

## مدیریت‌های اجرایی

محمد رضا حافظ نیا

مقدمه:

بخشی که پیش روی خواننده محترم قرار دارد ادامه سلسله مقالاتی تحت عنوان ریشه‌های گره‌ها می‌باشد که سعی میشود با بهره‌گیری از الطاف بیکران الهی و یافته‌های تجربی و نظری، عوارض و علل اصلی گرفتاریها و مشکلات جامعه در ارتباط با دستگاههای اداری و اجرایی کشور در حد وسیع و درک و بینش نگارنده شکافته و بیان گردد و لذا مقالات گذشته در زمینه آثار و عوارض خط‌بازی و گروه‌گرایی و تأثیر آن بر مسائل جامعه و نیز ساختار نظام اجرایی کشور و زیرشاخه‌های آن یعنی نظام مالی دولتی - نظام برنامه‌ریزی - نظام بودجه‌ریزی - نظام اداری و مدیریت‌های اجرایی که با همدیگر پیوند سیستمی دارند بچاپ رسیده است و در ادامه بحث مدیریت‌های اجرایی نکاتی پیرامون ویژگیهای اعتقادی - رفتاری و تخصصی مدیریت مطلوب بعنوان بخشی از مبحث مدیریت‌های اجرایی از نظر خواننده محترم می‌گذرد.

### ۱۳ - دلسوزی و عامل بودن در جهت حل مشکلات مردم:

مدیریت در هر جایگاهی که قرار داشته باشد، مسلماً مسئولیتی متوجه او است که هم اداره داخلی سازمان و حیطة مدیریت را شامل می‌شود و هم اینکه چون اصولاً سازمان و حیطة مدیریت او همانطور که قبلاً ذکر گردید جهت

شب را در خواب نخواهد بود در حالی که در زمستان سرد خانواده‌های محروم جامعه از نداشتن سوخت و وسایل گرمازا در رنج باشند و یا افراد بی بضاعت و سرگردان جامعه، شب را در کنار خیابان در سرمای سخت بسر برده و احياناً حیات خود را از دست بدهند. او نسبت به شکم گرسنه محرومین حوزه مسئولیت خود نگران خواهد بود.

نسبت به یک انسان مستأصل و در راه مانده احساس نگرانی خواهد کرد. او شب راحتی نخواهد داشت مگر اینکه بداند امنیت شهر و روستاهای حوزه مسئولیتش تأمین شده است، او همیشه در اندیشه مشکلات و معضلات اجتماعی و اقتصادی مردم بویژه طبقات محروم و مستمند جامعه خواهد بود. او نگران بی توجهیها و بی‌خبرمنیها در ادارات و سازمانهای تابعه اش نسبت به افشار محروم خصوصاً روستائیان خواهد بود. او از اینکه یک روستائی با هزاران امید و آرزو در حالتیکه ناوارد است، در شهر جهت حل مشکلاتش به ادارات مراجعه کرده و اهت کاذبانه باقیمانده از گذشته در ادارات باعث بند آمدن زبانش در مقابل رُست و هیئت و دکوراسیون رئیس و کارکنان اداره شده است نگران خواهد بود. او از اینکه نتوانسته است بجای آمدن افراد روستائی همراه با رنج فراوان به ادارات شهر به شراغ آنها رفته و یا مسئولین ادارات را شراغ آنها بفرستد احساس مسئولیت خواهد کرد. او شب را نخواهد خوابید مگر مطمئن باشد که بیماران و مجروحین بیمارستانها در

رفع یک نیاز اجتماعی موجود آمده است، لذا مسئولیت انجام خدمات اجتماعی مربوطه و رفع و رجوع مسائل مردم در ارتباط با وظایف سازمانی را نیز بعهده دارد. بنابراین مدیریت باید در ضمیر خود نسبت به آنچه که بر مردم در ارتباط با سازمانش می‌گذرد احساس مسئولیت بنماید یک مدیر آموزشی یا اداری یا سیاسی یا خدماتی یا انتظامی یا نظامی و یا قضائی باید همیشه در فکر انجام وظایف مربوطه در ارتباط با مردم باشد که به بهترین وجه ممکن وظایف خود را انجام و نیاز اجتماعی را مرتفع نماید و بالعکس نسبت به آثار سونی که در اثر عملکرد سازمانش برای مردم بوجود می‌آید و مردم را در رنج و زحمت می‌اندازد باید احساس نگرانی بنماید.

یک مدیر آموزشی متعهد و مسئول، از اینکه یک دانش آموز در درش عقب افتادگی دارد احساس نگرانی می‌کند و چنانچه دلسوز و عامل به آن باشد حتی خواب راحت را بر خود حرام کرده تا نسبت به رفع آن اقدام نماید و اگر مدیری بداند و اقدام نکند و بگوید بمن چه! مدیر مسئول و متعهدی نخواهد بود. یک مدیر سیاسی یا فرماندار یا استاندار متعهد و مسئول

آسایش بسر می برند. او نسبت به مشکلات خانواده های رزمندگان و شهدا، اسرا و یتیمان احساس مسئولیت خواهد کرد.

البته همه این احساس مسئولیتها مشخصاً در حد وسیع و توان مدیریت است (بمصادق آیه شریفه لا یكلف الله نفساً الا وُسْعها). مدیریت متعهد از اینکه کار گزارانش در انجام وظایف و حل معضلات مردم سُستی نمایند شدیداً نگران خواهد بود. و این احساس مسئولیتها تنها منحصر به یک مسئول سیاسی مانند بخشدار و فرماندار و استاندار نیست بلکه تمام مدیران متعهد دستگاهها و نهادها و سازمانها چنین احساسی را خواهند داشت. یک دادستان و رئیس محکمه قضائی و یا مسئول انتظامی بیش از همه باید نسبت به اجرای حق و عدالت حساس و دلسوز باشد و از اینکه ممکن است بی جهت به آبرو و حیثیت و آزادی افراد خدشه ای وارد شود نگران خواهد بود. او نسبت به سرنوشت افراد بازداشت شده و زندانی و مسائل داخل زندان و سرنوشت خانواده های زندانیان خود را مسئول و دلسوز خواهد دانست.

رئیس محکمه و یا دادستان و مسئول انتظامی که برایش مهم نباشد که در بازداشتگاه چه می گذرد و چه بر سر عرض و آبرو و حیثیت افراد و خانواده آنها می آید و در لاک خود فرو برود مسلماً احساس مسئولیت نکرده و سوز و گداز نخواهد داشت. همچنین فرماندار و استانداری که برایش مهم نباشد که در حوزه مسئولیتش چه می گذرد و فقرا و مسکینان و یتیمان چه وضعی دارند و شب را راحت در خانه بخوابد و احساس سوز و گداز و دلسوزی نداشته باشد او نمی تواند خود را مسئول متعهدی بداند.

بهر حال آنچه که مهم است دلسوزی مدیریت ها نسبت به مردم و عملکرد سازمانشان است و اینکه دائم در اندیشه حل مسائل مردم بودن و چاره اندیشی کردن تا بحض فراهم شدن زمینه و امکانات نسبت به رفع مشکل مردم اقدام نماید.

البته این امر بدیهی است که هم مشکلات و مسائل مردم زیاد است و هم توان و امکانات مدیران ناکافی، ولذا مدیران قادر به حل مشکلات مردم در ارتباط با حوزه مسئولیتشان نخواهند بود زیرا بین نیاز مردم و امکانات و توانها فاصله وجود دارد، ولی دائم در اندیشه مردم بودن و تلاش برای حل مسائل آنها در حد وسیع و توان و امکانات خود کردن یکی از ضروریات مدیریت مطلوب است و مدیریت بی خیال و بی توجه به مردم مدیریت متعهدی نخواهد بود و باید مدیر متعهد مضمون و محتوی و عمق حدیث شریف حضرت پیامبر (ص) که می فرماید: «من اصبح ولم یهتم بامور المسلمین فلیس بمسلم» را در اعماق جان و فکر خویش رسوخ داده و سر لوحه کار خویش قرار دهد، تا همیشه در اندیشه امور مسلمین بوده و در جهت حل مسائل مردم تلاش نماید و خدا را ناظر بر خود دانست و وجدان خویش را قاضی قرار داده و آنچه که از وی بر می آید انجام دهد و مدیر مسئول و متعهد مسلماً از مراتب ابشارگری در راه رضای خدا و برای خلق او برخوردار خواهد بود.

#### ۱۴- اعتقاد به اصل مشورت:

یک مدیر هر چند هم اطلاعات وسیعی در خصوص وظایف سازمانی خود داشته باشد باز بی نیاز از همفکری همکاران و صاحب نظران و مشاورین متعهد و دلسوز و آگاه به مسائل مربوطه نخواهد بود و در اسلام، مشورت در مسائل مورد تأکید واقع شده است و در آیه ۳۷ سوره شوری که می فرماید: «والذین استجابوا لربهم واقاموا الصلوة وامرهم شوری بینهم و ما رزقناهم یغفون» و نیز در آیه ۱۵۴ سوره آل عمران که می فرماید: «و مشاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین» می بینیم که مشورت در امور صراحت دارد و بعنوان یک اقدام بسیار ارزشمند بیان شده است.

بنابراین، یکی از ویژگیهای مدیران،

اعتقاد و مشورت با اهل نظر است و نتایج کار بُردی مفیدی نیز دارد زیرا با ریخته شدن افکار بر روی هم در مورد یک موضوع، آن موضوع بشو مطلوب مورد بررسی و تجزیه و تحلیل و رفع نقص قرار گرفته و با کمترین ایراد جنبه اجرایی پیدا نموده و بهتر و سریعتر به هدف نائل خواهد آمد و از طرفی اگر کارگزاران و مجریان اهل نظر در تصمیم گیری مشارکت داشته باشند با ایمان و اعتماد بیشتر در جهت تحقق و اجرای آن کوشش خواهند کرد و قدری از مشکلات مدیریت خود بخود حل خواهد شد و علت وجودی جلسات، نشستها، کمیسیونها و گردهماییها و مجامع و سمینارها و... همین اصل مشورت می باشد.

البته در اینجا ذکر این نکته لازم است که باید شرکت کنندگان در جلسات شور و مشورت اولاً نسبت به موضوع و مسئله آگاهی کافی داشته و بصیر بوده و واقعاً اهل نظر باشند. ثانیاً از تجانس لازم برخوردار بوده و افکار آنها در ارتباط با موضوع بهم نزدیک بوده و همگرایی داشته باشند و الا تجربه ثابت کرده که بعلمت عدم رعایت همین مسائل، نتایج جلسات و نشستها و کمیسیونها غالباً به نتیجه نرسیده و وقتها تلف شده و حتی گاهی اوقات نتایج منفی نیز عاید گردیده است.

#### ۱۵- طرد عناصر سخن چین:

بلحاظ طبیعت کار مدیریت که قدرت و اختیار بطور نسبی در ذات آن نهفته است همیشه در معرض رجوع افراد از تئیهای مختلف می باشد و غالباً مشاهده گردیده که بعضی از مراجعین به مدیریت صادقانه برخورد ننموده و چه بعنوان شکایت و چه بعنوان خود شیرینی! اقدام به سعایت در باره افراد دیگر که ممکن است همکار او باشند یا اینکه از افراد جامعه باشند، نزد مدیریت می نمایند. مدیریتهای ضعیف و کم بصیرت معمولاً در گرداب فراهم شده از ناحیه بدگویان و سخن چنان و متملقین



قرار می گیرند. تجربه ثابت کرده است که کسائی فدای این پدیده خطرناک میشوند که صادقانه و دلسوزانه تلاش کرده و از خود لیاقت بخرج می دهند. و جوامع انسانی در سطوح مختلف از این امر لطمه خورده و افراد دلسوز خود را از دست داده است. حذف امیر کبیر از دربار شاه قاجار نمونه این پدیده شوم بود لذا مدیران در همه سطوح و بخشها همیشه در آماج این خصلت سوء افراد متملق و چاپلوس و سخن چین قرار دارند که با تدبیر خود باید با آن برخورد نمایند.

### ۱۶- پرهیز از انتقامجویی:

اصولاً در محیط کار شرایطی پیش می آید که بین همکاران و مدیران ممکن است در ارتباط با موضوعی اختلاف نظر و یا سلیقه بروز کند و احتمالاً با اصطکاک بین طرفین بیانجامد و طبیعی است که اختیارات مدیریت نسبت به همکارانش بیشتر است و حتی امکان دارد اصطکاک بین سازمان مدیر با سازمان دیگر و یا فرد یا افرادی از مردم بوجود آید. حال اگر مدیریت بنا بر انتقامجویی بگذارد پستدیده نخواهد بود و بهر صورت فرق نمی کند چه اینکه بین مدیریت با همکاران و یا مردم در اثر انتقاد از وی اصطکاک ایجاد شده و مدیریت روحیه انتقادپذیری را نداشته باشد که بجای خود مورد بحث قرار گرفت و چه اینکه اصلاً کارمند و یا ارباب رجوع مقصر باشد، در صلاح مدیریت نیست که بلافاصله بشکل مثبت رایج در ادارات زمان طاغوت انتقامجویی صورت پذیرد، بلکه باید مدیریت با بزرگ منشی خود و یا برخورد های محبت آمیز، کارمند یا ارباب رجوع خاطی خود را شرمناک نماید. البته باید متوجه بود که معدود افرادی هم وجود دارند که ممکن است جنبه نداشته و سوء استفاده کنند که روش برخورد با آنها باید متناسب با خودشان باشد. نگارنده بهنگامی که در شهری دارای مسئولیت سیاسی بود در اثر احقاق حق قشری

از مردم مورد تهدید و تهاجم لفظی یکی از افراد ظاهراً قدرتمند شهر آنهم در خیابان اصلی و در پیش روی مسئول انتظامی شهر قرار گرفت ولی بلحاظ ضرورت مجازات فرد خاطی که به اتکای قدرت و نفوذ خود نماینده سیاسی دولت را مورد تهاجم و توهین قرار داده بود بلافاصله موضوع جهت رسیدگی به دادسرا احاله گردید و جهت دفاع از حقوق دولت که او بر خود لازم می دانست نسبت به تعقیب جریان از دادسرا معسر بود ولی در همان لحظه اول رسماً از حق شخصی خود گذشت نمود و هدتها تا طی مراحل دادرسی، فرد خاطی که بسیار نگران وضع نمود بود با واسطه قرار دادن افراد متمتع خواهان جلب رضایت از نگارنده بود که وقتی اظهار میشد که رضایت شخصی همان لحظه اول داده شده و در پرونده مضبوط است و او مجاز به صرف نظر کردن از حقوق دولت نمی باشد، فرد خاطی و شفاعت کنندگانش باور نمی گردند، تا اینکه بالاخره پس از طی مراحل دادرسی ظاهراً وی متوجه گردیده بود که رضایت مور نظرش همان لحظه اول داده شده است و با اینکه نگارنده بیش از یکسال از محل خدمت خود بجای دیگر منتقل شده بود و دلیلی نداشت که فرد خاطی از او عذرخواهی کند و البته نگارنده نیز منتظر عذرخواهی او نبود، پس از مدت ها وی با حالتی مضطرب با نگارنده تماس گرفته و از کرده خود اظهار پشیمانی و از رضایت داده شده اظهار تعجب و تشکر می نمود که البته از این فرصت نیز استفاده شد به وی توصیه های لازم بعمل آمد و شخصیت مسئولین و مدیران در نظام اسلامی

برایش تشریح گردید.

بهرحال مدیریت باید باسعه صدر و قبول سختی های کار و مشکلات ناشی از تعارضات و بخاطر رضای خدا از انتقامجویی شخصی پرهیز نماید که بعداً مایه شیرین گذشت و اغماص را تناول خواهد نمود هر چند درگذشت و اغماص در پاره ای موارد معدود نیز باید دقت لازم بعمل آید.

### ۱۷- عزل و نصب و آبروی افراد:

وقتی مدیریت کسی را به مسئولیتی در حیطة نظارت خود بر می گزینند مسلماً از نظر جنبه های اجتماعی، حیثیت و آبروی او و ظاهری برای او کسب می شود و از طرفی بدیهی است که نمی توان مسئولیتها را بطور دائم به افراد واگذار کرد چرا که مسائل مختلفی که جای بحث جداگانه ای را طلب می نماید پیش می آید که ضرورت اینجاب می کند مدیریت تغییر کرده و عزل و نصبی صورت پذیرد. در اینجا باید مدیریت اقدام کننده، حساب آبرو و حیثیت افراد را بکند که شخصیت وی در جامعه و در بین مردم و همکاران خرد نشود چه بسا افرادی هستند که بر اثر عزل شدن همان مقدار آبروی قبل از انتصاب ایشان از دست می رود. متأسفانه در شرایط حاکمیت خط بازی و بانده بازی این امر تحت الشعاع قرار می گیرد و گاهی انسان ناظر انجام این پدیده بشکل نامطلوبی می باشد که بی توجهیها و مسائل خط بازی و جریانه گزینیهای سیاسی و بانده بازیها بعنوان یکی از عوامل مهم، شدت آبرو و حیثیت مدیران و مسئولان را مورد بی مهری قرار می دهد. البته به تجربه ثابت شده که گاهی افراد عطفی و بانده بازیها حیثیت خودشان نیز فدای خط بازیها می شود.

جای تأسف است که مواردی را می بینیم که فردی وزیر یا مدیر کل یا استاندار و فرماندار و یا ... بوده ولسی با کنترار رفتن یا کنترار گذاشته شدن، بصورت یک فرد عادی هم به

وی توجه نمی‌شود و ادامه این امر باعث می‌گردد که افراد کمتر زیر بار مسئولیت‌ها بروند و از قبول مسئولیت سرباز خواهند زد زیرا حساب آبروی خویش را می‌کنند. البته در بخش ملاحظات پیرامون مسائل مدیریت در این خصوص بیشتر بحث خواهد شد ولی اجمالاً ذکر این نکته را لازم می‌داند که حضرت امام مدظله‌العالی این نکته بسیار مهم را در عزل و نصبها رعایت می‌کنند که باید مورد توجه و دقت و نیز الگوی کار مدیران در این زمینه قرار بگیرد.

### ۱۸- پابندی و تقید به عملی کردن وعده‌ها و قولها:

مدیران در مراحل انجام وظیفه مردم و ارباب رجوع و همکاران، قول و وعده می‌دهند که تقاضا و خواست آنها را برآورده سازند. حال اگر قولها و وعده‌های داده شده بی‌پایه باشد و عملی نگردد که این سنت در زمان طاغوت خیلی رایج بود، مردم تدریجاً نسبت به مدیریت بدگمان شده و داستان چوپان دروغگو در ذهنشان تداعی خواهد شد و این مسلماً ضرر مدیریت است و لذا مدیران باید در قول دادن دقت وافر مبذول دارند که خدای ناکرده پیش مردم شرمندة نشوند. یا اینکه اصلاً قول ندهند تا ارباب رجوع نیز انتظار بیجا نکشد و البته توجه هم بنمایند و یا اینکه اگر قول می‌دهند مسلماً عمل نمایند که مردم به حرف و قول مدیریت اعتماد داشته باشند و یا هم اگر انجام قول مستلزم تحقق شرایطی می‌باشد دقیقاً به ارباب رجوع تفهیم نمایند. مدیران باید همواره مضمون و مفهوم آیه شریفه «و اوفوا بالعهد ان العهد کان مئولاً» را مدنظر داشته باشند.

### ۱۹- حفظ خونسردی و آرامش بهنگام برخورد با شرایط بحرانی:

گاهی اوقات شرایطی پیش‌بینی نشده برای مدیران بوجود می‌آید که حالت اضطراب و تشویش و نگرانی و سراسیمگی را بدنیال

دارد و زمانی می‌رسد که شدت بحران به حدی است که اصلاً نظم و نسق حیطه مدیریت را از هم می‌گسلد و ابتکار عمل و کنترل از دست مدیریت در می‌رود. به تجربه ثابت شده است که اولاً- حالت‌های بحرانی برای مدیران اضطراب آور است ثانیاً- تصمیمات و عکس‌العمل‌های مدیریت بصورت شتاب‌زده در چنین شرایطی غالباً نتایج معکوس همراه دارد. در شرایطی که الآن کشور ما با آن روبرو است برای مدیریت‌ها غالباً حالت‌های بحرانی پیش می‌آید و هر چند مشکل است ولی تسلط بر اعصاب و تدبیر و اندیشیدن و انجام عمل سنجیده و حساب‌شده در شرایط بحرانی و با ارزیابی اوضاع و احوال، لازمه برخورد درست با بحران است منتها نباید در تصمیم‌گیری در چنین وضعی بقدری تعلل شود که کار از کار بگذرد.

### ۲۰- انتخاب همکاران:

مدیران معمولاً برای انجام وظایف خود افرادی را بعنوان معاون و مشاور و دست‌یار و مشول دفتر و واگذاری مسئولیت‌های عمده و حساس بر می‌گزینند. بنابراین دقت در انتخاب آنها از بین افراد متدین و انقلابی و دانشور و لایق و کاربدان و محرومیت‌کشیده که حتی المقدور از محبوبیت نسبی نیز در بین جامعه برخوردار باشند، امری ضروری است و عدم دقت در این مسئله و انتخاب افراد بدون رعایت جنبه‌های یادشده باعث ملب اعتماد مردم و جامعه و نهایتاً شکست مدیریت خواهد گردید.

### ۲۱- شرکت و حضور در اجتماعات عمومی:

مردم بویژه در جامعه اسلامی دوست دارند مدیران خود را در همه سطوح و رده‌ها و بخشها در بین خود ببینند، چه در شهرستان و چه در استان و چه در سطح ملی، مردم ایشارگر واقعاً

انتظار دارند مسئولین و مدیران نیز دوش بدوش آنها در صحنه‌ها حضور داشته باشند؛ بنابراین شرکت و حضور مدیریت‌ها در اجتماعات و صحنه‌های مختلف اعم از نماز جمعه- جبهه- تظاهرات- تشییع جنازه شهدا- مراسم مختلف و مفید امری ضروری است و به محبوبیت مدیران نزد مردم و توفیق بیشتر آنها در انجام وظایفشان کمک می‌کند و از همه مهمتر اینکه از جنبه‌های معنوی و اجر اخروی نیز بهره‌مند می‌شوند.

البته ذکر این نکته ضروری است که با توجه به کثرت کار دستگاهها و سازمانها و لزوم تلاش و ایثار برای حل مسائل جامعه و مردم بخصوص در این شرایط کشور، مدیران باید متوجه باشند که زیاده‌روی در این زمینه بخصوص در ساعات موظف اداری تأثیر منفی بجای گذاشته و باعث رکود در امور جامعه و انجام کارها و گرفتاریهای مردم و نهایتاً شکل‌گیری جو نارضایتی عمومی می‌گردد و گاهی مناسفانه بصورتی در می‌آید که مدیریت از صبح تا پایان وقت اداری مرتباً از این برنامه افتتاح یا سخنرانی و مراسم به آن برنامه افتتاح و سخنرانی در حرکت است و کمتر در محل کارش مردم می‌توانند او را ببینند!!

البته مردم نیز توجه دارند که مدیران بلحاظ ضرورت شرکت در بعضی برنامه‌های لازم و نیز بازدید و سرکشی از حیطه مدیریت و کارگزاران مربوطه و شرکت در جلسات ضروری ناچارند در محل کار خود حضور نداشته باشند. لذا شاید روش مطلوبتر این باشد که حتی المقدور مدیریت‌ها در طول هفته روزها و اوقات مشخصی را جهت دیدار با مردم و ارباب رجوع اختصاص دهند.

در این قسمت هر چند ویژگیهای دیگری نیز وجود دارد که میتوان مورد بحث قرار داد لکن بجهت جلوگیری از اطالة کلام بهمین مقدار اکتفا می‌گردد. **ادامه دارد**