

بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران

حسین زارهی

(کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه تهران و عضو انجمن مدیریت ایران)

چکیده

در این مقاله نویسنده بیان می‌کند که یکی از ابعاد تکامل نظام اداری استفاده از فنون جدید مدیریتی می‌باشد، که در این رابطه مدیریت مشارکتی را می‌توان به عنوان سبک مدیریتی به حساب آورد که آن فرایندی است حاصل از مداخله داوطلبانه همگان در اموری که به آنها مربوط می‌شود.

مدیریت مشارکتی نوعی سبک مدیریت است که مشخصه آن کاربری فراوان روش تصمیم‌گیری گروهی است.

نظام اداری ایران موانعی را در راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده که ناشی از ساختار نظام اداری است و رفته رفته مشارکت کارکنان را در امور سازمان کم‌رنگ‌تر می‌کند. این موانع عبارتند از اهمال مدیریت محافظه کارانه به جای مدیریت مشارکتی از سوی مدیران دولتی، نقش کارمندان اجرایی روز به روز کارهاست و نه نفوذ در خط مشی‌ها، هنجارهای اجتماعی که بخشی از فرهنگ عمومی یک جامعه را پدید می‌آورد نیز در شمار موانع مشارکتی به حساب می‌آید، عدم تعلق سازمانی کارکنان، مغایرت اهداف فرد و سازمان، تمرکز قدرت در دست گروهی محدود، وجود سبکهای مختلف مدیریتی و رهبری و عدم وجود یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت از آن جمله است.

مقدمه

حساب آورد. البته مدیریت مشارکتی در دنیا سابقه‌ای بس

طولانی دارد. از زمان پیدایش مکتب «روابط انسانی»،

مدیریت مشارکتی پا به عرصه وجود گذاشت و از دهه ۵۰

به بعد به صورت عملی به اجرا درآمد. مدیریت مشارکتی،

تفاوت فاحشی با مدیریت سنتی دارد. مدیریت مشارکتی،

سلسله مراتب اداری را از بین می‌برد و کارکنان در اداره

امور سازمان خود آزادانه و فعالانه شرکت می‌کنند.

در بخش دولتی ایران، همکاری و مشارکت کارکنان

در اداره امور سازمان با مسائل، مشکلات و موانعی روبه‌رو

است که تعدادی از آنها به سیستم دولتی برمی‌گردد و برخی

نیز ناشی از ضعف کارکنان، مدیران و قوانین و مقررات

است. برای اینکه کارکنان با آسودگی خاطر در برنامه‌های

مشارکتی شرکت کنند، سازمان مربوط باید سعی کند که تا

مشارکت یک اصل فطری و یک نیاز سرشتی انسان

است. انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با

دیگران دارد و خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است. بر

این اساس، نظام اجتماعی و حیات سیاسی جامعه بشری

به تعاون و مشارکت اعضای آن بستگی دارد و با یاریهای

عمدی و ارادی آنان استواری می‌یابد.

نظام اداری کشور به عنوان یکی از ارکان اساسی اداره

کشور، از ساختاری مدون و تشکیلاتی برخوردار بوده و

هماهنگ با توسعه جامعه و ضرورتها، دائماً در حال

تکامل است. یکی از ابعاد تکامل نظام اداری، استفاده از

فنون جدید مدیریتی می‌باشد که در این رابطه مدیریت

مشارکتی را می‌توان به عنوان یک سبک مدیریتی به

در حد امکان، موانع را از سر راه کارکنان بردارد و بخشی که به خود کارکنان مربوط می‌شود را نیز از طریق آموزشهای لازم برطرف سازد.

تعریف مشارکت و مدیریت مشارکتی

ابتدا باید تاریخچه تفکر مدیریت مشارکتی را ذکر کرد و سپس به تعریف آن پرداخت. ایده مدیریت مشارکتی ابتدا توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت تحقیقات آرجیریس (Argyris, 1957)، مک گریگور (McGregor, 1960) و لیکرت (Likert, 1961) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا شد. پیام اصلی این تحقیقات این بود که مدیریت مشارکتی شامل یک تغییر از سبک کنترل‌گرا (Control - Oriented) به سبک مشارکت‌گرا (Involvement - Oriented) است.^۱ در تعریفی از مشارکت آمده که مشارکت عبارت است از فرآیندی از مداخله داوطلبانه همگان در همه اموری که به آنها مربوط می‌شود و تمایل و توانایی اظهارنظر، انتخاب و انتقاد در آن امور را دارا باشند. در تعریفی دیگر، مشارکت به معنی «فراهم آوردن و گستردن بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک» است.^۲

اما، مدیریت مشارکتی عبارت است از نوهی سبک مدیریت (Managerial Style) که مشخصه آن کاربری فراوان روش تصمیم‌گیری گروهی (Group Decision method) است و طی آن به هر یک از افراد، فرصت گسترده‌ای داده می‌شود تا در کار خود از صلاحیت فردی استفاده کنند. این سبک کاملاً در نقطه‌ای مقابل مدیریت

خود مدار authoritarian Management قرار دارد. کسانی که مدیریت مشارکتی را به کار می‌گیرند، غالباً بر این باورند که بدین وسیله انسانها بطور عاطفی خوب کار می‌کنند. طرفداران این روش مدیریت با تئوری y (Theory, Y) مک گریگور توافق دارند و سبک مدیریت «۹-۹» در شبکه مدیریت (Managerial grid) بلیک و موتون را می‌پذیرند و سرانجام نظام چهارم (System 4) مدیریت بر مبنای تحلیل لیکرت را مورد عمل قرار می‌دهند. روان‌شناس آمریکایی نورمن ریموند فردریک می‌یر (1977 - 1900) از پیشروان این سبک مدیریت بود. این سبک مدیریت را گاهی مدیریت دموکراتیک نیز می‌نامند.^۳

موانع مشارکت

با آنکه مشارکت سودمندیهای بسیار دارد و یافته‌های پژوهشهای علمی در دو دهه گذشته درستی این سخن را تایید می‌کنند، ولی مشارکت نهالی است که به آسانی در محیط انسانی رویده نمی‌شود. در محیط انسانی همواره موانعی وجود دارند که راه مردم را برای دسترسی به مراکز قدرت یا نظامهای تصمیم‌گیری سد می‌کنند. البته نباید انتظار داشت که هیچ‌گونه مانعی در راه رسیدن به مشارکت وجود نداشته باشد. - به قول جبران خلیل جبران: «در کوتاهترین راهها نیز مانعی وجود دارد». حال آنکه مشارکت در نظام اداری باید مسیری طولانی را طی کند بلکه نکته اصلی و اساسی این است که تا آنجا که می‌شود این موانع را به حداقل رساند.

نظام اداری ایران با توجه به پیچیدگیهای خاص خودش، موانعی را در راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده

است که این موانع بیشتر ناشی از ساختار نظام اداری ایران بوده و رفته رفته باعث شده است تا مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان کم رنگتر شود. عمده‌ترین این موانع عبارتند از:

۱. پاسخگویی: بخش دولتی پاسخگویی بیشتری دارد و تقریباً هر موضوعی در بخش دولتی می‌تواند رنگ سیاسی پیدا کند. در حالیکه رازداری و پنهان‌کاری در بخش بازرگانی یک حق قانونی است اما قانونهای آزادی اطلاعات، پنهان‌کاری را در بیشتر عملیات دولتی منع می‌کند. ضمن آنکه در بازرگانی، جهت‌گیری به سوی نتیجه کار است، در حالیکه دولت هم برای فراگرد و هم برای پیامدهای کار، پاسخگو و مسؤول است.

یک مدیر دولتی ترجیح می‌دهد که به جای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، با رعایت قانون و مقررات، مدیریت محافظه‌کارانه را انتخاب کند تا گروههای رقیب او، نمایندگان گروههای اقلیت، شوراها، قانونگذار، روزنامه‌نگاران جستجوگر یا مدیران اجرایی بالا دست، از هر گاهی برای او کوهی نسازند و برای هر موضوعی یک بحث داغ و بزرگ سیاسی پدید نیآورند.

بنابراین در چنین وضعی که امروزه در جامعه ما بیشتر نمود یافته است - هر مدیری در بخش دولتی سعی می‌کند از خطر دوری جوید و اقتدار تصمیم‌گیری را به دست آنانی که پاسخگویی و مسؤولیت کمتری دارند، نسپارد. - نیاز و ضرورت پاسخگو بودن در مقابل پیامدهای هر کاری باعث می‌شود که مدیران تمرکز را به عدم تمرکز و تفویض اختیار به زیردستان، ترجیح دهند و این خود سد راه مشارکت کارکنان می‌شود.

۲. اندازه‌گیری کارکرد: بخش دولتی عموماً نمی‌تواند از معیار روشنی چون سوددهی برای اندازه‌گیری کارکرد سازمان خود استفاده کند و این امر بیشتر نتیجه تمرکز و نگهداری تمام اختیارات در رأس هرم سازمانی است. در حالیکه سازمانهای بزرگ بخش خصوصی، اغلب برای دستیابی به سود بیشتر و کارآمدی و اثربخشی خود، عملیات را در مراکز سوددهی کوچکتر بخش می‌کنند و نامتمرکز می‌سازند، اما دولت نمی‌تواند به روال عادی اجازه دهد که واحدهای غیرمتمرکز بطور مستقل عمل کنند، زیرا وسیله اندازه‌گیری کارکردی، چون سوددهی، در دست نیست تا بر پایه آن دفتر مرکزی بتواند نظارتی مؤثر بر واحدهای مستقل داشته باشد.

بنابراین بسیار دشوار خواهد بود که بخش دولتی بتواند کارکرد بسیاری از کارمندان خود را اندازه‌گیری نماید. به عنوان مثال ممکن است کارمندی به جای بررسی ۱۰ پرونده در روز، تعداد ۱۵ پرونده را بررسی نماید. ولی نمی‌توان گفت این ۱۵ پرونده بهره بیشتری نسبت به آن ۱۰ پرونده دارد، زیرا ممکن است بررسی این ۱۵ پرونده با سهل‌انگاری باشد.

به همین خاطر مدیران بخش دولتی، نمی‌توانند بطور معمول سودهایی که از راه مشارکت کارکنان به دست می‌آید را مستند سازند. تعجب‌آور است که در مقایسه با بخش بازرگانی، سازمانهای دولتی پاسخگویی بیشتری دارند، ولی کارمندان آنها مسؤولیت کمتری دارند! نتیجه آن خواهد بود که سازمانهای دولتی، بر روشهای کار عملیاتی معیار و مرکزی که ضد مشارکت است تکیه فراوان خواهند کرد.

۳. مشروعیت سیاسی: بنیادی‌ترین تفاوت بخشهای

دولتی و خصوصی که مانع مشارکت کارکنان می‌شود، نظریه «انتخابی بودن نظام مردم سالاری» است. بر پایه این نظریه فرض بر آن نیست که کارمندان دولتی در تصمیم‌گیری مشارکت کنند و یا بر پایه نظریه سنتی مردم سالاری دارای استقلال عمل باشند، این نظریه مقزّر می‌دارد که مردم، قانونگذاران را برای تصویب خط‌مشی‌ها و مدیران اجرایی بلند پایه را برای اجرای آن خط‌مشی‌ها به وسیله کارمندان انتصابی، برمی‌گزینند. نقش کارمندان، اجرای روز به روز کارهاست، و نه نفوذ در خط‌مشی‌ها.

حقیقت مهم آن است که، در جامعه استوار بر اعتقاد به مردم سالاری، انتخاب برای دیوانسالاران غیر انتخابی، مشروعیت دولتی اندکی در تصمیم‌گیری مشارکت جو، وجود دارد.

نظام سیاسی مردم سالار، با شیوه‌های دیگری نیز مشارکت را سد می‌کند. این نظام به پدید آوردن خدمات دولتی دو لایه‌ای می‌انجامد که لایه بالایی آن را رئیس‌ان‌تصابی سیاسی و رده‌های میانی و پایین‌راه، کارمندان حرفه‌ای تشکیل می‌دهند. این ترکیب مدیریت دولتی‌های، به متمرکز کردن کارها می‌انجامد. در یک سو، مدیران و رئیس‌ان سیاسی هستند که زمانی کوتاه بر کار سوارند و به کارمندان حرفه‌ای خدمات کشوری، بی‌اعتمادند و بطور معمول می‌کوشند تا نظارت بر شاخه‌ها و بخش‌های سازمان را در بالای هرم سازمانی متمرکز سازند و اقتدار مشارکت را به کارمندان حرفه‌ای خدمات دولتی وانگذارند. از سوی دیگر کارمندان دولتی از هوسهای آنی رئیس‌ان سیاسی بیم دارند و به برپایی سازمان‌های کارمندی نیرومندی دست می‌زنند. این سازمان‌های کارمندی نیز، از نظام خدمات دولتی توانمندی که به حفظ مشاغل کارمندان یاری

می‌دهد، پشتیبانی می‌کنند. با این همه، این نظام همواره متمرکز است و مانعی جدی برای مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امور به شمار می‌رود.

علاوه بر موارد فوق، پاره‌ای هنجارهای اجتماعی که بخشی از فرهنگ عمومی یک جامعه را پدید می‌آورند در شمار موانع مشارکت به حساب می‌آیند. در تحلیلی جامعه‌شناختی از موانع و بازدارنده‌های فرهنگی در رابطه با مشارکت، به موانعی از این قبیل می‌توان اشاره کرد:^۵

- جهل: انسان جاهل توانایی مشارکت ندارد، زیرا شناخت کافی از محیطش ندارد.

- خودخواهی و خودمهوری: انسان خود محور نمی‌تواند با دیگران در بیامیزد و به دنیای آنان رسوخ و نفوذ کند و در واقع زندانی خویش‌ن خویش است.

- نداشتن اعتماد به دیگران: اعتماد را باید روح مشارکت دانست. بی‌اعتمادی اجازه نمی‌دهد تا قالب کار جمعی، شکل بگیرد و با هم کار کردن، یک شیوه پذیرفته شود.

- نبود کنج‌گاو: کنج‌کاری گسترده و عمیق، انسان را به کشف و شناخت وا می‌دارد.

- نبوه همدلی: در هر نوع مشارکتی، انسان نیاز به همدلی دارد. (یعنی خود را جای دیگری نهادن) همدلی سبب می‌شود تا انسان بتواند با دیگران بر مبنای تفاهم متقابل ارتباط برقرار کند.

- نداشتن انعطاف ذهنی: جامعه پیچیده و نامتجانس امروز، که ناهمسانی‌های گسترده‌ای دارد، ایجاب می‌کند که مردم در برابر تفاوت‌های یکدیگر بردبار باشند و تساهل و نرمش نشان دهند.

- احساس حقارت: احساس بی‌نقشی و نداشتن

سودمندی، سرانجام به احساس حقارت فردی می‌رسد. احساس حقارت، مانع می‌شود که انسان بتواند خود را مطرح کند، سخن بگوید و با دیگران بیامیزد.

نظامهای قانونی و ساختارهای دیوانسالاری هر می نیز، در شمار موانع سازمانی به شمار می‌روند، که در آنها پیوند دو سویه و چهره به چهره، میان کارکنان و مدیران به سختی پدید می‌آید و رابطه رئیس و مرؤوسی بر آنها حاکم است. توزیع نابرابر اقتدار و اختیارات سازمانی میان افراد یک سازمان، سدی استوار در راه گشودن باب مشارکت میان آنان است. تمرکز قدرت در دست گروهی محدود و معدود از دیوانسالاران، و یا مدیران سازمانی، بخت و فرصت مشارکت را از دیگران می‌گیرد و کارکنان سازمان را در سویی مقابل مدیران قرار می‌دهد. برنامه‌ریزی متمرکز و از بالا به پایین و نبود ساختارهای جانبی و محلی برای انجام کار، می‌توانند سدی در راه مشارکت باشند.

موانع مشارکت از دیدگاه علم مدیریت:

علم مدیریت نیز، با توجه به اینکه مشارکت کارکنان یکی از بحثهای مهم رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است، به بررسی این مقوله پرداخته و جنبه‌هایی از آن را روشن ساخته است که در ذیل به موانع مشارکت از دیدگاه این علم اشاره می‌شود:

۱. عدم تعلق سازمانی کارکنان

اصولاً در سازمانهای دولتی، چون انگیزه لازم برای مشارکت وجود ندارد، لذا کارکنان به سازمان خود تعلق خاطر ندارند و همیشه خود را نسبت به آن بیگانه می‌پندارند. در صورتیکه در بخش خصوصی، به علت

وجود انگیزه کافی، تعلق سازمانی کارکنان بالاست.

۲. مغایرت اهداف فرد و سازمان

مغایرت اهداف فرد و سازمان یکی از موانع مشارکت در اداره امور به شمار می‌رود. زیرا مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها، سبب می‌شود تا آنان خود را به سازمان، نزدیکتر حس کرده و احساس تعلق و وفاداری بیشتری، نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی به سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق ساخته، آشتی بین اهداف فردی و سازمانی را موجب می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است.^۶

۳. وجود سبکهای مختلف مدیریتی و رهبری در سازمان

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند، سبک رهبری مدیریتی اساساً تحت تأثیر نگرش مدیریت نسبت به کارکنان است. به بیان دیگر، عامل عمده‌ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش مدیریت به نقش خود و کارکنان است. اگر مدیر، کارکنان را افرادی بداند که تحت هدایت او کار می‌کنند، سبکش محافظه‌کار (اقتداری) است. اگر مدیر، خود را شکار کارکنان بداند که مسؤولیتهای معین بیشتر و وظایف متفاوتی دارد، سبکش را «مشارکتی لیبرال» گویند.^۷ بنابراین، سبک رهبری مشارکتی باعث می‌شود، کارکنان به مشارکت روی آورند و سبک محافظه‌کار، سدی بر سر راه مشارکت آنان ایجاد می‌کند.

۴. احساس بیم و خطر از مشارکت از سوی هر یک از طرفین (کارکنان و مدیران)

بطوریکه مدیر به هر پیشنهادی از طرف زیردستان

خود، به عنوان یک انتقاد نگاه کند و تفویض اختیار به زیردستان را، بر کاهش مسؤلیتهای خود و دخالت زیردستان در امور مربوط به حیطه مدیریت خود حمل کند.

۵. عدم وجود خصلتهای کارگروهی در میان کارکنان

ایجاد گروههای کاری که خود ابزاری برای مشارکت کارکنان است، خصلتهای خاصی را می طلبد. کارکنانی که امنیت شغلی ندارند و ترس و واگم دارند، نمی توانند در این گروهها بطور فعالانه مشارکت کنند.

۶. عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت

مشارکت فعالانه، مفید و مؤثر، مستلزم ایجاد یک فرهنگ مناسب است. که این فرهنگ هم برای مدیران و هم برای کارکنان لازم است. تا موقعی که مدیران به این باور نرسند کارکنان نیز ایدههایی دارند و گاه این ایدهها می تواند بسیار مؤثر واقع شود، به هیچ وجه زمینه مشارکت آماده نخواهد شد.

۷. کمبود آموزشهای لازم

بسیاری از کارکنان سازمان چون نمی دانند که چگونه باید پیشنهادات خود را ارائه دهند، از مشارکت خودداری می کنند. برای این افراد باید آموزشهایی در مورد نحوه ارائه پیشنهادات، تدارک دید.

۸. ضعف مدیریت

گروه گوسفندان به رهبری یک شیر می تواند، گروه شیران به رهبری یک گوسفند را شکست دهد.

موانع و مشکلات اجرای سیستم پیشنهادات در نظام

اداری ایران:

آنچه که تاکنون از مدیریت مشارکتی در ایران به اجرا

درآمده، چیزی جز سیستم پیشنهادات و گروههای کنترل کیفیت نبوده است. امروزه در نظام تولیدی و صنعتی ایران در بیش از یکصد واحد، سیستم پیشنهادات به اجرا درآمده است. چند سالی است که در نظام اداری نیز، خوشبختانه این مهم اتفاق افتاده است. به عنوان نمونه می توان به ستاد مرکزی وزارت صنایع، شهرداری منطقه ۱۵، شیلات ایران و ... اشاره نمود. گرچه مدیریت مشارکتی برنامههای متنوع دیگری از جمله تصمیم گیری گروهی، گروههای خودگردان، تیم سازی، گروههای کنترل کیفیت و ... دارد، اما به لحاظ ساده بودن و امکان اجرایی بهتر، سیستم پیشنهادات به اجرا درآمده است و پیشنهاد می شود سازمانهایی که به دنبال اجرای برنامه مدیریت مشارکتی می باشند، ابتدا از سیستم پیشنهادات شروع کنند. در اینجا جا دارد که به موانع و مشکلات خاص اجرای سیستم پیشنهادات، اشاره شود.^۸

۱. عدم اعتقاد و فقدان حمایت عملی مدیریت عالی

سازمان

۲. عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی سازمان

۳. مغایرت سبکهای مدیریت مدیران ارشد با سیستم

پیشنهادات

۴. عدم اجرای عدالت در اهدای جوایز و پاداشهای

مربوط به پیشنهادات

۵. تعلل و قصور در ارائه بازخور به پ

کارکنان

۶. بلند پروازانه بودن بعضی از پیشنهادات

۷. دخالت سلیقه های شخصی در ارزیابی

۸. به موقع و مناسب نبودن پاداشها

۹. موانع مالی (نبود بودجه کافی بر

پیشنهادات)

۱۰. عمل نکردن به وعده‌های داده شده از سوی

مدیران

تکنیکهای غلبه بر موانع مشارکت:

تحقیقات نشان می‌دهند که بیشتر افراد، در صورتی که فرصت کافی برای نفوذ در فرایندهای اداری و پیامدهای اداری داشته باشند، میل به مشارکت در آنها افزایش خواهد یافت. تغییر تکنیکهای مشارکتی جهت اعمال صحیح و مؤثرتر، مستلزم آن چیزی است که دیلیون (deleon, 1992) به عنوان فرایند یادگیری دوطرفه تعیین کرده است، که براساس آن هم مدیران و هم کارکنان نیاز به یادگیری دارند.

سه روش زیر برای غلبه بر موانع مشارکت بیان شده است.

۱. توانمند کردن و آموزش دادن مردم (کارکنان)

Empowering and Educating Citizens

۲. آموزش مجدد مدیران

Re-educating Administrators

۳. تواناسازی ساختارها و فرایندهای اداری

Enabling Administrative structures and

Processes

۱. توانمند کردن و آموزش دادن کارکنان

توانمند کردن کارکنان به معنی طراحی فرایندهایی است که کارکنان می‌دانند مشارکت آنها، در جایی که طیف نمایندگان آنان را شامل می‌شود و نتایج روشنی در

برخواهد داشت، اثر بالقوه‌ای دارد.

ایجاد فرصت مشارکت برای مردم کلید اصلی است. فرصت، شامل امکان کسب مهارت و دادن اطلاعات است. آموزش کارکنان باید بر یادگیری سازماندهی شده و مهارتهای تحقیق استوار باشد. علاوه بر اینکه، کارکنان به آموزش رهبری نیز، نیاز دارند. کارکنان و مدیران باید به عنوان همکار در پایه‌گذاری مکاتب دموکراسی یا مراکز یادگیری، مشارکت کنند. آنها باید مهارتهای یکسان را کسب کنند.

بر مبنای دانش مشترک، کارکنان و مدیران از همان ابتداء که مسأله شروع و تعریف شده و شکل می‌گیرد، می‌توانند با هم کار کنند. مشارکت صحیح مستلزم این است که کارکنان از همان ابتداء مشارکت داده شوند.

کارکنان و مدیران می‌توانند با هم کار کنند، تا روشهای تحقیق را توسعه دهند و تکنیکهایی را برای حل مسائل انتخاب کنند. به نظر می‌رسد که تغییر اکثر واقعیتهای زندگی روزمره، که توانایی مردم را برای مشارکت در تصمیمات عمومی محدود می‌سازند، آنها برای مدیران خصوصاً در سطوح محلی غیرممکن است. چگونه می‌توان اقتصاد و اخلاق زندگی شغلی مردم را که وقت، انرژی و ظرفیت آنها را برای مشارکت محدود می‌کند، تغییر داد؟ اگر چه مسائل عمده اجتماعی، اقتصادی و سیاسی که مشارکت را محدود می‌کنند، مشکلاتی بزرگ هستند، اما مشارکت کنندگان معتقدند که مسائل بزرگ را می‌توان کوچک کرد.

۲. آموزش مجدد مدیران

آموزش مجدد مدیران به مفهوم تغییر نقش آنها، از

مدیران تخصصی، به مشارکت کنندگان همکار است. این کار، شامل انتقال در سطح فردی با توجه به مهارتهای بین فردی، تعریف مجدد نقش تخصصی در اداره عمومی و تغییر رویه‌های آموزش مدیران عمومی است.

مدیران عمومی، همراه با تحقیق سنتی، بودجه‌بندی و مهارتهای مدیریت، نیاز دارند که در فرایند مهارتهای بین فردی، مانند ارتباطات، شنود، تیم‌سازی، برگزاری جلسات و خودآموزی آموزش ببینند.

مدیران نیاز دارند، تا فرضیات اساسی را بررسی کنند و براساس قدرت عمل نمایند. آنها نیاز دارند تا در سخنرانیها و بحثها، به عنوان همکار، مشارکت داشته باشند و از یک هدف شخصی، منافع خود و قدرت کهنه، به سوی یک هدف مربوط به موقعیت و مسأله تا آنجا که جامعه نیاز دارد که هدف بنا نهاده شود حرکت کنند. البته مدیران از سوی مؤسسات و آژانسهایشان، جهت انجام کارها در مسیرهای خاص و مورد نظر موسسه، در فشار هستند. بنابراین، بررسی فرضیات عمده درباره قدرت، نیاز به انتقال مهم در ارزشهای اساسی، درباره آنچه که مدیران انجام می‌دهند، دارد. از مدیران نوعاً انتظار می‌رود که اداره کنند نه حکومت.

۳. تواناسازی ساختارها و فرایندهای اداری

عمده‌ترین موانع برای تغییر، فرایندها و ساختارهای اداری هستند. تغییر ساختارهای اداری شاهکار نیست. این امر مستلزم تغییر عادات و اعمال نهادینه شده است و بدون تغییرات واقعی در عملکرد بورکراسیها، حرکت در جهت مشارکت صحیح، ضعیف بوده و بدبینی زیادی در بعضی از مدیران و کارکنان به وجود خواهد آورد.

سازمانهای عمومی، نه تنها باید مؤسسات و رویه‌های رسمی را دموکراتیزه کنند، بلکه باید فضایی را جهت سخنرانی و اشکال سازمانی غیربورکراتیک ایجاد کنند. (Tauxe , 1995)

اکثر تغییرات مورد نیاز در ساختارهای اداری، به وسیله مشارکت کنندگان در اداره به وجود خواهد آمد. سیستمها و ساختارها، چیزی جز اعمال عادی کارکنان مشارکت کننده در سیستم نیستند. اگر مدیران اعمالشان را تغییر دهند و با کارکنان به عنوان همکار شروع به کار کنند، افراد نیز طریق مدیریت خرد اداره را تغییر می‌دهند. اگر در سطح خرد، تغییرات صورت گیرد، ساختارها و فرایندهای اداری مناسب در سطح کلان به وجود می‌آیند.

تعجب‌آور است که تعهد برای تسهیل تغییر در کارکنان، مدیران و اعمال اداری به عهده مدیران است! اگر ما فرض کنیم که زمینه مشارکت صحیحتر به مدیر اجازه می‌دهد تا به عنوان تسهیل کننده عمل کند، پس مسؤلیت مدیر است که فرایند مشارکت را شکل دهد. ضروری است که مکاتب اداره عمومی به همان خوبی که در رهبری موقعیت‌ها و در نمایندگیها عمل کرده‌اند، محیطی را در جایی که این عامل تغییر می‌تواند موفق، شود ایجاد کند. چنین محیطی مستلزم سطوح مناسب منابع و تغییرات در شرح شغلها برای مدیران است.^۹

نتیجه‌گیری

در باب اینکه مشارکت پدیده خوبی است، شاید اکثراً اتفاق نظر داشته باشند و به لحاظ اینکه نظام اداری ایران یک نظام سنتی و به جا مانده از رژیم طاغوت است، دارای مشکلات و مسائل فراوانی است که این مشکلات قسمت

پی‌نوشت‌ها

1. L.Romm A.Georges, Non Participation & System dynamics, System dynamic Review vol. 11 No4, Winter. 1995

۲. طوسی، محمدعلی، مدیریت و مشارکت کارکنان،

مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۸

۳. فرنچ، درک و ساورد، هیش، فرهنگ مدیریت، مرکز

آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۱

۳. طوسی، محمدعلی، مشارکت (در مدیریت و

مالکیت)، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت

دولتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۰

۵. طوسی، محمدعلی، همان کتاب

۶. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، چاپ

دهم، تهران، ۱۳۷۶

۷. رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت،

چاپ هشتم، تهران، ۱۳۷۶

۸. زارعی، حسین، «سیستم پیشنهادات و چگونگی

اجرای آن»، مجله مدیریت، انجمن مدیریت ایران، سال

هشتم، اسفندماه ۱۳۷۷، شماره ۳۴

9. Cheryl Simrell King & others, "Toward

Authentic Public Participation in public

Administration". Public Administration

Review. July August, Vol 58, No4, 1998

عمده نارضایتی مردم را از نظام اداری تشکیل می‌دهد. به همین خاطر اجرای برنامه مشارکتی در سازمانهای اداری و خدماتی و بطور کلی نظام اداری ایران، می‌تواند راهکاری برای حل مسائل و مشکلات این بخش از حکومت باشد. اما اجرای برنامه مشارکت کارکنان در نظام اداری، نیازمند یک سری آمادگیها و انجام اقداماتی است که در زیر به بعضی از آنها اشاره می‌شود.

الف - رفع موانع و محدودیتهای قانونی، فرهنگی و ... مشارکت کارکنان در اداره امور سازمانی.

ب - تغییر ساختارها و فرایندهای اداری بطوری که امکان مشارکت کارکنان را فراهم آورد.

ج - رفع تبعیضهای موجود بین کارکنان و مدیران و ایجاد این نگرش که کارکنان هم به عنوان نیروی انسانی ایده‌هایی دارند که می‌تواند برای سازمان مفید باشد.

د - آموزش مدیران و کارکنان و ایجاد باور قلبی در مدیران که مشارکت کارکنان به منزله گرفتن حق مسؤلیت آنها نیست.

البته باید متذکر شد که رفع تمامی موانع امکان‌پذیر نیست، ولی باید تا آنجا که ممکن است آن را به حداقل رساند. در این مورد انتظار می‌رود که در آینده قدمهای مفیدی از جانب دولت آقای خاتمی، رئیس‌جمهور محترم، برداشته شود. چراکه ایشان یکی از جلوه‌های بارز مشارکت مردم - که همان شوراهای شهر و روستا است - را به حیطة عمل درآوردند.

لذا باید امیدوار بود که اجرای مدیریت مشارکتی و مشارکت دادن کارکنان در اداره امور سازمانهای دولتی ایران نیز امکان‌پذیر است.