

# فرهنگ و کارآمدی

در میزگرد این شماره استادان گرامی حضرات آقایان حجت الاسلام والمسلمین دری نجف آبادی حجت الاسلام والمسلمین مرتضی بهشتی، دکتر محمدحسین پناهی، دکتر محمدحسین سلیمی، مهندس محمدحسن عرفانیان، دکتر علی محمد کاردان، دکتر محمد نهاوندیان، سید محمد آوینی و رضا داوری اردکانی شرکت داشتند و در باب یکی از مسائل مهم کشور ما بحث کردند و مطالب مهم و مفید و راه گشایی گفتند.



دکتر داوری:

چه کسی کارآمد است  
و چرا در شرایطی اشخاص نمی توانند  
کارآمد باشند و در شرایط دیگری  
می توانند کارآمد باشند؟

نشده است، غفلت بوده و توجه به آن یک امر طبیعی است. این سؤال تا چه اندازه موّجه است که شاعر یا فیلسوف یا فیزیکدان به چه کار می آیند و یا کی بکار می آیند؟ که اگر این مسئله روشن شود بقیه مسائل نیز روشن می شود.

همچنین اگر در این مجلس این مسئله روشن شود که کار یعنی چه؟ کارآمدی یعنی چه؟ چه کسی کارآمد است و چرا در شرایطی اشخاص نمی توانند کارآمد باشند و در شرایط دیگری می توانند کارآمد باشند؟ و آن شرایطی که اشخاص در آن می توانند کارآمد باشند و کارآیی داشته باشند چیست؟، به نتایج مهم و پرفایده ای خواهیم رسید و لاف اقل یکی از مسائل مهم فرهنگی - اجتماعی کشورمان را لاف اقل قدری روشن کرده ایم. هر کدام از آقایان در این خصوص توضیحی دارند، بفرمایند. آقای مهندس عرفانیان لطفاً جناب عالی شروع بفرمایید.

مهندس عرفانیان: البته بنده در مباحث کلامی و فرهنگی و فلسفی اطلاعات دقیقی ندارم، ما بیشتر اهل عمل هستیم تا حرف. شما باید درک ما را از آن چیزی که تبدیل به کار و عمل شده است دریابید. بنده در حقیقت معانی سؤالات شما را در تجربه بازگو می کنم و این معانی تجربی نه در کتاب و نه در جایی دیگر مطرح نشده است. به نظر من کار، زندگی است و این سخن به منزله آن نیست که کار مساوی است با زندگی. کاسبی و زندگی درست عبارت متضاد کار و زندگی است. قصد من این است که منکر این معنا شویم یعنی نباید کار را با کاسبی مترادف بدانیم. برای توضیح بیشتر این نکته، بنده گمان می کنم که باید در این مجلس تعریفی از زندگی داد تا منظور ما از این بحث روشن شود.

زندگی شامل تمام مؤلفه هایی است که در حقیقت

مهندس عرفانیان:

به نظر من، کار زندگی است  
و این سخن به منزله آن نیست که  
کار مساوی است با زندگی

دکتر داوری: از تشریف فرمایی آقایان بسیار متشکرم. چنان که به استحضار رسیده است، بحث این مجلس کار و کارآمدی است. در همین ابتدای کلام باید اعتراف کنم که من در طرح و توضیح این مطلب، زیانم گویا نیست زیرا مطلب به درسی که من خوانده ام، چندان مربوط نمی شود. البته اهل فلسفه به هر کاری می پردازند و آسیای آنها همه چیز را خرد می کند. و چون همه چیز به وجود بازمی گردد، بنابراین برای هر مطلبی که مطرح شود، حرفی برای گفتن دارند. به هر حال من در مقام یک دانشجوی فلسفه مسئله کار و کارآمدی را مطرح می کنم.

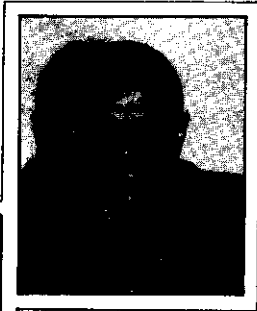
من وقتی که به کارآمدی فکر می کنم، مطالبی به نظرم می آید که ربط مستقیم به علم مدیریت ندارد مثل اینکه چرا نظم و سامان و اتقان در کار اداری و در تولید و حتی در تعلیم و تربیت و درمان و تألیف و تحقیق چنان که باید نیست. البته طبیعی است که سازمان امور اداری و استخدامی یا هر سازمان دولتی و خصوصی دیگر بگوید که این حرف ها اصلاً مورد ندارد. یکی از مسائلی که ما درگیر آن هستیم این است که به هر حال نتیجه ای که ما انتظار داریم از کارهایمان به دست نمی آوریم. علت این امر چیست؟ چطور می شود که کسی کار می کند و نتیجه ای که باید بگیرد، نمی تواند به دست آورد؟

در اینجا چند سؤال را مطرح می کنم و آقایان هر وجهی از مسائل را که مناسب تر می یابند، توضیح بفرمایند. اولین مسئله ما این است که مردم، ادارات و کارگران ما کار می کنند اما در جایی بازده و اتقان کار بیشتر است اما در جایی دیگر زحمت ها هدر می شود. شاید خوب بود این مقدمه مطرح شود که اصلاً چطور شده است که ما با ملاک کارآمدی به همه چیز نگاه می کنیم؟ آیا این درست و طبیعی است که با این ملاک به همه چیز نگاه کنیم و آیا تمدن و تاریخ متجدد، تمدن و تاریخی نیست که در آن به همه چیز و به همه کس به عنوان چیزی که به درد می خورد یا نمی خورد و شخصی که کارآمد یا بیکاره است، نگاه می کند. برای من این نکته پرمعنایی است که به آدم ها، نیرو اطلاق می کنیم و می گوئیم نیرو در این اداره کم است و یا نیرو نداریم. به آدم، عنوان نیروی کار اطلاق می کنیم یعنی در آدم انرژی می بینیم و یا آدم را منبع انرژی می دانیم. به نظر من این خود حادثه ای است که در تاریخ پیش آمده است. ولی معمولاً می گویند که این وضع یک وضع طبیعی است و اگر در دورانی به آن توجه

مهندس عرفانیان:

اگر برای تمام جنبه‌های زندگی  
چه مادی و چه معنوی، اندازه قائل بشویم  
می‌توان گفت فرد از عمر با برکتی  
برخوردار است

برای رسیدن به کارآمدی بیشتر باید  
به هر کدام از این مؤلفه‌ها به اندازه برسیم



حیات را شکل می‌دهند: محبت کردن، عشق ورزیدن، عبادت کردن، خوردن، خوابیدن و هر چیزی که گاهی به صورت صفت و گاهی به صورت عمل بیان می‌شود. حال با توجه به تعریف زندگی می‌توان گفت کار عبارت است از حرکت این مؤلفه‌ها. حال این کار ممکن است که یک حرکت فکری و یا فیزیکی باشد. هنگامی که حافظه خود را از یک سری اطلاعات پر می‌کنید، در واقع حرکتی انجام می‌دهید، و یا هنگامی که چیزی را برمی‌دارید یا در کارخانه‌ای ۸ ساعت تلاش می‌کنید و در قبال آن حقوق می‌گیرید، باز هم حرکتی را انجام داده‌اید. مجموعه این حرکت‌ها را کار می‌گویند. حال سعی می‌کنم میان این تعریف از کار و بحث کارآمدی ارتباطی قائل شوم. برای رسیدن به کارآمدی بیشتر باید به هر کدام از این مؤلفه‌ها به اندازه برسیم. به این معنا که در زندگی باید برای هر کدام از این مؤلفه‌ها، اندازه‌ای قائل شویم که آن اندازه‌ها در کنار هم به یک تناسب نائل شوند. حال اگر فردی به این تناسب برسد می‌گوییم عمر با برکت دارد.

دکتر داوری: آقای مهندس عرفانیان آیا شما می‌فرمایید که کار نشانه تعادل وجود آدم است و آن کسی که متعادل تر است کار بهتری انجام می‌دهد؟ جناب عالی به نکته بسیار خوبی اشاره کردید: بشر کار نمی‌کند که زندگی بکند بلکه زندگی می‌کند و کار می‌کند و می‌توان گفت کار زندگیش است. یعنی شما می‌خواهید بفرمایید بشری که کار نمی‌کند، چیزی از بشریت کم دارد و در واقع بشری که کار

نکند اگر از بشریت ساقط نشود با بشر ناقص است. مهندس عرفانیان: شاید این برداشت شما از صحبت‌های من کاملاً درست باشد. اگر کار را با توجه به تعریفی که از کار دادم، در نظر بگیریم دقیقاً به این نتیجه می‌رسیم که بشری که کارها را به اندازه انجام نمی‌دهد تعادل ندارد و به همان مقدار که اندازه این مؤلفه‌ها را گم می‌کند، از کارآمدیش کم می‌شود. و آن کسی هم که تنها به تعدادی از این بُردارها توجه نشان می‌دهد کارش تبدیل به کسب می‌شود و باز به همان مقدار از بشریت فاصله می‌گیرد.

در اینجا برای روشن‌تر شدن این مسئله، زندگی را به دو بخش لایتجزا تفکیک می‌کنم: زندگی مادی و زندگی معنوی. ما زندگی مادی را همان زندگی حیوانی می‌دانیم یعنی کاری که بین انسان و حیوان مشترک است. انسان همانند حیوان و گیاه، مثل ازت در چرخه آفرینش، در حال حرکت است. پس انسان به نوعی همانند نبات و جماد در حرکت مادی طی طریق می‌کند و بسته به طبیعت و ماهیت، هر کدام واکنش‌های خاصی را نشان می‌دهند و انگیزه‌های خاص خود را دخیل این حرکت می‌کنند. اما به جهات بسیار حیوان در این حرکت مادی بیشتر سهیم است. پس این حرکت در واقع بخشی است از زندگی که میان انسان و حیوان مشترک است. این گونه نیست که تنها انسان مشغول فعالیت و کار است، بلکه حیوانات هم کار می‌کنند و جمادات نیز به نوع دیگری درگیر کار هستند و همان مؤلفه‌ها نیز در مورد آنها صدق می‌کند.

بخش دیگر زندگی، زندگی معنوی است که تنها مشمول انسان‌ها می‌شود مثل اندیشیدن، عبادت کردن، خلق کردن، شناخت و عوامل دیگری مانند این. بنده باز تکرار می‌کنم اگر برای تمام جنبه‌های زندگی، چه مادی و چه معنوی، اندازه قائل بشویم، می‌توان گفت فرد از عمر با برکتی برخوردار است. همچنین می‌توان گفت فرد صاحب عمل صالح است. در حقیقت عمل صالح یک عمل بنیادی است اما با مقدار. *والمصران الانسان لقی خسران الذین آمنوا و عملوا الصالحات و تواصوا بالحق و تواصوا بالصبر.* این عمل صالح، عمل مشخصی است و ابعاد و اندازه خاصی دارد. از طرفی، اعمال حسنه نیز با اعمال صالحه تفاوت دارد. به فرض اگر به فقیری پولی می‌دهیم یک عمل حسنه است اما وقتی او را سرکاری می‌گذاریم تا خود بتواند کار کند، اصطلاحاً می‌گوییم عمل صالحه یا بنیادی صورت پذیرفته است. به عبارتی، یک بار حرکتی انجام گرفته که تداوم پیدا کرده است. اگر شما هر کدام از این مؤلفه‌ها را خارج از آن مقدار انجام بدهید، یعنی اگر یک کارگر را شاه کنید، این دیگر عمل صالحه نیست. زیرا آن فرد نمی‌تواند آن عمل را تداوم بدهد و تنها یک شب می‌تواند شاه باشد. یا اگر به فردی که به شام شب محتاج است خرج ده سالتس را بدهید، در واقع این فرد را از هستی ساقط کرده‌اید؛ زیرا او دیگر مفهوم کار را در نمی‌یابد. پس اعمال حسنه هم همانند اعمال صالحه مقدار دارد. این امر در تمام مؤلفه‌ها مصداق دارد و می‌توانیم این گونه نتیجه‌گیری کنیم که کار حرکت همه مؤلفه‌های زندگی محسوب می‌شود و دارای مقدار و اندازه است و هر چه بشر بتواند بهتر به این مقدار و اندازه‌ها دست پیدا کند، عمر با برکت‌تر و کارآمدتر خواهد داشت و هر چه بشر از این اندازه‌ها خارج بشود، ابتدا از کارآمدی دور می‌افتد و در نهایت از بشریت خود خارج می‌شود. با همین فرمول ما می‌توانیم وارد بحث اجتماعی بشویم.

**دکتر کاردان:** از بیانات جناب آقای مهندس عرفانیان استفاده کردیم. توضیحاتی که ایشان فرمودند قضایا را تا حدی روشن کرد. منتهی بنده فکر می‌کنم به دلیل آنکه اولین سؤال دکتر داوری این بود که «کار چیست؟» بهتر است در همین ابتدای کلام این مفهوم روشن شود تا به قضایای دیگر نیز بپردازیم. به عقیده بنده، کار می‌تواند به دو معنا باشد: یکی به معنای فیزیکی و مادی کلمه یعنی

همان صرف انرژی. بنابراین هنگامی که شاعر می‌گوید ابر و باد و مه و خورشید و فلک در کارند، در واقع به این معنا توجه دارد. همان‌طوری که مطرح شد حیوانات نیز کار می‌کنند، در واقع می‌توان گفت که این کار مادی است و معنای انسانی ندارد. به عقیده بنده کار به معنای انسانی، کاری است که برای هدف معین و رسیدن به نتیجه‌ای اعم از مادی یا غیرمادی صورت می‌پذیرد. در این صورت کار به معنای انسانی کلمه است نه به معنای طبیعی و مادی کلمه. چنان که مثلاً ساعت کار می‌کند و یا ماه حرکت می‌کند. در اینجا این حرکات منظور نظر نیست هر چند که این حرکات از نظر فیزیکی کار است اما هر حرکتی کار به معنی انسانی نیست اگر بخواهیم کار به معنی انسانی کلمه را از وقت‌گذرانی و بازی متمایز کنیم، می‌گوییم که کار برای هدفی معین و طبق نظم و قاعده‌ای معین انجام می‌گیرد؛ به عبارت دیگر کار برای رسیدن به نتیجه است. حال ممکن است این نتیجه مختلف باشد یعنی ممکن است نتیجه آن اجتماعی یا فردی باشد.

**دکتر داوری:** شما این امر را برای تمییز از بازی می‌گویید، زیرا بازی خود هدف است.

**دکتر کاردان:** بازی فعالیت است که خود هدف است. به طور مثال هنگامی که بچه‌ای بازی می‌کند، نمی‌خواهد چیزی را به وجود بیاورد و یا چیزی را کشف کند، بلکه به اعتباری می‌خواهد انرژی زائدی را که در بدن دارد مصرف کند و یا خیالاتی را که در سر دارد به منصه ظهور برساند. خیال بافی هم نوعی از بازی محسوب می‌شود و اصولاً در بچه‌ها تا سنین ۵ و ۶ سالگی دیده می‌شود اما دوره کار از نظر فردی زمانی شروع می‌شود که شخص هدفی را در نظر دارد. به طور مثال می‌خواهد چیزی را بسازد، بنابراین وسایلی را برای این منظور فراهم می‌کند و این وسایل را به ترتیب معینی بکار می‌برد تا به آن نتیجه برسد. بنابراین

دکتر کاردان:

**به عقیده بنده کار به معنای انسانی**

**کاری است که برای هدف معین و رسیدن**

**به نتیجه‌ای اعم از مادی یا غیرمادی صورت می‌پذیرد**

دکتر کاردان:

## انسان موجودی است

### مسئله‌ساز و مسئله‌شناس

### و در ضمن حلال مسئله است

فعل، فعل من است یا فعل خداست. گروهی از متکلمان فعل را به خدا نسبت می‌دهند و می‌گویند کار، کار اوست یعنی هر چه هست از اوست.

و ما رمیت اذ رمیت ولكن الله رمی

گر بپرانیم تیر آن نی ز ماست

ما کمان و تیراندازش خداست

کسی هم ممکن است بگوید فعل، فعل عیب است. این فعل به معنای عام لفظ است. از قرن هجدهم و بخصوص از دوران پدید آمدن علم اقتصاد در قرن نوزدهم، کار معنایی پیدا کرده است که وقتی ما می‌گوییم کارگر، به یک گروه معینی از مردم اطلاق می‌شود و حال آنکه من کارمند هم کار می‌کنم اما به من، کارمند می‌گویند و به او کارگر. مقصودم این نیست که آن «گر» صیغه مبالغه دارد و منی که کارمندم، این مبالغه در مورد من درست نیست. کسانی که این الفاظ را وضع کرده‌اند، به این جهات توجهی نداشته‌اند. حال چه چیز است که در دوره جدید، هنگامی که کار گفته می‌شود - بیشتر اما نه تماماً - به کاری که کارگر می‌کند اطلاق می‌شود. به‌طور مثال یک بار حضرت امام (ره) به مناسبت روز کارگر فرمود خدای متعال هم کارگر است. شاید برای کسانی که صرفاً به معنی اقتصادی و اجتماعی کار توجه دارند این قول قدری عجیب می‌نمود. در حالی که این قضیه درست است زیرا که فعل، فعل خداست و او فعال مایشاء است. این تحول را چگونه می‌بینید؟ ما می‌بینیم کارگر عنوان پروتئوریا پیدا می‌کند و مسائل خاصی به وجود می‌آید. آقای دکتر کاردان آیا حضرت عالی مایلید در این باره توضیح بیشتری بدهید. دکتر کاردان: در طول جلسه در خصوص این مسئله بحث بیشتری خواهیم کرد.

**حجت الاسلام بهشتی:** بنده فکر می‌کنم اگر مفهوم کارآمد را مشخص کنیم، دقیقاً معنا و مفهوم کار هم در درون این مفهوم معلوم می‌شود و برداشت‌های خاص هر یک از ما را تا حدی به هم نزدیک می‌کند.

هنگامی که به فرهنگ معین یا دهخدا رجوع می‌کنیم می‌بینیم شخص کارآمد را این گونه تعریف می‌کند: کارآمد کسی است که کار نیکو انجام بدهد. کارآمد کسی را گویند که ورزیده، لایق، مجرب و کاردان باشد. بنده فکر می‌کنم با توجه به این معانی می‌توان گفت کار امری است که قوام، حیات و کمال جامعه به آن بستگی دارد و اگر امری موجبات کمال و قوام و حیات جامعه را سبب نگردد، آن

کار، امری است هدفمند و در عین حال مستلزم فعالیت‌های منظمی است. ما به اینها کار انسانی می‌گوییم. همان‌طوری هم که مطرح شد، زندگی و کار از هم تفکیک‌ناپذیر است. زیرا بشر دائماً با این امر یعنی حل مسئله روبرو بوده و هست. حیوان از دو هزار سال پیش و از زمانی که به وجود آمده، چیز تازه‌ای را به وجود نیاورده است. فعالیت حیوانات همانی است که بوده، اما انسان حتی در خوردن و آشامیدن و پناه گرفتن نیز ابداع کرده است. همین تنوعات و یا خلق مسائل تازه و یا راه کارهای تازه، ناشی از کار بشر است. به نظر بنده ما کار را می‌توانیم به این معنا بگیریم. البته این امر نیز صحیح است که کار و زندگی انسانی هم، با یکدیگر ارتباط دارند. در زندگی انسانی به طور منظم مسئله وجود دارد و فعالیت‌های انسانی هم برای حل این گونه مسائل بوده است. به تاریخ هم که نگاه می‌کنیم، می‌بینیم تمامی فعالیت‌هایی که انجام گرفته است و موجد تکنولوژی یا علم شده است، برای حل این گونه مسائل بوده است. بنابراین انسان موجودی است مسئله‌ساز و مسئله‌شناس و در ضمن حلال مسئله است. به علاوه نیازهای او با نیازهای حیوان که یک امر عادی و تکراری است، به کلی فرق دارد. تنوع نیازها و زندگی در اجتماع و متأثر بودن از فرهنگ انسانی که یک امر تاریخی و معنوی است، سبب گردیده که انسان کار کند؛ به عبارت دیگر کار لازمه زندگی اجتماعی انسانی است.

**دکتر داوری:** همان‌طوری که حضرت عالی فرمودید در مفهوم کار، امروزه چیزی ظاهر و غالب است که در قدیم مطرح نبوده است. در آثار آدام اسمیت و ریکاردو کار با ارزش با کالا یکی شده است. ما در علم کلام می‌پرسیم که

دکتر داوری:

چه چیز است که در دوره جدید

هنگامی که کار گفته می‌شود

به کاری که کارگر می‌کند اطلاق می‌شود



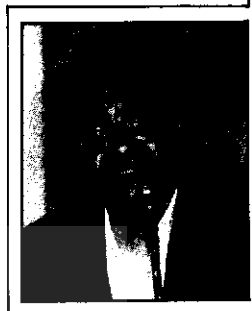
حجت‌الاسلام بهشتی:

## کار امری است که قوام حیات و کمال جامعه به آن بستگی دارد

پس نتیجه می‌گیریم اگر هر گروه از جامعه و یا حتی یک فرد از آحاد جامعه، کارش موجب کمال، سعادت، عزت و خیر دنیا و آخرت خودش باشد، می‌توان نام کارگر را بر وی اطلاق کرد. بنده این نکته را به عنوان حاشیه در پاسخ به فرمایش آقای دکتر داوری عرض کردم. چون مینا را بر کار گذاشتیم، تمام افرادی که کار انجام می‌دهند، در حوزه بحث امروز قرار می‌گیرند و تا زمانی که این افراد کارشان موجب کمال و سعادت باشد، ما آنها را کارآمد می‌خوانیم و کارشان را کار می‌دانیم.

بنده می‌خواهم از همین زاویه، زمینه بحثی را آغاز کنم که انشاءالله در سؤالات بعدی، به‌طور اساسی‌تر به آن اشاره خواهد شد. قبل از تشکیل جلسه، گفتگوی کوتاهی با جناب مهندس عرفانیان و دکتر کاردان داشتیم. و این بحث به میان آمد که استادی از طلبه‌ای پرسید که چرا به سرکلاس نمی‌آیی؟ طلبه گفت بنده کار دارم. این امر نشان می‌دهد که آن فرد، درس را کار نمی‌داند. به نظر ما، حتی برادری که تمهید کرده در ساعت چهار و نیم در این جلسه حضور داشته باشد، دیگر اعمال و فعالیت‌های غیر از این جلسه را نباید کار بداند. در آن ساعت کار اصلی حضور به موقع در جلسه است و هرگونه بی‌نظمی در حضور در جلسه موجب بی‌انضباطی و بی‌نظمی در کار می‌شود. البته دلایل این امر را باید در بحث فرهنگ کار دنبال کرد. هنگامی که کار یک فرد موجب اختلال در نظم یک گروه و یا یک جامعه و یا یک فرد می‌شود، به آن دیگر کار نمی‌توان گفت. کار او در این ساعت، این است که با این خواهر و برادر ملاقات کند اما او به کار دیگری، حتی بر حسب ظاهر مفید، می‌پردازد و چون موجب خسران و از بین رفتن وقت و زندگی یک فرد است، هر برنامه و رفتاری که از او سر می‌زند، کار نیست بلکه ضدکار است. دکتر داوری: آقای دکتر سلیمی، استدعا می‌کنم حضرت‌عالی نظرتان را بفرمایید.

دکتر سلیمی: درخصوص سؤال اول باید به‌طور خلاصه عرض کنم که شرایط انجام بهینه یک فعالیت را کار می‌گویند. به عبارتی، اگر کار یا فعالیتی درست تعریف شده باشد و یک نیروی متخصص، شرایط صحیح انجام آن فعالیت را تعریف کند و فردی براساس همان الگو و



اصلاً کار نیست.

نکته‌ای را که آقای دکتر داوری فرمودند از کلمات گوهر بار امام بزرگوارمان (اعلی‌الله مقامه الشریف) بود. در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی یعنی در سال ۵۸، که جریانات مارکسیستی وجود داشت و شعارهای تند کارگری را سر می‌دادند، امام در روز ۱۱ اردیبهشت، روز کارگر، در دیدار با کارگران فرمودند خدا هم کارگر است. عبارتی که بنده از مفهوم کار استنباط کردم در آیه ۱۹۰ سوره آل عمران هم بدان اشاره شده، در آنجا که پروردگار می‌فرماید: «الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رِبًّا مَا خَلَقْتَ هَذِهِ بَاطِلًا» (آنهايي که در هر حالت ايستاده و نشسته و خفتن خدا را ياد کنند و دايم فکر در خلقت آسمان و زمين کرده و گویند پروردگار اين دستگاه با عظمت را بيپوده نيافریده‌ای). بانگاه به خلقت پروردگار و عظمت خلقت به درستی می‌توان متوجه شد که پروردگار چیز باطلی نیافریده است و اصلاً معاذالله اگر خدا چیز باطلی می‌آفرید، به آن کار گفته نمی‌شد. لذا بنده می‌خواهم از این نکته استفاده کنم و بگویم مقصود از عبارت «خدا کارگر است»، به این معناست که پروردگار در مسیر کمال، قوام و حیات بشریت و انسانیت کار کرده و همه عالم را منظم، مطلوب و درست آفریده است و دقیقاً با توجه به همین عبارت «ربنا ما خلقت هذه باطلا» است که می‌گوییم خدا کارگر است.

روش، کار را به انجام برساند، ما اصطلاحاً می‌گوییم که این کار صحیح انجام شده است. اینکه ما چگونه به این الگوی صحیح انجام فعالیت دست پیدا کنیم، خود کاری تخصصی است. بخصوص در رشته‌های مطالعه کار و مطالعه روش داریم. ما معتقدیم انجام هرگونه فعالیت از سوی نیروی کار، اعم از یک کار تولیدی یا خدماتی، کاملاً قابل تجزیه و تحلیل است. در یک مطالعه وسیع‌تر می‌گوییم این فعالیت چگونه انجام شود تا بهره‌وری بالاتری داشته باشد. سپس این بحث به میان می‌آید که این کار چه ارزشی خلق می‌کند، ما به دنبال چه نوع ارزشی هستیم، این کار با چه انگیزه و هدفی انجام می‌شود، این کار تا چه اندازه مفید است و یا این کار تا چه اندازه هوشمندانه انجام می‌پذیرد. همه این مسائل تعبیری است که در فرهنگ بهره‌وری به آن اشاره می‌شود. در حال حاضر بعضی از دانشمندان این مسئله را مطرح می‌کنند که چه باید کرد تا کاری هوشمندانه انجام شود. کسی که کاری را براساس الگویی فرا گرفته است و آن را به‌طور مکرر انجام می‌دهد، کاری هوشمندانه انجام نمی‌دهد.

در اینجا به نکته‌ای در خصوص کار اشاره می‌کنم. ما در بهره‌وری با دو تعریف از کار مواجه هستیم: یکی اثربخشی یک کار و دیگری کارایی انجام کار. هرگاه از همان ابتدا به این نکته توجه کنیم که تا چه اندازه فعالیت و کاری از نظر ارزشی و هدفمندی، برای دسترسی به هدف

دکتر سلیمی:

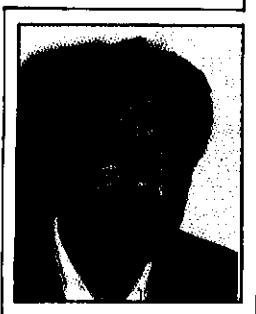
نقش فرهنگ کار در یک جامعه  
نقش کلیدی و اساسی است  
و به این نقش در جامعه اسلامی ایران  
بایستی توجه خاصی بشود

تعیین استاندارد انجام کار امر  
بسیار مهمی است که به فرهنگ  
کارآمدی و فرهنگ محیط کار بازمی‌گردد

غایی درست انتخاب شده، به اثربخشی کار باز می‌گردد. حال اگر برای انجام کاری به این نکته توجه کنیم که بایستی به چه روشی متوسل شد به کارایی انجام آن فعالیت اشاره می‌شود. معمولاً درجه کارایی را در مقایسه با استاندارد می‌سنجند. مثلاً فرض کنیم برای تولید یک قطعه یک کارگر باید با ماشین معین در هر ساعت ده قطعه تولید کند. چنانچه این کارگر به دلایل مختلف هشت قطعه تولید کند، در این صورت می‌گوییم راندمان یا کارایی این کارگر هشت دهم است.

دکتر داوری: چرا ده قطعه؟

دکتر سلیمی: در واقع تعیین همان استاندارد انجام کار، امر بسیار مهمی است که به فرهنگ کارآمدی و فرهنگ محیط کار، چه در سطح شرکت و چه در سطح ملی بازمی‌گردد و معمولاً روش استاندارد نمودن انجام یک کار به روش‌های مختلف صورت می‌پذیرد. یکی از این روش‌ها پرورش گروهی از نیروهای به اصطلاح خط شکن و کارآمد براساس طراحی کار و مهندسی کار است و همان‌طوری که آقای بهشتی هم اشاره کردند، ما باید از کارآمدی آغاز کنیم تا به تعریف درست کار دست پیدا کنیم؛ یعنی اینکه اول ما باید شرایط کارآمدی را تعریف کنیم و بعد از طریق آن، انجام فعالیت یک نیرو را مقایسه می‌کنیم. به عبارتی، می‌گوییم که این فرد در قیاس با آن شرایط بهینه به چه نحوی، کار را انجام داده است. به



دکتر داوری:

## آیا می‌توان کار با آگاهی را کار دانست و کار بی‌آگاهی را کار ندانست؟

توضیح بفرمایید و اگر درست فهمیدم توضیح بدهید که آیا می‌توان کار با آگاهی را کار دانست و کار بی‌آگاهی را کار ندانست؟ برای انجام هر کاری شخص کارکننده‌اش باید از برنامه آن کار اطلاع داشته باشد. نجاری که صبح به سر کارش می‌رود و طبق عادت اژه را برمی‌دارد و یا راننده‌ای که اصلاً توجهی ندارد که چکار می‌کند و به موقع دنده عوض می‌کند و به موقع ترمز می‌کند، این کارها هیچ کدام از روی آگاهی انجام نمی‌شود و اگر اینها را از محدوده کار خارج کنیم، پس دو نوع کار باقی می‌ماند: یکی کار خدای متعال که قدرت و فعلش عین علم است و دیگر کارهای برنامه‌ریزی شده فرد بشر. حال ممکن است سازمانی برنامه‌ریزی بکند و با کشوری برنامه‌ریزی بکند اما مردمی که در آن سازمان کار می‌کنند یا کارمندی که در آنجا کار می‌کند طبق عادت خودش کار می‌کند و اگر از غفلت بیرون آید و تذکر پیدا کند، او اصلاً نمی‌تواند کار بکند. او طبق رسم و عادت که پیدا کرده است، کار می‌کند و بیشتر کار عادی انجام می‌دهد. حال نمی‌دانم استنباط من از فرمایش حضرت عالی درست بود یا نه. اگر درست نبود از مطلب می‌گذریم و اگر درست است، حضرت عالی نظر خود را بیان کنید.

دکتر سلیمی: در این خصوص باید عرض کنم که اگر کار، با هوشمندی و برنامه و هدفمندی مشخص و با شناخت روش‌ها و آگاهی بر روش‌ها انجام بشود، قطعاً نتیجه‌غایی کار مفیدتر و اثربخش‌تر خواهد بود. همچنان که آقایان محترم اشاره فرمودند بحث بر سر این است که اگر بنا باشد کار خالی از حضور فرد خلاق و هوشمند انجام شود مثل فعالیتی است که ماشین انجام می‌دهد. فرق یک انسان خلاق و هوشمند با یک ماشین در انجام یک کار، در این است که انسان در هر لحظه اختیار دارد و در هر لحظه قدرت خلاقیت خود را می‌تواند بکار بگیرد و شرایط بهینه کار و یا حتی استاندارد انجام کار را بهبود ببخشد. همچنین اشکالات کار را بشناسد و کاوش نماید. با توجه به نکاتی که آقای دکتر کاردان اشاره کردند، در واقع فرد انسان مشکلات کار را قدم به قدم کشف می‌کند

همین جهت این تعریف موجز و مختصر را از کار عرض می‌کنم: بنده شرایط بهینه انجام یک فعالیت را کار می‌گویم.

حال اجازه می‌خواهم اشاره‌ای هم به موضوع استاندارد کار داشته باشم. استاندارد امری است که ریشه در تاریخ و فرهنگ کار یک ملت دارد. به عبارتی ملتی در طی چندین سال نسل به نسل به تجربه و تخصص خود در انجام یک فعالیت یا کار کسب دانش کاربردی و تجربه و مهارت افزوده و مرتباً غنای علمی و تجربی خود را گسترش داده است و ملتی بر عکس یا با آن فعالیت و کارآشنایی نداشته و یا اگر آشنایی داشته به صورت مبتدی و یکنواخت عمل کرده و به مرحله کارآمدی نرسیده است. نقش فرهنگ کار در یک جامعه (که چقدر به بالا بردن سطح مهارت به صورت یک امر پویا در محیط کار توجه نماید) نقش کلیدی و اساسی است و به این نقش در جامعه اسلامی ایران بایستی توجه خاصی بشود. امروزه ملاحظه می‌کنیم که استانداردهای ISO ۹۰۰۰ در سطح بین‌المللی الگوی کار و مدیریت شده است و چنانچه ملتهایی نتوانند سطح کیفیت کار خود را به این حد تعریف شده بین‌المللی برسانند در اصل ملت عقب مانده جلوه می‌کنند. ملت ما یک ملت انقلابی است و قصد دارد با یک حرکت انقلابی معیارهای کهنه تحمیلی قبلی را دگرگون کند و به معیارهای مترقی رو نماید. ایران بایستی به کار و الگوی کارآمدی به دیده یک حرکت انقلابی و رقابتی در سطح جهانی توجه نماید زیرا امروزه دیگر کار در سطح جهان و با معیارهای جهانی تعریف و مقایسه می‌شود و ملتی که نتواند خود را با معیارهای کیفیت کار، سرعت کار، مهارت کار، دقت کار، هزینه کار تطبیق دهد عقب می‌ماند. امروزه ارزش تولید شده کار در سطح کشورها با یکدیگر مقایسه می‌شود. ملتی که بتواند در انجام یک کار ارزش بالاتری تولید نماید ملتی سرفراز است.

امروزه دانشمندان فرهنگ صنعتی سعی دارند تا به گونه‌های مختلف انگیزه نیروی انسانی را برای دستیابی به کارآمدی و سطح بالای مهارت ارتقاء دهند و از این راه سطح عملکرد تکنولوژی را در محیط کار ارتقاء دهند.

دکتر داوری: سؤالی در اینجا مطرح می‌شود، نمی‌دانم آیا آقایان هم این مطلب را مثل من درک کردند. آقای دکتر سلیمی کار را با آگاهی مشروط کردند. اگر اشتباه فهمیدم



و بعد در چرخه‌ای که ما اصطلاحاً آن را چرخه بهبود می‌نامیم، شرایط بهینه انجام کار را روز به روز و یا در هر دوری از زمان بهبود می‌دهد. این برداشت حضرت عالی کاملاً صحیح بود. من نیز عمداً کلمه هوشمندی و خلاقیت در کار را بکار بردم تا تفاوت میان انجام فعل و انفعالات حیوان و یا حتی ماشین با انسان مشخص‌تر شود و اگر انسان و ماشین و حیوان را با یکدیگر قیاس کنیم درمی‌یابیم که خداوند قریحه‌ای در وجود انسان گذاشته و انسان را خلاق آفریده است و وجه تمایز انسان با سایر حیوانات هم در همین است که انسان شرایط کار را تغییر می‌دهد و به شرایط مطلوبتری دست می‌یابد.

موجوداتی که به‌طور فطری کاری را انجام می‌دهند، معمولاً یک روش را میلیون‌ها سال تکرار می‌کنند اما انسان متدلوزی کار را تغییر می‌دهد. انسان بعد از مدتی که می‌بیند شرایط بهینه به بن‌بست رسید، اصطلاحاً به فکر دوباره مهندسی (Reengineering) می‌افتد؛ یعنی اینکه ساختمان را دوباره به هم می‌ریزد و می‌گوید این ساختار (Structure) دیگر جواب نمی‌دهد، لذا تغییر ساختار می‌دهد. ما حتی در مسائل اجتماعی هم می‌گوییم reform دیگر جواب نمی‌دهد و حالا باید به فکر تغییر ساختار بود. اصولاً باید در کار نوآوری به وجود آورد. اگر این ذهن خلاق الهی انسان در محیط کار بکار بیفتند، آن وقت می‌تواند ابداع، ابتکار و خلاقیت انسانی را در محیط کار بروز دهد. حال به این مسئله می‌رسیم که چه بکنیم تا شرایط خلاق را در محیط کار فراهم آوریم. چه بکنیم تا محیط‌های علمی ما و فعالیت‌های تولیدی ما از شرایط بسته برخوردار نباشند و کار به‌طور متمادی در طول ده یا بیست سال یکسان انجام نشود. حتی هدف غایی خلقت نیز این است که انسان به‌طور مرتب، شرایط کاری و فکری خود را بهبود بخشد و وضعیت بهتری را خلق کند.

**دکتر داوری:** آقای دکتر سلیمی، باز هم برای من اشکالی پیش آمد. اگر کار، کار آگاهانه و هوشمندانه است، افراد باید تذکر پیدا کنند که کار هوشمندانه انجام دهند و همه باید متذکر باشند که چه می‌کنند. اگر منظور شما این است که باید شرایطی به وجود آید تا کار متفکرانه انجام شود، کار خلاقه به اصول آن شرایط موقوف می‌شود. هنگامی که شرایط محدودکننده می‌شود، خلاقیت از بین می‌رود. وقتی که می‌گویید شرایطی به وجود بیاید تا مردمان بتوانند چنان کار کنند که این کار مفید باشد، مقصود این

است که هوایی باید باشد تا من بتوانم در آن هوا نفس بکشم. در این مورد فکر نمی‌کنم هیچ کدام از ما تردید داشته باشیم که در شرایط مناسب است که کار خوب انجام می‌شود و در شرایط نامناسب، نمی‌توان کار خوب انجام داد. نکته این است که این خلاقیت موقوف و موقوف به تحقق شرایط است. ما با این مسئله چه کنیم؟ اگر مسئله به این صورت است آن وقت، یک مقدار هوشمندی و خودآگاهی در کیفیت کار کم اثر می‌شود. چنان که ممکن است کاری به صرافت طبع انجام بشود و خوب و مطابق معیار و استاندارد و موازین است.

**دکتر سلیمی:** در همین رابطه عرض کنم گاهی کسی که کار را انجام می‌دهد خودش حاکم بر شرایط کار است، لذا ساده است که شرایط را بتواند مناسب با انجام بهینه آن کار تغییر دهد. اتفاقاً این امر مهم است. حتی در سؤال‌های بعدی شما هم مطرح شده است که چرا بعضی از کشورها، کارآمدیشان و یا حتی سطح نتایج حاصل از فعالیت‌های ملی آنها بهتر یا بالاتر است. این مسئله در واقع معطوف به همین قضیه است که در آن کشورها شرایط بهینه انجام فعالیت‌ها فراهم شده و برای آن برنامه‌ریزی صورت پذیرفته است، در حالی که در بعضی از کشورها این شرایط آماده نشده است.

به‌طور مثال در کنگره بهره‌وری جهانی در سال گذشته، بخشی از کنگره معطوف به مسئله مدیریت خلاقیت و نوآوری بود. یعنی مدیریت چه وظیفه‌ای به عهده دارد برای اینکه شرایط را فراهم کند تا از کار نتیجه بهتری حاصل بشود. زیرا اگر برای نیروهای خلاق شرایط فراهم نشود، مانند آن بلبلی است که شرایط به ذوق درآمدن و خواندن زیبای او در آن شرایط فراهم می‌شود، و اگر آن شرایط فراهم نشود، آن بلبل از خواندن می‌افتد. در نتیجه به میزانی که جوامع بشری سعی کرده‌اند مدیریت

دکتر داوری:

در شرایط مناسب است که  
کار خوب انجام می‌شود  
و در شرایط نامناسب نمی‌توان  
کار خوب انجام داد

دکتر سلیمی

اگر این ذهن خلاق الهی انسان  
در محیط کار بکار بیفتد، آن وقت می تواند  
ابداع، ابتکار و خلاقیت انسانی را  
در محیط کار بروز دهد



خود را بر شرایط کار خلاق و کار در شرایط بهینه و به روز آمدن شرایط انجام کار و حتی بهبود سطح استانداردهای فعالیت‌ها منطبق کنند، موفق تر بوده‌اند. و به میزانی که مدیریت‌ها در این مسئله ضعف داشته‌اند و نتوانسته‌اند شرایط انجام کار خلاق و هوشمند را در محیط فراهم کنند، عقب مانده‌اند. در اینجا مثالی می‌آورم. ببینید فردی مطرح می‌کند که از سنگ تراشی پرسیدند چه می‌کنی؟ گفت سنگ می‌تراشم. از سنگ تراش بعدی پرسیدند چه می‌کنی؟ گفت معبد می‌سازم. گفتند حال چه فرقی است بین این دو سنگ تراش. این می‌داند چه می‌کند و آن دیگری نمی‌داند چه می‌کند. بدین ترتیب بحث انگیزش در مسئله انجام یک کار نقش بسیار مهمی دارد.

البته علاوه بر بحث هوشمندی و انگیزش در انجام فعالیت‌ها، مسئله بسیار مهم دیگری که امروزه دانشمندان به آن توجه خاصی نشان می‌دهند، عشق و علاقه است. دانشمندان مطرح می‌سازند که ما چه بکنیم که انسان را به کار علاقه‌مند کنیم. فرهنگ بسیجی در محیط کار این است که چه بکنیم تا نیروی کار همچون آن بسیجی شود که با توجه به اینکه مهارت چندانی در دفاع از مملکت و نوامیس مملکت نداشت، اما به سرعت آنها را فرا گرفت. آن بسیجی در وهله اول عاشق بود یعنی با تمام وجود می‌خواست از اهداف و ارزش‌های خود دفاع کند. لذا آن تکنیک را هم یاد گرفت و با بهترین وجهی از آن استفاده کرد. همان طوری که جناب مهندس عرفانیان فرمودند، مؤلفه‌ها و شاخصه‌های فرهنگی انجام یک فعالیت بسیار مهم است.

سوالی که شما مطرح کردید، نکته‌ای بجاست. این شرایط بهینه انجام کار ممکن است در بسیاری از محیط‌های کاری برای فرد انجام دهنده کار آماده نباشد. حتی ممکن است آن کارفرما، شرایط بهینه انجام کار و فعالیت را نداند و یا به درستی تعریف نکرده باشد. نکته‌ای را که می‌خواهم در اینجا عرض کنم این است که یک فرد، گاهی خود بر شرایط کار حاکم است لذا خودش می‌تواند آن شرایط را به سرعت درک کند و بر کار مستولی شود. اما اگر کسی در محیطی کار می‌کند که خودش بر شرایط کار

اشراف ندارد، اگر مدیریت بتواند آگاهانه و با برنامه‌ریزی، فرآیند دستیابی به شرایط بهینه کار را آماده نماید، همین نیرو می‌تواند در آن شرایط به تدریج به شرایط بهینه کار دسترسی پیدا کند. ما اصطلاحاً به این روند برنامه‌ریزی می‌گوییم: انجام یک فعالیت، شناخت ضعف‌های انجام فعالیت و سپس اصلاح. در واقع این چرخه عبارت است از برنامه‌ریزی برای دستیابی به شرایط بهینه، اجرای آن برنامه و سپس اصلاح، یعنی دیدن، چک کردن و نقاط ضعف را تشخیص دادن و تجزیه و تحلیل کردن و سپس کشف نقاط ضعف و همچنین اصلاح نقاط ضعف در برنامه مجدد برای دستیابی به شرایط بهینه. اگر مدیریت بتواند در شرایط کار، این برنامه را فراهم نماید، قطعاً نیروی کار هم برای دستیابی به شرایط بهینه می‌تواند به‌طور خلاق در امور مشارکت کند.

**دکتر کاردان:** به عقیده بنده، همان‌طور که آقای دکتر سلیمی هم فرمودند تعریف کار، بدون توجه به اجتماعی و فرهنگی بودن انسان امکان‌پذیر نیست. چنان که قبلاً عرض شد کار انسانی غیر از کار فیزیکی و حیوانی است. و کار انسانی نیز انواع و اقسام گوناگونی دارد مانند کار اجباری، اداری، عادی، آگاهانه، نیمه آگاهانه و غیره. به‌طور کلی انواع و اقسام کار به این معنا، یعنی صرف انرژی برای رسیدن به نتیجه مطلوب، نیز نمی‌شود گفت که همگی آگاهانه است. به‌طور مثال راننده‌ای که از صبح

دکتر کاردان:

کارآمد کسی است که کار را  
بنابر اجبار و صرفاً از روی عادت  
انجام نمی دهد بلکه کار را  
با قدری آگاهی انجام می دهد

آقای دکتر داوری در ابتدای بحث سؤالی از من کردند که مختصراً به آن جواب می دهم. خود کار و مفهوم کار و ساخت کار، تاریخی است یعنی اگر آدمی نگاه کند می بیند در اجتماعات مختلف، انواع کار در تغیر است و بعضی از کارها به وجود می آید و بعضی از کارها از بین می رود. چنان که اگر به صد سال اخیر در ایران توجه کنیم، می بینیم که خیلی از کارها در نتیجه ورود ماشین از بین رفته است مثل درشکه چینی، مکاری و نظایر این. بنابراین همان طوری که تاریخ نشان می دهد کار تغییر کرده است و به همراه این امر، مفهوم و مفاهیم مربوط به کار هم عوض شده است. به طور مثال کار تخصصی است، یعنی تقسیم کاری پیش آمده و اشخاص خواه و ناخواه کارهای معینی را انجام می دهند اما در گذشته اگر کسی کار کوچکی انجام می داد، راضی نبود و غالباً دوست داشت کار را به طور کامل انجام بدهد. در دوره های پیشه وری اشخاص همه کارها را خود انجام می دادند، به طور مثال کفاش همه کارهای مربوط به کفش را از قبیل بریدن چرم و دوختن و غیره خود انجام می داد. اما امروز به دلیل پیشرفت صنعت، کار تقسیم شده است و هر کسی کار خاصی می کند. در کارهای مربوط به ساختمان و یا هر کار دیگری که در نظر بگیرید، کار به طور کل انجام نمی گیرد. در حالی که در آن روزگار در صورت مشاهده چنین امری می گفتند کارش ناقص است و کار عبارت بود از آن فعالیت کاملی که به نتیجه تام و تمام می رسید. بنابراین به عقیده بنده، می توان از نظر جامعه شناسی و تاریخی هم، در مورد هر جامعه ای مطالعه کرد تا بدین ترتیب دریا بیم مفهوم کار چیست. همان طور که در این جلسه مطرح شد، حتی در زمان معاصر بعضی از اشخاص، هنگامی که از واژه کار استفاده می کنند، معنای خاصی از کار می فهمند و بیشتر به نتایج مادی توجه دارند و می گویند کار آن است که موجب درآمد و یا تولید بشود و بعضی از کارها را کار نمی دانند. مهندس عرفانیان: در اینجا باید به این نکته اشاره کنم که حیات نمی تواند بی هدف باشد. ما گفتیم زندگانی و نگفتیم مردگانی. حیات بدون هدف، مردگانی می شود. نکته دیگری که باید به آن اشاره کنم این است که وقتی صحبت از کار می شود باید قدری از این قالب هایی که برای ما چیده اند، بیرون بیایم. بنده فکر می کنم اگر قالب را بشکنیم، کار به اصطلاح عام می شود و به همان مؤلفه ها می رسمیم. آنگاه می توانیم بگوییم عمل صالح و عمل

تا شب دنده عوض می کند همواره کار خلاق نمی کند بلکه دائماً بنا بر عادت این کار را انجام دهد. البته عجیب است که از نظر روان شناسی هم در ابتدا آگاهانه است اما رفته رفته و وقتی در این زمینه مهارت پیدا کرد، غیر آگاهانه می شود. به طور مثال فردی که می خواهد رانندگی یاد بگیرد، در روز اول به تمامی حرکات خود آگاه است و به همین دلیل می ترسد، اما وقتی که در این زمینه مهارت پیدا کرد، خود به خود دنده را عوض کرده یا دوستانش حرف می زند و حتی به مناظر اطراف هم نگاه می کند. بنابراین کار در نتیجه تکرار امری عادی می شود. و اما اگر کارهای عادی هم در جامعه وجود نداشته باشد، جامعه اصلاً نمی چرخد.

حال اگر به مسئله کارآمدی توجه کنیم، خواهیم دید که منظور کار خاصی است. به نظر من کارآمد کسی است که کار را بنابر اجبار و صرفاً از روی عادت انجام نمی دهد بلکه کار را با قدری آگاهی انجام می دهد. البته ممکن است این کار با آگاهی کامل توأم نباشد. البته آنچه که عرض کردم نوعی طبقه بندی کار است هر چند ممکن است تا حدی هم ناقص باشد.



مهندس عرفانیان:

در ایران، ما تنها

۳۵ دقیقه کار می‌کنیم

و این عدد براساس استاندارد

حساب شده است

حسنه چیز خاصی می‌شود و یا می‌گوییم الاعمال بالنیات. به عبارتی درجه آگاهی شما از این عمل به اصطلاح وسیله سنجش و نتیجه این عمل می‌شود. مسلماً راندمان کار آگاهانه با راندمان کار ناآگاهانه متفاوت است و این امر درست مثل کار حیوان است با کار انسان. پس وقتی می‌گوییم الاعمال بالنیات یعنی اینکه چقدر آگاهی داری که این کار چه خاصیتی برای تو و دیگران دارد. بنده فکر می‌کنم ما نباید بحث کار و کارآمدی را در داخل قالب‌هایی که برای ما چیده‌اند، جستجو کنیم.

بنده به همان عبارت کارگر، که دکتر داوری اشاره کردند باز می‌گردم. کارگر، کارمند و یا کاسب کسی است که کار معینی را انجام می‌دهد و دست به یک درآمدی می‌زند و با این درآمد، زندگی می‌کند. این مسئله دقیقاً متضاد با آن اصلی است که می‌گوییم خدا کارگر است، یا می‌گوییم کار برای رضای خدا و پول برای امرار معاش. هم اکنون تمام بحث‌هایی که در تنظیم قوانین بین‌المللی در حال شکل‌گیری است و ما مجبوریم استاندارد تعریف کنیم، بدین منزله است که استانداردها نمی‌توانند مطلق باشند. استانداردها سال به سال در حال تغییر هستند و حتی بعضی از استانداردها در عرض یک ثانیه تغییر می‌کنند. وقتی تکنولوژی از یک دقیقه به یک ثانیه می‌رسد، استانداردها نیز به هم می‌ریزد. بنابراین استانداردها و یا بهینه کردن کارها و یا تعریف کردن یک کار هم تغییر پیدا می‌کند. به‌طور مثال می‌گویند در جامعه ما، ما تنها ۳۵ دقیقه کار می‌کنیم و آنها این عدد را براساس استاندارد مطرح می‌کنند و این البته در مقیاس با تولید ناخالص ملی ژاپنی‌هاست که بالاترین بازدهی را دارند. در حالی که معلوم نیست اگر ما محور اقتصاد را مطرح کنیم، تعریفی که از کار و کارآمدی داریم و منطبق بر فطرت بشر است، این قالب به تن این فطرت و این بحث زبینه باشد. خوب است که بحث را کمی از آن قالب خارج کنیم تا بتوانیم به تعاریف بهتری دست پیدا کنیم و سپس ببینیم ما به کدام قالب نزدیک‌تریم.

دکتر داوری: با توجه به اینکه آقایان دری نجف آبادی، دکتر پنهانی و دکتر نهایان تازه تشریف آورده‌اند، مختصری از آنچه تا به حال مطرح شده، عرض می‌کنم. در جلسات گذشته، مسائلی مطرح می‌شد که بنده کمابیش می‌توانستم اظهار نظر کنم، اما چیزی نمی‌گفتم. به‌طور مثال هنگامی که بحث سکولاریسم یا پلورالیسم مطرح

می‌شد، بنده خود مدعی بودم که چیزی برای گفتن دارم اما نمی‌گفتم. در این جلسه با وجود اینکه بحث کاربردی شده است و من نباید در این مسائل وارد بشوم اما چون آقایان تشریف آوردند ناچار باید گزارشی از آنچه گذشت عرض کنم. البته آقای مهندس عرفانیان، مرا بی‌نیاز کردند که به تفصیل بپردازیم. همین قدر عرض می‌کنم که چند سؤال مطرح شد و هر کدام از آقایان نظر و تلقی خود را از کار و کارآمدی بیان کردند. تا اینجا، کار را به معنای عام آن یعنی به معنای فعل گرفته‌اند، فعل عربی و کار فارسی. مطلب این است که به هر حال در دوره جدید و بورژوازی و از زمان پیدایش علم اقتصاد، معنای کار تغییر کرده است. البته نه به این معنا که معنای قدیم خود را از دست داده باشد. ما هنوز وارد این سؤال نشده‌ایم که کار در عالم کنونی، خصوصاً به چه چیز اطلاق می‌شود؟ کار معنای عام خود را حفظ کرده و حفظ خواهد کرد. با توجه به آنچه استادان گرامی فرمودند و همچنین آقای دکتر سلیمی که تأکید کردند کار باید کار آگاهانه باشد، بنده منتظرم تا آقایان محترم در این زمینه توضیح بدهند.

چند دقیقه پیش عنوان شد که ما گمان می‌کردیم تکنیک شرایط را فراهم می‌کند اما بعد فهمیدیم که تکنیک شرایط را فراهم نمی‌کند. مقصود از ما کیست؟ چه کسی و چه وقت فهمیده است؟ آیا در عالم مدرنیزاسیون فهمیده‌اند؟ غرب نیازی نداشته است که بدانند تکنیک شرایط را فراهم می‌کند یا نمی‌کند زیرا در غرب تکنیک با شرایط فراهم آمده است. آن کسی که می‌خواهد تکنیک را اخذ نماید، وقتی که خیال می‌کند شرایط با تکنولوژی می‌آید، در آن صورت حق با آقای دکتر سلیمی است، ولی این امر باز هم مربوط به ما به عنوان اخذکنندگان تکنولوژی است. و گرنه در طول تاریخ تکنولوژی، این دو از هم جدا نبوده‌اند. سازمان تکنولوژی، شرایط رشد تکنولوژی و رشد تکنولوژی از هم منفک نبوده‌اند. اما وقتی که می‌خواهیم اخذ و گزینش کنیم، این مشکلات به وجود می‌آید. شما فرمودید کتابی هم در این زمینه نوشته شده است، خواهش می‌کنم بعد از اینکه آقایان مطلب

خود را در پاسخ دو پرسش که دوباره مطرح می‌کنیم فرمودند جناب عالی قدری توضیح بفرمایید. از جناب حجت‌الاسلام والمسلمین آقای دری استدعا می‌کنم به این سؤال‌ها پاسخ بدهند: کار به معنای خاص لفظ چیست؟ و کارآمدی در وضع و عالمی که ما در آن قرار داریم به چه معناست؟

**حجت‌الاسلام دری نجف‌آبادی:** با تشکر از دوستان و اعضای نامه فرهنگ که این جلسه را تشکیل دادند و تا حدودی به حوزه بحث‌های کاربردی نزدیک شدند. به نظر بنده بهتر است بحث‌ها فلسفی صرف نباشد، هر چند که آن هم در جای خود قابل ارزش و تقدیر است ولی باید به نیازهای جامعه امروزی هم توجه کرد.

**دکتر داوری:** شما خود در نامه‌ای پر از تفقد ما را راهنمایی کردید تا کمی کاربردی‌تر با مسائل برخورد کنیم. **حجت‌الاسلام دری نجف‌آبادی:** به هر حال از شما تشکر می‌کنم، واقعاً هم به همین صورت است و این مسئله جزء گرفتاری‌های امروز ما محسوب می‌شود و من به عنوان خدمتگزار کوچک شما، از شما قدردانی می‌کنم که بحث خوبی را مطرح کردید. شما فردی فرهنگی هستید و کار پسندیده‌ای کردید که رابطه بین فرهنگ و کار را مورد توجه قرار دادید.

همان‌طور که مستحضر هستید جزء بیانات حضرت امام در روزهای اول سال ۵۸ این بود که حق تعالی مبدأ کارگری دارد، مبنای کارگری است. ما هم که فلسفه و مباحث کلامی خوانده‌ایم، بسیار مایلیم که از فعل خداوند گرفته تا فعالیت یک مورچه و زنبور عسل را به عنوان کار و فعالیت مطرح کنیم. حتی در روایات اسلامی هم به این مسائل با همین کیفیت اشاره شده است. «ان مثل المؤمن کمثل النحلة ... مؤمن کمتر از مورچه نیست.» (بحار، جلد ۶۴، ص ۲۳۸ و ۲۶۶). «النملة تجر الی جحرها.» (بحار، جلد ۶۴، ص ۲۳۸ و ۲۶۶). یعنی مورچه به فکر تابستان و زمستان خودش هم هست. و یا رزایت دیگری که «المؤمن کالنحلة یا کن کالنحل إن اکل اکل طیبیا و ان اعطی اعطی طیبیا و ان وقع علی عود لم یکسر» که بسیار با ارزش می‌باشد (بحار، جلد ۶۴، ص ۲۳۸). به هر حال یکی از مفاهیم کار این است که مجموعه فعلیتی که در عالم هستی انجام می‌گیرد به فعل خداوند اطلاق می‌شود، تا فعل عوامل ملکوت و مادی و فیزیکی و طبیعت و امثال آن. البته کار مفهوم خاصی در عالم فیزیک دارد. به

مجموعه کار و فعالیت‌هایی که در این عالم انجام می‌گیرد، افاضه اطلاق نمی‌شود بلکه غیرافاضه است. در مبدأ حق تعالی بحث افاضه و فعل و اعطا مطرح است در حالی که در عالم فیزیک آن معنا وجود ندارد.

از سویی، کار در مفاهیم دینی دو بخش دارد یک مفهوم عام دارد همچون نیت خالص، اندیشه خالص، قرب الی ... و این حالتی است از رابطه میان خدا و انسان و مفهوم خاص آن مطابق با مفهومی است که امروزه در غرب، شرق و در دنیا به عنوان اصطلاح کار و کارگری مورد توجه قرار گرفته است. اما اگر بخواهیم مباحثات کنیم، باید در همین مفهوم اصطلاحی مباحثات نماییم و تنها به کار یدی اطلاق نکنیم و به این باور برسیم که کار فکری هم نوعی کار است و یا به کار قلمی هم کار گفته شود. چنان که کار با بیل و کلنگ و تراکتور و... که به عنوان ابزار کار محسوب می‌شوند، نیز کار اطلاق می‌شود. این مفهوم خاص کار در چهارچوب قانون کار و به‌طور کلی مجموعه فعالیت‌هایی که یک انسان انجام می‌دهد، قرار دارد. آقای دکتر سلیمی بحث آگاهی را مطرح کردند و آقای دکتر کاردان این بحث را مطرح کردند که آیا آگاهی در کار لازم است یا نه؟ به نظر بنده کار به معنای فعل و مخصوصاً به معنای خاص آن، لازمه‌اش آگاهی است. منتهی ابتدا باید آگاهی را تعریف نمود. ما حتی در مورد نماز هم می‌گوییم نیت باید تا آخر نماز استمرار داشته باشد و یا در مورد روزه می‌گوییم استمرار نیت تا آخر عمل شرط است. حتی کارگری که مشغول به

دکتر داوری:

وقتی که ما کار می‌گوییم

اخلاق از آن نمی‌فهمیم

و یا وقتی بی‌کاری می‌گوییم

هیچ چیز اخلاقی در معنی لفظ بی‌کار نیست

اما وقتی بی‌کاره می‌گوییم

ظاهراً به یک حکم اخلاقی نظر داریم



حجت الاسلام دری.

## در مبدأ حق تعالی بحث افاضه و فعل و اعطا مطرح است در حالی که در عالم فیزیک آن معنا وجود ندارد

به نظر بنده کار به معنای فعل  
و مخصوصاً به معنای خاص آن  
لازمه اش آگاهی است

سویی، حتماً لازم نیست کار پدی باشد. ممکن است  
مدیری در کارخانه، کارگری به آن معنا را انجام ندهد، اما  
کار انجام بدهد.

دکتر داوری: سؤال کوچکی از جناب آقای دری  
نجف آبادی دارم. قبل از اینکه شما تشریف بیاورید، عرض  
می‌کردم که کار با حقیقت آدمی متناسبی دارد. اکنون به  
اختصار عرض می‌کنم که ظاهراً در کار به طور غیرمستقیم،  
شان اخلاقی وجود دارد. وقتی که ما کار می‌گوییم، اخلاق  
از آن نمی‌فهمیم و یا وقتی بی‌کاری می‌گوییم هیچ چیز  
اخلاقی در معنی لفظ بی‌کار نیست اما وقتی بیکاره  
می‌گوییم ظاهراً به یک حکم اخلاقی نظر داریم. آیا  
حضرت عالی ارتباطی بین کار و اخلاق قائل هستید؟

حجت الاسلام نجف آبادی: ما باید جداگانه با یکدیگر  
بحث کنیم زیرا که ما هر دو شَمّ فلسفه داریم.

کار است به طور آگاهانه به این کار عادت کرده است.  
متهی آگاهی نیز دو نوع است: یکی آگاهی به تفصیل و  
دیگری آگاهی به اجمال. لزومی ندارد حتماً آگاهی  
تفصیلی تا پایان کار و در همه ابعاد و زوایا وجود داشته  
باشد، بلکه آگاهی اجمالی هم کافی است. حتی یک  
سخنران هم که شروع به صحبت می‌کند از همان ابتدا  
دقیقاً تمامی جملات به طور منظم و مرتب در ذهن او  
تنظیم نشده است، اما در هر صورت کار با یک آگاهی  
شروع شده و به پایان می‌رسد. اگر منظور آگاهی به تفصیل  
است که کاری را تماماً و تماماً و عماداً انجام می‌دهم، پس غفلت  
از این نکته است. ما به این معنا توجه نداریم. اما در عمق  
ذات ما این معنا وجود دارد که ما وقتی کاری را به هر  
کیفیت شروع می‌کنیم با انگیزه خاصی آن را شروع می‌کنیم  
و به همین دلیل به عنوان کارگر، معلم، نماینده، وزیر،  
مهندس و عناوین دیگر مطرح می‌شود.

دکتر داوری: منظور بنده همین بود.

حجت الاسلام دری نجف آبادی: آگاهی در این کارها  
هست اما نه آگاهی به تفصیل بلکه آگاهی به اجمال.  
ممکن است کارهای دیگری هم انجام بگیرد اما نمی‌توان  
آن را به یک معنا کار خاص اطلاق کنیم. منظور ما از کار در  
این بحث، کار انسان است و می‌خواهیم نتیجه بگیریم که  
انسان در ارتباط با کاری که انجام می‌دهد یک نحو آگاهی  
دارد، گرچه این آگاهی در هر ذره و مقطع مقطع کار  
هویدا نباشد. و اگر فردی کاری را با این کیفیت انجام داد،  
طلبکار محسوب می‌شود و باید اجرت او را داد. از



حضرت عالی درست فرمودید و قطعاً رابطه عمیقی بین جهان بینی، باورهای اعتقادی، باورهای اخلاقی و رفتار انسانی وجود دارد و نمی توان اینها را از یکدیگر تفکیک کرد؛ به طور کلی حقیقت انسان را همین مجموعه تشکیل می دهد. جوهره وجودی انسان را باید در اعتقادات و باورها و بینش ها و اندیشه ها و رفتار و اخلاقیات دید. انسان بیشتر از یک حقیقت حقیقی ندارد و این حقیقت ذومراتب است. همان طوری که در کل نظام خلقت بحث وجود و تشکیک در وجود مطرح است، در وجود خود انسان هم این مسئله تشکیک مطرح است. انسان دارای مراتبی است: یک مرتبه، مرتبه عقلانی انسان است، یکی دیگر مرتبه قلب است و آن دیگری مرتبه اعمال و رفتار و کردار و خلیقیات انسان است و همه این مراتب به یک معنا به هم عجین شده و مکمل یکدیگرند. اجازه بدهید جمله ای از نهج البلاغه متذکر شوم، گرچه همه آیات قرآن دلیل این معناست: «ان الذین آمنوا و عملوا الصالحات». این آیه خود گواهی است بر ارتباط این مراتب با یکدیگر. حضرت امیرالمؤمنین در یکی از خطبه ها می فرمایند: «فبالایمان يستدل علی الصالحات و بالصالحات يستدل علی الایمان» البته این بحث میدان بسیار وسیعی دارد اما بنده فکر می کنم این جمله، شاه بیت بحثمان باشد، زیرا که حضرت امیرالمؤمنین آن را فرموده است.

**دکتر داوری:** مقصودم این بود که همین مطالب خوب را بفرمایید.

**حجت الاسلام بهشتی:** بنده در ادامه بحثی که به عنوان مقدمه در مورد مفهوم کار و کارآمدی مطرح کردم، به نکته ای دیگر اشاره می کنم. باید بر روی این عبارت کار مفید و غیرمفید اصلاحی صورت بگیرد. ما می بینیم که در

دکتر سلیمی:

ما باید هم اکنون به این مسئله توجه کنیم که چه عواملی در محیط کشورمان دچار نقصان و مشکل است که سبب گردیده انگیزه نیروی کار کاهش پیدا کند

گزارش های زیادی به اندازه کار مفید و کار غیرمفید در ایران و یا ژاپن اشاره می کنند. بنده در همین جا متذکر می شوم که اصلاً کار غیرمفید نداریم و کار به دلیل فایده اش انجام می شود. دولت و یا شخص کارگزار، هنگامی که سرمایه گذاری می کند و نسبت به آن کار وقت و توجه قائل می شود، به دلیل فایده آن کار است و برای فواید آن کار است که سرمایه گذاری می کند. اگر فایده ای نصیب آن فرد، گروه و یا جامعه نشود، اصلاً کاری صورت نگرفته است. لذا می بایستی سخن از کار و بی کار بشود نه کار مفید و غیرمفید. نمی خواهیم بگوییم آنچه که فایده ندارد، ضدکار و یا ضدکار مفید است اما همان طور که قبلاً عرض کردم، ما به امر و یا فعلی کار می گوئیم که فایده ای داشته باشد و دقیقاً در برگیرنده آن چیزی باشد که برای آن ایجاد و انجام شده است. اگر آن فواید عاید نشود، جامعه و یا آن فرد در بی کاری بسر می برد.

**دکتر سلیمی:** آقای دکتر داوری در خلال صحبت های خودشان به یکی از شاخصه ها توجه نمودند و این یکی از شاخصه های کار است که همان کار هوشمند است. در واقع اگر ما صرفاً کار را به معنای انجام یک فعل و انفعال در نظر بگیریم، فقط به معنی و تعریف کار مبادرت ورزیده ایم. اما همان گونه که قبلاً عرض کردم شرایط انجام بهینه یک فعالیت را کار می گوئیم. حال اگر ما برای بهینه سازی انجام یک فعالیت، عوامل مؤثر را بشناسیم و سپس سعی کنیم طی فرآیندی، این عوامل تأثیرگذار بر روی آن شرایط را بشناسیم و مرتباً آن عوامل را تقویت کنیم، آن وقت به شرایط بهینه دست پیدا می کنیم. یکی از آن عواملی که مطرح کردم، بحث هوشمندی در انجام کار است. البته عوامل بسیار زیادی وجود دارد همچون تعهد به انجام یک کار. به طور مثال کسی که می پذیرد کاری را انجام بدهد، تا چه حد به این کار وفادار است؟ هنگامی که فرد درمی یابد اگر کاری را بخواهد درست مطابق با شرایط بهینه انجام بدهد و سرانجام آن چیزی که به عنوان دسترنج و دستمزد دریافت می کند با مقدار کاری که انجام می دهد سنخیت ندارد، به ناچار در تعهدش خلل ایجاد می شود. لذا این فرد در کار خود کم کاری می کند. در اینجا ما بحث صفر و یک نداریم و نمی توان به سادگی گفت که این کار مفید است یا غیرمفید. هدف اصلی از این بحث این است که روشن شود چه عواملی باعث می شود درجه مفید بودن کار کاهش پیدا کند.



مطرح می‌شود. در بحث‌هایی که با مارکسیست‌ها در خصوص تئوری ارزش کار داشتیم، یکی از نقص‌هایی که در آن بحث‌های نظری مطرح بود، این بود که اگر کار فی نفسه فارغ از عنصر مطلوبیت مطرح بشود، کار غیرمفید هم باید ارزشمند باشد که نیست. به عبارتی، اگر شما مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را طراحی کنید که در ضمن آن آب شور دریا به آب شیرین تبدیل شود و سپس در

ما معتقدیم خداوند همه انسان‌ها را برای کار مفید آفریده است، ولی یک سری عوامل از جمله عوامل بازدارنده و عوامل تقویت‌کننده در کار وجود دارد. عوامل تقویت‌کننده کیفیت کار را بالا می‌برد و عوامل بازدارنده کیفیت کار را پایین می‌آورد. بنده عوامل مؤثر در کار را عوامل فرهنگی کار نام می‌گذارم، که در این صورت هم بحث فرهنگ به میان می‌آید و هم اینکه چه عواملی موجب زیبایی چهره کار و در نتیجه مؤثر بودن آن می‌شود. همان‌طور که آقای مهندس عرفانیان فرمودند کار بایستی موجب لذت زندگی بشود، کار مساوی است با لذت زندگی. به عبارتی هنگامی که کار موجب شکوفایی استعدادهای فکری و عملی فرد می‌گردد باعث خوشحالی فرد و هم موجب خشنودی حق تعالی می‌شود، زندگی را لذت بخش‌تر می‌کند.

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند مؤثر در کار باشد، عامل اخلاقی است. این عامل دارای شاخص‌هایی از جمله تعهد، انگیزه، علاقه به کار و غیره است. بسیاری از کشورها بر روی این نکته تحقیق و مطالعه کرده‌اند که اگر فردی در نتایج حاصله از کار سهیم باشد، میزان بهره‌وری کار به مراتب بیشتر می‌شود. به‌طور مثال اگر کارگر را در سهام کارخانه سهیم کنیم، آن فرد با علاقه بیشتری کار را انجام می‌دهد. آنها حتی به عوامل مادی در محیط کار نیز بُعد فرهنگی بخشیده‌اند. لذا ما باید هم اکنون به این مسئله توجه کنیم که چه عواملی در محیط کشورمان دچار نقصان و مشکل است که سبب گردیده انگیزه نیروی کار کاهش پیدا کند. به‌طور مثال در محیط کارخانه، چه عواملی تضعیف‌کننده روحیه کارگر است و یا در محیط دانشگاه چه عاملی تضعیف‌کننده روحیه استاد دانشگاه است. ما با شناخت این عوامل می‌توانیم برای دستیابی به شرایط بهینه بهتر عمل کنیم.

دکتر نهاوندیان: به نظر بنده اگر بخواهیم بحث را تا بدانجا گسترش دهیم که به سؤال‌های دیگر هم جواب بدهیم، ناچاریم معنی‌الاصح «کار» را موضوع بحث قرار بدهیم. البته این امر به معنای نفی معنی‌الاعم «کار» یعنی معادل فعل و عمل نیست، بحث درباره آنها در جای دیگری است. آنچه که امروزه به عنوان کار اقتصادی مطرح است، یعنی در عموم، عامل کار در مقابل عامل سرمایه مطرح می‌شود، آن معنای خاص از کار است. معمولاً در این معنای خاص از کار، بحث مفید بودن

دکتر نهاوندیان:

کار عبارت است از فعالیت  
مفید انسان برای رفع نیاز یا  
تأمین مطلوبیت خود یا دیگران

در تعریف بهره‌وری هم به دو عنصر  
کاملاً منفک اما مربوط به هم اشاره می‌شود  
که عبارتند از کارایی و اثر بخشی



است که به عنوان پول دریافت می‌کند، زیرا آن پول از طریق بازار کالا و خدمات، مطلوب‌های او را تأمین می‌کند. پس در این بین فاصل و اصلی به نام بازار کالا و خدمات وجود دارد. حال هر چه این جدایی و فاصله بیشتر شود، بیگانگی نیز بیشتر می‌شود و در نتیجه در بهره‌وری کار نیز تأثیرگذار است.

به نظر بنده تعریف کارآمدی، ارتباط بسیاری با تعریف بهره‌وری دارد. در تعریف بهره‌وری هم به دو عنصر کاملاً منفک اما مربوط به هم اشاره می‌شود که عبارتند از کارایی و اثر بخشی. به عبارتی هم به چگونگی چیدن عوامل تولید برای کسب اثر بهینه و هم به کسب مطلوبیت‌ها توجه می‌شود. در اینجا است که برخی از عوامل فرهنگی می‌توانند در کاهش این جدایی و فاصله‌ای که تقسیم کار و بازار ایجاد کرده است، مؤثر باشند. یعنی می‌توان به جای اینکه مطلوبیت مورد نظر کارگر، آن محصول تولیدی باشد، مطلوب‌هایی با عناصر فرهنگی برای او تعریف کرد که او بتواند رابطه ذهنی خود را با آن مطلوب‌ها در نظر بگیرد و در نتیجه آن فاصله و جدایی می‌تواند کمتر بشود. اگر آقایان صلاح بدانند بحث را در این زمینه ادامه بدهیم که چه عناصر فرهنگی می‌توانند در این کارآمدی و بهره‌وری مؤثرتر باشند و چه عناصر فرهنگی می‌توانند مانع باشند؟ بنده توصیه می‌کنم که بحث را به سمتی سوق بدهیم که روشن شود در فرهنگ ما چه عناصری

روند این تبدیل، مجدداً این آب شیرین را به آب شور تبدیل کنند، در این صورت قطعاً کار به معنای فعالیت انجام شده است. اما اگر محصول نهایی عاری از مطلوبیت باشد، ارزشی زاییده نشده است. لذا در منحصر کردن زاینده‌گی ارزش برای کار فارغ از مفهوم مطلوبیت مشکل نظری پیش می‌آید. پس کار را این گونه می‌توان تعریف کرد: فعالیت مفید انسان برای رفع نیاز یا تأمین مطلوبیت خود یا دیگران.

همان‌طور که پیش از این مطرح شد، به نظر می‌رسد کار انسانی دارای عنصری از آگاهی است، اما این آگاهی معمولاً آگاهی جزئی است و لزوماً آگاهی کلی نسبت به مجموع روند و محصول نهایی نیست. بخصوص با فاصله‌ای که تقسیم کار و تکنولوژی ایجاد کرده است، این آگاهی به تدریج به سمت جزئی‌تر شدن و تفصیلی‌تر شدن حرکت کرده است و از همین جا پدیده بیگانگی کارگر از محصول کار (که حتی مارکسیست‌ها هم به آن اشاره کرده‌اند) پیدا شده است. در همین جا بنده می‌خواهم توجه استادان را به این نکته که راهگشای بحث ما به سمت عناصر فرهنگی است، جلب کنم.

بعد از انقلاب صنعتی، پس از گسترده شدن هر چه بیشتر تخصص و تکنولوژی، بیش از پیش بین عامل کار و مطلوبیتی که محصول کار دارد - البته از طریق فاصل و اصل قرار دادن بازار - جدایی افتاده است. به‌طور مثال در گذشته کارگری که زمینی را کشت می‌کرد، قسمتی از محصول را به مصرف خود می‌رساند و قسمتی دیگر را برای خرید لوازم و لباس خود می‌فروخت. اما پس از تقسیم کار صنعتی، در بسیاری از موارد آنچه که کارگر تولید می‌کند، شخصاً نسبت به آن احساس مطلوبیت ندارد. آنچه که برای کارگر مطلوب است همان دستمزدی

می‌توانند به کارآمدی در این شرایط جغرافیایی زمان و مکان کمک کنند و چه عناصری هستند که استفاده و یا سوءاستفاده از آنها مانع و مضر شده است؟

**دکتر داوری:** جناب دکتر نهاوندیان، بحث را به سمت جنبه اجتماعی مطلب کشاندند. جناب دکتر پناهی اگر شما ملاحظاتی دارید، بفرمایید.

**دکتر پناهی:** اگر اجازه بفرمایید من ابتدا به تعریف کار و کارآمدی می‌پردازم و سپس درباره رابطه این دو با فرهنگ مطالبی را به عرض می‌رسانم.

به نظر من کار عبارت است از هر فعالیت پدی یا فکری مقبول در فرهنگ یک جامعه که انسان آن را به‌طور آگاهانه برای رفع نیازهای مادی یا معنوی فردی یا اجتماعی انجام می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌فرمایید این تعریف فراتر از تعاریف عادی کار رفته و انواع مختلف فعالیت‌های مفید انسان را شامل می‌شود. در صورتی که تعریف خاص اقتصادی کار فقط شامل آن گونه فعالیت‌هایی است که ارزش مبادله‌ای ایجاد می‌کند و ارزش این نوع فعالیت‌ها را هم، که شامل انواع کالاها و خدمات می‌شود، بازار مبادله تعیین و مشخص می‌کند. به عبارت دیگر، کاری که پرداختی برایش صورت می‌گیرد، نوع خاصی از کار است.

مثلاً بر مبنای این تعریف، خانمی که در خانه خودش مشغول آشپزی است کار انجام می‌دهد، کارگری هم که در کارخانه مشغول تولید است کار انجام می‌دهد، دانش‌آموزی که در مدرسه مشغول فراگیری علم و دانش است کار انجام می‌دهد، و استادی که در دانشگاه مشغول تحقیق یا تدریس است کار انجام می‌دهد، کارمندی که در اداره‌ای فعالیت می‌کند همین‌طور، و بالاخره فردی هم که بر نماز ایستاده و با راز و نیاز با خدا نیاز معنوی خود را سیراب می‌کند کار انجام می‌دهد. به علاوه با این تعریف رباخواری که مشغول جمع و تفریق طلب‌ها و بهره‌های وام‌هایش می‌باشد، که در فرهنگ اسلامی این جامعه مورد نکوهش می‌باشد، کار انجام نمی‌دهد، چرا که با تعریف فوق کار ماهیتاً مفید است و ارزش مطلوبی را که مورد تأیید نظام فرهنگی جامعه است ایجاد می‌کند.

دوستان در مورد «عمل صالح» اشاراتی داشتند. بد نیست همین‌جا عرض کنم که بر مبنای تعریف فوق از کار شاید بتوان «عمل صالح» را چنین تعریف کرد: هر کاری، با تعریف فوق، که با قصد قربت انجام شود می‌تواند عمل

صالح محسوب گردد، که شامل عبادات و سایر فعالیت‌های مباحی می‌شود که آگاهانه برای رضای خدا و در جهت اجرای تعلیمات اسلامی صادر می‌گردد.

اگر تعریف فوق از کار را بپذیریم در آن صورت «کارآمد بودن» عبارت خواهد بود از تأمین نیاز مورد نظر با صرف کمترین مقدار انرژی و امکانات. بنابراین اگر کارگری در مقایسه با کارگران دیگر با صرف انرژی و منابع و ابزار کمتری کالای بیشتر و با کیفیت‌تری تولید نماید کارآمدتر است، کشاورزی که در مقایسه با کشاورزان دیگر با صرف امکانات برابر تولید بهتر و بیشتری به دست آورد کارآمدتر است.

بدیهی است که کارآمدتر شدن کار شرایط خاصی را می‌طلبد که بدون جمع آنها با توجه به ماهیت کار، کارآمدی لازم حاصل نخواهد شد. عوامل تعیین‌کننده میزان کارآمدی کار متعددی است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: یکی از مهم‌ترین این عوامل کیفیت نیروی کار است. هر چه نیروی کار مجرب‌تر و آشناتر به رموز کار و فنون و ابزار مورد نیاز باشد کارآمدتر خواهد بود. میزان تعهد و انگیزه کارگر در انجام کار نیز یکی از عوامل تعیین‌کننده کارآمدی است. بنابراین شناخت عواملی که انگیزه و تعهد عامل را برای انجام فعالیت مورد نظر تقویت می‌کند در افزودن به کارآمدی بسیار اساسی است. چگونگی سازماندهی کار و مدیریت آن نیز در میزان کارآمدی بسیار اهمیت دارد. این مدیریت است که باید با توجه به کیفیت و کمیت و ترکیب نیروی کار و ابزار و امکانات موجود بهترین نوع سازماندهی را ترتیب دهد تا بیشترین نتیجه را حاصل نماید.

برای مثال، مطالعات نشان داده که توجه به اصل مشارکت در ایجاد شرایط بهینه کار و افزایش کارآمدی

دکتر پناهی:

**شناخت عواملی که انگیزه**

**و تعهد عامل را برای انجام فعالیت مورد نظر**

**تقویت می‌کند، در افزودن به کارآمدی**

**بسیار اساسی است**



دکتر پناهی:

## نیروی کار اداری ما

معتقد نیست که حقوق دریافتی او

با وظایف تعیین شده‌اش متناسب است

لذا از نتیجه کارش راضی نیست و مقدار کار

خود را با دریافتی خودش تنظیم می‌کند

و انگیزه کار بیشتر از آن را از خود نشان نمی‌دهد

و احساس ناراحتی وجدان هم نمی‌کند

«می‌گویند کار مفید کارکنان کشور ما نسبت به بعضی از کشورهای صنعتی مثل ژاپن، اروپای غربی و آمریکای شمالی خیلی کم است.» طی نامه‌ای از ما منبع و مأخذ این گفته را که کارمندان و کارگران ما ۳۰ یا ۳۵ دقیقه کار مفید می‌کنند، خواسته بودند. حضرت عالی هم به این نکته اشاره فرمودید. آیا واقعاً مطالعه و تحقیقی در این زمینه شده است و شما تحقیقی سراغ دارید؟ آنچه که ظاهراً در اداره‌ها و دانشگاه‌ها و مدارس ما مشاهده می‌شود این است که کار زیادی انجام می‌شود و البته بیش از آنچه که نتیجه می‌دهد، کار انجام می‌شود. ولی این یک نظر مشهور است و نمی‌دانم مأخذ آن کجاست آیا تحقیقی در این زمینه سراغ دارید؟

دکتر پناهی: بنده هم در حال حاضر حضور ذهن ندارم که این حدود ۳۰ دقیقه کار مفید شایع شده چه مبنای تحقیقاتی دارد. اما واقعیت این است که میزان کارآمدی در جامعه ما بسیار پایین است و آن را به سادگی می‌توان با توجه به میزان تولید ناخالص ملی غیرنفتی و حجم نیروی کار شاغل در بخش‌های مختلف اقتصادی برآورد کرد. با فرض پایین بودن میزان کارآمدی اجازه بدهید که به برخی از عوامل اشاره شده در مورد ایران پردازیم. مثلاً اگر به کیفیت نیروی کار شاغل نگاه کنیم خواهیم دید که بسیاری از بخش‌های اقتصادی از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند. در بخش کشاورزی نسبت بی‌سوادی بالایی داریم. از نیروی عظیم شاغل در بخش دولتی درصد بسیار کوچکی از معلومات عالی برخوردارند. نیروی کار ما انگیزه و احساس تمهید بالایی ندارد. به قول مک لند احساس نیاز به موفقیت در نیروی کار ما پایین است. این وضعیت را هم در محیط کارخانه می‌بینیم، هم در اداره و هم در آموزش و در بخش‌های دیگر. اکثریت بزرگی از نیروی کار ما به انجام حداقل ممکن کار و یا خدمت اکتفا می‌کند و انگیزه‌های برای ارائه کارایی بالا و کیفیت مطلوب کار ندارد. زیرا این مقدار از کار را با درآمد حاصل از کارش معادل‌سازی می‌نماید و ادعا می‌کند که همین مقدار کار بسیار بیشتر از دریافتی اوست. به عبارت دیگر، مثلاً نیروی کار اداری ما معتقد نیست که حقوق دریافتی او با وظایف تعیین شده‌اش متناسب است. لذا از نتیجه کارش راضی نیست و مقدار کار خود را با دریافتی خودش تنظیم می‌کند و انگیزه کار بیشتر از آن را از خود نشان نمی‌دهد، و احساس ناراحتی وجدان هم نمی‌کند.

نقش مؤثری ایفا می‌کند. علاوه بر موارد فوق عوامل محیطی مانند چگونگی نهادی شدن ارزش کار و احساس مسئولیت و نظم‌پذیری و وجدان کار در فرهنگ عمومی جامعه نقش مهمی در میزان کارآمدی دارد. محیط سیاسی نیز می‌تواند اثر قابل توجهی در میزان کارآمدی داشته باشد که از آن میان می‌توان به توجه به تأمین نیازهای عاملین مختلف و ایجاد احساس امنیت شغلی لازم و پشتیبانی بجا و مناسب عاملین از طرف نظام سیاسی اشاره کرد.

علاوه بر عوامل فوق، به نظر می‌رسد یک عامل دیگر اهمیت بسزایی در کارآمدی نیروی کار داشته باشد و آن احساس ارضای عامل از نتیجه کار خود است. اگر شرایطی فراهم شود که نیروی کار احساس کند که نتیجه به حق و مناسب فعالیت خود را به صورت‌های مختلف مادی و غیرمادی دریافت می‌نماید احساس رضایت خاطر از کار به او دست داده و انگیزه بیشتری برای فعالیت خواهد داشت. در غیر این صورت میزان کاری را که تصور می‌کند متناسب با دریافتی اوست ارائه خواهد نمود.

حال باید دید وضع جامعه در این زمینه‌ها به چه شکلی است. از آنجا که بنا به ادعای اکثر کارشناسان میزان کارآمدی نیروی کار ما بسیار پایین است باید وضعیت عوامل فوق را در جامعه مورد بررسی قرار داد تا معلوم شود که کجا یا کجاها کار ما و نیروی کار ما در جامعه لنگ است. چه بسا که عوامل مختلف فرهنگی، مدیریتی، اجتماعی و سیاسی در پایین بودن میزان کارآمدی جامعه ما مؤثر باشد.

دکتر دآوری: آقای دکتر پناهی، ما چندی پیش در نامه فرهنگ، مقاله‌ای چاپ کردیم که در آن نوشته شده بود

بحث ضعف مدیریت در جامعه ما یک بحث رایج است. اگر قدری هم از آنچه که در این زمینه گفته می‌شود درست باشد، که من فکر می‌کنم درست است، اثر منفی بزرگی در کاهش کارآمدی نیروی کار خواهد داشت. شیوه معمول در جامعه ما در انتخاب مدیریت‌ها بسیار ابتدایی و نارساست و اصلاً جوابگوی یک جامعه در حال گذار نیست. ناگفته نماند که بخش مهمی از آنچه که ضعف مدیریت نامیده می‌شود نیز مربوط به عدم امکان اعمال مدیریت می‌باشد. به عبارت دیگر موانع ساختاری برای اعمال مدیریت وجود دارد به نحوی که یک مدیر بسیار توانا نیز در ساختار موجود فضای مناسبی برای مانور دادن و اعمال مدیریت و ابتکار عمل ندارد. همه اینها، به علاوه عدم وجود یک نظام علمی برای نظارت و ارزیابی کارکردها، باعث می‌شود که از نیروی کار موجود هم کارایی لازم حاصل نشود و بازده نیروی کار ما پایین باشد. محیط اجتماعی و سیاسی نیز در میزان کارآمدی اثر قابل توجهی دارد. انواع مختلف فعالیت‌ها در متن نظام اجتماعی و سیاسی انجام می‌شود. اگر این نظام‌ها و قوانین حاکم بر چگونگی شکل‌گیری سازمان‌های مختلف تولیدی و خدماتی و غیره بستر مناسبی برای فعالیت آنها فراهم نماید کارایی نیروی کار افزایش می‌یابد. همین‌طور نوع نگرش و کار و زندگی نخبگان سیاسی جامعه و جهت‌گیری آنها در مورد انواع مختلف فعالیت‌ها نقش مهمی در میزان انگیزش افراد برای ارائه بهترین توان کاری خود دارد. مجموعه این عوامل و عوامل دیگر است که باعث می‌شود میزان کارآمدی در جامعه ما بسیار پایین باشد به طوری که گفته شود کار مفید یک کارمند اداری ۲۰ یا ۳۰ دقیقه است.

**دکتر داوری:** البته به نظر بنده کارکنان ادارات کار می‌کنند و وقت صرف می‌کنند اما نظم امور ظوری است که حاصل کارشان کم است و شاید با حذف زوائد کاری را که اکنون در یک روز اداری انجام می‌دهند بتوان در ۲۰ دقیقه انجام داد.

**دکتر پناهی:** چندی پیش در جلسه‌ای که یکی از مسئولین شرکت داشت همین مسئله میزان کم کارآمدی عنوان شد و ایشان اعتراض کرده و گفتند که کدام مطالعه و تحقیق چنین آماری را نشان داده است؟ به نظر من ارقام دقیق این مسائل را باید از جناب آقای دری نجف‌آبادی بپرسیم که در رأس امور اقتصادی جامعه هستند و اطلاعات کاملی

در این زمینه‌ها دارند. اما قبل از اینکه ایشان نظرشان را در این زمینه بفرمایند من اجازه می‌خواهم مسئله فرهنگ را هم در این خصوص مطرح کنم و ارتباط آن را با میزان کارآمدی، که یکی از سوالات میزگرد ماست، عنوان کنم. همان‌طور که استحضار دارید فرهنگ یک جامعه محیطی را فراهم می‌کند که کلیه فعالیت‌های مردم در درون آن انجام می‌شود. در بحث ما دو سطح فرهنگی بسیار حائز اهمیت است: یکی فرهنگ عامه و دیگری فرهنگ سازماندهی.

در مورد فرهنگ عامه باید دید جایگاه ارزش و اهمیت کار و کارآمدی در جامعه ما چگونه است. در فرهنگ عامه سنتی ما کار به عنوان یک ارزش جایگاه والایی داشت. هنوز هم اگر به روستاهای ما، خاصه نسل قدیمی‌تر روستاییان، مراجعه شود خواهیم دید مثلاً پیرمرد و پیرزن هفتاد یا هشتاد ساله ما هم حاضر نیست دست از کار بکشند و با درآمد پسرش یا دیگران زندگی کنند. اما در جریان مدرن شدن جامعه ما و رشد شهرنشینی متأسفانه به علل مختلف این ارزش والای کار به جامعه شهری انتقال داده نشده و افت شدیدی نموده است. در جامعه شهری ما اکنون خیلی‌ها این گفته را که:

برو کار می‌کن مگو چیست کار

که سرمایه جاودانی است کار

جسدی نمی‌گیرند و به دنبال راه‌های راحت پول درآوردن هستند و کار زیاد و کم سود را «حمالی» تلقی می‌کنند.

متأسفانه آن ارزش و جایگاه رفیعی که کار در فرهنگ اسلامی دارد نیز به خوبی در جامعه ما نهادی نشده است. می‌بینیم خداوند در قرآن می‌فرماید که مرگ و زندگی را برای این خلق کرده که بیازماید کدامیک از ما کار بهتری انجام می‌دهد (الذی خلق الموت و الحیاة لیبلوکم ایکم

دکتر پناهی:

شیوه معمول در جامعه ما

در انتخاب مدیریت‌ها بسیار ابتدایی

و نارساست و اصلاً جوابگوی یک جامعه

در حال گذار نیست

احسن عملاً). و یا اینکه پیامبر اکرم تأکید می‌کند که خداوند دوست دارد که وقتی کاری انجام می‌دهید آن کار را به بهترین شکل خود انجام دهید (ان الله تعالى يحب اذا عمل احدكم عملاً ان يتقنه)، و هم اوست که دست کارگر را می‌بوسد. و در مورد کیفیت کار می‌فرماید کار کمی که با علم انجام شود زیاد است و کار زیادی که با جهل توأم باشد کم است. اینها و احادیث بسیار زیاد دیگر نشان‌دهنده جایگاه والای کار و کارآمدی در فرهنگ اسلامی است که متأسفانه در فرهنگ عامه ما خوب نهادی نشده است تا بستر مناسبی برای تقویت روحیه کار و وجدان کاری و کارآمدی ایجاد نماید.

به علاوه فرهنگ سازمانی نیز از ابعاد مهم فرهنگ است که مربوط به چگونگی انجام کار و روابط کاری در داخل واحدهای کاری است. اگر فرهنگ خوب کار کردن و انضباط کاری و هماهنگی لازم بین اجزای کار و توجه به دستورات کارفرما، و مشارکت دادن کارکنان در امور جزئی از فرهنگ سازمانی گردد سطح کارآمدی نیروی کار افزایش می‌یابد. بنابراین ابعاد فرهنگی کار و کارآمدی نیز در سطوح مختلف حائز اهمیت زیادی است و اگر ما در جامعه خود اقدامات مناسبی در جهت دادن جایگاه مناسب به کار و کارگر و کارآمدی به عمل آوریم از این طریق نیز می‌توانیم میزان کارآمدی را افزایش دهیم. جوامعی مانند ژاپن که دارای فرهنگ کار و ارزش کار نهادمندی هستند طبعاً از سطح کارآمدی بالاتری برخوردارند، و همان‌طور که می‌دانیم مطالعات انجام شده سطح کارایی بالایی را در آنجا نشان می‌دهد.

**مهندسی عرفانیان:** بد نیست در اینجا اشاره‌ای به چگونگی این محاسبه بشود. برای تولید ناخالص ملی برای یک واحد، عددی را استاندارد گرفته‌اند و گفته‌اند به‌طور مثال یک ساعت کار، صرف تولید یک استکان می‌شود و این تولید را به عنوان استاندارد در نظر گرفته‌اند. سپس تولید ناخالص ملی هر کشور را حساب می‌کنند و همچنین نیروی انسانی که از نظر سنی به سن کاری رسیده‌اند. تولید ناخالص ملی را در عدد استاندارد برای آن تولید ضرب می‌کنند و بر تعداد افراد به سن کار رسیده و روزهای کاری سال تقسیم می‌کنند. عدد حاصل بیانگر این است که هر فرد از این جامعه چند ساعت کار کرده است تا به این عدد رسیده است. این عدد در ایران ۳۵ دقیقه است و در ژاپن ۷ ساعت است.

**دکتر داوری:** جناب آقای مهندس عرفانیان، این امر در تولید درست است اما کار اداری را به چه نحو باید سنجید؟

**مهندس عرفانیان:** این اعداد به اداره‌ها اختصاص ندارد بلکه می‌گویند جامعه ما ۳۵ دقیقه بیشتر کار نمی‌کند. در مورد خاص اداره‌ها نیز چون کارها تعریف شده است ارقام استاندارد دارد و می‌توان برای کل اداره‌ها و تک‌تک محاسبه کرد.

**حجت الاسلام دری نجف آبادی:** به نظر بنده حتی می‌توان از اجزاء هم شروع کرد و به نتیجه رسید. به‌طور مثال به سراغ بخش کشاورزی، بخش اداری، بخش صنعتی، بخش حمل و نقل و بخش‌های دیگر کشور رفت و این بخش‌ها را با سایر کشورها که به عنوان الگو قرار داده‌ایم، مقایسه نمود. بدین ترتیب تا حدودی میانگین را می‌توانیم دریابیم. مسئله‌ای که آقای مهندس فرمودند به عنوان کلان مطرح است. شما تصور می‌کنید تولید ناخالص ملی و تولید سرانه ما چقدر است؟ اگر بخواهیم خیلی خوش‌بینانه حساب کنیم حداکثر هزار و پانصد و یا دوهزار دلار است. حال کشورها و ملت‌های دیگر تا چه حد ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. اگر ارزش افزوده کشور ما بیست میلیارد دلار باشد، بیشتر آن را مواد اولیه و منابع طبیعی و نفت و گاز تشکیل می‌دهد و اگر بخواهیم دقیق‌تر حساب کنیم باید نقش و تأثیری را که نفت در تولید ناخالص ملی ما دارد، نیز در نظر بگیریم.

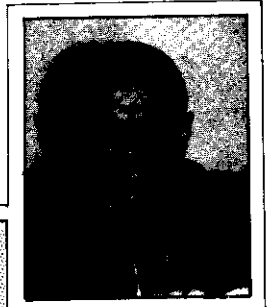
همان‌طور که دوستان هم عرض کردند بازدهی کار در اقتصاد، فرهنگ و بخش‌های دیگر کشور ما کم است. حال باید دید که چه عواملی موجب کاهش بازدهی شده است؟ و از سویی چه راه‌حلی می‌توان برای حل این مسئله یافت؟ به نظر بنده یکی از هدف‌های مقدس تشکیل این جلسه بررسی همین مسئله است. یکی از ساده‌ترین راه‌حل‌های این مسئله این است که ما از قواعد (Norma) بین‌المللی و شاخص‌های بین‌المللی استفاده کنیم. بنده فکر می‌کنم جناب آقای دکتر نهارندیان و دکتر سلیمی می‌توانند آمار دقیق‌تری در اختیار ما قرار بدهند. سازمان بهره‌وری آسیا حدود ۳۵ سال سابقه فعالیت دارد و ما باید مقایسه کنیم که این کشورها از ناحیه بهره‌وری چند درصد توانسته‌اند تولید ناخالص ملی خود را افزایش بدهند. بعضی از کشورها توانسته‌اند حداقل تا ۴۰ درصد تولید ناخالص ملی خود را افزایش دهند. یعنی

بدون اینکه ورودی را اضافه کنند، خروجی را تا ۴۰ درصد اضافه کرده‌اند. اما در کشور ما همواره ورودی اضافه شده است و نه تنها نسبت خروجی به ورودی نسبت به گذشته حفظ نشده بلکه گاهی کمتر هم شده است. اگر در بخش صنعت به طور مثال در سی سال گذشته دوپست میلیارد دلار سرمایه‌گذاری کرده‌ایم، خروجی این صنعت تا چه حد است. این صنعت باید سالیانه لااقل بیست یا سی میلیارد دلار ارزش افزوده در اقتصاد ما ایجاد کند. آیا واقعاً این گونه بوده است؟ ما به کشوری همچون ژاپن اشاره نمی‌کنیم زیرا کشور بسیار ممتازی است. اما ایران در مقایسه با کشورهایی چون کره جنوبی یا مالزی، تا چه حد ارزش افزوده ایجاد کرده است؟

فکر کردم که آیا از خود بیگانگی (Alienation) مانع بازدهی می‌شود؟ اما دیدم در ابتدای پیدایش سرمایه‌داری قضیه این‌طور نبوده است. حتی مارکس هم در کتاب کاپیتالیسم و در بحث از بیگانه‌گشتگی پرولتاریا در مورد این قضیه چیزی نگفته است. همان‌طوری که جناب دکتر پناهی هم اشاره کردند او گفته است که بشر به مزد و کار و کار بیگانه با وجود بشری تبدیل می‌شود اما این وضعی که او وصف کرده است، مانع بازدهی نیست. سرمایه‌داری غربی راه خودش را طی کرده است. آقای دکتر سلیمی به استاندارد اشاره کردند، وقتی استاندارد را هم در نظر می‌گیریم، استاندارد ما یک کشور سرمایه‌داری مثل ژاپن، آمریکای شمالی و کانادا است. در این کشورها بازدهی به مراتب از کشورهای توسعه نیافته بیشتر است. اگر از خود بیگانگی

دکتر داوری:

اگر از خود بیگانگی نمی‌تواند  
عامل مختل بازدهی باشد  
پس چه عواملی در یک کشور  
وجود دارد که کار را کار مفید  
و مثمر می‌کند و چه عواملی هست  
که مانع می‌شود؟



نمی‌تواند عامل مختل بازدهی باشد، پس چه عواملی در یک کشور وجود دارد که کار را کار مفید و مثمر می‌کند و چه عواملی هست که مانع می‌شود؟ اگر مسائل و عوامل فرهنگی در کار است و اگر کار مثمر در عالم کنونی شرایط فرهنگی خاص خود دارد و این شرایط در همه جا نیست و تنها این شرایط باید به وجود بیاید، این شرایط کدام است؟ و چه شرایطی کار را مثمر می‌کند و چه شرایطی جلوی بازدهی کار را می‌گیرد؟ جناب آقای دکتر نهاوندیان در این زمینه چه می‌فرمایند.

ما باید به دنبال حل ریشه‌ای این مسئله باشیم. واقعاً چرا بازده کاری، اثربخشی کاری، کارآمدی و حتی کارآفرینی در جامعه ما کم است؟ جالب است که این امر حتی در حوزه علمیه هم صادق است، در آنجا هم ده‌ها ساعت کار و تحصیل و تحقیق و مطالعه صورت می‌گیرد اما بازدهی آن برای کل فرهنگ اسلامی و جامعه اسلامی، بازدهی مناسبی نیست.

دکتر داوری: جناب دکتر نهاوندیان به مفهوم از خود بیگانگی (Alienation) اشاره کردند. من قدری در این زمینه

دکتر نهاوندیان:

## فرهنگ کنونی جامعه ما

این گونه است که به جای اینکه توانایی فرد را در قیاس با آنچه که می‌تواند بسازد در نظر بگیرند توانایی فرد را در قیاس با این مسئله که تا چه حد می‌تواند پول نفتش را بگیرد می‌سنجند

دکتر نهاوندیان: در بحث‌های اخیر مدیریت، به تفصیل به این مطلب پرداخته شده است. دیگر در شیوه‌های جدید مدیریت، آنچه را که در زمان مارکس می‌دیدیم، ملاحظه نمی‌کنیم. آن شیوه‌ها به موزه‌های روابط کار پیوسته است. یعنی روش‌های توصیه شده تیلور در زمینه‌های رابطه کارگر با کار خودش، رابطه کارگر با کارفرما، نحوه چیدن مراحل تولید و غیره خیلی متعادل‌تر شده است. همان‌طور که دکتر سلیمی نیز اشاره نمودند، امروزه یکی از عوامل بهره‌وری ایجاد ارتباط کارگر با مجموعه فرآیند تولید و همچنین کم کردن فاصله بین مطلوب‌های کارگر با مطلوب‌های محیط کار و کارگاه تولیدی است. برخی از محققان محاسبه کرده‌اند که حدود شصت درصد از افزایش درآمد ژاپن متعلق به افزایش بهره‌وری و چهل درصد آن متعلق به افزایش منابع است. آقای کیندریک در مورد آمریکا این گونه حساب کرده است: پنجاه درصد درآمد سالانه متعلق به افزایش بهره‌وری و پنجاه درصد دیگر متعلق به افزایش امکانات و منابع از جمله سرمایه‌گذاری، تکنولوژی و غیره است.

اصلاً بهره‌وری یعنی چه؟ بهره‌وری عبارت است از ترکیب دو عامل کارایی و اثربخشی. به دیگر سخن، ترکیب عوامل موجود با نحوه چیدن و مدیریت آنها و ارتباط برقرار کردن میان کار و هدف، موجب بهره‌وری است. همچنان که در تاریخ اقتصادی بسیاری از کشورها

دکتر نهاوندیان:

## در کشورهایی چون چین و ژاپن

هر کسی حقی را که برای خود قائل است عبارت می‌باشد از آن چیزی که تولید کرده است یعنی ما به ازای کار خودش و ابتکار خودش

نیز مشاهده می‌شود، آن چشمه خلاقیتی که به‌طور مستمر موجب توسعه پایدار می‌شود، بهره‌وری نام دارد. حال به بحث امروز یعنی کاهش بازدهی در جامعه ایران بازگردیم. ما در فرهنگ خودمان چه عناصری داریم که مانع کارآمدی است؟ در اینجا چند مثال می‌آورم. به نظر بنده از جمله عمده‌ترین عواملی که از حدود صد و پنجاه سال گذشته در جامعه ما اثربخشی خود را آغاز کرده و روز به روز اثر آن افزایش پیدا کرده است، نفتی شدن بیش از اقتصاد و نظر جامعه نسبت به زندگی است. در جامعه ما انسان‌ها در هر شغلی که هستند به جای اینکه از طریق کارآمدی خودشان توقع تأمین نیازها و مطلوبیت‌های خود را داشته باشند، با توقع این امید را دارند که نیازها و مطلوبیت‌هایشان تأمین بشود. این امر به‌طور مختلف جلوه می‌کند. فرهنگ ما به جای اینکه فرهنگ تولیدی شود، فرهنگ مصرفی می‌شود. فرهنگ کنونی جامعه ما این گونه است که به جای اینکه توانایی فرد را در قیاس با آنچه که می‌تواند بسازد در نظر بگیرند، توانایی فرد را در قیاس با این مسئله که تا چه حد می‌تواند پول نفتش را بگیرد می‌سنجند.

در کشورهایی چون چین و ژاپن هر کسی حقی را که برای خود قائل است عبارت می‌باشد از آن چیزی که تولید کرده است، یعنی ما به ازای کار خودش و ابتکار خودش. او یک چیزی داده که یک چیزی بگیرد. برعکس، در فرهنگ اقتصادی ما که در طول هفتاد یا هشتاد سال گذشته وجود داشته است، بیشتر به این نکته توجه می‌شود که من حقی دارم و باید آن را مطالبه کنم. امیدوارم توانسته باشم منظور خود را به خوبی بازگو کنم. مقصود بنده نفی حقوق اقتصادی نیست، حقوق اقتصادی در زمینه‌های تولید وجود دارد نه در مصرف. حق اقتصادی افراد، حق زمینه کار است. اگر آن زمینه کار تأمین شد و از آن زمینه استفاده کرد، آن هنگام می‌تواند محصول کارش را طلب کند. به نظر بنده اگر آقایان صلاح بدانند به این نکته توجه کنیم که فرهنگ حاکم بر بیش از اقتصاد جامعه، به دلایلی غیرفرهنگی در آن تبدیل و تغییر انتحطاطی صورت گرفته است؟ برای احیای فرهنگی در جهت تحقق کارآمدی عوامل، چه عناصر مثبتی داریم که از آنها می‌توانیم استفاده کنیم؟ اگر بحث را در این زمینه ادامه دهیم، چند نکته مثبت را یادآور خواهیم شد. حجت‌الاسلام دری نجف آبادی: اگر ریشه‌های تسلط



حجت‌الاسلام دری:

به نظر بنده کار باید  
به عنوان یک ارزش، سرمایه  
و به عنوان یک افتخار و جوهره  
سازنده فرد و جامعه باشد

صادق است. به نظر بنده مسائل سیاسی نیز در این خصوص بسیار اهمیت دارد. مسائلی همچون رهبری و زمامداری نیز مهم است. کشور ما رهبران فاسدی داشته است که این رهبران، وام گرفته شده را صرف عیاشی خود می‌کردند. ما حتی در کتاب‌های مدارس هم می‌بینیم که به فرهنگ کار و یا فعالیت و تولید و صرفه‌جویی نیز توجهی نشده است و مسائلی همچون بابا آب داد و مامان نان داد را مطرح می‌کنند. انگار کسی از همان ابتدا باید آب و نان را بدهد. در کجای دنیا از همان کودکی، به بچه می‌آموزند که پذیرزگی وجود دارد که آب و نان را می‌دهد. بدین ترتیب آنها گمان می‌کنند در رأس کشور هم پذیرزگی است که باید مدام فکر آب و نان باشد و تا هنگامی که به‌طور مثال نفت داریم، آب و نان نفتی بدهد. پس به نظر بنده ادبیات ما هم باید تغییر کند، یعنی این ادبیات که:

برو کار می‌کن مگو چیست کار  
که سرمایه جاودانی است کار

باید شعار رادیو و تلویزیون و روزنامه‌ها و معلمین و همه ملت ما باشد. به نظر بنده کار باید به عنوان یک ارزش، سرمایه و به عنوان یک افتخار و جوهره سازنده فرد و جامعه باشد.

دکتر داوری: در اینجا سؤالی مطرح می‌شود: چرا امیرکبیر غریب بود و می‌جی غریب نبود؟

دکتر سلیمی: در خصوص ادامه بحث آقایان راجع به عوامل مؤثر بر روی فرهنگ کار و میزان بازدهی کار، به نکاتی اشاره می‌کنم و سپس آن را به گونه‌ای به سؤال شما ارتباط می‌دهم. آقای دری نجف آبادی درخصوص مسئله تأثیرگذاری از ناحیه تکنولوژی، مطرح فرمودند که ملتی تیزهوش است و می‌داند از تکنولوژی چگونه برای بالابردن سطح بازدهی کار استفاده کند. بنابراین در مقطعی هدف‌گذاری صحیح می‌کند و از منابع ثروت ملی در دستیابی به سطح تکنولوژی برتر استفاده می‌کند و در نتیجه سطح تکنولوژی هم کارایی را بالا می‌برد و بر روی میزان بازدهی کار، تأثیر مستقیم می‌گذارد. در همین جا به نکته‌ای که در سطح ملی بسیار مهم است اشاره می‌کنم که ما به آن اصطلاحاً مدیریت تکنولوژی می‌گوییم. هر قدر

انگلیسی‌ها و آمریکایی‌ها را در این مسئله جستجو کنیم بسیار مؤثر خواهد بود. باید درخصوص فرهنگ آنها تحقیقاتی صورت پذیرد و همچنین باید بر روی کسانی که از طرف ما به اروپا و آمریکا رفتند و در آنجا تحصیل کرده و چند درصدشان از آنجا بازگشتند و جوهره تلاش و کار و فکر و اندیشه و برنامه‌ریزی را داشتند، تحقیق صورت پذیرد. آیا واقعاً اگر امیرکبیر می‌توانست با تأسیس دارالفنون آن فکر و اندیشه‌ای را که در سر داشت، در ایران پیاده کند سرنوشت امروزی ما این گونه بود؟ بنده باور نمی‌کنم. اگر اندیشه‌های مرحوم مدرس در کشور ما حاکم می‌شد، سرنوشت ما این گونه بود؟ بنده چند سال قبل در سمینار پنجاه و هشتمین سال شهادت مرحوم مدرس، مقاله‌ای درخصوص دیدگاه‌های اقتصادی شهید مدرس ارائه دادم. بنده تأکید می‌کنم که دیدگاه‌های شهید مدرس باید دنبال شود.

کشور ما در دنیا به عنوان یکی از نفت‌فروشان بزرگ مطرح است. اگر بنا بود ما در دنیا به جای نفت‌فروشی، ابزار تولید نفت و پالایشگاه می‌ساختیم و می‌فروختیم، آیا امروز سرنوشت ما همین بود؟ ما باید به دنبال ساخت ابزار تولیدی می‌رفتیم. ما سالانه میلیون‌ها دلار صرف خرید ابزارهای تولیدی می‌کنیم. کره‌ای‌ها دو سال بعد از ساخت دستگاه‌های پیکان ما، شروع به ساخت خودرو کردند و ما می‌بینیم امروزه در بازار آمریکا به راحتی خودروهای خود را می‌فروشند. مالزی ده سال پیش شروع به ساخت خودرو کرد و امروزه هم دو نوع خودرو به بازار اروپا عرضه می‌کند. کشور ژاپن از زمان می‌جی امپراطور اسبق ژاپن بود که یک دفعه متحول شد و از حدود سال ۱۸۶۸، یعنی چند سال بعد از امیرکبیر، شروع به تولید و ساخت کرد و این در حالی است که ژاپنی‌ها چیزی نداشتند و به اندازه ایران از سابقه درخشان و عظیم تاریخی و فرهنگی هم برخوردار نبودند. در حالی که ما در ایران اسلامی شاهد افرادی چون خواجه نصیرالدین طوسی و ابوعلی سینا بودیم. با وجودی که ما دارای عظمت‌ها و قله‌های بلند بشریت و علم و دانش و معرفت بوده‌ایم، اما امروزه از اکثر کشورها عقب‌تریم. تولید ناخالص ملی ما حدود صد یا دویست میلیارد دلار است، در حالی که بسیاری از کشورها تولید ناخالص ملی‌شان به چهارهزار میلیارد دلار هم می‌رسد.

این امر در بخش‌های فرهنگی و غیرفهرنگی نیز

مدیریت از آگاهی‌های لازم در رابطه با عوامل تأثیرگذار بر روی تولید ملی برخوردار باشد، بهتر می‌داند که کجا سرمایه‌اش را خرج کند. بدین ترتیب می‌بینیم که امیرکبیر با توجه به هوشیاری که داشت متوجه شد که چه صنایعی را در ایران باید ایجاد کنند. اما به تدریج آن تیزبینی و هوشیاری با گذشت زمان در طول تاریخ، کاهش یافته است. هر چقدر مدیریت‌ها از علق ملی بیشتری برخوردار باشد و هرچه بیشتر از توان و آگاهی مردم استفاده کنند، قابلیت‌ها را بیشتر توسعه می‌دهند. ما وقتی به برنامه‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی توسعه ملی‌مان نگاه می‌کنیم، می‌بینیم سرمایه‌گذاری‌هایی که ما در سطح ملی در رابطه با تکنولوژی داشته‌ایم، متأسفانه آن بازدهی‌هایی که باید در آینده داشته باشد، ندارد. گاهی ما حتی نسبت به این سرمایه‌گذاری‌ها مغرور می‌شویم ولی هنگامی که از دید کارشناسی نگاه می‌کنیم، درمی‌یابیم که بعضی وقت‌ها بر روی تکنولوژی‌های فرسوده و یا منسوخ سرمایه‌گذاری کرده‌ایم. به هر ترتیب باید مجلس و دولت به این نکات توجه کنند.

شما می‌بینید که اگر این سرمایه‌گذاری در تکنولوژی برتر انجام می‌شود، بازدهی و یا اصطلاحاً بهره‌وری بیشتری داشت. البته سرمایه‌داران جهان و کشورهای پیشرفته صنعتی می‌دانند چه تکنولوژی‌هایی را در اختیار کشورهای عقب‌نگهداشته شده و یا عقب‌مانده قرار بدهند و بسیاری از این تکنولوژی‌ها، تکنولوژی‌های محدود است. همان‌طوری که دیدید هنگامی که آمریکا، ایران را در محاصره اقتصادی قرار داد، لیستی از تکنولوژی‌ها را تهیه کرد و اعلام کرد این‌گونه تکنولوژی‌ها برای ایران ممنوع است و حتی اقمار آمریکا و دولت‌های دوست آمریکا از قرار دادن این تکنولوژی‌ها در اختیار ایران ممنوع شدند. مدیریت تکنولوژی نه فقط باید به توانایی‌های ملی در کشور توجه نماید بلکه باید آنها را برانگیزاند تا استعدادها و مهارت‌های فردی، گروهی و ملی توسعه یابد. رسیدن به تکنولوژی برتر یک امر اتفاقی و تصادفی نیست قطعاً باید مدیریت تکنولوژی در کشور تصمیم بگیرد تا به موفقیت برسد.

**دکتر داوری:** همان‌طوری که مطرح شد ما حدود بیست و پنج یا سی سال اتومبیل ساختیم اما در آن بهبودی پدید نیاوردیم. چرا؟ این چرا، چرا می‌توانیم ساختیم بلکه فقط مونتاژ

می‌کردیم. البته این بحث را چند سال پیش با وزیر مربوطه داشتیم که چرا شما تصمیم نگرفتید که خودروساز شوید. گفتند اگر ما خودرو بسازیم، کشورهای دیگر به ما می‌خندند. ما تنها باید فرش تولید بکنیم. این فرهنگ حاکم بر مدیریت تکنولوژی ما بوده است.

**حجت الاسلام دری نجف‌آبادی:** بنده خود ده‌ها بار حتی در شورای نگهبان شنیدم که کارشناسان مطرح می‌کردند فرش یک تکنولوژی قدیمی و دستی است. این فرمایش شما را بنده، اولین بار می‌شنوم. آنها می‌گویند ما باید کامپیوتر مونتاژ کنیم. البته بنده هم با این قضیه مخالف نیستم، اما می‌گویم زمینه را فراهم کنید تا بتوانند آن کار را انجام دهند.

**دکتر سلیمی:** اگر اجازه بدهید، بحث خود را کامل می‌کنم. در کشورهایی همچون کشور ما عمده صنایع در حد خودرو، در اختیار دولت است و بخش خصوصی هم اجازه‌ای ندارد و حتی در قانون اساسی هم تا حدودی اشاره شده است که صنایع کلان و بزرگ برای بخش خصوصی ممنوعیت دارد. من فکر می‌کنم این قانون تا حدودی باید اصلاح شود. نکته بعدی که به آن توجه دارم، مربوط به مدیریت تکنولوژی است. گاهی توسعه تکنولوژی در کشورهای در حال توسعه، همچون کشور ما، مشکلات و یا سدهایی را در مقابل خود دارد که یکی از آنها مدیریت تکنولوژی است. جای تأسف است که گاهی مدیریت هم آن آگاهی‌ها و هوشیاری‌های لازم را ندارد. گاهی در مقطعی، ما افرادی همچون امیرکبیر را داریم که دشمن آگاهانه متوجه حضور آنها می‌شود و در نتیجه آنها را حذف می‌کند و ما را دچار خلأ مدیریتی می‌کند. اما در جای دیگر همان مدیریت، نیروی کار را خلاق می‌کند و رشد می‌دهد و آگاهی‌های آن را بالا می‌برد و سپس در مجموعه این مدیریت و نیروی کار مشارکت می‌کنند و در این هنگام توسعه اتفاق می‌افتد.

بحث دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد، بحث سرمایه است. هم اکنون در جمهوری اسلامی هنوز ارزش ثروت و داشتن سرمایه در حد مثبت یا منفی مشخص نشده است. به‌طور مثال این تعبیری که از سرمایه‌دار در جمهوری اسلامی می‌شود هنوز مشخص نیست. به محض اینکه عبارت سرمایه‌دار را می‌گویید، بلافاصله یک فرد نفرین‌شده‌ای را در ذهن خود تلقی می‌کنند و لذا به او بد و بیراه هم می‌گویند. تا زمانی که ما ارزش سرمایه را در

حجت الاسلام بهشتی:

## در جامعه ما فرهنگ آسان‌پذیری جای خود را به فرهنگ رویارویی با دشواری‌ها داده است

وجود آورنده آن می‌باشد، به وجود نیامده است، ما نمی‌توانیم انتظار معجزه و پیشرفت داشته باشیم. لازم می‌دانم نظر اعضای محترم در جلسه به یک رویداد مهم که از سال ۱۹۴۸ ظاهر گردیده جلب کنم. شخصی به نام سوپچیرو هوندا در ژاپن شرکت کوچکی را با سرمایه اندک در خصوص تولید موتورسیکلت به راه می‌اندازد. همین شخص به تدریج به نخستین و بزرگ‌ترین شرکت خارجی تولید ماشین در آمریکا تبدیل می‌شود و امروزه جزء بزرگ‌ترین تولیدکنندگان ماشین در آمریکا محسوب می‌شود.

**دکتر داوری:** واقعاً جزء بزرگ‌ترین فروشندگان ماشین محسوب می‌شود؟

**حجت الاسلام بهشتی:** بله، جزء نخستین تولیدکننده خارجی در آمریکا در زمینه ماشین محسوب می‌شود. در سال ۱۹۴۸ با سرمایه‌ای اندک و در یک بازار شلوغ ژاپن شرکت موتورسیکلت‌سازی ایجاد می‌کند. سپس با جرأت در خاک آمریکا موتورسیکلت و اتومبیل تولید می‌کند. و بعد نخستین شرکت بود که دست به ایجاد کارخانه دوم اتومبیل‌سازی در ایالات متحده زد.

**دکتر داوری:** آقای دکتر نهادنیان واقعاً در آمریکا تولید می‌کنند؟ بنده گمان می‌کردم که آمریکا می‌خورد.

**دکتر سلیمی:** در آنجا شرکت اقماری دارد.

**حجت الاسلام دری نجف‌آبادی:** سال گذشته، یک میلیون تولید خودرو را جشن گرفتند.

**حجت الاسلام بهشتی:** البته بحث ما ارائه گزارش از عملکرد و نتایج حاصله (کمی) آقای سویی چلرو هوندا نیست، بلکه می‌خواهیم در سایه این اطلاعات به ذکر دلایل و عوامل مؤثر در موفقیت چنین افرادی بپردازیم. و معتقدم در هر جامعه بزرگ و کوچکی اگر به عواملی که اشاره می‌شود توجه شود، بازدهی مذکور نیز به دست می‌آید. با یقین به کارآمد بودن سازمان حاکم بر شرکت هوندا می‌بینیم فضای موجود در روابط ذهنی و کاری کارگران با کار و تمامی اجزاء کار با مدیریت این چنین است:

۱. هیچ‌گونه رابطه دشمنانه میان مدیریت و نیروی

کشور مشخص نکنیم و به آن احترام نگذاریم، آن سرمایه نمی‌تواند کار خود را به‌طور مفید در سطح ملی انجام بدهد و لذا نقش منفی خواهد داشت. فرد به جای رفتن به سوی تولید و سرمایه‌گذاری‌های مثبت، به سوی زمینه‌هایی کشیده می‌شود که چندان بروز و ظهور ندارد و بیشتر اثر تخریبی دارد. کارهایی همچون دلالی و خرید و فروش از این جمله است. لذا یکی از مسائل بازدارنده در کشور ما، مشخص نشدن جایگاه سرمایه در کشور است. نکته دیگری که می‌خواهم به آن اشاره کنم مربوط به قوانین و مقررات است. بحث قوانین و مقررات از عوامل تقویت‌کننده و بازدارنده است. به نظر بنده یکی از مسائل بازدارنده، قانون کار جمهوری اسلامی است. متأسفانه این قانون نکات ضعفی دارد که باعث می‌شود یک کارفرما تا آنجایی که می‌تواند از کارگر استفاده نکند. زیرا آن قدر عوامل بازدارنده در مقابلش وجود دارد که ترجیح می‌دهد از کمترین نیروی کار استفاده نماید تا مشکلی برایش ایجاد نشود. توضیح بیشتر در خصوص این مسائل نیاز به جلسه خاصی دارد.

به نظر بنده مهارت‌ها و استانداردهای مهارتی کار از عوامل تقویت‌کننده است و خلاف آن از عوامل بازدارنده است. فرهنگ محیط کار و نظم و انضباط در محیط کار که به قوانین و مقررات در محیط کار باز می‌گردد، می‌تواند از عوامل مفید و مؤثر بازدهی کار باشد و یا می‌تواند برخلاف جهت عمل کند. ترکیب مهارت نیروی انسانی نیز از عوامل مؤثر خواهد بود. به‌طور مثال در محیط یک کارگاه، ترکیب و تعداد نیروی متخصص و غیر متخصص از عوامل تغییر میزان بهره‌وری است.

**حجت الاسلام بهشتی:** مطلبی را به‌طور اجمالی بیان می‌کنم تا از نظرات حضرات دیگر هم استفاده کنیم. برای ظهور شخص کارآمد و در نتیجه بازدهی بیشتر، ابتدا به یک سازمان کارآمد نیاز داریم. اگر ما افراد کارآمد و افراد با فرهنگ کار داشته باشیم اما سازمان کارآمد نداشته باشیم، طبیعی است که افراد از کار استقبال نمی‌کنند. امروزه در محیط کار نه تنها علاقه‌ای به کار نشان نمی‌دهند بلکه اگر کسی در کار جدی بوده و با علاقه نسبت به اجرای تکالیفش اقدام کند مورد نکوهش و تمسخر قرار می‌گیرد. ما اگر بتوانیم سازمان کارآمد در جمهوری اسلامی به وجود بیاوریم، به دنبال پالایشگاه هم می‌رویم. تا زمانی که یک سازمان کارآمد، که قوانین نیز یکی از عوامل به



جمع کردن دستمال کاغذی از کف محوطه دستشویی مشهور بود.

۴. در مجموعه تحت مدیریت سویی چلرو هوندا، رهبر گروه بر خلاف سرکارگر بر کسی ریاست نمی‌کند. رهبر گروه همانند بازیکن رزرو عمل می‌کند و در خلال غیبت هر یک از بازیکنان، جای او را پر می‌کند.

۵. آقای سویی چلرو هوندا، فرهنگ رویارویی با دشواری‌ها و مشکلات را در جمع کارکنان خود ترویج می‌کند.

۶. نوع مدیریت کارساز در شرکت هوندا بر پایه اعتماد قرار دارد.

۷. رشد روحیه شکست‌پذیری در کارگران از دیگر خصوصیات حاکم در شرکت هونداست و این گونه تعیین شده است که شکست بخصوص خود لزوماً شکست نیست و می‌توان از شکست‌ها، راه سعادت را برای آینده پیدا کرد.

۸. تفویض مسئولیت به اجزاء مؤثر در شرکت. با عنایت به نکات مذکور که برگرفته از دوران موفق مدیریت سویی چلرو هونداست، فضای بحث برای پاسخ به سؤال دوم که چگونه است حاصل و نتیجه کار و تلاش در بعضی کشورها از حاصل تلاش در بعضی دیگر بیشتر یا کمتر است و آیا اینکه این امر به فرهنگ ارتباط دارد باید عرض کنم متأسفانه در جوامعی مانند ایران، فرهنگ گریز از شکست، به جای فواید شکست‌پذیری به گونه‌ای جای گرفته است که افراد جرأت نمی‌کنند که از خود ابتکاری داشته باشند و اینکه آقای دری نجف‌آبادی می‌فرمایند چرا دنبال صادرات فرآورده‌های نفتی و صنعت پالایشگاه نمی‌رویم، به دلیل این است که در جامعه ما فرهنگ آسان‌پذیری جای خود را به فرهنگ رویارویی با دشواری‌ها داده است و اکثریت می‌خواهند ره صد ساله را در یک شب بپیمایند. در کشور ما به دلیل عدم وجود امنیت شغلی در افراد، سازمان‌های مدیریتی عموماً سراغ فعالیت‌های مشکل‌ساز و خطرآفرین نمی‌رود و حتی چنین افرادی که خلاقیت و نوآوری را در خود احساس کرده‌اند سرزنش می‌شوند و از سوی به کارهای بدون دردسر و زودبازده هدایت می‌شوند.

در نظام مدیریتی ما به محض اینکه کار با شکست یا ضعف‌هایی مواجه می‌شود، مسبب را عزل می‌کنیم و حتی زمینه‌های اشتغال او را در دستگاه‌های دیگر از بین

کار وجود ندارد.

۲. عموم کارکنان، خود را شریک و صاحب سهم در تولیدات شرکت می‌دانند و به آن افتخار می‌کنند به گونه‌ای که شعار کارگران هوندا این است که: «مرغوبیت و مقبولیت فرآورده‌های هوندا امنیت شغلی ماست.» هوندا، از ابتدای کار، هم خویش را مصروف از میان بردن عارضه و اگر «ما» و «آنها» کرده است. تخم این بیماری مدت‌هاست که پراکنده شده و پرورش می‌یابد. هوندا، محیطی را به وجود آورده که کارگروهی را توسعه می‌دهد. نبودن دفاتر کار خصوصی، پارکینگ و نهارخوری اختصاصی روشن می‌سازد که هوندا از تقسیم افراد خود به دو اردوگاه جداگانه نخبگان و غیرنخبگان خودداری می‌کند. دیگر اینکه تعداد ۵۷۰۰ همکار در ایچ ای ام تنها به دو طبقه شغلی تقسیم می‌شود: تولید، تعمیرات و نگهداری.

۳. سویی چلرو هوندا آنچه را که موعظه می‌کرد، خود عمل می‌نمود. وی اعتقاد داشت که مدیران باید رهبری خوب را از طریق اجرای نامطلوب‌ترین کارها، دست کم برای یک بار نشان دهند. از این رو، او به جاروب کردن کف کارخانه، خالی کردن زیرسیگاری و

دکتر سلیمی:

هر قدر مدیریت از آگاهی‌های لازم در رابطه با عوامل تأثیرگذار بر روی تولید ملی برخوردار باشد بهتر می‌داند که کجا سرمایه‌اش را خرج کند

## یکی از مسائل بازدارنده در کشور ما مشخص نشدن جایگاه سرمایه در کشور است

امروزه یکی از زمینه‌های تفکر و تحقیق به شمار می‌رود آن چنان که باید و شاید در جامعه ما مورد توجه قرار نگرفته است. حتی در زمینه سیاسی نیز مشارکت نقش مهمی را بازی نکرده و نمی‌کند و تا زمانی که در جامعه مشارکت از طرف مردم به عنوان یک اصل تلقی نشود، فرهنگ سیاسی وابستگی مردم به حکومت را خواهیم داشت. ما هم اکنون می‌بینیم این فرهنگ حتی به روستاهای ما نیز سرایت کرده است به نحوی که افراد منتظر می‌مانند تا ببینند دولت برای آنها چه خواهد کرد و انتظار دارند برای همه مشکلاتی که در زندگی دارند، دولت برنامه‌ریزی کرده، سرمایه‌گذاری کند و سپس آنها به دنبال آن بروند. این فرهنگ سیاسی حاکم بر جامعه، که نتیجه نظام‌های استبدادی بلند مدتی است که بر این جامعه حکومت کردند، باید از بین برود و فرهنگ مشارکت‌جانشین آن بشود.

چندی پیش به روستایی در اطراف لرستان سفر کردیم. در آنجا دیدیم مردانی جوان، کارا، توانمند توی قهوه‌خانه بیکار نشسته‌اند و با هم صحبت می‌کنند. اما می‌بینیم در خیابان و یا جاده‌ای که می‌خواهند عبور کنند، خاکریزهایی وجود دارد که جلوی رفت و آمد را گرفته است. به آنها گفتیم این راه، راه ده شماست. شما در اینجا بیکار نشسته‌اید و حرف می‌زنید. شما که بیل همراه خود دارید، با همکاری و همیاری می‌توانید راه را باز کرده و درست کنید. اما در جواب به ما گفتند این راه را جهاد درست کرده و جهاد هم باید آن را تمیز کرده و درست کند. متأسفانه ما تا این حد مردم را وابسته به دولت بار آورده‌ایم و دولت را به عنوان کسی که تمام کارهای او را باید انجام بدهد، معرفی کرده‌ایم. ما باید این باور را به افراد بازگردانیم که نسبت به خود اعتماد به نفس داشته باشند. آنها باید بدانند که می‌توانند کار کنند و مشکلات خود را خودشان رفع کنند.

یکی دیگر از مشکلات ما در زمینه مدیریتی این است که اساساً اعمال مدیریت لاقفل در زیر پوشش دولت بسیار مشکل است، زیرا میزان آزادی عملی که یک مدیر به دلیل مقررات حاکم بر عهده دارد، بسیار کم است و به‌طور کلی اجازه اعمال مدیریت به فرد مدیر نمی‌دهد. بنابراین مدیریتی که توان انتخاب کردن وسایل و ابزار را برای رسیدن به یک هدف نداشته باشد، دیگر نمی‌توان به وی مدیر گفت. با توجه به این محدودیت‌هایی که در

ما همواره می‌توانیم از شکست‌ها و دشواری‌ها برای رسیدن به کمال و رشد استفاده نماییم؛ به شرطی که سازمان کارآمدی را در خدمت کار داشته باشیم.

مقام معظم رهبری حدود سه سال است که بحث وجدان کاری را مطرح فرموده‌اند و ضرورت تقویت آن را در اجزاء مختلف نظام مورد تأکید قرار داده‌اند. متأسفانه در تعقیب فرمایشات معظم‌له صرفاً به تعریف مفهوم وجدان کاری و لزوم به حاکمیت درآوردن آن پرداخته‌ایم و در کمتر محفل و تحلیلی به دلایل عدم تأثیر وجدان کاری اشاره شده است و یا اینکه همزمان با این بحث در اصلاح ساختار محیط‌ها و مدیریت‌های کار اقدام شود. بنده معتقدم تا زمانی که سازمان مدیریتی و کاری در جمهوری اسلامی از کارآمدی برخوردار نباشد و انتصاب‌ها، عزل‌ها، ارائه تسهیلات، تبیین ضرورت‌های کار و... از دایره دوستی‌ها و قومیت‌ها و گرایش‌های محلی و... خارج نشود، نمی‌توانیم از آثار و برکات یک نظام کارآمد بهره‌بردار باشیم.

دکتر پناهی: بنده می‌خواستم به دو مورد از موانعی که می‌تواند از موانع مهم کارآمدی در جامعه ما باشد، اشاره کنم. اگر ما بخواهیم کار تولیدی را به عنوان یک پدیده اجتماعی در نظر بگیریم، باید ببینیم که شرایط اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی این پدیده تا چه حد مناسب و تا چه حد نامناسب است. بنده در اینجا به چند مورد از موانع اشاره می‌کنم. در حال حاضر در جامعه ما، کار به عنوان یکی از مهم‌ترین ارزش‌های اجتماعی شناخته نشده است. این امر به این معنا نیست که در جامعه ما همیشه ارزش کار ضعیف بوده است. به نظر بنده در جامعه ما در گذشته نه چندان دور ارزش کار بسیار بالا بود. هنوز هم پیرمردانی در روستاها داریم که با توجه به سن بالا، حاضر نیستند دست از کار کشیده و وابسته به فرزندان خود باشند. اما در جامعه شهری و در بین جوانان، همان‌طوری که آقای دکتر نهاوندیان فرمودند فرهنگ مصرف‌گرایی، که یکی از عوامل توسعه آن نفت و درآمدهای نفتی بوده است، آن چنان رشد پیدا کرده است که کار کردن و بخصوص کارهای یدی با دیدی حقارت‌آمیز به آن نگریسته می‌شود.

وقتی در سطح خود نگاه می‌کنیم، می‌بینیم فرهنگ سازمانی در سازمان‌های تولیدی ما در حدی که بتواند کار کارآمدی را ایجاد کند، وجود ندارد و این نوع فرهنگ که

دکتر نهاوندیان:

به نظر بنده باید در ارتباط بین فرهنگ و کارآمدی سه گام برداشته شود: تسهیل اقتصادی، تغییر اداری و احیای فرهنگ

دکتر نهاوندیان:

اگر بخواهیم به سمت کارآمدی گام برداریم خود دولت هم باید کارآمد بشود دولت ناکارآمد نمی تواند پیام کارآمدی به جامعه بدهد

می شود که عامل، غیرفرهنگی بوده است. ما باید بستر و ساختار اقتصادی کشور را اصلاح کنیم و این کلان ترین امر است که در اقتصاد کشور باید انجام شود. اثر مثبت این کار آن است که فرهنگ خودمان را از متهم بودن نجات می دهیم و آماده می شویم که برخی عناصر بسیار زاینده و توانایی را که در فرهنگ ما در ارتباط با این امر وجود دارد، احیا کنیم.

به نظر بنده باید در ارتباط بین فرهنگ و کارآمدی سه گام برداشته شود: ابتدا تسهیل اقتصادی، دوم تغییر اداری، و سوم احیای فرهنگ. تسهیل اقتصادی به این معناست که راه شکوفایی ابتکارها گشوده شود، همانند بعضی از قوانین و مقررات. یعنی بایش دولت مداری و دولت محوری را کنار بگذاریم و دولت وظیفه خود را فقط تسهیل امور اقتصادی و هدایت آن بدانند. در واقع تسهیل روی دیگر سکه هدایت است. مورد بعدی عامل فسادآور نفتی کردن اقتصاد است که در شکل اولیه خودش باقی نمانده است، بلکه شکل ثانوی پیدا کرده است که همان ساختار اداری ماست. اگر بخواهیم به سمت کارآمدی گام برداریم، خود دولت هم باید کارآمد بشود. دولت ناکارآمد نمی تواند پیام کارآمدی به جامعه بدهد. ما امکانات محدودی داریم و اگر این امکانات محدود را برای کارهایی که وظایف اصلی دولت است بگذاریم، آن وقت دولت از بسیاری کارها که به عنوان وظایف اولیه اش نیست، آزاد می شود. اگر چنین شود ساختار اداری - اقتصادی ما از یک تصور دولت بزرگ پول دهنده و تأمین کننده، به دولت کوچکی کارآمد بستر ساز تبدیل می شود. در آن صورت اگر مسئله فقرزدایی مطرح می شود، به دنبال این نیستیم که دولتی وجود داشته باشد و به همه نان بدهد و به همه نیازمندان کمک کند و قس علیهذا، بلکه این مسئله به ذهن ما خطور می کند که دولت باید زمینه این مسئله را که مردم اشتغال به کار داشته باشند فراهم کند. به عبارتی، دولت باید تأمین کننده زمینه ها باشد نه تأمین کننده محصول ها.

سومین گام که به بحث امروز ما نیز نزدیک تر است، احیای فرهنگی است. اگر فرهنگ خود را از متهم بودن آزاد سازیم، آن وقت مفاهیمی از قبیل قیمة کل امروز ما بحسنه (ارزش هر کس به کاری است که خوب انجام می دهد. پیامبر(ص)) قابل طرح است. مفاهیمی از قبیل اینکه خداوند رحمت کند کسی را که اَتَقَرَّ صُنْعَةَ (کارش را

زمینه های مدیریت داریم، یک مدیر نمی تواند ابتکار و خلاقیت مدیریت را برای کارآمد کردن حیطه کار خود و کارکنانش در اختیار داشته باشد و در نتیجه خلاقیت ها رشد نخواهد کرد. بنابراین مشکلات اساسی ما در زمینه نحوه مدیریت، مهارت های مدیریتی و میزان اختیاراتی است که مدیریت ها دارند. مشکل دیگر این است که به لحاظ فرهنگی این ذهنیت را برای ما پیش آورده اند که ما اگر بخواهیم تنها خودمان به کارمان پردازیم، به نتیجه ای نمی رسیم. به نظر بنده باید این ذهنیت ها را از بین برد و زمینه های اشتراک بیشتر و فرهنگ کار و ارزش کار را تقویت کرد.

دکتر نهاوندیان: با تشکر از آقایان که با فرمایشات خود بحث را تکمیل کردند. بنده در بحثی که ارائه کردم نفت را عامل اقتصادی قلمداد کردم و معتقدم در پاسخ به این سؤال که آیا فرهنگ خاصی لازمه کارآمدی است، این عامل نکته بسیار مهمی محسوب می شود. اگر ما پیاپی جامعه خود را با جامعه های پیشرفته اقتصادی مقایسه کنیم، در ذهن برخی از جوانان ممکن است این جواب مقدر مطرح شود که پس فرهنگ ما شایستگی کارآمدی را نداشته است. به طور مثال ما صنعت خودروسازی را با آنها شروع کردیم، اما ما این گونه شدیم و آنها آن گونه شدند. ما با هم دارالفنون را شروع کردیم، اما ما این گونه و آنها آن گونه شدند. برخی این مشکل را به ایراد و نقص فرهنگ منسوب می دانند. در برخی کشورها حتی کودکانه تر از این برخورد کرده اند، به طور مثال زیان شان را عوض کرده اند تا به پیشرفت برسند. عوامل محسوس و ملموس معمولاً به ذهن غیرپرورده زودتر می رسد. اگر ما بتوانیم به درستی ریشه این مشکل را خارج از فرهنگ و به صورت یک عامل تحمیلی ناشی از بستر اقتصادی بیابیم، معلوم



محکم و پایدار انجام می‌دهد. پیامبر(ص)). در آیات و روایات هم به خوبی به کارایی و اثربخشی و ترکیب آن دو یعنی بهره‌وری اشاره شده است. «ان الله یبغض الشاب الفسارغ (خداوند جوان بی‌کاره را دوست نمی‌دارد. امام صادق(ع)). برای امام صادق(ع) خیر آوردند که فلانی مغازه خود را تعطیل کرده است. حضرت علت این امر را می‌پرسند. می‌گوید من احتیاجی به درآمد آن ندارم و می‌خواهم عبادت کنم. حضرت می‌فرمایند حتماً مغازه‌ات را باز کن. یعنی حضرت به نفس اشتغال من باب حضور و حیات اجتماعی تأکید می‌کند. ما می‌بینیم ضداورش بودن بی‌کاری، هم در فرهنگ غنی اسلامی و هم در فرهنگ بومی ملی ما - که برآیند فرهنگ آرمانی و دینی و خصلت‌های قومی بوده است - وجود دارد و نمونه‌های فراوانی حتی در تاریخ اساطیر ما دیده می‌شود که به خوبی قابل استخراج، احیا و ارائه آنها با روش‌های هنری زیبا می‌باشد. همان‌طور که آقای دری نجف آبادی اشاره فرمودند، در تمام سطوح و تمام شئون سخن از تهذیب فرهنگ و اقتصادی ماست که طبعاً همت بزرگ و برنامه‌ریزی را نیز می‌طلبد.

دکتر کاردان: البته آنچه که باید گفته شود آقایان مطرح کردند. با توجه به مطالبی که بیان شد در جواب این سؤال که چرا بعضی از افراد در تلاشی که می‌کنند به نتایجی می‌رسند و بعضی دیگر نمی‌رسند، می‌توان به دو عامل اشاره کرد: یکی محیط مساعد است که شخص را به کار مفید برمی‌انگیزد مثلاً بسیاری از ایرانیان وقتی به کشورهای دیگر می‌روند، جور دیگری فعالیت می‌کنند و مثل این است که در کشور دیگر جدی‌تر می‌شوند. این جدیت بیشتر معلول محیط اجتماعی بهتر است زیرا طبیعت کسی در خارج عوض نمی‌شود و لذا محیط کار و فعالیتی را که در پیش روی خود می‌بینند باعث فعال‌تر شدنشان می‌شود. حال باید دید چرا ما در کشورمان محیط مساعد برای کار و فعالیت نداریم. بی‌شک علل تاریخی، سیاسی، اقتصادی، اداری و غیره می‌تواند در این امر دخیل باشد که در اینجا به آنها نمی‌پردازیم.

عامل دوم تربیت است چه کارآمدی فطرتی نیست. درست است که بشر فطرتاً بنا به دلایل مختلف علاقه به کار دارد و انگیزه به کار در انسان وجود دارد و کمال جویی نیز یکی از این انگیزه‌هاست. اما کارآمدی بیشتر آموختنی است. بنابراین باید ببینیم که آیا آموزش و پرورش، با توجه

به برنامه‌هایی که در مدارس ابتدایی، متوسطه و عالی به افراد آموزش می‌دهد، می‌تواند آنها را برای کارآمد شدن به معنایی که در این بحث ارائه کردیم، آماده کند؟ روی هم رفته پاسخ منفی است و کارگر یا کارمند یا کاردان بودن مستلزم طرح و اجرای برنامه‌های جدیدی است. به نظر بنده باید از این حیث تغییر بنیادی در نظام آموزش و پرورش ما صورت بگیرد یعنی نظام آموزش و پرورش تبدیل به نظام آموزش و پرورش کار بشود. نظام آموزشی نباید صرفاً تنها کتاب خواندن و مطالب حفظی را پس دادن و از درس به کار رفتن باشد. در وضع کنونی مثلاً مهندسی‌ها که از مدارس خارج می‌شوند، غالباً باید مدتی بگذرد تا با محیط کار آشنا بشوند. دلیل این امر این است که درس‌ها بیش از حد نظری است و با عمل توأم نیست. امروزه مؤثرترین روش آموزش، روش موسوم به روش فعال یا روش توأم با عمل یعنی آموزش با کار نه برای کار است. به نظر بنده تبدیل کلاس به محیط کار مسئله‌ای است که هم باید مریبان بیاموزند و هم بتوانند آن را به بچه‌ها بیاموزانند.

از سوی دیگر، امید به آینده و امنیت شغلی از جمله عواملی است که در جامعه ما به آنها توجه نمی‌شود. در جامعه‌ای که به اصطلاح دوغ و دوشاب یکی باشد، نمی‌توان امیدوار بود که اشخاص کار کنند. به نظر بنده ارزیابی صحیح کار افراد و در ازای کار خوب، پاداش خوب دادن و تشویق و تنبیه به جا در محیط کار یا در محیط آموزشی، یک نوع امنیت شغلی را ایجاد می‌کند. بنده گمان می‌کنم علت اینکه بعضی از کشورها موفقند به این دلیل است که اشخاص را به خاطر کار و سابقه‌شان ارتقاء و ترفیع می‌دهند. یعنی ارتقاء اجتماعی نتیجه کار است و حال آنکه لااقل در مدارس ما به این صورت عمل نمی‌شود. بنابراین ارزیابی درست کار و قرار دادن افراد

دکتر کاردان:

به نظر بنده ارزیابی صحیح کار افراد و در ازای کار خوب پاداش خوب دادن و تشویق و تنبیه به جا در محیط کار یا در محیط آموزشی، یک نوع امنیت شغلی را ایجاد می‌کند

## اگر بخواهیم در آینده چهره درخشانی در دنیا باشیم این مسئله به بازوهای ما، مغزهای ما، فکرهای ما و تلاش‌های ما وابسته است و بدون اینها انتظار موفقیت نباید داشته باشیم

بامراتهم اشبه منهم بآبائهم. ببینید که امام (ره) چه تحولی ایجاد کرد. این اساس حرف ماست. ما مسلمانیم و دنیا و تجربه دنیا هم، همین را نشان می‌دهد. بنده می‌جی را در ژاپن مثال زدم و دیدیم که بعد از می‌جی هم این امر ادامه پیدا کرد. در جنگ دوم جهانی با وجودی که ژاپن این همه ضربه خورد، باز هم از تکاپو باز نایستادند. برای ما مسایه تأسف است. اگر رضاخان و شاه لیاقت داشت آیا وضع ما این بود. بهترین فرصت‌ها در طول ۳۷ سال در اختیار محمدرضا شاه بود و همه امکانات دنیا در اختیارش بود. ما نباید به این روز می‌افتادیم. حتی فردوست که رفیق ۵۷ ساله او بود می‌گفت او حداکثر برای کاپیتان بودن تیم فوتبال خوب بود. در طول سال‌های ۵۲ تا ۵۷ حدود صد میلیارد دلار پول نفت وارد خزانه دولت شده بود و اگر او فرد عاقلی بود به خوبی می‌توانست از آن استفاده کند. حتی اگر این مبلغ را در بانک‌های خارجی هم می‌گذاشت سالی حدود هفت یا هشت میلیارد دلار بهره آن بود. بنده حاضر هستم در جلسات دیگر در این خصوص توضیح بیشتری بدهم. زمانی اقتصاد ما با دو و نیم میلیارد دلار می‌چرخیده است اما هنگامی که این مبلغ پانزده میلیارد دلار می‌شود، ما نباید در این زمینه سهل‌انگاری کنیم. نباید کارمندان ما از پانصد هزار به یک میلیون و شصت هزار برسد، بلکه باید شش صد هزار بشود. بدین ترتیب بنده بعد سیاسی و رهبری سیاسی را صد در صد تأکید می‌کنم. در خصوص تفسیر به عامل واحد نباید بگویم که کمونیست‌ها قبلاً سعی می‌کردند هر مسئله‌ای را با عاملی توجیه کنند. به نظر بنده مسائل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و عمومی را نمی‌توان با عامل واحد تفسیر کرد بلکه تفسیر به عامل واحد، تفسیر غلطی است که از آنها گرفته شده است. البته عامل سیاسی، فرهنگی و عوامل دیگر نیز بوده است. ممکن است ما هم نتوانسته‌ایم دین را تفسیر کنیم نه اینکه ما در جوهره اسلام - علیهم‌نوذبالله - ضعیف می‌بینیم. حال ممکن است آخوندی هم اسلام را طوری تفسیر کند که معنای آن ضعیف باشد. بنده به عنوان طلبه‌ای که با مسائل اقتصادی آشنا هستم و کار می‌کنم، در اینجا عرض می‌کنم در جوهره مفاهیم اسلامی هیچ‌گونه ضعیفی وجود ندارد. اگر ما نفهمیدیم و بد تفسیر کردیم این مسئله به خودمان باز می‌گردد. شما نمونه این مسئله را در مجلس درخصوص مهریه زن و دفاع بنده از این مسئله دیدید.

شایسته در جای شایسته امری بسیار مهم است. یک مثال انگلیسی است که می‌گوید "The right man in the right place". خلاصه پیدا کردن فرد شایسته و پروردن او و قرار دادن او در جایی که کارآمد باشد، یکی از مسائل اساسی جامعه ماست.

دکتر سلیمی: در این قسمت از بحث، ما وارد مدخل بحث جدیدی شدیم. به هر ترتیب ویژگی‌های فرهنگ کارآمد پرور و مدیریت‌های کارآمد پرور چیست؟ شناخت این مسائل از بحث‌های زنده و مهم دنیاست و عمده کشورهای پیشرفته صنعتی جهان روی این مسائل در محیط‌های کار تأکید بسیار زیادی می‌کنند و مطرح می‌کنند که ما چه باید بکنیم تا فرهنگ خلاقیت و نوآوری را در محیط کار توسعه بدهیم؟ بنده در خصوص این مسائل، مطالبی را تهیه کرده بودم که به دلیل کمی وقت، در جلسه دیگری که اگر وجود داشته باشد، آن را ارائه خواهم کرد.

**حجت‌الاسلام دری نجف آبادی:** در اینجا می‌خواستم سه چند نکته اشاره کنم. آقای دکتر سلیمی، بنده خودروسازی را به عنوان مثال مطرح کردم. بنده معتقدم در زمینه خودروسازی، هواپیماسازی و همچنین رشته‌های دیگر می‌توانیم هنر داشته باشیم. اما بنده بر روی نحوه انتخاب تأکید بیشتری دارم. به نظر بنده این مسئله که ما تا این حد تنوع در خودرو داریم، کار بسیار غلطی است و نباید در این امر تردید داشته باشیم و اینکه این همه منابع ملی ما صرف خودروها و سازمان‌های متعدد و قطعات یدکی می‌شود، ستمی برای اقتصاد و آیندگان ما محسوب می‌شود. بنده به عنوان نماینده مردم باید این مطالب را بیان کنم. اگر از همان اول انقلاب، خودروسازی کشور را بر روی پیکان متمرکز کرده بودیم و پیکان را به ثمر رسانده بودیم حرفی برای گفتن در این زمینه داشتیم و منابع ما هم تا این حد ضایع نشده بود. به‌طور مثال پاترول را وارد می‌کنیم و بعد می‌بینیم که چقدر هزینه سوخت دارد.

بنده در خلال صحبت‌م بحث مدیریت سیاسی را مطرح کردم. به هر کیفیت رهبران یک جامعه نقش اصلی را در هدایت جامعه دارند. در روایت هم داریم که الناس به

## دولتی را خدمتگزار می‌گوییم که در برنامه‌ریزی و مدیریتش بتواند خدمتگزاری را تحقق بدهد

احتیاج به عزم ملی، اراده ملی، همکاری همه جانبه، مشارکت فعال و آگاهی عمیق از شرایط و تحولات زندگی و تحولات جهانی داریم. اگر بخواهیم در آینده چهره درخشانی در دنیا باشیم، این مسئله به بازوهای ما، مغزهای ما، فکرهای ما و تلاش‌های ما وابسته است و بدون اینها انتظار موفقیت نباید داشته باشیم.

**دکتر داوری:** این مجلس، مجلس خوبی بود. من به سهم خود از گفتار عالمانه استادان استفاده کردم. امیدوارم در مجلس دیگری، بحث را به سرانجامی برسانیم. اما تکرار می‌کنم که آنچه در همین مجلس گفته شد بسیار مفید و آموزنده بود. علاوه بر اینکه مطالب مهمی عنوان شد حسن بزرگ مجلس این بود که ما یک بحث جدی داشتیم و سخن هر یک از آقایان ناظر به مطالبی بود که دیگران اظهار کرده بودند. انشاءالله خوانندگان هم استفاده کنند. به هر حال از تشریف فرمایی بزرگواران متشکرم.

نکته دیگری که می‌خواهم عرض کنم این است که از دیدگاه اسلامی دولت باید، دولت کارآمد و مدیر و مدبری باشد. این مسئله که دولت ما لقب خدمتگزار را گرفت، امری درست است زیرا در زمان جنگ امام به دولت لقب خدمتگزار داد و امام خود نیز می‌گفت من خدمتگزارم. اما امام یک مدیر، رهبر، سیاستگذار و یک خدمتگزار بود یعنی آن مدیریت، رهبری و سیاستگذاری عین خدمتگزاری و خدمتش بود. خدمتگزاری نه به معنای گدا پروری. نباید مفهوم اشتباه بشود. دولتی را خدمتگزار می‌گوییم که در برنامه‌ریزی و مدیریتش بتواند خدمتگزاری را تحقق بدهد و پیاده کند و این مسئله، مسئله بسیار ظریفی است.

بنده معتقدم دولت ما دولت مدیر، مدبر، لایق، توانا و کارآمدی است و باید باشد. و معنای این حرف‌ها این است که دولت خدمتگزاری است. هنر دولت باید این باشد که به خوبی سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و هدایت کند و به خوبی مغزها را تربیت کند و جهت‌ها را مشخص کند و جامعه را در جهت هدف‌ها هدایت و حمایت کند. از نظر اسلامی کسارمندان دولت و مدیران دولت و سازمان‌های دولتی باید مصداق این جمله شریف امیرالمؤمنین (ع) باشند که می‌فرمایند: «خفیف المؤمنة کثیر المعونه». ما باید فرهنگ هزینه کم و کارایی بالا را در میان مردم ترویج دهیم. به یاد دارم که مرحوم علامه طباطبایی کتاب *المیزان* را می‌نوشت و به آقای آخوندی می‌داد و در آن سال‌ها به علامه طباطبایی حدود سه هزار تومان می‌دادند. وی خود می‌گفت خداوند بعضی‌ها را مقرر کرده است که از قلمشان نان بخورند. این فرهنگ باید در جامعه ما گسترش پیدا کند. البته این امر بدین معنا نیست که ما کار نکنیم و یا فرهنگ بهره‌وری با فرهنگ زهد و قناعت در فرهنگ دینی منافات دارد. ساده‌زیستی یک معناست و خدمت به اجتماع و نوع انسان معنای دیگری است. ما در عین حال که باید ساده زندگی کنیم، خدمتگزار دیگران هم باید باشیم. کار کنیم تا جامعه مان آباد شود و برای مقتدر شدن اسلام و سربلندی امت اسلامی کار کنیم.

بنده امیدوارم با توجه به این مسئله که قرن آینده، قرن رقابت مغزها و فکرها و اندیشه‌هاست، ملت بزرگوارمان در جهت تحقق آرمان‌های امام و رهبرشان و اسلام عزیز بتوانند قدم‌های بلندی بردارند. در نهایت امر این گونه عرض می‌کنم که اگر بخواهیم در همه زمینه‌ها موفق باشیم