

مدیریت‌های اجرایی

قسمت چهاردهم ————— محمدرضا حافظ‌نیا

هماهنگ سازی اجزاء دستگاه اداری-

یکی از ارکان مهم سازمانها و دستگاههای اجرایی، رکن مدیریت است. مدیریت سازمان و دستگاه نقش رهبری و هدایت آن را بعهده دارد. مدیریت، فرمانده سازمان و اداره و دستگاهی است که در رأس آن قرار دارد. تمام کسانی که در جایگاه ریاست، فرماندهی، مدیر عاملی، وزارت، دبیر کلّی و مدیر کلّی و فرمانداری-استانداری و افسری و... انجام وظیفه می نمایند، در حقیقت کار مدیریتی انجام می دهند و همه آنها بشوخی مدیریت می کنند، منتها نوع مدیریت-حیطه و قلمرو کار-نوع وظیفه، بسته به فلسفه وجودی دستگاه و سازمان در آنها تفاوت می نماید. و همانگونه که مغز انسان بر سازمان بدن انسان مدیریت می کند مدیر، نیز مغز متفکر دستگاه می باشد مدیریت هر دستگاه ضمن هدایت و رهبری، نقش اصلی را در هماهنگی و همخوانی و همسویی و همسازی اجزاء و عناصر بیروح و با روح سازمان و تشکیلات خود بعهده دارد. همچنانکه تمام اجزاء بیجان یک ساعت با همدیگر همخوانی و هماهنگی دارند که نتیجه آن، درست کار کردن ساعت است و یا اگر

کلّیه عناصر و اجزاء و زیرسیستمهای بدن انسان با همدیگر هماهنگ و همخوان باشند، انسان سالم بوده و ناخوشی نخواهد داشت و ناخوشی از زمانی پیدا می شود که یکی از اجزاء بدن نتواند هماهنگ با سایر اعضا از عهده نقش و وظیفه مربوطه بموقع برآید، از این رو در یک شهرستان یا استان اگر فرماندار یا استاندار نتواند بین ادارات و سازمانهای رسمی و غیررسمی هماهنگی و همسویی ایجاد نماید قطعاً امور شهرستان و استان دچار رکود و تشنج شده و مشکلات مردم افزوده خواهد گشت.

در یک اتومبیل اگر کلّیه سیستمها و اجزاء آن با هم هماهنگ شده و رابطه بتواند بین آنها هماهنگی سیستمی و سازمانی را حفظ کرده و درست هدایت نماید اتومبیل خوب کار خواهد کرد و اگر یکی از اجزاء نتواند هماهنگی خود را با سایر اجزاء و سیستمها و زیرسیستمهای اتومبیل برقرار نماید قطعاً اتومبیل یا کار نخواهد کرد و یا در مسیر کار کردن دچار تشنج خواهد شد. در یک اداره و سازمان که هر قسمت از آن دارای وظایف خاصی می باشد و حتی هر کارمند نقش و وظیفه و شرح وظایف ویژه ای دارد و در مجموع تشکیل یک سازمان کامل و

یک سیستم و نظام را می دهد اگر بین آنها هماهنگی و همسویی نباشد. قطعاً امور دستگاه دچار تشنج گردیده و توقف و رکود در امور آن پیش آمده و آثار منفی آن در جامعه بروز خواهد کرد زیرا سازمانها و دستگاهها در سطوح مختلف با دستگاهها و سازمانهای هم ردیف و هم خط خود در یک ارتباط افقی و عمودی در مقیاسهای مختلف تشکیل نظام و سیستم بزرگتری را می دهند و بر روی همدیگر اثر گذاشته و دارای روابط متقابل می باشند تا اینکه سرانجام نظام اجرایی یک کشور را در مقیاس بزرگتری می سازند. حال اگر یکی از دستگاهها دچار ناهماهنگی درون تشکیلاتی شده و تشنج در آن بوجود آید، مطمئناً در انجام وظایفش نسبت به سایر دستگاهها و نیز احتیاجات جامعه، وقفه و رکود پیش آمده و این موج رکود و وقفه ناهماهنگی به سایر دستگاهها و سازمانهای مرتبط با آن اعم از افقی و عمودی سرایت کرده و آنها را نیز دچار تشنج خواهد کرد و نهایتاً می بینیم که اگر جلوی ناهماهنگی گرفته نشود کلّ دستگاههای اجرایی یک جامعه دچار تشنج شده و در انجام وظایف مربوطه توفیق نیافته و نارضایتی عمومی بوجود خواهد آمد و چنین پدیده ای از گذشته تاکنون متأسفانه دامنگیر دستگاههای اجرایی

کشور ما می باشد. بهر حال یکی از نقشهای مهم مدیریت و رهبر هر دستگاه هماهنگ سازی اجزاء و زیر شاخه های آن دستگاه و سیستم می باشد.

بهره برداری از توانائی ها

نقش اساسی دیگر مدیریت، بهره برداری کامل از توانائی بالفعل و بالقوه دستگاه و سازمان می باشد و بعبارتی استفاده کامل از توانائی بالفعل و شکوفا کردن استعداد های نهفته در مجموعه عناصر و اجزاء دستگاه از وظایف مدیریت است. طبیعی است که مدیریت ابتدا باید بینش و عقل اجرایی لازم را جهت تشخیص این توانائیها داشته باشد و اگر مدیریت بتواند این کار را انجام دهد یقیناً دستگاهها در انجام امور محوله اجتماعی و نیز در رشد و کمال خودشان شتاب خواهند گرفت و انگیزه لازم برای کار و تلاش و فعالیت توسط نیروی انسانی موجود و کادری کارشناسی و غیر کارشناسی بوجود خواهد آمد و بالعکس اگر مدیریت از چنین مشخصه ای برخوردار نباشد قطعاً توانائیهای دستگاه، مورد استفاده قرار نگرفته و در انجام وظایف آن نیز توفیق حاصل نخواهد گردید. سرمایه ها، منابع نیروی انسانی بلا استفاده خواهد ماند و اجتماع از ناتوانی دستگاه، در تأمین نیازهای اجتماعی محوله محروم مانده و در این زمینه نابسامانی عمومی ایجاد خواهد گردید و علاوه اینکه روح تنبلی و بیکاری بر پیکره دستگاه سایه افکننده و نیروهای انسانی نیز انگیزه ای جهت تلاش و کوشش نخواهد داشت و دستگاه به روزمره کارکردن و روز گذراندن دچار خواهد گردید.

حال پس از این بحث مقدماتی سعی خواهد گردید تا مسائل مدیریت ها قدری بیشتر مورد بررسی و توجه قرار گرفته تا اهمیت کار و مدیریتهای لایق و توانا در گشایش امور و انجام

مسائل مردم و جامعه و بالعکس نقش مدیریتهای ناتوان و نالایق در ایجاد تنگناها و نابسامانیها و ناهنجاریها و زایش گرہها در امور مردم و جامعه روشن گردد.

بدین لحاظ در مبحث مدیریت ها ابتدا مشخصه های اعتقادی و اخلاقی و رفتاری و کارکردی و تخصصی مدیریت مطلوب در هر دستگاه و سازمانی با هر هدف و فلسفه وجودی که دارد بیان و توضیح داده خواهد شد و در بخش دیگر ملاحظاتی و مسائل کلی پیرامون مدیریتها بویژه در شرایط کنونی دستگاههای اجرایی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

بخش اول: ویژگیها و مشخصه های یک مدیر مطلوب:

الف: ویژگیهای اعتقادی، اخلاقی، سیاسی و رفتاری.

کسی که می خواهد در جایگاه مدیریت و هدایت و سرپرستی یک دستگاه یا سازمان و نهاد اجتماعی بویژه در نظام اسلامی قرار بگیرد لازم است دارای ویژگیهای خاصی باشد که ذیلاً بطور مختصر به آنها اشاره می گردد:

۱- ایمان و اعتقاد راسخ به اسلام و ارزشهای متعالی آن:

یک فرد مدیر باید مؤمن به اسلام بوده و در جهت تحقق ارزشهای آن کوشا باشد. چنین فردی مسلماً وجود خود را از خدا دانسته و اینکه باید تمام وجود و هستی خود را در راه او برآورد و بکار گیرد، بنابراین برای خود اصلاتی قائل نبوده و همه چیز را از خدا و برای خدا تلفیق خواهد نمود. برجستگیهای وجود خویش را لطف خدا دانسته و استعدادی از ناحیه او، که باید در راهش و تحقق احکامش در جامعه بشری بکار گرفته شود و از اینکه او مشمول لطف الهی قرار گرفته و وسیله تحقق ارزشها و احکام الهی در جامعه واقع شده است بدرگاه خداوند شاکر خواهد بود و چنین

مدیری هیچوقت دچار روحیه استکباری و تکبر و غرور و نخوت نخواهد شد و بالعکس روحیه تواضع سر تا سر وجودش را دربر خواهد گرفت چرا که منشأ همه قدرتها و توانها را خداوند متعال دانسته و طبعاً بگونه ای رفتار خواهد کرد که مورد رضای او باشد و مسلماً تکبر و غرور در برابر بندگان خدا مورد رضای خداوند نخواهد بود و بالعکس، در مقابل کسانی که روحیه استکباری داشته و در مقابل فرمان خدا ایستاده و بر بندگان خدا تکبر و ظلم می نمایند با قدرت ایستاده و تواضع نخواهد نمود.

بنابراین ایمان راسخ به اسلام و عمل به آن از ضروریات اولیه یک مدیریت است زیرا اولاً طبیعت کارهای مدیریتی بخصوص برای نفس سرکش انسان تکبرزا می باشد مثلاً فردی که در رأس کاری قرار گرفته و مدیر کل یا رئیس یا مدیر عامل یا وزیر یا رئیس دولت یا رئیس جمهور یا وکیل یا فرماندار یا استاندار یا فرمانده و... شده است بلحاظ وجود نفس سرکش در انسان، خود بخود احساس نوعی برتری بر دیگران می نماید اعم از اینکه در حیطه اختیارات و قلمرو مدیریتی او باشند یا اینکه نباشند و مردم عادی جامعه باشند، و مظاهر این تبختر و تکبر بشکلهای مختلف مشاهده می گردد، مانند قیافه و ژست گرفتن.

بر برخورداری از امکانات و وسایلی شیک تر و مدرنتر. اتاق کار تشریفاتی. میز و صندلیها و مبلمان با اصطلاح طاغوتی تر. امتیازات اجتماعی بالاتر از دیگران و غیره و بهترین شکل تظاهر این خصیصه ناپسند، همان برخورد غرور آمیز با ارباب رجوع و مردم است و متأسفانه در جوامع بشری در طول تاریخ این سنت نکوهیده آنچنان رایج و مرسوم بوده که همیشه بصورت فرهنگ غالب بر اذهان جامعه حکومت کرده و نه تنها مدیران اجتماعی مغرور، این امر را حق مسلم خود دانسته بلکه مردم جامعه نیز امر بر آنها مشتبه شده و در مناسبات خود با مدیران بگونه ای عمل

می کرده‌اند که به این خصلت ناپسند مشروعیت می‌بخشیده‌اند و همیشه بهترین امکانات - کاخها - امتیازات اجتماعی - ابزار محیط کار و... متعلق به مدیران و فرماندهان، حاکمان، پادشاهان، رؤسای جمہور، والیان و... بوده است و فقط در نهضت‌های پیامبران الهی - و بخصوص در حکومت‌های اسلامی - این سنت غلط تاریخ اجتماعات بشری معکوس شده و تغییر یافته است. و ما در صدر اسلام نمونه‌های زیادی داریم و امروزه نمونه عینی در نظام اسلامی جامعه ما، وجود با برکت حضرت امام خمینی مدظله العالی است که با آنهمه عظمت جهانی و جایگاهی که در قلب مسلمانان جهان دارد، معجزاً وقتی انسان به حسینیه جماران می‌رود و یا اتاق محل سکونتش را می‌بیند و یا تغذیه‌اش و وسایل زندگی‌اش را جستجو می‌کند و یا رفتارش را مشاهده کرده و یا می‌شنود که او دنیا و ارزشهای دنیوی را با آنهمه امکانی که برایش وجود دارد، طلاق داده و ترک گفته و نفس سرکش را بشدت مهار کرده و بر آن مسلط شده و در نهایت سادگی، زندگی نموده و حتی حاضر نشده تغییری در ساخت و بافت و فرش زیلو و دیوار کاهگلی حسینیه جماران و محل سکونتش ایجاد گردد و در مقابل محرومین و کوخ نشینان و مردم ابتازرگر شدیداً تواضع داشته و خود را نه رهبر بلکه طلبه‌ای بیش نمی‌داند و در عوض در مقابل ستمکاران جامعه بشری و مستکبرین و شیاطین همچون کوهی بزرگ و استوار ایستاده و مقاومت نموده و نه تنها تواضع نکرده بلکه جیبه‌نجام را علیه آنها گشوده است، بی‌شک هر انسانی ایمان می‌آورد که این نظام‌های الهی و اسلامی است که می‌تواند سنت غلط تاریخ بشری را درهم شکسته و روح استکباری مدیران غیراسلامی را نابود نموده و مدیران مؤمن به اسلام و ارزشهای الهی را در مقابل خداوند قادر و بندگانش متواضع نماید.

البته بین عملکرد متواضعانه و خدایستدانه مدیران مؤمن به اسلام و پیدا شدن محبوبیت قلبی برای آنها در قلوب بندگان خدا، رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. در اینجا توضیح این نکته

ضرورت دارد که ممکن است این مسئله جای سؤال ایجاد کند که در نظام اسلامی جامعه ما اگر چه افراد مؤمن در جایگاه مدیریت‌های اجتماعی و اجرایی قرار دارند چرا هنوز ابزار تشریفاتی و محل کار و وسایل تشریفاتی بجای ساده‌زیستی در دستگاه‌های اداری و اجرایی کشور وجود دارد؟

پاسخ این سؤال روشن است؛ چرا که اولاً این ابزار و مکانها و وسایل از زمان حاکمیت نظام طاغوتی شاهنشاهی که مدیران آن از همان خصلت استکباری و در حد بالا برخوردار بودند باقی مانده و نمی‌شود آنها را از بین برده و یا انبار کرد و متقابلاً برای تأمین امکانات موردنیاز و توسعه بودجه و هزینه جدیدی بر بیت‌الذمالت تحمیل کرد.

ثانیاً وجود روحیه استکباری که گفته شد در طول تاریخ و در جوامع و حکومت‌های غیر الهی بصورت فرهنگ غالب درآمده بود و طبیعتاً در وجود ما انسان‌های رشد یافته در نظام طاغوت ریشه دوانده و زایل شدن آن به ایمانی قوی و کار فرهنگی گسترده و مستمر نیاز دارد و طبیعتاً انتظار تقاضای روحیه در وجود افراد پیشکلم‌های مختلف امری نامعقول نیست منتها باید با کار فرهنگی وسیع و الگو قرار دادن ارزشهای اسلامی، بویژه نمونه مجسم و عینی این ارزشها یعنی امام بزرگوار ائمت تلاش گردد که علائق به اشیاء و ابزار تشریفاتی زایل گردد زیرا اگر این کار نشود. این خطر نیز وجود دارد که تدریجاً غفلت بوجود آید و خدای ناکرده امر مشتبه گردد که وجود این ابزار تشریفاتی و اسرافگونه، چیز خوبی است و مغایرتی با ارزشها ندارد! و لذا باید متوجه بود که یکی از ضروریات تواضع و درهم شکسته شدن روحیه استکباری در وجود مدیران سیاسی - اداری - اجرایی - اجتماعی - نظامی و غیره که همیشه در معرض این خطر بزرگ قرار دارند، دوری جشن

از تشریفات و وسایل لوکس و مکانها و ابزار تشریفاتی است. بعلاوه اینکه یک مدیر در نظام اسلامی وظیفه دارد زمینه‌های اجرایی احکام و ارزشهای اسلامی را در سطح جامعه بویژه در قلمرو و حیطه عملیاتی خود ایجاد نموده و به آنها تجسم عینی دهد و این امر تنها محدود به حفظ شعائر اسلامی در قلمرو مدیریت و آراسته کردن ظاهر نمی‌گردد، بلکه وظیفه اصلی این است که ماهیت فعالیتها - برنامه‌ها - سیاستها - خط مشیها - اقدامات - جهت‌گیریهای مجموعه حیطه مدیریت برخاسته از متن اسلام باشد و اقدام و اعتقاد به چنین امر مهمی مسلماً در گرو ایمان و اعتقاد راسخ به اسلام و ارزشهای متعالی آنرا طلب می‌نماید. بنابراین مدیر باید این ویژگیها را دارا باشد تا تمام وجود خود و دستگاه و حیطه مدیریت خود را در راستای مکتب قرار داده و تلاش در این زمینه را برای خود تکلیف اسلامی بداند.

۲- دارا بودن ارشدیت تقوایی نسبت به همکاران حیطه مدیریت:

تقوی و پرهیزکاری و خداترس بودن، لازمه یک مدیریت در نظام الهی و اسلامی می‌باشد و البته این شرط در گرو شرط اول یعنی ایمان راسخ به اسلام قرار دارد. یک مدیر معمولاً اختیارات وسیعی نسبت به همکاران خود در امور دستگاه و سازمانش دارد و تجربه ثابت کرده است که کمتر می‌توان با امور بازرسی یا برقراری نظارت و ارزشیابی، مدیریت را کنترل نموده و رفتارش را مراقبت کرد و نظام‌های اجرایی که اصل را بر عدم اعتماد به کارگزاران خود گذاشته‌اند و با اصطلاح نظامات کنترلی و نظارتی برقرار کرده‌اند مانند نظام اجرایی قلمی کشور که از گذشته باقی مانده و متأسفانه هنوز هم به شکل ساختاری و اساسی و بنیادی تغییر نکرده و روح و اصل عدم اعتماد بر زوایا و

مقررات و نظامات آن حکمفرما می باشد، نه تنها نتوانسته اند رفتار مدیران را کنترل نمایند بلکه گریز از مقررات آن و تخلفات و حیف و میلها بمراتب زیادتر بوده و شاید هم این امر عکس العمل سخت گیریهایی ناشی از عدم اعتماد به کارگزاران باشد. لذا در نظام اسلامی که نظام اجرایی آن باید بر اصل اعتماد به کارگزاران پایه گذاری گردد بطریق اولی باید مدیران آن پرهیزکار و باتقوی بوده تا علاوه بر خصلت عمومی پرهیزکاری، در انجام وظیفه سازمانی و بهره برداری از امکانات و نیروها و منابعی که در اختیار دارد، تمام کوشش خود را بکار برده و خداوند را در همه حال حاضر و ناظر بر اعمال خود ببیند و وقتی اعمال نظارت از ناحیه او را اصل بداند مسلماً نیازی به نظامات کنترلی انسانی نخواهد داشت. ناگفته نماند که وجود پرهیزکاری و تقوی در مدیریت بویژه ارشدیت تقوایی باعث بوجود آمدن اعتماد و اطمینان از ناحیه همکاران و کارگزاران دستگاه شده و مردم نیز به مدیریت اعتماد خواهند داشت.

۳- آشنائی با معارف اسلامی:

یک مدیر بمنظور تصحیح رفتار و عملکرد خویش و تطبیق آن با معیارها و ضوابط و ارزشهای اسلامی چه در مسائل فردی و چه در مسائل اجتماعی از طرفی، و نیز بمنظور تطبیق کلیه فعالیتها، سیاستها، برنامه ها و خط مشیهای دستگاه و سازمان و حیطه مدیریتش با متن اسلام، لازم است آگاهی از معارف اسلامی داشته باشد چرا که ضعف اطلاعات و معارف اسلامی باعث خواهد گردید که او از دیدگاه اسلام نسبت به مسائل مختلف بی اطلاع بوده و معیار و محکی برای تطبیق خود و رفتارها و عملکردهای فردی و اجتماعی در اختیار نداشته و یا لاقلاً از آنان بی اطلاع باشد. البته به این نکته مهم نیز باید توجه داشته باشد که داشتن آگاهی و آشنا

بودن با اصول اعتقادات و احکام و اخلاق اسلامی او را بی نیاز از مشورت با اندیشمندان و صاحب نظران و متخصصین مسائل اسلامی بویژه در اسلامی کردن ماهیت فعالیتها و برنامه ها و سیاستها و جهت گیریها نخواهد کرد. بنابراین باید این تواضع را نیز داشته باشد که او در زمینه مورد نظر، تخصص اسلامشناسی را ندارد و بر اساس اعتقادی که به اسلامی کردن امور دارد، می بایست نزد اسلامشناسان واقعی و اساتید و فضلاء حوزه های علمیه که در مسائل اسلامی تسلط دارند رفته و از نقطه نظرات اسلامی آنها مطلع شده و آن را بکار بسته تا خدای ناکرده دچار اشتباه نگردد.

۴- برخورداری از اخلاق اسلامی:

هر مدیریتی بطور طبیعی با افراد و همکاران و ارباب رجوع در ارتباط با وظایف سازمانی و اجتماعی که بعهده دستگاه و حیطه مدیریتی او است، سروکار دارد و داشتن اخلاق اسلامی در ارتباط با رفتارها و کردارها و برخوردها، موضوعیت پیدا می کند. اگر مدیریت دارای ویژگیهای اخلاق اسلامی و خلق نیکو باشد تأثیر مثبت زیادی در ایجاد رضایتمندی عمومی و مردمی و نیز جلب اعتماد آنها و ایجاد علاقه و رغبت در همکاران و کارگزاران دستگاه از خود بجای می گذارد و بالعکس نداشتن اخلاق نیکو باعث زدگی مردم و نارضایتی آنها و نبودن رغبت و کوشش همکاری در بین همکاران مدیر با او خواهد گرفت. مشکلی که هم اکنون دستگاههای اجرایی کشور ما مقداری دست بگریبان آن می باشد همین مسئله است که بعضی برخوردهای غیراسلامی و غیراخلاقی و حتی غیرمسئولانه از ناحیه بعضی از کارگزاران که متعلق به اخلاق اسلامی نیستند با مردم و ارباب رجوع باعث نارضایتی مردم گردیده است. تجربه ثابت کرده است که

وجود اخلاق اسلامی در مدیریت یا کارمندان علی رغم تأمین نشدن خواسته ارباب رجوع باعث نه تنها رضایت او گردیده بلکه باعث شده که بعضی عیوب اجرایی مدیریت و کارمندان و دستگاه از ناحیه مردم نادیده گرفته شده و پوشیده گردد.

لذا این اصل از اهمیت خاصی برخوردار است و باز هم در گرو اصل اول یعنی ایمان و اعتقاد راسخ به اسلام و ارزشهای آن قرار دارد. در اینجا ذکر مثالی لازم به نظر می رسد که اگر فرضاً فرمانداری به روستائی برود و با برخورد اسلامی توأم با تواضع با مردم برخورد کند و خواسته های مردم را با زبان خوش بررسی و پاسخ منطقی با توجه به شرایط و اوضاع و احوال کنونی بدهد، تجربه ثابت کرده که مردم با مشاهده همین شیوه برخورد متقاعد شده و به گفته های او اعتماد خواهند نمود ولی بالعکس اگر همین فرماندار با برخورد زننده توأم با تکبر با مردم برخورد کرده و چند خواسته مردم را نیز برآورده نماید، در عین حال مردم خواهان نه تنها رفع سایر خواسته های خود خواهند بود بلکه توجیبات او را در زمینه نبود امکانات نپذیرفته و اعتماد بر گفته هایش پیدا نخواهد نمود.

مسئله اخلاق آنقدر مهم است که می بینیم اسلام بوسیله همین اصل مهم، قلبهای انسانها را تسخیر کرده و افراد به اسلام گرویده اند و حضرت رسول صلی الله علیه و آله که مظهر اخلاق اسلامی بوده، خداوند او را اسوه و الگو برای امت اسلامی قرار داده و به انسانها تأکید شده که به اخلاق اسلامی و الهی متخلق گردند. بنابراین لازم است مدیریتها با الگو قرار دادن حضرت رسول صلی الله علیه و آله، به اخلاق اسلامی متخلق شوند و در مقام عمل بگونه ای باشند که خود الگو و نمونه برای همکاران و کارگزاران و ارباب رجوع واقع شوند.

ادامه دارد