

## مدیریت مشارکتی

دکتر محمدعلی طلوسی

که یک رابطه دو سویه، چون رابطه پیامبر با وی، رابطه ای سازنده است حال آنکه در یک رابطه یکطرفه، منافع یکطرف و نه هر دو طرف تأمین خواهد شد. این امر در درون یک خانواده نیز قابل ملاحظه است؛ چرا که اساس تعریف مشارکت خانوادگی، گفت و شنود، دست به دست هم دادن و مشارکت اعضاء خانواده است. جای تأسف است که در طی تاریخ، روابط خانوادگی به روابطی یکسویه بدل شده است، روابطی که در آن یکی سود برده و ساخته می شود حال آنکه دیگری در تراز گذشته باقی خواهد ماند.

به نظر می رسد که این نکته برای سازمانی چون سازمان بازرسی و نظارت در خور تأمل است، چرا که توان بالای خواهران و برادران شاغل در این دستگاه به روابطی دو سویه و نیز چند سویه نیازمند است. حال که با تعریف نخست مشارکت و نیز با مشارکت خانوادگی آشنا شده ایم، به تسری مشارکت از سطح خانواده به سطح جامعه و نیز به درون دین و مذهب خواهیم پرداخت. در تأثیر اهمیت مشارکت، می توان به این موضوع اشاره نمود که تمامی ادیان و مذاهب عالم، پرستش جمعی را از پرستش فردی افضل دانسته اند. چرا که حاصل گردهمایی ها، پرورش و داد و ستد اندیشه هاست و از این رو است که گفته می شود: «یدالله مع الجماعة». قدرت جمع از مجموع قدرت تک اعضا تشکیل دهنده آن جمع بیشتر است و مفهوم هم افزایی نیز جز این نیست. در هم افزایی سخن از آن است که حاصل جمع دو یا دو، چهار نبوده و بلکه هشت، نه و یا بیشتر است. راز و حکمت

تحولات جهان امروز، گواه بر آن است که سرمایه گذاری در نیروی انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار بوده و بازدهی بسیاری نیز بدنبال دارد. از این رو برخی کشورها، سرمایه های کلانی را به نیروی انسانی خود، رشد و شکوفایی آن اختصاص داده اند و اقدام سازمان بازرسی و نظارت در آموزش کارکنان نیز از امور مهم محسوب می شود.

جلسه حاضر به آموزش مدیریت مشارکتی اختصاص یافته است. در این جا ضمن بر شمردن ویژگی های مدیریت مشارکتی و جلوه های آن در دین اسلام، به ارائه تصویری ملموس از چنین مدیریتی در قالب یک فیلم ویدیویی، خواهیم پرداخت و بر پایی آن را لازمترشد و شکوفایی میهن خود خواهیم دانست.

مشارکت قدمتی به اندازه سرآغاز پیدایش انسان دارد و می توان خانواده را کانون پدیداری جنبش مشارکت تلقی نمود. بر این اساس، می توان مشارکت را چنین تعریف نمود: مشارکت به معنی پدید آمدن و یا پدید آوردن پیوندی دو سویه، سازنده و سودمند میان دو تن و یا بیشتر است. این تعریف، نخستین تعریف مشارکت است که به پیوندی شفاهی میان دو تن، عمدتاً یک مرد و یک زن که خصوصیتی را نیز دارا می باشند، دلالت می کند.

نخستین خصوصیت پیوند مشارکتی، دو سویه و یا چند سویه بودن آن است: رفت و آمد، گفت و شنود. به عنوان مثال می توان به پیوند میان پیامبر اکرم با یاران وی اشاره نمود که پیوندی چند سویه است. پیامبر در صحن مسجد می نشست و با یاران خویش گفت و شنود می نمود.

نتیجه این گفتن و شنودها آن بود که از آدم جاهل بت پرست عرب، انسانی خداپرست پدید آمد که با قدرت بسیار در مقابل عظمت کاخ ظلم معاویه ایستاد و قرآن تلاوت نمود. این سازندگی تنها در سایه پیوند چند سویه پیامبر با صحابه خود پدید آمده است و اگر چنین پیوندی، یکسویه بود و یک نفر می گفت و آن دیگری می شنید مسلم است که چنین پرورشی حاصل نمی شد. در حاشیه هستی پیامبر، کودکی پنج ساله به نام «اسامه بن زید» پرورش یافت که در زمان رحلت پیامبر، سردار بزرگ جنگ تبوک شده بود. چه عاملی موجب شده است که کودکی پنج ساله پس از گذشت مدت ۱۰ سال چون سربازی رشید جلوه کند، حال آن که ممکن است دیگری در سن سی سالگی نیز در انجام مسئولیت هایی ناچیز ناتوان باشد. پاسخ این سؤال آن است



وی جهت تضعیف قدرت ثروتمندان که می توانستند جهان را به کام جنگی دوباره بکشند، موجب آن شد که به تدریج کارگران در اداره امور صنعتی وارد شوند. از این زمان بود که طرح ESOP، طرح مشارکت کارکنان در خرید سهام شرکت ها، شکل گرفته و موجب اشاعه مالکیت و مدیریت واحدهای صنعتی شده و سنگینی بار یک صنعت را، نه بر دوش یک نفر بلکه بر دوش عده ای بسیار نهاد.

با ذکر این مقدمه، به بحث تحلیل مسائل مشارکت، به گونه ای متعارف، رجعت می نمایم و سعی بر آن دارم که نمونه هایی از مشارکت های کارساز را ارائه کنم. امید ما بر آن است که سازمان بازرسی و نظارت نیز با توجه به نیروی جوان و تحصیلکرده ای که در آن مشغول به کار می باشند، نمونه برجسته ای از چنین مشارکت هایی باشد.

در تحلیل مسائل مشارکت، پذیرش دو اصل زیربنایی ضروری خواهد بود. این دو اصل، زیر ساخت های فکری مشارکت تلقی می شوند و چنانچه این اصول پذیرفته نشوند، مشارکتی نیز حاصل نخواهد شد. برابری ارزش انسانی تمامی مردم، اولین اصلی است که باید به آن تن در دهیم. زمانی می توانیم خود را فرد مشارکت جو قلمداد کنیم که برای ارزش انسانی یک سیاه و یک سفید، یک کودک و یک سالمند، یک مرد و یک زن، یک باسواد و یک بی سواد و ... را پذیرفته باشیم. چنین پذیرشی در نگرش پیامبر اسلام (ص) نیز متجلی است؛ چرا که وی حرمت یک سیاه و یک سفید را برابر دانسته و بلال حبشی را که ظاهری ناخوشایند و چهره ای ناموزون داشت، مؤذن دین خود قرار داده بود، به کودکان مدینه سلام داده و با آنان گفتگو می نمود، با دختر خویش فاطمه (س) مشورت می کرد، از جوانان مدینه در رابطه با جنگ و دفاع مشورت می طلبید و اینها همه نمونه هایی از چنین طرز تفکری می باشد.

به این ترتیب، اولین سنگ بنای مشارکت، پذیرش این اصل است که تمامی مردم دارای ارزش انسانی برابری هستند. آن کس که به چنین اصلی کردن نهد، قادر به ایجاد مشارکتی سازنده نیز نخواهد بود. بر ما لازم است که اگر نگرش خود را با حتی اندکی تردید نسبت به برابری و یا تفاوت حرمت انسانی آمیخته می بینیم، آن را اصلاح نماییم. چرا که جوهر تمامی ما یکی است و عرض ماست که متفاوت است. سن ما، تحصیلات ما، دین ما، زبان ما و ... با یکدیگر متفاوت است.

آیا می توان خیمه مشارکت را بر تیرک خود خواهی و خود محوری استوار نمود؟ پیامبر اسلام که علم لدنی داشته و صاحب عزت و جلال محسوب می شد، با دیگران مشورت نموده و نظر دیگران را طالب می شد. حال آنکه هر یک از ما، خود را محور اساسی بر پایی بنای مشارکت تلقی نموده ایم.

پرورش یاران محمد (ص) در زورخانه پرورش توانمندان اسلام نیز چیزی جز این نبود. در اینجا بود که به تمامی مسائل مسلمانان، از معیشت آنان تا جنگ و دفاع پرداخته شده و پیامبر نیز چون دیگران و با فرصتی برابر با دیگران در این جمع حضور می یافت. می بینیم که در اسلام و نیز در تمامی ادیان و مذاهب دیگر، به ویژه ادیان ابراهیمی، گرد هم آمدن و مشارکت مورد تأکید بسیار بوده است.

مشارکت در صحنه سیاست نیز جلوه های بسیار یافته است. از چندین قرن پیش، مشارکت سیاسی نیز در شهرهای اروپا پدید آمده و این

**در مواردی مشارکت کارگران، شرکتی را که به مرحله نابودی رسیده است، ظرف مدت یکسال به شرکتی سودآور تبدیل نموده است و این از آن جهت است که مشارکت کارگران، خود مکانیزمی خودکار است که موجب تلاش بیشتر برای موفقیت خواهد شد.**

شهرها با مشارکت مردم شهر و بدست خود آنها اداره می شد. امروزه نیز شهرهای کوچکی هستند که از جمله توانمندترین واحدهای مردم سالاری و یا آزادمنشی جهان محسوب می شوند. این جاست که مردم خود به امور خود پرداخته و بهای لازم را نیز می پردازند که این جلوه ای زیبا از مشارکت در سیاست است.

در دوره پس از جنگ جهانی دوم و نیز در سال های پس از دهه ۶۰ میلادی، مشارکت در حوزه اقتصاد، معیشت و مدیریت نیز وارده شده است. امروزه در بسیاری از کشورهای پیشرفته صنعتی، مشارکت در مدیریت و نیز مشارکت در مالکیت جلوه ای زیبا یافته است. به عنوان مثال، در سال ۱۹۸۸ میلادی حدود یازده میلیون نفر از کارمندان، کارگران و مدیران شرکت های صنعتی آمریکا در طرح مشارکت در سهام شرکت ها وارد شده اند که البته اکنون این رقم به بیش از پانزده میلیون نفر رسیده است. می بینیم که حتی در مواردی مشارکت کارگران، شرکتی را که به مرحله نابودی رسیده است، ظرف مدت یکسال به شرکتی سودآور تبدیل نموده است و این از آن جهت است که مشارکت کارگران، خود مکانیزمی خودکار است که موجب تلاش بیشتر برای موفقیت خواهد شد. در زمان پیامبر اسلام نیز این چنین شکلی از مشارکت دیده می شود چرا که افراد، دین خود را از آن خود دانسته و برای آن ایشار و جانفشانی کرده اند. مسلمان زمان پیامبر در ساخت دین خود دخالت داشت چرا که با پیامبر خود گفتگو می نمود و از وی دستورات خداوند را طلب می کرد. دین اسلام نمونه هایی از این چنین مشارکتی را عرضه نموده است، حال آنکه ما خود بدان عمل ننموده ایم.

در سال های پس از جنگ دوم جهانی، در آلمان غربی و ژاپن نیز چنین شکلی از مشارکت پا گرفت. تسلط آمریکا بر دو کشور فوق و تلاش

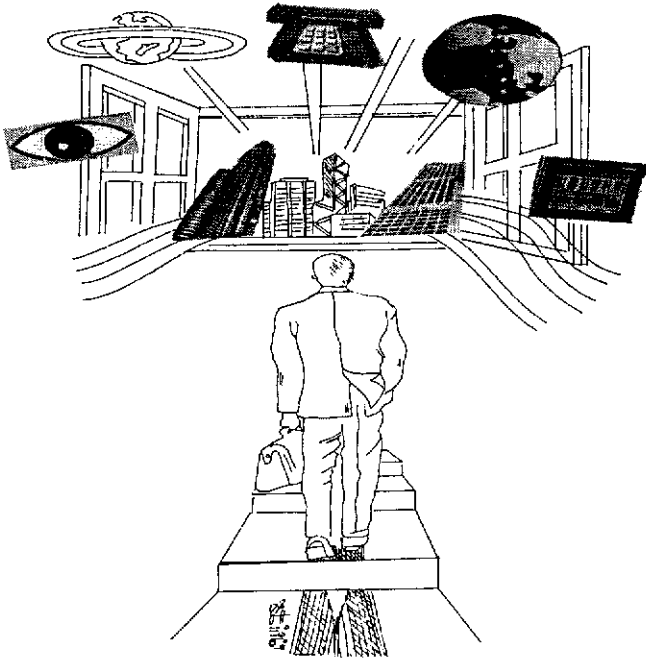
کمتر مورد عنایت ما قرار گرفته است. ذکر مثالی دیگر، اهمیت موضوع را روشن تر خواهد نمود. فرض کنیم که قرار بر آن است که در یک روستا، مدرسه ای احداث شود و بدین منظور اهالی دهکده و مسئولین مربوطه، گرد هم آمده و گفتگویی را پیرامون مکان احداث مدرسه ترتیب داده اند. فرض کنیم که در رابطه با مکان مناسب، سه پیشنهاد مختلف مطرح شده و هیچ نتیجه ای نیز حاصل نشده است. اگر چه در چنین مذاکره ای، نتیجه ای حاصل نشده است اما باید گفت که فرآیند مشارکت با تغییراتی بسیار همراه بوده است. گفتگوی فوق، مردم روستا را پروراند و موجب رشد آنان شده است. در طی فرآیند بطنی رشد یک گیاه است که غنچه به گل تبدیل می شود و رشد انسان نیز مسیری این گونه را طی خواهد نمود. نمونه ای از فرآیند رشد و یادگیری، مشارکت فعال کودکان در کلاس درس مدرسه است. ممکن است معلم، کلاس را به گونه ای فعال اداره نموده و دانش آموزان را به بررسی موضوعاتی خاص تشویق نموده و نتیجه ای رضایت بخش نیز کسب نماید. هر یک از دانش آموزان در پی یادگیری مطلبی بوده و از آنچه آموخته است شاد و خوشحال شده است. چنین رشدی حاصل مشارکت است. حال می توان همین کلاس را به گونه ای دیگر اداره نمود. معلم، موضوعی خاص را مطرح نموده و پیرامون آن، اطلاعاتی را در اختیار دانش آموزان قرار می دهد، در این شرایط دانش آموزان به گونه ای منفعل عمل نموده و نتیجه ای مطلوب حاصل نخواهد شد.

با پذیرش این اصل، مشارکت تعبیری نوین یافته است. در چنین فضایی، مشارکت را می توان گوش فرا دادن به گفته های دیگران به ویژه زبردستان دانست. این پندار اگر چه به غرب منتسب شده است اما روشن است که این پندار، پنداری اسلامی است: «و بشر العباد الذین یستمعون القول و یتبعون احسنه». روشن است که اگر یک رئیس به آنچه مرنوس وی می گوید، گوش فرا ندهد قادر به تصاویری صحیح نیز نخواهد بود. بنابر این لازم است که ابتدا به گفتار دیگران و به ویژه زبردستان گوش فرا دهیم و البته تأکید بر زبردستان از آن روست که قدرت مافوق، خود موجب می شود که هر یک از ما به گفتار وی توجه کنیم. حال آنکه چنین انگیزه ای برای گوش فرا دادن به زبردستان وجود نخواهد داشت. در اندیشه اسلامی نیز این موضوع مورد عنایت بسیار قرار گرفته است. گفتگوی میان انسان با خدا از طریق نیایش و گفتگوی خدا با انسان نیز از طریق قرآن صورت گرفته است و روشن است که گفتگو با خدا محدود به زمان و یا مکانی خاص نبوده و به راحتی امکان پذیر شده است. در زندگی روزمره ما نیز باید چنین باشد، حال آنکه دانش آموز ما قادر به گفتگو با دبیر خود نبوده و شهروند نیز به راحتی نظرات خود را با شهردار در میان نخواهد گذاشت. این جاست که خیمه مشارکت بسته است و تا زمانی که رابطه ای دو سویه، سازنده و سودمند

به نظر می رسد که پذیرش این اصل، آسایش معنوی زندگی ما را نیز تأمین خواهد نمود، تمامی انسان ها دارای ارزشی برابرند هر چند که یکی بی سواد و دیگری باسواد، یکی فقیر و دیگری غنی، یکی پیر و دیگری جوان و... باشد آنچه پراهمیت است، آن است که ما مرتکب خطایی نشده و در هر زمان به برابری سفید و سیاه، پیر و جوان، زن و مرد و... معترف باشیم. چنین اصلی است که باید ذهنیت مسلمانان را هدایت کند همانگونه که پیامبر نیز چنین می اندیشید. پذیرش این اصل چندان ساده نیز نخواهد بود، چرا که بسیاری از ما به نگرشی دیگر خو گرفته ایم. ما برای پذیرش این اصل، آموزش های لازم را کسب ننموده و نمونه هایی عالی نیز در دسترس نداشته ایم. بسیاری از ما هنوز هم از پدران خود بیم داریم چرا که آنان، اگر چه مسلمانانی مؤمن بوده اند اما به برابری حرمت انسانی پیر و جوان واقف نبوده و یا آن را نمی پذیرفته اند. آیا امیرکبیر همان کودک دوازده ساله ای نبود که وقت خود را در آشپزخانه صرف نمود؟ همین کودک بود که پس از چند سال، به مقام وزارت رسیده و مدرسه دارالفنون را تأسیس کرد.

تلاش های وی در جهت سازندگی ایران، با پرورش فرزندان این سرزمین آغاز شد، هر چند که این تلاش ها عقیم مانده و به ثمر نرسید. اصل دومی که پذیرش آن لازم است این است که مشارکت یک فرآیند است. فرآیند، فراگرد، فرآورده و... مفاهیمی نوین اند که توجه به تفاوت هر یک لازم به نظر می رسد. مشارکت، یک فرآیند است. آنچه در برپایی مشارکت اهمیت دارد، توجه به فرآیند مشارکت است نه نتیجه آن، چرا که نتیجه طی زمان حاصل می شود. ممکن است که کارمندان یک سازمان در بدو کار خود، گزارش هایی را ارائه کنند که چندان مطلوب طبع ما فوق، نمی باشد حال آن که در طی زمان، کارمندان تجربه کسب نموده و پرورده خواهند شد. آیا در این جا صلاح بر آن است که کارمندان متوقف شده و کار به دیگری سپرده شود؟ خیر؛ چرا که مسئله مهم، فرآیند مشارکت و نه فرآورده آن است. در چنین شرایطی، مافوق به کارمندان خویش امکان رشد داده و نباید مانع از شکوفایی آنان شود. مثال بارزی در تأیید این مدعا، رفتار پیامبر اکرم با جوانان مدینه است، پیامبر با علم به اینکه تصمیم جوانان ناپخته نتایج مطلوب در پی نخواهد داشت، آنان را طرف مشورت قرار داده و حتی با رأی آنان نیز موافقت می نمود چرا که چنین برخوردی را لازمه پرورش قوای جوانان می دانست.

مشارکت نیز چون یادگیری یک زبان، یک فرآیند است. هر کلمه و یا جمله ای که یک کودک یاد گرفته و به زبان می آورد، گامی است جهت رشد هر چه بیشتر وی. پیامبر اسلام نیز به این امر واقف بود و می بینیم که گفت و گوی وی با خردسالان، مایه پرورش آنان شده بود. توجه به این ویژگی، لازمه برپایی خیمه مشارکت است هر چند که این ویژگی



نخواهد بود. انسانی که در مجاورت دیگران نبوده و از مصاحبت ایشان محروم گردد، جز حیوانیت در او رشد نخواهد کرد چرا که دوری از دیگران و سکوت، مانع رشد انسان شده و از این روست که پیامبر به درهم شکستن این سد همت گماشته است.

مشارکت، ایجاب می کند که هر کس ایده خود را اظهار داشته و در نتیجه، اندیشه همگان پرورده شود. مسلم است که در این جلسه، جایی برای بحث از فیزیولوژی مغز انسان نخواهد بود، اما آنچه مهم است توجه به این نکته است که مغز تمامی آدمیان ساختمانی یکسان دارد و از این رو می توان گفت که تفاوت آدمیان معلول تفاوت در پرورش مغز آنان است. پروفیسور علی جوان، یک روستازاده گرگانی است که خالق لیزر گازی آمریکا محسوب می شود، جمشید درخشان نیز کودکی ۱۲ ساله است که به آکسفورد فرا خوانده شده و در ۱۸ سالگی در دوره دکترای ریاضی ثبت نام نموده است. به نظر می رسد که آنچه مهیا شده است اسباب و لوازم رشد مغز اینان بوده است که ارتباط مناسب با دیگران از جمله این لوازم است. سکوت، مرگ است و سایه ای سیاه از نابودی و نیستی. پس بر ما لازم است که به اطرافیان خود فرصت گفتگو داده و امکان رشد آنان را فراهم نماییم. در سطح یک سازمان، این بدان معناست که اجازه ندهیم، یک نفر در مرکز قرار گرفته و دیگرانی که در پیرامون قرار گرفته اند به اطاعت از وی بپردازند. آیا رابطه میان پیامبر با امت وی، چنین رابطه ای بود؟ رابطه پیامبر با دیگران، رابطه ای چند سویه بود که در آن شور و مشورت مبنای اتخاذ تصمیم محسوب می شد. در زندگی روزمره بسیاری از ما رأی یکی بر

میان رئیس و مرئوس، دانش آموز و معلم، شهروند و شهردار و... حاصل نشود مشارکتی نیز پدید نمی آید. این در حالی است که پیامبر اکرم، نمونه های بسیاری از مشارکت را پیش روی ما قرار داده است و ما چشم بر آن بسته ایم. حکومت کشور ما حکومت اسلامی است و بنا بر این بر ما لازم است که با نحوه زندگی پیامبر آشنا شده و چون او رفتار کنیم. پیامبر به گفته دیگران گوش فرا داده و بهترین رأی را انتخاب می نمود. وی فرموده است: «اطلبوا العلم ولو بالسین»: دانش را بیاموزید هر چند که در چین باشد. می بینیم که پیامبر معتقد به دریافت آموخته ها از عرب و عجم، پیر و جوان، مسلمان و غیرمسلمان و... است و این خود گواهی بر تأکید پیامبر بر مشارکت است. این بدان معناست که وظیفه هر یک از ما گوش فرا دادن به گفته دیگران و پذیرش آن، در صورت صحت آن گفته است.

مشارکت، احساس مالکیت را پدید می آورد. مشارکت در اندیشه نیز چون مشارکت در تولید، کار و فعالیت است و حس مالکیت را بدنبال می آورد. خداوند به هنگام خلقت انسان فرموده است: «فتبارک الله احسن الخالقین». باب مشارکت، زمانی باز می شود که انسان به لذت ناشی از احساس مالکیت دست یابد. چنین لذتی را می توان در چهره کوهنوردانی که قصد یک صعود دسته جمعی کرده اند مشاهده نمود. همچنین می توان در چهره کسی که صاحب یک اتومبیل شده است، لذت ناشی از مالکیت را دریافت نمود. عشق به فرزند نیز در سایه حس مالکیت است که با دوست داشتن دیگر کودکان، تفاوت خواهد یافت. مشارکت، احساسی از مالکیت را در دل دارد و از این روست که در سایه مشارکت، کارکنان یک مجموعه به چشم دیگری آن مجموعه را نگاه می کنند. زمانی که یک شخص نقشی سازنده را ایفا نماید، احساسی از مالکیت را نیز تجربه خواهد نمود. خصوصیت مشارکت، آن است که در آن احساس مالکیت نسبت به شیء، کالا، سازمان و... پدیدار می شود. در صنایع ژاپن، هیچ کالای تازه ای وارد خط تولید نخواهد شد مگر آنکه تمامی کارگران از تولید آن مطلع شده و نظری مساعد یافته باشند. مادامیکه مشارکت کلیه کارگران حاصل نشود، کالا تولید نخواهد شد و البته زمانی که موافقت همگان جلب شود کمی و کاستی در کار نیز به چشم نخواهد خورد. از این روست که کالای ژاپنی کالایی بدون کاستی نامیده شده است، چنین کالایی ریشه در باور و ذهنیت کارگرانی دارد که به سبب مشارکت فعال در تولید به احساسی از مالکیت دست یافته اند. بدین ترتیب مشارکت با گفتگو حاصل شده و به معنای در هم شکسته شدن فرهنگ سکوت است، سکوتی که مرگ و جمود را بدنبال خواهد داشت.

خداوند در قرآن فرموده است که انسان را خلق نمودیم و به او بیان آموختیم. انسان حیوان ناطق است و بدون قوه ناطقه، حیوانی بیش

را وقفه اندازند. کارگران، فرهیخته و دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و از دانش و تحصیلات فنی بالایی نیز برخوردارند. در سایه چنین دانش و تخصصی است که فرد بیمی به خود راه نخواهد داد و قادر به تصمیم گیری خواهد بود. اگر نیروی انسانی، آموزش های لازم را کسب نموده و به توانمندیهای مقتضی دست نیافته باشد، اتکا به مافوق و اطاعت از دستورات وی طبیعی خواهد بود.

مشارکت، پیوستاری است که از نقطه ای آغاز شده و پس از آن گسترش خواهد یافت. گام اول مشارکت، مشورت و رایزنی است. چنانچه خداوند متعال به پیامبر مبعوث خود چنین فرموده است: «و شاورهم فی الامر» می بینیم که خداوند بر پیامبر دانای خود نیز مشورت را لازم شمرده است و از این جاست که تکلیف ما و دیگران، روشن می شود. مشورت و رایزنی، گام اول مشارکت است و بنابر این لازمه پیدایش نظام مشارکتی، تشکیل یک شورای مشورتی است که اعضای آن در اخذ هر تصمیمی طرف مشورت مدیر، قرار می گیرند. حتی در مواردی شخصی، چون خرید یک اتومبیل نیز مشورت و آگاهی از تجارب دیگران سودمند بوده و اطلاعات متعددی را در اختیار ما قرار می دهد و از این روست که گفته می شود که مشورت در اداره امور یک سازمان، نقشی بس مهم ایفا خواهد نمود.

دومین گام در ایجاد یک نظام مشارکتی و نظامی رو به رشد در سرتاسر جهان، پذیرش پیشنهادات است. در بررسی زندگی پیامبر اکرم نیز، می بینیم که پیامبر پیشنهاد جوانان را بررسی نموده و برخی را پذیرفته است. در کشور ما، نظام پذیرش پیشنهاد، از سال ۱۳۶۵ شکل گرفته و در حال حاضر نیز از زیباترین جلوه های مدیریت سرزمین ما محسوب می شود. آغازگر این نهضت، شرکت ایران رادیاتور بود و این حرکت از سوی جناب آقای عباس ملکی پا گرفت. در سال اول، تنها ۴۷ پیشنهاد ارسال شده بود، حال آنکه در سال ۷۳ حدود ۱۴ هزار پیشنهاد دریافت گردید که از سوی ۴۵۰ کارگر ارسال شده بود. در سال ۱۳۷۴ شرکت داروپخش نیز به نظام مشارکت بر اساس پذیرش پیشنهادات روی آورده است. روشن است که با گشایش باب مشارکت، خود بیش از همه سود خواهیم برد. مثال بارزی در تأیید این مدعا پیشنهاداتی است که از سوی کارگران شرکت دارو پخش ارائه و پذیرفته شده است. به عنوان مثال می توان به پیشنهاد یکی از زنان کارگر این واحد اشاره نمود که در رابطه با نحوه بسته بندی پماد، مطرح شده بود. پذیرش این پیشنهاد صرفه جویی های فراوانی را به دنبال داشته و کاهش قیمت و

دیگران غالب است. در بسیاری از خانواده ها انتخاب غذا، لباس، ساعت تفریح و... به مرد خانواده اختصاص یافته است و این در حالیکه که رأی و نظر اسلام چیزی جز این بوده است. در ادارات و مؤسسات نیز می بینیم که کارمندان، در هسته کار وارد نشده و در حاشیه نشسته اند. مشارکت بدان معناست که حاشیه نشینی را از بین

**در سایه مشارکت، امکان تصمیم گیری جمعی فراهم آمده و در اتخاذ تصمیم، همه با هم شریک محسوب می شوند. کارگر، کارفرما و مدیر همه در کنار یکدیگر و به عنوان عناصر یک مجموعه مشغول به کار هستند و هیچ یک خود را جدای از دیگری تصور نخواهند کرد**

ببریم و با قرار دادن اعضاء در هسته اصلی کار، توان ایشان را افزایش دهیم. با سپردن مسئولیت و تفویض اختیار است که می توان عنصری ناتوان را به عنصری توانا تبدیل نمود چرا که ناتوانی جوهر نبوده و عرض است. هیچ انسانی برای ابد ناتوان خلق نشده است مگر آنکه به واسطه عوامل ژنتیک، دارای ضریب هوشی اندکی باشد. خلقت خدا خلقتی طبیعی و زیباست، آدمیان همه یکسان خلق شده اند و برماست که ناتوانان را توانمند سازیم. برگزاری دوره اقتصاد در سازمان بازرسی و نظارت خود اقدامی از اینگونه است چرا که عدم آشنایی کارشناسان با مسائل اقتصادی یک ناتوانی عرضی است که به راحتی به توانایی در تحلیل مسائل اقتصادی بدل خواهد شد. آموزش، موجب آن می شود تا کارشناس فنی سازمان نیز با اقتصاد آشنا شده و توان بیشتری، در قیمت گذاری کالاهایی که رعایت جوانب فنی در قیمت گذاری آنها لازم است، یابد. بنابر این، مشارکت به معنی تقسیم و توزیع قدرت به سود زیردستان است. کشوری که در آن قدرت از بالا تقسیم شده و به سوی پایین حرکت کند، کشوری توانمند خواهد شد. در چنین شرایطی تفویض مسئولیت و اختیار، خود موجب یادگیری و مسئولیت پذیری هر چه بیشتر است. پیامبر اکرم نیز در غزوات خود چنین عمل کرده است. وی زمانی که به جنگ می رفت، شخصی را به اداره شهر می گماشت و از هرج و مرج هراسی نداشت؛ چرا که می دانست که لذت اداره نمودن امور، شخص را رشد داده و توانایی او را بیشتر خواهد کرد. به این ترتیب، مشارکت به معنی توزیع قدرت است. جلوه ای از مشارکت، در خط تولید صنایع ژاپن قابل ملاحظه است چرا که می بینیم کارگران اجازه آن را یافته اند تا در مراحل که لازم می دانند، خط تولید

افزایش توان رقابت بین المللی را در پی آورد. یکی دیگر از پیشنهاداتی که در این واحد مطرح و پذیرفته شده است، پیشنهاد یکی از کارگران در رابطه با نحوه تولید آمپول های آب مقطر است که البته فوایدی بسیار در برداشته است.

نظام پذیرش پیشنهاد، موجب پیدایش گروههای خودگردان شده است که به مشارکت در مالکیت و سرانجام به آزادمنشی و یا مردم سالاری اقتصادی منتهی می شود، اداره جامعه توسط مردم و به نحوه مشارکت آمیز و نه مختص به گروهی خاص.

در فرهنگ ژاپن، اصطلاحی بنام «بهر شدن مداوم» وجود دارد که در فرهنگ آمریکایی نیز وارد شده است. ما نیز در قرآن خود چنین داریم: «ذره خیر یره ...» و این به اهمیت حتی ذره ای کار نیک اشاره داشته و تأثیر آن را مورد توجه قرار می دهد. اگر هر یک از ما به طرح مباحث این جلسه، با اطرافیان خود پرداخته و دریافته های خود را انتقال دهیم سودی نصیب ما و دیگران خواهد شد و می توانیم خود را شیعه علی (ع) تلقی کنیم که فرموده است: «من علمنی حرفاً فقد صیرنی عبداً». این یکی از موازین مثبت فرهنگ ماست چرا که انتقال دانسته ها و نه حبس آن، فضیلت است. پنهان نمودن راز و رمز کار و فن، رسمی کهنه است که به روزگاری بی اعتمادی ها تعلق داشته و جای آن در دنیای کنونی نیست. پیامبر اکرم نیز معتقد بود که باید آنچه را می دانیم، به جز اسرار جنگ، به دیگران انتقال دهیم و نماز جمعه نیز با چنین فلسفه ای بر پا شده است، آگاه شدن مردم و مسئولین از احوال یکدیگر. در اینجا، فیلمی ویدئویی در رابطه با مدیریت مشارکتی آماده بخش شده است که ما را با تجارب مدیریت در یکی از واحدهای شرکت جنرال موتورز آمریکا آشنا خواهد ساخت. می دانیم که در سال ۱۹۷۵ کشور توانمند ژاپن، به تدریج بازارهای سرمایه داری جهان را با تولیدات صنعتی خود قبضه نمود و در این رابطه، نویسنده ای یهودی کتابی را با عنوان «ژاپن، کشور شماره یک» انتشار داد. او در این کتاب به ملت آمریکا هشدار داد که سعی ژاپن بر آن است که اولین کشور جهان شود و بنابر این لازم است که ملت آمریکا از خواب بیدار شده و به خود آیند. طی دهه ۸۰ میلادی، آمریکائیان به دریافت تجارب ژاپن همت گماشتند و سعی در آشنایی با شیوه تولیدی ژاپن نموده و مطالب بسیاری را از ژاپن فرا گرفتند. در این مرحله آمریکائیان به این قول قرآن که می فرماید: «بشارت باد بر کسانی که قول را شنیده و بهترین آن را انتخاب می کنند» عمل نمودند.

فیلم به کارخانه قطعه سازی شرکت جنرال موتورز آمریکا پرداخته است. این کارخانه به بزرگترین واحد خودروسازی آمریکا تعلق داشته و

مشغول ساخت جعبه دنده است. طی مدت ده سال، کارخانه شاهد دعوا و نزاع میان کارگران و کارفرمایان بوده است و وضع کارخانه، وضعی پرتنش و مشکل زاست. پس از مدتی، مدیریت این کارخانه تغییر یافته و به یک مدیره روانشناس سپرده شده است. مدیر جدید، شیوه مدیریت خود را بر اساس مشارکت با کارکنان، حفظ حرمت کارکنان و پذیرش اصل برابری ارزش انسانی قرار داده است. فیلم به تغییرات شگرفی که مدیر جدید موجب آن شده است می پردازد. در فیلم با شخصی بنام «تام پیترز» نیز آشنا می شویم که از جمله مدیران برجسته دانشگاه هاروارد آمریکاست. وی در سال ۱۹۸۲ کتابی را تحت عنوان «در جستجوی برتری» به رشته تحریر کشیده است که ۵۰ میلیون نسخه آن تا سال ۱۹۸۵ بفروش رفته است. تام پیترز به تدریج به مقام مشاور درجه اول و سپس استاد دانشگاه هاروارد ارتقاء یافته است. کتاب وی در ایران نیز با عنوان «تازه گردانی» توسط اینجانب و با عنوان «برترین ها» توسط جناب آقای مهدی قراچه داغی ترجمه شده است. این کتاب به درون شرکت های مختلف راه یافته و در هر کجا که با اقدامی مثبت روبرو شده است، از آن تصویر برداری نموده است. هر یک از این اقدامات در یک سخنرانی که در حضور بیش از ۳۰۰۰ نفر بر پا شده است، مورد بحث و گفتگو قرار گرفته و ارزیابی شده است. لازم به ذکر است که این کارخانه که در فیلم نمایش داده می شود، از جمله کارخانه هایی است که این کتاب به آن نیز پرداخته است. نویسنده کتاب، حدود ۱۸ سخنرانی سالانه بر پا می کند و بابت هر کدام مبلغی بالغ بر ۶۰۰۰۰ دلار دریافت می نماید. وی همچنین سالیانه یک یا دو کتاب تألیف می نماید و در حال حاضر نیز در شمار صاحب نظران مدیریت آمریکا می باشد.

حال فیلم را نگاه خواهیم کرد و در هر مرحله با گفت و شنود میان کارگران، مدیر، کارفرما و... آشنا می شویم. در بخشی از فیلم، می بینیم که کارگران، مدیره جدید را بی تکبرترین رئیس نامیده اند. آنان می گویند که رئیس جدید، خصلت ریاست نداشته و خود را جدای از دیگران نمی بیند. می بینیم که از مدیر جدید سؤال می شود که چرا یک روانشناس، مدیر یک واحد قطعه سازی شده است و وی پاسخ می دهد که از قطعه سازی چیزی نمی داند. وی در ادامه، مدیریت را که چیزی جدای از قطعه سازی است تعریف خواهد کرد. وی در جواب «تام پیترز» وظیفه خود را به عنوان یک مدیرچنین بیان نموده است: وظیفه یک مدیر، پدیدآوردن فضایی است که در آن فضا، دیگران کار خود را به درستی انجام داده، از آن لذت ببرند و نیز به قیمت هایی رقابتی دست یابند. می بینیم که تعریف وی از مدیریت، تعریف نوینی

شخص، از وی می‌خواست که ابتکار عمل را بدست گرفته و خود اداره امور را بر عهده گیرد. چنین اعتمادی از جمله وسایل لازم پرورش است.

وضعیت کارگران دنیای امروزی با وضعیت کارگران در گذشته متفاوت است و این امر در فیلم به وضوح قابل مشاهده است. می‌بینیم که در ابتدا مدیره جوان وارد کارخانه ای شد که در آن روابطی پرتنش حاکم بوده و ارتباط میان سطوح زیرین و قانونی، ارتباطی تنگ و نامناسب بود. در این شرایط ۴۰ درصد کارگران اخراج شده و فضا لبریز از بی‌اعتمادی بود. مدیره جوان در برخورد با این فضا، چگونه عمل کرد؟ یکی از ویژگیهای کار وی، بنا نمودن روابطی سازنده با کارگران و اتحادیه کارگری بود.

در این بخش از فیلم، با رئیس اتحادیه کارگری خودروسازی آمریکا آشنا می‌شویم. قدرتمندترین اتحادیه کارگری جهان که قادر است با اعتصابات پیگیر خویش، کمر صنعت خودروسازی آمریکا را خم کند. می‌بینیم که مدیر جوان با رئیس اتحادیه، باب گفتگو را باز نموده و روابطی سازنده میان سطوح زیرین و فوقانی پایه گذاری نموده است. پس از گذشت چندسال، کارگران نگرشی متفاوت یافته و خود را در اداره امور شریک می‌دانند. چنین شرکتی است که موجب سازندگی شده و یک خانوار، روستا، شهر، کشور، سازمان و... را از اندیشه‌های تازه برخوردار خواهد ساخت. فیلم نشان می‌دهد که مشارکت کارگران، موجب علاقمندی آنان به رشد صنعت شده است و هریک از آنان صنعت را متعلق به خود دانسته و در حفظ آن تلاش می‌کنند. پیامبر اسلام نیز دین اسلام را نه از آن خود، بلکه متعلق به تمامی مردم می‌دانست و از این روست که پس از رحلت وی، دین وی همچنان پا بر جا مانده است.

چنین شکلی از مشارکت را می‌توان در یک سازمان نیز پدید آورد. در چنین شرایطی، حتی در غیاب مافوق، کارمندان و کارشناسان و... هر یک وظیفه خود را بدرستی انجام می‌دهند؛ چرا که نسبت به آن سازمان احساس مالکیت و دلبستگی می‌کنند.

در سایه مشارکت، امکان تصمیم‌گیری جمعی فراهم آمده و در اتخاذ تصمیم، همه با هم شریک محسوب می‌شوند. کارگر، کارفرما و مدیر همه در کنار یکدیگر و به عنوان عناصر یک مجموعه مشغول به کار هستند و هیچ یک خود را جدای از دیگری تصور نخواهند کرد. ما چنین خصوصیتی را در مفهوم واژه «امت واحد» پیامبر نیز ملاحظه می‌کنیم. حضرت محمد (ص) طی مدت ده سال امتی ساخت که چون پنج انگشت یک دست، جدا نشدنی و پیوسته بودند. مفهوم نوین چنین

است که در دنیای کنونی مورد پذیرش و عمل قرار گرفته است. آیا ضروری است که رئیس دانشگاه تهران، با تمامی رشته‌های تحصیلی آشنا بوده و از هریک مطالب بسیاری آموخته باشد؟ مسلم است که خیر. وظیفه این مدیر، پدید آوردن آنچنان فضایی است که در آن، استاد و دانشجو هر یک با دلگرمی و خوشدلی به کار خود پرداخته و آن را بدون عیب و نقص به انجام برسانند. آیا مدیریت آموزشی کشور ما چنین وظایفی را به نحو احسن به انجام رسانیده است؟ در سال ۱۳۶۵ تعداد ۳۷۰ هزار دانش آموز در پایه اول ابتدایی مردود شده اند و این به معنای اتلاف وقت، نیرو و نیز از دست دادن ۳۷۰ هزار سال از عمر جوانان این کشور است؟ آیا شیوه مدیریت ما صحیح بوده است؟ خیر. لازمه اصلاح چنین شرایطی، فراهم آوردن فضایی است که در آن، انسان کار خود را بدرستی انجام داده و از انجام آن احساس رضایت و سرفرازی کند. در چنین محیطی است که هر کس برای آغاز کار روزانه خویش انتظار کشیده و آن را به سختی ترک خواهد نمود.

مدیریت به معنای فراهم ساختن فضایی است که در آن:

۱- افراد کار خود را به درستی انجام داده و از آن لذت ببرند.

۲- قیمت‌های رقابتی حاصل شوند.

می‌بینیم که مدیر واحد قطعه سازی جنرال موتورز، چنین شرایطی را مهیا نموده است. وی تمامی وقت خود را در کارگاهها می‌گذراند و از ویژگی «قابل رؤیت بودن» که از ویژگی‌های مدیران برجسته جهان می‌باشد، برخوردار است. این ویژگی در پیامبر اکرم نیز قابل ملاحظه است، وی تمامی اوقات خود را در میان مردم و در مسجد صرف نموده و در دسترس مسلمانان بود. «پیام رسانی» ویژگی دیگر مدیران امروز است که البته در فیلم نیز قابل مشاهده است. کارکنان اظهار می‌دارند که مدیر جدید با آنان به گفتگو پرداخته و سیاست درهای بازار را اتخاذ نموده است. سید جمال الدین اسدآبادی قریب صدسال پیش چنین گفته است:

«من در اروپا دیدم که مردم به اسلام عمل می‌کنند...». همچنین جناب آقای دکتر حسین محقق داماد، در مقاله ای تحت عنوان «تکنولوژی فردا و فردای تکنولوژی» چنین آورده است: «من در ژاپن دیدم که مردم به اسلام عمل می‌کنند حال آنکه ما در کشور خود تنها از اسلام حرف می‌زنیم...». آیا اجرای سیاست درهای بازار به ما آسیبی خواهد رساند؟ شواهد موجود نشان دهنده آن است که پی گیری چنین سیاستی، سودی بسیار را نصیب ما خواهد ساخت، همانگونه که رفتار پیامبر نیز لزوم چنین برخوردی را آشکار ساخته است.

فیلم نشان می‌دهد که کارکنان، خود امور محوله را انجام می‌دهند. پیامبر اسلام نیز چنین عمل می‌کرد و با محول نمودن وظیفه ای بر

کارخانه به میزان ۴۴ درصد کاهش نشان می دهد و البته این بدان معناست که قدرت کارخانه در مقابل رقیب، ۴۴ درصد افزایش یافته است. حال اگر نگاهی نیز به کارخانه های داخلی کشورمان داشته باشیم، خواهیم دید که میزان ضایعات ما بسیار بالاست و این به معنی افزایش هزینه ها و کاهش قدرت رقابت بین المللی است. فیلم علاوه بر کاهش ضایعات، افزایش میزان تولید کارخانه را نیز نشان می دهد و این به معنای افزایش بهره وری و تند نمودن رقابت است. مدیریت این کارخانه معتقد است که معجزه ای رخ نداده است و صرفه جویی و افزایش تولید به واسطه تغییرات مستمر حاصل شده است. اعتمادی که در فضای کارخانه حاکم شده است، از جمله عواملی است که حصول شرائط جدید را موجب شده است. آیا در جامعه ما چنین اعتمادی به چشم می خورد؟ پیامبر اسلام با اعتماد به دیگران، ملتی متحد ساخت حال آن که ما حتی خانواده و یا شهری متحد را نیز پایه ریزی ننموده ایم. در سایه اعتماد است که فاصله میان رئیس و مرئوس کاهش یافته و بسیاری از تصمیمات در سطح کارگران اتخاذ و پیگیری می شود. فیلم نشانگر آن است که هر یک از کارگران، این اجازه را یافته اند که پیرامون هر موضوع بیندیشند و یا تردید کنند.

هیئت مدیره جدید این کارخانه، وظایف خود را چنین خلاصه نموده است:

- ۱- پشتیبانی کردن
- ۲- توانمند ساختن
- ۳- اختیار دادن

پشتیبانی به معنی فراهم آوردن شرایط رشد است و از سوی، توانمندی نیروی انسانی نیز در سایه آموزش و پرورش ممکن است. اعمال چنین مدیریتی در حوزه تربیت فرزند نیز مفید خواهد بود: حمایت فرزند، هدایت و ارشاد فرزند و بالاخره اعطای اختیار به او.

فیلم نشان می دهد که نتیجه چنین مدیریتی، رشد انسان و حفظ حرمت و عزت انسانی است. در این صورت است که انسان توانمند شده و فرصت شکوفا نمودن استعدادهای خویش را خواهد یافت.

در پایان بحث لازم می دانم، از تمامی مدیران تقاضا کنم که به افراشتن خیمه مشارکت همت نموده و در سایه برابر شمردن ارزش انسانی افراد و نیز با بکارگیری تجارب دیگران، به نتایجی ثمربخش دست یابند.



وحدتی در قالب واژه خودگردانی خلاصه شده است، خودگردانی از راه مشارکت. با گسترش دامنه مشارکت خودگردانی نیز تسهیل می شود. چنین مشارکتی را می توان در سازمانی چون سازمان بازرسی و نظارت فراهم ساخت. همچنین این چنین مشارکتی است که می تواند سازندگی ایران را موجب شود؛ چرا که اگر هر یک از ما، سربلندی ایران را سربلندی خود بدانیم و منافع ملی را بر منافع شخص خود ارجحیت دهیم، ایران نیز چون ژاپن کشوری قدرتمند خواهد شد. در ژاپن، آنچه در اولویت است منافع ملی است و پس از آن است که منافع شخص معنی پیدا می کند و این در حالی است که در ایران وضعیت، کاملاً به عکس حالت فوق است.

فیلم نشان می دهد که کارگران، به پیشرفت کارخانه علاقمندند. این از آن روست که آنان ۵۰ درصد از سهام کارخانه را به خود اختصاص داده اند و از این روست که کارخانه را از آن خود دانسته و برای آن دلسوزی می کنند. مشارکت است که فرد را به فعالیت علاقمند ساخته و او را به تلاش وامیدارد. فیلم حاکی از آن است که مدیره کارخانه، فضایی مناسب را برای کار هر یک از کارکنان فراهم آورده است و از سوی، گروههای خودگردانی تشکیل شده اند که خود، رتق و فتق امور را بر عهده گرفته اند.

در یک گروه خودگردان پذیرش پیشنهاد، عنصری اساسی محسوب می شود. پذیرش پیشنهاد، بار مسئولیت را بین اعضاء تقسیم نموده و موجب ارتقاء فکری هر یک از کارکنان می شود. این جاست که مفهوم مدیریت تیمی و یا مدیریت گروهی بدون فشار مصداق خواهد یافت. می بینیم که در دهه ۸۰، آمریکاییان به ژاپن سفر کرده و مطالب بسیاری را از ژاپن فرا می گیرند.

این جاست که آمریکا به این قول قرآن که می فرماید: «فبشر العباد الذین یستمعون القول» عمل نموده اند و بسا یادگیری فتون لازم، به صورت رقیبی جدی در مقابل ژاپن قد علم کرده اند.

بر ما لازم است که در سازمان ها و مؤسسات داخلی، چنین مشارکتی را پدید آورده و فاصله میان سطوح مختلف را تقلیل دهیم. فاصله میان رئیس و مرئوس، خلاف تعالیم اسلام است و بنابراین لازم است که ما به تشکیل سازمان های مشارکت اسلامی همت گمارده و از گروههای خودگردان که قدرتی بیش از مجموع قدرت اعضاء دارند، استفاده کنیم. فیلم نشان می دهد که کارگران، نسبت به آنچه به کارشان مربوط شده است، احساس تعلق خاطر می کنند و این تنها در سایه مشارکت حاصل شده است. گروههای خودگردان کارخانه، هر یک به گونه ای مستقل عمل نموده و خود را اداره می کنند. در شرایط جدید، ضایعات این