

برخی ویژگیهای رفتاری در ارتباطات سازمانی از دیدگاه اسلام

نوشته: محمد زاهدی

چکیده:

در این مقاله ابتدا به اهمیت ارتباطات در سازمان و ضرورت آن از دیدگاه آیات قرآن کریم پرداخته شده است. سپس ویژگیهای رفتاری در ارتباطات اعضاء سازمان با یکدیگر بر مبنای جایگاههایی که در سلسله مراتب سازمانی دارا می‌باشند، در چهار دسته؛ رؤسا با مرنوسان، مرنوسان با رؤسا، اعضای همتراز با یکدیگر و کارکنان با مراجعان، که در واقع شکل دهنده پیکره ارتباطی در سازمان می‌باشند، با استناد به آیات قرآن و روایات مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این ویژگیها در هر دسته‌بندی در دو بخش ثبوتی و نسلی به طریقی مطرح شده‌اند که می‌توانند به صورت کاربُردی مورد استفاده مدیران و کارکنان واقع شوند.

مقدمه:

یکی از مهمترین بحثها در مطالعه موضوعات مربوط به سازمانها ارتباطات سازمانی است. چنانچه سازمان را به عنوان یک نظام، مورد مطالعه قرار دهیم، این موضوع از نقطه نظر ارتباط بین نظامهای فرعی و اجزای درون آن حایز اهمیت بسیار می‌باشد.

تا آنجاکه در بعضی از تعاریف، اساساً سازمان را عبارت از یک رشته روابط منظم و عقلایی بین افراد^(۱) دانسته‌اند. ارتباطات در واقع شریان حیات سازمان است، در این مورد یکی از نویسندگان مدیریت به گلوگاه ارتباطی^(۲) اشاره کرده، بنظر وی تحقق تمامی وظایف مدیریت منوط به عبور پیامهای مربوط از این گلوگاه است و اگر این فرایند بطور نامؤثر انجام شود، کارکرد سازمان دچار کاستی خواهد شد.

در اسلام نیز این موضوع با توجه به اجتماعی بودن انسان مورد توجه واقع شده است و این امر ناشی از لزوم همبستگی و وحدت مسلمین می‌باشد که در خلال آیات قرآن بدان تصریح شده، به عنوان مثال آنجاکه می‌فرماید: **وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا... وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ**^(۳) (همه

۱- عبدا... جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، چاپ پنجم، (تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۰)، ص ۳۹

۲- کیت دیویس و جان نیواستورم. رفتار سازمانی ترجمه محمدعلی طوسی (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰)، ص ۵۶۲

۳- سوره آل عمران، آیه ۱۰۳

۴- همان سوره آیه ۱۰۵

به ریسمان الهی جنگ بزنید و متفرق نشوید... و مانند کسانی نباشید که بعد از آنکه خداوند به آنها نعمت بینات را بوسیله آمدن انبیاء اعطاء فرمود به اختلاف با یکدیگر برخاستند). یکی از رموز تحقق وحدت همان مسئله ارتباطات است. در قرآن کریم آمده است؛ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَضِرُّوا وَ ضَارِبُوا وَ زَابِطُوا وَ اتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ** (۵) (ای کسانی که ایمان آورده‌اید، بر سختیها شکبیا باشید و با کمک یکدیگر ناراحتیها را تحمل کنید و در جمیع شئون حیات دنیوی و آخروی ایجاد رابطه کنید که رستگاری کامل منوط به مرابطه است) (۶). تأکید بر ارتباطات از آنجا ناشی شده است که در واقع هر نظامی تا آنجا می‌تواند به حیات خود ادامه دهد که در پرتو ارتباطات وحدت خود را حفظ کرده باشد.

به‌طور کلی فواید ارتباطات مؤثر را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. اول، دستیابی سازمان به اهداف خود و تولید کالاها و یا ارائه خدمات بهتر، دوم، در صورت در نظر داشتن مبانی ارزشی در ارتباطات، رشد و تعالی انسان است که توضیح این مطلب در خلال مقاله و بویژه در قسمت آخر آن خواهد آمد. زیرا اساساً هدف از خلقت جن و انس در قرآن عبودیت و تکامل معرفی شده است. **وَ مَا خَلَقْتُ الْإِنْسَ وَ الْجِنَّ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ** (۷). در این مقاله، ویژگیهای رفتاری در ارتباطات، متناسب با سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی مطرح شده و جنبه‌های کاربردی آن بسیار است که در تبیین مطالب آیات و روایات مورد استفاده قرار گرفته‌اند. زیرا با در نظر گرفتن سلسله مراتب، اعضای سازمان می‌توانند از نظر ارتباط با یکدیگر به چند دسته عمده تقسیم شوند.

بنابراین، ویژگیهای رفتاری مطرح بین آنان، تحت همین دسته‌بندیها بیان شده‌اند؛ ویژگیهای رفتاری در ارتباطات رؤسا با مرئوسان، مرئوسان با رؤسا، اعضای هم‌تراز با یکدیگر، و کارکنان با ارباب رجوع (با توجه به اهمیت مراجعان در سازمان). در هر بخش این ویژگیها به دو قسمت ثبوتی (که اعضای سازمان باید در اتصاف به آنها بکوشند) و سلبی (که باید از آنها پرهیزند) تقسیم شده‌اند، که در اینجا به شرح آنها می‌پردازیم.

ویژگیهای رفتاری در ارتباطات رئیس با مرئوس

۱- ویژگیهای ثبوتی

۱- رفق و مدارا و رفتار ملایم: مسنظور از رفق و مدارا نرمش و انعطاف‌پذیری با کارکنان در شرایط مختلف می‌باشد. چنانچه در مفهوم واژه رفق که از همین ریشه است توجه کنیم ملاحظه می‌شود، این واژه به معنی کسی است که بسیار اهل مدارا و رفق است و اطلاق رفق به خداوند متعال نیز از این باب است که با بندگان خود بسیار مدارا می‌کند. در دعای جوشن کبیر خداوند اینطور مورد خطاب واقع شده است: **اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ بِاسْمِكَ يَا شَفِيقٌ يَا رَفِيقٌ** (۸) امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) رفق

۵- سوره آل عمران، آیه ۲۰۰.

۶- ترجمه با توجه به محتوای تفسیر شریف المیزان در ذیل آیه شریفه (جلد چهارم ترجمه فارسی).

۷- سوره ذاریات، آیه ۵۶.

۸- «دعای جوشن کبیر»، بند ۷۴.

می‌باشد و موجب نادیده انگاشتن شخصیت آنان می‌شود. لذا در مسایلی که به مصالح عمومی کارکنان در سازمان مربوط می‌شود باید مشورت مورد بهره‌گیری قرار گیرد. امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) می‌فرماید: لَا يَسْتَفْتِي الْعَاقِلُ عَنِ الْمَشَاوِرَةِ (۱۲). عاقل از مشورت با دیگران بی‌نیاز نیست. بحث در مورد مشورت بسیار گسترده می‌باشد لکن ذیلاً به ذکر تعدادی از روایات در مورد کسانی که باید با آنها مشورت کرد و نیز صفات کسانی که نباید با آنها مشورت کرد، می‌پردازیم:

حضرت علی (ع) می‌فرماید: خَيْرٌ مَن شَاوَرْتَ ذُوؤَا الثُّهَىٰ وَ الْعِلْمِ وَ أَوْلُوا التَّجَارِبِ وَ الْأَحْزَمِ (۱۳) بهترین کسانی که با آنان مشورت می‌کنی، صاحبان خرد و دارندگان علم و تجارب و دوراندیشی هستند. امام صادق (ع) می‌فرماید: شَاوِرْ فِي أَمْرِكَ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ اللَّهَ (۱۴). در امور و کارهایت با کسانی مشورت کن که نسبت به خداوند خضوع می‌ورزند. درباره کسانی که با آنان نباید مشورت کرد، حضرت علی (ع) می‌فرماید: وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلاً يَّعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَ يَعِدُكَ الْفَقْرَ وَ لَا جَبَاناً يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ وَ لَا حَرِيصاً يَزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ فَإِنَّ الْبُخْلَ وَ الْجُبْنَ وَ الْحِرْصَ عَرَائِزُ سَتِي يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ (۱۵). (و بخیل را مشاور خویش قرار مده که تو را از بخشش باز دارد و از فقر بترساند، و نه ترسو را که تو را در اقدام بر امور سست گرداند و نه حریص را

را باعث آسان شدن دشواریها دانسته‌اند آنجا که می‌فرماید: أَلزُّفُّ يُبْسِرُ الصَّغَابَ (۹) اصولاً کسی که رئیس دیگران است نیازمند به آن است که دیگران از او تبعیت داشته باشند و این امر در پرتو رَفَقِ میسر است. امام صادق (ع) می‌فرماید: مَنْ كَانَ رَفِيقاً فِي أَمْرِهِ نَالَ مَا يُرِيدُ مِنَ النَّاسِ (کسی که سیاست رَفَق و مدارا را در امور به کار گیرد، هر چه از مردم بخواهد به آن نائل می‌آید) (۱۰). پیامبرگرامی اسلام که بار سنگین هدایت مردم را بردوش داشته‌اند، می‌فرماید: أَمَرَنِي رَبِّي بِمُدَاوَاةِ النَّاسِ كَمَا أَمَرَنِي بِأَدَاءِ الْفَرَائِضِ (۱۱) (همانگونه که پروردگارم مرا به انجام واجبات امر کرد به مدارا کردن با مردم نیز فرمان داد). البته دارا بودن این ویژگی برای رؤسا مستلزم ظرفیت کافی است و این موضوع منافاتی با قاطعیت که بعداً درباره آن بحث خواهد شد، ندارد.

۲- مشورت: اصولاً تصمیم‌گیری یکی از

مهمترین وظایف مدیران است و در این جهت آنان بایستی تصمیمات صحیحی را اخذ نمایند. انسان خودمحور و کسی که بدون فراهم آوردن مقدمات و بی هیچ واهمه‌ای از احتمال اشتباه تصمیم بگیرد، مرتکب خطا خواهد شد. روح مشورت نشأت گرفته از رحمت الهی و موجب بهره‌گیری از عقل دیگران و پالایش اندیشه و ایجاد پشتیبان است و خود محوری باعث قطع ارتباط معنوی و صمیمیت با کارکنان

۹- محمدی ری شهری، میزان الحکمه، (قم، دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۳)، حدیث ۷۲۹۴.

۱۰- همان مأخذ، حدیث ۷۳۹۰

۱۱- وسایل الشیعه، ج ۸، ص ۵۴۰.

۱۲- غررالحکم آمدی، ج ۶، ص ۲۸۹.

۱۳- همان مأخذ، ج ۳، ص ۴۲۸.

۱۴- بحارالانوار، ج ۷۵، ص ۹۸.

۱۵- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۹۹۸.

که افزون طلبی از روی ستم را نزد تو زیبا جلوه دهد، زیرا بخل، جبن و حرص، طبیعتهای گوناگونی است که همه تحت عنوان بدگمانی به خدا گرد می‌آید.

۳- انتقاد پذیری: اصولاً یکی از ویژگیهای

که موجب تحکیم ارتباطات مؤثر بین رؤسا و مرئوسان شده و زمینه را نیز برای تحقق مشورت فراهم می‌کند، انتقادپذیری است. کسی که انتقادناپذیر باشد، احتمال خطای او بیشتر است و قدرت جلب قلوب دیگران را نیز نخواهد داشت. در روایتی از امام صادق (ع) آمده است: *أَحَبُّ إِخْوَانِي إِلَيَّ مَنْ أَهْدَى إِلَيَّ عُيُوبِي* (۱۶). (محبوبترین برادرانم نزد من کسی است که عیبهایم را به من هدیه کند). با چنین نگرشی از آنجا که اطلاع انسانی از عیوب خود و اصلاح آنها باعث تکامل او خواهد شد، در واقع عیبهای بیان شده به منزله هدیه تلقی گردیده و زمینه را برای انتقادپذیری فراهم می‌نماید. در واقع دارا بودن زمینه انتقادپذیری باعث عمل کردن به حق می‌گردد. امام علی (ع) می‌فرماید: *مَنْ أَسْتَقْبَلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلُ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ كَانَ أَعْمَلُ بِهِمَا أَثَقَلَ عَلَيْهِ* (۱۷). (کسی که شنیدن سخن حق و عدل بر او دشوار و سنگین آید، عمل کردن به حق و عدل برای او دشوارتر است) انتقادپذیر بودن برای فردی که مسئولیتی را برعهده دارد تا آنجا اهمیت دارد که حضرت علی که امام معصوم است درباره خود می‌فرماید: *... وَلَا تَنْظُرُوا بِي أَسْتَيْقَالًا فِي حَقِّ قَبِيلِي* (۱۸). (گمان نکنید که پذیرش سخن حقی که به من

گفته می‌شود بر من سنگین است). بنابراین یکی از ویژگیهای مهم که حتماً باید مورد توجه رؤسا باشد، پذیرش نقد دیگران است.

۴- قاطعیت: همانگونه که قبلاً بیان شد، رفق و

مدارا یکی از ویژگیهای مهم در ارتباطات مدیر با کارکنان محسوب می‌شود، در عین حال مدارا کردن با قاطعیت منافات ندارد. قاطعیت از ریشه قطع و به معنای بُرش داشتن است. مدیر شایسته کسی است که کمتر دچار تردید و ضعف شود. درست است که ممکن است بعضی تصمیمات درست نباشد زیرا انسانها معصوم و مصون از خطا نیستند و لیکن آنچه باکوشش و صلاح‌اندیشی حاصل گردد باید با قاطعیت مورد اقدام واقع شود، زیرا تزلزل مدیر موجب سستی و کاهش نیروی مرئوسین می‌شود. حضرت امیرالمؤمنین در نامه خود به مالک اشتر در مورد ملاکهای انتخاب قضات می‌فرماید: *وَ أَضْرَمَهُمْ عِنْدَ أَتْضَاحِ الْحُكْمِ* (۱۹). (قاطع‌ترین آنها هنگامیکه حکم معلوم شد) و کسانی را توصیه می‌کنند که جوسازها آنها را - پس از مشخص شدن حکم - تحت تأثیر قرار ندهد. همچنین در معرفی مالک اشتر به مردم مصر فرموده‌اند: *أَمَّا بَعْدُ فَقَدْ بَعَثْتُ إِلَيْكُمْ عَبْدًا مِنْ عِبَادِ اللَّهِ، لَا يَنَامُ أَيَّامَ الْخَوْفِ ... فَإِنَّهُ سَيَفُتُّ مِنْ سُيُوفِ اللَّهِ لَا كَيْلَ الظُّبَيْةِ، وَلَا نَابِي الْأَضْرِبِيَّةِ* (۲۰). (اما بعد یکی از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که روزهای ترسناک به خواب نمی‌رود... زیرا او شمشیری است از شمشیرهای خدا که تیزی آن کُند نمی‌شود و بُرش آن قطعی است).

۱۶- بحارالانوار، ج ۷۴، ص ۲۸۲.

۱۷- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۶۸۷.

۱۸- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۶۸۷.

۱۹- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۱۰۱۰.

۲۰- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۳۸، ص ۹۵۱.

شرمندگی کوشش در اصلاح خود و ترک ناشایسته‌ها خواهد نمود. در قرآن کریم جایی که مسایل مربوط به نافرمانی مسلمانان از دستور پیامبر در جنگ اُحد نقل شده، آمده است ... فَأَعْفُ عَنْهُمْ (۲۱) (پس بر آنان ببخشای) زیرا آنها قصد خیانت را نداشتند. امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید :

... فَأَعْظِمُهُمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفِّحْكَ مِثْلَ الَّذِي تُجِبُّ أَنْ يُعْطِيكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ (۲۲)

پس از آنکه مردم ممکن است دچار خطا شوند (آنطور که خود انتظار چشمپوشی و بخشش از خدا را داری مردم را نیز همانگونه از عفو و بخشش خود بهره‌مند ساز).

۵- عفو و اغماض: کسانیکه در یک سازمان

کار می‌کنند تفاوت‌های فردی داشته و دارای گرایش‌های مختلفی هستند و امکان دارد برخوردهایی بوجود آید و همچنین لغزشها و خطاهایی از آنها ملاحظه گردد. بسیاری از این خطاها جنبه عمومی نداشته و با قصد تخریب توأم نیست. در این صورت، عفو آنها زمینه‌ساز آرامش روانی و اطمینان خاطر برای تلاش و کوشش و اصلاح خود و دیگران است. همچنین یکی از مکارم اخلاقی، چشمپوشی از عیوب دیگران است. فردی که مورد عفو رئیس خود قرار بگیرد، تحت تأثیر مسایل عاطفی قرار خواهد گرفت و مرهون لطف و بزرگواری او شده و با احساس

ب- ویژگیهای سلبی

درباره انذار از ریاست طلبی می‌فرماید : إِيَّاكُمْ وَ هُوَ لَاءِ الْوُؤَسَاءِ الَّذِينَ يَتْرَاءُونَ فَوَاللَّهِ مَا خَفَقَتِ الْأَنْعَالُ خَلْفَ رَجُلٍ إِلَّا هَلَكَ وَ أَهْلَكَ (۲۴) (از این رئیسان که به دنبال ریاست می‌دوند بپرهیزید، زیرا به خدا سوگند کفشها پشت سر کسی به صدا در نیامد مگر اینکه هلاک شد و به هلاکت افکند).

۲- استبداد- این امر باعث سرکوب استعدادهای مرئوسین و عدم رشد آنان خواهد شد و میزان خطر و آسیب‌پذیری در تصمیمات و اقدامات را به دلیل عدم برخوردارگی از آراء کارکنان در بر خواهد داشت. امیرالمؤمنین (ع) در این مورد به مالک می‌فرماید :

۱- تکبر و ریاست طلبی: ریشه تکبر در واقع

حقارت درونی است که فرد متکبر دارا است و بوسیله آن قصد تفوق طلبی در او بوجود می‌آید. در صورتیکه این ویژگی خلقی و رفتاری در مدیر وجود داشته باشد مفاسدی در سازمان بوجود می‌آید از جمله روح تکبر در سازمان تسری می‌یابد و افراد در پی تسلط بر دیگران و منفعت شخصی و فراموش کردن اهداف اصلی سازمان خواهند بود. لذا از آنجاکه پست و مقام می‌تواند غرور آفرین باشد، در روایات با تأکید بسیاری نسبت به آن انذار داده شده است. حضرت علی (ع) می‌فرماید : أَقْبَحُ الْخُلُقِ التَّكْبَرُ (۲۳) (تکبر از زشت‌ترین اخلاق انسان است) امام صادق (ع)

۲۱- سورة آل عمران، آیه ۱۵۹.

۲۲- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۹۹۳.

۲۳- غررالحکم آمدی، ج ۲، ص ۲۷۹.

۲۴- بحارالانوار، ج ۷۳، ص ۱۵۰.

وَلَا تَقُولَنَّ إِنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرُ فَأَطَاعَ فَإِنَّ ذَلِكَ إِذْغَالٌ فِي الْقَلْبِ وَ مَنَهَكَةٌ لِلدِّينِ وَ تَقْوُبٌ مِنَ الْغَيْرِ (۲۵) (و هرگز مگو که به من امارت داده شده است، پس امر می‌کنم و باید مرا اطاعت کنند زیرا این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف و سستی دین و نزدیک شدن به تغییر و زوال نعمتها می‌گردد).

۳- دروغگویی - یکی از مهمترین ویژگیهای رفتاری مدیر با مرئوسان خود که جنبه منفی قوی دارد، دروغگویی است. دروغگویی راه وصول به سعادت را بر انسان می‌بندد و او را دچار گمراهی می‌کند. انسان دروغگو حیثیت خود را از دست می‌دهد. از آنجاکه فرد دروغگو مورد نفرت انسانها است، چنانچه مدیری اینگونه باشد، مورد نفرت اعضای سازمان قرار گرفته، گسستگی ارتباط و بی‌اعتمادی در بین کارکنان بوجود می‌آید، تشویش و دودلی و کاهش همکاری و فساد سازمان را فرا می‌گیرد، زیرا هر کار زشتی با دروغ پوشش می‌یابد و دروغگویی بطور جدی جنبه فزاینده به خود می‌گیرد. حضرت علی (ع) می‌فرماید: **الْكُذْبُ فَنَسَادُ كُلِّ شَيْءٍ** (۲۶) (دروغ مایه فساد و نابودی همه چیز است) از سوی دیگر منشاء دروغگویی حقارت نفس دانسته شده است. پیغمبر اکرم (ص) می‌فرماید: **لَا يَكْذِبُ الْكَاذِبُ إِلَّا مِنْ مَهَانَةِ نَفْسِهِ عَلَيْهِ** (۲۷) (هیچ دروغگویی، دروغ نمی‌گوید مگر اینکه ضعف نفس بر او غالب گردیده است).

۴- خشم و غضب - مدیری که در رفتار خود با

دیگران دچار غضب باشد، تشخیص درستی نخواهد داشت. تعادل قوای روحی را از دست داده و واقعیتها را درست نمی‌فهمد، دستورات غیر منطقی صادر کرده و عوض حل مشکلات بر مسایل می‌افزاید، چنین شرایطی باعث ایجاد بحران در سازمان و نفرت اعضا از او و اختلال در ارتباطات خواهد گشت. از اینرو خشم که - اگر به طور معقول بکار گرفته شود - می‌تواند قوه مفیدی باشد و برای بقای انسان لازم است، جنبه تخریبی پیدا می‌کند. کاربرد صحیح خشم در سازمان، بکار وادار کردن تن آسایان و مؤاخذه برتری جویان است و لیکن همانگونه که بیان شد اگر از کنترل خارج شود منشاء بحران می‌شود. حضرت علی (ع) خطاب به مالک می‌فرماید: **أَمْلِكُ حَمِيَّةَ أَنْفِكَ، وَ سَوْرَةَ حَدِّكَ، وَ سَطْوَةَ يَدِكَ، وَ عَوْبَ لِسَانِكَ، وَ أَخْتَرِشَ مِنْ كُلِّ ذَلِكَ بِكَفِّ أَلْبَادِرَةِ** (۲۸) (بر آتش خشم خویش و بر طرفان حمله و بر سطوت دست و تیزی زبان خود چیره باش و در تندگویی و ناسزا خویشتنداری کن ...).

۵- بی‌تفاوتی - بی‌تفاوتی مدیر نسبت به کارکنان یکی از مشکلات بزرگ است. مدیر وظیفه سوق دادن مجموعه عناصر انسانی را به سوی کار سازنده، برعهده دارد. با تشخیص دادن میزان کار و کوشش همکاران بایستی به کسانی که کارهای سازنده انجام می‌دهند پاداش دهد و بدکاران را به نوعی متنبه سازد. بنابراین اولاً باید کار آنان را مورد سنجش قرار دهد و ثانیاً باید متناسب با کار انجام شده پی‌آمد مناسب را در جهت ترغیب کارکنان به تلاش و

۲۵- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص. ۹۹۳

۲۶- غررالحکم آمدی، ج ۱، ص ۳۸۱.

۲۷- کنز العمال، حدیث ۸۲۳۱۲.

۲۸- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳.

وَلَا تُضِيفَنَّ بَلَاءَ أَمْرِي إِلَى غَيْرِهِ، وَلَا تُضِيفَنَّ بَلَاءَ أَمْرِي إِلَى غَيْرِهِ، وَلَا تُقَصِّرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بَلَائِهِ (۲۹) ... (پس رنج و کار هر یک از آنان را برای خودش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش او به هنگام بشار رساندن کارش کوتاهی نکنی ...).

مساعی مجدانه ارایه دهد. در غیر این صورت انگیزه تلاش و کوشش در جهت انجام وظایف از بین می رود و زمینه برای انجام کارهای ناشایسته نیز فراهم می شود. امام علی (ع) در این زمینه به مالک می فرماید: **ثُمَّ أَعْرِفْ لِكُلِّ أَمْرِي مِنْهُمْ مَا أَيْلِي،**

ویژگیهای رفتاری در ارتباطات مرئوس با رئیس

۱- ویژگیهای ثبوتی

۱- رعایت سلسله مراتب - یکی از ویژگیهای رفتاری مرئوسان با رؤسا، رعایت سلسله مراتب است. اهمیت این موضوع با توجه به لزوم نظم و انضباط و مشخص بودن حیطه اختیار و عمل کارکنان روشن می شود. به طوریکه بدون رعایت آن شیرازه امور از هم خواهد گسیخت و بسیاری از تلخکامیها هم از همین جا نشأت می گیرد. به طور مثال زیانهایی که در جنگ احد در اثر نافرمانی عده ای نسبت به فرمان پیامبر اسلام (ص) صورت پذیرفت ناشی از همین مسئله می باشد. بنابراین فرمان مافوق تا هنگامی که مغایرت با موازین شرعی نداشته باشد باید مطاع باشد. حضرت علی (ع) می فرماید: **أَنْتَ مُسْتَرْعَى لِمَنْ فَوْقَكَ** (۳۰) (تو نگهبان و مسئول هستی برای کسی که از تو بالاتر است). **لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَاتَ فِي رَعِيَّةٍ وَلَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَيْبِقَةٍ** (۳۱) (تو را نمی رسد که در کار رعیت به میل خود رفتار نمایی و نمی رسد که متوجه کار بزرگ شوی مگر به اعتماد و امر و فرمانی

که به تو رسیده باشد).

۲- حیا - پیامبر اکرم می فرماید: **إِنَّ لِكُلِّ دِينٍ خُلُقًا وَإِنَّ خُلُقَ هَذَا الدِّينِ الْحَيَاءُ** (۳۲) (برای هر دینی خلقی است و خلق دین اسلام حیا است). از دیگر ویژگیهای ارتباطی مرئوسان نسبت به رؤسا موضوع حیا و حفظ احترام است که بدینوسیله رئیس در جایگاهی قرار خواهد گرفت که با مقبولیت خویش توانایی اداره امور را خواهد داشت. البته در زمینه حیا، باید از دو حد افراط و تفریط بر حذر بود. افراط در حیا، مانع از انتقاد و پیشنهاد و نتوانستن اظهار نظر کردن و تفریط آن هتک حرمت می باشد.

۳- انتقاد و پیشنهاد - همانگونه که بی تفاوتی مدیر نسبت به کارکنان از جمله آفات ارتباطات است، چنانچه مرئوسان نسبت به عملکرد رؤسا بی تفاوت باشند. این امر باعث عدم تصحیح رفتار

۲۹- همان مأخذ، همان نامه.

۳۰- نهج البلاغه فیض الاسلام، نامه حضرت به اشعث بن قیس، ص ۸۳۹

۳۱- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه حضرت به اشعث بن قیس

۳۲- بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۲۸۲.

آنان در موارد لزوم می‌گردد. لذا باید مرئوسان در این مورد به سنجش عملکرد و سایر پردازندوکارهایشان را مورد بررسی قرار دهند (نقد کنند) و سپس پیشنهاد مؤثری را ارایه نمایند. چنانچه قبلاً اشاره شد امام صادق (ع) می‌فرمایند محبوب‌ترین برادرانم نزد من کسی است که عیوبم را به من هدیه کند. (۳۳) بنابراین باید پس از سنجش، ارایه پیشنهاد باشد. در این جهت

باید مراقب بود که کار انتقاد به عیبجویی منجر نشود. همچنین پیشنهادها جنبه منطقی داشته باشد و نسنجیده نباشد (زیرا ممکن است مورد بی‌توجهی قرار گیرد). پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: **الْمُؤْمِنُ مِرَاةُ الْمُؤْمِنِ** (۳۴) (مؤمنین برای یکدیگر مثل آئینه هستند) بنابراین باید در جهت اصلاح امور، عیوب و نقایص منعکس گردند.

ب- ویژگیهای سلبی

۱- نافرمانی - درست است که فرمان دادن در ظاهر امری مربوط به رئیس است ولی تحقق فرمان و دستور در واقع به پذیرش مرئوسان برمی‌گردد. لذا حضرت علی (ع) می‌فرماید: **لَا زَائِي لِمَنْ لَا يُطَاعُ** (۳۵) (برای کسی که از او اطاعت نمی‌شود رأی نیست) همچنین می‌فرماید: **لَا يَنْجَعُ تَذْبِيرٌ مَنْ لَا يُطَاعُ** (۳۶) (تدبیر کسی که از او اطاعت نمی‌شود، نتیجه‌ای ندارد).

يَتَحَفَّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَادِرَةِ، وَلَا تُخَالِطُونِي بِالْمُضَانَعَةِ (۳۷) (و با من سخنانی که با گردنکشان «برای خوشامد آنها» گفته می‌شود. نگویید و آنچه را از مردم خشمگین (بر اثر خشم آنها)، خودداری کرده پنهان می‌نمایید از من، پنهان مکنید و به مدارا و چاپلوسی و رشوه دادن به زبان با من آمیزش نکنید). همچنین آن حضرت (ع) می‌فرماید: (به مالک): **وَإِيَّاكَ وَ الْإِعْجَابَ بِنَفْسِكَ وَ الثَّقَّةَ بِمَا يُعْجِبُكَ مِنْهَا وَ حُبَّ الْإِطْرَاءِ فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ أَوْثِقِ فُرْصِ الشَّيْطَانِ فِي نَفْسِهِ لِيَمْحَقَ مَا يَكُونُ مِنْ إِحْسَانِ الْمُحْسِنِينَ** (۳۸) (از خودپسندی و اعتماد بر آنچه ترا خودپسند می‌کند و از دوست داشتن مدح و تملق پرهیز زیرا شیطان این را از مطمئن‌ترین فرصت‌های خویش برای تباه کردن کلیه نیکوکاران می‌داند).

(ادامه دارد)

۲- تملق - یکی از ویژگیهای ارتباطی و رفتاری مرئوسان نسبت به رؤسا که باعث تباهی رؤسا و همچنین اصلاح نشدن امور می‌باشد، تملق و یا چاپلوسی است. حضرت علی (ع) می‌فرماید: **قَلْبًا تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلِّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةَ وَ لَا تَتَحَفَّظُوا مِنِّي بِمَا**

۳۳- بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۲۸۲.

۳۴- نهج الفصاحة، ترجمة ابوالقاسم پاینده، ص ۲۸۶.

۳۵- نهج البلاغه، فیض الاسلام، خطبة ۲۷، ص ۹۶.

۳۶- شرح غررالحکم، ج ۵، ص ۴۱۴.

۳۷- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۶۸۶.

۳۸- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۱۰۳۰.