

درآمدی بر مفهوم نظام مشارکت با رویکرد فرهنگی



فرج الله رهنورد	فرهنگ باستان‌فیلج	حجة الاسلام سید مصطفی	احمد شیخ محمدی	مجید کره‌منشی
• دکترا، مدیریت دولتی از دانشگاه ستارو استرالیا (1988)	• پژوهشگر و نویسنده	• سادات بهشتی	• کارشناس ارشد مدیریت دولتی	• مقطع دکتری مدیریت دولتی
• عضو هیأت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی	• مشارکت‌کننده و پژوهی	• مشاور فرهنگ و مسئول رسانه‌ها	• برنامه‌ریزی فرهنگ سازمانی	• عضو هیأت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی
• عضو کمیته فقهی طرح ملی مشاورات	• مشاور و مشاور در اجراء	• مدیر ارتباط و استکاداری	• عضو شورای سادتمشر و مدرس پیشنهادها	• مدیر اجرایی و عضو کمیته فقهی نظارتی طرح مشارکت دارکنان در دستگاههای دولتی
	• مشاور و مشاور در اجراء	• مدیر نظام مشارکت با سادات	• مدرس اجرائی و استکاداری	
	• پیشنهادی و مشاوره	• مشاور اجرائی و استکاداری	• مشاور فرهنگ و رسانه‌ها	

آقای شیخ محمدی: عموماً در مقوله مشارکت، از دیدگاه اسلام و از جمله در این کلام امام علی (ع) که می‌فرماید: «هر کس استبداد رأی داشته باشد، تنها خواهد شد و هر کس با دیگران مشورت کند در عقلهای آنان شریک می‌شود.» نوعی تشویق و دریافت نتیجه مثبت معنوی و کیفی ملاحظه می‌شود.

حجة الاسلام سادات بهشتی: خداوند در همین آیه کریمه 159 سوره آل عمران دقیقاً بر اهمیت مسئله مشورت با دیگران و مشارکت دادن آنان

در کارها تأکید ورزیده است. در جنگ اُحد و واقعه‌ای اتفاق افتاد. به رغم تأکیدهایی که نبی اکرم (ص) داشتند که آن تعداد از لشکریان اسلام از محلی که بسیار جنبه استراتژیک داشت و اگر آنجا را رها می‌کردند دشمن بر لشکر اسلام غلبه پیدا می‌کرد دور نشوند، تافرمانی از سوی آن حضرت صادر شود و آنان تخلف کردند. اما وقتی که این آیه کریمه نازل شد، به رغم اینکه آنان آدمهای متخلفی بودند و به دستور پیامبر (ص) که فرمان الهی بود بی‌توجهی کردند. خداوند به پیامبر فرمود که آنان را ببخش و عفو کن و غیر از اینکه خودت از آنها در می‌گذری و می‌بخشی از خداوند هم بخواه که آنان را ببخش، چون حدود الهی را هم رعایت نکردند و از این گذشته «و شاورْهُمْ فی الامر...»، یعنی با توجه به تجربه و فکر و ابتکارشان در زمینه مسائل نظامی با آنان مشورت کن تا منزوی نشوند و وضع به گونه‌ای نشود که به سبب این تخلف به طور کلی از صفحه اجتماعی و مسائل جنگ و جبهه کنار گذاشته شوند. اما، وقتی عزم بر کاری کردی بر خداوند توکل کن؛ یعنی اصل و محوریت در تصمیم‌گیری مختص به خود نبی اکرم (ص) است که از آن ملایمت و نرمخویی

که عنایت و موهبت خداوند تبارک و تعالی بوده بهره‌مند شده است و گرایش مردم به پیامبر و به دین مبین اسلام نیز به سبب همین رأفت و رحمت بوده است. این درس بزرگی برای مدیران ماست که در نظام اسلامی هنگامی که مشکلی پیش آید و مسؤلی که به دلیلی از مسؤلیت خود کنار گذاشته می‌شود تجربه‌هایی دارد که نظام بر روی آن سرمایه‌گذاری کرده است و نباید نادیده گرفته شود. این سرمایه‌گذاری از قبل صرف هزینه‌هایی شده است که اجتماع و کل نظام آن را تقبل کرده‌اند. لذا باید از مشورت‌های لازم با این گونه مدیران غافل نشویم.

در حسای دیگری پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «آن روزی که فرمانروایان شما از نیکان باشند و ثروتمندان و توانگران شما اشخاص سخاوتمندی باشند که به مشکلات مردم رسیدگی کنند و حاکمان با مشورت دیگران کار کنند زندگی خوب خواهد بود. اما اگر فرمانروایان شما از اشرار و بدان باشند و توانگران از افراد بخیل جامعه باشند و کارهایتان با مشورت صورت نگیرد، گورستان برای شما بهتر از ماندن بر روی زمین و مرگ برایتان بهتر از زندگی است.»

مشارکت در عقلهای دیگران است.

وقتی مشارکت در عقلا انجام گرفت در وادی عمل بی‌تردید توفیق بیشتری نصیب همگان خواهد شد.

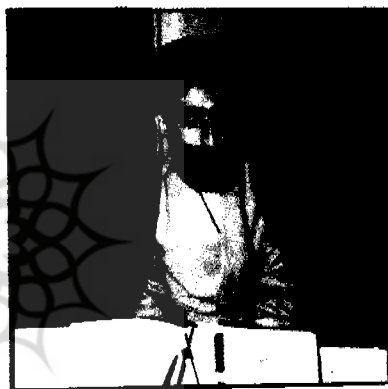
آقای دکتر رهنورد: سؤالی از حاج آقا سادات بهشتی در رابطه با آیه شریفه ۱۵۹ سوره آل عمران که مطرح فرمودند دارم. آیا آیه شریفه «... و شاورهم فی الامر ...» که مشورت را به صورت جمعی مطرح می‌کند و تصمیم‌گیری را به صورت فردی، اشاره به این نکته دارد که اسلام تنها به مشورت قبل از تصمیم‌گیری‌ها قائل است، یا اینکه تصمیم‌گیری به صورت جمعی را نیز ممکن می‌داند، یعنی اینکه مدیر می‌تواند همراه با زیردستان خود تصمیم بگیرد یا اینکه دخالت مردم در کارها را به همین مشورت و مشارکت در حد آن بسنده می‌کند و معتقد است که در نهایت این مدیر است که بر اساس نظرگاههای گردآوری شده از زیردستان باید تصمیم بگیرد.

آقای شیخ محمدی: من نیز این سؤال را مطرح می‌کنم. البته خدمتتان عرض کنم که موضوع پرسش و پاسخ در کار نیست و مسئله تبیین

اینها درسهای بزرگی است که به هر حال در وضعیت کنونی هم به شکل‌های مختلف برای نظامهای حکومتی سودمند واقع می‌شود. مجالس، شوراها و پارلمانها باید مکانهایی برای شور و مشورت در سیستمهای اداری نیز باشد. شوراها تصمیم‌گیری بسیار با برکت است و موجب غنی‌تر شدن تصمیمها و استحکام بیشتر ضمانت اجرایی و تقویت افزونتر روحیه کارکنان است و لذا مدیران و دولتمردان قبل از تصمیم‌گیری باید به مشورت و گفت و شنود با دیگران پردازند و این کار علاوه بر عرصه سیاسی در عرصه‌های دیگر، از جمله در امور اداری و فنی هم سودمند است. هنگامی که بخواهیم پروژه‌ای را به انجام رسانیم از لحاظ فنی پیچیدگیهایی دارد. به هر حال، تا با استفاده از مشارکت دیگران نباشد به درستی به انجام نمی‌رسد. فرمایش مولانا (ع) است که: «من استبد برأیه هلك و من شاور الزجال مشارکها فی عقولها» استبداد رأی موجب هلاکت و نابودی است و هلاکت و نابودی نیز به این دلیل است که اصل کار خراب می‌شود و سرانجام درستی ندارد چون هر کس، فکر و عقل و اندیشه‌ای دارد، وقتی از دیگران استفاده شود، این کار به معنی

شور و مشورت می‌نشینند و قدرت تصمیم‌گیری نیز در اختیار همان افراد است؛ یعنی ضمانت اجرایی دارد و هر چه تصمیم گرفتند، چون قدرت تصمیم‌گیری به خود آنها تفویض شده است، لازم الاجراست؛ مثل همین تصمیم‌هایی که در مجلس شورای اسلامی گرفته می‌شود و وقتی رأی غالب نمایندگان بود قانونی تصویب می‌شود و به اجرا در می‌آید البته اگر معذوریت‌های شرعی و مغایرت با قانون اساسی نداشته باشد؛ یعنی باید این تصمیمها با قانون اساسی و شرع مقدس انطباق داشته باشد. خوب این از اختیارات همان شورا است. زمانهایی هست که شورا تنها جنبه مشورتی دارد و غیر مفوض است. یعنی فقط در مقام مشاور با اعضای آن مشورت می‌شود و تصمیم‌گیری در نهایت به جایی که به عهده‌اش گذاشته شده است و اجرای آن از او خواسته شده است برمی‌گردد. باز در همینجا، در مجلس شورای اسلامی، قبل از اینکه لایحه به صحن مجلس بیاید و تصویب شود، در کمیسیونها به بحث گذاشته می‌شود و پس از رأی‌گیری در کمیسیون مربوطه در صحن مجلس مطرح می‌شود. و معلوم نیست که آنچه در کمیسیون

افکار و روشن شدن مسئله‌هاست ان شاء الله. جناب آقای دکتر کردرستمی یادآور شدند که «جلساتی که در زمینه مشارکت داشته‌ایم و یا در برخی از کلاسهای درسی و یا در جلسات تشکیل شده با حضور مدیران سازمان، اینگونه استدلال شده است «اسرهم شوری بینهم و شاورهم فی الامر...» به معنی مشارکت نیست. آیا این گفته صحیح است؟



حجة الاسلام سادات بهشتی: عرض می‌کنم در الگوهای مشارکتی هم نوع مشارکت فرق می‌کند. در مکتب اسلام، ما دو نوع شورا داریم که در واقع این مسئله را می‌توان بدین ترتیب پاسخ داد که شورایی تحت عنوان شورای مفوض داریم شورای دیگری تحت عنوان غیرمفوض، همان طور که از خود کلمه و اصطلاح روشن است، در آنجا که افرادی به

مربوطه تصویب شده است در صحن مجلس هم ، همان به تصویب برسد. کمیسیون جلسه‌ای صرفاً مشورتی است و افراد خبره و زُیده و کارشناسان متخصصی در آنجا جمع شده‌اند و اظهار نظر کارشناسی خودشان را با جمع‌بندی آن به جلسه علنی می‌آورند. پس کمیسیونها در واقع شورایی غیر مفوض است. در این آیه شریفه هم کار تصمیم‌گیری درباره مسائل نظامی و غیر آنها با شخص پیامبر (ص) است که گل سرسبد عالم وجود و کامل است ؛ اما، به رغم همه این اشاره‌های روشن باز هم می‌بینیم که مشورت با دیگران در هر کار برکت کار را بیشتر می‌کند. و این «اعتصام به حبل الله...» که باید از طریق مشورت با امت باشد، خود عملی است که بها دادن به افکار و اندیشه‌ها را دربر دارد.

فارسی شد عمل کردند. به هر حال ، اینها با هم هیچ منافاتی ندارد. زیرا آنکسی که تصمیم گیرنده است مدیری است که تصمیم نهایی را می‌گیرد و آنچه تصمیم نهایی اوست همان چیزی است که از طریق مشورت با دیگران به او منتقل شده است یا در غیر این صورت به سبب اینکه آن شخص اشراف و دید وسیعتر و کاملتری نسبت به دیگران دارد، محوریت در بحث به عهده او نهاده می‌شود. و باید پاسخگوی تصمیمی که به او واگذار شده است نیز باشد. نهایتاً باید اتخاذ تصمیم در مکانی که تبیین شده است انجام گیرد؛ اما قطعاً آن مشورتی که انجام می‌گیرد اهمیت دارد؛ و لول اینکه آنچه به اجرا گذاشته می‌شود، همان چیزی نباشد که درباره آن با دیگران مشورت شده است ، به هر حال ، دخالت فکر و اندیشه

البته ، گاهی نیز تصمیمی که پیامبر (ص) می‌گرفتند، درست همان نتیجه‌ای بود که از مشورت با دیگران حاصل می‌شد. از جمله

اینکه سلمان فارسی (س) در بعضی از جنگها، مثل جنگ خندق ، که آن اندیشه را مطرح کرد. خوب در تصمیم‌گیری قبلی اندیشه جمعی این بود که بهتر است از شهر بیرون برویم . اما ، بالاخره ، پیامبر به همان مشورتی که با سلمان

آقای شیخ محمدی: الحمدالله بحث به گونه‌ای بسیار جالب و پرمحتوا در حال گسترش است و ما در واقع پرسشهای بسیاری را آماده کرده بودیم تا در ارتباط با موضوع نظام مشارکت مطرح کنیم، اما برای جلوگیری از گسترش

بحث، تا توانستیم آنها را جمع و جور کردیم و لذا تنها بعضی از این پرسشها را در این گفتگو مطرح کردیم. حالا که بحث به اینجا رسید و کمی گسترده‌تر از آنچه تصور شده بود می‌نماید، به طرح فراهایی از مقدمه آئین نامه نظام مشارکت که در رابطه با شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان امور اداری و استخدامی کشور تهیه و تدوین شده است و احساس می‌کنم با بحث اخیر مرتبط است پردازیم. در این مقدمه موضوع مشارکت در تصمیم‌گیری، از دیدگاه مدیریت و سازمان، مورد بحث و تبیین قرار گرفته است. «یکی از عمده‌ترین بحثهای مدیریتی در دهه‌های اخیر مسئله تصمیم‌گیری است. اهمیت این مسئله به حدی است که برخی از اندیشمندان آن را با مدیریت یکسان دانسته و در توسعه سازمانها برای آن نقش حیاتی قائل شده‌اند و این نکته را مطرح کرده‌اند که در اغلب الگوهای مدیریتی، یکی از وظایف دشوار و سنگین مدیران اتخاذ تصمیمهای مناسب و بجاست.»

مدیران به منظور دستیابی به بهترین راه‌ها برای رفع دشواریها و تنگناها باید از افکار، ایده‌ها و آرای افراد گوناگون از راههای مقتضی بهره‌گیرند. این امر در اتخاذ تصمیمها و

جهت‌گیریهای مناسب برای ساماندهی امور سازمان به آنان یاری می‌رساند. شاید به همین دلیل است که صاحب‌نظران مدیران را ترغیب می‌کنند که برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، به طور اصولی به بررسی و شناسایی مسائل گوناگون بپردازند؛ مسائلی که به گونه‌ای بتوانند آنان را در تسهیل، تعمیق و تسریع تصمیم‌سازیها یاری کند. از عمده‌ترین مسائلی که مدیران در تصمیم‌گیری برای تحقق هدفهای سازمان می‌توانند از آن بهره‌مند شوند مسئله وجود «شوراها» و «مشارکت کارکنان» است.

مشارکت توأمان کارکنان و مسؤولان سازمان در امور، نتایج مثبت و پرباری را به همراه دارد. استفاده از نظرگاههای دیگران و اتخاذ تصمیم جمعی، نه تنها موجب کاهش خطاها و دشواریها می‌شود، بلکه منجر به دلگرمی افراد و افزایش تعلق سازمانی و حمایت فکری، عملی و معنوی آنها از مسؤولین سازمان می‌شود. و چون افراد در عرصه مشارکت، سرنوشت خود را در دست دیگران نمی‌بینند و احساس می‌کنند که در حل و فصل دشواریها و تنگناها مسؤولیت مستقیم دارند. لذا آنان ضمن به کارگیری تواناییهای

ادامه دهند.

می‌دانیم که پس از دوران جنگ جهانی

دوم برخی از کشورها از جمله آلمان و ژاپن به

منظور نوسازی و تجهیز صنایع، جهت رشد و

شکوفایی اقتصادی خود، راهی تازه در پیش

گرفتند. این کشورها، به دلایل بیرون از

خواست و اراده دولت‌هایشان، و بنا به

ضرورت‌های اجتماعی و فرهنگی پس از جنگ،

از روش‌های مردم‌سالاری و مشارکت مردم، و

کارکنان در کارخانه‌ها، استفاده کردند. و سپس با

باوری استوار به پیامدهای سودبخش آن، به

پیگیری و گسترش دامنه روش‌های به کار رفته

پرداختند.

سؤال اول من این است که با توجه به

مزایا و معایب نظام مشارکت در اروپا و غرب

که در مجموع بحث سودآوری مسئله مشارکت

در این کشورها همواره مطرح بوده است، آیا

نظام مشارکت را فقط به لحاظ سودآوری آن

مورد توجه و استفاده قرار داده‌اند؟ سؤال دیگر

من این است که: نظام مشارکتی که در ایران

مطرح شده است، آیا به دنبال همین پیامد

سودبخش است و یا نه؟

آقای دکتر کرد رستمی: در ارتباط با بحثی که

بالقوه، خلاقیت‌های ذاتی خود را نیز در طبق

اخلاص قرار می‌دهند و در راستای هدف‌های

فردی و سازمانی به کار می‌گیرند.

بنابراین، ایجاد فضای مناسب برای

مشارکت دهی و مشارکت‌پذیری کارکنان و

بهره‌گیری از خلاقیت آنان، به طور طبیعی در

بهبود اوضاع سازمان و کار کارکنان آن اثر

خواهد داشت.

پس گاهی اوقات در تصمیم‌گیری‌ها، مسئله

مشارکت مطرح می‌شود. همان طور که آقای

دکتر رهنورد هم در توضیحاتشان گفتند اینکه

مشارکت از چه دیدگاهی مورد توجه قرار گیرد

تا اندازه‌ای مهم است، گرچه در مورد همه

مباحث مشارکت می‌توان نوعی جهت‌گیری

مشترک و همسویی را دید، اما ممکن است

نوع برداشت از آن و برخورد با آن کمی

متفاوت باشد. مشارکت به معنی سهیم شدن

است؛ گاهی مشارکت تسهیم در معنی و گاهی

تسهیم در کلام است؛ گاهی نیز به معنی شریک

شدن در تصمیم‌گیری است و در مجموع به

مفهوم مدیریت یا تصمیم‌گیری مشارکتی است.

در ادامه همین بحث شاید بجا باشد که بحث را

به سؤال قبلی ربط دهم و از آقای دکتر

کُرد رستمی بخواهم که سخن را با این مقدمه

درباره آلمان و ژاپن پیش آوردید ، در نوشتارهای مدیریتی آمده است که فضای حاکم و فرهنگ سازمانی در اروپا و ژاپن از بعضی جهات با هم متفاوت است . در ژاپن این فضا و فرهنگ مبتنی به نوعی سبک مدیریتی استوار بر پایه ارزشهای محیطی است. یعنی، اینها در مدیریت تطبیقی به شرایط محیطی و عوامل ارزشی بیشتر توجه می کنند. ژاپنها در تصمیم گیریهایشان بیشتر معتقد به دخالت ارزشها ، نگرشها ، اخلاقیات و هنجارها در تصمیم گیریهای مشارکتی هستند. اما آنچه در آلمان و اروپا مطرح است این است که آنها بیشتر سودمندی را در نظر می گیرند. در کارخانه ها چه بسا با نگرستن مقایسه ای به موضوع مزایای مدیریت در می یابیم مزایایی که مدیر ژاپنی به آن توجه دارد با آنچه مدیر آلمانی به آن فکر می کند کاملاً متفاوت است . البته ، هر دو در پی کسب سودند، اما ژاپنی، علاوه بر مسئله سودآوری ، به سلسله ای از مسائل مربوط به کیفیت نیز بیشتر توجه می کند که به نظر من در پاسخ به سؤال شما مدیریت ژاپنی بیشتر با فرهنگ سازمانی ما انطباق دارد، که از لحاظ توجه به عوامل محیطی در درون ساختار سازمانی است.

اما، به طور کلی می توان گفت که مزایایی که در هر دو بخش دنیای غرب به آن توجه می شود همه این کشورها در مجموع معتقدند که خود مشارکت عاملی مؤثر در افزایش همبستگی ، همدلی و همسویی سازمانی بین مدیران و کارکنان است و مشارکت را بستری مناسب برای پاسخگویی به انگیزه های درونی کارکنان می دانند، چون به هر حال تصمیم گیریهای مدیران برانگیزه های برونی کارکنان اثر می گذارد. گفته اند مشارکت خود بستری است برای اینکه انگیزه های درونی کارکنان درک شود و به نیازهایی چون احترام متقابل ، شأن و منزلت اجتماعی کارکنان و احساس مهم بودنشان در کار پاسخ داده شود. علاوه بر اینها گفته اند که مشارکت عاملی مؤثر در تصمیم گیریهای سازمانی نیز هست و چون جمعی از عقاید و آرا به وجود می آید زمینه مناسبی برای تصویر افکار عمومی ایجاد می شود و ارتقای اندیشه و نوآوری و خلاقیت سازمان به سبب آن پدید می آید که کارایی و اثربخشی را نیز به دنبال دارد و در مجموع مشارکت موجب ایجاد انطباقی میان سازمان و محیط پیرامون آن می شود که این دیدگاه را ما در دیدگاههای نوین بیشتر می یابیم .

دارد. سازمانهای امروزی نیاز به چهار عامل برای

بهبودی و وضعیت خود دارند. مشارکت، خلاقیت، نوآوری و ترجیح منافع سازمان بر منافع فردی و مجموعه این عوامل موجب می‌شود که خود سازمان با محیط انطباق بیشتری پیدا کند؛ پویایی گروهی و روحیه جمعی ایجاد می‌کند و بهبود کیفی در مدیریت پدید می‌آورد و به طور کلی سبب تخلیه روانی کارکنان می‌شود.

اما در مورد معایب نظام مشارکت من فکر

می‌کنم اگر فرهنگ جامعه‌ای آمادگی اجرای آن را نداشته باشد این موضوع به سان عاملی بازدارنده می‌تواند موجب سودمند واقع نشدن مشارکت بلکه تأثیر مخرب آن شود.

بنابراین، بهتر است، ابتدا تحقیقی درباره

فرهنگ سازمانی انجام گیرد سپس نتایج آن در تصمیم‌گیری درباره اجرا کردن یا اجرا نکردن سیاست مشارکت کارکنان در اداره سازمان انجام شود.

عیب دیگری که برای مشارکت فائزاند این

است که می‌گویند مشارکت موجب می‌شود که افرادی که نبوغ بسیاری دارند و از توان فکری گسترده‌ای برخوردارند، معمولاً مشارکت نمی‌پذیرند. البته، این سخن پایه تئوریکی نیز

آقای شیخ محمدی: نکته‌ای که من در

صحبت‌های همه عزیزان، البته با تعبیرهای متفاوت اما با معنی مشترک، دریافتم مسئله معایب و نقایص نظام مشارکت بود که همه عزیزان معتقد بودند که این مسئله برمی‌گردد به مقوله فرهنگی و اینکه تطبیق نداشتن مدیریت مشارکتی با مسائل فرهنگی جامعه یا سازمان ممکن است بیشتر آسیب رسان باشد تا سازنده. ان شاء الله در سؤالات بعدی که در باب مسائل فرهنگ مشارکت مطرح می‌کنیم، بیشتر به این بحث می‌پردازیم.

حالا از آقای باتمانقلیچ خواهش می‌کنم مطالب خودشان را درباره سؤالات مطرح شده ارائه دهند.

روش اجرایی این نظام بسیار مهم است در طراحی آن سه زیر نظام بسیار دقیق لازم است که مورد توجه قرار گیرد: نظام تفکر فراگیر، نظام تشکل فراگیر و نظام تذکر پذیری فراگیر. دوستان یادآور شدند نقش مشاور بسیار تعیین کننده است؛ مشاوره‌ای که با تجربه و با فرهنگ نظام مشارکت آشنا باشد و با نکته‌های ظریف و روانشناسی اجرای نظام مشارکت، چه در مورد مدیران و چه در مورد کارکنان آشنایی کامل داشته باشد. اصولاً بحث زیربنایی



دیگری نیز باید مطرح شود در احادیث اسلامی آمده است که «مردم معادانند - معادنی گرانباتر از طلا و نقره». آیا امروز در بازار حکومت اسلامی مردم گرانباترند یا طلا و نقره! چرا هنوز ارزش واقعی مردم آشکار نشده است؟ این مغزی که خداوند به بشر به عنوان امانت عطا کرده گرانباترین هدیه خداوند است. امروز پژوهشگران و دانشمندان علم مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که گرانباترین مواد اولیه دنیا، ماده خاکستری رنگی است به نام مغز انسان. همه پیشرفتهای تکنولوژی و صنعت، از درون مغز من و شما و دانشمندان و مخترعان و مکتشفان بیرون آمده است این مغز سره

آقای باتمانقلیچ: اعتقاد من بر این است که نظام مشارکت در هر سازمان، هر کشور و هر فرهنگی به سرعت قابل اجرا و پیاده شدن است. اصولاً نظام مشارکت مقوله‌ای فرافرهنگی، فراملیتی و فرامرزی است. حضرت رسول اکرم (ص) در دوره بسیار کوتاه ده ساله‌ای نظام مشارکت را در مدینه پیاده کردند و بسیار هم نتیجه بخش بود. در ژاپن از سال ۱۹۵۰ بحث در باب نظام مشارکت شروع شده است. در کشوری استبدادی که فرهنگ امپراتوری بر آن حاکم بود و فرهنگ سامورایی در آن رواج داشت، به دلیل وضعیت بسیار نامطلوب سالهای پس از جنگ جهانی دوم، نظام مشارکت خیلی سریعتر آغاز شد. البته.

مغز من و شما و از مغز همه کارگران و کارمندان، از مغز مدیران و از مغز مردم بیشترین بهره‌برداری را به عمل آورد؛ و لذا از آن ۱۰ درصدی که انیشتین گفته است، بلکه از آن ۹۰ درصدی هم که بلااستفاده مانده است بهره‌برداری کند.

برخی از صاحب‌نظران معتقدند که اجرای نظام مشارکت در شرکتهای تولیدی نتیجه مطلوب می‌دهد، اما در سازمانهای ستادی جواب نمی‌دهد بعضی دیگر نیز با حالت یأس و ناامیدی می‌پرسند: آیا در سازمانهای خدماتی هم اجرای نظام مشارکت به نتیجه‌ای درخشان منتهی می‌شود؟

باید گفت: بله. به شرط اینکه بررسیهای تطبیقی جامع در آن سازمانها انجام شود. در هر سازمان باید بررسی تطبیقی به مدت ۶ ماه انجام شود. در اکثر سازمانها مدیریت آمرانه و از بالا به پایین حاکم است.

لذا اولین کسانی که باید با فرهنگ مشارکت آشنا شوند مدیران ارشد سازمان‌اند. با سمینارهای مکرری که گذاشته می‌شود به تدریج مدیران ارشد و مدیران میانی با نظام مشارکت آشنا می‌شوند. مدیران میانی به سختی نظام مشارکت را قبول می‌کنند.

میلیونها سال تکامل است. خداوند نیز در قرآن کریم فرموده است: «و تَفَحُّثُ فِيهِ مِنْ رُوحِي...» من از روح خودم در او (بنی آدم) دمیدم. آن روح چیست؟ آن روح امانت الهی است که ما باید از آن بهره‌برداری کنیم. از قدرت اقتصادی، از قدرت اجتماعی و از قدرت فرهنگی. نظام مشارکت نظامی مدیریتی است که پتانسیل و نیروی عظیمی دارد و می‌تواند از آن مغزها و از روح الهی مردم نهایت استفاده و بهره‌برداری را به عمل آورد.

این نظام مدیریتی در هر کشور و در هر سازمان قابل استفاده است. البته، نظام تذکرپذیری و بررسیهای تطبیقی فوق العاده مهم است. و باید بدانیم چگونه نظام مشارکت را در ایران و با توجه به فرهنگ ایران اجرا کنیم و تا به نتایج شگرف آن دست یابیم؟ برای اجرای موفق نظام مشارکت در هر کشور و هر سازمان لازم است که در آن کشور بررسیهایی تطبیقی جامع انجام گیرد. انیشتین گفته است: بزرگترین دانشمندان بیش از ۱۰ درصد از ظرفیت مغزی خود را به کار نگرفته‌اند. مردم عادی چه؟ من و شما چه؟ آیا حتی از یک درصد ظرفیت مغز خود نیز استفاده کرده‌ایم؟ نظام مشارکت ادعا می‌کند که می‌تواند از

چرا؟! چون، فرهنگ ۲۵۰۰ ساله آمرانه و دیکتاتوری در کشورمان داشته‌ایم. مدیران هم با همان فرهنگ در خانه و در اداره رشد یافته‌اند. همان کسی که مدیریت اقتدارگرا را در دانشگاه یاد گرفته است مدیر می‌شود و در سازمانها و شرکتها در مسند قدرت قرار می‌گیرد. این فرهنگ در گوشت و پوست و استخوان ما نفوذ کرده است نمی‌گوییم فطرت ما خصلت آمرانه یافته است. فطرت ما مشارکتی است، اما تاریخ کهن ما تأثیر عمیق خود را بر فرهنگ ما گذاشته است. هنگامی که سیمینار نظام مشارکت در سازمانی برگزار می‌شود، همه کارکنان به سرعت نظام مشارکت را می‌پذیرند؛ زیرا این نظام با عقل و منطق و فطرت انسان هماهنگی کامل دارد. همانطور که در شرکت شیلات ایران در مدت کمتر از دو سال ۲۲۰۰ پیشنهاد از کارکنان دریافت شده است و نتیجه اعمال یک میلیارد تومان سود و صرفه جویی بوده است. بعضی از این پیشنهادها در دست اجراست و بعضی دیگر نیز اجرا شده است. یعنی اینکه همه مردم و کارکنان نظام مشارکت را به سرعت می‌پذیرند. اما مدیران و قشر تحصیل کرده به شدت دیرباورند و جلب اعتماد و اطمینان آنها نیاز به

کار آموزشی و فرهنگی عمیقتری دارد. برای مثال، در شرکت کنتورسازی ایران، قشر مهندس و تحصیل کرده می‌گفتند که «ما در مدت ۵ سال حتی یک پیشنهاد هم ندادیم؛ اما کارگران و فن ورزان در همین مدت پیشنهادهای بسیاری ارائه دادند. پس از ۵ سال اعتماد ما جلب شد و شروع به پیشنهاد دادن کردیم.»

ما به دانشجویان دانشگاه‌هایمان یاد می‌دهیم که درباره هر چیز باید خودشان تحقیق کنند و آن را بیاموزند. خوب آنها هم همان واکنش را در جامعه نشان می‌دهند بدین ترتیب، هنگامی که نظام مشارکت در سازمانی مطرح می‌شود، آدم تحصیل کرده می‌گوید اول من باید درباره آن تحقیق کنم و آن را بشناسم و اگر سودمندی آن بر من ثابت شد، آن را قبول می‌کنم. لذا برای قشر تحصیل کرده، دوره‌های آموزشی مفصل تری درباره نظام مشارکت، نظام مدیریت با کیفیت، نظام پیشنهادهای مشتریان و فلسفه این نظامهای مدیریتی با ابعاد علمی و عملی و فرهنگی واجتماعی لازم است و روشهای اجرایی هر کدام، خصوصاً در انطباق با فرهنگ اسلامی لازم است تدوین و برقرار شود.

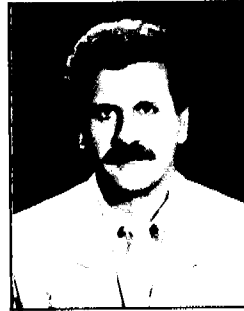
سمت هدایت کنیم فرهنگ نظام مشارکت به سرعت گسترش خواهد یافت. امروزه درسهای مدیریت کهنه شده است، این درسها مربوط به قبل از دهه ۶۰ میلادی است و به هیچ عنوان کاربرد عملی ندارد. باید نظام مشارکت و نظام مدیریت با کیفیت که متعلق به دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی است آموزش داده شود. مشکل اساسی دیگر کشور نبود نظامهای آموزشی پیشرفته در همه دانشگاهها و حوزههای علمیه است. مهندسان بعد از مدتها کار کردن در سازمانها و شرکتهای مدیر می شوند ، ولی دورههای مدیریت پیشرفته را ندیده اند. پزشکیها نیز دوره مدیریت پیشرفته را نگذرانده اند و تجربه عملی در این زمینه نیز نداشته ولی به هر صورت بعد از چند سال کار تخصصی پشت میز مدیریت می نشینند و تصورشان این است که همان کاری که انجام می دهند مدیریت است. چگونگی می توان از کسی که دورههای مدیریت پیشرفته نظام مشارکت، نظام مدیریت با کیفیت ، نظام کاری بی عیب و نقص ، نظام پیشنهادهای مشتریان و نظامهای مدیریتی دیگر را نگذرانده است انتظار داشت که مدیریت صحیح را اعمال کند؟ آیا رشته های مهندسی ، پزشکی و دروس

حوزه های تخصصی است ، اما مدیریت تخصص نیست ؟
آن قشری که امروزه درس مدیریت می خواند هنوز با بخش عمده ای از مباحث روز مدیریت در دنیا آشنا نمی شود. کتابهای درسی دانشگاهها در رشته مدیریت ، مربوط به دهه های ۶۰ اروپا و آمریکاست. الگوی مدیریتی کشور ما نیز چه در صنایع ، چه در دانشگاهها، از همان کتابهای مدیریت اخذ شده است. اما می بینیم خود اروپا و غرب از دهه ۷۰ به این طرف به شیوه های مدیریت پیشرفته که به مدیریت ژاپنی مشهور شده است رو کرده اند. تمام کشورهای اروپایی و حتی امریکا به بررسی و تحقیق و اجرای نظام مشارکت و نظام مدیریت با کیفیت پرداختند و در این زمینه پیشرفتهایی هم کرده اند. اما باید با قشر تحصیل کرده خودمان بیشتر کار کنیم. و آنها را هر چه بیشتر با نظامهای پیشرفته مدیریت آشنا کنیم .

آقای شیخ محمدی : لازم می دانم که فرصتی کوتاه در اختیار آقای دکتر کردرستمی قرار دهیم. چون ظاهراً ایشان نکته هایی درباره سخنان آقای باتمانقلیچ دارند. سپس به طرح

سخنان آقای باتمانقلیچ دارند. سپس به طرح سؤالهای دیگر خواهیم پرداخت .

نظام مشارکت را در آنجا طرحریزی کرده‌ایم. دربارهٔ مقولهٔ مشارکت می‌خواهم بگویم که مشارکت در نظام اداری و کارخانه‌ها با یکدیگر بسیار متفاوت است .



ما در حال حاضر نرم‌افزاری را برای برنامه‌ریزی مشارکت در نظام اداری طراحی می‌کنیم و نشستهایی را بدین منظور برگزار کرده‌ایم. و در جریان این نشستها بدین نتیجه رسیده‌ایم که نرم‌افزار لازم برای بررسی و پذیرش پیشنهادها در بخش صنعت کاملاً با نرم‌افزار متناظر آن در بخش اداری متفاوت است . عواملی چون فن‌آوری ،افزایش میزان سود و کاهش هزینه‌ها مواردی است که در نظام تولیدی کاملاً در خور توجه است ، اما در نظام اداری آنقدر مهم نیست چون معیارها در این عرصه کیفی است. کارایی و اثربخشی در نظام اداری ، به معنی همدلی میان کارکنان و مدیریت است. ما به مدیران می‌گوییم در تصمیم‌گیریها با کارکنان مشورت کنید. بنابراین ،ویژگیها و پارامترهایی که در نظام اداری کشور داریم با موارد نظیر آنها در نظام تولید صنعتی بسیار متفاوت است.به همین دلیل است که هرگاه دربارهٔ بخش صنعت مثالی می‌آوریم ،کارکنان دستگاههای اداری به

دکتر کرد رستمی : اتفاقاً ، مقولهٔ فرافرهنگی بودن نظام مشارکت که آقای باتمانقلیچ مثالهای زیادی دربارهٔ آن زدند. کاملاً به همان مقولهٔ فراهنگی و چگونگی آموزش دانشگاهی ما و مقوله‌هایی از این قبیل برمی‌گردد. تحقیقاتی که تاکنون انجام شده است ، پروژهٔ فرهنگ سازمانی که من در مقام مجری آن بررسیهایی کرده‌ام نشان می‌دهد که در جوامعی مقولهٔ مشارکت موفق بوده است که ابتدا برای آنها شرح داده‌ایم که تعبیر ما از واژهٔ مشارکت چیست؟ پس از بررسی فرهنگ آن جامعه ، به گفتهٔ آقای باتمانقلیچ بررسی‌ای تطبیقی انجام داده‌ایم و بعد با توجه به فراگردهای فرهنگ

ما می‌گویند که این نتایج کار شما در نظام تولید صنعتی بوده است. اکنون چند مثال نیز دربارهٔ نظام اداری بیاورید که تحول یا بهبودی در مدیریت آن پدید آمده باشد. البته، در شیلات، مخابرات و وزارت دفاع خوب کار شده است. ما تجربه‌های آنها را در بعضی از بخشها دیده‌ایم. این تجربه‌ها برمی‌گردد به همان آموزشهایی که آقای باتمانقلیچ اشاره کردند و مسؤول سازمانی دولتی در یک استان، چون اعتقاد قلبی به مقولهٔ مشارکت داشته، خوب کار کرده است. او فرهنگ مشارکت را قبول کرده و به نظر من هم موفق بوده است ولی مسؤول همان سازمان در استانی دیگر، به دلیل عدم اعتقاد قلبی به نظام مشارکت، پیشرفت چندانی نداشته است. دو مدیر و دو مسؤول در دو استان دو گونه عمل می‌کنند. در یکی آیین‌نامه‌هایشان بسیار بی‌عیب است ولی در دیگری ضعفهایی وجود دارد. اکنون به همان مثالی که دربارهٔ برخی از شرکتهای زدیم باز می‌گردیم. به نظر من، مدیران تشکیلات آنها نقش اساسی در گسترش فرهنگ مشارکت داشته‌اند و به همین دلیل در بهبود وضعیتشان تأثیر بسیار نهاده‌اند. اینها نظام مشارکت را قبول کرده‌اند و در این زمینه کار قابل توجهی

انجام داده‌اند.

متأسفانه، فرهنگ نظام اداری، فرهنگی است که مدیران اقتدارگرا در آن مؤثراند. با انجام بررسی درمی‌یابیم مدیرانی که یک سویه تصمیم می‌گیرند. کارایی سازمانی بیشتری دارند. اما، مدیرانی که با کارکنان همفکری و همسویی می‌کنند کارکنان کمتر با آنان هماهنگی نشان می‌دهند به همین دلیل، هر جا که نظام شوراهای تشکیل شده است، در ابتدا سبیل پیشنهادها به طرف آنها سرازیر شده است و بعدها کم‌کم این پرسش در ذهنشان شکل گرفته است که اصلاً مدیران این پیشنهادها را قبول دارند یا نه؟

به هر حال، بسستر فرهنگی لازم برای اجرای نظام مشارکت در کشور ما هنوز فراهم نشده است و به نظر من مقولهٔ فرهنگ اهمیتی فراتر از مشارکت دارد، یعنی اگر ابتدا فرهنگ ساخته نشود، مشارکت نیز به نتایج مورد انتظار نخواهد رسید.

آقای شیخ محمدی: با تشکر از آقای دکتر کردرستمی. در ارتباط با بحث فرهنگ مشارکت البته، ایشان لازم است که این بحث را به گونه‌ای شفافتر بیان کنند و در راستای

دستیابی به هدفهای این گفتگو پیش ببرند که به طور عمده هدفی علمی، کاربردی و تطبیقی است تا بتوانند مورد استفاده فعالان و علاقمندان این حوزه قرار گیرد.

اکنون مایلم نکته‌ای را که درباره همین موضوع به ذهنم رسیده است به صورت سؤال مطرح کنم تا از این طریق، موضوع مطرح و شفافتر شود.

به نظرم بسیاری از مسائلی که آقای دکتر کردرستمی خاطر نشان کردند با مسائلی که آقای باتمانقلیچ ارائه دادند تقریباً همسو و هم جهت بود، هر چند که ممکن است از لحاظ واژگان مصادیق و مثالها و نمونه‌های آماری ذکر شده باشند؛ اما مفاهیم و دریافتهای عزیزان همانند است این عزیزان در واقع به تریبی سخنان یکدیگر را تأیید و تکمیل کردند. مثلاً اینکه نخبگان از مشارکت جوئی و مشارکت پذیری دوری می‌جویند. بحث مربوط به دانشگاه و تحصیل کرده‌ها و مهندسان نیز در تأیید همین نکته و در جهت تکمیل آن بود اکنون به منظور روشنتر شدن عملکرد و رفع ابهام، این سؤال را مطرح می‌کنم: که ظاهراً ما در بخشهای تولیدی و صنعتی در اجرای نظام مشارکت موفق بوده‌ایم، آیا اگر در باب مسائل

اداری و ستادی و به طور کلی ایجاد تحول در نظام اداری از طریق مشارکت کارکنان مشکل داشته‌ایم یا توفیقی به دست نیاورده‌ایم، آیا این مشکل در واقع کاستیها و نقصهای نظام مشارکت بوده است یا در اجرا نکردن درست آن؟ اگر در اجرا نکردن آن درست باشد باید راهکارهای مناسب برای اجرا را پیدا کرد؛ اما اگر خود نظام مشارکت نقص داشته باشد. یعنی نظامی نباشد که بتوان آن را به گونه‌ای اثربخش به اجرا گذاشت دیگر بحث از مشارکت بی‌معنی است. به هر حال، اگر این نظام‌مند بودن و چگونگی اجرای نظام مشارکت را از هم تفکیک کنیم شاید این مشکل حل شود. بخصوص اینکه ما هنوز در مصادیق اداری و ستادی بحثی جدی درباره مشارکت نداشته‌ایم. لذا باید مشارکت، مفهوم و فلسفه و هدفهای آن به درستی تبیین و تعریف شود و تطبیق میان نظریه و عمل انجام شود. و سپس انتظار اجرا و توفیق آن را در نظام اداری داشته باشیم. حالا از آقای باتمانقلیچ تقاضا می‌کنم نکته‌هایی را که اکنون مطرح کردم با نظرگاه خود تکمیل و روشن کنند.

آقای باتمانقلیچ: یکی از سؤالهای شما درباره

نهادینه کردن نظام مشارکت بود که بحث بسیار مهمی است. لازم است که ابتدا در این زمینه توضیحی بدهم.

بحث نظام مشارکت بحثی فرافرهنگی و فراملیتی است. اگر به سلسله مراتب نیازهای مازلو نگاهی بیندازیم ملاحظه می‌کنیم که این نیازها به صورت فطری و طبیعی در درون همه انسانها وجود دارد. خوردن، خوابیدن، نیاز به پوشاک، مسکن، تعلق اجتماعی، امنیت، احترام، کمال طلبی و غیره این نیازها در درون همه انسانهای جهان وجود دارد، چه آمریکایی، چه ژاپنی و چه ایرانی. ارتباط این مباحث با نظام مشارکت در کتاب نظام مشارکت، زیربنای مدیریت اسلامی تدوین شده است. این سلسله نیازها با فطرت مسلمانان، مسیحیان، زرتشتیان و بوداییان و همه انسانهای دیگر نیز انطباق دارد. نظام مشارکت، در حقیقت تأمین‌کننده نیازهاست. وقتی مدیر به همه کارکنان اجازه می‌دهد پیشنهادهايشان را ارائه دهند، خود این عمل یک سلسله از همین نیازها را تأمین می‌کند، و هنگامی که مدیر به کارکنان بابت پیشنهادهای مفید آنها پاداش می‌دهد. نیازی دیگر از نیازهایشان را تأمین می‌کند.

تشکر و قدردانی برخی از نیازهای درونی انسان را ارضاء می‌کند. خوب انسان، انسان است. و زمانی که از او تشکر کنند احساس موجودیت می‌کند. پاداش مادی، نیازهای مادی او را تأمین می‌کند. پاداش معنوی نیز نیازهای معنوی او را پاسخ می‌گوید. نظام مشارکت به این دلیل مقوله‌ای فرافرهنگی است که با فطرت انسانها انطباق کامل دارد در اول این گفتگو مثالی از صدر اسلام آوردیم. اسلام دینی فطری است. بررسی و تحقیق در صدر اسلام به ما می‌گوید که سیره حضرت رسول اکرم (ص) گردآوری پیشنهادهای مردم بوده است. اگر نگاهی دقیق و جامع به تاریخ صدر اسلام بیندازیم مشاهده می‌کنیم که تحولات و رشد عظیم تمدن و فرهنگ اسلامی طی ۴۰۰ تا ۵۰۰ سال کمال پذیرفت. تحولات نظامی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی در همه زمینه‌ها انجام گرفت. و مسلمانها به سرعت رشد کردند. نظام پیشنهادپذیری اساس اسلام و راهکار احیای اصل مقدس امر به معروف و نهی از منکر است. نظام مشارکت جوهر اصلی اسلام است. در ابتدای کار نظام مشارکت و پیشنهاددهی به صورت فردی بود و بعد از مدتی به صورت

طبیعی به فراگردی گروهی تبدیل شد و گروهی فکر کردن، گروهی پیشنهاد دادن در جامعه توسعه یافت. در ژاپن هم همین اتفاق افتاد. در دهه ۵۰، نظام پیشنهادپذیری فردی در آنجا شروع شد و در دهه ۶۰ روند تکاملی را طی کرد و به فراگردی گروهی تبدیل شد.

امروزه در ژاپن این گروهها را گروههای کیفیت و بهره‌وری می‌نامند و گروههای پنج نفره، هفت نفره تا چهارده نفره‌اند. اسلام این گروهها را امتهای خیرطلب نامیده است. گروههای ده نفره‌ای که با هم فکر می‌کنند و با هم کار و تلاش و رشد می‌کنند. آن روح رشد و پیشرفت صدر اسلام از همین گروهی فکر کردن و گروهی کارکردن به دست آمده است. بنابراین، اگر این دو نمونه را کنار هم بگذاریم باید بگوییم نظام مشارکت مقوله‌ای فراملیتی و فرافرهنگی است.

درباره مقوله نهادینه کردن نظام مشارکت هم ان شاءالله در فرصتی مناسب در آینده صحبت خواهیم کرد.

شیخ محمدی: از آنجا که بحث به مقوله فرهنگی کشیده شده است و دوستان در این باب مطالبی ارائه کرده‌اند گفتگو را با مقوله

فرهنگ مشارکت بی می‌گیریم.

از آقای دکتر رهنورد تقاضا می‌کنم توضیح دهند، که آیا نظام مشارکت خود نوعی فرهنگ است؟ و یا مسئله فرهنگ در درون این نظام می‌گنجد؟ و اینکه می‌گوییم فرهنگ نظام مشارکت، اصولاً این عبارت درست است یا نه؟



آقای دکتر رهنورد: البته، فرهنگها را به شکل‌های مختلفی طبقه‌بندی کرده‌اند. در یکی از طبقه‌بندیها فرهنگ سازمانی را به چهارگروه فرهنگ مأموریتی، فرهنگ دیوانسالارانه، فرهنگ انعطاف‌پذیر و فرهنگ مشارکتی تقسیم کرده‌اند. فرهنگ مشارکتی اشاره به این نکته دارد که مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مبتنی بر کار گروهی و همکاری متقابل مدیریت و کارکنان در سازمان به وجود آید. با

آقای شیخ محمدی: از حاج آقا سادات بهشتی تقاضا می‌کنم که در باب فرهنگ نظام مشارکت یا فرهنگ مشارکت یا تعابیر مختلفی که از آن می‌شود، از دیدگاه شخصی خویش یا از منظر اسلام، اگر مطالبی را در نظر دارند به اختصار بیان کنند.

حجة الاسلام سادات بهشتی: ابتدا یادآور می‌شوم که جناب آقای بانمانقلیچ و جناب آقای دکتر کردرستمی تعبیرهایشان از فرهنگ متفاوت است؛ اما نگرش آنان درباره این مقوله یکی است.

من فکر می‌کنم ما در این باب وحدت نظر داشته باشیم که وقتی به سان الگو، شخص نبی اکرم (ص) را معرفی می‌کنیم که خداوند فرموده است: «و لکم فی رسول الله اسوة حسنة» در مقوله مسائل حکومتی هم ما دقیقاً از پیامبر (ص) الگو می‌گیریم و به سنن النبی (ص) و سیره ائمه (ع) که در بحثهای مدیریت اسلامی مطرح می‌شود باز می‌گردیم؛ و توصیه‌های حکومتی حضرت علی (ع) به مالک اشتر نخعی را مطرح می‌کنیم که هیچ‌گاه کهنه نمی‌شود. این سخنان همواره به سان الگو و اسوه‌های مدیریتی فرازاهمان قرار دارد. الگوی وارستگی در واقع نبی مکرم (ص) است همان الگو از منظر اسلام به ما درس

این تعبیر، از فرهنگ مشارکتی باید دید تا چه حد فرهنگ هر سازمانی برای مشارکت مساعد است. البته پرسشنامه‌هایی برای سنجش مشارکت پذیری فرهنگ سازمانی تدوین شده است با استفاده از این ابزارها می‌توان درجه مشارکت‌پذیری فرهنگ سازمان را اندازه‌گیری کرد و بسترسازی مناسبی را بر مبنای آن آغاز کرد. البته فرهنگ را باید از فرهنگ جامعه تمیز داد. مؤلفه‌های تغییر فرهنگ عمومی در اختیار مدیران نیست و عملاً مدیران نمی‌توانند در فرهنگ همگانی جامعه تأثیر بگذارند. اما می‌توانند برای تغییر فرهنگ سازمان اقدام کنند و بستر مناسب فرهنگی به منظور اجرای شیوه‌های مختلف مدیریت مشارکتی فراهم آورند؛ یا اگر احساس می‌کنند تغییر فرهنگ سازمانی وقتگیر و هزینه‌زاست می‌توانند شیوه مدیریت مشارکتی را دگرگون کنند. آنها قطعاً مجبور نیستند از نظام پیشنهادها استفاده کنند اگر احساس می‌کنند که نظام پیشنهادها بیشتر در محیطهای تولیدی کاربرد دارد، در بخش دولتی می‌توانید از شیوه‌های دیگری که مناسب ویژگیهای فرهنگی بخش دولتی باشد استفاده کنید. مثلاً، کار تیمی، شاید در بخش دولتی مؤثرتر از نظام پیشنهادها باشد.

می‌دهد و در حدیث شریف هم هست که «العالمُ بزمانه لا تهجم علیه اللوایس» بدین سان ما هم امکان استفاده از این گونه الگوها را داریم و هم شرایط زمان خودمان را مورد توجه قرار می‌دهیم عین آن عالم متفکر و صاحب اندیشه‌ای که می‌خواهد از الگوی حکومتی صدر اسلام استفاده کند. دقیقاً استفاده از آن را با شرایط زمانی و مکان تطبیق می‌دهد که دچار اشتباه نشود. هنگامی که مسئله موفقیت یا عدم موفقیت نظام مشارکت و مدیریت مشارکتی در دستگاهها مطرح می‌شود این موضوع دقیقاً به بستر مناسبی مربوط می‌شود که از جهت فرهنگی باید ایجاد بشود. تفکر و فرهنگ را فطرتاً ما در وجودمان داریم، اما باید احیا شود. به اصطلاح شناخت و معرفی که انسان نسبت به خودش دارد اگر دقیق و عمیق باشد به شناخت خدا راه می‌جوید: زیرا «من عرف نفسه فقد عرف ربه» این استعدادها و آن چیزی که در خمیرمایه و در درون و باطن انسان است اگر شکوفا و بارور شود، خود صاحب تفکر و اندیشه می‌شود، بدون اینکه وابسته به اندیشه بیگانگان باشد یا از آنان الگو بگیرد. دقیقاً با استفاده از الگوهایی که فرهنگ اسلامی در اختیارمان نهاده است آموزشهایی باید به مدیران داده شود. این نکته را در داستان

بلیقیس و برخوردی که با درباریان داشته است می‌یابیم. قرآن اشاره‌ای به این حکایت دارد. بلیقیس خطاب به امیران و درباریان گفت که من تاکنون بدون مشورت شما تصمیم نگرفته‌ام؛ یعنی هرگونه تصمیمی که گرفته‌ام با مشورت شما بوده است حالا رأی بدهید که در این رزم چه کنیم. آنها جواب دادند که ما ضعیف نیستیم. نیروی کافی نیز داریم اگر لازم باشد و شما تصمیم بگیرید ما به مقاومت خودمان ادامه می‌دهیم؛ و هر دستوری که بدهید از آن پیروی و آن را اجرا می‌کنیم. در فرهنگی که نه تنها در جامعه ما بلکه جوامع شرقی همین طرز برخورد وجود داشته است صرفنظر از بُعد اسلامی، این خصلت بله قربان‌گویی و احترام ویژه برای مافوق قابل شدن و اطاعت کور از مافوق، مشارکت‌پذیری را مشکل می‌کند و مانع آن می‌شود که بپذیرند و مدیران زیر بار آن بروند. به هر حال، این بله قربان‌گویی‌های زیردستان برحسب عادت به مدیران هم سرایت کرده است. به طوری که چنین رفتاری حاکم نباشد کار دستگاهها پیش نمی‌رود و سازمان به هدفهای خودش نمی‌رسد. لذا می‌بینیم که در بعضی موارد وضعیت چنین اقتضا می‌کند که رفتارهایی که ضد ارزش تلقی می‌شده، کم‌کم به شکل ارزش

را بپذیریم و تعصب بیجا و کور نداشته باشیم آنجا که بحث تمرکز هست و تمرکز جواب می‌دهد باید آن را به کار گیریم و بگذاریم اشخاص به طور متمرکز تصمیم بگیرند و اگر چنین نکنیم باید بدانیم که با دشواری مواجه می‌شویم. این چیزی است که در برخی امور جامعه قابل پذیرش است. مثلاً در مسئله ولایت فقیه اگر در جایی که به عنوان فصل الخطاب مطرح می‌شود و باید حرف آخر را بزند به گونه‌ای دیگر مطرح کنیم اصل و اساس نظام با مشکل مواجه می‌شود.

دیگر اینکه دستگاهها وقتی که به رده‌های پایین تر سلسله مراتب می‌رسیم می‌بینیم که رئیس جمهوری در شعارهای محوری خودش قبل از انتخابات مسئله مشارکت و پذیرش مردم را با اهمیت تلقی کرده و آن را اصل دانسته است. این سخنانی است که تحقق آن برای ما توفیق ایجاد می‌کند. ما نمونه‌های عملی مبارکی در نظام اسلامی داشته‌ایم. به یادآوریم سخنان حضرت امام (ره) دربارهٔ بسیج مستضعفین و جهادسازندگی را که اگر بنا شد که مردم بخواهند در کارها دخالت داشته باشند و در هر جا لازم است نقش خودشان را ایفا کنند. احتیاج به تخصص پیچیده‌ای هم نیست. جهاد سازندگی با استفاده از

درآمده است و در اعمال مسائل مدیریتی آفتهای زیانباری را برای نظام ایجاد کرده است و خود نوعی فرهنگ شده است، در جامعه خودمان هنگامی که مسائل را از بعد فرهنگی بررسی می‌کنیم، آمیخته‌ای از فرهنگ ملی و اسلامی است.

البته، چیزهایی که مورد پذیرش فرهنگ اسلامی نیست باید کنار بگذاریم ولو اینکه مقاومتی در برابر آن انجام گیرد؛ اما آن چیزی که ما به عنوان نظام اعتقادها پذیرفته‌ایم و در واقع بخش عمده‌ای از فرهنگ و باورهای ما، ارزشها، اخلاقیات و مسائل رفتاری و بالآخره عاداتها و سنتهای ماست مجموعه فرهنگ، را تشکیل می‌دهد. چون به مرور آمده است به تدریج نیز از میان می‌رود و رفتاری که جنبه فرهنگ اسلامی دارد دوباره در جای خود قرار می‌گیرد. و ما نباید ناامید شویم. که چنین مقاومتها در برابر آن شکل می‌گیرد. زمان می‌خواهد تا بتوانیم مدیریت مشارکتی را که در جای جای مملکت قابل پیاده شدن است، اعمال کنیم. اما باید این تحمل و صبر را هم داشته باشیم که این چیزهایی که به غلط جزء فرهنگ و باورهای اجتماعی و هنجارهای دستگاههای حکومتی شده است به تدریج کنار بگذاریم و آنچه اسلام واقعی است همان

تخصصهای مختلف اعضای خود در اقصی نقاط کشور حضور یافته است اما، حال وقتی این پیوند زده شد میان متخصصان و مردمی که دخالت در کارها دارند، مشارکت باید وجود داشته باشند. همیاری و همدلی باید روزبه روز بیشتر شود و اگر چنین نباشد کارها به خوبی پیش نمی‌رود.

آقای شیخ محمدی: در اینجا از آقای دکتر کردرستمی تقاضا می‌کنیم در ادامه و تکمیل بحث، دربارهٔ مقولهٔ فرهنگ در نظام مشارکت و نیز در سازمان و ارتباط میان فرهنگ سازمانی، فرهنگ جامعه و فرهنگ مشارکت اظهار نظر بفرمایند.

دکتر کردرستمی: در مقولهٔ فرهنگ سازمان ۲۳ تحقیق بزرگ انجام شده است و نتایج این تحقیقها به دو دسته تقسیم می‌شود عده‌ای از پژوهشگران عقیده دارند که فرهنگها مقاوم، بادوام و مستحکم است. این پژوهشگران بیشتر گرایش به سمت کنترل، نظارت و مدیریت آمرانه دارند. نمونهٔ دوم فرهنگها انعطاف‌پذیر و ملایم‌اند. این اشخاص با توجه به ویژگیهای فرهنگی جامعه‌شان، تحولات محیطی و در حقیقت مشارکت را آسانتر می‌پذیرند. در این مورد که اصلاً نظام مشارکت

در کشور ما جواب خواهد داد یا نه آقای دکتر رهنورد سخنانی به میان آوردند که نیاز به آزمون و ارزیابی دارد. و ما اکنون این ارزیابی را انجام می‌دهیم. سلسله پرسشنامه‌هایی از اجرای نظام مشارکت در دستگاههای دولتی میان کارکنان این دستگاهها توزیع کردیم و بعد از اینکه آموزشهای لازم انجام شد، در زمینه همین بسترسازی فرهنگی، یک ارزشیابی نهایی نیز انجام خواهیم داد. تا پرسشنامه‌ها در مقایسه با هم آزموده شود و این آزمون در حقیقت، به صورت سری زمانی خواهد بود. اما تجربه‌های گذشته نشان داده است که کشورهایی که به مفاهیم توسعهٔ فرهنگی و سیاسی رسیده‌اند، در اجرای مشارکت موفقتر بوده‌اند. و در کشورهای جهان سوم معضلهایی در این زمینه وجود داشته که مربوط به تأثیر فرهنگ در مشارکت بوده است. یکی از اعضای کمیته فنی نظارتها پس از مسافرتی که به هندوستان داشت می‌گفت: در هندوستان می‌گفتند ما نظام پیشنهادها را انجام دادیم، اما شکست خوردیم، ۱۵ سال پیش این نظام در هندوستان و سرلانکا اجرا شده، اما جواب نداده است. و با معضلات پیش گفته رودرو شده‌اند. در اینجا ما در اجرای این نظام موفق نشدیم چون کارکنان معمولاً پیشنهادهایشان



آقای شیخ محمدی: با تشکر از همه میهمانان گرانقدر و مطالب بسیار مفید و مسووطی که درباره نظام مشارکت، اعم از فلسفه، فرهنگ و تجربه‌های مرتبط با آن در این گفتگو ارائه دادند. از اینکه عزیزان با سعه صدر فراوان و تحمل نظریه‌ها و دیدگاهها با یکدیگر گفتگو کردند از همه جوانب ممکن موضوع را مورد بحث و تحلیل قرار دادند نیز متشکرم. ان شاءالله فرصتی پیش آید که در ادامه این مبحث در زمانی دیگر توفیق گردهمایی با جمعی دیگر را داشته باشیم و از وجود عزیزان و اندیشمندان بهره‌مند شویم.

در انتها مطلب خلاصه‌ای را به صورت جمع‌بندی پایانی گفتگو و چشم‌انداز آینده نظام مشارکت مطرح می‌کنم.

سازمانها و دستگاههای دولتی علاوه بر مسائل ساختاری، وظیفه‌ای، برنامه‌ای، مقرراتی و ارتباطی و ... مجموعه مسائل دیگری نیز

سطحی است و در زمینه‌های رفاهی و پیش پا افتاده است و در زمینه طرحهای نوپیشنهادی نمی‌دهند. این موضوع به سلسله‌ای از مقوله‌های فرهنگی مربوط می‌شود که به نظر من در هر کشوری وجود دارد. به هر حال، باید اجرای این پدیده آزموده شود. در ضمن من معتقدم که باید بررسی کنیم و اگر این شیوه جواب نداد به دنبال شیوه‌های دیگری برویم مثلاً، در خود جهاد سازندگی، جهادگران اشاره می‌کردند که ما چند نظام را همزمان اجرا می‌کنیم: هم نظام پیشنهادها، هم نظام حلقه‌های کیفیت و هم نظام کنترل کیفیت فراگیر را. باز هم به نظر من موفق بودن این اجرا دلیل بر این است که ما در جهاد سازندگی فرهنگ مشارکت پیشرفته‌تری نسبت به سایر دستگاهها داریم.

دکتر رهنورد: لازم است به یک نکته در اینجا اشاره کنم. بررسیهای اولیه نشان می‌دهد که تقریباً در بیشتر سازمانهای بخش دولتی فرهنگ فردگرایی حاکم است. بنابراین، لازم است که به صورت جدی همه مدیران ارشد تغییر فرهنگ سازمانی را در دستور کار خود قرار دهند و به موازات آن، مسؤولان مدیریت فرهنگی کشور نظام مشارکت را در سطح جامعه ترویج و ترغیب کنند.

دارند که از فرایندهای تعامل میان آنها سرچشمه می‌گیرد. و نکته‌ای که هم مدیران و هم کارکنان باید به آن توجه کنند آثار و نتایج همین فرایندهاست.

در میان این فرایندها، آنهایی که از تعامل مسائل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی حاصل می‌شود؛ در قالب رفتارها، ارزشها و هنجارهای مختلف در شخصیت‌های فردی و اجتماعی افراد شکل می‌گیرد و متجلی می‌شود؛ و در نهایت به صورت فرهنگ جاری و ساری به اشکال گوناگون پنهان یا آشکار در اوضاع عمومی سازمان سیطره و گسترش پیدا می‌کند و بر آن تأثیر می‌گذارد، از اهمیت بسزایی برخوردار است.

بنابراین، کم کردن فاصله میان برداشت و شناخت واقعی مدیران از آنچه در داخل و نیز در اطراف سازمان، به سان عناصر تشکیل دهنده عینیت محیط درونی و همچنین برونی آن می‌گذرد و آنچه به طور کلی مدیران از محیط عمومی و فراگیر و صوری و رسمی سازمان تلقی می‌کنند بسیار مهم است و توجه و درک این نکته می‌تواند راهگشا و تسهیل کننده رشد و توسعه سازمانی و افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان باشد.

عزیزان آگاهی دارند که امروزه ثابت شده است اجرای هیچ برنامه توسعه بهسازی

سازمانی بدون برخورداری از فرهنگ سازمانی پویای تعریف شده، همراه و همسو با هدفهای سازمان و کارکنان آن و همچنین فرهنگی مشارکت‌جو و مشارکت‌پذیر ممکن نیست یا دست‌کم رسیدن به آن احتمال بسیار کمی دارد.

لذا، با توجه به مقوله فرهنگ مشارکت که در این گفتگو مطرح شد، شاید این نتیجه‌گیری سودمند باشد که با توجه به مسئله فرهنگ سازمانی و با تأکید و تبیین فرهنگ مشارکت و نیز ترویج مشارکت‌پذیری و مشارکت دهی در فرایند توسعه، عملکرد موفق مدیریت کلان سازمان از اهمیتی والا برخوردار است و توفیق در گستره سازمان را در پی دارد.

به هر حال، مسؤولان باید ضمن توجه به وضعیت نیروی انسانی، نظام مشارکت را، در هر سطحی نیز که قابل پیاده شدن باشد و سودمند واقع شود، از نظر دور ندارند. لذا، مدیران با شناختی که از نیروی انسانی خود، به سان موتور محرک سازمان دارند، برای تحقق برنامه ساماندهی نظام اداری کشور گام بردارند و با درک ابعاد گسترده و فراگیر فرهنگ مشارکت، شرایط و زمینه‌های مناسب را برای تعیین الگوهای سالم کاری، رفتاری و ارتباطی برای کارکنان سازمان‌هایشان فراهم سازند و این کارمگر از طریق فراهم کردن زمینه‌های مناسب اجرای نظام مشارکت کارکنان میسر نمی‌شود. ۱۱