

بررسی موانع و محدودیتهای موجود در مسیر مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امور

مقدمه:

مشارکت در دوران معاصر به ویژه در دهه‌های اخیر در امور سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و... اهمیت فوق العاده‌ای پیدا کرده است به گونه‌ای که دیگر جامعه امروزی ما بیش از پیش برای رسیدن به توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی نیازمند آن است. توسعه مطلوب و همه جانبه جز از طریق مشارکت مردم در کلیه امور مربوط به آنها، میسر نمی‌شود. و در این راستا عوامل اصلی توسعه کارکنان هستند و بدیهی است که کارکنان هر سازمان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه آن به حساب می‌آیند زیرا انسان با انگیزه می‌تواند به کمک قدرت اراده و تجربه‌های با ارزش خود همه چیز را به نفع جامعه، سازمان و خود تغییر دهد، بنابراین یکی از بهترین راههای ایجاد انگیزه در انسانها، مشارکت دادن آنها در اداره مؤثر امور است.

ایده مدیریت مشارکتی (Participative Management) 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 آرگریس (1957)، (Argyris)، مک گریگور (Mc Gregor, 1960) و لیکرت (Likert, 1961) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا می‌باشد. پیام اصلی این تحقیقات این بود که مدیریت مشارکتی شامل یک تغییر از سبک کنترل گرا (Control - Oriented) به مشارکت گرا (Involvement - Oriented) است.^(۱)

بخش بازرگانی یک حق قانونی است. قانونهای آزادی اطلاعات پنهان کاری را در بیشتر عملیات دولتی منع می‌کنند. اضافه بر آن، بازرگانی جهت‌گیری به نتیجه‌های کار دارد در حالی که دولت هم برای فراگرد و هم برای پیامدهای کار پاسخگو و مسئول است.

یک مدیر دولتی ترجیح می‌دهد که به جای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیر دستان، با رعایت قانون و مقررات، مدیریت محافظه کارانه را انتخاب کند تا گروههای رقیب او، نمایندگان گروههای اقلیت، شوراهای قانونگذار، روزنامه نگاران جستجوگر، یا بالا دستان اجرایی دولتی، از هر گامی برای او کوه نسازند و برای هر موضوعی یک بحث داغ و بزرگ سیاسی پدید نیاورند.

مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرآیند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است.^(۳)

از آنجایی که تعریف فوق بر همکاری و مشارکت علاقمندان عمومی افراد در سازمان تأکید دارد، اما مسائل و مشکلات و موانعی بر سر راه این همکاری و مشارکت علاقمندان در سازمانها وجود دارد لذا عمده این موانع در بخشهای دولتی نمود پیدا می‌کند.

سه تفاوت عمده زیر راه را بر مدیریت مشارکتی در بخش دولتی می‌بندد:^(۴)

۱- پاسخگویی: بخش دولتی پاسخگویی بیشتری دارد. به تقریب هر موضوعی در بخش دولتی می‌تواند رنگ سیاسی پیدا کند. در حالی که راز داری و پنهان کاری در

از: حسین زارعی

تعریف مشارکت و مدیریت مشارکتی:

مشارکت در ساده‌ترین تعریف عبارت است از: فرآیندی از مداخله داوطلبانه همگان در اموری است که به آنها مربوط می‌شود به گونه‌ای که تمایل و توانایی اظهار نظر، انتخاب و انتقاد در قبال آن امور را دارا باشند.^(۲)

اما مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیر دستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیریهای مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می‌سازد. تأکید اصلی این نوع مدیریت، بر همکاری و مشارکت علاقمندان و داوطلبانه عموم افراد استوار است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و

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 آنهایی که پاسخگویی و مسئولیت کمتری دارند، نسپارد. نیاز و ضرورت پاسخگو بودن در مقابل پیامدهای هر کاری باعث می‌شود که مدیران تمرکز را به جای عدم تمرکز و تفویض اختیار به زیر دستان، 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 عدم تمرکز و نگهداری تمام اختیارات در رأس هرم سازمانی است. در حالی که سازمانهای بزرگ بخش خصوصی اغلب برای دستیابی به سود بیشتر و کارآمدی و اثر بخشی خود عملیات را به مراکز سود دهی کوچکتر بخش می‌کنند و نامتمرکز می‌سازند. اما دولت نمی‌تواند به روالی عادی اجازه دهد واحدهای غیر متمرکز به طور مستقل عمل کنند، زیرا وسیله اندازه‌گیری کارکردی چون سود دهی در دست نیست که 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 سهل انگاری باشد. به همین خاطر مدیران بخش دولتی

مشارکت فعالانه و 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 که کارکنان ایده‌هایی دارند که می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود، به هیچ وجه زمینه مشارکت آماده نخواهد شد.



نمی‌تواند به طور معمول سودهایی که از راه مشارکت کارکنان به دست می‌آید، مستند سازند. خنده آور است که در مقایسه با بخش بازرگانی، سازمانهای دولتی پاسخگویی بیشتر دارند، ولی

کارمندان آنها مسئولیت کمتر 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 خود نظام مردم سالاری است. بر پایه این نظریه فرض بر آن نیست که کارمندان دولتی در کار تصمیم‌گیری مشارکت کنند یا بر پایه نظریه سنتی مردم سالاری دارای استقلال عمل باشند. این نظریه مقرر می‌دارد که مردم قانونگذاران را برای تصویب خط مشی‌ها و مدیران اجرایی بلند پایه را برای اجرای آنها از راه کارمندان انتصابی برمی‌گزینند. نقش کارمندان اجرای روز به روز کارهاست، و نه نفوذ در خط مشی‌ها.

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

نظام سیاسی مردم سالار به شیوه‌های دیگر نیز مشارکت را سد می‌کند. این نظام به پدید آوردن خدمات دولتی دو لایه‌ای می‌انجامد که لایه بالایی آن را رئیسان انتصابی سیاسی ورده‌های میانی و پایین را کارمندان حرفه‌ای تشکیل می‌دهند. این ترکیب مدیریت دو شاخه‌ای 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 به طور معمول می‌کوشند تا نظارت بر شاخه‌ها و بخشهای سازمان را در پس‌الایه هرم

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 با سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق ساخته و آشتی بین اهداف فردی و سازمانی را موجب می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است.»

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 موانع فوق، از دیدگاه علم مدیریت نیز بر سر راه مشارکت کارکنان، مانعی به شرح زیر وجود دارد: (۵)

۱- احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها: اصولاً در سازمانهای دولتی به علت این که انگیزه لازم برای مشارکت وجود ندارد لذا کارکنان به سازمان تعلق خاطر ندارند و همیشه خود را نسبت به آن بیگانه می‌دانند.

۲- مغایر بودن 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 با سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق ساخته و آشتی بین اهداف فردی و سازمانی را موجب

امنیت شغلی ندارند، ترس و واگمه دارند و ... نمی‌توانند در این گروهها به طور فعالانه مشارکت کنند.

۶- عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت: مشارکت فعالانه و 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 که کارکنان ایده‌هایی دارند که می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود، به هیچ وجه زمینه مشارکت آماده نخواهد شد.

۷- کمبود آموزشهای لازم: بسیاری از کارکنان در سازمان برای این که نمی‌دانند چگونه باید پیشنهادات خود را ارائه دهند، از مشارکت خودداری می‌کنند. برای این افراد باید آموزشهایی در مورد نحوه ارائه پیشنهادات تدارک دید.

۸- ضعف مدیریت: (گروه گوسفندان به رهبری یک شیر می‌تواند گروه شیران به رهبری یک گوسفند را شکست دهند)

موانع اقتصادی معیشتی مشارکت:

از جمله عوامل بازدارنده در توسعه و مشارکتهای مردمی ضعف بنیه اقتصادی کسانی است که مخاطبان اصلی هر برنامه مشارکت جویانه تلقی می‌شوند. آنها مجبورند تمام انرژی خود را برای معاش و بقای خود به کار گیرند و علی‌رغم این تلاش و تکاپوی دائم دچار سوء تغذیه، ضعف و بیماریهای ناشی از آن هستند. این شرایط با توسعه مشارکت مغایر است. مشارکت در این راستا از نوع ناقص و

می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است.» (۶)

۳- وجود سبکهای مختلف مدیریتی و رهبری در هر سازمان: بسیاری از صاحب نظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تأثیر نگرش وی 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 محافظه کار (اقتداری) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسئولیتهای معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد سبکش را مشارکتی (لیبرال) گویند. (۷) بنابراین سبک رهبری مشارکتی باعث می‌شود کارکنان روی به مشارکت بیاورند و سبک محافظه کار سدی بر سر راه مشارکت آنان ایجاد می‌کند.

۴- احساس بیم و خطر از مشارکت، از سوی هر یک از طرفین، کارکنان و مدیران: به طوری که مدیر به هر پیشنهاد زیر دست خودش به عنوان یک انتقاد نگاه کند و تفویض اختیار به زیر دستان را حمل بر کاهش مسئولیتهای خودش و دخالت زیر دستان در امور مربوط به حیطه مدیریت خود، بداند.

۵- عدم وجود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان: ایجاد گروههای کاری که خود ایزاری برای مشارکت کارکنان است، خصلتهای خاصی را می‌طلبد، کارکنانی که

است که اگر افراد دیگر بتوانند تصمیم بگیرند و در آن نقش داشته باشند، به احتمال قوی آن را می‌پذیرند و از آن پشتیبانی می‌کنند.

افراد از طریق مشارکت، به مسائل راه می‌یابند و به چالشی در صدد پیدا کردن راه حلها دست می‌یابند. به عبارت دیگر، برقراری واقعی هدفها ممکن است کلید فهم این باشد که چرا انگیزش و عملکرد با استفاده از شیوه‌های مشارکت جویانه بهبود حاصل کند.^(۱۰) بنابراین باید در راه تحقق مشارکت کلیه کارکنان، قدم برداشت و شروع کار چیزی جز از بین بردن موانع و مشکلاتی که در این مقاله به طور مختصر به آنها اشاره شد، نیست.



■ منابع و مأخذ:

1. L.Romm A.Georges „Non-Participation and system dynamics, system dynamic Review Vol.11No.4 Winter 1995

۲. ملک پور، علی. مشارکت معمای توسعه. روزنامه مهنری شماره ۱۴۰۸، ۱۳۷۶/۸/۲۴.

۳. عباس زادگان. دکتر سید محمد، مبانی تئوری در سازماندهی و رهبری، انتشارات شرکت سهامی انتشار - چاپ اول ۱۳۷۶ - تهران.

۴. طوسی. دکتر محمد علی. مشارکت (در مدیریت مالکیت). انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۷۰ - تهران.

۵. نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد، بررسی دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها، ماهنامه تدبیر شماره ۶۶، مهر ماه ۱۳۷۵.

۶. الوانی، دکتر سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ دهم ۱۳۷۶ - تهران.

۷. رضائیان. دکتر علی. اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ هشتم ۱۳۷۶ - تهران.

۸. منبع شماره (۲)

۹. البرزی، صدراله، نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادها جهت افزایش بهره‌وری. فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۳۳ و ۳۴، ۱۳۷۵.

۱۰. زارعی. حسین. مشارکت کارکنان در سازمان. ماهنامه پیام جهاد سازندگی، سال ششم شماره ۹ خرداد ۱۳۷۷.

- عدم اعتقاد و فقدان حمایت عملی مدیریت عالی سازمان.

- عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی.

- جابجایی سریع مدیریت‌ها.

- مغایرت سبکهای مدیریت مدیران ارشد با نظام مدیریت مشارکتی.

- عدم اجرای عدالت در اهدا جوایز و پاداشهای مربوط به پیشنهادات.

- تعطل و قصور در ارائه بازخور به پیشنهادات کارکنان.

- بلند پروازانه بودن برخی از پیشنهادات.

- دخالت سلیقه‌ها در ارزیابی پیشنهادات.

- به موقع نبودن پاداشها.

نتیجه‌گیری:

مسئودیت مشارکتی وسیعترین روش شناخته شده انگیزشی به شمار می‌آید که امروزه مورد عمل است. از طریق روشهای مشارکت جویانه، به کارکنان فرصتی داده می‌شود که درگیر مسائل شده و نقش فعالی در تصمیماتی که آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، داشته باشند. اصل مدیریت مبتنی بر مشارکت، بر این اندیشه استوار

مختص گروههایی خواهد بود که از کیفیت زندگی نسبتاً بهتری برخوردارند. حال آن که برنامه‌های مشارکت جویانه باید عامه مردم و به ویژه اقشار فرو دست جامعه را در محور توجه قرار دهد. برخی از صاحب نظران توسعه راه حل این تناقض را در توزیع مجدد ثروت و درآمد می‌دانند و معتقدند فقر مانع از تحقق هر طرح و تدبیری است و رویکردهای دیگر از جمله دموکراسی پایدار، مشارکت، آزادی و... جملگی موکول به تأمین حداقلی از معیشت و تأمین اجتماعی است.^(۸)

موانع مشارکت در سیستم پیشنهادات:

سیستم پیشنهادات یکی از مهمترین ابزارهای مشارکت کارکنان در اداره امور است. در اغلب سازمانها، پتانسیلهایی در زمینه‌های مختلف وجود دارد که به صورت دست نخورده باقی مانده است، با استفاده از این سیستم می‌توان حداکثر بهره برداری ممکن را از طریق پتانسیلها به عمل آورد. اما سیستم پیشنهادات با مشکلات و موانع زیر مواجه است.^(۹)