



روابط انسانی در سازمان

از: غلامحسن رستم نژاد

مدیر مسلمان بعنوان سمبل و الگوی یک کارگزار مطلع و پای بند به اخلاق اسلامی، می باید خود را به زیر دستان نزدیک نماید تا زیر دستان مشکلات و گرفتاریهای شخصی خود را بدون هیچ دغدغه و تشویشی با وی در میان گذارند و انتظار این را داشته باشند که مدیرشان آنان را در حل معضلات شخصی یاری می نماید.

مقدمه:

در جهان امروز هر متخصص در حیطه عمل و کار خویش و برای نیل به هدف با شرایط و موقعیت‌های خاصی در ارتباط است و مقصود همه تلاشهایی که برای توسعه و پیشرفت جوامع انجام می پذیرد رفاه و تعالی انسان است. اما خود این انسان دارای استعدادها و نیازها و نیز خصوصیات از قبیل ذینفعی، ذی شعوری، خوپذیری، سیری ناپذیری و گاهی خود محوری است و این مفاهیم در شرایط امروزی دنیا و به خاطر پرداختن به مسائلی مانند پول، سرمایه، کار، سود و زیان، حدود و ثغور نامعینی را برای افزون خواهی و تکاثر طلبی و نهایتاً زیر پا نهادن اخلاقیات و روابط انسانی فراهم آورده است.

در چنین محیطی اسلام این آیین روشنگر الهی با پیامبرش گفتار آخر را به معاصرین و نسلهای بعدی خود پیام داده است که خداوند جانشین خود را در میان موجودات و کائنات از نوع انسان آفریده و هم او نیز می تواند اوج پذیر یگانه‌ای باشد که خارج از میدان خود

محوری به «خود آید و به خدایی رسد».

بر پایه این تعالیم، سعی شده است که از هنر صحیح ارتباطات و مناسبات انسانی با نیم نگاهی به احادیث و روایات ره توشه‌ای بگیریم که این خودمانندی است و این مهم بر اثر بخشی و کارآیی هر فرد در سازمان تأثیری جامع دارد:

یکی از ویژگیهایی را که هر کارمند و مسئولی می باید دارا باشد، خوشرویی و شادابی و نشاط و شادمانی است زیرا خوش خلقی و خوشرویی با ارباب رجوع و همکاران و پذیرش صمیمانه آنها موجب تکثیر ذرات محبت در محیط کار و در نتیجه ایجاد فضایی سالم و دوست داشتنی خواهد شد. شادابی، شادمانی و خوشرویی زندگی را برای همه مطلوب می کند چرا که در هم کشیدن چهره و اخم کردن و اندوهگین بودن طبعاً موجب ناخشنودی و رنج سایرین خواهد شد. نشاط و شادابی که یکی از آثار ظاهری آن پاکیزگی و نظافت شخصی و همچنین پوشیدن جامه مناسب و پاکیزه در محیط اداری است، عامل

مهمی در روحیه بخشیدن و ایجاد فضای عاطفی است و به اعتباری موجد محیطی شاد خواهد شد. لبخند زدن حتی در هنگام رنج و سختیها باعث می شود تحمل آن درد و رنج ساده تر شده و زندگی را لذتبخش تر کرد، و حیات را معنایی مضاعف می بخشد.

امام باقر (ع) در این مورد می فرماید: یک لبخند بر روی برادر ایمانی حسنه‌ای است در نامه عمل و رفع گرفتاری از او حسنه‌ای دیگر است و خداوند با هیچ عمل و عبادتی همچون شاد کردن یک مؤمن پرستش نشده است. از رسول خدا (ص) پرسیدند: کدام کارها نزد خداوند محبوبتر است فرمود: دنبال سرور و شادی یک مسلمان بودن و همچنین هر کس مؤمنی را شاد کند مرا شاد کرده است و هر کس مرا شاد کرده خدا را راضی و خشنود کرده است. امام صادق (ع) نیز در این رابطه تعبیر زیبایی دارد می فرماید: انسان نباید گمان کند که با شاد کردن یک مؤمن فقط او را شاد و سرور کرده است بلکه رسول خدا و امامان را نیز خرسند و شادمان نموده است.

قرآن کریم در رابطه با مراودات سالم و دوستانه و الفت و مؤانست در بین افراد می فرماید: احسان و خوبی کنید که خداوند محسنین را دوست دارد و در جای دیگر می فرماید: در روی زمین پس از آن که زندگی مردم سامان پیدا کرد فساد نکند و خدا را از روی بیم و امید بخوانید که لطف و رحمت او به نیکوکاران نزدیک است.

یک مدیر مسلمان بعنوان سمبل و الگوی یک کارگزار مطلع و پای بند به اخلاق اسلامی می باید خود را به زیر دستان نزدیک نماید تا زیر دستان مشکلات و گرفتاریهای شخصی خود را بدون هیچ دغدغه و تشویشی با وی در میان گذارند و انتظار این را داشته باشند که مدیرشان آنان را در حل معضلات شخصی یاری نماید اگر هم در جایی نتواند مشکل شان را حل نماید حداقل سعی و تلاش کند که از مشکلات آنان بکاهد. یک مدیر مسلمان وقتی این رفتار را بعنوان یک منش شخصی انتخاب و بکار ببندد مؤمنین را خوشحال و دلگرم

کرده و اشتیاق و علاقه به کار را در آنان ایجاد می‌کند و انگیزه لازم برای تلاش بیشتر را در بین اعضای زیردست فراهم خواهد ساخت. ایجاد روابط نزدیک علاوه بر افزایش این روند به ارزشهای فردی ارج نهاده و عاملی برای بهبود و افزایش میزان کار افراد خواهد شد. یک مدیر مسلمان می‌باید که با در نظر داشتن روابط صحیح و رعایت شئون اخلاقی به افزایش کارآیی افراد در سازمان کمک کند. موارد ذیل بلحاظ اهمیت کاربردی آن جهت اطلاع خوانندگان محترم نقل می‌گردد باشد که در بهبود روابط انسانی از طرف کسانی که سرپرستی امور را بعهده دارند، مفید فایده افتد.

۱- روابط حسنه در سازمان را جز از طریق گسترش اعتماد نمی‌توان بوجود آورد و همچنین استقرار روابط حسنه بین گروهها و زیردستان ممکن نمی‌شود مگر اینکه بین افراد گروه و مدیر رابطه ملامطت آمیز و دوستانه برقرار شود ضمن آنکه هرگونه تلاش برای استقرار ارتباط در صورتی که همراه با صداقت و ایمان کامل نباشد به شکست منتج می‌گردد.

۲- یک مدیر باید در بین زیردستان ایجاد اعتماد کند زیرا انسانها همواره در معرض خبرهای بد و مطالب ترس آور قرار می‌گیرند، ترس از دگرگونی و ترس از دست دادن شغل عامل تضعیف روحیه افراد است این وظیفه مدیر است که با ایجاد اعتماد به نفس این حالت را از میان بردارد.

۳- مدیر لایق کسی است که به مسائل و موارد از ابعاد و زوایای مختلف آن نگاه کند و در امریکه لازم است قاطعیت بخرج دهد از اعمال قاطعیت خودداری ننماید و منافع کارمندان و دستگاه مورد تصدی را به یک اندازه در نظر داشته باشد.

۴- یک مدیر نبایستی انضباط شدید را بر همه تحمیل نماید زیرا فقط عده کمی هستند که به انضباط شدید احتیاج دارند و اکثریت نیازمند رهبری ملامطت آمیز هستند.

۵- او می‌باید با سپردن کار به فرد واجد شرایط و صالح و تفویض اختیارات لازم و ایجاد اعتماد به نفس در وی و در بالابردن توان عملی مساعی نماید. به موازات این ایده در ایجاد انگیزه برای تلاش بیشتر ما بین اعضای سازمان و زیردستان برای رسیدن به هدفهای اصلی، خود و همکارانش را با انضباط و مقررات آشنا سازد و زمینه‌هایی را فراهم سازد که آنان کارشان را در پرتو احساس مسئولیت انجام دهند و در جستجوی راههایی برآیند که مهارت خود را افزایش دهند زیرا در آنجا که ناامیدی، سوءظن، سهل انگاری و رنجش وجود دارد مطمئناً مشکلات و مسائل فراوانی بوجود می‌آید و عدم پیشگیری و یا درمان مشکلات و نیافتن راههای اصولی و منطقی برای حل معضلات باعث گسترش آن مشکلات و در نهایت عدم همکاری می‌گردد.

۶- با توجه به شرایط فوق‌الذکر راهی نمی‌ماند جز اینکه مدیر با ایجاد محیط مشاوره و همچنین با ایجاد تعهد و انگیزه‌های مشارکت جویی در آنها، آنان را به یاری بطلبد زیرا تنها با پدید آمدن چنین محیطی می‌توان روحیه امر به معروف و نهی از منکر را در افراد تقویت کرد. بطوریکه موجب تقویت وجدان عملی و ارتقاء سطح تعهد گردد.

مشورت نه تنها سبب می‌شود که انسان از دانش و بینش و تجربه دیگران در حل معضلات استفاده نماید بلکه باعث بروز حرکت و پرورش در استعدادهای درونی زیردستان خواهد شد و آنان چنین احساس خواهند نمود که افکارشان مورد توجه مدیر و سازمان متبوعشان می‌باشد.

۷- مدیر باید در پذیرش دلایل منطقی زیردستان جدی باشد و به آنها اطمینان دهد که کارشان با اهمیت بوده و برای وی

مشورت نه تنها سبب می‌شود که انسان از دانش و بینش و تجربه دیگران در حل معضلات استفاده نماید بلکه باعث بروز حرکت و پرورش استعدادهای درونی زیردستان خواهد شد و آنان چنین احساس خواهند نمود که افکارشان مورد توجه مدیر و سازمان متبوعشان می‌باشد.

و سازمان شایان ارزش است. زیرا وقتی که زیردستان این مهم را درک نمایند، طبیعتاً جدیت بیشتری از خود نشان خواهند داد. سرپرست و یا مدیر از نظر اهمیت کار در پیکره سازمان همانند مغز است در بدن و کارگزاران مانند سایر اعضای آن پیکر هستند. چنانکه مهمترین وظیفه مغز هماهنگی و ایجاد روابط صحیح بین اعضاء آن پیکر است مدیر نیز باید چنین نقشی را در سازمان ایفا نماید. بعبارت دیگر کنترل و تحرک و فعالیت و رکود هر عضوی در جسم بدون هماهنگی با سایر اعضاء امکان پذیر نمی‌باشد هماهنگی در بین اعضاء می‌باید با این بینش



روابط حسنه در سازمان را جز از طریق گسترش اعتماد نمی توان بوجود آورد و همچنین استقرار روابط حسنه بین گروهها و زیردستان ممکن نمی شود، مگر اینکه بین افراد و گروه و مدیر رابطه ملاطفت آمیز و دوستانه برقرار شود.

لازم جهت جایگزینی افراد را بنمایند.
- همیشه حقوق و منافع زیردستان خود را در نظر داشته باشند.

- در مورد هر کاری زود تصمیم گیری نمایند و تصمیمات باید معقول و منطقی باشد مگر اینکه دلایل محکمی برای تعجیل وجود داشته باشد.

- تصمیمات را بر مبنای حداکثر بهره رسانی برای سازمان اتخاذ کنند.

- در محدوده اختیارات و مسئولیت خود با قاطعیت عمل کنند و در مورد تصمیماتی که خوش آیند نیست دلایل اتخاذ تصمیم را برای زیردستان تشریح نمایند.

- اجازه بدهند حتی الامکان زیردستان همکارانشان را شخصاً انتخاب کنند.

- اگر تصمیم و نحوه عمل کسی مورد ایراد و سؤال واقع شود خود او باید حضور داشته باشد، زیرا تصمیمات پنهانی در مورد شخصی که نمی داند کدام قسمت از اعمالش مورد ایراد و سؤال است منطقی نمی باشد.

- از پیشنهادهای منطقی دیگران نهایت استقبال را بعمل آورده و این پیشنهادات را از هر جهت مورد مطالعه قرار دهند و این موضوع را در نظر داشته باشند که مهم خود پیشنهاد است و قبل از توجه به نکات منفی پیشنهاد، موارد مثبت آن را بررسی نموده و چنانچه پیشنهادی غیر عملی تشخیص داده شد علل عدم پذیرش آن را با دلایل روشن مشروحاً برای پیشنهاد دهنده بیان نمایند.

- به زیردستان اجازه دهند تا در مورد تغییر روشها و تکنیکهایی که بالاخره باید با آن کار کنند اظهار نظر نموده و نظرات خود را بیان نمایند.

- صداقت را همواره در نظر داشته و در مورد آنچه که فکر می کنند منظم و با ترتیب برخورد نمایند.

- در مورد افکار و عقاید منطقی خود ثابت قدم باشند ولی در مورد استماع مسائل زیردستان همیشه آماده باشند و به رفع مشکلات آنان علاقه مندی نشان دهند.

- تلاش نمایند که زیردستان از همه حقوق

طعنه زدن به وی بدترین مرگ را برای افراد طعنه زننده در پی دارد. ۱۰- و بالاخره مدیران باید این نکات را همواره مورد توجه قرار داده و بدانند که مهمترین عامل دوام یک نظام و سازمان عقل و فرزاندگی مدیران و مسئولان آن است و بهترینشان کسی است که از حیث آگاهی متخصص و از نظر تعهد دارای فضیلت و تقوا باشد و مهمترین وظیفه اصلی همه آنها رعایت حال مردم و زیردستان است. بطور کلی مدیران و سرپرستان امر می بایستی در رفتار با زیردستان سعی نمایند:

- تا آنجائیکه ممکن است برای پیشبرد بهتر امور اختیارات خود را تفویض نمایند.
- حدود مسئولیت و اختیارات زیردستان را معین و اطمینان حاصل نمایند که کارکنان هدفهای سازمان را می شناسند و نقشی را که به بخش آنها واگذار شده است بخوبی ایفا نموده و آن را دقیقاً درک می نمایند.

- کارکنان را در حد توانایی و به اندازه مهارتی که دارند بکار گمارده و به افراد کاری ارجاع شود که از آن لذت می برند و دوست دارند به آن منصوب شوند.

- انتظارات خود را به زیردستان اعلام دارند و درباره نحوه کار آنان صراحتاً و با ملایمت اظهار نظر نمایند.

- در هر کاری مسئولیت را از یک نفر بخواهند و پس از آموزشهای لازم نتایج قبل و بعد از آموزش را با یکدیگر به دقت مقایسه و بررسی نمایند.

- زیردستان را در صورت انجام صحیح کار بطور زبانی تشویق نموده و در صورت تکرار موجبات تشویق مالی و معنوی آن را فراهم و راه را برای ابتکار عمل بیشتر باز کنند.

- در مواقع مرخصی و غیبت پیشبینیهای

که انسان با ماشین تفاوت دارد در سازمان تحقق یابد.

۸- مدیر باید که ارزشهای انسانی زیردستان را با تکیه بر مبانی اعتقادی و اسلامی در چارچوب ضوابط و مقررات در نظر داشته و سعی نماید که راههای ارتباطی بین خود و زیردستان را بازگذاشته و فیلترهای موجود میان خود و سایرین را از بین بردارد چرا که بهترین روش کار در امر پیشبرد امور، تماس مستقیم با زیردستان است علاوه بر اینها او نباید نیک و بد را به یک چشم بنگرد.

امام علی (ع) در فرمان تاریخی اش به مالک اشتر می فرماید: نیک و بد را به یک چشم مبین چه اینکار خوبان را از خوبی کردن دلسرد و بدان را به بدی سوق می دهد بهر یک آنچه را خود برگزیده و نیکوکار پاداش عمل نیک را، تو همان را که خود انتخاب کرده اند درباره آنان انجام ده.

نه هر کس سزاوار باشد به مال یکی مال خواهد یکی گوشمال

۹- اما مدیر یک نکته را نیز نباید از نظر دور بدارد که احترام به افراد مخصوصاً زیردستان بسیار مهم است. احترام متقابل محیط کار را دوست داشتنی نموده موجب ازدیاد مهر و محبت و تفاهم می شود و بالعکس اهانت به دیگران باعث از بین رفتن حجب و حیا خواهد شد. امام صادق (ع) در این مورد می فرماید: «احتراماً به دیگران مخصوصاً مؤمنان آنقدر مهم است که خداوند بی احترامی به آنها را به منزله اعلان جنگ با خود تلقی فرموده است» و در جای دیگر در همین رابطه می فرماید: اهانت به یک مؤمن و

امام صادق (ع): انسان نباید گمان کند که با شاد کردن یک مؤمن فقط او را شاد و مسرور کرده است بلکه رسول خدا و امامان را نیز خرسند و شادمان کرده است.

سرپرستان و مدیران باید همیشه حقوق و منافع زیردستان خود را در نظر داشته باشند و تصمیمات را بر مبنای حداکثر بهره‌رسانی برای سازمان اتخاذ کنند.

و امتیازاتی که قانوناً برخوردارند عملاً نیز بهره‌مند گردند.

- همیشه در جستجوی نقاط قوت و مثبت افراد باشند نه یافتن نقاط ضعف آنها و به پاداش‌ها و تشویق‌ها بیشتر از انتقاد و تنبیه توجه کنند و نسبت به تقصیرات تا آنجا که امکان دارد و صلاح است گذشت داشته و در عین حال جلوی تقصیرات و اشتباهات کوچک را که ممکن است در آینده به مشکلات و مسائل بزرگ تبدیل گردد، بگیرند.

- اشتباهات خود را تصحیح کنند و کسی را در برابر انتظار مردم سرزنش نکنند و در حفظ شخصیت و احترام دیگران دقت نمایند.

- نسبت به استعداد و توانایی‌های زیردستان خوشبین باشند و سعی نمایند نکات مثبت آنان را به دیگران نشان بدهند و زمینه را آماده نمایند که همه، استعدادهای خود را به منصفه ظهور برسانند و در مواردیکه امکان ترقی و ترفیع هست این امکان را برایشان فراهم سازند.

- به زیردستان نشان دهند که به آنها اعتماد و اطمینان و علاقه دارند. و در مواردیکه حتی تلاش کارمندان به نتیجه نمی‌رسد نیز بخاطر تلاش انجام شده تشویقشان نمایند.

- تا جایی که امکان دارد افتخار انجام عمل را به کسی که آن را انجام داده بدهند و از راهنمایی و نظریات دیگران در مورد آنچه که نمی‌دانند و نمی‌فهمند، استفاده نمایند و نسبت به کسانی که دیرآموز و دیر فهم هستند صبور و شکیبیا باشند.

- در برابر موفقیت‌های مرئوسین و رؤسای خود ابراز خوشحالی نموده و از هر تغییر و تحولی در جهت بهبود امور استقبال

نمایند، زیرا که پیشرفت در گرو تغییر و دگرگونی است.

- فراموش نکنند که دیگران هم مانند او انسان هستند و ممکن است اشتباه نماید. مدیران هرگز نباید:

- از ابراز عقاید، مخالفت اصولی، عذرخواهی بجای، تغییر عقیده، پذیرش اشتباهات، آموختن چیزی، تفویض اختیارات، ملایمت و نرمش بیم داشته باشند و همه چیز را به علت ترس از مخالفت تصدیق نکنند.

- اشتباهات را به چشم گناهان کبیره ننگرند و از توضیحی که فکر می‌کنند بجاست صرف نظر نمایند و در مورد اشتباهات کوچک حتی المقدور از توبیخ صرف نظر نمایند و در جائیکه یک نفر مورد سؤال است یک گروه را به خاطر اشتباهات یک نفر سرزنش نکنند.

- وقتی، هدف آگاهی از عقاید دیگران

است، سؤالی نکنند که جوابش بله و خیر باشد بلکه پاسخ دهنده را بایستی ملزم به توضیح نمایند.

- بی جهت اطلاعات را منحصر به خود نسازند و همینطور داشتن اطلاعات را وسیله‌ای برای تفاخر و فخر فروشی به دیگران ندانند.

- تهدیدات بی حاصل نکنند و وعده‌های پوچ ندهند.

- نگذارند که یک زیردست احساس کند که به درد نمی‌خورد زیرا انسانها عموماً دارای استعدادهای بالقوه‌ای هستند که ممکن است در کارشان موفق ولی علی‌الظاهر، عده‌ای از آنها ناموفق جلوه نمایند، همه مدیران باید توجه داشته باشند که ظاهر افراد آنها را گول نزنند و آنها ملاک‌های ظاهری را در برخوردها و رفتار و بازیردستان معیار قرار ندهند.

- بین افراد بی‌دلیل تبعیض قائل نشوند و دلائل و بهانه‌های غیر واقعی را بخاطر حفظ آبرو و اعتبار خود بهانه نکنند. و همینطور عقاید خودشان را بخاطر موقعیت خویش به دیگران تحمیل نکنند.

- نظارت و سرپرستی را در خارج از سطح معقول اعمال نکنند و در قلمرو وظیفه‌ای که به کارکنان خود محول کرده‌اند، حتی المقدور بقیه در صفحه ۴۸

