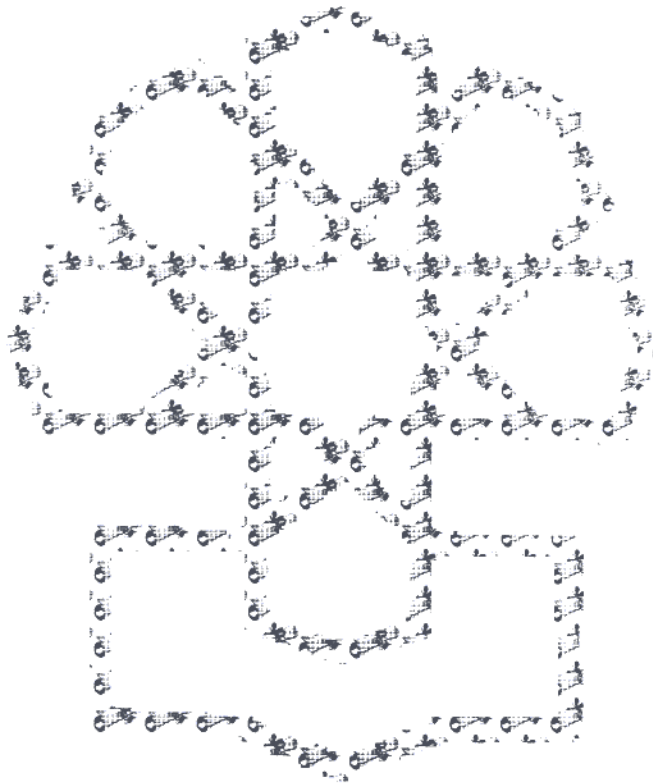


۳۸۱۱
α
α ۱



فصلی پیرامون روز کارمند



معاونت پژوهشی
شهریور ۱۳۷۷

کار: گروه (۱) خدمات پژوهشی

کد گزارش: ۴۱۰۳۶۱۱

کتابخانه و واحد اسناد و اطلاع رسانی مجلس شورای اسلامی
شماره: ۹۶۴۴
تاریخ: ۲۴ / ۸ / ۷۷

بسمه تعالی

فصلی پیرامون روز کارمند

کد گزارش: ۴۱۰۳۶۱۱

بحث اول- یادى از شهیدان باهنر و رجایی

شهید باهنر

شهید باهنر در سال ۱۳۱۲ در شهر کرمان در خانواده‌ای فقیر دیده به جهان گشود. در سن ۱۱ سالگی در مدرسه معصومیه کرمان که در دوره رضاخان سال‌ها بسته بود، تحصیل دروس طنزگی را آغاز کرد. در اوایل مهرماه سال ۱۳۷۲ به قم عزیمت کرد و با شرایط سختی به تحصیل علوم دینی پرداخت در سال اولی که در قم بود کفایه و مکاسب را نزد چند استاد آموخت. از سال ۱۳۳۳ به درس خارج پرداخت.

استاد او در درس خارج رهبر کبیر انقلاب حضرت امام خمینی (ره) بود که تا اوایل سال ۱۳۴۱ بیش از ۷ سال در محضر او علم آموخت.

استاد دیگرش مرحوم طباطبایی بود که ۶ سال در خدمت ایشان به تحصیل فلسفه پرداخت. شهید باهنر در کنار دروس حوزه در دانشگاه الهیات به تحصیلات دانشگاهی روی آورد و حدود سال ۱۳۳۷ دوره لیسانس دانشگاه را تمام کرد و سپس به ادامه آن در دوره دکترای الهیات پرداخت. او موفق شد یک دوره فوق لیسانس امور تربیتی را نیز به پایان برساند.

شهید باهنر به کمک برخی از علمای آگاه مکتب تشیع را بنیان نهادند و از سال ۱۳۳۶ سالنامه و بعد فصل‌نامه‌ای را منتشر کردند که بعد از هفت شماره، سالنامه را توقیف کردند. در سال ۱۳۳۷ ضمن سخنرانی، به رسمیت شناختن اسرائیل توسط ایران را مورد حمله قرار داد که برای اولین بار دستگیر شد. سال ۱۳۴۱ به تهران عازم شد و در سال ۱۳۴۲ که اوج مبارزات روحانیت بود وارد مبارزات شد و تحت رهبری‌های حضرت امام به یاری نهضت شتافت. به مناسبت سالگرد حمله رژیم به مدرسه فیضیه قم در مسجد جامع سه شب متوالی به سخنرانی پرداخت که در شب سوم دستگیر و به زندان قزل‌قلعه انتقال داده شد و به مدت چهارماه در زندان به سر می‌برد.

در سال‌های ۱۳۵۶ و ۱۳۵۷ سه نوبت مجدداً دستگیر شد. آخرین مسئولیتی که قبل از پیروزی انقلاب از طرف امام (ره) به او واگذار گردید، تشکیل کمیته تنظیم اعتصابات در زمان رژیم شاه بود که وظیفه آن دامن زدن به اعتصابات در زمان انقلاب بود.

پس از پیروزی انقلاب به فرمان امام به عضویت شورای انقلاب درآمد و آخرین مسئولیتش نخست‌وزیر دولت شهید رجایی بود. وی همچنین پس از انقلاب فرهنگی به دستور امام در ستاد انقلاب فرهنگی مشغول فعالیت شد. از کارهای بسیار مؤثر شهید باهنر در زمان مبارزه، نوشتن کتاب‌های درسی بود. او به همراه چند تن دیگر توانست مطالب تحریک‌آمیز و آگاهی‌دهنده را در قالب مطالب آموزشی در کتاب‌ها وارد کند.

در سال‌های ۱۳۵۵ و ۱۳۵۶ بود که رژیم تازه به کار ماهرانه‌ای که در کتاب‌ها شده بود پی برد و جلوی این کتاب‌ها را گرفت و به دست سانسور سپرد. شهید باهنر در این زمینه این چنین می‌گوید:

«کتاب‌های تجدید نظر شده را دیدیم متوجه شدیم در حدود ۶۰ درصد از مطالبی را که در کتاب اول و دوم راهنمایی نوشته بودیم دورش را خط کشیده بودند.»

از جمله کارهای ارزشمند شهید باهنر تأسیس و فعالیت در «کانون توحید» را می‌توان نام برد. از دیگر کارهای مفید او شرکت در تأسیس دفتر نشر فرهنگ اسلامی است که از کارهای مطبوعاتی آن شهید بزرگوار محسوب می‌شود.

شهید رجایی

شهید رجایی در سال ۱۳۱۲ در قزوین به دنیا آمد. در سن ۴ سالگی پدرش را از دست داد و مسئولیت او در زندگی به دوش مادرش و برادر ۱۳ ساله‌اش افتاد، که این دو با سختی‌های فراوان زندگی‌شان را اداره می‌کردند.

۱۴ سال داشت که از قزوین به تهران آمد و به برادرش در تهران پیوست. در تهران به شاگردی آهن‌فروشی در بازار آهن‌فروشان مشغول شد و مدتی نیز دست‌فروشی می‌کرد.

بعد از مدتی با ششم ابتدایی به استخدام نیروی هوایی درآمد. با ترور رزم‌آرا توسط فدائیان اسلام شهید رجایی جذب آنان شد و در جلسات آنها شرکت جست. در نیروی هوایی دیپلم خود را گرفت و پس از ۵ سال استعفا داد.

در اثر علاقه زیادی که به شغل معلمی داشت در دانش‌سرای عالی شرکت کرد و در سال ۱۳۳۸ فارغ‌التحصیل شد و به کار دبیری پرداخت. پس از آن مشغول به تحصیل در مقطع فوق‌لیسانس در رشته آمار شد.

اولین بار در سال ۱۳۴۲ شناسایی و دستگیر شد که این دستگیری ۵۰ روز طول کشید.

در سال ۱۳۴۶، همراه با شهید باهنر بقایای هیئت‌های مؤتلفه را اداره می‌کردند.

شهید رجایی با شهید بهشتی و تنی چند از مبارزان یک جلسه هفتگی داشت که در آن شهید مظلوم آیت‌الله بهشتی به تدریس می‌پرداخت. یک شب که از آن جلسه بازمی‌گشت در راه دستگیر شد و برای این که دوستان خود را لو نداد به بدترین شکنجه‌ها دچار شد. پس از شکنجه‌های فراوان و عدم اعتراف وی و شکست بازجویی‌ها، محاکمه گردید و به ۵ سال حبس محکوم گردید. در نهایت در سال ۱۳۵۷ در روز عید غدیر (آبان ماه ۱۳۵۷) در سایه مبارزات مردم مسلمان از زندان آزاد شد.

از بارزترین خصوصیات این شهید عزیز زهد وی بود که زبانزد خاص و عام بود.

وی در تمامی صحنه‌های زندگی این زهد و ساده‌زیستی را حفظ نمود. از ابتدایی‌ترین روزها دست‌فروش بود ساده می‌زیست و وقتی که در نیروی هوایی نیز بود این ساده‌زیستی را از دست نداد. در تمامی مراحل پس از پیروزی انقلاب اسلامی که پُست‌های متعددی در سطح مدیرکل، وزیر، نخست‌وزیر و در نهایت رئیس‌جمهور داشت، هیچ‌گاه ساده‌زیستی وی دستخوش تغییر نشد. آری او در دوران نخست‌وزیری و ریاست‌جمهوریش نیز ساده‌زیست بود و همواره هیئت دولت و همکاران خویش را به ساده‌زیستی و زهد و تقوا سفارش می‌نمود و روایتش شاد و نامش مستدام باد.

۲-۱- تعریف اداره

اداره به معنای عام به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که برای نیل به اهدافی خاص نیاز به همکاری دارد. هر شخصی که به هر یک از این فعالیت‌ها اشتغال داشته باشد در حقیقت به گونه‌ای به کار اداری مشغول است.

پروفسور پیکورز فرایند «سازمان دادن» و «رهبری» و «مدیریت» فعالیت‌های سازمان را «اداره» می‌نامد، وی معتقد است که هیچ گروه و اجتماعی بدون اداره، یعنی بدون فرایند سازمان دادن و مدیریت سازمان قادر به ادامه حیات نیست.

اداره امور عمومی: اداره امور عمومی عبارت است از هماهنگی کوشش‌های فردی و گروهی به منظور اجرای سیاست‌ها یا خط‌مشی‌های عمومی دولت.

سیاست و اداره: از اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ برای اولین بار بشر با مشکلی به نام «مشکل اداره» رو به رو شد. این امر به دنبال یک سلسله از حوادث و جریان‌های تاریخی روی داد. از جمله تمایل به ازدیاد کارایی سازمان و در نتیجه نیاز به مطالعه بیشتر مباحث اداری برای نیل به این مقصود، موجب شد مطالعات اداری گسترده‌تر شود.

در امریکا یکی از اهداف اصلی نهضت اصلاح‌طلبان جدا کردن اداره از سیاست بود. آنان معتقد بودند تا زمانی که هدف‌های سیاسی به مدیریت حکومتی منتقل شود، اداره امور عمومی نمی‌تواند کارایی داشته باشد. آنان معتقد بودند که اداره امور عمومی فقط در صورتی می‌تواند «علمی» شود که سیاست و خط‌مشی خارج از اداره امور عمومی صورت گیرد و مدیران فقط به اجرای خط‌مشی‌ها بپردازند و به جای کارکنان طرفدار احزاب، استخدام نیروی انسانی براساس شایستگی صورت گیرد.

با رشد نظام لیاقت و شایستگی در امور استخدامی، یعنی انتخاب و انتصاب براساس شرایط لازم جهت احراز شغل و از طریق آزمایش و سابقه، برای مدیران و علمای علم اداره این سؤال مطرح شد که آیا می‌توان بین سیاست و اداره جدایی ایجاد کرد؟ در پاسخ به این سؤال و در راستای استقرار نظام شایستگی، این نتیجه حاصل شد که جز معدودی از پست‌های سازمانی که جنبه سیاسی دارد، بقیه پست‌ها، اجرایی و تخصصی است و برای احراز آن می‌باید افراد از بوته آزمایش و سابقه عبور کنند و با تغییرات احزاب سیاسی نیز متصدیان آنها تغییر نکنند.

پل اپل بی‌که بعد از جنگ جهانی دوم نظریاتی درباره پیوند سیاست و اداره بیان داشت معتقد بود که قانون‌گذاران خط‌مشی آینده را ترسیم می‌کنند، اما انحصار این کار متعلق به آنان نیست. مدیران مستمراً سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مصوب را به اجرا درمی‌آورند و اشکالات و نارسایی‌های آنها را کشف می‌کنند و پیشنهادهایی برای تغییر و تبدیل مقررات ارائه می‌دهند و بدین ترتیب آنان در وضع قوانین و خط‌مشی‌های آینده سهیم‌اند. بنابراین سیاست و اداره را نمی‌توان از هم جدا دانست.

بدین ترتیب امروزه با مطالعه تاریخ تحولات امور اداری از یک طرف و بررسی کارشناسی از سوی دیگر ملاحظه می‌گردد که اگرچه سیاست در اداره امور عمومی نقش داشته و رده‌هایی از مدیران باید بادی بالایی سیاسی باشند ولی نباید نظام شایسته‌سالاری در انتصابات به فراموشی سپرده شود. اگر مدیران و سایر

کارمندان براساس لیاقت و شایستگی انتخاب و منصوب گردند، نه تنها جریان امور سامان می‌یابد بلکه با تغییر دولت‌ها، بدنه کارشناسی نظام ثابت مانده و با حفظ حافظه تاریخی خود به نحو مؤثرتری با دریافت ایده‌های جدید منشأ خدمت می‌گردد.

امروزه یکی از مشکلات قابل توجه در اداره امور کشور عدم ثبات در سطوح مختلف مدیریتی است. بدین ترتیب اگر گاهی مطرح می‌گردد که بازده کاری کارمندان ایران پایین بوده و گاهی کار مفید آنها به حدود ۱ ساعت در روز می‌رسد. لزوماً به دلیل رخت بر بستن و جدان کاری از جامعه کارمندی نیست بلکه به فرض صحت این گونه آمارها- که ما به صحت آنها اعتماد نداریم- بسیاری از کم‌کاری‌ها به علت روشن نبودن تکلیف کارها و به عبارتی عدم تعریف صحیح کار از سوی برخی از مدیران است. در قسمت بعد به تفصیل به بررسی این مسئله خواهیم پرداخت که دلایل ضعف بهره‌وری مربوط به وجدان کاری می‌باشد یا علل و عوامل دیگری نیز در این مسئله دخیل هستند.

۲-۲- ارزیابی وجدان کار

برای ارزیابی میزان وجدان کار، معمولاً متوسط ساعات کار مفید شاغلان را ملاک عمل قرار می‌دهند. مقایسه ساعات کار مفید در کشورهای پیشرفته و جهان سوم به وضوح بیانگر رابطه مستقیم بین وجدان کار و ساعات کار مفید است. طبق یک بررسی آماری که نتایج آن در نشریه آلمانی زبان «دیلی ولت» به چاپ رسید، میانگین ساعات کار مفید در کشور انگلستان ۶ ساعت و ۱۵ دقیقه است. در حالی که طبق آمارهای منتشره توسط بعضی از مراکز و جراید این میزان در کشور ما کمتر به نظر می‌رسد با این فرض این سؤال مطرح می‌گردد که چرا ساعات کار مفید در کشور ما پایین است. آیا علت آن پایین بودن وجدان کار در مردم ماست یا علل دیگری در این زمینه دخیل می‌باشند. برای پاسخ به این سؤال بهتر است ابتدا عوامل شکل دهنده و تأثیرگذار بر وجدان کار را مورد بررسی قرار دهیم و سپس با توجه به مطالب مطرح شده در این زمینه به قضاوت پردازیم.

عوامل تأثیرگذار بر وجدان کار

عوامل شکل دهنده، تقویت کننده و تضعیف کننده وجدان کار کدامند؟

به طور کلی باید گفت عوامل زیر در این زمینه دخیل اند:

الف- عامل فرهنگی: زمینه‌های فرهنگی وجدان کار در نهاد هر ایرانی نهفته است، به این دلیل که هم مذهب، هم ادبیات مکتوب (شعر، داستان و قصه) هم فرهنگ عامه و هم آداب و رسوم و باورهای فرهنگی مردم بر این مهم تأکید دارند. مذهب، احکام دین، توصیه‌های پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) همگی کار را امری پسندیده می‌دانند.

پیامبر اکرم (ص) کار را برتر از عبادت دانسته‌اند. گویند روزی دو تن از یاران پیامبر در حالی که بر دوش خود پیکر رنجور برادری را داشتند به محضر ایشان رسیدند و عرض کردند یا رسول الله، ایشان از هیچ نمازی فارغ نمی‌شود مگر آن که وارد نماز دیگری می‌شود و روزه‌ای را افطار نمی‌کند که وارد روزه‌ای دیگر می‌گردد و اکنون حالش را مشاهده می‌نمایید. حضرت فرمودند چه کسی برای اداره زندگی او کار می‌کند؟ گفتند ما هزینه‌اش را متحمل هستیم. پیامبر فرمود: شما هر آینه از او عابدترید. خلاصه کلام آن است که در اسلام کار، جهاد است و پیشه انبیا. در اسلام کیفیت و حسن انجام کار نیز مد نظر است و در غیر این صورت

دستمزد در یافتی حلال نخواهد بود.

بنابراین تا آنجا که به عوامل فرهنگی مربوط می‌شود برای تقویت وجدان کاری زمینه‌ها و پشتوانه‌های قوی در جامعه وجود دارد و اگر وضعی هم مشاهده می‌شود متوجه عوامل محرک و تقویت کننده است که نتوانسته‌اند این توان بالقوه را بالفعل سازند. در این راستا خانواده‌ها، ارگان‌های تبلیغاتی، آموزشی و فرهنگی باید با برنامه ریزی و توجه به این امر خطیر سهم عمده‌ای را به عهده بگیرند.

ب- عوامل اقتصادی: از عوامل اقتصادی به عنوان مهم‌ترین عامل برانگیزنده «وجدان کار» یاد می‌شود. ایجاد انگیزه‌های مادی غالباً بهترین و سریع‌ترین پاسخ و واکنش مورد نظر را به همراه داشته است و طبیعی است که هر قدر میزان اعطای پاداش مشروط‌تر باشد، قوی‌تر عمل خواهد کرد.

در این راستا میزان حقوق و دستمزد به عنوان اساسی‌ترین عامل مطرح است. عاملی که می‌تواند اشتیاق به کار را در کارکنان برانگیزاند یا بالعکس آنها را به بی‌تفاوتی نسبت به تعهدات شان و حتی انزجار از محیط کارشان بکشانند. وقتی فرد شاغل می‌بیند علی‌رغم تلاش مخلصانه‌ای که دارد، در یافتی اش در حدی نیست که بتواند پاسخگوی نیازهای زندگی او باشد هرچقدر هم که وجدان کاری بالایی داشته باشد ناگزیر می‌شود در محیط کار اصلی اش زحمت کمتری به خود بدهد تا بتواند انرژی لازم برای کار دوم را تأمین کند.

گرانی، تورم و کمبود امکانات رفاهی به نوبه خود در تضعیف وجدان کار می‌تواند مؤثر واقع شود، زیرا این امر به منزله پایین آمدن قدرت خرید افراد و در نتیجه از بین رفتن انگیزه کار در آنهاست. در همین رابطه اهمیت تحقق عدالت اجتماعی و اقتصادی معنا می‌یابد. این نکته که «ظلم بالسویه خود نوعی عدل است» به وضوح نقش عدالت و تأثیر مخرب تبعیض را آشکار می‌کند. قوانین، مقررات و اجرای دقیق آنها در تحقق عدالت اجتماعی و اقتصادی می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود و لذا از اهمیت آنها نباید غفلت کرد.

ج- عوامل آموزشی و تربیتی: این عامل نقش مهمی در شکل‌گیری شخصیت افراد و ایجاد نگرش‌های فردی دارد. کودک ابتدا در خانواده و سپس در مدرسه و مراکز آموزشی بالاتر می‌آموزد که چگونه بامقوله کار برخورد کند. تقریباً تمامی کارکنان تحت تأثیر فرهنگ تربیتی خانواده خود عمل می‌کنند.

فردی که در خانواده، دارای عملکرد و رفتار رضایت بخشی است و وظیفه‌شناسی و احساس مسئولیت جزئی از شخصیت او شده است، در محیط کار نیز فردی با وجدان کاری بالا خواهد بود. خانواده می‌تواند از فرزند خود فردی با کارایی بالا، با اعتماد به نفس، دارای استقلال فکری و خلاقیت، سازگار با محیط و انعطاف‌پذیر بسازد یا بالعکس انسانی خود رأی، پرخاشگر، ضعیف النفس، ناسازگار و بی‌تفاوت نسبت به همه چیز تحویل جامعه بدهد. در مجموع باید گفت اگر چه نقش عامل اقتصادی در ایجاد وجدان کار قابل انکار نیست، اما هنوز بسیاری از افراد تحت تأثیر نگرش‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی خود، صرفاً به خاطر پول کار نمی‌کنند. عوامل دیگری چون اعتبار شغلی، امکان پیشرفت و ترقی شغلی و فکری و اجتماعی، روابط انسانی حاکم بر محیط کار و وجود آرامش در واحد شغلی از جمله عواملی است که به جز پول و عامل اقتصادی مورد نظر افراد است.

د- عامل مدیریت: صاحب‌نظران معتقدند کسانی که بیش از هر گروه دیگری می‌توانند فرهنگ کار را در جامعه جا بیندازند و سبب ارتقای وجدان کار در کارکنان شوند، مدیران هستند.

برخی این نقش را در حدی می‌دانند که میزان موفقیت یا عدم موفقیت یک واحد شغلی را انعکاس عملکرد مدیریت آن واحد تلقی می‌کنند. علاوه بر صاحب‌نظران، عامه مردم نیز غالباً بر این باورند که مدیریت

در ایجاد وجدان کار سهم قابل توجهی دارد.

امروزه مدیریت پس از پشت سر گذاشتن دوران پرشتابی از تغییر و تحولات، از حالت سنتی و خشک ریاست مآبی خارج شده و به صورت همطرازی با کارکنان درآمده است. در واقع امروزه در واحدهای مختلف نیاز به مدیریت است نه ریاست. کشور ما نیز در یکی از دو دهه اخیر از این تحولات بی بهره نبوده است و مدیران به لحاظ رعایت اخلاق اسلامی خود را هیچ گاه تافته‌ای جدا بافته ندانسته و اغلب این همطرازی را در رفتار خویش مدنظر قرار داده‌اند.

اما آنچه در بحث مدیریت در کشور ما قابل توجه است، عدم آگاهی اغلب مدیران از اصول و فنون مدیریت است. در بررسی عوامل ضعف وجدان کار وقتی به عامل مدیریت می‌رسیم، شواهد بیانگر آن است که مدیران ما به ویژه در بخش‌های خدمات و ادارات دولتی ضعیف عمل کرده‌اند و به همین دلیل وجدان کار در بخش‌های یادشده متحمل آسیب بیشتری شده است. بیکاری و هرز رفتن نیروی کار در بخش‌های اداری، همیشه به معنای ضعف وجدان کار پرسنل نیست بلکه می‌تواند به دلیل ضعف مدیریت نیز باشد. مدیری که برنامه، خلاقیت و ابتکار عمل ندارد، مسلماً قادر نخواهد بود از توان پرسنل خود به نحو احسن بهره‌گیرد. افراد شاغل نیز اگرچه دارای وجدان کار بالایی باشند، اگر برنامه‌ای برای کار نداشته باشند، ناگزیر از تلف کردن وقت خود در ساعات کار اداری هستند اگرچه از این وضع ناراضی باشند دچار عذاب وجدان گردند.

همان طور که گفته شد ضعف مدیریت به دلیل عدم برخورداری مدیر از دانش مدیریت است. مدیریت به عنوان یک فن و یک رشته تخصصی دانشگاهی، حرفه‌ای نیست که به راحتی توسط هر کسی قابل اعمال باشد. مدیر باید دارای ویژگی‌های خاصی باشد و دوره‌های آموزشی ویژه‌ای را طی کند تا بتواند مدیر موفق باشد. خوشبختانه مسئولان امر به اهمیت این مسئله واقف بوده و در راستای آموزش مدیران، کلاس‌هایی را دایر کرده یا سهمیه‌ای در دانشگاه‌ها برای مدیران منظور داشته‌اند که حتماً نتیجه بخش و مثمر تر خواهد بود.

بحث سوم - مشارکت کارمندان در سازمان‌ها

مشارکت در مدیریت عبارت است از ایفای نقش از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله.

الف - عوامل زمینه‌ساز مشارکت

ذیلاً به پاره‌ای از عوامل مؤثر در ایجاد زمینه مشارکت کارمندان در سازمان‌ها اشاره می‌شود.

۱- احساس تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان‌ها

یکی از عوامل مؤثر در ایجاد زمینه مشارکت کارکنان این است که نسبت به سازمان خود احساس وابستگی داشته باشند. یعنی پرسنل باید احساس نمایند که سهمی در سازمان دارند و در کنار آن احساس امنیت شغلی نیز داشته باشند.

۲- هماهنگی بین اهداف فرد و سازمان

یکی دیگر از عوامل مؤثر در زمینه مشارکت کارکنان به هم نزدیک کردن اهداف فرد و سازمان و ایجاد هماهنگی بین آنهاست. معمولاً در ادارات اهدافی را که کارمندان دنبال می‌کنند با اهداف سازمانی تفاوت دارد و گاه حتی مغایر نیز می‌گردند. وجود این مغایرت و ناهماهنگی باعث از بین رفتن انگیزه مشارکت کارمندان و پرسنل می‌گردد. توضیح این که معمولاً اهداف فرد تشکیل‌گرفته از گذران زندگی و امرار معاش و در درجه بعدی ایجاد شأنیت برای خود است. ولی اهداف سازمان معمولاً ارائه خدمات یا تولید و امثالهم می‌باشد و در درجه بعدی مسائل انتفاعی مدنظر قرار می‌گیرد. با جایگزین نمودن فرهنگ سازمانی جدید نشأت گرفته از مبانی اسلامی می‌توان بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان تا حدودی هماهنگی ایجاد نمود.

۳- ایجاد انگیزش برای کارگروهی

از دیگر عوامل مؤثر در این زمینه، ایجاد انگیزش در کارکنان برای کارگروهی است. صاحب‌نظران معتقدند که از طریق وضع پاداش می‌توان این انگیزه را ایجاد نمود. این پاداش‌ها می‌تواند غیر مادی باشد نظیر: فرصت دادن به کارکنان جهت تصمیم‌گیری، آزادی عمل بیشتر فرد و ایجاد فرصت برای رشد شخصیت افراد و پیشرفت آنها. از پاداش‌های مادی هم می‌توان به مواردی نظیر پاداش‌های نقدی، ترفیع و... نام برد. انجام این‌گونه مسائل و ایجاد انگیزش به نحو مطلوب در سازمان‌های متفاوت نیاز به شناخت کامل مدیر از پرسنل و کارمندان و نیازهای آنها دارد. مدیران باید نیازهای افراد را تا حدودی شناسایی کرده و به نسبت نیازهای افراد با آنها برخورد داشته باشند که این امر تا حدودی مستلزم داشتن اطلاعات روانشناسی نیز می‌باشد. علی‌الخصوص در قسمت شناسایی نیازهای غیرمادی و درونی افراد.

۴- برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب

از دیگر عوامل مؤثر در ایجاد زمینه مشارکت پرسنل، ایجاد دوره‌های آموزشی مناسب برای شناساندن اهداف سازمانی و نحوه تحقق آن برای پرسنل می‌باشد. این دوره‌های آموزشی می‌تواند شامل دو بخش:

- آموزش فیزیکی و استاتیکی جهت تبصر در انجام کارهای موجود در سازمان؛
- آموزش فکری و ارگانیکی جهت اعتلای فکری و نحوه نگرش افراد به مسائل باشد.

۵- وجود مدیریت قوی

از اصلی‌ترین عواملی که در ایجاد زمینه مشارکت کارکنان مؤثر است، مدیریت و نحوه اعمال صحیح آن می‌باشد اکثر کارشناسان معتقدند که مدیریت بیشترین نقش را در موفقیت یک سازمان دارد. و تفاوت یک سازمان موفق و غیرموفق را در مدیریت آن می‌دانند. تمامی عوامل دیگری که برای ایجاد زمینه مشارکت به آنها اشاره شد در گرو اجرای موفق یک مدیر آگاه می‌باشد. یعنی این مدیر است که باید در پرسنل و کارکنان خود ایجاد انگیزه نماید و آنها را نسبت به مجموعه وفادار کند و بتواند نوعی حسن تعلق و وابستگی در کارکنان نسبت به سازمان به وجود آورد.

ب- فوائد و نتایج مشارکت

پس از آشنایی با عوامل زمینه‌ساز مشارکت در این قسمت به بعضی از فواید و نتایجی که در اثر ایجاد مشارکت بین پرسنل حاصل می‌شود اشاره می‌شود:

- ۱- مشارکت باعث ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود.
- ۲- مشارکت به عنوان عامل تقویت بنیان‌های اعتقادی و عامل بروز شکوفایی افکار و ایده‌های تازه (اخلاقیت) است.
- ۳- مشارکت، انگیزش را نیرومند می‌سازد زیرا کارکنان احساس می‌کنند مورد پذیرش بیشتر سازمان هستند چون سازمان را از آن خود می‌دانند در مسائل آن بیشتر و بهتر فعالیت می‌نمایند.
- ۴- مشارکت باعث ایجاد زمینه مناسب برای پذیرش تغییرات و تحولات مناسب در کمیت و کیفیت کار می‌شود.
- ۵- مشارکت باعث ایجاد انضباط و تبعیت از دستورات در محیط کار می‌شود.
- ۶- مشارکت باعث افزایش کارایی سازمان، خشنودی شغلی، کاهش هزینه‌ها، تقلیل غیبت‌ها و در نهایت موجب افزایش همکاری کارکنان می‌شود.
- ۷- مشارکت باعث اصلاح روابط اجتماعی در سازمان‌ها می‌شود. از طریق تفاهمی که با اهداف کاری در پرسنل ایجاد می‌شود می‌توان بسیاری از روابط اجتماعی افراد را نیز اصلاح نمود و زمینه‌های ایجاد دوستی و صمیمیت را در سازمان فراهم آورد.

بحث چهارم- اصلاح ساختار دولت

۴-۱- اصلاح ساختار دولتی

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، ساختار دولت مورد سؤالات و انتقادات زیادی بوده تا حدی که گاه لزوم انقلاب اداری مطرح شده است. واقعیت آن است که ساختار کنونی، ساختاری است که در اصل برای اولین بار ده‌ها سال قبل و برای انجام اموری بسیار ساده شکل گرفته و سپس برحسب مورد، برای پاسخ‌گویی به مسائلی بسیار پیچیده و تخصصی، چون تهیه و انجام برنامه‌های توسعه، مورد تعدیل و تجدیدنظر قرار گرفته است. بنابراین، ضمن قبول لزوم تحولات اساسی در این نظام، باید به این نکته تأکید ورزید که این امر به هیچ وجه کاری کوتاه مدت و ضربتی نیست و براساس مطالعات نظری، آزمون‌های عملی و شواهد تجربی به اجرا درآید. تجربه نشان داده است که اقدامات فوری که برای اصلاح یک قسمت از نظام اداری به عمل آمده به دلیل عدم توجه به پیوندهای عمودی و افقی آن با سایر اجزا، نتیجه چندانی به بار نیاورده است. از آنجا که گاه تصوراتی ناصحیح از اصلاح ساختار دولت مطرح می‌شود، باید گفت اصلاح ساختار دولت ابداً به معنای تعدیل نیروی انسانی یا خارج کردن نیروهایی که در دولت فعالیت می‌کنند نیست، بلکه مشخصاً به معنای آن است که سازوکارها و گردش امور به نحوی انجام گیرد که از فعالیت‌ها و کوشش‌های شبانه‌روزی و صادقانه کارکنان دولت، به بهترین وجه ممکن استفاده شده و رضایت بیشتری برای مردم و مراجعان دستگاه‌های دولتی فراهم آمده و تحقق اهداف عالی نظام با سرعت بیشتری امکان پذیر گردد.

۴-۲- انتظارات از تشکیلات اداری - مالی دولت

تشکیلات اداری - مالی دولت مهم‌ترین وسیله و ابزاری است که شکل ملموس و عینی دولت و سیاست‌گذاری‌های آن را در جامعه مشخص می‌کند. به عبارت روشن‌تر، ایده‌ها و تفکرات هدایتی - دخالتی

دولت لاجرم باید از طریق این تشکیلات به جامعه نفوذ کند و آن را تحت تأثیر قرار دهد. در این فرایند، تناسب یا عدم تناسب ساختار اداری- مالی به عنوان مهم ترین عامل در انجام فعالیت های دولت در جامعه روشن می شود. در این راستا نگرش سازمانی به دولت و قضاوت درباره بهینه بودن یا نبودن ساختار آن مورد توجه دائم و مستمر حکومت های معاصر جهان قرار گرفته است. سازمان اداری- مالی نوین ایران همگام با انقلاب مشروطیت شکل گرفته و از آن زمان تاکنون مورد توجه مستمر و بحث و بررسی و اصلاح پی در پی قرار گرفته است. پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران تلاش های گسترده ای برای دستیابی به سازمان متناسب اداری به عمل آمده که هنوز به نتایج مورد نظر منجر نشده است. در این دوران، علاوه بر اقدام هایی که از سوی دستگاه های مسئول برای طراحی نظام تشکیلاتی به عمل آمده پیش بینی های دیگری نیز در قالب تبصره های قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور به عمل آمده است که می توان آنها را نیز گام هایی در جهت دستیابی به سازمان بهینه اداری دولت در نظر گرفت.

بحث پنجم- رهیافت ها

- ۱- ایجاد نظم و انضباط اداری و حذف دستگاه های موازی، تمرکززدایی و حذف بوروکراسی اداری و نظارت دقیق بر نحوه عملکرد مؤسسات دولتی؛
- ۲- بهینه سازی مکانیزم تصمیم گیری، سیاست گذاری و اجرا و مبارزه قاطع با فساد؛
- ۳- شفاف تر نمودن قوانین اداری و تبیین روش های اجرایی آن به نحوی که کوتاه ترین و ساده ترین روش ها در چارچوب قانون انتخاب گردند؛
- ۴- اصلاح سیستم و تشکیلات اداری و سازمانی و ایجاد انسجام میان واحدهای مختلف دولتی به منظور انجام هرچه بیشتر وظایف و افزایش میزان کارایی و بهره وری؛
- ۵- برخورد با روحیه عمل نکردن به قوانین تحت عنوانی چون: نارسا بودن قوانین و دست و پا گیر بودن قوانین به نحوی که این الگوی سیئه از ادارات جمهوری اسلامی رخت بر بندد؛
- ۶- فراهم نمودن زمینه های مشارکت کارمندان در مسائل سازمان؛
- ۷- فراهم آوردن زمینه های رعایت مسائل مربوط به وجدان کاری و بهره وری بیشتر از ساعات اداری کارمندان از طریق رعایت مسائلی چون: حل مشکلات اقتصادی کارمندان، فراهم آوردن زمینه های مساعد فرهنگی- مذهبی و اصلاح مدیریت در ادارات؛
- ۸- افزایش سطح آگاهی مدیران و کارکنان دولت از طریق برگزاری دوره های آموزشی مختلف؛
- ۹- تقویت تشکل های موجود در ادارات نظیر: بسیج و انجمن اسلامی های کارمندان.