

الگوی مدیریت محیط سازمانی

باتکیه بر آموزه‌های قرآنی*

- مهدی زیرک^۱
- سیدجعفر علوی^۲
- حجت گوهری^۳

چکیده

محیط زندگی بشر که روابط انسانی در آن شکل می‌گیرد، از عوامل تأثیرگذاری است که به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های خاص در نحوه زندگی بشر از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و می‌توان گفت که مدیریت محیط، مؤثرترین روش برای رسیدن به موفقیت سازمانی است. لذا در ادامه به بیان الگویی سه مرحله‌ای برای مدیریت محیط به نحو مطلوب و راهکارهای اجرایی می‌پردازیم که برخاسته از آموزه‌های قرآنی می‌باشد؛ چرا که به اعتقاد ما، قرآن برنامه‌ای کامل برای زندگی بشر است و اهمیت والایی در تبیین این عامل موفقیت

* تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۸.

۱. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه (mehdizirak45@gmail.com).
۲. استادیار گروه فقه و اصول دانشگاه علوم اسلامی رضوی (alavi258741369@yahoo.com).
۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه (نویسنده مسئول) (hojia2015@gmail.com).

دارد. این الگو شامل سه مرحله انتخاب محیط، اصلاح و مراقبت از محیط و گسترش محیط می‌باشد. در مرحله اول، مدیر سعی می‌کند اجزای محیط را به بهترین نحو چینش نماید تا محیطی سالم ایجاد گردد. حال اگر این کار به درستی انجام نشد، مدیر تلاش خود را بر اصلاح آن متمرکز می‌کند و پس از آن به دنبال حفظ محیط سالم خود می‌باشد و در پایان پس از ثبات محیط، مدیر یک گام فراتر برمی‌دارد و سعی می‌کند تا محیط مناسب خود را گسترش دهد تا دیگر سازمان‌ها نیز در این فضای مناسب ادامه مسیر دهند.

واژگان کلیدی: محیط سازمانی، مدیریت محیط، مدیر اسلامی، آموزه‌های

قرآنی.

۱. مقدمه

در ضرورت و اهمیت مدیریت فضا یا محیط یک مجموعه، سخن بسیار است و این اهمیت به اندازه‌ای است که شاید بتوان این اقدام در مدیریت یک سازمان را مؤثرترین و در عین حال کم‌هزینه‌ترین راه حل برای رساندن سازمان به هدفش نامید؛ به گونه‌ای که اگر مدیر اسلامی سازمان بتواند محیط آن سازمان را در مسیر رسیدن به اهداف عالی خود قرار دهد و بر همین اساس مدیریت نماید، اهداف عالی سازمانی در این جریان بسیار سهل‌الوصول خواهند بود. اما اگر مدیر بخواهد این کشتی را در خلاف جهت جریان آب به مقصد برساند، درصد موفقیت او بسیار کاهش خواهد یافت.

پس از بیان ضرورت و اهمیت مدیریت محیط بیان می‌داریم که بسیاری از مدیران ما در سازمان‌های دینی، از روش‌های غیر دینی برای مدیریت محیط خود استفاده می‌کنند که بعضاً با اصول و عقاید دینی ما تعارض دارد. از آن طرف با کمی فحص و جستجو در کتب و مقالات دینی درمی‌یابیم که محققان چاره‌ای برای این معضل اساسی نیندیشیده‌اند. در خصوص مدیریت محیط، مقالات و کتبی در منابع فارسی نگاشته شده‌اند که غالباً به صورت تأییدی عمل می‌نمایند و نه تأسیسی؛ یعنی همان راهبردها و راهکارهای مدیریت محیط در کتب غربی را بومی‌سازی کرده‌اند. سؤال ما اینجا شکل می‌گیرد که قرآنی که ما ادعای کامل و جامع بودن آن را داریم و آن را برنامه کاملی برای زندگی فردی و اجتماعی انسان می‌دانیم، آیا راه و روشی در این

خصوص برای ما عرضه نمی‌دارد؟ بی‌شک پاسخ ما منفی است. اما مانند بسیاری از مسائل امروزی، قرآن به طور مستقیم به این مهم نمی‌پردازد و این وظیفه محققان دینی است که این اصول و راهکارها را از درون آیات و روایات و سیره معصومان علیهم‌السلام که هر کدام یک مدیر تمام‌عیار محسوب می‌شوند، استخراج نمایند و در اختیار مدیران سازمان‌های دینی قرار دهند. بر این اساس، در جستار پیش رو به این موضوع می‌پردازیم که قرآن چه الگو و راهکار اجرایی برای مدیریت محیط عرضه می‌دارد؛ الگویی که از پس مطالعات فراوان در حوزه‌های دینی، روابط انسانی و محیط‌های اجتماعی، مشاوره‌ها و... برآمده است. شایان ذکر است که ما این الگو را الگوی قطعی قرآن برای این امر مهم نمی‌دانیم؛ لیکن برای شروع بیان وجهه دینی این قسم از مدیریت، این الگو را بیان می‌داریم. امید آنکه این الگو به دست پژوهشگران این حوزه روزبه‌روز کامل‌تر گردد. در ابتدا به تبیین چند مفهوم «مدیریت»، «محیط سازمان» و «مدیریت محیط سازمان» می‌پردازیم تا فضای مقاله برای خوانندگان شفاف و روشن گردد.

۲. مفهوم مدیریت

امروزه تعاریف زیادی برای «مدیریت» بیان شده است؛ به گونه‌ای که تقریباً به تعداد نویسندگان حوزه مدیریت، تعریف برای این مفهوم وجود دارد. برخی از مهم‌ترین تعاریفی که ارائه شده، به قرار زیر است:

- انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل (الوانی، ۱۳۶۷:

۲۷)؛

- فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۹۳: ۶)؛

- بازی کردن نقش رهبر، منبع اطلاعاتی، تصمیم‌گیرنده و رابط برای اعضای

سازمان (الوانی، ۱۳۶۷: ۲۸).

شاید بتوان وجه مشترک تمام این تعاریف را در این عبارت خلاصه کرد:

«هنر یا علم اداره یک مجموعه برای نیل به اهداف سازمانی» (شکارچی فردویی، ۱۳۴۰: ۲۰).

بدین ترتیب نقش اصلی مدیر، راهبری مجموعه به سمت اهداف مشخصی است که در این میان، مراحل انتخاب افراد تا پیشگیری از آسیب‌های احتمالی، بخشی از این علم یا هنر را تشکیل می‌دهند.

۳. مفهوم محیط سازمانی

در خصوص تعریف محیط سازمانی نیز ماجرا شباهت زیادی به تعریف مدیریت دارد؛ مثلاً برخی از تعاریف «محیط سازمانی» عبارت‌اند از:

- ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آن‌ها دارد یا اینکه اصلاً کنترلی بر آن‌ها ندارد (رایینز، الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۵: ۲۱۲).

- شما جهان را در نظر بگیرید و زیرمجموعه‌ای را که نشانگر سازمان است، از آن جدا کنید؛ آنچه باقی می‌ماند، محیط است (همان).

اما در یک تعریف کلی و کامل می‌توان گفت که محیط سازمانی عبارت است از:

«کلیه فضاها، روانی و جسمی، درونی و بیرونی یک سازمان نظیر ارتباطات اجتماعی، عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی، شرایط فرهنگی و...» (همان: ۲۲۳).

۴. مفهوم مدیریت محیط سازمانی

بر اساس تعاریف و مفاهیمی که گذشت، اکنون می‌توانیم تعریف «مدیریت محیط سازمانی» را این گونه بیان نماییم:

«مدیریت محیط سازمانی عبارت است از هنر و یا علم اداره کلیه فضاها، روانی و جسمی، درونی و بیرونی یک سازمان برای نیل هر چه سریع‌تر به اهداف عالی سازمان».

۵. الگوی مدیریت محیط سازمانی با تکیه بر آموزه‌های دینی

پس از بیان مقدمات، به بیان الگوی مدیریت محیط با تکیه بر آموزه‌های دینی می‌پردازیم که به سه مرحله انتخاب محیط، اصلاح و مراقبت از محیط و گسترش محیط،

تقسیم‌بندی شده است و ما به تفکیک، آن‌ها را بررسی خواهیم کرد و راهکارهای اجرایی برگرفته از آموزه‌های قرآنی را که مؤید این مراحل است، بیان خواهیم نمود.

۱-۵. انتخاب محیط سازمان

در این مرحله، یک مدیر با توجه به اختیارات کاملی که دارد - به ویژه بر اساس آموزه‌های دینی - لازم است در حد توان خود و با توجه به اهداف عالی سازمانی، محیط سازمان را انتخاب و یا چینی نماید؛ یعنی تصمیم بگیرد که مهره‌های خود اعم از نیروی انسانی و ابزارآلات و... را به گونه‌ای جذب و جانمایی کند که وی را در راه رسیدن به اهداف عالی سازمان کمک و هدایت نمایند، نه اینکه مانعی برای حرکت رو به جلو باشند.

محیط در این مرحله، به سان رودخانه است. اگر چند رودخانه وجود داشته باشد، اما تنها مقصد یکی از این رودخانه‌ها با هدف انسان همسو باشد، بی‌تردید انتخاب رودخانه همسو برای کشتی بزرگ سازمان، مسیری مطمئن‌تر و راحت‌تر برای رسیدن به مقصد است. بنابراین انتخاب یک محیط مناسب در مرحله اول بسیار ضروری و مهم است و اگر این اتفاق رخ دهد، مدیر تنها باید نگران کنترل و حفظ این محیط باشد تا سازمان در مسیر پیشرفت و حرکت به سمت مقاصد عالی خود حرکت کند. برخی از راهکارهای قرآنی که اشاره به همین مرحله از زوایای گوناگون دارند، عبارت‌اند از:

۱-۱-۵. گزینش و انتخاب کارکنان همسو و مناسب

در یک سازمان، نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را در ایجاد یک محیط مناسب برای رسیدن به اهداف عالی سازمان ایفا می‌کند؛ از این رو، انتخاب و گزینش نیروی انسانی مناسب و همسو در جهت اهداف سازمانی، بسیار مهم و حیاتی خواهد بود.

نمونه‌های متعددی از آموزه‌های دینی و قرآنی وجود دارد که اهمیت انتخاب افراد را می‌توان از آن برداشت نمود؛ برای نمونه، خداوند در قرآن کریم در داستان حضرت موسی علیه السلام در به کارگیری برادرش هارون علیه السلام این گونه بیان می‌دارد:

«و از خانواده‌ام دستگیری برایم قرار ده (۲۹) هارون برادرم را (۳۰) و به وسیله او نیرومندی‌ام

را تقویت کن (۳۱) و او را در کارم شریک گردان (۳۲) تا تو را [در میان مشرکان از پندار شریک داشتن] به شدت پاک و مبزاً بداریم (۳۳) و بسیار یادت باشیم (۳۴)» (طه / ۲۹-۳۴).

این آیات نشان‌دهنده حساسیت موسی عَلَيْهِ السَّلَام در انتخاب افراد است؛ چرا که به دنبال انتخاب کسی است که همسو با خودش باشد و توانایی کمک کردن به او را داشته باشد. در آموزه‌های دینی ما معیارهای بسیاری برای گزینش افراد مناسب ذکر شده است که مجال پرداختن به همه آن‌ها در این مقاله نیست و فقط به همین مقدار بسنده می‌کنیم که قرآن کریم در همین انتخاب حضرت موسی عَلَيْهِ السَّلَام چنین آورده است:

«برادرم هارون زبانش از من گویاتر است. او را با من روانه کن که دستیارم باشد و [حقانیت] مرا [در همه امور] تصدیق کند؛ زیرا از اینکه انکارم کنند، بیم دارم (۳۴) [خداوند] فرمود: همانا تو را به وسیله برادرت نیرویی افزون عطا می‌کنیم و برای شما [بر ضد آنان] به سبب معجزاتمان اقتداری قرار می‌دهم که به [نابود کردن] شما دست نیابند و شما و کسانی که از شما پیروی کنند [بر آنان] پیروزید (۳۵)» (قصص / ۳۴-۳۵).

این آیات نشان می‌دهند که اولیای الهی که هر کدام از مدیران الهی هستند، در انتخاب افراد همراه خود، حساسیت بالایی نشان می‌دادند که این امر، اهمیت انتخاب و چینش را نشان می‌دهد.

۱-۲. ایجاد انطباق و ارتباط منطقی بین شغل و شاغل

در نظر گرفتن توانایی و استعداد افراد به هنگام انتخاب و سپردن مسئولیت به آن‌ها از سوی مدیر، بسیار مهم و مورد تأکید آیات قرآنی است. خداوند در آیات متعددی از قرآن کریم این مضمون را تکرار می‌کند:

«هیچ کس را جز به اندازه توانایی‌اش تکلیف نمی‌کنیم» (اعراف / ۴۲؛ مؤمنون / ۶۲؛ نیز ر.ک: بقره / ۲۸۶).

در اسلام، تکلیف طاقت‌فرسا و خارج از توان انسان وجود ندارد و از هر کس به اندازه توانایی‌اش مسئولیت طلبیده می‌شود و این یک قانون الهی است. بنابراین

بر اساس آموزه‌های قرآنی می‌توان این گزاره مدیریتی را مطرح کرد: از آنجایی که خدا هیچ کس را جز به اندازه توانایی‌اش تکلیف نمی‌کند، مدیران نیز باید وظایف افراد را به اندازه توانایی آنان مشخص سازند و بیش از ظرفیت آن‌ها مطالبه کار و فعالیت نداشته باشند (مقیمی، ۱۳۹۴: ۲۶۱) و همچنین شغل‌ها را با توجه به ویژگی‌های فردی شاغل توزیع نمایند که عدم انجام این اقدام، موجب ناعدالتی و متعاقباً به هم ریختن فضای سازمانی می‌گردد؛ به عنوان شاهد مثال می‌توانیم به داستان طالوت در قرآن اشاره کنیم که خداوند این گونه بیان می‌فرماید:

«و پیامبرشان به آنان گفت: همانا خداوند طالوت را برای شما به زمامداری انتخاب کرد. گفتند: [شگفتا!] چگونه او را بر ما فرمانروایی باشد، در صورتی که ما به این منصب از او سزاوارتریم و به او ثروت فراوانی هم داده نشده است. پیامبرشان گفت: خداوند او را بر شما برگزیده و وی را در دانش و قدرت جسمی فزونی داده است و خداوند [با توجه به رعایت مصلحت مردم،] زمامداری را [از طرف خود] به هر کس که بخواهد عطا می‌کند؛ خداوند بسیار عطاکننده و داناست» (بقره/ ۲۴۷).

همان گونه که از آیات برداشت می‌شود، خدای تعالی در سپردن مسئولیت خطیر رهبری به طالوت، توان و شایستگی وی را نسبت به وظیفه‌ای که بر عهده‌اش گذارده است، گوشزد می‌کند. رابطه توان جسمی و بنیه علمی با رهبری، تأکید بر وجود انطباق منطقی بین شغل و شاغل دارد. بنابراین از این آیات می‌توانیم به یک تناسب عام برسیم که در همه جا صدق می‌کند و ما در اینجا از آن برای انتخاب اعضای سازمان توسط یک مدیر استفاده کرده‌ایم.

۳-۱-۵. انتخاب فضای فیزیکی مناسب

همان طور که در مقدمه اشاره کردیم، منظور ما از محیط در این مقاله، فضای ارتباطی در یک سازمان است، لیکن نمی‌توان از نقش و تأثیر فراوان فضای فیزیکی بر فضای ارتباطی غافل ماند؛ برای مثال نمی‌توان تأثیر رنگ‌ها را در یک محیط بر فضای ارتباطی آن محیط نادیده گرفت. بنابراین انتخاب یک فضای فیزیکی مناسب با اهداف عالی سازمان، در رسیدن به آن‌ها نقش بسیار مؤثری دارد. در آموزه‌های دینی و قرآنی نیز به این نکته اشاره شده است؛ برای مثال می‌توان به تأثیر و روان‌شناسی رنگ‌ها در

سوره بقره اشاره کرد که خداوند به ظرافت، تأثیر محیط فیزیکی را بر روح و روان انسانی بیان می‌فرماید:

«گفتند: از پروردگارت بخواه برای ما توضیح دهد که رنگش چه باشد؟ موسی گفت: خداوند می‌فرماید: گاوی است به رنگ زرد روشن که رنگش بینندگان را شاد می‌کند» (بقره/۶۹).

از این آیه می‌توانیم برداشت کنیم که محیط فیزیکی بر روان و محیط روانی افراد موجود در آن فضا تأثیر مستقیم دارد و یا در آیاتی دیگر، خداوند متعال بر هجرت و تغییر مکان تأکید دارد و می‌فرماید:

«مسلماً کسانی که [با ترک هجرت و ماندن زیر سلطه کافران] بر خود ستم کردند، چون فرشتگان مشغول قبض روحشان شوند، به آنان گویند: [از نظر زندگی و دینداری] در چه وضع و حالی بودید؟ می‌گویند: ما در زمین مستضعف [و فاقد قدرت] بودیم. [فرشتگان] می‌گویند: آیا زمین خدا پهناور نبود تا در آن [از محیط کفر به دیار ایمان] مهاجرت کنید؟ اینان [که با داشتن قدرت و زمینه هجرت، ترک هجرت کرده و با فرهنگ کافران زیستند،] جایگاهشان دوزخ است و دوزخ عاقبت بدی است! (۹۷) مگر مردان و زنان و کودکان مستضعفی که [برای نجات خود از سرزمین کافران] هیچ چاره‌ای ندارند و راهی [برای هجرت] نمی‌یابند (۹۸)» (نساء/۹۷-۹۸).

این آیات، نشان از تأثیر فضای فیزیکی بر آدمی، اجتماع، روح و روان و ارتباطات دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که دست کم برای بسیاری از افراد، یکی از راه‌های در اختیار گرفتن و مدیریت محیط سازمان، انتخاب فضای فیزیکی مناسب است.

۱-۴. انتخاب سازمان‌های مناسب برای برقراری ارتباط و امضای تفاهم‌نامه و ائتلاف‌سازی

یکی دیگر از راهکارهای انتخاب و چینش محیط برای مدیریت هر چه بهتر آن، دقت و تمرکز بر محیط خارجی سازمان است که مشخص شود با چه سازمان‌هایی باید ارتباط داشته باشیم تا ما را در راه رسیدن به اهداف عالی سازمان کمک کند. این راهکار را می‌توان در قراردادهای و پیمان‌نامه‌های اولیای الهی با دیگر ادیان و قبایل و... مشاهده نمود که آن‌ها برای ایجاد یک محیط مناسب و هموار ساختن مسیر رسیدن به

اهداف خود، دست به امضای قرارداد و یا تفاهم‌نامه با اطرافیان می‌زدند.

از آن طرف، آیاتی نیز وجود دارد که بر تأثیر دوستان و اطرافیان در شما تأکید می‌ورزد؛ برای نمونه، خداوند متعال می‌فرماید:

«ای اهل ایمان، از غیر همدینان خود دوست صمیمی همراز نگیرید؛ چه آنکه آن‌ها از خلل و فساد در کار شما ذره‌ای کوتاهی نکنند. آن‌ها مایل‌اند که شما همیشه در رنج باشید، دشمنی شما را بر زبان هم آشکار سازند و محققاً آنچه در دل دارند، بیش از آن است. ما به خوبی برای شما بیان آیات کردیم، اگر عقل را به کار بندید» (آل عمران/ ۱۱۸).

این آیه به ظرافت به این نکته اشاره دارد که گاهی برخی افراد در لباس دوست به ما ضربه می‌زنند؛ لذا انتخاب درست افراد اطرافمان برای برقراری ارتباط، از اهمیت بالایی برخوردار است و نقش به‌سزایی در محیط پیرامونی سازمان و در نتیجه رشد و تعالی آن دارد.

۲-۵. اصلاح محیط سازمان و مراقبت بر سلامت آن

این مرحله زمانی رخ می‌دهد که محیط سازمان توسط مدیر اسلامی به‌طور مناسب انتخاب و چیده نشده باشد و یا اصلاً مدیر، توانایی و حق انتخاب محیط سازمانی خود را نداشته و از میانه راه، مدیریت سازمان را بر عهده گرفته و چنین فرصتی نداشته که عوامل را به‌صورت مناسب گزینش نماید و یا محیط سازمان در طول زمان دچار اختلال گردیده و موانعی -چه داخلی و چه خارجی- برای داشتن یک محیط سالم در سازمان به وجود آمده است. در این حالت، مدیر تلاش می‌کند تا محیط را اصلاح نماید و به‌عبارت دیگر، بر آن تأثیر مثبت بگذارد تا آن را به حد مطلوب و مدنظر خود برساند. سامان دادن سازمان در این مرحله نسبت به مرحله قبل، دشوارتر است.

پس از ایجاد یک محیط مناسب و سالم و یا اصلاح محیطی که دچار آسیب شده است، مدیر سعی بر آن دارد تا از این محیط جدید حفاظت و مراقبت نماید که از محیط اطراف خود تأثیر منفی نپذیرد. وی این اقدامات را تا جایی ادامه می‌دهد که وضعیت مطلوب در سازمان نهادینه شده، به یک ثبات نسبی برسد و بتواند از خود در برابر

عوامل سوء داخلی و خارجی مراقبت نماید. در مثال مذکور، این مرحله شبیه به این است که مدیر سعی می‌کند کشتی سازمان را که از رودخانه اصلی منحرف شده است، به مسیر اصلی بازگرداند و آن را در این مسیر حفظ نماید.

این مرحله نیز دارای راهکارهای دینی و قرآنی مختلفی است که به تبیین برخی از آن‌ها به همراه مستندات قرآنی و روایی‌اش می‌پردازیم:

۱-۲-۵. تقویت برخی از فضایل اخلاقی در فضای سازمانی

بدیهی است که تقویت برخی از فضایل اخلاقی در بین مدیران و اعضای سازمان و تبلیغات مؤثر برای ایجاد، حفظ و تقویت یکسری مظاهر و شعائر ارزشمند الهی، موجب اصلاح ارتباطات درون‌سازمانی و در نتیجه اصلاح و حفظ محیط سازمانی عاری از هر گونه آفت و فساد می‌شود. برخی از این فضایل به اجمال عبارت‌اند از: شرح صدر، گشاده‌رویی، تواضع، کنترل خشم و غضب، مدیریت ترس و اضطراب، تقدم رفق و مدارا بر شدت و تندى، تغافل، عیب‌پوشى، توبه‌پذیرى و بخشش، تقوا، خودکنترلى، وجدان‌كارى، دفع بدى با خوبى، کاهش مجادلات، عبرت و پندپذیرى، روحیه انتقادپذیرى، روحیه خیرخواهی مدیران و افراد زیرمجموعه نسبت به یکدیگر، روحیه سبقت در خیرات، خوش‌بینی و مثبت‌اندیشی، قدرشناسی و اجرگزارى، همدردى، حذف دورویی و نفاق، حذف تنگ‌نظری و حسادت، ایجاد پیوند برادری، حذف روحیه انتقام‌جویی و کینه‌توزی، ضابطه و قانون‌مداری، حفظ ارزش‌ها و مقابله با حرمت‌شکنی، افزایش روحیه و امید، نشاط و... (گروه پژوهشی علوم قرآن و حدیث، ۱۳۸۷).

ضمناً تمام این ویژگی‌ها در آموزه‌های دینی و قرآنی به شدت مورد تأکید قرار گرفته‌اند که توضیح آن‌ها در این مجال مختصر نمی‌گنجد.

۲-۲-۵. اعتمادسازی نسبت به مدیر

یکی از راهکارهای دیگر برای حفظ محیط سازمانی، همدلی و هماهنگی اعضای سازمان با مدیریت است و این مهم تنها زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان به مدیر خود اعتماد داشته باشند؛ چرا که اگر این اعتماد وجود نداشته باشد، اعضای سازمان با کوچک‌ترین تنش، دست از حمایت مدیر برمی‌دارند و در نتیجه فضای سازمانی به هم

می‌ریزد. برای شاهد مثال قرآنی می‌توان دگر بار به داستان طالوت در قرآن اشاره کرد که خداوند می‌فرماید:

«و پیامبرشان به آنان گفت: همانا خداوند طالوت را برای شما به زمامداری انتخاب کرد. گفتند: [شگفتا!] چگونه او را بر ما فرمانروایی باشد، در صورتی که ما به این منصب از او سزاوارتریم، و به او ثروت فراوانی هم داده نشده است. پیامبرشان گفت: خداوند او را بر شما برگزیده و وی را در دانش و قدرت جسمی فزونی داده است و خداوند [با توجه به رعایت مصلحت مردم،] زمامداری را [از طرف خود] به هر کس که بخواهد عطا می‌کند؛ خداوند بسیار عطاکننده و داناست» (بقره/ ۲۴۷).

طبق این آیه، از آنجا که مردم به حکومت الهی اعتماد نداشتند، ممکن بود در برابر تصمیمی که برای آن‌ها کمی شبهه‌ناک بود، سرکشی کنند و این موجب آشفتگی محیط می‌گردید. به همین دلیل، خداوند سبحان با تبیین ویژگی‌های طالوت، نوعی اعتمادسازی فرمود تا از این بی‌نظمی جلوگیری نماید.

این اعتمادسازی نسبت به مدیر، از طرق متفاوتی حاصل می‌شود. برخی از این طرق عبارت‌اند از:

الف) همخوانی گفتار و عمل مدیران: خداوند در قرآن، همسو نبودن گفتار و کردار افراد را نکوهش کرده، می‌فرماید:

«ای مؤمنان! چرا چیزی را می‌گویید که خود عمل نمی‌کنید؟! (۲) به شدت نزد خدا مورد خشم است که چیزی را بگویید که خود انجام نمی‌دهید (۳)» (صف/ ۳-۲).

اگرچه این آیه اطلاق دارد، ولی برای مدیران که یکی از اقشار جامعه هستند نیز صادق است و اگر مدیران وعده و پیامی بدهند که از ابتدا قصد انجام آن را ندارند، دروغگو به شمار می‌روند و نمی‌شود به سخن آن‌ها اعتماد کرد. از این رو لازم است که مدیران، اگر هم قصد بیان وعده‌هایی را دارند که به دنبال عملی کردن آن‌ها هستند، حتماً همراه با آینده‌نگری و پیش‌بینی شرایط مناسب باشد تا حتی الامکان عملی شود؛ زیرا در غیر این صورت، گفتن سخنی و عمل نکردن به آن، موجب بی‌اعتمادی و سپس اثرات سوء بر محیط سازمان می‌گردد.

ب) مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گو بودن مدیریت: از دیگر ویژگی‌های مدیران که

باعث اعتمادسازی نسبت به آن‌ها می‌شود، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری آن‌هاست. مدیر در هر سطح از مسئولیت که باشد، باید در خود چنین احساسی را داشته باشد. خداوند در همین راستا در قرآن کریم، پاک‌ترین انسان‌ها یعنی همان پیامبران را به عنوان مسئول و سرپرست مردم معرفی نموده و در ادامه، آن‌ها را در عین پاکی، پاسخ‌گوی اعمال و وظایفشان می‌داند و می‌فرماید:

«[در قیامت] از کسانی که پیامبران به سویشان فرستاده شدند [دربارهٔ برخوردشان با آنان،] و از پیامبران [در مورد تبلیغ دین] قطعاً پرسش خواهیم کرد» (اعراف / ۶).

ج) رعایت عدالت و انصاف در مواردی همچون برخورد عادلانه، اصل تقسیم کار عادلانه، رعایت شایسته‌سالاری در تقسیم کار، برقراری عدالت و تناسب در پاداش و مجازات‌های فردی و گروهی، ایجاد فرصت رشد برای همگان به صورت برابر، رضایتمندی کارکنان در بهره‌مندی‌های سازمانی. مراقبت و حمایت از کارکنان به لحاظ روحی، معنوی، رفاهی و... موجب ایجاد حس اعتماد به مدیر و مدیریت می‌گردد. قرآن کریم در آیات فراوانی به رعایت عدالت تأکید می‌کند که این امر اهمیت موضوع را می‌رساند (برای نمونه ر.ک: بقره / ۲۸۲؛ نساء / ۱۳۵؛ انعام / ۱۵۲؛ اعراف / ۲۹؛ توبه / ۷۰؛ یونس / ۴؛ شوری / ۱۵ و ۱۷؛ رحمن / ۸؛ حدید / ۲۵؛ ممتحنه / ۸؛ ...).

د) داشتن اقتدار و قاطعیت در عین نرمی و برخورد قاطع با رقبا، تخلفات و انحرافات، موجب می‌شود که اعضای سازمان به مدیر خود اعتماد و تکیه نمایند؛ اما اگر او را فردی ضعیف و نالایق ببینند، اعتمادی در کار نیست و در پی حذف او خواهند آمد. خداوند در قرآن به این موضوع اشاره دارد و این ویژگی را از صفات حضرت رسول ﷺ و یارانش برمی‌شمارد:

«محمد ﷺ فرستادهٔ خداست و کسانی که با اویند، بر کافران سرسخت [و سازش‌ناپذیر] و در بین خودشان [با یکدیگر] مهربان‌اند» (فتح / ۲۹).

۲-۳. روشنگری و پاسخ به شبهات و شایعات

یکی از موانع موجود در داشتن یک محیط آرام و سالم، وجود شبهات، شایعات و ابهامات در خصوص مدیریت و سازمان است که بر محیط و جو سازمانی تأثیر می‌گذارد

و به تدریج آن را فاسد می‌کند. قرآن کریم در این راستا، نجوا و ابهام را از ناحیه شیطان جهت اندوهگین کردن مؤمنان می‌داند و می‌فرماید:

«جز این نیست که گفت‌وگوی محرمانه [در باره گناه و تجاوز و سرپیچی از دستوره‌های پیامبر]، محصول [القائات] شیطان است تا مؤمنان را ناراحت و اندوهگین کند، در حالی که جز به مشیت خدا نمی‌تواند هیچ زبانی به آنان بزند؛ پس مؤمنان فقط باید بر خدا توکل کنند» (مجادله / ۱۰).

قرآن کریم به این نکته اشاره دارد که فضای محرمانه و پیر از شایعات و شبهات، موجب ناراحتی و خمودگی فضا می‌گردد.

مدیر برای حل این معضل می‌تواند از بصیرت‌افزایی، روشننگری افکار عمومی، شفافیت‌سازی و... استفاده نماید تا از این طریق، هم این آفت برطرف گردد و هم انگیزه برای انجام کار ایجاد شود؛ چرا که یکی از بهترین و اساسی‌ترین روش‌ها برای ایجاد انگیزه و علاقه نسبت به انجام یک کار مثبت و یا دوری از یک عمل منفی، ایجاد شناخت و آگاهی نسبت به آن موضوع است. از این موارد در آیات قرآن کریم فراوان یافت می‌شود که خداوند در خصوص یک عمل مثبت یا منفی، اطلاعاتی در اختیار خواننده قرار می‌دهد تا در فرد انگیزه ایجاد کند که آن کار را انجام دهد و یا ترک نماید؛ برای مثال خداوند می‌فرماید:

«از خداوند و پیامبرش اطاعت کنید و با یکدیگر نزاع نکنید که [از پی آن] سست شوید و قدرتتان از بین برود، و [در برابر حوادث، به ویژه جنگ با دشمن] شکیبایی کنید! زیرا خداوند با شکیبایان است» (انفال / ۴۶).

خدای متعال در این آیه، پس از نهی از نزاع و درگیری و مجادله، بعضی از آثار زیانبار آن را نیز یادآور می‌شود تا انگیزه‌ای برای ترک آن ایجاد گردد.

۴-۲-۵. نظارت و کنترل

راهکار بعدی برای حفظ و اصلاح محیط سازمانی، نظارت بر محیط و کنترل عوامل تأثیرگذار بر محیط است. لذا مدیر می‌باید با توجه به تأکیدات آموزه‌های قرآنی، مباحث تقوای الهی (کنترل درونی) را از یکسو، و امر به معروف و نهی از منکر (کنترل

بیرونی) را از سوی دیگر در محیط سازمانی تقویت نماید؛ چرا که یک راه حل مناسب برای زدودن فضای آلوده و ضد ارزش در محیط سازمان و جلوگیری از سوءاستفاده از فضای صمیمی سازمان و حفظ محیط سالم موجود در سازمان، امر به معروف و نهی از منکر است که خداوند آن را در کنار مؤلفه دوستی و محبت قرار داده و می‌فرماید:

«مردان و زنان باایمان، دوست و یار یکدیگرند، [مردم را برای ترویج نیکی‌ها] به کارهای شایسته فرمان می‌دهند و [برای برچیده شدن فساد و فتنه] از کارهای زشت باز می‌دارند، نماز را [با شرایط ویژه‌اش] می‌خوانند و زکات می‌پردازند و مطیع خدا و رسولش هستند. یقیناً خداوند آنان را مورد رحمت قرار می‌دهد؛ زیرا خدا توانای شکست‌ناپذیر و حکیم است» (توبه / ۷۱).

بنابراین امر به معروف و نهی از منکر موجب می‌شود که عیوب و عوامل فساد از محیط سازمانی رخت بریندد و محیط ما اصلاح و به صورت مطلوب حفظ گردد.

قبل از مرحله امر به معروف و نهی از منکر، مدیر مسلمان می‌تواند با ترمیم و تقویت فطرت پاک و نفس لوامهٔ اعضای سازمان، یک قوه خودکنترلی در افراد ایجاد نماید که خود اعضای سازمان بدون نظارت و امر و نهی، طبق فطرت پاک خود به سمت خوبی‌ها حرکت نمایند. خداوند نیز در این زمینه می‌فرماید:

«ولی خداوند ایمان را برای شما محبوب ساخت و آن را در دل‌هایتان بیاراست و کفر و نافرمانی و گناه را منفور گردانید. این چنین افرادی، هدایت‌یافتگان می‌باشند» (حجرات / ۷).

بر این اساس، اگر مدیر بتواند آلودگی‌ها و زنگارهای فطرت اعضا را بزداید، بخش مهمی از مرحله کنترل و نظارت را پیش برده است؛ چرا که طبق این آیه، فطرت انسان‌ها، پاک، خداجو و متمایل به خوبی‌هاست.

۵-۲-۵. شناخت نقاط ضعف و قوت سازمان

یکی از راهکارها در این مرحله جهت اصلاح و حفظ محیط سازمانی، شناخت نقاط ضعف است؛ زیرا تا زمانی که مدیر آن‌ها را نشناسد، نمی‌تواند تصمیم صحیحی جهت اصلاح آن‌ها بگیرد. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، شناسایی قوت‌ها و

ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌هاست تا ارزیابی دقیقی از آن‌ها به دست آورد و بهترین راه برای برخورد با آن‌ها را انتخاب نماید تا بتواند محیط فاسد خود را اصلاح و آن را حفظ کند. خداوند در قرآن چنین می‌فرماید:

«[سلیمان] جوای [وضع] پرندگان شد [و هُدُهد را نیافت]، گفت: چه شده که هُدُهد را نمی‌بینم، [آیا در میان پرندگان است ولی من او را نمی‌بینم] یا از غایبان است؟ (۲۰) بی‌گمان او را مجازاتی سخت خواهم کرد یا سرش را از بدن جدا می‌کنم یا حتماً باید [برای غایب بودنش] دلیلی روشن برایم بیاورد ((۲۱)) (نمل / ۲۰-۲۱).

بدین ترتیب حضرت سلیمان علیه السلام به غیبت یکی از کارگزاران خویش توجه دارد و این شناخت و توجه را به دیگران نیز گوشزد می‌کند و پس از شناخت، به دنبال اصلاح آن است.

۵-۲-۶. افزایش توان تحلیل محیط در مدیر

فرماندهان و مدیران راهبردی باید فراتر از مهارت ادراکی، توانایی و مهارت طراحی و حل مسائل محیطی را داشته باشند و علاوه بر آن، توانایی تشخیص، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل محیطی و نیازهای مأموریتی را دارا باشند. آنان باید قادر باشند موقعیت پیچیده را تشخیص داده، عوامل مرتبط بدان را تجزیه و تحلیل کنند. مدیر با ارزیابی و تحلیل درست مسائل می‌تواند محیط سازمانی خود را اصلاح و هم آن را حفظ نماید؛ برای مثال، خداوند در سوره طه درباره حضرت موسی علیه السلام چنین می‌فرماید:

«[موسی] گفت: پروردگارا! سینه‌ام را [برای تحمل وظیفه سنگین] گشاده گردان (۲۵) و کارم را برایم آسان ساز (۲۶) و گره از زبانم بگشای (۲۷) تا سخنم را بفهمند (۲۸) و از خانواده‌ام دستگیری برایم قرار ده (۲۹) هارون برادرم را (۳۰) و به وسیله او نیرومندی‌ام را تقویت کن (۳۱) و او را در کارم شریک گردان (۳۲) تا تو را [در میان مشرکان از پندار شریک داشتن] به شدت پاک و میزبانداریم (۳۳) و بسیار یادت باشیم (۳۴) بی‌تردید تو به [وضع و حال] ما بینایی ((۳۵)) (طه / ۲۵-۳۵).

این نشان می‌دهد که حضرت موسی علیه السلام نسبت به فضا و محیط اطراف خود و شرایط جامعه و پادشاه ستمگر آن زمان، آگاهی و تحلیل کامل داشته است و خواسته‌های خود از خدا را مناسب با این شرایط قرار می‌دهد. حضرت موسی علیه السلام برای

تغییر و اصلاح جامعه، با شناخت مناسب از طاغوت زمان، به دنبال این است که شرایط لازم را چه به لحاظ درونی (شرح صدر) و چه بیرونی (همراهی برادرش هارون) فراهم سازد.

۵-۲-۷. اخراج یا جابه‌جایی کارکنان سازمان

جایگزینی و جابه‌جایی کارکنان، زمانی رخ می‌دهد که مدیر به اشتباه، شخصی را برای شغلی انتخاب کرده باشد و یا فردی که به درستی گزینش شده، تغییر رفتار پیدا کند. در این صورت لازم است که مدیر وی را جابه‌جا نماید و در موقعیت مناسب قرار دهد و اگر مناسب سازمان نیست، وی را اخراج نماید. این کار از فساد و گسترش آن در محیط سازمان جلوگیری می‌کند.

این راهکار نیز در آموزه‌های دینی ما بسیار مشاهده می‌گردد؛ به عنوان شاهد مثال می‌توان به اخراج حضرت آدم و حوالم علیهم‌السلام از بهشت توسط مدیر و مدبر تام، خداوند متعال اشاره کرد:

«و به این ترتیب، آن‌ها را با فریب [از مقامشان] فرود آورد و هنگامی که از آن درخت چشیدند، اندامشان [عورتشان] برای آن‌ها آشکار شد و شروع کردند به قرار دادن برگ‌های [درختان] بهشتی بر یکدیگر تا آن را پوشانند و پروردگارش آن‌ها را ندا داد که آیا شما را از آن درخت نهی نکردم و نگفتم شیطان برای شما دشمن آشکاری است؟ (۲۲) گفتند: پروردگارا! ما به خویشتن ستم کردیم و اگر ما را نبخشی و بر ما رحم نکنی، از زیانکاران خواهیم بود (۲۳) فرمود: [از مقام خویش] فرود آید، در حالی که بعضی نسبت به بعض دیگر دشمن خواهید بود [شیطان دشمن شماست و شما دشمن او] و برای شما در زمین، قرارگاه و وسیله بهره‌گیری تا زمانی خواهد بود (۲۴)» (اعراف/ ۲۲-۲۴).

زمانی که حضرت آدم و حوالم علیهم‌السلام از دستورات خداوند سرپیچی کردند و خداوند راهی برای اصلاح آن‌ها در بهشت ندید، اقدام به اخراج آن‌ها نمود.

۵-۲-۸. افزایش توان انطباق سازمان با تغییرات محیطی

این راهکار برای حفظ محیط سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چرا که حیات کارکنان همراه با حیات سازمان است و نوعی ارتباط ناگسستنی میان منافع فردی

و منافع سازمانی وجود دارد. انعطاف‌پذیری و روحیه پذیرش تغییر منطقی و اصولی، حیات سازمان و در نتیجه حیات محیط سازمان را تضمین می‌کند. مدیران با برخورداری از این مهارت می‌توانند سازمان و اعضای آن را با تغییرات محیطی سازگار نمایند تا کنترل و مدیریت آن از دستشان خارج نشود.

خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

«[به یاد آرید] هنگامی که خداوند به شما وعده داد [پیروزی بر] یکی از دو گروه [یا سپاه دشمن یا کاروان تجارتي قریش] نصیبتان شود و شما دوست داشتید کاروان [تجاری قریش] که مسلح نبودند برای شما باشد؛ ولی خداوند می‌خواست [با رویارویی شما با دشمن مسلح]، فرمانش را که احقاق حق در پرتو آن صورت می‌گیرد، جلوه‌گر سازد و ریشه کافران را از بیخ و بن برکند» (انفال/ ۷).

این آیه، اشاره به داستان پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و کاروان تجاری کفار دارد که حضرت با توجه به شرایط محیطی، نقشه خود را عوض نمود و جنگ با سپاه مکه را بر جنگ با کاروان تجاری کفار ترجیح داد تا با پیروزی مؤثری همراه باشد. این نشان از توان بالای انطباق سپاه رسول اکرم صلی الله علیه و آله دارد که با تغییر سپاه مقابل از یک کاروان تجاری به سپاه عظیم مکه، هیچ خللی در آن به وجود نیامد و بر دشمن پیروز شود.

۹-۲-۵. پویا کردن محیط سازمانی

بی‌شک ایجاد فضای سازمانی پویا و فعال، موجب حفظ آن محیط می‌گردد. نمونه‌های قرآنی برای افزایش پویایی فضای سازمانی نیز وجود دارد؛ برای مثال، خداوند می‌فرماید:

«[ای پیامبر!] فقط به سبب رحمتی از سوی خداوند به آنان، [مهربان و] نرم‌خوی شدی؛ اگر درشت‌خوی و سنگدل بودی، از پیرامونت پراکنده می‌شدند؛ پس از [خطاکاران] آنان درگذر و برای آنان آرمزش بخواه و در کارها با آنان مشورت کن و چون تصمیم [بر انجام کاری] گرفتی، بر خداوند توکل کن؛ زیرا خداوند توکل‌کنندگان را دوست دارد» (آل عمران/ ۱۵۹).

طبق این آیه، برخی از عوامل مؤثر در ایجاد و حفظ پویایی در محیط سازمان، اخلاق نیکو، محبت، مشورت و تصمیم‌گیری گروهی می‌باشد که خداوند آن‌ها را عوامل

حفظ محیط پیرامونی حضرت رسول ﷺ می‌داند؛ چرا که این یک اصل روان‌شناسی است که اگر با اعضای سازمان، با اخلاق نیکو و محبت برخورد شود و آن‌ها از طریق مشورت در تصمیم‌گیری دخیل شوند، از تلاش خود برای حفظ سازمان و بالتبع محیط سازمان دریغ نمی‌کنند.

۵-۲-۱۰. اصلاحات عملی توسط مسئولان

گاه محیط‌ها آن‌چنان به آداب و رسوم ناروا آلوده می‌شوند که پاکسازی آن‌ها بسیار دشوار می‌شود؛ به گونه‌ای که نمی‌توان از روش‌های ساده مانند سخنرانی و... استفاده نمود. در این مرحله باید از اقدامات عملی توسط افراد مقبول جامعه بهره برد؛ برای مثال، اعراب جاهلی فرزندخوانده را فرزند واقعی به شمار می‌آوردند و ازدواج با همسر او را جایز نمی‌دانستند و از آنجا که حضرت رسول اکرم ﷺ می‌دانست که این سنت به راحتی پاکسازی نمی‌شود و محیط و فضای آن زمان به راحتی این حکم را نمی‌پذیرد، از این راهکار استفاده نمود و با زینب که همسر پسرخوانده‌اش به شمار می‌آمد، ازدواج نمود تا این سنت جاهلی را مردود اعلام فرماید. خداوند نیز در آیه ۲۳ سوره نساء، همین مطلب را به مسلمانان آموخت.

بنابراین گاهی برای اصلاح یک منکر و یا رواج یک معروف ضروری در فضای سازمانی، که منجر به اصلاح و حفظ محیط می‌شود، می‌توان از مسئولان بلندپایه و مورد قبول سازمان استفاده کرد تا این کار را انجام دهند؛ چرا که آن‌ها الگوهای اعضای سازمان به شمار می‌روند.

۵-۲-۱۱. بهره‌گیری از امکانات مالی

گاهی اوقات برای حفظ محیط سازمانی لازم است که هزینه مالی پرداخت کنیم تا روابط و محیط سازمانی را اصلاح و در نتیجه حفظ نماییم. این راهکار نیز یکی از سنت‌های الهی می‌باشد که در آیات و روایات به آن اشاره شده است؛ برای مثال، حضرت رسول اکرم ﷺ گاهی اوقات برای اصلاح روابط بین مسلمانان از زکات جمع‌آوری شده استفاده می‌فرمود. بنابراین فقیهان به این نتیجه رسیدند که اگر اصلاح رابطه بین دو یا چند مسلمان، نیازمند هزینه مالی باشد، می‌توان این هزینه را از محل

زکات پرداخت. در همین راستا خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

«زکات اموال فقط به این موارد اختصاص دارد: نیازمندان، بیچارگان، کارگزاران آن، کسانی که [با گرفتنش] دل‌هایشان [به اسلام و مسلمانان] الفت می‌پذیرد، [آزادی] بردگان، [پرداخت دیون] بدهکاران، و [انجام هر کار خیری] در راه خدا و در راه مانده بی‌زاد و توشه، [زکات] فریضه‌ای [مهم] از سوی خداست و خداوند دانا و حکیم است» (توبه/ ۶۰).

شاید بتوان هدیه را روشن‌ترین مصداق به کارگیری این راهکار دانست که هم در بخش ایجاد روابط محبت‌آمیز در محیط کاربرد دارد و هم در بخش اصل پاداش و مجازات در محیط سازمانی، که در هر دو موجب اصلاح و حفظ محیط سالم سازمانی می‌شود (علوی، ۱۳۸۵: ۲۷۰).

۱۲-۲-۵. برخورد قاطع و جدی

اگرچه نرمش و مدارا، لازمه جدانشدنی مدیریت مطلوب است، لیکن این ضرورت بدان معنا نیست که برخورد جدی و قاطع، نکوهیده و ناروا باشد. گاهی اوقات افرادی پیدا می‌شوند که از رفتار مسالمت‌آمیز، سوءاستفاده می‌کنند و خواسته یا ناخواسته دست به تخریب محیط می‌زنند، که در این حالت برای مدیر چاره‌ای جز توسل به قاطعیت و خشونت باقی نمی‌گذارند.

بنابراین یکی از آخرین راه‌های اصلاح و حفظ یک محیط، استفاده از برخورد فیزیکی است؛ برای مثال قرآنی می‌توان به تخریب مسجد ضرار توسط پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله اشاره نمود (همان: ۲۷۲).

«و گروهی [از منافقان] مسجدی ساختند برای ضربه زدن به اسلام و برای [تقویت و ترویج] کفر و تفرقه‌افکنی بین مؤمنان، و کمینگاهی برای کسی که پیش از این با خدا و رسولش به جنگ برخاسته بود. سوگند سخت می‌خورند که ما [با ساختن آن] جز نیکی [و خدمت] قصدی نداشتیم؛ ولی خداوند گواهی می‌دهد که اینان بی‌تردید [در همه ادعاهایشان] دروغگویند (۱۰۷) هرگز در آن مسجد [برای عبادت] نایست! قطعاً مسجدی که از نخستین روز بر پایه تقوا بنا شده، شایسته‌تر است که در آن [به عبادت] بایستی. در آن مردانی هستند که خواهان پاکی [جسم و جان و اندیشه]‌اند و خداوند پاکی خواهان را دوست دارد (۱۰۸) آیا کسی که بنای [کار]ش را بر پایه

مستحکم تقوا و رضای الهی نهاد، بهتر است یا کسی که بنای [کار]ش را بر لب سراسیمگی تند نهاد که [زیرش] سست و فروریختنی است، و بنا و بناکننده‌اش در دوزخ سقوط کرد؟ خداوند مردم ستمکار را هدایت نمی‌کند (۱۰۹) همواره ساختمانی که بنا کرده‌اند در دل‌هایشان مایه شک و تردید است، تا زمانی که دل‌هایشان [به سبب مرگ] پاره پاره شود، خداوند دانا و حکیم است (۱۱۰) (توبه/ ۱۰۷-۱۱۰).

در این اتفاق، برخی می‌خواستند از اخلاق نیک پیامبر سوء استفاده کنند و در لباس دوست، موجب تفرقه در میان صفوف مسلمانان و فضای ارتباطی آن‌ها گردند، که خداوند دستور تخریب مسجد را صادر فرمود و با قاطعیت، پیامبر را امر به برخورد فیزیکی نمود.

۱۳-۲-۵. هجرت و یا تغییر مکان

گاه شرایط به گونه‌ای رقم می‌خورد که هیچ راهی برای اصلاح محیط باقی نمی‌ماند و بهترین گزینه در مدیریت محیط، تغییر مکان یا همان هجرت است که در قرآن و سنت نیز به آن اشاره شده است. باید دقت نمود که این گزینه را نمی‌توان نشانه ضعف قلمداد کرد؛ چرا که پس از آزمایش تمام راه‌ها انجام می‌شود و می‌توان آن را یک راهبرد برای تقویت و بازگشت با قدرت به شمار آورد. خداوند در آیات ۹۷ و ۹۸ سوره نساء، دلیل افرادی را که سبب ستم بر خویش را فضای نامطلوب سرزمینشان می‌شمارند، نپذیرفته و به آن‌ها می‌فرماید: چرا مهاجرت نکردید. در جایی دیگر، خداوند درباره هجرت و تغییر مکان و فضا می‌فرماید:

«هر گاه کسانی را دیدی که در آیات ما [به قصد شبهه‌اندازی] در گفتار بیهوده و سخن بازیگرانه فرو می‌روند، از آنان روی برتاب [و مجلسشان را ترک کن] تا در سخنی دیگر درآیند. چنانچه شیطان تو را [در مورد ترک مجلسشان] به فراموشی اندازد، پس از به یاد آمدن، با آن قوم ستم‌پیشه منشین» (انعام/ ۶۸).

بنابراین از فضا و محیطی که نمی‌توانیم آن را تغییر دهیم و اصلاح نماییم، باید مهاجرت کنیم و آنجا را ترک نماییم که به کمترین اثر این راهکار یعنی مصونیت از تأثیرات مخرب محیط نخست دست یابیم. در محیط‌های اجتماعی نظیر سازمان‌ها نیز چنین است؛ یعنی گاهی اوقات باید محل فعالیت سازمان را تغییر داد تا محیط سازمان

از اثرات منفی فضای نامطلوب موجود در امان بماند (همان: ۲۶۷).

۳-۵. توسعه و گسترش محیط سازمان

در مرحله پایانی، زمانی که مدیر اسلامی محیط سازمان خود را به درجه‌ای از قدرت رساند که دیگر خطری آن را تهدید نمی‌کرد، تلاش می‌نماید تا بر محیط اطراف خود مؤثر واقع شود و به تعبیر دیگر، سعی بر این دارد که محیط بیرونی سازمان را با خود همسو سازد تا از این طریق، هم حفاظت از محیط سازمان خود را تضمین نماید و هم محیط و بالتبع سازمان خود را بسط و گسترش دهد. در مثال مذکور، فرض کنید که کشتی سازمان در مسیر اصلی خود در حرکت باشد. هنگامی که این حرکت به یک ثبات نسبی رسید، مدیر سعی می‌کند که دیگر مسیرها و رودخانه‌ها را با مسیر اصلی همسو نماید تا از طرفی بیراهه‌ای نباشد که ترس از انحراف کشتی وجود داشته باشد و از سوی دیگر، رودخانه و کشتی مدنظر خود را به ناوگانی از کشتی‌ها تبدیل نماید و فضای لازم برای حرکت ناوگان را فراهم آورد.

راهکارهای اجرایی قرآنی مربوط به این مرحله با بهره‌گیری از آموزه‌های قرآنی عبارت‌اند از:

۳-۵-۱. برنامه‌ریزی و آینده‌نگری

برنامه‌ریزی و امید به آینده، از عوامل مؤثر در تسخیر محیط خارجی سازمان به‌شمار می‌آید؛ چرا که این برنامه‌ریزی دقیق است که راه و مسیر آینده را برای ما روشن می‌سازد که پس از حفظ محیط سازمانی خود، چگونه بر محیط خارجی سازمان مؤثر واقع شویم و آن را به تسخیر خود درآوریم.

آموزه‌های قرآنی بسیار فراوانی داریم که بر اهمیت و لزوم برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، تأکید فراوان دارند و هر موفقیت را ناگزیر از آن می‌دانند؛ برای مثال، قرآن کریم می‌فرماید:

«[یوسف] گفت: باید هفت سال با تلاش پیگیر به کار کاشتن بپردازید؛ پس آنچه را درو کردید، جز اندکی که خوراک ضروری شماست، در خوشه‌اش باقی گذارید (۴۷) آنگاه پس از آن [هفت سال فراوانی]، هفت سال سخت [پیش] می‌آید که مردم آنچه

را برای آن [سال‌های سخت] ذخیره کرده‌اید، مصرف کنند، مگر اندکی که [برای
بذر] نگه می‌دارید (۴۸)» (یوسف / ۴۷-۴۸).

این آیات به برنامه‌ریزی و آینده‌نگری حضرت یوسف عليه السلام اشاره دارد که حضرت،
مردم مصر را از قحطی صد درصدی نجات داد و پس از آن، محیط آلوده مصر را نیز با
همین برنامه‌ریزی و آینده‌نگری اصلاح نمود و گسترش داد. بنابراین در گسترش
محیط‌های سازمانی کنونی نیز این دو مؤلفه به شدت تأثیرگذار خواهد بود.

۵-۳-۲. توجه به مشترکات بین سازمانی

از بعضی گزاره‌های دینی استفاده می‌شود که رسول اکرم صلی الله علیه و آله در ارتباطات بین
سازمانی و گسترش محیط سازمان الهی خود، از سوی خداوند متعال موظف گردید که
به مشترکات تکیه کند تا محیط اطراف را با خود همسو نماید. قرآن کریم در این باره به
پیامبر صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

«بگو: ای اهل کتاب! بیاید به سوی کلمه‌ای که بین ما و شما یکسان است [و
یکسان بودنش در تمام ادیان آسمانی و کتاب‌های نازل شده برای شما روشن و ثابت
است، بیاید بر آن توافق کنیم] و آن [کلمه] این [است] که: جز خدای یکتا را
نپرستیم و چیزی را شریک او قرار ندهیم و برخی از ما بعضی دیگر را به جای خدا،
مالک و همه کاره خود نگیرد. اگر [از پذیرش این حقایق هم] روی برتابند، [تو و
پیروانت] بگویید: شاهد باشید که ما [با همه وجود] تسلیم حق هستیم [و شما از قبول
حق روی برتافتید]» (آل عمران / ۶۴).

طبق این آیه، خداوند از پیامبر صلی الله علیه و آله می‌خواهد به گونه‌ای عمل نکند که عده‌ای
بخوانند از دیگران سوءاستفاده کنند و بر آن‌ها مسلط شوند و اِعمال قدرت نمایند؛
بلکه عملش باید بر مبنای معیارهایی همچون یگانگی و همسانی انسان‌ها و تساوی در
حقوق زندگانی، بسط و گسترش عدالت و آزادی و آزادی انسان‌ها باشد و هر گونه
شبه ربوبیت را از آدمیان بزدايد (شفیعی، خدمتی و پیروز، ۱۳۸۵: ۱۲۰).

بنابراین یکی از مسائل مهم در ارتباطات متقابل سازمانی، تأکید بر منافع و اهداف
مشترک است که موجب می‌شود این روابط و در نتیجه محیط‌های سازمانی، توسعه و
گسترش پیدا کند.

۳-۳-۵. اعتمادسازی

این راهکار در مرحله قبلی نیز ذکر شد، اما منظور از بیان دوباره آن، کسب اعتماد سازمان‌های اطراف نسبت به سازمان و محیط سازمانی خود است؛ چرا که با این اقدام، کم‌کم می‌توان محیط‌های سازمانی اطراف را با خود هماهنگ کرد. برای شاهد مثال قرآنی می‌توان به فعالیت‌های حضرت یوسف علیه السلام اشاره کرد که ایشان با استفاده از امکانات و استعدادهای الهی خود و اقدامات به موقع مانند مدیریت قحطی و...، اعتماد اطرافیان خود و پادشاهان زمان را جلب نمود و به مرور زمان و مرحله به مرحله، محیط اطراف خود را در اختیار گرفت و وجهه خود و سازمانش (دینش) را در محیط خارجی خود غالب کرد و توسعه بخشید.

در مثالی دیگر می‌توان به هجرت مسلمانان به حبشه اشاره کرد که حضرت جعفر بن ابی طالب علیه السلام با تلاوت آیات سوره مبارکه مریم، چنان اعتماد نجاشی را جلب نمود که نجاشی گفت: شما در همین سرزمین بمانید که در امان و پناه من خواهید بود.

۳-۴-۵. اشراف اطلاعاتی نسبت به محیط

منظور از آگاهی در این مرحله، اشراف اطلاعاتی نسبت به محیط بیرونی سازمان است که چه اتفاقات و حوادثی در بیرون سازمان در حال رخ دادن است. گاهی اوقات با اطلاع از محیط اطراف می‌توان تهدیدات را تبدیل به فرصت کرد و در زمانی مناسب با یک حرکت ساده، محیط خارجی سازمان را به نفع سازمان تغییر داد و آن را در اختیار گرفت و بر آن غالب شد. خداوند درباره اهمیت آگاهی داشتن نسبت به محیط اطراف و دشمنان می‌فرماید:

«جز کافران کسی درباره آیات خداوند گفت و گوی نادرست و بی‌دلیل نمی‌کند. [اینان را هیچ ارزش و شأنی نیست]، بنابراین رفت و آمدشان در شهرها [برای امور اقتصادی و قدرت‌نمایی] تو را نفریید [که در تبلیغ پیام‌های حق سستی کنی]» (غافر/۴).

در مثال قرآنی دیگر در خصوص اشراف اطلاعاتی و تبدیل تهدیدات بیرونی به فرصت برای گسترش محیط مطلوب خود می‌توان به داستان حضرت ابراهیم علیه السلام در خصوص پرستش ستاره، ماه و خورشید اشاره نمود:

«چون [تاریکی] شب او را فرا گرفت، ستاره‌ای بسیار روشن دید. [با تظاهر به ستاره‌پرستی] گفت: این است پروردگار و مدبر من! زمانی که ستاره غروب کرد، گفت: من غروب‌کنندگان را [که غرویشان نشانه مخلوق بودن آنان است،] دوست ندارم (۷۶) هنگامی که ماه را در حال طلوع دید، [با تظاهر به ماه‌پرستی] گفت: این است پروردگار و مدبر من! چون ماه غروب کرد، گفت: یقیناً اگر پروردگار من [که مالک و فرمانروای جهان هستی است،] مرا هدایت نکند، قطعاً از گروه گمراهان خواهم بود (۷۷) چون خورشید را در حال طلوع دید، [با تظاهر به خورشیدپرستی] گفت: این است پروردگار و مدبر من؛ زیرا این بزرگ‌تر [از ستاره و ماه] است! هنگامی که غروب کرد، گفت: ای قوم من! بی‌تردید [با همه وجودم] از آنچه [از بت‌ها و عناصر آسمانی] که شریک خدا [در قدرت و ربوبیت] قرار می‌دهید، بیزارم (۷۸) من [همه] وجودم را به سوی کسی که آسمان‌ها و زمین را پدید آورد، متوجه کردم و از مشرکان نیستم (۷۹)» (انعام / ۷۶-۷۹).

طبق این آیات، حضرت ابراهیم علیه السلام نسبت به فضای پرستش ماه و خورشید در قوم خود که یک تهدید جدی برای خداپرستی بود، اطلاعات کامل داشت و از آن به نحوی استفاده کرد که تبدیل به یک فرصت شد و حضرت با کلام بجای خود، پرستندگان ستاره، ماه و خورشید را به فکر فرو برد.

۵-۳-۵. تقویت نظریه سیستمی

منظور از نظریه سیستمی را می‌توان در این آیه قرآن کریم مشاهده نمود:
 «اگر نیکی کنید، به سود خود نیکی کرده‌اید و اگر بدی کنید، به [زیان] خود [بدی] کرده‌اید» (اسراء / ۷).

با استفاده از این قانون الهی می‌توان نتیجه گرفت که اگر این نظریه در محیط‌های بیرونی سازمان پیاده‌سازی و تقویت شود، می‌توان اثر خوبی کردن به دیگر سازمان‌ها را در خوبی کردن به خود و در نتیجه تسخیر آن‌ها دانست و با نیکی در حق اطرافیان سازمان، می‌توان مسیر آن‌ها را به مرور زمان با خود همسو نمود و محیط سازمانی خویش را توسعه و گسترش داد (قرائتی، ۱۳۸۲: ۶۲).

این راهکار در درون سازمان نیز می‌تواند مؤثر واقع شود. ضمناً امکان دارد برخی از

راهکارهای فوق در مراحل دیگر نیز مناسب به نظر برسد؛ اما ما سعی کردیم که راهکارها را در مناسب‌ترین جای ممکن قرار دهیم. گاهی هم نیاز به تکرار راهکار در چند مرحله بوده است که ما به دلیل کم بودن فضا، از این کار خودداری نموده‌ایم.

نتیجه‌گیری

قرآن کریم که کامل‌ترین کتاب آسمانی به شمار می‌آید، بی‌شک برای زندگی اجتماعی بشر برنامه دارد و راه‌هایی برای موفقیت بشر در مدیریت نهادهای اجتماعی‌اش - از خانواده گرفته تا سازمان‌های بزرگ - معرفی می‌نماید. یکی از مؤثرترین راه‌حل‌های موفقیت انسان در نهادهای اجتماعی خود، مدیریت محیط آن نهاد است که شاید کم‌هزینه‌ترین این راه‌حل‌ها باشد.

بی‌شک قرآن کریم همانند سایر مسائل مهم، به صورت مجمل به این مسئله پرداخته است و این وظایف پژوهشگران اسلامی است که تفصیل این مسئله را از درون روایات و سیره اهل بیت علیهم‌السلام استخراج نمایند. در همین راستا، ما در این مقاله، الگویی برای مدیریت محیط با استفاده از آموزه‌های قرآنی بیان کردیم که از خلال سال‌ها مطالعات فراوان در حوزه‌های دینی، روابط انسانی و محیط‌های اجتماعی، مشاوره‌ها و... برآمده است.

این الگو شامل سه مرحله «انتخاب محیط»، «اصلاح و حفظ محیط» و «گسترش محیط» می‌باشد. در مرحله اول مدیر سعی می‌کند اجزای محیط را به بهترین نحو چینش نماید تا محیطی سالم ایجاد گردد. حال اگر این کار به درستی انجام نشد، مدیر تلاش خود را بر اصلاح آن متمرکز می‌کند و پس از آن به دنبال حفظ محیط سالم خود می‌باشد و در پایان پس از ثبات محیط، مدیر یک گام فراتر می‌نهد و سعی می‌کند تا محیط مناسب خود را گسترش دهد تا دیگر سازمان‌ها نیز در این فضای مناسب ادامه مسیر دهند.

این الگوی قرآنی مدیریت محیط، تنها شمه‌ای از آموزه‌های دینی را بیان کرده است و بی‌شک این مسئله، جای کار بسیار دارد که امید است به دست پژوهشگران اسلامی روزبه‌روز کامل‌تر گردد.

کتاب‌شناسی

۱. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، تهران، نی، ۱۳۶۷ ش.
۲. رابینز، استیفن، تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار، ۱۳۹۵ ش.
۳. رضائیان، علی، اصول مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۹۳ ش.
۴. شفیعی، عباس، ابوطالب خدمتی، و علی آقا پیروز، رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۵ ش.
۵. شکارچی فردویی، مهدی، روابط انسانی در مدیریت اسلامی، قم، زائر، ۱۳۹۲ ش.
۶. علوی، سیدجعفر، «روش‌های پیامبر اعظم ﷺ در مدیریت محیط‌های اجتماعی»، دو فصلنامه آموزه‌های قرآنی (مجله تخصصی الهیات و حقوق سابق)، شماره‌های ۲۱-۲۲، پاییز و زمستان ۱۳۸۵ ش.
۷. قرآتی، محسن، سیصد نکته در مدیریت اسلامی، چاپ دوم، تهران، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن، ۱۳۸۸ ش.
۸. گروه پژوهشی علوم قرآن و حدیث، فرهنگ روابط اجتماعی در آموزه‌های اسلامی، مشهد، دانشگاه علوم اسلامی رضوی، ۱۳۸۷ ش.
۹. مقیمی، سیدمحمد، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران، نگاه دانش، ۱۳۹۴ ش.

