

مفهوم مدیریتی مشارکت و مزایای آن

گفتگو

قسمت اول



فرج الله رشود	فرزور یانعلیچ	حیدر الاسلامد مصطفی	احمد شیخ محمدی	مجید کر دوستی
• دکترین مدیریت دولتی از دانشگاه هیلدرراستالیا (۱۹۸۸)	• پژوهشگر و نویسنده	• سادات بهشتی	• کارشناس ارشد مدیریت دولتی	• مقطع دکتری مدیریت دولتی
• عضو هیات علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی	• مشارکت کیفیت و بهره‌وری	• مشاور فر هنگ ویرکل سازمان امور اداری و استخدامی	• برنامه‌ریزی فرهنگ سازمانی	• عضو هیات علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی
• عضو کمیته فنی طرح ملی مشارکت	• مدارس و مشاور در اجرای سیستم‌های پیشرفته	• دبیر نظام مشارکت سازمان امور اداری و استخدامی	• عضو شورای مدیریت و سرسرمی سیستم‌ها (همراهگ، کتاه گفتگو)	• مدیر اجرایی و عضو کمیته فنی طرح مشارکت کارخان در دستگاه‌های دولتی
		• مدرس مراکز آموزش مدیریت		

ترجمان اندیشه‌های ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری در سازمان امور اداری و استخدامی کشور است که ان‌شاءالله در هر شماره این مجله گفتگویی از این نوع درباره موضوعهای مرتبط با مسائل اداری و مدیریت در آن درج خواهیم کرد.

اصولاً یکی از هدفهای نشریه تحول اداری این است که بحثهای مطروحه در آن به سمت مسائل علمی و ترویجی سوق یابد تا آثار علمی اندیشمندان به صورت کاربردی در قالب مطالب نشریه نمایان شود.

اولین موضوعی که در برنامه گفتگوها به، لحاظ تقارن آن با تصویب آیین نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در سازمان اسواراداری و استخدامی کشور، به پیشنهاد

«ای پیامبر به لطف خداوند، تو با اطرافیان خود خوشخوی و مهربان هستی. اگر تندخو و سخت دل می‌بودی از گرد تو پراکنده می‌شدند. پس ایشان را ببخشای و برای آنان آموزش بخواه و در کارها با ایشان مشورت کن و آن‌گاه که به انجام کاری تصمیم گرفتی، به خدای توکل کن که خدا توکل کنندگان را دوست می‌دارد.»

شیخ محمدی:

از حضور عزیزان در این گفتگو، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنم. چنانکه مهمانان گرمی استحضار دارند، این نخستین گفتگو از سلسله گفتگوهای علمی - کاربردی در دستور برنامه عملیاتی نشریه تحول اداری و در واقع

در تکمیل موضوعهای مورد نظر، در صورت لزوم، سؤالهایی تکمیلی را مطرح خواهم کرد.

فلسفه و مفهوم نظام مشارکت چیست؟

هدفهای نظام مشارکت چیست؟

مزایا و محاسن نظام مشارکت چیست؟

آیا نظام مشارکت معایب و کاستیهایی نیز دارد؟

آیا نظام مشارکت ساختارمند است؟

آیا نظام مشارکت نوعی فرهنگ است؟ اگر هست این فرهنگ چیست؟

آیا نظام مشارکت، به سان نوعی فرهنگ یا ساختار، نهادینه شده است؟

آیا نظام مشارکت انوعی دارد؟ و اگر دارد، کدام یک از آنها برای بخش دولتی نظام جمهوری اسلامی ایران مناسبتر است؟

اصولاً نقش مدیران ارشد و مسئولان رده بالای اداری کشور در ایجاد و تقویت و حمایت از نظام مشارکت چگونه است؟

نقش نظام گردش اطلاعات (اطلاع رسانی) در سازمان، در توفیق نظام مشارکت چیست و مکانیزم آن چگونه باید باشد؟

در آیین نامه مربوط به نظام مشارکت که برای سازمانهای بخش دولتی نوشته می شود چه مواردی باید گنجانیده شود تا توفیق نظام مشارکت در عمل بیشتر شود؟

برای ایجاد و استقرار و تقویت نظام

من، قرار شد درباره آن بحث شود موضوع «نظام مشارکت» و به تعبیری «نظام پیشنهادها» بود که در این گفتگو به طرح آن می پردازیم و امیدواریم فتح بابی برای تقویت این حرکت مفید در سازمان و نیز چراغ راهی برای برگزارکردن هر چه بهتر گفتگوهای آینده با موضوعهای مناسب باشد.

مهمانان گرانقدر آگاه اند که مسئله «نظام مشارکت» مسئله ای مهم و زیربنایی است. به تعبیر برخی از فعالان پهنه مدیریت، شاید یکی از اساسی ترین مسائل مملکت ما در شرایط امروزی همین موضوع «نظام مشارکت» در کارها و در همه سطوح سازمانی باشد که اگر به آن درست توجه و عمل شود، احتمال حل بسیاری از مسائل جامعه در زمینه مباحث نظام اداری بسیار زیاد است. این احتمال از آنجا تقویت می شود که برخی از صاحب نظران معتقدند نظام مشارکت منشأ حیات هر سازمان و حتی ملت است و سازمان را مهمترین جایگاه «نظام مشارکت» معرفی می کنند. البته در باب «نظام مشارکت» سخن بسیار است که ان شاء الله با طرح سؤالهای مربوط به آن در طی گفتگو درباره آن بیشتر بحث خواهیم کرد.

برخی از سؤالهای مهمی را که در این زمینه مطرح است برخواهیم شمرد و در ادامه بحث

مشارکت آیا سازوکاری برای پاداشها باید تعبیه کرد یا نه؟ در چنین موردی، این سازوکارها چگونه باید باشد؟

و سؤالیهای بسیار دیگری نیز مطرح است که جایگاه آن در جریان بحث مشخص خواهد شد.

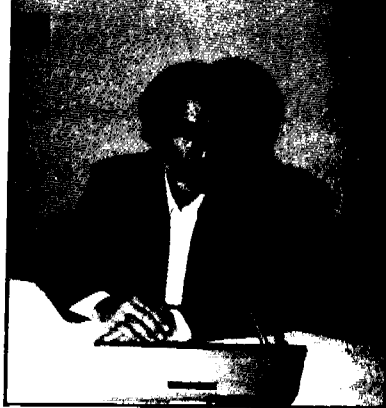
در هر صورت، از عزیزان حاضر در این گفتگو اجازه می‌خواهم که بحث را با سخن آقای باتمانقلیچ شروع کنم، زیرا که ایشان مهمان سازمان‌اند. لذا، از ایشان خواهش می‌کنم که مفهوم و فلسفه نظام مشارکت را شرح دهند.



آقای باتمانقلیچ:

اکنون بحث «نظام مشارکت» در سازمان امور اداری و استخدامی کشور به گونه‌ای جدی مطرح شده است و امیدواریم که از این طریق تمام مدیران کشورمان با این نظام مدیریتی اساسی و مهم آشنا شوند و کشورمان از این

نظام خلاق مدیریتی بهره‌ فراوان ببرد. «نظام مشارکت» نوعی نظام مدیریتی پیشرفته جهانی است که در کشورهای مختلف به اجرا درمی‌آید و سودمندیهای بسیار داشته است. در پی پژوهشهایی که در این زمینه به‌عمل آوردیم متوجه شدیم که بیش از شصت کشور جهان در این زمینه هم به انجام دادن تحقیقات و هم به اجرا پرداخته‌اند. به دنبال همین پژوهشها متوجه این نکته نیز شدیم که در ۱۴۰۰ سال پیش حضرت رسول اکرم (ص)، در جنگهای مختلف از مشارکت مردم نهایت استفاده را می‌کردند؛ یعنی درست با همین سازوکاری که امروز مدیریت پیشرفته به آن دسترسی یافته، با همهٔ صحابه شور و مشورت می‌کرده و از همه پیشنهادها بهره می‌گرفته‌اند. از جمله، در جنگ خندق پیشنهادهای همگان را جویا شدند و سلمان فارسی که افتخار همهٔ ایرانیان است پیشنهاد داد که دور شهر خندق حفر کنند تا بدین وسیله از حملهٔ ده‌هزار تن از سپاهیان مجهز کفار و مشرکان جلوگیری شود. در جنگ طایف نیز، سلمان فارسی پیشنهاد داد که منجنیق ساخته شود؛ دستگامی مانند توپ امروزی که آتش به دژ محکم دشمن پرتاب می‌کرد و از همین طریق آن دژ گشوده شده در جنگ احد و بدر و در همهٔ جنگهای دیگر،



دکتر رهنورد:

البته، ترکیب بعضی از واژه‌ها با توجه به نوشتارهای مربوط به مشارکت درست به نظر نمی‌رسد. یکی از این موارد همین ترکیب واژه‌های نظام و مشارکت است. اگر ما به نوشتارهای مربوط به مشارکت مراجعه کنیم در می‌یابیم که چنین ترکیبی از واژه‌ها کاربرد ندارد. زیرا مشارکت نوعی فرایند است نه نظام و به تبع همین موضوع، هنگامی که این دو واژه را در کنار هم قرار دهیم ممکن است ابهامهایی از لحاظ فهم کلمه در اذهان همگان، بخصوص کسانی که در این زمینه کار و تحقیق کرده‌اند ایجاد شود.

به طور کلی، می‌توان «نظام مشارکت» را به نظام پیشنهادها تعبیر کرد. با این پیش فرض، مشارکت، یعنی «فرایند درگیری کارکنان در تصمیمهای سازمان که ممکن است در ابعاد مختلف شکل گیرد» و این ابعاد شامل حدود، درجه، قلمرو، شکل، سطح و پایه

سیره حضرت رسول اکرم (ص) این بود که از پیشنهادهای همگان آگاه شوند. در زمان صلح نیز مسلمانان از زن و مرد و نیز همه تازه مسلمانها در مسجد دایره‌وار می‌نشستند و درباره موضوعهای مورد نظر پیشنهاد می‌دادند. فلسفه نظام مشارکت این است که کارها پیشرفت نخواهد کرد و جامعه اصلاح نخواهد شد، مگر اینکه نظام مشارکت همگانی در همه سازمانها و همه کل جامعه به اجرا درآید. به همین منظور مکانیزم، نظام و روشی مؤثر لازم است تا بتوانیم مشارکت همگانی را تحقق بخشیم. این نظام و روش در پی پژوهشهای هشتاد ساله دانشمندان علم مدیریت به دست آمده و آن گردآوری پیشنهادهای کارکنان و مشتریان است. باید از اندیشه‌های پیران و جوانان ذیربط در سازمان استفاده کرد تا رشد و پیشرفت سریع و جهشی در همه سازمان به وجود آید.

شیخ محمدی:

اکنون از استاد دکتر رهنورد تقاضا می‌کنم که ایشان نیز در ادامه بحث نگرش خود را در باب فلسفه و مفهوم نظام مشارکت بیان کنند.

مشارکت است. بنابراین، با این تعبیر از مشارکت می‌توانیم «نظام پیشنهادها» و یا به تعبیر رایج آن «نظام مشارکت» را یکی از برنامه‌های مدیریت مشارکتی بدانیم که در آن سعی می‌کنند که پیشنهادهای کارکنان را برای بهبود سازمان گردآوری و به اجرا در آورند. این برنامه پایین‌ترین درجه مشارکت را دربر می‌گیرد، زیرا میزان نفوذ و کنترل کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری محدود به ارائه پیشنهادهاست.

به هر حال در کشور ما دو اصطلاح بیشتر جا افتاده است: یکی «نظام مشارکت» یا به تعبیر درست‌تر «نظام پیشنهادها» و دیگری «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهاست» که اتفاقاً مفهوم دوم با همین واژه در شورایی عالی اداری کشور، به منظور طراحی و به کارگیری در بخش دولتی به تصویب رسیده است که مراد از آن نیز همان «نظام پیشنهادهاست» که قرار است از سال آینده به گونه‌ای فراگیر در سطح کشور اجرا شود. اما ببینیم چنین نظامی چه فلسفه‌ای می‌تواند داشته باشد. باز هم اگر به نوشتارهای مربوط به مدیریت مشارکتی مراجعه کنیم می‌بینیم که کشورهای مختلف فلسفه‌های خاص خودشان را در این مورد پی می‌گیرند. اگر دقت کنیم در می‌یابیم که شماری از کشورها مشارکت را به سان ابزار مدیریت

مطرح می‌کنند و تلاش می‌ورزند تا از طریق به کارگیری این ابزار به کارایی، اثربخشی و دیگر هدفهایی که برای خودشان طراحی کرده‌اند دست یابند. در مقابل تعدادی از کشورها نیز با طرح واژه مشارکت می‌کوشند تا دموکراسی را در محیطهای کاری خود ترویج کنند و با محیطهایی مبتنی بر مردمسالاری کاری را پایه‌گذاری کنند.

باز فلسفه‌ای دیگر را در کنار این دو می‌بینیم که در بعضی از کشورها به اجرا در می‌آید؛ و آن نگرش انسانی است که بر بهبود پرورش نیروهای انسانی در محیطهای سازمانی تأکید دارد و بیشتر طرفداران این نگرش کسانی هستند که از مکتب روابط انسانی پیروی می‌کنند. آنان بهایی را که این مکتب به انسان می‌دهد مایه رشد و پویایی انسان می‌شناسانند. و بی‌جهت نیست که مشارکت به سان یکی از اصول این مکتب طرح شده و به حیات و تکامل خود ادامه داده است.

در مقابل این سه فلسفه، فلسفه چهارمی وجود دارد که می‌توان آن را به فلسفه ایدئولوژیکی تعبیر کرد، یعنی ایدئولوژیهای خاصی در زندگی وجود دارند که به طرح مشارکت، به سان یکی از اصولشان

برابری مردم و احساس نقشی است که آنها باید در سرنوشت خودشان داشته باشند و تا خود نخواهند نیز چنین نقشی تحقق پیدا نمی‌کند. وعده الهی نیز چنین است: «ان الله لا یغیّر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم»^۲ در صورتی که پذیرش اجتماعی بیاید تحقق خواهد پذیرفت. نگرش عدالت جویانه و برابری طلبانه که در واقع دستاورد مکتب دین مبین اسلام است. بدین سان متحقق می‌شود که هر فرد جایگاه مناسب خویش را در وادی عمل و نظر در جامعه اسلامی بیابد.

خوب، با این مقدمه می‌توان چنین نتیجه گرفت که برداشت فلسفی از مشارکت این است که مشارکت فراگرد دگرگون شدن پیوندهای یکسویه به چند سویه است که اعتماد مردم به یکدیگر را افزایش می‌دهد و توانشان برای مردمسالاری را فزونی می‌بخشد و در واقع با چنین مفهومی است که انسان راه بالندگی را در پیش می‌گیرد. قبل از وارد شدن به مقوله مشارکت، مسئله را می‌توان به گونه‌ای ریشه‌ای تر مورد بحث قرار داد. در دیدگاه اسلام ما، شور و مشورت، به گونه‌ای که در لغت مرحوم راغب در مفردات بیان شده، به معنای استخراج و استنباط است. لذا شور و مشورت هم در امور مادی و هم در امور معنوی مصداق

معروف‌اند. از جمله آنها می‌توان به آرمان مارکسیسم اشاره کرد که در آن مشارکت از دیدگاه خاصی مطرح می‌شود. همچنین می‌توان از آرمان اسلام سخن گفت که مؤمنان را به رعایت اصل مشارکت دعوت می‌کند و آیاتی نیز که تلاوت شد و ترجمه‌اش را آقای شیخ محمدی بیان فرمودند، نشانه همین اهمیت است که دین مبین اسلام برای مشارکت قائل شده است.

آقای شیخ محمدی:

اینک از حاج آقا سادات بهشتی تقاضا می‌کنیم که ایشان نیز به سهم خود فلسفه و مفهوم نظام مشارکت از دیدگاه اسلام را شرح دهند.

حجة الاسلام سادات بهشتی:

با درود و تحیت به روان امام که در واقع با تأکید بر اجرا و با عمل مشارکت جویانه جامعه را احیا کردند تا بدین سان انقلاب اسلامی به پیروزی رسید و با درود و سلام به همه ارواح طیبه شهدا، بالخصوص شهید بزرگوار و دانشمند استاد دکتر مفتاح، همان طور که بزرگواران اشاره فرمودند مسئله مشارکت در واقع از بنیادی‌ترین اندیشه‌هاست که زیرساخت آن مشارکت از دیدگاه فلسفی، پذیرش اصل

تبدیرها، عیبها و نقصهای بسیار زیادی وجود دارد. اگر به بررسی و مقایسه‌ای کمی و آماری بپردازیم، به این حقیقت خواهیم رسید که در هر شرکت می‌توان همه سال صدها و حتی هزاران میلیون تومان صرفه‌جویی کرد و به سودهای کلان دست یافت. و در هر وزارتخانه سالی دهها میلیارد تومان صرفه‌جویی به عمل آورد و سود حاصل کرد. البته، چنین نتیجه‌ای مگر با اعمال نظام مشارکت امکانپذیر نیست. همین نتایج از سوی دیگر، ضایعات بسیار زیادی در سطح وزارتخانه و شرکتها وجود دارد. یکی از هدفهای نظام مشارکت این است که با کمک و همفکری و همکاری خود کارکنان و استفاده از نتیجه اندیشه خلاق ایشان و یاری جستن از پیشنهادهای مساعدی که ایشان به طور پیوسته ارائه می‌دهند، این اسراف و تبدیرها، ضایعات، عیبها و نقصها را به تدریج می‌توان از میان برد. یکی دیگر از هدفهای مهم نظام مشارکت برقراری ارتباطات سالم و صمیمی است؛ یعنی ایجاد اخلاق حسنه در محیط کار. در نظام مدیریتی موجود، چه در سطح کشورمان و چه در سطح دنیا، مدیر دستور می‌دهد و این امر را حق طبیعی خود می‌داند. لذا، خودش را در جایگاه فرادست و کارکنان را در جایگاه فرودست قرار می‌دهد. اما

وقتی که در نظام مشارکت مدیر به همه می‌گوید بیا باید پیشنهاد بدهید، کارکنان را به سطحی فراتر ارتقا می‌دهد؛ یعنی شما نیز فهمی همسطح من دارید؛ مسائل را درک می‌کنید و می‌توانید برای پیشرفت سازمانتان پیشنهاد بدهید. در اینجا مدیر تواضع نشان می‌دهد و خودش را به سطحی برابر با کارکنان تنزل می‌بخشد. همان‌طور که مدیر می‌تواند برای پیشرفت سازمان نظریه، طرح و پیشنهاد بدهد، کارکنان نیز می‌توانند نظریه و پیشنهاد بدهند. در واقع نظام مشارکت ارتباطات سازمانی را دگرگون و متحول می‌کند و به کارکنان احترام می‌گذارد و شخصیت می‌دهد و در این صورت است که کارکنان در موضع استضعاف و تحقیر قرار نمی‌گیرند. نظام مشارکت هدفهای دیگری هم دارد که یکی از آنها مبارزه با سلطه فرهنگی بیگانه است تا زمانی که کارکنان احساس تحقیر می‌کنند نه تنها رشدی از خود نشان نمی‌دهند بلکه به حالت لاقیدی می‌رسند و سازمان را نیز از رشد و توسعه باز می‌دارند آنان با حالتی نمایشگر سرخوردگی و بی‌قیدی می‌گویند: «این سازمان که مال ما نیست. پس ما چرا باید برای توسعه آن تلاش کنیم.» وقتی کارکنان را در کارها مشارکت دهیم، به تدریج احساس می‌کنند که

می‌بینیم مثلاً در شرکت ماشین‌سازی اراک در مدت یکسال و دو ماه بیش از ۱۳۵۰ پیشنهاد دریافت شده است و صرفه‌جویی (تصویب شده) از طریق بررسی این پیشنهادهای از سوی مدیریت شرکت به یک میلیارد و شصت میلیون تومان رسیده و صرفه‌جویی حاصل شده در گروه‌های تولیدی تحت پوشش و شوراهای مربوطه آنها به حدود دو میلیارد تومان بالغ شده است نوعی معجزه اقتصادی برایمان تداعی می‌شود و وقتی مشاهده می‌کنیم که در شرکت رادیاتور ایران که سازنده انواع رادیاتور سبک و سنگین و صنعتی، خصوصاً رادیاتورهای اتومبیل سواری است در ۱۱ سال گذشته بیش از چهل هزار پیشنهاد از ۶۰۰ نفر کارکنان شرکت گردآوری شده است و شرکت هر سال به ۲ تا ۳ میلیارد تومان سود حاصل از صرفه‌جویی دست یافته است، این نتیجه باز هم به سان معجزه‌ای اقتصادی و جهشی بزرگ در این زمینه در نظرمان نمایان می‌شود. پس می‌بینیم که نظام مشارکت سودمندیهای اقتصادی بسیار عظیمی به بار می‌آورد. اگر امروز با یک نگاه دقیق و موشکافانه به بررسی وزارتخانه‌ها و سازمانها بپردازیم مشاهده می‌کنیم که در هر وضع در وزارتخانه و شرکت، ضایعات، اسرافها و

«ای پیامبر، اگر غلیظ‌القلب و سختگیر باشی همه از دور تو پراکنده می‌شوند و اگر نرم‌خو باشی و با مردم به ملایمت برخورد کنی، در آن صورت همه به دور تو جمع می‌شوند. فلسفه مالکیت و حکومت نیز به همین موضوع منتهی می‌شود که جامعه مال مردم است و مردم باید پیشنهاد، نظر و طرح بدهند؛ پیشنهادهایی نیکو و پسندیده که با طرح آن جامعه خودشان را بسازند و محیط زندگی‌شان به جامعه‌ای شیرین تبدیل شود که مطلوب همگان باشد. هدف و وظیفه نظام مشارکت نیز همین است. ساختن جامعه‌ای شیرین و عسل‌گونه برای همه، هم برای مردم و هم برای مدیران هم برای ملت و هم برای دولت. هنگامی که مدیری در سازمان خویش به گردآوری پیشنهادهای کارکنان می‌پردازد، به آنان شخصیت می‌دهد و برای اندیشه‌هایشان ارزش قائل می‌شود، پس از مدتی درمی‌یابد که علاقه کارکنان به سازمان بیشتر می‌شود و کار به جایی می‌رسد که آنان سازمان را از آن خودشان می‌انگارند و برای ساختن آن به مشارکت فعال دست می‌یازند و بدین سان به تدریج تعلق اجتماعی بیشتر و بیشتر می‌شود. چند مثال می‌زنیم که هدفهای نظام مشارکت را به گونه‌ای روشتر نمایان می‌کند. هنگامی که

تبدیرها، عیبها و نقصهای بسیار زیادی وجود دارد. اگر به بررسی و مقایسه‌ای کمی و آماری بپردازیم، به این حقیقت خواهیم رسید که در هر شرکت می‌توان همه سال صدها و حتی هزاران میلیون تومان صرفه‌جویی کرد و به سودهای کلان دست یافت. و در هر وزارتخانه سالی دهها میلیارد تومان صرفه‌جویی به عمل آورد و سود حاصل کرد. البته، چنین نتیجه‌ای مگر با اعمال نظام مشارکت امکانپذیر نیست. همین نتایج از سوی دیگر، ضایعات بسیار زیادی در سطح وزارتخانه و شرکتها وجود دارد. یکی از هدفهای نظام مشارکت این است که با کمک و همفکری و همکاری خود کارکنان و استفاده از نتیجه اندیشه خلاق ایشان و یاری جستن از پیشنهادهای مساعدی که ایشان به طور پیوسته ارائه می‌دهند، این اسراف و تبدیرها، ضایعات، عیبها و نقصها را به تدریج می‌توان از میان برد. یکی دیگر از هدفهای مهم نظام مشارکت برقراری ارتباطات سالم و صمیمی است؛ یعنی ایجاد اخلاق حسنه در محیط کار. در نظام مدیریتی موجود، چه در سطح کشورمان و چه در سطح دنیا، مدیر دستور می‌دهد و این امر را حق طبیعی خود می‌داند. لذا، خودش را در جایگاه فرادست و کارکنان را در جایگاه فرودست قرار می‌دهد. اما

وقتی که در نظام مشارکت مدیر به همه می‌گوید بیا باید پیشنهاد بدهید، کارکنان را به سطحی فراتر ارتقا می‌دهد؛ یعنی شما نیز فهمی همسطح من دارید؛ مسائل را درک می‌کنید و می‌توانید برای پیشرفت سازمانتان پیشنهاد بدهید. در اینجا مدیر تواضع نشان می‌دهد و خودش را به سطحی برابر با کارکنان تنزل می‌بخشد. همان‌طور که مدیر می‌تواند برای پیشرفت سازمان نظریه، طرح و پیشنهاد بدهد، کارکنان نیز می‌توانند نظریه و پیشنهاد بدهند. در واقع نظام مشارکت ارتباطات سازمانی را دگرگون و متحول می‌کند و به کارکنان احترام می‌گذارد و شخصیت می‌دهد و در این صورت است که کارکنان در موضع استضعاف و تحقیر قرار نمی‌گیرند. نظام مشارکت هدفهای دیگری هم دارد که یکی از آنها مبارزه با سلطه فرهنگی بیگانه است تا زمانی که کارکنان احساس تحقیر می‌کنند نه تنها رشدی از خود نشان نمی‌دهند بلکه به حالت لاقیدی می‌رسند و سازمان را نیز از رشد و توسعه باز می‌دارند آنان با حالتی نمایشگر سرخوردگی و بی‌قیدی می‌گویند: «این سازمان که مال ما نیست. پس ما چرا باید برای توسعه آن تلاش کنیم.» وقتی کارکنان را در کارها مشارکت دهیم، به تدریج احساس می‌کنند که

سازمان از آن خودشان است و باید در مقابل بیگانه از این سازمان دفاع کنند، در سطح کشور نیز کار به همین صورت است. اگر مردم در همه کارها مشارکت داشته باشند کشور را صددرصد از آن خودشان خواهند دانست. لذا، حالتی دفاعی نسبت به آن می‌گیرند و در مقابل بیگانه و تهاجم فرهنگی آن که به صورت طبیعی در گذشته و حال در مقیاس جهانی وجود داشته و دارد و بحث آن هم در کشورمان به شدت اختلاف برانگیز بوده است به مبارزه می‌پردازند مبارزه با تهاجم فرهنگی بیگانه، همچون مبارزه با تهاجم نظامی آن یک راه دارد و آن نیز بسیج سراسری و مشارکت همگانی است، باید روش و سازوکاری بیابیم که همه در کارهای کشور مشارکت یابند و بسیج شوند. نظام مشارکت هدفهای دیگری هم دارد که ان شاء الله در ادامه بحث مطرح خواهیم کرد.

آقای شیخ محمدی :

اکنون از استاد دکتر رهنورد تقاضا می‌کنیم که در ادامه بحث، اگر مطالبی افزون بر مطالب گذشته و نیز در تکمیل مطالب آقایان دارند، مطرح کنند وگرنه سؤال دیگری را درباره نظام مشارکت مورد بحث قرار دهیم.

دکتر رهنورد: من فقط دو نکته را می‌خواستم اضافه کنم. نخست اینکه بین مشارکت سیاسی و مشارکت مدیریتی تمایز قایل شویم. مشارکت سیاسی به طور عمده مشارکت مردم در اداره امور کشور را در بردارد، اما مشارکت مدیریتی و با به تعبیری که در این بحث از آن یاد می‌کنیم نظام مشارکت سعی در ترویج مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمان مورد نظر دارد. و من فکر می‌کنم بهتر است موضوع این جلسه را به مشارکت مدیریتی محدود کنیم. نکته دیگر اینکه هدفهای نظام مشارکت رابطه‌ای تنگاتنگ با فلسفه نظام مشارکت دارد. فلسفه ابزاری، هدفهایی چون بهره‌وری و رضایت کارکنان را دنبال می‌کند. و اتفاقاً این فلسفه، فلسفه غالبی هم هست؛ به طوری که بیشتر شرکت‌های تولیدی که نظام مشارکت را به کار می‌گیرند نظرشان این است که بتوانند از این طریق به بهره‌وری سازمان کمک کنند و رضایت کارکنان را به دست آورند. اما به هر حال، اگر کلی نگر باشیم باید بگوییم که هدفهای نظام مشارکت از فلسفه مشارکت متأثر و مطلق کردن این هدفها بدون توجه به فلسفه مشارکت صحیح به نظر نمی‌رسد. کشوری ممکن است فلسفه خاصی را در زمینه مشارکت پی‌بگیرد و به تبع آن



حجة الاسلام سادات بهشتی :

هدفهایی که می‌توان برای نظام مشارکت برشمرد به شرح در پی آمده است: اهم مسائل در این باب که اسلام به آن توجه دارد ارزش و احترامی که برای انسانها قائل است و کرامت و عظمتی است که خداوند تبارک و تعالی برای انسان قائل شده و به سبب خلق این موجود پیچیده به خود، احسن و بارک الله فرموده و خود را بهترین آفرینندگان نامیده است. در واقع بهترین آفریننده به سبب وجود بهترین آفریدگان معنی پیدا می‌کند، یعنی چنین مخلوق نیکویی را خداوند تبارک و تعالی خلق کرده، اراده و اختیار، اندیشه و تفکری به او داده که با استفاده از تصمیم‌گیریهای خویش اقدام کند. لذا محور اساسی مسئله مشارکت از دیدگاه اسلام و هدفی که دنبال می‌کند، ارتقای منزلت اجتماعی انسان است که خواسته است فضایی ایجاد شود که بتوان از اندیشه و تجربه کارکنان در هر سازمان استفاده کرد و بهره

هدفهای معینی را دنبال کند. اگر فلسفه مردمسالاری را مدنظر قرار دهیم، ممکن است هدف آن فقط تعمیم دموکراسی باشد و بس. اگر ابزاری بودن مشارکت مورد توجه باشد، هدف مرتبط با آن افزایش کارایی سازمان و افزایش رضایت کارکنان است. به تعبیر یکی از دوستان توجه کنید که می‌گفت ما مشارکت را اجرا می‌کنیم که حکم اسلام را پیاده کنیم. اگر فردی از شما فلسفه خاصی داشته باشد: می‌توان گفت که از دیدگاه او مهم نیست که مشارکت به افزایش رضایت کارکنان و بهره‌وری سازمان بینجامد. از نظر او چون این کار تکلیف شرعی است باید انجام شود؛ یعنی فلسفه مشارکت تا این حد می‌تواند در تبیین هدفهای مشارکت مؤثر باشد.

آقای شیخ محمدی :

در این مرحله از بحث از حاج آقا سادات بهشتی تقاضا می‌کنم حالا که بحث به اینجا رسیده است بفرمایند که آیا به نظر ایشان از اسلام می‌توان برای مسئله مشارکت، هدفهایی مستقل قائل شد یا نه ؟

گرفت. چرا که در واقع ایفای آن نقش اساسی که برای تحقق هدفهای هر نظام حکومتی یا سازمان اعمال می‌شود به عهدهٔ بدنهٔ آن یعنی کارکنان است که در نهایت با خوب عمل کردن و انجام وظیفهٔ بجا و مناسب موجب آسایش و رضایت ارباب رجوع و در نهایت مردم می‌شوند. مسئلهٔ مشارکت سیاسی و دموکراسی، به تعبیر اسلام از آن، ممکن نیست بدون تحقق مدیریت مشارکتی تحقق یابد. فهم

این نکته بسیار آسان است. یعنی، وقتی که مدیر پذیرفت که باید برای کارکنان نقشی قائل شود و آنها را در کارها دخالت دهد تصمیم‌گیریهایی دستگاہ بر اساس مدیریت مشارکتی انجام می‌پذیرد. قاعده این است که هرگاه روحیه و انگیزه در کار و تعلق سازمانی در کارکنان بالا رود. ثمره و نتیجهٔ مستقیم آن

رضایت مردم است. با جلب رضایت همهٔ مردم، آنها مشارکت اجتماعی و دخالت در مسائل سیاسی را احساس خواهند کرد و در واقع جدایی دین از سیاست را که تا به حال از طریق دشمن القا شده و بعضی افراد آن را باور داشته‌اند رنگ خواهد باخت. ما در بحث فرهنگ و باز هم دربارهٔ مشارکت سخن خواهیم گفت و در آنجا توضیح بیشتری در این زمینه خواهیم داد.

آقای شیخ محمدی:

اکنون از حضور آقای دکتر کردرستمی خواهشمندم که با توجه به مقوله‌های فلسفه و مفهوم نظام مشارکت و نیز هدفهایی که در ارتباط با آن در نظر دارند، برای تکمیل سخنانی که میان دوستان انجام گرفته است، مطالبی ارائه دهند تا سؤالیهای دیگر در این زمینه مطرح شود.



دکتر کردرستمی:

من در ارتباط با این دو مقوله که حتماً عزیزان و سروران گرامی دربارهٔ آن بحث کرده‌اند و به مطالبی اشاره ششده است سخنانی می‌گویم. بحث مشارکت دیگر فقط مقوله‌ای با مفهوم مدیریتی نیست، بلکه به مفهوم عام خود جنبه‌ای ارزشی و فرهنگی نیز دارد. لذا می‌توان گفت که برپایهٔ نظام ارزشی ما استوار است و با آن انطباق دارد. خود فلسفهٔ مشارکت از دیدگاه من بر پایهٔ دو مقوله استوار است. یک

مقوله کمیّت کار است که موجب افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود و یک مقوله کیفیت کار که خود مشارکت موجب ایجاد نوعی همدلی و همسویی و فرهنگ و تفکر مشترک و احساس صمیمیت در درون سازمانها می‌شود. چون بحث درباره مقوله مشارکت است و در اینجا نظام اداری مطرح نیست من نیز تنها در باب مشارکت بحث می‌کنم.

در مجموع فلسفه مشارکت، یعنی اینکه به جسای یک فرد و یک فرد، صدها نفر، یا جمعهایی با شماره‌های متفاوت فکر می‌کنند و تصمیم می‌گیرند و از برابری این تصمیمها و افکار، نتیجه‌ای حاصل می‌شود که دیدگاه جدید، یک تحولی تازه و فکری نو ایجاد می‌شود. اما ببینیم هدفهای نظام مشارکت چیست؟ من هدفهای نظام مشارکت را از دو دیدگاه بررسی می‌کنم. نخست از دیدگاه سودمندی، که به کارگیری این نظام سبب می‌شود که ما هزینه را خوب صرف کنیم، صرفه‌جویی در هزینه‌ها بهینه شود و سودمندی سازمانها از این رهگذر افزایش پیدا کند. یعنی در تحلیل سود و هزینه خود به خود انفجار مشارکت به سود سازمانها تمام می‌شود.

نکته دوم از دیدگاه تحلیل هزینه اجتماعی

است که در اینجا باز هم مشارکت خودبه خود موجب می‌شود که افراد زمانی که احساس می‌کنند که از آنها نظر سنجی و به نظریاتشان توجه می‌شود تخلیه روانی در او به وجود می‌آید؛ با مدیریت احساس صمیمیت و احساس نزدیکی بیشتری می‌کند. پس در درون سازمان و از دو بعد، نظام مشارکت سود می‌بریم. اما، اکنون موارد دیگری را درباره اینکه هدفهای ما چگونه به ظهور برسد و اثر بخشی سازمانی را ایجاد می‌کند نیز باید بیان کرد.

مسواری هست که فکر می‌کنم در لابلاي بحثهای دیگر جناب آقای شیخ محمدی درباره آنها سخن گفته‌اند و به موقع خود باز از آنها سخن خواهیم گفت.

آقای شیخ محمدی :

اکنون از جناب آقای باتمانلیچ خواهش می‌کنم که در باب مزایای نظام مشارکت با توجه به تنگی وقت، بدون وارد شدن عمیق و گسترده در مصادیق آن، فهرست وار و به گونه‌ای بسیار مختصر مطالبی را بیان فرمایند و ضمن مطالب خود توضیح دهند که آیا نظام مشارکت معایبی هم دارد تا پس از شناسایی آنها و به منظور بهبود بخشیدن به کارها دست به اقدامی زنیم یا اینکه اصولاً چنین معایبی وجود ندارد؟

حضرت رسول اکرم (ص) فرمودند: «یک ساعت فکر کردن از هفتاد سال عبادت بهتر است». در حدیث دیگری ایشان فرمودند که: «یک ساعت فکر کردن از هزار سال عبادت بهتر است» و ساعت هم به معنای لحظه است و نه ساعت به معنای امروزی. این دو حدیث به چه معنایی است و چه هدفی را دنبال می‌کند؟ این احادیث ارزشمند همه ما را به تفکر برمی‌انگیزد. قرآن کریم نیز در بیش از دویست آیه مسلمانان را به تفکر دعوت کرده است، تدبیر، تذکر، تعقل و تفقه و اصولاً اساسی‌ترین وزیر بنایی‌ترین کاری که هر مسلمان باید انجام دهد، تفکر کردن درباره همه کارهاست. نظام مشارکت هم به سان راه‌کاری اساسی و زیربنایی، همه مسلمانان و همه مردم را به تفکر دعوت می‌کند. نظام مشارکت فرمولی ساده، اما اساسی و زیربنایی دارد که در همه سازمانها و شرکتها باید در مرکز توجه قرار گیرد:

(نظام تفکر فراگیر

+ نظام تشکر فراگیر = نظام مشارکت

+ نظام تذکر فراگیر)

نظام مشارکت از همه کارکنان و مشتریان

می‌خواهد که فکر کنند و برای پیشرفت امور پیشنهاد ارائه بدهند، و دیدگاه خودشان را مطرح کنند. حضرت امام صادق (ع) می‌فرماید که: «مسلمانی که دو روزش مانند هم باشد. مغبون و زیانکار است». در نظام مشارکت همه برای فکر کردن و یافتن اسرافها، تبذیرها، ضایعات، عیبه و نقصهای داخل سازمان و شرکت در رفع آنها بسیج می‌شوند. هیچ مسلمانی نباید دو روزش مانند هم باشد. هیچ سازمان هم نباید دو روزش یکسان باشد، زیرا در این صورت خیلی زود مرگش فرامی‌رسد. به اعتقاد من «نظام مشارکت» و نظام گردآوری پیشنهادها از مردم، بر اساس تحقیقاتی که کرده‌ایم منشأ حیات جامعه و اصل و جوهر اسلام است. اساس مدیریت اسلامی، راه اقامه و برپاسازی اسلام ناب محمدی است. راه احیاء اصل مقدس امر به معروف و نهی از منکر است و مردم را به سعادت و نیکبختی، رشد و پیشرفت، فلاح و رستگاری و به موفقیتها و پیروزیهای بزرگ می‌رساند. اگر بخواهیم واقعاً این اصل مقدس را در جامعه درست اجرا کنیم، باید از همه کارکنان و همه مشتریان بخواهیم که پیشنهادهای مساعد خویش را ارائه دهند؛ این پیشنهادها در چارچوب آیین‌نامه نظام مشارکت مورد بررسی

دقیق فنی، اقتصادی و اجتماعی قرار گیرد و سپس به اجرا درآید. در شرکت کنتورسازی ایران (واقع در شهر صنعتی قزوین) در مدت ده سال گذشته، یعنی تا پایان سال ۱۳۷۷، تعداد ۱۶۳۰۰ پیشنهاد از کارکنان دریافت شده است و این شرکت توانسته است به سالی یک میلیارد تومان سود و صرفه جویی دست یابد. نتیجه مشارکت فکری کارکنان این است که ما توانسته‌ایم از پیشنهادهای مساعد و شایسته کارکنان استفاده کنیم و به رشد و پیشرفت سریع برسیم. این امر که هم به نفع سازمان و هم به نفع کارکنان و هم به نفع کل کشور بوده است و مستلزم تشکر و قدردانی است و این کارکنان پادشاهی مادی و معنوی خواهند گرفت. از همه مهمتر اینکه چنین کارکنانی جایگاه واقعی خودشان را پیدا خواهند کرد و از نقش انسان، به سان جاننشین خداوند در زمین، و از ارزشی والا برخوردار می‌شوند. لذا، اگر فلسفه نظام مشارکت را درست درک کنیم و آن را درست اجرا کنیم، یعنی اگر روش و سازوکار اجرای صحیح نظام مشارکت را بخوبی بشناسیم معایب و کاستیها به سرعت از میان خواهد رفت. و اگر نظام مشارکت به گونه‌ای ناقص پیاده شود نه تنها به موفقیت دست نخواهیم یافت بلکه قطعاً به سلسله‌ای

از عیبها و نقصها و دشواریها برخوردار خواهیم کرد. برای جلوگیری از شکست در این زمینه لازم است از مشاوران با تجربه استفاده شود و مدیران به شناخت دقیق فلسفه نظام تذکرپذیری فراگیر، پند پذیری مستمر و نظام بازخوردها مجهز شوند.

شیخ محمدی:

از آقای دکتر رهنورد می‌خواهیم که در ادامه این بحث بفرمایند که این فرض که اگر نظام مشارکت به‌طور کامل یا درست مطرح و اجرا شود در آن صورت هیچ‌گونه نقیصی در کار پیدا نخواهد شد قائل اند یا نه. لطفاً در این مورد توضیح بفرمایید.

دکتر رهنورد:

البته بحث درباره مزایای مشارکت بحث جدیدی نیست، بلکه در نوشتارهای مربوط به مشارکت مفصل به این موضوع پرداخته‌اند. کسانی که بیشتر طرفدار مشارکت‌اند، تنها چیزی که می‌بینند مزایای آن است. این مزایا را می‌توانیم در دو بعد طبقه‌بندی کنیم. مزایای فردی و مزایای سازمانی. درباره مزایای فردی به این نکته اشاره می‌کنند که مشارکت به رشد و بهبود افراد کمک می‌کند؛ موجب رضایت

شخصیت و رفتاری که اجتماع به آنها شکل می‌دهد مشارکت جو نیستند. اینکه ما مشارکت را به افرادی که آن را دوست نمی‌دارند تحمیل کنیم نوعی تزییع حق این افراد است. منتقدان مشارکت می‌گویند که مدیران عموماً دوست می‌دارند که همه کارکنان را در فرآیند پیشنهاددهی درگیر کنند. از طرف دیگر، تعدادی از کارکنان مایل نیستند در نظامهای مشارکتی وارد شوند و این امر ممکن است به تضاد میان مدیریت و کارکنان دامن زند و سوء تفاهمهایی میان آنان به وجود آورد. مسئله دیگری که منتقدان نظام مشارکت مطرح می‌کنند، انتظارات غیرواقعی و کاذبی است که از طریق تبلیغات افراط‌گراانه مشاوران عرصه مشارکت به وجود می‌آید، زیرا این مشاوران معمولاً بیشتر مزایا را مطرح می‌کنند و جوی را به وجود می‌آورند که هم کارکنان و هم مدیران احساس می‌کنند تمام مسائل و دشواریهای سازمانها از طریق مشارکت قابل حل است؛ و حال آنکه مشارکت جزئی از نظام سازمان است که اگر در کل این نظام به گونه‌ای مؤثر و هماهنگ عمل نکند، نظام مشارکت نیز در عمل مؤثر نخواهد بود. به هر حال، دیدگاه خود من این است که اگر ما بخواهیم نظامی موفق بر مبنای نظام مشارکت و سایر الگوهای

آنان می‌شود؛ و به یادگیری و شناخت آنان کمک بسیاری می‌رساند. درباره مزایای سازمانی، شاید عمده‌ترین و مهمترین موضوعی که به آنها اشاره می‌کند افزایش بهره‌وری سازمانی باشد که آقای باتمانلیچ هم اشاره‌هایی به این موضوع داشتند. به هر صورت، عده‌ای هم هستند که دیدی انتقادی نسبت به مشارکت دارند. این افراد کسانی هستند که معایب و کاستیهای مشارکت را عمده می‌کنند و سعی می‌کنند از این طریق بگویند که نظام مشارکت نظام مناسبی نیست. مثلاً، نظام شایسته‌سالاری را در مقابل نظام مشارکت مطرح می‌کنند و نتایج اجرای آن را بهتر از نظام مشارکت می‌دانند. به هر حال، این افراد بیشتر بر هزینه مشارکت تأکید می‌کنند. و معتقدند که مشارکت خود هزینه زاست؛ و این هزینه شامل، هزینه استقرار، آموزش، پاداشها و مسائلی از این قبیل است. آنان همچنین این انتقاد را مطرح می‌سازند که مشارکت نباید موجب گسترش تشکیلات شود و خود یک نظام دیوانسالار جدیدی را به نظام اداری موجود اضافه کند. نظام مشارکت به طریق دیگری نیز مورد انتقاد واقع شده است که بیشتر بازتاب دهنده نقطه نظر روان شناسان است. آنها معتقدند که تعدادی از افراد بر اساس

مدیریت مشارکتی داشته باشیم، باید به شرایط محیطی توجه بسیار معطوف داریم. این شرایط محیطی سازمانهاست که موفقیت «نظام مشارکت» را رقم می‌زند.

اگر بتوانیم این شرایط را تعدیل کنیم به گونه‌ای که پیش نیازهای «نظام مشارکت» تحقق پیدا کند، شاهد مزایای آن خواهیم بود. در غیر این صورت معایب آن بروز خواهد کرد و از برآورده شدن انتظاراتمان به دور خواهیم ماند.

شیخ محمدی:

با تشکر از همه عزیزان حاضر در گفتگو که

بعثتهای بسیار جالب و مستدلی را در زمینه مفاهیم، فلسفه و هدفهای نظام مشارکت مطرح کردند. از همه شما بزرگواران دعوت به عمل می‌آورم که در نشست دیگری و خوانندگان را از دیدگاههای خود در باب دیگر مسائل نظام مشارکت که در تداوم بحثهای این گفتگو برگزار خواهد شد بهره‌مند سازند با تشکر مجدد خداوند نگهدار همه شما باد.

۱. ترجمه آیه ۱۵۹. سوره آل عمران

۲. آیه ۱۱ سوره رعد

