

کارکردهای مدیریت در جامعه اسلامی

سیداحمد میرحسینی*

مدیریت نوعی مسئولیت فراتر از مسئولیت‌های عمومی و اجتماعی است. مدیریت دخالت در مصالح و مفاسد دیگران و به نوعی تصرّف در خواسته‌ها بلکه خرد و اندیشه آنان است. بسیاری از صفات اعم از خیر و شر به طور کامل در مدیریت‌ها نمایان می‌شود. از آن‌جا که تعارض در منافع و مضرات در قلمرو مدیریت بسیار حساس و زمینه‌ساز ظهور صفات درونی است، مدیریت صحیح، باید همراه با شرایط و ویژگی‌هایی باشد تا مدیر گرفتار خسارت مادی و معنوی نشود و از آن‌جا که التزام عملی به همه لوازم عقلی و شرعی برای مدیر یک مجموعه، کار آسانی نیست، واقع‌بینی و واقع‌نگری در نظام هستی و به تعبیری جهان‌بینی به عنوان زیربنای اساسی برای ویژگی‌های مدیریت موفق و وسیله آسان شدن کار، مورد توجه می‌باشد. بر همین اساس است که کارکرد مدیران با شاخصه‌های مخصوصی که در موفقیت آنان مؤثر است سامان می‌پذیرد. در این مقاله به موارد عمده‌ای از آن‌ها اشاره شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت، مسئولیت، واقع‌بینی، وظیفه‌شناسی، نظام طبیعت، مصالح و مفاسد، تعهد، تخصص، مراقبت.

مقدمه

مدیریت نوعی فراخودی در همه ابعاد می باشد و مدیر کسی است که از مرز محدود شخصی و حرکت فردی گذشته و به نیروی محرک جمعی تبدیل می شود و مدیریت در هر محدوده‌ای که باشد حتی در یک مجموعه خانوادگی که محدودترین تشکّل اجتماعی است ملازم با نوعی دگراندیشی و خروج از خوداندیشی است. در پرتو همین واقعیت، مدیریت از جهات مختلف در موضع‌گیری دیگران دخیل است. مهم‌ترین تأثیر آن را می‌توان در سه بعد زیر دانست:

۱- شرکت کردن در تدبیر و تعقل و اندیشه دیگران و به تعبیری دخالت و تأثیر بر

اندیشه غیر؛

۲- دخیل شدن در سود و زیان مادی و معنوی دیگران؛

۳- دخالت در میل و اراده دیگران.

بر مبنای این اصول، اهمیت زیاد کار مدیران و شأن مدیریت مشخص می‌شود. هر انسانی به مقتضای انسان بودن نمی‌تواند نسبت به دیگران بی تفاوت باشد و چون موجودی اجتماعی است باید در جهات مختلف به دیگران توجه داشته باشد. جای شک و تردید نیست که در همه فرهنگ‌ها وجود وظایفی برای فرد در رابطه با دیگران پذیرفته شده است؛ اما مسئله مدیریت و پذیرش مسئولیت رسمی اداره یک مجموعه، امری فراتر و برتر از مسئولیت‌های عمومی و اجتماعی است. هر چند تحمل بعضی از مسئولیت‌ها در جامعه همراه با مشکلاتی است، اما به لحاظ آثار و برکات خیری که خدمت به دیگران در پی دارد، در صورتی که به شکل صحیح عمل شود، نعمتی است بسیار بزرگ، مگر برای کسانی که این نعمت را با عملکردهای ناصحیح به نعمت و کفران تبدیل نمایند که به فرموده امام صادق علیه السلام:

«طوبی لمن لم یبدل نعمه الله کفرأ، طوبی للمتحابین فی الله؛ خوشا به حال آن کس که

نعمت خداوند را به کفران نعمت تبدیل نکند و خوشا به حال آنان که برای رضای خدا و

در مسیر او یکدیگر را دوست داشته باشند» (شیخ طوسی، ۱۴۱۴ ق، ص ۲۱).

برای این که نعمت سرپرستی و مدیریت یک مجموعه در همین مسیر نعمت و خیر

باقی بماند باید وظایف خاصی دنبال گردد که شامل امور و عملکردهای مختلفی از حیث اعتقادی، سیاسی، اجتماعی و اداری خواهد بود که در مقاله حاضر به مهم‌ترین این وظایف که می‌تواند به عنوان شاخص‌های مدیریت موفق تلقی گردند، پرداخته شده است.

قبل از بررسی این وظایف و شاخص‌ها، توجه به دو نکته ضروری است:

الف - مدیریت و ظهور و فعلیت اخلاق

صفات اخلاقی اعم از خیر و شر در انسان زمانی به طور کامل ظهور و بروز پیدا می‌کند که شخص در زندگی با دیگری ارتباط پیدا کند و پای نفع و ضرر او به میان آید و این امری است واقعی که تا زمینه فعلیت نفع و ضرر انسان وجود نداشته باشد صفات درونی او نمود و ظهور نخواهد داشت.

در زندگی اجتماعی، افراد در برخورد با یکدیگر به تضاد و تعارض در مفاسد و مصالح مبتلا می‌شوند و این‌که مثلاً شخص دارای خصوصیت عفو و بخشش است یا انتقام‌گیری، اهل سخاوت است یا اهل بخل، زمانی این صفات در او به ظهور می‌رسد که با دیگری ارتباط داشته باشد و در هر موقعیتی که زمینه تضادها و تعارض‌ها بیش‌تر باشد صفات درونی شخص کامل‌تر نشان داده می‌شود.

چه بسا افرادی که در شرایط و موقعیت خاص ارتباطی با دیگران، بسیار صالح، صادق، قانع، صبور و... جلوه می‌کنند و در شرایط و وضعیت دیگر به چهره‌ای مخالف این صفات دیده می‌شوند؛ در بازار کسب به وصفی شناخته شده و در محیط خانه و خانواده به ضد آن؛ در رابطه با مردم به نوعی برخورد می‌کنند و با افراد خانواده، به نوع دیگر؛ با همسر اخلاقی خاص داشته و با فرزندان اخلاقی غیر از آن؛ همه این تفاوت‌ها بستگی به مقدار تأثیر نوع ارتباط شخص با دیگران در منافع و مضار او دارد.

در این راستا وقتی ارتباط شخص با دیگران را به عنوان مدیر بر مجموعه می‌نگریم به لحاظ تعارض‌هایی که احياناً در اراده، روش و منش، اندیشه و فکر، سلیقه و ذوق و... بین مدیر و افراد زیرمجموعه او و مخصوصاً ارباب رجوع وجود دارد، دایماً اخلاق خاصی را

در مدیر شکل می‌دهد که در فرض مدیر نبودن، موقعیت ابراز چنین اخلاقی فراهم نمی‌باشد.

بنابراین مدیران باید مراقب باشند که در جایگاه خاص خود و با لحاظ زمینه‌های مورد اشاره، چه نوع اخلاقی را برای خود ایجاد می‌کنند: آیا اخلاقی که از خود بروز می‌دهند بر مبنای موقعیت شغلی و صرفاً به لحاظ شرایط خاص است یا بر مبنای حق و عدل می‌باشد. چه بسیار پیش می‌آید که مدیری در برخورد با مراجعین قطع نظر از موقعیت‌های به حق آنان به جهات دیگری مجذوب می‌شود؛ در مقابل فردی تواضع زیاد نشان می‌دهد و در مقابل دیگری متکبرانه و یا بی‌تفاوت برخورد می‌کند؛ با شخصی بسیار خوش اخلاق و نرم و با دیگری عبوس و بداخلاق می‌باشد؛ در حالی که هیچ وجه توجیه‌گر خاصی برای این تفاوت، در مراجعین وجود ندارد. توییح افراد به جهت این نوع برخوردها در تعالیم دینی ما بسیار آمده است. مثلاً از امیرالمؤمنین علی علیه السلام نقل شده است که: «من آتی غنیاً فتواضع له لغناه ذهب ثلثا دینه؛ کسی که نزد ثروتمندی برود و به خاطر ثروتش در برابر او تواضع کند دو سوم دینش از دست می‌رود» (مهدوی کنی، ۱۳۷۴، ص ۶۹۶). همین مضمون از کتاب تورات نیز نقل شده است: «من تواضع لغنی لاجل غناه ذهب ثلثا دینه» (همان). این نوع برخورد که در این حد نکوهش شده در هر کسی ناپسند و در مسئولین رسمی و مدیران ناپسندتر است.

بخشی از عوامل بدبینی نسبت به مدیران و مسئولان که باعث از بین رفتن محبت قلبی نسبت به آنان است از چنین امری نشأت می‌گیرد. جمله معروف امیرالمؤمنین علیه السلام خطاب به یکی از کارگزارانش در رعایت حق و عدل و بی‌اعتنایی به بعضی از زمینه‌ها موجب حق‌کشی چنین است:

«و آیین بینهم فی اللحظه و النظرة و الاشارة و التّحیة حتّی لا یطعم العظماء فی حیفک و لایأس الضعفاء من عدلک؛ در نوع نگاه کردن به آنان و اشاره کردن و سلام کردن و جواب سلام دادن مساوات را پیشه خود کن تا این‌که بزرگان در سایه حمایت تو به طمع کشیده نشوند و ضعیفان از عدالت رفتاری تو مأیوس نگردند» (نهج البلاغه، نامه ۴۶، ص ۶).

در سیره عملی آن بزرگوار هم در برخورد با رعایا، برادر او با دیگران تفاوت ندارد و اگر بر مبنای عاطفه برادری و یا تصورات دیگری عقیل انتظاری بر خلاف حق دارد او در عمل و برخورد، به همه جهانیان ثابت می‌کند که این نوع زمینه‌ها در مدیریت و سرپرستی الهی تأثیری نخواهد داشت و با آهن گداخته شده حرارت آتش عقوبت الهی در قیامت را برای ظالمان یادآور می‌شود (محمدی و دشتی، ۱۳۶۹، ص ۱۳۸).

ب- واقع‌بینی بنیان همه ارزش‌های اخلاقی و رفتاری مدیران

از آن‌جا که تقید و التزام به همه لوازم انسانی و الهی در مدیریت و پرهیز از کج‌روی‌ها، کار ساده‌ای نیست و گذر از این مسیر نسبتاً دشوار، نیاز به مرکبی راهوار و مناسب دارد، در دیدگاه توحیدی «واقع‌بینی» به منزله بهترین وسیله و مرکب تلقی شده است. به این معنا که توجه هر شخص مسئول به این واقعیت که عالم و همه امور آن از خداوند نشأت گرفته و انسان در هر موقعیتی که باشد وابسته و نیازمند به خداوند بوده و مغلوب و مسخر ذات مقدس او است، باعث پرهیز و دوری از لغزش‌ها می‌باشد. در هر حال توجه به وضعیت این جهان و حقیقت انسان و ضعف‌های او از جمله فناپذیری همه جهات طبیعی، تأثیر مناسبی در مدیریت‌ها خواهد داشت که در مباحث آینده به طور اختصار به این امر پرداخته شده است.

عمده‌ترین مشکل بشر در زندگی، ضلالت و گمراهی است و حقیقت این دو واژه در ندیدن واقعیات هستی و عالم جلوه می‌کند. اگر انسان خود و اطراف خود را همان‌طور که هست می‌دید، گرفتار ضلالت و گمراهی نمی‌شد.

در دیدگاه توحیدی، همه عالم مخلوق و آفریده خداوند و وابسته و محتاج به ذات او است. هیچ موجودی از خود چیزی ندارد و هم در اصل وجود و هم در بقا وابسته و محتاج است و هستی او عین تعلق و ربط و نیاز و وابستگی است. قرآن کریم در این باره می‌فرماید: «یا ایها الناس انتم الفقراء الی الله و الله هو الغنی الحمید؛ ای انسان‌ها همه شما به خدا محتاج می‌باشید و تنها خداوند است که بی‌نیاز و ستوده است» (فاطر، ۱۵) و این نیازمندی شأن همه موجودات است. بنابراین کسی از خود چیزی ندارد؛ هر چه که

هست از اوست؛ قدرت و توان در ابعاد مختلف، علم و معرفت، رشد و نبوغ خاص، حافظه قوی و زبان گویا و... وابسته به او است که زمینه شکوفایی شخص را برای کسب صلاحیت یک منصب و مسئولیت فراهم می‌کند.

مدیریتی که مسئولیت اداره یک مجموعه را می‌پذیرد وقتی چنین دیدگاهی داشته باشد در عملکردها و شیوه مدیریت هیچ‌گاه گرفتار کج‌روی، کم‌کاری، بی‌نظمی و ظلم در ابعاد مختلف نخواهد شد و تمام همت و سعی او عمل به وظیفه و مراقبت از نعمت‌ها و امکاناتی خواهد شد که در اختیار او قرار گرفته است. از طرفی خود را امانت‌دار خداوند می‌بیند و از طرف دیگر با توجه به واسطه‌های مخلوق خداوند که مردم هستند خود را امانت‌دار مردم می‌داند و همیشه در فکر محافظت از امانت آنان است. شأن او چنان است که گوهری پر قیمت دیگران را نگه می‌دارد و باید آن را به مقصد و صاحبش برساند.

مراد از واقع‌بینی در این جا این است که حقیقت‌پست و منصب جز امانت نخواهد بود و امانات را به تعبیر قرآن باید به اهل آن رسانید: «ان الله يامرکم ان تؤدوا الامانات الی اهلها» (نساء، ۵۸).

ستایش امین و مذمت خائن در امانت در همه فرهنگ‌های بشری امری پذیرفته شده و فطرت سالم به آن حکم می‌کند؛ مهم آن است که مدیر مسئول سمت خود را که واقعاً امانتی است در اختیار او به همین وصف بشناسد که در این صورت هرگز کم‌ترین مرتبه کبر و نخوت در او ایجاد نمی‌شود؛ چون هر چه در اختیار دارد امانت دیگران است در دست او؛ از این رو خود را نسبت به دیگران بلکه ارباب رجوع کم‌تر می‌بیند؛ شأن او شأن خادمی است که در خدمت به صاحبان خود همیشه خوف قصور و تقصیر او را ناچیز و ناتوان جلوه می‌دهد و هرگاه چنین صفتی در مدیر به وجود آمد عرصه را برای پرورش دیگران باز می‌کند و هرگز حسادت و رقابت نامطلوب نسبت به دیگری را در خود احساس نمی‌کند و با دیدن هر دست توانگری که بتواند در انجام مسئولیت به او کمک کند احساس خرسندی و آرامش می‌نماید.

هر کس به این نوع واقع‌بینی برسد زندگی برای او شکل دیگری پیدا می‌کند و همه

امور این عالم از پول، قدرت، شهرت و... در دید او ناچیز می‌باشد و این همان وضعیتی است که اگر در یک مقطع کوتاه زندگی هم برای کسی حاصل شود از همه دل می‌برد و تنها به خداوند توجه پیدا می‌کند.

در قرآن کریم در مواردی به این مطلب اشاره شده است، مثل آیه شریفه: «فاذا ركبوا الفلك دعوا الله مخلصين له الدين فلما نجاهم الى البر اذا هم يشركون؛ هرگاه سوار کشتی می‌شوند [با خطر غرق شدن روبه‌رو می‌شوند] خدا را با کمال خلوص می‌خوانند و آن‌گاه که به ساحل رسیده و نجات پیدا می‌کنند دوباره به خداوند شرک می‌ورزند» (عنکبوت، ۶۵).

اگر مدیری واقع بینانه پیشه کند به هر نسبت که این واقع بینی وجود داشته باشد به همان نسبت بی‌توجهی به جاذبه‌های دروغین پست و عنوان و... در او حاصل می‌شود و در حین تصدی بالاترین منصب‌ها خود را آزاد از این امور می‌بیند و این امر تأثیر مناسبی در روش و عملکرد او خواهد داشت. اصل زندگی طبیعی، جوانی، شادابی، قوت، قدرت، سلامت و تندرستی و این امر همه در معرض فنا می‌باشد و طبعاً امور اعتباری و قراردادی که به این‌ها بستگی دارد مثل پست‌ها، منصب‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی از انسان گرفته خواهد شد و با توجه به این واقعیت انسان هرگز مغرور به دنیا و شئون مختلف آن نخواهد شد. قرآن کریم در این باره می‌فرماید: «فلا تعزتكم الحياة الدنيا؛ زندگی دنیا وسیله فریب شما واقع نشود و به آن مغرور نشوید» (لقمان، ۳۳ و فاطر، ۵). توجه به واقعیات جهان و یا جهان بینی در همه انسان‌ها به مثابه چراغ روشنی است برای این‌که او بتواند از همه نعمت‌ها و امکاناتی که خداوند به وی عنایت کرده در جهت کمال واقعی خود و جلب رضایت الهی و سعادت ابدی استفاده نماید، و الا با فرض زوال آن، چیزی جز زحمت و رنج و خسارت به بار نخواهد آورد و انسان‌هایی که دارای مسئولیت خاص می‌باشند در پرتو این توجه چیزی جز انجام وظیفه و درستکاری با دقت و جدیت بدون هیچ‌گونه خودمحوری برای آنان اهمیت نخواهد داشت. در هر حال توجه به واقع بینی مستلزم ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی و رفتاری خاص در مدیران خواهد بود که در این مقاله به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

۱- تکلیف گرایی

از موضوعات قابل توجه برای مدیران اقدام در محدوده وظیفه و تکلیف است. مدیر در هر مرتبه‌ای که باشد با پذیرش مسئولیت عهده‌دار انجام وظایف محوله می‌شود که لازمه این تعهد آن است که کم‌ترین تسامح را در انجام کار بر خود تجویز نکند و به مقتضای چنین التزام و تعهدی مدیریت صحیح باید همراه با معرفت نسبت به محدوده و قلمرو کار باشد. تخصص کاری لازمه تعهد می‌شود و این دو مقوله به حسب واقع لازم و ملزوم یکدیگرند، هر چند در خارج متعهدانی غیر متخصص مصداق داشته باشد؛ اما با فرض ورود در عرصه مدیریت و پذیرش مسئولیت، اولین چیزی را که مدیر متعهد برای خود لازم می‌داند آشنایی با قلمرو کار و به تعبیر دیگر معرفت کاردانی او است.

بنابراین شخص متعهد تا یقین و یا گمان عقلایی به تخصص خود نداشته باشد مدیریت را نمی‌پذیرد مگر در جایی که واقعاً بداند غیر از او اصلحی وجود ندارد و اگر حیثاً در شرایطی خاص، مثل محدودیت و کمبود افراد متخصص، افرادی در مراتب پایین‌تر و غیرمتخصص به کار گرفته شوند باید به مقتضای تعهد به هر وسیله ممکن مثل رجوع به کارشناسان و متخصصان، عدم آگاهی و کمبود خود را جبران کند.

عمل به تکلیف و توجه به این موضوع مدیر را از هر نوع تخلف، به هر انگیزه‌ای که باشد، باز می‌دارد و ضابطه و ملاک برای او همین عمل به وظیفه است اعم از این که همه عالم راضی باشند یا نباشند، بقای مدیریت او تضمین شود یا نشود، منافع مدیر را همراه داشته باشد یا نداشته باشد.

۲- مدیریت و انضباط کاری

انضباط و نظم در مدیر یکی از لوازم موفقیت او است که در ابعاد مختلفی قابل تبیین است:

الف - دسته‌بندی و اولویت بندی وظایف: در راستای مصالح عمومی و خصوصی همیشه بعضی از کارها در مرتبه‌ای از ارزش است که عملکرد دیگری در همان شرایط این ارزش را ندارد. در پیش‌گیری از ضررها هم بعضی از ضررها نسبت به بعضی دیگر از

درجه بالاتری برخوردار است. اگر نظم و برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی امور سرلوحه عملکرد مدیران نباشد، خسارت‌هایی به بار می‌آید و منافعی از این ناحیه از دست می‌رود که در بسیاری موارد قابل جبران نیست.

ب - انضباط در نوع به کارگیری نیروها و امکانات: مدیر منظم کسی است که به چگونگی مصرف امکانات توجه داشته و اهل محاسبه و دقت باشد، به گونه‌ای که هزینه‌ها و نیروها را در مورد مناسب و به اندازه به کار گیرد؛ در غیر این صورت مدیریت او زیان‌بار خواهد بود.

ج - نظم رفتاری در شخص مدیر: مدیریت اگر از نظم رفتاری تهی باشد آفات زیادی به دنبال خواهد داشت. مدیری که اول وقت در محل کار نیست و قبل از وقت محل را ترک می‌کند، در اوقات کاری به امور غیرمرتبطه می‌پردازد (از قبیل تماس‌های شخصی در محل کار و در ساعات کاری، گفت و شنود با افراد در غیربرنامه اداری) و وظیفه شناس نخواهد بود و در همه موارد مذکور مدیر باید خود را فروشنده‌ای فرض کند که مخلوط نمودن کالاهای غیر مرغوب با کالاهای مناسب و مطلوب را نوعی غش در معامله و به تعبیر دیگر نوعی کم‌فروشی بداند. قرآن کریم در آیات اول سوره مطففین در مذمت کم‌فروشان چنین می‌فرماید: «وَبَلِّغْ لِلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَ إِذَا كَالُواهُمْ أَوْ زَنَوْهُمْ يَخْسَرُونَ؛ وای بر کم‌فروشان، آنان که در گرفتن از مردم کامل می‌گیرند و آن‌گاه که برای مردم کیل و وزن می‌کنند کم می‌گذارند».

د- انتظام در تعقل و اندیشه و فکر: مدیر باید در محدوده مدیریت و غیر آن دارای اندیشه و تفکر منظم باشد؛ زیرا اشتغالات ذهنی و فکری در عملکردها مؤثر بوده و اندیشه‌ها و تفکرات نابسامان افراد در هر حال مضر است و در مسئولان و مدیران ضروری روشن‌تر خواهد داشت. گاهی افکار بر خاسته از عداوت‌ها و دشمنی‌ها با افراد، به محیط کار مدیر کشیده می‌شود و فکر او را مشغول به مسایل دیگر می‌کند و طبیعی است در چنین موقعیتی مدیر نمی‌تواند در کار و مسئولیت خود موفق عمل نماید.

ه - نظم در چینش و رده بندی مسئولیت‌ها: به نحوی که هر حلقه‌ای در جای خود قرار گیرد؛ صالح به مقتضای صلاحیت خود و اصلح به همان نسبت و احیاناً ناقص و

غیرصالح اگر به کارگیری آنان ضروری است هر کدام در حد توان و لیاقت خود به کار گرفته شوند. چنان نباشد که نالایقی در مرتبه برتر واقع شود و صالحی مورد بی مهری قرار گیرد. لازمه نظم و هماهنگی در هر سلسله و زنجیره منسجم و هماهنگ رعایت این موضوع است که اگر مراعات شود مسئولیت‌ها به مقتضای صلاحیت‌ها تقسیم می‌شود و هر کسی در جای مناسب خود قرار می‌گیرد. منشأ بسیاری از نافرجامی‌های دولت‌ها و مدیران و رخدادهای نامطلوب در کار مردم و مراجعین و سامان ناپذیری بسیاری از امور، بی توجهی به این موضوع است.

ضرورت توجه به نظم به حدی است که مولا امیرالمؤمنین علیه السلام در وصیت خود و در ردیف سفارش دستور به تقوا به آن سفارش کرده و می‌فرماید:

«اوصیکما و جمع ولدی و اهلی و من بلغه کتابی بتقوی الله و نظم امرکم؛ شما دو نفر و همه فرزندان و خاندان خود و تمامی کسانی که این وصیت‌نامه به آن‌ها می‌رسد را به تقوای الهی و نظم امر سفارش و وصیت می‌کنم (نهج البلاغه، نامه ۴۷).

۳- فرصت جوئی

اصل فرصت جوئی نیز در مدیریت اهمیت زیادی دارد، زیرا که در انجام وظایف در حوزه مدیریت گاهی وقت‌ها کم‌ترین تسامح در استفاده از فرصت‌ها قابل جبران نخواهد بود. اگر مدیر به ظروف حوادث و وقایع اهمیت ندهد فرصت‌ها از دست می‌رود؛ زیرا هر حادثه ظرف و زمان خاص خود را دارد که کم‌کاری و سستی در آن ضرر بار است. سرعت عمل مدیران باعث دستیابی به موقع به مطالب و مقاصد خواهد بود. اگر مدیر ضایع‌کننده فرصت و بی‌توجه باشد، در جهات معنوی نیز گرفتار خسارت می‌شود. به فرض اگر مدیر گره مشکلی از کار دیگران باز نکرد و احیاناً از راه دیگری حل شد، گذشته از تبعات مادی و طبیعی، محرومیت از فیوض معنوی خدمت به خلق را برای او در پی خواهد داشت. از امام صادق علیه السلام نقل است که:

«أنتی لاسارغ الی حاجة عدوی خوفاً ان ارده فیستغنی عنی؛ همانا در انجام نیاز دشمن خود سرعت می‌کنم که مبادا من او را رد کنم و از من بی‌نیاز شود» (مجلسی، محمدباقر،

۱۴۰۳ ق، ص ۲۰۷).

۴- حفاظت فیزیکی

حفظ و نگهداری ابزار و وسایل و امکاناتی که در محدوده مدیریت در اختیار مدیر است از وظایف مدیر به حساب می‌آید. احساس مسئولیت در رابطه با اموال عمومی که شخص مدیر در هر مجموعه با پذیرش این مسئولیت نگهداری و حفظ آن‌ها را به عهده می‌گیرد مستلزم مراقبت دائمی او است. توصیه حضرت علی علیه السلام به کاتب مخصوص خود عبیدالله بن ابی رافع در مورد نحوه نوشتن خط می‌تواند ناظر به صرفه‌جویی در مصرف جوهر بیت‌المال باشد (نهج البلاغه، کلمات قصار، ص ۳۰۷).

طبق نقل ابن عباس، حضرت در دومین روز خلافتش در سال ۳۵ هجری، در مورد بعضی از اموال عمومی که در دوران قبل از او به برخی از خویشاوندان عثمان بخشیده شده بود چنین فرمود:

«و الله لو وجدته قد تزوج به النساء و ملک به الاماء لرددته؛ به خدا سوگند بیت‌المال تاراج شده را هر کجا که بیابم به صاحبان اصلی آن باز می‌گردانم گر چه یا آن ازدواج کرده و یا کنیزانی با آن خریده باشند (دشتی، ۷۹، ص ۵۸).

این نوع برخورد از امام معصوم نشان از حساسیت زیاد موضوع حق الناس دارد و اموال عمومی که متعلق به همه مردم است از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود، چون مالک او شخص معینی نیست تا در کسب رضایت او فقط یک یا چند نفر طرف انسان باشند بلکه به نحو مشاع سهم و حق همه انسان‌های یک مجموعه می‌باشد. توجه به احکامی که در فقه نورانی اسلام در باب ضمان راجع به ضایع کردن، تلف و یا ناقص نمودن ملک غیر مطرح است باعث دقت بیشتر و احتیاط مدیران در نوع استفاده خود و افراد تحت مدیریت آنان از امکانات و اموال عمومی خواهد بود.

۵- حفاظت انسانی

مدیر مسئول در یک مجموعه علاوه بر وظیفه مواظبت نسبت به اموال و امکانات، مسئول حفاظت و نگهداری از نیروهای زیر مجموعه خود نیز می‌باشد. در امر مدیریت

مراقبت از شئون مختلف افراد زیرمجموعه فراست خاصی را می طلبد. مواظبت از این افراد و رعایت حقوق آنان امر مهمی است که به نحوه برخورد و نوع همکاری با او مربوط می شود.

مطمئناً یکی از عوامل مؤثر در کارایی اعضای هر مجموعه اداری، اهمیت دادن سرپرست و مدیر نسبت به سلامت و آبروی افراد است و هر نوع راه کاری که باعث جلب اعتماد اعضا نسبت به این امر باشد در موفقیت مدیر و اداره، سودمند خواهد بود. تمام عملکردهای مدیریتی که در راستای بهتر شدن وضع کار کارمندان و اداره انجام می شود باید با لحاظ کردن حفظ نیروها در جهات مختلف همخوانی داشته باشد؛ اگر تشویق لازم و مؤثر است و اگر توییح بازدارنده از خطا و بیدار باشی برای اعضای یک اداره است باید به نوعی اعمال شود که در مجموع حافظ منافع و ارزش های مربوط به آنان باشد. کارمندان خوب باید تشویق شوند و کارمندانی که دارای کارایی رضایت بخش نیستند مورد اصلاح قرار گرفته و در صورت عدم موفقیت اخراج شوند و ارتقای اداری منوط به ابراز لیاقت و شایستگی باشد. ولی نکته مهم آن است که کارمندان در سازمان باید واقعاً اطمینان داشته باشند که امنیت شغلی خواهند داشت و بدون دلیل نه از شغل خود برکنار شده و نه حقوقشان کم می شود و ارتقای آنان به مناصب بالاتر فقط بستگی به ابراز لیاقت دارد (مسعودی، ۱۳۴۳، ص ۱۲۸).

در یک سازمان اداری ممکن است رسیدن به هدف به شأن و حیثیت افراد سازمانی لطمه وارد سازد. در این صورت نمی توان گفت سازمان با اصول صحیح و دموکراتیک اداره می شود. هنگامی اداره می تواند به معنای وسیع کلمه صورت همکاری به خود بگیرد که اولاً اوضاع اداره به صورتی درآید که همه شرکت کنندگان بتوانند در صورتی که سازمان در کار خود موفق شود سودی به دست آورند و ثانیاً طرز رفتار مدیر با آنها مبتنی بر احترام به شخصیت آنان باشد (همان، ص ۱۳۷).

بر هر مؤمنی رعایت حقوق اهل ایمان که در احادیث، هفت حق ذکر شده، لازم می باشد. در حدیثی از امام صادق علیه السلام در پاسخ به معلی بن حنیس که راجع به حق مؤمن سؤال کرده بود، آمده است که: «برای او دوست داری آن چه برای خودت دوست داری

و ناپسند بدانی آنچه برای خودت ناپسند می‌دانی (شیخ عباس قمی، ۱۴۱۴ ق، ص ۲۹۱).

و هرگاه کم‌ترین حق مؤمن همین باشد که آنچه انسان برای خود می‌خواهد برای او نیز بخواهد و هر چه برای خود نمی‌پسندد برای او نپسندد لزوم دقت و رعایت همگان نسبت به یکدیگر مشخص می‌شود و مراقبت از حقوق دیگران همانند رعایت و مراقبت از حقوق خود انسان تلقی می‌شود و افرادی که دارای مسئولیت رسمی و مدیریت هستند نسبت به زیردستان خرد مسئولیت دو چندان خواهند داشت و فراست و تیزبینی لازم در این جا مدیر را قادر می‌سازد که از یک سو در برخورد با این افراد و به کارگیری آنان صیانت و حفظ آنان را در جهات مختلف تأمین نماید و از طرف دیگر در انجام وظایف خود و اداره امور مشکلی ایجاد نکرده و به وظیفه خود عمل نماید.

۶- کنترل و نظارت

یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت مدیر و کارآمد بودن اداره او، نظارت مستمر بر اداره امور است. کیفیت و کمیت کار و عملکرد افراد و دستگاه‌های یک مجموعه که در اهداف آن مؤثراند، متأثر از نظارت صحیح بر آنها می‌باشد. وقتی شاغلین یک اداره احساس کنند عملکرد آنان تحت نظر و مورد توجه مدیر است در انجام وظایف دقیق‌تر خواهند بود. به طور کلی هرگاه انسان خود را تحت نظارت دیگری مخصوصاً مسئول خود ببیند انگیزه صحیح‌تر و سریع‌تر انجام دادن کارها در او بیش‌تر خواهد بود. به طور کلی نظارت مدیر در یک مجموعه به هر نسبتی که باشد به همان نسبت در بهبود کار مجموعه مؤثر خواهد بود. گذشته از آن، نظارت صحیح مدیر باعث فعال بودن خود او و دست‌یابی به تازه‌های مناسب می‌باشد.

البته نظارت باید با ظرافت خاصی انجام گیرد، زیرا که گاهی کم‌ترین خطا در نظارت ممکن است نه تنها سبب بهبود اوضاع نگردد بلکه خسارت‌هایی هم به بار آورد.

اگر نظارت شدید نسبت به کارمندان تنها راه اطمینان از صحت عملکرد آنها بود لازم نبود درباره انگیزش افراد مطلب زیادی بدانیم یا درباره بهترین شیوه رهبری ایجاد

جو حمایت بحث کنیم؛ اما حقیقت این است که برای بالا نگه داشتن عملکرد زیردستان نمی توان صرفاً روی نظارت تکیه نمود، زیرا بعضی اوقات کارمندان نظارت را از طریق غیبت، انتقال بازده با کیفیت پایین و از این قبیل کارها خنثی می کنند و در عمل نمی توان چنان سیستم کاملی از مقررات و نظارت ها به وجود آورد که قادر باشد تمام جوانب کار کارمندان را زیر نظر داشته باشد (دسلر^۱، ۱۳۶۸، ص ۲۵۱). بنابراین گرچه اصل نظارت به عنوان مهم ترین شغل می باشد اما نحوه نظارت امری مهم است.

در آیین مقدس اسلام مسئله نظارت و چگونگی آن مورد توجه قرار گرفته است. در دستور حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر هنگام انتصاب وی به ولایت مصر، آمده است: «و ابعت العیون من اهل الصدق و الوفاء علیهم فان تعاهدک فی السر الامورهم حدوده لهم علی استعمال الامانة و الرفق بالزعیه؛ و بازرس های صادق و وفادار بر آنان بگمار زیرا بازرسی نو در نهان از آنان سبب وادار نمودن ایشان بر امانت داری و مدارا نمودن و نرمی با رعیت و زیردستان خواهد شد» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

در این دستورالعمل، هم اصل نظارت و فایده آن که امانت داری و رعایت حال مردم و مراجعین است، مورد توجه قرار گرفته، و هم مسئله ظرافت و دقت در نظارت که در به کارگیری ناظرین و بازرس های صادق و باوفا مصداق پیدا می کند و این تعبیر نشان دهنده عالی ترین مرتبه صلاحیت لازم در بازرس ها و ناظرین است. هم چنین نهانی بودن نظارت و بازرسی مورد توجه قرار گرفته که تأثیر مثبت آن در نظارت ها مشخص است؛ اگر بازرسی آشکار باشد ممکن است هم در نوع نظارت حضور طرف و اطلاع او مانع دقت لازم باشد و هم این که شخص و دستگاه مورد بررسی و نظارت در این فرض ممکن است در حضور ناظرین درست عمل کرده و جلب رضایت نماید اما در سایر موارد چنین نباشد.

نوباوری و نوآوری در مدیر

به غیر از اصول ثابتی که انجام امور یک مجموعه به آن‌ها مربوط است مثل اصل تعهد کاری، بسیاری از شیوه‌ها و راه‌کارها در دست‌یابی به هدف، متغیر و رو به تکامل بوده و مستلزم نوآوری‌اند. منظور از نوآوری مدیر آن است که وی همیشه به دنبال راه‌کارهای ثمربخش‌تر باشد. نوآوری در زندگی بشر مطلوبی است فطری و محبوب، ولی مهم این است که نوآوری بر مبنای منطقی و عقل باشد که بر این مبنای نوآوری کار هر کس نیست بلکه هنر و عقل و فراست خاصی را می‌طلبد. البته باید مجموعه اداری تحت مدیریت یک مدیر هم شرایط لازم برای نوآوری را داشته باشد که گاهی ممکن است مدیر مجموعه این هنر را داشته باشد ولی موانع راه او را ببندند؛ مثل این‌که جو حاکم بر جامعه و یا اداره خاص چنان حالتی را ایجاد کرده باشد که کسی جرأت فکر کردن نسبت به روش‌های ناصحیح و جایگزین نمودن آن‌ها را نداشته باشد و شیوه و سلیقه خاصی به عنوان اصول و یا سنت‌ها چنان حاکم باشد که مقابله با آن ممکن نباشد. مثلاً استاد فلان حرفه در قرن‌های گذشته شیوه‌ای را در مدیریت و یا هر موضوع دیگری مطرح نموده و چون دارای شهرت جهانی است همیشه باید طرح او به عنوان یک اصل و یا یک سنت مورد توجه بلکه غیرقابل نقد باشد؛ در حالی که در مسایل مختلف جز مواردی که قانون بودن و قطعیت آن‌ها ثابت شده مورد دیگری نباید غیرقابل نقد تلقی گردد. قرآن کریم افرادی را که سیره و روش پدران و گذشتگان خود را غیرقابل نقد دانسته و برای آن احترام قایل بودند مورد تخطئه قرار می‌دهد. «و انا علی آثارهم مقتدون»؛ همانا بر آثار و روش‌های آنان اقتدارکننده هستیم» (زخرف، ۲۳).

بنابراین یکی از عمده‌ترین موانع نوآوری، جمودگرایی جاهلانه و غیرمنطقی است که ممکن است در همه مسایل زندگی خودنمایی کند. راه‌هایی از جمودگرایی و توجه به نوآوری، نوباوری است؛ یعنی مدیر ابتدا باید دارای چنین بینش و ذوقی باشد که دست‌یابی به شیوه‌ها و روش‌های جدید در مدیریت لازم بوده و باعث رشد می‌باشد تا در عمل به دنبال این مقصود باشد. اما ممکن است مسئول در یک مجموعه به هر دلیل اصلاً معتقد به لزوم یافته‌های جدید در روش اداره نباشد و به اعتقاد او حفظ وضعیت

موجود مناسب‌ترین راه باشد که در این صورت فکر نو و در نتیجه روش نوین در مدیریت او راه نخواهد داشت و نوآوری را در پی ندارد. البته در راه ظهور خلاقیت موانع متعددی مثل عدم اعتماد به نفس، ترس از انتقاد و شکست، تمایل به هم‌رنگی و همگونی، و عدم تمرکز ذهنی وجود دارد که پیروزی بر این موانع مستلزم آزاد ساختن توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو می‌باشد.

خلاقیت فردی را با مشاوره و هدایت نیز می‌توان تقویت کرد. در بعضی از موارد این گونه ابزارها خیلی مؤثر می‌افتد، زیرا به طور کلی تعامل گروهی فکرها را به فعالیت و می‌دارد. سؤالات و پیشنهادات مطرح شده در جمع توجه هر شرکت‌کننده را به سوی فرایند خلاقیت هدایت کرده و این آگاهی را به وی می‌دهد که فکرهایی هست که باید با جست و جو به آن‌ها دست یافت و دست‌یابی به آن‌ها نتیجه هوش و استعداد فرد نیست بلکه حاصل کار سخت و طولانی بر روی موضوع است.

فرد خلاق نوعاً هر چیزی را از دیدگاه‌های گوناگون بررسی می‌کند، معمولاً نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی می‌کند و اعتقاد راسخ دارد که روش‌های جاری انجام کار را می‌توان بهبود بخشید (رضائیان، ۱۳۶۹، ص ۳۲).

قاطعیت در اجرا

مقام اجرا و کارگزاری عمده‌ترین بخش از مقتضیات اداری به حساب می‌آید و مدیر در هر مجموعه باید با نگرشی دقیق مراقب نیازها، درخواست‌ها و مطالبات باشد و در هر مورد با اقدام و عملکرد او باید کاری انجام شود و نتیجه‌ای به بار آید. تراحم بین منافع و مصالح فرد و جامعه پیوسته مدیر یک مجموعه را در اقدام و عملکردها با مشکل روبه‌رو می‌سازد؛ هم‌چنین محدودیت فرصت‌ها اقتضا می‌کند که کم‌ترین سستی و کم‌کاری در محدوده مدیریت راه پیدا نکند.

در بسیاری از موارد انجام کارهایی که به عهده یک مسئول واقع شده است به جهات مختلف با مزاحمت‌هایی همراه است: گاهی انجام کاری به نحو مطلوب با انجام مورد مشابه و با هزینه‌های مشابه برای فرد و یا جمع دیگری منافات دارد، مثلاً پذیرش یک

پروژه با ملاک‌های مثبت و صحیح به لحاظ محدودیت‌ها با پذیرش مورد دوم که در مرتبه آن نیست قابل جمع نمی‌باشد.

گاهی ممکن است مدیری در چنین موقعیتی به جای اقدام مناسب، به حالت رکود رفتاری کشیده شود، فرصت‌ها را از دست بدهد، حقوق را ضایع نماید و تنها توجیه او هم همین مزاحمت‌ها باشد، در چنین مواردی است که عمدتاً قوت و ضعف مدیریت مشخص می‌شود. طبیعتاً بعضی از افراد مسئول در کارهای جمعی و تشکیلاتی نه تنها در مقابل مزاحمت‌های واقعی بلکه گاهی در مسیرهای صاف و بی مانع هم مانع تراشی می‌کنند و کار را به تعویق می‌اندازند که یک عامل آن همان ضعف نفسانی و روحی آنان است و عامل دیگر کوتاه نظری و کم همتی آن‌ها است که هر کار ناچیزی را بسیار مهم دانسته و در انجام امور همیشه دست بسته حرکت می‌کنند. علت این مسئله در برخی افراد خودخواهی و خودبینی است، به گونه‌ای که مایل به انجام هر کاری که نفع دیگری در آن باشد نخواهند بود. به هر حال همه این موارد نقص در مدیریت به حساب می‌آید. در کنار همه شرایطی که در مدیران لازم است خصیصه قاطعیت رفتاری نیز از شرایط اجتناب‌ناپذیر است و این شرط عمدتاً بر پایه معرفت و آگاهی مدیران استوار است و هرگاه مدیر از معرفت و آگاهی بیش‌تری بهره‌مند باشد وظیفه‌شناسی او باعث جزم بیش‌تر او در عملکرد خواهد بود. بنابراین اگر گفته شود قاطعیت نشانه فرهنگ بالای مدیر است مطلب صحیحی است و از این‌رو در مدیریت‌ها به هر اندازه از افراد بافراست و فهمیده استفاده شود به همان نسبت در همه عملکردها و از جمله در قاطعیت رفتاری تأثیر خواهد داشت.

در تفسیر آیه شریفه «و شاورهم فی الامر فاذا عزمتم فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین» (آل عمران، ۱۵۹) آمده است:

«همان اندازه که به هنگام مشورت باید نرمش و انعطاف به خرج داد در موقع اتخاذ تصمیم نهایی باید قاطع بود؛ بنابراین پس از برگزاری مشاوره و روشن شدن نتیجه مشورت باید هرگونه تردید و دودلی و آرای پراکنده را کنار زد و با قاطعیت تصمیم گرفت و این همان چیزی است که در آیه فوق از آن تعبیر به عزم شده است و آن تصمیم قاطع

می‌باشد» (مکارم شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۱۴۸).

البته توجه به این نکته لازم است که قاطعیت در مدیران نباید باعث عدول از حق و قانون شود بلکه قاطعیت و سرعت عمل آن‌گاه خیر است که ضابطه‌مند و مبتنی بر عدالت باشد و الا به فرمایش امیرالمؤمنین علیه السلام هیچ امر خیری به خاطر این‌که حق در آن رعایت نشده خیر واقعی نیست؛ «ما خیر بخیز بعدة النار و ما شرّ بشرٌ بعدة الجنّة؛ هیچ مطلوبی که دنبال آن عقوبت و آتش باشد خیر نیست و هیچ امر ناپسندی که بعد از آن بهشت است ناپسند واقعی نمی‌باشد (نهج البلاغه، حکمت، ۳۸۷).

مراقت مدیریت

لزوم قاطعیت در مدیران به معنای عدم سازش و نرمش رفتاری نیست. رفق و مدارا مستلزم نرمش در برخورد و خوش خلق بودن در گفتار و رفتار بوده و همیشه از هر کس مطلوب و پسندیده است.

گاهی مدارا کردن مستلزم تغییر در نوع اقدام و یا حتی تأخیر در موعد خاص می‌شود که در این فرض اگر صرفاً به حقوق شخص مدیر مربوط می‌شود، مثل این‌که باید وقت بیش‌تری صرف کند یا زحمت و کار بیش‌تری متحمل شود، و یا این‌که وظیفه او نیست باز امر مطلوبی است و این نوع مدارا و رفق رفتاری در مدیریت مستلزم ایثار و فداکاری مدیران بوده و باعث کمال آنان می‌گردد.

گاهی هم رفق و مدارا در مسئولین مستلزم تضييع حقوق ديگران است مثل این‌که باید در عملکردی تأخیر ایجاد شود و یا اصلاً عمل به حقی تعطیل شود که باعث ورود خسارت به صاحبان حقوق می‌شود که در این موارد شخص مدیر می‌تواند با اعمال رفق و مدارا سلیقه‌ها و خواسته‌های مخالف حق را به سمت حق هدایت کند و با همین وسیله کار خود را به موقع و بدون تأخیر و تغییر انجام دهد. یعنی هم قاطعیت رفتاری و عملکرد بدون تضييع وقت و فرصت داشته باشد و هم رضایت موافقین و مخالفین را به دست آورد و اگر دقیق و بافراست باشد می‌داند که رفق و مدارا خود بهترین وسیله برای اعمال قاطعیت خواهد بود.

در هر حال یکی از خصوصیات اخلاقی و اجتناب‌ناپذیر مدیریت برخوردار از ویژگی رفق و مدارا است. این خصوصیت مدیر را قادر می‌سازد که در شرایط مختلف انعطاف پذیری لازم را داشته باشد و افرادی را که سلیقه‌های گوناگون و افکار و احساسات متضاد دارند، در جهتی که خود می‌خواهد هدایت کرده و به کار گیرد. برای توضیح بیشتر لازم است ابتدا با معنای صحیح کلمه رفق آشنا شویم، سپس رابطه آن را با مدیریت و شرح صدر بیان نماییم:

کلمه رفق به معنی نرمش در برخورد با دیگران است. «مدارا» نیز به همین معنا است. در فارسی برای ادای این معنا معمولاً کلمه «مدارا» به کار می‌رود.

در متون اسلامی احادیث بسیاری مسلمانان را به رفق و مدارا توصیه می‌کند. نکته قابل توجه در تفسیر این روایات این است که مقصود صرفاً بیان یک مسئله اخلاقی نیست بلکه هدف تأکید بر یک رهنمود سیاسی و حکومتی است.

برخی تصور می‌کنند که رفق و مدارا به معنای بوقلمون‌صفتی و سازش‌کاری با خوب و بد است و آن را با چند چهره بودن و نفاق یکی می‌دانند و با این تفسیر به هر کس که از رفق و مدارا و نرمش در برخوردهای اجتماعی سخن نگوید سخت می‌تازند و خود را طرفدار قاطعیت در مدیریت معرفی می‌کنند. با مراجعه به روایات اسلامی در می‌یابیم که اصولاً رفق و مدارا به این معنا نیست و هیچ منافاتی با قاطعیت ندارد. امیرالمؤمنین علیه السلام در چند کلام نورانی در این زمینه می‌فرمایند:

«رأس السياسة استعمال الرفق؛ با مدارا رفتار کردن در رأس همه سیاست‌ها است.»

«الرفق تقلل حدّ المخالفه؛ با رفق و مدارا عمل کردن مخالفت مخالفین را کم می‌کند.»

«الرفق تيسر الصعاب ويسهل شديد الاسباب؛ با مدارا عمل کردن دشواری‌ها را آسان

نموده و راه‌ها و اسباب سخت را بر انسان هموار می‌سازد.»

و در روایتی از امام صادق علیه السلام آمده است: «من كان رفيقاً في امره نال ما يريد من

الناس؛ هر کس در امور زندگی اهل رفق و مدارا باشد هر چیزی که از مردم می‌خواهد به

آن دست می‌یابد.»

در قرآن کریم هم خطاب به پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله آمده است: «فبما رحمة من الله لنت

لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك؛ به وسیله رحمت پروردگار در مقابل مردم رؤوف و نرم گردیدی و اگر سخت‌گیر و تندخوی بودی از اطرافت متفرق و پراکنده می‌شدند» (آل عمران، ۱۵۹).

بنابراین رفق و مدارا به معنی سازش‌کاری و یا چندرنگی نیست و هیچ منافاتی با قاطعیت ندارد بلکه وسیله‌ای است برای کم شدن مخالفت‌ها در مقابل مدیران و عامه افراد در هر عملکرد، و باعث آسان شدن امور می‌شود. مدارا باعث می‌شود که آنچه فرد قصد انجام آن را دارد، عملی شود؛ ذوق‌ها و سلیقه‌های مخالف را با این نوع نرمش به نفع خود سوق دهد و هر کار را به موقع انجام دهد. با این شیوه دل‌ها جذب می‌شود و محبوبیت فرد افزایش می‌یابد؛ زمینه عداوت و دوری افراد از بین می‌رود و در صورت نبود این روش یاران و دوستان از فرد کناره می‌گیرند.

جسارت در مدیریت

در این‌که شجاعت در انسان یک فضیلت اخلاقی است جای تردید نیست. قوت و قدرت نفسانی امری مطلوب است و افراد ضعیف‌النفس در جهات مختلف گرفتار مشکل خواهند بود.

اعمال مدیریت و اداره یک مجموعه در مراحل مختلف نیاز به توان‌مندی دارد و افراد عاجز و ضعیف‌النفس با توجه به موارد زیر کاربرد مناسب نخواهند داشت:

- ۱- اگر در مرحله تصمیم‌گیری ضعیف باشند قادر بر اخذ تصمیم صحیح نخواهند بود.

- ۲- در مقابله با حوادث غیرمنتظره اگر روحیه شهامت در وجود آنان نباشد چنان هول می‌شوند که راه‌های ساده چاره‌جویی را نیز فراموش می‌کنند.

- ۳- به هنگام ارتکاب اشتباهات اگر از شجاعت لازم برخوردار نباشند هرگز اعتراف به خطای خویش نکرده و در صدد جبران بر نمی‌آیند.

- ۴- در کارهای مهم که نیاز به اعتماد به نفس دارد و بدون شجاعت این مسئله حاصل نخواهد شد و در برابر وسوسه‌های شیاطین انس و جن و هوای نفس که پیوسته

می‌کشند انسان را به انحراف و سازش با اهل باطل بکشانند تنها برخورد شجاعانه مؤثر است.

۵- یکی از شرایط پیروزی بر مشکلات، کوچک شمردن آن است که آن نیز در پرتو روحیه شهامت داشتن امکان‌پذیر است.

۶- قبول مسئولیت‌های سنگین با دورنمای مبهم و تاریکی که در آغاز کار دارد جز برای افراد شجاع ممکن نیست.

۷- ترسیدن از قدرت‌های اهریمنی که خواه ناخواه انسان در مبارزات اجتماعی با آن‌ها درگیر می‌شود شرط غلبه بر آن‌ها است و این برای افراد ضعیف ممکن نیست. خلاصه این‌که مدیران و فرماندهان در هر گام به این صفت نیاز دارند و افرادی که آگاه و پرتجربه و با سابقه و امین و درستکارانند اما فاقد شهامت لازم می‌باشند، هرگز نمی‌توانند مدیر و فرمانده خوبی باشند.

امیر مؤمنان علی علیه السلام می‌فرماید: «العجز آفة و الصبر شجاعه؛ عجز و ناتوانی آفتی است (برای اداره هر کار) و استقامت و شکیبایی نوعی شجاعت است» (مکارم شیرازی، ۱۳۶۹، ص ۱۷۴-۱۷۳). خلأ شجاعت در مدیران ضایعه‌ای غیرقابل جبران خواهد بود و ارزش و برکات این خصیصه در همه افراد و به ویژه در مدیران و فرماندهان غیرقابل انکار است.

مسئله قوت و قدرت به عنوان امری ممدوح و پسندیده در خود قرآن کریم هم مطرح است: «یا یحیی خذ الكتاب بقوة و آتینا الحكم صبياً» (مریم، ۱۲).

که در این‌جا منظور از گرفتن کتاب با قوت و قدرت آن است که با قاطعیت هر چه تمام‌تر و تصمیم راسخ و اراده‌ای آهنین کتاب آسمانی تورات و محتوای آن را اجرا کند و به تمام آن عمل نماید و در راه تعمیم و گسترش آن از هر نیروی مادی و معنوی و فردی و اجتماعی بهره‌گیرد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۲، ج ۱۳، ص ۲۳).

پشتکار در مدیریت

مدیران با دو نوع تهدید روبه‌رو هستند: ۱- مسئولیت و بازخواست که از نواحی مختلف متوجه آنان است مانند: مسئولیت در مقابل صاحبان حق، مسئولیت در مقابل عامه مردم، مسئولیت در مقابل عقل و وجدان و از همه مهم‌تر، در دیدگاه توحیدی، مسئولیت در مقابل خداوند و اولیای الهی؛ هم‌چنین پاسخ‌گویی در قیامت، آن هم در مقابل کم‌ترین عملکردها؛ «فمن يعمل مثقال ذرة خیراً ییره و من يعمل مثقال ذرة شراً ییره؛ هر کس کم‌ترین مقدار کار خیری انجام داده آن را می‌بیند و آن‌که کم‌ترین مقدار شری مرتکب شده آن را می‌بیند» (زلزال، ۸-۷) که طبق بیان تفسیر المیزان منظور جزای اعمال و یا مشاهده اصل عملکردها است (طباطبایی، ۱۹۷۴، ص ۳۴۳).

پس برای هر کس کافی است که مراقب اعمال و رفتار خود باشد و از پاسخ‌گو بودن در محکمه عدل الهی بترسد و افرادی که دارای مسئولیت خاص می‌باشند، همانند مدیران، باید ترس و واژه بیشتر تری داشته باشند.

۲- تهدید دیگری که متوجه مدیران است، مسئولیت و پاسخ‌گویی در مقابل خواسته‌های ناحق، نفس اماره و هواهای نفسانی و نیز پاسخ‌گویی در مقابل خواسته‌ها و انتظارات و توقعات بی‌مورد دیگران است که توجه به آن‌ها باعث خروج از مدار حق و قرار گرفتن در مسیر ظلم می‌باشد.

لازمه به نتیجه رسیدن هر کاری استقامت و منحرف نشدن از صراط مستقیم است. در قرآن کریم پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله این چنین مورد خطاب واقع می‌شود: فاستقم كما امرت و من تاب معك...؛ استقامت کن همان‌گونه که به تو دستور داده شده است (هود، ۱۱۲) و همین‌طور کسانی که با تو از شرک به ایمان بازگشته و قبول دعوت خدا نموده‌اند باید استقامت کنند؛ استقامت در راه تبلیغ و ارشاد، استقامت در طریق مبارزه و پیکار، استقامت در انجام وظایف الهی و پیاده کردن تعلیمات قرآن کریم؛ ولی این استقامت نباید به خاطر خوشایند این و آن و یا از روی تظاهر و ریا باشد.

در حدیث معروفی می‌خوانیم که پیغمبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: شینی سورۃ هود (سوره هود مرا پیر کرد). به اعتقاد بعضی از مفسران، پیامبر صلی الله علیه و آله علت این امر را آیه فاستقم كما

امرت... مطرح کرده است (مکارم، ۱۳۷۲، ص ۴).

این نوع استقامت در دو جهت، کمال افعال و اعمال را به دنبال می آورد:

- الف - مستقیم بودن و منحرف نشدن از راه راست در هر عملکردی و در مورد مدیران عدالت رفتاری با این نوع توانمندی و قدرت روحی و اخلاقی صورت می پذیرد.
- ب - برقرار بودن و ثبات و تحمل و صبوری در انجام وظیفه که فرد در رویارویی با هر ناخوشایندی خود را حفظ می کند و از پای نمی نشیند، از پرکاری و پشتکار خسته نمی شود و مخالفت های بدخواهان مانع کار او نخواهد بود.

انتقادپذیری

آدمی به مقتضای این که همیشه در مسیر کمال است و در هر جایگاهی و مرتبه ای که باشد نمی توان او را کامل مطلق فرض کرد، همیشه ممکن است در فکر و اندیشه، و عملکرد و رفتار به خطاهایی مبتلا شود و مدیران از این قاعده مستثنا نخواهند بود. البته افراد به حسب مراتب مختلف فرهنگی و معرفتی و تجربی در این جریان متفاوت اند، یعنی بعضی در معرض خطاهای زیاد قرار گرفته و بعضی به اشتباهات کم تری مبتلا می شوند.

عملکرد ناصحیح در افراد و به خصوص مدیران هر چند باعث خسارت و زیان خواهد بود اما این زیان ها در بسیاری از موارد قابل جبران است. اما آنچه بیش از خسارت های مذکور و به منزله ریشه و عامل آنها است بی توجهی به این خطا رفتن ها و عدم پذیرش آن است.

اگر در جوامع فرهنگی این جو حاکم باشد که اولاً اشتباهات افراد به طور صحیح و منطقی به آنها فهمانده شود و ثانیاً افراد بعد از تذکر، اشتباهات خود را بپذیرند بسیاری از مشکلات زندگی برطرف خواهد شد.

انتقادپذیری در مدیران و مسئولین، علاوه بر این که باعث رواج فرهنگ انتقاد سالم و دلسوزی بیش تر خیرخواهان واقعی خواهد بود سه ثمره عمده و کلی خواهد داشت که عبارت است از:

الف - جبران خطا و زیان حاصله از آن توسط خود شخص در حد امکان؛
ب - پیش‌گیری از وقوع اشتباهات احتمالی و دنبال کردن راه کارهای مناسب در جهت
جلوگیری از خطاهای آینده؛

ج - فراهم شدن زمینه رشد و کمال بیش‌تر در ابعاد مختلف برای شخص مدیر.
این‌که در آیین مقدس اسلام امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یک فریضه مطرح
است و توصیه‌های زیادی در مورد آن شده است، در یک بعد ناظر به ضرورت پذیرش
انتقاد و در بعد دیگر ناظر به ضرورت انتقاد می‌باشد. اگر در رابطه اهل ایمان نسبت به
یکدیگر، مؤمن آئینه مؤمن معرفی شده است، و یکی از حقوق سبعة (هفت‌گانه) مؤمن
بر مؤمن (در حدیث، منقول از امام صادق علیه السلام) این است که چشم او باشد «والحق الرابع
ان تکون عینه و دلیله و مرآته و قمیصه» ناشی از همین ضرورت است (مجلسی، ۱۴۰۳
ق، ص ۲۲۴) یعنی همان‌طور که چشم وسیله بینایی است تا انسان راه را از بیراهه
تشخیص دهد مؤمن هم باید دلیل و راهنمای دیگران باشد؛ دلیل و راهنمای واقعی
انسان به انسان خیانت نمی‌کند، خطرات پیش‌رو را نشان می‌دهد، دوری و نزدیکی راه را
بیان می‌کند؛ مؤمن نیز باید نسبت به برادرش چنین باشد؛ یعنی همانند آئینه بدون کم و
زیاد حسن و قبح و زشتی و زیبایی او را نشان دهد. هم چنین تأکید شده که مؤمن باید
پیراهن مؤمن باشد؛ یعنی همان‌طور که لباس انسان او را از سرما و گرما و صدمات حفظ
می‌کند،^۱ و وسیله زینت انسان است، مؤمن هم باید نسبت به دیگران همین‌گونه عمل
نماید؛ او را از صدمات حفظ کند، آبروی او را نگه دارد و زینت برای او باشد. عین و
دلیل و آئینه بودن برای دیگری مستلزم آن است که عیوب و نقایص بیان گردد و طرف
مقابل هم متوجه شود و ترتیب اثر دهد. شأن آئینه نشان دادن نقص است و شأن آن‌که به
آئینه نگاه می‌کند پذیرش نقص و اصلاح آن است.

در هر نوع تشکل و سازمانی که وضعیت این چنین باشد یعنی ناظرین و منتقدین
واقعی با همین لحاظ که در کلام معصوم علیه السلام آمده، همانند چشم خود طرف، بیننده

۱. یا بنی آدم قد اثر لنا علیکم لباساً بوارى سوانکم و ریشاً؛ ای فرزندان آدم همانا لباس را برای شما فرزندانم
قرار دادم که زشتی‌های شما را بپوشاند و وسیله زینت باشد» (اعراف، ۲۶).

واقعیات باشند و همانند آینه واقع نمایی کنند و از طرف دیگر مدیر مورد انتقاد هم با همین دید درصدد اصلاح برآید این مجموعه در جهت صلاح و سداد و رشد حرکت خواهد کرد.

مشورت

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، مدیریت نوعی تصرف در رأی و نظر دیگران است. اما به این معنا نیست که تنها رأی و نظر مدیر در امور مختلف اداره حاکم باشد و هیچ توجهی به آرای افراد زیرمجموعه نشود بلکه یک مدیر ممکن است در نحوه اجرا و عملکرد به قوانین و مقررات و در بسیاری از مسایل جاری در یک مجموعه از دیگران نظرخواهی کند، که مشورت از طرفی باعث جلب اعتماد اعضا و احساس مشارکت آنان در امور و دلگرمی برای انجام وظیفه خواهد شد و از طرف دیگر پشتوانه‌ای برای شخص مدیر در همه مسایل می‌باشد. ضمن این‌که استفاده و برخوردارگی از آرای مختلف، زمینه خطا و اشتباه را کم‌تر می‌نماید و به فرموده امیرالمؤمنین علیه السلام: «من استقبل وجوه الاراء عرف مواقع الخطا؛ کسی که به آرای مختلف توجه نماید جایگاه‌های خطا و لغزش را می‌شناسد» (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۳).

اصل مشورت در مدیران یک جریان پسندیده و لازم است اما چند نکته باید مورد توجه باشد:

الف - در همه مسایل و موارد حتی جزئیات و در هر مقطع نیاز به مشورت نخواهد بود، بلکه این امر در مسایل کلی و پیشامدهای فوق العاده ضروری است.

ب - مشورت نباید مانع اقدام به موقع امور باشد و ثمره آن فقط کندی عملکرد گردد و یا وسیله توجیه کم‌کاری‌ها واقع شود بلکه مشورت در حقیقت جلب حمایت و همکاری دیگران و بهره‌گیری از آرای آنان است و سرانجام باید به اقدام به موقع و قاطع منتهی گردد.

ج - افرادی که مورد مشورت واقع می‌شوند و مدیر می‌خواهد از رأی آنان استفاده کند باید در ابعاد مختلف دارای صلاحیت لازم باشند. افراد سست عنصر و

ضعیف النفس و بی ثبات و کوتاه نظر و... در مشورت کمکی برای انسان نخواهند بود و جلب اعتماد آن‌ها گاهی نتیجه معکوس می‌دهد. امیرالمؤمنین علیه السلام در این مورد می‌فرماید:

«لاتدخلن فی مشورتک بخیلاً يعدل بک عن الفضل و يعدک الفقر و لاجباً یضعفک عن الامور و لاحرباً یزین لک الشره بالحوار؛ هرگز بخیل را طرف مشورت خود قرار مده تا تو را از عطا و بخشش باز دارد و به فقر تهدید کند و همین‌طور شخص ترسو، که باعث ضعف تو در اقدامات شود و یا شخص حریص و طمعکار که باعث ایجاد طمع‌ورزی در تو در حد ستم به دیگران شود» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

دوری از بدنامی

یکی از مسائلی که در روابط اجتماعی، به نحو عام، و در مسئولیت‌ها و مدیریت‌ها به نحو خاص، تأثیرگذار است حفظ وجهه و آبروی افراد است. هر کس به نسبت مقبولیت و آبروی اجتماعی خود در افراد تأثیرگذار می‌باشد و به این دلیل این سرمایه را باید خوب نگه‌داری کرد. هم این‌که افراد نسبت به یکدیگر موظف‌اند و از هر عاملی که به نوعی حیثیت و احترام افراد را خدشه‌دار می‌کند باید پرهیز نمایند، و هم این‌که هر شخص خود باید مراقب آبروی خود باشد و از هر عملکردی که منافی آن است پرهیز نماید.

اهمیت این مطلب در افرادی که شاخصه‌های اجتماعی دارند، همانند مدیران، بیش‌تر است و از این‌رو یکی از شرایط موفقیت مدیریت همین است که از مواضع بدنامی و سوء ظن دیگران دوری نماید.

بدگمانی و سوء ظن نسبت به افراد جامعه کار مذمومی است و سلامت فرد و جامعه اقتضا می‌کند که این نوع بدبینی‌ها نباشد. در تعالیم اسلامی و در قرآن کریم از این حالت منع شده است: «یا ایها الذین آمنوا اجتنبوا کثیراً من الظن ان بعض الظن اثم؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید از بسیاری از گمان‌های بد پرهیز کنید که همانا بعض گمان بردن‌ها «سوء ظن» گناه است» (حجرات، ۱۲).

همه افراد خصوصاً مسئولین و مدیران نه تنها نباید زمینه را برای بدگمانی دیگران

فراهم کنند بلکه اگر در عملکردی این زمینه پدیدار شده، باید با توجیه صحیح و منطقی، ذهنیت ناروای دیگران را نسبت به خود تصحیح نمایند. امیرالمؤمنین علیه السلام در توصیه به مالک اشتر چنین می‌فرماید:

«و ان ظنّت الرعية بك حيفاً فاصحر لهم بعذرک و اعدل عنک ظنونهم باصحرارک؛ هرگاه رعیت بر تو بدگمانی کرد و عذر خویش را آشکارا با آنان در میان بگذار و با این کار از بدگمانی نجاتشان ده» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

نتیجه‌گیری

مدیریت به لحاظ این‌که به نوعی تصرف در اراده افراد یک مجموعه و بلکه سرپرستی و تصرف در اندیشه‌ها و دخالت در سود و زیان مادی و معنوی یک جمع است از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

سلامت روند مدیریتی مستلزم کمال مجموعه در قلمرو آن مدیریت خواهد بود و به همین نسبت فساد در شیوه مدیریت باعث رکود و توقف مجموعه بلکه فساد آن خواهد شد.

بنابراین یک مجموعه و یک اداره باید بیش‌ترین تلاش را در اعمال بهترین روش‌ها برای مصلحت عموم و نه صرفاً مصالح خویش بنماید؛ هم وظیفه‌شناس باشد و هم به وظایف خود عمل کند؛ منظم و دقیق باشد و فرصت‌ها را از دست ندهد؛ از وسایل و امکانات محافظت نموده و بهترین استفاده را از آنها بنماید؛ با نظارت کامل بر عملکرد مجموعه تحت نظر خود استفاده مناسب و بهینه از آنها نموده و سلامت و رفاه و آبروی آنان را نیز حفظ کند؛ با نوآوری روند تکامل مجموعه و آثار را سرعت بخشد و از رکود و فساد آن جلوگیری نماید؛ ضمن به کارگیری قاطعیت و شجاعت لازم در عملکردها شیوه‌هایی را اعمال کند که در حد امکان رضایت افراد را فراهم نماید؛ افراد را جذب نماید و سلیقه‌های متفاوت را با روش مناسب در مسیر حق هدایت کند و آنان را به دشمن مبدل نماید؛ با انتقادپذیری، مسیر حرکت تکاملی خود و مجموعه را هموار نماید و در برخورد با مشکلات و پیش‌آمدهای ناگوار به حدی پایداری نماید که بر آنها

فایق آید و مسیر مستقیم و رشد واقعی را به بیراهه تبدیل نکند و سرانجام ضمن بهره‌گیری از مشورت و نظر دیگران، از بدنامی خود جلوگیری نماید.

عملی‌ترین عاملی که در حفظ یک مدیر و سلامت او در این راستا مؤثر است معرفت و شناخت و واقع‌بینی او است. اگر یک مدیر جهان‌هستی را آن‌چنان که هست ببیند و به ناپایداری نظام طبیعت و آنچه در آن است توجه کند و از همه مهم‌تر به مسئولیت و بازخواست در مقابل همه نعمت‌هایی که در اختیار او است توجه نماید، به شجاعت و فراست خاصی در اخلاق و رفتار می‌رسد که صحت عمل و دوری از هر نوع خطا برای او عادی می‌شود.



مآخذ

- ۱- دسلر، گری، مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی (بی جا، بی نا، ۱۳۶۸).
- ۲- دشتی، محمد، نهج البلاغه (بی جا، مؤسسه انتشارات مشهور، ۱۳۷۹).
- ۳- رضائیان، علی، اصول مدیریت (قم، چاپ مهر، ۱۳۶۹).
- ۴- طباطبایی، سیدمحمدحسین، تفسیر المیزان (بیروت، مؤسسه الاعلمی المطبوعات، ۱۹۷۴).
- ۵- طوسی، محمدبن حسن، الامالی (قم، دارالثقاله، ۱۴۱۴ ق).
- ۶- قرآن کریم.
- ۷- قمی، عباس، سفینه البحار، ج ۳ (بی جا، دارالاسوة للطباعة و النشر، ۱۴۱۴ ق).
- ۸- مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۱ (بیروت، مؤسسه الوفاء، ۱۴۰۳ ق).
- ۹- محمدی ری شهری، محمد، اخلاق مدیریت (قم، انتشارات دارالحديث، ۱۳۷۷).
- ۱۰- محمدی، سیدکاظم و دشتی، محمد، المعجم المفهرس لالفاظ نهج البلاغه (قم، نشر امام علی، ۱۳۶۹).
- ۱۱- مسعودی، جلیل، امور اداری و اصول مدیریت، ج ۱ (تهران، بی نا، ۱۴۳۴).
- ۱۲- مکارم، ناصر، تفسیر نمونه (قم، مدرسه امیرالمؤمنین، ۱۳۷۳).
- ۱۳- مکارم، ناصر، مدیریت و فرماندهی در اسلام (قم، انتشارات هدف، ۱۳۶۹).
- ۱۴- مهدوی کنی، محمدرضا، نقطه‌های آغاز در اخلاق عملی (تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۴).