

# ضمیمه ۲۵:

## مدیریت ارزش مدار بازخوانی مدیریت در پرتو ارزش‌ها

در دنیای بی‌سامان و آشفته‌ی امروز، ارزش‌ها قطب‌نمای انسان برای رهایی از گمگشتگی است.  
امین معلوف

توجه به موضوع ارزش‌ها در فرایندها و ساختارهای مدیریتی، موجب بسط نظریه‌های مدیریت در پرتو ارزش‌ها گردیده است. محققان و اندیشمندان سازمان و مدیریت رویکردهای گوناگونی را در مورد مدیریت ارزش مطرح ساخته‌اند که در این ضمیمه اجمالاً به آن پرداخته می‌شود. 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. این رویکرد مدیریت، ارزش‌ها را محور اصلی حرکت سازمان‌ها قرار داد و مجموعه سازمانی را به مجموعه‌ای انسانی با ارزش‌های مشترک مبدل ساخت.

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 مدیریت ارزش‌های عمومی، حاکمیت شبکه‌ای نیز امکان بروز یافت و مشارکت و همکاری و گفتمان اجزای مشترک این دو گردیدند و همدلی، مفاهمه و هم‌طرزایی جایگزین شیوه‌های دیوان‌سالاری و سلسله‌مراتبی شدند. در رویکرد ارزش‌های عمومی، 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 دوران حاضر موضوع ارزش‌ها در مدیریت مورد توجه صاحب‌نظران سازمان و مدیریت قرار گرفته و آثار آن در ساختارها و فرایندهای مدیریتی، نه صرفاً به صورت گزاره‌های اخلاقی، بلکه به شکل تغییرات اساسی ارایه گردیده است.

در جامعه‌ی سازمانی کشور ما که ارزش‌های حاکم بر آن برگرفته از اعتقادات و ارزش‌های دینی است، توجه به مدیریت ارزش‌مدار، ضرورتی محسوس است. در این قسمت تلاش می‌شود تا با بررسی نظریاتی که در زمینه‌ی ارزش‌گرایی در مدیریت مطرح گردیده‌اند با نگرش‌های مدیریت ارزش‌مدار آشنایی حاصل شود و این دانش به نظریه‌پردازی‌های بومی یاری رساند. 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.

### نقش ارزش‌ها در مدیریت

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. در جوامعی که نقش فرهنگ و ارزش‌ها پررنگ و تعیین‌کننده است، سازمان اولویت را در حفظ و صیانت از فرهنگ غالب قرار می‌دهد و بخش‌های دیگر زیر چتر ارزش‌های حاکم عمل می‌کنند. به عبارت دیگر اگرچه فرهنگ و ارزش‌ها بخشی از ساختار سازمان به‌طور مستقل نیست، اما تمامی بخش‌های دیگر را به شکلی درمی‌آورد که با آن هماهنگ و همسو باشند و آنچه ایدئولوژی و ارزش‌ها مجاز نمی‌دانند در هیچ بخشی مورد توجه و عمل قرار نمی‌گیرد. 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) به‌زعم آنان مدیریت بر مبنای ارزش‌ها درمان بسیاری از مشکلات سازمان‌های امروزی است. سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیاز به مدیریت اخلاقی و ارزشی دارند که با ایجاد موازنه و تعادل بین مؤلفه‌های اخلاقی، اقتصادی و توسعه‌بخشی موجبات متعالی شدن و ارتقای سازمان را فراهم می‌آورد. مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، ترکیبی متوازن از ارزش‌های اخلاقی و اقتصادی و بالنده‌سازی انسانی را ایجاد می‌کند که راهی عملی برای تحقق آرمان‌های سازمان‌هاست.

اگر نگاهی گذرا به تاریخ تحولات مدیریت بیندازیم ملاحظه می‌کنیم که در آغاز، مدیریت بر پایه‌ی اصول و موازینی ماشینی و غیرقابل انعطاف شکل گرفت. در این دوره مدیریت مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده بود که همگان در سازمان ملزم به رعایت آن‌ها بودند. الگوهای مدیریت سنتی مبتنی بر نظارت‌های سلسله‌مراتبی و بالاسری بود، درحالی‌که سرشت انسانی شیوه‌ای دیگر و روشی متفاوت را می‌طلبید. باید فرهنگ جدیدی در سازمان پرتو می‌افکند و سازوکارهایی برای مشارکت همه‌ی اعضای سازمان در فعالیت‌ها و مدیریت آن طراحی می‌شد. مدیران به جای کنترل و نظارت بر کارکنان، باید مشارکت و توانمندسازی آنان را مدنظر قرار می‌دادند و با شکوفاسازی نیروها

سازمان را به جلو می‌رانند. مدیریت بر مبنای هدف یا مدیریت مشارکتی در جهت رفع مشکلات ناشی از مدیریت دستوری و پاسخ به نیازهای جدید جامعه، ظهور یافت. در این شیوهی مدیریت، مدیران الهام‌بخش، تسهیل‌گر و پشتیبان کارکنان بودند، فضای سازمان از نوعی آزادی و اختیار برای کارکنان و مشارکت آنان در هدف‌گذاری، اجرا و ارزیابی خبر می‌داد. در این شرایط ساختارهای سازمانی مسطح‌تر و روابط پایین به بالا بیشتر و تفویض اختیار متداول‌تر شده بودند. 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 می‌کرد. 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. مدیریت بر مبنای ارزش‌ها با معنا بخشیدن به ارزش‌ها به عنوان محور اصلی حرکت، سازمان را از دستگاهی ماشینی به مجموعه‌ای انسانی مبدل می‌سازد که اگرچه ساختاری سازمانی دارد اما روح ارزش‌ها در آن دمیده شده و به آن ماهیتی انسانی عرضه داشته است. در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها نشانه‌ای از توجه به ارزش‌ها در تلاش برای تحقق اهداف وجود دارد و در واقع ارزش‌های مشترک، تحقق اهداف مشترک را میسر می‌سازد و ارزش‌های اساسی مشترک به عوامل اصلی موفقیت تبدیل می‌شوند. اهداف سازمان در این میان واسطه‌های ابزاری هستند و ارزش‌ها هستند که سرشتی جوهری دارند. در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، اصل، ارزش‌ها هستند و مابقی عوامل تابعی از ارزش‌ها محسوب می‌شوند. این شیوهی مدیریت، برای مدیران امکان مقابله با پیچیدگی‌های زمانه و بی‌نظمی و آشوب‌های محیطی را فراهم می‌آورد، بنابراین جذب کننده و دفع‌کننده‌ی پیچیدگی‌ها و نظم دهنده‌ی آشوبناکی‌هاست. از سوی دیگر چون ارزش‌ها پایدارتر و فراگیرتر از اهداف می‌باشند، مدیریت بر مبنای ارزش‌ها راهبردهای دقیق‌تر و کامل‌تری از چشم‌اندازهای سازمانی را تدوین و ترسیم می‌کند و سرانجام در خلق و ایجاد تعهد در اعضای سازمان و انسجام گروهی نقش سازنده‌ای ایفا می‌کند و سازمان را با کارکنانی متعهد و ملتزم به اهداف، به پیش می‌راند. در شرایط کنونی مدیریت بر مبنای ارزش‌ها با انسانی کردن سازمان، توسعه و بقای آن را ممکن می‌سازد و آینده سازمان را به ارزش‌های آن گره می‌زند. این رویکرد بسیاری از اشکال و فرایندهای متداول سازمان را متحول و دگرگون می‌کند و با معماری مجدد سازمان، طرحی نو درمی‌اندازد. در جدول شماره ۱ برخی از ویژگی‌های مدیریت بر مبنای ارزش‌ها با دو شیوهی دستوری و مبتنی بر هدف مقایسه گردیده است.

### الگوی تلفیقی در مدیریت ارزش‌مدار

توجه و تأکید بر ارزش‌ها در مدیریت ارزش‌مدار به معنای غفلت و کنار نهادن سایر عوامل مؤثر در پیشبرد اهداف سازمان نیست. دولان و گارسیا الگوی سه‌محوری را ارایه کرده‌اند که تلفیقی متوازن از ارزش‌های مورد نیاز برای گذران فعالیت‌های سازمان می‌باشد. این محورها از این قرارند:

جدول ۱. مقایسه‌ی ویژگی‌های سه شیوهی مدیریت

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

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

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 باورها و ناپایدها، 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 می‌گذارد.

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، انعطاف‌پذیری و ایستادگی در کارها مؤثرند.

این مدل سه‌محوری براساس ارزش‌های اساسی سازمان شکل گرفته است و مدلی ارزش‌بنیان می‌باشد که به سازمان و مدیریت آن امکان می‌دهد تا فرهنگی مطابق این ارزش‌ها به وجود آورد و برنامه‌های راهبردی سازمان را بر همان اساس طراحی کند. تحقیقات انجام شده نشان از این دارند که ارزش‌ها تا چه اندازه در موفقیت تلاش‌های مدیریتی اثرگذارند و چگونه مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از ارزش‌ها توفیق سازمان خود را تضمین کنند.

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 توسعه‌ای 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.

ارزش‌ها انگیزاننده‌ی انسان‌ها در درون و بیرون سازمان‌اند و اگر این ارزش‌ها پذیرفته شده و درونی شوند، می‌توان بسیاری از کنترل‌ها و نظارت‌های مدیریتی را کنار نهاد و افراد با خودکنترلی به کار ادامه دهند و تکالیف خود را در قبال دیگران برمینای ارزش‌ها انجام دهند. زمانی که ارزش‌های تمامی ذی‌نفعان و ارزش‌های سازمان با هم تلفیق شده و با یکدیگر هم‌راستا و هم‌جهت شوند سازمان راه توسعه را یافته و می‌تواند از تمامی نیروها با مشارکت داوطلبانه بهره‌گیرد. با اتکا به ارزش‌ها می‌توان همه را در سرنوشت سازمان سهیم نمود و تقدیر سازمان و اعضای آن را به هم پیوند زد و یگانگی را جایگزین بیگانگی نمود.

### روبارویی مدیریت برمینای ارزش‌ها به آشوبناکی

هم‌چنان‌که اشاره شد، پیرامون سازمان‌های امروزی مشحون از بی‌نظمی و آشوبناکی است و مدیران در درون و بیرون سازمان با پدیده‌های آشوبناک و بی‌نظم دارای ویژگی‌هایی از قبیل پویا بودن، باز بودن و غیرخطی بودن می‌باشند و گسستگی و پراکندگی، خودسازمان‌دهی، حساسیت به شرایط اولیه و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن و غیرقابل برگشت بودن از خصلت‌های آن‌هاست. اما این خصوصیات تحت‌تأثیر خاصیتی که آن را جاذبه‌های غریب یا ربایشگرهای شگفت‌نام‌گذاری کرده‌اند، به نوعی نظم و پایداری می‌رسد. به عبارت دیگر 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 است یا جذب شدن بی‌نظمی‌ها حول محوری که خیر از نظم می‌دهد. از این روست که در متون مربوط به آشوب آن را نظم غایی یا نظم در بی‌نظمی نامیده‌اند. در این معنا بی‌نظمی موجود در سیستم‌ها بذر نظم را در دل خود دارند و در قلمرو آشوب، بی‌نظمی خود بازیگری نظم‌آفرین است.

مدیریت برمینای 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

مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، با تأکید و توجه به ارزش‌های مورد قبول سازمان به اهداف شکل می‌دهد و اهداف، فعالیت‌های سازمان را جهت می‌بخشد. اما باید دید این ارزش‌های مورد قبول چه ارزش‌هایی هستند، آیا در جهت تعالی سازمان عمل می‌کنند یا در مقابل آن قرار دارند. به منظور ارزیابی ارزش‌ها، باید ممیزی ارزشی صورت پذیرد و روشن شود بین ارزش‌های موردنظر در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها و رفتار واقعی سازمان چه تفاوت‌ها و تشابهاتی وجود دارد و از این ارزیابی برای توسعه‌ی فرهنگ سازمانی به سوی یک فرهنگ اثربخش بهره گرفته شود. 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 و کسانی که بدان باور دارند ارجح بینند و آنان که آن را قدر نمی‌نهند، نتوان دهند.

بدین ترتیب در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، ارزش‌های بنیادی راهنمای عمل مدیران و رهبران سازمانی و ارزش‌های عملکردی، راهنمای عمل کارگزاران اجرایی سازمان خواهد بود و به‌طور کلی فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها ماهیت و هویت سازمان را می‌سازد. مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، فرهنگ‌ساز و ارزش‌آفرین است و این رویکرد مدیریت، در شرایط کنونی اثربخش‌ترین شیوه برای مقابله با بی‌نظمی‌ها، پیچیدگی‌ها و نابسامانی‌های دوران است.

### مدیریت دولتی بر پایه‌ی ارزش‌های عمومی

آنچه تا به حال از آن سخن رفت مدیریت به معنای عام آن و نقش ارزش‌ها در آن بود. اما در این قسمت مدیریت ارزش‌های عمومی که بر پایه‌ی ارزش‌های جامعه شکل می‌گیرد مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. 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 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 و شیوه‌ای نادرست است. مهم‌تر از همه 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 و این سیاست فراتر از سیاست‌های یک گروه یا یک حزب می‌باشد.

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:

فعالیت‌های دولتی جست‌وجویی است برای تحقق ارزش‌های عمومی، و مدیران و سیاست‌گذاران باید به همراه هم در پی ایجاد ارزش‌های عمومی باشند. تغییر و تحولات دولت باید هدفش ایجاد ارزش اجتماعی برای همگان باشد.

مدیران دولتی ارزش عمومی ایجاد می‌کنند، اما مسئله این است که آن‌ها نمی‌دانند و مطمئن نیستند که این ارزش چیست. 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. تنها پس از این است که می‌توانیم مطمئن باشیم ارزش عمومی ایجاد شده است.

سؤال اصلی این نیست که خدمتی ارایه شده بلکه پرسش این است که خدمت ارایه شده، یا به پیمان داده شده پیامدهای اقتصادی و اجتماعی بالارزش 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.

از این‌رو لازم است تا ذی‌نفعان بسیار دیگری را شناسایی کرده و مشارکت آنان را طلب کنیم. سیاست‌گذاران، مجریان و مدیران تنها ذی‌نفعان اصلی نیستند بلکه تمامی کسانی که خدمت به نوعی مرتبط با آنان است جزء ذی‌نفعان قرار می‌گیرند.

با وجود سازوکارهای ارتباطی جدید ذی‌نفعان باید ارتباط بیشتری با سیاست‌گذاران و مجریان پیدا کنند. 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.

ارایه‌ی خدمات باید با تعهد نسبت به باور ارزش‌های عمومی انجام گیرد و برای ارایه‌ی خدمات از بخش عمومی، خصوصی و بخش سوم هر جا به نفع عامه می‌باشد بهره گرفته شود و این انتخاب با دیدی باز و بدون جهت‌گیری خاص انجام شود. مشورت با مردم و بهره‌گیران خدمت، الگوبرداری از بهترین‌ها، ایجاد رقابت از زمره سازوکارهایی است که تحقق نتایج بهتر برای شهروندان را تضمین می‌کند. نکته‌ی مهم این است که در مدیریت ارزش‌های عمومی خوبی و بدی در این معیار که برای عموم ایجاد ارزش می‌شود یا نه خلاصه می‌شود. گاهی ایجاب می‌کند فقط برای ارزش‌های عمومی خدمت از سوی دولت ارایه شود، گاهی به همان دلیل از سوی گروه‌های داوطلب یا از سوی بخش خصوصی. بنابراین 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) ارایه 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 ارایه‌ی 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 ارایه‌ی 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، تطبیق-پذیری و انعطاف از ویژگی‌های رویکرد ارایه‌ی خدمات در این مدیریت است. سازمان‌های دولتی خدمت‌دهنده باید برای آینده‌های مبهم و متغیر آماده و پاسخ‌گو باشند.

### 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 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 هدف-ها 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 سیاست-ها بازتاب می‌یابد	ترجیحات فردی و عمومی از طریق یک فرایند پیچیده به همراه هم در جهت تحقق ارزش-های 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 به‌طوری‌که بازده موردنظر شهروندان تأمین گردد.	
فرایند مسئولیت‌پرسی	مسئولیت‌پرسی سیاسی	مسئولیت‌پرسی از سوی مشتریان	مسئولیت از طریق گفت‌وگو و به-صورت همگانی و با تشریح مساعی	

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

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

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

مدیریت ارزش‌های عمومی به نوعی به زمینه و محیط اجرای خود وابسته است، بنابراین به سرعت نمی‌توان درمورد چالش‌های آن اظهارنظر کرد. کارایی باید باتوجه 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 می‌کنند. نباید از یاد برد که کارکرد شبکه‌ها به‌طور عمده به سرمایه‌ی اجتماعی و اعتماد جمعی بستگی دارد.

در این‌جا برای روشن‌تر شدن چالش‌های مدیریت، ارزش‌های عمومی باید مدل انسان زیربنا در این رویکرد را بشناسیم و آن را با مدل و رویکردهای دیگر مقایسه کنیم. 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 تصویر 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.

در مدیریت ارزش‌های عمومی عملکرد انسان‌ها در خلأ شکل نمی‌گیرد و مسلم و قطعی فرض نمی‌شود، بلکه با گفتمان درباره‌ی عملکردها و مشورت و شور درمورد انتخاب بدیل‌ها، انسان‌ها علاقه‌مند به بروز توانایی‌هایشان می‌شوند. در این ارتباط ارزش‌های عمومی مدنظر قرار می‌گیرد و انسان‌ها صرفاً به منافع زودرس خود مشغول نمی‌شوند، بلکه به منافع بلندمدت و همگانی نیز اندیشه می‌کنند. آن‌ها قبل از آن‌که دغدغه‌ی خدمتی خاص برای خود داشته باشند، نگران محیط، فضا و سپهری هستند که پایداری آن مصلحت عامه‌ی ساکنان 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 جست‌وجو برای کارایی مدیران بخش عمومی به‌طور مستمر فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که در جهت ارزش‌های مورد قبول عامه است و بدین‌ترتیب کارایی و پاسخ‌گویی با هم محقق می‌شوند. 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 و باید به گونه‌ای عمل کنند که میل به مشارکت و اعتماد به سیستم در همگان ایجاد گردد. در مدیریت ارزش‌های عمومی یک مدیر همه‌کاره که زمان تمام امور در ید قدرت اوست نداریم، بلکه همه با هم مدیریت و رهبری را انجام می‌دهند. پاسخ‌گویی در مدیریت ارزش‌های عمومی با مشارکت گسترده‌ی مردمی همراه است و صرفاً با انتخاب یک نماینده پایان نمی‌پذیرد. مشارکت صرفاً در رأی دادن نیست بلکه در همکاری، همراهی و شریک شدن است. زمینه‌های متنوع و متعددی در مدیریت ارزش‌های عمومی برای مشارکت وجود دارد و تنها از این طریق است که ارزش‌های عمومی مشخص شده و راه‌های پاسخ به آن‌ها روشن می‌شود. بنابراین تئوری‌های سنتی مردسالاری در این رویکرد به چالش کشیده می‌شود. این‌که یک رأی بدهیم و بعداً کنار بنشینیم و نظاره‌گر بی‌تفاوت باشیم مردود است و باید در تمام مراحل همراه و شریک مدیران و سیاست‌مداران باشیم 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. جست‌وجو برای یافتن مفهوم عدالت تلاشی دوطرفه و متقابل با روحیه‌ی اخلاق‌محور میان مدیران دولتی و مراجعان آن‌هاست. مردم حقوقی دارند و در مقابل آن تکالیفی برعهده‌ی آن‌هاست. 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. در مدیریت دولتی سنتی سیاست‌مداران کنترل واقعی بر بوروکراسی‌ها ندارند و این ملاحظه نیز وجود دارد که کنترل زیاد موجب کندی کار بوروکراسی‌ها می‌گردد. بدین‌ترتیب نوعی سلطه‌ی بوروکراسی‌ها برای دموکراسی‌ها به وجود می‌آید.

در مدیریت دولتی جدید اصولاً حیطه‌ی معنی‌داری برای سیاست باقی نمی‌ماند. مدیران به دنبال تحقق اهداف از هر شیوه‌ای که مقرون به صرفه باشد استفاده می‌کنند و سیاست‌ها در حاشیه‌ی کار قرار می‌گیرند. مراجعان سازمان‌های دولتی به صورت مشتریان درمی‌آیند که فقط می‌توانند راجع به کیفیت (چگونگی) خدمات دریافتی اظهارنظر کنند و راجع به چرایی (هدف) آن حق پرسش ندارند و نمی‌توانند کنترلی بر آن داشته باشند.

در مدیریت ارزش‌های عمومی مدیران و سیاست‌مداران و متولیان بوروکراسی و دموکراسی شرکای یکدیگرند و با هم تعارضی ندارند. آن‌ها به همراه هم برای مصالح و ارزش‌های عمومی حرکت می‌کنند هشیاری و آگاهی شرکا در این سیستم برای تضمین دموکراسی و مدیریت کارآمد ضروری است. توازن و تعادل بین این دو نقشی اساسی در اثربخشی آن‌ها دارد. در مدیریت ارزش‌های عمومی انگیزه‌ی مشارکت‌جویی انسان اساس کار قرار دارد، همه در شبکه‌های همکاری با یکدیگر ارتباط پیدا می‌کنند و در رابطه‌ای متقابل و مبتنی بر حرمت از یکدیگر یاد می‌گیرند. قوانین و مقررات و انگیزه‌های سود تنها محرک‌های آدمی در این رویکرد مدیریت نیستند بلکه کارایی، پاسخ‌گویی و عدالت یا به عبارتی ارزش‌ها بر سرشت انسانی که جویای ارزش‌های عمومی و مشارکت و همراهی است ابتدا یافته است و این‌گونه است که مدیریت ارزش‌های عمومی راهی جدید را در پیش روی همه‌ی انسان‌ها در سازمان‌ها و جوامع قرار می‌دهد تا حیات جمعی تازه‌ای را تجربه کنند.

## رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی و حاکمیت شبکه‌ای

مدیریت دولتی سنتی و مدیریت دولتی جدید با حاکمیت شبکه‌ای که بر مشارکت، همکاری و گفت‌وگو و همدلی استوار است، الفت چندانی ندارند، در حالی که مدیریت ارزش‌های عمومی، اساس و اصل وجودی‌اش مبتنی بر تعامل، گفت‌وگو و تبادل نظر است که هماهنگ و هم‌راستا با حاکمیت شبکه‌ای است. نقطه‌ی قوت و رجحان مدیریت ارزش‌های عمومی بر مشارکت‌جویی، پی‌جویی ارزش‌های عمومی و انگیزه‌زایی جمعی استوار است که روح و بنیاد حاکمیت شبکه‌ای است. رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی برای ایجاد انگیزه فعالیت و مشارکت صرفاً به قوانین و مقررات متوسل نمی‌شود، بلکه از آن‌جایی که در این رویکرد افراد با مشارکت در شبکه‌ها، با یکدیگر مرتبط می‌شوند، از یکدیگر می‌آموزند و از نظرات مهم مطلع می‌شوند و احساس حرمت متقابل دارند، دارای انگیزه می‌شوند، 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.

حاکمیت شبکه‌ای ساختاری برای تصمیم‌گیری جمعی است که مشخصه‌ی اصلی آن مشارکت حداکثری مردم در فرایند تصمیم‌گیری‌های عمومی در شرایط پیچیده، مبهم و نامطمین کنونی است. هدف آن است که طرق جدیدی برای همکاری افراد و سازمان‌ها پیدا شود و ارتباط تقویت گردد. مدیران دولتی باید به فرایندهای ارتباطی بین فردی و بین سازمانی آگاهی پیدا کنند و همکاری و مشارکت را به عنوان جایگزینی برای اعمال قدرت اداری و سازمانی یکسویه تلقی نمایند (Kettle, ۲۰۰۲).

روح حاکمیت شبکه‌ای در مدیریت ارزش‌های عمومی دمیده شده و مدیران و سیاست‌گذاران موفق کسانی هستند که نگرش و تلقی جدیدی از سازمان و کارکردهای آن پیدا می‌کنند. مدیران باید دریابند که بدون همراهی سایر بازیگران در جامعه قادر به ایفای نقش مؤثری در تحقق اهداف سازمان‌های خود نیستند. تفکر شبکه‌ای باید به جای تفکر و نگاه سلسله‌مراتبی بنشیند و نگاه بالا به پایین جای خود را به برابری و هم‌طرزی بدهد. مدیریت ارزش‌های عمومی فضایی به وجود می‌آورد که در آن می‌توان دیدگاه حاکمیت شبکه‌ای را تحقق بخشید و مشارکت و همکاری واقعی را عملی ساخت.

سخن آخر این که 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 که آرمانی والا و ارجمند است و شایسته‌ی تقدیر.