

کیفیت مدیریت در سازمانهای حرفه‌ای بخش دولتی

دکتر ابوالحسن فقیهی *

چکیده

این مقاله با برشمردن اهمیت مدیریت در سازمانهای حرفه‌ای بخش دولتی، بر این نکته تأکید می‌کند که کیفیت خدمات این سازمانها به دلیل ویژگیهای کارکنان بخش عملیاتی آنها بشدت به کیفیت مدیریت در این سازمانها بستگی دارد. مقاله می‌کوشد تا با توصیف سازمانهای حرفه‌ای و برشمردن ویژگیهای کارکنان آنها، این ساختارها را با ساختارهای متداول در بخش دولتی مقایسه کند و به تحلیل مشکلات مدیریت کارکنان حرفه‌ای در بخش دولتی بپردازد و نیز بر چگونگی ایجاد انگیزش در حرفه‌ای‌ها و راههای افزایش کیفیت خدمات آنان، تأکید ویژه‌ای داشته باشد. گفتنی است که مقاله با بحث درباره شیوه‌های مطلوب نظارت بر کارکنان حرفه‌ای و نقشی که مدیران در اداره سازمانهای حرفه‌ای باید ایفا کنند، پایان می‌پذیرد.

واژه‌های کلیدی: کیفیت مدیریت، سازمانهای حرفه‌ای، کارکنان حرفه‌ای، ساختارهای حرفه‌ای.

مقدمه

اداری، کاهش هزینه‌ها و نظایر آن، که در سالهای اخیر موضوع مصاحبه‌ها، سخنرانیها و گفتگوهای بسیاری بوده است. حل مشکلاتی، نظیر تورم، بیکاری، کمبود سرمایه‌گذاری، آلودگی محیط‌زیست، اعتیاد، بزهکاری و سایر نابسامانیهای اجتماعی، مسایل بسیار پیچیده‌ای هستند که مقابله با آنها تنها در سایه افزایش و بهبود بهره‌وری حاصل می‌شود. اگر قرار بود نسخه‌های ساده‌ای که اغلب به صورت شعارهای زودگذر ارائه می‌شوند، بهبود بهره‌وری در دولت را در بر داشته

یکی از صاحب‌نظران مسایل بهره‌وری می‌گوید: «جامعه‌ای را می‌توان مولد خواند که دولتی مولد داشته باشد.» (هولزر^(۱)، ۱۹۹۲، ص ۱). حال باید دید که سازمانهای بخش دولتی در ایران، چه اندازه در تدوین و اجرای راهبردهای لازم برای افزایش بهره‌وری کوشیده‌اند؟ راهبردها شعارهایی نیستند که اغلب سیاستمداران یا وسایل ارتباط جمعی تبلیغ کنند؛ شعارهایی چون کاهش تصدی دولت، اصلاح ساختار

در ادامه بحث، خواهیم کوشید تا نقش مدیران را در اداره نیروی انسانی سازمانهای حرفه‌ای باز شناسیم و به این پرسش پاسخ دهیم که چگونه می‌توان اثربخشی سازمانهای حرفه‌ای را بهبود بخشید؟

حرفه‌ای‌ها^(۱) و سازمانهای حرفه‌ای

حرفه‌ای‌ها اغلب به کسانی گفته می‌شود که آموزشها و تجارب ویژه‌ای برای انجام وظایف شغلی خود کسب کرده‌اند. این آموزشها اغلب با گذراندن تحصیلات دانشگاهی و طی دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل کسب می‌شوند؛ به طور مثال، در بخش خدمات بهداشتی و درمانی، پزشکان و پرستاران مصادیق افراد حرفه‌ای‌اند. در مورد گروههای دیگر حرفه‌ای‌ها - بنظر مدیران - نه تنها درجات دانشگاهی، بلکه داشتن سالها تجربه کاری مرتبط ضرورت دارد. در یک تحلیل کلی می‌توان گفت که اینان وظایف و مسؤولیتهایی را بر عهده دارند که اغلب مستلزم قضاوتی مستقل بر پایه دانش و تجربه شغلی آنان است. کارکنان حرفه‌ای نیاز به آن دارند تا اختیار تصمیم‌گیری برای قضاوتهای حرفه‌ای داشته باشند. بنابراین، داشتن قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت براساس دانش و تجربه را می‌توان مشخصه اصلی کارکنان حرفه‌ای از کارکنان غیرحرفه‌ای دانست.

براساس توصیفی که بر محور پیچیدگی دانش فنی از حرفه‌ای‌ها به عمل آمد، می‌توان این گروه از کارکنان دولت را کم و بیش در اغلب سازمانهای بخش دولتی و در گونه‌های متفاوت ساختارهای سازمانی مشاهده کرد.

باشند، انجام تحقیقات، نوشتن مقالات تحقیقی و برگزاری کنفرانسهای علمی ضرورت نمی‌یافت.

این مقاله مسایل بهره‌وری در دولت را در بُعد کلان آن مورد بحث قرار نمی‌دهد، بلکه هدف آن طرح این سؤال است که چگونه می‌توان بخشهایی از دولت را که در آن کارکنان حرفه‌ای نقش آفرینان اصلی به شمار می‌روند، به نحو اثربخش اداره کرد تا از این راه بتوان بهره‌وری بخش دولتی را به گونه‌ای مؤثر بهبود بخشید.

اهمیت مدیریت کیفیت در سازمانهای حرفه‌ای

آمار مربوط به ترکیب و توزیع نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی ایران نشان می‌دهد که حدود ۲۰ درصد از کارکنان بخش دولتی دارای مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر هستند (سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۷). با توجه به اینکه در دهه گذشته، به طور تقریبی هر سال یکصد هزار نفر، بر نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی اضافه شده و از سویی در استخدامهای جدید داشتن مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر در اولویت قرار گرفته است، بنابراین، به نظر می‌رسد تعداد نیروی انسانی دارای مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر در بخش دولتی در سالهای آینده از مرز ۲۰ درصد تجاوز کند. با این پیش فرض که اکثر این نیروها در سازمانهای حرفه‌ای دولتی و در بخشهایی چون انرژی، ارتباطات، کشاورزی، آموزش عالی، بهداشت و درمان و نظایر آن به کار اشتغال دارند، اهمیت مدیریت کیفیت در سازمانهای حرفه‌ای بیشتر نمایان می‌شود. از سویی، پیشرفتهای تکنولوژیکی و کاربرد آنها در دولت، روند حرفه‌ای شدن بیشتر بوروکراسی‌های دولتی را سرعت می‌بخشد و بر این نکته صحنه می‌گذارد که شیوه‌های مدیریت در سازمانهای حرفه‌ای دولتی باید بیش از گذشته مورد توجه قرار بگیرد.

شمار سازمانهای حرفه‌ای در بخش دولتی بسیار است؛ دانشگاهها، مراکز پژوهشی و پژوهشگاهها، بیمارستانها و مراکز بهداشتی و درمانی، مؤسسه‌های مالی و اعتباری، سازمانهای خدمات اجتماعی، سازمانهای مشاوره حقوقی و نظایر آن را می‌توان در زمره سازمانهای حرفه‌ای بخش دولتی به شمار آورد. از آنجا که کارهای عملیاتی این سازمانها پیچیده است، یعنی دانش و مهارت بالایی را می‌طلبد، از این رو این سازمانها، حرفه‌ای‌های کاملاً آموزش دیده‌ای را برای انجام کارهای عملیاتی خود استخدام می‌کنند و اختیار نظارت بر کار را نیز به خود آنان وا می‌گذارند (همان منبع، ص ۲۹۴).

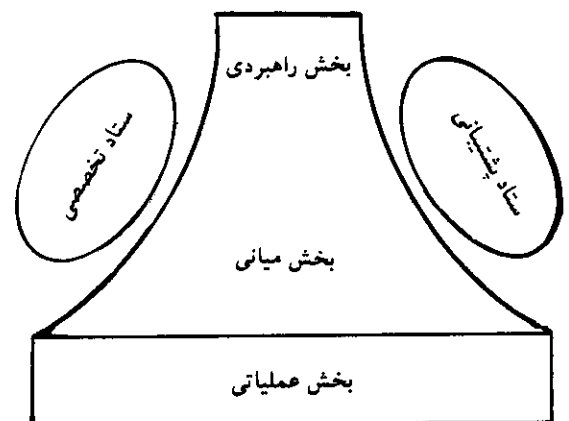
مشکلات مدیریت کارکنان حرفه‌ای در بخش دولتی

حرفه‌ای‌ها همواره در انجام وظایف شغلی خود از آزادی زیادی برخوردار بوده‌اند. پزشکان، حقوقدانان و استادان دانشگاه در زمره حرفه‌ای‌هایی بوده‌اند که به آنان حرفه‌ای‌های آزاد گفته می‌شد. تافلر^(۲) از اقتدار بی چون و چرای پزشکان در عصر گذشته، عصری که هنوز دانایی بر ثروت و خشونت غلبه نیافته بود، سخن می‌گوید و پزشکان را خدایان سفیدپوش آن عصر می‌نامد:

«در سراسر دوران اوج پزشک‌سالاری، پزشکان دانش پزشکی را کاملاً در اختیار داشته و راه نفوذ آن را بر جامعه بسته بودند. نسخه‌ها به لاتین نوشته می‌شد که برای این حرفه، نوعی رمز نیمه سری فراهم می‌آورد و بسیاری از بیماران را در جهل نگه می‌داشت. نشریه‌ها و کتابهای پزشکی منحصر به خوانندگان حرفه‌ای بود. درهای کنفرانسهای پزشکی به روی عوام

حرفه‌ای‌ها اغلب به کسانی گفته می‌شود که آموزشها و تجارب ویژه‌ای برای انجام وظایف خود کسب کرده‌اند.

اما اکنون بحث ما در این مقاله مدیریت در ساختارهای حرفه‌ای بخش دولتی است؛ ساختارهایی که بخش اصلی آنها به دست کارکنان حرفه‌ای می‌چرخد. به بیانی دیگر، سازمانهای حرفه‌ای سازمانهایی هستند که در بخش عملیاتی آنها کارکنان حرفه‌ای مشغول به کارند. اگر براساس تحلیل مینزبرگ^(۱) یک سازمان را به پنج بخش تقسیم کنیم (شکل ۱)، بخش عملیاتی سازمان به بخشی گفته می‌شود که کار اصلی متصدیان آن تولید کالا یا دادن خدمت به گونه‌ای مستقیم به مراجعه کنندگان است. این متصدیان کسانی هستند که داده‌های سازمان را به کالا یا خدمت تبدیل می‌کنند. بنابراین، بخش عملیاتی یک سازمان بخشی است که تولیدکننده کالا یا ارائه دهنده خدمت اصلی سازمان است؛ بخشی است که به سازمان زندگی می‌بخشد و در واقع قلب سازمان پنداشته می‌شود (مینز برگ، ۱۳۷۷، ص ۱۸).



شکل ۱- بخشهای پنجگانه سازمان

این نکته بسیار درخور توجه است که کارکنان حرفه‌ای بیش از آنکه به سازمانی که در آن کار می‌کنند احساس تعلق کنند، با حرفه خود هویت می‌یابند. این امر وظایف مدیران را در حل و فصل تعارضی که میان اخلاق حرفه‌ای و هنجارهای سازمانی وجود دارد، دشوار می‌سازد (اپستین^(۱)، ۱۹۹۲، ص ۳۷۳).

انگیزش کارکنان حرفه‌ای

هر چند به دلیل تفاوت‌های فردی انسانها نمی‌توان عواملی را که در انگیزش گروه یا طبقه‌ای از کارکنان مؤثر است از پیش تعیین کرد، با وجود این، ویژگیهای عمومی کارکنان حرفه‌ای شرایط معینی را برای ایجاد

و افراد غیرعلمی بسته بود. پزشکان برنامه درسی و پذیرش دانشکده‌های پزشکی را تحت کنترل داشتند.» (تافلر، ۱۳۷۰، ص ۲۰).

داشتن قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت براساس دانش و تجربه را می‌توان مشخصه اصلی کارکنان حرفه‌ای از کارکنان غیرحرفه‌ای دانست.

برای این کارکنان حرفه‌ای، آزادی برای تحقق هدفهای حرفه‌ای‌شان و مصونیت از فشارهای عادی اجتماعی، انگیزه شرکت در دوره‌های آموزشهای طولانی را تقویت می‌کرده است تا بدین وسیله بر ژرفای دانش و مهارت خود بیفزایند. حرفه‌ای‌ها اغلب در گذشته، خوداشتغال بودند، اما امروز کمتر فرد حرفه‌ای را می‌توان یافت که خوداشتغال باشد و اغلب آنان به گونه‌ای در سازمانی به کار اشتغال دارند. این امر نه تنها تغییراتی را در نقش حرفه‌ای‌ها به وجود آورده، بلکه پرسشهایی را در مورد مدیریت، روابط سازمانی و تعارض میان وفاداری به حرفه و تعلق به سازمان مطرح کرده است. این نکته از آن رو حایز اهمیت است که اثربخشی سازمانی تا حدود زیادی منوط به آن است که کارکنان حرفه‌ای، هدفهای سازمانی را همچون هدفهای فردی خود بپذیرند؛ به عبارتی دیگر، تا حدودی از استقلال و اختیارات سنتی خود چشم‌پوشی کنند. اما در عین حال، آنان باید قضاوتهای حرفه‌ای خود را به کار گیرند و تصمیماتی را اتخاذ کنند و همین اختیار تصمیم‌گیری مستقل است که در آنان انگیزه کارکردن را به وجود می‌آورد. بنابراین، در این سازمانها گونه‌های نظارت سنتی که اختیارات کارکنان حرفه‌ای را محدود می‌کند، مؤثر نیست.

کارکنان حرفه‌ای بیش از آنکه به سازمانی که در آن کار می‌کنند احساس تعلق کنند، با حرفه خود هویت می‌یابند.

انگیزش در آنان ضروری می‌سازد. به طور کلی، در یک طبقه‌بندی، عوامل انگیزشی را به عوامل بیرونی و درونی تقسیم کرده‌اند. انگیزه‌های بیرونی که اغلب به وسیله سازمان ایجاد و کنترل می‌شوند، عبارتند از: قدرت، منصب، انگیزه‌های مالی، مزایای شغلی، شیوه‌های سرپرستی و شرایط محیط کار. انگیزه‌های درونی که اغلب به رابطه شخص و نفس کار مرتبط می‌شود، عواملی چون موفقیت در کار، مسئولیت و اختیار تصمیم‌گیری را در برمی‌گیرد (لاولر^(۲)، ۱۹۷۰، ص ۱۶۲).

کارکنان حرفه‌ای، تحت تأثیر انگیزه‌های بیرونی و درونی هستند. انگیزه‌های بیرونی حرفه‌ای‌ها مواردی، مانند نظارت بر پیوستن همکاران جدید به حرفه و یا

نگاهداشتن دانش و مهارت‌های فنی، دریافت خدمات پشتیبانی و استفاده از وسایل و تجهیزات مناسب می‌باشند، تأثیری نامطلوب برجای می‌گذارد.

سرشت سازمانهای بخش دولتی و ماهیت کارهای این سازمانها، کیفیت مدیریت کارکنان حرفه‌ای را در این سازمانها پیچیده می‌کند.

استقلال در کاربرد اختیارات حرفه‌ای: کارکنان حرفه‌ای به سطحی از اختیارات نیازمندند تا بتوانند قضاوت‌های حرفه‌ای خود را کاربرد بخشند. اختیار تصمیم‌گیری حرفه‌ای‌ها به معنای استقلال نظر در انجام وظایف شغلی آنان است. اساساً کارکنان حرفه‌ای علاقه‌مندند از اختیار تعیین استانداردهای کیفیت خدمات خود برخوردار باشند و درباره‌ی ساماندهی و تأمین این خدمات خود تصمیم‌گیری کنند (بولاند و سیلبرگ^(۱)، ۱۹۹۶، ص ۳۶۱). اگر کارکنان حرفه‌ای در سازمانی استقلال کافی برای تصمیم‌گیریهایی شغلی نداشته باشند، حقوق و مزایا و هزینه‌هایی که برای آنان صرف می‌شود، به هدر خواهد رفت. بنابراین، سؤال این است که آیا بهتر نیست سازمان از کارکنان غیرحرفه‌ای و غیرمتخصص استفاده کند تا از این راه هزینه نیروی انسانی کاهش یابد؟

بروز نگاه داشتن مهارت‌های فنی: کیفیت خدمات حرفه‌ای تا حدود زیادی به سطح دانش و مهارت‌های فنی آنان بستگی دارد و اینکه تا چه اندازه دانش و مهارت‌های خود را بروز نگاه داشته‌اند. با توجه به پیشرفت‌های فنی و تکنولوژیکی، حرفه‌ای‌ها نمی‌توانند صرفاً به دانش و

تعلق به سازمان و مجامع حرفه‌ای است. اعضای علمی در یک گروه آموزشی تمایل دارند از صلاحیت‌های علمی عضو جدیدی که می‌خواهد به گروه آموزشی بپیوندد، اطمینان حاصل کنند. این بدان معنی است که تحمیل نیروهای جدید از سوی مدیران مراکز آموزش عالی به گروه‌های آموزشی، از نظر اعضای گروه‌ها پذیرفته نیست. همچنین، حرفه‌ای‌ها می‌خواهند به سازمان یا جمعیتی متعلق باشند که با آن احساس هویت کنند. عضویت حسابداران در انجمن حسابداران خبره دولتی، یا عضویت فیزیکدانان در انجمن فیزیکدانان احتمالاً مطلوب بیشتر اعضای این حرفه‌هاست. انگیزه‌های درونی حرفه‌ای‌ها مواردی چون توانایی کاربرد کامل داناییها و مهارت‌ها، فرصت برای ادامه خدمات، احساس موفقیت در رسیدن به هدف‌ها، خود-کنترلی، مقبولیت از سوی همکاران و دریافت کنندگان خدمت و آزادی عمل در قضاوت‌های حرفه‌ای را شامل می‌شود.

سرشت سازمانهای بخش دولتی و ماهیت کارهایی که در این سازمانها انجام می‌شود، کیفیت مدیریت کارکنان حرفه‌ای را در این سازمانها پیچیده می‌کند. مدیریت در بسیاری از سازمانهای دولتی با شیوه‌های سنتی اعمال می‌شود. این سازمانها اغلب دیوان‌سالاری و با طبقات و سلسله مراتب عریض و طویل که با نیازهای کارکنان حرفه‌ای برای استقلال رأی در تعارض‌اند. همچنین، سازمانهای دولتی بندرت عضویت انجمنها و کانونهای حرفه‌ای را می‌پذیرند و فرصتهای یادگیری کمتری را برای آموزش و توسعه حرفه‌ای‌ها فراهم می‌کنند. قوانین و مقررات دست و پاگیر مالی این سازمانها فرصتهای آموزش و توسعه کارکنان حرفه‌ای را محدود می‌کنند. جمله این محدودیتها بر کیفیت کار حرفه‌ای‌ها، که نیازمند استقلال در کاربرد اختیارات حرفه‌ای، بروز

سایر انگیزه‌ها برای کارکنان حرفه‌ای

علاوه بر اختیار تصمیم‌گیری در مورد وظایف شغلی و دریافت خدمات پشتیبانی که برای سهولت انجام وظیفه حرفه‌ای‌ها و ایجاد انگیزش در آنان مؤثر است به کاهش مقررات و قوانین نظارتی نیز باید اشاره شود. نظارت‌هایی که از راه قوانین و مقررات بر حرفه‌ای‌ها اعمال می‌شود، به کاهش انگیزش آنان منجر می‌گردد. نظارت بر کار حرفه‌ای‌ها را اغلب خود حرفه‌ای‌ها انجام می‌دهند، که در دنباله مقاله این مطلب با تفصیل بیشتری توضیح داده خواهد شد. همچنین، کار حرفه‌ای را نمی‌توان در چارچوب زمانی مشخص محدود کرد. محیط پیچیده کار حرفه‌ای با تعیین ظرفهای زمانی محدود در تعارض است. مدت زمان مورد نیاز برای عمل جراحی را نمی‌توان پیش از حضور جراح در اتاق عمل تعیین کرد. دانشگاهیان برای تدریس در کلاسها و شرکت در جلسات و مشاوره با دانشجویان می‌توانند ساعاتی را از پیش تعیین کنند، اما حضور فیزیکی آنان در محل کار به هیچ وجه حاکی از آن نیست که در آن مدت به وظایف مهم دیگری چون توسعه دانش و مهارت‌های شغلی، پژوهش و ایجاد آمادگی برای تدریس در کلاسهای جدید می‌پردازند. در پایان این بخش از مقاله به فهرستی از پاداشهایی که در ایجاد انگیزش کارکنان حرفه‌ای مؤثرند، اشاره می‌شود (گلای نو^(۱)، ۱۹۸۸، ص ۷۶):

الف - پاداشهای مربوط به حرفه

- داشتن آزادی عمل در تصمیمات مربوط به کار
- فرصت کار کردن با حرفه‌ای‌های ارشد
- محیط کار مناسب و جذاب
- تکراری نبودن کار

مهارت‌های کسب شده در دوران تحصیل اکتفا کنند. هر چند انجام تکالیف شغلی تا حدودی به مهارت‌های کارکنان حرفه‌ای می‌افزاید، ولی فرد حرفه‌ای باید به طور منظم با تغییرات و پیشرفت‌های علمی رشته خود آشنا شود. کارکنان حرفه‌ای به شکلهای مختلف می‌توانند دانش خود را بروز نگاه دارند. مطالعه نشریات حرفه‌ای، شرکت در نشستهای حرفه‌ای، کنفرانسها، کارگاههای آموزشی و سمینارها بخشی از وظایف شغلی کارکنان حرفه‌ای به شمار می‌روند. اما این مسؤولیت، تنها متوجه خود فرد حرفه‌ای نیست. سازمانهای حرفه‌ای نیز باید شرایط و تسهیلات لازم را برای انجام این هدف فراهم سازند (اپستین، ۱۹۹۲، ص ۳۷۵). سازمانهای حرفه‌ای نه تنها باید هزینه آموزش و توسعه کارکنان حرفه‌ای خود را تأمین کنند بلکه باید با عضویت در مجامع حرفه‌ای و خرید نشریات علمی و تخصصی، پرداخت هزینه‌های مربوط به شرکت حرفه‌ای‌ها در کنفرانسها و سمینارها، به آموزش و توسعه کارکنان حرفه‌ای خود اهتمام ورزند.

دریافت خدمات پشتیبانی: کارکنان حرفه‌ای باید ابزارهای لازم و پشتیبانی کافی برای انجام وظایف‌شان را در اختیار داشته باشند، هزینه نسبتاً سنگینی که برای کار حرفه‌ای‌ها باید پرداخت شود، ایجاب می‌کند تا آنجا که ممکن است از آنان پشتیبانی شود. به همین دلیل است که دانشگاهها واحدهایی، مانند انتشارات و چاپخانه‌ها، کتابخانه‌ها، مراکز رایانه‌ای و بسیاری از خدمات پشتیبانی دیگر را راه‌اندازی کرده و اداره آنها را به واحدهای پشتیبانی سپرده‌اند. نکته قابل توجه آن است که در سازمانهای حرفه‌ای باید مدیران در خدمت متصدیان حرفه‌ای باشند تا اطمینان یابند که ابزارهای مورد نیاز آنان باکیفیت مورد نظر فراهم است.

۱۳۷۷، ص ۳۰۷). بنابراین، نظارتهایی که از راه قوانین و مقررات بر آنان اعمال می‌شود، اگر به جزئیات پردازند، به کاهش انگیزش آنان منجر می‌شوند. نظارت بر کار حرفه‌ای‌ها را خود حرفه‌ای‌ها باید صورت دهند.

حرفه‌ای‌ها نه تنها بر کار خود نظارت دارند، بلکه در پی نظارت دسته جمعی بر تصمیمهای اداری مؤثر برخورد نیز هستند. هر عضو هیأت علمی در عین حال عضو کمیته‌ای است و به گونه‌ای بر تصمیمات اثرگذار بر کار خود نظارت دارد. نظارتهایی مثل استخدام، ارتقا و توزیع منابع. در سازمانهای حرفه‌ای، سلسله مراتب نظیر آنچه در ساختارهای دیوان سالارانه ماشینی دیده می‌شود، وجود ندارد. سرشت قدرت در سلسله

• برخلاف سلسله مراتب سازمانهای غیر حرفه‌ای که قدرت و پایگاه در مقام اداری است، سلسله مراتب اختیار در سازمانهای حرفه‌ای از جهت تصمیم‌گیری از پایین به بالاست.

مراتب حرفه‌ای از گونه قدرت کارشناسی است و نفوذ حرفه‌ای‌ها از دانشها و مهارتهای آنان سرچشمه می‌گیرد. به همین دلیل در سازمانهای حرفه‌ای بیشترین قدرت تصمیم‌گیری، در متصدیان حرفه‌ای متمرکز می‌شود.

البته، یادآوری این نکته لازم است که در ساختار داخلی خود حرفه‌ها، سلسله مراتب وجود دارد. پزشکان ابتدا به نام دستیار وارد بیمارستان می‌شوند و پس از احراز سمت پزشک مقیم به عضویت گروه پزشکی در می‌آیند. دانشگاهیان بتدریج که کارآزموده می‌شوند، پایه‌های دانشگاهی را از مرتبه مربیگری تا به استادی پشت سر می‌نهند. برخلاف سلسله مراتب

ب - پاداشهای مربوط به محتوای شغل

- فضای مؤکد برای کار
- ساعات کار شناور
- فرصت برای ارضای نیازهای عالی
- مشارکت در طرحهای ملی

ج - پاداشهای مربوط به کار راهه شغلی

- فرصت رشد و توسعه فردی
- سهم بودن در موفقیتهای سازمان
- کارکردن برای سازمانی که پیشروست
- فرصت ابراز وجود
- داشتن نقش در آینده سازمان
- فرصت شغلی که فرد را در پیشاپیش قرار می‌دهد.

د - پاداشهای مربوط به حیثیت شغلی

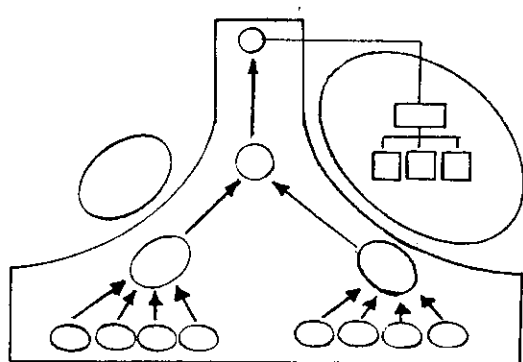
- کارکردن در محیطی نشاط‌آور
- مدیریت درهای باز
- داشتن امکانات و تسهیلات رفاهی

ه - پاداشهای مالی

- بازنگری در حقوق و مزایا براساس شاخصهای اقتصادی
- پاداشهای نقدی

نظارت بر کار حرفه‌ای‌ها

اختیارات فرد حرفه‌ای از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که خدمات وی آنچنان پیچیده است که نمی‌توان آن را سرپرستی و یا استاندارد کرد. حرفه‌ای‌ها اغلب از نظارت دسته جمعی همکاران خود بهره می‌گیرند. همکاران فرد حرفه‌ای که در آموزش و ارشاد او نقش داشته‌اند، کار او را داوری و اشتباهات وی را گوشزد می‌کنند. حرفه‌ای‌ها استانداردهای کار حرفه‌ای را با آموزشها و مهارتهایی که از خارج سازمان کسب کرده‌اند، با خود به سازمان می‌آورند (مینز برگ،



شکل ۳- سلسله مراتب در ساختارهای حرفه‌ای

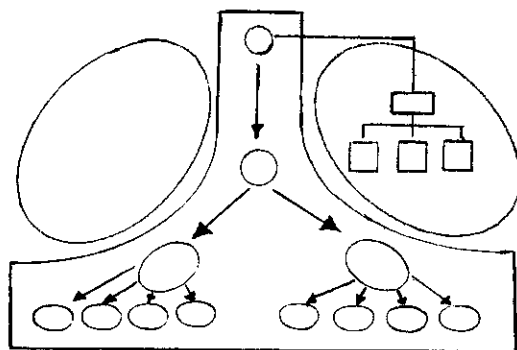
منبع: مینز برگ، ۱۳۷۷

مدیران سازمانهای حرفه‌ای چه نقشی را باید ایفا کنند؟ برخلاف ساختارهای دیوانسالارانه، که در آنها مدیران برای ایجاد هماهنگی از راه نظارت مستقیم و استاندارد کردن فرآیندهای کار دخالت می‌کنند، در ساختارهای حرفه‌ای هماهنگی با استاندارد کردن مهارت‌های کارکنان حرفه‌ای تأمین می‌شود.

فرض بر آن است که این مهارت‌ها در خارج از سازمان و پیش از پیوستن فرد حرفه‌ای به سازمان با آموزش و هدایت دراز مدت استاندارد شده است. نظارت‌های مستقیم مدیران، در واقع، دست درازی به استقلال فرد حرفه‌ای است. استاندارد کردن فرآیند کار و بازده نیز برای ایجاد هماهنگی در این سازمانها کارایی زیادی ندارد. اما سؤال این است که سازمانهای حرفه‌ای با افراد ناشایسته و وظیفه ناشناس چگونه باید کنار بیایند؟ بدون شک حرفه‌ای‌های وظیفه ناشناسی نیز هستند که از تازه کردن اطلاعات خود پس از فراغت از تحصیل غفلت می‌ورزند و پیش از آنکه در اندیشه

سازمانهای غیرحرفه‌ای که قدرت و پایگاه در مقام اداری است، یعنی مقام انسان محترم است تا خود انسان، سلسله مراتب اختیار در سازمانهای حرفه‌ای از جهت تصمیم‌گیری از پایین به بالاست. در شکل‌های ۳ و ۲، سلسله مراتب اختیار در سازمانهای حرفه‌ای و سازمانهای دیوانسالارانه ماشینی مقایسه شده‌اند. همان گونه که در این شکلها دیده می‌شود، فرآیند راهبردگذاری در ساختارهای حرفه‌ای برخلاف ساختارهای دیوانسالارانه ماشینی در بخش عملیاتی سازمان شکل می‌گیرد. در واقع، راهبردهای سازمانهای حرفه‌ای، همان راهبردهای افراد حرفه‌ای در درون سازمان و راهبردهای انجمنهای حرفه‌ای بیرون سازمان است.

اگر کارکنان حرفه‌ای در سازمان استقلال کافی برای تصمیم‌گیریهای شغلی نداشته باشند، حقوق و مزایا و هزینه‌هایی که برای آنان صرف می‌شود، به هدر خواهد رفت.



شکل ۲- سلسله مراتب در ساختارهای دیوانسالارانه

ماشینی

ممکن است به وجود آید؛ به طور مثال، مسئولیت دوره مدیریت اجرایی را کدام یک از گروه‌های آموزشی دانشکده مدیریت باید عهده‌دار شود؟

*** مهمترین وظایف مدیران سازمانهای حرفه‌ای، پرداختن به امور است که بر کیفیت و اثربخشی این سازمانها می‌افزاید.**

نقش دیگر مدیران سازمانهای حرفه‌ای پیوند سازمان با محیط بیرونی آن است. مدیران سازمانهای حرفه‌ای می‌توانند از استقلال حرفه‌ای‌ها در برابر فشارهای بیرونی، نظیر استخدام، حقوق و مزایا و نظایر آن پشتیبانی کنند. همچنین، مدیران سازمانهای حرفه‌ای باید نقش سخنگویی سازمان را عهده‌دار باشند و این نکته را در نظر داشته باشند که مشروعیت آنان از تواناییها و مهارت‌هایشان در مدیریت اثربخش سازمانهای خود حاصل می‌شود. قدرت آنان تا زمانی کارساز است که منافع حرفه‌ای‌ها را تحقق بخشد.

سخن پایانی

این مقاله کوشیده است تا به این پرسش پاسخ دهد که چگونه می‌توان سازمانهای حرفه‌ای بخش دولتی را به گونه‌ای اثربخش اداره کرد. بحث درباره اهمیت کیفیت مدیریت در سازمانهای حرفه‌ای، ویژگیهای حرفه‌ای‌ها و جایگاه آنان در ساختارهای حرفه‌ای این نکته را آشکار کرد که قضاوت مستقل براساس دانایی و تجارب شغلی، محمولی برای سپردن اختیار تصمیم‌گیری به حرفه‌ای‌هاست. در بحث مشکلات مدیریت کارکنان حرفه‌ای به این نکته اشاره شد که مدیران باید بتوانند شکافی را که بین اخلاق حرفه‌ای و هنجارهای سازمانی وجود دارد به نحو مطلوبی پر کنند. مقاله عواملی را که در انگیزش حرفه‌ای‌ها تأثیر دارند و نیز پاداشهایی را که اغلب در ایجاد انگیزش

منافع مراجعه کنندگان خود باشند، در فکر منافع خویشانند. محدود کردن نظارت مدیران نه تنها به برخی از کارکنان حرفه‌ای امکان می‌دهد نیازهای مراجعه کنندگان خود را نادیده انگارند، بلکه ممکن است به نیازهای سازمان هم بی‌توجهی نشان دهند. بنابراین، نظارت مستقیم برکار چنین حرفه‌ای‌هایی ممکن است کارساز باشد. جراح پریشان حواس، یا استادی که در سر کلاسهایش حضور منظم ندارد، می‌توان بازخواست و حتی اخراج کرد. اما باید این نکته را در نظر داشت که هیچ کس جز خود فرد حرفه‌ای نمی‌تواند بر فعالیتهای خود که اجرای آن پیچیده و پیامدهایش پوشیده است، نظارت مؤثرتری داشته باشد. مدیری که تمام هم خود را صرف نظارت مستقیم بر فرد حرفه‌ای می‌کند، هیچ کاری جز ایجاد مزاحمت انجام نمی‌دهد. پافشاری بر قوانین و مقررات به عنوان ابزار نظارت در سازمانهای حرفه‌ای، ممکن است فرد حرفه‌ای را از خدمت به مراجعه کنندگان خود باز دارد و نظارتهای غیرلازم ممکن است تنها سبب دلسردی فرد حرفه‌ای شود.

باید توجه داشت که دولت دانشجویان را درس نمی‌دهد، حتی نظام آموزش عالی یا خود دانشگاه نیز چنین کاری نمی‌کنند، بیمارستان عمل جراحی را انجام نمی‌دهد و مؤسسه خدمات اجتماعی به خانواده‌های نیازمند یاری نمی‌رساند، بلکه همه این کارها را افراد حرفه‌ای انجام می‌دهند. اگر فرد حرفه‌ای شایسته و وظیفه‌شناس نباشد، با دستور مافوق یا تدوین مقررات و استاندارد نمی‌توان به او شایستگی بخشید.

مهمترین وظایف مدیران سازمانهای حرفه‌ای پرداختن به امور است که بر کیفیت و اثربخشی این سازمانها می‌افزاید. بخشی از وقت آنان صرف رسیدگی و حل و فصل تعارضاتی می‌شود که در نتیجه ابهامات مربوط به اختیار تصمیم‌گیری در این سازمانها

حرفه‌ای‌ها مؤثرند، مورد بحث قرار داده است. در پایان نوع نظارتی که بر کارکنان حرفه‌ای باید صورت گیرد و فرآیند تعیین راهبرد در سازمانهای حرفه‌ای مورد تحلیل قرار گرفته و بالاخره از نقشهای چندگانه مدیران سازمانهای حرفه‌ای سخن به میان آمده است. □

منابع

- تافلر، الوین، جابجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران، ۱۳۷۰.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور، بررسی و شناخت نظام اداری کشور، تهران، ۱۳۷۷.
- مینز برگ، هنری، سازماندهی: پنج الگوی کارساز، ترجمه ابرالحسن ققیهی و حسین وزیری سابق، چاپ چهارم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
- Boland, T. & D. Silberg, D. Managing for Quality: The Impact of Quality Management Initiatives on Administrative Structure and Resource Management Processes in Public Sector Organizations, "*International Review of Administrative Sciences*", V.62, PP. 351-369, 1996.
- Epstein, P.D. and et. al, Improving Productivity of Professional and Managers, in "*Public Productivity Hand Book*", ed. by Marc Holzer. New York: Marcel Dekker, inc, 1992.
- Glinow, Von, "*The New Professional*", Cambridge M A : Ballinger, 1998.
- Holzer, Marc, Mastering Public Productivity Improvement in "*Public Productivity Hand Book*", ed. By Marc Holzer, New York : Marcel Dekker, inc, 1992.
- Lawler, E.E, Job Design and Employee Motivation, in "*Management and Motivation*", ed. by Victor H. Vroom & Edward L. Deci, New York : Penguin Books, 1979.