



تبیین مشارکت در پرتو نظریه افراد ذی حق

نوشته دکتر مریم ناز و منصوره

چکیده

افراد ذی حق نقش امرینانی هستند که از سازمان تأثیر می‌پذیرند یا بر آن تأثیر می‌گذارند. بنابراین، حق طبیعی اینهاست که در خصوص تصمیم‌های سازمان‌ها، که بر زندگی آنها تأثیر می‌گذارد، در جاتی از تولید و کنترل داشته باشند. در غیر این صورت باید منتظر واکنش آنها بود که ممکن است برای سازمان‌ها پیامدهای منفی به بار آورد. آنها مدعی‌اند هستند که انتظار دارند در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند. نگارنده مقاله سعی دارد ضمن طرح نظریه افراد ذی حق و ضرورت درگیری آنها در تصمیم‌گیری، در پایه‌های نظریه مشارکت، مختلف مشارکت بحث کند. مشارکت افراد ذی حق در تصمیم‌گیری ممکن است شامل شکل‌های مختلفی نظیر پیشنهادگیری، مفاکره، مشاوره، نظر سنجی، تصمیم‌گیری اشتراکی، کار تیمی، و عقیده اینها باشد و سازمان‌ها می‌توانند متناسب با شرایط، وضعی ترکیبی از آنها را به اجرا بگذارند.

مقدمه

شاید این گفته سانکین (۱۹۸۶) را که مشارکت امری اسلامی است، بتوان بدین کره اصلاح کرده که مشارکت پارادایم جدیدی زندگی برای انسان سازمانی است؛ هستی که استقلال عمل سنی خود و از دست داده و زندگی خود و با سازمان‌های محض پیوند رده است و از این رهگذر تأثیرپذیری وی از سازمان‌ها افزایش یافته است. او دیگر در طبیعت زندگی نسبی نیست، حیثیت جدیدی و ادوار سازمان‌ها آگاه کرده است. راه رشد و پیوسته خود و ادوار سازمان‌ها می‌جوید و بیشترین وقت خود و ادوار آنها سپری می‌کند و به واقع گمان سازمانی است (سپسون، ۱۹۹۶). این شیوه زندگی محض پیشروی و ابروی نخست در تصمیم‌های سازمان‌ها برای او به وجود آورده است، تصمیم‌هایی که مستقیماً زندگی کاری و اجتماعی او را متاثر کرده‌اند. بنابراین، انسان سازمانی فردی ذی حق در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمان‌هاست.

نسبتاً از آنجا که تصمیم‌های سازمان‌های مختلف به شکل‌های مختلف بسر زندگی کارکنان و شهروندان تأثیر می‌گذارد و از این جهت باید حسی برای آنها قابل شوم که بخیر کنند یا مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در تعیین سرنوشت خویش دستت کنند. فریس (۱۹۸۱) اولین کسی بود که مفهوم افراد ذی حق (Stakeholders) را به عنوان بخش امرینی که بر سازمان تأثیر می‌گذارد، تعریف کرد. او در فلسفه نظریه افراد ذی حق سعی می‌کند که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باید منابع همه افراد ذی حق و ادوار نظر گرفت و صرف نیکو سر منابع سهامداران کفایت نمی‌کند. بنابراین، می‌توان گفت نظریه افراد ذی حق، حق تصمیم‌گیری و ادوار حیطة اختیار فردی می‌داند که به نحوی در تصمیم‌گیری تأثیر می‌پذیرد. یعنی برای افراد ذی حق، در صحنه ادوار و کنترل در تصمیم‌گیری قابل است. از این جهت می‌توان نظریه افراد ذی حق و انگارش جدیدی به حساب آورده که در ارتباط با حق تصمیم‌گیری مطرح می‌شود، در حثی که انگارش سنی، حق تصمیم‌گیری و انانسی از منبکیت

می‌رود مدیران بخش دولتی و بخش سوم (سازمان‌های غیردولتی) حقوق آنها را در نظر داشته باشند. به واسطه اغلب تنها مدیران بخش دولتی هستند که منافع این افراد را تعیین می‌کنند تا آنان بتوانند خدمات مورد نیاز خود را مطالب کنند. روابط بین مدیران بخش دولتی و افراد ذی‌حق خیلی پیچیده است. این ارتباط نه تنها شامل پاسخگویی به تقاضای افراد ذی‌حق است بلکه شامل شناسایی بخشی از افراد ذی‌حق نیز می‌شود که هیچ‌گونه تقاضایی را مطرح نمی‌کنند تا بتوانند به آنها خدمات لازم ارائه دهند.

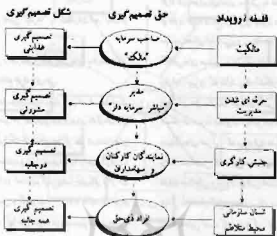
نظریه افراد ذی‌حق

حق تصمیم‌گیری، ریشه در حق مالکیت دارد. مال‌های متشدهای صاحبان بیگانه‌های اقتصادی کوچک یا بزرگ بر حق مالکیت خود گردانندگان و تصمیم‌گیرندگان اصلی محسوب می‌شوند. با شکل‌گیری سازمان‌های پیچیده و حرفه‌ای شدن مدیریت، جایی مالکیت از مدیریت مطرح و به تبع آن حق تصمیم‌گیری به مدیران (بشماران صاحبان سرمایه) واگذار شد. مدیران به‌طور حیرت‌آوری رومی از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استفاده می‌کردند. اما این جنبش کارگری و ظهور سوسیالیسم بود که در تصمیم‌گیری‌ها حق برابر حق صاحبان سرمایه برای نیروی کار طلب می‌کرد. تلاش اتحادیه‌های کارگری و انجمن‌های کارگران، منجر به شکل‌گیری تصمیم‌گیری دو جانبه در برخی از کشورها شد که برعکس آن حقی برابر بر با حق صاحبان سهام برای شاید کارکنان کارکنان به رسمیت شناخته شد. ظهور مفهوم انسان سازمانی نیز به کارگیری مشارکتی را به‌طور همه‌جانبه ضروری ساخت. مطابق این نگرش، نوع متفاوتی از انسان در حال ظهور است. کسانی که حیات خود را با انواع سازمان‌ها گره زده است و دو سازمان‌ها زندگی می‌کنند (سیسوف، ۱۹۹۲). بنابرین، از تصمیم‌های سازمان‌ها به شدت متأثر می‌شود و در برابر این تأثیر پذیری شدید، نمی‌تواند بی‌تفاوت بماند. دخالت او در تصمیم‌های سازمانی احقاق حق وی در تعیین سرنوشت خود است؛ همان مفهومی که در نظریه افراد ذی‌حق، نیز مطرح می‌شود (سودار شماره ۱).

می‌داند و به تبع آن کارفرما یا مدیریت را معتبرترین مرجع تصمیم‌گیری به حساب می‌آورد (لونا، ۱۹۸۱).

افراد ذی‌حق

ایران، کشوری شناخته می‌شود که کپی‌بند و مبتنی بر مذهب این امر فقط به این دلیل نیست که دولت منتخب مردم است بلکه تشکیلی است از رفتار در زندگی اجتماعی و سیاسی مردم. این بدان معنی است که انتظار می‌رود مدیران بخش دولتی و غیردولتی، مشروعیت ادعاهایی را تصدیق کنند که دیگران در زمینه اطلاعات، مشورت، یا مراجعات مردم مطرح می‌سازند. سؤال این است که این «دیگران» چه کسانی هستند. و از آنجا که در نوشته‌های مدیریت راجع به «دیگران» به کار گرفته شده است، لغت «افراد ذی‌حق» (Stakeholders) است. به نظر می‌رسد که واژه «مهراد ذی‌حق» و از آنجا مناسب باشد زیرا جایگزین توصیف‌های غیر کلی و مبهم نظیر «گروه‌های ذی‌نفع» یا «اعضای علاقه‌مند» می‌شود. واژه‌های اخیر به چند دلیل کافی نیستند. ۱) گروه‌ها مایهتاً جمع و سازماندهی شده هستند، در حالی که افراد ذی‌حق (اگر چه می‌تواند شامل گروه‌ها نیز باشند) می‌تواند صرف یک فرد باشد یا سازماندهی شده باشد. ۲) اعضای مردمی، نسبت به سازمان، بیرونی محسوب می‌شوند. در حالی که افراد ذی‌حق (اگر چه می‌تواند بیشتر بیرونی باشند) شامل افرادی در درون سازمان‌ها نیز می‌شوند. ۳) واژه‌های «موقوف» و «علاقه‌مند» هر چند درست هستند اما افراد ذی‌حق شامل افرادی می‌شود که از منافع خود آگاه نیستند یا حتی متولد شده‌اند. اکورت (۱۹۹۲)، گروه‌های فشار اصطلاح دیگری است که بی‌تردید توصیف افرادی به کار برده می‌شود که در مورد دولت ادعاهایی را مطرح می‌سازند. افراد ذی‌حق اگر چه می‌تواند بخشی از گروه‌های فشار باشند، اما خیلی از آنها به‌تنها هیچ‌گونه فشاری وارد نمی‌کنند بلکه احتمالاً نمی‌دانند که چگونه این کار را انجام دهند؟ افراد قروتن و نودتهای مسروم نمونه بسیار مناسبی از افراد ذی‌حق هستند که انتظار



نمودار شماره ۱. نمایش سیر نظریه تصمیـم گیری با تأثیر پذیری از عوامل وضعی

مفهوم توسعه یافته مشتری‌پایان است. زیرا افراد ذی حق کسی است که انتظارات او متناهی از سازمان باشد یا بر سازمان تأثیر گذارد. این نهاد را ایجاد می‌کند که با تمام افراد ذی حق مانند مشتری رفتار شود. دلالت ضمنی نظریه افراد ذی حق آن است که سازمان‌ها باید به مسئولیت اجتماعی خود توجه کنند و بدقت در تحلیل چه کسانی مسئول هستند. به سخن دیگر، باید دگری نظریه افراد ذی حق آن است که سازمان‌ها نسبت به همه افراد ذی حق پاسخگو هستند و هدف مدیریت آن است که بهین منابع افراد ذی حق توانان برقرار کند. بنابراین، چگونگی مدیریت افراد ذی حق مستقیم توجه خاص است. همان طور که پورسلکی (۱۹۹۵) اشاره می‌کند پاسخ به این سؤال که چگونه باید تمام افراد ذی حق را به طور مؤثر مدیریت کنیم چندان ساده نیست. لذا، فریزن (۱۹۸۸) در این باره فرایند زیر را توصیه می‌کند:

۱. تشخیص گروه‌های ذی حق در شرایط با بیگم روش‌های

در حالی که نظریه پردازهای رفتاری (لاوینس و لوروش، ۱۹۶۶، تامسون، ۱۹۶۷) اثر محیط خارجی سازمان و سایر ساختار، موفقیت، و بقای آن بررسی کرده‌اند، نظریه افراد ذی حق فریزن (۱۹۸۸) واد جدیدی را به روی سازمان‌ها گشوده است تا به طور استراتژیک آثار محیط را از طریق تشخیص افراد ذی حق ارزیابی کنند. تشخیص نوع تأثیری که افراد ذی حق بر سازمان دارند با سازمان بر افراد ذی حق دارد بسیار مهم است. فریزن (۱۹۸۸) این آثار را به صورت آثار اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، سیاسی، و مدیریتی طبقه‌بندی کرده است و افراد ذی حق را این گونه‌ها تریف می‌کند: "مرد یا گروهی که از سازمان تأثیر می‌پذیرد یا بر آن تأثیر می‌گذارد" (فریزن، ۱۹۸۸، ص ۴۶). بنابراین، نگرش افراد ذی حق به تمام افرادی اشاره دارد که به نحوی با سازمان در تعامل هستند (لاوینس، ۱۹۶۲؛ دولامسون، ۱۹۸۸).

همان طری که بعد (۱۹۹۸) اشاره می‌کند افراد ذی حق

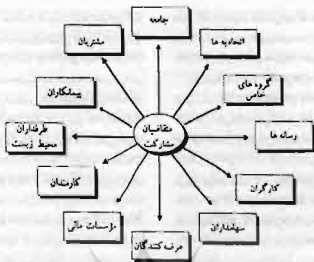
اینجاست که مدیر چگونگی باید اقدام کند؟ شناسایی مهمترین افراد ذی‌حق برای مدیر بستگی به عقل سلیم و دانش عمومی او دارد البته منابع دیگری همچون دیدگاه مدیران سابق، سیاست‌های اجرایی، و رسانهای عمومی می‌توانند به آگاهی‌های عمومی مدیر در زمینه برتاس و محیط مربوط نیز یاری دهنده خوبی که شاید زیاد آشکار نیست عبارت است از افراد ذی‌حق سازمان خودشان یعنی سررست‌های توانمند، همکاران عمده، مدیران دیگر مناطق، و مدیرانی از دیگر دستگاه‌های اجرایی که می‌توانند هماهنگ با متقاضی منابع واحد شما عمل کنند این عده تنها بدفنی از افراد ذی‌حق بدون سازمانی و بدون دولتی نیست دیگر افراد ذی‌حق شامل خزانة دار کل، حساب‌ساز، مدیران نیروی انسانی، و اتحادیه‌های است که نمایندگی کارگران و بر عهده دارند در حالی که خیلی از این افراد ذی‌حق در بیشتر وقتها نقش‌های دارند، کسی نداند چه وقت ممکن است مستضای بروز کند یا اقدام‌هایی انجام گیرد که باعث تحریک آنها شود.

شناسایی افراد ذی‌حق حتر است و در بعضی از سطوح، هنری سیاسی است. مدیر برنامه نه تنها باید قدرت اجرایی، جناح‌ها، و جمعیت‌ها را شناسایی کند، بلکه باید بداند چه گروهی در ارتباط با برتاس، قدرت اعمال نفوذ دارد این موضوع به مفهوم آن نیست که مدیران باید وقت خود را صرف مراقبت از سیاستمداران کنند مدیریت بخش دولتی و بخش سوم حافظ منابع عموم است که مسکن است مثبت با دیدگاه‌های سیاسی سازگار نباشد البته این امر بعضاً مضطرب را به بار می‌آورد که باید تحت عنوان پاسخگوئی و اخلاقیات بدان برداشت. در اینجا فقط هدف ما شناسایی افرادی است که منافع آنها اهمیت پیدا می‌کند و به عنوان مقامیان مشارکت مطرح هستند (سودا در شماره ۱۴).

۲. تعیین سهم و نوع هر یک از گروه‌های ذی‌حق و درجه اهمیت آن؛
 ۳. تعیین چگونگی تأمین "نیازها" یا "تسهیلات" هر یک از گروه‌ها؛
 ۴. اصلاح و تعدیل راهبردها و خط مشی‌های سازمان برای در نظر گرفتن منافع افراد ذی‌حق.
- نوعی‌های فرق در جای خود بسیار مهم است، اما غیر مشارکت افراد ذی‌حق در تصمیم‌گیری‌های سازمان نیز محسوس است بدون شک افراد ذی‌حق از نظر استعدادها و قابلیت‌ها متفاوت هستند و این تفاوت‌ها را می‌توان با مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌ها آشکار و از آن بهره‌برداری کرد. فریمن و گیلیرت (۱۹۹۰) با تأکید بر افراد ذی‌حق می‌گویند که آنها حق دارند در تصمیم‌گیری‌های شرکت کنند که از آنها تأثیر می‌پذیرند. ایوان و فریمن (۱۹۸۸) نیز با تأکید بر مشارکت افراد ذی‌حق در تصمیم‌گیری‌ها می‌نویسند که سازمان باید به نفع افراد ذی‌حق مدیریت شود و حق این افراد برای مشارکت در تصمیم‌هایی که از آنها متأثر می‌شوند، مراعات شود. البته همان طرز که شیلینگ (۲۰۰۰) تأکید می‌کند این مشارکت باید در فرایند تصمیم‌گیری صورت گیرد نه آنک تنها به صورت تصاحب از میان‌گرفته‌های مختلف یعنی تصاحب پاسخ‌هایی، یا دستور، تجلی پیدا کند.

شناسایی افراد ذی‌حق

مدیریت طرحی و در منطقه‌ای از شهرداری یا مدیریت پروژه‌های راهسازی و سلسلاری را در نظر بگیرد و تبیین کند که در یکی از آنها مسئولیتی را بر عهده گرفته‌اند. در این حالت بعضی از افراد ذی‌حق که فوراً قابل تشخیص هستند عبارتند از: پیمانکاران طرفداران حفظ محیط زیست، شورا‌های محلی، نجات، افراد متخصص، و مانند اینها. به منظور مطمئن شدن از اینکه شما وظیفه خودتان را در خصوص گروه‌های مذکور به روشنی در ذهن دارید باید مقررات موجود را مطالعه کنید و در نظر آورید. حال مسئول



نمودار شماره ۲. تحلیل افراد ذی‌حق با سازمان

نمی‌توانند به‌دگاه‌های تمام افراد ذی‌حق و با هر آورده سازند. حتی حقوق‌های سیاسی آنها اغلب برای سرود این حق را محفوظ می‌دانند که تا زمانی که خود را از آنچه انجام شده اعلام کنند. هدف برنامه ما مسکن است به صورت مردم بیان شده باشند و تا حدودی به ارضای افراد ذی‌حق پیروانند که منابع مختلف دارند و آنچه در اصل اتفاق می‌افتد جدال بر سر امنیت و ارتباط متافع افراد ذی‌حق خاص است سهم و حق افراد ذی‌حق و اس‌انوان به طرق مختلف بیان کرد. (سهامداران) (سود سهم) این سرمایه‌گذاری، استهلاک سرمایه، (۲) مشتریان (کیفیت محصولات یا خدمات، قیمت محصول، اجتناب، در دسترس بودن، تحویل به موقع)؛ (۳) کارکنان (کیفیت زندگی کاری، استخدام، دستمزدها، تناسبات، امنیت شغلی)؛ (۴) مدیریت (پیشرفت شغلی، بهانه‌ها، هیجان)؛ (۵) پیمانکاران (پرداخت به موقع)؛ (۶) پیمانکاران (پرداخت به موقع، فرار داد مطمئن) و (۷) جامعه (مدای نیزه اشتغال، پایه باجایی)

پیش‌بینی عکس‌العمل افراد ذی‌حق

علاوه بر شناسایی افراد ذی‌حق، ضروری است در مورد

افراد ذی‌حق شامل تسل‌های جدید نیز می‌تواند باشد. در فقه مدیریت شهرداری، انضباطی و مسخاری این امر به طور کامل روشن است. مشکل، مستأناً بررسی بین سلسله و ترحیم زمانی نسبی افراد ذی‌حق مختلف است. بعضی وقت‌ها به‌قدر می‌رسد رهبران سیاسی چارچوب زمانی کوتاه مدت و امد نظر قرار دهند؛ و یا بیشتر آینده نگر باشند. اما برای تشخیص قسم افراد ذی‌حق در بی‌بیط لازم است سهم به آینده و هم به حال فکر کنیم. دو عیب، لازم است به گذشته نظر داشت باشیم. افراد ذی‌حق شامل آنها نیز هست که از لحاظ تاریخی به متعلقه متعلقند به آموزش‌هایی دارند که احتمالاً با امری برنامه آن آموزش‌ها نه‌بند می‌شود. در پی تشخیص افراد ذی‌حق مربوط به برنامه بخش دولتی یا بخش مردم (سازمان‌های غیر دولتی)، می‌توان به دوجه مناسبی از ترحیم با آنها دست یافت. اما، درجه‌بندی است که به افراد ذی‌حق نسبت داده می‌شود، می‌تواند متأثر از ادراک، تجربه، یا نگرش مدیران باشد. بعضی‌ها امروزه ذی‌حق اقتصادی را در رأس قرار می‌دهند؛ بعضی دیگر برای علاقه‌مندان اجتماعی و جامعه ارزش قابل می‌شوند. مدیران

تعاونده. مطلب از مدیران شنیده می‌شود که حتی فرصت این را ندارند که از ولحدعای شهری خودشان بازدهی کنند و از عکس‌العمل مردم در مقابل تصمیم‌های سازمان آگاهی یابند. برای دریافت واکنش احتمالی افراد ذی‌حق، مدیران دولتی و غیر دولتی به منابع اطلاعاتی خاص خودشان نیاز دارند. نفر سنجی، بازار سنجی، پرسشنامه‌ها، و مشاوره که این گونه خدمات را تأمین می‌کند نمونه‌هایی از روش‌هایی هستند برای آگاهی از آنچه عموم مردم می‌خواهند. این‌ها قوتی پر هزینه‌ای هستند که در مواقع خاص با برای نیازهای خاص به کار گرفته می‌شوند. نیازهای معمولی و روزمره مدیران برای آگاهی با این روش‌ها برآورده نمی‌شود. این امر با گوش دادن و شنیدن تأمین می‌شود که بخشی از آن در وسامعاً متعکس می‌شود، اما آنچه فرد در روزنامه‌ها می‌خواند یا می‌شنود، باید بر مبنای درجه اطمینان و سندیت مورد قضاوت قرار گیرد. جز در مواردی که اطلاعات جنبه محرمانه دارد، مدیر می‌تواند اطلاعات وارده را حداقل با پرس‌و‌جو از چند نفر که ممکن است واقفیت امر را بدانند، کنترل کند. اغلب مدیر از طریق تماس تلفنی با کسی که فکر می‌کند در ارتباط نزدیک با مسئله است، دسترسی داستان را که ممکن است باعث عکس‌العمل فردی صاحب حق شود، کنترل می‌کند. البته با یک فهمی و تعریف افراد ذی‌حق نسبت به حقایق نیز باید به مقابله پرداخت. اگر شایعه‌ای پخش شود یا تغییر واکنش اعلام شود، افراد ذی‌حق اغلب بر تصمیمی وصلی را که مدیریت جویا می‌شوند و رنجش خود را نیز احتمالاً به مدیر انتقال خواهند داد. اما اگر آنها اعتراض خود را نشان دهند، یا تهدیدهایی را مطرح کنند، بعضی از ادعاهای آنها تهدید ترحالی خواهد بود؟ مدیر زیرک باید بداند چگونه چنین تهدیدهایی را تخطیف دهد. همچنین، مدیران نیاز دارند بدانند آیا سکوت به معنی رضایت برخی از مشتریان آنها محسوب می‌شود یا نه؟ بنابراین، برای پیش‌بینی، فرد می‌تواند از پیشش و قدرت تحلیل استفاده کند.

بررسی روند عملیات گذشته، و اطمینان است که بیشتر

واکنش احتمالی آنها هشیار باشییم و بدینم، استراتژی آنها کدام است، تا چه حد به برنامه احساس علاقه می‌کند و هر کدام از آنها ممکن است به چه اقدام‌هایی (تبدیلات، تخرکات سیاسی، مقاومت، حمایت) دست بزنند؟ بعضی افراد در ادراک محیط اطراف خود و عکس‌العمل به آن با استعدادتر از دیگران هستند. بعضی دیگر در پیش‌بینی عکس‌العمل افراد ذی‌حق چندان موفقی نیستند به عنوان مثال، وقتی یکی از نهادها طرح احداث بزرگراه شمال را پذیرفت، در پیش‌بینی میزان اعتراض‌های طرفداران محیط زیست عاجز بود و صرف تکیه بر قدرت‌های سیاسی و کانفی می‌داشت. این طرح مورد اعتراض فراوان طرفداران محیط زیست قرار گرفت. استدلال ساده‌مخالفان آن بود که این طرح ۵۰۰ هکتار از جنگل‌های طبیعی دارای دوختان دو هزار ساله و بسیار گران‌بخت و از روی نقشه محو می‌کند و ۵۰ هکتار دیگر را در دسترس قاچاقچیان جنوب قرار می‌دهد. (سید آقا، ۱۳۷۸).

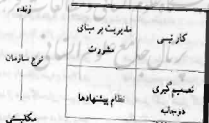
از چنین موردهایی، می‌توانیم سه نفع‌هایی برای عملیات مدیران بخش دولتی و بخش سوم (سازمان‌های غیر دولتی) در پیش‌بینی عکس‌العمل افراد ذی‌حق به دست آوریم. جمع‌آوری اطلاعات در مورد افراد ذی‌حق برای مدیریت سازمان‌های بخش دولتی و بخش سوم اساسی است. منظور باید یک نفر در این باره اقدام کند؟ مدیریت بر مبنای سرکشی شاید قدیمی‌ترین جواب است. برابر وولیات، شاه عباس با لباس سفید در میان مردم می‌گشت تا بیند مردم درباره حکومت او چه می‌گویند. دو قرن از نویسه‌گان معاصر مدیریت، پینرز و واترسن (۱۹۸۲) در کتاب خودشان اثر جستجوی بررسی، مدیریت، مرشی یا مدیریت بر مبنای سرکشی به اطراف را تحسین می‌کنند که هر دو نژاد است برای آگاهی از آنچه در سطح مدیریت عملیات اتفاق می‌افتد در حالی که هیچ انگیزی در خصوص این تعبیه خوب وجود ندارد، مدیران بخش دولتی و بخش سوم در ایران وقت خود را کمتر در این راه صرف می‌کنند آنها به نیز خودشان در شهرهای بزرگ سپیدهد و از این نظر باید مورد نقد

چندان راحت نیست. تاریخ به ما می گوید طوری حرکت و رفتار نکنیم که با عکس العمل افراد ذی حق در موضع ضعف قرار بگیریم و موجودیت خود را در خطر بینیم.

مشارکت افراد ذی حق

درگیر کردن افراد ذی حق در تصمیم گیری ها یکی از سازوکارهاست که تا حدودی نگرانی مدیران را در خصوص حوادث آینده تقلیل می دهد و این اطمینان را به وجود می آورد که لامل تهدید احتمالی ناشی از عکس العمل افراد ذی حق و کاملش دهد، تهدیدی که می تواند با کنار گذاشتن آنها از تصمیم گیری در آینده بروز کند. به علاوه، نباید فراموش کرد که تأثیر پذیری افراد ذی حق در تصمیمات، حساس و ابروی آنها ایجاد می کند که به سهم خود در تصمیم گیری مشارکت داشت باشند. اگر می خواهیم نگرش های مناسبی را در خصوص مدیریت سازمان ها اعمال کنیم، لازم است به دیدگاه های افراد ذی حق توجه کنیم (وارد، ۱۹۹۵). برای دو گیسر کردن افکار ذی حق در تصمیم گیری های سازمانی نویسنده گان مدیریت مشارکتی (دروم، ۱۹۵۹؛ پیپر، ۱۹۹۰؛ ورنر، ۱۹۹۸) روش های زیادی را مطرح کرده اند که در مضمنا بعد به اختصار به آنها اشاره می شود (نمودار شماره ۳).

حساب می آید. روشی که معتقد است روند فعلی از گذشته های نه چندان دور شروع شده است و در آینده نیز ادامه پیدا خواهد کرد. علاوه بر پیش بینی از روی تمرین، راه های دیگری در خصوص شکل دهی تصورات ما در باره آینده و نقش ما در آن وجود دارند. تخصص دادن که اغلب پیش بینی های ما می کند، از اصطلاحاتی چون حوادث نامترقیه و عوامل بروز آن استفاده می کند تا به تأثیرات خارجی، اتفاقات تصادفی و غیر قابل انتظار اشاره کند. شوک نیست منت در اوایل دهه ۱۹۷۰ و ۲۰۰۰، سقوط بازار سهام در سال های ۱۹۲۹ و ۱۹۸۷ با تغییرات سیاسی ناگهانی در اروپای شرقی و شوروی سابق دو سال ۱۹۹۰ نمونه هایی از این حوادث به شمار می روند. این حوادث و تغییرات نظیر آنها به طور عمیق و وسیع و گروه های مرتبط در آنها را تغییر دادند. به عنوان مثال، شوک نیست نفت، بدون شک آگاهی از محدودیت منابع فسیل تجدید شونده را افزایش داد. با طرفداران محیط زیست با جنبش سبز از آسیای در تصمیم گیری ها مورد لحاظ قرار گرفتند که به نیروی سیاسی تبدیل شدند. شاید معنی ترین درسی که باید آموخت آن است که مطالعه تاریخ و وقایع گذشته آگاهی مدیران بخش دولتی و بخش سوم را برای مقابله با پیشامدها افزایش می دهد. تجربه ناویشی می گوید که منتظر حوادث غیر قابل انتظار باشیم و به منظره داشت باشیم که در محیط های متلاطم حفظ مراقبت



بالا — درجه مشارکت — پایین

۱. مشورت

مشورت مستقیم با افراد ذی‌حق بحث جدیدی در بخش دولتی ایران نیست. به عنوان مثال، وزارت کشاورزی و امور روستایی قبل از ارائه لایحه کار در دهه ۱۳۶۰ با درج پیش‌نویس لایحه در مطبوعات از کارفرمایان و کارگران و دیگر افراد ذی‌حق دعوت کرد که دیدگاه‌های خود را درباره محتوای قانون کار پیشنهادی با وزارت مذکور در میان بگذارند و با در پی مصوبه شورای عالی اداری در سال ۱۳۷۷ برای استقرار نظام پیشنهادها در بخش دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان مجری طرح از طریق برگزاری همایش به جمع‌آوری دیدگاه‌های نگران

درست، و به حلی است و اگر موافق باشد نه تنها تصمیم بدون اعتراض‌های خشونت‌آمیز به دست می‌آید بلکه درجه‌ای از مشروعیت و اثر بخشی را نیز به دنبال دارد. به هر حال، اینها "اگرهای" بزرگی هستند. مدیران بخش دولتی و بخش سوم بر اساس عادات گذشته خود بیشتر به وظیفه مشاوری با افراد ذی‌حق نزدیک می‌شوند یا سعی می‌کنند آن را کاهش و در حاشیه قرار دهند. الگوهای مختلفی در خصوص مشورت با افراد ذی‌حق وجود دارد. به عنوان مثال، نمودار شماره ۱ الگوی مشورت با کارکنان را در سطوح مختلف مدیریت نشان می‌دهد. تاگفته نمی‌شد، مشورت با افراد ذی‌حق زمانی بیشتر



نمودار شماره ۱. الگوی مدیریت و بنای مشورت

ضروری است که: (۱) فرد طرف مشورت دارای اطلاعات تخصصی و مورد نیاز برای تصمیم‌گیری باشد؛ (۲) فرد ذی‌حق اگر کنار گذاشت شود، رنجیده خاطر شود. چگونگی مشورت می‌تواند به طرق زیر باشد:

- برگزاری جلسه با درخواست مکتوب؛
- برقراری کمیته به جمع‌آوری آراء در خصوص گزینه‌های مختلف می‌پردازد. این روش ممکن است راه تاکتیکی برای دفعات اول باشد.

در خصوص آموزش، استقرار و شورای مدیریت مشارکتی در کشور برداشت به هر حال، در راستای مردم‌سالاری دینی و دموکراسی کاری، استفاده از دیدگاه‌های مشورتی افراد ذی‌حق در تعیین برنامه‌های دولتی و تهیه دولتی رفته رفته حالت نهادی به خود می‌گیرد اما ساختارهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های بخش دولتی بیشتر درون‌گراست و مشورت با افراد ذی‌حق خارج سازمان کمتر نمود پیدا کرده است. مشورت، موضوعی دموکراتیک،

وقت گیر خواهد بود. ارسال نامه یا تلقین معمولی به افراد ذی‌حق در خصوص توضیح بر نامه و درخواست دیدگاه‌هایشان ممکن است کافی باشد.

• استفاده از همکاری که در ارتباط نزدیک با افراد ذی‌حق خاص هستند البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که بعضی از افراد ذی‌حق ممکن است بخوانند مستقیماً با مدیریت مشورت کنند نه کس دیگری.

• مشورت چهارم به چهارم با نکت نکت افراد ذی‌حق این روش احتمالاً جواب‌های رک و صریح را در پی دارد، در صورتی که مشورت گردمی با جسی از افراد ذی‌حق ممکن است به همه آن نتایج بینجامد و جای نرس نیز باقی نگذارد که افراد نتیجه ملاکرات شود و اولویت به همکاریان خود چلوه دهند.

• مشورت گروهی موقهت‌هایی وجود دارد که مشورت گروهی با افراد ذی‌حق می‌تواند اثربخشی بیشتری داشته باشد. مدیر ممکن است نسبت این شرایط به دو سطح حاکم بین افراد ذی‌حق می‌برد. کدام بکنه ولیب دیگری است؟ کدام بکنه در پی تشکیل اتحاد است؟ کدام بکنه به شدت نگران است؟ و کدام بکنه راحت‌تر به نظر می‌رسد؟ همچنین، افراد ذی‌حق ممکن است چشم‌های خود و پایه شرایطی باز کنند که در آن شرایط مدیر باید کار کند و به آنچه امیدها و انتظارات آنها را محدود می‌سازد، می‌برند.

۳. پیشنهادگیری

پیشنهادگیری، به مفهوم دریافت دیدگاه‌ها و ایده‌های افراد برای بهبود سازمان، می‌تواند گروهبندی از افراد ذی‌حق را پوشش دهد که در زیر به اختصار به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

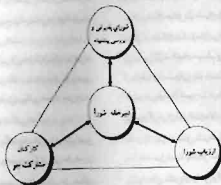
۱-۲. مشتریان

مشتریان گروهی از افراد ذی‌حق هستند که لازم است نظر آنها در خصوص برنامه‌ها و عملکرد سازمان نامه شود. مشتریان شاید مهم‌ترین گروه افراد ذی‌حق هستند که سازمان

برای جلب رضایت آنها تلاش می‌کند. بی‌شک ارتباط بسیار نزدیک مشتریان با سازمان آنها را قادر می‌سازد تا به مسائل و مشکلات سازمان در ارائه خدمات و تدارکات رویه بیرون می‌برند. ایجاد سیستم پیشنهادگیری از مشتریان یکی از راه‌های مناسبی به دیدگاه‌های پیشنهادی آنها در خصوص بهبود امور سازمان است. درست مانند نظام پیشنهادگیری از کارکنان، لازم است پیشنهادهای دریافتی از مشتریان نیز بررسی شوند و به کسانی که پیشنهاد آنها پذیرفته می‌شود پاداش مناسب داده شود. دیدگاه‌ها و پیشنهادهای مشتریان را می‌توان به طرق مختلف کسب کرد. از آن جمله است: ۱) پست الکترونیک، ۲) ارتباط تلفنی، ۳) مصاحبه با مراجعه‌کننده‌ها، ۴) انتشار اطلاعات در روزنامه‌ها، ۵) پست رایج (ارسال پیشنهاد)، ۶) نصب فرم پیشنهاد به مراجعه‌کننده‌ها و درخواست از آنها برای تکمیل و ارسال آن از طریق پست.

۲-۲. عرضه کنندگان

هر کسی که سازمان به سروای اطلاق می‌شود که ورودی‌های مورد نیاز سازمان مانند منابع مواده، حمل، منابع مالی، و منابع انسانی را تأمین می‌کند. حرف کنندگان نیز به لحاظ ارتباط گذاری با سازمان می‌توانند نقش مؤثری در بهبود سازمان از طریق ارائه پیشنهاد داشته باشند. استفاده از نظر حرف کنندگان مستقیم طر اعمی و استقرار نظام پیشنهادها ویژه این گروه از افراد ذی‌حق است. این پیشنهادگیری باید به گزینای باشد که در بهبود تدارکات رویه درون و کاهش هزینه‌های ورودی نقش مؤثری داشته باشد.



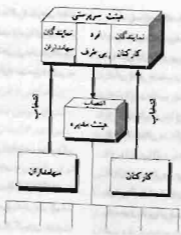
نمودار شماره ۵. الگوی مشارکت کارکنان و بنیاد پیشنهاد

۲-۲. کارکنان

برای تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد برای بهبود کار، برنامه‌های مربوط به نظام پیشنهادها طرح‌های رسمی به شمار می‌روند. هر چند برنامه‌های مربوط به پیشنهادها، ایده‌های مفید زیادی را به وجود می‌آورند، به کارگیری آنها مستلزم کوشش‌های قابل توجهی است. یک مشکل این است که پیشنهادها در شکل نوشتاری وجود دارند. بنابراین، انگیزشی که از بحث چهره به چهره برای حل مسائل به وجود می‌آید، نطفق پیدا نمی‌کند. به علاوه، بعضی از مدیران و متخصصان ستادی به پیشنهادهای ارائه شده از دید نقدی نسبت به فعالیت خودشان نگاه می‌کنند. همچنین، برنامه‌ها به دلیل جواب نگند نسبت به پیشنهادها در صورتی ارزش نخواهند داشت که موجبات همکاری و مشارکت کارکنان را فراهم سازد و برای پیشنهادها پاداش مناسبی در نظر گرفته شود. نمودار شماره ۵ ساختاری از نظام پیشنهادها و انشال می‌دهد که شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها قادر است نظریات و پیشنهادها را از طریق دبیرخانه خود انشال و مطلوبیت آنها را از طریق کارشناس یا گروه کارشناس‌ها بررسی کند.

۳. تصمیم‌گیری مشترک

تصمیم‌گیری مشترک شیوه دیگری از درگیری افراد ذی‌حق در فرایند تصمیم‌گیری است. چنین روشی مسلماً به مذاکره و چانه‌زنی و حتی مصالحه به صورت توافق چندجانبه منجر می‌شود که آثار بک پیمان دست‌جمعی را داراست. این تصمیم‌گیری می‌تواند با رای اکثریت پایه اتفاق آرا (اجماع) صورت گیرد. این مرحله از مشارکت بسته به اینکه مدیریت چارچوبی را برای تصمیم‌گیری تعیین کند یا نه، خود به مراحل فرصت تقسیم می‌شود. همچنین، تعداد نمایندگان گروه‌های ذی‌حق در تصمیم‌گیری مشترک شکل‌های مختلفی را از دموکراسی کساری به نمایش می‌گذارند. در حالت تساوی نمایندگان طرفین اصطلاحاً تصمیم‌گیری را درجانبه (Co-Determination) گویند و درجات بالاتری از مفهوم مشارکت در این وضعیت تحقق می‌یابد (رهنورد، ۱۳۷۸). این نوع الگوی مشارکتی، در آلمان به اجرا درآمده و به طرز نسبی نیز موفق بوده است. هر چند ایرادهایی از جانب صاحبان سرمایه در خصوص تصمیم‌گیری دو جانبه مطرح شده، اما از دید کارکنان به عنوان مدعیان مشارکت، سه روش فوق‌الذکر، روش مشارکتی است.

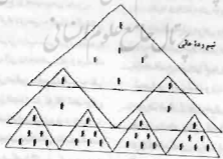


نمودار شماره ۱۶، الگوی تصمیم‌گیری دو جانبه

۱. تیم‌های کلوی

تیم‌های کلوی شکل‌های دیگری از درگیری افراد ذی‌حق، حتی کارکنان در تصمیم‌گیری هستند. این تیم‌ها ممکن است به صورت دایره کنترل کیفیت، تیم‌های تیمه مستقل، تیم‌های خودگردان، و تیم‌های خود رهبر نقش پیدا کنند. به عنوان مثال، دو تیم‌های خودگردان حق سنتی مدیریت در تصمیم‌گیری به زیردستان واگذار می‌شود. خودگردانی می‌تواند در سطح استراتژیک یا سطح عملیاتی سازمان شکل بگیرد. حالت اول، زمانی تحقق می‌یابد که سازمان در مالکیت کارکنان آن باشد و به تبع آن مدیریت از

جانب کارکنان انتخاب و تحت نظارت قرار می‌گیرد. در حالت دوم تیم‌های خودگردان در سطح عملیاتی شکل می‌گیرند و نقش سررستان متس و انیز اینها می‌کنند. الگوهای سازمانی نظیر سازمان با گروه‌های مستقل، سازمان موقت، و سازمان مجاری ساختارهایی را به نمایش می‌گذارند که کاملاً متکی بر تیم‌های کلوی هستند. در نمونه ۱۳۷۸، نمودار شماره ۱۷ الگویی از یک ساختار مبتنی بر تیم‌های کلوی را نشان می‌دهد که در سطح مختلف سازمانی تشکیل می‌شوند و از طریق اعضای مشترک با هم در ارتباط و تعامل هستند حتی اگر مدیری به



نمودار شماره ۱۷، الگوی تیم‌های کلوی

دچار ریسک می‌کند، اما مدیریت دولتی سنتی ریسک پذیر نیست. این امر در زمینه‌هایی از خدمات دولتی که هیچ گونه ریسکی قابل تحمل نیست کاملاً توجیه پذیر است. اما بخش دولتی شامل خدمات و حتی کنترل‌هایی است که ممکن است لازم و مناسب باشد در آن زمینه‌ها ریسک را بپذیریم. به عنوان مثال، در مذاکره با افراد ذی‌حق، مدیر ممکن است از لحاظ اخلاقی در تنگنا قرار گیرد. به هر حال، وارد نشدن به روابط مذاکره با افراد ذی‌حق، به دلیل اجتناب از لغزش‌های اخلاقی، نرمی با گذشتن و زهد فروش محسوب می‌شود که از لحاظ دادن کارها چلرگیری می‌کند. مدیری که مجری خوبی نیز هست می‌داند که محصولات پخته‌ها کدام است و در آن چهارچوب عدل می‌کند، اما درست در همان نقطه دیت‌ها. هیچ مدیر بخش دولتی با بخش سوم نمی‌تواند محصولات‌های اخلاقی را در مصالحه زیر پا بگذارد. در سنی نه تنها در رفتار شخصی با نوس فحشه می‌شود، بلکه به شوری در مقررات انضباطی مربوط به کارکنان دولتی و موازین شرعی نیز نسیف شده است. محرمی‌ای که از حدود اختیارات خارج می‌شود، لازم است موضوع به وی گوشه شود، عمل او اشنا شود و بر بنیای مقررات تیس شود. امرا نشدن دلیل مقررات می‌تواند به وجهه مدیریت بخش دولتی و بخش سوم لطمه وارد کند و صداقت در عملکرد این بخش، جای خرد را به فساد اداری بدهد (الزوی، ۱۳۷۷). در حالی که فساد اداری اتفاق می‌افتد و اتفاق خرمه افتاد، اما باید این گونه اتفاق‌ها در حد استشنا خود را نشان دهد.

نظریه پردازان سنتی مدیریت دولتی مشکل می‌پذیرند که مدیران بخش دولتی وکشی با افراد ذی‌حق سر و کار دارند، بر اساس سلاحدید خود چیزی برای مبادل عرضه کنند نظریه سنتی می‌گوید تمام منابع بخش دولتی، اسوان لصلاری دولت است و باید به دستور بالاترین مقام سازمانی مصرف شوند. از نظر محرفی هنوز این امر درست است. دوباره پول‌های دولتی کاملاً قابل ابراست. اما، عملکرد نوبت به ملواری این هر حله تشریحی با گذشتن استقامی با گذاشتن است (کورسده، ۱۹۹۲). همچنین مطابق نظریه سنتی

سازوکارهای مشارکتی در ارتباط با افراد ذی‌حق اعتقاد نداشتند و با آنها واژه هزینه باشد، از مذاکره با آنها و کسب دیدگاه‌هایشان از طریق نظر شخصی بی‌نیاز نخواهد بود. این دو شیوه متداول ایجاد ارتباط با افراد ذی‌حق در زیر به اختصار تشریح می‌شود.

الف- مذاکره

زمانی، مذاکره هرگز در زمره وظایف مدیر ذکر نمی‌شد. گیولیک (۱۹۳۷) مسئولیت‌های مدیر اجرایی را با استفاده از مجموعه کلمات اختصاری POSDCORB بیان کرده است. این واژه ترکیبی از حرف‌های اول کلمات انگلیسی برنامه‌ریزی، سازماندهی، به کارگیری، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی، و بودجه‌ریزی است و هیچ گونه اشارتی به مذاکره ندارد. از آن زمان، تغییرات زیادی صورت گرفته است. به طور روشن می‌توان گفت مدیریت دولتی سنتی بر ایده سلسله مراتب بنا شده بود، در حالی که هنوز چنین ایده‌ای در خیلی از قسمت‌های مدیریت بخش دولتی حاکم است. ایده‌های جدید، صد نظریه سلسله مراتب، در حال شکل‌گیری است. این نگرش جدید، جو لگوس و او در مقابل پیرون از سازمان نیز صدای می‌دهد. اهمیت مسئولیت در برابر افراد ذی‌حق در جامعه ممکن است به همان اندازه (با حتی بیشتر) اهمیت مسئولیت در برابر مجلس یا مراجع ذی‌ربط باشد. اختیار مدیریت نه تنها از تعریف اختیار سرفوق، بلکه از مرزبیت، در تعلق‌های حاصل از مذاکرات با افراد ذی‌حق خارج نیز به دست می‌آید.

حفظ رابطه حمایتی با افراد ذی‌حق نه تنها به کوشش مهم نیاز دارد که روابط عمر می‌مانده می‌شود، بلکه به صورت در مورد برنامه‌های آن نیازمند است که در دیدگاه نظریه پردازان مدیریت بخش دولتی مزاحمت‌آمیز به نظر می‌رسد. از دید سنتی گروایان لقبه است که کارکنان دولتی به افراد خود با پیرون از سازمان ارتباط برقرار کنند. با وجود این، اگر آنها چیزی برای مشارکتی نداشته باشند، نمی‌توانند مذاکره کنند. مدیری که مذاکره می‌کند نمود را

مشکل بتوان به این ایده تدبیر شد که افراد ذی حق خارج از بخش دولتی می‌توانند چیزی به مدیران بخش دولتی فرستد دهند که مدیران نمی‌توانند به طریق دیگر آن را به دست آورند. اگر دولت حاکم است و مدیر بخش دولتی به عنوان مستخدم دولت عمل می‌کند، صرف آن مدیر به واسطه قنوت دولت حمایت می‌شود. بنابراین، مدیر دولتی می‌تواند با هر فرد ذی حق از موضع برتر شناسایی بگیرد. این نظریه از لحاظ ساکبیت دولت، دیگر وضعیت را توصیف نمی‌کند. کار بخش دولتی و بخش سوم در کشور دموکراتیک مبتنی بر مذهب، زمامی می‌تواند به طور کارآمد انجام گیرد که با افراد ذی حق طوری برخورد شود که آنها در موقعیت برنامه‌های بخش دولتی سبب شوند دلیل اصلی آن است که نظریه‌های جمع‌گرا بیشتر مدیریت بخش دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا دیگر جنبه‌های سیاسی دولت را (ابارکین، ۱۹۸۰). نظریه‌های جمع‌گرا منابع گروهی مشروع و متناکره و مصالحه و الازم می‌دهند و به آنها ارجح می‌دهند. گرایش سنتی آمریکه که بر پیش‌فرض‌های حاکمیت و حق ویژه بنا شده است، هنوز در کتاب‌های دوسی و در ذهن بعضی از صلح‌گرا زنده است. اما، وضعیت آن است که مذاکرات با افراد ذی حق، گویا نهادهای است و باید به عنوان حقوق مشروع به رسمیت شناخته شود. اصل "استفاده کننده باید پستی لازم و پاسخ‌دهنده" به شود روزآموزان به خیلی از شاعران‌های مدیریت بخش دولتی و بخش سوم قابل ترویج است. هرچه این اصل گسترده‌تر می‌شود، نیاز به مذاکره را بیشتر به همراه خود می‌آورد تا از رعایت اوداب و بسوس لطیفان حاصل شود. این امر زمامی بیشتر مصداق دارد که مشتریان این آزادی را داشته باشند که خدمات را از دیگر عرضه کنندگان خارج جستجو کنند یعنی امکان رقابت وجود داشته باشد.

مشکل بتوان به این ایده تدبیر شد که افراد ذی حق خارج از بخش دولتی می‌توانند چیزی به مدیران بخش دولتی فرستد دهند که مدیران نمی‌توانند به طریق دیگر آن را به دست آورند. اگر دولت حاکم است و مدیر بخش دولتی به عنوان مستخدم دولت عمل می‌کند، صرف آن مدیر به واسطه قنوت دولت حمایت می‌شود. بنابراین، مدیر دولتی می‌تواند با هر فرد ذی حق از موضع برتر شناسایی بگیرد. این نظریه از لحاظ ساکبیت دولت، دیگر وضعیت را توصیف نمی‌کند. کار بخش دولتی و بخش سوم در کشور دموکراتیک مبتنی بر مذهب، زمامی می‌تواند به طور کارآمد انجام گیرد که با افراد ذی حق طوری برخورد شود که آنها در موقعیت برنامه‌های بخش دولتی سبب شوند دلیل اصلی آن است که نظریه‌های جمع‌گرا بیشتر مدیریت بخش دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا دیگر جنبه‌های سیاسی دولت را (ابارکین، ۱۹۸۰). نظریه‌های جمع‌گرا منابع گروهی مشروع و متناکره و مصالحه و الازم می‌دهند و به آنها ارجح می‌دهند. گرایش سنتی آمریکه که بر پیش‌فرض‌های حاکمیت و حق ویژه بنا شده است، هنوز در کتاب‌های دوسی و در ذهن بعضی از صلح‌گرا زنده است. اما، وضعیت آن است که مذاکرات با افراد ذی حق، گویا نهادهای است و باید به عنوان حقوق مشروع به رسمیت شناخته شود. اصل "استفاده کننده باید پستی لازم و پاسخ‌دهنده" به شود روزآموزان به خیلی از شاعران‌های مدیریت بخش دولتی و بخش سوم قابل ترویج است. هرچه این اصل گسترده‌تر می‌شود، نیاز به مذاکره را بیشتر به همراه خود می‌آورد تا از رعایت اوداب و بسوس لطیفان حاصل شود. این امر زمامی بیشتر مصداق دارد که مشتریان این آزادی را داشته باشند که خدمات را از دیگر عرضه کنندگان خارج جستجو کنند یعنی امکان رقابت وجود داشته باشد.

هر چند مذاکرات در سطح دولت نسبتاً مشکل به نظر می‌آید، اما وضعیت در سطح بخش سوم تا حدودی متفاوت است. در سطح بخش سوم، مدیران برنامه‌ها ممکن است کاملاً وابسته به مذاکره با اتحادیه‌ها، انجمن‌های صنفی یا

بند نظر سنجی

نظر سنجی، ابزار سیستماتیک و روشی را برای کسب دیدگاه‌های نیروی کار یا مشتریان در سلسله‌مسائل و موضوع‌های مختلف فراهم می‌سازد. هدف نظر سنجی در وهله نخست تکمیل یا روشن کردن اطلاعات مدیر است که در مقام تصمیم‌گیری است. این نوع نظر سنجی به مدیر امکان می‌دهد تا با استفاده از عقاید و افکار جامعه مورد سنجش، تصمیم درستی گرفته شود. نظر سنجی به عنوان آزادی جهت کنترل وضعیت کارکنان نیز به کار گرفته می‌شود. برخی از دلایل استفاده از نظر سنجی شامل موارد زیر است:

- کسب اطلاعات در خصوص عکس‌العمل افراد نسبت به طرح‌ها و خط مشی‌ها؛
- کنترل وضعیت شغلی و روحیه افراد؛
- تشخیص مسائل و مشکلات؛
- کسب اطلاعات به عنوان بنیادی برای حل مسائل و

در مدیریت دولتی سنتی، کارها ساده‌تر بود و وظیفه مستخدم دولتی آن بود که به فرد خارج از سازمان اطلاعاتی ندهد مگر به دستور وزیر یا مدیر مافوق خود. قانون لغت‌نامه قانون لغتی، قانون مجازات اسلامی، قانون نظارت اداری، قانون استخدام کشوری، انتشار یا انتقال استاد دولتی را جرم تلقی می‌کند. تنها استمارم توسط به قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور است که به مستخدم اجازه می‌دهد استاد و معارفه شود درخواست بازرسان کل کشور را در اختیار آنها قرار دهد.

همراه با این محدودیت که نباید اطلاعات داخلی به خارج نشت کند، الزام دیگر آن است که تنها مدیر ارشد، یا نماینده ستاد وی، اختیار دارد اطلاعات را انتشار دهد ضمن آنکه هر گونه ارتباط با بیرون سازمان، حداقل در اسم، باید با نام بالاترین مقام سازمانی باشد. ارتباط با مجلس، حق قانونی وزیر محسوب می‌شود و هر گونه مکاتبات یا اشخاص با سازمان‌های بیرونی باید با اجازهٔ وزیر یا بالاترین مقام سازمانی صورت گیرد. این سنت قدیمی شصت‌هفتاد هجری مبنی بر عدم نشرات زیادی که در نوشتن صورت گرفته است، هنوز در ایسوان محفوظ جندی دارد. «مرکز سازمان» متناظرها و متن موسسه‌های قدیمی به کنده تغییر می‌پایند. البته لازمهٔ حکومت حفظ بخشی از اطلاعات محرمانه است. انشای طرحی نیمه تمام یا اطلاعات محرمانه ممکن است به متاع عمومی یا افراد خاص ضربه زند و یا اثر این گونه اطلاعات افشا شده علیه گروه‌های خاص استفاده شود. اما شهروندان این حق را دارند که بفهمند چه می‌گذرد و محرمانه بودن نباید به عنوان پوشش سوء مدیریت در بخش دولتی و بخش سوم به کار گرفته شود. افراد ذی‌حق خودمان استقرار سیستم شفاف اطلاع‌رسانی هستند تا مدیران خود را از نظر اجتنامی نیز مسئول و پاسخگو بفهمند. بنابراین، اطلاع‌رسانی به گروه افراد ذی‌حق باید رفته رفته به تدریجی پذیرفته شده در بخش دولتی و بخش سوم تسهیل شود. معضرتین روش‌های اطلاع‌رسانی به افراد ذی‌حق عبارت است از:

کسب دیدگاه‌های شهروندان از دیگر دلف‌های سازمان‌هایی چون شهرداری‌هاست. یکی از شیوه‌های متداول در جهان در این زمینه کسب نظر شهروندان در باره طرح‌های است که حکومت‌های محلی دوسده هستند به امرا بکنارند. در چنین وضعیت‌هایی نظر مردم در زمینه طرح‌هایی که مستقیماً زندگی افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد، از طریق روزنامه‌های کثیرالانتشار کسب می‌شود. این نظر منجی حتی طرح‌ها و لوایس و اینها شامل می‌شود که دولت‌ها در پی تصویب آنها در مجالس قانون گذاری شود هستند.

اطلاع‌رسانی به افراد ذی‌حق

مشارکت مؤثر افراد ذی‌حق در گروه شرایط زیادی است که اطلاع‌رسانی یکی از این عوامل حیاتی موفقیت است. مدیر چه چیزی را باید به افراد ذی‌حق بگوید؟ به چه گروه‌هایی از افراد ذی‌حق باید بگوید؟ چگونه این کار را باید انجام دهد؟ چه وقت باید به این کار اقدام کند؟ اینها نمونه‌ای از سئوال‌هایی است که ممکن است مدیران با خود مطرح کنند.

نیروهای جنوری‌نمای چون نشرات در حقوق اداری و الزام به تهیه گزارش‌های عملکرد سالانه، مدیران و اشراف می‌کند، تا اطلاعاتی را در اختیار افراد ذی‌حق قرار دهند. حتی کارکنان دولتی ممکن است شیب قانون وادار شوند به‌طور مکتوب دلایل تصمیم‌های خود را مبراز کنند. مدیران بخش دولتی ممکن است خودشان را این تیر و شر بیست از یک طرف، اطلاع‌رسانی به مردم چیز خوبی به نظر می‌رسد مانند حکم قانون اساسی به اینکه مشروع مذاکرات مجلس دو اختیار مردم فراتر گیرد. از طرف دیگر، سنت متداول بر محرمانه بودن اطلاعات امور دارد و چنین اطلاعاتی در صورت افشا ممکن است مجازات‌هایی در پی داشته باشد. به علاوه، انشای اطلاعات خصوصی وایع به اشخاص نیز تشبیه قانونی دارد. بنابراین، فرزند باقی اطلاع‌رسانی به افراد ذی‌حق باید در چهارچوب این محدودیت‌ها تنظیم شوند.

نه تنها مقاومت آنی آنها را در مقابل تصمیم‌ها کاهش، بلکه از طریق تجسس دیدگاه‌های گوناگون ارزشی تصمیم‌ها را افزایش دهد. سازمان‌ها می‌توانند فرصت نیل به هدف‌های خود را از طریق ترفیب به همکاری افراد ذی‌حق افزایش دهند. همان‌طور که سسلر (۱۹۹۷) اشاره می‌کند، رهبران آینده سازمان‌ها نیاز دارند یادگیری مستمر را افزایش دهند و دیگران افراد ذی‌حق باشند. بنابراین، ترفیب آنها به درگیری در تصمیم‌گیری‌های سازمان راضی منطقی و به‌ارادایم چندین در حیات سازمان‌ها محسوب می‌شود. سازوکارهای متشوعی در خصوص تأمین مشارکت افراد ذی‌حق و ایجاد ارتباط با آنها وجود دارد که از آنجمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: ۱) پیشنهادگیری؛ ۲) مشورت؛ ۳) تصمیم‌گیری مشترک؛ ۴) نیم‌های کاری؛ ۵) مذاکره؛ و ۶) نظر منجمی. این تأمین مشارکت افراد ذی‌حق زمانی کارساز خواهد بود که شرایط و پیش‌نیازهای لازم نظیر اطلاع و وسایل مناسب فراهم شود. در نتیجه می‌توان گفت، امروزه مشارکت همه‌جانبه افراد ذی‌حق در فرایند تصمیم‌گیری‌ها، سلب‌ناپذیر است. هرگز حذف‌ناپذیر و اجتناب‌ناپذیر است. سلسله‌ای که اداره امروز زندگی خود را با انواع سازمان‌ها گره زده است و نمی‌تواند در مقابل تصمیم‌های سازمان‌ها بی‌تفاوت باشد. □

۱. گزارش‌های سالانه این گزارش‌ها می‌تواند برای افراد ذی‌حق چون نمایندگان مجلس، بانک‌ها، و شرکتهای توانی مشارکت و سهام شرکت‌ها بسیار مفید باشد.
۲. انتشارات، انتشارات به‌ترتیب «توسعه‌ی فروشگاهی» سازمان‌هاست. استفاده از کتابخانه، سایت‌های اطلاعاتی، نشریه‌های تخصصی؛ و دانش اینها می‌تواند منبع مفیدی برای اطلاع‌رسانی به افراد ذی‌حق باشد.
۳. **تحلیلی فلسفی و الکترونیکی**: پرسش‌های متداول ترین راه برای افراد ذی‌حق است تا اطلاعاتی را از سازمان‌های ذی‌ربط جویا شوند. با پیشرفت تکنولوژی اطلاعاتی، استفاده از پست‌الکترونیک و اینترنت نیز برای کسب اطلاعات متداول شده است.
۴. **روابط و رسانه‌ها**: روزنامه، رادیو و تلویزیون و اینترنت به‌طور ویژه از جهت اطلاع‌رسانی به افراد ذی‌حق مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیران و روابط عمومی شاید مناسب‌ترین افراد هستند که به عنوان سخنگوی سازمانی نقش فعالی در اطلاع‌رسانی داشته باشند.

نتیجه‌گیری

مدیر بک کمست از سازمانی بزرگ، دانش کسی در مورد کلیه قسمت‌های سازمان دارد و نیز دارای دیدگاهی خاص نسبت به محیط خودش است نه تنها اطلاعات مدیر کامل نیست، بلکه وی فرصت و توان پرداختن به همه آنها را نیز ندارد. بنابراین، مدیران ناگزیر هستند به دیگران اجازه دهند در ربه‌های تعیین شده، به تصمیم‌گیری بپردازند. با در تصمیم‌های سازمانی مشارکت داشته باشند این دیگران در مفهوم وسیع‌تر همان افراد ذی‌حق هستند که به‌صورت تصمیم‌های سازمانی تأمین می‌پذیرند و به نفع آن ذی‌حق را دارند که در فرایند تصمیم‌گیری دخالت داده شوند.

منابع

الف - فارسی

- اولی، مید مهدی "ارزاهت یک الگوی نظری برای کنترل و مهار فساد اداری"، *اقتصاد و مدیریت*، شماره ۳۶، بهار ۱۳۷۷.
- رمضود، فرح الهه مدیریت مشارکتی: نظریه و عمل، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ——— "نیم‌های کاری: اوج مدیریت مشارکتی"، *تحول اداری*، دوره ششم، شماره ۲۴ و ۲۵، ۱۳۷۸، صفحه ۷۴-۵۰.
- مید آذین، فرلرز "نوان تخریب جنگل‌های شمال را چه کسی می‌دهد؟"، *روزنامه ایران*، چهارشنبه ۳۱ شهریور ماه، ۱۳۷۸، صفحه ۵.

ب - انگلیسی

- Corbet, D., *Australian Public Sector Management*. Sydney: Allen & Unwin, 1992.
- Donaldson, J., *Key Issues in Business Ethics*, London: Academic Press, 1998.
- Freeman, R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Hallowell, 1984.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R., "Corporate Strategy and the Search for Ethics", *N J: Prentice-Hall*, 1988.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M., "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", *The Journal of Behavioural Economics*, Vol. 19, 1990, pp.337-359.
- Galick, L., "Notes on the Theory of Organization", In Galick, L., & Urwick, L., (Eds.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, 1937.
- Jones, M. A. *Managing Local Government: Leadership for the 21st Century*. Melbourne, Harcourt Publishing Co., 1993.
- Lawrence, P & Lorsch, J., *Organization and Environment*, IL: Irwin Publishing, 1967.
- Lewis, G.; Morkel, A. & Hubbard, G., *Australian Strategic Management: Concepts, Context, and Cases*. Sydney: Prentice-Hall, 1993.
- Monat, J., *Workers' Participation in Decision Within Undertaking*, Geneva: ILO, 1981.
- Parton, A., "Pluralism and Australian Political Science", *Politics*, Vol. 15, No. 1, May 1980, pp 50-53.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Sydney: Harper and Row, 1984.
- Polonsky, M. J., "A Stakeholder Theory Approach to Designing Environment Marketing Strategy", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 3, 1995, pp 29-46.
- Radder, L., "Stakeholder Delight: The Next Step in TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 4, 1998, pp 276-280.

- Roberts, R. W., "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 17, No. 6, 1992, pp.291-304.
- Sadler, P., *Leadership*, London: Kogan Page, 1997
- Sashkin, M., "Participative Management is an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, Spring 1984, pp.5-22.
- Sculling, M. A., "Decades Ahead of Her Time, Advancing Stakeholder Theory through the Ideas of Mary Parker Follet", *Journal of Management History*, Vol. 6, No. 5, 2000, pp.224-242.
- Sabson, R. E., *Strategic Planning for Human Resource Management*, N.Y.: Amacom, 1992.
- Simon, H. A., *Administrative Behaviour: a Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, N.Y.: Free Press, 1976.
- Teacher, J., *Employee participation and Industrial Democracy in Australian Government Employment: 1983-1988*, A Ph.D Thesis, University of Melbourne, 1990.
- Thompson, J., *Organizations in Action*, N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
- Vroom, H., "Some Personality Determinations of the Effects of Participation", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 59, 1950, pp.322-327.
- Ward, J., *Principles of Information Systems Management*, New York: Routledge, 1995.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی