



مدیریت‌های اجرایی

قسمت بیست و یکم

محمدرضا حافظ نیا

۱۳- شهامت و اعتماد بنفس و قدرت

تحمل مشکلات و مصائب:

صفات مزبور از ضروریات یک مدیر است چرا که انجام امور بدون مشکلات و مصائب و تنگناها کمتر مقدور می‌باشد و بعبارتی بندرت اتفاق می‌افتد که امری بی دردسر و مایه گذاشتن از خود صورت پذیرد. اگر امور حیطة مدیریت بصورت عادى و بدون رنج و زحمت انجام گیرد مدیریت هنر نکرده است بلکه هنر مدیریت زمانی جلوه می‌نماید که مدیر با مشکلات و مسائل و گرفتاریها و کمبودها دست و پنجه نرم کند و از وجود آنها هراسان نشود و با شهامت و جرأت به مبارزه با آنها بپردازد و با تکیه بر الطاف الهی مشکلات را از سر راه برداشته و امور را با انجام برساند. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، به لحاظ بارش ماندن یک کشور عقب افتاده و وابسته بخارج، با انبوه مسائل و تنگناهای اقتصادی- اجتماعی- فرهنگی- علمی- تکنولوژیکی و غیره، و نیز بروز مشکلات فراوان ناشی از سیاستهای تخریبی استکبار جهانی علیه انقلاب اسلامی و در رأس آنها جنگ تحمیلی و محاصره اقتصادی، مشکلات اجرایی کشور بمراتب افزونتر گردیده است و بار سنگین آنها بر دوش انقلاب اسلامی و مدیران جوان و تازه نفس و متعهد افتاده است. این مدیران تازه نفس و متعهد که هوشمندی از خود نشان

داده و امور کشور را با انجام رسانده و از میان طوفان بحرانهای سیاسی- اجتماعی- فرهنگی- اقتصادی و غیره عبور داده و بنایه های انقلاب اسلامی را در عرصه بین المللی استحکام بخشیده اند عموماً بر اساس تعهد خویش به اسلام و نظام الهی حاکم بر کشور مسئولیت‌های مدیریتی را تقبل نموده و همه سختیها را به جان و دل پذیرفته اند، و با شجاعت و اتکای به نیروی لایزال الهی و اعتماد به نفس پنجه در پنجه مشکلات و مسائل درون زار و بیرون زار کشور انداخته و کشور را از میان طوفان حوادث بی‌سلامت عبور داده اند آنها در واقع هنرمندی از خود بخیر داده اند. هر چند نارساییها و مشکلات متعدد نیز در زمینه های مختلف وجود دارد که امری طبیعی است.

عشق و ایمان به الله به آنها شجاعت و شهامت قبول آگاهانه مدیریت با همه مشکلات و مسائل آن بخشیده و هراسی بخود راه نداده اند و با مشکلات مبارزه نموده و از جسم و جان و آبرو و حیثیت خود با تمام وجود مایه گذاشته و می‌گذارند. چرا که حفظ انقلاب اسلامی و اداره کشور و پیشیدن ارزشهای متعالی اسلام و دست آوردهای

ارزشمند انقلاب اسلامی در عرصه جهانی و نیز در داخل کشور نیاز به ایثار جسم و جان و آبرو و حیثیت و بالاخره خون دارد و مدیران متعهد نظام جمهوری اسلامی سالها است که به این امر مقدس، با اطمینان خاطر اشتغال داشته و دارند. اعتماد بنفس نیز یکی از جنبه های دیگری است که مدیران این نظام بر روی آن حساب کرده و بکار بسته اند و در زمینه های مختلف بر تواناییها و امکانات خود و درون کشور تکیه کرده اند چرا که امام بزرگوار امت فرمود که: «باورنایان بیاید که میتوانید» و این خصلت ارزشمند باور مدیران جوان و ایثارگر و پرشور انقلاب اسلامی آمد. البته این فرموده امام عزیز معنای عمیق تری داشته و در تمامی عرصه های فرهنگی و علمی و تکنولوژیکی و سیاسی و نظامی و اقتصادی و اداری و غیره نیز کاربرد دارد و دوی درد وابستگی تمام کشورهای جهان سوم در ابعاد مختلف و شغای آنها و ورود به صحنه استقلال و رشد و توسعه و نجات از چنگال شبکه عنکبوتی سلطه استکبار جهانی، همین داروی شفابخش فرموده امام مسلمین و مستضعفین و ستمدیدگان جهان است.

بنابراین یکی از ویژگیهای مدیران بویژه در شرایط بحرانی و حضور تمام عیار مشکلات و مصائب، خصلت شهامت و اعتماد بنفس و تحمل مشکلات می‌باشد و استقامت و بردباری و توکل بر



خداوند متعال عامل غلبه بر مشکلات و مسائل است که مدیران در جمهوری اسلامی تاکنون به این مشخصه آراسته بوده‌اند و ادامه راه مقدسی که انتخاب کرده‌اند نیز نیازی به این خصلت دارد.

۱۴- قدرت ابتکار و خلاقیت و نوآوری:

ابتکار لازمه هر امری است افرادی که فاقد قدرت ابتکار و خلاقیت می‌باشند فعالیت‌هایشان بی‌روح است و نگهدارنده وضع موجود نیز بزمحت می‌توانند باشند. فردی که ابتکار ندارد تا زمانی که عهده‌دار امری می‌باشد در آن امر پویایی و تحرک و رشد و تکامل وجود نخواهد داشت در صورتیکه گسترش جوامع بشری و لزوم تأمین نیازهای معنوی و مادی گروه‌های انسانی مستلزم تکامل و رشد و گسترش فعالیت‌های اجتماعی و علمی و فنی است. جریان توسعه جوامع-جریان تکاملی و گسترشی است و لذا جریان تأمین نیازها نیز باید تکاملی و گسترشی باشد تا با هم در طول زمان متعادل گردند و جریان تکاملی امور، مستلزم وجود پدیده ابتکار و خلاقیت می‌باشد.

بنابراین هر چند ابتکار و خلاقیت نعمت خدادادی است که در همه افراد ممکن است وجود نداشته باشد لکن امری ضروری است که مدیران اجرایی جامعه باید بیش از همه متصف به این صفت باشند تا بتوانند برای اداره امور و گسترش فعالیت‌ها متناسب با گسترش نیازهای انسان و جامعه، روش‌ها و زمینه‌های فعالیتی جدیدی را ابداع نمایند و به آن بُعد اجرایی بدهند. مدیرانی که فاقد روحیه ابتکار و نوآوری باشند وضع موجود را حفظ و ثابت نگه خواهند داشت در حالیکه نیازهای جامعه رو به رشد بوده و دستگاه مسئول تأمین نیاز جامعه نخواهد توانست خود را متناسب با نیازها هماهنگ نماید و لذا مشکلات مربوط به آن دستگاه بصورت کمبود و تنگنا در سطح جامعه ظهور خواهد نمود در صورتیکه اگر مدیر مبتکر و

نوآور بوده و بقول معروف دارای دید برنامه‌ریزی ابداعی باشد غلبه بر مشکلات و تشنگی‌ها امکان‌پذیر خواهد بود.

۱۵- قاطعیت بجا و داشتن قدرت تصمیم‌گیری:

مدیر باید در شرایط مختلف که با آن روبرو می‌گردد دارای قدرت تصمیم‌گیری و قاطعیت باشد. خصوصاً در شرایط بحرانی، باید مدیر بتواند تصمیم بجا بگیرد و بر شرایط بحرانی غالب آید. اگر مدیر فاقد این خصوصیت باشد و احتیاطات بجا ننماید و در تصمیم‌گیری تردید داشته باشد نخواهد توانست دستگاه را اداره نماید. بویژه در شرایط بحرانی سررشته امور از دستش در رفته و خودش و دستگاه مربوط به او در گرداب مشکلات فزاینده غرق شده و سقوط او را در پی خواهد داشت. این امر بدین معنا نیست که مدیر بدون حساب تصمیم بگیرد و بگونه‌ای دیگر باعث آشفتگی در امور دستگاه شود بلکه غرض تصمیم‌گیری بجا و پرهیز از ملاحظات و تردیدهای بی‌موردی است که نتیجه آن قتل معروف «نوش دارو بعد از مرگ مهربان» می‌باشد. هر دستگاه اجرایی در حین گذر از داخل زمان با شرایط پیش‌بینی نشده روبرو می‌گردد که عوامل متغیر و متعدد از بیرون بردستگاه اجرایی اثر می‌گذارند و از درون نیز دستگاه‌ها متأثر میشوند؛ بنابراین برای برخورد با عوامل متغیر بیرونی و درونی تأثیرگذار بر روند جاری فعالیت دستگاه‌ها، نباید صفت مزبور در مدیریت وجود داشته باشد تا با نگرش عاقلانه و عالمانه به وضعیت ایجاد شده بتواند درست تصمیم بگیرد و امور را رتق و فتق نماید و از شتاب‌زدگی و هراسان شدن پرهیز نماید و متضابطاً آنقدر تردید ننماید که کار از کار بگذرد. گاهی اوقات نابسامانی‌های اجتماعی مربوط به دستگاه‌های اداری و اجرایی که مردم از آن رنج می‌برند ناشی از این دو حالت افراط و تفریط در تصمیم‌گیری مدیریت است که باید در انتخاب مدیران به خصلت قدرت

تصمیم‌گیری بجا توجه شود.

۱۶- پشتکار در امور:

عموماً انجام بموقع امور نیاز به پشتکار و پیگیری دارد. خصیصه فراموشی در افراد و یا تراکم کار در دستگاه‌ها و یا کم‌توجهی و بی‌رغبتی بعضی از کارکنان و عدم احساس مسئولیت آنان باعث می‌گردد که یک امر که مقدمات انجام آن صورت پذیرفته است در میان راه متوقف گردد. بنابراین برای پرهیز از فراموشی و توقف در روند انجام امور ضرورت دارد پیگیری انجام پذیرد و مدیریت باید دارای روحیه پشتکار بوده و راه و روشی ابلاغ نماید که بتواند امور را تا حصول نتیجه نهایی تعقیب نماید در غیر اینصورت کارها شروع می‌شوند ولی در وسط راه بفراموشی سپرده شده و رها می‌گردند و انرژی‌های صرف شده نیز هدر می‌روند. اصلی ضرورت پشتکار و پیگیری در مقیاس‌های مختلف مصداق دارد و از یک مکاتبه ساده به ادارات برای یک تقاضای کوچک آغاز شده و تا طرح‌های عمرانی کلان ملی که دارای فازهای متعدد بوده و انجام آن چندین سال طول می‌کشد را دربر می‌گیرد.

۱۷- توان و سلامت جسمی و روحی:

در انتخاب مدیران باید به این امر توجه شود و سعی گردد حتی المقدور مدیران سالم از نظر روحی و جسمی انتخاب گردند که دارای نیرو و توان و فراغت لازم برای انجام وظیفه باشند. مدیران مریض احوال از نظر روحی و جسمی نمی‌توانند دستگاه مربوطه را درست اداره کنند و نتیجه این امر کاهش راندمان دستگاه و افزایش سرگردانی و تأخیر در انجام امور مردم می‌باشد.

۱۸- تیزهوشی و درک مسائل:

این صفت نیز لازمه مدیریت مطلوب است. مدیریت اگر از تیزهوشی و ادراک سریع مسائل برخوردار نباشد و دیر به عمق قضایا پی ببرد و یا



محقق نشده و حقوق عده‌ای از مردم پایمال شده و بالعکس عده‌ای بیش از حق خویش برخوردار شوند.

۲۰- تقیید به نظم و ترتیب در امور و انضباط اداری:

بسی نظمی در هر نهاد و دستگاهی منجر به حاکمیت هرج و مرج و گسیختگی امور در آن می‌گردد و کارها نیز از مجاری مربوطه انجام نپذیرفته و امکانات و نیروها و وقتها نیز بهدر می‌روند. بنابراین نظم و ترتیب جهت سازماندهی امور و قرار گرفتن هر چیز و هر پدیده در جای خود و انجام امور از مجاری مربوطه و جلوگیری از وقفه و رکود در کارها و هدر رفتن نیروها، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و مضمون حدیث شریف حضرت مولا علی (ع) که می‌فرماید: «اوصیکم بتقوی الله و نظم امرکم» دقیقاً برای سلامت کار دستگاهها و نهادها و انجام امور آنها مصداق دارد. مدیریت برای حصول به این هدف اساسی و حاکمیت نظم در دستگاهش باید از خود شروع کند و در کلیه جهات پایبند به نظم و ترتیب باشد تا بتواند دستگاه را منظم نموده و همکاران نیز به او تاسی جویند. ولی اگر او به این امر توجه نماید قطعاً همکاران نیز دچار بدآموزی شده و انضباط اداری در دستگاه کمتر حضور خواهد داشت.

۲۱- قدرت حفظ و نگهداری نیروهای مفید هنگام کار:

مدیریت باید دارای بجاذبه بوده و نیروها را حفظ نماید. البته عوامل متعددی چون خط‌بازی، نداشتن ارشدیت، فقدان اخلاق اسلامی، تحقیر و بی‌توجهی و غیره در گریز نیروها مؤثرند و گاهی ممکن است مدیریت در اینجهت منفی حرکت کند و دستگاه را با رکود و وقفه روبرو نماید. لذا داشتن جنبه‌های مختلف جاذبه چون سعه صدر و ارشدیت و اخلاق و معاشرت خوب و غیره در مدیر باعث می‌گردد که جاذبه در دستگاه افزایش یافته و

کارکنان نه تنها بفکر گریز از آن نیافتند بلکه با علاقه قلبی انگیزه فعالیت و تلاش بیشتر را داشته باشند.

۲۲- قدرت اداره جلسات:

دستگاههای اجرایی برای انجام امورشان نیاز به جلسات بحث و بررسی و مشورت دارند و معمولاً جلسات بوسیله مدیریت دستگاه برگزار میشود. بنابراین اداره جلسات بمعهد مدیریت است و اداره جلسه از حیث طرح و تبیین و توضیح مسئله یا مسائل و بقول معروف دستور جلسه، و اهداف موردنظر از تشکیل آن و هدایت هدفمند بحثها و مذاکرات و منتج به نتیجه کردن بحثها در قالب زمان پیش بینی شده از اهمیت خاصی برخوردار بوده و نیاز به تبحر و هوشمندی و مدیریت خاصی دارد. بنابراین، مدیر باید دارای این مشخصه باشد زیرا اگر فاقد قدرت اداره جلسات بوده و یا ضعیف باشد وقت جلسه و شرکت کنندگان در آن را به بطالت گذرانده و ذهنیت منفی در افراد برای خودش نیز بوجود خواهد آمد. گاهی اوقات قدرت اداره جلسات مدیریت، معرف میزان توان مدیریت نیز می‌باشد.

۲۳- حساسیت در استفاده و حفاظت از امکانات دستگاه:

امکانات دستگاهها و نهادها معمولاً شامل بودجه، نیروی انسانی و وقت آنها، وقت و نیروی فکری مدیریت، وسایل و ابزار و غیره می‌باشد، در بهره‌برداری از امکانات مزبور باید: اولاً- نهایت صرفه‌جویی اعمال گردد زیرا که آنها متعلق به بیت‌العمال هستند و تلف کردن و اسراف در وقتها، بودجه‌ها و وسایل و ابزار مانند اتومبیل- برقی- آب- لوازم التحریر و غیره مشولیت دارد. ثانیاً- از استفاده شخصی از امکانات بیت‌العمال جلوگیری گردد. ثالثاً- حداکثر بهره‌برداری مطلوب از امکانات پادشده در جهت انجام وظایف دستگاه و طبعاً ارائه خدمت به مردم بعمل آید. مدیریت در این زمینه نقش مهمی بمعهد دارد و لذا باید خود دارای روحیه لازم در

استوجه امور نباشد نخواهد توانست در کارش توفیق زیادی کسب نماید. مدیران تیزهوش و استوجه و هوشیار اولاً- با اولین نظر به مسائل، عمق قضایا را متوجه شده و می‌توانند بسرعت آنها را تجزیه و تحلیل ذهنی نمایند. ثانیاً- در تصمیم‌گیری با سرعت و بجا عمل نمایند و ثالثاً- نیازی به توضیحات زیاد و مکث‌زیرامون یک مسئله از طرف ارباب رجوع و یا همکاران خود ندارند، و بقول معروف بسرعت مسئله را می‌گیرند و در وقت خویش و مردم صرفه‌جویی میکنند. بعلاوه اینکه مدیران تیزهوش مسائل را درست‌تر نیز درک می‌کنند و مدیران کم‌هوش به غفلت افتاده و موجبات گرفتاری برای خود و دستگاه و مردم را فراهم می‌نمایند و گاهی اوقات افراد مودی کارمند و غیرکارمند از کنار مدیران کم‌هوش و کند ذهن و غافل سوءاستفاده مالی و غیرمالی میکنند.

۱۹- تقیید به اجرای قوانین و مقررات:

جوامع بشری برای اداره خود نیاز به قوانین و مقررات موضوعه دارند و اصولاً تحقق عدالت اجتماعی با وضع قوانین و اجرای صحیح آنها عملی می‌باشد. دستگاههای اجرایی نیز براساس قوانین مصوب نهاد قانون‌گذار کشور در جهت انجام یک وظیفه و خدمت اجتماعی تأسیس شده و در چارچوب قوانین و مقررات موضوعه به انجام وظیفه مشغول می‌باشند و نمی‌توانند خارج از چارچوب قوانین و وظایف مربوطه عمل کنند. بنابراین، مدیریت باید ملتزم به رعایت قوانین و مقررات و اصولاً دارای این روحیه باشد در غیر اینصورت دچار قانون‌شکنی گردیده و علاوه بر اینکه قانون‌شکنی جرم است باعث میشود که اولاً- هرج و مرج در دستگاه و جامعه حاکم شده و امور مختل گردد و ثانیاً- عدالت اجتماعی در جامعه



اصول دین

رویه رشد و توسعه بخشیده و از میان طوفان حوادث در عرصه جهانی و از درون زمان عبور دهند.

ادامه دارد

بستر تجربه عملی ارشادی و نظارت شده، از آنها مدیران مجرب ولایت و روبه تکامل ساخت و دستگاہهای اجرایی کشور را به مدیران و رهبران و هادیان متعهد و متبحر و هنرمند مجهز نمود تا بتوانند کشور را در یک حرکت جمعی و هماهنگ در راستای اهداف ارزشمند انقلاب اسلامی جهت تکاملی او

این جهت باشد. در اینجا به همین مقدار از صفات و ویژگیهای تخصصی و عملکردی مدیریت مطلوب اکتفا می‌گردد و توضیح این نکته را لازم میدانند که این ویژگیها را در صورت وجود جوهره و استعداد مربوطه میتوان از طریق آموزش افراد مستعد مدیریت پرورش داده و با گشودن

بقیه از ولایت فقیه

زیرا در همه این موارد حکومت اسلامی مشروع و الهی است که نگهبان شریعت است و حافظ فرائض و سنن اسلامی.

ولایت با هیچ حکمی قابل مقایسه نیست

نتیجه مهمی که از این مطلب به دست می‌آید این است که هر کدام از احکام فرعی الهیه هر چند از فرائض الله باشد اگر با حفظ نظام حکومتی و برقراری ولایت اسلامی مزاحمت کنند آن حکم ساقط است و نباید به آن عمل شود.

توضیح آن که در مواردی که دو امر واجب یا دو امر حرام یا یک واجب و یک حرام با هم تراحم کنند و انسان مکلف ناچار باشد یکی از دو حکم را اعتنا نکند باید ملاحظه «الاهم فالاهم» بنماید یعنی هر کدام از نظر مصلحت و مفسده‌ای که انگیزه تشریح حکم است یا با ملاحظه ملاکهای قطعی که از مذاق شارع بدست می‌آید از دیگری اهمیت بیشتری داشته باشد باید به آن حکم عمل شود و حکم دیگر ترک شود مثلاً اگر امر دائر باشد بین حفظ نفس محترمه و انجام دادن نماز که از مهمترین فرائض است بدون شک حفظ نفس مقدم است و نماز ساقط می‌شود گرچه قضای آن لازم باشد مثلاً اگر کسی در حال غرق شدن یا سوختن است و انسان می‌داند که اگر برای نجات او اقدام کند نماز او فوت می‌شود بدون شک بر او لازم است که آن انسان را نجات بدهد و نماز خواندن نه تنها ساقط است بلکه جایز نیست و اگر نماز بخواند گناه کرده است گرچه نماز او ظاهراً صحیح است.

و همچنین اگر دو حرام با هم تراحم کنند مثلاً اگر انسان تشنه باشد و مشرف بر هلاکت و ناچار باید تشنگی را برطرف سازد اگر در

اختیار او آب نجسی باشد و مسکری مانند خمر، بدون شک بر او لازم است آب نجس را مقدم بدارد گرچه هر دو در شرایط عادی حرام است ولی از مذاق شارع مقدس بطور قطع فهمیده می‌شود که مسکر بدتر است و اجتناب از آن مهتمتر. و همچنین اگر در موردی حرام و واجب با هم تراحم کنند باید حکم مهتمتر را مقدم داشت.

از بیان فوق روشن می‌شود که با توجه به اهمیت حفظ نظام حکومتی اسلام هر حکمی از احکام فرعی که با آن مزاحمت کند باید کنار گذاشته شود. نکته قابل توجه این است که نماز که طبق روایات بسیار اهم ستونهای دین است بلکه در روایتی ستون دین است آنجا که با حفظ نفس محترمه مزاحم باشد ساقط می‌شود زیرا حفظ نفس اهم است ولی حفظ ولایت و حکومت اسلامی آن قدر اهمیت دارد که هزاران جان اگر در راه او فدا شود اشکالی ندارد بلکه تاریخ گواه است که انبیا و اولیای خدا جان خود را در راه برقراری نظام و حکومت الهی فدا کردند تا چه رسد به جانهای مردم

معمولی. مطالبات رسمی بنابراین مطلبی که این قدر اهمیت دارد که همه باید جان خود را در راه آن فدا کنند همان گونه که مردم مسلمان ایران این فداکاری را در راه ولایت به بهترین وجه نشان دادند واضح است که با هیچ حکمی از احکام فرعی الهیه قابل مقایسه نیست و هرگاه حکمی موجب سستی و ازهم پاشیدگی نظام باشد بدون شک باید مادامی که چنین است کنار گذاشته شود. این امر بعدی روشن است که قابل تردید نیست ولی گاهی از آن غفلت می‌شود یا در تطبیق آن بر مورد اختلاف، شک و شبهه‌ای به وجود می‌آید و گرنه همه می‌دانند که حفظ نظام و استمرار حکومت اسلامی مهمترین و اساسی ترین پایه دین است و همه فرائض و احکام در سایه آن محفوظ می‌مانند و بر آن اعتماد دارند و به برکت آن باقی و پایدارند.

ادامه دارد