

# مشارکت به چه معنی است؟

نوشته دکتر محمدعلی طوسی

مشارکت از دیرباز با زندگی انسان پیوستگی داشته و در سراسر روزگار راه تکامل را پیموده است. از دویست سال پیش مشارکت در نظام سیاسی کشورهای باختری راه یافت و آرام آرام مراحل تحول و دگرگونی کارساز را پیمود. مشارکت در نظام سیاسی با آنکه به گونه فراگردی تکاملی پدید نیامد ولی با گذر زمان و در رویارویی با انبوهی از دشواریها چنان رشد و بالندگی یافت که سرانجام مردمان توانستند در تعیین سرنوشت خویش اختیار پیدا کنند و در طراحی آینده خود مشارکت جویند. با این همه ساز و کارهای<sup>۱</sup> ضروری برای معنی دار کردن مشارکت سیاسی مردم هنوز چنانکه باید پدید نیامده و تا رسیدن به مرحله ای که همه مردم در تعیین سرنوشت خود دخالتی آگاهانه و واقعی پیدا کنند، فاصله ای بسیار است. بیگمان می توان چنین پنداشت که با همین ساز و کار نظام مردم سالاری، که از میراثهای گران یونان کهن است، انسان در برپایی و استقرار نظام سیاسی در دهه پایانی این سده چنان راهی خواهد پیمود که در آینده ای نه چندان دور قالبهای بهره مندی از قدرت و اقتدار سیاسی را به گونه ای تازه و به سود مردمان محروم و وابسته به رده های پایین جامعه دگرگون خواهد ساخت. هم اکنون سخن از «منشور شهروندی» است که بر پایه آن فراهم آوردن کیفیت بهتر زیستن مردم اصلی کانونی خواهد شد و مردم در جایگاه مخدوم و نه خادم نظام سیاسی قرار خواهند گرفت. این همان اندیشه ای است که «آدام اسمیت» آن را «نیرومند کردن و قدرت بخشیدن» خوانده است و هم اکنون شماری از سیاستمداران جهان از آن به نام «واگذاری قدرت به مردمان» یاد می کنند.

قدرت شهروندان پندار کلی توانمندی است که مردم سالاری مشارکتی را چنان حکومتی می داند که دولت نیروهای خود را برای سهم کردن مردم در فرمانروایی در کار خود بسیج می کند و به کار می بندد.

همراه با مشارکت سیاسی مردم در تعیین سرنوشت خویش و گسترش دامنه دخالت آنان در قلمروهای گوناگون زندگی، مشارکت در پی جنگ جهانی دوم با آهنگی آهسته در

---

1 - Mechanism.

پاره‌ای از کشورهای صنعتی جهان، بویژه آنها که در جنگ جهانی شکست خورده و ویرانیهای بسیاری را متحمل شده بودند، در قلمرو بازرگانی و صنعت آغاز شد و در چهل سال گذشته برای دست یافتن به هدفهایی این چنین پرورده گردید: افزایش میزان بهره‌وری در تولید؛ پر توان کردن سازمانهای بازرگانی و صنعتی قدرت بخشیدن به نیروی کار؛ فراهم آوردن امکان مالکیت مردمان؛ و سرانجام پدید آوردن یگانگی و وحدت میان شهروندان.

مشارکت در قلمرو صنعت و بازرگانی بدین منظور پرورده گردید تا مردم را از دیدگاه روانی و عاطفی نه تنها در کارگردانی صنعت که در مالکیت آن شریک سازد و از این راه پایه‌های پایداری و پایایی صنعت و بازرگانی را نیرومند گرداند. مشارکت در کارگردانی صنعت سبب شده تا کارکنان صنعت برای دستیابی به هدفهای بلند برانگیخته شوند و با کوششی فزاینده رسیدن به هدفهای گروهی و سازمانی را در شمار هدفهای شخصی خود قرار دهند و بر میزان بازدهی و کارایی کار بیفزایند.

مشارکت کارکنان در کارگردانی واحدهای صنعتی و بازرگانی با کامیابیهای بسیاری همراه گردید. بررسیهای گوناگون و بی‌شمار نشان دادند که به دلیل گسترده کردن دامنه مشارکت در مدیریت نه تنها کیفیت کار بهبود می‌یابد که پذیرش دگرگونی و سازگاری با دگرگونیها رو به فزونی می‌کند.

در میان این بررسیها باید از نخستین کوششهای «کورت لوین»<sup>۲</sup> دانشمند برجسته آلمانی که در بیزاری از نظام خودکامه آلمان نازی به ایالات متحده امریکا رفت یاد کرد. او در یک رشته آزمایشهای پژوهشی پی برد هرگاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داده شوند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه سازگاری در پیش می‌گیرند. در پی این پژوهش پرمایه و نخستین، پژوهشهای بسیاری از سوی همکاران و شاگردان وی به کار گرفته شد و از این راه استنباط گردید که مشارکت در کارگردانی و مدیریت سازمانها، روحیه کارکنان را نیرومند می‌کند و هویت آنان را با سازمان و هدفهای آن ژرفا می‌بخشد. در فضای سازمانی ای که مشارکت روان است تعارضها و ستیزه‌ها و هم‌چشمیهای سهمگین کاهش می‌یابد و درجه بردباری و شکیبایی مردمان نسبت به یکدیگر افزایش می‌پذیرد. مشارکت در مدیریت سازمان سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان کاهش یابد و کارکنان خود برای بالا بردن اندازه بهره‌وری دلسوزی نشان دهند و دلبستگی خود را به هدفهای گروه بیفزایند و به احساس «ما» در برابر «ایشان»

دست یابند و به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر یاری دهند. بررسیهای روانشناختی نشان می‌دهند هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، شریک شوند، ایشان نوآفرینی و آفرینندگی بیشتر از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتر را می‌پذیرند.

«طرح مشارکت کارکنان در مالکیت»<sup>۳</sup> نخست در آلمان باختری آغاز گردید و سپس در کشورهای اروپای شمالی راه یافت و اکنون در دیگر کشورهای جهان و بویژه در ایالات متحد آمریکا، رشدی نمایان نشان می‌دهد. در ایالات متحده آمریکا با تصویب «قانون امنیت در آمد کارکنان بازنشسته» در سال ۱۹۷۴ پایه قانونی برای مشارکت کارکنان در مالکیت صنعت و شرکتها فراهم آمد. در پایان سال ۱۹۸۸ نزدیک به ۹۶۰۰ طرح مالکیت کارکنان با مشارکت ۹ میلیون و ۸۰۰ هزار کارگر و کارمند با سرمایه‌ای برابر ۴۵ میلیارد دلار در ایالات متحده آمریکا پا بر جا بود. چندین بررسی از این طرحها نشان داد که مالکیت کارکنان با بهبود کارکرد همراه بوده است. در بررسی ای که از سوی مرکز ملی برای مالکیت کارکنان در ۳۷ شرکتی که طرح مشارکت کارکنان در مالکیت را به اجرا درآوردند صورت گرفت، چنین آشکار گردید که مالکیت در سهام شرکت اثری ژرف بر نگرش کارکنان داشته است هر چه سهام کارکنان در شرکت بیشتر بود، آنان از کار خود خشنودتر بودند، کمتر به جست و جوی کار در جای دیگر می‌پرداختند، تعهدشان به کامیابی شرکت بیشتر بود، کوشش بیشتری در کار از خود نشان میدادند.<sup>۴</sup>

### فلسفه مشارکت

با آنکه از پدید آمدن اندیشه مشارکت در مدیریت و در مالکیت صنعت و بازرگانی دیری نمی‌گذرد و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که مشارکت در هر دو زمینه با کامیابی رویارو بوده و سودمندیهای همگانی فراهم آورده است، ولی رشد پدیده مشارکت هنوز به گونه‌ای در خور صورت نگرفته است. در میان عاملهایی که از گسترش تیز گام مشارکت جلوگیری می‌کند، نبود فلسفه‌ای است که زیربنای کوششهای مشارکت جویانه را استوار سازد و فهم آن را آسان گرداند و تعهد به آن را بیافریند. گذشته از آن، چون مشارکت یک

3 - Employee Share Ownership Plan = Esop

۴ - برای آگاهی بیشتر در این زمینه به نوشته‌ای به نام «بازبینی از گذشته مالکیت کارکنان» در مجله «انجمن مدیریت مالی» شماره بهار ۱۹۹۰ نگاه کنید.

پدیده‌ای ذهنی است و باید در فرهنگ مردم جای خود را بگشاید و با بسیاری از قالبهای ذهنی و پیش‌داوریهای سنتی معارضة می‌کند، بنابراین رشد و پراکندگی آن چندان آسان و هموار نیست. پاره‌ای از کشورهای جهان مشارکت کارکنان را در مالکیت صنعتی نوعی بیم و تهدید بر نظام سرمایه‌داری آزاد تلقی کردند و در پذیرش آن شوق و هواداری لازم را فراهم نیاوردند.

برخی از نظامهای سیاسی و دیوانسالاری بزرگ و متمرکز نیز به دلیلهایی گوناگون اختیار و تصمیم‌گیری را سخت متمرکز کرده و مشارکت مردم را محدود و ناممکن ساخته‌اند. با این همه، اکنون که بسیاری از قیدوبندهای ناخواسته و ناروا از میان رفته و تمرکز قدرت و نادیده گرفتن یاریهای آگاهانه مردمان نابرازانده شناخته شده و مشارکت در همه زمینه‌های زندگی مردم به صورت مفهومی کلیدی برای انگیزش و تعهد و تحول بیشتر پذیرفته شده است، شایسته آن است که از مشارکت مفهومی و تعریفی سزاوار پدید آید و بر آن پایه به کوششهای مشارکتی در همه زمینه‌های زندگی انسان جهتی تازه داده شود.

از دید فلسفی در مفهوم مشارکت اندیشه‌هایی راهبر و راستین جای دارند. بنیادی‌ترین اندیشه زیرساز مشارکت پذیرش اصل برابری مردمان است. مردمان هر گام در پیوند با یکدیگر از اهمیت و اعتبار برابر برخوردار شدند آنگاه مشارکت میان آنان می‌تواند به «برخاستن و خیز برداشتن» یاری دهد و سود و بهره‌مندیهایی بسیار برای همه فراهم آورد. اندیشه دیگر آن است که مشارکت یک فراگرد است و نه یک فرآورده و پی‌آمد ساکن و ایستا. پذیرش این اصل که مشارکت فراگردی است که از راه آن مردمان به دگرگونی دست می‌یابند و دگرگونی را خود پدید می‌آورند و جزیی از دگرگونی به شمار می‌آیند و بادگرگونی بودنهای خود را به شدنهای دلخواه تبدیل می‌کنند لازم می‌سازد که مشارکت را در قالب چندی پی‌آمدهای آن ننگریم که به پی‌آمدهای چونی و معنوی آن که گاهی ناآشکار و بیرون از ابزار اندازه‌گیری چندی است توجه نماییم. مشارکت در چنین مفهومی بر جنبه‌های معنوی و روانی بالندگی و رشد شخصیت انسان تأکید می‌گذارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تأمین نیازهای فرامرته وی نظر می‌دوزد. مشارکت در این معنی به گونه فراگردی از پیوندهای چندسویه است که به پدید آمدن و آفرینش دانش و آگاهی نه دادن یا دریافت آن اشاره دارد. در این معنی مشارکت به عنوان راهبردی به شمار می‌آید که فرصتهای نیکویی را می‌آفریند تا مردم برای از میان برداشتن دشواریها و گشودن مرزهای بسته به راههای تازه و باز دست پیدا کنند. در چنین زمینه فکری و برداشت فلسفی از مشارکت، به آسانی می‌توان آن را فراگرد دگرگونه شدن پیوندهای یک سویه به چند سویه نامید که در آن اعتماد

مردم به یک دیگر افزایش می‌یابد و توان آنان برای مردم سالاری و خودفرمانی فزونی می‌گیرد. در چنین مفهومی است که انسان راه بالندگی در پیش می‌گیرد و درست خودفرمان می‌شود.<sup>۵</sup>

«درسته خودفرمان» آرمانی است که بر آن پایه هر انسان بتواند در همه ابعاد هستی خویش به صورت موجودی آزاد و خودفرمان درآید و راه زیستن خود را با آگاهی و با بی‌نیازی ذهنی و فکری ترسیم و تعیین کند. در چنین مفهومی است که انسان کامل خودفرمان در جایگاه فاعل جهان خویش پدیدار می‌شود و از اینکه مفعول جهان دیگران باشد دوری می‌جوید: انسان خودفرمان در سراسر هستی کوششهای زندگی را چنان پی‌میگیرد که از سرپرستی و پشتیبانی و نگهداری و پاسداری دیگران بی‌نیاز می‌شود و راه را هم درست ترسیم می‌کند و هم درست می‌پیماید. انسان خودفرمان بار دوش دیگران نیست که یار کوشش آنان است. این مفهومی است که با سرشت انسان سازگاری فراوان دارد و در فراگرد داد و ستدهای روانی، هستی‌های کوچک و جدا را به هستی بزرگ‌تری پیوند می‌زند و راه را برای پدید آوردن هویت‌های بزرگ‌تری چون محله، شهر، کشور، و جهان هموار می‌سازد. در چنین مفهومی مشارکت با «نظریه وابستگی» ستیزه خواهد داشت. نظریه وابستگی چنین می‌پندارد که برخی از مردمان برای زیستن خود نیاز به آن دارند که به دیگران وابسته باشند زنان به مردان، کودکان به بزرگسالان، روستاییان به شهرنشینان، زیردستان به بالادستان و نمونه‌هایی از این شمار. نظریه وابستگی بر بدبینی و بی‌اعتمادی نمایان بر سرشت و ظرفیت انسان تکیه دارد و مردم را در دو دسته جدا از هم می‌نگرد که همواره یک دسته نیازمند دسته دیگر است.

آشکار است که مفهوم فراگردی بودن مشارکت را می‌توان به صورت «فراگرد نیرومندسازی» نیز عنوان کرد. در این مفهوم مشارکت بر سه ارزش بنیادی تأکید می‌گذارد:

- ۱ - سهم کردن مردم در قدرت و اختیار.
- ۲ - راه دادن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش.
- ۳ - بازگشودن فرصت‌های پیشرفت به روی مردم «رده‌های زیرین جامعه».

و با توجه به این ارزشها مشارکت می‌کوشد تا:

- ۱ - شنیدن صدای دیگران را آسان سازد. هم اکنون ساختار نظام‌های گروهی در سراسر جهان چنان است که صدای بسیاری از مردم شنیده نمی‌شود و از خواست و نیاز و

آرزوهای آنان آگاهی به دست نمی‌آید. این سخن بدان معنی نیست که برآستی بر دهان این مردمان بند نهاده یا زبان آنان را در کام بسته‌اند. آنان همه عوارض زیستن را دارند ولی از ماهیت آن بی‌بهره‌اند. آنان وجود جسمی دارند ولی هستی روانی و خزانه اندیشه و آرزوهایشان برای دیگران ناشناخته مانده است. در چنین فضایی سخنان دیگران شنیده می‌شود ولی بدان گوش فرا داده نمی‌شود. در این گونه فضا مردم فریاد و ناله می‌کنند ولی دلی به درد نمی‌آید و وجدانی آزرده نمی‌گردد. در چنین فضایی صدای مردم واکنشی پدید نمی‌آورد و باز خوردی فراهم نمی‌سازد. در چنین فضایی بسیاری از فرزندان ما، همکاران ما، و همشهریان ما، و هموطنان ما عمری را به سر می‌آورند بی‌آنکه خود یا دیگران از تهی بودن آن، از ناروا بودن آن، و از زیانبار بودن آن آگاه باشیم.

۲ — احساس مالکیت را فراهم گرداند. یکی از یافته‌های پژوهشی بسیار برجسته آن است که هرگاه انسان در پدید آوردن چیزی یاری دهد از آن پشتیبانی خواهد کرد. یاری دادن به پدید آوردن و آفریدن انسان را از احساس شیرین و دلچسب مالکیت برخوردار می‌سازد. آشکار است هرگاه انسان در جایگاه مالکیت نشست، چه مالکیت اندیشه و چه مالکیت فرآورده، آن اندیشه و فرآورده را دوست خواهد داشت و برای ترویج و پایایی و حفظ و نگهداری آن خواهد کوشید. زیان بی‌بهره بودن از احساس مالکیت را می‌توان در تهی بودن درون زندگی بسیاری از مردمان آشکارا دید. مالکیت یک انگیزه و نیاز و خواست طبیعی انسان است و تعلق و وابستگی بر بسیاری از کوششهای خرد و کلان مردم اثر ژرف دارد. بازگشودن راه مشارکت برای نفوذ بر فراگرد پدید آوردن اندیشه و کالا انسان را به ساخت، خشنودی، و تعهد بیشتر سوق می‌دهد.

۳ — حاشیه‌نشینی را از میان بردارد. زیستن انسان هرگز با حاشیه‌نشینی سر سازگاری ندارد. هر انسانی با ظرفیتی معین پا به هستی می‌گذارد. این توان به قوه جز از راه درگیر شدن با کوششهای گوناگون زندگی و در پیوند با دیگر مردمان نمود فعلی پیدا نمی‌کند و به دست آوردهای جسمی و ذهنی نمی‌انجامد. هرگاه انسانی در حاشیه کارهای گروهی جای گیرد و به درون کوششهای جمعی فراخوانده نشود، تواناییهای سرشتی وی پروده نمی‌شود و در ترازوی بسیار پایین نوعی از زندگی اتکایی و تهی از منزلت انسانی را به سر می‌برد. مشارکت می‌تواند کسانی را که در حاشیه کارها ایستاده‌اند و تنها نظاره‌گر دیگرانند به درون کوششهای گروهی بکشاند و در فراگرد داد و ستدهای ذهنی و جسمی قرار دهد، و از این راه آنچه به فرمان سرشت درونی جای گرفته است به نمایش آشکار درآورد.

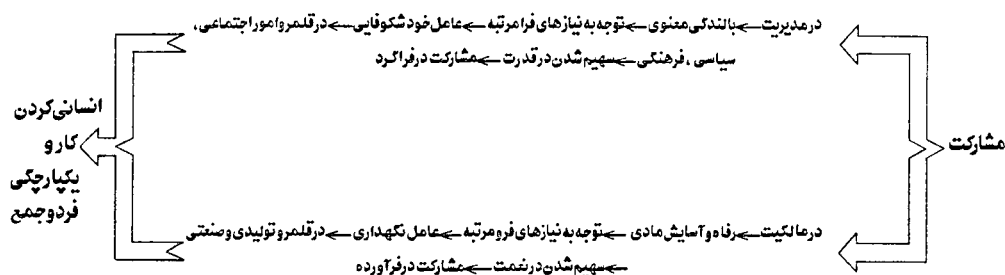
۴ — ناتوانان را نیرومند سازد. ناتوانی یک امر عرضی است و نه ماهیتی. بدین سان

بسیاری از مردمانی که در زندگی به ناتوانی گرفتارند از آن روی است که بخت پروردن تواناییهای درونی خود را نیافته‌اند و بناچار همچنان با مجموعه ظرفیت ناپروورده خود در ترازوی بسیار پایین و ناشایست زندگی می‌کنند. مشارکت براستی اهرمی است که انسانهایی را که در چنگال ناتوانی گرفتارند به راه توانمندی هدایت می‌کند و تواناییهای خداداد آنان را به شکوفایی می‌رساند و بر قدرتشان برای بهره‌گیری از زندگی می‌افزاید و معنی و مفهوم زندگی را برای همه آنان که درگیرند، گسترده‌تر می‌سازد. در این معنی مشارکت را می‌توان نوعی فراگرد از پایین به بالا به شمار آورد که سرشتی راستین دارد و بر گسترده کردن و پخش شدن فرصتهای بالنده شدن و پرورش یافتن تمرکز می‌یابد. با پیدا کردن فرصت در تصمیم‌گیریها، و یاری دادن به پدید آوردنها، و بهره گرفتن از برآمد کارها مشارکت کنندگان جان و روان خود را نیرومند می‌کنند و حلقه زشت ناتوانی را در هم می‌شکنند.

۵ - فرهنگ سکوت را در هم می‌شکند. شماری از پژوهندگان، انسان را بدرستی یک هستی اجتماعی یا سخنور نام نهاده‌اند. سخت گفتن منطقی از امتیازهای یگانه و نادر انسان است. سخن گفتن کلید گشودن هستی و بارور شدن و پرورده شدن انسان است. به درستی می‌توان گفت که این سخن گفتن است که انسان را انسان می‌سازد. از راه سخن گفتن انسان به دادن پیام به دیگران می‌پردازد و در برابر پدیده‌های جهان هستی از خود واکنش نشان می‌دهد. سخن ابزار پدید آمدن اندیشه است و اندیشه گران‌ترین سرمایه انسان است. مشارکت وسیله نیرومندی است که انسان را به سخن گفتن و سخن شنیدن وامی‌دارد و دل و ذهن را به زبان پیوند می‌دهد. مشارکت سکوت و زبان در کام کشیدن را از میان برمی‌دارد و راه را برای پدیدار شدن سرمایه‌های فکری هموار می‌گرداند. هنگامی که مشارکت بدرستی روان گردد همگان از راه گفتن خود را در کار شریک می‌سازند و در قالب سخن یاریهای گرانبهای خود را عرضه می‌دارند. هنگامی که از راه مشارکت فرهنگ سکوت از میان برداشته می‌شود، احساس ناتوانی و خفت و خواری نیز از میان می‌رود و احساس تازه‌ای از پذیرش و اهمیت وجود جای آن را می‌گیرد. انسان خاموش و نظاره‌گر به انسان گویا و بازیگر زندگی مبدل می‌شود.

### الگوی مشارکت

مشارکت در مفهوم یاری دادن در پدید آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی می‌تواند در دو سوی از هم جدا، ولی به هم پیوسته روی دهد. یکی در کارگردانی کارها و دیگری در پدید آوردن و مالکیت فرآورده‌ها. این مفهوم را می‌توان در نگاره ۱ آشکار دید.



مشارکت در مدیریت را می‌توان در قلمرو انگیزشهای فرامرتبه انسان به شمار آورد. انسانی که در کارگردانی امور شرکت جوید و اندیشه خود را به کار گیرد برآستی که در راه بالندگی و شکوفایی هستی خود گام برمی‌دارد. هرگاه مردم در فراگرد داد و ستد اندیشه قرار گرفتند و برای تعیین هدفهای زندگی و کار فراخوانده شدند و برای یاریهای ایشان قدر و منزلتی در خور پدید آمد، آنگاه عاملهای انگیزشی آنان به کار خواهد افتاد و توان ساخت و تولیدشان فزونی خواهد گرفت و راه نوآفرینی و پدید آوردن تازه‌ها گشوده خواهد شد. در چنین وضعی انسان راه بالندگی می‌پوید، به دگرگونی فکر می‌پردازد، پیوندهای تازه می‌آفریند، و در سودجستن از فرصتهای نیک مجاز شمرده می‌شود، و سرانجام هدفهای بزرگ اجتماعی را در دایره هدفهای شخصی خویش جای می‌دهد و حتی آنها را برتر می‌شمارد. فداکاری و کوشش دور از باور، گذشت و جانبازی در راه آنچه دیگران می‌طلبند برای انسانی که مشارکت جوی کامل است یک ارزش بنیادی می‌گردد.

گسترده شدن دامنه مشارکت در قلمرو کارگردانی امور می‌تواند جامعه را به سوی پایدار کردن ارزشهای مردم سالاری براند و اصل فرمان راندن مردم را بر مردم پدیدار کند. پیشرفتهای نمایانی که در بالا رفتن تراز دانش و کاردانی مردم به طور کلی دیده می‌شود و رغبت و شوقی که آنان برای آموختن از خود نشان می‌دهند، آنان را به پذیرش نقشی سازنده‌تر در هدایت کارهای زندگی دلبسته‌تر می‌سازد. آشکار است که با بالا رفتن تراز آگاهی و آموزش و پرورش مردمان درخواست آنان برای مشارکت فزونی می‌گیرد. در چنین وضعی تنها از راه بسیج همه تواناییها می‌توان به برتر کردن کیفیت زندگی کاری در سازمانها و بالا بردن خشنودی زیستن در جامعه یاری مؤثر داد. درخواست برای مشارکت در حقیقت حالت شورانگیزی برای پذیرش مسئولیت به شمار می‌آید. هرگاه در سازمانی یا در جامعه‌ای مردم دل به سوی پذیرش مسئولیت داشتند آنگاه می‌توان امید داشت که انگیزه‌های فرامرتبه به کار افتاده و راه برای کامیابیهای بزرگ انسانی هموار گردیده است.