

## مدیریت‌های اجرایی

محمد رضا حافظ‌نیا

کنترل و تصمیم‌گیری در مسائل جزئی را در اختیار خود گیرد کمتر موفق خواهد بود.

بنابراین مدیران باید به اصل تفویض اختیار توجه نموده و حتی المقدور امور جزئی را به مسئولین و کارکنان حیطه مدیریت و با واحدهای استانی و شهرستانی تفویض نمایند و خود را از گرفتاریهای جزئی و جنسی آزاد نموده و پیرامون مسائل اساسی دستگاه به غور و بررسی و تفکر و برنامه‌ریزی و آینده‌نگری بپردازند. امر تفویض اختیار مستلزم داشتن همکاران معتمد می‌باشد و لذا مدیریت باید در گزینش دستاران و معاونین و همکاران خود دقت نموده و افراد مورد اعتمادی را انتخاب کرده و امور را به آنها محول نماید البته از آنجائسی که لازم است مدیریت از جزئی‌ترین مسائل رویداده در حیطه کار خود اطلاع داشته و نارسائیها را اصلاح نموده و هماهنگی لازم را بوجود آورد و از بروز آشفتگی در دستگاه جلوگیری نماید، می‌بایست نظارت لازم را معمول داشته و امور را مراقبت نماید و این امر نیز مستلزم ابداع شیوه نظارت می‌باشد. مدیرانی که قدرت تفویض اختیار به همکاران خود را نداشته و در کلیه امور شخصاً تصمیم می‌گیرند، مدیران ضعیف و ناتوانی هستند که مشکلات و مسائل بالقوه‌ای را برای دستگاه اجرایی مربوطه و نیز مردم و جامعه بوجود می‌آورند.

### ۷- داشتن ارشدیت در بین همکاران؟

ارشدیت در زمینه‌های تعهدی، تخصصی،

در ادامه بحث مدیریت‌های اجرایی، نکاتی را پیرامون ویژگیهای اعتقادی، رفتاری و تخصصی مدیریت مطلوب به عنوان بخشی از بحث مدیریت‌های اجرایی ارائه نمودیم که اکنون همان نکات را در این بخش ادامه می‌دهیم:

\*\*\*

### ۶- معتقد و عامل به تفویض اختیار:

تفویض اختیار در دستگاههای اجرایی و غیراجرایی اصل پذیرفته شده‌ای است تفویض اختیار باعث می‌گردد تا از تراکم امور در رأس دستگاه کاسته شده و فراغت بیشتری برای تفکر و اندیشه مدیریت ایجاد گردد. مدیرانی که همه امور را با روحیه تمرکزگرائی شخصاً عهده‌دار می‌گردند فرصت اندیشیدن را پیدا نمی‌کنند و صبح تا شب تلاش می‌کنند و خستگی روحی و جسمی پیدا می‌نمایند ولی بازده زیادی ندارند. لذا برای نجات مدیریت از امور سطحی و کم ارزش و روتین، اعتقاد به تفویض اختیار و عمل به آن ضروری می‌باشد. بعضی مدیران که به اهمیت این مسئله واقف نیستند و برخی تازه‌کار و کم تجربه می‌باشند و دارای قوت و درک لازم برای مدیریت نمی‌باشند سعی می‌کنند که کنترل جزئی‌ترین امور دستگاه را در عهده خود بگیرند و حتی اموری که باید در استانها و یا شهرستانها انجام پذیرد را در سطح مرکز انجام

می‌دهند. این امر نه تنها باعث درگیری آنها در امور پیش‌پا افتاده و فاصله گرفتن از اندیشیدن پیرامون مسائل اساسی مربوطه می‌گردد بلکه مردم رنج کشیده شهرستان و استان را نیز با این همه مشکلات به مرکز می‌کشاند و گرفتارشان می‌نماید، البته کشیده شدن ارباب رجوع شهرستانی و استانی که ذینفع می‌باشد به مرکز، مصائب فراوانی را بوجود می‌آورد که به تنهایی موضوع بحث جداگانه‌ای می‌تواند قرار بگیرد.

اصل تفویض اختیار تنها منحصر به دستگاههای اجرایی نیست بلکه دستگاههای قانون گذاری نیز به آن پایبند هستند مثلاً مجلس، بررسی و تصمیم‌گیری در بعضی امور را به کمیسیونها و جلسات و شوراهای اختصاصی تر محول می‌نماید تا خود به امور اساسی تر جامعه بپردازد و وقت و امکانات مجلس را به امور سطحی درگیر ننماید. وزارتخانه‌ای که نتواند اجرای امور را به واحدهای اجرایی استانی و شهرستانی خود محول نماید کمتر خواهد توانست در انجام رسالتهای قانونی و اجتماعی خود توفیق حاصل نماید. استاندار و فرماندار و مدیر کلنی که سعی بر تمرکز امور در رأس دستگاه خود داشته باشد و



می‌بایست از هر حیث نسبت به کارگزاران اجرایی از ارشدیت مطلوب، برخوردار باشند.

### ۸. حساسیت نسبت به حل مسائل و مشکلات واحدهای تابعه:

اصولاً واحدها و قسمتهای مختلف دستگاههای اجرایی در مسیر انجام وظایف محووله با مشکلات و مسائل روبرو می‌شوند و بروز مشکلات باعث گندی و یا توقف در روند معمولی انجام وظیفه آن می‌گردد و چون کلیه واحدها و بخشهای یک دستگاه با همدیگر پیوند زنجیره‌ای و سیستمی دارند مسلماً توقف و گندی حرکت یک واحد باعث گندی و توقف در کلیه قسمتهای دستگاه خواهد گردید. در واقع مشکل و مسئله در یک واحد باعث ایجاد ارتعاش و موجی شده که به کلیه واحدهای دستگاه سرایت کرده و آنها را متأثر می‌نماید. بنابراین مراقبت و پیشگیری از بروز مشکل و مسئله در مسیر حرکت واحدها باید مورد توجه باشد و در صورت بروز آن لازم است بلافاصله با تدابیر مختلف نسبت به رفع آن اقدام گردد. مدیریت که نقش هماهنگی را در دستگاه خود عهده‌دار می‌باشد مسئولیت مراقبت و پیشگیری از بروز مشکل و نیز رفع آنرا بهنگام ایجاد شدن برعهده خواهد داشت تا از ظهور سلسله مشکلات و توقف و رکود در جریان امور دستگاه، جلوگیری شده و سلامت فعالیت آن تأمین گردد.

نکته دیگر در خصوص حل مشکل واحدهای تابعه، توجه به مشکلات شخصی همکاران دستگاه می‌باشد. معمولاً همکاران مدیر در معرض مشکلات شخصی قرار دارند که به تنهایی قادر به حل آنها نیستند و بروز مشکلات شخصی باعث اغتشاش روحی و حواسپرستی و کاهش راندمان کار همکاران می‌گردد. بنابراین هم بلحاظ رفع نگرانی و عادی کردن کارکنان و هم بلحاظ ضرورت ایجاد قوت قلب و انگیزه تلاش و فعالیت بیشتر در همکاران لازم است مدیران حتی المقدور نسبت به

وزارتخانه و یا استان و یا شهرستانی از ناحیه کارگزاران بوجود آید، مسلماً با مدیریت، همکاری قلبی نداشته و در حد رفع مسئولیت و «کج‌دار و مریز» و گریز از مجازاتهای قانونی فعالیت خواهند داشت و معلوم است که همکاری آنها چه نتیجه و بازدهی را بهمراه خواهد داشت! در چنین شرایطی کارکنان در جلسات و شوراها و برخوردها با نگاهها و حالت‌های خود عدم پذیرش را بیان خواهند داشت و دارای روحیه کارکردن نیز نخواهند بود.

بنابراین، هر چند رعایت اصل ایمان و تعهد در مدیران از مسلمات است ولی باید در کنار این صفات به جنبه‌های دیگر مدیربویزه جنبه‌های تخصصی و علمی و ابتکارگری نیز توجه شده و از این افراد متعهد مدیران متعهدتر و با نفوی‌تر و عالم‌تر و مجرب‌تر از این کارکنان دستگاه انتخاب گردند و اصل ارشدیت در یک یا چند صفت رعایت گردد. بطور کلی مدیریت باید از حسن شهرت و مقبولیت بین همکاران و مردم برخوردار باشد. بنابراین لازم است در انتخاب مدیران مراکز آموزشی و علمی و مدیریتهای سیاسی جامعه چون فرماندار و استاندار و مدیران واحدهای اداری و غیره بدور از خط بازیهای سیاسی و پیروی با رعایت اصل تعهد و تدین و جوهره مدیریت، اصل ارشدیت لحاظ شده و از انتخاب افراد تازه کار و آنها نیکه فاقد ارشدیت علمی و تجربی می‌باشند خودداری گردد تا امور جامعه بنحوی بهتر سرسامان یافته و اعمال مدیریت بصورت ساده‌تر مقدور باشد.

البته باید توجه داشت که ارشدیت علمی بمعنی داشتن مدرک بالا تر نیست بلکه مقصود داشتن علم و دانش بیشتر است که امکان دارد با مدرک فرد مطابقت نداشته و بیشتر باشد، توجه به اصل ارشدیت بیانگر اینست که هر دهه مدیریت باید از ارشدیت نسبت به رده پائینتر برخوردار باشد و از همه مهتر نمایندگان مجلس شورای اسلامی

علمی، سنی، تقوایی، ایثار، شجاعت و غیره مطرح می‌باشد. رعایت این جنبه در انتخاب مدیران به موفقیت آنها و نیز پیشرفت کار دستگاه کمک خواهد نمود. ارشدیت باعث می‌گردد که روح اطاعت از مدیر در همکاران قوت گرفته و مقبولیت و پذیرش در آنها بوجود آید و هرگاه مدیر از ارشدیت برخوردار باشد اعمال مدیریت در اداره دستگاه مشکل نخواهد بود و مدیریت کمتر نیاز به توسل به حربه‌های قانونی و تنبیهی و تشویقی برای اعمال مدیریت خواهد داشت زیرا ارشدیت طبیعتاً تواضع را در فرد مقابل بوجود می‌آورد. در یک محفل و مجلس علمی دانشجویان و طلاب علم در مقابل استاد خود خضوع نشان می‌دهند زیرا او را دارای ارشدیت علمی می‌دانند. در کلاس درس دانش‌آموزان معلم را دارای ارشدیت علمی می‌دانند و اگر معلم فاقد این خصلت باشد مسلماً دانش‌آموزان در کلاس آرام نخواهند داشت و کنش‌کن کلاس کار مشکلی بوده و معلم کم‌سواد ناگزیر از بکارگیری حربه تنبیه خواهد بود!!

در اینجا لازم است یادآوری گردد که منشاء شلوهی دانش‌آموزان در کلاس را باید بجای خود دانش‌آموز، در سواد و مهارت و میزان ارشدیت علمی معلم جستجو نمود. در یک اداره اگر رئیس و مدیریت فاقد ارشدیت تخصصی نسبت به همکاران خود باشد کمتر توفیق خواهد داشت. در یک دانشگاه و یا مؤسسه آموزشی نیز وضع بهمین ترتیب است. در انتخاب فرماندار و فرمانده نیز رعایت آن به توفیق آنها کمک خواهد نمود. اگر مدیریت فاقد ارشدیت در یک یا چند صفت بویزه صفت مرتبط با ماهیت دستگاه مربوطه باشد کمتر خواهد توانست در کارش موفق شود و پذیرش او از ناحیه همکاران دستگاه قلبی نخواهد بود بلکه او را تحمیلی خواهند پذیرفت و وقتی چنین تلقی‌ای در یک دانشگاه یا اداره یا



رفع مشکلات شخصی آنان تلاش نمایند.

### ۹. حساسیت نسبت به حل مشکلات مردم:

دستگاههای اجرایی مسئولیت ارائه خدمات عمومی و اجتماعی را بعهده دارند و طبعاً محل رجوع مردم می باشد و انتظار مردم از آنها توجه به مشکلات و چاره اندیشی آن می باشد. غالباً اتفاق می افتد که ارباب رجوع دستگاه از چگونگی پیگیری امور مربوطه بی اطلاع بوده و دچار سرگردانی می شود. همچنین ممکن است بعضی از کارکنان دستگاه از حساسیت و تعهد لازم برخوردار نباشند و موجبات سرگردانی مردم و یا رکود فعالیت و خدماتی دستگاه را فراهم آورند. هر چند امکان دارد که بعضی از مردم از چگونگی امر و پیگیری مشکلات مربوطه اطلاع داشته و با اصطلاح راه و چاره را بدانند و از عهده کار خود برآمده و تسلیم کم توجهی کارکنان دستگاه نشوند. ولی عده ای از مردم از مسائل بی اطلاع هستند و عدم توجه کارکنان به آنها باعث عقب افتادن مشکلاتشان خواهد شد. بنابراین بمنظور انجام درست امور مردم مدیریت باید نسبت به این امر حساس باشد و تدابیر لازم را برای پیشگیری از این وضع بیاندیشد بخصوص که حساسیت برای حل امور مسلمین بر همه مسلمانان فرض است. پیامبر اسلام (ص) می فرماید: «من أصبح ولم یهتم بامور المسلمین فلیس بمسلم» یا این حساب مدیران بیش از همه می بایست نسبت به انجام امور مردم و مسلمانان حساس و متعهد باشند.

### ۱۰. توانائی سخنوری:

داشتن قدرت سخنوری، تا اندازه ای، از

ضروریات موفقیت مدیریت است. هر چه زمان به پیش می رود بیشتر احساس می گردد که مدیران باید توانائی بیان مسائل را برای مردم داشته باشند. بیان مکتوبات قلبی و فکری و انتقال آن به مردم و شنوندگان از طریق زبان امکان پذیرتر می باشد و زبان و بیان، بهترین وسیله ارتباط جمعی می باشند. مدیران در جهت انجام وظایف محوله ناگزیر به بیان توضیحات لازم پیرامون مسائل حوزه مدیریت خود برای مردم می باشند و گاهی اوقات امکان توضیح مسائل بصورت انفرادی برای مردم مقدور نیست و در یک سخنرانی عمومی امکان تبیین مسائل برای مردم وجود دارد. مدیری که از قدرت سخنوری برخوردار نباشد در کارش کمتر موفق خواهد بود بخصوص که امروزه مدیران نه تنها برای بیان مسائل حیطة مدیریت خود برای مردم، ناچار به توانائی در سخنوری می باشند بلکه ضروریات سیاسی و اجتماعی نیز گاهی اوقات مدیران را به حاشیه های سخنرانی عمومی می کشاند و جالب اینکه مردم امروزه از مدیران انتظار سخنرانی در مجامع را دارند ولو اینکه ظاهراً ارتباطی به کار و مسئولیت آنها نداشته باشد. مردم توانائی سخنوری مدیریت را دلیل بر قدرت او نیز می دانند. مدیران آموزشی و تربیتی سیاسی و عمومی جامعه بیش از سایر مدیران باید قدرت سخنرانی را داشته باشند تا بتوانند ضمن بیان مسائل مختلف جامعه و تجزیه و تحلیل آنها، نسبت به ارشاد و هدایت عمومی نیز اقدام نمایند.

### ۱۱. آشنائی با روحیات مردم:

روحیات مردم در هر منطقه کشور و نیز حیطة مدیریتها نیز تفاوت می کند یعنی حیطة مدیریت از یک روستا تا یک بخش و شهرستان و استان و کشور و حتی قاره و جهان متفاوت است و هر چه حیطة مدیریت محدودتر باشد امکان تجانس روحی مردم بیشتر است و در حیطة مدیریت امکان دارد مردم از وحدت روحی و یا تنوع روحیاتی برخوردار باشند و

مدیریت کردن در هر جامعه ای و یا هر قلمروی مستلزم آشنائی با روحیات متنوع آن جامعه می باشد. آشنائی با روحیات مردم باعث می گردد که مدیریت در اعمال روشهای خود تدابیر لازم را اتخاذ نموده و عنصر روحیه و خلق و خوی مردم را در نظر بگیرد تا نه تنها با اصطکاکها روبرو نگردد بلکه در اداره امور جامعه نیز توفیق بیشتری کسب نماید. مثلاً کشور ایران و حتی تعدادی از استانها دارای تنوع روحیاتی در بین مردم می باشند و طبعاً مدیرانی که در سطح کشوری انجام وظیفه می نمایند (رئیس جمهور، نخست وزیر، وزراء، ... و) و یا آنهاست که در استانها بخدمت مشغولند (استاندار، فرماندار، مدیرکل، ...) یقیناً باید با روحیات و آداب و رسوم و خلق و خوی مردم مناطق مختلف آشنا باشند. در اینجا مدیریت باید از دانش مردم شناسی و جامعه شناسی و جغرافیا بهره برداری کند. آشنائی با روحیات مردم باعث می گردد تا زمینه های انگیزشی نیز برای مدیریت روشن گردد و بتواند از زمینه های انگیزشی برای پیشبرد امور کشور و استان و جامعه و دستگاه استفاده نماید و متقابلاً جنبه هایی که امکان دارد بعنوان بازوی فشار در برابر سیاستها و برنامه ها و هدف گیریهای دولت و دستگاهها و نهادها مورد استفاده قرار گیرند نیز شناخته شده و مراقبتها و تدابیر لازم اعمال گردد.

لازم بشوخیع است که روحیات در بین همکاران مدیریت نیز یکنواخت نیست و لذا مدیر باید در اعمال مدیریت خود به تنوع روحیه در دستگاه خود نیز توجه داشته باشد.

### ۱۲. قدرت ایجاد وحدت و برقراری

#### حفظ روابط انسانی بین همکاران:

بروز اختلاف و تشتت در روند جریان امور امری محتمل است و هر آن امکان دارد در یک دستگاه اختلافات بین همکاران با یکدیگر و یا جمعی از همکاران با هم و یا همکاران با مدیریت بوجود آید. اختلاف، ولو کوچک،



باعث اغتشاش فکری بین کارکنان دستگاه شده و بازده و کارائی کارکنان و نتیجتاً کل دستگاه را کاهش می دهد. بهر میزان که اختلاف از ابعاد گسترده تری برخوردار باشد تشنج و رکود در دستگاه بیشتر بوده و راندمان کار دستگاه بیشتر کاهش خواهد یافت. در واقع بین گسترش اختلاف و کاهش راندمان رابطه مستقیم وجود دارد. اگر اختلاف بین کارکنان با مدیریت باشد بازتاب اختلاف ممکن است تنها کاهش کارائی نباشد بلکه اثر تخریبی به همراه داشته باشد و یا اینکه کارکنان را به موضع گیری منفی و مبارزه با مدیریت

بکشاند که گسترش این اختلاف نهایتاً به سقوط وی منتهی گردد. بنابراین مدیریت با سعه صدر و دوراندیشی و متانتی که دارد لازم است توانائی جلوگیری از شکل گیری زمینه های اختلاف در دستگاه و با کاهش و محور آن در صحنه فعالیت های اجتماعی کارکنان و همکاران خود را داشته باشد. این امر به هنرمندی مدیریت و قدرت او ارتباط مستقیم دارد و یقیناً مدیران ضعیف امکان چنین هنرمندی و تبخیری را نخواهند داشت و دستگاه آنها به صحنه کشمکش تبدیل خواهد شد، مدیران اگر بخواهند در انجام

وظایفشان موفق باشند باید از قدرت لازم برخوردار بوده و با برخورد پدرا نه و توأم با محبت و رعایت احترام متقابل و شأن و کرامت خود و همکاران، ترتیبی دهند که کارکنان به ارشاد و هدایت آنها توجه نموده و بقول معروف از ابهت پدرو گونگی و شأن آنها چشم بزنند و ارشاد آنها را بروی چشم بپذیرند. چنین رفتاری از سوی مدیر یقیناً زمینه های بروز اختلاف را از بین برده و امکان ایجاد روابط انسانی و وحدت بین کارکنان را بوجود خواهد آورد.

ادامه دارد

### بقیه از بحث درباره روح

مقاله بعد می گذاریم ولی این مطلب لازم بشد ذکر است که «روح» به معنایی که ذکر گردید. علاوه بر اینکه شناخت و درک آن در سایر مباحث علمی نقش موثری دارد. یکی از معارف اعتقادی اسلام است و ایمان و اعتقاد به آن بر اساس آیات قرآنی و احادیث اهل بیت علیهم السلام لازم است محدث عالی مقام شیخ صدوق رضوان الله علیه

در رساله اعتقادات خود که بر اساس آیات قرآن و احادیث اهل بیت (ع) تنظیم کرده است میگوید: «اعتقاد ما درباره روح این است که آن وسیله حیات و زندگی انسان است و آن برای بقا، خلقت شده است نه برای «فنا» و در این مورد است که حضرت رسول اکرم (ص) فرموده است: «ما خُلِقْتُمْ لِقَنَاءِ بَلَدٍ خُلِقْتُمْ لِلْبَقَاءِ وَ إِنَّمَا تُفْلَوْنَ مِنْ دَارِ الْإِلَهِ» یعنی: شما نه برای فانی شدن بلکه برای باقی ماندن ایجاد شده اید و از خانه ای به خانه دیگر منتقل

می شوید.

و اعتقاد ما این است که ارواح پس از مفارقت از بدن باقی هستند و دسته ای از آنها در نعمت الهی بسر می برند و گروهی معذب میشوند تا هنگامی که خداوند همه آنها را به بدنهایشان برگرداند و قیامت بر پا شود»<sup>۲</sup>.

- ۱- اصول فلسفه ج ۱- ص ۹۲-۹۶.
- ۲- رساله اعتقادی صدوق ص ۷۵.

### از اشعار رسیده

## رهنمود از رهبر مستضعفان باید گرفت!

ای برادر جان، ز سر خواب گران باید گرفت / باشجاعت از کف دشمن عنان باید گرفت  
 دشمن خدا رومی باید شود مقهور ما / نیروی کفار را تاب و توان نباید گرفت  
 لشکر صدام را باید ب خاک و خون کشید / سینۀ خصم ستمگروانشان باید گرفت  
 پاک باید از خلیج فارس لوت اجنبی / از تجاوز و گری تمام ناوگان باید گرفت  
 قدس را با نعره تکبیر می باید ستاند / کعبه را همچون ابوذر با اذان باید گرفت  
 از خمینی میرسد هر دم ندا بر گوش جان / بیت حق را از کف و هابیان باید گرفت  
 میزند هر دم ندا قانم مقام رهبری / آنکه درس وحدت از او این زمان باید گرفت  
 کای مسلمانان به حیل الله داریدا عتصام / نوبهار ظلم بر ما در خزان باید گرفت  
 قدرت اسلام را باید به دنیا عرضه کرد / رهنمود از رهبر مستضعفان باید گرفت  
 پرچم اسلام را باید به اوج اهتزاز / نصرت و امداد از بیرون جوان باید گرفت  
 در دفاع از دین حق، مردوزن و برناو پیر / چون بدو واحد زهر یک پشیمان باید گرفت

نقل اشعار باید در عمل خنثی نمود / نیروی اندیشه را از تانکشان باید گرفت  
 دوره آزادگی باید نهادن سرب کف / استعانت از خدای مستعان باید گرفت  
 در عمل بایست جنگیدن نه با طرح و شعار / روبروی خصم از خود امتحان باید گرفت  
 در میان آتش و خون غوطه ور باید شدن / ابتکار از دست ظالم بی امان باید گرفت  
 ای سپاه آماده بهر رهبره های آخرین / کربلا و قدس را از کافران باید گرفت  
 مر حبا ای شیر مردان دل سیر خط شکن / از شعاع عبرت زمین و آسمان باید گرفت  
 جنگنان تاریخ را تحت الشعاع خود نمود / حال، تاریخ دگر برد استان باید گرفت  
 پشت بردشمن نه شرط همت و مردانگیست / درس مردی از امیر مؤمنان باید گرفت  
 کثرت اعدا تسباید ترس در دل ره دهد / یاد بدو آوز، کمک از قدسیان باید گرفت  
 بهر فتح و نصرت اسلام و قرآن (احمدی) / نصر و امداد از خدای لامکان باید گرفت  
 فرستده، اصفهان، عباس احمدی