

# نگرشی بر مدیریت برای نتایج

دکتر محمد سعید تسلیمی

## مقدمه

منابع انسانی در فضای سازمان عملاً از دو جنبه در حال گذران بخش حساس و پرارزش از حیات خود می‌باشند.

الف - مدت زمانی که از هر شبانه‌روز در محیط کار قرار دارند (بطور معمول هشت ساعت موظف)

ب - مجموع سالهای اشتغال (بطور معمول سی سال)

اهمیت و ارزش هر یک از جهات مذکور به عنوان شاخص حیاتی اشتغال، زمانی آشکار می‌شود که در مقایسه با اوقات، ماقبل و ما بعد خود مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یقیناً هشت ساعت زمان متعارف فعالیت‌های موظف، مؤثرترین بخش از اوقات شبانه‌روزی منابع انسانی است که در آن به اثربخشی و بازدهی به جامعه اشتغال دارند و بقیه اوقاتشان به خودشان اختصاص دارد.

همچنین در مجموعه دوران و سالهای اشتغال، که معمولاً از اوایل جوانی تا اوایل پیری به درازا می‌انجامد، منابع انسانی مهمترین مرحله از زندگانی خود را سپری می‌کنند. قبل از ورود به خدمت در دوران آمادگی تحصیلی و فرهنگی و تربیتی به سر برده، از تلاش و خدمات مربیان جامعه بهره می‌برند. بعد از پایان یافتن سالهای اشتغال نیز، اوقات فراغت به دست آمده را به تأمین نیازمندیهای دوران پیری و از کار افتادگی مصروف می‌دارند؛ از این رو نرخ بهره‌مندی جامعه از آنان به سمت صفر کاهش می‌یابد و در صورتی که همچنان از توان جسمی لازم برای ادامه اشتغال به صورت موقت برخوردار باشند، در شرایط نیازمندی سازمان، باز چند صباحی (در دوران بازنشستگی) از همکاری آنان استفاده می‌شود. سرانجام بعد از تمام شدن دوران فعالیت سازمانی، آنچه ادامه می‌یابد، زندگانی غیر تولیدی و خدماتی آنان است تا زمانی که در رهسپاری به جهان دیگر قرار می‌گیرند.

به بیان دیگر، نیروی انسانی از ابتدای تولدش تا آغاز دوران

اشتغال و از آغاز بازنشستگی عملی تا پایان حیات از امکانات جامعه و خدمات دیگران بهره می‌برد و در طول دوران اشتغال، نقش آن ارائه بازدهی به محیط است. از این روست که مرحله میانی حیات انسانی برای خود و جامعه‌اش گرانقدر است (چه در عرض یک شبانه‌روز و چه در طول یک عمر).

تلفیق اهداف فردی و سازمانی بر پایه نگرش فوق، عمده‌ترین فعالیت «هدف‌گزینی معقول» و ارزش‌گرا محسوب می‌گردد.

از برآورد زمانی و حیاتی به عمل آمده درباره فعل و انفعالات منابع انسانی معلوم می‌شود که آنان در حقیقت بخشی از کل زندگانی خود را در سازمان می‌گذرانند و اینگونه نیست که به عنوان افزاری از تولید و خدمات و یا صرفاً افزارمندی برای تولیدات و خدمات، در ساعاتی از شبانه‌روز تمام جوانی و میانسالی خود را در فضای مشخص مؤسسه گذرانده و انتظارات حیاتی از خانه دوم خود نداشته باشند، و تنها یک سلسله قواعد و آیین اعتباری و ظاهری بین آنان و سازمانشان حاکم باشد.

بر پایه چنین منطقی است که امیرالمؤمنین (ع)، مالک ابن حارث نخعی را (طی فرمان مبارکشان) مکلف به برقراری رابطه عظیم و ژرف «أَبَوْتُ وَ بَنَوْتُ» با منابع انسانی می‌فرمایند.<sup>۱</sup>

به موازات بهره‌مندی سازمان از توان‌سازی منابع انسانی، فلسفه عمیق «أَبَوْتُ وَ بَنَوْتُ» نظام مدیریت را از متوقف بودن در سطوح متعارف، حرکت داده و مدیر را به جایگاه رفیع یک «پدر» یا مدبری دلسوز، پرتلاش و بی‌قرار برای رشد و تکمیل «فرزندانش» (منابع انسانی) ارتقا می‌دهد.

## تبیین مدیریت بر پایه هدف و طرح چندسؤال

در اوایل نیمه دوم قرن بیستم آقای پیتر دراکر<sup>۲</sup> مبحثی را با

عنوان مدیریت برای نتایج (Results Management) یا مدیریت بر پایه اهداف (Management by Objectives) مطرح کرد که دلالت دارد بر تقویت انگیزش کارکنان و اعمال کنترل مدیریت به وسیله اهداف اجرایی قرار داده شده و نیز ارزیابی از نتایج در برابر اهداف مورد تفاهم.

تقویت می شود.

- منابع انسانی چون می دانند برای تحقق چه هدفی کار می کنند، بهتر کار خواهند کرد.
- پیش ساخته های ذهنی کارکنان در محیط کار به واقعیات نزدیک شده و زمینه بروز شایعات در میان آنان از بین می رود.

نگاره شماره ۱



زیردست

۱- گفتگو پیرامون کار و نتایج مورد احتیاج

۲- توافق بر اهداف کوتاه مدت اجرایی

۳- ملاقاتهای ادواری به منظور سنجش پیشرفت کار در جهت اهداف

۴- ارزیابی تلاشهای زیردستان و هدفگذاری جدید



مدیر

- کارکنان در سازمان نسبت به فعالیتهای خود و بازخور سازمانی آن احساس امنیت و رضایت خاطر خواهند داشت.
- زمینه سنجش واقعی تر از عملیات فراهم می گردد.
- زمینه طرح مشوقهای مالی برای افزایش نرخ بهره وری بین دو طرف پدید می آید.

ناگفته نماند پاسخهای فوق به عنوان آثار حاصل از آگاهی منابع انسانی از اهداف سازمان نیز مطرح می گردد.

هنگامی که هدفهای مرحله ای از سوی مدیران برای فعالیتهای کارکنان مورد بررسی واقع می شود، در عمل ملاک اتخاذ تصمیم مدیران، محاسبه توان ظاهری، وظیفه شناسی، رعایت مقررات سازمان و ابراز آن در منابع انسانی بوده و در صورتی که بنا باشد میان اهداف منابع انسانی و اهداف سازمان به طور کامل «رابطه معقول» برقرار شود، لازم می شود مدیریت از خود سؤال کند:

\* آیا منابع انسانی تماماً طبق تصور و یا طبق برنامه مدیر «برانگیخته» یا «برانگیختنی» اند؟

\* آیا سازمان از ابتدا موفق بوده نیروهایی را برگزیند که به نحو آشکار و به آسانی به تلقیق هدف با سازمان در می آیند؟

\* آیا منابع انسانی نیز همچون سازمان برای خود هدفهای بلند مدت و کوتاه مدت مشخصی تنظیم کرده اند؟

\* آیا نیروی انسانی سازمان قبل از آنکه توسط رؤسا ارزیابی شوند، مایلند توسط خودشان (هر فرد از ناحیه خودش) مورد نقد و ارزیابی قرار گیرند؟

\* آیا نیروی انسانی موجود در سازمان کسانی هستند که از بررسی و تحلیل نتایج کار خود (باز خورها) بهره بگیرند؟

آنچه از نگاره شماره یک به دست می آید، تأکید بر اجزای کار، اهداف آنها و نتایج حاصل از اجرا توسط زیردستان و سنجش نتایج فعالیت های مرحله ای کارکنان و به توافق رسیدن مدیر با آنان درباره اهداف کوتاه مدت و مرحله ای است.

البته هدفمند نمودن کارکنان نسبت به آنچه باید انجام دهند، موجب افزایش کیفیت ها در سازمان و تقویت تولیدات و خدمات خواهد گردید، و در این راستا مهمترین گام تعیین و تبیین اهداف برای هر یک از کارکنان است و بر همین اساس است که بررسی و ارزیابی مستمر عملکرد منابع انسانی میسر خواهد شد، لکن: - آیا برای تمام مشاغل می شود هدفهای دقیق مرحله ای در نظر گرفت؟

- اگر اهداف مرحله ای به صورت عقلانی و قابل سنجش تنظیم نشده باشند چه تضمینی برای تحقق مراتب چهارگانه اخیرالذکر (نگاره شماره یک) وجود خواهد داشت؟

- آیا اصولاً کارکنان موفق خواهند بود اهداف شخصی خود را با اهداف سازمانی مرتبط نمایند و تا چه میزان؟

- اگر چنانچه هر یک از طرفین به هر دلیلی نخواهد یا نتواند بر اهداف مرحله ای مطروحه توافق یا مشارکت عملی داشته باشد آیا M. B. O به نتیجه خواهد رسید؟

این موارد از زمره سؤالاتی هستند که «مدیریت برای نتایج» پاسخ چندان قانع کننده ای در مقابل آن ارائه نمی دهد.

آنچه را که M.B.O در پاسخ سؤالات طرح شده ابراز می دارد مبتنی بر فروض نظریه است از جمله:

- در این فرآیند ارتباط و همسویی اجرایی بین مافوق و مادون

\* آیا نیروی انسانی به تولید نهایی و حاصل غایی تلاش‌ها می‌اندیشند یا بیشتر به گذران کار و آنچه در جریان است متکی‌اند؟

\* آیا نیروی انسانی موجود در سازمان بیشتر رنگ محیط را به خود گرفته‌اند یا قابلیت تأثیر بر محیط را دارند؟

\* آیا با وجود داشتن مشکلات و مسائل معیشتی، تنها «پول» مهمترین معیار عملی و واقعی انگیزش آنهاست یا خیر؟

\* آیا از فرصت‌های ابداع و خلاقیت بهره می‌برند یا بیشتر به یکنواختی می‌گذرانند؟

\* در برخورد با مشکلات، آیا از حل و فصل آن لذت می‌برند یا آن را بار سنگین می‌انگارند؟

\* آیا مایلند همواره دیگری برای آنها تعیین وظیفه کند یا اینکه خود مبدع و مبتکر بوده و عنداللزوم عمل می‌کنند؟

\* آیا عرصه لازم برای ابراز ابداعات و خلاقیت‌های آنان در سازمان به وجود آمده؟

\* آیا زمینه رشد شخصیتی در برابر وظایفی که دارند برای آنها در سازمان وجود دارد؟

\* آیا مدیریت بیشتر از افراد وظیفه شناس و محتاط پذیرش داشته و استفاده می‌برد یا از افراد صاحب ایده و خودانگیزخته مشارکت می‌گیرد؟

از مرور اولیه این سؤالات بر می‌آید که مدیران نیازمند شناسایی و تشکیک منابع انسانی وظیفه‌گرا و دنباله‌رو از واجدان ابتکارات و گرایش‌های هدفمند می‌باشند.

به بیان دیگر مدیران می‌باید:

- کارکنانی را که در جستجوی نوآوری و تحولند، از کارکنانی که یکنواختی بدون تحول را ترجیح می‌دهند تمییز دهند.

- کارکنانی را که به استقبال مسؤولیت می‌روند از آنان که از پذیرش مسؤولیت طفره می‌روند، بازشناسند.

- کارکنانی را که با داشتن نارساییهای مالی، «پول» و «پول» و «پول» تنها انگیزنده‌شان نیست از کارکنانی که کارشان فقط بر اثر میزان «پول» دریافتی نوسان پیدا می‌کند، تشخیص دهند.

- کارکنانی را که برای حل مشکلات سازمان خود را به زحمت وامی‌دارند، از کارکنانی که به خواسته‌های خود بیش از موفقیت سازمان اهمیت می‌دهند، تمییز دهند.

- کارکنانی را که با تفکر و برهان علی به کار اشتغال دارند از

کارکنانی که به چرایی و چگونگی کارکرد خود در سازمان نمی‌اندیشند و فقط برای آنها اجرای عملیات مطرح است، بشناسند.

- کارکنانی را که صرف مناسبات اعتباری و ظواهر سازمانی را مایه موفقیت‌شان می‌دانند، از کارکنانی که عوامل مذکور را پیش شرطهایی نه چندان قابل اتکا برای انجام درست مسؤولیت‌ها دانسته و قابلیت بهره‌مندی از جوهر فطری انسان نشانه و امتیازشان است، تمییز دهند.

این افراد با هر یک از شاخصه‌های مندرج در مضامین فوق از یکدیگر متمایز می‌شوند و مدیریت در تجزیه و تحلیل جامع از اهداف در کنار وظایف، فی‌الواقع بنا مجموعه جبری اهداف گوناگون منابع انسانی (با هر بار ارزشی) به اضافه اهداف منظور شده برای اجزای تشکیل دهنده سیستم روبروست.

به عبارت دیگر مواجهه مدیران با «هدف» مواجهه آنان با

[[اهداف سایر اجزای سیستم)+(اهداف منابع انسانی]] است.

از این رو و براساس ضرورت‌های مطرح شده در اینکه «مدیریت برای نتایج» بتواند درباره ابعاد مختلف مدیریت و مسایل سازمان یک راه حل جامع باشد، جای تردید است.

### تحلیلی از مغایرت‌های روحی و ارزشی میان کارکنان

منابع انسانی شناخته شده برای مدیران، اگر در زمره افراد موظف هدفمند بوده و یا اگر از کارکنان دنباله‌رو، از یک نظر در موقعیت مشترک و همانند قرار دارند و آن اینکه در تحت کفالت و تصدی سازمان به کار و فعالیت اشتغال دارند، و گذران زمان به عنوان یک

قانون تغییرناپذیر و قهری بر تمام آنان شامل است.

قائل بودن به این اصل و شناخت احتیاجات و مقتضیات حیاتی نیروی انسانی، به عنوان تنها منبع ذی‌شعور سازمان و تلاش برای تأمین آنها از لوازم و نشانه‌های مدیریت جامع است.

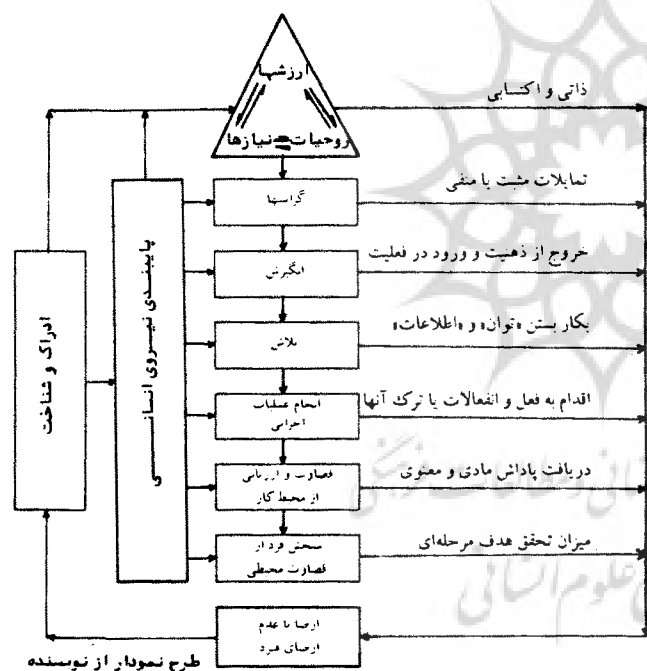
همانگونه که به کار افتادن قوای انسان مختار موجب شناخت صحیح او از نیازهایش گشته و این شناخت اولین پاسخ دریافت شده از سوی فطرت سلیم اوست؛ همین اندیشه در موقعیت یک سازمان نیز وسیله دفع کاستی‌ها و تأمین «معقول» نیازها می‌شود و مدیریتی که تنها به مظاهر ابزاری سازمان تعلق داشته باشد این ندا را نمی‌گیرد و یا از آن استقبال نمی‌کند.

اگر مدیران از منابع انسانی انتظار مشارکت و تعلق به انجام کار را

منابع انسانی، تقویت بازدهی و کارآیی و اثربخشی مطلوب آنان معلول عوامل یاد شده است.

## تعامل میان لوازم ارضای نیروی انسانی و نقش آن در پابندی آنها

حرکات و رفتار انسان در ابتدا بر پایه عوامل بیولوژیکی و وراثتی مبتنی بر غرایز شکل گرفته، سپس زیر بنای ارزشی رفتار او در محیط خانواده و به موجب هنجارهای حاکم و ارزشهای جاری در آن قوام می‌یابد. این ارزشها در محیط مدرسه و بعدها در درون سازمان با مشخصاتی خاص ظهور یافته نقیماً یا اثباتاً بر انگیزه و گرایشهای شغلی فرد تأثیر می‌گذارد. روحیات شغلی افراد متأثر از تربیت پایه‌ای آن در درون خانواده و آنچه از والدینشان، علاوه بر آنچه که از سایر تجربیات قبلی خود آموخته‌اند، است.



نمودار شماره ۲

آنگونه که از نمودار فرآیندی فوق برمی‌آید، ارزشها، ابتدا با روحیات و نیازها بطور متقابل تعامل یافته و گرایشهای (تمایلات) فرد را پدید می‌آورند؛ یعنی وقتی که کارکنان به استقبال فعل و انفعالاتی می‌روند که عبور از آن ساده و یا دشوار است، عملاً میزان و نوع گرایش خود را ابراز می‌دارند. اگر مایلند آموزشهای

دارند، اگر وظیفه‌شناسی و انضباط و جدیت را در کارکنان جستجو می‌کنند، اگر بی‌دقتی در انجام کار، سهل‌انگاری، حیف و میل منابع، بی‌علاقگی و عدم پشتکار و صداقت، کم‌کاری، افزایش اختلافات میان همکاران، مسؤولیت ناپذیری و ... از سوی کارکنان برای مدیریت ناگوار و غیر قابل قبول است، متقابلاً عدم درک موقعیت کارکنان، نادیده گرفتن مهارت‌ها و توان ادراکی کارکنان، بی‌توجهی به خواسته‌ها و اهداف شخصی کارکنان، عدم برقراری شرایط مناسب انجام کار، عدم تأمین شغلی و داوریهای سطحی در مورد منابع انسانی و استنباط خودبینی و خودمحوری آشکار از سبک مدیریت نیز برای کارکنان و در نتیجه برای سازمان پذیرفتنی نیست.

همانگونه که انسان در نهاد خانواده پس از تولد، تحت تأثیر اعتقادات رایج، ارزشها، روحیات و فرهنگ حاکم و تربیت والدین بوده و آنان از هر آنچه در توان داشته باشند به هدف سعادت فرزندان دریغ ننموده خود را به امواج مشکلات می‌سپارند تا کمال فرزندان را تأمین کنند، در نظر مدیر کارکنان در سازمانها به عنوان یک مجموعه نیروی انسانی تحت تکفل، همچون «فرزندان» و متقابلاً در دیدگاه منابع انسانی، مدیر در نقش و جایگاه «پدر» ملاحظه گردیده و با یکدیگر به محل کارشان به چشم «خانه دوم» بنگرند.

اولین اثر ارزشمند حاصل از این اعتقاد، پدید آمدن همبستگی عمومی و تعلق گروهی و انگیزش غنی در محیط است و مدیران در فراهم آوردن چنان فضایی مسؤولیت اصلی هدایت و نقش اول را خود بر عهده دارند. پیوند دادن کارکنان با سازمان و اهداف ایشان با اهداف سازمان، ایجاد تعلق متقابل بین منابع انسانی و مدیریت مهمترین نقش مدیران در جایگاه «آبوت» است.

تعامل با روحیات، ایده‌ها، باورها، خواسته‌ها، آگاهیها و عواطف زبردستان، از جمله حساسترین فعل و انفعالات رفتاری مدیران است و این امر نزد کارکنان، آشنایی و اعتقاد به همراه میزان مهارت مدیران به عنوان شاخصهای عکس‌العمل نسبت به منابع انسانی به حساب می‌آید؛ یعنی یک مدیر با استقبال از نظرات و پیشنهادهای دیگران و با مشارکت دادن با تناسب آنان در فعالیتهای تهیه برنامه و اخذ تصمیم و امثال آن، عملاً فضایی از تحرکات سازنده و ابراز لیاقت اعضا، که در آن اعتماد متقابل، روحیه وحدت سازمانی مشاهده می‌گردد، فراهم می‌آورد. رشد

شغلی و اجرای وظایف را بدون کمک خواستن از دیگران دنبال کنند و یا همواره طالبند با اتکا به دیگران تکالیف خود را انجام دهند عملاً گرایشهای خود را نشان می دهند و این خود نشانه تأثیر روحیات و ارزشهای فرد بر رفتار اوست. آگاهیهای جاری و مستمر در گرایشهای انسانی تأثیر مستقیم دارد و موجب پدید آمدن تمایلات جدید به صورت مثبت یا منفی می شود و انسان به موضوعی که تمایل نداشته تمایل می یابد یا به عکس.

این امر یک پدیده روانی و از عوامل مقدماتی انگیزش افراد است. همچنین رضایت نهایی حاصل از فعل و انفعالات نیز ریشه در تمایلات دارد و فرد در انتها گرایشها و رضایت شخصی اش را مورد قیاس و سنجش متقابل قرار می دهد. در حد فاصل این دو پدیده، انگیزش فرد و نیز مرحله تلاش و بعد از آن انجام عملیات، سپس قضاوت محیطی از نحوه انجام کار او وجود دارد.

به موجب انگیزه های درونی و بیرونی، در انسان رغبت و کشش ایجاد شده و او را از گرایش پدید آمده در ذهنش خارج می کند و به مرحله تلاش و انجام کار سوق می دهد؛ در این موقع توان و تربیت شغلی فرد، موجب پدید آمدن تحرک برای انجام کار می گردد و میزان موفقیت در بهره وری و درجه بازدهی او را تعیین می کند. پیوستگی عامل قضاوت محیطی (سرپرستان، همکاران، مراجعان و...) به روحیات افراد در محیط کارشان نیز یکی از متغیرهای واجد ارزش و اهمیت ویژه برای هر یک از طرفهای انجام کار در سازمان است.

نزد کارکنان نوعی پاداش و برای سرپرستان زمینه شناخت ظرفیتهای شغلی سازمان به حساب می آید و همانگونه که از طی مراحل فوق استنباط می شود بخشهای عمده ای از تواناییها و استعداد های کارکنان در طول دوره های مختلف فعالیتشان آشکار می گردد و این از لوازم و موجبات قضاوت درباره عملکرد منابع انسانی بوده اعمال پاداش یا تنبیه عادلانه به تناسب اثربخشی و کارایی، که خود از عوامل مؤثر در روحیه و تأمین نیاز کارکنان است، ارتباط میان قابلیت های اجرایی کارکنان با آمادگیهای ذهنیشان را تقویت می کند.

البته چنانچه قضاوت غیر منصفانه و ناعادلانه ای نسبت به زحمات و خدمات کارکنان صورت گیرد و تلاش و دسترنج آنان نادیده گرفته شود، به احتمال قوی ارتباط مذکور روبه سستی خواهد گذاشت که این خود نتیجه سنجش ادواکی کارکنان از

قضاوت صحیح یا ناصحیح و پاداش مادی و معنوی متناسب یا نامتناسبی است که دریافت می دارند. این فعل و انفعالات در انتهای فرآیند، موجب پدید آمدن رضایت شغلی منابع انسانی به دنبال میزان ارضای نیازهایشان می گردد که در سرنوشت کار و کارمند و کارفرما و محل کار تأثیرات اساسی بر جای می گذارد و منابع انسانی از تحلیل نتایج و بازخور نهایی فعل و انفعالات بهره می گیرند.

مدیران از یک سو و کارکنان از سوی دیگر به هدف گزینهای جدید (مرحله ای) در مقیاس خود و سازمانشان می پردازند. روحیات، ارزشها و نیازها، چه ارضا شده یا ارضا نشده باشند، مجدداً مطرح می شوند و مورد تجدید نظر قرار می گیرند و به موجب درک شهودی و شناخت بوجود آمده در آنان، پایبندیها رقم زده می شود.

فرهنگ بی نظمی، عدم جذابیت شغلی، متکی بار آمدن در محیط کار، بی اعتمادی، عدم انگیزه کافی و امثال آنها و یا نظم دوستی، تعلق محیطی، خودجوشی، خودکترلی و... همه ناشی از میزان پایبندی افراد و پیامد نوع انگیزش و نظارت به عمل آمده در رفتار آنان می باشد.

چند سؤال که درباره نظریه آقای رنسیس لیکرت<sup>۴</sup> پیرامون سیستمهای چهارگانه مدیریت مطرح می شود این است که «چرا» در سیستم یک، مدیران به زیردستان هیچ اعتمادی ندارند، علت اینکه آنها را به ندرت در تصمیم گیریها شرکت می دهند چیست؟ چرا همه هدفگذاریهای سازمان در رأس انجام می گیرد؟ چرا باید زیردستان مجبور باشند با ترس و تهدید و تنبیه و احیاناً پاداش های اتفاقی در سطوح فیزیولوژیکی کار کنند؟ چرا باید میان آنان و رؤسا، کش و واکنش اندک آن هم با ترس و بدگمانی جریان داشته باشد؟ چرا کنترل شدید در سطح مدیریت عالی متمرکز باشد تا این همه موجب پیدایش فعالیتها و ارتباطات غیر رسمی مخالف با اهداف سازمان شود.

مقابلاً در سیستم چهار علت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان چیست؟ علت و ضامن توزیع فرآیند تصمیم در سراسر سازمان چیست؟ علت جریان یافتن ارتباطات عمودی و افقی، کنشها و واکنشهای دوستانه با اعتماد بین رؤسا و زیردستان چیست؟ دلیل جانبداری نیروی انسانی از هدفهای سازمانی چیست؟ و سرانجام چه می شود که سیستم یک مدیریت آمریت و

وظیفه‌مداری را و سیستم چهار مدیریت مشارکت، همسانی و همسویی را نشان می‌دهد.

همچنین از طرح نظائر سؤالات فوق درباره مفروضات تئوری X و تئوری Y آقای مک گرگور<sup>۵</sup> این نتیجه به دست می‌آید که تأثیر نقشها و میزان شناختها و برداشت رؤسا از مرئوسان و نیز مطلق نمودن آن نقشها و ذهنیتهای مفروض و استمرار بخشیدن به آنها موجب می‌شود افرادی در دوره‌ای از حیات شغلی خویش در تحت مدیریتی خاص، افرادی سزاوار سیستم یک یا مشمول مختصات نظریه X و افرادی واجد شایستگیهای موصوف در سیستم چهار و نظریه Y ارزیابی و ارزشگذاری می‌شوند؛ سپس همان افراد به موجب تشخیص مدیر دیگری و با اعمال روش دیگر و به علت بسرقراری نوعی دیگر از ارتباطات رئیسی- مرئوسی در سیستمهای دیگری طبقه‌بندی می‌شوند؟

ملاحظه می‌شود که واقعیات ملموس اجرایی و رفتاری مدیران در درجه اول به شناخت و برداشت آنان از سازمان و افراد تحت پوشش آن بستگی داشته و این امر تا چه میزان در احیای نفوس یا به عکس اماتۀ آن اثر می‌گذارد.

### مدیر ایفاکننده نقش «الگو» برای اصلاحات رفتاری کارکنان

همجواری سیاست مُدن و تدبیر منزل با علم اخلاق در حکمت عملی، نشانه همزادی سلوک انسانی با مسائل تدبیر و اداره است.

میل فطری انسان به کمال و حق است و استکمال و حق طلبی ذاتی فطرتهای سلیم بشری است. منابع انسانی در سازمان آن «میل» و آن «ذاتیات» را ابتدا در مدیر جستجو می‌کنند و اگر در او بیابند الگوی خودشان قرار می‌دهند؛ لذا شخصیت مدیران و شایستگیهای رفتاری و فضائل اخلاقی آنان است که در کنار علم و استنباط و تدبیر آنها در هر سازمانی که باشند، سرمشق واقع شده و منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رفتار و منش چنین مدیرانی، گریز پاترین افراد و حتی اشقیای را بر می‌گرداند و این اثر وجودی مدیران متخلق است و حتماً باید عملی باشد؛ یعنی از کردار و رفتار مدیران در سازمان برای منابع انسانی قابل ادراک و الگوگیری باشد.

شخصیتهایی که در تاریخ بشری بر پایه فطرت پاک و ارزشمند انسانی قبول مسؤولیت نموده و خدمتمانی انجام داده‌اند، در حقیقت

به موجب وارستگی و فضیلت خواهی آنها بوده که آنان مظهري از تجلی و تجسم حق قرار می‌گرفتند و در عهد خود و دورانهای پس از خودشان مؤثر می‌گشته‌اند و از این جهت بوده است که انسانهای واجد روحیه و سنخیت حق طلبی به آنها روی می‌آورده‌اند.

در زیارت وارث<sup>۶</sup> خطاب به حضرت سید الشهدا (ع) عرضه می‌داریم:

.....ای ابا عبا... گواهی می‌دهم که شما در اصلاص عالی پاک پدران و ارحام مطهر مادران، نور پاک الهی بودید و هرگز مقام توحید کامل شما آلوده به ناپاکیهای جاهلیت نگردید و غباری از شرکهای عصر شرک و جهالت بر دامان شما ننشست و گواهی می‌دهم که شما یید نگهبان دین و ارکان اهل ایمان و گواهی می‌دهم که شما یید امام بزرگوار و منزّه و پسندیده و رهبر و راهنمای خلق و گواهی می‌دهم که هر یک از امامان فرزندان تو روح زهد و تقوی بودند و پرچم هدایت و وسیله محکم و حجت کامل خدا برای اهل عالم.

من خدا و فرشتگان و پیغمبران و رسولان خدا را گواه می‌گیرم که به امامت شما ایمان دارم و به رجعت شما از روی یقین معتقدم و هر قدمی که در راه دین بردارم و هر عملی که در زندگانی به انجام رسانم، به دوستی شماست. دلم تسلیم قلب پاک شما و کارم تابع امر مبارک شماست. درود و رحمت خدای متعال بر روانهای پاک و بدنهای شریف و بر حاضر و غائب و ظاهر و باطن شما باد. برجستگیهای فضیلت و اخلاق کریمانه حضرت ابا عبا... (ع) است که در مسؤولیت سنگین نگهداری دین خدا، انسانهای شیفته خدمت را به خود جذب می‌کند.

حضرت پیامبر اکرم (ص) در کنار دیگر مسؤولیتهای خود نیست که بحث از اخلاق داشته باشند بلکه ذات بعثت و حاکمیت دادن دین در زمین به وسیله حضرت، تکمیل مکارم اخلاق بشر است<sup>۷</sup> حضرت امیرالمؤمنین (ع) به مالک اشتر تکلیف می‌فرماید:<sup>۸</sup>

«..... قلب خویش را به مهر و محبت به رعیت (کارکنان) سرشار ساز و برای آنان درنده‌ای خونخوار مباش که لقمه از دهان آنان بگیری، زیرا مردم دو دسته‌اند: یا برادر دینی تواند یا انسانهایی هستند همانند تو که از آنان لغزش سر می‌زند و دستخوش انحراف می‌شوند و به عمد یا سهو دستشان به گناه آلوده می‌گردد. بنابراین از عفو و گذشت خویش آنان را بهره‌مند ساز. زیرا تو مافوق

آنهايي و امام تو مافوق تو و خداوند مافوق امام توست، او كار مردم را به تو سپرده و بدین وسیله تو را به آزمایش نهاده. با خدا اعلام جنگ مکن که از انتقام او نتوانی گریخت و از عفو و رحمت وی بی نیاز نخواهی بود».

با توفیق بهره‌مندی از فرمایشهای معصومین (ع)، اهمیتی که مدیران نسبت به اخلاق انسانی و کردارهای والا باید از خود نشان دهند، ملاحظه می‌شود، در آن مقصود اصلی تقویت بنیه و استعداد نهفته انسانی و پدید آوردن فضای مساعد و مطلوب از سوی مدیران سطوح بالاتر برای احیا، رشد و اکمال نفوس در سازمانها بوده، چرا که منابع انسانی، اماتهایی نزد سازمان هستند و سازمان می‌باید زمینه یافتن کمال شایسته متناسب با قابلیت و ظرفیتشان را فراهم کند و در این مسیر مدیران باید از خود آغاز کنند و ابتدا در خودشان نیروهای ذهنی و ابتکارات کرداری فضیلت مآب را از معرض تهدید و سوسه‌ها و اغراض و خواسته‌های فردی برهاند، تا بتوانند راهنما و الهام دهنده به کارکنان بوده، آنان را به وادی اندیشه‌های حق جویانه و نیک خلقی‌ها فرا خوانند و بر این اساس منابع انسانی قادر خواهند بود روحیه خودجوشی، ابداع و عملکردهای آمیخته به خلاقیت و اهتمام را در درون سازمان تقویت کنند و آنها را به صورت عناصری غیر قابل تجزیه از ساختار سازمان در آورند.

آنچه مسلم است مدیران با هر سبک و روشی که دارا باشند، ترسیم‌کنندگان دورنمای سازمان خود هستند و در این تابلو مدیرانی خوب می‌درخشند که ابتدا خود را مطرح نکرده باشند، بلکه توانسته باشند سازمان را متکی و قائم بخود بار بیاورند؛ همچنین اگر توانسته باشند اعمال نظارت را از جایگاه مدیریت به خویشان افراد سوق داده، زمینه تقویت و اصلاح رفتاری بواسطه خود را در آن افراد به وجود آورند، به دنبال آن موفق خواهند شد حسن هدفدار بودن سازمان و فعالیت‌هایش را در روحيات کارکنان زنده نگهدارند.

اینگونه مدیران به عنوان برانگیزندگان و معتمدان صادق در سازمان مورد ارزیابی کارکنان بوده و نیز مورد علاقه‌مندی عمیق آنان خواهند ماند و منابع انسانی به هنگام ترک سازمان چه در خاتمه ساعات کار روزانه و چه به هنگام پشت سر گذاردن دوره‌های طولانی کار و فعالیت‌هایشان از خود و سازمان و مدیریت آن با معیار اعتلا و رضامندی قضاوت خواهند نمود.

ایا مقدرِ تقدیر و مُبدع‌الاشیاء  
بحق خُرم و آزرَم احمد (ص) مختار  
که مر مرا و مر آنرا که علم دین طلبند  
ز چنگ محنت برهانمان ایا غفار<sup>۹</sup>

پانویسها:

۱- نهج البلاغه نامه ۵۳.

2-The practice of management. P. Drucker 1954, P. 121.

3-Business Contemporary Concepts and Practices John. H. Jackson & Vernon A. Musselman. 1987. PP. 100-101.

4-New Patterns of Management Rensis Likert, 1961. PP. 4-10.

5-The Human side of Enterprise. D. MC Gregor, 1960, P.33 & P.45.

۶- زیارت مطلقه امام حسین (ع) معروف به زیارت وارث، صفحه ۴۲۸ مفاتیح‌الجنان، شیخ عباس قمی، شرکت طبع کتاب.

۷- نهج‌الفصاحه (مجموع کلمات قصار حضرت رسول اکرم - ص)، صفحه ۱۹۱.

۸- نهج البلاغه نامه ۵۳، ترجمه محمد علی انصاری، صفحه ۹۱۴.

۹- جامع‌الحکمتین، حکیم ابومعین ناصر خسرو، صفحه ۳۰.

منابع و مأخذ:

- نهج‌الفصاحه.

- نهج‌البلاغه.

- جامع‌الحکمتین.

- رساله‌ای از مولای متقیان امیر مؤمنان علی بن ابیطالب (ع) ترجمه دکتر عبدالحسن مشکوة‌الدینی.

- سیره نبوی - استاد شهید مرتضی مطهری.

- سیاست و مدیریت محمد تقی رهبر.

- The practice of management

P. Drucker 1954

- The social psychology of Organization Weick 1969

-Organization class & Controll

S. Clegg & D. Dunkerley 1980

- The Human side of Enterprise

D. Mc Gregor 1960

- Business. Contemporary Concepts and Practices John H. Jackson

& Vernon A. Musselman 1987.