

نگاهی اسلامی به مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۲۵

کد مقاله: ۴۳۶۶۶

عباس چهاردولی^۱

چکیده

استفاده از الگوهای مناسب در اداره امور هر سازمان امری اجتناب ناپذیر است. امروزه مدیران دریافته‌اند که تنها راه نجات سازمان در جهان پیچیده امروز استفاده از روش‌های مناسب علمی است. با توجه به پیچیدگی‌های روابط و ساختار سازمان‌های مختلف، نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده نمود؛ چرا که یک تصمیم اشتباه در سازمان می‌تواند خسارات جبران ناپذیری را به بار آورد. اهمیت و ضرورت این موضوع در مورد نیروهای مسلح و سازمان‌های نظامی کشور که پاسدار ارزش‌های انقلاب اسلامی هستند دو چندان است. مدیریت صحیح منابع انسانی در سازمان‌ها می‌تواند بستری مناسب ایجاد کند تا کارکنان و سازمان‌ها به گونه‌ای اثربخش رشد کنند و خود را با شرایط پیچیده جهان امروز وفق دهند. بنابراین در این تحقیق برآنیم تا به ابعاد مختلف یک نظام کارآمد مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح از دیدگاه اسلام بپردازیم.

واژگان کلیدی: مدیریت اسلامی، مدیریت منابع انسانی، نیروهای مسلح

۱- مقدمه

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه ریزی های خرد و کلان است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان منابع اصلی سازمان از اهمیت و اعتبار فوق العاده ای برخوردار می باشد. به عبارتی، منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان به شمار می رود. بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد. بنابراین، لازمه دست یابی به هدف های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است (اسکندری و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۸).

عوامل مدیریتی در نیروهای مسلح، مانند ایجاد تیم های کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و فراهم نمودن اطلاعات برای افراد، می تواند کارکنان نیروهای مسلح را توانمند سازد. تحولات روز افزون همچون ابداعات خارق العاده فناوری، جهانی شدن، تنوع و تعدد فرهنگی، سرمایه ذهنی فزاینده و علمی شدن همه سازمان ها و از جمله نیروهای مسلح، منجر به افزایش بیش از پیش اهمیت مدیریت منابع انسانی و نقش عوامل مؤثر بر آن ها شده است (جهانشاهی، ۱۳۹۶: ۵۶).

در خصوص اهمیت و ضرورت موضوع، مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، حضرت آیت الله العظمی، امام خامنه ای (مدظله العالی) در فرازهایی از بیانات حکیمانه خود می فرمایند: ((یکی از چیزهایی که در یک سازمان نظامی حائز اهمیت است، نشاط برا استفاده بهتر از استعدادها و قدرت ها و موجودی های مادی و انسانی است. استعدادها را جستجو کنید و آن ها را به جوشش و درخشش دریاورید. از دست های ماهر و مغزهای نافذ و خلاق و چشم های دقیق، در پیشرفت کار و مسئولیت بزرگ خودتان بهره بگیرید. این ها، همان تصمیم گیری های بجا و شناختن تکلیف لحظه هاست)).

۲- تعریف مدیریت منابع انسانی

تعاریف متنوعی درباره طرح ریزی و تامین نیروی انسانی بیان شده است که در اینجا به چند نمونه اشاره می کنیم:
-وظیفه مدیریت در تامین نیروی انسانی عبارت از پرکردن مشاغل ساختار سازمانی از طریق شناسایی نیازمندی های نیروی کار، ذخیره کردن افراد در دسترس، استخدام، انتخاب، جایگزینی، تشویق، ارزیابی، جبران و آموزش افراد مورد نیاز می باشد (جاسبی، ۱۳۹۴: ۲۰۴).

-روشی است که از طریق آن مدیریت تشخیص می دهد چطور سازمان می تواند از موضع فعلی به موضع مورد نظر برسد. از طریق طرح ریزی تلاش می شود نیروی انسانی مناسب، به تعداد مورد نیاز، در زمان مناسب و مکان مناسب به دست آید و از این راه، هم سازمان و هم افراد سازمان به منافع مورد نظر خود برسند (همان).

-مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلندنظرانه) و پایدار با ارزش ترین دارایی شرکت یعنی کارکنانی که در آن جا کار می کنند و منفردا در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می کنند (غلامی، ۱۳۸۸: ۱۳۵).

-مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهند. همچنین، مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان (همان).

-مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (همان).

۳- مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح

عملکرد مطلوب واحدهای نظامی و کل نیروهای مسلح به این امر بستگی دارد که اقدامات منابع انسانی به بهترین وجه انجام شده، رضایت کارکنان، افسران و فرماندهان نظامی حاصل شود، نوآوری ها و خلاقیت باعث بهره وری بیشتر گردد و در نهایت موفقیت و اعتبار سازمان را به ارمغان آورد. برخلاف بسیاری از سازمان های انتفاعی که می توانند با استفاده از فناوری و مکانیزه کردن بسیاری از فعالیت ها، نیروی کار خود را کاهش دهند، سازمان های نظامی بیشتر بر شایستگی، تخصص، تعهد و عملکرد کارکنانشان مبتنی هستند. در بخش نظامی فعالیت ها تا حد زیادی توسط قوانین، مقررات، آئین نامه و دستورالعمل محدود می شوند. تصمیم گیری ها براساس اسناد بالادستی و تحت تاثیر نفوذهای بعضاً سیاسی و غیر رسمی قرار می گیرند. هدف ها سیاسی و به عبارتی چندگانه هستند و صرفاً منافع را ملاک قرار نمی دهند و برپایه آرمان های انقلاب اسلامی و دکترین دفاعی تنظیم می شوند و این اهداف و مأموریت های محوله، خاص و انحصاری می باشند (حسینی، ۱۳۹۶: ۱۲۷).

در بسیاری از کشورها حرکت هایی در جهت اصلاح مدیریت منابع انسانی در بخش های نظامی صورت پذیرفته است و پیشنهاد شده است که به جای انحصار در قوانین، مقررات، خط مشی ها و رویه ها بر نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک تأکید شود. پایه و اساس مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح، مفهوم شایسته سالاری است. نظام شایستگی را می توان با استفاده از دو مدل تبیین کرد. مدل اول، دارای رویکرد گذشته نگر است و براساس آن، شایستگی برحسب موفقیت های گذشته فرد تعریف می شود. مدل دوم دارای رویکردی آینده نگر است و بر اساس آن فردی برای انجام یک شغل مناسب تر است که به نحو کارآمدتری

از جایگاه و امکانات استفاده نماید. در سازمان های نظامی طبق شایسته سالاری مبنای استخدام، تجربه و تخصص و تعهد است و رابطه در این بین حتی الامکان نقشی ندارد. پس از استخدام نیز کارکنان نظامی برای کسب توانایی لازم برای کار، مستلزم گذراندن دوره های آموزشی از پیش تعیین شده ای هستند و جریان خدمات و ترفیع افراد براساس شایستگی مرتبط با شغل و ترفیعات سالانه قانونی براساس مؤلفه های ارزشی صورت می پذیرد (همان، ۱۳۷-۱۲۸).

۴- فلسفه مدیریت منابع انسانی

پیچیدگی و اهمیت فعالیت های منابع انسانی بدان اندازه افزایش یافته است که در زمان کنونی حتی کوچکترین سازمان ها هم برای دایره منابع انسانی یک مدیر تمام وقت دارند (دیوید، ۱۳۹۰: ۳۰۱). منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آن ها کلید موفقیت سازمان است. اگر سیاست ها و رویه های مربوط به کارکنان، افسران و فرماندهان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل تر است. فرهنگ و ارزشهای کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشات می گیرد تاثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود. دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند (موحدی، ۱۳۹۱: ۱۹). امروزه سازمان ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود می کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد وسیع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف پذیری، انطباق پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند. به زعم بارون و کریس منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست های سازمانی به شمار می آید (خانربیک، ۱۳۹۳: ۲۵-۲۴).

۵- رویکردهای مدیریت منابع انسانی

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد (غلامی، ۱۳۸۸: ۱۳۹): رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می شود که باید معادله ورودی-خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند؛ و رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می کند که نمی توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد. زیرا بر خلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس العمل نشان می دهند. در این رویکرد بر استراتژی هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش ها، برنامه های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه بندی کارکنان در تیم های کاری بدون نظارت رسمی تاکید بیشتری می شود. در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تاکید می کند. رویکرد سخت، سیستم ها، رویه ها، دستور العمل ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می گیرد.

۶- اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح حصول نتایج مطلوب از تلاشهای جمعی کارکنان، افسران و فرماندهان سازمان است که می توان به صورت زیر آن را بیان نمود (موحدی، ۱۳۹۱: ۱۹): تامین نیروی انسانی با حداقل هزینه؛ پرورش و توسعه استعدادها و مهارتهای افراد؛ حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان؛ تامین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل واحدهای نظامی بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها و هدف های سازمان ایجاد گردد.

۷- عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی

عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح را می توان به دو گروه عوامل بیرونی و درونی تقسیم نمود: الف) عوامل بیرونی: قوانین، مقررات، آئین نامه های ابلاغی از ستاد کل نیروهای مسلح؛ شرایط سیاسی و اجتماعی حاکم بر جامعه؛ سطح توان دفاعی کشور؛ تهدیدات و فرصتهای منطقه ای و فرامنطقه ای؛ میزان شدت و ضعف تحریم ها؛ رقبا؛ همپیمانان؛ فناوری های نظامی، دفاعی (حسینی، ۱۳۹۶: ۱۳۰). ب) عوامل درونی: قوت ها و ضعف های سازمانی؛ اهداف اساسی یا رسالت سازمانی؛ خط مشی ها؛ جو و فرهنگ سازمانی؛ حجم مأموریت های محوله (همان).

۸- کارکردهای مدیریت منابع انسانی

سیستم مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح دارای کارکردهایی است که در اینجا به مهمترین آن ها اشاره می شود:

۸-۱- گزینش و استخدام

گزینش یا انتخاب عبارت است از پذیرفتن افرادی که دارای مهارت های مورد نظر و توانایی های لازم و شخصیتی مناسب برای انجام موفقیت آمیز شغل خاصی در سازمان های نظامی هستند. فرایند کارمند یابی و گزینش افراد را می توان به صورت مراحل زیر بیان نمود (طالبی، ۱۳۹۳: ۲۶-۲۵)

- برای تعیین پست هایی که باید افراد را در آن ها گمارد باید در مورد نیروی کار مورد نیاز برنامه ریزی و پیش بینی نمود؛
- از طریق کارمندیابی انبوهی از داوطلب برای چنین مشاغلی به وجود آورد؛
- از داوطلبان خواسته شود که فرم های درخواست کار را پر نمایند و در مصاحبه مقدماتی شرکت کنند؛
- داوطلبان واجد شرایط را با استفاده از روش های مختلف انتخاب مانند آزمون های استخدامی، بررسی سوابق متقاضی و آزمایش های بدنی تعیین کنند؛
- یک یا چند داوطلب واجد شرایط نزد سرپرست مستقیم شغل مورد نظر فرستاده شوند؛
- برای تصمیم گیری نهایی و مشخص کردن داوطلب یا داوطلبان واجد شرایط، شخص سرپرست یا گروه های ذیربط از این افراد مصاحبه نهایی به عمل آورند و آنها را معرفی کنند.
- کارمندیابی فرایندی است که پس از برنامه ریزی نیروی انسانی صورت می گیرد، درست هنگامی که سازمان از نیاز خود به نیروی کار جدید با اطلاع شد (که چه تعداد و چه نوع تخصصی را لازم دارد) در این هنگام به جذب نیروهای جدید می پردازد (همان، ۲۶).

۸-۲- آموزش نیروی انسانی

آموزش عبارت است از فراگیری نظام دار مهارت ها، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد. یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی، تهیه و اجرای برنامه های آموزشی و تعلیمات شغلی کارکنان به منظور افزایش میزان مهارت ها و کارایی آنان می باشد. تاکید بر آموزش و کسب آگاهی های لازم نیروی انسانی بدان دلیل است که اگر کسی بدون علم و آگاهی به کاری بپردازد، نمی تواند مجموعه را در رسیدن به اهداف سازمانی یاری رساند و چه بسا خود مانعی در این راه شود. دانش و مهارت های لازم برای هر کار در حکم چراغی است که راه را روشن و از هدر رفتن امکانات جلوگیری می کند. در همین رابطه از امام علی نقل است که فرمود: کسی که با علم و دانش عمل می کند همچون رهرویی است که در راهی مشخص و واضح حرکت می کند. در نگاه امیر مومنان ارزش علم و آموزش چنان بالاست که معیار ارزیابی انسانیت انسان قلمداد می شود، آن جا که می فرماید: ارزش هر انسانی به اندازه علم اوست (امیری، ۱۳۹۶: ۱۹۱-۱۹۰).

آموزش کارکنان با اهداف: بهبود بهره وری و کارایی، جلوگیری از نسوخ شدن مهارت ها، آماده شدن برای وظایف سطح بالاتر، بهبود دانش و نگرش و مهارت افراد و همچنین بهبود عملکرد دستیابی به اهداف صورت می گیرد (طالبی، ۱۳۹۳: ۳۵).
در بحث آموزش منابع انسانی بهترین و با کیفیت ترین تلاش، تلاش در جهت ایجاد سازمانی تحت عنوان سازمان یادگیرنده است. سازمانی که افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آن می باشند. در سازمان یادگیرنده افراد پیوسته می آموزند که چگونه با یکدیگر بیاموزند. بنابراین فرایند کشف و اصلاح خطاها را یادگیری سازمانی گویند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که قابلیت های مورد نیازش را سریع به وجود آورده و پرورش می دهد تا به موفقیت های آینده دست پیدا کند (همان).

۸-۳- انگیزش

فرایند انگیزش یکی از مهمترین جنبه های فرایند مدیریت منابع انسانی است. زیرا رفتار انسانی پیچیده است و اهتمام برای برانگیختن کارکنان یک فعالیت کاملا تخصصی است. به کمک فرایند انگیزش می توان سهم موثر منابع انسانی را در تحقیق اهداف سازمان افزایش داد. مدیریت منابع انسانی را در دریای متلاطم سازمانی فریادرس جز کارکنان با انگیزش نیست. مدیریت صرفا با تکیه بر تکنیک ها و امکانات چشمگیر موفقیتی بسزا کسب نمی کند. انگیزش در سطره سازمانی باید فراگیر شود تا نیروی انسانی اعم از فرماندهان ارشد و بلندپایه نظامی تا اعضای ساده، در میان امواج آن غوطه ور گردند و با جدیتی تمام انگیزش کاری را در سازمان پایدار سازند (همان، ۳۷-۳۶).

۸-۴- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، فرایندی است که به طور نظام مند به تشریح توانایی ها و ضعف های کارکنان، در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن ها در مشاغل محول شده و تعیین پتانسیل موجود در آن ها جهت رشد و بهبود در فواصل معینی می پردازد. ارزیابی عملکرد کارکنان اهداف مختلفی را دنبال می کند. بهبود اثربخشی سازمان، رشد و توسعه کارکنان، پرداخت حقوق و مزایای متناسب با عملکرد، برنامه ریزی نیروی انسانی، شناسایی استعداد های کارکنان، تعیین مسیر شغلی و تطبیق هر چه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با مشاغلشان، از جمله اهداف اصلی نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی هستند. با توجه به چنین

تأثیری که ارزیابی عملکرد دارد، قطعاً هر چه بتوان آن را بهتر و منطقی تر صورت داد، آثار و نتایج بهتری هم از آن می توان انتظار داشت (امیری، ۱۳۹۶: ۱۹۱).

فرآیند ارزشیابی عملکرد، یکی از حساس ترین و پیچیده ترین وظایف مدیریت منابع انسانی است. حساسیت آن، از این جهت است که با نوعی قضاوت و داوری همراه است و می تواند موجب افزایش انگیزه کارکنان، یا تخریب روحیه و افت کارایی آنان شود و پیچیدگی آن، از این بابت است که دسترسی به شاخص های عینی و معیار صحیح ارزیابی برای بیشتر فعالیت های غیریدی و محصولات غیرقابل شمارش، غالباً مشکل و بعیدالوصول است (همان). یکی از مسائلی که باید مدیران منابع انسانی به آن توجه داشته باشند، حفظ اسرار زیردستان و ضرورت محرمانه بودن پرونده ارزیابی است. افرادی که در پست مدیریت قرار می گیرند، از مسائل سری کارکنان مطلع می شوند. این مدیران باید خطاها و تخلفات افراد را محرمانه تلقی و از افشای آن خودداری کنند. امام علی (ع) در این باره می فرماید: مردم عیب هایی دارند که زمامدار در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. همچنین امام زین العابدین (ع) می فرماید: کسی که آبروی مسلمانان را حفظ کند، خداوند روز قیامت لغزش هایش را می بخشد. پیامبر (ص) نیز فرموده است: بدانید کسی که گناهی را شنید و آن را نقل کرد، مثل کسی است که آن گناه را مرتکب شده است. امام صادق (ع) نیز می فرماید: کسی که درباره مومنی آن چه را که از گناهان او دیده و یا شنیده بازگو کند، در زمره کسانی است که خداوند درباره آنان می فرماید کسانی که دوست دارند زشتی ها در میان مردم با ایمان شیوع یابد، عذاب دردناکی برای آن ها در دنیا و آخرت است (همان، ۱۹۳-۱۹۲).

۸-۴-۱- شاخص های ارزیابی

یکی از ابعاد مهم در ارزیابی عملکرد، توجه به شاخص ها و ملاک های حاکم در ارزیابی است. این شاخص ها چنان اهمیتی دارند که می توانند ماهیت ارزیابی را متاثر ساخته و تفاوت مبنایی آن ها را رقم زنند. شاخص های ارزیابی را می توان به دو دسته تقسیم کرد: شاخص های ارزیابی مدیران و شاخص های ارزیابی کارکنان (امیری، ۱۳۹۶: ۱۹۳).

۸-۴-۱-۱- شاخص های ارزیابی مدیران

از دیدگاه امام علی (ع) مدیرانی می توانند از درجات بالایی از ارزیابی برخوردار شوند که در ارتباط خود با کارکنان و مردم، هر چه بیشتر در رفتار خود مراعاه موارد زیر را بنمایند (همان، ۱۹۶-۱۹۴):

توجه به اقامه عدل: نخستین و مهمترین شاخص ارزیابی یک مدیر، توجه به رفتار او و میزان تلاش وی در اقامه عدل و نهادینه کردن آن در ارزیابی است؛ توجه به جلب دوستی و محبت مردم: از جمله آثار تلاش در جهت عدالت آن است که موجب بروز محبت مردم نسبت به زمامدار و کارکنان نسبت به مدیر می شود؛ میزان جلب خیرخواهی مردم: یکی از علائم ظهور محبت مردم، شکل گیری رابطه نزدیک و صمیمی مردم با زمامدار یا کارکنان و مدیر و به عبارتی بروز توان مدیر در جلب خیرخواهی آن هاست؛ احساس سنگینی نکردن زمامداری از سوی مردم: امام علی (ع) علامت دیگر خیرخواهی را این می داند که زمامدار یا مدیر در زمان مدیریت خود به گونه ای رفتار کرده باشد که تحمل حکومت او بر مردم ناگوار و سنگین نباشد؛ انتظار نکشیدن پایان زمامداری از سوی مردم: از نظر امام علی (ع) زمامدار باید طوری رفتار کند که مردم خواستار طولانی شدن مدیریت او باشند نه این که برای کم شدن شر او روزشماری کنند؛ میزان رضایتمندی مردم از زمامدار: یکی دیگر از ویژگی های مهم، توان مدیر در گردآوری مردم مبتنی بر عشق و شور و تمایلات قلبی و باطنی است؛ احسان و گذشت با زیردستان: امام علی (ع) حدی از احسان را کافی می داند که اولاً برای مخارج خود و خانواده زیردستان کافی باشد و ثانیاً موجب تقویت انگیزه آن ها در انجام کارشان شود؛ موااسات و از خودگذشتگی: یکی از شاخص های مهم در ارزیابی عملکرد مدیران توجه به وضعیت و مشکلات مادی و غیر مادی زیرمجموعه و کمک به آن هاست؛ دیگر شاخص ها: توجه به نیازهای خانوادگی زیرمجموعه، میزان همراهی با زیردست و اهتمام به کار زیرمجموعه.

۸-۴-۱-۲- شاخص های ارزیابی مدیران

علاوه بر شاخص های ارزیابی مدیران، امام علی (ع) مجموعه ای از شاخص های مرتبط با عملکرد کارکنان را نیز جهت ارزیابی آن ها مطرح کرده است. روح حاکم بر این شاخص ها به گونه ای است که کیفیت رابطه مادون با مافوق را در مدیریت اسلامی تبیین می کند. درست همان گونه که شاخص های ارزیابی مدیران منعکس کننده رابطه مافوق با مادون است. این شاخص ها عبارتند از (همان، ۱۹۹-۱۹۷): انجام کارها بر اساس قوانین؛ پیروی نکردن کورکورانه از مافوق؛ استقلال فکری؛ تمجید نکردن از مافوق؛ صداقت؛ وفاداری؛ تقوا؛ چپلوسی و تملق گویی نکردن.

۸-۴-۲- شاخص های ارزیابی

از آن جا که هر فردی که برای انجام کاری تعیین می شود، انتظار دو نوع وظیفه از او وجود دارد. متناسب با هر یک از این وظایف و رفتارها، دو نوع ارزشیابی هم موضوعیت می یابند. هر متصدی از یک سو باید اهلیت و شایستگی انجام کار و به عبارتی توان تخصصی آن را داشته باشد و از سوی دیگر باید به عنوان یک عضو مجموعه، رفتاری در شأن جایگاه خود بروز دهد. بنابراین،

ارزیابی افراد اعم از فرماندهان ارشد و بلندپایه یا کارکنان باید در دو بعد کاری و رفتاری صورت گیرد. منظور از ارزیابی کاری آن است که بررسی شود فرد تا چه میزان بر کار مسلط شده و از عهده آن برآمده یا در صورت ضعف در کار نیازمند آموزش است. منظور از ارزیابی رفتاری، بررسی کیفیت سلوک او با دیگران و مافوق و نیز رعایت شئون اخلاقی و قانونی است (همان، ۱۹۹).

۸-۵- سیستم پاداش و جبران خدمت

هر نوع دریافت یا ارزشی را که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان پرداخت یا ایجاد می کند، پاداش یا جبران خدمات نام دارد. پاداش به دو جزء تقسیم می شود: اول، حقوق و دستمزد، (پاداش در قبال انجام وظایف محول شده در حد عادی و متعارف)؛ دوم، مزایای فوق العاده (پاداش در قبال انجام وظایف و سطح بالاتر از استانداردهای عادی). جبران خدمات، شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیر مالی می شود. جبران خدمات مالی، شامل حقوق و مزایایی است که سازمان پرداخت یا تأمین می کند. جبران خدمات غیر مالی، از شغل و از محیط شغل حاصل می شود. جبران خدمات غیر مالی حاصل شده از شغل، رضایت و لذتی است که برای شاغل از انجام وظایف شغلی معنادار و غنی و پر اهمیت حاصل می شود. جبران خدمات غیر مالی حاصل شده از محیط شغل، شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است، به طوری که کار کردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلان لذت آور باشد و کمک کند نیازهای مهم کارکنان، مانند نیازهای اجتماعی برآورده شود. از این رو، کارکنان فقط به دلیل پول یا حقوق و مزایا ساعت ها به کار نمی پردازند، بلکه افزون بر آن به دنبال ارضای نیازهای سطوح بالای خود، مانند نیازهای اجتماعی، مطرح شدن و کسب موفقیت هستند (همان، ۲۰۴).

به طور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه ای طراحی شود که بتواند نیازهای ابتدائی کارکنان را برآورده سازد، ایجاد انگیزه کند و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود، با توان مالی سازمان و با توانایی ها و مهارت های کارکنان متناسب باشد، مستدل و منطقی بوده و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند و منصفانه و عادلانه باشد. یعنی اولاً، حقوق یا دستمزد متناسب با تخصص، مهارت و تجربه و سابقه کار افراد تعیین شود و ثانیاً، ضوابط و شرایط برای اعطای آنها یکسان باشد. بدیهی است عادلانه بودن سیستم حقوق و دستمزد در مقبولیت و پذیرش آن و همچنین ایجاد رضایت شغلی مؤثر است. سیستم پرداخت باید هم برابری بیرونی و هم برابری درونی داشته باشد (همان). در یک سیستم پاداش و جبران خدمات باید جنبه های زیر رعایت شود (همان، ۲۰۷-۲۰۵): بکارگیری نظام حقوقی صحیح؛ تعیین میزان حقوق و دستمزد قبل از بکارگیری؛ پرداخت به موقع حقوق و دستمزد؛ پرداخت مزد بر اساس ملاک هایی مانند داشتن عملکرد مثبت (اثربخش)، میزان سختی کار و نوع کار و تخصص؛ ضرورت پرداخت پاداش های غیرنقدی.

۸-۶- تشویق و تنبیه کارکنان

یکی دیگر از کارکردهای مدیریت منابع انسانی تشویق و تنبیه کارکنان یک سازمان در قبال خدمات و وظایفی که به عهده دارند است. تشویق یعنی ایجاد شوق و تنبیه به معنی آگاهی دادن است. منظور از تشویق در مدیریت ارائه محرک های خوشایند و مثبت به منظور تکرار و یا افزایش رفتارهای مورد پسند است و منظور از تنبیه ارائه محرک های ناخوشایند و منفی به منظور کاهش و یا خاموش شدن رفتار ناپسند می باشد. تنبیه و تشویق از ابزارهای مهم در کنترل رفتار کارکنان است. استفاده از محرک های خوشایند و ناخوشایند در عرصه مدیریت کاربرد فراوانی دارد (طالبی، ۱۳۹۳: ۴۷).

۸-۷- فرایند حفظ و نگهداری منابع انسانی

یکی دیگر از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی حفظ و نگهداشت آنان است. منابع انسانی یک سازمان می تواند به شکل های متفاوتی مانند توانایی های فنی یا یک سیستم مدیریتی باشد. حفاظت منابع انسانی فرایندی برای حفظ کارایی نیروی انسانی و توان سود بری سازمان است. اگر توانایی های منابع انسانی به طور سیستماتیک نگهداری نشوند ممکن است از بین بروند و در نتیجه سازمان متحمل هزینه های جایگزینی و آموزش مجدد می شود. به طور متداول میزان حفظ نیروی انسانی یک سازمان با نرخ تغییرات پرسنلی اندازه گیری می شود (همان، ۵۰).

هدف عمده این فرایند به کارگیری کلیه فعالیت هایی است که در امر حفظ و نگهداری کارکنان بهره ور می تواند کمک قابل توجهی به حساب آید. بخش مهمی از فرایند نگهداری معطوف به اعمال تدابیری است که به تأمین و تضمین ایمنی و سلامت کارکنان منجر می شود. این امر معمولاً از طریق نظام جامع تأمین اجتماعی در ابعاد ملی و منطقه ای به کار می رود و در سالهای اخیر دولت ها کوشیده اند شرایطی را فراهم سازند که بیشتر افراد جامعه بر بنیان اصل عدالت اجتماعی از خدمات رفاه و تأمین اجتماعی برخوردار شوند. حفظ ایمنی و سلامت کارکنان یکی از مهم ترین مولفه های فرایند نگهداری است. به طور کلی می توان گفت همه سازمان ها باید برای حفظ و نگهداشت کارکنان و ارائه خدمات درمانی و بهداشتی، ایمنی و رفاه نیازمندی های کارکنان خود اقدامات جدی را انجام دهند و در قبال مسائل ایمنی و بهداشتی طرح ها و برنامه هایی را اجرا نمایند. نتیجه این اقدامات حفظ نیروی کار با تجربه و متخصص و در نهایت افزایش بهره وری سازمان خواهد بود (همان، ۵۰-۵۱).

۹- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام

مدیریت منابع انسانی، جایگاه مهمی در مکاتب مدیریتی کسب کرده است. در این مدیریت، آنچه باید اداره شود، انسان‌ها هستند که رکن اصلی هر سازمان به شمار می‌روند. نظریه اسلام در این باره، «نظریه رشد» است که شامل انسان و مواد، هر دو می‌شود؛ یعنی رشد انسانی و سازمانی را با هم در نظر می‌گیرد. این نظریه را نخستین بار، استاد شهید مطهری در بیش از یک دهه پیش از انقلاب، در دو سخنرانی و مقاله «مدیریت و رهبری» و «رشد» عرضه کرد و با این کار، پیش‌قراول بحث مدیریت اسلامی و عرضه‌کننده نظریه اسلامی برای آن شد. نظریه دوم، که از قرآن کریم و معارف توحیدی استنباط می‌شود، «مدیریت رحمانی» یا «مدیریت رحیمانه» است که شرح مدیریت خداوند تبارک و تعالی بر انسان و جهان است. این دو نظریه، به کمک هم، مدیریت اسلامی را معرفی می‌کنند (قوامی، ۱۳۸۶: ۹۰-۸۹).

۹-۱- نظریه رشد در مدیریت اسلامی

اگر بخواهیم برای رهبری و مدیریت، با همه گسترش و شمولی که یافته است، مرادفی در مصطلحات اسلامی پیدا کنیم، باید بگوییم که ارشاد و رشد یا هدایت و رشد، قدرت رهبری، همانا قدرت بر هدایت و ارشاد است. در اصطلاحات اسلامی، قدرت مدیریت، همان است که در اصطلاح فقه اسلامی، «رشد» نامیده شده است. «رشد» در اصطلاحات عرفی و معمولی، کیفیتی جسمی و صفتی برای اندام است. قامت‌ها و اندام‌ها در اصطلاح و زبان فارسی امروزی، متصف به صفت رشد می‌شوند؛ ولی در اصطلاح فقه اسلامی، کیفیتی روحی، یعنی نوعی بلوغ است، در مقابل بلوغ جنسی. مقصود از رشد و بلوغ روحی، شایستگی و توانایی تشخیص، درک سود و زیان و لیاقت اداره و رهبری است. به بیان دیگر، رشد عبارت است از شایستگی و لیاقت برای نگهداری و استفاده و بهره‌برداری درست از وسایل و سرمایه‌های زندگی (همان، ۹۰). رشد به چهار دسته تقسیم می‌شود (همان، ۹۱):

رشد ملی، لیاقت و شایستگی یک ملت برای نگهداری، بهره‌برداری و سود بردن از سرمایه‌ها و امکانات طبیعی و انسانی خویش است؛

رشد فردی و اخلاقی، استفاده درست از سرمایه‌های فردی و اخلاقی درون یک شخص است. به بیان دیگر، یعنی خود، احساسات و عواطف، غرایز و سرانجام، قلب و دل خود را خوب اداره کردن؛ مانند رشد در عبادت و رشد در مدیریت حافظه، که هر کدام چگونگی بهره‌برداری بهتر از این دو امتیاز را بیان می‌کند؛

رشد اسلامی، احساس مسئولیت کردن در برابر اسلام، به عنوان یک سرمایه و ثروت معنوی و یک امکان فوق‌العاده است؛ رشد اجتماعی، توان مجهر کردن، تحریک و آزاد کردن نیروها و در عین حال، کنترل و در مجرای درست انداختن آن‌ها و سامان و سازمان بخشیدن به آن‌ها است.

بر اساس نظریه رشد مدیریت منابع انسانی، مدیریت غربی، صرفاً با موفقیت‌های ظاهری و پیشرفت‌های مادی و تولیدی و آماری نمی‌تواند موصوف به رشید شود و مورد تأیید قرار گیرد. ملاک رشد در مدیریت، توجه به انسانیت انسان است که خوش‌بختانه در مکاتب پیشرفته مدیریتی غربی، همواره توجه به انسان بیش‌تر می‌شود، هر چند این توجه، با هدف رشد خود انسان نیست، بلکه با هدف دست‌یابی به اهداف سازمانی و افزایش تولید و اثربخشی سازمانی است. در حالی که انسان در سازمان در نظریه رشد یا پارادایم رشد، طریقت به اهداف ندارد، بلکه موضوعیت دارد و باید اعتلای همه‌جانبه او لحاظ شود، آن‌گونه که پیامبر خدا (ص) و امیر المؤمنین (ع) مدیریت می‌کردند و اصرار و اغلال را بر می‌داشتند. قرآن می‌فرماید: «اسْتَجِیْبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِیْكُمْ»؛ یعنی از خدا و رسول او اطاعت کنید که شما را می‌خوانند تا به شما حیات ببخشند. زندگی طیبه، حیات، روح و روان و نشاط، دستاورد مدیریت الهی و نبوی است (همان، ۹۵-۹۴).

۹-۲- مدیریت رحمانی یا رحیمانه

این مدیریت، بر اساس نظریه رحمت است که بیان‌گر اصلی‌ترین محور برای مدیریت خداوند بر جهان و انسان است: «أَلَا مِنْ رَحْمَةٍ لِّكَ وَ لَدَلْكَ خَلْقَهُمْ»؛ یعنی مگر آن کس که خدا به رحمت خاص خود، او را هدایت کند و برای همین (رحمت) خلق شدند. «و رحمتی وسعت کل شیء»؛ یعنی رحمت من همه موجودات را فرا گرفته است (همان، ۹۵). همه قواعد مدیریت خداوندی، مبتنی بر اصل رحمت هستند. بدین رو، نام این مدیریت و این نظریه، «پارادایم مدیریت رحمانی» خواهد بود. طبق اصل رحمت (همان، ۱۰۱): همه خوبند، مگر این که اثبات شود که بد هستند (برائت)؛ عیب‌ها پوشانده و بخشیده می‌شود (مغفرت)؛ همه به اندازه استحقاقشان از تلاش خویش بهره می‌گیرند (عدالت و احسان)؛ آبروی افراد، محفوظ نگاه داشته می‌شود (کرامت)؛ همه از حقوق مساوی برخوردارند (مساوات). ویژگی‌های قواعد اداری مدیریت رحمانی عبارتند از (همان): همگی از روح رحمت برخوردارند؛ این قواعد به مثابه یا مشابه قواعد فقهی هستند که پس از گرفته شدن از منابع معتبر، به‌ویژه قرآن، قابل تطبیق بر مصادیق خود هستند؛ ثابت و تغییرناپذیر هستند و مقررات متغیر، به اقتضای زمان و مکان، پیرامون آن‌ها خواهد چرخید؛ وحیانی و برگرفته از

وحی و قرآن هستند. از این رو، از درستی و اتقان مناسبی برخوردارند؛ برگرفته از روش مدیریتی خداوند رحمان هستند که بهترین نوع مدیریت بر جهان و انسان است.

۹-۳- ارتباط مدیریت رحمانی و نظریه رشد

چه بسا هر دو نظریه «رشد» و «رحمت»، در این آیه قرآن جمع شده باشند: «رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا»؛ پروردگارا! ما را از سوی خودت رحمتی عطا کن و راه رشد و نجات را برایمان فراهم ساز. ارتباط هر دو نظریه با هم می‌تواند بیان‌گر مدیریتی آسمانی و انسانی باشد. نظریه رشد، که توسط استاد شهید مطهری مطرح شد و نظریه «رحمت»، که محصول طبیعی کوشش‌های مدیریت‌پژوهان مسلمان در طی چهل سال است، به ضمیمه یکدیگر، پارادایم مدیریت اسلامی را نشان می‌دهد. اگر اصالت در اداره جهان، با رحمت باشد و دیگر اصول از آن مشتق شده باشند، اصل رشد نیز فرع بر رحمت خواهد بود. با این حساب، مدیریت رحمانی، همان مدیریت رشد است. به بیان دیگر، نتیجه مدیریت رحمانی، رشد همه‌جانبه انسانی و سازمانی است (همان، ۱۰۲).

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بسیاری از صاحب‌نظران کارکنان را با ارزش‌ترین دارایی سازمان‌ها می‌دانند و مدیریت صحیح منابع انسانی را رمز موفقیت و شکوفایی سازمان‌ها قلمداد می‌کنند. در سازمان‌های نظامی نیز اهمیت منابع انسانی تا آن جاست که مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در فرازهایی از بیانات حکیمانه خود در خصوص اهمیت و ضرورت آن تأکید نموده‌اند. بنابراین لازم است تا فرماندهان و مسئولان نیروهای مسلح در جهت ایجاد و تثبیت یک نظام مدیریتی صحیح برای منابع انسانی خود گام بردارند. در این نوشته به تبیین ابعاد مختلف یک نظام کارآمد مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح پرداخته شد. از دیدگاه اسلام که مبتنی بر نظریه رشد است، مدیریت صحیح منابع انسانی باید بتواند بستری مناسب ایجاد کند تا کارکنان و سازمان‌ها به گونه‌ای اثربخش رشد کنند و خود را با شرایط پیچیده جهان امروز وفق دهند تا بتوانند در شرایط بحران بهترین عملکرد را از خود نشان دهند.

مراجع

- اسکندری، مجتبی؛ علی نقی عابدی، (۱۳۸۸)، «بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲، صفحات ۱۰۷-۱۲۵.
- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مجموعه بیانات، قابل دسترسی در: www.khamenei.ir
- امیری، علی نقی، (۱۳۹۶)، «ویژگی‌ها و وظایف مدیران در نهج البلاغه»، چاپ دوم، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- جاسبی، عبدالله، (۱۳۹۴)، «اصول و مبانی مدیریت»، چاپ نهم، تهران: حکیم باشی.
- جهانشاهی، علی؛ حسین مینائی، (۱۳۹۶)، «تبیین نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح»، فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، سال پانزدهم، شماره ۶۷ صفحات ۷۶-۵۵.
- حسینی، سید عبدالرضا، (۱۳۹۶)، «مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح»، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، شماره ۳، صفحات ۱۳۴-۱۲۵.
- خانلریک، مریم، (۱۳۹۳)، «بررسی نحوه مدیریت منابع انسانی در مدارس شناختی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، گروه علوم تربیتی.
- دیوید، فرد آر، (۱۳۹۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ نوزدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- طالبی، سید رسول، (۱۳۹۳)، «مطالعه تطبیقی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه امام علی (ع) و نظریه‌های مدیریت منابع انسانی معاصر»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، گروه علوم تربیتی.
- غلامی، مسعود، (۱۳۸۸)، «مبانی مدیریت»، چاپ اول، تهران: ارگ.
- قوامی، سید صمصام‌الدین، (۱۳۸۶)، «مدیریت از منظر کتاب و سنت»، چاپ سوم، قم: دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری.
- موحدی، زهره، (۱۳۹۱)، «شناسایی و رتبه‌بندی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و بررسی موانع اجرای آنها (مورد مطالعه: بانک ملت)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سمنان: دانشگاه سمنان، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری.