

مدیریت راهبردی منابع انسانی (مشارکت، نوآفرینی و نوآوری)

نوشته دکتر محمدعلی طوسی

از دیرباز مدیریت راهبردی در قلمرو کوششهای دولتی گام نهاده است. سازمانهای دولتی نیز در پی سازمانهای بازرگانی و صنعتی، به مدیریت راهبردی که برنامه‌ریزی راهبردی بحری عمده از آن است روی آورده‌اند. برنامه‌ریزی راهبردی که در حقیقت یکی فراکرد عقلانی برنامه‌ریزی است، در مهمترین کاربرد خود بر رویایی «آرمانی» استوار است که برای دستیابی به آن چاره‌های جزیره‌گیری درست از همه منابع انسانی بسج همه تواناییهای آنان ندارد. شماری از تحلیلگران دانشمند، بر اهمیت منابع انسانی در جامعه و اقتصاد فراصنعتی متکی بر دانش و اطلاعات تأکید ویژه نهادند. آگاهی از نقش راهبردی منابع انسانی بر نوشته‌های مدیریت در جوامع و سازمانهایی که به دوران فراصنعتی گام نهاده‌اند، نفوذ کرده است. بر این پایه مدیریت امور کارکنان از وضع سنتی خود که به نام کارگزینی خوانده می‌شد به حالتی راهبردی دگرگونه شده و به نام نظام مدیریت منابع انسانی درآمده است.

در نظامهای فراصنعتی پیوند میان نیروی انسانی با تولید و بهره‌وری دگرگونگی یافته است. در جایی که فرآورده‌های پایانی به تراز بالایی از پیچیدگی رسیده و خدمات بر پایه دانش و آگاهی پیشرفته استوار شده است، انسان در درون سازمانها به صورت درون داد سرنوشت ساز درآمده است. مفهوم این سخن آن است که بهره‌وری به گونه‌ای فراینده بی‌آندی از آگاهی، مهارتها، و تواناییهای مغز پرورش یافته شده است. و در همین معنی بهره‌وری با ارزش افزوده انسان در نظام برابر گشته است. با توجه به چنین تحولی می‌توان گفت و

پذیرفت که بیگمان انسان بزرگترین سرمایه است. انسان یک هستی با ظرفیت نامحدود است. توانایی وی برای آفریدن، رشد کردن، تولید و ساخت بسیار فراتر از آن است که تاکنون شناخته شده است. مغز انسان مهم‌ترین اندام بدن او است. به گفته متخصصان عصب‌شناسی مغز فرمانده اصلی و نیروی هادی در پس همه کنشها است. مغز جایگاه اندیشه و وجدان و آگاهی و سرچشمه نوآفرینی است که پایداری و بقای همراه با پیشرفت انسان را شدنی ساخته است. انسان هر چه در گذشته بوده است و هر چه در آینده خواهد بود، پی‌آمد کوششهای مغز خویش است. بر این اساس شاید گزاره نباشد اگر گفته شود که «این براستی مغز است که انسان را انسان می‌سازد.» (مغز انسانی از راه انگیزش مثبت به کار آفریننده‌تر برانگیخته می‌شود و کار مایه یگانه‌ای فراهم می‌آورد که به کلی با کاربرد کارمایه مادی در یک دستگاه تفاوت دارد. دستگاه یک ظرفیت حساب شده دارد که فراتر از آن کار نخواهد کرد. حتی اگر کار مایه اضافی به آن داده شود، ولی انسان می‌تواند از راه اندیشه‌های بهتر به اندازه‌های نامعین تولید کند و پدید آورد.)^۱

با همه اهمیتی که مغز انسان دارد، هنوز در شماره ناشناخته‌های جهان باقی مانده است. هم‌اکنون گروه بزرگی از روانشناسان، زیست‌شناسان، فزیکدانان، و شیمی‌دانان، در آزمایشگاههای سراسر جهان به بررسی مغز انسان سرگردمند و در جست و جوی پیدا کردن رازهای آموختن، به یاد سپردن، و ناخودآگاه وی هستند. پیشرفته‌ترین و دلپذیرترین پژوهشهایی که در باره مغز می‌شود بر این پایه استوار است که مغز چگونه ادراک می‌کند، چگونه روی آنچه ادراک می‌کند عمل می‌کند، و سرانجام چگونه اطلاعات و تجربه‌ها را در خود انبار می‌کند و به بازخوانی آنها می‌پردازد؟ بیشتر کوشش دانشمندان بر گزارش چگونگی یاد گرفتن و به یاد سپردن تمرکز دارد. مغز تازه‌ترین و شاید آخرین مرزی باشد که انسان در تلاش برای پی بردن به راز هستی خود می‌گشاید. بازگشودن این مرز و گذر از آن تأثیری شگفت‌انگیزتر از پی بردن به گرد بودن کره زمین خواهد داشت. آگاهی یافتن از چگونگی کار مغز تلاش شورانگیزی است که انسان در برابر خود دارد. هر گاه پرده از رازهای مغز برداشته شود در همه شیوه‌های زیستن انسان انقلابی ژرف پدید خواهد آمد.

همراه با توجه بی‌اندازه‌ای که به شناسایی مغز می‌شود ارزشهای انسانی نیز دستخوش

۱. به نقل از کتاب «رفتار انسانی در کار: رفتار سازمانی» نوشته «کیت دیویس» و «جان نیواستورم»، ترجمه محمدعلی طوسی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.

ارزیابی تازه هستند. این ارزشها در حال دگرگونیند. انسان بیش از پیش زنده و فعال می‌شود، حقوق خود را می‌طلبد، پیچیدگی خود را باز می‌نماید، و اهمیت خود را می‌جوید و به آهستگی به مرکز جهان نزدیک می‌شود و به برخاستن و رستاخیزی تازه دست می‌زند. در این رستاخیز و دگرگونی ارزشها، به سرشت نیک انسان باوری استوار پدید می‌آید و از دیدگاهی که انسان را به ضرورت بد می‌پندارد دور می‌شود. در این دگرگونی، دیدگاهی که انسان را هستی ثابت می‌پندارد از میان می‌رود و به جای آن دیدگاهی پذیرفته می‌شود که انسان را یک هستی در فراگرد شدن می‌داند و بر شدنهای نامحدود وی تا جایی که قدرت فهم و وهم هم به آن نمی‌رسد، تاکید می‌نهد. به سخن دیگر انسان به عنوان یک هستی کمال‌جو در می‌آید که می‌تواند در صورت فراهم آمدن اوضاع بایسته و سازگار «بودنها» خود را به «شدنهای» تازه مبدل کند و راه را برای رسایی و شکوفایی نامحدود خود هموار سازد. همراه با چنین نگرش فلسفی درباره انسان باید به یاد داشت که نظریه علمی «داگلاس مک‌گریگور» که می‌پنداشت انسان یک هستی پویا، کار دوست، و خوشبین است و بر پایه سرشت بنیادی خود از تنبلی و سستی گریزان است، پس از سالها که به آزمایش گذاشته شده است، هنوز چون زرناب درست و پاک پدیدار است.

بر پایه ارزشهای تازه‌ای که درباره انسان پدید آمده است دگرگونیهای دلپذیری در مدیریت و کارگردانی نظامهای فراصنعتی رخ داده است. در این نظامها به اهمیت ارزش مردمان توجهی گران معطوف است و برای پرورش و شکوفا کردن همه استعدادهای آنان سرمایه‌گذاریهای سنگینی به کار گرفته شده است. برای نمونه، در سال ۱۹۸۵ شرکت «ای. بی. ام.» از شش میلیارد دلار سود پس از کسر مالیات، دو میلیارد دلار آن را برای آموزش کارکنان خود هزینه کرده است. در همان سال شرکت «تلفن بل» نیز از شش میلیارد دلار سود پس از وضع مالیات مبلغ دو میلیارد و هشتصد میلیون دلار هزینه کوششهای آموزشی کرده است.^۲

بر پایه چنین دیدگاه تازه‌ای است که فلسفه مدیریت شرکت «ماتسوشیتا» در زمینه پرورش منابع انسانی درخششی تازه می‌یابد:
- انسان‌سازی بر فرآورده‌سازی پیشی دارد.

۲. «اوجین مک‌گریگور» معمای منبع انسانی بخش دولتی: مدیریت راهبردی از منبعی راهبردی، مجله بازمینی امور اداری دولتی، شماره نوامبر - دسامبر ۱۹۸۸، صفحه ۹۴۱.

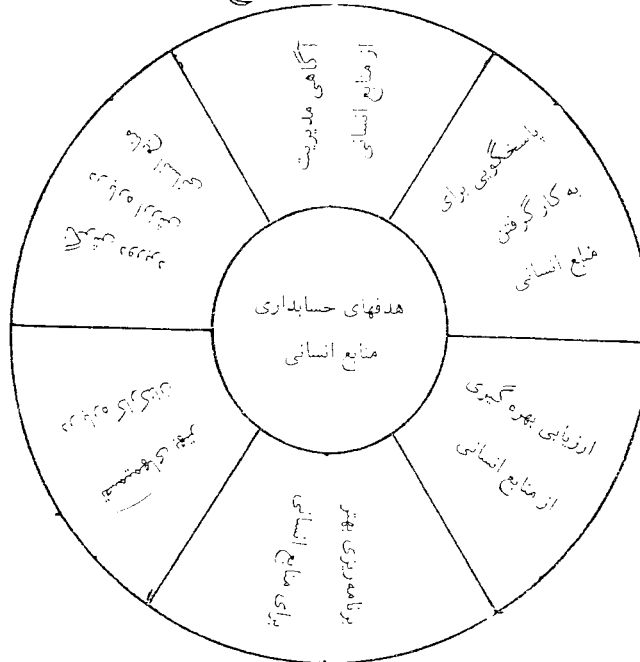
- کارهای جاری روزانه شرکت برپایه خرد گروهی همه کارکنان هدایت می شود.
 - شرکت یک مرکز یادگیری برای همه عمر است که از راه آن کارکنان می توانند به شکوفاشدن هستی انسانی خود دست یابند.

سازمانهای و نظامهای بزرگ کشورهای فراصنعتی آموزش و پرورش و بالنده سازی منابع انسانی خود را در شمار وظیفه های نخستین قرار داده و برای آن اولویت ویژه فراهم آورده اند. شرکت «ای. بی. ام.» در دستور عملی که در سال ۱۹۹۲ به همه واحدهایی تابع خود صادر کرده است چنین می نویسد: از این پس شرکت «ای. بی. ام.» را باید یک نظام در حال آموختن پیوسته به شمار آورد.» به دنبال تاکید که بر آموزش و پرورش کارکنان سازمانها نهاده شده است کوششی نیز برای نشان دادن اهمیت آن به زبانی که مدیر به آن پی ببرد صورت گرفته است: یعنی به زبان حسابداری. در سالهای اخیر ما با عبارتی تازه به نام «حسابداری داراییهای انسانی» آشنا شده ایم. این مفهوم تازه است که به صورت فنی و علمی برای تبدیل کردن داده های انسانی به ارزشهای پولی برای استفاده در نظام حسابداری معمولی به کار برده می شود. این عبارت هنوز کاربرد همگانی نیافته است، ولی پاره ای از شرکتها آن را به کار می برند.

هدفهای بنیادی حسابداری منابع انسانی در نگاره (۱) نشان داده شده است.^۳ حسابداری منابع انسانی می کوشد تا مدیران را بر اهمیت مردم به عنوان منابع پرارزش آگاه سازد و آنان را برای این منابع پاسخگو به شمار آورد. این روش همچنین یک راه برجسته برای ارزیابی کارکرد مدیریت در بهره گیری از منابع انسانی است. از این راه حسابداری داراییهای انسانی برنامه ریزی بهتر برای بهره گیری از نیروی انسانی و تصمیم گیری بهتر را درباره این نیرو برمی انگیزد. سرانجام، حسابداری منابع انسانی یک روش ممتاز برای برانگیختن مدیران در اتخاذ دیدگاهی دوربرد در ارزش مردمان است، نه آنکه آنان را به دیدگاهی نزدیک برد و سودآور سریع که پرورش بلندمدت منابع انسانی را نادیده می گیرد، وادارد.

۳. به نقل از مقاله «حسابداری دارایی انسانی» نوشته محمدعلی طوسی، در مجله مدیریت دولتی شماره ۱۶، بهار ۱۳۷۱ صفحه ۴۹.

هدفهای حسابداری منابع انسانی



نگاره (۱)

از سویی نیز به دنبال پیشرفتهای شگفت‌انگیز صنایع کشورهای آلمان باختری و ژاپن در سالهای پس از پایان جنگ جهانی دوم، در کشورهای صنعتی اروپا و امریکا جنبشی تازه در مدیریت پدیدار گشت که به نام «بالتدگی سازمانی» خوانده می‌شود. بالتدگی سازمانی جنبشی انقلابی و ریشه‌ای است که در دو دهه گذشته پدید آمده و گسترشی نمایان یافته است. بالتدگی سازمانی فراگردی است که از راه آن انسان در «کلیت هستی خویش» به گونه‌ای خود فرمان، پروده می‌شود. بالتدگی سازمانی با فراهم آوردن فضای برازنده و سازگار می‌کوشد تا کارکنان را چنان پرورده سازد تا هرکس در قالب ظرفیتهای سرشتی خود تا مرز تواناییهایش پرورده شود و از آن راه به شکوفایی برازنده و شایسته برسد. آشکار است که بالتدگی کردن انسان و پرورش وی به صورت «کلیت خود فرمان» می‌تواند او را در زمینه‌هایی از این شمار بی‌نیاز سازد:

- بی‌نیازی از پشتیبانی دیگران
 - بی‌نیازی از سرپرستی دیگران
 - بی‌نیازی از نگهداری و پاسداری دیگران.
- بالتدگی سازمانی یعنی نیرومند کردن فراگردهای سازمانی تا بر آن پایه اندیشه زنده ساختن، کارمایه دادن، شکوفا کردن، کوشا کردن، و نوتوان‌سازی سازمانها از راه منابع

فنی و انسانی شدنی گردد. آماج کوششهای بالندگی سازمانی پدید آورد دگرگونیهای بایسته در برنامه‌هایی است که سبب می‌شود تا سازمان بهتر بتواند با دشواریها رویارو گردد، با آنها سازگاری یابد یا آنها را از میان بردارد و سرانجام به نوکردن خود بپردازد. از سویی دیگر، دگرگونیهای شتاب‌آلود و پیشرفتهای نمایان سده‌کنونی نشان می‌دهد که دولتها در سراسر جهان، بویژه در کشورهای که راه توسعه اقتصادی را دیرتر از دیگران برگزیده‌اند، نقشی کلیدی و گسترده به عهده دارند. هم اکنون همه دولتها از راه تعیین سیاستهای کلی و جامع ملی و دیگر ابزارهای قانونی به ترسیم خط حرکت و تلاش جامعه می‌پردازند و می‌کوشند تا با نفوذ بر فراگرد تحول و دگرگونی جامعه را به سوی وضعی بهتر و سرانجام آرمانی خود راهبری کنند. چنین نقش مهمی هرگز در تاریخ پیدایش دولتها دیده نشده است. دگرگونی از وضعی که در آن دولتها تنها عهده‌دار پاسداری از مرزها و برقراری نظام و امنیت داخلی بودند به وضعی که در آن هر دولتی ناگزیر از فراهم آوردن موجبات آموزش و پرورش همگانی اجباری، بهداشت و درمان عمومی، اشتغال همگانی، رفاه و تأمین اجتماعی، و مواردی از این گونه است یک چرخش تند و سنگین و گاهی دور از باور است. آنان که دولت را هر چه کمتر می‌خواستند اکنون به هر چه بیشتر آن دست می‌یازند.

بدین سان با گسترش دامنه وظیفه دولتها و پیچیده شدن کار آنها به نظامی نیاز است که بتواند با کفایت و شایستگی و کارآیی وظیفه‌هایی را که هر دم رو به پیچیدگی و گونه‌گونی بیشتر می‌گذارند به نیکی به انجام برساند. چنین وضعی بایسته می‌سازد که نظام دیوانی و کارگردانی دولتی از کاردان‌ترین منابع انسانی بهره‌گیرد و اینان با خردمندی و شایستگی علمی و فنی نه تنها به کارهای گونه‌گون کنونی، که به ترسیم آنچه در آینده دلخواه و آرمانی است، بپردازند. اگر بپذیریم که دولت و نظام دیوانی آن راهنمای دلسوز و فرمانده دانا و آگاه ملت است، آنگاه بایسته می‌نماید که نظام راهنمایی و فرماندهی دولتی از بالاترین شایستگیها برخوردار باشد و کارگزاران آن به بهترین، تازه‌ترین، و کارسازترین دانشها و آموزدگیهای علمی، اخلاقی، فنی، اداری و همانند آنها مجهز باشند.

احراز شایستگی و توانایی در کار از پیش نیازهای پیشه‌ای کسانی است که در نظام دیوانی دولت به کار می‌پردازند. کارکنان نظام دیوانی دولت باید نخست از میان سرآمدان و برگزیدگان و شایستگان جامعه گل چین شوند و سپس در انجام دادن

وظیفه‌های شغلی خود از تازه‌ترین‌های علمی، فنی، اداری، و مدیری برخوردار باشند. اینان، نه تنها در توانایی شغلی که در فضیلت و اخلاق کار باید یگانه و الگوی جامعه باشند. رسیدن به چنین تراز از کمال و رسایی شغلی و اخلاق کاری به پرورش و بالندگی پیگیر و پیوسته کارکنان دولت نیاز دارد. منابع انسانی نظام دیوانی دولت به نام منبعی راهبردی شناخته می‌شود و باید با آن رفتاری راهبردی صورت گیرد. برای بالا بردن تراز بهره‌دهی این منبع از هر کوششی شایسته و براننده دریغ نمی‌گردد. آموزش و پرورش پیوسته و کارساز، امنیت و رفار اقتصادی، عزت نفس و پاس از خدمت، هموار کردن راه پیشرفت، و شکوفایی هستی آنان از راه گشودن دروازه‌های مشارکت از ویژگی‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی نظام دیوانی دولت خواهد شد. از این رو، ملاک صلاحیت و شایستگی نظام دیوانی در ایفای وظیفه‌هایی که از آن انتظار می‌رود به توانایی و نیرومندی منابع انسانی آن وابسته خواهد شد.

پرورش و بالندگی منبع انسانی بیش از هر چیز در گرو گشودن راه مشارکت آنان در کارهاست. مشارکت با مفهوم تازه و براننده‌ای که پیدا کرده در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی گسترش کارساز یافته و در بسیاری از سازمانهای عمومی و خصوصی جهان راه یافته است و هم‌اکنون نیز در مدیریت و مالکیت نهادهای تولیدی به کار گرفته می‌شود. مشارکت نه تنها به صورت اهرمی نیرومند برای برانگیختن مردم به کار و کوشش بیشتر در راه دستیابی به هدفهای بزرگ گروهی به کار برده می‌شود، بلکه از آن برای پرورش همه تواناییهای بالقوه مردمان و بسیج همه نیروهای نامحدودی که در سرشت آنان بودیعه نهاده شده، بهره‌گیری می‌گردد.

با آنکه از پدید آمدن اندیشه مشارکت در مدیریت و در مالکیت نهادهای تولیدی دیری نمی‌گذرد و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که مشارکت در هر دو زمینه با کامیابی رویارو بوده و سودمندیهای همگانی فراهم آورده است، ولی رشد و پراکندگی پدیده مشارکت هنوز به گونه‌ای در خور صورت نگرفته است. در میان عاملهایی که از گسترش تیزگام مشارکت جلوگیری می‌کند، نبود فلسفه‌ای است که زیرساز کوششهای مشارکت جویانه را استوار سازد و فهم آن را آسان گرداند و تعهد به آن را بیافریند.

از دید فلسفی در مفهوم مشارکت اندیشه‌هایی راست و درست جای دارد. بنیادی‌ترین اندیشه زیرساز مشارکت پذیرش اصل «برابری ارزش انسانی مردمان» است. مردمان هر گاه در پیوند با یکدیگر از اهمیت و وزن برابر برخوردار باشند، آنگاه

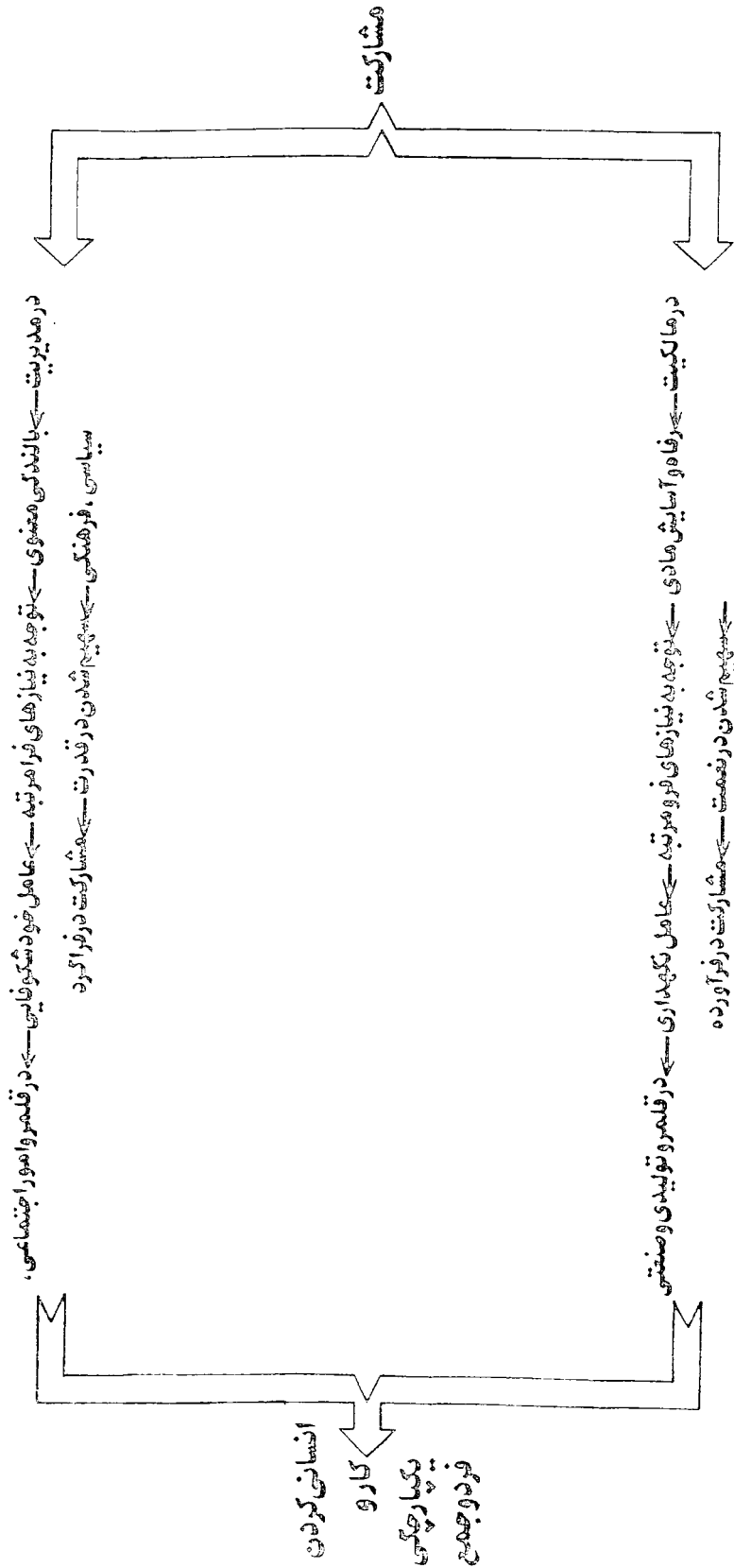
مشارکت میان آنان می‌تواند به «برخاستن و خیز برداشتن» یاری دهد و سود و بهره‌های بسیار برای همه فراهم آورد. اندیشه دیگر آن است که مشارکت یک فراگرد است و نه یک فراورده یا پی‌آمدی ساکن و ایستا. پذیرش این اصل که مشارکت فراگردی است که از راه آن مردمان به دگرگونی دست می‌یابند و دگرگونی را خود پدید می‌آورند و جزیی از دگرگونی به شمار می‌آیند و با دگرگونی «بودنهای» خود را به «شدنهای» دلخواه تبدیل می‌کنند، لازم می‌سازد که مشارکت را در قالب پی‌آمدهای کمی آن ننگریم که به پی‌آمدهای کیفی و معنوی آن که گاهی ناآشکار و بیرون از اندازه‌گیری عینی است، توجه نماییم. مشارکت در چنین مفهومی بر جنبه‌های معنوی و روانی بالندگی و رشد شخصیت انسان تأکید می‌گذارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تأمین نیازهای فرا مرتبه‌وی نظر می‌دوزد. مشارکت در این معنی به گونه فراگردی با پیوندهای چند سویه است که به پدید آمدن و آفرینش دانش و آگاهی نه دادن یا دریافت آن اشاره دارد. در این معنی از مشارکت، به آسانی می‌توان آن را فراگرد دگرگونه شدن پیوندهای یک سویه به چند سویه نامید که در آن اعتماد مردم به یکدیگر فزونی می‌یابد و توان آنان برای مردم سالاری و خود فرمانی افزایش می‌پذیرد.

آشکار است که مفهوم فراگردی بودن مشارکت را می‌توان به صورت «فراگرد نیرومندسازی» نیز عنوان کرد. در این مفهوم مشارکت بر سه ارزش بنیادی تأکید می‌گذارد:

- الف - سهم کردن مرد در قدرت و اختیار
- ب - راه‌دادن به مردم برای نظارت بر سرنوشت خویش
- پ - بازگشودن فرصت‌های پیشرفت به روی مردمی که در «رده‌های زیرین جامعه» جای دارند.

با توجه به ارزشهای سه‌گانه‌ای که گفته آمد، مشارکت می‌کوشد تا به مقاصدی این چنین دست یابد:

- الف - گوش دادن به صدای دیگران را آسان سازد
- ب - احساس مالکیت را برای مردمان فراهم گرداند
- پ - حاشیه‌نشینی در زندگی را از میان بردارد
- ت - ناتوانان را به نیرومندی و توانمندی برساند



ث - فرهنگ سکوت را درهم بشکنند.^۴

مشارکت در مفهوم یاری دادن به پدید آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی می تواند در دو سوی از هم جدا ولی به هم پیوسته روان گردد. یکی در کارگردانی کارها و دیگری در پدید آوردن و مالکیت فرآورده ها. این دو چهره مشارکت را می توان در نگاره (۲) آشکار دید.

مشارکت در مدیریت را می توان در قلمرو انگیزشهای فرا مرتبه انسان به شمار آورد. انسانی که در کارگردانی امور شرکت جوید و اندیشه خود را به کار گیرد، برآستی که در راه بالندگی و شکوفایی هستی خود گام برمی دارد. هرگاه مردم در فراگرد داد و ستد اندیشه قرار گیرند و برای تعیین هدفهای زندگی و کارفراخوانده شوند، برای یاریهای ایشان قدر و منزلتی درخور پدید آید، آنگاه عاملهای انگیزشی آنان به کار خواهد افتاد و توان ساخت و تولیدشان فزونی خواهد گرفت و راه نوآفرینی و پدیدآوردن تازه ها گشوده خواهد شد. در چنین وضعی انسان راه بالندگی می پوید، به دگرگونی فکر و اندیشه خود می پردازد، پیوندهای تازه می آفریند، و در سود جستن از فرصتهای نیک مجاز شمرده می شود، و سرانجام هدفهای بزرگ اجتماعی را در دایره هدفهای شخصی خویش جای می دهد و حتی آنها را برتر می شمارد. فداکاری، کوشش دور از باور، گذشت و جانبازی در راه آنچه دیگران می طلبند برای انسانی که مشارکت جوی کامل است یک ارزش بنیادی می گردد.

گسترده شدن دامنه مشارکت در قلمرو کارگردانی امور می تواند جامعه را به سوی پایدار کردن ارزشهای مردم سالاری براند و اصل فرمان راندن مردم را بر مردم پدیدار کند. پیشرفتهای نمایانی که در بالا رفتن تراز دانش و کاردانی مردم به طور کلی دیده می شود و رغبت و شوقی که آنان به آموختن از خود نشان می دهند، آنان را به پذیرش نقشی سازنده تر در هدایت کارهای زندگی دلبسته تر می سازد. آشکار است که با به بالا رفتن تراز آگاهی و آموزش و پرورش مردمان درخواست آنان برای مشارکت فزونی می گیرد. در چنین وضعی تنها از راه بسیج همه تواناییها می توان به برتر کردن کیفیت زندگی کاری در سازمانها و بالا بردن خشنودی زیستن در جامعه یاری مؤثر داد. درخواست برای مشارکت در حقیقت تلاش شورانگیزی برای پذیرش مسئولیت به

۴. برای آگاهی بیشتر به چگونگی پیوند مشارکت با مدیریت و مالکیت به کتاب مشارکت در مدیریت و در مالکیت نوشته محمدعلی طوسی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹، نگاه کنید.

شمار می‌آید. هرگاه در سازمانی یا در جامعه‌ای مردم دل به سوی پذیرش مسئولیت داشتند آنگاه می‌توان امید داشت که انگیزه‌های فرا مرتبه به کار افتاده و راه برای کامیابیهای بزرگ انسان هموار گردیده است.

مشارکت در کارگردانی نهادهای عمومی یک از ویژگیهای سازمانهای پیشرو دولتی است، زیرا مشارکت به عنوان مفهومی بنیادی در برانگیختن مردمان به کار اثری شگرف دارد و در بالابردن تعهد کارکنان، پذیرش آنان از دگرگونی، و افزایش بهره‌وری نقشی کلیدی بازی می‌کند. مشارکت موضوع اصلی و کانونی تصمیم‌گیری است زیرا دامنه‌های گزینیه‌ها و فراگردگزینه‌ها را گسترده می‌سازد. چهار عامل به رشد مدیریت مشارکت جو در بخش عمومی یاری می‌دهد:

الف - ارزشهای مردم سالاری نظامهای دولتی را به سوی مردم سالاری سازمانی به عنوان یک هدف برای پرورش اجتماعی سوق می‌دهد.

ب - دگرگونیهای درونی نیروی کار دولتی افزایش دامنه دانش و تخصص کارکنان درخواست برای مشارکت را افزایش می‌دهد.

پ - محیط فن شناختی سازمانهای دولتی مدیریت مشارکت جو و کیفیت برتر زندگی کاری را طلب می‌کند.

ت - مدیریت مشارکت جوکار آیی بیشتر دارد.

فراهم آوردن فرصت مشارکت مردم در مالکیت نهادهای تولیدی و صنعتی و بازرگانی می‌تواند بهره‌مندیهای مادی جامعه را میان گروه گسترده‌تری از آنان پراکنده سازد و دل‌بستگی و تعهدشان را به کار و به آفرینش چیزی که خود در بهره‌های آن شریکند، افزایش دهد. مشارکت مردم در مالکیت نهادهای تولیدی و صنعتی و بازرگانی مردم را در پدید آوردن، حفاظت، و افزایش سرمایه‌های مادی برمی‌انگیزد و سودمندیهای مادی جامعه را میان گروه بیشتری از آنان پخش می‌نماید و راه توزیع عادلانه‌تر ثروت را باز می‌گشاید. هم‌اکنون در بسیاری از کشورهای پیشرفته صنعتی جهان طرح «مشارکت کارکنان در مالکیت» در سازمانهای صنعتی و بازرگانی رواج بسیار یافته و آثار سودمند آن در عمل پدیدار شده است^۵

۵. در سال ۱۹۸۹ در ایالات متحده آمریکا نزدیک به ۱۰/۰۰۰ طرح مشارکت کارکنان در مالکیت بنا عضویت و سهام‌داری بیش از ده میلیون کارمند و کارگر و با سرمایه‌های شرکتی بیش از ۴۵ میلیارد دلار وجود داشته است. پیش‌بینی می‌شود سالانه یک میلیون نفر به طرح مشارکت کارکنان در مالکیت سهام بپیوندند.

برخی از سودمندیهای مادی و ممتنوی («مشارکت کارکنان در مالکیت») می‌تواند چنین باشد:

الف - بهره‌های توسعه و شکوفایی اقتصادی به صورتی متعادل میان گروه بسیاری از مردم و از راه پخش سرمایه میان مردم به تقویت سرمایه‌داری مردمی، و نه مالکیت عمومی، یاری می‌دهد.

ب - مردم از پی‌آمدهای کار و کوشش خود بهره‌سر راست می‌گیرند و به توسعه‌کاری که خود در پدید آوردن آن شریکند، شوق بیشتر نشان می‌دهند.

پ - مردم سالاری صنعتی و تولیدی پدید می‌آید و توان مادی همه مردم به تناسب افزایش می‌یابد.

ت - مردم بر سرنوشت خود نظارت بیشتر می‌یابند و به خودگردانی خوی می‌گیرند و از کار خود خشنودی برمی‌گیرند و از جابجایی زیان‌بخش در کار دوری می‌جویند.

ث - رشدی به نسبت شتابان‌تر و افزایش بهره‌وری در کار پدید می‌آید. در نظام کارگردانی سازمانهای دولتی و غیردولتی مفهومی تازه به نام «کارآفرینی سازمانی» پدید آمده است. کارآفرینان سازمانی درحقیقت کسانی هستند که در درون سازمانهای پیچیده و بزرگ، رفتاری نوآفرین دارند و «رؤیاهای واقعیت» نزدیک می‌کنند و آهنگ انتقال سودبخش فن‌شناسی را از مرحله پژوهش و پدید آوردن به بازار فروش شتاب می‌بخشند و فاصله میان اندیشه و کنش را کوتاه می‌کنند و «رؤیا دیدن» را با «به کار بستن» آن در سازمان درهم می‌آمیزند.

مدیران کارآفرین همواره نوآفرینی را کارمایه کوششهای خود می‌کنند و فضای سازمانی را برای آفرینندگی آماده می‌سازند. فضای سازمانی سازگار برای آفرینندگی باید از ویژگیهایی این چنین برخوردار باشد:

الف - دگرگونی را بپذیرد

ب - اندیشه‌های تازه را گرامی بدارد

پ - آزمایش و شکست را جزئی از کامیابی بداند

ت - از کوشش مردمان قدردانی کند.

«تام پیترز»^۶ در نوشته‌ای به نام «نوآفرین باش یا بمیر»، برای سازمانی دهی اندیشه

۶. Tom Peters، در مجله «بازبینی مدیریت کالیفرنیا»، پاییز ۱۹۹۰، صفحه‌های ۲۶ - ۹.

راهبردی و دوام و پایایی سازمانها و دستیابی به برتری به ضروتهایی این چنین اشاره دارد:

- به شتاب سازمان را کوچک و مسطح کنید، رده‌های سازمانی را کاهش دهید.
- دامنه اختیار مدیران را گسترده سازید.
- آزادی عمل واقعی به بخشها بدهید.
- سازمان را به مرکزهای «سود و زیان» مستقل تقسیم کنید. سازمان را خرد و پاره پاره کنید.

- در سراسر سازمان فرهنگ کار به صورت طرحی را روان سازید.

- گروههای چند وظیفه‌ای به هم نزدیک پدید آورید.

- مشتریان و یا فروشندگان را به درون گروههای کار سازمان فراخوانید.

- گروههای کار نباید به صورت شوراهاى سنتى درآیند.

- شرح شغلها را نابود کنید و در «کلّیت» کار بیندیشید.

پاره‌ای از سدهای بازدارند و عاملهای پیش‌برنده در مدیریت نوآفرینی را می‌توان چنین بازشمرد:

الف - برنامه‌ریزی به گونه ابزاری برای دستیابی به هدفهای آینده با همه جزئیات سخت و دقیق آن اغلب با راهبردهای مدیریت نوآفرینی سازگار نیست.

ب - گشودگی و صراحت در ارتباطهای درونی سازمان و فراهم بودن نظام بازخورد بسیار مهم‌تر از روشن دیدن هدفها، به دقت تعیین کردن روشهای دستیابی به آنها، و اندازه‌گیری کوششها برای رسیدن به آنهاست.

پ - نزدیک ساختن برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزان به نیازهای مشتریان

ت - مشارکت دادن در برنامه‌ریزی با پدید آوردن و پرورش دادن احساس مسؤلیت در کارکنان.

ث - افزایش راه بندها و نظارت‌های مؤثر در جریان تصمیم‌گیری نیروهای ضد نوآفرینی.

ج - تأکید بر گروه‌سازی به عنوان یک زیرساز مدیریت نوآفرینی

چ - شکست را باید بخش‌گریز ناپذیری از نوآفرینی، کامیابی، و برتری سازمانی به‌شمار آورد.

اکنون در پیوند با کارگردانی نیروی انسانی در سازمانهای دولتی سخن از «مدیریت

راهبردی از منبعی راهبردی»^۷ در میان است. این پنداری است که به نام «مدیریت راهبردی به توان ۲» خوانده می‌شود و زمانی پدیدار می‌شود که مدیران دولتی بکوشند تا نیروی کاری را که در آن سرمایه انسانی هم به صورت درون داد راهبردی در تولید و هم به صورت جزیی راهبردی در فراگرد تولید، یا برون داد، یا هر دو آن به شمار می‌آید، به گونه راهبردی کارگردانی کنند. «مدیریت راهبردی به توان ۲» زمانی بایسته است که تحقق هدفهای راهبردی سازمان به تأمین سرمایه انسانی وابسته است. در این باره، دست کم به سه زمینه باید توجه کرد:

۱ - هنگامی که «مدیریت راهبردی به توان ۲» ضرورت پیدا می‌کند، گام راه‌های مدیریت کارکنان باید پرنرمش باشند.

۲ - مدیران دولتی در پرتو فشاری که پیوسته برای بالا بردن بهره‌وری به کار گرفته می‌شود، باید بکوشند تا به پدید آوردن فراگردهای تولید هوشمندانه دست یابند و فن‌شناسیهایی پیشرفته را در مدیریت دولتی به کار اندازند.

۳ - ظرفیت افراد و سازمانها برای یادگیری و سازگاری با پیرامون پراز دگرگونی شتاب‌آلود افزایش یابد. برانگیختن شوق به یادگیری و پیش‌گیری از کهنه شدن را یک ضرورت راهبردی به شمار آورند.

□

۷. «اوجین مک‌گریگور» اثر پیشین، صفحه ۹۴۷