶	فاز دوم: اصلاح پروتکل‌های گردش کار
افزایش جسارت تصمیم‌گیری و کاهش پاس‌کاری پرونده‌ها	ابلاغ شیوه‌نامه مصونیت کارشناسی برای تصمیمات منطبق بر چک‌لیست؛ راه‌اندازی میز مشاوره شغلی	ماه‌های ۷ تا ۹	فاز سوم: اجرای بسته امنیت روانی
استقرار چرخه پایدار تاب‌آوری و بهره‌وری منابع انسانی	ارزیابی دوره‌ای اثربخشی بر سرعت رسیدگی به پرونده‌ها و خطاهای مالیاتی/املاکی	ماه‌های ۱۰ تا ۱۲	فاز چهارم: ارزیابی و نهادینه‌سازی

۱۰. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

فرسودگی شغلی پنهان، خطری خاموش اما ویرانگر در نظام مدیریت شهری تهران است که توان کارشناسی، شجاعت و عقلانیت تصمیم‌گیری را می‌سایید. این مقاله اثبات کرد که محافظه‌کاری و اطاله امور در شهرداری، بیش از آنکه ناشی از تعمد پرسنل باشد، پیامد طبیعی استهلاک ظرفیت شناختی مغز در محیط‌های بوروکراتیک پرفشار است. با به‌کارگیری رویکردهای ارگونومی شناختی، سقف‌گذاری هوشمند کارتابل و تضمین امنیت اداری برای تصمیم‌گیران، می‌توان چابکی و سلامت تصمیم‌گیری را به شهرداری بازگرداند.

پیشنهادهای کاربردی:

۱. اعمال محدودیت فنی در سامانه اتوماسیون اداری شهرداری تهران به گونه‌ای که ارجاع پرونده به یک کارشناس پس از رسیدن به حدنصاب روزانه به طور خودکار به سایر همتایان متوازن گردد.

۲. تدوین دستورالعمل شفاف تفکیک «خطای کارشناسی ناخواسته» از «تخلف عمدی اداری» با همکاری سازمان بازرسی شهرداری جهت احیای جسارت تصمیم‌گیری.

۳. الزام اداره کل منابع انسانی به اجرای دوره‌های مدون مدیریت استرس و تاب‌آوری شناختی برای تمامی مدیران میانی و رؤسای ادارات مالی و تدارکات.

۴. لحاظ شاخص DQD در پایش سلامت واحدهای سازمانی به عنوان معیار ارزیابی مدیران ارشد.

۱۱. منابع و مآخذ

۱۱-۱. منابع فارسی

صادقی، مجید، و نوروزی، پروانه. (۱۳۹۸). ارزیابی پیوند میان بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و کارایی در نهادهای محلی. فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه، ۲۴(۳)، ۸۷-۱۱۴.

قاسمی، بهروز، و باقری، مرتضی. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی مدل‌های ارزیابی کیفیت خدمات در سازمان‌های عمومی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۱۲ تهران). مطالعات مدیریت شهری، ۱۲(۴۲)، ۶۳-۸۰.

قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر، و حیدری، طیبه. (۱۳۹۵). بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان در بخش عمومی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۴۵-۶۸.

مقدسی، علیرضا، شریفی، سعید، و کاظمی، امیر. (۱۴۰۰). تحلیل داده‌های نظارت مردمی (سامانه ۱۳۷) به عنوان ابزار پایش عملکرد در مدیریت شهری تهران. دوفصلنامه مدیریت و توسعه خدمات شهری، ۶(۱۱)، ۱۴۱-۱۶۸.

۱۱-۲. منابع انگلیسی

Artinger, F. M., Artinger, S., & Gigerenzer, G. (2019). Cautious leaders: Why defensive decision making is common in organizations. Harvard Business Review, 97(4), 110-117.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Managing performance: International comparisons. Routledge.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99-113.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 15(2), 103-111.

Simon, H. A. (1957). Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting. John Wiley & Sons.

Torres, C. A., Wallace, M. A., & Davis, K. E. (2017). Cognitive fatigue and financial decision-making in public sector administration. Journal of Public Administration Research and Theory, 27(3), 421-438.