

بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران

حسین زارعی^۱

چکیده

مشارکت انسان در سرنوشت خویش یک اصل و نیز نیازی فطری است که از بدو خلقت انسان وجود داشته و همواره نیز وجود خواهد داشت. بر پایه همین اصل است که دامنه این نوع نیاز هر روز گسترده تر می شود و ابعاد دیگر زندگی انسان را در بر می گیرد.

ساختار نظام اداری به سان بعدی از ابعاد زندگی انسان، اهمیتی ویژه دارد. این نظام تشکیلاتی مدون دارد و همواره راه تکامل را پیموده است. کسی نیز نمی تواند منکر ایده های خلاقانه کارکنان آن در جهت تکامل بخشیدن به آن شود. اما در راه بهره گیری از تفکرات و ایده های کارکنان موانعی وجود دارد که در این مقاله به مهمترین آنها اشاره خواهیم کرد.

ساختار نظام اداری ایران، با توجه به پیچیدگیهای خاص خود موانعی را در راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده که رفته رفته باعث شده است که مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امور سازمان کم رنگتر شود. این موانع عبارت است از: ۱- نبود پاسخگویی ۲- نبود سنجش کارکرد؛ ۳- مسائل مربوط به مشروعیت سیاسی؛ ۴- ناآگاهی ۵- خودخواهی و خودمحوری ۶- نبود کنجکاوی و پیکاری ۷- نبود همدلی ۸- نداشتن انعطاف ذهنی؛ ۹- احساس حقارت

موانع مشارکت از دیدگاه علم مدیریت نیز عبارت است از:

۱- نبود تعلق سازمانی کارکنان؛ ۲- مغایرت اهداف فرد و سازمان با یکدیگر؛

۱. فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران و عضو انجمن مدیریت ایران

۳- وجود سبکهای مختلف مدیریتی و رهبری در سازمان؛ ۴- احساس بیم و خطر ناشی از مشارکت، ازسوی هر یک از طرفین (کارکنان و مدیران)؛ ۵- نبود خصلتهای نمایشگر کارگروهی در میان کارکنان؛ ۶- نبود بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت؛ ۷- کمبود آموزشهای لازم؛ ۸- ضعف مدیریت

در ادامه مقاله به موانع اجرای سیستم پیشنهادها، به سان اولین برنامه اجرایی مدیریت مشارکتی اشاره شده و در پایان هم به سه شیوه عمده غلبه بر موانع مشارکت کارکنان اشاره شده است که عبارت است از:

۱- توانمند کردن و آموزش دادن کارکنان

۲- آموزش مجدد مدیران

۳- تواناسازی ساختارها و فرایندهای اداری

مقدمه

مشارکت، اصلی فطری و نیازی سرزیر زده از سرشت انسان است. انسان به حکم سرشت خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد و خوی اجتماعی بودن در درون وجود او نهفته است. براین اساس، نظام اجتماعی و حیات سیاسی جامعه بشری به تعاون و مشارکت اعضای آن وابسته است و به سبب عمدی و ارادی استحکام می پذیرد.

نظام اداری کشور، به سان یکی از ارکان اساسی اداره آن، از ساختاری مدون و تشکیلاتی برخوردار، و هماهنگ با توسعه جامعه و پیدایش ضرورتها دائماً در حال تکامل است. یکی از ابعاد تکامل نظام اداری، فنون جدید مدیریتی است که مدیریت مشارکتی را می توان در شمار آنها به حساب آورد. البته، مدیریت مشارکتی در دنیا سابقه ای بس طولانی دارد. از زمان پیدایش مکتب روابط انسانی مدیریت مشارکتی پا به عرصه وجود گذاشت، اما از دهه ۵۰ به بعد به صورت عملی به اجرا درآمد. مدیریت مشارکتی تفاوت فاحشی با مدیریت سنتی دارد، مدیریت مشارکتی سلسله مراتب اداری را از بین می برد و در آن کارکنان در اداره امور سازمان خود آزادانه و فعالانه شرکت می کنند.

دربخش دولتی ایران بر سرراه همکاری و مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان، مسائل، دشواریها و موانعی وجود دارد که شماری از آنها به نظام دولتی برمی‌گردد و برخی دیگر نیز از خود کارکنان و مدیران و قوانین و مقررات جاری سربر می‌آورد. برای اینکه کارکنان با آسودگی خاطر مجذوب برنامه‌های مشارکتی شوند، سازمان باید سعی کند که تا حد ممکن موانع راز سرراهشان بردارد و تا آنجا که به خود کارکنان مربوط است نیز، از طریق آموزشهای لازم به آنان کمک کند تا بر آنها چیره شوند.

تعریف مشارکت و مدیریت مشارکتی:

ابتدا باید به تاریخچه اندیشه مدیریت مشارکتی اشاره کنیم و سپس به تعریف آن پردازیم. اندیشه مدیریت مشارکتی را ابتدا مؤلفان آمریکایی مطرح کردند. این نوع مدیریت اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت، تحقیقات آرجریس، مک گرگور و لیکرت سرچشمه تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا شد. پیام اصلی این تحقیقات این بود که مدیریت مشارکتی تغییر از شیوه مدیریتی کنترل‌گرا به شیوه مدیریتی مشارکت‌گراست.^۲

در تعریفی از مشارکت آمده است: «مشارکت عبارت از فرایندی است که مداخله داوطلبانه همگان در همه اموری که به آنها مربوط می‌شود و تمایل و توانایی اظهار نظر، انتخاب و انتقاد در قبال آن امور را در بر می‌گیرد.» در تعریفی دیگر مشارکت به معنی «فراهم آوردن و گستردن بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک» است.^۳

اما، مدیریت مشارکتی شیوه‌ای مدیریتی است که مشخصه آن کاربری فراوان روشن تصمیم‌گروهی است و طی آن به هر یک از افراد فرصت گسترده‌ای داده می‌شود تا در کار خود از صلاحیت فردی استفاده کند. این شیوه در تقابل کامل با شیوه مدیریت خودکامانه قرار دارد. کسانی که مدیریت مشارکتی را به کار می‌گیرند، غالباً

2. Argyris, 1957

3. Mc.Gregor

بر این باورند که بدین وسیله انسانها بر پایه عواطف خود خوب کار می‌کنند. طرفداران این روش مدیریت با نظریه لامک گریگور توافق دارند. شیوه مدیریت ۹-۹ در شبکه مدیریتی بلیک^۴ و موتون^۵ را می‌پذیرند و سرانجام نظام چهارم (مدیریت بر مبنای تحلیل لیبرت) را مبنای عمل خود قرار می‌دهند. روان‌شناس آمریکایی نورمن ریمنوند فردریک می‌یر^۶ (۱۹۷۷-۱۹۰۰) از پیشروان این شیوه مدیریتی بود که گاهی آن را مدیریت دموکراتیک می‌نامند. (۳)

موانع مشارکت

مشارکت سودمندیهای بسیار دارد و یافته‌های پژوهشهای علمی در دودهمه گذشته درستی این سخن را تأیید می‌کند؛ اما رویش نهال مشارکت در محیط مناسبات انسانی آسان نیست. در این محیط همواره موانعی وجود دارد که راه مردم را برای دسترسی به مراکز قدرت یا نظامهای تصمیمگیری سد می‌کند. البته، نباید انتظار داشت که هیچ‌گونه موانعی در راه رسیدن به مشارکت وجود نداشته باشد. به قول جبران خلیل جبران «در کوتاهترین راهها نیز مانعی وجود دارد»، چه برسد به مشارکت در نظام اداری که خود مسیری طولانی دارد. نکته اصلی و اساسی این است که بتوان تا آنجا که ممکن است این موانع را کمینه کرد.

نظام اداری ایران با توجه به پیچیدگیهای خاص خود، موانعی بر راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده است که بیشتر ناشی از ساختار نظام اداری ایران است. این موانع موجب آن شده است که مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان کم رنگتر شود. عمده‌ترین این موانع عبارت است از:

۱. پاسخگویی:

بخش دولتی در برابر مردم پاسخگوتر از بخش خصوصی است. تقریباً هر موضوعی

4. Bleak

5. Muton

6. Norman Reymond Fredrich Mayer

دربخش دولتی ممکن است رنگ و بوی سیاسی پیدا کند. اما، رازداری و پنهان کاری دربخش خصوصی حقی قانونی است، قانونهای مرتبط با آزادی اطلاعات، پنهان کاری را در بیشتر عملیات دولتی منع می‌کند. علاوه بر این، بخش خصوصی جهت‌گیری نتیجه‌گرا دارد، اما دولت هم در مورد فراگرد و هم در مورد پیامدهای کار پاسخگو و مسؤول است.

مدیر دولتی ترجیح می‌دهد که به جای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، با رعایت قانون و مقررات، مدیریت محافظه‌کارانه را برگزیند تا گروههای رقیب او، نمایندگان گروههای اقلیت، شوراها و قانونگذار، روزنامه‌نگاران جستجوگر، یا فرادستان اجرایی دولتی، از هر کاهی برای او کوهی نسازند، و در مورد هر موضوع بحث داغ و گسترده سیاسی پدید نیاورند.

بنابراین، در چنین وضعی که امروزه در جامعه ما بیشتر نمود یافته است، هر مدیر بخش دولتی سعی می‌کند از خطر دوری جوید و اقتدار تصمیمگیری را به دست آنانکه که پاسخگویی و مسؤولیت کمتری دارند نسپارد. نیاز و ضرورت پاسخگوبودن درمقابل پیامدهای هرکارموجب آن است که مدیران تمرکز را برنبرد تمرکز و تفویض اختیار به زیردستان ترجیح دهند و این خود سد راه مشارکت کارکنان می‌شود.

۲. ارزیابی عملکرد:

بخش دولتی معمولاً نمی‌تواند از معیار روشنی چون سود دهی برای ارزیابی عملکرد سازمان خود استفاده کند و این امر بیشتر نتیجه نبود تمرکز و نگهداری همه اختیارات در رأس هرم سازمانی است. اما، سازمانهای بزرگ بخش خصوصی اغلب برای دستیابی به سود بیشتر و ارتقای کارایی و اثر بخشی خود عملیات رامیان مراکز سوددهی کوچکتر پخش می‌کنند و نامتمرکز می‌سازند. دولت نمی‌تواند به روالی عادی اجازه دهد که واحدهای نامتمرکز به طور مستقل عمل کنند، زیرا وسیله‌ای برای ارزیابی عملکردی چون سوددهی در دست نیست که برپایه آن دفتر مرکزی بتواند نظارتی مؤثر در واحدهای

مستقل داشته باشد.

بنابراین، بسیار دشوار است که بخش دولتی بتواند عملکرد بسیاری از کارمندان خود را ارزیابی کند. به عنوان مثال، ممکن است کارمندی به جای بررسی ۱۰ پرونده در روز تعداد ۱۵ پرونده را بررسی کند، اما نمی‌توان گفت که بررسی این ۱۵ پرونده سود بیشتری از آن ۱۰ پرونده دارد، زیرا ممکن است بررسی این ۱۵ پرونده همراه با سهل‌انگاری باشد. به همین سبب، مدیران بخش دولتی معمولاً نمی‌توانند سودهایی را که از راه مشارکت کارکنان به دست می‌آید، مستند سازند. شگفت‌آور است که، در مقایسه با بخش خصوصی، سازمانهای دولتی باید بیشتر پاسخگو باشند، اما کارمندان آنها مسؤولیت کمتری دارند. نتیجه چنین تناقضی این است که سازمانهای دولتی بر روشهای کار عملیاتی معیار و مرکزی که سرشتی ضد مشارکتی دارد اتکای فراوان خواهند کرد.

۳ - مشروعیت سیاسی:

بنیادترین تفاوت بخشهای دولتی و خصوصی که مانع مشارکت کارکنان می‌شود، نظریه انتخابی بودن خود نظام مردم‌سالاری است. بر پایه این نظریه فرض بر این نیست که کارمندان دولتی در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند یا، بر پایه نظریه سنتی مردم‌سالاری استقلال عمل دارند. این نظریه مقرر می‌دارد که مردم قانونگذاران را برای تصویب خط‌مشی‌ها و مدیران اجرایی بلند پایه را برای اجرای آنها از میان کارمندان انتصابی برمی‌گزینند. نقش کارمندان انجام روزه روز کارهاست، نه نفوذ در خط‌مشی‌ها. نکته مهم این است که در جامعه استوار بر پایه اعتقاد به گزینش مردم سالارانه، برای دیوانسالاران غیر انتخابی مشروعیت دولتی اندکی برای تصمیم‌گیری مشارکت جو وجود دارد.

نظام سیاسی مردم‌سالار به شیوه‌هایی دیگر نیز راه مشارکت را سد می‌کند. این نظام به پدید آوردن خدمات دولتی دولایه‌ای می‌انجامد که لایه بالایی آن را رئیس‌ان انتصابی سیاسی ورده‌های میانی و پایینی آن را کارمندان حرفه‌ای تشکیل می‌دهند. این ترکیب

مدیریتی دولایه به متمرکز کردن کارها می‌انجامد. از یکسو مدیران و رئیسان سیاسی زمانی کوتاه بر کارسوارند و به کارکنان حرفه‌ای خدمات کشوری بی‌اعتمادند و به طور معمول می‌کوشند تا نظارت برشاخه‌ها و بخشهای سازمان را در بالای هرم سازمانی متمرکز سازند و اختیار مشارکت را به کارمندان حرفه‌ای خدمات دولتی وانگذارند. از سوی دیگر کارکنان دولت از هوسهای آنی رئیسان سیاسی بیم دارند و به برپایی سازمانهای کارمندی نیرومندی دست می‌زنند. این سازمانهای کارمندی نیز از نظام خدمتدهی دولتی توانمندی که به حفظ مشاغل کارمندان یاری می‌رساند پشتیبانی می‌کنند. با وجود این، چنین نظامی همواره متمرکز می‌ماند و مانعی جدی برای مشارکت کارکنان در ادارهٔ اثربخش امور به شمار می‌رود.

علاوه بر موارد پیشگفته، هنجارهای اجتماعی که بخشی از فرهنگ عمومی هر جامعه را پدید می‌آورد در شمار موانع مشارکت به حساب می‌آید. در تحلیلی جامعه‌شناختی از موانع و عاملهای بازدارندهٔ فرهنگی مشارکت به موانعی از قبیل آنچه در پی می‌آید می‌توان اشاره کرد. (۵)

- جهل:

انسان جاهل توانایی مشارکت ندارد، زیرا شناخت بسنده‌ای از محیط خود ندارد.

- خودخواهی و خودمحوری:

انسان خود محور نمی‌تواند با دیگران در آمیزد و به دنیای آنان رسوخ و نفوذ کند و در واقع زندانی خویشتن خویش است.

- نداشتن اعتماد به دیگران:

اعتماد را باید روح مشارکت دانست. بی‌اعتمادی نمی‌گذارد قالب کار جمعی شکل

بگیرد و با هم کارکردن به صورت شیوه‌ای پذیرفته درآید.

- نبود کنجکاوی:

کنجکاوی گسترده و عمیق انسان را به کشف و شناخت وای می‌دارد.

- نبود همدلی:

در هر نوع مشارکت انسان نیاز به همدلی، یعنی خود را جای دیگری نهادن، دارد. همدلی سبب می‌شود که انسان بتواند با دیگران بر مبنای تفاهم متقابل ارتباط برقرار کند.

- نداشتن انعطاف ذهنی:

زندگی در جامعه پیچیده و نامتجانس امروز که ناهمسانیهایی گسترده دارد ایجاب می‌کند که مردم در برابر تفاوت‌های یکدیگر بردبار باشند و تساهل و نرمش نشان دهند.

- احساس حقارت:

احساس بی‌نقشی و احساس نداشتن سودمندی سرانجام به احساس حقارت فردی می‌رسد.

احساس حقارت مانع می‌شود که انسان بتواند گشوده برخورد کند، سخن بگوید و با دیگران درآمیزد.

استقرار نظام‌های قانونی و ساختارهای دیوانسالاری سلسله‌مراتبی نیز در شمار موانع سازمانی به شمار می‌رود که در آنها پیوند دوسویه و چهره به چهره میان کارکنان و مدیران به سختی پدید می‌آید و رابطه رئیس و مرئوس یا فرادست و فرودست بر آنها حاکم است. توزیع نابرابر اقتدار و اختیار سازمانی میان اعضای سازمان، سدی استوار در راه گشودن باب مشارکت میان آنان است. تمرکز قدرت در دست گروهی محدود و معدود از دیوانسالاران و یا مدیران سازمانی بخت و فرصت مشارکت را از دیگران می‌گیرد و کارکنان سازمان را در سوی مقابل مدیران قرار می‌دهد برنامه‌ریزی متمرکز و از بالا به پایین و نبود ساختارهای جانبی و محلی برای انجام کار نیز می‌تواند سدی در راه مشارکت باشد.

موانع مشارکت از دیدگاه دانش مدیریت:

دانش مدیریت، با توجه به اینکه مشارکت کارکنان یکی از بحث‌های مهم رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است نیز، به بررسی این مقوله پرداخته و جنبه‌هایی از

آنها را روشن کرده است. در سطرهای در پی آمده به موانع مشارکت از دیدگاه دانش مدیریت اشاره می‌کنم:

۱. عدم تعلق سازمانی کارکنان:

چون در سازمانهای دولتی انگیزه لازم برای مشارکت وجود ندارد، کارکنان به سازمان تعلق خاطر ندارند و همیشه خود را از آن بیگانه می‌دانند؛ اما، در بخش خصوصی به سبب وجود انگیزه کافی تعلق سازمانی کارکنان زیاد است.

۲. مغایرت هدفهای فردی و سازمانی:

مغایرت هدفهای فردی و سازمانی یکی از موانع مشارکت در اداره امور به شمار می‌رود؛ زیرا، «مشارکت کارکنان در تصمیمگیریها سبب می‌شود که آنان خود را به سازمان نزدیکتر حس کنند و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدفهای فردی و سازمانی را برهم منطبق می‌کند و آشتی بین آنها را موجب می‌شود. بدین ترتیب، مدیریت مشارکتی، روش عمده دیگری برای نزدیک شدن فرد به سازمان است. (۶)

۳. وجود شیوه‌های مختلف مدیریتی و رهبری در سازمان:

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که شیوه 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 محافظه‌کار (اقتدارگرا) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسؤولیتهای معین بیشتر و وظیفه‌هایی متفاوت با آنان دارد شیوه مدیریتی را مشارکتی گویند. (۷) بنابراین، شیوه رهبری مشارکتی موجب می‌شود که کارکنان به مشارکت رو کنند. و شیوه محافظه‌کارانه سدی بر سر راه مشارکت آنان ایجاد می‌کند.

۴. احساس بیم و خطر از مشارکت، از سوی هریک از طرفین (کارکنان و مدیران):

به طوری که مدیر به هر پیشنهاد زیردست خود به سان یک انتقاد نگاه کند و تفویض

اختیار به زیردستان را حمل بر کاهش مسؤولیت‌های خویش و دخالت زیردستان در امور مربوط به حیطة مدیریت خود بدانند.

۵. عدم وجود خصلتهای کارگروهی در میان کارکنان:

ایجاد گروههای کاری که خود ابزاری برای مشارکت کارکنان است، خصلتهای خاصی را می‌طلبد. کارکنانی که امنیت شغلی ندارند و ترس و واهمه دارند نمی‌توانند در این گروهها مشارکت فعالانه داشته باشند.

۶. عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت:

مشارکت فعالانه و مفید و اثربخش مستلزم ایجاد فرهنگ مناسب است و این فرهنگ، هم برای مدیران و هم برای کارکنان، لازم است. تا زمانی که مدیران به این باور نرسند که کارکنان اندیشه‌هایی دارند که ممکن است بسیار مؤثر واقع شود، به هیچ رو زمینه مشارکت آماده نخواهد شد.

۷. کمبود آموزشهای لازم:

بسیاری از کارکنان در سازمان برای اینکه نمی‌دانند چگونه باید پیشنهادهای خود را ارائه دهند، از مشارکت خودداری می‌کنند. برای این افراد باید آموزشهایی در مورد چگونگی ارائه پیشنهادهای تدارک دید.

۸. ضعف مدیریت:

گروه گوسفندان به رهبری یک شیر می‌تواند گروه شیران به رهبری یک گوسفند را شکست دهد.

موانع و مشکلات اجرای نظام پیشنهادها در نظام اداری ایران:

آنچه تاکنون از مدیریت مشارکتی در ایران به اجرا درآمده چیزی جز پدید آوردن نظام پیشنهادها و تشکیل گروههای کنترل کیفیت نبوده است. امروزه در نظام تولیدی و صنعتی ایران در بیش از یکصد واحد ایجاد نظام پیشنهادها به اجرا درآمده است. چند

سالی است که در نظام اداری نیز خوشبختانه این مهم اتفاق افتاده است. به عنوان نمونه، می‌توان به ستاد مرکزی وزارت صنایع، شهرداری منطقه ۱۵، شیلات ایران و... اشاره کرد. اگر چه شیوه‌های مدیریتی مشارکتی متنوع دیگری از جمله، تصمیم‌گیری گروهی، ایجاد گروه‌های خودگردان، تیم سازی، تشکیل گروه‌های کنترل کیفیت و... معرفی شده اما به لحاظ ساده بودن و برخوردار بودن از امکان اجرایی بیشتر، نظام پیشنهادها به اجرا درآمده است و پیشنهاد می‌کنم که سازمانهایی که به دنبال اجرای برنامه مدیریت مشارکتی هستند کار را از ایجاد نظام پیشنهادها شروع کنند. در اینجا جا دارد که به موانع و دشواریهای خاص اجرای نظام پیشنهادها اشاره کنم. (۸)

۱. نبود اعتقاد و حمایت عملی مدیریت عالی سازمان ،
۲. نبود اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی سازمان ،
۳. مغایرت سبک‌های مدیریت مدیران ارشد با نظام پیشنهادها ،
۴. اجرانشدن عدالت در اهدای جایزه‌ها و پاداش‌های مربوط به پیشنهادها،
۵. تعلل و قصور در ارائه بازخورد به پیشنهادهای کارکنان ،
۶. بلند پروازانه بودن بعضی از پیشنهادها ،
۷. دخالت دادن سلیقه‌های شخصی در ارزیابی پیشنهادها ،
۸. بموقع و مناسب نبودن پاداشها ،
۹. موانع مالی (نبود بودجه کافی برای اجرای پیشنهادها) ،
۱۰. عمل نکردن به وعده‌های داده شده از سوی مدیران .

شیوه‌های چیره‌شدن بر موانع مشارکت:

تحقیقات نشان می‌دهد که بیشتر افراد، در صورتی که فرصت کافی برای تأثیرگذاری بر فرایندهای اداری داشته باشند، میل بیشتری به مشارکت خواهند داشت. تغییر شیوه‌های مشارکت به منظور اعمال صحیح‌تر و مؤثرتر آنها مستلزم

- کاری است که دیلیون^۱ آن را فرایند یادگیری دو طرفه تعریف کرده است. براساس این تعریف، هم مدیران و هم کارکنان، نیازمند یادگیری اند.
- سه روش در پی آمده برای غلبه بر موانع مشارکت بیان شده است.
۱. توانمند کردن و آموزش دادن شهروندان
 ۲. بازآموزی مدیران
 ۳. تواناسازی ساختارها و فرایندهای اداری

۱- توانمند کردن و آموزش دادن شهروندان

توانمند کردن کارکنان به معنی طراحی فرایندهایی است که کارکنان می دانند مشارکت آنها که طیف نمایندگان آنان را دربر می گیرد و نتایج روشنی خواهد داشت اثر بالقوه ای در بهبود اوضاع دارد.

ایجاد فرصت مشارکت برای مردم کلید اصلی بهبود اوضاع است. این فرصت دسترسی به مهارتها و دادن اطلاعات را دربر می گیرد. در آموزش کارکنان باید به یادگیری سازماندهی شده و مهارتهای تحقیق توجه کرد. علاوه بر این، کارکنان به آموزش رهبری نیز نیاز دارند. کارکنان و مدیران باید به سان همکاران یکدیگر در پایه گذاری مکتبهای دموکراسی یا مراکز یادگیری آن فعالیت کنند. آنها باید مهارتهای یکسان را کسب کنند.

بر مبنای آگاهیهای مشترک، کارکنان و مدیران از همان ابتدای کار که مسئله شروع و تعریف می شود و شکل می گیرد، می توانند با یکدیگر همکاری کنند. مشارکت صحیح مستلزم این است که کارکنان از همان ابتدا در کارها مشارکت داده شوند.

کارکنان و مدیران می توانند با هم کارکنند تا روشهای تحقیق را توسعه دهند و شیوه هایی را برای حل مسائل برگزینند. واقعیتهای زیادی در زندگی روزمره وجود دارد که توانایی مردم را برای مشارکت در تصمیمهای عمومی محدود می کند، به نظر می رسد که دگرگون کردن این واقعیتها برای مدیران، به ویژه در سطوح محلی ناممکن است. چگونه

می‌توانیم اقتصاد و اخلاق ناظر بر زندگی کاری مردم را که وقت، انرژی و ظرفیت آنها برای مشارکت را محدود می‌کند تغییر دهیم؟ حل مسائل عمده اجتماعی، اقتصادی و سیاسی که امکان مشارکت را محدود می‌کند دشوار است؛ اما هواخواهان مشارکت معتقدند که مسائل بزرگ را می‌شود کوچک کرد.

۲. بازآموزی مدیران:

بازآموزی مدیران به مفهوم تغییر نقش آنها از مدیران تخصصی به مشارکت‌کنندگان همکار است. این کار شامل تغییر سطح افراد، با توجه به مهارت‌های فردی، تعریف مجدد نقش تخصص در اداره عمومی و تغییر شیوه‌هایی است که مدیران عمومی را با استفاده از آن آموزش می‌دهند.

مدیران عمومی، همراه با تحقیق سنتی، بودجه‌بندی و مهارت‌های مدیریتی نیازمند آن‌اند که در زمینه‌های فرایند، مهارت‌های فردی شامل ارتباطات، شنود، تیم‌سازی، برگزاری نشست‌ها و خودآموزی آموزش ببینند.

مدیران نیازمند آن‌اند که فرضیه‌های اساسی را بررسی و با اقتدار عمل کنند. ایشان نیازمند آن‌اند که در سخنرانی‌ها و بحث‌ها، به سان همکار مشارکت کنند و از هدف خود، منافع خود و قدرت کهنه به سوی هدف مرتبط با موقعیت و مسئله، تا آنجا که جامعه نیاز به بنای هدف را درک می‌کند، حرکت کنند. البته، مدیران از سوی مؤسسه‌هایشان، به منظور انجام کارها در مسیرهای خاصی که آنها می‌خواهند تحت فشار قرار می‌گیرند. بنابراین، بررسی فرضیه‌های عمده درباره قدرت نیاز به ایجاد تغییر عمده در ارزش‌های اساسی ناظر بر آنچه مدیران انجام می‌دهند دارد. انتظار از مدیران این است که، نه به حکومت بلکه، به اداره کارها بپردازند.

۳. نیرومندی‌سازی ساختارها و فرایندهای اداری:

عمده‌ترین معضل موجود در راه تغییر، فرایندها و ساختارهای اداری است. تغییر

ساختارهای اداری ناممکن نیست. این امر مستلزم تغییر عاداتها و کنشهای نهادینه شده است و بدون ایجاد دگرگونیهای واقعی در شیوه کار دیوانسالاریها، حرکت ضعیف در راستای مشارکت صحیح و بدبینی زیاد در بسیاری از مدیران و کارکنان وجود خواهد داشت. سازمانهای عمومی نه تنها باید مؤسسه‌ها و شیوه‌های رسمی را مردمی کنند، بلکه باید فضایی را جهت سخنرانی و ارائه سازمانی غیردیوانی پدید آورند (تاکس، ۱۹۹۵)^۱. بیشتر تغییرهای لازم در ساختارهای اداری به دست مشارکت کنندگان در اداره کارها به وجود می‌آید. نظامها و ساختارها چیزی جز اعمال عادی کارکنان مشارکت کننده در نظام نیست. اگر مدیران کنشهایشان را تغییر دهند و به کارکنان به سان همکاران خود بنگرند، افراد نیز شیوه اداره کارها در مقیاس خرد را دگرگون خواهند کرد. اگر دگرگونیها در مقیاس خرد انجام پذیرد، ساختارها و فرایندهای اداری در مقیاس کلان به وجود می‌آید.

شگفتا که تعهد عاملی برای تسهیل تغییر در کارکنان و مدیران و کنشهای اداری است که انجام آن به عهده مدیران است. اگر فرض کنیم که زمینه مساعدتری از مشارکت به مدیر اجازه می‌دهد تا به سان تسهیل کننده عمل کند، مسؤلیت مدیر این است که فرایند مشارکت را شکل دهد. لازم است که مکتبهای اداره کارهای عمومی به همان خوبی که در رهبری موقعیتها عمل کرده است، در مؤسسه‌ها نیز، محیطی مساعد را در مواردی که به کارگیری این عامل تغییر ممکن است با موفقیت همراه شود پدید آورد. ایجاد چنین محیطی مستلزم در اختیار داشتن سطوح مناسب منابع و پدید آوردن دگرگونیهایی در شرح شغلها از سوی مدیران است. (۹)

نتیجه گیری:

در این مورد که مشارکت پدیده‌ای سازنده است شاید بیشتر صاحب نظران اتفاق نظر داشته باشند. این نیز روشن است که به لحاظ اینکه نظام اداری ایران نظامی سنتی و به جامانده از

رژیم طاغوت است معضله‌ها و مسائل فراوانی دارد که این مشکلات سهم عمده نارضایی مردم از نظام اداری از آن سرچشمه می‌گیرد. به همین سبب اجرای برنامه‌های مشارکت در سازمانهای اداری و خدماتی و به طور کلی نظام اداری ایران را می‌توان به سان رهیافتی برای حل مسائل و معضله‌های این بخش از حکومت به شمار آورد؛ اما اجرای برنامه‌های مشارکت کارکنان در نظام اداری نیازمند سلسله‌ای از آمادگیها و انجام اقدامهایی است که به بعضی از آنها به شرح در پی آمده اشاره می‌کنم.

- ا. رفع موانع و محدودیتهای قانونی، فرهنگی و... مشارکت کارکنان در اداره امور سازمانی؛
- ب. تغییر ساختارها و فرایندهای اداری، به گونه‌ای که امکان مشارکت کارکنان را فراهم آورد؛
- ج. رفع تبعیضهای موجود میان کارکنان و مدیران و ایجاد این نگرش که کارکنان، نیز در حکم نیروی انسانی اندیشه‌هایی دارند که می‌تواند برای سازمان مفید فایده قرار گیرد؛
- د. آموزش مدیران و کارکنان و ایجاد باور قلبی در مدیران به اینکه مشارکت کارکنان به منزله گرفتن حق مسؤولیت آنان نیست.

البته، لازم است یادآور شوم که رفع همه این موانع امکانپذیر نیست، ولی تا آنجا که ممکن است آنها را باید کمینه کرد. در این مورد انتظار داریم که انشا... در آینده قدمهای مفیدی از جانب آقای خاتمی رئیس جمهور محترم و دولت برداشته شود، چرا که ایشان یکی از جلوه‌های بارز مشارکت مردم راکه همان شوراهای شهر و روستاست، به موقع اجرا گذاشتند. پس باید امیدوار بود که اجرای شیوه مدیریت مشارکتی و مشارکت دادن کارکنان در اداره امور سازمانهای دولتی ایران نیز امکانپذیر شود. □

مراجع

1. I. Romm A. Georges, (Non Participation & System dynamics), System Dynamic Review, Vol. No.4, Winter.1995

۲. طوسی، دکتر محمد علی، مدیریت و مشارکت کارکنان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران.

۳. فرنج، درک و ساورد، هیتر، فرهنگ مدیریت، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ

اول، تهران، ۱۳۷۱

۴. طوسی، دکتر محمدعلی، مشارکت (در مدیریت و مالکیت)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول،

تهران، ۱۳۷۰

۵. مرجع شماره (۲)

۶. الوانی، دکتر سید مهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، چاپ دهم، تهران، ۱۳۷۶

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

۸. زارعی، حسین، نظام پیشنهادها و چگونگی اجرای آن، مجله مدیریت، انجمن مدیریت ایران، سال هشتم،

اسفند ماه ۱۳۷۷، شماره ۳۴

9. Cheryl Simrell King & Others, *Toward Authentic Participation in Public Administration*, Public Administration Review, July/August, Vol 58, No.4, 1998.

□

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی