

ضمیمه ۲۵:

مدیریت ارزش مدار

بازخوانی مدیریت در پرتو ارزش ها

D L M

در دنیای بی سامان و آشفته‌ی امروز، ارزش‌ها قطب‌نمای انسان برای رهایی از گمگشتگی است.

امین معلوف

پس از گذار نظریه‌های مدیریت از مدیریت ماشینی، مدیریت دستوری و مدیریت بر مبنای هدف (مدیریت مشارکتی)، مدیریت بر مبنای ارزش‌ها به عنوان یک ضرورت برای بقای سازمان‌ها، مطرح شد.

در رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی، حاکمیت **شبکه‌ای** نیز امکان بروز یافت.

مدیریت ارزش‌مدار (یا مدیریت بر مبنای ارزش‌ها)

این رویکرد مدیریت، ارزش‌ها را محور اصلی حرکت سازمان‌ها قرار داد و مجموعه سازمانی را به مجموعه‌ای انسانی با ارزش‌های مشترک مبدل ساخت.

ارزش‌های عمومی

(توجه: وقتی از مدیریت دولتی سخن به میان می‌آید، می‌گوییم رویکرد ارزش‌های عمومی؛)

(مدیریت دولتی نیز از نگرش ارزشی جدا نماند و پس از رویکردهای سنتی و جدید، رویکرد ارزش‌های عمومی مطرح گردید. در این رویکرد تمام هم‌وغم مدیران و کارگزاران نظام دولتی در پی تحقق ارزش‌های عمومی و به عبارتی ایجاد ارزش برای عموم و پاسخ به نیازهای آنان بود. در این رویکرد کارایی، پاسخ‌گویی و عدالت تعاریف جدیدی پیدا کردند و دولت، خدمت‌گزار مردم گردید.)

در رویکرد، این نکته مشخص شد که تحقق اهداف سازمانی بدون همراهی همه‌ی بازیگران و ذی‌نفعان میسر نیست و نقش اصلی مدیران ایجاد ارزش‌های مشترک و توانمندسازی همراهان در نیل به ارزش‌ها و آرمان‌هاست.

در نگرش ارزش‌مدار اعتقاد بر این است که می‌توان ارزش‌ها را در اعمال، رفتار و فعالیت‌های سازمان بازتاب داد و از آن‌ها برای تحقق اهداف کمک گرفت. مدیریت بر مبنای ارزش‌ها به ایجاد ارزش‌ها، صیانت و ترویج آن‌ها می‌پردازد و اهداف سازمان را بر مبنای ارزش‌ها تدوین و تنظیم می‌نماید.

شاید «هنری مینزبرگ» از اولین نظریه‌پردازانی باشد که به نقش ارزش‌ها در ساختارهای چندگانه‌ی خود توجه نمود و ساختارهای پنج-گانه‌ی خود را بر این اساس به ساختارهای شش‌گانه مبدل ساخت و بر این نکته تأکید ورزید که ارزش‌ها و باورها به سازمان هویتی خاص می‌بخشند و بخش ششمی را در ساختار سازمان به دست می‌دهند که همچون هاله‌ای پنج‌بخش دیگر را دربرمی‌گیرد و بر همه‌ی آن‌ها اثر می‌گذارد و سازمان را سازمانی ایدئولوژیک و ارزشی می‌سازد.

یادآوری: علاوه بر فرهنگ، محیط سیاسی و ارزش‌های مرتبط با آن نیز بر سازمان اثرگذار است و در ساختار شش‌بخشی بدان پرداخته می‌شود (الوانی، ۱۳۹۲).

نویسندگان دیگری نیز مدیریت بر مبنای ارزش‌ها را در یک الگوی سه‌بعدی تبیین نموده‌اند و این شیوه‌ی مدیریت را توسعه‌ی مدیریت بر مبنای هدف قلمداد کرده‌اند. (Dolan & Garcia, ۲۰۰۲)

مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، ترکیبی متوازن از ارزش‌های اخلاقی و اقتصادی و بالنده‌سازی انسانی را ایجاد می‌کند که راهی عملی برای تحقق آرمان‌های سازمان‌هاست.

مدیریت بر مبنای هدف برخلاف مدیریت دستوری سنتی محیط را متغیر در نظر می‌گرفت و بر این اساس انعطاف‌پذیری و ارتباطات صحیح را در ساختارهای سازمانی ضروری می‌دانست. اما نکته‌ی مهم در مدیریت بر مبنای هدف باور و اعتقاد به تلاش جمعی و تشریک مساعی برای نیل به اهداف سازمانی بود و این امر در صورتی تحقق می‌یافت که مدیریت با نگاهی متفاوت مطرح می‌شد و این رویکرد، مدیریت بر مبنای ارزش‌ها بود. اصولاً برای رسیدن به اهداف باید اعتقاد به ارزش‌ها به وجود می‌آمد و آن‌گاه عمل و اقدام، واقعیت پیدا می‌-

کرد. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که ارزش‌ها و اهداف رابطه‌ی متقابل دارند و مدیریت بر مبنای ارزش‌ها کامل‌کننده‌ی مدیریت بر مبنای هدف می‌باشد و جایگزین آن نمی‌گردد.

اهداف سازمان در این میان واسطه‌های ابزاری هستند و ارزش‌ها هستند که سرشتی جوهری دارند.

الگوی تلفیقی در مدیریت ارزش‌مدار:

دولان و گارسیا الگوی سه‌محوری را ارائه کرده‌اند که تلفیقی متوازن از ارزش‌های مورد نیاز برای گذران فعالیت‌های سازمان می‌باشد. این محورها از این قرارند:

۱- محور ارزش‌های اقتصادی- عملی که برای ادامه‌ی فعالیت‌های سازمان و ارتباط واحدها با هم برای نیل به اهداف لازم است. این ارزش‌ها مانند ارزش کارایی، معیارهای عملکرد و نظم و انضباط سازمانی است. ارزش‌های ذکور فعالیت‌هایی مانند برنامه‌ریزی، تضمین کیفیت و حسابداری را هدایت می‌کنند.

۲- شیوه‌ای که کارکنان در سازمان رفتار می‌کنند به وسیله‌ی محور ارزش‌های اخلاقی- اجتماعی هدایت می‌شود که کارکنان به آن‌ها باور دارند. ارزش‌های اخلاقی از اعتقاد افراد نسبت به این‌که چگونه عمل کنند نشئت می‌گیرد. این ارزش‌ها باید با نیایدها، عمل افراد در مورد شغل، همکاران و دیگران را تعیین می‌کنند. این ارزش‌ها با ویژگی‌هایی مانند درستی و امانت، احترام و حرمت، وفاداری و توافق عجیب شده‌اند. ارزش‌های شخصی فرد بر ارزش‌های اقتصادی و عاطفی افراد نیز اثر می‌گذارند.

۳- محور ارزش‌های انسانی- توسعه‌ای که برای نوآوری و پدید آوردن فرصت‌های جدید برای فعالیت، اساسی و ضروری‌اند. این ارزش‌ها مانند خودباوری، اطمینان و اعتماد، شادی و امید، آزادی و استقلال عمل در خلق فرصت‌ها، خودشکوفایی و خویابی، انعطاف- پذیری و ایستادگی در کارها مؤثرند.

جدول ۱. مقایسه‌ی ویژگی‌های سه شیوه‌ی مدیریت

مدیریت بر مبنای ارزش‌ها	مدیریت بر مبنای هدف	مدیریت دستوری	رویکردهای مدیریتی
بالنده‌سازی و تعالی سازمان و کارکنان برای تولید و ارائه‌ی خدمت مطلوب	پهینه‌سازی نتایج با مشارکت	تداوم در تولید و ارائه‌ی خدمت	هدف سازمان
شبکه‌ای و کارگروهی	مشارکتی با حفظ سلسله‌مراتب سازمانی	هرمی- سنتی و از بالا به پایین	ساختار و پیکره‌بندی سازمانی
تحول آفرین و ارزش‌ساز	پشتیبان و مشارکت‌جو	سنتی و دستوری	سبک رهبری در سازمان
متحول، متغیر و غیرقابل پیش-بینی ساده	تا حدودی متغیر با ثبات نسبی	ساده و ثابت	برداشت از محیط
حرفه‌گرایی کامل (رعایت کامل اخلاقی در انجام وظایف)	حرفه‌گرایی متوسط	سطح اولیه و ابتدایی از معلومات فنی شغلی	دانش اعضای سازمان
انسجام گروهی، تعهد به ارزش-ها و اهداف، اعتماد متقابل	عقلانیت، انگیزش و مشارکت-جویی	تولید بالا، وفاداری و رعایت انضباط	فرهنگ غالب سازمان

منبع: (S.I. Dolan & S. Garcia, ۲۰۰۲) با تغییر و تلخیص

پتانسیل طراحی تست از جداول این ضمیمه زیاد است؛ به چند مثال ذیل توجه فرمایید تا برایتان روشن شود جداول کتاب دکتر الوانی را چگونه می‌بایست فرا بگیرید:

۱- در کدام شیوه مدیریت، هدف سازمان بالنده‌سازی و تعالی سازمان و کارکنان برای تولید و آرایه‌ی خدمت مطلوب می‌باشد؟

الف) مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

ب) مدیریت تعالی‌بخش

ج) مدیریت اثربخش

د) مدیریت بر مبنای هدف

۲- «بهینه‌سازی نتایج با مشارکت (اعضای سازمان)» هدف کدام رویکرد مدیریت می‌باشد؟

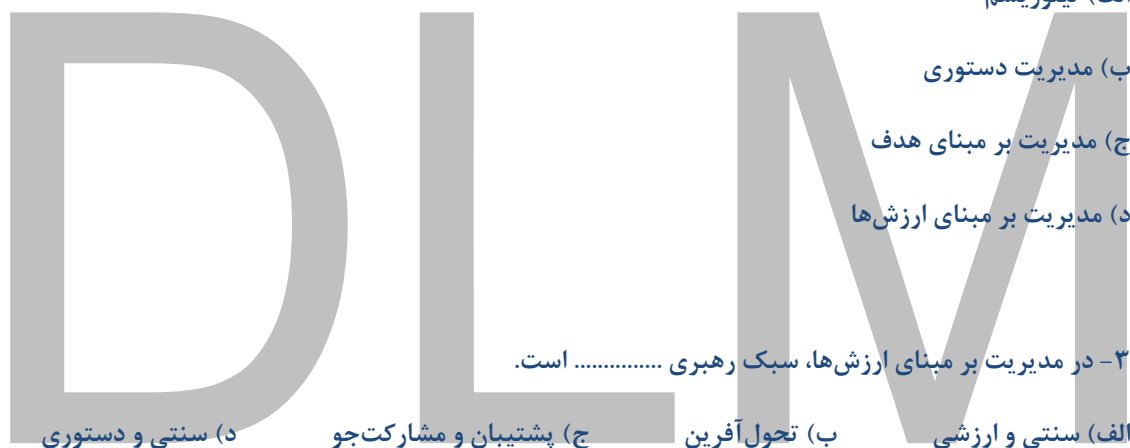
الف) تیلوریسم

ب) مدیریت دستوری

ج) مدیریت بر مبنای هدف

د) مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

۳- در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، سبک رهبری است.



(د) سنتی و دستوری

(ج) پشتیبان و مشارکت‌جو

(ب) تحول‌آفرین

(الف) سنتی و ارزشی

پاسخ تست ۱: گزینه الف) مدیریت بر مبنای ارزش‌ها

پاسخ تست ۲: گزینه ج) مدیریت بر مبنای هدف

پاسخ تست ۳: گزینه ب) تحول‌آفرین

امروزه انتظارات، نیازها و ارزش‌های مخاطبان سازمان‌ها دائماً در حال تغییر و نوسان است. فرضاً اثر ارزش‌های اقتصادی- کارکردی مانند گذشته نیست و در عوض بر اهمیت ارزش‌های اخلاقی افزوده شده است و در سازمان‌های تخصصی و حرفه‌ای، ارزش‌های انسانی و توسعه- ای اهمیت بالایی پیدا کرده‌اند. اما نکته‌ی مهم آن است که مدیران باید مجموعه‌ی متوازی از ارزش‌ها را ملاک کار خود قرار می‌دهند و با ایجاد این توازن، اثربخشی بهینه را در فعالیت‌های سازمان امکان‌پذیر سازند.

در این میان توجه به کلیه‌ی ذی‌نفعان سازمان یک الزام است؛ کارکنان، مراجعان، دولت، سازمان‌های دیگر، همه به ارزش‌های سازمان توجه دارند و باید تلقی آنان از ارزش‌های سازمان را همواره در نظر داشت. هماهنگی و هم‌راستایی ارزش‌های سازمان با ارزش‌های جامعه و ذی‌نفعان امر خطیر و دشواری است که باید مدنظر مدیران باشد.

D L M

روبارویی مدیریت بر مبنای ارزش‌ها به آشوبناکی:

اگر سازمان‌ها را در مقاطع زمانی طولانی‌تر و با نگاهی فرایندی بررسی کنیم از بی‌نظمی به نظم می‌رسیم و حرکات نامنظم حول محوری، به نظم منتهی می‌شوند و این همان **خاصیت جاذبه‌های غریب یا رابیشگرهای شگفت (Strange attractor)** است یا جذب شدن بی‌نظمی‌ها حول محوری که خبر از نظم می‌دهد. از این روست که در متون مربوط به آشوب آن را نظم غایی یا نظم در بی-نظمی نامیده‌اند. در این معنا بی‌نظمی موجود در سیستم‌ها بذری نظم را در دل خود دارند و در قلمرو آشوب، بی‌نظمی خود بازیگری نظم-آفرین است.

مدیریت بر مبنای ارزش‌ها با اتکا به ارزش‌ها در بی‌نظمی‌ها، نوعی نظم به وجود می‌آورد. حرکات و رفتارهای متفرق با محور قرار گرفتن ارزش‌ها، با یکدیگر هم‌راستا شده و به نظم می‌رسند. ارزش‌ها، نظم‌بخش بی‌نظمی می‌شوند و در این دنیای بی‌سامان که به‌زعم امین معلوف سرشار از رخدادهای سامان‌شکن است، نوید نظم می‌دهند. او می‌گوید جهان یک‌باره در چندین عرصه با بی‌سامانی‌های بزرگ روبرو شده است، بی‌سامانی فکری، بی‌سامانی مالی، بی‌سامانی اقلیمی، بی‌سامانی ژئوپولیتیک و بی‌سامانی اخلاقی و ما در این شرایط بدون قطب‌نما وارد قرن جدید شده‌ایم (معلوف، ۱۳۹۱). اما نکته‌ی امیدبخش این است که ارزش‌ها قطب‌نمای انسان امروز و سازمان‌های امروز برای مقابله با بی‌نظمی‌ها و نابسامانی‌هاست.

نقش فرهنگ‌سازی مدیریت بر مبنای ارزش‌ها:

اصولاً هر سازمانی با دو دسته از ارزش‌ها روبرو می‌باشد:

- ارزش‌هایی که به چشم‌انداز و مأموریت سازمان مرتبط می‌باشد، ارزش‌هایی که وجود سازمان را توجیه می‌کنند و آینده‌ی آن‌ها را تصویر می‌نمایند.

- ارزش‌های ابزاری یا عملیاتی سازمان که راهنمای عمل مجریان می‌باشند.

مدیریت بر مبنای ارزش‌ها می‌کوشد تا این دو دسته از ارزش‌ها را در راستای هم قرار دهد به طوری که ارزش‌های عملیاتی تابع ارزش‌های اساسی سازمان باشند. هم‌چنین تلاش مدیریت بر مبنای ارزش‌ها آن است که این ارزش‌ها را در سازمان‌ها و اعضای آن درونی سازد (Dolan & Garcia, ۲۰۰۲). ارزش‌های اساسی باید ارزش مشترک همگان در سازمان باشد. (shared value)

مدیریت دولتی بر پایه‌ی ارزش‌های عمومی:

مدیریت ارزش‌های عمومی تکامل نظریه‌های مدیریت دولتی از مدیریت دولتی سنتی، مدیریت دولتی جدید (مدیریت‌گرایی - managerialism) به سوی مدیریت خدمت‌گزار جامعه است.

برخلاف مدیریت دولتی سنتی و مدیریت دولتی جدید، این مدیریت سیاست را تبلور ارزش‌های جامعه دانسته و معتقد است سیاست بازتاب ارزش‌های عمومی است که به وسیله نمایندگان مردم اتخاذ می‌گردد و آن را رکنی اساسی در مدیریت می‌داند و می‌کوشد تا با همکاری و تشریک مساعی سیاست‌گذاران و مجریان ارزش‌های موردنظر عامه‌ی مردم تحقق پیدا کند. به‌زعم طرفداران این نوع مدیریت بستر مدیریت دولتی شباهتی به بستر بخش خصوصی و تجاری ندارد و این دیدگاهی است که شباهت زیادی با مدیریت سنتی دولتی دارد. مدیریت دولتی را نمی‌توان به صورت خرید و فروش در بخش خصوصی و رابطه‌ی فروشنده و خریدار تقلیل داد. بنابراین بسیاری از شیوه‌های مدیریت دولتی جدید که مبتنی بر بازار است کارآمدی در بخش عمومی ندارد. در این رویکرد مدیریتی، سیاست محدود به قلمرو خاصی نیست و بر تمام فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت دولتی پرتو می‌افکند. در مدیریت دولتی سنتی و جدید سیاست به صورت داده‌ای برای سیستم مدیریت و ارزیابی نتایج آن به کار گرفته شد، درحالی‌که در مدیریت ارزش‌های عمومی سیاست بر تمامی وجوه مدیریت دولتی حاکم است. در این مدیریت، سیاست فرایندی است که روح تازه‌ای به تمام فرایندهای مدیریت دولتی می‌بخشد.

سیاست به عنوان یک سازوکار ارزشمند برای هماهنگی اجتماعی به سه دلیل ضرورت دارد:

۱- این رویه مردم را قادر می‌سازد تا انتخاب‌هایی نه صرفاً براساس منافع فردی و بازار بلکه براساس **منافع جمعی** و سیاست‌های عمومی انجام دهند و نوعی همبستگی میان‌شان ایجاد شود.

۲- تصمیم‌گیری سیاسی ارزش‌محور **انعطاف‌پذیر** است، بنابراین بهتر می‌تواند با عدم اطمینان‌ها، ابهامات و وقایع نامنتظره روبه‌رو شود. سیاست یک سازوکار تطبیق‌پذیری در جهان نامطمئن و پیش‌بینی‌ناپذیر است.

۳- سیاست فراتر از صرف توزیع مزیت‌هایی بین گروه‌های خاص که روش بازار است عمل می‌کند و موجب می‌شود تا منافع جمعی در **پرتو ارزش‌های عمومی** تحقق یابد و مقاصد عمومی تأمین شوند (Stoker, ۲۰۰۶). به‌طور خلاصه ویژگی اصلی مدیریت ارزش‌های عمومی حاکمیت منافع جمعی از طریق شبکه‌ای از فعالیت‌ها به منظور پیگیری ارزش‌های عمومی است. این رویکرد مدیریتی مشخصاتی دارد که ذیلاً توصیف می‌شود:

- این کافی نیست که بگوییم مدیران دولتی نتایجی به دست می‌دهند که دارای ارزش است، بلکه آن‌ها باید نشان دهند که نتایج حاصله از هزینه‌های انجام شده در مقایسه با بخش خصوصی **مقرون به نتیجه‌ای ارزش‌مند** است و این نتیجه‌بخشی به **آزادی** افراد لطمه نمی‌زند. دولت باید هدفش **ایجاد ارزش اجتماعی برای همگان** باشد.
 - سؤال اصلی این نیست که خدمتی ارائه شده یا نه بلکه پرسش این است که خدمت ارائه شده پیامدهای اقتصادی و اجتماعی باارزش ایجاد کرده است؟ به عبارت دیگر آیا فعالیت‌ها به ارزش عمومی منجر شده است؟ و قضاوت در این مورد با **مباحثه و مشورت عمومی** رخ می‌دهد که آیا ارزش عمومی ایجاد شده یا نه.
 - **شوراها** سازوکار مؤثری برای مشارکت مردم در امور است. مشارکت مردم نه‌فقط برای آگاهی سیاست‌گذاران از مشکلات بلکه برای اجرای قابل قبول‌تر عمومی و آسان‌تر سیاست‌ها نیز مفید است.
 - **مشورت با مردم** و بهره‌گیران خدمت، **الگوبرداری از بهترین‌ها**، **ایجاد رقابت** از زمره سازوکارهایی است که تحقق نتایج بهتر برای شهروندان را تضمین می‌کند.
 - برخلاف سایر رویکردها یک شیوهی خاص بهترین قلمداد نمی‌شود. **هرچه ارزش عمومی ایجاب کرد بهترین است.**
- با تعمق در رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی می‌توان دریافت که این رویکرد با رویکرد خدمات عمومی نوین که به وسیلهی دنهارت‌ها (Denhardt, J. & Denhardt, R., ۲۰۰۷) ارائه گردید وجوه تشابه فراوانی دارد و همانند آن مشارکت‌جویی و خدمت‌گزاری را اصل و اساس مدیریت دولتی می‌داند.

جدول شماره ۲، اهداف اصلی، نقش مدیران، مفهوم مصلحت و منفعت عامه، رویکرد خدمت عمومی، سیستم ارائه‌ی خدمات و فرایند مسئولیت‌پذیری را در سه رویکرد مدیریت دولتی نشان می‌دهد.

آلدريج و استوکر (Aldridge & Stoker, ۲۰۰۲) پنج عنصر را برای مدیریت ارزش‌های عمومی که باید همه‌ی تدارک‌کنندگان خدمات عمومی در نظر داشته باشند، نام می‌برند:

۱- فرهنگ عملکرد- تعهد قوی نسبت به ارائه‌ی خدمات با کیفیت به جامعه که از طریق آموزش و پشتیبانی‌های لازم و بهبود مستمر و پایدار صورت می‌پذیرد.

۲- احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی به جامعه- دسترسی آزاد همگان به اطلاعات و پاسخ‌گو بودن به شهروندان.

۳- توانایی پشتیبانی برای دسترسی کامل استفاده‌کنندگان از خدمات.

۴- فعالیت‌های مسئولانه‌ی استخدامی برای جذب و گزینش کارگزاران بخش عمومی.

۵- کمک به رفاه و سعادت جامعه.

در رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی روحیه‌ای سازگار، انطباق‌پذیر و یادگیرنده درمورد ارایه‌ی خدمات مورد نیاز است. سازگاری، تطبیق‌پذیری و انعطاف از ویژگی‌های رویکرد ارایه‌ی خدمات در این مدیریت است. سازمان‌های دولتی خدمت‌دهنده باید برای آینده‌های مبهم و متغیر آماده و پاسخ‌گو باشند.

جدول ۲. ویژگی‌های سه رویکرد مدیریت دولتی

ویژگی‌ها	رویکردها	مدیریت دولتی سنتی	مدیریت دولتی جدید	مدیریت ارزش‌های عمومی
اهداف اصلی	به وسیله‌ی سیاست‌گذاران معین می‌شود و تحقق آن‌ها به وسیله‌ی بوروکراسی‌ها کنترل می‌شود	در اهداف بازدهی و نسبت به ورودی و خروج‌ها مهم است و باید از نتایج اقتصادی آن‌ها اطمینان داشت	هدف اصلی، تحقق ارزش‌های عمومی است که موجب اثربخشی در حل مسایل می‌شود که جامعه به آن‌ها حساس است. این هدف‌ها ارایه‌ی خدمات تا حفظ سیستم‌ها را شامل می‌شود	
نقش مدیران	اطمینان از انجام فعالیت‌ها بر مبنای قوانین و مقررات	کمک و اقدام در جهت نیل به مقاصد کارکردی	ایفای نقش در هدایت شبکه‌های ارایه‌ی خدمات، حفظ سیستم‌ها و قابلیت‌های موجود در آن‌ها	
تعریف منفعت عامه	سیاست‌گذاران و متخصصان منفعت عامه را تعیین می‌کنند	مجموعه ترجیحات و منابع فردی و انتخاب مشتریان شکل‌دهنده‌ی منفعت عامه است که در سیاست‌ها بازتاب می‌یابد	ترجیحات فردی و عمومی از طریق یک فرایند پیچیده به همراه هم در جهت تحقق ارزش‌های مورد قبول، منفعت عامه را تعریف می‌کنند	
رویکرد به خدمت عمومی	بخش عمومی انحصاراً ارایه‌ی خدمات عمومی را عهده‌دار است	بخش خصوصی به همراه دولت عهده‌دار ارایه‌ی خدمات به مشتریان است	هیچ بخشی انحصار ارایه‌ی خدمات عمومی را ندارد. هدف اصلی حصول ارزش‌های مشترک در ارایه‌ی خدمات عمومی است که با مشارکت همه‌ی بخش‌ها صورت می‌پذیرد	
سیستم ارایه‌ی خدمات	واحدهای سلسله‌مراتب اداری	بخش خصوصی و واحدهای وابسته به دولت	ایجاد گزینه‌های مختلف برای ارایه‌ی خوب به طوری که بازده موردنظر شهروندان تأمین گردد.	
فرایند مسئولیت‌پرسی	مسئولیت‌پرسی سیاسی	مسئولیت‌پرسی از سوی مشتریان	مسئولیت از طریق گفتمان و به صورت همگانی و با تشریح مساعی	

پاسخ به چالش‌های کارایی، پاسخ‌گویی و عدالت:

هرسه پارادایم مدیریت دولتی باید به این سه چالش پاسخ دهند. جدول شماره‌ی ۳، پاسخ سه رویکرد مدیریت دولتی را در زمینه‌های کارایی، پاسخ‌گویی و عدالت به اختصار نشان می‌دهد.

جدول ۳. پاسخ رویکردهای مدیریت به کارایی، پاسخ‌گویی و عدالت

عدالت	پاسخ‌گویی	کارایی	چالش‌ها رویکردها
با موارد مشابه به‌طور یکسان برخورد کردن	مدیران و رهبران انتخابی هدایت‌کننده و نظارت‌کننده‌ی امور و مسئول می‌باشند	وظایف پیچیده را به اجزای ساده تقسیم کردن و کارکنان را به فعالیت براساس دستورالعمل‌ها واداشتن	مدیریت دولتی سنتی
ایجاد یک چارچوب مسئولیت در برابر کاربران تا به‌طور عادلانه به خدمات دسترسی داشته باشند	سیاست‌مداران اهداف را تعیین کرده و مدیران مسئول تحقق آن‌ها هستند	تعیین وظایف و ایجاد انگیزه برای انجام آن‌ها	مدیریت دولتی جدید
بالنده‌سازی و توسعه‌ی افراد و ارتقای توان‌مندی آن‌ها به گونه‌ای که حقوق و مسئولیت‌های آنان تحقق یابد	پاسخ‌گویی از طریق اهدافی که به‌طور مشارکتی تعیین شده و نظارت می‌شوند صورت می‌گیرد	تطابق مستمر فعالیت‌ها با مقاصد تعیین شده	مدیریت برپایه‌ی ارزش‌ها

منبع: (Stoker, ۲۰۰۶)

همان‌طور که در جدول شماره‌ی ۳، ملاحظه می‌شود کارایی در مدیریت دولتی سنتی رعایت روش‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های مربوطه می‌باشد. پاسخ‌گویی از طریق نظارت مدیران انتخابی یا سیاست‌مداران صورت می‌گیرد و عدالت نیز با برخورد یکسانی در موارد مشابه تحقق پیدا می‌کند.

اما در مدیریت دولتی جدید راه‌حل‌ها متفاوتند. اصول کلی به وسیله‌ی سیاست‌مداران وضع می‌شود و مدیران باید نیازهای مراجعان را با جدیت برآورده سازند و کارایی در این فرایند شکل می‌گیرد. پاسخ‌گویی در رسیدن به اهداف تعیین شده خلاصه می‌شود و عدالت در ایجاد امکان دسترسی منصفانه به خدمات تعیین می‌شود و این نکته حائز اهمیت است که تمام استفاده‌کنندگان از خدمات، یکسان و برابر نیستند و براساس امکان و نیاز خدمات به کاربران ارایه می‌گردد.

در اولین نگاه مدیریت ارزش‌های عمومی مانند دو رویکرد پیشین برای چالش‌های کارایی، پاسخ‌گویی و عدالت پاسخ‌های روشن و واضحی ندارد و با آن‌ها به گونه‌ای دیگر مواجه می‌شود. کارایی تطابق مستمر فعالیت‌ها با نیت و مقاصد تعیین شده است. درمورد پاسخ‌گویی هم ذی‌نفعان به جای سیاست‌مداران، جوابگو می‌باشند.

چالش‌های مدیریت ارزش‌های عمومی:

در زمینه‌ی تعارض بین بوروکراسی و دموکراسی، مدیریت ارزش‌های عمومی راه‌حل مناسبی را ایجاد می‌کند که مبتنی بر مشارکت است.

مدیریت ارزش‌های عمومی به نوعی به **زمینه** و **محیط** اجرای خود وابسته است، بنابراین به سرعت نمی‌توان درمورد چالش‌های آن اظهارنظر کرد. کارایی باید با توجه به اهداف کلی و این‌که آیا ارزش‌های عمومی تحقق یافته‌اند، سنجیده شود. پاسخ‌گویی در یک **شبکه** رخ می‌دهد و یک دستگاه یا فرد، پاسخ‌گویی را برعهده ندارد. در مجموعه‌ای از بخش‌ها که حکمرانی را شکل می‌دهند پاسخ‌گویی معنی پیدا می‌کند. نباید از یاد برد که کارکرد شبکه‌ها به‌طور عمده به **سرمایه‌ی اجتماعی و اعتماد جمعی** بستگی دارد.

- در رویکرد سنتی مدیریت دولتی انسان برای انجام امور نیازمند قانون و مقررات است و تحت این نظم قانونی است که وی مجبور به اطاعت از مقررات شده و فعالیت‌های سازمانی صورت می‌گیرند. این دیدگاهی سلسله‌مراتبی و قانون‌مدار است.

- در رویکرد مدیریت دولتی نوین انسان موجودی است کارآفرین و خلاق که به دنبال تحقق منافع خود تلاش می‌کند. بنابراین با دادن اختیار کافی به او و ایجاد انگیزه می‌توان انتظار داشت که وی در جهت اهداف سازمان قدم بردارد و در محیطی رقابتی بکوشد تا توان‌مندی‌های خود را بروز دهد.

- در رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی انسان موجودی مشارکت‌جو و جمع‌گرا تصور می‌شود که براساس ارزش‌های مورد قبول جمع تلاش می‌کند. وی دوست دارد تا با دیگران مشارکت کند و بدین‌وسیله او قادر به انجام کارهای بزرگی است که در دو دیدگاه قبلی به انسان امکان‌پذیر نبود. هم‌افزایی تلاش‌ها که با همدلی افراد با یکدیگر محقق می‌شود، ضامن پیشرفت سازمان و توفیق مدیریت آن است.

با این دیدگاه کارایی و پاسخ‌گویی در مقابل هم قرار ندارند، بلکه مدیران تلاش می‌کنند تا با تشریک مساعی به ارزش‌های عمومی پاسخ دهند و این امر متضمن کارایی و پاسخ‌گویی در کنار هم است. در مدیریت ارزش‌های عمومی اهداف با مشارکت همگانی معین می‌شوند و سازوکارهای مراقبه و موازنه مدیران را در وضعیتی قرار می‌دهد که تابع ارزش‌های عمومی باشند و دچار خودکامگی و استبداد رأی نشوند.

دولت‌ها باید بیاموزند که بدون مشارکت مردمان کاری از پیش نخواهد رفت. مشارکت صرفاً در رأی دادن نیست بلکه در همکاری، همراهی و شریک شدن است. مشارکت مردم یک فرایند یادگیری و جست‌وجو برای راه‌حل‌های جمعی برای مشکلات پیچیده است که با همکاری و تعاون میان مردم و دولت صورت می‌پذیرد.

عدالت در مدیریت ارزش‌های عمومی دادن فرصت به مردم برای مشخص کردن مفهوم عدالت در زندگی جمعی است. عدالت در مدیریت ارزش‌های عمومی، رسیدن به حدی از رشد و آگاهی است تا حقوق و تکالیف مردم از سوی همگان شناسایی شده و هم مدیران و هم مراجعان بدان آگاهی و شناخت داشته باشند.

در زمینه‌ی تعارض بین بوروکراسی و دموکراسی، مدیریت ارزش‌های عمومی راه‌حل مناسبی را ایجاد می‌کند که مبتنی بر مشارکت است.

رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی و حاکمیت شبکه‌ای

مدیریت ارزش‌های عمومی، اساس و اصل وجودی‌اش مبتنی بر تعامل، گفت‌وگو و تبادل نظر است که هماهنگ و هم‌راستا با حاکمیت شبکه‌ای است. مدیریت ارزش‌های عمومی بر مشارکت‌جویی، پی‌جویی ارزش‌های عمومی و انگیزه‌زایی جمعی استوار است که روح و بنیاد حاکمیت شبکه‌ای است.

حاکمیت شبکه‌ای ساختاری برای تصمیم‌گیری جمعی است که مشخصه‌ی اصلی آن مشارکت حداکثری مردم در فرایند تصمیم‌گیری‌های عمومی در شرایط پیچیده، مبهم و نامطمین‌کنونی است. هدف آن است که طرق جدیدی برای همکاری افراد و سازمان‌ها پیدا شود و ارتباط تقویت گردد.

تفکر شبکه‌ای باید به جای تفکر و نگاه سلسله‌مراتبی بنشیند و نگاه بالا به پایین جای خود را به برابری و هم‌طراری بدهد.

ایجاد ارتباط و تسهیل مراودات عامل مهم در موفقیت حاکمیت شبکه‌ای است که در رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی این امر مورد حمایت بسیار است و مدیران همواره در نقش حامیان ارتباط و تعامل عمل می‌کنند.

سخن آخر این‌که مدیریت ارزش‌مدار و مدیریت ارزش‌های عمومی ادعای اصلاح و درمان همه‌ی دردها و مشکلات مدیریت سازمان‌ها در جامعه را ندارد، بلکه تلاشی است در مسیر بهبود سازمان‌ها و بالنده‌سازی انسان‌ها.

اگر فرصت مطالعه تمام این فایل را ندارید لاف‌لاقی سه جدول را به خوبی به خاطر بسپارید. و اگر شد یک دور روزنامه‌وار مطالب را مطالعه نمایید تا کلیت مفهوم را برداشت کنید.

