

افق های نو در مدیریت دولتی

نوشته دکتر سید مهدی توانی

چکیده

مدیریت دولتی همچون سایر نهادهای در این ایام در معرض نگرگونی ها و تحولات چشمگیری قرار گرفته است. به گونه ای که بقای آن در آینده با رویکردهای کنونی ناممکن به نظر می رسد. تغییر و تحولات محیطی، یعنی، فرهنگی و دانشی، مدیریت دولتی را در شرایطی قرار داده است که ادامه حیات آن جز با مدیریت نین تحولات میسر نیست. مدیریتی که نیاز به تحول ذهنی مدیران و تغییرات ساختاری در مدیریت دولتی دارد تا بتواند بر چالش های رویاروی خود توفیق یابد.

مقدمه

بوده است. دو موضوع در این تحولات برای مدیر بخش عمومی و دولت حایر اهمیت است. اول، سرعت و سهولتی است که این ابزارها در اختیار مدیر دولتی قرار می دهند و دوم، نحوه استفاده و کاربرد این ابزارها به گونه ای است که مدیر برده و مفهوم این وسایل جذاب و پرمایه نشود و در سه دهه پیش، کامپیوتر پر قدرتی که اکنون به صورت یک کیف دستی در اختیار شماست باید در سالن های بزرگ و با جیبی عظیم به کار گرفته می شد و گروهی به عنوان اپراتور آن را آماده کار می ساختند. اما در حال حاضر مدیران به سادگی اطلاعات بسیار زیادی را همراهِ خود دارند و هر زمان که اراده کنند می توانند از آنها بهره گیرند. پیش بینی می شود که در آینده این ابداعات با سرعت سرسام آورتری گسترش یابد.

لحظه ای بیندیشید که همین وسیله کوچک چه ظرفیتها و توانمندی هایی را می تواند در اختیار مدیر

نحوه آن که مدیریت دولتی معاصر با آنها رویه روست در زمینه های مختلف شکل گرفته است. ابداعات خارق العاده تکنولوژیک، دانشی شدن سازمانها، جهانی شدن، تنوع و تعدد فرهنگی، و کاهش اعتماد به نهادهای دولتی از زمره مهمترین چالش هایی است که مدیریت دولتی در این دوران با آنها روبه رو شده است و برای بقا باید استراتژی هایی مناسب در مواجهه با آنها در پیش گرفته شود. اهم این استراتژیها در ادامه مقاله آمده است.

۱. ابداعات و نوآوری های خارق العاده و سریع تکنولوژیک - ابداعات و نوآوری های تکنولوژیک در زمینه های مختلف صورت گرفته است که شاید مهمترین آنها از جهت اثر گذاری بر مدیریت دولتی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات

دولتی قرار دهد و ارتباط آن با شبکه های اطلاعات جهانی چگونه می تواند پیش و نگرش مدیران دولتی را متحول سازد. فرضاً مدیران در تقویض اختیار دائماً نگران آن هستند که کنترل و نظارت خود را بر امور تقویض شده از دست بدهند. در حالی که ضمن تقویض اختیار، این فنسور و ابزارهای اطلاعاتی جدید می توانند جریان مستمر اطلاعات را برای مدیران برقرار سازند و این نگرانی قدیمی را رفع کنند.

در زمینه های دیگر مدیریت دولتی نیز تکنولوژی های جدید اطلاعات و ارتباطات می توانند موجد تحول و تغییر باشند. در زمینه خط مشی گذاری شاید در آینده هایی نه چندان دور، بدون نیاز به رأی گیری حضوری شهروان و شهروندان بتوانند در خانه های خود و به کمک کامپیوترهای شخصی نظر و رأی خود را به مرکز تصمیم گیری بفرستند و نظریات آنان همواره در خط مشی ها منعکس باشد. نوعی دمکراسی و مشارکت مستقیم که تصمیم گیری شهروندی را تحقق می بخشد. (Denhardt, 1990) این شیوه می تواند نوعی دمکراسی ناب به شمار آید، دمکراسی که در آن همگان در تصمیمات موثر و ذی مدخل اند و دیگر واسطه و نماینده ای در میان نیست. مسلماً از جهت تکنولوژیک این امکان فراهم است، اما هنوز انگیزه و خواست عمومی در این زمینه شکل منجمعی پیدا نکرده است. شاید ساختار شکل یافته نمایندگی اجازه چنین تغییری را نه زودی می دهد و شاید هم زمان شکستن چنین سنت مستحکمی هنوز فرا نرسیده است. البته باید بحاضر داشت که این نظر کاستی های زیادی دربردارد. فی المثل فرصت گفتگو و مباحثه در این زمینه جایگاه عمده ای ندارد و مجموع رأی های تک تک مردمان را نمی توان از جهت کیفی همشای نظرهایی دانست که حاصل تعامل و مباحثه گروهی است.

تکنولوژی های اطلاعات و ارتباطات زمینه ساز سازمان های مجازی^{۱۱} است و دیگر لزومی به ادارات و

واحدتهای بزرگ نیست. بسیاری از کارها را می توان در محل زندگی انجام داد و آنها را درون شبکه پیچیده ارتباطی به صورت فرآورده یا خدمت در اختیار متقاضیان قرار داد. خرید و فروش در شبکه های ارتباط جهانی نمونه کوچکی از این امکان تکنولوژیک است. سازمان های بزرگ عموماً برای هماهنگی بین عملیات و نظارت بر آنها از ساختارهای سلسله مراتبی و مدیران در سطوح مختلف سازمانی بهره می گرفتند. در حالی که اکنون این هماهنگی و نظارت در شبکه های ارتباطی به کمک تکنولوژی ارتباط و اطلاعات به دقت انجام می پذیرد و بدین ترتیب سلسله مراتب هماهنگ کننده و ناظر حذف می شوند و این خود تحولی عظیم در سازماندهی سازمانها، به ویژه سازمان های دولتی است.

اهداف تکنولوژی در زمینه اطلاعات و ارتباطات با جهش های سریع خود نوید سازمان بدون کاغذ را می دهد. سازمانی که در آن از ثبت و ضبط های آتیه کاغذی خبری نیست و تمامی رویدادها در سیستم های اطلاعاتی به طور خودکار ضبط می شود و بر بالای کاغذ سازی و نشریات جاری که سازمان های دولتی بدان دچارند، غلبه می یابد. کندی و تأخیر در امور به حداقل ممکن کاهش می یابد و دخالت های انسانی که گاهی تعارض آفرین هستند از دایره امور سازمان حذف می شوند.

همان گونه که ملاحظه می شود تکنولوژی نویسنده اطلاعات و ارتباطات سازماندهی دولتی را دستخوش تحولی شگرف خواهد کرد. تحولی که در آن سازمان های دولتی، از نظام نظارتی، سلسله مراتبی و ثبت و ضبط کاملاً متفاوتی برخوردار می شوند و نتیجتاً ارباب رجوع آنها از خدماتی سریع تر و با کیفیت بهتر بهره خواهند برد. البته همان گونه که اشاره شد در تمامی این موارد مدیر نباید به گونه ای از این ابداعات تکنولوژیک بهره برداری کند که تکنولوژی در اختیار او باشد نه آنکه او و سازمان در اختیار تکنولوژی قرار گیرند و الزامات تکنولوژیک

نقطه مناسب می‌توان به نیرویی عظیم دست یافت. به تعبیر تئوری آشوب می‌توان از مثال زدن یک پروانه (نیرویوی کوچک) به طوفانی بزرگ (تحول عظیم) رسید، (Gleick, 1987)

مدیران بخش دولتی که غالباً از محدودیت‌های مالی نگرانند اگر از دلایلی رایج به برخوردار شوند و سازمان‌های خود را دانش‌سازند فرصت خواهند یافت تا با شناخت نقطه‌های حساس و کلیدی بر محدودیت‌ها غلبه کنند و از آنها برای خود امکانات و منابع بسازند. مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه‌گر خواهد شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند و قدرت ذهن^(۱۲)، قدرت غالب و مسلط در عرصه‌های رقابت جهانی می‌شود، (Sanderson, 1998). در چنین فضایی که دانش مولد ثروت است، جامعه نباید از مدیران آفرینشگر و اعضای آفرین^(۱۳) برخوردار باشد، تنها بتواند در محنت رقابت‌های جهانی خود را مطرح سازد و بیایی در خور برای گفتن داشته باشد، (الوتی، تابستان ۱۳۷۸).

مدیران دولتی به عنوان مدیران دانشی نباید تصویر جدیدی از محیط و سازمان را ترسیم کنند. برای شکل دادن به چنین تصویری باید گذشته‌ها را فراموش کرد و از زاویه‌های دیگر به مسئله نگریست. مدیران دانش آفرین با اعتقاد به اینکه شیوه‌های جدید کارآمدتری وجود دارد، روش‌های گذشته را تخریب می‌کنند، تا آینده را بسازند. روش آنان تخریب خلاق^(۱۴) نام دارد، روشی که در آن همواره نوجویسی و نسوآوری ترغیب می‌شود، (Drucker, 1992)، اما نباید از یاد برد که این مدیران باید با سنت‌گرایان سازمانی که از شیوه‌های قدیمی در سازمان پاسداری می‌کنند به توافق برسند و به کمک هم

(Technological Imperatives) منطبق منافع و مصالح انسان‌ها و جامعه را مخلوش سازند.

۲. دانشی شدن سازمان‌ها - مدنی است که مفاهیم جدیدی چون «کاردانشی»^(۱۵)، «دانشگر»^(۱۶) و «سازمان دانشی»^(۱۷) رواج یافته‌اند و به تدریج جایگزین کاربندی، کارگر، و سازمان سنتی می‌شوند. دراکر با به کارگیری این واژه‌ها خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها را می‌دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حکامت دارد. براساس این نظریه، در آینده جوامعی توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند نه سهم بیشتری از منابع طبیعی را. منابع بدون دانش، هرز می‌روند و نعمت نمی‌شوند، بلکه محنت و زحمت می‌آفرینند. دانش منبع بالقوای است که کشف‌کننده منابع دیگر است و درون داده‌های سازمان را ابدی و لاپروا می‌سازد. دانشی که از امواج دریا و جریان باد انرژی به دست می‌آورد، دانشی توسعه بخش و آفریننده است. در عوض، دانشی که با سوزاندن جنگل‌ها و ذخایر فسیلی گرما تولید می‌کند دانش مصرف‌کننده و کاهنده است. در عصر حاضر، تنها راه توسعه پایدار و ایجاد ثروت، تربیت نیروی کار دانشی است، (Roth, 1994). سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بیافریند و خاصیت انرمی^(۱۸) و اثر پروانه‌ای^(۱۹) را در خدمت هدف‌های سازمان قرار دهد. در خاصیت انرمی، سازمان به پاری دانش نقطه‌انکسایی که همان نقطه استراتژیک توسعه است، پیدا می‌کند و با صرف منابع ناچیز به توسعه و گسترش قابل توجه دست می‌یابد (Senge, 1990). در اثر پروانه‌ای که یکی از ویژگی‌های تئوری آشوب^(۲۰) یا نظم در می‌نظمی است، با انتخاب بجای یک نیرو در یک

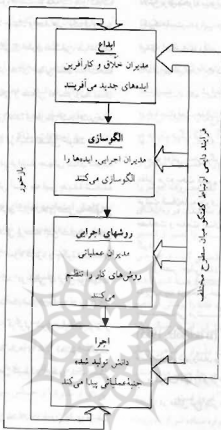
خط مشی گذاری عمومی را به دنبال دارد و توسعه دموکراسی را در پی خواهد داشت.

مدیران و کارگزاران بخش عمومی در عصر دانش شدن سازمان ها، در نسلی سطوح سازمان با یکدیگر رابطه‌ای تعاملی برقرار می‌کنند که حاصل آن تولید دانش و ایجاد ارزش افزوده دانش است در سازمان‌های آینده دولتی باید دانش فردی و جمعی تلفیق و با ارتقاء سطح دانش ساری، ابتدا اطلاعات خام یا داده‌ها را افراد در هر سطح دریافت می‌کنند، به آنها الگو و ساختار می‌دهند و آنها را معنی‌دار می‌کنند. افراد سپس اطلاعات پیورده را تحلیل و از آنها استخراج می‌کنند و مضامین تازه‌ای از آنها می‌سازند که به معنای ایجاد دانش است و در نهایت اعضای سازمان ابزار و شیوه‌های کارگیری دانش حاصل رابداع می‌کنند که تکنولوژی نام دارد. این فرایند که از دریافت اطلاعات آغاز می‌شود و تا طراحی تکنولوژی ادامه می‌یابد نوعی یادگیری حلقه‌ای به وجود می‌آورد که حاصل آن ایجاد دانش است.

در حلقه یادگیری حلقه‌ای و تولید دانش، افراد در سطوح مختلف سازمان، نقش متفاوتی را مرتبط به هم بازی می‌کنند. افراد حلقه‌ای، اعضای واسطه‌های تحقیق و توسعه فرجه‌های سو را تشخیص می‌دهند و طوسی فرایندهای پژوهشی ایده‌های جدید، و نوعی آفرینند. این اطلاعات سپس به کمک مدیران اجرایی الگوسازی می‌شوند و شکل عملی پیدا می‌کنند. شیوه‌های عملیاتی با کمک سطوح بعدی مشخص می‌شود و دانش تولید شده به عرصه عمل پا می‌نهد. (الوتی، ۱۳۷۷). نمودار شماره ۱ فرایند ایجاد دانش در سازمان‌ها را نشان می‌دهد.

اندیشه‌های نو را به عمل تبدیل کند. بی آنکه اصالت سازمان را از میان ببرند. روابط این دو گروه با هم تنگناست. دو نوع فعالیت متضاد در بحث سیستم‌هاست. در سیستم‌های باز برای ادامه حیات ضرورت وجود فعالیت‌های نگهدارنده^(۱۳) و تطبیقی^(۱۴) تا سیستم به علت تغییرات سریع نامتوازن شود. برعکس فعالیت‌های تطبیقی در کنار هم کاملاً محسوس است. فعالیت‌های نگهدارنده می‌کوشند تا سیستم را در حالت تعادل نگه دارند و اجازه ندهند تا سیستم، به علت تغییرات سریع نامتوازن شود. برعکس فعالیت‌های تطبیقی از این جهت ضروری‌اند که سیستم را با تغییرات محیطی همسو و دگرگون‌های لازم را در آن ایجاد می‌کنند. خلاصه آنکه سازمان در عین انطباق پذیری و تغییر نباید از نشأت کافی نیز برخوردار باشد. (رایتر، ۱۳۷۸).

بدین ترتیب قدرت در آینده قدرت دانش خواهد بود. اما باید دید در آینده دانش در کف چه کسانی خواهد بود. دو ستارو در این میان قابل پیش بینی است. یکی اینکه دانش در دست گروهی خاص باشد و دیگر اینکه دانش در جوامع توزیع شود و همگان دارنده آن باشند. هارلی کلیولند حالت دوم را محتمل‌تر می‌داند و آن را اصول سلسله مراتب^(۱۵) نام می‌نهد. وضعیت این که در آن کسی به دلیل دانش اطلاعات بیشتر بر دیگری سلطه نخواهد داشت. اطلاعات در دسترس همگان خواهد بود و سلسله مراتب ناشی از برتری‌های اطلاعاتی از میان خواهد رفت. (H. C leveland, 1985). در چنین وضعیتی، علم از انحصار خارج می‌شود و می‌توان از آن برای مقاصد عمومی به سادگی بهره گرفت. علم و دانش و اطلاعات مربوط به آن را می‌توان به گونه‌ای سازماندهی کرد که موجب تصمیمگیری‌های آزاد مشابه‌تری شود و شرایط فراهم آید که در آن تصمیمگیری‌ها صرفاً به علت دانش و آگاهی فرد با گروه در انحصار قرار نگیرد. این رویکرد دگرگونی نظام



نمودار شماره ۱. فرایند ایجاد دانش در سطوح مختلف سازمان

و از این رو عصر آینده را باید عصر «آمیده» نامید.
(Cebrian, 2002)

با توجه به توسعه ارتباطات و اطلاعات، جهانی شدن سرنوشت محضی است که نمی‌توان در مقابله آن استنادگی چندانی کرد و استفاده از فضاها و منابعی که فراتر

۳. جهانی شدن - ژان لوئیس سرین^{۱۱۱} عضو باشگاه رم در مصاحبه‌ای می‌گوید: «معتقدم که آینده عصر شبکه‌ها است. در آینده، شبکه‌هایی که در آنها دانش و بصیرت انسان‌ها، هوش و نبوغ آنان، خلاقیت و نوآوری هایشان با هم جمع شده است، جامعه‌انسانی را به پیش خواهند راند»

تلاش برای تحول مدیریت دولتی فراتر از تغییر در فنون و تکنیک‌هاست. در این عصر مفاهیمی چون توجه به حقوق فردی، ارزش‌های رقابتی، حرمت نهادن به انسان، و روحیه کارآفرینی در سازمان‌های دولتی به عنوان ارزش مطرح شده است. در این شرایط، مدیران دولتی با پرسش‌هایی دربارهٔ مسئولیت، عدالت، انصاف، و برابری روبه‌رو هستند. به عبارت دیگر، قبل از آنکه دربارهٔ وظایف و نقش‌های مدیران دولتی سخن بگوییم باید از مسئولیت‌های آنان در مقابل مردم بحث کنیم. در مدیریت دولتی جدید شأن و مرتبت انسان‌ها به عنوان مرجعان سازمان باید حفظ شود و مصلحت و منفعت آنان معیار فعالیت‌های مدیران قرار گیرد.

در عصر جهانی شدن و انقلاب ارتباطات و اطلاعات مدیران، چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی، مانند مساهمی در تئنگ بلورینسن^(۳۸) هستند. (B uchholz, 1985) در این تعبیر مدیران، در معرفی فعالیت‌های شهروندان و کلیهٔ انسان‌ها قرار دارند و این امر مسئولیت آنها را فراتر از مرزهای کشورشان می‌برد و آنان را در مقابل نوع بشر مسئول می‌سازد.

۴. تغییر در ترکیب جمعیت‌ها و تنوع و تعدد فرهنگی - در عصر حاضر، به علت سرعت و سهولت جابه‌جایی و مهاجرت‌ها، ترکیب جمعیتی جوامع در حالت سستی که با خود نوعی همگونی و همسانی داشت، خارج و چندگانگی و نامگونی جایگزین آن شده است. مهاجران و پناهندگان، به دلایل مختلف شهر و دیار خود را ترک کرده و به کشورهای دیگر روی آورده است؛ این امر پدیده شهرها را از جهت فیزی و فرهنگی متنوع و گونه‌گون کرده است.

از مرزبندی‌های فعلی کشورهاست، توسعه پایدار که سه گرهٔ حاکی به صورت یک جهان واحد می‌نگرد، و نیز مفاهیمی چون عدالت جهانی و حقوق انسانی، بر شتاب جهانی شدن می‌افزاید. در فضای جهانی شدن، دولت‌ها برای حفظ ارزش‌های انسانی و طبیعی که بستر رشد انسان است باید با یکدیگر تلاش کنند، از طریق این آنتی‌ها و یکی شدن‌ها بقای بشریت در آینده تضمین خواهد شد. مشکلی که مدیران ما در فرایند جهانی شدن تجربه می‌کنند حاصل نحوهٔ نگرش آنان به این پدیدهٔ شتابان است. آنان در قالب‌های فکری سازمان‌های سنتی به جهانی شدن می‌نگرند و از خود می‌پرسند این سازمان سنتی چگونه باید با جهانی شدن همراه شود و چگونه باید در عصر جهانی شدن فعالیت کند. در حالی که برای موازنه با موضوع جهانی شدن باید ساختار سازمان‌ها و نحوهٔ تفکر مدیران دستخوش تحول و دگرگونی شود. باید مدیران از خود بپرسند چگونه باید سازمان‌ها را تغییر دهیم؟ چگونه باید نگرش‌هایمان را عوض کنیم؟ و چشود بکوش جهانی پیدا کنیم؟

یکی از نمودهای جهانی شدن در درون کشورها کم رنگ شدن تمایز بین بخش عمومی و بخش خصوصی و دولت - ملت خواهد بود. در چنین حالتی دیگر نمی‌توان به طور دقیق از مسئولیت‌های بخش عمومی و سازمان‌های دولتی سخن گفت و مرزهای دقیقی بین آنها و سازمان‌های خصوصی قابل شد. (D enhardt, 1990)

گاهی مدیران دولتی تصور می‌کنند که در مدیریت دولتی جدید باید سازمان دولتی را همانند بخش خصوصی اداره کنند و فنون و ابزارهای بخش خصوصی را در بخش عمومی به کار گیرند. در حالی که در عصر جهانی شدن

وجود آورد. مدیر دولتی باید بتواند زمینه مساعدی فراهم آورد تا همگان با دیدگاه‌های متفاوت در آن مشارکت جویند و ارزش‌هایی را ترویج کند که تحمل و پذیرش دیدگاه‌های متعارض و مخالف را نهاده به می‌سازد. مدیران دولتی می‌توانند در کاهش نطمی شدن جوامع، پذیرش نگرش‌های متفاوت و احترام به نظر دیگران، ایجاد اختلاف، حل اختلافات، مذاکره، و مصالحه نقش سازنده‌ای داشته باشند.

۳. کاهش اعتماد به نهادهای سنتی دولت - کاهش

اعتماد شهروندان به دولت و نهادهای دولتی از بحران‌های جهان امروز است. رخدادهای مختلف وضعیت را به وجود آورده است که اطمینان به رسانه‌های جمعی، نهادهای کارگری، مؤسسات تجاری و کارگزاران دولتی به شدت کاهش یافته و نوعی سوء ظن در روابط شهروندان با این نهادها به وجود آمده است. برخی از نویسندگان، این اکتفا اعتماد عمومی را ناشی از پلورای فسادها و اعمال خلاف پاره‌ای از مدیران، و احساس بی‌اختیار بودن شهروندان نسبت به کنترل سازمان‌ها می‌دانند. سازمان‌ها را افرادی اداره می‌کنند که ما آنها را نمی‌شناسیم، ارزش‌ها و معیارهای آنان با ارزش‌ها و معیارهای متفاوت و گاهی متعارض است، و نحوه مدیریت آنها را نمی‌پسندیم (Denhardt, 1990). گروه دیگری از اندیشمندان مدیریت، مسئله بی‌اعتمادی عمومی را با ناتوانی در پاسخگویی^(۳۸) سازمان‌ها مرتبط دانسته‌اند. سازمان‌هایی که نمی‌توانند به مسئولیت‌های اجتماعی خود عمل کنند و به انتظارات شهروندان در این زمینه پاسخ گویند، مورد

مدیریت دولتی در چنین شرایطی از جهت ترکیب جمعیتی با دشواری‌های بیشتری در مورد تبیین و تبیین «صلح‌نامه»^(۳۹) رویه رو شده است. در این مجموعه‌های ناهمگون و گاهی متعارض، چگونه می‌توان به یک توافق و اجماع در مورد صلح‌نامه دست یافت؟ به عبارت دیگر، این تفاوت‌ها و تنوع‌ها را چگونه می‌توان در قالب یک کل منسجم و یکپارچه قرار داد و از آنها هماهنگی و وحدت به وجود آورد؟ فضای فرهنگی و اجتماعی کنونی اغلب کشورها این گفته معروف جونز را به ذهن متبادر می‌کند که «افراد مختلف، در زمان‌های مختلف به گونه‌های متفاوت مسائل را تعبیر و تفسیر می‌کنند و در چنین موقعیتی خط‌مشی‌گذاری عمومی کاری دشوار است (Jones, 1980) همه شهروندان مایل‌اند در نواحی قانون که صلح‌نامه عامه را پوشش می‌دهد به خواسته‌های خود برسند و تحقق این امر در حالتی که تفاوت میان نظرات زیاد است، دشوار و گاهی محال می‌شود. قرار دادن منافع متعارض در چارچوب هدف‌های مشترک، تراژدی جوامع مرکب»^(۴۰) امروز است.

اداره جامعه‌های همگون همواره ساده‌تر از مدیریت جامعه‌های مرکب بوده است و این واقعیتی است که امروز بر اثر جابه‌جایی جمعیت، ندامت مدیران دولتی به گونه‌ای با آن رویه رو هستند. کار مدیریت دولتی تنها «هدایت» گروه‌ها نیست بلکه «ساختن و تشکیل شبکه‌هایی» است که در عین ناهمگونی، هدف‌های واحدی را دنبال می‌کند. مدیر دولتی، عنصر ما بسایند مجموعه‌ای از منافع متنوع را چنان هماهنگ سازد که به تقاضاهای متفاوت پاسخ دهد و نوعی انسجام و یکپارچگی در عین اقتراق و تفاوت به

مدیران دولتی برای غلبه بر ضایعه کاهش اعتماد شهروندان و ایجاد سرمایه اجتماعی و فضای اطمینان و اعتماد، می‌توانند از راه‌های مختلف اقدام کنند.

الف. پایبندی به اخلاقیات - مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می‌گیرند روابطی را شکل می‌دهند که موجد سرمایه اجتماعی است. البته در تعریف و تبیین اصول اخلاقی، اجناسی بین علمای وجود ندارد و اندیشمندان مدیریت، اصول اخلاقی مدیریت را در نوشته‌های خود به صورت گوناگون بیان کرده‌اند. دوپل (Dobel, 1990) از سه دسته بسیار اخلاقی نام می‌برد:

احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، و دوراندیشی و خیرخواهی. به زعم وی، توجه به این سه عامل، مجموعاً فرد را در سازمان به تصمیمگیری اخلاقی قادر می‌سازد. فردریکسون (F redrickson, 1990)، اصول اخلاقی را برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت‌گانه تعریف می‌کند. دن هارت (Denhardt, 1991)، بنیادهای اخلاقی سازمان را عزت و آبرو، نیکخواهی، و عدالت می‌داند. مدیران باید در اقدامات خود به نحوی عمل کنند که عزت و آبروی هیچ فردی خشنه‌دار نشود. همواره نیکخواهانه و آسان‌دستانه رفتار کنند، و عدالت و انصاف را در اعمال خود لحظه‌ای فراموش نکنند.

ب. احساس مسئولیت اجتماعی - سازمان و جامعه با هم در تعاملی پویا قرار دارند و بر این پایه، افراد و اعضای جامعه مایل‌اند سازمان در مقابل آنان احساس مسئولیت کند و تنها به فکر سود سازمانی نباشد. هر گاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمان‌ها نسبت به آنها احساس مسئولیت می‌کند و به پاسخگو بودن در مقابل جامعه حساس است، تلقی مثبتی نسبت به سازمان پیدا

بدگمانی واقع می‌شوند و اعتماد مردم از آنها سلب خواهد شد. گاهی اعمال و فعالیت سازمان‌ها با هدف‌ها و وعده‌های آنان یکی نیست و این موضوع ایجاد بی‌اعتمادی می‌کند. گاهی نیز اعمال سازمان‌ها با ارزش‌ها و باورهای ما سازگاری ندارند که موجد بی‌اعتمادی می‌شود. سازمان‌ها غالباً شعار آزادی، برابری و عدالت می‌دهند، اما در عمل به رفتارهای تبعیض آمیز و ناعادلانه دست می‌زنند و نزد مردم چهره‌ای از خود ترسیم می‌کنند که سلب کننده اطمینان از آنهاست.

مدیریت دولتی جدید باید بکوشد تا در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی^{۱۱} و ارزش افزوده اجتماعی^{۱۲} نقش موثری داشته باشد، زیرا تنها در این صورت قادر خواهد شد تا اعتماد شهروندان را به خود جلب کند و در راه تحقق هدف‌ها توفیق یابد. سرمایه اجتماعی را می‌توان حامل روابط مثبت بر اعتماد در جامعه دانست و آن را به مجموع مناسبی اطلاق کرد که در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می‌آیند و زندگی جمعی را دشوارتر و مطلوب‌تر می‌سازند. جامعه‌ای از سرمایه اجتماعی برخوردار است که مردمان آن در مرادفات با یکدیگر و در ارتباط با سازمان‌ها به علت وجود فضای اعتماد و اطمینان متضابط از سهولت، سادگی و انعطاف بسیار بالایی برخوردار باشند. از این رو جامعه‌شناسی به نام کلمن (Coleman, 1980) سرمایه اجتماعی را شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی می‌داند که روابط و تعاملات افرادی را که در درون ساختار جمعی هستند تسهیل می‌کند و مانند شکل‌های دیگر سرمایه مولد و زاینده است. ارزش افزوده اجتماعی نیز بیان دیگری از مفهوم سرمایه اجتماعی و حاصل روابط مثبتی بر اطمینان و اعتماد میان سازمان‌ها و شهروندان است. (M. Zairi, 2000)

می‌کنند و در پرتو این جو، اطمینان و اعتماد سرمایه اجتماعی تولید و فضای بی اعتمادی تعدیل می‌شود. مسئولیت اجتماعی وظیفه ای است که براساس آن سازمان علاوه بر مسئولیت های اختصاصی خود به مسئولیت های اجتماعی نیز توجه می‌کند. در مسئولیت اجتماعی سازمانها می‌گویند تا با فعالیت های خود بر زندگی اجتماعی و محیط زیست طبیعی و انسانی تأثیرات سوء نگذارند. مسئولیت اجتماعی یکی از وظایف و تعهدات سازمانی در جهت منافع ساختن جامعه است به نحوی که هدف اولیه سازمان یعنی حداکثر سازی سود را صورتی متعالی کند. (R obbinson, 1980).

یکی از عرصه های مهم مسئولیت اجتماعی، توسعه پایدار و نقش سازمان ها در تحقق چنین توسعه ای است. در توسعه پایدار، منابع زیست محیطی سرمایه های تلقی می‌شوند که حفاظت از آنها وظیفه اصلی سازمانها به شمار می‌آید. در این باره، توسعه ای مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. به عبارت دیگر، توسعه مطلوب در عصر حاضر توسعه ای اخلاقی و انسانی است. توسعه ای که بر مبنای تعقل ابزاری و با معیارهای بازاری شکل گرفته باشد، قابل پذیرش این دوران نیست. بر مبنای تعقل جوهری، باید توسعه ای را شکل دهیم که با معیارهای ارزشی قابل تبیین باشد؛ توسعه ای که در آن عنصر و مصلحت آدمی و طبیعت دستخوش مخاطرات ناشی از هدفهای آزمدانه و مهار گسیخته سازمانی به ظاهری منطقی و اقتصادی نشود. مدیران با حمایت از چنین توسعه ای می‌توانند در جلب اعتماد مردم موفق باشند و با حفظ طبیعت و ارزشهای انسانی به ایجاد و ازدیاد سرمایه اجتماعی بپردازند و ارزش افزوده اجتماعی بیافرینند.

برای ایجاد جو اعتماد بین جامعه و سازمان های دولتی، مدیران باید بدانند که کارکنان، مراجعان، مشتریان، شهروندان و همسایگان، «آنها هستند بلکه جزئی از مدیریت و پیوسته و وابسته به ما هستند. اگر آنها آسیب ببینند، ما همه آسیب خواهیم دید. اگر مدیران با شهروندان احساس بیگانگی کنند، شهروندان نیز متقابلاً همان احساس را خواهند داشت و در پرتو این آتش و وحدت روابط مبتنی بر اعتماد و دوستی میان سازمان و جامعه ایجاد خواهد شد که رکن اصلی سرمایه اجتماعی است.

مدیران برای آتش کردن با جامعه و نزدیک شدن به شهروندان باید مخاطرات کوچک و اندک را اگر به جامعه آسیب می‌رساند، بزرگ بیندارند و در رفع آنها صمیمانه بکوشند. آنان نباید بدانند که صداقت و صراحت با جامعه و شهروندان بهترین شیوه مدیریت است و پنهانکاری و محرمانه عمل کردن بدترین راه کار (استراتژی) است.

در ارتباط با جامعه، مدیران همواره باید جانب انصاف و رعایت و به گونه ای عصبی کنند که رفتارهایشان نشانه ای از عزت و انصاف باشد. در این راه دیگران را مقصر بدانند و در مسائل و مشکلات علت را در دیگران دیدن، تدبیری نابخردانه و غیر منطقی است. مدیران دولتی باید بدانند اگر در مفسر جلوه دادن دیگران توفیق پیدا کنند پیروز قلمداد نمی شوند، بلکه خود خواه و نامشرف جلوه می‌کنند و با این روش، سرمایه اجتماعی را دچار نقصان می‌کنند و بندر بی اعتمادی را در روابط خود بسا شهروندان می‌برکنند. (الوانی، بهمن ۱۳۷۸).

ج. بیگانگی و وحدت با جامعه - یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود، جدایی مدیران از جامعه است که به صورت تفاوت بودن آنها و

یکی از عرصه های مهم مسئولیت اجتماعی، توسعه پایدار و نقش سازمان ها در تحقق چنین توسعه ای است. در توسعه پایدار، منابع زیست محیطی سرمایه های تلقی می‌شوند که حفاظت از آنها وظیفه اصلی سازمانها به شمار می‌آید. در این باره، توسعه ای مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. به عبارت دیگر، توسعه مطلوب در عصر حاضر توسعه ای اخلاقی و انسانی است. توسعه ای که بر مبنای تعقل ابزاری و با معیارهای بازاری شکل گرفته باشد، قابل پذیرش این دوران نیست. بر مبنای تعقل جوهری، باید توسعه ای را شکل دهیم که با معیارهای ارزشی قابل تبیین باشد؛ توسعه ای که در آن عنصر و مصلحت آدمی و طبیعت دستخوش مخاطرات ناشی از هدفهای آزمدانه و مهار گسیخته سازمانی به ظاهری منطقی و اقتصادی نشود. مدیران با حمایت از چنین توسعه ای می‌توانند در جلب اعتماد مردم موفق باشند و با حفظ طبیعت و ارزشهای انسانی به ایجاد و ازدیاد سرمایه اجتماعی بپردازند و ارزش افزوده اجتماعی بیافرینند.

ج. بیگانگی و وحدت با جامعه - یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود، جدایی مدیران از جامعه است که به صورت تفاوت بودن آنها و

استراتژی‌های آینده مدیریت دولتی

زمینه‌های پنجگانه‌ای که به آنها اشاره شد، حرکت مدیریت دولتی را به سوی آینده شکل می‌دهد و استراتژی‌های آن را مشخص می‌سازد. مدیران دولتی در آینده باید دیدگاهی «شهروند محوره» داشته باشند و مشارکت جوی را جایگزین نگرش سنتی سلسله مراتبی کنند. با این دو استراتژی، مدیران خواهند توانست نقش واقعی خود را در آینده ایفا کنند.

شهروند محوری - در گذشته، مدیریت دولتی توجه اصلی خود را به واحدهای درون بوروکراسی معطوف می‌کرد و عمدتاً مشکلات درونی بوروکراسی را مسئله اصلی می‌پنداشت و تلاش سازمان‌های دولتی در جهت تحولات و اصلاحات تشکیلاتی و رفتاری، شاهدی بر این مدعا بود. در آینده، با تحولانی که برنشر دیده مدیریت دولتی باید کانون توجه خود را مورد تجدید نظر قرار داده و نگاه خود را متوجه بیرون بوروکراسی دولتی کند و مسائل شهروندان و شهروندی را در غده ذهنی و عملی خود بگذارد.

سیاست شهروندان اولویت اول در تمامی امور باشد^{۱۳}، سیاست رایج کشورهایی است که نگاه خود را از درون بوروکراسی دولتی برگرفته و به بیرون برده‌اند. (Dendardt, 1990). این سیاست موجب شده تا مشارکت سازنده و مبتنی بر اعتمادی میان دولت و شهروندان به وجود آید و شهروندان نسبت به مسائل محیطی و دیگر شهروندان احساس مسئولیت کنند و همین‌طور دولت‌مردان و کارکنان بوروکراسی این برنامه را درک کنند که باید به انتظارات و خواسته‌های شهروندان گوش فرادهند و کسب رضایت و تأمین نیازها و انتظارات شهروندان را جزو وظایف نخست و فعالیت‌ها و اقدامات

اصلی خود قرار دهند. این حرکت آغاز دیدگاه شهروند محوری، در نظام مدیریت دولتی است.

سیاست «شهروندان اولویت اول‌اند» یا تعابیر قابل شکان میان «مشتری» و «شهروند» به وجود آمده است. زمانی که افراد را به صورت مشتری می‌نگریم آنها یک شیوه عمل دارند و زمانی که به آنها به صورت شهروند نگاه می‌کنیم شیوه عمل متفاوتی از خود بروز می‌دهند. «مشتری» به خواسته‌ها و نیازهای محدود خود مشغول است و در پی آن است که آنها را به بهترین نحو ارضا کند. درست همانند مشتری در بخش خصوصی در حالی که شهروند به مصلحت عامه می‌اندیشد و خواسته‌های خود را در کنار خواسته‌های دیگر شهروندان می‌بیند و برآورده شدن نیازهای خود را به همراه نیازهای دیگر افراد جامعه مدنظر دارد. سیاست شهروندان اولویت اول‌اند از یک سو افراد را ترجیح می‌کند تا مسئولیت‌های اجتماعی خود را به عنوان «شهروند» بشناسد و از سوی دیگر، مدیران دولتی نیز در می‌یابند که چگونه شاید نسبت به دیدگاه‌ها و مطالبات آن افرادی حساس و پاسخگو باشند.

در این سیاست، انتخابات تنها سازوکاری نیست که مردم را به دولت بپیوند می‌دهد بلکه طراحی کل ساختار اداره جامعه در شکل‌گیری و اجرا به صورتی است که شهروندان و دولت را به هم نزدیک و هدف‌های آنان را به هم تعلق و ترکیب می‌کند. اصولاً به کنارگیری لفظ «مشتری» (که از بخش خصوصی به عاریه گرفته شده است) در بخش عمومی و دولتی کار درستی نیست زیرا در بخش خصوصی مشتریان کاملاً شناخته شده‌اند و به‌طور مشخص خدمت یا کالایی خود را از بخش خصوصی دریافت می‌کنند و هزینه آنها را می‌پردازند. در حالی که در بخش دولتی کلیه شهروندان باید مشتری محسوب شوند اگر چه همگی غیربازار و خواهان خدمت عامی از دولت

این نتیجه‌گیری برای مدیران رهنمودهای مهم و متعددی به همراه دارد. در گذشته اگر سازمان‌های دولتی در برابر ارباب رجوع خود به گفتن اینکه بلیه، این خدمت را برایتان فراهم خواهیم آورد یا این خدمت را نمی‌توانیم برایتان تدارک ببینیم، بسنده می‌کردند. در این رویکرد مدیران دولتی باید بیاموزند که پاسخ‌های بله و خیر جواب مسائل امروز جوامع نیست بلکه باید گفت بیایید با مشارکت هم ببینیم چه می‌توانیم انجام دهیم و همان را انجام دهیم. نقش مدیران دولتی فراتر از ارائه دهندگان خدمت به سبک و سیاق مدیران بخش خصوصی است. آنان نقش میانجی، آشنایی دهنده، و احقاق حق‌کننده شهروندان را ایفا می‌کند و این نقشی است در خور مدیران بخش عمومی در دوران حاضر. باید اضافه کنیم که ایفای این نقش مستلزم تغییر تلقی و نگرش و کسب دانش و مهارت‌های جدیدی است که با روش‌های سنتی گذشته تطبیق نمی‌کند. مدیران آینده باید از دانش و مهارت مذاکره‌گری، میانجی‌گری و حل تعارض و تضاد به درمشی بهره‌مند باشند تا بتوانند به تحقق رسالت خطیر خود توفیق پیدا کنند.

دیدگاه مشارکت‌جویانه به جای دیدگاه سلسله

هرابلی - شاید ابتدا این گونه به نظر آید که شیوه‌های متمرکز و کنترل‌شده در ساختار دولتی جوابگوی نیازهای بیشتری از شهروندان است اما در شرایط کنونی و با توجه به گسترده‌گی و پیچیدگی فعالیت‌های دولتی، جز از طریق مشارکت و هم‌اندیشی با شهروندان در یک ساختار مشارکتی راه دیگری برای ادامه حیات مدیریت دولتی وجود ندارد. با بهره‌گیری از نیروهای مردمی و مشارکت‌دادن شهروندان چرخه فعالیت‌های دولتی سرعت می‌گیرد و رسالت‌های بخش عمومی به نحوی

نیستند همچنین در بخش خصوصی هر که پول بیشتری بپردازد از خدمات بهتر و با کیفیت‌تری برخوردار می‌شود. در حالی که در بخش دولتی چنین عملی ناپسند است و بی‌عدالتی و تبعیض محسوب می‌شود. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که کاربرد لفظ مشتری برای اعضای جامعه در مقابل دولت چندان واژه رسا و گویایی نیست. در جامعه‌ای دموکراتیک نتوان دادن شهروندان در حد مشتریان بخش خصوصی، پیامدهای ناموشائندی ایجاد خواهد کرد. باید هم اعضای جامعه خود را در مقابل سازمان‌های بخش عمومی در جامعه شهروندی احساس کنند و هم کارگزاران دولتی به آنان در نقش شهروندان نگاه کنند. این طرز تلقی موجب خواهد شد تا هم شهروندان احساس مسئولیت کنند و حمود را در سرنوشت جامعه سهم بدانند و هم مدیران دولتی خود را در مقابل نیازها و انتظارات آنان مسئول احساس کنند، علت اینکه گروه زیادی از اعضای جامعه به سازمان‌های دولتی بی‌اعتنازند تنها در زمینه ناکارآمدی و پایین بودن بهره‌وری آن سازمان‌ها نیست، بلکه بی‌اعتنایی شهروندان ناشی از این احساس است که سازمان‌های دولتی به نیازها و خواسته‌های آنان حساس نیستند و پاسخگو نمی‌دانند و در زمینه‌هایی چون اخلاقیات و ارزشهای اجتماعی پایبندی چندانی از خود نشان نمی‌دهند. برای کسب اعتماد شهروندان، سازمان‌ها باید پاسخگو و حساس به انتظارات شهروندان بشوند و آنان را نه تنها مشتری بلکه شهروند در نظر آورند و همان گونه که هندی گفته است سازمان‌های خود را سازمان‌های شهروندی و آنها را متعلق به شهروندان بدانند. مشتری صاحب سازمان نیست در حالی که شهروند صاحبان سازمان‌های دولتی است و این مسئله مهمی است که باید در ذهن مدیران دولتی حک شود.

سازمان نقش کنترلی قوی به خود می‌گرفته است و نیروبخشی کاهش می‌یافت و انسجام گروهی در جهت هدف‌های سازمانی از میان می‌رفت.

سازمان‌ها در آینده باید مدیران و رهبرانی داشته باشند که به گروه‌ها کمک کند تا نیازها و نیروهایی خود را بشناسند. آرمان‌های گروهی مشترک به وجود آورند، و به عنوان عامل ترغیب کننده و محرک گروه عمل کنند. در این حالت دیگر فقط مدیر «فرمانده» نیست و ریاست نمی‌کند، بلکه همه می‌توانند در نقش رهبری قرار گیرند و نیروآفرینی کنند.

در دیدگاه مشارکت جویانه، مدیریت دولتی نباید بکوشد تا همگان را در امر مدیریت شریک و سهیم سازد و نقش جمعی به مدیریت دولتی بدهد. اگر روح توجه و حمایت حقوق انسانی و اعتقاد به آگاهی و عقل انسان‌ها در مدیریت دولتی دیده شود، آن گاه همه شهروندان حامی شرایط مشارکت در مدیریت دولتی هستند و همه می‌توانند همراه هم در فعالیت‌ها، تصمیمات و ارزیابی‌ها و نظارت‌ها نقش داشته باشند. رابطه «ما - شما» یا «دولت - ملت» جای خود را به رابطه «همه با همه» می‌دهد که هم‌افزایی فراوان دارد و برای روبرویی با شرایط دشوار فرادهای مدیریت دولتی مناسب‌ترین شیوه است.

دنهاردت (Denhardt, 1990) پنج راه را برای مدیریت دولتی آینده پیشنهاد می‌کند:

۱. مدیران دولتی باید پشتیبان تلاش‌هایی باشند که به توسعه دموکراسی و مردمسالاری منتهی شود. این تلاش‌ها باید در جهت گسترش جامعه مدنی و مشارکت شهروندان و تأکید بر ارزش‌های دموکراسی و مردمسالاری باشند. بدین ترتیب مدیریت دولتی نباید به اصل و ریشه خود که تضمین تحقق شیوه‌های مردمسالارانه است بازگردد و از تصفیه‌گری‌های بی‌حاصل که

کارآمد انجام خواهد شد. به منظور نیل به این هدف باید الگوهای ساختاری تغییر یابند و شیوه‌های ناکارآمد متشی بر سلسله مراتب جای خود را به کنش‌های غیر سلسله‌مراتبی و گروهی بدهند. واژه «همراهگنده» نباید جایگزین واژگان «مدیر» و «فرمانده» شود. آنچه مورد نیاز است نوع جدیدی از کنش و تفکر درباره رهبری و مدیریت است. در گذشته سبک مدیریت وابسته به قدرت و مقام بود و کسانی که ادعای مدیریت داشتند ابتدا باید موقعیت و مقام مدیریتی را اشغال می‌کردند تا قدرت کافی برای اداره «فرزستان» به دست آورند. این سبک، مستبدانه و آمرانه بود و تأکید بر کنترل و هدایت برای مدیریت افراد داشت.

مدیریت دولتی در آینده باید تأکید خود را بر گروه‌های افرادی بگذارد که با هم کار می‌کنند و با هم رشد می‌کنند. رهبری و مدیریت را باید به عنوان فرایندی برای توسعه و بالندگی در نظر آورد. فرایندی که در دون گروه‌های انسانی شکل می‌گیرند و در آن همه افراد سازمان درگیرند و تنها یک فرد به نام مدیر نقش هدایت گروه را بر عهده ندارد. رهبری در این حالت هنگامی رخ می‌دهد که هر عضو گروه در سازمان سایرین را برمی‌انگیزد و هر فرد با مشارکت دیگران نیروها را برای عملکردهای سازمانی از قوه به فعل در می‌آورد. رهبری و مدیریت جمع انرژی‌ها و نیروآفرینی است. هر فردی که در مجموعه‌های انسانی موجود نیرو و انرژی است به نوعی رهبری می‌سازد و رهبری مختص فردی خاص در سازمان نیست. در دیدگاه سنتی، رهبری باید برای هدایت وسیع نیروها اقدام می‌کرد، در مورد اقدامات اصلی گروه تصمیم می‌گرفت، و نفوذ خود را بر سایر کنشگران و تغییر رفتارهای اعضای گروه بکار می‌برد. در برخی مواقع این سبک کارساز بود و گروه به فعالیت‌های منظم سازمان می‌پرداخت اما در حالت‌هایی که مدیریت و رهبری

سطوح باشد برای مردمسالار شدن، سازمان‌های دولتی علاوه بر مقاصد و هدف‌های فنی و تخصصی خود نباید به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان نیز پایبندی نشان دهند و نقش پیشرو را در این زمینه ایفا کنند. شاید شایسته سازمان‌های دولتی نباشد که گفته شود آنها از سازمان‌های بخش خصوصی تقلید کنند و خود را مانند آنان سازند بلکه باید ساختار دولتی آنچنان متحول شود که از سازمانهای خصوصی خواسته شود خود را همانند سازمان‌های دولتی کند.

۴. مدیریت دولتی باید در راه رسیدن به هدف‌های

خود تئوری و عمل، اندیشه و کاربرد را با هم تلفیق کند و دانشگاه و جامعه را به هم پیوند دهد. امروزه دنیا به این سمت حرکت می‌کند که دانشگاه‌ها و جوامع در تمام رشته‌های علم با هم حرکت کنند، پذیرش‌ناشان هدف عملی خود را یکسان سازی «دنیای علم» و «دنیای زندگی هر روزه» انسان‌ها می‌دانند و مدیریت دولتی فردانیز باید علم را ابزار کار خود بداند و مدیریت دولتی در دانشگاه‌ها به عنوان یک رشته علمی - اخلاقی به مدیران آموخته شود و دانشگاه‌ها نیز از مدیران دولتی بیاموزند و خود را آماده پاسخگویی به مشکلات و مسائل عملی آنان کنند.

۵. مدیران دولتی خود را نباید «مدمگیزان مردم» بدانند، و دچار آزمندی یا علائق فردی و شخصی نشوند. آنان باید از میان کسانی انتخاب شوند که بتوانند خود را وقف مردم کنند و خواهان سعادت و خوشی همگان باشند. هر شعبی بی‌سازمند و ویژگی‌های خاصی است و شایسته آن نباید نالماندی و ظرفیت‌های متناسب با آن را دارا

فعالیت‌های واقعی آن نیستند دست بکشد و به معانی اصلی خود که سازگار ساختن اصول مردمسالاری با شرایط کنونی جامعه است دست بزند البته این توجه ای ساده نیست زیرا سازمان‌های دولتی در طول زمان به عارضه جدایی از مردم مبتلا شده اند و به بهانه تخصصی بودن، خود را از جامعه و عامه مردم جدا کرده اند. برای یکی شدن با شهروندان و آشنی با آنان نباید در نگاه و اندیشه سازمان‌های دولتی به جامعه تغییرات اساسی صورت گیرد که کاری ساده و سهل نیست.

۶. وقتی مردمسالاری توسعه یافت، مدیران دولتی

باید نقش‌های جدید خود را در برابر شهروندان تشخیص دهند و به این‌ای آن بپردازند. آنان باید در این نقش شهروندان را همان‌پای خود بدانند و رابطه سلسله مراتبی فرادست و زیردست را به یونته فراموشی بپسارند. مدیران دولتی نباید شهروندان و خواسته‌های آنان را درک کنند و به دنبال یافتن راه‌حلی‌هایی برای پاسخگویی به آنان باشند. مدیران دولتی نباید از نقش کنترلی خود حتی المقدور بکاهد و همان‌گونه که اشاره شد نقش مذاکره‌گر، پشیمان، تحلیلگر، راه‌حل دهنده، و کمک‌کننده را ایفا کنند.

۳. ساختارهای دولتی باید از نظر محتوی و شکل مردمسالار شوند و به توانمند سازی کارکنان و شهروندان خود بپردازند. توانمندسازی یا مشاورت، تسبیح، مس‌گیری و توسعه پیدا می‌کند این، موضوعی تک بُعدی نیست بلکه باید در تمامی ارکان سازمان‌های دولتی مورد توجه واقع شود و به عنوان یک اصل مدنظر مدیران دولتی در تمامی

سادگی و معنوی شهروندان بیندیشند و حفظ آسان‌ها را بر حفظ اصول مقدم بدانند و قبل از مصلحت شخصی و سازمانی، دو پی مصلحت عامه باشند.

در دهه های آینده مدیران دولتی در دنیای پیچیده ای که مملو از تنوع و تعدد فرهنگ ها و نگرش هاست به سر خواهند برد و از هم اکنون باید خود را برای روبرویی با این شرایط آماده سازند. آنان باید از مرزهای داخلی سازمان فراتر روند و خود را به دنیای بیرونی مرتبط سازند. آنان باید جهانی و کشوری بیندیشند و منطبقه ای و موافق عمل کنند. همچنین، آنان باید به توانمند سازی کارکنان و شهروندان بپردازند و با توسعه مرزمسالاری در سازمان، جامعه‌های مرزمسالار را به شهروندان ارزشی دارند. □

باشد. مشاغل دولتی نیز نیازمند شفاف‌سازی هستند که فداکاری و عشق به مسردم را در خود نهادینه کرده باشند و منافع شخصی خود را در مقابل منافع عامه مردم نایز شمرند. ممکن است این دیدگاه آزمائی و ابده آل به نظر آید و با دیدگاه‌هایی چون «انتخاب عمومی» در تضاد باشند، اما اگر مشاغل دولتی بتوانند ازج و مرتبت اجتماعی واقعی خود را به دست آورند و نزد شهروندان مقام و منزلتی والا داشته باشند، این بهترین جبران برای خدمت آنان محسوب می‌شود. و در مقابل می‌توان از آنان انتظار داشت خود را در خدمت مردم قرار دهند و نفع مردم را بر نفع خود مقدم دارند. باید این مسئله به مدیران دولتی تفهیم شود که هدف از اقدامات آنان سودآوری نیست آن گونه که هدف مدیران بخش خصوصی است؛ آنان باید به حیات

پی نوشتها

- (1). Virtual Organizations
- (2). Knowledge Work
- (3). Knowledge Worker
- (4). Knowledge Organization
- (5). Leverage Virtue
- (6). Butterfly Effect
- (7). Chaos
- (8). Brain Power
- (9). Guro
- (10). Creative Destruction
- (11). Maintenance
- (12). Adaptive
- (13). Twilight of Hierarchy

پروژه‌های پژوهشی و مطالعات فرسنگی
رتال جامع علوم انسانی

- (14). J. L. Cebrian
- (15). Fish Bowl
- (16). Public – Good
- (17). Pluralist
- (18). Responsiveness
- (19). Social Capital
- (20). Societal Value – Added
- (21). Citizens First

منابع

- الوانی، سید مهدی. «سازمان دانشی»، *کنترلر*، شماره‌های ۷ و ۸، پاییز و زمستان ۱۳۷۷.
- _____ «اعجازگران مدیریت»، *مدیریت دولتی*، شماره ۴۴، تابستان ۱۳۷۸.
- _____ «انقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی»، *تدبیر*، شماره ۱۰۰، بهمن ۱۳۷۸.
- رایبزر، استیفن پی. *نظری سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۷۸.
- Buchholz, R.A. & et.al., **Management Response to Public Issues**, N. J.: Prentice Hall, 1985.
- Cebrian, J.L., *Deutschland*, No. 2, April & May 2001.
- Cleveland, Harlan. **The Knowledge Executive**, N.Y., Truman Talley Books, 1985.
- Coleman, J.S., **Foundations of Social Theory**, N.Y., Free Press, 1980.
- Denhardt, R.B., "The Future of P.A." at: <http://www>.
- _____ . **Public Administration Theory**, Wadsworth Publishing Co., 2001.
- Dobel, J. P. "Integrity in the Public Service" *PAR*, Vol.50, May/June 1990.
- Drucker, P.F. "The New Society of Organization", *HBR*, Sept./Oct./1992.
- Fredrickson, H.G., "Public Administration and Social Equity", *PAR*, Vol. 49, March/April 1990.
- Gleick, J. **Chaos: Making a New Science**, N.Y., Viking, 1987.
- Jones, C.O. in Nigro & Nigro, **Modern Public Administration**, N.Y., Harper & Row Co., 1980.
- Robinson, R.B. & et.al., **Management**, N.Y., McGraw-Hill, 1980.
- Roth & et.al., "The Knowledge Factory". *Planning Review*, Vol.22, No.3, 1994.

- Sanderson, S.M., "New Approaches to Strategy Making", *Management Decision*, 36/1, 1998.
- Senge, P.M., *The Fifth Discipline*, N.Y., Doubleday, 1990.
- Zairi, M. "Social Responsibility and Impact on Society", *The TQM Magazine*, Vol.12, No.3, 2000.



پژوهش‌های علمی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی