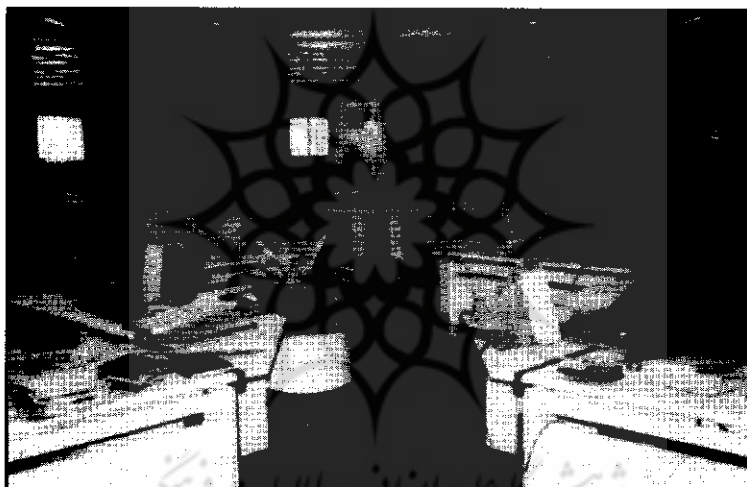


جایگاه مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری و موانع توسعه مشارکت کارمندان

مهدی حجازی مهریزی



انجام گیرد.

به هر حال مشارکت از دیرباز یکی از ابزار زندگی انسان به شمار می‌رود. کانون خانواده بر پایه مشارکت استوار است و تامین هدفهای آن از راه مشارکت میان اعضای آن

آسانتر صورت می‌گیرد. همه ادیان و مذاهب جهان مشارکت را بستر کوشش‌های عبادی و سیاسی خود میدانند و گرد هم آمدن و با یکدیگر بکار بردن را برتر می‌شمارند. در فعالیتهای سیاسی نیز مشارکت یک ابزار مناسب است و بسیاری از مردم از راه مشارکت در امور سیاسی شهر یا کشوری که در آن زندگی می‌کنند دخالت دارند. در قلمرو مدیریت نیز بدنبال جنبش مدیریت علمی و رواج جنبش روابط انسانی مشارکت به عنوان روشی کارساز در برانگیختن کارکنان برای کار بهتر و بیشتر شناخته شد و اکنون نیز مشارکت به عنوان یک وسیله مناسب برای تغییر و

به دلیل حضور گسترده مردم در به ثمر نشستن این انقلاب و حتی تثبیت آن ناگزیر از توجه به مردم و اعطای اختیار در تصمیم‌گیری برای سرنوشت خود به آنها بوده و هست. ارتقاء سطح مشارکتها برای تمامی اشخاص و گروهها در بالاترین حد ممکن در امور جامعه و تاکید بیشتر بر به اجرا درآوردن اصول و سیاستهای دولت یک اصل بنیادی و عینی است که ممکن است از طریق مشارکت در حوزه های متفاوت سیاست‌گذاری، فراهم ساختن موقعیت‌هایی برای مداخله بیشتر افراد و گروهها در تصمیم‌گیری به منظور رفع نیازهای خود و اجرای برنامه‌های زیربنایی جامعه

در زمینه توسعه مشارکت‌های مردمی تا بحال اهل نظر و اهل قلم به فراخور توان علمی خود و از زوایای متفاوت این مساله را مورد نقد و بررسی قرار داده اند. مشارکت به عنوان یک هدف و عامل برای توسعه همه

جنبه‌ها و به عنوان یکی از عوامل مرتبط با آن، دارای اهمیت فزاینده‌ای است، به گونه‌ای که مشارکت آزاد و کامل به دلیل اهمیت آن در شرایط یکسان در تمامی فعالیتهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی به عنوان یک عامل بنیادی در سطح بین‌المللی پذیرفته شده است و کشورها نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشند. مشارکت فرآیندی است پیرامون مردمی کردن سیاست که در هر نظام سیاسی بدون استثناء وجود دارد. اما میزان و درجه مشارکت مردمی به نوع رژیم حاکم بستگی دارد. خوشبختانه قانون اساسی کشور ما که از آن به عنوان یک میثاق ملی یاد می‌شود

برای جلب مشارکت کارمندان، مدیریت به جای فرمانروایی مستبدانه و رفتار خشک رئیس مابانه باید از شیوه رهبری بر مبنای احترام انسانی و شخصیت افراد استفاده کند

به جای فرمانروایی مستبدانه و رفتار خشک رئیس مابانه باید از شیوه رهبری بر مبنای احترام انسانی و شخصیت افراد استفاده کند، به گونه ای که به هیچ وجه نیابستی بین مدیر و کارمندان رابطه خشک و استبدادی و یک طرفه و بی چون و چرا باشد.

۲- مدیریت در دستگاههای دولتی عمیقا باید باور داشته باشد که همه انسانها، دارای استعداد و شایستگی هستند و هر کسی می تواند کاری را که انجام می دهد، در محیط و شرایط مناسب به صورت باز هم بهتری انجام دهد. هیچ کس نیست که برای حل مشکلات دست کم یک راه حل جدید نتواند پیدا کند.

۳- بایستی به کارکنان سطوح پائین اطمینان داد که به اثرات مشارکت در زندگی و آینده خود، اعتقاد داشته باشند. آنها باید مطمئن باشند که از حاصل تلاش و مشارکتشان سهم مناسبی هم بخودشان می رسد. این سهم می تواند از جنبه های گوناگون از لحاظ معنوی، از لحاظ مادی، از نظر اطمینان و تامین آینده و تضمین شغلی و یا از لحاظ پیشرفت در کار برای زیردست در نظر گرفته شود.

۴- ایجاد شرایط محیطی که زیردستان بتوانند به راحتی و با آزادی و بدون هیچگونه ترس و نگرانی و ملاحظه کاری عقاید و نظریات و پیشنهادات بهسازی خود را ارایه نمایند. به بیان دیگر زیردستان هنگام اظهار نظر به هیچ وجه نباید از عواقب کار مثل اخراج، تنبیه، جریمه و نظایر آن ترس و نگرانی داشته باشند. چه ترس و نگرانی آنها مهمترین عامل بازدارنده و ویرانگر برای جلوگیری از مفکری و تفکر و راهجویی و مشارکت آنهاست.

امری مفید تر است و این فرزندان ما هستند که فردا مدیریت جامعه را در دست می گیرند، پس باید با افکار و تلاش نسل امروز بیگانه نباشند.

زمینه مشارکت

در زمینه مشارکت و روش اعمال آن در دستگاههای دولتی، اصل بر این قرار دارد که مدیریتها در اختیارات و قدرت برای تصمیم گیری با تمامی کارکنان و زیردستان شریک و سهیم می شوند و همچنین زیردستان نیز با مدیران خود به عنوان رهبران گروه - نه فرماندهان بلامنازع - به راستی همکاری و همفکری می کنند تا در زمینه های گوناگون، تصمیمات مناسب و مفید گرفته شود البته در این روش هم تصمیم گیری نهایی با مدیران است منتهی پس از آنکه نظریات و پیشنهاد های کارکنان را بررسی کردند باید جدا درصد اجرای آن برآیند.

ناگفته پیداست مشارکت کارمندان که به وسیله مکاتب مختلف مطرح و پیشنهاد می شود و در واقع کلید و منبع اصلی حل و فصل تمام امور در سازمان خواهد بود، شکوفایی و رشد توانایی ها و استعداد های کارکنان را نیز به دنبال خواهد داشت.

در مشارکت همواره بحث از این است که برای دستیابی به نتیجه مفید و سازنده، فراهم کردن یک محیط مناسب و مساعد که کارکنان و زیردستان فرصت و امکان لازم را در آن محیط پیدا کنند ضروری می نماید. اما اینکه چه شرایطی در ایجاد آن موثر است به طور فشرده و اجمال بیان می گردد.

۱- برای جلب مشارکت کارمندان، مدیریت

تحول و انگیزش در کار شناخته شده است. در بسیاری از سازمانها برای دست یافتن به وضعی بهتر از مکانیزم مشارکت جهت بسیج توانایی کارکنان خود استفاده می کنند، در حال حاضر که این امر پر اهمیت به عنوان یکی از سیاستهای مهم و محوری رئیس جمهور محترم توأم با تاکید و تصمیم جدی بر اجرای آن، با ابعاد تازه و با ترکیبی متفاوت از گذشته، مطرح گردیده است لزوم توسعه مشارکتها برای کارکنان دستگاههای اجرایی و بطور کامل قوه مجریه به عنوان پیکره گسترده نظام اهمیتی دوچندان میابد. چرا که در صورت عدم توجه به این نکته نتیجه قطعی و مورد نظر لاوصول است.

تحول و اصلاحات

مسئله برای تحولی بزرگ و آفرینش یک فرهنگ جایگزین باید ادعایی بزرگ و ادعایی عظیم و کارساز داشت زیرا هر قدر اهداف بزرگ و وسیع باشند برای رسیدن به آنها تلاشی بیشتر لازم است. محقق کردن نظام اداری کارآمد، تامین عدالت، اصالت قایل شدن برای عزت کارمندان و بطور کلی اصلاح نظام اداری کشور در صورتی که ادعای یک فرد، یک سازمان، یک جمعیت کوچک باشد، بطور قطع نمی تواند ادعایی کارشناسانه باشد زیرا اگر چه فرد و سازمان و جمعیت کوچک می تواند آفریننده و ارایه دهنده فکر و ایده ای نوین باشد ولیکن برای جامعه عمل پوشانده به آن یک نوع توان هم وزن لازم است و به تعبیری، باید دو کفه ترازو و یا دو طرف معامله با هم بخوانند. امری که تحقق آن در گروه هم فکری و مشارکت جامعه کارمندی است. تحول و اصلاحات واقعی زمانی صورت می گیرد که نگاه مصلحانه هم بخود و هم به جامعه باشد و در ذهن و فهم آیندگان نیز مشارکت مصلحانه را نفوذ دهم زیرا ایجاد کردن و اصلاح کردن اگر چه مفید می باشد لیکن صیانت و نگهداری

ثبات مدیریت ها و کارکنان: باید به این نکته توجه داشت که برای ایجاد محیط مناسب در سازمان به منظور جلب مشارکت همگانی لازم است کارکنان در محیط کار خود ثبات داشته باشند تا با اطمینان و دلگرمی به کار خود ادامه دهند و مدیریت ها نیز دارای ثبات باشند، زیرا مدیریت متزلزل نمی تواند برای خود برنامه ریزی داشته باشد و برای کارکنان نیز اطمینان و دلگرمی ایجاد کند.

۶- عامل زمان: توجه و اهتمام به این نکته حائز اهمیت است که جای صحیح استفاده از مشارکت در امور خیلی فوری نیست بلکه جاری و مستمر است که فرصت کافی برای آنها وجود دارد و می تواند با حوصله به تجزیه و تحلیل مسایل و بررسی نظریات مختلف و انتخاب راهکارهای اصلح پرداخت.

۷- آموزش و مشارکت کارکنان: در اغلب موارد، کارکنان نحوه استفاده صحیح از مشارکت در امور را نمی دانند. از این رو از راه آموزش آنها با شیوه صحیح مشارکت می توان به برداشت مطلوبی از مشارکت در مدیریت دست یافت.

۸- تغییر نگرش ذهنی: بیشتر کارمندان و کارکنان تصور ذهنی درستی از نحوه مشارکت ندارند. به گمان اغلب آنان می بایستی در تمام امور و تصمیم گیری ها، ایشان دخالت و مشارکت داشته باشد، حال آن که در برخی از امور سری و فوق العاده حساس هیچ کسی

به جز مدیر نبایستی دخالتی داشته باشد. با این شرایط لازم است قالب ذهنی و نگرش آنان را در مورد مشارکت تغییر داده و نحوه صحیح مشارکت را به آنان آموخت.

موانع

با آنکه از پدید آمدن اندیشه مشارکت دیری نمی گذرد و یافته های پژوهشی نشان از کامیابی و موفقیت آن توأم با سودمندی های همگانی دارد ولی رشد و پراکندگی پدیده مشارکت هنوز به گونه ای درخور، صورت نگرفته است. این عدم رشد به دلیل وجود موانعی است که در حد وسیع در اینجا به آن اشاره می گردد. این موانع که بعضاً ریشه در قوانین ما دارد را ه را بر مشارکت همه جانبه بسته و یا حداقل با دشواری روبه رو ساخته است. اولین عامل در میان عواملی که از گسترش مشارکت جلوگیری می کند، نبود فلسفه ای است که زیرساز کوششهای مشارکت جویانه را استوار سازد و فهم آن را آسان گرداند و تعهد به آن را بیافریند. بنیادی ترین اندیشه زیر ساز مشارکت، پذیرش اصل برابری کارکنان است، کارکنان هرگاه بر پیوند با یکدیگر از اهمیت و وزن برابر برخوردار باشند، آن گاه مشارکت میان آنان می تواند به برخاستن و خیز برداشتن یاری دهد و سود بهره مندی های بسیار برای همه فراهم آورد. دومین مانع عمده در راه توسعه مشارکت

این است که مشارکت پدیده ای ذهنی است و باید در میان کارکنان جای خود را گشوده سازد و با بسیاری از قالب های ذهنی و پیش داوریهای سنتی معارضه کند. بنابراین رشد و پراکندگی آن چندان آسان و همواره نبوده است. در بعضی از دستگاههای اداری به دلیل ساختار اداری خاصی که بر آنها حاکم است، فرهنگی سنتی، حاکمیت بی چون و چرایی بر سرنوشت آنها دارد که ریشه اصلی تمامی تصمیم گیریها و تحولات و نابسامانی ها به شمار می رود.

اساساً "سنت با نوگرایی تضاد دارد و هر آن چه را سبب تحول و تغییر بداند، مردود می شمارد. سنت وفاداری ها را پدید آورده و با اقتدار مولفه های خود را به پیرامونش تحمیل می کند. طبعاً "مدیران پرورش یافته در چنین مکتبی سهمی را برای زیردستان حتی کسانی که به اعتقاد خودشان می توانند راهکارهای اجرایی شایسته در دستیابی به اهداف سازمانی ارائه دهند قایل نبوده و نیستند و متأسفانه حتی مدیرانی هستند که برای حفظ مدیریت خود حاضرند با زیرپا گذاشتن اهداف سازمان متبوع خود، نظرات برتر که نتایج تئوری آن اکثریت کارکنان و نیز موسسه را منتفع می سازد ندیده بگیرند و از کنار آن بی هیچ اقدامی بگذرند.

عامل سوم که به نظر می رسد ریشه در قانون هم داشته باشد ترس و نگرانی کارکنان از ارائه نظرات به دلیل اخراج، تنبیه و موارد مشابه که در پیش بدان اشاره شد. آنچه باعث فزونی این دایره و نگرانی می گردد، ضمان قانونی است که در اختیار مدیران قرار داده و مدیرانی که تغییر وضعیت موجود را به نفع خود نمی بینند با استفاده از این اهرم، با ابعاد محیطی پر از اضطراب و دلشوره برای زیردستان، دست و بال به اصطلاح اصلاح طلبان را می بندند و حتی برای جلوگیری از رشد چنین اندیشه ای، با جابه جایی شخص مزبور عملاً مانع ایجاد می کنند. این گونه مواد



کارکنان هرگاه در پیوند با یکدیگر از اهمیت و وزن برابر برخوردار باشند، آن گاه مشارکت میان آنان می تواند به برخاستن و خیز برداشتن یاری دهد و سود بهره مندی های بسیار برای همه فراهم آورد

کارمند معمولی انجام شده و تا مرحله بازدهی و نتیجه گیری پیش رفته است به دلیل حاکمیت مدیر مافوق یا مورد بی مهری و بی میلی قرار خواهد گرفت یا به نام مدیر برتر تمام شده و سود حاصل (چه از لحاظ مادی و چه از لحاظ معنوی) نصیب مدیر خواهد شد.

موارد دیگری نیز به عنوان مانع در توسعه مشارکت کارکنان مطرح است که فشرده وار مورد توجه قرار خواهد گرفت.

- وجود نگرش «من قال» نه «مال قال» به گونه ای که بعضاً «مشارکت کارمند به دلیل شخصیتی که کارمند دارد نادیده انگاشته می شود.

- کاهش حقوق و مزایا در مقابل هزینه های زندگی که اشتغال به کار دوم و نیز اشتغال فکری کارمندان را در پی خواهد داشت.

- عدم ثبات در تصمیمات متخذه در سازمان و تغییر دایم و ناموجه برنامه های آن.

- ارجاع مشاغل اداری و مدیریتی به غیر واجدین شرایط احراز آنها.
- تبعیض و اعطای امتیازات نامشروع در موارد مختلف حتی در تعیین محل جغرافیایی خدمت، انتصاب ... و

- وجود نوعی تمرکز شدید در تصمیم گیریها و حتی امور اجرایی جزئی.

به هر حال مسئولین موظف هستند برای رفع این موانع عاجلاً و عالماً اقدام نموده و ترتیبی اتخاذ نمایند تا منافع حاصل از مشارکت آنها به خود مشارکت جویان برگشت داده شود. باشد تا آنچه را در پی آنیم سهل الوصول گردد. ■

ماخذ و منابع:

- ۱- روزنامه همشهری- شماره ۱۸۴۸ و ۱۸۴۹
- ۲- مجله کارمند- شماره ۱۳ و ۱۴
- ۳- مجله تعاون- شماره ۵۹- مرداد ماه ۷۵
- ۴- قانون استخدام کشوری مصوب

که خواهان ثبات وضعیت موجود می باشند فراهم نموده است.

طبیعی است با وجود این ماده های قانونی کوچکترین انگیزه ای هم اگر به فرض وجود داشته باشد تا به واسطه آن کارکنان با مشارکت در کارها و انتقاد و اصلاح و پیشنهاد در تحقق آن گام بردارند، از بین خواهد رفت و عدم مشارکت آن ها تجلی خواهد یافت.



قانونی کم و بیش در اکثر دستگاههای دولتی و حتی آیین نامه های استخدامی نهادهای انقلابی وجود دارد که به دو مورد آن اشاره می گردد.

آیین نامه ها

ماده ۶۲ قانون استخدام کشوری و تبصره های ذیل آن اختیار تغییر پست سازمانی مستخدم دولت را به دستگاه متبوع وی اعطا کرده است. تبصره ۲ همین ماده اعلام می دارد:

«در صورت ضرورت و با رضایت مستخدم می توان پستی در گروه پایین تر به او ارجاع کرد در این صورت مستخدم در پایه ای از گروه جدید قرار خواهد گرفت که در گروه قبلی دارا بوده است و تفاوت حقوق پایه و گروه قبلی با پایه و گروه جدید را دریافت خواهد کرد و بر تعیین حقوق آمادگی به خدمت و حقوق بازنشستگی و وظیفه او مبنای محاسبه قرار می گیرد. در غیر این صورت مستخدم آماده به خدمت خواهد شد.»

در این تبصره اگر چه رضایت مستخدم در تغییر پست سازمانی لحاظ شده است اما قسمت دوم تبصره که اعلام میدارد در غیر این صورت مستخدم آماده به خدمت خواهد شد، قسمت اول را تحت الشعاع خود قرار داده و کفه ترازو را به نفع دستگاه دولتی سنگین تر ساخته است. همچنین در این تبصره ضرورت به طور کلی مطرح شده است و مصداقهای آن به طور دقیق مشخص نگردیده است. امری که امکان استفاده غلط را برای آن دسته از مدیران

عوامل بازدارنده

عامل دیگری که شاید بتوان بعنوان یک مانع بازدارنده در مشارکت کارکنان مطرح کرد، نبود یک معیار و ضابطه مشخص برای بهره گیری از تلاش و مشارکتشان در موضوع مربوط است. به عبارت دیگر سهم کارکنان در مشارکتشان مشخص نگردیده است و کارکنان اعتقاد و اطمینانی به استفاده از بازده کار انجام شده ندارند.

مضافاً اینکه بعضاً کار معینی که توسط