

تبیین مشارکت در پرتو نظریهٔ افراد ذی حق

نوشتهٔ دکتر فرج‌الله رهنورد

چکیده

افراد ذی حق نقش آفرینانی هستند که از سازمان تأثیر می‌پذیرند یا بر آن تأثیر می‌گذارند. بنابراین، حق طبیعی آنهاست که در خصوص تصمیم‌های سازمان‌ها، که بر زندگی آنها تأثیر می‌گذارند، درجاتی از نفوذ و کنترل داشته باشند. در غیر این صورت باید منتظر واکنش آنها بود که ممکن است برای سازمان‌ها پیامدهای منفی به بار آورد. آنها مدعیانی هستند که انتظار دارند در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند. نگارنده مقاله سعی دارد ضمن طرح نظریهٔ افراد ذی حق و ضرورت درگیری آنها در تصمیم‌گیری، در بارهٔ شکل‌های مختلف مشارکت بحث کند. مشارکت افراد ذی حق در تصمیم‌گیری ممکن است شامل شکل‌های مختلفی نظیر پیشنهادگیری، مذاکره، مشاوره، نظر سنجی، تصمیم‌گیری مشترک، کار تیمی، و مانند اینها باشد و سازمان‌ها می‌توانند متناسب با شرایط، وضعی ترکیبی از آنها را به اجرا بگذارند.

مقدمه

شاید این گفته ساشکین (۱۹۸۴) را که مشارکت امری اخلاقی است بتوان بدین گونه اصلاح کرد که مشارکت پارادایم جدید زندگی برای انسان سازمانی است؛ انسانی که استقلال عمل سنتی خود را از دست داده و زندگی خود را با سازمان‌های مختلف پیوند زده است و از این رهگذر تأثیرپذیری وی از سازمان‌ها افزایش یافته است. او دیگر در طبیعت زندگی نمی‌کند، حیات جدیدی را در سازمان‌ها آغاز کرده است. راه رشد و بهبود خود را در سازمان‌ها می‌جوید و بیشترین وقت خود را در آنها سپری می‌کند. او به واقع "انسان سازمانی" است (سیسون، ۱۹۹۲). این شیوهٔ زندگی حق بیشتری را برای دخالت در تصمیم‌های سازمان‌ها برای او به وجود آورده است، تصمیم‌هایی که مستقیماً زندگی کاری و اجتماعی او را نشانه گرفته‌اند. بنابراین، انسان سازمانی فردی ذی حق در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمان‌هاست.

هر تعریفی که از افراد ذی حق داشته باشیم، این نکته را

نمی‌توان انکار کرد که تصمیم‌های سازمان‌های مختلف به شکل‌های مختلف بر زندگی کارکنان و شهروندان تأثیر می‌گذارد و از این جهت باید حقی برای آنها قایل شویم که بخواهند با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در تعیین سرنوشت خویش دخالت کنند. فریمن (۱۹۸۴) اولین کسی بود که مفهوم افراد ذی حق (Stakeholders) را به عنوان نقش آفرینانی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند، تعریف کرد. او در قالب نظریهٔ افراد ذی حق می‌گوید که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باید منافع همهٔ افراد ذی حق را در نظر گرفت و صرف تکیه بر منافع سهامداران کفایت نمی‌کند. بنابراین، می‌توان گفت نظریهٔ افراد ذی حق، حق تصمیم‌گیری را در حیطهٔ اختیار افرادی می‌داند که به نحوی از تصمیم تأثیر می‌پذیرند. یعنی برای افراد ذی حق، درجاتی از نفوذ و کنترل در تصمیم‌گیری قایل است. از این جهت می‌توان نظریهٔ افراد ذی حق را نگرش جدیدی به حساب آورد که در ارتباط با حق تصمیم‌گیری مطرح می‌شود، در حالی که نگرش سنتی، حق تصمیم‌گیری را ناشی از مالکیت

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

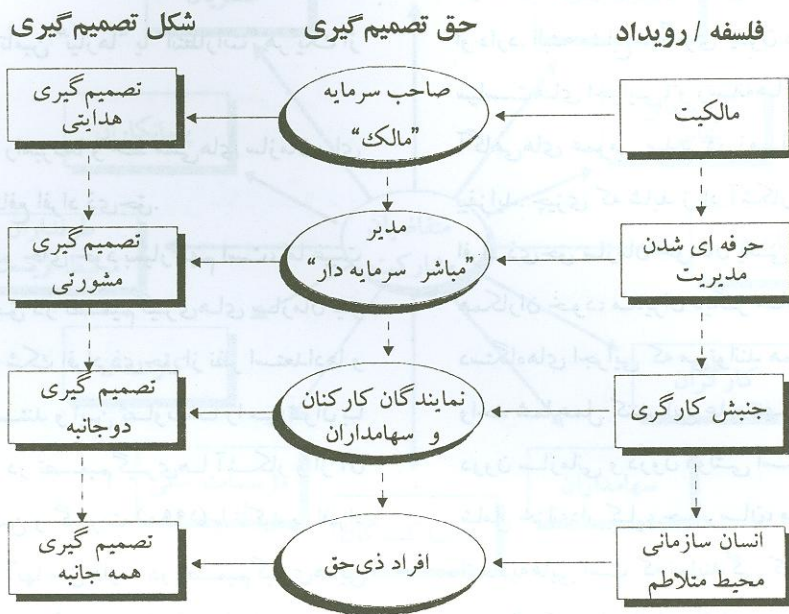
افراد ذی‌حق

ایران، کشوری شناخته می‌شود دموکراتیک و مبتنی بر مذهب. این امر فقط به این دلیل نیست که دولت منتخب مردم است بلکه انعکاسی است از رفتار در زندگی اجتماعی و سیاسی مردم. این بدان معنی است که انتظار می‌رود مدیران بخش دولتی و غیر دولتی، مشروعیت ادعاهایی را تصدیق کنند که دیگران در زمینه اطلاعات، مشورت، یا مراعات مردم مطرح می‌سازند. سؤال این است که این "دیگران" چه کسانی هستند. واژه‌ای که در نوشته‌های مدیریتی راجع به «دیگران» به کار گرفته شده است، لغت "افراد ذی‌حق" (Stakeholders) است. به نظر می‌رسد که واژه "افراد ذی‌حق" واژه‌ای مناسب باشد زیرا جایگزین توصیف‌های غیر کافی و مبهمی نظیر "گروه‌های ذی‌نفع" یا "اعضای علاقه‌مند" می‌شود. واژه‌های اخیر به چند دلیل کافی نیستند: ۱) گروه‌ها ماهیتاً جمع و سازماندهی شده هستند، در حالی که افراد ذی‌حق (اگرچه می‌توانند شامل گروه‌ها نیز باشند) می‌تواند معرف یک فرد باشد یا سازماندهی شده نباشد؛ ۲) اعضای مردمی، نسبت به سازمان بیرونی محسوب می‌شوند در حالی که افراد ذی‌حق (اگرچه می‌توانند بیشتر بیرونی باشند) شامل افرادی در درون سازمان‌ها نیز می‌شوند؛ ۳) واژه‌های "بانیفوذ" و "علاقه‌مند" هر چند درست هستند اما افراد ذی‌حق شامل افرادی می‌شوند که از منافع خود آگاه نیستند یا حتی متولد نشده‌اند (کوربت، ۱۹۹۲). گروه‌های فشار اصطلاح دیگری است که برای توصیف افرادی به کار برده می‌شود که در مورد دولت ادعاهایی را مطرح می‌سازند. افراد ذی‌حق اگر چه می‌توانند بعضی از گروه‌های فشار باشند، اما خیلی از آنها نه تنها هیچگونه فشاری وارد نمی‌کنند بلکه احتمالاً نمی‌دانند که چگونه این کار را انجام دهند؟ افراد فروتن و توده‌های محروم نمونه بسیار مناسبی از افراد ذی‌حق هستند که انتظار

می‌رود مدیران بخش دولتی و بخش سوم (سازمان‌های غیردولتی) حقوق آنها را در نظر داشته باشند. به راستی اغلب تنها مدیران بخش دولتی هستند که منافع این افراد را تبیین می‌کنند تا آنان بتوانند خدمات مورد نیاز خود را مطالبه 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 بعضی از افراد ذی‌حق نیز می‌شود که هیچ‌گونه تقاضایی را مطرح نمی‌کنند تا بتوانند به آنها خدمات لازم را ارائه دهند.

نظریه افراد ذی‌حق

حق تصمیم‌گیری، ریشه در حق مالکیت دارد. سال‌های متمادی صاحبان نگاه‌های اقتصادی کوچک با تکیه بر حق مالکیت خود گردانندگان و تصمیم‌گیرندگان اصلی محسوب می‌شدند. با شکل‌گیری سازمان‌های پیچیده و حرفه‌ای شدن مدیریت، جدایی مالکیت از مدیریت مطرح و به تبع آن حق تصمیم‌گیری به مدیران (مباشران صاحبان سرمایه) واگذار شد. مدیران به طور غیر رسمی از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استفاده می‌کردند، اما این جنبش کارگری و ظهور سوسیالیسم بود که در تصمیم‌گیری‌ها حقی برابر حق صاحبان سرمایه برای نیروی کار طلب می‌کرد. تلاش اتحادیه‌های کارگری و اعتصاب‌های کارگران، منجر به شکل‌گیری تصمیم‌گیری دو جانبه در برخی از کشورها شد که در قالب آن حقی برابر با حق صاحبان سهام برای نمایندگان کارکنان به رسمیت شناخته شد. ظهور مفهوم انسان سازمانی نیز به کارگیری مشارکتی را به طور همه جانبه ضروری ساخت. مطابق این نگرش، نوع متفاوتی از انسان در حال ظهور است. انسانی که حیات خود را با انواع سازمان‌ها گره زده است و در سازمان‌ها زندگی می‌کند (سیسون، ۱۹۹۲). بنابراین، از تصمیم‌های سازمان‌ها به شدت متأثر می‌شود و در برابر این تأثیر پذیری شدید، نمی‌تواند بی‌تفاوت باقی بماند. دخالت او در تصمیم‌های سازمانی احقاق حق وی در تعیین سرنوشت خود است؛ همان مفهومی که در نظریه افراد ذی‌حق نیز مطرح می‌شود (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱. نمایش سیر تطور تصمیم گیری با تأثیر پذیری از عوامل وضعی

مفهوم توسعه یافته مشتریان است. زیرا فرد ذی حق کسی است که اقدام‌های او متأثر از سازمان باشد یا بر سازمان تأثیر گذارد. این تعامل ایجاب 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 بدانند در مقابل چه کسانی مسئول هستند. به سخن دیگر، پایه فکری نظریه افراد ذی حق آن است که سازمان‌ها نسبت به همه افراد ذی حق پاسخگو هستند و هدف مدیریت آن است که بین منافع افراد ذی حق توازن برقرار کند. بنابراین، چگونگی مدیریت افراد ذی حق مستلزم توجه خاص است. همان طور که پولنسکی (۱۹۹۵) اشاره می‌کند پاسخ به این سؤال که چگونه باید تمام افراد ذی حق را به طور مؤثر مدیریت کنیم چندان ساده نیست. اما، فریمن (۱۹۸۴) در این باره فرایند زیر را توصیه می‌کند:

۱. تشخیص گروه‌های ذی حق در ارتباط با یک موضوع خاص؛

در حالی که نظریه پردازهای رفتاری (لاورنس و لورش، ۱۹۶۷؛ تامپسون، ۱۹۶۷) اثر محیط خارجی سازمان را بر ساختار، موفقیت، و بقای آن بررسی کرده‌اند، نظریه افراد ذی حق فریمن (۱۹۸۴) راه 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 یا سازمان بر افراد ذی حق دارد بسیار مهم است. فریمن (۱۹۸۴) این آثار را به صورت آثار اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، سیاسی، و مدیریتی طبقه‌بندی کرده است و فرد ذی حق را این گونه تعریف می‌کند: "هر فرد یا گروهی که از سازمان تأثیر می‌پذیرد یا بر آن تأثیر می‌گذارد" (فریمن، ۱۹۸۴، ص ۴۶). بنابراین، نگرش افراد ذی حق به تمامی افرادی اشاره دارد که به نحوی با سازمان در تعامل هستند (رابرتز، ۱۹۹۲؛ دونالدسون، ۱۹۸۸).

همان طور که رادر (۱۹۹۸) اشاره می‌کند افراد ذی حق

اینجاست که مدیر چگونه باید اقدام کند؟ شناسایی مهمترین افراد ذی‌حق برای مدیر بستگی به عقل سلیم و دانش عمومی او دارد. البته منابع دیگری چون دیدگاه مدیران مافوق، سیاست‌های اجرایی، و رسانه‌های عمومی می‌توانند به آگاهی‌های عمومی مدیر در زمینه برنامه و محیط مربوط بیفزایند. چیزی که شاید زیاد آشکار نیست عبارت است از افراد ذی‌حق سازمان خودتان یعنی سرپرست‌های نواحی، همکاران خود، مدیران دیگر مناطق، و مدیرانی از دیگر دستگاه‌های اجرایی که می‌توانند هماهنگی یا متضاد با منافع واحد شما عمل کنند. این عده تنها بعضی از افراد ذی‌حق درون سازمانی و درون دولتی است. دیگر افراد ذی‌حق شامل خزانه‌دار کل، حساب‌رسان، مدیران نیروی انسانی، و اتحادیه‌هایی است که نمایندگی کارگران را بر عهده دارند. در حالی که خیلی از این افراد ذی‌حق در بیشتر وقت‌ها نقش عادی دارند، کسی نمی‌داند چه وقت ممکن است مسئله‌ای بروز کند یا اقدام‌هایی انجام گیرد که باعث تحریک آنها شود.

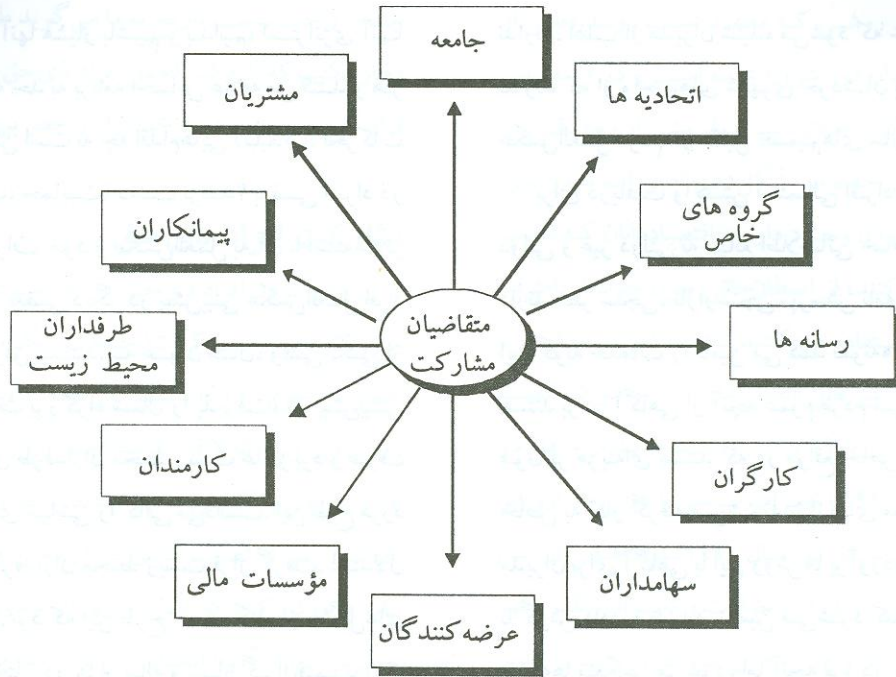
شناسایی افراد ذی‌حق هنر است و در بعضی از سطوح، هنری سیاسی است. مدیر برنامه نه تنها باید قدرت احزاب، جناح‌ها، و جمعیت‌ها را شناسایی کند، بلکه باید بداند چه گروهی در ارتباط با برنامه، قدرت اعمال نفوذ دارد. این موضوع به مفهوم آن نیست که مدیران باید وقت خود را صرف مواظبت از سیاستمداران کنند. مدیریت بخش دولتی و بخش سوم حافظ منافع عموم است که ممکن است همیشه با دیدگاه‌های سیاسی سازگار نباشد. البته این امر بعضاً معضلاتی را به بار می‌آورد که باید تحت عنوان پاسخگویی و اخلاقیات بدان پرداخت. در اینجا فقط هدف ما شناسایی افرادی است که منافع آنها اهمیت پیدا می‌کند و به عنوان متقاضیان مشارکت مطرح هستند (نمودار شماره ۲).

۲. تعیین سهم و نفع هر یک از گروه‌های ذی‌حق و درجه اهمیت آن؛
۳. تعیین چگونگی تأمین "نیازها" یا "انتظارات" هر یک از گروه‌ها؛
۴. اصلاح و تعدیل راهبردها و خط مشی‌های سازمان برای در نظر گرفتن منافع افراد ذی‌حق.

توصیه‌های فوق در جای خود بسیار مهم است، اما غیبت 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 گیلبرت (۱۹۹۰) با تأکید بر افراد ذی‌حق می‌گویند که آنها حق دارند در تصمیم‌گیری‌هایی 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 طور که شیلینگ (۲۰۰۰) تأکید می‌کند این مشارکت باید در فرایند تصمیم‌گیری صورت گیرد نه آنکه تنها به صورت انتخاب از میان گزینه‌های مختلف یعنی انتخاب پاسخ «بلی» یا «خیر» تجلی پیدا کند.

شناسایی افراد ذی‌حق

مدیریت طرحی را در منطقه‌ای از شهرداری یا مدیریت پروژه‌های راهسازی و سدسازی را در نظر بگیرید و تجسم کنید که در یکی از آنها مسئولیتی را برعهده گرفته‌اید. در این حالت بعضی از افراد ذی‌حق که فوراً قابل تشخیص هستند عبارت‌اند از: پیمانکاران، طرفداران حفظ محیط زیست، شوراهای محلی، تجار، افراد متخصص، و مانند اینها. به منظور اطمینان 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 سؤال



نمودار شماره ۲. تعامل افراد ذی حق با سازمان

نمی توانند دیدگاه‌های تمام افراد ذی حق را برآورده سازند. حتی مافوق‌های سیاسی آنها اغلب برای خود این حق را محفوظ می‌دارند که نارضایتی خود را از آنچه انجام شده اعلام کنند. هدف برنامه‌ها ممکن است به صورت مبهم بیان شده باشند و تا حدودی به ارضای افراد ذی حق پردازند که منافع مختلف دارند و آنچه در عمل اتفاق می‌افتد جدال بر سر اهمیت و ارتباط منافع افراد ذی حق خاص است. سهم و حق افراد ذی حق را می‌توان به طرق مختلفی بیان کرد:

- ۱) سهامداران (سود سهم، ایمنی سرمایه‌گذاری، استهلاک سرمایه)؛
- ۲) مشتریان (کیفیت محصولات یا خدمات، قیمت معقول، اعتماد، در دسترس بودن، تحویل به موقع)؛
- ۳) کارکنان (کیفیت زندگی کاری، استخدام، دستمزد مناسب، امنیت شغلی)؛
- ۴) مدیریت (پیشرفت شغلی، پاداش، هیجان)؛
- ۵) بستانکاران (پرداخت به موقع)؛
- ۶) پیمانکاران (پرداخت به موقع، قرار داد مطمئن)؛
- ۷) جامعه (هوای تمیز، اشتغال، پایه مالیاتی).

پیش‌بینی عکس‌العمل افراد ذی حق

علاوه بر شناسایی افراد ذی حق، ضروری است در مورد

افراد ذی حق شامل نسل‌های بعدی نیز می‌تواند باشد. در قضیه مدیریت شهرداری، راهسازی، و سدسازی این امر به طور کامل روشن است. مشکل، مسئله برابری بین نسلی و ترجیح زمانی نسبی افراد ذی حق مختلف است. بعضی وقت‌ها به نظر می‌رسد رهبران سیاسی چارچوب زمانی کوتاه مدت را مد نظر قرار دهند؛ و یا بیشتر آینده‌نگر باشند، اما برای تشخیص تمام افراد ذی حق مرتبط لازم است هم به آینده و هم به حال فکر کنیم. در ضمن، لازم است به گذشته نظر داشته باشیم. افراد ذی حق شامل آنهایی نیز هست که از لحاظ تاریخی به منطقه متعلق‌اند یا ارزش‌هایی دارند که احتمالاً با اجرای برنامه آن ارزش‌ها تهدید می‌شود.

در پی تشخیص افراد ذی حق مربوط به برنامه بخش دولتی یا بخش سوم (سازمان‌های غیر دولتی)، می‌توان به درجه مناسبی از توافق با آنها دست یافت. اما، درجه اهمیتی که به افراد ذی حق نسبت داده می‌شود، می‌تواند متأثر از ادراک، تجربه، یا نگرش مدیران باشد. بعضی‌ها افراد ذی حق اقتصادی را در رأس قرار می‌دهند؛ بعضی دیگر برای علاقه‌مندان اجتماعی و جامعه ارزش قایل می‌شوند. مدیران

ندارند. اغلب از مدیران شنیده می‌شود که حتی فرصت این را ندارند که از واحدهای شهری خودشان بازدید 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. نظر سنجی، بازارسنجی، پرسش‌نامه‌ها، و مشاوراتی که این‌گونه خدمات را تأمین می‌کنند نمونه‌هایی از روش‌هایی هستند برای آگاهی از آنچه عموم مردم می‌خواهند. این‌ها فنون پر هزینه‌ای هستند که در مواقع خاص یا 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 رسانه‌ها منعکس 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 واقعیت امر را بدانند، کنترل کند. اغلب مدیر از طریق تماس تلفنی با کسی که فکر می‌کند در ارتباط نزدیک با مسئله است، درستی داستان را که ممکن است باعث عکس‌العمل فردی صاحب حق شود، کنترل می‌کند. البته با کج فهمی و تحریف افراد ذی‌حق نسبت به حقایق نیز باید به مقابله پرداخت. اگر شایعه‌ای پخش شود یا تغییر واقعی اعلام شود، افراد ذی‌حق اغلب برنامه‌های عملی را از 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 توخالی خواهد بود؟ مدیر زیرک باید بداند چگونه چنین تحریف‌هایی را تخفیف 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 بینش و قدرت تحلیل استفاده کند.

بررسی روند عملیات گذشته، راهی است که بیشتر پیش‌بینی‌ها بر اساس آن انجام می‌گیرد و روشی با معنی به

واکنش احتمالی آنها هشیار باشیم و بدانیم، استراتژی آنها کدام است، تا چه حد به برنامه احساس علاقه می‌کنند و هر کدام از آنها ممکن است به چه اقدام‌هایی (تبلیغات، تحرکات 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 موفق 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 را کافی می‌دانست. این طرح مورد اعتراض فراوان طرفداران محیط زیست قرار گرفت. استدلال عمده مخالفان آن بود که این طرح ۴۰۰ هکتار از جنگل‌های طبیعی دارای درختان دو هزار ساله و بسیار گران‌قیمت را از روی نقشه محو می‌کند و ۵۰ هکتار دیگر را در دسترس قاچاقچیان چوب قرار می‌دهد (سید آقایی، ۱۳۷۸).

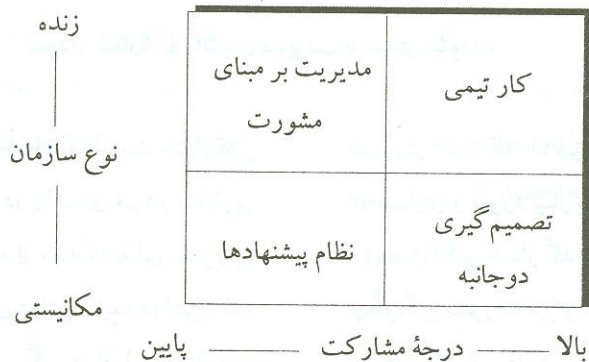
از چنین موردهایی می‌توانیم سر نخ‌هایی برای هدایت مدیران بخش دولتی و بخش سوم (سازمان‌های غیر دولتی) در پیش‌بینی عکس‌العمل افراد ذی‌حق به دست آوریم. جمع‌آوری اطلاعات در مورد افراد ذی‌حق برای مدیریت سازمان‌های بخش دولتی و بخش سوم اساسی است. چطور باید یک نفر در این باره اقدام کند؟ مدیریت بر مبنای سرکشی شاید قدیمی‌ترین جواب است. برابر روایات، شاه عباس با لباس مبدل در میان مردم می‌گشت تا ببیند مردم درباره حکومت او چه می‌گویند. دو تن از نویسندگان معاصر مدیریت، پیترز و واترمن (۱۹۸۲) در کتاب خودشان "در جستجوی برتری". مدیریت مرئی یا مدیریت بر مبنای سرکشی به اطراف را تحسین می‌کنند که هر دو ابزاری است برای آگاهی از آنچه در سطح مدیریت عملیاتی اتفاق می‌افتد. در حالی که هیچ انکاری در خصوص این نصیحت خوب وجود ندارد، مدیران بخش دولتی و بخش سوم در ایران وقت خود را کمتر در این راه صرف می‌کنند. آنها به میز خودشان در شهرهای بزرگ چسبیده‌اند و از این نظر باید مورد انتقاد قرار گیرند که وقت کافی برای بازدید از ادارات منطقه‌ای

چندان راحت نیست. تاریخ به ما می‌گوید طوری حرکت و رفتار نکنیم که با عکس‌العمل افراد ذی‌حق در موضع ضعف قرار گیریم و موجودیت خود را در خطر بینیم.

مشارکت افراد ذی‌حق

درگیر کردن افراد ذی‌حق در تصمیم‌گیری‌ها یکی از سازوکارهایی است که تا حدودی نگرانی مدیران را در خصوص حوادث آینده تقلیل می‌دهد و این اطمینان را به وجود می‌آورد که لاقفل تهدید احتمالی ناشی از عکس‌العمل افراد ذی‌حق را کاهش دهد، تهدیدی که می‌تواند با کنار گذاشتن آنها از تصمیم‌گیری در آینده بروز کند. به علاوه، نباید فراموش کرد که تأثیر پذیری افراد ذی‌حق از تصمیمات، حقی را برای آنها ایجاد می‌کند که به سهم خود در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. اگر می‌خواهیم نگرش‌های مناسبی را در خصوص مدیریت سازمان‌ها اعمال کنیم، لازم است به دیدگاه‌های افراد ذی‌حق توجه کنیم (وارد، ۱۹۹۵). برای درگیر کردن افراد ذی‌حق در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نویسندگان مدیریت مشارکتی (وروم، ۱۹۵۹؛ تیچر، ۱۹۹۰؛ رهنورد، ۱۹۹۸) روش‌های زیادی را مطرح کرده‌اند که در صفحه بعد به اختصار به آنها اشاره می‌شود (نمودار شماره ۳).

حساب می‌آید. روشی که معتقد است روند فعلی از گذشته‌های نه چندان دور شروع شده است و در آینده نیز ادامه پیدا خواهد کرد. علاوه بر پیش‌بینی از روی قراین، راه‌های دیگری در خصوص شکل‌دهی تصورات ما در باره آینده و نقش ما در آن وجود دارند. اقتصاددانان که اغلب پیش‌بینی‌هایی می‌کنند، از اصطلاحاتی چون حوادث نامترقبه و عوامل برون‌زا استفاده می‌کنند تا به تأثیرات خارجی، اتفاقات تصادفی و غیر قابل انتظار اشاره کنند. شوک قیمت نفت در اوایل دهه ۱۹۷۰ و ۲۰۰۰، سقوط بازار سهام در سال‌های ۱۹۲۹ و ۱۹۸۷ یا تغییرات سیاسی ناگهانی در اروپای شرقی و شوروی سابق در سال ۱۹۹۰ نمونه‌هایی از این حوادث به شمار می‌روند. این حوادث و تغییرات نظیر آنها به‌طور عمیقی جوامع و گروه‌های مرتبط در آنها را تغییر داده‌اند. به عنوان مثال، شوک قیمت نفت، بدون شک آگاهی از محدودیت منابع غیر تجدید شونده را افزایش داد، یا طرفداران محیط زیست یا جنبش سبز از زمانی در تصمیم‌گیری‌ها مورد لحاظ قرار گرفتند که به نیروی سیاسی تبدیل شدند. شاید معتبرترین درسی که باید آموخت آن است که مطالعه تاریخ و وقایع گذشته آمادگی مدیران بخش دولتی و بخش سوم را برای مقابله با پیشامدها افزایش می‌دهد. تجربه تاریخی می‌گوید که منتظر حوادث غیر قابل انتظار باشیم و به‌خاطر داشته باشیم که در محیط‌های متلاطم حفظ موقعیت

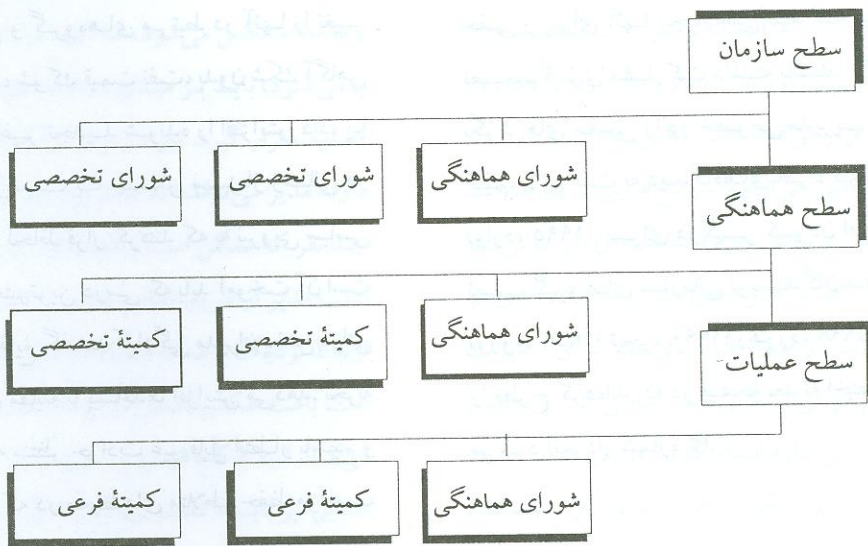


۱. مشورت

مشورت مستقیم با افراد ذی‌حق بحث جدیدی در بخش دولتی ایران نیست. به عنوان مثال، وزارت کار و امور اجتماعی قبل از ارائه لایحه کار در دهه ۱۳۶۰ با درج پیش‌نویس لایحه در مطبوعات از کارفرماها و کارگران و دیگر افراد ذی‌حق دعوت کرد که دیدگاه‌های خود را درباره محتوای قانون کار پیشنهادی با وزارت مذکور در میان بگذارند و یا 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 افراد

درست، و به حقی است و اگر موفق باشد نه تنها تصمیمی بدون اعتراض‌های خشونت‌آمیز به دست می‌آید بلکه درجه‌ای از مشروعیت و اثربخشی را نیز به دنبال دارد. به هر حال، اینها "اگرهای" بزرگی هستند. مدیران بخش دولتی و بخش سوم بر اساس عادت گذشته خود کمتر به وظیفه مشاوره 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 ۴ الگوی مشورت با کارکنان را در سطوح مختلف مدیریت نشان می‌دهد.

ناگفته نماند، مشورت با افراد ذی‌حق زمانی بیشتر



نمودار شماره ۴. الگوی مدیریت بر مبنای مشورت

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

- برگزاری جلسه یا درخواست مکتوب؛
- برنامه‌ای که به جمع‌آوری آراء، در خصوص گزینه‌های مختلف می‌پردازد. این روش ممکن است راه تاکتیکی برای دعوت از افراد ذی‌حق باشد، اما قطعاً

در خصوص آموزش، استقرار، اجرای مدیریت مشارکتی در کشور پرداخت. به هر حال، در راستای مردم‌سالاری دینی و دموکراسی کاری، استفاده از دیدگاه‌های مشورتی افراد ذی‌حق در تدوین برنامه‌های دولتی و نیمه 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،

برای جلب رضایت آنها تلاش می‌کند. بی شک ارتباط بسیار نزدیک مشتریان با سازمان آنها را قادر می‌سازد تا به مسائل و مشکلات سازمان در ارائه خدمات و تدارکات روبه بیرون پی ببرند. ایجاد سیستم پیشنهادگیری از مشتریان یکی از راه‌های دستیابی 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 مختلفی کسب کرد از آن جمله است: (۱) پست الکترونیکی؛ (۲) ارتباط تلفنی؛ (۳) مصاحبه با مراجعه‌کننده‌ها؛ (۴) انتشار اطلاعیه در روزنامه‌ها برای فراخوان پیشنهاد؛ (۵) تحویل فرم پیشنهاد به مراجعه‌کننده‌ها و درخواست از آنها برای تکمیل و ارسال آن از طریق پست.

۲-۲. عرضه‌کنندگان

عرضه‌کنندگان به افرادی اطلاق می‌شود که ورودی‌های مورد نیاز سازمان مانند منابع مورد عمل، منابع مالی، و منابع علمی را تأمین می‌کنند. عرضه‌کنندگان نیز به لحاظ ارتباط کاری با سازمان می‌توانند نقش مؤثری در بهبود سازمان از طریق ارائه پیشنهاد داشته باشند. استفاده از نظر عرضه‌کنندگان مستلزم طراحی و استقرار نظام پیشنهادها ویژه این گروه از افراد ذی‌حق است. این پیشنهادگیری باید به گونه‌ای باشد که در بهبود تدارکات رو به درون و کاهش هزینه‌های ورودی نقش مؤثری داشته باشد.

وقت‌گیر خواهد بود. ارسال نامه یا تلفن معمولی به افراد ذی‌حق در خصوص توضیح برنامه 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 بخواهند مستقیماً با مدیریت مشورت کنند نه کس دیگر؛
- مشورت چهره به چهره با تک تک افراد ذی‌حق. این روش احتمالاً جواب‌های رک و صریح را در پی دارد، در صورتی که مشورت گروهی با جمعی از افراد ذی‌حق ممکن است به همه آن نتایج بینجامد و جای ترسی نیز باقی نگذارد که افراد نتیجه مذاکرات خود را وارونه به همکاران خود جلوه دهند؛

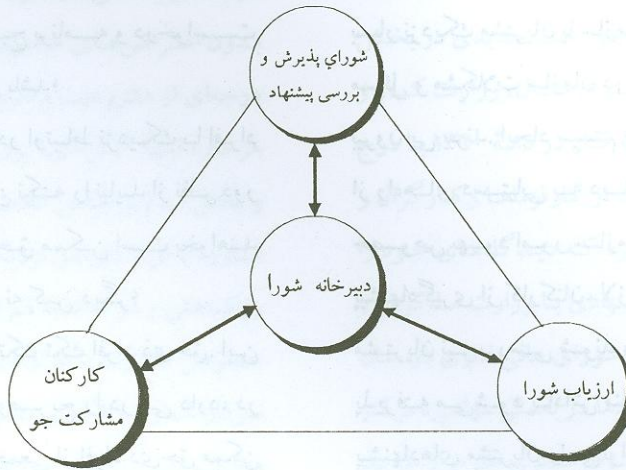
- مشورت گروهی. موقعیت‌هایی وجود دارد که مشورت گروهی با افراد ذی‌حق می‌تواند اثربخشی بیشتری داشته باشد. مدیر ممکن است تحت این شرایط به روابط حاکم بین افراد ذی‌حق پی ببرد. کدام یک رقیب دیگری است؟ کدام یک در پی تشکیل اتحاد است؟ کدام یک به شدت نگران است؟ و کدام یک راحت‌تر به نظر می‌رسد؟ همچنین، افراد ذی‌حق ممکن است چشم‌های خود را به شرایطی باز کنند که در آن شرایط مدیر باید کار کند و به آنچه امیدها و انتظارات آنها را محدود می‌سازد، پی ببرند.

۲. پیشنهادگیری

پیشنهادگیری، به مفهوم دریافت دیدگاه‌ها و ایده‌های افراد برای بهبود سازمانی، می‌تواند گروه‌هایی 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 اخذ شود. مشتریان شاید مهم‌ترین گروه افراد ذی‌حق هستند که سازمان



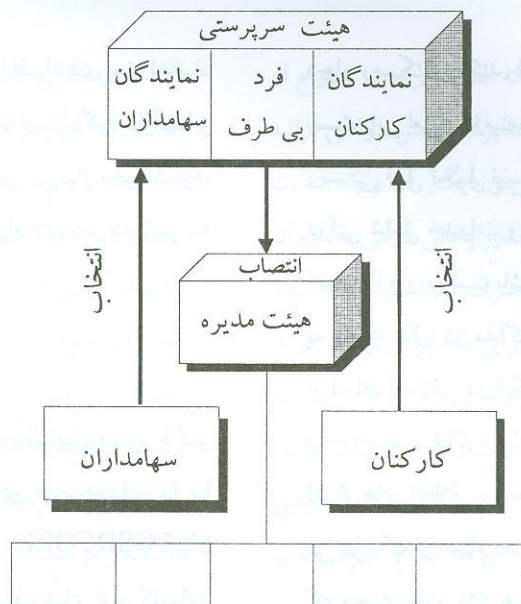
نمودار شماره ۵. الگوی مشارکت کارکنان بر مبنای پیشنهاد

۲-۳. 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، تحقق پیدا نمی‌کند. به علاوه، بعضی از مدیران و متخصصان ستادی به پیشنهادهای ارائه شده از دید انتقادی نسبت به فعالیت خودشان نگاه می‌کنند. همچنین، برنامه‌ها به دلیل جواب‌گند نسبت به پیشنهادها در صورتی ارزش خواهد 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 را نشان می‌دهد که شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها قادر است نظریات و پیشنهادها را از طریق دبیرخانه خود اخذ 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 عملاً به مذاکره و چانه زنی و حتی مصالحه به صورت توافق چندجانبه منجر می‌شود که آثار یک پیمان دسته‌جمعی را داراست. این تصمیم‌گیری می‌تواند با رای اکثریت یا به اتفاق آرا (اجماع) صورت گیرد. این مرحله از مشارکت بسته به اینکه مدیریت چارچوبی را برای تصمیم‌گیری تعیین کند یا نه، خود به مراحل فرعی تقسیم می‌شود. همچنین، تعداد نمایندگان گروه‌های ذی‌حق در تصمیم‌گیری مشترک شکل‌های مختلفی را از دموکراسی کاری به نمایش می‌گذارند. در حالت تساوی نمایندگان طرفین اصطلاحاً تصمیم‌گیری را دوجانبه (Co-Determination) گویند و درجات بالایی از مفهوم مشارکت در این وضعیت تحقق می‌یابد (رهنورد، ۱۳۷۸). این نوع الگوی مشارکتی، در آلمان به اجرا درآمده و به طور نسبی نیز موفق بوده است. هر چند ایرادهایی از جانب صاحبان سرمایه در خصوص تصمیم‌گیری دوجانبه مطرح شده، اما از دید کارکنان به عنوان مدعیان مشارکت بسیار مقبول واقع شده است.

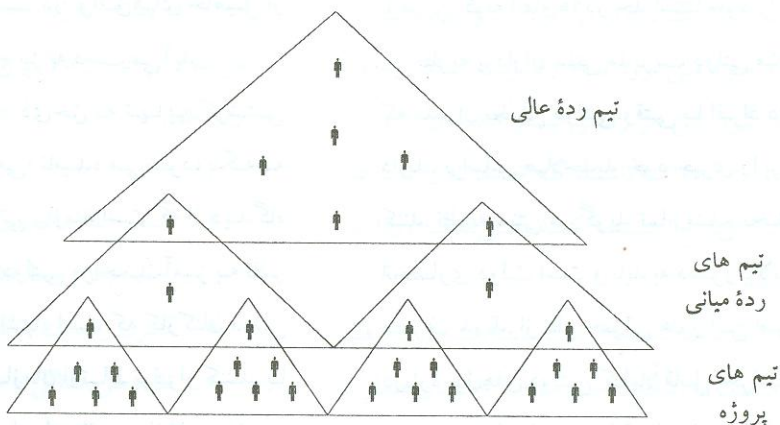


نمودار شماره ۶. الگوی تصمیم‌گیری دو جانبه

۴. تیم‌های کاری

تیم‌های کاری شکل‌های دیگری از درگیری افراد ذی‌حق، یعنی کارکنان، در تصمیم‌گیری هستند. این تیم‌ها ممکن است به صورت دوایر کنترل کیفیت، تیم‌های نیمه مستقل، تیم‌های خودگردان، و تیم‌های خود رهبر تجلی پیدا کنند. به عنوان مثال، در 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 سرپرستان سنتی را نیز ایفا می‌کنند. الگوهای سازمانی نظیر سازمان با گروه‌های متداخل، سازمان موقت، و سازمان مجازی ساختارهایی را به نمایش می‌گذارند که کاملاً متکی بر تیم‌های کاری هستند (رهنورد، ۱۳۷۸). نمودار شماره ۷ الگویی از یک ساختار مبتنی بر تیم‌های کاری را نشان می‌دهد که در سطوح مختلف سازمانی تشکیل می‌شوند و از طریق اعضای مشترک با هم در ارتباط و تعامل هستند. حتی اگر مدیری به



نمودار شماره ۷. الگوی تیم‌های کاری

دچار ریسک می‌کند، اما مدیریت دولتی سنتی ریسک پذیر نیست. این امر در زمینه‌هایی از خدمات دولتی که هیچ‌گونه 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، نوعی پاکدامنی و زهد فروشی محسوب می‌شود که از انجام دادن کارها جلوگیری می‌کند. مدیری که مجری خوبی نیز هست می‌داند که محدودیت‌ها کدام است و در آن چارچوب عمل می‌کند، اما درست در همان محدودیت‌ها. هیچ مدیر بخش دولتی یا بخش سوم نمی‌تواند محدودیت‌های اخلاقی را در مصالحه زیر پا بگذارد. درستی نه تنها در رفتار شخصی به خوبی فهمیده می‌شود، بلکه به خوبی در مقررات انضباطی مربوط به کارکنان دولتی و موازین شرعی نیز تعریف شده است. مجری‌ای که از حدود اخلاقیات خارج می‌شود، لازم است موضوع به وی گوشزد شود، عمل او افشا شود و بر مبنای مقررات تنبیه شود. اجرا نشدن دقیق مقررات می‌تواند به وجهه مدیریت بخش دولتی و بخش سوم لطمه وارد کند و صداقت در عملکرد این بخش، جای خود را به فساد اداری بدهد (الوانی، ۱۳۷۷). در حالی که فساد اداری اتفاق می‌افتد و اتفاق خواهد افتاد، اما باید این گونه اتفاق‌ها در حد استثنا خود را نشان دهد.

نظریه پردازان سنتی مدیریت دولتی مشکل می‌پذیرند که مدیران بخش دولتی وقتی با افراد ذی‌حق سر و کار دارند، بر اساس صلاح‌دید خود چیزی را برای مبادله عرضه کنند. نظریه سنتی می‌گوید تمام منابع بخش دولتی، اموال انحصاری دولت است و باید به دستور بالاترین مقام سازمانی مصرف شوند. از نظر حقوقی هنوز این امر درست است و درباره پول‌های دولتی کاملاً قابل اجراست. اما، عملکرد نوین به ماورای این مرحله تاریخی یا گذشته افسانه‌ای پا گذاشته است (کوربت، ۱۹۹۲). همچنین مطابق نظریه سنتی

سازوکارهای مشارکتی در ارتباط با افراد ذی‌حق اعتقاد نداشته باشد و یا آنها را پُر هزینه بداند، از مذاکره با آنها و کسب دیدگاه‌هایشان از طریق نظر سنجی 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 کارگماری، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی، و بودجه‌ریزی است و هیچ‌گونه اشاره‌ای 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 ایده‌ای جدید، ضد نظریه سلسله مراتب، در حال شکل‌گیری است. این نگرش جدید، جوابگویی را در مقابل بیرون از سازمان نیز صادق می‌داند. اهمیت مسئولیت در قبال افراد ذی‌حق در جامعه ممکن است به همان اندازه (یا حتی بیشتر) اهمیت مسئولیت در قبال مجلس یا مراجع ذی‌ربط باشد. اختیار مدیریت نه تنها از تفویض اختیار مافوق، بلکه از موفقیت در توافق‌های حاصل از مذاکرات با افراد ذی‌حق خارج نیز به دست می‌آید.

حفظ رابطه حمایتی با افراد ذی‌حق نه تنها به کوششی مهم نیاز دارد که «روابط عمومی» نامیده می‌شود، بلکه به مشورت در مورد برنامه‌های آتی نیازمند است که از دیدگاه نظریه‌پردازان مدیریت بخش دولتی مزاحمت‌آمیز به نظر می‌رسد. از دید سنت‌گرایان اشتباه است که کارکنان دولتی به دلخواه خود با بیرون از سازمان ارتباط برقرار کنند. با وجود این، اگر آنها چیزی برای امتیازدهی نداشته باشند، نمی‌توانند مذاکره کنند. مدیری که مذاکره می‌کند خود را

مقام‌های محلی باشند. دلیل اصلی این امر تا حدودی آن است که شورای محلی به سختی خود را در مقام مرجع حاکمیت می‌بیند که باید به شهروندان دستور بدهد. متصدیانی مانند شهرداری‌ها که در خدمت شوراها هستند، باید انعکاسی از افرادی باشند که در خدمت آنها هستند. مدیران خودبین محلی چندان دوام نمی‌آورند و از پُست خود کنار گذاشته می‌شوند. البته اندازه سازمان اهمیت زیادی دارد. نتیجه پژوهشی روابط بین اندازه واحد محلی و دسترسی شهروندان، مشارکت و رضایت آنها (جونز، ۱۹۸۹) نشانگر مزیت واحدهای کوچک است و توزیع خدمات شهرداری از طریق واحدهای کوچک را توصیه می‌کند. اینکه مذاکره در تمام سطوح مدیریت بخش دولتی پذیرفته شده باشد یا نه، مذاکره با افراد ذی‌حق موضوعی است که باید مدیران در پرتو آن به مسئولیت‌های خود فکر کنند.

ب. نظر سنجی

نظر سنجی، ابزار سیستماتیک و ارزانی را برای کسب دیدگاه‌های نیروی کار یا مشتریان در باره مسائل و موضوع‌های مختلف فراهم می‌سازد. هدف نظرخواهی 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 ابزاری جهت کنترل رضایت 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 رضایت شغلی و روحیه افراد؛
- تشخیص مسائل و مشکلات؛
- کسب اطلاعات به‌عنوان مبنایی برای حل مسائل و بهبود سازمانی.

مشکل بتوان به این ایده اندیشید که افراد ذی‌حق خارج از بخش دولتی می‌توانند چیزی به مدیران بخش دولتی ارائه 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، حرف آن مدیر به واسطه قدرت دولت حمایت می‌شود. بنابراین، مدیر دولتی می‌تواند با هر فرد ذی‌حق از موضع برتر تماس بگیرد. این نظریه افراطی حاکمیت دولت، دیگر واقعیت را توصیف نمی‌کند. کار بخش دولتی و بخش سوم در کشور دموکراتیک مبتنی بر مذهب، زمانی می‌تواند به طور کارآمد انجام گیرد که با افراد ذی‌حق طوری برخورد شود که آنها در موفقیت برنامه‌های بخش دولتی سهیم شوند. دلیل اصلی آن است که نظریه‌های جمع‌گرا بیشتر مدیریت بخش دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا دیگر جنبه‌های سیاسی دولت را (پارکین، ۱۹۸۰). نظریه‌های جمع‌گرا منافع گروهی مشروع و مذاکره و مصالحه را لازم می‌دانند و به آنها ارجح می‌نهند. گرایش سنتی آمرانه که بر پیش فرض‌های حاکمیت و حق ویژه بنا شده است، هنوز در کتاب‌های درسی و در ذهن بعضی از عملگرها زنده است. اما، واقعیت آن است که مذاکره با افراد ذی‌حق، گریز ناپذیر است و باید به عنوان حقوق مشروع به رسمیت شناخته شود. اصل "استفاده کننده باید بهای لازم را بپردازد". به طور روزافزون به خیلی از شاخه‌های مدیریت بخش دولتی و بخش سوم قابل تسری است. هرچه این اصل گسترده‌تر می‌شود، نیاز به مذاکره را بیشتر به همراه خود می‌آورد تا از رضایت ارباب رجوع اطمینان حاصل شود. این امر زمانی 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.

هرچند مذاکره 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

در مدیریت دولتی سنتی، کارها ساده‌تر بود. وظیفه مستخدم دولتی آن بود که به فرد خارج از سازمان اطلاعاتی ندهد مگر به دستور وزیر یا مدیر مافوق خود. قانون (مانند قانون مدنی، قانون مجازات اسلامی، قانون تخلفات اداری، قانون استخدام کشوری) انتشار یا انتقال اسناد دولتی را جرم تلقی می‌کند. تنها استثنا مربوط به قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور است که به مستخدم اجازه می‌دهد اسناد و مدارک مورد 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 مجاز وی، اختیار دارد اطلاعات را انتشار دهد ضمن آنکه هرگونه ارتباط با بیرون سازمان، حداقل در اسم، باید با نام بالاترین مقام سازمانی باشد. ارتباط با مجلس، حق قانونی وزیر محسوب می‌شود و هرگونه مکاتبه با اشخاص یا سازمان‌های بیرونی باید با اجازهٔ وزیر یا بالاترین مقام سازمانی صورت گیرد. این سنت قدیمی خدمات عمومی علی‌رغم تغییرات زیادی که در قوانین صورت گرفته است، هنوز در ایران حضور جدی دارد. «فرهنگ سازمان» هنجارها و سنن موسسه‌های قدیمی به کندی تغییر می‌یابند. البته لازمهٔ حکومت حفظ بعضی از اطلاعات محرمانه است. افشای طرحی نیمه تمام یا اطلاعات محرمانه ممکن است به منافع عمومی یا افراد خاص صدمه زند و یا از این‌گونه اطلاعات افشا شده علیه گروه‌های خاص استفاده شود. اما شهروندان این حق را دارند که بدانند چه می‌گذرد و محرمانه بودن نباید به عنوان پوشش سوء مدیریت در بخش دولتی و بخش سوم به کار گرفته شود. افراد ذی‌حق خواهان استقرار سیستم شفاف اطلاع رسانی هستند تا مدیران خود را از نظر اجتماعی نیز مسئول و پاسخگو بدانند. بنابراین، اطلاع‌رسانی به گروه افراد ذی‌حق باید رفته رفته به هنجاری پذیرفته شده در بخش دولتی و بخش سوم تبدیل شود. مهمترین روش‌های اطلاع رسانی به افراد ذی‌حق عبارت است از:

کسب دیدگاه‌های شهروندان از دیگر دغدغه‌های سازمان‌هایی چون شهرداری‌هاست. یکی از شیوه‌های متداول در جهان در این زمینه کسب نظر شهروندان در بارهٔ طرح‌هایی است که حکومت‌های محلی در صدد هستند به اجرا بگذارند. در چنین وضعیت‌هایی نظر مردم در زمینهٔ طرح‌هایی که مستقیماً زندگی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از طریق روزنامه‌های کثیرالانتشار کسب می‌شود. این نظرسنجی حتی طرح‌ها و لوایحی را نیز شامل می‌شود که دولت‌ها در پی تصویب آنها در مجالس قانون‌گذاری خود هستند.

اطلاع رسانی به افراد ذی‌حق

مشارکت مؤثر افراد ذی‌حق در گرو 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 باخود مطرح کنند.

نیروهای جلو برنده‌ای چون تغییرات در حقوق اداری و الزام به تهیه گزارش‌های عملکرد سالانه، مدیران را ترغیب می‌کند، تا اطلاعاتی را در اختیار افراد ذی‌حق قرار دهند. حتی کارکنان دولتی ممکن است طبق قانون وادار شوند به‌طور مکتوب دلایل تصمیم‌های خود را ابراز کنند. مدیران بخش دولتی ممکن است خودشان را بین خیر و شر ببینند. از یک طرف، اطلاع‌رسانی به عموم چیز خوبی به نظر می‌رسد مانند حکم قانون اساسی به اینکه مشروح مذاکرات مجلس در اختیار مردم قرار گیرد. از طرف دیگر، سنت متداول بر محرمانه بودن اطلاعات اصرار دارد و چنین اطلاعاتی در صورت افشا ممکن است مجازات‌هایی در پی داشته باشد. به‌علاوه، افشای اطلاعات خصوصی راجع به اشخاص نیز تعقیب قانونی دارد. بنابراین، قواعد بازی اطلاع‌رسانی به افراد ذی‌حق باید در چارچوب این محدودیت‌ها تنظیم شوند.

نه تنها مقاومت آتی آنها را در مقابل تصمیم‌ها کاهش، بلکه از طریق تجمیع دیدگاه‌های گوناگون اثربخشی تصمیم‌ها را افزایش دهد. سازمان‌ها می‌توانند فرصت نیل به هدف‌های خود را از طریق ترغیب به همکاری افراد ذی‌حق افزایش دهند. همان‌طور که سدلر (۱۹۹۷) اشاره می‌کند، رهبران آینده سازمان‌ها نیاز دارند یادگیری مستمر را افزایش دهند و نگران افراد ذی‌حق باشند. بنابراین، ترغیب آنها به درگیری در تصمیم‌گیری‌های سازمان راهی منطقی و پارادایم جدید در حیات سازمان‌ها محسوب می‌شود. سازوکارهای متنوعی 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) تیم‌های کاری؛ (۵) مذاکره؛ و (۶) نظر سنجی. این تأمین مشارکت افراد ذی‌حق زمانی کارساز خواهد بود که شرایط و پیش‌نیازهای لازم نظیر اطلاع‌رسانی مناسب فراهم شود. در نتیجه می‌توان گفت، امروزه مشارکت‌همه‌جانبه افراد ذی‌حق در فرایند تصمیم‌گیری‌های سازمان نه هوس دانشگاهی، بلکه نیاز واقعی انسان سازمانی است، انسانی که اداره امور زندگی خود را با انواع سازمان‌ها گره زده است و نمی‌تواند در مقابل تصمیم‌های سازمانی بی‌تفاوت باشد. □

۱. **گزارش‌های سالانه:** این گزارش‌ها می‌تواند برای افراد ذی‌حقی چون نمایندگان مجلس، بانک‌ها، و خریداران اوراق مشارکت و سهام شرکت‌ها بسیار مفید باشد.
۲. **انتشارات:** انتشارات به منزله «بیت‌ترین فروشگاه» سازمان‌هاست. استفاده از کاتالوگ، سایت‌های اطلاعاتی، نشریه‌های تخصصی، و مانند اینها می‌تواند منابع مفیدی برای اطلاع‌رسانی به افراد ذی‌حق باشد.
۳. **تماس تلفنی و الکترونیکی:** پرسش تلفنی متداول‌ترین راه برای افراد ذی‌حق است تا اطلاعاتی را از سازمان‌های ذی‌ربط جویا شوند. با پیشرفت تکنولوژی اطلاعاتی، استفاده از پست/صوت الکترونیکی نیز برای کسب اطلاعات متداول شده است.
۴. **روابط رسانه‌ای:** روزنامه، رادیو و تلویزیون و اینترنت به طور روز افزون جهت اطلاع‌رسانی به افراد ذی‌حق مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیران روابط عمومی شاید مناسب‌ترین افراد هستند که به عنوان سخنگوی سازمانی نقش فعالی در اطلاع‌رسانی داشته باشند.

نتیجه‌گیری

مدیر یک قسمت از سازمانی بزرگ، دانش کمی 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 زمینه‌های تعیین شده به تصمیم‌گیری بپردازند یا در تصمیم‌های سازمانی مشارکت داشته باشند. این «دیگران» در مفهوم وسیع‌تر همان افراد ذی‌حق هستند که به نحوی از تصمیم‌های سازمانی تأثیر می‌پذیرند و به تبع آن این حق را دارند که در فرایند تصمیم‌گیری دخالت داده شوند. مشارکت افراد ذی‌حق این امکان را فراهم می‌سازد که

منابع

الف - فارسی

- الوانی، سید مهدی. "ارائه یک الگوی نظری برای کنترل و مهار فساد اداری"، **اقتصاد و مدیریت**، شماره ۳۶، بهار ۱۳۷۷.
- رهنورد، فرج الله. **مدیریت مشارکتی: نظریه و عمل**، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- _____ . "تیم‌های کاری: اوج مدیریت مشارکتی"، **تحول اداری**، دوره ششم، شماره ۲۴ و ۲۵، ۱۳۷۸، صفحه ۷۴-۵۰.
- سید آقایی، فرامرز. "تاوان 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 & Urwin, 1992.
- Donaldson, J., **Key Issues in Business Ethics**, London: Academic Press, 1988.
- Freeman, R., **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston: Ballinger, 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.
- Gulick, L., "Notes on the Theory of Organization", In Gulick, 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, Hargreen 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.
- Parkin, 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.
- Schilling, M. A., "Decades Ahead of Her Time, Advancing Stakeholder Theory through the Ideas of Mary Parket Follet", **Journal of Management History**, Vol. 6, No. 5, 2000, pp.224-242.
- Sibson, 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.
- Teicher, 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.