مدیریت در اسلام

نویسنده:

زیر نظر سید مهدی الوانی

فارسی

11:42:45 2010-10-18

مدیریت در اسلام

مدیریت در اسلام

علي آقا پيروز، ابوطالب خدمتي، عباس شفيعي و سيد محمود بهشتي نژاد

سخن پژوهشگاه

بسم الله الرحمن الرحیم

پژوهش در علوم انسانی - به منظور شناخت ، برنامه ریزی و ضبط و مهار پدیده های انسانی در راستای سعادت واقعی بشر - ضرورتی انکارناپذیر است و استفاده از عقل و آموزه های وحیانی در کنار داده های تجربی و در نظر گرفتن واقعیتهای عینی و فرهنگ و ارزشهای اصیل جوامع ، شرط اساسی پویایی ، واقع نمایی و کارآیی اینگونه پژوهشها در هر جامعه است .

پژوهش کار آمد در جامعه ایران اسلامی در گرو شناخت واقعیتهای جامعه از یك سو و شناخت اسلام به عنوان متقن ترین آموزه های وحیانی و اساسی ترین مؤ لفه فرهنگ ایرانی از سوی دیگر است ؛ از این رو، آگاهی دقیق و عمیق از معارف اسلامی و بهره گیری از آن در پژوهش ، بازنگری و بومی سازی مبانی و مسایل علوم انسانی از جایگاه ویژه ای برخوردار است .

توجه به این حقیقت راهبردی از سوی امام خمینی (ره) بنیان گذار جمهوری اسلامی ، زمینه شکل گیری دفتر همکاری حوزه و دانشگاه را در سال ۱۳٦۱ فراهم ساخت و با راهنمایی و عنایت ایشان و همت اساتید حوزه و دانشگاه این نهاد علمی شکل گرفت . تجربه موفق این نهاد زمینه را برای گسترش فعالیتهای آن فراهم آورد و با تصویب شورای گسترش آموزشی عالی در سال ۱۳۷۷ پژوهشکده حوزه و دانشگاه تاسیس و در سال ۱۳۸۲ به « موسسه پژوهشی حوزه و دانشگاه » و در سال ۱۳۸۳ به « پژوهشگاه حوزه و دانشگاه » ارتقا یافت .

پژوهشگاه تاکنون در ایفای رسالت سنگین خود خدمات فراوانی به جوامع علمی ارائه نموده است ؛ تالیف ، ترجمه ، انتشار و آماده سازی ده ها کتاب و نشریه علمی از آن جمله است . کتاب حاضر به عنوان منبع درسی برای دانشجویان مقطع کارشناسی رشته مدیریت و نیز دیگر علاقه مندان مباحث مدیریت اسلامی تهیه شده است امید که دانشجویان ، استادان و صاحب نظران حوزوی و دانشگاهی با پیشنهادها و تذکرهای نکته سنجانه خود، این پژوهشگاه را در جهت اصلاح این اثر یاری فرمایند.

در پایان پژوهشگاه بر خود لازم می داند از مولفان محترم آقایان علی آقا پیروز، عباس شفیعی ،

ابوطالب خدمتی و سید محمود بهشتی نژاد و نیز اعضای محترم گروه مدیریت آقایان : عبدالله توکلی ، ابوالفضل گائینی و محمدرضا متقی راد تقدیر و تشکر کند. همچنین از اساتید محترم ناظر، آقایان دکتر سید مهدی الوانی ، حجة السلام والمسلمین محمود رجبی و حجة الاسلام والمسلمین محمد حسن نبوی که با راهنمایی ها و نظارتهای مشفقانه خویش به ساماندهی این مجموعه کمك کردند، تشکر و قدردانی می شود.

مقدمه

در جهان معاصر « سازمانها » رکن اصلی جوامع اند. شرایط مختلف زمانی و مکانی و نیازهای گوناگون انسانها باعث ظهور و گسترش روزافزون سازمانها و موسسات مختلف شدند. این سازمانها تقریبا در تمام شئون زندگی انسان امروزی ، از هنگام تولد تا مرگ ، تاثیر گذارند. بدیهی است سازمانها هنگامی می توانند در به انجام رساندن ماموریتها و رسیدن به اهداف خود موفق شوند که از مدیریتی توانمند و کار آمد برخوردار باشند؛ زیرا « مدیریت » مهم ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقشی بسیار مهم و حیاتی در رشد و بالندگی و پیشرفت سازمان بر عهده دارد.

برای مدیریت تعاریف بسیاری از سوی صاحب نظران مطرح شده است که در اینجا به ذکر سه مورد بسنده می شود:

۱. مدیریت ، مجموعه ای از فعالیتها (شامل برنامه ریزی ، تصمیم گیری ، سازماندهی رهبری و کنترل) بر روی منابع سازمان (انسانی ، مالی ، فیزیکی و اطلاعات) با هدف دستیابی به مقاصد سازمان به شیوه کارا و اثر بخش است .(۱)

۲. فرایند! برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری و کنترل استفاده از منابع به منظور انجام اهداف عملکردی است .(۲)

۳. هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران .(۳)

با استفاده از تعاریف فوق ، می توان تعریف نسبتا جامعی از مدیریت ارائه داد و آن اینکه :

مدیریت عبارت است از دانش و هنر به کارگیری منابع سازمانی (انسانی ، مالی ، فیزیکی و اطلاعاتی) برای دستیابی به اهداف سازمان به شیوه مطلوب .

در منابع دینی برای اهمیت مدیریت و مدیران شایسته ، مطالب بسیاری را می توان یافت که در اینجا تنها به ارائه سه گزاره دینی بسنده می کنیم :

نخست اینکه مدیریت ضرورتی اجتناب ناپذیر برای هر سازمان و اجتماع است ؛ چرا که در نبود آن ، رشته کارها از هم می گسلد و شیرازه امور از هم می پاشد و از اساس هدفی تعیین نمی گردد تا میزان دستیابی به آن در موفقیت ، مورد ارزیابی قرار گیرد. از این رو امیرمومنان علی (علیه السلام) در روایتی ضرورت مدیریت در سطح کلان جامعه را چنین بیان می فرماید:

لابد للناس من اءمیر بر اءو فاجر؛ (٤)

چاره ای نیست برای مردم که امیر (مدیر) داشته باشند؛ خواه نیکوکار باشد خواه تباه کار.

در این کلام ، ضرورت مدیریت ، صرف نظر از اینکه چه کسی عهده دار آن باشد (فرد نیك کردار و یا

ناصالح) به خوبی بیان شده است .

اذا کان ثلاثة فی سفر، فلیو مروا اءحدهم(٥)

هنگامی که سه نفر در سفر بودند، باید از یك نفرشان ، فرمان ببرند.

در جایی که سه نفر نیاز به مدیر داشته باشند، حساب مجموعه های بزرگ تر کاملا روشن می شود و ضرورت مدیریت در آنها پرواضح خواهد بود.

بنابراین برای هر مجموعه ای جهت انجام هر کاری ، وجود مدیر ضروری است ؛ اما انجام کارهای مهم ، نیازمند مدیران توانمندی است که اهمیت و حساسیت کارها آنها را درمانده و مغلوب نسازد و کثرت کارها، موجب پریشانی و خستگی آنها نشود. و این ، ضرورتی است که در کلمات حضرت به مالك اشتر، چنین ارائه شده است :

و اجعل لراءس کل اءمر من امورك راءسا منهم ، لا یقهره کبیرها، و لا یتشتت علیه کثیرها؛ (٦)

باید برای راءس هر کاری یك رئیس انتخاب کنی ؛ رئیسی که کارهای مهم ، وی را مغلوب و درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.

تنها مدیرانی از اشتغال به کارهای بزرگ و زیاد، درمانده و سرگردان نمی شوند که در مدیریت خویش دارای اسلوب صحیحی باشند و با برنامه ریزی و نظارت صحیح ، به درستی از امکانات استفاده کنند.

اساسا یکی از مهم ترین عوامل رشد و پیشرفت کشورها، وجود مدیران توانمندی است که با استفاده مناسب و بهینه از امکانات ، مسیر ترقی و تعالی را هموار می کنند و در زمانی کوتاه ، دستاوردهای حیرت انگیزی را به ارمغان می آورند. آنان با کمترین منابع و امکانات ، بهترین عملکرد را به نمایش می گذارند و بیشترین ثمر و نتیجه را عاید سازمانهای خود می کنند؛ مدیرانی که با بهره گیری از علم و هنر مدیریت و استمداد از پروردگار خویش ، تمام توان خود را در طبق اخلاص می گذارند و چشم به مواهب و عطایای مادی آن نمی دوزند؛ آنان مدیریت خویش را امانتی الهی می دانند و کمترین خیانت را به آن روا نمی دارند؛ خود را مسئول منابع و امکانات می دانند و در استفاده از آنها نهایت دقت را مبذول می دارند؛ خود را برتر و والاتر از مجموعه تحت امر خویش نمی شمرند و هرگز به دیده ابزاری به آنان نمی نگرند. بدون اغراق باید گفت چنین مدیرانی ، سرمایه عظیم یك کشورند و رمز موفقیت آن محسوب می گردند.

١. سیره منطقی تئوریهای مدیریت مدیریت از دیرباز به عنوان یك ضرورت ، برای آدمی مطرح بوده و در اغلب فعالیتهای وی حضور داشته است . از ایام گذشته نظریه های مدیریت ، بدون آنکه مدون و منظم شده باشند، به کار گرفته می شدند. این نظریه ها پدیده نوینی نیستند که بشر در عصر جدید به آن دست یافته باشد، بلکه آنچه در قرون اخیر در زمینه سازمان و مدیریت انجام گرفته ، نظام یافتگی در یك رشته فکری منظم و مرتبط یا وحدت تئوریکی است .

نظام یافتگی تئوریکی هنگامی صورت می پذیرد که افکار و اندیشه های پراکنده حاصل از تجارب فرآیند و عملیات مدیریت ، در یك نظام و رشته علمی مستقل و در مجامع علمی ، جمع آوری ، تنظیم و مدون گردد. این کار که از اوایل قرن بیستم آغاز شد، موجب پیدایش مکاتب کلاسیك ، نئوکلاسیك و سیستمی گردید که توضیح مختصر هر یك در ذیل می آید.

١- ١. مکتب کلاسیکها با وجود آنکه آمریکا را در بیشتر نوشته های مدیریت خواستگاه تئوریهای

مدیریت(۷) قلمداد می کنند، ولی باید توجه داشت که تقریبا همزمان ، ولی بدون اطلاع از همدیگر، تدوین سه خط فکری عمده در تئوریهای مدیریت به تربیت در آلمان ، فرانسه و آمریکا شکل گرفت .

جامعه شناس معروف آلمانی « ماکس وبر » سازمانهای بزرگ را به طور تطبیقی مورد مطالعه قرار داد و قصد داشت نمونه ایده آلی از بوروکراسی را نشان دهد. - وی توانست اصول حاکم بر رشد، توسعه و کارا شدن آنها را تدوین نماید؛ که عبارتند از: جدایی مالکیت از مدیریت ، تقسیم کار و تخصص ، سلسله مراتب ، غیر شخصی بودن (عدم حاکمیت روابط شخصی) و مقررات و رویه های رسمی .

در فرانسه نیز « فایول » معدن شناس که مدیریت يك بنگاه صنعتی (معادن) را بر عهده داشت ، سعی در تدوین اصول عمومی و جهان شمولی برای مدیریت سازمانها داشت . او در تلاشهای خود - که حاصل تجارب فردی اش در کار مدیریت معادن بود - چهارده اصل را مطرح ساخت که عبارتند از: تقسیم کار، انضباط، نظم ، وحدت فرماندهی ، وحدت مدیریت ، حاکمیت منافع اجتماعی بر منافع فردی ، پاداش ، تمرکز، سلسله مراتب ، دستور، مساوات ، ثبات دوره استخدام ، ابتکار و روح دسته جمعی .

طولی نکشید که تحقیقات تجربی ، ابطال سوادی جهان شمول و علمی محض بودن اصول « فایول » را مبرز ساخت و بازماندگان این مکتب (جهان شمول گرایان)، از فکر خود عدول کردند. اصول پیشنهادی « فایول » در هیچ چهارچوب تئوریکی به هم مرتبط نمی شود؛ بنابراین از حد راهنماهای کلی تجاوز نمی کند و حتی يك تئوری نیز محسوب نمی شود.

اما در آمریکا زمینه های فکری و اجتماعی خاص باعث پیدایش و نضج تئوری جدیدی به نام « مدیریت علمی » شد. برای بررسی و تحلیل تئوری مورد نظر، توضیح مختصری درباره هر يك از زمینه های فوق لازم است .

درباره زمینه های فکری می توان ادعا کرد که آمریکا فاقد يك فرهنگ مشخص ، و به تبع آن فاقد اندیشه های قوی فکری و فلسفی است . در طول تاریخ کشف آمریکا تا به امروز، فلسفه حاکم بر افق اندیشه های مجامع علمی و روشن فکری آمریکا همان « اصالت عمل » (پراگماتیزم) است و چون آغاز قرن بیستم اوج مقبولیت و حاکمیت فلسفه پرگماتیزم در آمریکا بود، پراگماتیزم به عنوان يك بستر کلی فکری و علمی ، بهترین زمینه را برای جذب و رشد فکری مدیریت فراهم کرد.

پراگماتیزم با چهار گرایش فکری افراطی در آمریکای قرن بیستم مقارن بوده است که عبارتند از: واقعیت گرایی ، علم گرایی ، نو گرایی ، عملیات گرایی . البته گرایش عملیات گرایی مولود مستقیم پراگماتیزم است که در آن ، ارزش هر فکر و اندیشه و روشی را با آثار قابل تبدیل به عملیات آنها می سنجند و اصول و قضایایی که آثار عملی نداشته باشند فاقد ارزش هستند؛ افکار و اندیشه ها باید آن قدر واضح و محدود شوند که به سطح عملیات تقلیل یابند و آثار عملی از خود به جای گذارند.

برخی زمینه های اجتماعی آن دوران عبارتند از: تولید گرایی و تشکیل واحدهای عظیم اقتصادی و بازرگانی .

وسعت و پیچیدگی سازمانها تولیدی در اوایل قرن بیستم ، اداره آنها را به شکل سنتی غیر ممکن می ساخت و نیاز روزافزونی برای هماهنگی و عقلایی کردن روابط میان انسان و ماشین به وجود می آورد. همین امر موجب گردید مهندسان مکانیك دارای موقعیت استراتژیکی در داخل ساخت اجتماعی آمریکا شوند و با داغ شدن تنور بحثهای مدیریتی در نشریات ، زمینه اجتماعی کاملا مهیا گردد.

این زمینه ها (فکری و اجتماعی) نه تنها آماده پذیرش تئوری « مدیریت علمی » گردید، بلکه موجب

تشدید و دامن زدن به تیلوریسم گردید و آن را به یك نهضت اجتماعی تبدیل کرد. "فردریك تیلور" نوگرایی در اندیشه مدیریت را با طرد روشهای سنتی انجام کار شروع کرد و در جستجوی روشهای نوین انجام کارها معتقد به بهترین راه انجام کار که آن را « روش علمی انجام کار » می نامید، بود. او کشف بهترین راه انجام هر کار و در نتیجه ، علمی کردن مدیریت کار را در علمی کردن همزمان سه عامل اساسی زیر می دانست :

۱. علمی کردن مراحل انجام کار (استاندارد سازی از طریق اندازه گیری حرکت و زمان انجام کار)؛

۲. علمی کردن ابزار کار (استاندارد سازی ابزار)؛

۳. علمی کردن روابط کار (انتخاب علمی کارکنان بر اساس توان آنها، سرپرستی چند جانبه ، با سیستم قطعه کاری ، پرداخت پاداش بر اساس کار اضافی).

هر چند "تیلور" در پیدایش و تکامل اندیشه مدیریت جایگاه ویژه ای دارد، ولی مبانی فکری او برای رسیدن به تئوری سازمانی و مدیریت به قدری سست است که به جراءت می توان ادعا کرد که « تیلوریسم » فاقد تئوری است و به قول "هربوت سایون " یك مدل ماشینی می باشد.(۸)

هر چند فکر ایده آل گرایی "وبر" با فکر اصول گرایی "فایول " و عمل گرایی "تیلور" مجموعه ای از افکار مرتبط درباره شیوه انجام کارها و نحوه مدیریت را به وجود آورد و در نهایت ، این سه رشته افکار به "تئوری کلاسیك "مشهور شد، ولی دو نقص اساسی زیر مانع وحدت نظری و عملی تئوریهای مدیریت در خطوط فکری گردیده :

۱. نتایج استنتاجی از تجارب فردی و کارگاهی تیلور و فایول به قدر کافی جزئی است و از بعد نظری قابل تعمیم در سطوح بالاتر تجزیه و تحلیل تئوریك ، چون جوامع و نهادها، نیست و به هیچ وجه نمی توان به آنها در مفهوم علمی اصول اطلاق کرد (اصول مدیریت علمی و اصول فایول) زیرا اصول نامبرده هم محدودیتهای زمانی و مکانی دارند و هم در شرایط مختلف متغیرند.

۲. مهم ترین نقص کلاسیکها، عدم شناخت علمی و مناسب انگیزه ها و موقعیت استراتژیك نیروی انسانی در فرایند مدیریت است و همین نقص ، اساس لزوم تحقیقات ، بررسیها و مطالعات بعدی را برای شناخت منبع لایزال نیروی انسانی اجتناب ناپذیر می کرد.

۲- ۱. مکتب نئوکلاسیکها بینش مادی گرا در آمریکا که همواره در جستجوی افزایش تولید و کسب سود بیشتر بود، و نقص نظریه کلاسیکها از سوی دیگر - که انسان را در عرض عوامل دیگر تولید قرار داده بود و همین امر مخالفت اتحادیه های کارگری و مآلا کاهش تولید را در پی داشت - روان شناسان و متخصصان مدیریت را به طور اجتناب ناپذیری متوجه اهمیت شناخت انسان ، ارزشها و رفتار او در سازمان ساخت ، تا از این رهگذر به افزایش تولید دست یابند. البته افکار عمومی و معترض آمریکا نیز سرخورده از سرسام تولید گرایی و صنعت ، حرکت فوق را حمایت و موجبات تسریع آن را فراهم آورد. این جریان ، نقطه عطفی را در تکوین تئوریهای مدیریت به وجود آورده که بعدها با نامهایی چون ، مکتب نئوکلاسیك ، مکتب رفتاری و یا مکتب روابط انسانی مشهور گردید.

"التون مایو" پایه گذار و چهره شاخص این گونه نظریه ها است . او در تجربیات خود دریافت که انسانها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی مناسب ، نیاز به احساس شخصیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب و حرمت و صمیمیت در سازمان دارند. اگر در مکتب کلاسیکها ارضای نیازهای جسمانی برای نیل به کارایی ، مورد تاءکید بود، در این گونه از نظریه ها ارضای نیازهای اجتماعی و روانی نقش اساسی در عملکرد بالای اعضای سازمان دارد.

نئوکلاسیکها در توضیح علمی بعضی از مولفه های مهم رفتار انسان در سازمان توفیق داشتند و معنی و درك تازه ای از انسان در سازمان به عنوان « انسان اداری » در برابر « انسان اقتصادی » کلاسیکها خلق کردند. ولی از نصب این انسان در جایگاه درست تئوریکی اش عاجز ماندند؛ بدین معنی که مثلا در شناخت انگیزه این انسان تئوریها و مدلهای جالبی مانند "تئوری مازلو" را ارائه دادند، ولی به علت عدم بررسی در ساختارهایی که این مدلها باید در آن به کار گرفته شود، از آثار عملی کاربرد آنها کاسته شد.(۹)

۳- ۱. مکتب سیستمی به علت توسعه سریع زندگی و ایجاد صنایع و کارخانجات بزرگ و سرانجام ، توسعه سریع رشته های مختلف علمی در اواخر قرن نوزدهم ، جزء نگری و روشهای مکانیکی رایج به هیچ وجه پاسخ گو نبودند؛ از این رو کل نگری و برخورد ارگانیك ، جهان بینی علمی خاص نیمه دوم قرن بیستم گردید که بعدها در چهارچوب نظریه کلی جدیدی به نام « نظریه عمومی سیستمها » مطرح گردید.

پرتو افشانی نظریه عمومی سیستمها از موضع بیولوژی آغاز گردید و این امر تصادفی نبود؛ زیرا در زیست شناسی ، بیشتر از هر رشته علمی دیگر، قوانین و فرضیه های سنتی (مکانیکی) از توضیح علمی رفتار ارگانیزم زنده عاجز بودند و همین امر سبب به وجود آمدن نظریه عمومی سیستمها توسط برتالا نفی گردید.

در نظریه سیستمی ، سازمان به عنوان یك سیستم باز تلقی می شود که مانند موجود ارگانیك و زنده دائما در جهت بهبود و توسعه تغییر می یابد و اگر سازمان نتواند با تغییرات سریع و پیچیده محیط، خود را تطبیق دهد و سازگاری داشته باشد محکوم به فنا است .

همچنین در این نگرش ، سازمان به صورت یك منظومه واحد که متشکل از اجزای مرتبط و متعامل است در نظر گرفته می شود و اصل وابستگی متقابل مهم ترین خاصیت آن را تشکیل می دهد و اگر اجزا و عناصر تشکیل دهنده سازمان را به تنهایی مورد بررسی قرار دهیم ، سازمان را نشناخته ایم ؛ زیرا آنچه سازمان را به صورت یك مجموعه واحد در می آورد همانا روابط متقابل بین اجزا و عناصر آن است ؛ روابطی که در مکاتب قبل چندان مورد عنایت قرار نگرفته بود.

در حال حاضر نظریه و متدلوژی سیستمی در بین نویسندگان و متخصصان مدیریت به صورت یك پارامتر مطرح می شود و در آن ، مدل جدیدی از انسان به نام « انسان پیچیده » ارائه می شود که شناخت انسان هنگام کار را با مطالعه ابعاد گوناگون رفتار او در شرایط متغیر و پویا و با هماهنگ کردن حاصل و نتایج این مطالعات در یك طرح کلی و سازمان یافته ، توصیه می نماید.

تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان تصویر کامل تری را از سازمان ارائه کرد و تئوریهای دقیق تری را برای تحلیل مدیریت و سازمان به دست داد. « تئوری اقتضاء » که برگرفته از مکتب سیستمی است مطلق گرایی در مدیریت را خطا می شمارد و مطلوبیت هر شیوه و روشی را وابسته به شرایط و موقعیتی می داند که در آن زمان و مکان ، سازمان را احاطه کرده است . در این تئوری ، مطلوب و مناسب ، است ممکن است در موقعیتی دیگر نامطلوب و نامناسب باشد. امروزه با بهره گیری از این تئوری ، مدلهای گوناگونی در شاخه های مختلف مدیریت به وجود آمده که هر کدام ، موضوع مورد نظر خود را با دیدی اقتضایی می نگرند. در این تئوریها « بهترین شیوه » وجود ندارد و مطلوبیت هر روش بستگی به شرایط و موقعیت آن دارد.

۲. ضرورت و تعریف مدیریت اسلامی مدیریت در میان علوم انسانی رابطه بسیار نزدیکی با فرهنگ دارد، به گونه ای که با اندك تاملی می توان نقش فرهنگ را در جای جای آن به وضوح مشاهده کرد. به

همین دلیل فرهنگهای گوناگون ، برای خود مدیریتهای متفاوتی را اقتضا می کنند؛ مدیریت ژاپنی ، آمریکایی و کره ای ، نمونه هایی از این قبیل می باشند که متناسب با فرهنگ خود، شکل گرفته اند.

مدیریتی که در کشور ما از دیرباز مورد توجه مجامع علمی و دانشگاهی بوده و همواره بدان توصیه شده ، مدیریت از نوع غربی آن است . این امر با توجه به فرهنگ بومی کشور ما که دین دارای کارکرد اصلی در آن می باشد، چندان منطقی به نظر نمی رسد؛ زیرا آن مدیریت ، با این فرهنگ سنخیت چنانی ندارد. از این رو نمی توان انتظار داشت تئوریهای موجود مدیریت که آمیخته با فرهنگ غربی است به طور کامل در کشور ما کاربرد داشته باشد و به هیچ وجه صحیح نیست که آن تئوریها را به صورت مطلق و کلی به کشور خود منتقل کرد و با ترجمه ناقص و احیانا نادرست منابع اصلی و لاتین مدیریت ، خود را مصرف کننده و وامدار دیگران دانست و بی هیچ پیرایش و پالایشی به کارگری آن را توسط مدیران توصیه نمود.

از سوی دیگر، برخی پیشوایان دینی ما، در عصر خویش ، مدتی زمامدار جامعه اسلامی بوده و مدیریت کلان آن روز را بر عهده داشته اند. آن معصومان (علیه السلام) به طور حتم دارای اصول و شیوه های خاصی در چگونگی اداره جامعه بوده اند که می تواند الگوی مدیران مسلمان قرار گیرد.

علاوه بر این ، با مراجعه به منابع دینی ، می توان به گزاره هایی دست یافت که حاوی یك سری دستورالعملها و توصیفهای مدیریتی است . این دستورالعملها یك سری باید و نبایدهای مدیریتی هستند که مدیران مسلمان ، با فراگیری و پای بندی عملی به آنها وظیفه دینی خویش را ادا می کنند.

بنابراین برای اثبات ضرورت مدیریت اسلامی دو راه وجود دارد: یکی ضرورت از راه فرهنگ می باشد؛ با این توضیح که علم مدیریت به دلیل آمیختگی با فرهنگ غربی ، کاملا پاسخ گوی نیازهای مدیریتی ممالك اسلامی نیست و با توجه به فرهنگ این کشورها - که مقتضی اسلامیت است - ضرورت دارد تا با پژوهش بر روی شیوه هایی از مدیریت که سنخیت با این فرهنگ دارد، نیازهای موجود را بر طرف ساخت ؛ و آن شیوه های متناسب با فرهنگ دینی ، چیزی جز مدیریت اسلامی نیست .

و اما راه دوم اینکه وظیفه مسلمانی اقتضا می کند که در برابر فرامین الهی مطیع بود؛ با توجه به دستورالعملهای مدیریتی که از سوی مدیران معصوم جامعه اسلامی صادر شده است ، ضرورت دارد تا با عمل به آن دستورها و الگو قرار دادن آن معصومان (علیه السلام) مدیریتی را به کار گیریم که مورد رضایت و خشنودی پروردگار باشد؛ و آن چیزی جز مدیریت اسلامی نیست .

اما اینکه مدیریت اسلامی چه مفهومی دارد، می توان آن را در عبارت زیر بیان کرد: « شیوه بکارگیری منابع انسانی و امکانات مادی ، برگرفته از آموزه های اسلامی برای نیل به اهدافی که متاءثر از نظام ارزشی اسلام است » .

۳. دین و دانش مدیریت دین مبین اسلام در زمینه فراگیری علوم توصیه های مکرر و فراوانی دارد. همین امر موجب گردید تا مسلمانان با یادگیری علوم و نیز بهره گیری از معارف دین ، پایه گذار تمدنی پایدار شوند که تا سالیان دراز بر جبین تاریخ بدرخشد.

با اندك تاءملی در کلمات پیشوایان دینی می توان در یافت که امر و ترغیب به دانش اندوزی ، منحصر به علوم دینی نیست ، بلکه شامل همه علومی که برآورنده نیازی از نیازهای فردی و اجتماعی مسلمانان باشد، می شود. نمونه های زیر شاهد بر این مدعا است .

خذوا العلم ممن عنده ، و لا تنظروا الی عمله ؛ (۱۰)

علم را از هر آنکه در نزد او است فراگیرید و به عمل او نگاه نکنید.

خذو الحکمة و لو من المشرکین ؛ (۱۱)

حکمت را اخذ کنید اگر چه از اهل شرك باشد.

در حدیث دیگری از حضرت علی (علیه السلام) سوال شده که عالم ترین مردم چه کسانی هستند؟ حضرت در جواب فرموده اند:

من جمع علم الناس الی علمه ؛ (۱۲)

هر که علم مردم را به علم خود ضمیمه کند.

عالم ترین مردم کسی است که بتواند علمی را که در نزد دیگران است فراگیرد و به علم خود بیفزاید.

این روایات در ابتدای گسترش اسلام چنان بصیرتی در میان مسلمانان به وجود آورد که فضای بسیار زیبایی را برای فراگیری علوم فراهم ساخت و مسلمانان با چنین طرز تفکری در مدت کوتاهی توانستند پیشرفتهای چشمگیری در علوم به دست آورند.

البته انتقال علوم به دنیای اسلام و فراگیری آن به صورتی منفعلانه و با پذیرش مطلق همراه نبود؛ زیرا همان پیشوایانی که ترغیب به دانش افزایی از همه کس و از هر کجا می نمودند، امر به نقد عالمانه و خردمندانه آن دانشها نیز می کردند و محور را در پذیرش و یا عدم پذیرش با معیار عقل و خرد، حق و باطل می دانستند.

مدیریت در اسلام

قرآن کریم ، بندگانی که گفتارها را می شنوند و سپس بهترین سخن را تبعیت می کنند، مورد تشویق قرار داده ، فرموده است :

فبشر عباد الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه ؛ (۱۳)

پس بندگان مرا بشارت ده ؛ همان کسانی که سخنان را می شنوند و از نیکوترین آنها پیروی می کنند.

دانش مدیریت نیز از این قاعده مستثنا نیست و می بایست با فراگیری آن ، نیازهای جامعه اسلامی را بر طرف ساخت ؛ اما همان گونه که گذشت ، فراگیری منفعلانه و به کارگیری مطلق آن ، توسط دین توصیه نمی شود. در رویکرد دینی نباید آنچنان منفعلانه بر خورد نمود که گویی آنچه از دیگران به عنوان معرفتی تجربی به دست می آید؛ همه به مثابه وحی منزل و قطعی است ؛ و نه آنکه به طور کلی همه محصولات فکری صاحب نظران مدیریت را طرد کرد؛ بلکه بایستی با بها دادن به فکر و اندیشه بشر، از طریق نقد و بررسی ، راه میانه ای را بر گزید تا هم از نتایج سودمند و مفید علم مدیریت بهره گرفت ، و هم از خطاهای نظریه پردازان این رشته که ریشه در درگاه مادی آنها به جهان هستی دارد و گاهی نیز متاءثر از ارزشهای غیر دینی است ، بر حذر ماند. گر چه این نقد می تواند تجربی باشد، ولی در این مجموعه عمدتا نقد دینی مورد نظر است که بر اساس آن ، ملاکات و ارزشهای دینی ، محور پذیرش و یا رد نظریه ها قرار می گیرد و تنها آنچه از داده های علمی مدیریت که با ارزشها و ملاکهای دینی هماهنگ بوده و یا لااقل تعارضی نداشته باشد، پذیرفته می گردد.

در یك نتیجه گیری کلی می توان اظهار داشت که دین در مواجهه با نظریه های ارائه شده از سوی

صاحب نظران مدیریت ، نه نفی مطلق را توصیه می کند، و نه تاءیید کلی را می پذیرد؛ بلکه راه میانه ای را بر می گزیند که حاصل آن طرد برخی از دیدگاههای محدود در ارائه نظریه ها است .

اسلام دیدگاه محدود مادی حاکم بر تئوریها را در اصول مدیریت و رفتار سازمانی رد می کند و با طرح موضوع دو ساحتی بودن انسان ، بر دیدگاه الهی و نقش عوامل معنوی نیز تاءکید دارد. در عین حال ، مباحث زیادی نیز به طور مشترك از سوی دانش مدیریت و معرفت دینی مطرح می باشد که در صورت عمل به آنها با انگیزه های دینی ، مشمول اجر و پاداش الهی نیز واقع می شود.

برخی مباحث نیز تنها برداشت مدیریتی از متون دینی است و در دانش مدیریت بدان پرداخت نشده و یا بسیار کم ، مورد توجه قرار گرفته است ؛ بحث از اطرافیان مدیر و خود کنترلی در زمره این مباحث است .

به اعتقاد مولفان این مجموعه ، مدیریت اسلامی ، هنوز در گامهای اولیه تحقیق قرار دارد و دیدگاههای اسلامی عرضه شده در این کتاب ، آخرین سخن در این باب نیست و ادعایی نیز بر جامعیت و تمامیت آنها وجود ندارد.

اگر چه اساتید محترمی بر این مجموعه نظارت داشته و با نکته سنجیهای عالمانه خود، راهنمای مولفان بوده اند، در عین حال مدیریت اسلامی نیاز به پژوهشهای عمیق بیشتری دارد که امیدواریم با ادامه این نوع تحقیقات گامهای دیگری در تبیین و تکمیل این مقوله برداشته شود.

رویکرد حاکم در این کتاب ، اصول و وظایف مدیریت است . این اصول که از برنامه ریزی آغاز و به خود کنترلی ختم می شود تقریبا ساختار متعارف و مقبولی نزد صاحب نظران این رشته است و همه گرایشهای رشته مدیریت ، از این وظایف عام مدیریت بهره گرفته ، آن را اساس مباحث تخصصی خود قرار می دهند.

گفتنی است اکنون که چاپ مجدد این کتاب تقدیم علاقه مندان می شود، مولفان ، با دقت کتاب را بررسی و بازنگری کرده و قسمتهایی از آن را حذف و اصلاح نموده اند.

در پایان نویسندگان بر خود فرض می دانند، مراتب تقدیر و امتنان خود را از مساعدتهای خالصانه و بی دریغ همراهان ابراز دارند:

- اساتید محترم ، جناب آقای دکتر سید مهدی الوانی و حجه الاسلام والمسلمین آقای محمود رجبی و حجة السلام والمسلمین آقای محمد حسن نبوی ، که با راهنماییهای دقیق و ارزنده خویش بر غنای مباحث افزودند.

- مسئولان و همکاران محترم پژوهشگاه حوزه و دانشگاه ، به ویژه ریاست محترم ، جناب حجة الاسلام والمسلمین آقای علیرضا اعرافی و معاونتهای محترم پژوهشی ، اداره ویرایش و نشر، که با پشتیبانیها و همکاریهای صادقانه خویش در به ثمر رساندن این اثر ما را یاری نمودند.

مولفان امیدوارند خوانندگان گرامی کاستیهای کتاب را با ارائه پیشنهادها و نظریات سازنده خود گوشزد نموده ، زمینه کمال بیشتر آن را فراهم آورند.

مؤلفان

بخش اول : برنامه ریزی

فصل اول : مفاهیم و کلیات

۱. تعریف برنامه ریزی دانشمندان و نویسندگان علم مدیریت ، تعریفهای مختلفی از برنامه ریزی ارائه کرده اند که دو نمونه از آنها را ذکر می کنیم :

برنامه ریزی فرایندی است که طی آن ، مدیران اهداف را تعیین می کنند، آینده را پیش بینی می نمایند و مسیر فعالیتهای طراحی شده برای به دست آوردن آن اهداف را نشان می دهند.(١٤)

برنامه ریزی یعنی تعیین اهداف درست و سپس انتخاب روش و وسیله « مناسب » برای به دست آوردن آن اهداف .(١٥)

از این دو تعریف و نیز تعریفهای دیگری که در مورد برنامه ریزی بیان شده ، چنین استنباط می شود که گر چه عبارتها متفاوت است ، اما دو رکن اساسی در برنامه ریزی(١٦) پذیرفته شده است ؛ آن دو رکن عبارتند از: تعیین اهداف(١٧) و پیش بینی(١٨) راهها و امکانات لازم برای رسیدن به آن اهداف .
بنابراین می توان برنامه ریزی را به طور مختصر و گویا چنین تعریف کرد:

برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدفها، و پیش بینی راهها و امکانات لازم برای دست یابی به آن اهداف .

۲. اهمیت برنامه ریزی برای ارزیابی میزان موفقیت مدیر در سازمان « باید عملکرد مدیر را با دو معیار اثر بخشی و کارآیی ، مورد ارزیابی قرار دارد. « اثر بخشی » (١٩) یعنی توانایی انجام دادن کارهای درست ؛ و « کارایی » (٢٠) یعنی توانایی انجام دادن کارها به صورت درست و مناسب » .(٢١) این دو معیار نظیر دو رکن اصلی برنامه ریزی هستند؛ زیرا همان گونه که در تعریف برنامه ریزی بیان شد - برنامه ریزی عبارت است از تعیین اهداف درست ، و سپس انتخاب راههای درست و مناسب برای به دست آوردن آن اهداف .

بنابراین برای دست یابی اثر بخشی و کارآیی در یك سازمان ، ضروری است که برنامه های صحیح و دقیقی طراحی و اجرا شود؛ چرا که اگر در سازمانی برنامه ریزی صورت نگیرد، اهداف سازمانی و نیز راهها و ابزار مناسب برای دست یابی به آنها مشخص نخواهد شد؛ و اگر اهداف سازمان و راهها و ابزار رسیدن به آنها مشخص نشود، اثر بخشی و کارآیی تحقق نخواهند یافت .

از آنجا که برنامه ریزی ، بر تمام بخشهای سازمان و همه وظایف مدیریت احاطه دارد و همه آنها را در بر می گیرد، اگر برنامه ریزی صورت نگیرد، اهداف سازمانی در پرده ای از ابهام باقی می ماند؛ و این ابهام و سردرگمی ، به همه سازمان و فعالیتهای آن سرایت می کند؛ و در نتیجه سازمان را از رسیدن به سر منزل مقصود باز می دارد. همچنین اگر برای رسیدن به اهداف سازمانی ، راهکارهای درست و ابزار مناسبی تعیین نشود، مسیر حرکت سازمان روشن نمی شود و دست یابی به اهداف ممکن نخواهد شد.

پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) در یکی از سفارشهای خود به ابن مسعود، این موضوع را این گونه یادآوری می کند:

یابن مسعود اذا عملت عملا فاعمل بعلم و عقل ؛ و ایاك اءن تعمل عملا بغیر تدبیر، فانه - جل جلاله -

یقول : (و لا تکونوا کالتی نقضت غزلها من بعد قوة انکاثا)؛ (۲۲)

ای پسر مسعود! آن گاه که کاری انجام می دهی ؛ با آگاهی و عقل انجام بده و مبادا که کاری را بدون برنامه ریزی و آگاهی انجام دهی ؛ همانا خداوند متعال می فرماید: مانند زنی نباشید که رشته های خود را پس از محکم تابیدن ، واتابید.

پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) در این روایت ، پس از آن که اهمیت و ضرورت تدبیر و برنامه ریزی را مورد توجه قرار دادند به آیه ای از قرآن کریم استشهاد نمودند. این آیه اشاره به داستان زنی از قریش به نام "رایطه " دارد که در زمان جاهلیت ، از صبح تا ظهر، خود و کنیزش پشمها و موهایی را که در اختیار داشتند، می تابیدند؛ اما پس از آن همه را می شکافتند؛ که این نمونه ای از یك کار بی هدف و بدون برنامه می باشد و خداوند متعال دستور می دهد که انسانها از چنین کاری پرهیز کنند.

برنامه ریزی ، مدیران را وادار می کند که همه قسمتهای سازمان را از همه زوایا و نقطه نظرها بررسی و مطالعه کنند و میان همه بخشهای سازمان و فعالیتهای مختلف آنها، هماهنگی و وحدت ایجاد نمایند. بنابراین اگر سازمانی دارای برنامه نباشد و نتواند مدیران را وادار به ایجاد هماهنگی میان بخشهای مختلف سازمان و فعالیتهای گوناگون آنها نماید، انسجام سازمان از بین می رود و ناهماهنگی و پراکنده کاری رواج پیدا می کند.

امیرالمومنین (علیه السلام) در این مورد چنین می فرماید:

« من قعد عن حیلته اءقامته الشدائد » (۲۳)؛

هر کس دست از برنامه ریزی و چاره جویی بردارد، گرفتار مشکلات و سختیها می شود و به خود خواهد آمد.

یعنی عدم توجه به برنامه ریزی و اقدام به کارها قبل از برنامه ریزی و چاره جویی مناسب ، باعث روی آوردن مشکلات و سختیها می شود و فرد یا سازمان را در تنگنا قرار می دهد. روشن است که مقابله با چنین مشکلاتی چندان سهل و آسان نخواهد بود.

همچنین در این روایت بر این نکته تاءکید شده است که نادیده گرفتن برنامه ریزی ، پیامدهایی را در بر دارد که به آسانی نمی توان بر آنها فایق آمد؛ بلکه نوعا این مدیر سازمان است که باید تسلیم مشکلات شود و مسیر خود را عوض کند.

البته اهمیت و ضرورت برنامه ریزی قبل از دست زدن به هر کاری ، مقتضای عقل انسانی است و به تبیین و استدلال چندانی نیاز ندارد و اقدام به هر کاری بدون برنامه ریزی ، نشان نقصان عقل یا عدم بهره گیری از آن است .

حضرت علی (علیه السلام) در یکی از سخنان خود، برنامه ریزی خوب ، مناسب و صحیح را محکم ترین و روشن ترین دلیل بر خردمندی انسان و کامل بودن عقل او می داند و می فرماید:

اءدل شی ء علی غزارة العقل حسن التدبیر؛ (۲٤)

بهترین دلیل بر کمال عقل ، برنامه ریزی خوب و مناسب است .

۳. فواید برنامه ریزی برنامه ریزی در هر سازمانی ، مدیران را در دست یابی به هدفهای سازمانی یاری می کند و این امکان را به مدیران می دهد که از منابع سازمانی به صورتی مناسب استفاده کنند و با معیارهای واقعی ، عملکرد سازمان را ارزیابی نمایند.

برنامه ریزی آثار مثبت و فواید بسیاری برای سازمان دارد و در متون اسلامی نیز به تعداد زیادی از آنها اشاره شده است . چند نمونه از آثار و فواید برنامه ریزی را مطرح می نماییم .

۱ - ۳. کاستن از میزان خطاپذیری سازمانها در راستای رسالت و ماموریت اصلی خود، همواره دست به اقداماتی می زنند که اگر پیش از انجام این اقدامات و فعالیتها در مورد آنها بیندیشند و آثار و عواقب ناشی از انجام آنها را پیش بینی کنند، از لغزشها، اشتباهات و خطاها در امان خواهند بود؛ چرا که لغزش و خطا زمانی رخ می دهد که سازمان نسبت به کاری که می خواهد انجام دهد، آگاهی و اطلاع کافی نداشته و عواقب و آثار آن کار را به خوبی پیش بینی نکرده باشد، برنامه ریزی این امکان را به مدیران سازمانها می دهد که در مورد کارهایی که باید در سازمان انجام شود، بررسی و مطالعه کافی نمایند و عواقب و آثار آن را پیش بینی کنند و بدون وسیله سازمان را از لغزش و اشتباه مصون بدارند. حضرت علی (علیه السلام) در این مورد می فرماید:

« التدبیر قبل العمل یؤ من العثار » (۲۵) ؛ برنامه ریزی قبل از هر کاری ، باعث در امان ماندن از لغزش می شود.

۲ - ۳. استفاده بهینه از منابع و امکانات منابع و امکانات هیچ سازمانی ، بی نهایت و نامحدود نیست ؛ هر سازمانی به میزانی با محدودیت منابع و امکانات مواجه است ؛ بنابراین باید در استفاده و بهره برداری از آنها نهایت دقت را به خرج داد تا بتوان به صورت مناسب و بهینه از آنها استفاده نمود. این مسئله زمانی محقق می شود که سازمان برای استفاده از امکانات خود و تخصیص منابع به بخشهای مختلف سازمان ، برنامه ای منسجم و دقیق داشته باشد، تا بتواند از هدر رفتن منابع و امکانات موجود جلوگیری نماید؛ چرا که تنها با یك برنامه ریزی موثر و کار آمد است که می توان امکانات و تواناییهای بالفعل و بالقوه سازمان را به درستی شناخت و برای استفاده بهینه از آنها تلاش کرد.

حضرت علی (علیه السلام) این حقیقت را این گونه متذکر شده اند:

« لا فقر مع حسن تدبیر » (۲٦)؛

در صورتی که برنامه ریزی خوبی وجود داشته باشد، هیچ گونه فقر و کمبود امکاناتی وجود نخواهد داشت .

از این کلام نورانی به وضوح استفاده می شود که برنامه ریزی مانع گرفتار آمدن فرد و سازمان در چنگال فقر و کمبود امکانات خواهد شد. اما نکته دیگری نیز می توان استفاده کرد و آن اینکه برنامه ریزی ، نه تنها از هدر رفتن منابع و امکانات موجود و بالفعل سازمان جلوگیری می نماید، بلکه باعث موفقیت سازمان در جذب امکانات و منابع دیگر نیز می شود؛ زیرا سازمان علاوه بر منابع موجود و بالفعل خود، یك سری منابع بالقوه دارد که تنها با برنامه ریزی دقیق و اصولی می توان آن منابع و امکانات را به دست آورد.

برخی تصور می کنند که هر چه سازمان از لحاظ منابع و امکانات غنی تری باشد، میزان کارآیی و اثر بخشی آن بالاتر خواهد رفت .

ما نیز تاءثیر میزان منابع و امکانات سازمان را بر کارآیی و اثر بخشی آن انکار نمی کنیم و امکانات را

یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمان می دانیم ؛ اما به نظر می رسد آنچه که بیش از وجود منابع و امکانات اهمیت دارد، استفاده مناسب و بهینه از امکانات موجود سازمان است ؛ زیرا ممکن است سازمان امکانات و منابع زیادی در اختیار داشته باشد، اما نتواند به صورت مناسب و صحیحی از آنها استفاده کند؛ در نتیجه ، نه تنها میزان کارآیی و اثر بخشی سازمان بالاتر نخواهد رفت ، بلکه احتمالا نتیجه معکوس نیز خواهد داشت .

امیرالمومنین علی (علیه السلام) در این باره چنین می فرماید:

حسن التدبیر مع الکفاف اءکفی من الکثیر مع الاسراف ؛ (۲۷)

برنامه ریزی خوب به همراه امکانات به مقدار نیاز، کار سازتر از امکانات زیاد به همراه اسراف می باشد.

یعنی اگر فرد یا سازمان ، امکانات مورد نیاز خود را در حد کفاف داشته باشد و برای استفاده مناسب از آنها به طور صحیح و خوب برنامه ریزی کند، بهتر از این است که منابع و امکانات زیادی در اختیار داشته باشد ولی برای استفاده بهینه از آنها، برنامه مناسبی نداشته باشد و در استفاده از آنها اسراف و زیاده روی نماید.

حضرت علی (علیه السلام) در یکی دیگر از بیانات نورانی خود، می فرماید:

التلطف فی الحیلة اءجدی من الوسیلة(۲۸) ؛ ظرافت و دقت در برنامه ریزی ، بهتر از امکانات و ابزار است .

۳ - ۳. ایمنی از ندامت و پشیمانی هر فرد یا سازمانی که بدون تفکر در ابعاد مختلف فعالیتهای خود، خویش را مشغول انجام کاری نماید، بی گمان دچار سردرگمی می شود و درصد خطا و اشتباه او زیاد می شود و طبیعتا چنین کاری ، موجب پشیمانی و ندامت خواهد بود.

اما اگر پیش از انجام هر کاری ، جوانب و زوایای آن کار بررسی شود، برای انجام دادن درست و منطقی آن برنامه ریزی مناسبی صورت پذیرد، مقصد نهایی مشخص شود، و راههای مناسب برای رسیدن به هدف و نیز امکانات و منابع لازم برای این کار پیش بینی شود، در این شرایط احتمال موفقیت و دست یابی به اهداف و مقاصد افزایش می یابد و میزان خطا و اشتباه کاهش می پذیرد؛ بنابراین فرد یا سازمان دچار ندامت و پشیمانی نخواهد شد. حضرت علی (علیه السلام) در این مورد می فرماید:

التدبیر قبل العمل یومنك من الندم ؛ (۲۹) برنامه ریزی قبل از کار، تو را از پشیمانی در امان نگه می دارد.

فصل دوم : انواع برنامه ریزی در یك تقسیم بندی کلی می توان برنامه ریزی را به دو نوع عمده تقسیم کرد:

۱. برنامه ریزی جامع یا استراتژیك(۳۰) برنامه ریزی جامع یا استراتژیك فرایندی است که اهداف کلان و اصلی سازمان را تعیین و مسیر کلی حرکت سازمان و فعالیتهای آن را مشخص می کند. « برنامه ریزی استراتژیك فرایند تعیین اهداف سازمان ، و خط مشیها و استراتژیهایی است که برای به دست آوردن آن اهداف برگزیده شده اند » .(۳۱)

۲. برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی(۳۲) برنامه ریزی عملیاتی با توجه به برنامه ریزی جامع و بر مبنای استراتژیهایی که در آنجا تعیین شده ، انجام می شود؛ یعنی هدف یا اهداف کلی سازمان که در برنامه ریزی جامع مشخص شده ، در برنامه ریزی عملیاتی ، به صورت اهداف جزئی تقسیم می شود. در برنامه ریزی عملیاتی سعی می شود فعالیتها و عملیات لازم برای دست یابی به هدف مذکور، به صورت دقیق پیش بینی شود.

تفاوت برنامه ریزی جامع با برنامه ریزی عملیاتی برنامه ریزی جامع و عملیاتی تفاوتهایی با هم دارند که عبارتند از:

۱. برنامه ریزی جامع و استراتژیك در سطوح عالی سازمان انجام می شود؛ در حالی که برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی پایین سازمان انجام می گیرد.

۲. تاءکید برنامه ریزی جامع یا استراتژیك بر اثر بخشی است ؛ در حالی که برنامه ریزی عملیاتی به کار آیی و بازدهی نظر دارد. در اثر بخشی غرض آن است که هدفهای اصلی و مهم انتخاب و تعیین شوند؛ اما در کارآیی غرض ، دست یابی به هدفهای تعیین شده با حداقل هزینه و زمان ، و حداکثر بازدهی است . به عبارت دیگر، در برنامه ریزی جامع با هدف اثر بخشی ، تلاش بر این است که هدفهای صحیح ، انتخاب و کارهای درست و منطقی انجام شود؛ در حالی که در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارآیی ، تلاش می شود کارها به درستی انجام شوند.

۳. در برنامه ریزی جامع و استراتژیك ، بیشتر به منافع آتی سازمان توجه می شود؛ اما در برنامه ریزی عملیاتی توجه به منافع فعلی است . به عبارت دیگر، دید برنامه ریزی جامع ، بلند مدت و دید برنامه ریزی عملیاتی کوتاه مدت است .

٤. در برنامه ریزی عملیاتی ، تنها منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می شود؛ در حالی که در برنامه ریزی جامع ، امکانات بالقوه و آتی سازمان نیز مدنظر قرار می گیرد.

۵. برنامه ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه ریزی جامع ، مخاطره کمتری را در بردارد.

البته باید در نظر داشت که این دو نوع برنامه ریزی ، در مرحله عمل و اجرا از یکدیگر تفکیك ناپذیر می باشند، و مرزبندی دقیق بین آنها عملا میسر نیست ؛ زیرا آنچه در برنامه ریزی جامع به عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می شود، در برنامه ریزی عملیاتی اجرا می گردد. پس این دو نوع برنامه ریزی ، در عمل با هم پیوسته و جدایی ناپذیر هستند. اینك به توضیح هر کدام از آنها می پردازیم .

برنامه ریزی جامع در قرآن برنامه ریزی جامع یا استراتژیك که سرتاسر سازمان را تحت پوشش قرار می دهد نوعی تفکر دورنگر و جامع بین برای سازمان ایجاد می کند و با به وجود آمدن چنین نگرشی ، رشد و توسعه سازمان را تسهیل می بخشد و آن را از سقوط نجات می دهد.

یکی از نمونه های بارز این برنامه ریزی جامع و استراتژیك در متون اسلامی ، برنامه ریزی پانزده ساله حضرت یوسف (علیه السلام) است که در قرآن کریم به آن اشاره شده است .

پادشاه مصر، برای تعبیر خواب خود، اطرافیان را حاضر کرد و چنین گفت :

من در خواب دیدم که هفت گاو لاغر به هفت گاو چاق حمله کرده و آنها را خوردند و نیز هفت خوشه خشکیده به دور هفت خوشه سبز پیچیده و آنها را از میان بردند.

سپس رو به آنها کرد و گفت :

ای سران قوم ! اگر قادر به تعبیر خواب هستید، درباره خواب من نظر دهید.

اطرافیان سلطان اظهار داشتند که اینها خوابهای پریشان است و ما به تعبیر خوابهای پریشان آشنا نیستیم . در این هنگام ، ساقی سلطان که سالها قبل ، از زندان آزاد شده بود، به یاد خاطره زندان و تعبیر خوابش توسط حضرت یوسف (علیه السلام) افتاد که بسیار دقیق و صحیح تعبیر شده بود؛ ساقی با اجازه پادشاه ، نزد حضرت یوسف (علیه السلام) در زندان رفت و ماجرای خواب پادشاه را برای آن حضرت شرح داد. آن گاه حضرت یوسف چنین جواب داد:

تزرعون سبع سنین داءبا فما حصدتم فذروه فی سنبله الا قلیلا مما تاکلون . ثم یاتی . من بهد ذلك سبع شداد یاکلن ماقدمتم لهن الا قلیلا مما تحصنون . ثم یاءتی من بعد ذلك عام فیه یغاث الناس و فیه یعصرون(۳۳)

هفت سال پی در پی می کارید و آنچه را که درو کردید، جز اندکی که می خورید، در خوشه های خود باقی بگذارید. پس از آن ، هفت سال سخت می آید که (مردم) آنچه را برای آن سالها ذخیره کرده اید می خورند، جز اندکی که (برای بذر) نگه می دارید. پس از آن ، سالی فرا می رسد که به مردم در آن (سال) باران می رسد و در آن ، آب میوه می گیرند.

با دقت در مفاد این آیات ، می توان چنین برداشت کرد که آن پیامبر بزرگ الهی ، علاوه بر تعبیر خواب آن سلطان ، به خوبی مسائل و مشکلات آینده را پیش بینی کرد و برنامه اقتصادی جامع و بلندمدتی را برای پانزده سال کشور مصر طراحی نمود و بدین وسیله ، کشور از بحران بزرگ اقتصادی و خطر قحطی و خشك سالی ، نجات یافت .

حضرت یوسف (علیه السلام) با در نظر گرفتن توالی کارها و زمان بندی دقیق آنها، دستور می دهد تا هفت سال اول که بارندگی زیاد بود، مردم با جدیت و تلاش ، و با استفاده از تمامی توان و امکانات ، به زراعت بپردازند؛ ولی همه محصولی را که به دست می آورند، استفاده نکنند، بلکه به مقدار نیاز ضروری خود از آن استفاده کنند و بقیه را ذخیره و انبار نمایند؛ تا در هفت سال دوم - که دوران سختی و قحطی و خشك سالی خواهد بود - گرفتار گرسنگی نشوند و از ذخیره های خود استفاده کنند. البته در این قسمت ، تاءکید می کند که در هفت سال دوم ، تمام ذخیره های خود را استفاده نکنند، بلکه مقداری هم به عنوان بذر نگه دارند تا در سال بعد - یعنی سال پانزدهم - برای کشت ، از آن استفاده کنند.

مطلب دیگری که آن حضرت به آن توجه داشت و با ظرافت کامل آن را متذکر شده اند، نحوه نگه داری محصولات است ، ایشان به منظور جلوگیری از فاسد شدن محصول ، دستور دادند که محصولات به صورت خوشه نگه داری و ذخیره شوند؛ این روش بهترین راه برای نگه داری محصولات کشاورزی در آن زمان بود.

فرایند برنامه ریزی جامع برای دست یابی به برنامه جامع و استراتژیکی که از دقت لازم برخوردار باشد، طی نمودن مراحل زیر ضروری است :

الف) تعیین اهداف کلان و اصلی سازمان

نخستین قدم در طراحی یك برنامه جامع برای سازمان این است که اهداف اصلی و کلی سازمان تعیین شوند؛ یعنی مقاصد اساسی و نتایج مورد انتظار به وضوح بیان شوند، تا مسیر اصلی حرکت سازمان

مشخص شود و مدیران بدانند که برای رسیدن به چه هدفی باید برنامه ریزی کنند و تلاش و کوشش نمایند. در برنامه جامعی که توسط حضرت یوسف (علیه السلام) طراحی شده ، هدف اصلی و مقصد نهایی آن ، نجات کشور مصر آن زمان از خطر و تهدید بزرگ اقتصادی بود.

مدیریت در اسلام

تعیین اهداف کلان و اساسی ، وظیفه ای است که بر عهده مدیران عالی سازمان است و از آنجا که نوع نگرش انسان - به ویژه باورها و ارزشهای وی - بر فعالیتهای او اثر می گذارد و اعمال و رفتار هر انسانی همواره متناسب با اعتقادات و ارزشهای مدیران می باشد؛ البته ارزشهای حاکم بر سازمان و کارکنان نیز در این میان بی تاءثیر نیست . از طرف دیگر، در نظام اسلامی ، اعتقادات و ارزشهای اسلامی در تعیین اهداف سازمانی تاءثیر بسیاری دارند. بنابراین لازم است کلیه سازمانها، در تعیین اهداف سازمانی همواره دقت لازم را داشته باشند تا اهدافی را که برای سازمان خود تعیین می کنند در راستای اهداف آرمانی و ارزشی آنها باشد؛ یعنی مدیران باید در تمامی کارهای مدیریتی - مثل برنامه ریزی ، سازماندهی ، تصمیم گیری و...- اهداف ارزشی را مد نظر و مورد توجه جدی قرار دهند.

گرچه توجه به ارزشها و معیارهای دینی در همه مراحل مدیریت از اهمیت خاصی برخوردار است ، اما در مورد هدف گذاری و تعیین اهداف سازمانی ، این اهمیت نمود بیشتری پیدا می کند؛ مدیران مسلمان در تعیین اهداف سازمان خود باید اهداف آرمانی و ارزشی خود را که همان اهداف پیامبر الهی (علیه السلام) است ، مورد توجه قرار دهند و اهداف سازمان را طوری تعیین کنند که نه تنها تضادی با اهداف ارزشی و الهی نداشته باشد، بلکه در راستای آنها و در جهت تحقق و عینیت بخشیدن به آن اهداف مقدس باشد.

ب) تجزیه و تحیل منابع و امکانات سازمان

دومین مرحله در فرایند برنامه ریزی جامع و استراتژیك ، تجزیه و تحلیل دقیق منابع ، به منظور دست یابی به شناخت صحیح منابع و امکانات بالقوه و بالفعل ، و منابع اصلی و کلیدی سازمان است . باید منابع و امکانات سازمان به طور دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و مشخص شود که سازمان چه امکاناتی در اختیار دارد یا می تواند به دست آورد و منابع اصلی و کلیدی سازمان کدامند، تا مدیران بتوانند با توجه به این منابع و امکانات و بر مبنای آنها، برای سازمان برنامه ریزی کنند.

هر سازمانی با توجه به رسالتی که دارد و بر اساس اهدافی که دنبال می کند و نیز با توجه به امکانات و منابعی که در اختیار دارد و نیز محیطی که در آن قرار دارد، دارای شایستگیها و تواناییهایی است که شناخت آنها در برنامه ریزی جامع سازمان ، ضروری و لازم است ؛ به نحوی که بدون توجه به آنها برنامه ریزی به اهداف خود نمی رسد و نتیجه مطلوب و مناسبی نخواهد داشت .

بنابراین برنامه ریزی جامع ، زمانی موفقیت آمیز خواهد بود که منابع و امکانات بافعل و بالقوه سازمان ، مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گیرد و برنامه ریزی جامع با توجه به میزان منابع و امکانات سازمان و بر اساس آنها انجام شده باشد.

البته در تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان باید توجه داشت که منظور از منابع و امکانات ، تنها منابع و امکانات مادی و فیزیکی مثل ماشین آلات و غیره نیست ، بلکه نیروهای انسانی سازمان و تواناییها و مهارتهای آنها نیز جزو منابع اصلی سازمان می باشند و نقش حیاتی و مهمی در اثر بخشی و کارآیی سازمان ایفا می کنند؛ بنابراین آنها نیز باید دقیقا مورد مطالعه و ارزیابی قرار گیرند و تجزیه و تحلیل شوند. تا به درستی مشخص شود که سازمان در چه زمینه هایی می تواند عملکرد بهتری ارائه دهد و به اهداف و نتایج خود نایل شود.

در برنامه ریزی جامعی که حضرت یوسف (علیه السلام) انجام داد، به منابع و امکانات موجود آن زمان - که عمده ترین آنها، نیروی انسانی ماهر، باران کافی و هفت سال اول ، زمین قابل کشت و حاصل خیز و غیره - بود، توجه کافی شد و برنامه بر مبنای آنها طراحی شده بود و به همین دلیل در رسیدن به اهداف خود موفق بود.

بنابراین برنامه ریزی در صورتی موفق خواهد بود که متناسب با امکانات و منابع و تواناییهای سازمان باشد. پیامبر گرامی (صلی الله علیه و اله و سلم) این نکته را متذکر شده و فرموده اند:

« علیکم من الاعمال بما یطیقون » (۳٤)؛

اعمالی را انجام دهید که توانایی انجام آن را دارید.

وارد شدن در کاری که توانایی و امکانات لازم جهت انجام درست آن وجود ندارد، نه تنها نتیجه مطلوبی نخواهد داشت ، بلکه موجب سرخوردگی و پشیمانی و از دست رفتن منابع و امکانات زیادی نیز خواهد شد. از رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) نقل شده است که آن حضرت فرمود:

لا ینبغی للمومن اءن یذل نفسه » . قالو: و کیف یذل نفسه ؟ قال : « یتعرض من البلاء لما لا یطیق ؛ (۳۵)

سزاوار نیست که مومن خودش را خوار کند. عرض کردند: چگونه مومن خود را خوار می کند؟ فرمود: خود را در معرض کار و آزمونی قرار می دهد که توانایی آن را ندارد.

ج) شناسایی فرصتها، تهدیدات و شرایط محیطی

بعد از اینکه اهداف سازمان بر اساس رسالت آن مشخص شد، منابع و امکانات آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت ، و نقاط قوت و ضعف سازمان روشن شد، برنامه ریزان باید به بررسی و مطالعه دقیق فرصتها و تهدیدات بپردازند و مشخص نمایند، تا مدیران سازمان بتوانند از فرصتهای موجود یا فرصتهایی که ممکن است در آینده برای سازمان به وجود آید، بهترین استفاده را بکنند و با خطراتی که سازمان را تهدید می کند به مقابله برخیزند.

بنابراین یکی از وظایف و گامهای اصلی برنامه ریزی جامع این است که در مورد تهدیدها و فرصتهایی که نیازمند عکس العمل هستند، به سازمان هشدار دهد، تا سازمان بتواند برای نشان دادن عکس العمل مناسب ، آماده شود.

مسائل زیادی ، از جمله ، شرایط محیطی ، سیاسی ، اجتماعی و اقتصادی و نیز قوانین و مقررات دولت ، می توانند فرصتها و موقعیتهای مناسبی برای سازمان ایجاد کنند، به گونه ای که ممکن است استفاده از آن فرصتها برای سازمان نقش حیاتی داشته و برای رشد و توسعه و یا ابقای سازمان ضروری باشند. همچنین سازمان همواره با تهدیدها و خطراتی رو به رو است که باید برای مقابله مناسب با آنها شیوه مناسبی اتخاذ نماید.

از امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) سوال شد که دوراندیشی در چیست ؟ آن حضرت فرمود:

اءن تنتظر فرصتك و تعاجل ما اءمکنك ؛ (۳٦)

منتظر فرست خود باشی و آن گاه که ممکن شد، شتاب کنی .

همان طور که استفاده از فرصتهای به دست آمده ، موفقیت سازمان را در دست یابی به اهداف خود تضمین می کند، توجه نکردن به فرصتها و موقعیتهای به دست آمده و از دست دادن آنها یا استفاده مناسب نکردن از آنها نیز موجب بروز مشکلاتی برای سازمان خواهد شد. در این باره نیز حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

« بادر الفرصة قبل اءن تکون غصة » (۳۷)؛

از فرصت استفاده کن ، قبل از اینکه تبدیل به غصه شود.

در جریانی که از حضرت یوسف (علیه السلام) نقل شد، يك تهديد خطرناك و يك فرصت طلایی وجود داشت . خطر بزرگی که کشور مصر را تهدید می کرد، قحطی و خشك سالی هفت سال دوم بود؛ و فرصت بزرگ و موقعیت مناسبی که برای آنها وجود داشت ، امکانات مناسبی چون باران فراوان و زمینهای مرغوب و قابل کشت در هفت سال اول بود. حضرت یوسف (علیه السلام) با شناخت دقیق آنها، از آن فرصت طلایی به خوبی استفاده کرد و به وسیله آن به مقابله مناسب با تهدید خطرناك قحطی پرداخت .

د) شناسایی و تعیین گزینه ها

بعد از اینکه اهداف سازمان تعیین شد و منابع و امکانات بالقوه و بالفعل سازمان به دقت مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت ، و فرصتها و تهدیدهای سازمان شناسایی و مشخص شد، باید راههای مختلف دست یابی به اهداف سازمان ، مورد بررسی و مطالعه همه جانبه و کامل قرار گیرد، تا از بین آنها راههایی را که بیشترین استفاده از فرصتها و موقعیتها، و کمترین خطر تهدید را دارند، انتخاب شوند. برای این کار لازم است که نظرات افراد متعددی جمع آوری شود.

البته در این مرحله باید از ارزیابی نظرات و راههای پیشنهاد شده و قضاوت در مورد آنها پرهیز کرد و تنها به جمع آوری نظرات پرداخت ، تا بتوان از میان راهها و گزینه های مختلفی که جمع آوری می شود، بهترین و مناسب ترین راه را برای رسیدن به اهداف سازمانی به دست آورد و لغزشگاهها و خطرات را شناخت و از آنها پرهیز کرد.

حضرت علی (علیه السلام) در این باره می فرماید:

من استقبل وجوه الاراء عرف مواقع الخطاء؛ (۳۸)

هر کس که از نظرات دیگران استقبال کند، لغزشگاهها را می شناسد.

بدون توجه به راههای مختلف دست یابی به هدف ، و بدون بررسی نظرات گوناگونی که از طرف افراد متعدد ارائه می شود، نمی توان راهکار مناسبی یافت و برنامه ای صحیح و اصولی طراحی کرد و به اهداف و نتایج مرد انتظار نایل شد.

ح) ارزیابی گزینه ها و انتخاب گزینه مناسب

آن گاه که تمامی گزینه ها و راهکارهای ممکن برای دست یابی به اهداف مورد نظر، شناسایی و تعیین شد، این راهها و گزینه های مختلف باید به دقت مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد و نقاط قوت و ضعف هر يك از آنها مشخص شود؛ تا بدین وسیله بهترین و مناسب ترین راه برای رسیدن به اهداف سازمان انتخاب گردد و برنامه مناسب و دقیقی طراحی شود.

خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید:

و لیس البر باٴن تاٴتوا البیوت من ظهورها ولکن البر من اتقی و اٴتوا البیوت من ابوابها و اتقوا الله لعلکم تفلحون ؛ (٣٩)

نیکی به این نیست که از پشت خانه ، وارد خانه شوید؛ لکن نیکی آن است که پارسا باشید و از در خانه ها وارد شوید و تقوا پیشه کنید تا رستگار شوید.

در زمان جاهلیت رسم بود که هنگام حج زمانی که جامه احرام می پوشیدند، از در خانه وارد نمی شدند، بلکه از پشت خانه وارد می شدند؛ این آیه شریفه در رد آن رسم جاهلی نازل شد.

در ذیل این آیه کریمه ، روایتی از حضرت امام محمد باقر (علیه السلام) نقل شده که آن حضرت فرمود:

یعنی اٴن یاٴتی الامور من وجهها، اٴی الامور کان ؛ (٤٠)

منظور آیه شریفه این است که هر کاری را باید از راهش انجام داد.

با توجه به اینکه سازمان ، همواره با مسائل و موضوعات متعدد و گوناگونی رو به رو است و هر کدام از آنها، راه حل خاص خود را می طلبد، مدیران و برنامه ریزان سازمان باید تلاش کنند در بر خورد با هر موضوع و مسئله ای ، راهکار خاص و متناسب آن مسئله را از میان راهکارهای موجود بیابند و بدین وسیله به حل آن مسئله بپردازند.

در مورد ضرورت توجه به اینکه هر مسئله ای ، راه حل مناسب و مخصوصی دارد و هنگام مواجهه با هر مسئله ای باید راه حلها و راهکارهای موجود را به درستی ارزیابی کرد و از میان آنها، بهترین و مناسب ترین راه حل را انتخاب نمود، حضرت امام رضا (علیه السلام) می فرماید:

من طلب الامر من وجهه لم یزل ؛ (٤١)

هر کس کار را از راه خودش دنبال کند، نمی لغزد.

تاٴکید این روایت بر این است که هنگام رو به رو شد با یك مشکل و یا انجام کاری ، مهم ترین و اساسی ترین کار، یافتن راهکار و راه حل مناسب و مخصوص آن کار یا مشکل ، و به کار بستن آن می باشد؛ اما باید توجه داشت که بهترین و مناسب ترین راهکار یا راه حل ، زمانی به دست خواهد آمد که راه حلها و راهکارهای مختلف به دقت مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار گیرد و نقاط قوت و ضعف هر یك از آنها به وضوح روشن شود، تا بتوان از میان آنها، راهکار مناسب و مطلوب را انتخاب کرد.

و) اجرای برنامه

هر گاه راهگارهای مختلف یك مسئله جمع آوری و به دقت مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت و از میان آنها بهترین و مناسب ترین رانکار انتخاب شد، گام بعدی این است که این راهکار و به عبارت دیگر این برنامه ، به مرحله عمل درآید و در سازمان اجرا شود؛ زیرا روشن است که هدف از برنامه ریزی و انجام مراحل مختلف طراحی برنامه - که گاهی هزینه زیادی هم برای سازمان در بردارد - این است که برنامه به دست آمده اجرا شود؛ وگرنه برنامه ریزی کاری لغو و بیهوده خواهد بود. یکی از دانشمندان مدیریت می گوید:

حتی پیشرفته ترین و پیچیده ترین و خلاق ترین راهبرد، نفعی برای سازمان نخواهد داشت ، مگر اینکه به صورتی اثر بخش به اجرا در آید.(٤٢)

البته در اینجا ذکر یك نکته ضروری است و آن اینکه اجرای برنامه جزو فرایند برنامه ریزی جامع و استراتژیك نیست . گر چه ما منکر ضرورت اجرای برنامه نیستیم و می دانیم که اگر برنامه ای اجرا نشود، علاوه بر اینکه نفعی برای سازمان ندارد، ضررهایی نیز در پی خواهد داشت ؛ چرا که مقداری از وقت و هزینه سازمان را به خود اختصاص داده است ؛ اما اجرای برنامه را جزو فرایند مدیریت استراتژیك و جامع می دانیم ، نه برنامه ریزی جامع و استراتژیك ؛ چنان که "استیفن رابینز" در کتاب مدیریت خود به این مسئله توجه کرده و آن را متذکر شده است .(٤٣)

نتیجه آنکه نمی توان اجرای برنامه را جزو فرایند برنامه ریزی جامع آورد؛ مگر اینکه گفته شود که منظور از اجرای برنامه ، اجرای موقت و آزمایشی برنامه است .

در مورد ضرورت اجرای برنامه ها شاید بتوان به بیان نورانی امیرمومنان حضرت علی (علیه السلام) اشاره کرد که فرمود:

اذا علمتم فاعملوا؛ و اذا تیقنتم فاقدموا؛ (٤٤)

آن گاه که دانستید، عمل کنید و هر گاه یقین پیدا کردید، اقدام نمایید.

از این بیان شریف می توان چنین برداشت کرد که وقتی راه و نحوه انجام کاری روشن شد و مسیر را شناختید (برنامه ریزی کردید) وارد عمل شوید و برای دست یابی به اهداف خود و رسیدن به نتیجه مورد نظر اقدام کنید.

ز) کنترل برنامه (بازخورد)

مرحله نهایی در فرایند برنامه ریزی جامع ، کنترل و ارزیاب برنامه است ؛ یعنی وقتی برنامه جامع طراحی شد و در سازمان به اجرا در آمد، لازم است که کنترلهای لازم در مورد اجرای صحیح برنامه و نیز میزان موفقیت آن در تحقق اهداف سازمان ، صورت گیرد.

برنامه تا وقتی که به مرحله اجرا در نیاید، نقاط قوت و ضعف آن کاملا مشخص نمی شود. بنابراین هنگام اجرای برنامه باید نظارت دقیقی بر آن وجود داشته باشد تا روشن شود که آیا برنامه طراحی شده ، به خوبی در سازمان اجرا می شود یا نه ، و آیا این برنامه می تواند سازمان را به اهدافش برساند.

پس موفقیت هر برنامه ، مشروط به این است که نظارت و کنترل کافی و دقیقی بر اجرای آن وجود داشته باشد؛ چرا که کنترل برنامه باعث اجرای موفق آن می شود، و ارزیابی دقیق ، باعث روشن شدن نقاط قوت و ضعف برنامه خواهد شد؛ و آن گاه که نقاط قوت و ضعف برنامه روشن شد، می توان نقاط قوت را تقویت کرد و نقاط ضعف را اصلاح و جبران نمود.

در متون اسلامی تاءکید زیادی به مسئله کنترل و نظارت شده است ؛ به عنوان نمونه ، نامه حضرت علی (علیه السلام) به کمیل بن زیاد را مطرح می کنیم . کمیل بن زیاد از یاران نزدیك حضرت علی (علیه السلام) بود که از جانب آن حضرت به فرمانداری شهر "هیت " منصوب شده بود. زمانی که لشکریان معاویه از کنار شهر هیت می گذشتند، به غارت مردم پرداختند. کمیل در این مورد هیچ عکس العملی از خود نشان نداد و از آنان جلوگیری نکرد و در عوض ، به شهر "قرقیسا" حمله کرد.

از آنجا که حضرت علی (علیه السلام) همواره کسانی را برای نظارت بر اعمال کارگزاران خود و کسب اخبار لازم می گمارد، خبر این مسئله نیز به حضرت رسید. وقتی حضرت علی (علیه السلام) این خبر را شنید، نامه ای به این شرح به کمیل نوشت :

اءما بعد، فان تضییع المرء ما ولی ، و تکلفه ما کفی ، لعجز حاضر، وراءی متبر، و ان تعاطیك الغارة علی اءهل قرقیسیا و تعطیلك مسالحك التی ولیناك - لیس بها من یمنعها و لا یرد الجیش عنها - لراءی شعاع ...؛ (٤٥)

اما بعد، سستی انسان در انجام آنچه بر عهده او گذرانده شده و اصرار بر انجام آنچه در وظیفه او نیست ، یك ناتوانی روشن و نظریه ای باطل و هلاك کننده است ؛ تو به اهل قرقیسا حمله کرده ای ، ولی مرزهایی را که حفظش را بر عهده تو گذارده ایم بی دفاع رها ساخته ای ؟! این کار یك فکر نادرست و بیهوده است .

حضرت علی (علیه السلام) در این نامه ، شدیدا کمیل را توبیخ و سرزنش می نماید. علت اصلی سرزنش این است که او وظیفه و کار اصلی خود را رها کرده و به کار دیگری پرداخته است و به عبارت دیگر، کمیل به هدف و برنامه اصلی خود توجه نکرده و به آن عمل ننموده است .

کنترل و ارزیابی برنامه زمانی موثر و کارآمد خواهد بود که مبتنی بر اطلاعات صحیح و دقیقی باشد؛ بنابراین باید در مورد اجرای برنامه ، اطلاعات لازم جمع آوری و در اختیار مدیران و برنامه ریزان قرار گیرد، تا آنان بتوانند بر اساس اطلاعات درست و دقیق ، ارزیابی صحیح و دقیقی در مورد برنامه داشته باشند؛ یعنی بین برنامه پیش بینی شده و آنچه عملا اجرا شده است ، مقایسه کنند و مشخص نمایند که آیا برنامه به درستی اجرا می شود یا خیر.

برنامه ریزی عملیاتی و اجرایی برنامه ریزی فرایندی است که از طریق آن می توان اهداف سازمان را عینیت بخشید؛ در این میان برنامه ریزی جامع همچون حلقه ای است که بر سازمان احاطه دارد و گستره فعالیتهای وسیع آن را در بر می گیرد. اما سازمان به نوع دیگری از برنامه ریزی هم نیاز دارد که بتواند برای هر کدام از بخشهای سازمان و یا هر کدام از فعالیتهای مهم سازمان ، برنامه ای جزئی و دقیق داشته باشد. این نوع برنامه ریزی که « برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی » نامیده می شود، از اهمیت ویژه ای برخوردار است ؛ زیرا حاصل این برنامه ریزی ، برنامه جزیی و دقیق خواهد بود که برای مجریان آن عینی تر، ملموس تر و محسوس تر خواهد بود.

مسئولیت طراحی و برنامه ریزی برنامه های عملیاتی ، بر عهده مسئولان رده پایین سازمان - مثل مسئولان واحدها و بخشهای مختلف سازمان و نیز مدیران پروژه ها - می باشد. مدیران سطح پایین سازمان ، با الهام گرفتن از برنامه های جامع و اهداف و استراتژیهایی که در برنامه های جامع مشخص شده اند، موثرترین و کاراترین شیوه ها و راهکارها را در جهت وصول به اهداف استراتژیك طراحی می کنند.

بنابراین برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین ، با توجه به امکانات و محدودیتها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه های جامع ، تعریف کرد. با توجه به اینکه برنامه های عملیاتی از طریق انتخاب و طراحی شیوه ها و راه حلهای مناسب ، به منظور دست یابی به اهداف استراتژیك برنامه های جامع ، طراحی می شوند، می توان گفت که این برنامه ها زاییده برنامه های استراتژیك و حمایت کننده آنها می باشند و به منظور تحقیق و به مرحله اجرا در آوردن برنامه های استراتژیك به وجود آمده اند.

ویژگی های برنامه ریزی عملیاتی برنامه ریزی عملیاتی که جهت گیری خود را از برنامه های استراتژیك

می گیرد، و خط مشی عمومی عملیات را کمی می کند، مسئولیت چگونگی دست یابی به اهداف را بر عهده دارد و دارای خصوصیات و ویژه گی هایی است که بعضی از آنها عبارت اند از:

۱. در برنامه ریزی عملیاتی ، بیشتر به جزئیات پرداخته می شود و نسبت به برنامه های استراتژیك و جامع ، از ابهام کمتری برخوردار است ؛

۲. برنامه ریزی عملیاتی ، مدت زمان کمتری را به خود اختصاص می دهد؛

۳. این نوع برنامه ریزی در سطوح پایین و اجرایی سازمان انجام می شود؛

٤. در این برنامه ریزی بر بازدهی عملیاتی و صرفه جویی اقتصادی تاکید فراوانی می شود؛

٥. در برنامه ریزی عملیاتی ، بیشتر دستیابی به منافع فعلی سازمان مورد توجه قرار دارد؛

٦. تعیین بودجه ، زمان بندی و تعیین معیارهای عملکرد، بیشتر در این برنامه ریزی صورت می گیرد؛

۷. روشهای کار غالبا متکی بر تجربه ها و دستاوردهای گذشته است ؛

۸. برنامه ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه ریزی جامع ، ریسك و مخاطره کمتری را در بر دارد.

شایان ذکر است برای آنکه بخشها و سرپرستان رده های عملیاتی بتوانند راهکارهای عملی شاخص مذکور را برای ورود در فرایند، بررسی نمایند، پاسخ صحیح و دقیق به پرسشهای ذیل راه گشا خواهد بود؛

۱. فعالیتهای لازم برای تحقق هدف در برنامه کدامند؟ و اساسا چه فعالیتهایی برای اجرای برنامه و دست یابی به اهداف پیش بینی می شود؟

۲. روش انجام هر یك از این فعالیتها باید چگونه باشد؟

۳. فعالیتهای برنامه به کمك چه تشکیلاتی قابل عمل خواهد بود؟

٤. به منظور دست یابی به اهداف سازمان ، به چه منابعی - اعم از منابع انسانی ، مالی ، تجهیزات و...- نیاز است ؟

٥. فعالیتهای برنامه در چه محل و مکانی اجرا خواهند شد؟

٦. هر یك از فعالیتها چه زمانی را به خود اختصاص می دهند؟

همان گونه که ملاحظه شد، برنامه ریزان قبل از دست زدن به هر اقدامی ، شایسته است که پارامترها و عوامل مهمی چون هدف ، روش ، منابع و امکانات ، تشکیلات ، زمان به مکان انجام فعالیت و فرایند برنامه را مد نظر قرار دهند.

اهمیت زمان و زمان بندی در برنامه

یکی از عوامل مهم و موثر در برنامه ، عنصر زمان است که از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است . در متون اسلامی نیز « زمان » به عنوان عاملی مهم در فرایند کار معرفی شده و توجه به آن مورد

تاءکید واقع شده است . در عهد نامه معروف حضرت علی (علیه السلام) به مالك اشتر آمده است :

وامض لکل یوم عمله ؛ فان لکل یوم ما فیه ؛ (٤٦)

هر روز، کار همان روز را انجام بده ؛ زیرا هر روز کار مخصوص خود را دارد.

اهمیت عنصر زمان در برنامه ریزی تا جایی است که تعیین جدول زمانی ، به عنوان شاخص اصلی برنامه عملیاتی تلقی شده است و حتی برخی از دانشمندان مدیریت ، برنامه ریزی عملیاتی را به معنای زمان بندی و تعیین جدول زمانی دانستند. شاید تعریف برنامه ریزی عملیاتی به زمان بندی هم از این جهت باشد که در این نوع از برنامه ریزی ، اهداف کلی و جامع ، کمی می شوند، و به صورت جداول زمان بندی شده در می آیند. از این رو زمان بندی در کارها پدیده ای است که تحقق و تسهیل برنامه ها در گرو آن است و همین مسئله ، اهمیت گفتار پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) را نشان می دهد که فرمود:

« الامور مرهونة باءوقاتها » (٤٧)؛

کارها در گرو دقت خود هستند.

اهمیت و جایگاه ویژه ای که زمان برای مدیران دارد به خاطر این است که اگر کارها در زمان خود انجام شوند، از تلف شدن و منابع سازمان جلوگیری می شود و مدیریت سازمان ، روند رشد و تکامل را سریع تر طی می کند و در ظرف زمانی تعیین شده به اهداف خود می رسد.

البته چنان که بی توجهی به زمان و از دست دادن آن مذموم است ، عجله و شتاب زدگی نیز کار درستی نیست . امیرمومنان حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

ایاك و العجلة بالامور قبل اءوانها اءو التسقط فیها عند امکانها اءو اللجاجة فیها اذا تنکرت ، اءو الوهن عنها اذا استوضحت ؛ فضع کل اءمر موضعه و اءوقع کل امر موقعة ؛ (٤٨)

از شتابزدگی در کارها قبل از رسیدن وقت آنها یا غرق شدن در آنها، آن گاه که در دسترس قرار گرفتند، و یا لجاجت در آنها هنگامی که پیچیده شدند، یا سستی در آنها هنگامی که روشن شدند، بپرهیز؛ پس هر چیزی را در جای خودش قرار داده و هر امری را به وقت خود انجام بده .

فصل سوم : مباحث ویژه در برنامه ریزی

١. هدف گذاری اولین مسئله مهم و حیاتی در فرایند برنامه ریزی ، تعیین هدف یا اهداف است ؛ هدف ، رکن اصلی برنامه ریزی است و تمامی برنامه ها برای دست یابی به آن طراحی و اجرا می شوند و تمامی کارها و وظایف مدیران - مثل برنامه ریزی ، سازماندهی ، تصمیم گیری و کنترل - به منظور دست یابی به آن اهداف است .

اهداف سازمانی به فعالیتها، تلاشها و حرکت سازمان جهت می دهد و آنها را در مسیر معین و مشخصی رهنمون می شود.

اهداف دقیقا مشخص می کنند که سازمان به کجا می خواهد برود و چه چیزی را باید به دست آورد. همچنین اهداف به مدیران این امکان را می دهند که برنامه هایی را طراحی کنند که رسالت سازمان را به واقعیت تبدیل کنند.(٤٩)

اگر هدفهای سازمان مشخص نباشد، مسیر حرکت سازمان روشن خواهد شد؛ و وقتی مسیر حرکت سازمان و جهت فعالیتهای آن مشخص نباشد، ابهام و سردرگمی ، سازمان را فرا می گیرد و کارکنان سازمان دچار بلاتکلیفی خواهند شد؛ و این باعث کاهش میزان موفقیت و کارآیی لازم خواهد شد. بنابراین یکی از مباحث مهم و اساسی بر برنامه ریزی ، بحث در مورد هدف و مباحث مربوط به آن است .

مدیریت در اسلام

در مورد ضرورت تعیین هدف می توان به سیره عملی امیرمومنان علی استناد کرد. آن حضرت در دوران کوتاه حکومت و ولایت خویش ، هر گاه کسی را به عنوان زمامدار و کارگزار خود در منطقه ای اعزام می کرد، انتظارات خود را به اطلاع او می رساند و اهدافی را که او باید برای دست یابی به آنها تلاش کند، مشخص می کرد. آن حضرت اهداف و وظایف اصلی را به صورت دقیق تبیین می نمود و اغلب آنها به صورت مکتوب ، در اختیار فرمانداران مناطق و شهرهای مختلف و یا فرماندهان لشکر قرار می گرفتند.

در کتاب شریف نهج البلاغه چند مورد از این نامه ذکر شده است ؛ مفصل ترین و جامع ترین آنها نامه ای است که آن حضرت خطاب به مالك اشتر نخعی نوشته و اهداف و وظایف اصلی او را به طور مشروح و جامع ذکر کرده اند. حضرت علی (علیه السلام) در ابتدای این نامه ، اهداف کلی و انتظارات اساسی را چنین مطرح کرده اند:

هذا ما اءمر به عبدالله علی اءمیر المومنین مالك بن الحارث الاشتر فی عهده الیه حین ولاه مصر، جبایة خرابها و جهاد عدوها واستصلاح اءهلها و عمارة بلادها...؛ (۵۰)

این است فرمان بنده خدا علی امیرالمومنین ، به مالك پسر حارث اشتر، هنگامی که او را والی مصر گردانید تا خراج آن دیار بستاند و با دشمنان آن پیکار کند و کار مردم را سامان دهد و شهرهای آن را آباد سازد.

حضرت علی (علیه السلام) در این بخش از نامه ، اهداف اصلی انتصاب و اعزام مالك اشتر به مصر را گرفتن مالیات ، جنگ با دشمنان ، ساماندهی کار مردم و آباد ساختن شهرها اعلام کرده اند.

۱ - ۱. نگرشهای مدیران و هدف گذاری در تعیین اهداف سازمانی و نوع اهداف انتخابی ، نگرشها و ارزشهای مدیران سازمان و برنامه ریزی ، نقشی اساسی و حیاتی دارد. اهدافی که مدیران برای سازمان خود تعیین می کنند، شدیدا تحت تاءثیر افکار، عقاید و ارزشهای حاکم بر آنها است .

از جمله مهم ترین مواردی که بر هدف گذاری مدیران مسلمان تاثیر خواهد داشت ، اهداف عالیه پیامبران الهی می باشد؛ پیامبران در واقع الگوی مدیران جامعه اسلامی به شمار می آیند و اهداف مشترك آنان ، هدف تعیین شده برای اداره جامعه توحیدی است . بنابراین مدیران مسلمانی که با توجه به شرایط اقتصادی ، سیاسی و اجتماعی هدف گذاری می کنند، باید اهداف خود را با هدفهای مقدس پیامبران الهی تطبیق دهند. به عنوان مثال ، بسط و گسترش روحیه توحیدی و تعلیم و تربیت افراد جامعه ، دو هدف مهم انبیای الهی است که مدیران مسلمان نیز باید سعی کنند در برنامه ریزیهای خود زمینه بسط و گسترش آن را فراهم کنند و از طریق بها دادن به دانش و بالابردن منزلت اجتماعی عالمان و ترویج فرهنگ ارتباط با خدا و عبودیت و مانند آن ، زمینه های گسترش آن را مهیا سازند.

۱-۲. ویژگیهای هدف هدف به عنوان اصلی ترین رکن برنامه ریزی ، نقش هدایت و راهبری کلیه تلاشهای فرد و سازمان را به صورت یك نقطه محوری بر عهده دارد. برای آنکه هدف بتواند چنین

نقشی را ایفا کند، باید دارای خصوصیات و ویژگیهایی باشد که چند مورد از آنها را ذکر می کنیم :

الف) عالی بودن هدف

یکی از ویژگیها و خصوصیات هدف ، عالی بودن آن می باشد. امیرمومنان حضرت علی (علیه السلام) در مورد ضرورت و اهمیت اهداف بلند و عالی می فرماید:

« خیر الهمم اءعلاها » (۵۱)؛

بهترین هدفها، عالی ترین آنها است .

شاید توصیه به داشتن اهداف عالی و بلند در روایات ، به این دلیل باشد که داشتن چنین اهدافی باعث افزایش انگیزه افراد برای به دست آوردن آن اهداف می شود. این نکته را نیز حضرت علی (علیه السلام) متذکر می شوند و می فرمایند:

« علی قدر الهمم تکون الهموم » (۵۲)؛

تلاش و کوششها به اندازه هدفها خواهد بود.

یعنی هر قدر هدفها عالی تر باشند، انگیزه های افراد فزونی می یابد و تلاش و کوشش بیشتری برای دست یابی به آن اهداف می کنند؛ چرا که دست یابی به اهداف عالی و بلند، مشکل تر بوده و تلاش و کوشش بیشتری را طلب می کند. پس « هر قدر هدفها مشکل تر باشند، عملکردها در سطحی عالی تر خواهند بود و اگر یکی از کارکنان ، کار سخت و مشکلی را پذیرفت ، تقریبا آنچه از دستش بر می آید انجام خواهد داد تا به هدف مزبور برسد » (۵۳).

حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

« من کبرت همته ، کبر اهتمامه » (٥٤)؛

هر کس که هدفش بزرگ و مشکل باشد، تلاش و کوشش او بیشتر خواهد بود.

بنابراین سازمان به منظور ایجاد انگیزه در میان کارکنان خود و نیز ارتقای سطح عملکرد آنان ، باید اهدافی را برای سازمان انتخاب کند که عالی و بزرگ ، و البته مورد قبول کارکنان باشند.

اما به نظر می رسد که این همه توصیه و سفارشی که در روایات معصومان (علیه السلام) شده ، تنها محدود به داشتن اهداف بزرگ مادی و دنیوی نیست ، بلکه این سفارشها و توصیه های مؤ کد، شامل اهداف معنوی و اخروی نیز می شود؛ چنان که در برخی از روایات به این مهم تصریح شده است . امیرمؤ منان علی (علیه السلام) می فرمایند:

« اجعل همك لاخرتك » (۵۵)؛

هدف خود را آخرتت قرار بده .

ب) واقع بینانه و قابل حصول بودن

یکی دیگر از ویژگیهای هدف ، واقع بینانه و قابل حصول بودن آن است ؛ اهداف انتخابی باید به گونه ای

باشند که امکان دست یابی به آنها برای فرد یا سازمان وجود داشته باشد.

درست است که در تعیین اهداف باید توجه به عالی و بلند بودن آنها شود، اما نباید این اهداف ، خیالی و غیر واقعی باشند، طوری که دست یابی به آنها ممکن نباشد؛ بلکه باید هدف در عین متعالی و بزرگ بودن ، قابل حصول هم باشد و با تلاش و کوشش - هر چند زیاد - بتوان آن را به دست آورد.

تعیین اهداف غیر قابل حصول ، علاوه بر اینکه سازمان و فرد را در رسیدن به آن اهداف نا کام می گذارد، موجب گرفتار شدن فرد یا سازمان در مشکلات و دشواریها نیز می شود و خطراتی را برای آنها به وجود خواهد آورد.

حضرت علی (علیه السلام) در مورد آثار سوء تعیین اهداف غیر قابل دسترس می فرماید:

عشرة یفتنون انفسهم ... « الی اءن قال : » والذی یطلب ما لا یدرك ؛ (٥٦)

ده (گروه یا نفر) خود را به رنج و زحمت و مشکلات می اندازند... تا اینکه فرمود: و کسی که در پی چیزی است که دست نایافتنی است .

واقع بینی در تعیین هدف بدین معنا است که تعیین اهداف باید توجه به تواناییها و امکانات موجود باشد: زیرا اهدافی که در تعیین آنها امکانات و تواناییهای فرد یا سازمان مورد توجه جدی قرار نگرفته باشد، نه تنها کمکی به فرد یا سازمان نمی کند، بلکه تاءثیرات منفی نیز بر روی آنها می گذارد و باعث می شود که آنها عملکرد ضعیف و غیر مفیدی داشته باشند.

« گر چه اهداف باید دشوار و چالشی باشند، لیکن باید واقع بینانه و مناسب با منابع موجود نیز باشند. اگر اهداف خیلی دشوار بوده یا بدون توجه به محدودیتهای محیطی یا استعدادهای مدیریتی تعیین شوند و مدیران و کارکنان ، دلسرد و ناامید شده و به طرف عملکرد ضعیف یا نامناسب هدایت می شوند » (٥٧).

ج) صراحت و روشنی

« شاید یکی از رایج ترین ضعف اهداف سازمانی این باشد که با عبارت خیلی کلی بیان می شوند » (٥٨) . بنابراین یکی از مهم ترین صفات و ویژگیهای یك هدف خوب و مؤ ثر این است که کاملا روشن و صریح باشد؛ چرا که هدف ، تعیین کننده جهت حرکت سازمان و مسیر فعالیتهای آن است ؛ و برای اینکه بتواند این رسالت را به خوبی انجام دهد باید به صورت واضح و روشن تبیین شود.

دقت در سیره پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) و حضرت علی (علیه السلام) این نکته را روشن می کند که آن بزرگواران همواره به این نکته توجه داشته اند. به عنوان مثال ، حضرت علی (علیه السلام) هر گاه کسی را به عنوان زمامدار منطقه ای انتخاب می فرمود، قبل از اینکه آن شخص را به منطقه مورد نظر اعزام نماید، اهداف و انتظارات خود را به روشنی و با صراحت می نوشت و به دست آن شخص می داد، تا او در منطقه ماموریت خود، براساس آن دستورالعمل مکتوب عمل کند و برای تحقق خواسته ها و اهداف ترسیم شده در آن نوشته ، تلاش نماید. نمونه بارز این گونه نوشته ها، عهد معروف مالك اشتر است که حضرت علی (علیه السلام) در آن عهد، اهداف مورد نظر خود را به صورت واضح و روشن نوشت و انتظارات خود از مالك اشتر را به صورت مفصل و مشروح تبیین کرد.

تعیین اهداف به صورت مبهم و غیر روشن ، نه تنها در مدیران و اعضای سازمان انگیزه ای برای به دست آوردن آن ایجاد نمی کند و به تحقق آن کمك نمی نماید، بلکه باعث از بین رفتن انگیزه آنها نیز

می شود. همچنین اگر هدف در سازمان به روشنی بیان نشده باشد، ابهام سراسر سازمان را فرا می گیرد و مدیران و کارکنان سازمان دچار سردرگمی می شوند؛ که این مسئله نیز موجب پایین آمدن سطح عملکرد افراد و کاهش میزان اثر بخشی و کارآیی سازمان خواهد شد.

البته وجود اهداف کلی و کلان در سازمانها، به ویژه در سازمانهای بزرگ ، منافاتی با روشن بودن اهداف ندارد؛ زیرا اهداف کلان نیز اولا باید به صورت روشن و شفاف بیان شوند؛ ثانیا باید هر یك از این اهداف کلی و کلان ، به صورت اهداف جزئی تر و عملیاتی تر تبیین شوند.

۲. سرنوشت و برنامه ریزی برخی چنین می پندارند که اعتقاد به سرنوشت و قضا و قدر الهی ، می تواند ضرورت برنامه ریزی را زیر سوال ببرد؛ زیرا وقتی انسان معتقد باشد که سرنوشت زندگی از پیش تعیین شده و هر چیزی که رخ می دهد خواست خدا است ، چه لزومی دارد که برنامه ریزی کند؟!

در همین مورد یکی از نویسندگان مدیریت می نویسد:

در بسیاری از کشورهای خاور میانه ، مردم معتقد هستند که سرنوشت زندگی از پیش تعیین شده است و هنگامی که چیزی رخ می دهد آن را "خواست خدا"(۵۹) می دانند؛ اگر قرار باشد چنین تصور شود که مردم برای تامین هدف ، کار چندان زیادی نمی توانند بکنند، پس اصلا چه لزومی دارد که هدفی را تعیین کنند؟!(٦٠)

هر چند این مدعا، حکایت از نوعی جبر در کشورهای خاورمیانه دارد، اما به نظر می رسد که همین اعتقاد به شیوه های دیگر، در جوامع غربی نیز وجود دارد و حتی شاید بتوان گفت که غرب جولانگاه برخی مسلکهای فکری است که به نحوی دامنه اختیار انسان را کوتاه می کنند و به جبر گرایش دارند.

علاوه بر این ، آنچه موجب چنین برداشتی از مسئله سرنوشت شده است ، درك ناصحیح و تفسیر نادرست مسئله سرنوشت و قضا و قدر الهی است . اگر این مسئله به درستی درك شود، نه تنها برنامه ریزی را زیر سوال نمی برد، بلکه حتی می تواند به عنوان محرکی قوی برای برنامه ریزی و تلاش در جهت دست یابی به اهداف عمل نماید.

مسئله سرنوشت یا قضا و قدر الهی ، یکی از مسائل پیچیده فلسفی است که شرح کامل آن در این مختصر نمی گنجد؛ اما برای بیان رابطه آن با برنامه ریزی ، برخی از زوایای آن را مورد بررسی قرار می دهیم .

جریان عالم بر محور اسباب و مسببات استوار است و همه اسباب ، در نهایت به خدا منتهی می شوند و از خدا سر چشمه می گیرند. اسباب و علل موثر در پدید آمدن موجودات ، منحصر در علتهای ظاهر و اسباب طبیعی نیست ، بلکه علاوه بر آنها، یك سری اسباب و عوامل معنوی نیز وجود دارند که در بعضی از موارد، نقش علل و عوامل معنوی ، قوی تر از اسباب ظاهر و طبیعی است .

بنابراین هر پدیده ای مولود علتهایی است که در صورت وجود این علتها، آن پدیده به وجود می آید؛ این رابطه علی و معلولی بیانگر « اصل علیت عمومی » و پیوند ضروری حوادث با یکدیگر است که امری مسلم و غیر قابل انکار می باشد.

قرآن نیز به صحت قانون علیت عمومی حکم کرده و پذیرفته است که وقتی سببی از اسباب محقق شد، و شرایط دیگر هم با آن سبب هماهنگ گردید، و مانعی نیز جلوی تاثیر آن سبب نگرفت ، مسبب و معلول آن سبب به وجود خواهد آمد.(٦١)

امام جعفر صادق (علیه السلام) در این مورد می فرماید:

اءبی الله اءن یجری الاشیاء الا بالاسباب ، فجعل لکل شی ء سببا؛ (٦٢)

خداوند از جزیان امور، مگر از طریق اسباب آن پرهیز می کند؛ پس برای هر چیزی سببی قرار داده است .

خداوند کارها را جز از طریق وسایط و اسباب آنها انجام نمی دهد؛ بنابراین هر موجودی را فقط از راه علل و اسباب خاص آن به وجود می آورد و در حقیقت ، قضا و قدر الهی چیزی جز سرچشمه گرفتن نظام علت و معلولی جهان از علم و اراده خدا نیست . به بیان دیگر، قضا و قدر عبارت است از سرچشمه گرفتن همه علل و اسباب ، از علم و اراده خداوند که علة العلل است .

پس نباید چنین پنداشت که همه حوادث و موجودات ، مستقیما و بلاواسطه از خداوند صادر می شوند و اراده او به هر حادثه ای به طور مستقیم و بدون واسطه تعلق می گیرد؛ زیرا لازمه این پندار، چیزی جز نفی نظام علت و معلولی و گرایش به جبر نیست . اعمال و کارهای انسان ، به علتها و اسباب مختلفی بستگی دارد که اراده و اختیار او، یکی از علتها است و در کنار دیگر اسباب ، نقش تعیین کننده ای در نوع اعمال و افعال او خواهد داشت .

اما اینکه چگونه ممکن است کار انسان واقعا اختیاری و مستند به اراده او باشد و در عین حال ، آن را مستند به اراده و قضای الهی دانست ؟ در پاسخ باید گفت که استناد وجود افعال اختیاری انسان به خدای متعال ، منافاتی با استناد آنها به خود وی ندارد؛ زیرا این استنادها در طول یکدیگر می باشند و تزاحمی با هم ندارند؛ بدین معنا که اراده انسان ، همچون اصل وجود او، وابسته به خدا است و خداوند متعال چنین اراده کرده که انسان ، با اختیار خود عمل نماید و بدین وسیله سعادت یا شقاوت خود را فراهم سازد؛ از این رو عمل انجام شده را به دو فاعل - که در طول یکدیگرند - می توان استناد داد؛ نخست به خداوند متعال ، و دیگری به خود انسان ، انسان ، فاعل مختار و مباشر عمل می باشد و خدا نیز خالق انسان مختار است .

بنابراین اعتقاد به سرنوشت یا قضا و قدر الهی هیچ منافاتی با اراده و اختیار انسان و توانایی او در رسیدن به اهدافش ندارد و انسان در سرنوشت خود نقش دارد و می تواند برنامه ریزی کند و برای دست یابی به اهداف خود، نهایت سعی و تلاش خود را مبذول نماید؛ و جبری در کار نیست .

نکته قابل توجه آنکه اگر چه نمی توان تلاش مدیران را در دست یابی به اهداف نادیده گرفت و بایستی به نقش جدی آنان در رسیدن به اهداف اذعان نمود، اما توجه به این نکته نیز ضروری است که همیشه خواسته مدیران ، تحقق عینی پیدا نمی کند و برنامه به دلخواه آنان پیش نمی رود؛ زیرا عواملی که خارج از کنترل مدیران هستند بعضا مانع رسیدن به اهداف می گردند.

این مطلب هنگامی آشکارتر می گردد که مبنای علمی ، به نظریه سیستمها استوار باشد؛ زیرا این نظریه ، سازمان را به صورت سیستمی باز می نگرد که با محیط خارجی خود تعامل دارد و عوامل اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی و اقتصادی را تاثیرگذار بر این سیستم می داند. از این رو بعید نیست که در مواردی ، میزان وصول به اهداف ، به دلیل تاثیرات منفی عوامل خارج از کنترل سازمان ، کاهش پیدا کند و خواسته مدیران تحقق نیابد و در نتیجه ، برنامه با عدم موفقیت مواجه شود.

مدیران خردمند کسانی هستند که با اتخاذ پیش بینی های لازم ، تا آنجا که توان دارند، سعی و کوشش خود و مجموعه تحت امر خود را تا حصول نتایج ، بسیج می کنند؛ اما اگر در این مسیر - به هر دلیلی - به اهداف برنامه دست نیافتند، یاءس و نومیدی بر آنان چیره نمی شود و همچون برخی مدیران ژاپنی

دست به خودکشی نمی زنند، و یا مانند بعضی از مدیران آمریکایی ، مسولیت شکست را به راحتی به دیگران منتقل نمی کنند، بلکه به آنچه آن را « سرنوشت محتوم الهی » می دانند، رضایت می دهند و با اتکال به پروردگار، آرامش روانی خود را حفظ می کنند و مصداق بارز کلام نورانی حضرت علی (علیه السلام) می گردند که فرمود:

حد العقل النظر فی العواقب و الرضا بما یجری به القضاء؛ (٦٣)

پیش بینی عواقب (کارها) و رضایت به آنچه قضای الهی بر آن جاری است ، نهایت عقل است .

آنچه از این حدیث شریف استفاده می شود پیوند برنامه ریزی و رضایت به سرنوشت الهی است که در نقطه عقلانیت به هم می رسند.

بنابراین اعتقاد به سرنوشت ، نه تنها با لزوم برنامه ریزی منافاتی ندارد، بکله حتی لازمه عقل کامل ، داشتن تدبیر و رضایت به قضا و قدر الهی است . مدیری که پیدایش حوادث را تابع اراده حکیمانه خدای متعال و مستند به قضای الهی می داند، از پیشامدهای ناگوار نمی هراسد و در برابر آنها خود را نمی بازد و مسئولیت هرگونه شکستی را به جان می خرد؛ و نیز شیفته و فریفته موفقیتهای ظاهر برنامه نمی شود و به آنها مغرور و سرمست نمی گردد و نعمتهای خدا داده را وسیله فخر فروشی و به خود بالیدن قرار نمی دهد. این موارد، همه از آثار و فواید اعتقاد به قضا و قدر الهی است که نه تنها مانع پیش بینی و سعی و تلاش در راه دست یابی به اهداف نمی شود، بلکه با ارائه بینشی برتر، امید بیشتری را در مدیران زنده می کند و راه را برای هر گونه سستی ، تنبلی و ستم پذیری می بندد.

٣. عوامل معنوی و برنامه ریزی بر اساس اعتقادات و باورهای دینی و مذهبی ما، واقعیت در چهارچوب مادیات و فعل و انفعالات جسمانی محصور نمی شود و دنیای حوادث ، تار و پودهای بیشتر و پیچیده تری دارد و عواملی که در پدید آمدن حوادث نقش دارد، بسی فزون تر می باشند. بنابراین علل و اسباب را تنها در ابعاد مادی دیدن و بر اساس آن به تحلیل و تفسیر نشستن و سپس به پیش بینی راههای دست یابی به اهداف پرداختن ، نه تنها ذهن تحلیلگر را از واقعیات منحرف می کند، بلکه هر گونه اظهار نظر و پیش بینی او را نیز بی ارزش یا کم ارزش می گرداند.

از این رو در جریان کارها و حوادث ، باید علاوه بر اسباب مادی ، اسباب معنوی را نیز - که در سطحی فراتر از عوامل مادی قرار دارند - مورد توجه قرار داد و از نقش مهم و اساسی آنها در پدید آمدن حوادث ، خصوصا در اجرای برنامه ها، غافل نشد؛ زیرا علل معنوی در مواردی ، اسباب مادی را از کار می اندازند و به اصطلاح « سبب سوز » می شوند؛ و در مواقعی نیز خود « سبب ساز » می گردند و با احداث سبب طبیعی ، وصول به نتیجه را میسر می سازند، یا نیل به مقصد را تسریع می بخشند.

عوامل معنوی - بر خلاف عوامل مادی - عواملی هستند که رابطه ای نامحسوس و غیرمادی با حوادث و پدیده ها دارند، به گونه ای که تبیین ابتدایی آن از عهده علم تجربی خارج است و تنها دین می تواند بیانگر این نوع روابط باشد؛ هر چند ممکن است این نوع روابط در آزمون تجربی نیز تاءیید گردند. به عنوان مثال ، رابطه میان توکل و کاهش استرس در اجرای برنامه ها یا در شرایط بحرانی ، رابطه ای معنوی است که نخست با استفاده از منابع دینی می توان به آن رسید، و سپس همین رابطه را در بوته آزمون تجربی قرار داد.

همچنین می توان بسیاری از عوامل معنوی را عواملی دانست که نمود ظاهری ندارند. گرچه ممکن است آثار خارجی و مادی داشته باشند؛ از این رو دارای ماهیتی غیر محسوس می باشند و مورد تعریف دقیق حسی قرار نمی گیرند؛ چرا که نیت ، نقش اساسی در ماهیت این عوامل دارد و قوام آنها را شکل می دهد، و نیت نیز امری درونی است که تظاهر به آن چه بسا موجب ریا و بی اثر شدن عمل

می گردد و به همین دلیل معمولا نمی توان به طور حسی مصادیق آنها را در خارج مشخص کرد.

اکنون تعدادی از این عوامل را مطرح می نماییم و نقش آنها را در موفقیت و پیشرفت برنامه ها بیان می کنیم .

۱ - ۳. توکل توکل که یکی از عوامل مهم معنوی می باشد، عبارت است از اعتماد بر خداوند در تمام کارها و تکیه نمودن بر اراده او، با اعتقاد بر اینکه او آفریننده سببها و مسلط بر همه آنها می باشد و اسباب به اراده او در سببیت کامل می گردند و تاءثیر گذار می شوند.

انسان با توکل بر خداوند متعال ، خود را به حقیقت هستی و سبب اصلی متصل می گرداند؛ همان سببی که برتر از او سببی نیست ؛ اراده ای که مغلوب هیچ چیز واقع نمی شود و در واقع نظام اسباب و مسببات ، همه از علم و اراده او سر چشمه می گیرد. چنین انسانی با توکل بر خداوند سبحان ، از نظر اراده و سایر صفات روحی چنان قوی و نیرومند می شود که مغلوب هیچ عامل دیگری نمی شود و به موفقیت قطعی و سعادت حقیقی نایل می گردد. بنابراین هیچ چیز مانند توکل ، آدمی را محکم و استوار نمی کند و اسباب توفیقش را فراهم نمی سازد.

امام محمد باقر (علیه السلام) نیز در مورد اعتماد به خدا و توکل بر او و نیز نقش توکل می فرماید:

من وثق بالله اءراه السرور، و من توکل علیه کفاه الامور؛ (٦٤)

کسی که به خدا اعتماد کند، سرور و خوشحالی را به او می نمایاند و هر کس که بر خدا توکل نماید، خداوند کارهای او را کفایت می کند.

به طور مسلم کسی که در برنامه ریزیها همواره از خداوند مدد می جوید و با اتکال بر او، راههای نیل به اهداف را پیش بینی می کند، خداوند نیز در مقابل ، او را در پیش بینی ها یاری می کند و با الهامات غیبی خویش از طریق جرقه های ذهنی ، وی را در رسیدن به مقصود یاری می دهد و او را از مشکلات و تنگناهای برنامه ها خلاصی می بخشد، یا از راههایی که طراح برنامه تصور نمی کرد، او را به هدف مطلوب می رساند، در واقع خداوند برای متوکل ، هم راه را نشان می دهد، و هم در اجرای برنامه شخص را به نتیجه مطلوب می رساند؛ و این همان معنای « کفایت امور » است که در حدیث بالا بیان گردید.

البته چنین توهم نشود که با توکل بر خدا، کار تمام است و نیازی به سعی و تلاش در تحصیل مقدمات کار نیست ؛ بلکه باید ضمن به کارگیری تمام توان خویش در تهیه مقدمات و اسباب کار، تمام توجه و امید خود را به آنها ندوخت و از سبب حقیقی و اصلی یعنی خداوند غافل نشد.

یکی از عوامل اصلی و حیاتی در موفقیت برنامه ها، پیش بینی و میزان دقت و صحت آن می باشد؛ و چون با توجه به محدودیتها، پیش بینیها و محاسبات در مورد آینده به صورت دقیقی صورت نمی گیرد و در نهایت ، برنامه ها همواره با درصد از خطا رو به رو هستند، بنابراین بهتر است با اتکا و اعتماد بر خداوند متعال برنامه ریزی کنیم ؛ تا بدین وسیله هم میزان وصول به اهداف را افزایش دهیم ، و هم از میزان استرس و فشارهای روحی بکاهیم .

دعا نیز یکی دیگر از عوامل معنوی است که نقش مهمی را در جلوگیری از بحرانی شدن برنامه و نیز خلاسی از بن بست ایفا می کند. برای تبیین اهمیت این عامل معنوی ، به نقل قضیه ای از قرآن کریم بسنده می شود.

هو الذی یسیرکم فی البر و البحر حتی اذا کنتم فی الفلك و جرین بهم بریح طیبة و فرحوا بها جاءتها ریح عاصف و جاءهم الموج من کل مکان وظنوا اءنهم احیط بهم دعوا الله مخلصین له الدین لئن انجینا من هذه لنکونن من الشاکرین . فلما انجیهم اذا هم یبغون فی الارض بغیر الحق ...(٦٥)

او (خدا) کسی است که شما را در خشکی و دریا سیر می دهد، تا اینکه در کشتی قرار می گیرید و بادهای موفق آنها را حرکت می دهند و خوشحال می شوند ناگهان طوفان شدیدی می وزد و امواج از هر سو به سراغ آنها می آیند و گمان می برند هلاك خواهند شد. در این موقع خدا را از روی اخلاص عقیده می خوانند که اگر ما را نجات دهی حتما از سپاس گزاران خواهیم بود. اما هنگامی که خداوند آنها را رهایی بخشید، (دوباره) در زمین به ناحق ستم می کنند.

آری هنگامی که طوفان شدید و کوبنده ای می وزد و امواج از هر سو به طرف آنها هجوم می آورد، آنچنان مرگ را با چشم خود می بینند که دست از زندگانی می شویند؛ در چنین موقعی به یاد خدا می افتند و از روی اخلاص ، دست به دعا بر می دارند و او را می خوانند؛ و همین دعای خالصانه است که سبب نجات و رهایی آنها می گردد.

در این قطعه تاریخی که در قرآن نقل شده است ، ملاحظه می شود که عوامل و اسباب طبیعی ، سرنشینان کشتی را به سوی هلاکت پیش می برد؛ اما در این میان یك عامل معنوی به نام دعا، قوی تر از تمام علل و عوامل مادی و طبیعی عمل می کند و همه آن عوامل را خنثی می نماید و سرنشینان کشتی را نجات می دهد و آنها را در نیل به مقصود خویش یاری می رساند.

مدیریت در اسلام

بسا مدیرانی که در کنار توجه به علل و عوامل محسوس و طبیعی ، به منظور پیش بینی روشهای دست یابی به اهداف ، به ویژه در شرایط بحرانی ، دعای خالصانه را نیز ضمیمه می نمایند و در نتیجه ، به اهداف والای خود دست می یابند و هر چند آن روشها در عمل ، کامل نبود و منتهی به هدف نمی شود، اما به واسطه عامل معنوی دعا، اسباب دیگری جایگزین می شود و مسیر وصول به هدف همواره می گردد.

دعا از عواملی است که حتی سرنوشت را نیز تغییر می دهد؛ زیرا دعا تمسك به پروردگار و درخواست از علة العمل و خالق جهان هستی است ؛ پس می تواند سرنوشت را نیز تغییر دهد. سخن گهربار رسول خداناظر بر این مطلب است ، آنجا که می فرماید:لا یرد القضاء الا الدعاء؛ (٦٦)

سرنوشت را چیزی جز دعا تغییر نمی دهد.

البته باید آداب ، شرایط و موانع استجابت دعا را نیز مد نظر قرار داد و به این حقیقت توجه نمود که دعا، تنها در صورتی با رفع بحران و تغییر سرنوشت رابطه دارد که واجد شرایط استجابت باشد؛ در غیر این صورت نمی توان دعا را به عنوان یکی از عوامل معنوی ، منحصر به دو مورد یاد شده نیست و تعداد آن بیش از اینها است ؛ اما به دلیل اختصار به بیان توکل و دعا اکتفا کردید؛ عواملی چون تقوا و تهجد (عبادت شبانه) نیز از عوامل معنوی بسیار موثر هستند و آیاتی از قرآن کریم بیانگر این حقیقت است که تقوا قدرت تشخیص فرد را بالا می برد و او را در بحر آنها خلاصی می بخشد. تهجد نیز باعث ارتباط عمیق معنوی با خداوند و ایجاد آرامش و اطمینان خاطر مدیر در کارهای سنگین روز می شود.

٤. عوامل معنوی و شکست برنامه عوامل معنوی ، همان گونه که در برخی موارد باعث موفقیت برنامه و به نتیجه رسیدن آن می شوند، در مواردی هم این گونه عوامل با به وجود آمدن وضعیت خاصی ، اصل برنامه را در هم می ریزند و از به نتیجه رسیدن آن جلوگیری می کنند.

یکی از نمونه های علمی این مسئله ، جریان اصحاب فیل است ؛ درست مقارن سالی که پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) دیده به جهان گشود، سپاه عظیمی به فرماندهی ابرهه ، به قصد تخریب کعبه ، در مسیر مکه قرار داشت و هدف آن ، نابود ساختن خانه توحید و توجه دادن اعراب به معبد جدیدی بود که ابرهه بنا کرده بود. با يك برنامه ریزی حساب شده ، همراه با تسلیحات نظامی آن روز، مهیای این کار شد؛ فیلهای عظیم الجثه ای در این برنامه تدارك دیده شد تا با ایجاد رعب و وحشت در دل ساکنان مکه ، آنان را از هر گونه مقابله و رو در رویی باز دارد. اما پروردگار کعبه طرح و برنامه آنان را در هم ریخت و با لشکری به ظاهر کوچك و ناچیز به نام « ابابیل » آنها را سنگباران کرد؛ فیلها را با پرنده های کوچك ، و سلاحهای پیشرفته آن روز را با سنگریزه سجیل از کار انداخت و بدین وسیله طرح و برنامه ابرهه را با شکست مواجه ساخت . خداوند متعال در همین مورد خطاب به پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) می فرماید:

الم تر کیف فعل ربك باءصحاب الفیل# الم یجعل کیدهم فی تضلیل .(٦٧)

آیا ندیدی پروردگارت با فیل سواران چه کرد؟ آیا خداوند نقشه آنان را در ضلالت و تباهی قرار نداد؟

نمونه دیگر را می توان جریان حمله آمریکا به ایران برشمرد. در تاریخ پنجم اردیبهشت سال ۱۳۵۹، آمریکا با ۱۸ فروند هواپیمای نظامی و ۲۰ فروند بالگرد، با گنجایش سه هزار تکاور، به بهانه آزاد ساختن دیپلماتهایی که به جرم جاسوسی ، گروگان گرفته شده بردند، به ایران حمله ور شد. این هواپیماها و بالگردها که حامل وسایل نقلیه و مقادیر زیادی توپ و نارنجك و مسلسل بودند، در نقطه ای دور افتاده از کویر شرق ایران ، در حوالی شهر طبس ، فرود آمدند تا از آنجا عملیات نظامی خود را آغاز کنند. برای اجرای این عملیات ، طراحی و برنامه ریزی دقیق و حساب شده ای انجام شد. و تمام پارامترهای مهم ، از جمله موقعیت اقلیمی منطقه ، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته بود؛ همچنین برای اجرای دقیق آن ، ماهها تمرینات نظامی صورت گرفته بود اما از آنجا که انقلاب اسلامی ایران همواره مورد حمایت خداوند متعال بوده و می باشد، این عملیات در اثر اتفاق غیر منتظر و معجزه گونه ، « طوفان شن » با شکست سختی مواجه شد و طرحها و برنامه های دقیق ، علمی و حساب شده آنان در اثر امدادها غیبی الهی ناکام ماند.

با اندکی تامل در این دو برنامه که بر اساس پیش بینی ها و محاسبات دقیق ، طراحی شده و تمام اوامل محسوس و طبیعی برای موفقیت برنامه دقیقا مطالعه و بررسی شده بود، می توان نقش عوامل معنوی را در عقیم ماند و به هم ریختن آنها به وضوح مشاهده کرد، بنابراین مدیران و کسانی که وظیفه برنامه ریزی را بر عهده دارند، باید با عبرت آموزی از این دو حادثه و حوادث مشابه ، ایمان و اعتقاد خود را به ماورای طبیعت و چهره دیگر عالم ، تقویت نمایند و در برنامه ریزیهای خود، علاوه بر توجه کافی به اوامل و پارامترهای محسوس و طبیعی ، توجه لازم به عوامل ماورای طبیعت نیز داشته باشند.

بخش دوم : تصمیم گیری

فصل اول : مفاهیم و کلیات

١. تعریف تصمیم گیری تعاریف متعددی برای تصمیم گیری ارائه شده است . برخی از این تعارف عبارتند از:

١. تصمیم گیری فرایندی را تشریح می کند که از طریق آن ، راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد.(٦٨)

۲. تصمیم گیری فرایند شناسایی و گزینش یك روند كار برای حل یك مسئله مشخص است .(٦٩)

همان طور كه مشاهده می شود، تصمیم گیری در نزد این صاحب نظران ، فرایندی تلقی شده كه از طریق آن می توان به حل مسئله رسید.

برخی دیگر بر گزینشی بودن تصمیم پا فشاری دارند؛ آنها معتقدند كه تصمیم گیری به معنای گزینش یك راه (اصلح)از میان راه ها است . "هرولد كونتز"(۷۰) می نویسد:

تصمیم گیری به معنای برگزیدن یك راه كنش ، از میان راه حلها است .(۷۱) و یا:

تصمیم گیری یك انتخاب از میان راه حلهای روند كار است .(۷۲)

اگر بپذیریم كه تصمیم گیری « گزینش » است لازمه آن گذر از مراحلی است كه مقدمه ای بر گزینش خواهد بود بنابراین تعاریف مذكور با یكدیگر تنافی ندارند و البته شاید بتوان تعریف زیر را گویاتر دانست :

« تصمیم گیری فرآیندی است كه طی آن گزینش بهترین راه حل ، صورت می گیرد » .

۲. اهمیت تصمیم گیری تصمیم گیری از اهمیت زیاد و جایگاه ویژه ای در مدیریت برخوردار است ؛ تا جایی كه بعضی از پژوهشگران و صاحب نظران برجسته ، مدیریت و تصمیم گیری را هم معنی و مترادف می دانند و معتقدند كه مدیریت ، چیزی جز تصمیم گیری نیست . از نظر این دسته از محققان ، كانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشكیل می دهد و انجام وظایفی چون برنامه ریزی ، سازماندهی و یا كنترل ، در واقع كاری جز تصمیم گیری درباره نحوه انجام این فعالیتها نیست .

تصمیم گیری اصل و اساس وظایف مدیر را تشكیل می دهد؛ چرا كه اگر هدف گذاری ، سیاست گذاری ، تعیین استراتژی ، تعیین قوانین ، مقررات و راه و روش كار، انتخاب و استخدام نیروی انسانی ، تعیین وظایف و مسئولیتهای مرئوسین ، و همین سرپرستی ، كنترل و ارزیابی عملكرد آنها را از جمله وظایف مدیر به شمار آوریم ، لازمه همه اینها تصمیم گیری است و تصمیم گیری در تمامی وظایفی كه مدیر انجام می دهد وجود دارد. بنابراین می توان گفت كه تصمیم گیری ، پایه و اساس تمام وظایفی است كه مدیر در سازمان انجام می دهد.

برخی از صاحب نظران ، كیفیت مدیریت را تابع كیفیت تصمیم گیری می دانند؛ آنها معتقدند كه تصمیم گیری به تنهایی مهم ترین وظیفه مدیر است ؛ زیرا كیفیت طرحها و برنامه های ، اثر بخشی و كار آمدی استراتژیها و كیفیت نتایجی كه از اعمال آنها به دست می آید، همگی تابع كیفیت تصمیماتی است كه مدیر اتخاذ می كند.

تصمیم گیری مفهومی فراگیر دارد و منحصر به سازمان و مدیریت نیست ؛ بلكه حضور یا دخالت مستقیم و یا غیر مستقیم آن در بسیاری از زمینه ها، توجه محققان و دانشمندان بسیاری را به خود جلب كرده است . هر كسی در طول زندگی خود، تصمیمات مختلف و گوناگونی می گیرد؛ اینكه به چه مدرسه ای برود، چه تحصیلاتی داشته باشد، چه حرفه و شغلی را انتخاب كند، چگونه تشكیل خانواده بدهد و... از جمله تصمیماتی است كه هر فرد می باید اتخاذ كند؛ اما مسئله تصمیم گیری در سازمان و مدیریت از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است و همیشه به عنوان بخش جدایی ناپذیری از مدیریت ، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است .

فصل دوم : فرایند تصمیم گیری شناخت فرایند تصمیم گیری ، مدیران را در جهت بهینه سازی فعالیتها

یاری می دهد. برخی از مدیران گاهی دست به تصمیماتی می زنند؛ در حالی که نسبت به روند اصلی کار و مجاری آن بی اطلاع هستند؛ آنها با قطع نظر از تشخیص مسئله و موقعیت ، تصمیمهایی می گیرند که برای سازمانشان - در برخی موارد - مشکلاتی ایجاد می کند.

با توجه به اینکه اتخاذ تصمیم در جهت حل مشکل یا بر طرف کردن نیاز و یا استفاده بهینه از فرصت طلایی است ، حال اگر خود تصمیم موجب بروز مشکلاتی در سازمان گردد، فلسفه وجودی آن از بین می رود و سیاست گذاران از مسیر اصلی خود به انحراف کشیده خواهند شد. از این رو، شناخت روند تصمیم ، چگونگی آن ، و فرایند اتخاذ آن برای خط مشی گذاران ، امری ضروری و لازم به شمار می آید.

اگر چه درباره فرایند تصمیم گیری نظرات متعددی وجود دارد، ولی به طور کلی می تواند دارای مراحل زیر باشد:

مرحله اول : بررسی و درك مسئله (شناخت مشکل ، نیاز و فرصت)؛

مرحله دوم : یافتن و ارائه راه حلها؛

مرحله سوم : ارزیابی راه حلها و انتخاب گزینه اصلح ؛

مرحله چهارم : اجرا و بازنگری .

اکنون به بررسی هر یك از مراحل فوق می پردازیم .

۱. بررسی و درك مسئله (شناخت مشکل ، نیاز و فرصت) تفاوت بین حالت مورد نظر و وضع موجود، به معنای وجود یك « مسئله » است . به عبارت دیگر، اگر بین وضعیت موجود در هر سازمانی ، فاصله ای معنادار احساس گردد، نشانگر نوعی مسئله است ؛ بدین معنا که یا مشکلی وجود دارد، یا نیازی در سازمان احساس می شود، یا اینکه فرصتهایی برای پیشبرد اهداف سازمان پیش آمده که از آنها به بهترین وجه بهره برداری نگریده است . بنابراین همواره وجود مشکل ، مدیران را به اتخاذ تصمیم بر نمی انگیزاند، بلکه گاهی وجود نیاز یا استفاده از فرصتهای طلایی آنان را وادار به اخذ تصمیم می کند.

به هر حال هر مدیر و خط مشی گذاری با مسائلی نیاز به شناخت آن مسئله دارد و بدون درك آن ، بهبود وضعیت موجود حاصل نخواهد شد.

برای شناخت مسئله ، پاسخ به سوالات زیر می تواند ثمر بخش باشد:

۱. چه فاصله ای بین امور جاری و ایده آل وجود دارد؟

۲. آیا این فاصله اثری بر سازمان دارد؟

۳. در صورت مثبت بودن پاسخ سوال دوم ، چه اثری می تواند داشته باشد؟

٤. اگر این فاصله به صورت یك مسئله است ، حل آن تا چه اندازه مشکل است ؟ و با چه سرعتی می توان آن را حل کرد؟

۵. از چه فرصت یا موقعیتی می توان برای وصول به وضعیت بهتر استفاده کرد؟

اینها نمونه هایی از پرسشهایی است که در ذهن مدیر خودنمایی می کند و او در صدد یافتن پاسخ برای آنها است ؛ شناخت دقیق از مسئله در گرو دست یابی به پاسخ سوالات فوق است .

خداوند متعال در قرآن کریم با عنایت به ضرورت شناخت در هر مسئله ای می فرماید:

(و لاتقف ما لیس لك به ی علم)(۷۳)

آنچه را که بدان علم (شناخت) نداری ، پیروی و متابعت نکن .

آیه بالا از متابعت هر چیزی که بدان علم نداریم ، نهی می کند و چون مطلق و بدون قید و شرط است ، پیروی باور غیر علمی و نیز عمل غیر علمی را نیز در بر دارد. از این رو، در روند تصمیم گیری اگر مسئله ای برای مدیر ناشناخته باشد تشخیص آن لازم و ضروری خواهد بود.

بنابراین ، هنگام تصمیم گیری در مورد هر مسئله ای باید زوایای مختلف آن مسئله را مورد بررسی قرار داد، تا نسبت به آن شناخت حاصل شود. در کلام گهربار امیر مومنان علی (علیه السلام) نیز شناخت مسئله و تبیین موضوع از جایگاه ویژه ای برخوردار است ؛ چنانچه می فرماید

و لا تعجلوا فی اءمر حتی تتبینوا؛ (٧٤) در هیچ امری (تصمیمی) عجله نکنید تا اینکه تحقیق و بررسی نمایید.

این فراز از گفتار حضرت امیر (علیه السلام) حاوی این نکته و پیام است که قبل از اقدام به هر امری ، جوانب آن را باید بررسی نمود، به عبارت دیگر، قبل از حل هر مسئله ای باید آن را شناسایی و تعریف کرد.

۱ - ۱. تعریف مسئله(۷۵) چنان که بیان شد، تشخیص و تعریف دقیق مسئله ، کمك زیادی در روند تصمیم گیری دارد و به ژرف نگری در تصمیمات ختم می گردد. تعریف مسئله به این دلیل ضرورت می یابد که حوادث و موضوعاتی که توجه مدیر را جلب می کنند، ممکن است نشانه هایی برای مشکلات اساسی تر و عمیق تر باشند و عدم تعریف دقیق آنها سبب پرداخت به مسائل جزئی و روبنایی ، به جای پرداختن به مسائل و مشکلات اساسی شود.

از سوی دیگر، « تعریف و شناخت دقیق مسئله ، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و اجتناب از گمراهی و لغزش در تصمیم گیری برای حل مسئله یاری می دهد. » (٧٦).

از این رو می توان گفت :

مسئله چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می اندازد. یا به بیان دیگر، وضعیتی است که سازمان را از کسب یك یا چند هدفش باز دارد.(۷۷)

خاطر نشان می شود که مسئله همیشه نقش مانع را بازی نمی کند؛ بلکه در بسیاری از موارد به صورت نوعی فرصت یا موقعیت مطلوب است که به صورت مشکلی ظاهر می شود. برای مثال ، جنگ برای اغلب مردم به عنوان مسئله و مشکل مطرح است ؛ ولی با نگاهی دقیق ، خیر را در لباس شر می بینیم و آن را فرصتی مطلوب برای پرورش استعدادها می یابیم . قرآن کریم با بیان مسئله بودن جنگ در اذهان برخی از مومنین ، جنگ را برای آنان خیر می دانید و می فرماید:

کتب علیکم القتال و هو کره لکم و عسی اءن تکرهوا شیئا و هو خیر لکم و عسی اءن تحبوا و هو شر

لكم و الله يعلم و انتم لا تعلمون ؛ (۷۸)

جهاد در راه خدا بر شما مقرر شد، در حالی که برایتان ناخوشایند است ؛ چه بسا چیزی را خوش نداشته باشید، حال آنکه خیر شما در آن است ؛ یا چیزی را دوست داشته باشید، حال آنکه شر شما در آن است ، و خدا می داند و شما نمی دانید.

جنگ مسئله ای است که موجب نارساییها و کمبودهایی در زندگی بشر می گردد و موانعی را بر سر راه ترقی و پیشرفت انسانها ایجاد می کند و شاید به همین دلیل ، در نظر برخی به صورت مسئله ای ظهور پیدا می کند. اما در فرهنگ قرآن ؛ جنگ فرصت و خیری است که در قالبی دیگر ظهور پیدا می کند؛ چرا که در جنگ ، استعداد آدمی شکوفا می گردد و خصلت جوانمردی ، ایثار، شهامت و شهادت طلبی در وی به ظهور می رسد. شاید به همین دلیل ، در آیه فوق چنین تعبیر کرده است : (و هو خیر لکم).

در آیات و روایات زیادی این مضمون به چشم می خورد که خداوند برخی از پیامبران یا بندگان صالح را در معرض شداید و مسائل قرار می دهد؛ یا اینکه خداوند شداید و بلایا را متوجه کسانی می کند که مورد لطف و رحمت خاصه او هستند؛ یا این معنا که شداید و مسائل ، تحفه های الهی می باشند. مثلا در حدیث از امام باقر (علیه السلام) آمده است :

ان الله لیتعاهد المومن بالبلاء کما یتعاهد الرجل اهله بالهدیة ؛ (۷۹)

خداوند، بنده مومن را به وسیله بلا و مصیبتی (مسئله ای) مورد نوازش قرار می دهد، آن طور که یك مرد (در مسافرت)، با هدیه خاندان خود را یاد می کند و مورد محبت قرار می دهد.

بنابراین مسئله در فرهنگ اسلامی همواره نقش مانع را ندارد؛ بلکه گاهی تحفه ای الهی است که فرصتی طلایی ایجاد می کند تا انسانها به وضعیت مطلوب و ایده آل نایل شوند و اینکه خداوند انبیای عظام و مومنین را با مسائلی می آزماید، بدین معنا است که می خواهد آنها را به پیمودن درجات عالی انسانی ترغیب نماید و استعدادهای بالقوه آنان را شکوفا سازد.

بنابراین ، اگر مدیر با مسئله ای مواجه شود، ممکن است مشکلی وجود داشته باشد و نشانگر تفاوت بین وضع موجود و وضع مطلوب باشد، و ممکن است به صورت فرستی طلایی و یا نیازی در سازمان بروز کند که باید از آن در جهت دست یابی به اهداف سازمانی مدد گیرد.

الف) احساس یا ادراك مشكل

در فرایند تشخیص مشکل ، گاهی مسئله حس می شود و زمانی درك می گردد؛ اگر چه در نظر بدوی این دو نزدیك به هم هستند، اما بین حس و درك تفاوت وجود دارد؛ احساس یعنی عارضه بینی و ادراك یعنی ریشه یابی ؛ به عبارت دیگر، حس به معنای ادراك ظاهری و درك به مفهوم ادراك واقعی است .

برای مثال ، اگر مریضی به پزشك مراجه کند، برخورد پزشك و نوشتن نسخه می تواند دو گونه باشد: یکی اینکه تجویز دارو بر اساس علایم ظاهری بیماری صورت پذیرد که ما آن را « عارضه یابی » می نامیم ؛ گاهی نیز نسخه تجویزی می تواند بر اساس آزمایشها و تستهای پزشکی صورت پذیرد، که « ریشه یابی » نام دارد؛ در اینجا دیگر تنها به علایم ظاهری توجه نمی شود، بلکه پزشك در صدد ریشه یابی بیماری است .

در سازمان نیز اگر مسئله یا مشکلی پیش آید، گاهی فقط توجه به ظاهر قضیه می شود و در پی

عارضه بینی ، تصمیمی سطحی اخذ می شود؛ ولی زمانی نیز عارضه بینی جای خود را به ریشه یابی مسئله می دهد و مدیران در حل مشکل به عارضه بسنده نمی کنند؛ بلکه آن را ریشه یابی می کنند. طبیعی است که در این صورت تصمیمی پخته و درست گرفته می شود.

از این رو، تمییز بین این دو برای حل نهایی مسئله ، امری حیاتی است و باز شناختن این دو از هم در مراحل بعدی فرایند خط مشی گذاری ، آثار منفی به جای خواهد گذاشت و موجب خواهد شد که خط مشیها در جهت رفع عارضه ها شکل گیرند و مدیران از حل مسائل و مشکلات اصلی غافل شوند.

یکی از صاحب نظران مدیریت به این نکته مهم توجه کرده و بازشناسی مشکل اصلی را که در پرتو درك - نه احساس - مشکل به دست می آید، از وظایف خط مشی گذار دانسته است ؛ او می نویسد:

هر گاه در انجام این مهم توفیق نداشته باشد، در تدوین و تنظیم خط مشی دچار مشکل خواهد شد(۸۰).

ممکن است عدم شناخت ریشه اصلی مسئله ، خط مشی گذار یا مدیر را به ورطه سقوط کشاند و اضمحلاح سازمان را در پی داشته باشد.

در اینجا قصه حضرت موسی و خضر (علیه السلام) را نقل می کنیم که نشانگر فقدان درك مسائل از سوی شاگردان و واقف بودن معلم وی به ریشه اصلی مسائل است ؛ نوع برخورد حضرت موسی (علیه السلام) با مسائل ، رفتاری عارضه بین است و حال آنکه الگوی رفتاری استاد وی و تصمیمات آن حضرت ، نشانه ژرف نگری او در مسائل می باشد، خداوند تبارك و تعالی به موسی (علیه السلام) امر می کند تا به دیدار معصومی رود که علم لدنی ویژه ای دارد. حضرت موسی (علیه السلام) با آن عبد صالح (حضرت خضر) رو به رو می شود و تقاضای شاگردی وی را می کند؛ اما خضر (علیه السلام) نمی پذیرد؛ زیرا موسی تحمل کارهای خضر را ندارد:

انك لن تستطیع معی صبرا(۸۱)

تو هرگز نمی توانی با من شکیبایی کنی .

اما موسی (علیه السلام) اصرار می کند؛ تا اینکه خضر (علیه السلام) می پذیرد؛ به این شرط که در برابر کارها و تصمیمات وی ، اعتراضی ننماید، تا در فرصت مناسب ، خود به تبیین آنها بپردازد.

اولین مسئله درباره تصمیم خضر (علیه السلام) نسبت به سوراخ نمودن کشتی در پهنه دریا است . موسی (علیه السلام) شرط را فراموش می کند و با اعتراض می گوید:

اخرقتها لتغرق اءهلها لقد جئت شیئا امرا؛ (۸۲)

آیا آن را سوراخ کردی که اهلش را غرق کنی ؛ راستی چه کار عجیبی انجام دادی !

تصمیم دوم در برخورد با کودکی نابالغ است که خضر (علیه السلام) او را به قتل می رساند. موسی (علیه السلام) به خط مشی وی اعتراض می کند و با تذکر استاد، شاگرد شرمنده می شود و خودش شرط می کند که در صورت تکرار، معلم الهی مصاحبت با موسی را رها کند.

تصمیم سوم در حالی اتفاق می افتد که آنها به شهری می رسند که نداشتن آذوقه و گرسنگی آزارشان می دهد آنان از مردم درخواست غذا می کنند؛ ولی با بی مهری آنان رو به رو می شوند. در این میان با

دیواری کج و در حال سقوط مواجه می شوند؛ خضر (علیه السلام) با خستگی و گرسنگی زیاد، به مرمت دیوار می پردازد. اینجا موسی (علیه السلام) با ملایمت اعتراض می کند و می گوید:

لو شئت لتخذت علیه اءجرا؛ (۸۳)

دست کم می خواستی در مقابل این کار مزدی بگیری !

در اینجا است که خضر (علیه السلام) تخلف از شرط را تذکر می دهد و اعلام جدایی می کند؛ ولی قبل از آن ، به ریشه هایی اصلی مسائل می پردازد و نوع تصمیم را بر اساس درك صحیح موضوعات ، برای موسی تبیین می کند.

چنان که ملاحظه می شود، ژرف نگری از سویی ، و سطحی نگری از سوی دیگر، آن هم از دو عبد صالح خداوند، بیانگر نوع برداشت هر کدام ، از مسائل است و چگونگی برخورد با مسائل ، نشانگر تفاوت میان ریشه بینی و عارضه بینی است . از این رو اتخاذ نوع تصمیم با توجه به درکی است که هر فرد از مسئله دارد و « پی بردن به وجود مسئله و تصمیم گیری برای حل آن ، به پنداشت ، برداشت یا درك فرد بستگی دارد » (۸٤).

از آنچه بیان شد، روشن می شود که عارضه بینی مسئله ، تصمیمی در پی دارد، و ریشه یابی آن ، تصمیم گیری می طلبد؛ که در برخی موارد حتی نوع برخورد با مسائل می تواند در جهت عکس همدیگر باشد.

۲. یافتن و ارائه راه حلها(۸۵) طبیعی است که را راهها و طرق مختلفی برای حل مشکلات وجود دارد و مدیر یا سیاست گذار پس از توصیف و تبیین مسئله ، باید راهها و بدیلهای ممکن را بر شمارد و فهرست کاملی از آنها تهیه کند، تا بتواند بهترین گزینه را انتخاب نماید. به طور کلی در مرحله دوم - که احصای راه حلها است - روشهای متعددی را می توان ارائه کرد.

نظر خواهی از کارشناسان و افرادی که خود مستقیما با مسئله درگیر بوده اند، می تواند به یافتن بدیلهای بیشتر کمك کند. همچنین مطالعه و بررسی راه حلهای به کار رفته در سایر جوامع و سازمانها، با رعایت تفاوتهای فرهنگی و ارزشی ، می تواند کارگشا باشد، جمع آوری راه حلها از طریق بررسی روشهایی که سایر سازمان ها و یا جوامع به کار برده و به حل نهایی مسئله دست یافته اند، مدیران سازمانهای اسلامی را در جهت دست یابی سریع به راه حل مشکل راهنمایی و هدایت می کند.

امیرالمومنین علی (علیه السلام) توجه به روشهای صحیح سایر نظامها و حاکمان مسلمان پیشین را برای مدیر مسلمان لازم می داند و می فرماید:

و الواجب علیك ان تتذکر ما مضی لمن تقدمك من حکومة عادلة او سنة فاضلة او اثر عن نبینا - صلی الله علیه و آله و سلم - او فریضة کتاب الله فتقتدی بما شاهدت مما عملنا به فیها؛ (۸٦)

واجب و لازم است بر تو که به یاد آوری سرگذشت و رفتار زمامدارانی را که پیش از تو حکومت عادلانه بر پا نمودند یا سنت و روش نیك و برجسته ای را اتخاذ کردند یا از آثار پیامبر گرامی (صلی الله علیه و اله و سلم) و یا از یك واجب کتاب الهی پیروی و تبعیت نمودند پس پیروی کن از آن اعمالی که ما انجام دادیم و تو خود آن را مشاهده نمودی .

در این سخن پربار و نورانی ، حضرت علی (علیه السلام) مالك اشتر را به استفاده از روشهای نیك حکومتهای پیشین ترغیب می نماید و عبرت گیری از تجربیات آنها را گوشزد می کند.

۱ - ۲. حدود گزینه یابی شناسایی و احصای راه حلها و گزینه های مختلف ، سیاست گذار و تصمیم گیرنده را در انتخاب گزینه بهتر یاری می رساند؛ با این حال باید توجه نمود که در زمینه احصای راه حلها، نه گرفتار گرداب اطلاعات زیاد و به تعبیری گزینه های فراوان و بیش از حد شد، و نه اینکه در زمینه گزینه یابی قصور کرد؛ بلکه راه اعتدال در پرهیز از افراط و تفریط است ؛ از این رو جمع آوری اطلاعات کافی و پرهیز از تفریط و عجله ، از جمله عوامل مهم در تصمیم بخردانه است و دوراندیشی ، سلامتی و پایداری را در پی دارد.

امیرالمومنین علی (علیه السلام) در فرازی از کلام گهربار خود چنین می فرماید:

« ثمرة التفريط الندامة » ؛ (۸۷)

نتیجه تفریط، پشیمانی است .

مدیریت در اسلام

بی تردید در کار تصمیم گیری ، اطلاع رسانی و جمع آوری گزینه های مختلف ضروری است و اگر در این مسئله کوتاهی شود، بی گمان پشیمانی و ندامت را به همراه خواهد داشت ؛ چرا که این مسئله سبب اخذ تصمیمات ناپخته ، و گاهی موجب خسران و زیان سازمان و فرد می گردد.

همان طور که تفریط در گزینه یابی و جمع آوری اطلاعات مذموم است ، افراط در این زمینه نیز مردود است . به عبارت دیگر، مدیران و خط مشی گذاران هر سازمانی باید در تصمیمات خویش رعایت احتیاط و دور اندیشی را نمایند و به اندازه کافی گزینه جهت اخذ تصمیم فراهم آوردند؛ ولی در جمع آوری اطلاعات نیز نباید دچار انبوه سازی گزینه شوند و در این مورد افراط کنند؛ چرا که انباشتگی گزینه ها موجب پوشیده ماندن راه درست و صواب می گردد. حضرت علی (علیه السلام) می فرماید.

اذا ازدحم الجواب خفی الصواب ؛ (۸۸)

هر گاه پاسخ بیش از حد انباشته شود، درستی پنهان می ماند.

بنابراین در ارائه راه حل و گزینه یابی باید به بدیلهای کافی بسنده کرد تا موجب سردرگمی و ابهام نشود.

۳. ارزیابی راه حلها و انتخاب بهترین راه حل(۸۹) پس از جمع آوری و احصای راه حلها و دست یابی به اطلاعات کافی درباره بدیلهای مختلف حل مسئله ، تصمیم گیرنده باید با جدیت ، هر يك از آنها را ارزیابی نماید و پس از تجزیه و تحلیل دقیق و بررسی نقاط قوت و ضعف هر يك از آنها، بهترین و مناسب ترین راه حل را انتخاب نماید. خداوند متعال در مورد بندگان صالح خود می فرماید:

فبشر عباد الذين يستمعون القول فيتبعون اءحسنه و اولئك الذين هدئهم الله و اولئيك هم الولوا الالبب ؛ (۹۰)

پس بشارت ده به بندگان من ؛ همان کسانی که به هر سخنی گوش می کنند، سپس بهترین آن را پیروی می کنند؛ آنان کسانی هستند که خدا آنها را هدایت کرده و آنان صاحبان خرد هستند.

در این آیه شریفه ، خداوند متعال یکی از ویژگیهای بندگان صالح خود را این مسئله می داند که آنان به هر سخنی گوش می دهند، سپس از میان سخنان مختلف ، بهترین و شایسته ترین سخن را انتخاب و از

آن پیروی می کنند.

شاید بتوان گفت که این آیه شریفه ، ناظر به دو مرحله از مراحل فرایند تصمیم گیری ، یعنی مراحل دوم و سوم است . توضیح مطلب اینکه مدیر هنگام تصمیم گیری باید به همه نظرات و پیشنهادها گوش گند، یعنی تمامی راه حلها را احصا کند، و آن گاه پس از ارزیابی هر یك از نظرات و پیشنهادها، بهترین و مناسبترین نظر و راه حل را انتخاب نماید. این دو مطلب به صورت خیلی مختصر و گویا در آیه شریفه مورد توجه قرار گرفته است .

بدیهی است که ارزیابی راه حلها باید بر اساس معیارهایی صورت پذیرد که گزینه انتخابی را بهترین و ایده آل ترین راه حل نشان دهد. عملی بودن راه حل ، رسانیدن بهتر به اهداف ، تاثیر راه حل بر سایر بخشها، و اقتصادی بودن آن به از جمله معیارهایی است که "جیمز استونر"(۹۱) در کتاب مدیریت خود آنها را در قالب چند سوال مطرح می سازد. وی معتقد است که مدیران بعد از دست یابی به مجموعه راه حلها باید با توجه به سه پرسش زیر آنها را مورد ارزیابی قرار دهند:

۱. آیا این راه حل ، عملی و ممکن است ؟

۲. آیا این راه حل ، راه حلی رضایت بخش است ؟

۳. این راه حل چه تاثیری بر سایر بخشهای سازمان خواهد داشت ؟(۹۲)

منظور از عملی بودن راه حل این است که آیا سازمان ، منابع کافی - اعم از پول ، تجهیزات و...- را برای اجرای آن دارد و آیا راه حل ارائه شده با تعهدات اخلاقی و قانونی سازمان منافات ندارد؛ بدین معنا که اگر راه حلی منجر به تعطیلی دایره ای از بخشهای سازمان گردد. آیا می توان کارگران یا کارمندان را منتظر خدمت نمود؟ آیا قوانین حقوقی و شرعی به ما چنین اجازه ای می دهد؟

منظور از رضایت بخشی راه حل این است که گزینه انتخابی ، سازمان را به اهداف خویش برساند. به عبارت دیگر، موفقیت سازمان و فرد می تواند شاخص مهمی در رضایت بخش بودن راه حل مورد نظر باشد.

در ملاك سوم - یعنی تاثیرگذاری راه حل انتخابی بر سایر بخشها و دوایر سازمان - مسلم است که این تاثیر گذاری نباید موجب عدم تعادل و تشتت در سایر بخشها گردد؛ چرا که بر اساس نگرش سیستمی(۹۳) اگر در بخشی از سازمان تغییری ایجاد شود، در دیگر بخشهای آن نیز دگرگونی به وجود می آید.

پس با توجه به این نکته ، راه حل انتخابی اگر موجب تغییر در دایره ای یا بخشی از سازمان گردد، باید با دیگر بخشها هماهنگ و همسو باشد؛ در غیر این صورت ، گزینه انتخابی ، علاوه بر اینکه مشکلی را حل نمی کند، می تواند مشکلاتی را نیز در روند فعالیتهای بخشهای سازمانی ایجاد نماید.

٤. اجرا و بازنگری بعد از آنکه گزینه های مختلف ، به صورت دقیق مورد ارزیابی قرار گرفتند و بهترین و مناسب ترین گزینه انتخاب شد، نوبت به اجرای تصمیم می رسد. گر چه فرایند انتخاب - که عنصر اصلی در تصمیم گیری است - در مرحله قبلی به اتمام رسیده است و به عبارتی ، می توان گفت که فرایند تصمیم گیری نمام شده است ، اما اگر تصمیم اتخاذ شده به خوبی به مرحله اجرا در نیاید، ممکن است به شکست نیز منجر شود؛ چرا که انتخاب بهترین متغیر و مناسب ترین گزینه ، دلیل موفقیت یك مدیر در تصمیم گیری نهایی نیست ، بلکه اجرای گزینه (تصمیم) نیز نقش مهمی در موفقیت و دست یابی به اهداف دارد.

بنابراین بعد از ارزیابی گزینه های مختلف و بررسی نقاط قوت و ضعف هر کدام از آنها و انتخاب بهترین و مناسب ترین گزینه ، باید گزینه مورد نظر را به مرحله اجرا در آورد.

امیرالمومنین حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

اذا علمتم فاعملوا، و اذا تیقنتم فاءقدموا؛ (۹٤)

وقتی که دانستید، عمل کنید و آن گاه که یقین پیدا کردید، اقدام نمایید.

حضرت علی (علیه السلام) در این روایت می فرماید که وقتی جوانب مختلف کار را مورد بررسی قرار دادید و راه برای شما روشن شد، اقدام کنید. به عبارت دیگر، وقتی متغیرهای مختلف را مورد ارزیابی قرار دادید و بهترین و مناسب ترین راه را انتخاب کردید، دست به کار شوید و اقدام نمایید.

بعد از آنکه تصمیم به مرحله اجرا در آمد، نوبت به بازنگری در تصمیم رسد، در این مرحله ، باید تصمیم اجرا شده را مورد ارزیابی قرار داد، تا روشن شود که این تصمیم ، موفق و اثر بخش بوده است یا نه . به عبارت دیگر، باید بررسی کرد تا مشخص شود که تصمیم در مرحله عمل با جه مشکلات و محدودیتهایی مواجه است و اگر تصمیم ناموفق و ناکارآمدی بوده است ، علت این عدم موفقیت و ناکارآمدی چیست .

فصل سوم : مولفه های اساسی در تصمیم گیری مولفه ها و عوامل متعددی در تصمیم گیری اثر گذار هستند که توجه به آنها می تواند در فرایند تصمیم گیری و اجرای آن تاثیر شگرفی داشته باشد. سه مورد از این مولفه ها و عوامل که در منابع غنی دینی تاکید فراوانی بر آنها شده است ، عبارتند از:

۱. مشورت با صاحب نظران و رایزنی با کارشناسان ؛

۲. حق محوری ؛

۳. توکل به خداوند متعال و تکیه بر اراده او.

در این فصل ، هر یك از این عوامل توضیح داده خواهد شد.

۱. مشورت مشورت و نظر خواهی از دیگران یکی از عوامل مهم و مسائل حیاتی در تصمیم گیری است و در اسلام ، از اهمیت بالا و جایگاه ویژه ای برخوردار است . با توجه به وسعت موضوعات و پیچیدگی مسائل و نیز گستردگی اطلاعات ، یك مدیر قادر به شناخت همه مسائل و به دست آوردن همه اطلاعات لازم در مورد یك مسئله نیست و در نتیجه نمی تواند تصمیم منطقی و درستی در مورد آن اتخاذ نماید.

مشورت و نظر خواهی از دیگران به منظور استفاده از نظرات آنان مسئله ای عقلی است و عدم مشورت و استبداد به رای یکی از بیماریهای مهلك مدیران در تصمیم گیری است ؛ زیرا یك مدیر، هر قدر هم آگاهیهای زیادی داشته و در زمینه کاری خود متخصص ، کاردان و پر تجربه باشد، باز هم نمی تواند به همه ابعاد و زوایای یك مسئله پی ببرد و مسئله را تنها از دیدگاه خویش ارزیابی می کند؛ و چه بسا ابعادی از مسئله که در تصمیم گیری می توانند نقش تعیین کنندهای داشته باشد، از نظر مخفی مانده باشد. امیر مومنان حضرت (علیه السلام) در مورد عواقب عدم مشورت و استبداد به راءی چنین هشدار می دهد:

من استبد براءیه هلك ؛ و من شاور الرجال شاركها فی عقولها؛ (۹۵)

کسی که استبداد در رای داشته باشد هلاك می شود و کسی که با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و دانش آنان شریك می شود.

همان گونه که اشاره کردیم ، ضرورت مشورت یك مسئله عقلی است و هر انسان عاقل و خردمندی این ضرورت را درك می کند و هیچ خردمندی خود را از آن بی نیاز نمی داند. حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

لا یستغنی العاقل عن المشاورة ؛ (۹۶)

هیچ انسان عاقل و خردمندی از مشاوره بی نیاز نمی گردد.

عدم توجه به نظرات دیگران و استبداد به رای ، یکی از خطرناك ترین چیزهایی است که ممکن است یك مدیر به آن گرفتار شود.

مشورت در نگاه امیرمومنان یکی از ضرورتهای اساسی برای اداره امور، به ویژه تصمیم گیری است ، آن حضرت مشورت و نظر خواهی از دیگران را قوی ترین و محکم ترین پشتیبان و حامی می داند و می فرماید:

لا مظاهرة اءوثق من المشاورة ؛ (۹۷)

هیچ حامی و پشتیبانی ، استوارتر و محکم تر از مشورت کردن نیست . از آنجا که به وسیله مشورت و نظر خواهی ، آگاهیهای انسان بیشتر می شود و زوایا و ابعاد مختلف یك مسئله برای او روشن تر می گردد، در نتیجه تصمیمهایی که بعد از مشورت اتخاذ می شوند، معقول تر و درست تر می باشند.

۱ - ۱. آثار و فواید مشورت مشورت کردن و استفاده از نظرها و دیدگاههای دیگران ، پیامدهای مثبت و فواید زیادی دارد. آثار و برکات فراوانی که از مشورت کردن نصیب انسان یا سازمان می شود، هرگز از تفکر فردی و امکانات و منابع فراوان مادی به دست نمی آید. در اینجا بخشی از برکات و فواید مشورت را به صورت مختصر توضیح می دهیم :

الف) بهره برداری از درخشش افکار دیگران

یکی از فواید و پیامدهای مشورت ، بهره برداری و استفاده از افکار و نظرات دیگران است . مشورت به انسان کمك می کند تا افکار و اندیشه های دیگران ، به ویژه صاحب نظران و متخصصان را به یاری طلبد و با قرار دادن افکار و اندیشه های آنان در کنار فکر و نظر خود، بر قدرت ، وسعت و عمق اندیشه و بینش خود بیفزاید و از درخشش افکار و اندیشه های دیگران بهره مند شود. حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

من شاور ذوی العقول استضاء باءنوار العقول ؛ (۹۸)

هر کس که با صاحبان عقل و خرد مشورت کند، از درخشش افکار بهره مند می شود.

ب) جلوگیری از هلاکت

یکی از دلایل اهمیت و حساسیت مسئله تصمیم گیری این است که یك تصمیم ، ممکن است هلاکت

فرد یا فروپاشی و نابودی سازمان را به دنبال داشته باشد. اگر هنگام تصمیم گیری ، تمام جوانب مسئله به درستی سنجیده نشود و زوایای مختلف آن مورد بررسی دقیق و اصولی قرار نگیرد احتمال دارد که تصمیم نسنجیده و نادرستی گرفته شود؛ این تصمیم نادرست ممکن است عواقب و پیامدهای زیادی به دنبال داشته باشد؛ در برخی از موارد يك تصمیم نسنجیده و غیر منطقی می تواند سرنوشت فردی را عوض کند و او را تباه سازد، یا موجبات فروپاشی و نابودی سازمانی را فراهم آورد.

بنابراین ضروری است که هنگام تصمیم گیری ، دقت لازم انجام شود و جوانب و زوایایی مختلف مسئله به خوبی مورد بررسی قرار گیرد؛ و این کار جز از طریق مشورت با دیگران امکان پذیر نیست .

پس مشورت کردن می تواند فردی را از تباهی و هلاکت نجات دهد و از فروپاشی و نابودی سازمانی جلوگیری نماید؛ چرا که مشورت موجب شود تا تصمیمها اصولی تر و پخته تر شوند. امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) فرماید:

« ما عطب من استشار » ؛ (۹۹)

آن کی که مشورت نماید، هلاك و نابود نمی شود.

ج) شناسایی خطاها

یکی دیگر از آثار مثبت مشورت از دیدگاه حضرت علی (علیه السلام) این است که مشورت کردن و استفاده از نقطه نظرهای دیگران به انسان کمك می کند تا خطاها و اشتباهات را بشناسد. آن حضرت می فرماید:

من استقبل وجوه الاراء، عرف مواقع الخطاء؛ (۱۰۰)

کسی که از نظرات و آراء گوناگون استقبال نماید، موارد خطا و اشتباه را شناسد.

د) دست یابی به راهکار مناسب

فایده دیگری که مشورت و توجه به نظرات دیگران به دنبال دارد این است که این کار باعث می شود تا تصمیم معقول و مناسبی اتخاذ شود و راه درستی انتخاب گردد. حضرت علی (علیه السلام) در ضمن توصیه به مشاوره و استفاده از نقطه نظرهای دیگران ، به این فایده مشورت نیز چنین اشاره کند:

اضربوا بعض الراءی ببعض ، یتولد منه الصواب ؛ (۱۰۱)

نظرها و اندیشه ها را به یکدیگر بزنید تا درستی و حقیقت از آن متولد گردد.

مشورت کردن ، به ویژه آن گاه که با افراد خردمند، صاحب نظر و متخصص صورت گیرد، می تواند فرد یا سازمان را به سوی دست یابی به راههای مطلوب بر و صحیح تر رهنمون گردد. مولی الموحدین حضرت علی می فرماید:

من شاور ذوی الالباب دل علی الرشاد؛ (۱۰۲)

هر کس که با صاحبان اندیشه و خرد مشورت نماید، به راه درست رهنمون می شود.

ح) پیش گیری از پشیمانی

یکی دیگر از فواید و مزایای مشورت این است که از ندامت و پشیمانی پیش گیری می کند. معمولا بعد از هر تصمیمی که بدون مشورت اتخاذ شود و جوانب و زوایای مختلف آن به خوبی سنجیده نشده باشد، پشیمانی و ندامت از اینکه چرا این تصمیم بدون سنجش جوانب مختلف مسئله اتخاذ شده ، طبیعی است . امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) این نکته را یادآور شود و می فرماید:

« من لم یستشر یندم » (۱۰۳)؛

هر کس که مشورت نکند، پشیمان می شود.

و در مقابل ، اگر هنگام تصمیم گیری ، با افراد عاقل و صاحب نظر مشورت شود و تمام جوانب و زوایای مسئله مورد نظر، به دقت مورد بررسی قرار گیرد، تصمیم درست و معقولی گرفته می شود و در نتیجه ، ندامت و پشیمانی به دنبال نخواهد داشت ؛ چنان که مولای متقیان حضرت علی می فرماید:

شاور ذوی العقول تاءمن الزلل والندم ؛ (۱۰٤)

با افراد عاقل و صاحب خرد مشورت کن تا از لغزش و پشیمانی ایمن گردی .

۲ - ۱. صفات و ویژگیهای مشاوران مشاوره - با وجود همه مزایا و اهمیت فراوانی که دارد - اگر بخواهد جایگاه مناسب خود را در سازمان پیدا کند و مدیران را در دست یابی به روشها و راهکارهای مناسب کمك نماید، باید اصول و ضوابط، مشخص شود، تا مدیران و خط مشی گذاران سازمان با رعایت آن اصول و ضوابط، بتوانند بهره برداری مناسب بهینه از مشاوره داشته باشند و به بیراهه نروند.

یکی از مسائل مهم و قابل توجه در مشورت این است که طرف مشورت چه کسی باشد؟ آیا در هر کاری با هر کسی می توان مشورت کرد و نظر خواهی نمود یا اینکه طرف مشورت باید دارای ویژگیها و خصوصیاتی باشد تا بتوان مسائل را با او در میان گذاشت و مشورت کرد؟

در پاسخ به این سوال باید گفت که در منابع و متون غنی اسلامی ، به ویژه روایات معصومان (علیه السلام) ویژگیها و خصوصیات زیادی ، به عنوان شرایط کسی که قرار است طرف مشورت قرار گیرد، مطرح شده است ؛ که برای اختصار تنها به ویژگیها و شرایطی که امیر مومنان برای مشاوران مطرح کرده اند، اشاره می کنیم .

الف) خداترس بودن

خداترسی و خوف از عصیان و نافرمانی خداوند متعال ، یکی از فضایل اخلاقی و از صفات برجسته انسانی است که هر مسلمانی باید این ویژگی را داشته باشد. در مورد کسی که قرار است مورد مشورت قرار گیرد، داشتن این ویژگی مهم ، لازم و ضروری است ، حضرت امام صادق (علیه السلام) از امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) نقل می کند که آن حضرت فرمود:

شاور فی امورك الذین یخشون الله ترشد؛ (۱۰۵)

در کارهای خویش با کسانی مشورت کن که از خدا می ترسند، تا به راه درست و راست رهنمون شوی .

کسانی که خوف از خدا داشته باشند و خداوند متعال را همواره ناظر بر اعمال و رفتار خویش بدانند، سعی می کنند که هنگام مشاوره ، حقیقت را بگویند و روش درست و راهکار مناسب را به مشورت

کننده نشان دهند؛ زیرا می دانند که خداوند متعال ناظر اعمال آنها است و این کار آنها نیز - همچون سایر کارها - ثبت می شود و در روز قیامت در مورد آنها حسابرسی دقیقی صورت خواهد گرفت .

ب) خردمند بودن

یکی از ویژگیهایی که لازم است مشاور داشته باشد، عقل و خرد است . امیر مومنان در موارد مختلفی توصیه کرده اند که با انسانهای عاقل و خردمند مشورت شود؛ چرا که مشورت با اهل خرد و صاحب اندیشه ، راه درست را می نمایاند و انسان را از لغزش و خطا و پشیمانی مصون می دارد. حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

من شاور ذوی الالباب ، دل علی الصواب ؛ (۱۰٦)

هر کس با صاحبان خرد مشورت نماید، به راه راست و درست رهنمون شود.

ج) با تجربه بودن

هر قدر که تجربه فرد بیشتر باشد، توانایی و قدرت وی در شناخت مسائل مختلف و ارائه راه حلهای متفاوت برای حل مشکلات بیشتر، و عقیده و نظر او پربارتر و ارزشمندتر خواهد بو

مشورت با اهل تجربه می تواند انسان را در توانمندیهای آنان شریك کند و از خطاهای گذشتگان مصون دارد و به درست رهنمون شود.

لذا در فرمایشهای حضرت علی (علیه السلام) به مشورت با اهل تجربه سفارش زیادی شده و تاکید شده است که بهترین مشاور کسی است که دارای تجربه باشد. آن حضرت می فرماید:

افضل من شاورت ذوا التجارب ؛ (۱۰۷)

برترین کسی که با وی مشورت می کنی ، کسی است که دارای تجربه های فراوان باشد آنان که تجربه فراوان دارند، از آرائی پخته و اندیشه ای متقن و قوی برخوردارند بنابراین می توانند مشاوران خوبی باشند.

د) بخیل نبودن

یکی از ویژگیهای مشاور، از نظر امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) این است که بخیل نباشد آن حضرت در این مورد به مالك اشتر می فرماید:

لا تدخلن فی مشورتك بخیلا یعدل بك عن الفضل و یعدك الفقر؛ (۱۰۸)

افراد بخیل را در مشورت خود دخالت مده ؛ زیرا که تو را از احسان منصرف می کند و از تهی دستی و فقر می ترساند.

ح) ترسو نبودن

یکی دیگر از ویژگیها و شرایط یك مشاور خوب ، در نظر مولی الموحدین امام علی (علیه السلام) این است که مشاور، ترسو نباشد. آن حضرت در عهد مالك اشتر، بعد از آنکه فرمود در مشورت خود افراد بخیل را دخالت نده ،فرماید:

و لا جبانا يضعفك عن الامور؛ (۱۰۹)

و نیز با افراد ترسو مشورت مکن ؛ زیرا در کارها روحیه ات را تضعیف می کند.

و) حریص نبودن

از دیگر شرایط مشاور، از دیدگاه حضرت علی (علیه السلام) این است که مشاور نباید حریص باشد. آن حضرت در ادامه نامه به مالك اشتر می فرماید:

و لا حريصا يزين لك الشردة بالجور؛ (۱۱۰)

همچنین حریص را به مشورت مگیر؛ که حرص را با ستمگری در نظرت زینت می دهد.

ز) دروغ گو نبودن

ویژگی دیگری که امیرمومنان برای مشاور لازم می داند این است که مشاور نباید دروغ گو باشد، بلکه باید فردی صادق و راس گو باشد. آن حضرت در یکی از سفارشهای خود می فرماید:

« و لا تستشر الكذاب ؛ فانه كالسراب يقرب عليك البعيد، و يبعد عليك القريب » ؛ (۱۱۱)

با فرد دروغ گو مشورت نکن ؛ زیرا او مانند سراب است و دور را در نظر تو نزدیك ، و نزدیك را در نظر تو دور می نمایاند.

۲. حق محوری در تصمیم گیری ، تشخیص بهترین راه حل ، مهم ترین دغدغه مدیران است ؛ برای این کار می بایست پس از مسئله و جمع آوری راه حلها، به ارزیابی هر يك از آنها پرداخت . برای ارزیابی راه حلها، معیارها و شاخصهایی وجود دارد که مهم ترین آنها بایستی حق و ارزش های الهی باشد؛ بدین معنی که در بین راه حلهایی که با این ملاك سازگارند، آنچه مورد بهره وری بیشتری است ، انتخاب شور و راه حلی که با این شاخص تعارض دارد - هر چند سود آور نیز باشد - کنار گذاشته شود. راه حلی که منافعی نیز به دنبال داشته باشد، ولی با یکی از ارزش های اسلامی در تضاد باشد، نمی باید انتخاب شود؛ هر چند به ضرر سازمان و یا شخص مدیر باشد.

مدیران در نظام الهی باید به گونه ای تربیت شوند که از عمق جان ، عمل به حق را دوست داشته باشند؛ زیرا کسی نزد خداوند دارای فضیلت بیشتر است که عمل بر اساس حق را بیش از هر چیز مد نظر داشته باشد و آن را وجهه همت خویش قرار دهد. در چنین صورتی اگر مدیری به خاطر عمل به حق ، شکسته شود، نباید غمگین باشد؛ چرا که به وظیفه خود صادقانه عمل کرده و نزد خداوند ماءجور است ؛ و کسانی که از سود و منفعت دنیوی ، به دلیل عمل به حق بگذرند، نرد خداوند با فضیلت ترین انسانها می باشند. حضرت علی (علیه السلام) در این باره می فرماید:

عن اءفضل الناس عند الله من كان العمل باحق اءحب اليه ؛ و ان نقصه و كرثه من الباطل ، و ان جر اليه فائدة و زاده ؛ (۱۱۲)

همانا برترین مردمان در نزد خدا کسی است که عمل به حق نزد او محبوب تر از باطل باشد؛ گر چه از نفع و قدر او بکاهد و برایش مشکلاتی پیش آورد؛ و باطل برای او منافعی فراهم سازد و برایش رتبت و زیادتی به بار آورد.

کلام نورانی حضرت این پیام ارزشمند را به مدیران می دهد که حق و ارزشهای الهی مهم ترین شاخص

برای انتخاب بهترین راه حل در تصمیم گیری است .

۳. توکل توکل که یکی از مباحث مهم تصمیم گیری در مدیریت اسلامی و یکی از مولفه های اصلی آن است ، عبارت است از اعتماد و اتکا بر خداوند متعال در تمام کارها و تکیه بر اراده او، با اعتقاد به اینکه او آفریننده سببها و چیره بر همه آنها است و سببها با اراده او در سببیت کامل می شوند و تاءثیرگذارند.

البته این بدان معنا نیست که انسان از جستن نیازهای خود و فراهم کردن مقدمات آنها بی نیاز باشد و گمان کند که وسایل ظاهری و طبیعی ، سببیت ندارند؛ بلکه به این معنا است که تمام توجه و امید خود را به اسباب و علل ظاهری منحصر نکند و به اراده خدا. که سبب ساز و سبب سوز است - توجه نماید. روایت شده است که پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) از جبرئیل امین پرسید که توکل بر خدا چیست ؟ جبرئیل گفت :

العلم باءن المخلوق لا یضر و لا ینفع و لا یعطی و لا یمنع : و استعمال الیاءس من الخلق ؛ فاذا کان العبد کذلك ، لم یعمل لاحد سوی الله ، و لم یرج و لم یخف سوی الله ، و لم یطمع فی اءحد سوی الله ؛ فهذا هو التوکل ؛ (۱۱۳)

دانستن اینکه مخلوق ، زیان و سود نرساند و نبخشد و باز ندارد، و چشم امید به خلق نداشتن . پس آن گاه که بنده چنین باشد، جز برای خدا کار نکند و جز به او امید نبندد و جز از او نترسد و جز به او دل نبندد؛ پس این همان توکل است .

انسان با توکل بر خداوند متعال ، از نظر اراده و سایر صفات روحی چنان قوی و نیرومند می شود که مغلوب هیچ عامل دیگری نمی شود و به موفقیت قطعی و سعادت حقیقی نایل می گردد.

بنابراین توکل بر خدا و حواله کردن همه امور به او، یکی از عوامل مهم و تاثیر گذار بر اراده آدمی است و هیچ چیز مانند توکل ، آدمی را محکم و استوار نمی کند و اسباب توفیق او را فراهم نمی سازد. امیر مومنان در یکی از بیانات نورانی خویش این حقیقت را متذکر می شود و می فرماید:

اءصل قوة القلب التوکل علی الله ؛ (۱۱٤)

اساس و ریشه قوت قلب ، توکل بر خداوند متعال است .

مدیریت در اسلام

توکل یکی از عوامل ارزشی است که در همه مسائل مدیریت تاثیرگذار است ؛ اما تاثیر آن در تصمیم گیری ، نمود و بروز بیشتری دارد. نقش توکل در تصمیم گیری ، مصادیق و موارد متعددی می تواند داشته باشد؛ مثلا آنجا که انسان از لحاظ روحی و روانی در مضیقه قرار گرفته است و توان مقابله با مشکلات را ندارد، توکل بر خداوند، نیرویی به او می بخشد که بر تمام مشکلات پیروز می شود؛ یا در جایی که اتخاذ یك تصمیم ممکن است مخاطب زیادی به دنبال داشته باشد و به اصطلاح ، از ریسك بالایی برخوردار است ، توکل بر خداوند است که می تواند راه را برای یك تصمیم گیری معقول و مناسب هموار کند.

از آنجا که هر تصمیمی که انسان اتخاذ می کند، عواقب و پیامدهایی به دنبال دارد، ترس از عواقب ناخوشایند و پیامدهای نامطلوب ، موجب سستی در امر تصمیم گیری می شود؛ در این صورت چیزی که می تواند سستی و فترت را از میان ببرد و زمینه را برای یك تصمیم گیری مناسب آماده نماید، توکل

و اعتماد به نیروی متعالی است که فراتر از همه نیروها است ؛ و آن ، ذات مقدس خداوند است .

توکل رمز بهره مندی از امدادهای غیبی است ؛ آن گاه که انسان در کارهای خود بر او می گشاید و امدادهای غیبی خویش را به مدد او می فرستد امیرمومنان حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

من توکل علیه کفاه ؛ و من ساله اءعطاه ؛ (۱۱۵)

هرکس که بر او (خداوند متعال) توکل کند، او را کفایت می کند و پشتیبان او می شود و هر کس هر او چیزی طلب کند به او عطا می کند.

بنابراین به هنگام تصمیم گیری ، به ویژه هنگام اتخاذ تصمیم در مورد کارهای مهم که ممکن است عواقب و پیامدهای زیادی داشته و از درجه ریسك پذیری بالایی برخوردار باشد، این توکل و اعتماد بر خداوند متعال است که می تواند بر اضطراب و ترس و دودلی غلبه کند و راه را برای یك تصمیم گیری مطمئن و اصولی هموار سازد. توکل تنها باعث از بین رفتن دغدغه ها و عدن اطمینانها نمی شود، بلکه درهای رحمت الهی را نیز به روی انسان باز می کند و امدادهای غیبی به یاری او می آید، امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

توکل علی الله سبحانه ؛ فانه قد تکفل بکفایة المتوکلین علیه ؛ (۱۱٦)

بر خداوند سبحان توکل کن ؛ چرا که خداوند متعال ، کفایت و پشیمانی کسانی را که به او، توکل نمایند، به عهده گرفته است .

این سخن گهربار، الهام گرفته از آیات قرآن کریم است ؛ آنجا که خداوند متعال می فرماید:

و من یتق الله یجعل له و مخرجا# و یرزقه من حیث لا یحتسب و من یتوکل علی الله فهو حسبه)(۱۱۷)

و هر کس تقوای الهی پیشه کند، خداوند راه نجاتی برای او فراهم می کند و او را از جایی که گمان ندارد، روزی می دهد؛ و هر کس که بر خدا توکل نماید، خداوند کفایت امرش را می کند.

فصل چهارم : ویژگیهای تصمیم گیری موثر در تصمیم گیری موثر، عناصر متعددی دخالت دارند. تصمیمی و موثر و سازنده می باشد و از کارایی مناسبی برخوردار است که دارای ویژگیهایی باشد؛ برخی از این ویژگیها عبارتند از:

۱. دارا بودن اطلاعات کافی اطلاعات از اصلی ترین عناصر تصمیم گیری خوب و موثر است ؛ زیرا همه مدیران و خط مشی گذاران ، هنگام اخذ تصمیم نیاز به اطلاعات دارند تا بتوانند پیش بینی های لازم را درباره رویدادهای آتی به عمل آورند.

شرایط تصمیم گیری از دریچه اطلاعات را می توان در حالات مختلف ، بر روی یك طیف قرار داد که در یك طرف آن ، وضع مطمئن ، و در انتهای دیگر وضع تشنج زا قرار می گیرد.

تحت شرایط مطمئن ، اطلاعات به اندازه کافی وجود دارد و ما به خوبی نسبت به هدف ها آگاهی داریم و درباره نتیجه اقدام یا راهی که در پیش رو داریم ، می توانیم اطلاعات دقیق ، قابل سنجش و معتبر به دست آوریم .(۱۱۸) از این رو مدیری که در شرایط مطمئن تصمیم می گیرد به اهداف و رویه های کار آشنا است و در مورد تصمیم خود، اطلاعات کافی دارد و بالطبع به تصمیمات برنامه ریزی شده نزدیك است ؛ چرا که در تصمیمات برنامه ریزی شده ، اهداف ، رویه ها، روشها روشن است و سیاستهای

سازمان ، چگونگی اخذ تصمیم را مشخص می کند.

در تصمیم برنامه ریزی شده ، تا حدی آزادی عمل از فرد گرفته می شود؛ زیرا این سازمان است که تعیین تکلیف می کند و نسبت به آنچه باید انجام شود، تصمیم می گیرد. با این حال ، تصمیمات برنامه ریزی شده ، با هدف صرفه جویی در وقت یا دادن آزادی عمل و اختیار بالا به مدیران می باشد؛ سیاستها، مقررات و رویه ها سبب می شوند تا مدیران در وقت خود صرفه جویی کنند و مقدار بیشتری از وقت خود را صرف امور مهم تر نمایند.

وقتی مدیران با مسائل پیش بینی نشده و موارد اضطراری رو به رو می گردند که سیاستهای سازمان یا شرکت برای حل آنها روشی ارائه ننمود و اطلاعات کافی در این زمینه جمع آوری نشده باشد. در این صورت آنها مجبورند تصمیمات برنامه ریزی نشده بگیرند و پس نیاز به اطلاعات جامع در چنین موقعیتهایی لازم و ضروری است ؛ و تصمیم گیری در سازمان زمانی موثر می باشد که از اطلاعات کافی بهره مند گردد. شاید کلام نورانی امام صادق (علیه السلام) به همین نکته اشاره دارد که در فرازی از وصیت خود به عبدالله بن جندب می فرماید:

قف عند کل اءمر حتی تعر مدخله من مخرجه ، قبل اءن تقع فیه فتندم ؛ (۱۱۹)

به هنگام هر امری (تصمیم) توقف کن ، تا ورودی را از خروجی آن شناسایی نمایی ، قل از اینکه در آن تصمیم واقع گردی و پشیمان شوی .

مفهوم روایت این است که هنگام اخذ هر تصمیمی ، اطلاعات کافی لازم است و باید نسبت به زوایای کار و تصمیم ، شناخت کافی به دست آورد، تا در اثر عدم شناخت ، ندامت و پشیمانی گریبانگیر مدیر نگردد. پس لازمه تصمیم درست و بخردانه ، کسب اطلاعات کافی و صحیح است .

سیره پیغمبر اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) نیز چنین بود که مدیریت جنگ و مقابله با دشمنان ، پیوسته از وضع آنان و تحرکات و اقداماتشان کسب اطلاعات نمود و بر اساس اطلاعات دقیق و درست ، تصمیم گیری می کرد.

عرفا و نقبا دو گروه بودند که پیغمبر (صلی الله علیه و اله و سلم) از وجود آنها در جمع آوری اطلاعات استفاده می کرد.

« عرفا » جمع « عریف » و به معنای دانا و کسی که اصحاب و یاران خود را بشناسد و به معنای کارگزار است .(۱۲۰) « نقبا » جمع « نقیب » و آن نیز به معنای مهتر و سالار قوم است و به معنای پیشوا و رئیس و کسی که معرفت به احوال مردم داشته باشد نیز آمده است .(۱۲۱)

پس عرفا و نقبا و بزرگان هر قومی هستند که به مسائل و احوال قوم خود آشنایی کامل داشته اند و رسول اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) از این گونه افراد در جه کسب اطلاعات استفاده زیادی می کردند.

علاوه بر این ، رسول گرامی اسلام به وسیله ماموران اطلاعاتی خود، از وضعیت دشمن مطلع می گشت . به عنوان نمونه ، در ماه رجب سال دوم هجری عبدالله بن جحش را با هشتاد نفر از مهاجران به ماموریتی فرستاد و هنگام حرکت ، نامه ای به دست وی داد و فرمود، تا دو روز راه نپیموده ، آن را نخواند؛ آن گاه در آن بنگرد و به فرمان عمل کند و کسی از همراهان خود را به همراهی مجبور نسازد. عبدالله پس از دو روز راهپیمایی ، نامه را گشود و چنین فرمان یافت :

اذا نظرت فی کتابی هذا فامض حتی تنزل نخلة بین مکة و الطائف فترصد بها قریشا و تعلم من اءخبارهم ؛ (۱۲۲)

هر گاه در نامه ام نگریستی ، همچنان رهسپار شو تا در نخله ، میان مکه و طائف فرود آیی ، آنجا در کمین قریش باش و اخبارشان را برای ما جستجو کن .

از مجموع مطالب ذکر شده ، استفاده می شود که اطلاعات ، از جمله مهم ترین عنصر در امر تصمیم گیری است . یاد آوری می شود که در خش کنترل بررسی مبسوطتری در زمینه بحث اطلاعات صورت خواهد گرفت .

۲. آینده نگری و عاقبت اندیشی یکی دیگر از ویژگیهای تصمیم گیری موثر این است که تصمیم با تدبیر و عاقبت اندیشی تواءم باشد، بدین معنا که اخذ تصمیم بدون اندیشه ، در سر انجام آن نمی تواند به صورت يك تصمیم خوب بخردانه و موثر باشد. از امام صادق (علیه السلام) نقل شده که مردی خدمت پیامبر آمد و عرض کرد: ای رسول خدا، مرا نصیحت کن و به من اندرزی ره . حضرت فرمود: اگر نصیحت کنم عمل می کنی ؟

مرد گفت : آری ، ای رسول خدا.

پیامبر دوباره فرمود: اگر نصیحت کنم عمل می کنی ؟

مرد پاسخ داد: آری .

پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) بار دیگر سخن خویش را تکرار کرد و آن مرد نیز پاسخ مثبت داد. آن گاه پیامبر فرمود:

فانی اءوصیتك اذا اءنت هممت باءمر فتدبر عاقبته ؛ فان يك رشدا فامضه ، فان يك غیا فانته عنه ؛ (۱۲۳)

پس من تو را سفارش و نصیحت می کنم که هر زمان برای کاری تصمیم گرفتی ، در عاقبت آن بیندیشی ؛ پس چنانچه عاقبت آن خیر و صلاح بود، انجامش بدهی و اگر عاقبت آن گمراهی و تباهی بود، از آن دست کشی و رهایش سازی .

دور اندیشی و آینده نگری یکی از شرایط لازم و مقدمات اساسی يك تصمیم گیری معقول و منطقی است و هر انسانی باید هنگام تصمیم گرفتن در مورد يك مسئله ، جوانب و زوایای گوناگون آن را به خوبی بررسی نماید و پیامدهای احتمالی آن را پیش بینی کند؛ عاقبت اندیشی و آینده نگری در مورد همه تصمیم گیریها ضرورت دارد؛ امام ضرورت و اهمیت آن در مورد تصمیم گیری مدیران و مسئولان سازمان بیشتر است ؛ زیرا تصمیماتی که مدیران و مسئولان سازمان اتخاذ می کنند مهم تر از تصمیمات فردی باشد و ممکن است برخی از این تصمیمات ، سرنوشت سازمان و یا کارکنان آن را تغییر دهد.

امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) دور اندیشی و آینده نگری را نشانه عقل و خردمندی می شمرند و خردمندترین و عاقل ترین انسان ها را افرادی می دانند که آینده نگری و عاقبت اندیشی بیشتری دارند. آن حضرت می فرماید:

اءعقل الناس اءنظرهم فی العواقب ؛ (۱۲٤)

خردمندترین مردم ، عاقبت اندیش ترین آنها است .

مدیرانی که هنگام تصمیم گیری ، با آینده نگری و عاقبت اندیشی ، زوایا و جوانب مختلف مسئله را بررسی می نمایند و امکانات و مقدمات لازم را پیش بینی می کنند، تصمیمات استوارتر و متقن تری اتخاذ می کنند و میزان موفقیت و اثر بخشی آنان افزایش می یابد. مولای متقیان حضرت علی در یکی از سخنان گهربار خود در مورد آینده نگری و دوراندیشی می فرماید:

من نظر فی العواقب سلم من النوائب ؛ (۱۲۵)

کسی که در پیامدها و عواقب کار دقت کند، از گرفتاری ها در امان ماند.

بنابر این تصمیم گیری صحیح و منطقی آن است که پیش از اتخاذ هر نوع تصمیمی ، جوانب گوناگون و پیامدهای احتمالی آن بررسی و ارزیابی شود، تا از استعدادها و امکانات سازمان ، به صورت درست و منطقی بهره برداری شود، اگر تصمیم گیریها بدون بررسی همه جانبه و بدون آینده نگری و توجه به پیامدهای احتمالی آنها انجام شود،تصمیمات اتخاذ شده از اتقان و استواری لازم برخوردار نمی باشند و موجب هدر رفتن استعدادها، امکانات و منابع سازمان خواهد شد.

۳. استفاده از تجربه یکی از مسائل مهم در تصمیم گیری ، استفاده از تجارب گذشته است . بهره گیری مناسب از تجارت گذشته می تواند اطلاعات بسیار و ارزشمندی را در اختیار مدیران قرار دهد. اگر از تجربه های گذشته به صورت صحیح و مناسب بهره برداری شود، میزان خطا و اشتباه در تصمیمها کاهش می یابد و تصمیمات از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار خواهند شد.

امیرمومنان حضرت علی (علیه السلام) موفقیت و امکان دست یابی به اهداف و کارهای مورد نظر را یکی از آثار و نتایج حفظ تجربه ها و استفاده بهینه از آنها می داند و می فرماید:

من حفظ التجارب اءصابت اءفعاله ؛ (۱۲٦)

آن کس که تجربه ها را حفظ کند (و به موقع از آنها استفاده نماید) کارهایش به نتیجه می رسد.

اصولا هر قدر که تجربه فرد بیشتر باشد، توانمندی وی در شناخت مسائل مختلف و حل مشکلات بیشتر و عقیده و نظر او ارزشمندتر و مقبول تر خواهد بود. خضرت امام علی (علیه السلام) در تبیین این نکته می فرماید:

راءی الرجل علی قدر تجربته ؛ (۱۲۷)

اندیشه و نظر هر شخص به اندازه تجربه او است .

همان گونه که استفاده مناسب از تجربیات ، در موفقیت مدیران و اثر بخشی تصمیمهای آنان نقش دارد و آنان را در دست یابی به اهداف و مقاصدشان یاری می دهد، استفاده نکردن از تجربیات نیز می تواند عواقب و پیامدهای نامطلوبی به دنبال داشته باشد. امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) در این مورد می فرماید:

من اءحکم التجارب ، سلم من المعاطب ؛ (۱۲۸)

هر کس که تجربه ها را محکم کند، از مهلکه ها سالم ماند.

بدیهی است که میزان تجربه هر فرد، بر میزان قوت و اثر بخش بودن تصمیم گیری او تاثیر فراوانی دارد. آنان که تجربه های مختلفی به دست آورند و از آنها به درستی استفاده می کنند، بر بسیاری از مشکلات پیروز می شوند؛ و کسانی که تجارب خوبی ندارند، از حل مسائل و غلبه بر مشکلات باز می مانند. علت اصلی این مسئله در این نکته است که انسان با بهره برداری از تجربه ها، بهترین و مناسب ترین گزینه های را انتخاب می کند و کمترین اشتباه را مرتکب می شود. امیر المومنین حضرت علی (علیه السلام) دست یابی به بهترین گزینه و انتخاب مناسب ترین راه حل را یکی از ثمرات و پیامدهای خوب تجربه بر می شمرند:

ثمرة التجربة حسن الاختیار؛ (۱۲۹)

ثمره و نتیجه تجربه ، اختیار و انتخاب نیکو است .

آن حضرت ، یکی دیگر از آثار تجربه زیاد را کاهش اشتباه و فریب خوردن می داند و می فرماید:

من قلت تجربته خدع ، و من کثرت تجربته قلت غرته ؛ (۱۳۰)

کسی که تجربه اش کم باشد گول می خورد و کسی که تجربه اش بسیار باشد کمتر فریب می خورد.

٤. بهره گیری از مزایای تصمیم گیری فردی - گروهی در میان صاحب نظران مدیریت ، تصمیم گیری به دو صورت فردی و گروهی مطرح می باشد که هر یك دارای مزایا و معایبی به شرح زیر است :(۱۳۱)

١-٤. نقاط قوت تصمیمات گروهی : ١. کسب اطلاعات جامع تر و کامل تر؛

٢. پذیرش سریع تر تصمیم ؛

٣. مشروعیت بیشتر؛

٤. افزایش تنوع دیدگاه ها.

٢-٤. نقاط ضعف تصمیمات گروهی : ١. وقت گیر بودن ؛

٢. مبهم و لوث شدن مسئولیت ها (هیچ کس خود را پاسخ گوی نهایی پیامدهای تصمیم نمی داند)؛

٣. فشار گروه بر اعضا در جهت سازش افراد (همرنگ جماعت شدن).

٣-٤. نقاط قوت تصمیمات فردی : ١. سرعت بالا؛

٢. مشخص بودن مسئولیت تصمیم ؛

٤-٤. نقاط ضعف تصمیمات فردی : ١. خلاقیت و نو آوری کم ؛

٢. دقت پایین تصمیم .

پس از بررسی اجمالی دو نوع عمده تصمیم گیری ، این سوال پیش می آید که آیا می توان نوع دیگری از تصمیم گیری ارائه نمود که از مزایای هر دو نوع تصمیم گیری بهره مند باشد و معایب آنها را نیز نداشته باشد؟

پاسخ این پرسش را می توان در یکی از سخنان گهربار حضرت علی (علیه السلام) به نظار نشست که می فرماید:

لك اءن تشیر علی و اءری ، فان عصیتك فاءطعنی ؛ (۱۳۲)

تو حق داری نظر مشورتی خود را به من بگویی ، و من روی آن می اندیشم ؛ پس اگر بر خلاف نظر تصمیم گرفتم باید از من اطاعت کنی .

از این سخن حضرت می توان نوع دیگری از تصمیم گیری را استنباط مرد و آن این که مدیر سازمان در مسائل پیش آمده ، با دیگران مشورت و از آنان نظر خواهی کند؛ اما پس از جمع آوری آراء، تصمیم گیری نهایی با خودش باشد. این شیوه تصمیم گیری که می توان آن را « تصمیم گیری مشورتی » نامید، مزایا و نقاط قوت تصمیم گیری فردی و گروهی را دارد و از مشکل کمتری برخوردار است ؛ زیرا مدیر به منظور کسب اطلاعات جامع تر و آشنایی با دیدگاه های بیشتر در مسئله ، ابتدا به مشورت با دیگران می پردازد و سپس تصمیم نهایی را خود، اتخاذ می نماید. این شیوه علاوه بر کمك به صحت و درستی تصمیم ، چندان وقت گیر نمی باشد و از مبهم و لوث ماندن مسئولیت تصمیم جلوگیری می کند و در نهایت ، مقبولیت تصمیم را از سوی کارکنان در پی خواهد داشت .

۵. قاطعیت و تصمیم گیری یکی از ویژگیهای تصمیم گیری موثر و موفقیت آمیز، قاطعیت و ثبات در تصمیم گیری است . تصمیم گیری آن گاه موثر و کارا خواهد بود که از درجه قاطعیت و ثبات لازم برخوردار باشد. هنگامی که همه زوایای یك مسئله سنجیده شده و جوانب مختلف آن مورد بررسی دقیق قرار گرفت ، تردید و دودلی جایی ندارد و لازم است که نسبت به اتخاذ تصمیم و اجرای آن اقدام قاطع انجام گیرد.

قاطعیت معقول و ثبات پس از بررسی جوانب مختلف مسئله ، نقش مهمی در حل و فصل امور و دست یابی سازمان به اهداف خود دارد و اگر سستی و تردید و احتیاط بیش از حد در مدیر وجود داشته باشد، کارها در زمان مناسب خود انجام نمی گیرد و سازمان به اهداف خود نمی رسد و صدمات جبران ناپذیری بر سازمان وارد می شود.

البته قاطعیت به معنای دقت نکردن در اتخاذ تصمیم ، بررسی نکردن جوانب مختلف مسئله ، تصمیم گیری عجولانه ، استبداد، برخورد خشن و عدم انعطاف در تصمیم نیست ، بلکه قاطعیت بدین معنا است که وقتی اطلاعات لازم در مورد یك مسئله جمع آوری شد، نظرات و پیشنهادهای مختلف به دست آمد، بهترین راه حل مشخص شد و زمینه اجرای عمل فراهم بود، باید با قاطعیت کامل و ثبات لازم ، تصمیم مناسب اتخاذ شود و با جدیت به مرحله اجرا در آید.

امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) به منظور تبیین اهمیت و ضرورت قاطعیت و ثبات و جدیت در تصمیم ، قاطعیت را یکی از صفات برجسته پیامبران الهی می داند و می فرماید:

و لکن الله سبحانه جعل رسله اولی قوة فی عزائمهم ؛ (۱۳۳)

خداوند سبحان ، پیامبران و فرستاده های خود را در تصمیمها دارای قدرت و قاطعیت قرار داد.

بعضی از مدیران و مسئولان سازمانها در اتخاذ تصمیم و اجرای آن ، بیش از حد تردید می کنند و بعد از آماده شدن همه مقدمات و مهیا شدن همه شرایط، باز هم توانایی اتخاذ تصمیمی مناسب و قاطع را ندارند؛ یا اینکه تصمیم می گیرند، اما تصمیم گیری آنان با دلهره و اضطراب همراه است . این وضعیت باعث می شود که تردید و ابهام بر همه سازمان سرایت کند و کارها در زمان مناسب خود به انجام

نرسند و سازمان از رسیدن به اهداف پیش بینی شده خود بازماندم از این رو حضرت علی (علیه السلام) از شك بیش از حد و تردیدهای بی مورد نهی می کند و می فرمایند:

لا تجعلوا علمكم جهلا و یقینكم شكا؛ اذا علمتم فاعملوا، و اذا تیقنتم فاقدموا؛ (۱۳٤)

علم خود را به جهل و یقین خویش را به شك تبدیل نكنید؛ وقتی كه عالم و آگاه شدید، عمل كنید و زمانی كه یقین پیدا كردید و اقدام نمایید.

یكی از مسائلی كه ضرورت قاطعیت در تصمیم گیری و از دست ندادن فرصتها را بیشتر می نمایاند، این است كه زمان ، محدود است و فرصتها به سرعت از دست می روند و دیگر امكان برگشت آن فرصتها وجود ندارد. بنابراین آنجا كه زمان تصمیم گیری و عمل است و امام جوانب و زوایای مسئله سنجیده شد و تمام شرایط و مقدمات مهیا و آماده گشت ، نباید سستی و تاخیر نمود و فرصت را از دست داد. امیرمومنان حضرت علی گذشت زمان و از دست رفتن فرصتها و ضرورت تلاش برای بهره برداری بهتر از فرصتها را چنین یاد آور می شوند:

الفرصته تمر مر السحاب ؛ فانتهزوا فرص الخیر؛ (۱۳۵)

فرصتها می گذرند؛ همچون عبور ابرها؛ پس فرصتهای نیك را غنیمت شمارید.

اصولا یكی از رموز موفقیت مدیران ، استفاده بهینه آنها از فرصتهایی است كه ممكن است برای سازمان به وجود آید؛ حتی باید گفت كه مدیری موفق و اثر بخش است كه علاوه بر بهره برداری مناسب از فرصتهای موجود، بتواند مسائل و مشكلات را به گونه ای مدیریت نماید كه به فرصتی برای سازمان تبدیل شوند، تا علاوه بر اینكه منافع سازمان را تهدید نكنند، فرصت مناسبی برای رشت و پیشرفت در اختیار سازمان قرار دهند.

بخش سوم : سازماندهی

فصل اول : مفاهیم و كلیات زندگی بشر از دیر باز به صورت گروهی بوده است و انسانها در كنار یكدیگر، به دنبال ارضای نیازهای خویش بوده اند،چنانچه دو یا چند نفر به طریق هماهنگ شده ای برای رسیدن به اهداف مشترك همكاری كنند، در این صورت افراد مزبور به شكل ساده ای یك « سازمان » را تشكیل داده اند. از این رو اندیشه ایجاد مجتمع انسانی و سازماندهی نیروها و افراد برای دست یابی به اهداف در قالب یك طرح یا الگوی سازمانی كه در چهار چوب آن بتوان مجموعه امور یك موسسه را به اجزای قابل اجرا تقسیم كرد، ذهن بشر را به خود مشغول ساخت . امروزه « سازمان » و « سازماندهی » مفهومی آشكار برای اعضای جامعه است ؛ چرا كه ضرورتهای اجتماعی موجب گردیده كه آدمی ، یا عضو یك سازمان باشد، یا اینكه با سازمانهایی مرتبط گردد؛ از این رو پرداختن به مباحثی چون سازمان و سازماندهی ضرورت پیدا می كند.

۱. تعریف سازمان برخی اهل فن ، سازمان را به « ساخت هدفدار نقشها » تعریف كرده اند. این تعبیر بدین معنا است كه افرادی نقشهای مشخصی را ایفا می كنند؛ (۱۳٦) انتظار می رود كه این نقشها به گونه ای هدفدار طرح ریزی شوند تا فعالیتها با هم تناسب داشته باشند و افراد بتوانند به نحو كار آمد و موثری همكاری كنند.

در نظر عده ای ، سازمان پدیده ای اجتماعی به شمار می آید كه به طور آگاهانه ، هماهنگ شده است و دارای حدود و ثغور نسبتا شخصی می باشد و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس یك سلسله مبانی

دائمی فعالیت می کند.(۱۳۷)

در جای دیگر، سازمان به صورت زیر تعریف شده است :

سازمان یك نهاد اجتماعی است که دارای هدف بوده و سیستمی است که به سبب داشتن یك ساختار آگاهانه ، فعالیتهای خاصی را انجام می دهد و دارای مرزهای شناخته شده ای است .(۱۳۸)

مفاهیم کلیدی در تعریف فوق عبارتند از:

۱. نهادهای اجتماعی : هر سازمانی از مردم و گروههای انسانی تشکیل گردد. افراد و نقشهای آنان ، از اجزای اصلی تشکیل دهنده آن سازمان است . آنها برای انجام دادن وظایف اصلی با یکدیگر روابط متقابل دارند. نهاد اجتماعی ، یك نظام سازمان یافته روابط اجتماعی است که کارکردهای معینی را بر عهده دارد.

۲. هدفمند بودن : موجودیت هر سازمانی برای تامین هدف خاصی است ؛ از این رو سازمان و اعضایش همواره در پی تامین یك هدف یا ماموریت خاصی ، به فعالیت می پردازند. البته ممکن است که هدفهای اعضای سازمان با هدف سازمان متفاوت باشد و یا سازمان چندین هدف داشته باشد، ولی با این حال موجودیت هر سازمان به سبب وجود یك یا چند هدف است .

۳. سیستم با ساختار آگاهانه : معنای سیستم فعال این است که سازمان مزبور کارها و فعالیتهای خاصی را انجام می دهد. سازمانها دارای بخشها، قسمتها و واحدهایی مجزا برای انجام وظایف مختلف و تحقق فعالیتهای تخصصی خود هستند؛ در همین حال ، برای برقراری وحدت درون سیستم و همچنین یك پارچگی بین اجزای تفکیك شده (بخشها، قسمتها و واحدها) و تشکیل یك کل مستقل هر سیستمی در کنار فرایند تفکیك ، دارای فرایند ادغام نیز می باشد. این ادغام به طور معمول با به کارگیری روشهای هماهنگی بین سطوح سلسله مراتب سازمان ، سر پرستی مستقیم ، تدوین قوانین ، رویه ها و خط مشیها صورت می گیرد. با این توضیح ، کاملا روشن می شود که سازمانها دارای ساختار آگاهانه با دو فرایند تفکیك و ادغام می باشند.

٤. مرزهای مشخص : مرزهای سازمان ، تعیین کننده عوامل و ارکان درونی و بیرونی آن می باشند. در سازمان ، عضویت نقش تعیین کننده دارد و مرز سازمان به وسیله عضو یا اعضا مشخص می شود؛ اعضای سازمان معمولا نوعی تعهد دارند که در ازای دریافت مبلغی ، کسب حیثیت یا مزایای دیگر، نقش یا نقشهایی را در سازمان ایفا می نمایند.(۱۳۹)

با توجه به مطالب بالا می توان گفت که سازمان نهادی اجتماعی است که از دو نفر یا بیشتر تشکیل می شود که آگاهانه برای نیل به اهداف مشترکی با یکدیگر همکاری دارند.

۲. تعریف سازماندهی سازماندهی فرایندی دوره ای است که در ابتدای تشکیل سازمان و یا با بروز مسائل جدید در سازمان ، به کار گرفته می شود.

در تعریف سازماندهی چنین آورده اند:

مدیریت در اسلام

سازماندهی مجموعهای از فعالیتها برای رسیدن به هدفهایی است که وظایف هر یك از مدیران و محدوده اختیاراتی که برای سر پرستی نیاز دارند، مشخص می کند و نیز بسترهای مورد نیاز برای

هماهنگی افقی و عمودی را در ساختار سازمانی برای آنها معین می سازد.(۱٤۰)

برخی بر این باورند که « سازماندهی را می توان فراگردی دانست که طی آن ، با تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می شود » .(۱٤۱)

با توجه به تعریف سازماندهی ، سه مرحله اساسی برای آن ذکر شده است :

الف . طراحی و تعریف کارها و فعالیتهای ضروری ؛

ب . دسته بندی فعالیتها بر حسب مشاغل و منصبهای سازمانی تعریف شده ؛

ج . بر قراری رابطه میان مشاغل و منصبهای سازمانی برای کسب اهداف مشترك .(۱٤۲)

فصل دوم : مبانی و عناصر سازماندهی

۱. مبانی سازماندهی آگاهی مدیران از نحوه ایجاد سازمانها و اصلاح و تغییر آنها در زمان مورد نیاز، از مهم ترین مسائل مدیران شمرده می شود؛ چرا که برای نیل به مقاصد مورد نیاز، از مهم ترین مسائل مدیران شمرده می شود؛ چرا که برای نیل به مقاصد سازمانی ، سازماندهی گامی ضروری است ؛ بدین معنی که رسالت اصلی سازمان ، در قالب اهداف و وظایف واحدهای سازمانی به صورت عملیاتی خرد می شود و از طریق اختیارات ، مسئولیتها و خط مشیها و پستها عینیت می یابد. از این رو انتخاب نوع ساخت و ساختار متناسب با فعالیتها و خط مشیها مهم ارزیابی می شود و انجام وظایف و ایفای نقشها بدون در نظر گرفتن ساختار سازماندهی ، امری مشکل ، بلکه ناشدنی است .

انتخاب نوع ساخت و مبنای آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون نوع فعالیت سازمان ، محیط سازمان ، و خط مشیهای کلی آن صورت پذیرد. طراح سازماندهی در انتخاب ساخت مناسب باید شرایط و موقعیتهای گوناگون را با توجه به محدودیتها و مزایا در نظر داشته باشد.

یکی از رایج ترین مبانی سازمانی ، سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف می باشد که در انواع دیگر نیز غالبا به نحوی از آن استفاده می شود. انواع دیگری مبانی سازمانی عبارتند از: سازماندهی بر مبنای زمان ، محصول ، ناحیه جغرافیایی و ارباب رجوع .

۱ - ۱. سازماندهی بر مبنای وظیفه (هدف)(۱٤۳) در این روش ، واحدهای سازمانی بر مبنای وظایف و فعالیتها طراحی شوند. به عبارت دیگر، واحدها بر حسب وظیفه تقسیم می شوند و هر یك فعالیتی متفاوت با دیگری انجام می دهند. این روش از قدیمی ترین روشهای سازماندهی محسوب می شود که در بسیاری از سازمانها مورد استفاده قرار می گیرد.

بر اساس این شیوه ، ماموریت و هدف اصلی سازمان ، به وظایف و اهداف جزئی تقسیم می شود و این تقسیم بندی به طور مستمر تا جایی که معقول باشد، ادامه می یابد. « یقسم بندی وظیفه تا حدی ادامه پیدا می کند که وظیفه حاصله برای یك شغل از جهت کمیت ، همگونی اجزا و کیفیت مناسب باشد » .(۱٤٤)

ذکر این نکته قابل توجه است که افرادی که با توجه به نوع وظیفه گروه بندی می شوند، برای انجام دادن فعالیتها و کارهای مشابه همکاری می کنند، یا از نظر مهارت و میزان معلومات در سطح مشابهی هستند؛ (۱٤٥) از این رو، در تهیه چنین ساختاری ، فعالیتها بر اساس وجوه مشترکی که دارند، گروه بندی می شوند.

مزایای این روش سازماندهی عبارت است از:

۱. سازماندهی بر مبنای وظیفه ، یکی از منطقی ترین و ساده ترین روشهای سازماندهی برای افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازمانی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می برد.

۲. در این روش ، به توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف توجه شود و با ایجاد حوزه های قوی تخصصی در سازمان ، سطح تخصص نیروهای موجود در آن ارتقا می یابد؛ ضمن آنکه توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف قابل ارزیابی خواهد شد.

۳. در این روش به دلیل تثبیت وظایف افراد و معین بودن شیوه انجام کار، آموزش نیروی انسانی ، آسان تر و کم هزینه تر است و در به کارگیری نیروی انسانی متخصص ، صرفه جویی می شود؛ زیرا می توان نیروهای عادی و کارگران غیر ماهر را نیز به کار گرفت .(١٤٦)

٤. اگر محیط، ثبات لازم را داشته باشد و سازمان از نوعی تکنولوژی استفاده کند که یکنواخت و عادی باشد ونیز دوایر سازمانی وابستگی زیادی به یکدیگر نداشته باشند، چنین ساختاری بسیار موثر است .

٥. « یکی از نقاط قوت ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه این است که در آن واحد یا دایره ، میزان « صرفه جویی به مقیاس » نسبتا بالا است . منظور از « صرفه جویی به مقیاس » این است که همه کارگران و کارمندان ، در يك مکان مستقر می باشند و می توانند به صورت مشترك از تشکیلات و تسهیلات استفاده نمایند. » (١٤٧)

٦. این نوع ساختار، برای سازمانهای کوچك و متوسط با يك نوع محصول و یا تعداد محصولات اندك ، بسیار مناسب است .(١٤٨)

اما بزرگ ترین نقطه ضعف این ساختار این است که نمی تواند به سرعت در برابر تغییرات محیط، از خود واکنش نشان دهد.(١٤٩)

سازماندهی در سازمانهای اسلامی ، با توجه به شرایط محیطی ، می تواند بر مبنای وظیفه یا هدف انجام گیرد. برای مثال ، به نظر می رسد پیامبر اسلام در جنگ خندق از این شیوه استفاده نمود.

رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) پس از مشاوره با اصحاب خویش ، پیشنهاد سلمان فارسی را مبنی بر حفر خندق پذیرفت و پس از تعیین مسیر خندق ، نخستین اقدام حضرت ، گروه بندی افراد و ایجاد تشکیلات لازم برای نیل به هدف ، یعنی کندن خندق بود. برای انجام این کار، « رسول خدا سپاهیان اسلام را که سه هزار مرد بودند، در دامن کوه "سلع " قرار داد؛ چنان که کوه در پشت سر آنان واقع شد. عبد الله بن ام مکتوم را در مدینه جانشین گذاشت و کار کندن خندق را با شتاب آغاز کرد. مسلمانان با کوشش فراوان دست به کار بودند و رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) نیز شخصا کمك می کرد » .(١٥٠)

کل نیروهای موجود، مجموعا نزدیك به سیصد گروه عمل کننده ، تحت مدیریت بزرگان اصحاب (مهاجر و انصار) هماهنگ شدند. ارتباط پیامبر اسلام در امور محوله از طریق سرپرستان و مدیران گروهها انجام می شد؛ چنان که « وقتی گروه سلمان فارسی با مشکلی (سنگ سخت) مواجه شوند، افراد گروه از سلمان خواستند تا موضوع را به اطلاع پیامبر اکرم برساند. » (١٥١)

از منابع تاریخی استفاده می شود که در تقسیم وظایف ، هر بخشی به گروهی واگذار شده و پیامبر

اسلام شخصا نظارت بر کارها داشته اند. در تقسیم وظایف ، هر ده نفر می بایست چهل ذراع می کندند.(۱۵۲)

تعیین وظیفه و کار برای قبایل و گروهها نشان دهنده سازماندهی دقیق پیامبر است . نمودار زیر، سازماندهی نیروهای اسلام را برمبنای هدف (حفر خندق) نشان می دهد.

چنان که مشاهده می شود وظایف ، بین مهاجران و انصار تقسیم شده و هر گروه عهده دار فعالیتی خاص گردیده است .(۱۵۳)

هر گروه ۱۰ نفری مامور حفر چهل ذراع یعنی حدودا ۲۰ متر گردیده به طوری که عرض آن ۵ متر و عمق آن ۳ متر باشد.

مهاجرین از ناحیه راتج تا گوه ذباب ؛ انصار از ناحیه کوه ذباب تا جبل بنی عبید؛ طائفه بنی عبدالاشهل (از انصار) نیز از ناحیه راتج تا پشت مسجد و طایفه بنی دینار (از انصار) از از ناحیه جربا تا جای دار ابن ابی الجنوب ، وظیفه کندن خندق را بر عهده گرفتند.(۱۵٤) با این گروه بندی دقیق و سازماندهی منظم پیامبر اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم)، حفر خندق در شش روز به انجام رسید.(۱۵۵)

این کار بزرگ ، نیازمند برنامه منسجم و سازماندهی قوی بود و از آن مهم تر، به مدیران توانمند و شایسته ای نیاز داشت . به تعبیر دیگران ، مدیران هماهنگی باید از افراد باتجربه ، کاردان و متعهد به کار انتخاب می شدند تا در انجام فعالیتها و وظایف کوتاهی نشود. از این رو، شایسته سالاری معیار و ملاك مهمی در تفویض اختیار مدیریت رسول اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) بوده است ؛ هر چند آن حضرت ضمن تعیین مدیران ارشد و تفویض اختیار به آنها، هرگز مسولیت را رها نکردند و آن گونه که نوشته اند:

مسلمانان روزها به کار حفر خندق سرگرم بودند و شبها به خانه های خود باز می گشتند؛ اما رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) روی یکی از تپه ها چادر زده بود و شبها نیز در همان جا به سر می برد.(۱۵٦)

۲ - ۱. سازماندهی برمبنای زمان(۱۵۷) تنظیم امور و سامان بخشیدن به کارها یکی از ضروری ترین فعالیتهایی است که در امر سازماندهی مورد توجه قرار می گیرد. طبیعی است که انجام فعالیتها در ظرف زمانی خود، به مدیران عالی و سر پرستان کمك می کند تا از فرصتها استفاده بهینه نمایند و از این طریق بتوانند به تمامی کارهای خویش رسیدگی کنند.

با توجه به اهمیت زمان در انجام کارها، برخی عنصر زمان را مبنای سازماندهی قرار داده و گروه بندی فعالیتها را بر حسب زمان انجام داده اند. در این روش ، فعالیتها و کارها بر مبنای زمان انجام آنها دسته بندی می شوند. برای مثال ، استفاده از نوبت کاری ، به ویژه زمانی که اکتفا به ساعات کاری روز مقرون به صرفه نباشد، و نیز به کارگیری کارکنان ، تنها در ساعات روز توجیه اقتصادی نداشته و یا به دلیل فرایندی بودن تولید، لازم باشد که ساعات دیگری نیز ضمیمه گردد، روش سازماندهی بر مبنای زمان را نشان می دهد. اگر ضرورت داشته باشد که سازمانی به صورت شبانه روزی فعال باشد، این نوع سازماندهی ، موثرترین روش است .

با این وجود، « مشکل عمده این روش سازماندهی ، افزایش هزینه فعالیت در نوبتهای عصر و شب ، و کاهش کارایی در نوبتهای مذکور در مقایسه با نوبت روز است ؛ همچنین در این روش ، اعمال نظارت مدیران بر فعالیتهای کارکنان دشوارتر می شود » .(۱۵۸)

نمونه هایی این نوع سازماندهی را در بسیاری از موسسات ؛ نظیر بیمارستانها، سازمانهای نظامی ، فرودگاهها، مخابرات ، آتش نشانی و بعضی از کارخانه ها می توان مشاهده کرد.

نمودار زیر سازماندهی بر مبنای زمان انجام کار را در یك درمانگاه نشان می دهد.

سازماندهی بر مبنای زمان ، در آموزه های دینی به صورتی عام مورد توجه بوده است و تقسیم زمان برای انجام وظایف شخصی و اجتماعی را در بر می گیرد.

در آموزه های دینی ، روش سازماندهی با توجه به عنصر زمان شامل تقسیم زمان برای انجام فعالیتهای شخصی و اجتماعی افراد است . پیشوای هفتم شیعیان در گفتاری توصیه به تقسیم اوقات برای انجام وظایف شخصی و اجتماعی می نماید و می فرماید:

اجتهدوا فی ان یکون زمانکم اربع ساعات ؛ ساعة لمناجاة الله و ساعة لامر المعاش و ساعة لمعاشرة الاخوان و الثقات الذن یعرفونکم عیوبکم و یخلصون لکم فی الباطن و ساعة تخلون فیها للذاتکم فی غیر محروم .(۱۵۹)

تلاش کنید که وقتتان را به چهار قسمت تقسیم کنید؛ زمانی را برای مناجات الهی ، زمانی را برای امر معاش ، زمانی را برای معاشرت با برادران و دوستانی که عیوب شما را می شناسند و خالصانه به شمار می گویند بگذارید و زمانی را نیز برای استفاده از لذایذ مشروع قرار دهید.

در این روایت ، تقسیم کارها بر اساس زمان انجام آنها مورد توجه قرار گرفته است . در نمودار زیر، تقسیم اوقات برای انجام فعالیتهای چهارگانه نشان داده شده است .

۳ - ۱. سازماندهی برمبنای ارباب رجوع در این روش ، گروه بندی فعالیتها بر حسب ارباب رجوع یا مشتری صورت می گیرد. زمانی که هر دسته از مشتریان برای تهیه کالاها یا خدمات خورد نظر خود به واحد یا واحدهایی مراجعه کنند که زیرا نظر یك مدیر قرار دارد، تقسیم کار بر حسب ارباب رجوع تحقق یافته است . بنابراین مبنای اصلی دسته بندی فعالیتها در این نوع سازماندهی ، مشتری است . برای مثال ، موسسات آموزشی ، دروس و واحدهای درسی خود را متناسب با گروههای مختلف دانشجویان داوطلب ارائه می کنند.

این نوع روش سازماندهی مزایایی را در بر دارد؛ از جمله اینکه « نیازهای متنوع و وسیع مشتریان را برای خدمات شخصی و معین تامین کند » .(۱٦۰) علاوه بر این ، مهارت کارکنان در برخورد موثر با مشتریان افزایش می یابد و نیز مشتریان از رضایت بیشتری برخوردار خواهند شد؛ اگر چه دلیل تنوع مشتریان و خواسته های آنان ، هماهنگی عملیاتی پاسخ گویی ممکن است دچار مشکل گردد.

معمولا مزیت اصلی این نوع سازماندهی را پاسخ گویی سریع و صحیح به مشتریان و رفع نیاز آنان دانسته اند؛ بنابراین « در جایی که رضایت مشتری شرط اساسی برای بقای سازمان می باشد، ساخت سازمان بر مبنای ارباب رجوع ، ساختی مطلوب به شمار می آید » .(۱٦۱)

نمودار صفحه بعد سازماندهی بر حسب ارباب رجوع را نشان می دهد:

٤ - ۱. سازماندهی بر مبنای محصول در این روش ، واحدهای سازمانی بر مبنای انواع محصولات و خدمات سازمان ، طراحی و ایجاد می شود؛ به گونه ای که هر واحد سازمانی ، مسئول انجام تمامی عملیات ساخت و تولید محصولی معین می گردد و واحدهای پشتیبانی خود را نیز به طور مستقل ایجاد می نماید.

در این شیوه ، معیارهای ارزیابی عملکرد واحدها، میزان سود و بهره وری هر یك از آنها در نظر گرفته می شود.

نمودار زیر سازماندهی بر مبنای محصول را نشان می دهد.

« در این ساختار، بخشهای مختلف سازمان بر اساس نوع محصول ، نوع خدمت ، گروهی از محصولات ، نوع کار، طرحها یا برنامه های اصلی ، یا بر حسب مراکز سود سازماندهی می شوند. » (١٦٢) از این رو « سازمان بر مبنای پروژه یا برنامه نیز یك نوع سازمان بر مبنای نوع عملیات (یا محصول) به شمار می آید » .(١٦٣)

سازمانهایی که دارای چنین ساختاری هستند، می توانند بین دوایر خود بهترین نوع هماهنگی را ایجاد نمایند. این ساختار زمانی مناسب است که محیط بسیار نامطمئن ، تکنولوژی پیچیده و دوایر سازمانی نسبت به هم وابسته باشند؛ (١٦٤) و از سوی دیگر، مسئولیتها و اختیارات مدیران عملیاتی روشن و مشخص باشد و آنها از استقلال نسبی برخوردار باشند.

« محدودیت این ساخت ، تضعیف گروههای تخصصی به علت پراکنده شدن آنها در واحدهای مختلف است . به وجود آمدن ناهماهنگی بین واحدهای تولیدی یا خدماتی در کل موسسه نیز ممکن است در این نوع سازمان مشکلی به شمار آید » .(١٦٥)

به نظر می رسد مشکل ناهماهنگی بین واحدهای پراکنده سازمان باعث شود که مدیرن از روشهای دیگری نظیر سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی استفاده نمایند.

۵ - ١. سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی ، برای سازمانهایی که از نظر مکانی در جاهای مختلف پراکنده اند، اهمیت زادی دارد. در این روش ، کارها و فعالیتهای سازمان در هر منطقه جغرافیایی ، گروه بندی می شود و تحت نظر یك مدیر قرار می گیرد.

« اگر هدف سازمان ، جلب مشارکت مسئولان محلی در تصمیم گیری و بهره گیری از امکانات اقتصادی محل باشد، استفاده از این روش توصیه شود » .(١٦٦) این روش سازماندهی برای سازمانی مناسب است که دارای نیازهای خاص منطقه ای باشد و کارکنان در پی تامین هدفهای منطقه ای باشند. علاوه بر این ، در این شیوه ، شرایط مطلوبی برای کارآموزی مدیران و افزایش تجارب آنان فراهم می شود؛ زیرا در این روش به تعداد زیادی نیروی انسانی ماهر نیاز است ؛ چرا که با افزایش پراکندگی جغرافیایی ، کنترل امور دشوارتر می گردد. به همین خاطر « به سطوح پایین تر سازمان مسئولیت داده می شود تشریك مساعی محلی در تصمیم گیری تشویق می گردد و هماهنگی فعالیتها در یك ناحیه صورت می گیرد » .(١٦٧)

"دنهارت "مزیتهای سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی را آسودگی و راحتی در هماهنگ کردن خدمات درون یك ناحیه مشخص و خاص ، و انعطاف پذیری آن در تدوین قوانین کلی برای شرایط محلی می داند.(١٦٨)

علاوه بر مبنای فوق ، ساختهای جدیدی مانند سازمان ماتریسی یا خزانه ای ، سازمان گروهی یا متداول و الگوی پنج بخشی "هنری مینتزبرگ " مطرح هستند.

٢عناصر سازماندهی

١ - ٢. تقسیم وظایف و کارها(١٦٩) یکی از عناصر مهم در سازماندهی ، تقسیم وظایف و کارها است ؛

بدین معنا که برای دست یابی به ساختاری منسجم باید فعالیتهای سازمان به وظیفه های شناخته شده تقسیم شود. تقسیم کار همان گونه که "تیلور"(۱۷۰) در نظر داشت ، یکی از اصول مهم مدیریت علمی است . این اصل ایجاب می کند که کار به اجزای فرعی تقسیم شود، تا حدی که بتوان عملیات مختلف را به هر یك از کارکنان واگذار کرد.(۱۷۱)

الف) مفهوم تقسیم کار(۱۷۲)

معنای تقسیم کار این است که کارها و وظایف به صورت فعالیتهای کوچك ساده و جدا از یکدیگر در آید؛ به گونه ای که هر فردی در سازمان بتواند در فعالیت خاصی تخصص پیدا کند و بازدهی و بهره وری به صورت تصاعد هندسی بالا رود.

امروزه به وسیله تقسیم کار می توان تمامی وظایف را به صورت تخصصی در آورد و بازدهی فعالیتها را افزایش داد؛ « از این رو است که تقسیم دقیق و تخصصی کردن کار از نقطه نظر افزایش قدرت تولید (بهره وری) توصیه می شود » .(۱۷۳) تخصصی شدن مشاغل(۱۷٤) عبارتی است که مترادف با تقسیم کار دانسته شده است .(۱۷۵)

بنابراین تخصصی کردن کار و تقسیم کار از جمله فعالیتهای اساسی در سازماندهی است که با انجام آن در هر موسسه ای ، گامهای نخستین یك ساختار نظام یافته بر داشته می شود. البته در مراحل بعدی ، هماهنگی از اهمیت زیادی برخوردار است پس برای تنظیم هر ساختاری ، ابتدا باید کارهای کلان به صورت فعالیتهای فرعی و خرد در آید و وظیفه ها و روشنی تعریف شوند؛ این مسئله اهمیت تقسیم کار را در ساختار دهی نشان دهد.

ب) اهمیت تقسیم کار

با تقسیم کار و وظایف توسط مدیر و تعیین نقش هر یك از اعضا، اولا ابهام در ناحیه نقش و وظیفه هر یك از افراد بر طرف می شود؛ ثانیا با مشخص شدن هر فرد، از تداخل کارها و واگذاری مسئولیتها به یکدیگر کاسته شود؛ و ثانیا با این کار زمینه ارزیابی و مسئولیت خواهی از افراد فراهم می گردد.

در این باره حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

و اجعل لکل انسان من خدمك عملا تاءخذه به فانه احری الا یتواکلوا فی خدمتك؛ (۱۷٦)

برای هر یك از کارکنان خویش کاری (نقشی) تعیین کن تا او را نسبت به همان کار مواخذه کنی ؛ زیرا این روش سزاوارتر و مناسب تر است ، تا اینکه کارهایت را به یکدیگر وانگذارند.

تخصصی شدن فعالیتها و تقسیم کار، علاوه بر این موارد، موجب افزایش بهره وری نیز خواهد شد.

شاید این سوال مطرح گردد که چرا تقسیم کار موجب افزایش بهره وری شود، و چگونه به وسیله تخصصی شدن کارها، بهره وری بالا می رود؟

در پاسخ با این پرسشها، نکات مهمی ذکر می گردد که اهمیت تقسیم کار تخصصی شدن فعالیتها را می رساند:

۱. « هیچ کس از نظر جسمی یا روانی چنان توانایی ای ندارد که همه کارهای مربوط به یك نوع فعالیت پیچیده را به تنهایی انجام دهد. » (۱۷۷)

۲. اگر فرض کنیم که کسی بتواند همه مهارتهای لازم را برای انجام کار به دست آورد، با این حال ، « تقسیم کار موجب می شود تا کارها ساده شود، تا افراد بتوانند هر یك از آنها را به سرعت فراگیرند و فعالیتها را به طور سریع انجام دهند » .(۱۷۸)

۳. « علاوه بر این ، باعث تنوع مشاغل می شود و افراد می توانند در سایه آن به پستها و مقامها مختلفی که با استعداد، علاقه و تواناییهای آنان سازگار است ، گمارده شوند » .(۱۷۹)

۲ - ۲. هماهنگی « هماهنگی فرایند یك پارچه سازی اهداف و فعالیتهای بخشهای وظیفه ای به منظور تامین موثر هدفهای سازمانی است » .(۱۸۰) در هماهنگی ، فعالیتهای بخشهای مختلف در راستای نیل به اهداف سازمانی جهت دهی می شوند. بنابراین می توان گفت :

هماهنگی فراگردی است که طی آن ، همه بخشهای تشکیل دهنده یك کل ، برای کسب هدف مشترك ترکیب می شوند.(۱۸۱)

تلفیق و ترکیب بخشهای مختلف و جهت دهی آنها برای رسیدن به مقاصد سازمانی ، اهمیت موضوع هماهنگی را آشکار می سازد.

الف) اهمیت هماهنگی

در هر موسسه ای برای سهولت در دست یابی به اهداف و استفاده بهینه و بهره برداری مطلوب از امکانات سازمان و نیز برای جهت دهی به فعالیتهای دوایر مختلف سازمانی ، لازم است که هماهنگی صورت پذیرد؛ از این رو مدیران در صددند که برای تامین مقاصد سازمانی ، ایجاد هماهنگی کنند؛ چرا که بهترین مدیران افرادی هستند که استعدادها و سلیقه های گوناگون را زیر چتر مدیریت گرد آورند، و بدترین مدیران کسانی هستند که مجموعه همسو و هماهنگ را متفرق سازند.

طبیعی است که جایگاه مدیر در هماهنگی اهمیت دارد؛ چرا که محل پیوند رشته ها قرار می گیرد و به منزله رشته ای است که مهره ها را به هم نزدیك می سازد. علی (علیه السلام) در این باره می فرماید:

مکان القیم بالامر مکان النظام من الخزر یجمعه و یضمه ؛ فان انقطع النظام تفرق و ذهب ، ثم لم یجتمع بحذافیره اءبدا؛ (۱۸۲)

جایگاه رهبر و مدیر در کار، جایگاه رشته ای است که مهره ها را به هم فراهم آرد و برخی را ضمیمه برخی دیگر کند (هماهنگی ایجاد کند) اگر رشته بریده شود، مهره ها پراکنده شود و از میان رود و دیگر به تمامی فراهم نیاید.

این فراز از گفتار امام علی (علیه السلام) علاوه بر توجه به جایگاه و منزلت مدیر و نقشی که او می تواند ایفا کند، دارای این نکته مهم است که اگر هماهنگی انجام نشود، کارها از هم پاشیده می شوند و اگر این رشته بگسلد و مهره ها از هم پراکنده گردند، سازمان نیز به اهداف خود نخواهد رسید. چنان که یکی از موارد عدم هماهنگی در سازمان پیامبر اسلام در جنگ احد موجب بزرگ ترین خسارت سازمانی گردید و ضایعات بسیار سنگین و جبران ناپذیری را در پی داشت .

در غزوه احد یکی از واحدها - یعنی واحد تیر انداز - ناهماهنگ عمل کرد؛ ناهماهنگی آنها سبب شد که شکست سختی بر نیروهای اسلام وارد گردد و ضایعاتی در حدود ۷۰ شهید - که در بین آنها حمزه سیدالشهداوجود داشت - به بار آورد.(۱۸۳)

بنابراین هماهنگی می تواند از شکست و سقوط سازمان جلوگیری کند و مسیر نیل به اهداف را میسر سازد.

ب) ساز و کارهای هماهنگی

هماهنگی در سازمان به دو صورت انجام می گیرد که عبارتند از: هماهنگی عمودی و هماهنگی افقی .

« هماهنگی عمودی ، مرتبط ساختن کارهای رده بالای سازمان با سطوح میانی و پایین آن به منظور دست یابی به اهداف سازمانی است » .(۱۸٤) « هماهنگی روابط مدیران مافوق با زیردستان ، اساس ترکیب عمودی را تشکیل می دهد » .(۱۸۵)

در کنار هماهنگی عمودی ، لازم است که هماهنگی افقی نیز انجام گیرد. معمولا هماهنگی افقی از طریق بهبود روابط مورب حاصل می شود، به طوری که بین دوایر مختلف سازمانی هماهنگی ایجاد می شود. بنابراین « هماهنگی افقی ، فعالیتهای دوایر را به صورت عرضی و افقی مرتبط سازد، تا مقاصد سازمانی تامین گردد » .(۱۸٦)

بعد از بیان مفهوم هماهنگی عمودی و افقی ، باید به این نکته توجه کرد که هر گاه میزان تفکیك کم باشد، از ساز و کارهایی استفاده می شود که به هماهنگی عمودی کمك کند؛ ولی هر گاه تفکیك زیاد باشد از مکانیزمهایی بهره گرفته می شود که بر هماهنگی افقی تاکید کند.

از این رو هر چه تفکیك بیشتری بین خرده سیستمها وجود داشته باشد، نیاز به هماهنگی بیشتری خواهد بود. « برای هماهنگ سازی بین خرده سیستمهای سازمانی ، از ساز و کارهای متنوعی استفاده می شود که برخی از آنها بر ایجاد هماهنگی به صورت عمودی (از بالا به پایین) تاکید دارند و از روابط سلسله مراتبی در خط فرمان استفاده می کنند؛ مانند تدوین قواعد و رویه ها، ارجاع سلسله مراتبی ، و برنامه ریزی .

مدیریت در اسلام

برخی دیگر از مکانیزمها بر ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق بهبود روابط مورب تاکید دارند؛ مانند برقراری تماس مستقیم میان مدیران ، ایجاد نقش روابط، استفاده از گروههای ضربت ، تشکیل تیمهای کاری و به کارگیری ساختارهای ماتریس » .(۱۸۷)

ساز و کارهای هماهنگی و نحوه استفاده از آنها در نگاره زیر آمده است .

(نگاره ۱ - سازوکارهاي ايجاد هماهنگي و نحوه استفاده از آنها)۱قواعد و رويه هافعاليتها و روشهاي انجام آنها به روشني معين مي شوند۲سلسله مراتبمسائل به سرپرستان مشترک افراد ارجاع داده مي شوند۳برنامه ريزيبا هدف گذاري دقيق به گونه اي عمل مي شود که همه اجزاي سازمان هم جهت گردند٤تماس مستقيمبه مديران واحدها اجازه داده مي شود تا به طور مستقيم هماهنگي کنند۵نقشهاي رابطبراي مرتبط ساختن واحدها عواملي به منزله هماهنگ کننده رسمي معين مي شوند٦گروههاي ضربتبراي هماهنگ ساختن فعاليتها و حل مسائل کاري بر اساس يک جدول زماني معين گروههاي ضربت (نيروهاي کار موقت) تشکيل مي شوند۷تيمهابراي ايجاد هماهنگي و حل مسائل در طي زمان از تيمهاي پايدار استفاده مي شود و به آنها تفويض اختيار مي گردد.۸سازمانهاي ماتريسيبا استفاده از ساختار ماتريسي برنامه ها و پروژه هاي خاص هماهنگ مي شوند

ج) سازمان منسجم و هماهنگ

هر موسسه ای از افراد و گروهها، نیروهای مادی ، تجهیزات و جایگاهی تشکیل یافته که هر کدام جزئی از سیستم سازمانی را شکل می دهد؛ از این رو هر سیستم و نظامی ، از سیستمهای خردی که کنار یکدیگر قرار گرفته اند و در راستای نیل به مقاصد سازمانی فعالیت می کنند، تشکیل می گردد. طبیعی است که مهم ترین عنصر در هر سازمانی ، نیروهای انسانی است ؛ اگر افراد و گروهها به گونه ای در کنار هم قرار گیرند و نسبت به اهداف سازمانی ، تعهد بالا و علاقه زیادی نشان دهند و در این مسیر تلاش بسیار نمایند. به طوری که همانند « بنیان مرصوص » عمل کنند، سازمانی منسجم و هماهنگ را تشکیل داده اند. اعضای چنین سازمانی در صف واحد فکری ، سیاسی ، و اجتماعی ، تاکتیکی و عملی قرار می گیرند و با انگیزه ای ماورای انگیزه های مادی ، در راه تامین اهداف سازمانی فعالیت می کنند.

قرآن کریم مشخصه های چنین سازمانی را بیان داشته و به تصویر کشیده است :

ان الله یحب الذین یقتلون فی سبیله ی صفا کانهم بنین مرصوص(۱۸۸)

خداوند آنانی که در راه خدا در صفی واحد و هماهنگ ، چون بنیانی استوار می جنگند، دوست دارد.

« صف » به معنای این است که چند چیز یا چند انسان ، در خطی مستقیم قرار گیرند.(۱۸۹)

از این رو سازمانی را می توان هماهنگ منسجم دانست که علاوه بر قرار گرفتن اعضای آن در صفی واحد و منظم ، دارای قرارگاه و ساختاری مشخص و نظام یافته باشد، به گونه ای که نیروها در این ساختار بتوانند با انگیزه بالا فعالیت کنند و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار شوند و بتوانند در مقابل حوادث و لغزشها مقاومت نمایند.

قرآن کریم « امت اسلام » را منسجم و یك پارچه معرفی کرده است تا بدین وسیله ، مسلمانان را دعوت به وحدت ، انسجام و هماهنگی نماید. آنجا که می فرماید:

و ان هذه ی اءمتکم اءمة وحدة و اءنا ربکم فاتقون ؛ (۱۹۰)

همانا این امت شما، امت واحد باشد و من هم خدای شما؛ پس تنها از من پروا داشته باشید.

امام علی (علیه السلام) رغم سفارش قرآن ، مسلمانان با بی توجهی را این امر (وحدت و هماهنگی) راه انسجام را رها کردند و به تشتت و ناهماهنگی روی آوردند. خداوند در این باره می فرماید:

فتقطعوا اءمرهم بینهم زیرا کل جزب بما لدیهم فرحون ؛ (۱۹۱)

آن گاه مردم (با وجود این سفارش خدا) امر دین خود را پاره پاره کرده و در آیین ، فرقه فرقه شدند و هر گروهی به آنچه نزد خود پسندید، دلخوش گشت .

اکنون اگر امت اسلامی را به عنوان ابر سیستمی در نظر بگیریم که خرده سیستمهایی را در بر دارد، اگر بخواهد در مسیر انسجام و یك پارچگی قرار گیرد، باید از تشتت و نا هماهنگی دوری کند و راه تفرقه را پیش نگیرد.

د) تفرقه ؛ عامل ناهماهنگی در سازمان

آنچه از آموزه های دینی بر می آید، این است که نیروهای یك سازمان منسجم همواره باید از تفرقه پرهیز کنند و اگر به عللی تفرقه ایجاد شد، باید در جهت رفع آن و اصلاح وضعیت بکوشند. قرآن کریم

در این باره می فرماید:

و ان طایفتان من المومنین اقتتلوا فاصلحوا بینهما...؛ (۱۹۲)

اگر بین دو گروه از مومنین درگیری پیش آمد، بلافاصله اقدام به اصلاح بین آنها کنید. چرا که همه مومنان با هم برابر و برادرند و در یك سازمان (امت واحده) قرار دارند؛ چنان که قرآن می فرماید:

انما المومنون اخوة فاصلحوا بین اخویکم ؛ (۱۹۳)

همانا مومنان با هم برادرند؛ پس بین برادرانتان اصلاح کنید.

علی (علیه السلام) نیز در نهج البلاغه از تفرقه نهی می فرماید و تك روی را موجب خروج از سازمان اسلامی می داند؛ چنان که می فرماید:

ایاکم و الفرقة ؛ فان الشاذ من الناس للشیطان ، کما اءن الشاذ من الغنم الذئب ؛ (۱۹٤)

از تفرقه بپرهیزید؛ چرا که هر کس در جمعیت مومنان بك روی کند طعمه شیطان می شود، همان گونه که گوسفند خارج از گله ، سهم گرگ خواهد شد.

دعوت به تفرقه و ناهماهنگی ، چنان در نظر علی (علیه السلام) مبغوض و نفرت انگیز است که آن حضرت ، دعوت کننده به تفرقه را شایسته کشته شدن می داند:

اءلا من دعا الی هذا الشعار فاقتلوه ، و لو کان تحت عما متی هذه ؛ (۱۹۵)

به هوش باشید! هر کس با این شعار (تفرق) دعوت کرد او را بکشید، اگر چه آن کس زیر عمامه من باشد.

بنابراین انسجام و هماهنگی از اهمیت زیادی برخوردار است و آنچه که عامل ناهماهنگی و تشتت در درون سازمان بزرگ اسلامی است ، باید برداشته شود.

فصل سوم : تمرکز و عدم تمرکز سازمانی

گر چه بسیاری از دانشمندان مدیریت ، عدم تمرکز را تندیس زرین مدیریت می دانند و معتقدند که به واسطه آن می توان همه گروه های مدیریت را گشود، ولی در مقابل ، اندیشمندانی وجود دارند که مدیریت متمرکز را موفق و کارساز می دانند.

طرفداران و نظریه پردازان مدیریت متمرکز، چنین استدلال می کنند که حل مشکل سازمانهای بزرگ نیازمند مدیریت متمرکز است که موجب رشد هماهنگی ، توسعه و تسلط می گردد. به وجود آوردن کانونهای تصمیم گیری و قدرت متمرکز، مظهر همبستگی و هماهنگی و نظارت و ابزار توانای بازنگری است .

در مقابل ، حامیان مدیریت غیر متمرکز اعتقاد دارند که اداره سازمانهای بزرگ و پیچیده امروزی ، با تنوع فعالیتها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آن مواجه می باشند، بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین تر، و همچنین ایجاد عددم تمرکز در انجام فعالیتها، امری غیر ممکن به نظر می رسد.(۱۹٦)

با ملاحظه در مطالب فوق ، اهمیت و جایگاه موضوع تمرکز و عدم تمرکز در عرصه های مختلف اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و غیره بخوبی روشن شود. بنابراین باید الگوی مناسبی جهت حل معضلات گوناگون ارائه شود و برای معرفی چنین الگویی لازم است در پرتو تحقیقات علمی ، زوایایی این موضوع بررسی شود.

طبیعی است در هر جامعه ای ، الگوهایی می توانند کارساز و مفید باشند که هماهنگ با فرهنگ و ارزشهای مورد احترام آن جامعه باشند؛ در جوامع اسامی ، مطالعات متون دینی در ارائه چنین الگوهایی می توانند نقش اساسی داشته باشند.

۱. تعاریف کلی مفهوم تمرکز و عدم تمرکز در علوم مختلف ، کاربردهایی دارد و همین امر باعث ابهام و پیچیدگی آن می شود. بنابراین برای روشن شدن موضوع ، لازم است در ابتدا اقسام تمرکز و عدم تمرکز تبیین شود.

۱ - ۱. تمرکز و عدم تمرکز سیاسی(۱۹۷) لدر عدم تمرکز سیاسی ، واحدهای مستقل محلی به عنوان واحدهای حکومتی ، در کلیه امور محلی از قبیل : وضع قوانین ، حفظ انتظامات ، ایجاد تشکیلات و اداره امور سازمانهای محلی - جز آنچه به موجب قوانین اساسی حکومت محلی یا حکومت مرکزی منع شده - دخالت می کنند و اختیار کامل و استقلال تام دارند.(۱۹۸) از بهترین نمونه های عدم تمرکز سیاسی ، سیستم حکومتی ایالات متحده آمریکای شمالی است که به « حکومت فدرال » (۱۹۹) موسوم است . بر طبق قانون اساسی حکومت فدرال آمریکا، اداره اموری که جنبه بین المللی و عمومی دارد، در صلاحیت حکومت مرکزی است ؛ و بقیه اختیارات متعلق به ایالات باشد.

در صورتی که یك قدرت سیاسی ، کلیه امور کشور را در دست داشته باشد، حکومت دارای تمرکز سیاسی خواهد بود. نظام سیاسی ایران و فرانسه نمونه هایی از تمرکز سیاسی هستند.

۲ - ۱. تمرکز و عدم تمرکز اداری(۲۰۰) هر دولتی موظف است که امور جامعه خود را حل و فصل کند. وظایف کلی دولت به دو دسته تقسیم می شود: دسته ای که جنبه محلی دارد، مانند نظافت خیابانهای شهر؛ دسته دوم ، وظایفی که شامل عموم مردم کشور شود، مانند امور پست و تلگراف و دفاع .

در سیستم تمرکز اداری ، مقررات همه امور - اعم از محلی و عمومی - به صورت هماهنگ ، در مرکز تنظیم می شود و حق تصمیم گیری در امور داخلی محلی واگذار شود، عدم تمرکز اداری به وجود می آید. برای مثال ، در کشور ما تصویب قانون تشکیل شوراهای اسلامی و همچنین ایجاد شهرداریها را می توان گامی در جهت عدم تمرکز اداری به شمار آورد.(۲۰۱)

۳ - ۱. تمرکز و عدم تمرکز سازمانی(۲۰۲) تمرکز سازمانی وقتی است که ثقل تصمیم گیری در قسمت بالای سازمان قرار داشته باشد؛ یعنی اکثر تصمیمات توسط رئیس و معاونان اتخاذ شود. ولی زمانی که مدیران و سرپرستان سطوح پایین ، با توجه به میزان وظایف و مسئولیتها، بتوانند تصمیم مقتضی اتخاذ نمایند، عدم تمرکز سازمانی محقق شده است .

مبنای عدم تمرکز سازمانی ، تفویض اختیار است . به عبارت دیگر عدم تمرکز سازمانی عبارت است از تفویض اختیار از راءس هرم به سراسر سازمان تا پایین ترین سطح .(۲۰۳)

البته تمرکز و عدم تمرکز، به هر شکل و صورتی که باشد، در یك مور، وجه تشابه دارد و آن این است که نشانگر شکل و ترکیب قدرت در تصمیم گیری است . به عبارت دیگر، منظور از تمرکز سیاسی ، اداری و سازمانی این است که قدرت تصمیم گیری در اختیار افراد معدودی در بالاترین سطح سیاسی ، اداری و یا سازمانی قرار گیرد، و اگر قدرت تصمیم گیری در سطوح مختلف نظام سیاسی ، اداری یا

سازمانی توزیع شود، عدم تمرکز تحقق خواهد یافت . اما موضوع تمرکز و عدم تمرکز از نظر تشکیلات داخلی سازمان ، مورد بررسی قرار خواهد گرفت .

۲. تمرکز و عدم تمرکز از تئوری تا عمل اگر چه مدیران ، از عدم تمرکز تمجید می کنند، ولی واقعیت این است که بین نظریه عدم تمرکز و عمل به آن تفاوت آشکاری به چشم می خورد.

صرف نظر از اینکه به لحاظ نظریه پردازی ، قائل به مطلوب بودن تمرکز و یا عدن تمرکز بشویم ، نمی توان واقعیت خارجی را نادیده گرفت ؛ برین معنا که چه بسا مدیران و رهبران سازمانها و جامعه فکر کنند که نبض تصمیمات به دست آنها است ، ولی عملا این اراده زیردستان است که نقش اصلی را در تصمیم گیری ایفا می کند؛ یا بر عکس ، ممکن است در ظاهر، اختیار تصمیم گیری در بسیاری از موارد تفویض شود، ولی هرگز تصمیمی در غیر از مراکز راس هرم سازمان اتخاذ نشود. برای تبیین این مطلب ، چند نمونه ذکر می شود:

۱ - ۲. عدم تمرکز به دلیل اطلاعات غیر واقعی مدیر فرض کنید که مدیران رده اول سازمان بزرگی ، بر کنترل سازمان از راه تمرکز، سخت تاکید می کنند؛ ولی همین مدیران برای برای کسب اطلاعات ، به افراد سطوح پایین تر متوسل می شوند. طبیعی است که افراد سطوح پایین ، در دادن اطلاعات ، منافع شخصی خود را در نظر می گیرند؛ در نتیجه اطلاعات را به گونه ای تنظیم خواهند کرد که تصمیمات مدیران در راستای خواسته های آنها قرار گیرد؛ یعنی در حقیقت ، آنها اطلاعات را تحت کنترل و نظارت خودشان قرار می دهند.

بنابراین برای به وجود نیامدن چنین روندی ، مدیر باید کانال اطلاعاتی خود را به گونه ای تنظیم کند که اطلاعات غیر واقعی ، یا اصلا به حیطه مدیریتی او وارد نشود، یا به حداقل برسد. یکی از مشکلاتی که دامن گیر بعضی از مدیران می باشد، اعتماد بیجای آنها به افراد غیر قابل اعتماد است ؛ در حالی که بینش قرآنی اجازه نمی دهد که اخبار و اطلاعات افراد غیر شایسته و غیر موثق ، بدون بررسی و تحقیق پذیرفته شود. قرآن چنین می فرماید:

یاءیها الذین ءامنوا ان جاء کم فاسق بنبا فتبینوا اءن تصیبوا قوما بجهلة فتصبحوا علی ما فعلتم ندمین ؛ (۲۰٤)

ای کسانی که ایمان آورده اید! اگر شخص فاسقی خبری برای شما بیاورد، درباره آن تحقیق کنید؛ مبادا به گروهی از روی نادانی آسیب برسانید و از کرده خود پشیمان شوید.

تطبیق این واقعیت تلخ در سازمانها بدین صورت اس که به لحاظ اینکه در حقیقت ، اطلاعات توسط زیر دستان پالایش و گزینش می شود، کارکنان غیر شایسته و غیر قابل اعتماد می توانند با در دست گرفتن چنین فرایندی ، اطلاعات غیر صحیح و گاهی مغرضانه در اختیار مدیر قرار دهند؛ در نتیجه مدیر ممکن است بر اساس چنین اطلاعاتی ، تصمیمات غیر مناسب اتخاذ نماید - اگر چه در واقع ، این تصمیمات از طرف زیردستان به او القا شده است - و چه بسا حیثیت و اعتبار مدیریت و سازمان خدشه دار شود؛ و بالاتر از آن ، گاهی برای سازمان شرایط بحرانی ایجاد کند.

۲ - ۲. عدم تمرکز به دلیل عدم اجرای تصمیمات مدیر تصمیمات متمرکز مدیر، ممکن است به دلایل مختلفی به اجرا در نیاید و چه بسا خود مدیر از عدم اجرای تصمیماتش با خبر نشود. به عنوان مثال ، در شرایط جنگی امکان دارد خلبانی برای حفظ جان خود - به بهانه وجود اشکالات فنی - دستور صریح بالاترین مقام کشورش را مبنی بر پرواز شبانه نادیده بگیرد. چنان که ملاحظه می شود، در این حالت نیز تمرکز تصمیم گیری با مشکل رو به رو می شود.

بنابراین ، تنها در اختیار داشتن قدرت تصمیم گیری ، هدف تصمیم گیرندگان را تامین نمی کند؛ زیرا تمرکز واقعی وقتی می تواند محقق شود که تصمیم گیرندگان بر تمام فرایند تصمیم گیری و اجرای آن ، نظارت و تسلط داشته باشند. اگر مدیر سازمانی و یا بالاتر، رهبر جامعه ای در بالاترین موقعیت علمی و مدیریتی باشد، در صورتی که زیردستان او روحیه انقیاد و پیروی نداشته باشند، نخواهد توانست به تحقق و اجرای تصمیمات خود امیدوار باشد و حتی گاهی مجبور است تن به عدم تمرکز بدهد، اگر چه تمرکز را مناسب تر بداند؛ زیرا تمرکز در صورتی کارساز و مفید است که از مدیر ارشد اطاعت شود. علی (علیه السلام) می فرماید:

« لا راءی لمن لا یطاع » ؛

آن کس که فرمانش را اجرا نمی کنند، طرح و نقشه ای ندارد.(۲۰۵)

نمونه عینی این حقیقت ، در نظام مدیریتی امیرالمومنین (علیه السلام) مشاهده شود؛ در جنگ صفین حضرت تصمیم قاطع داشت که با شکست معاویه و سپاهیانش ، ریشه فتنه را بخشکاند؛ ولی بر اثر جهل و نافرمانی اصحابش مجبور شد چرخشی در تصمیم خود داشته باشد و نظر جاهلانه اطرافیان خود را بپذیرد. خلاصه ای از این جریان تاریخی در زیر ذکر می شود:

در جنگ صفین ، هنگامی که عمرو عاص احساس کرد که امام علی پیروز خواهد شد، نیرنگ معروف خود، یعنی بر سر نیزه کردن قرآن را به کار برد. عده ای از اصحاب ساده لوح امام (علیه السلام) به شك و تردید افتادند که آیا می شود با آنها جنگید یا نه ؟ و عده دیگر که از جنگ خسته شده بودند، گروه سومی که باید آنها را منافقان اصحاب آن حضرت خواند، دست به دست هم دادند و امام را از جنگ بر حذر داشتند.

امام علی (علیه السلام) به آنها فرمود: این حیله و نیرنگ است ؛ فریب آنها را مخورید؛ نیمه نفسی از آنها بیش نمانده و پیروزی شما مسلم شده است .

ولی آنها سخت اصرار داشتند که او دستور دهد تا جنگجویان تحت فرماندهی مالك اشتر، بازگشت و دید غیر از حسن و حسین (علیه السلام) و گروه قلیلی که به ده نفر نمی رسیدند، یار و یاوری نمانده است . در چنین شرایطی بود که امام (علیه السلام) به خاطر جلوگیری از محذور بزرگ تر، به محذور کوچك تر تن داد(۲۰٦) و فرمود:

لقد کنت اءمس اءمیرا؛ فاءصبحت الیوم ماءمورا؛

من دیروز فرمانده بودم و امروز فرمانبردار.(۲۰۷)

۳ - ۲. تمرکز به دلیل کمی دانش و اطلاعات زیردستان با توجه به اینکه کیفیت تصمیمات ، بستگی به کمیت و کیفیت اطلاعاتی دارد که در دست تصمیم گیرنده است ؛ اگر اختیار تصمیم گیری در مواردی به فردی تفویض شود که امکان دسترسی به اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم گیری را نداشته باشد، سرانجام آن فرد به دلیل نسنجیده بودن تصمیماتش ، از خود سلب اختیار می کند و حق تصمیم گیری را به تفویض کنندگان آن باز می گرداند؛ هر چند ممکن است این فرایند نامحسوس باشد.

به عنوان مثال ، اگر از طرف دانشگاه تهران به دانشکده ای در مورد در خواست بودجه مورد نیاز، آزادی عمل داده شود، بدون آنکه محدوده و چهار چوبی برای آن داشته باشد، ممکن است بودجه ای تقاضا کند که در حد امکانات دانشگاه نباشد؛ در نتیجه مسئولان دانشگاه با بودجه در خواستی موافقت نکنند؛ طبیعی است چنین روندی منجر خواهد شد به اینکه دانشکده ، اختیارات تصمیم گیری در کلیه

موارد را به مسئولان رده اول بازگرداند.

از این رو، در صورتی که مدیر سازمانی بخواهد فضای مدیریتی غیر متمرکز را در سازمان حاکم کند، پیوسته باید در گسترش دانش و اطلاعات خود و کارکنانش گامهای مؤ ثری بر دارد. اساسا آموزش و ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان ، یکی از مسائلی است که در نظام داری ، از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار می باشد؛ و از طرف دیگر، تصمیم گیری نیاز به اطلاعات گسترده ای دارد که به لحاظ تغییرات اطلاعات ، مدیر و کارکنانی که در تصمیم گیری موثر هستند نیاز به آموزش مداوم دارند.

امیرالمومنین (علیه السلام) در یك عبارت کوتاه ، ولی گویا، به گسترش دانش و اطلاعات افراد توصیه می کنند و می فرمایند:

تعلم علم من یعلم ، و علم علمك من یجهل ؛

از پرتو علم دیگران استفاده کن و دانش خود را به دیگران بیاموز.(۲۰۸)

۳. علل گرایش مدیران به تمرکز اگر چه بعضی از مدیران ممکن است ضرورت عدم تمرکز - در حد مطلوب - را قبول داشته باشند؛ ولی باز ممکن است به دلایلی نسبت به تفویض اختیار طفره بروند. یکی از این دلایل این است که اساسا بعضی از مدیران ، تصمیمات خود را بهترین و جامع ترین تصمیم می دانند؛ از این رو پیوسته می خواهند از تمام جزئیات امور سازمان مطلع باشند؛ و معمولا آشنایی با جزئیات ، تمایل به تصمیم گیری را به دنبال دارد.(۲۰۹)

طبیعی است چنین طرز تفکر انسان را دچار خودپسندی ؛ عجب می کند؛ در نتیجه می پندارد حال که به مدیریت منصوب شده ، پس هر چه بگوید درست است و اساسا ملاك خوبی و بدی یا صحت و سقم مسائل ، نه عقل و منطق ، بلکه سلیقه و پسند او است ! و به همین جهت پیوسته در تصمیم گیریها، در تنهایی به سر خواهد برد.

علی (علیه السلام) عجب را وحشتناك ترین تنهایی معرفی می کند و می فرماید:

لا وحدة اءوحش من العجب ؛ (۲۱۰)

هیچ تنهایی ای وحشتناك تر از خودبینی و خودپسندی نیست .(۲۱۱)

آری چه تنهایی ای بدتر از اینکه انسان ، افکار ارزشمند و سازنده افراد لایق و صاحب نظر را در حیطه افکار خود راه ندهد و همواره خود را در فهم و درك ناقص خویش محصور کند.

چنین روحیه ای ، علاوه بر اینکه سبب می شود هر روز، مدیر با ارتکاب اشتباهات بیشتری رو به ضعف و شکست برود، موجب بریده شدن او از واقعیات نیز خواهد شد؛ چنین روحیه ای هرگز- او اجازه نخواهد داد که در کار خود احتمال خطا دهد، و حتی اگر متوجه اشتباه خود گردد، غرورش اجازه اعتراف به آن و تجدید نظر در رویه اش را نخواهد داد. بنابراین عجب و خودپسندی را بی شك یکی از مهلك ترین بیماریهای مدیریت می توان شمرد که مدیر اسلامی باید به شدت از آن پرهیز کند.

٤. نقش انتقاد پذیری مدیران در تحقق عدم تمرکز بدیهی است که اگر مدیر عالی ، به ضرورت عدم تمرکز در تصمیم گیری اعتقاد داشته باشد، اختیار تصمیم گیری را به مدیران سطوح پایین واگذار خواهد کرد. یکی از روشهایی که می تواند چنین باوری را در مدیر عالی به وجود آورد، ایجاد فضایی است که در آن ، از طرفی زیردستان بتوانند به راحتی از وی انتقاد کنند و عیوب او را گوشزد کنند، و از طرف

دیگر چاپلوسان و متملقان ، قدرت عرض اندام نداشته باشند. در چنین شرایطی است که مدیر عالی به نقاط ضعف و ناتواناییهای خود پی می برد؛ در نتیجه زمینه رای تفویض اختیار و تحقق عدم تمرکز به وجود می آید.

البته پذیرش چنین کاربردی برای انتقاد پذیری ، نیاز به تبیین نتایج ارزشمند آن دارد که در ذیل بدان پرداخته می شود:

سلامت هر سازمان در گرو گشوده بودن راه نصیحت و انتقاد در آن است ؛ زیرا در این صورت است که ناراستیها و ناتواناییها آشکار می شود و راستیها و توانمندیها میدان رشد می تابند؛ در این حالت است که می توان از انحرافها جلوگیری کرد و بر شایستگیها افزود. باگشودن راه نصیحت و انتقاد، عرصه برای خیر خواهان گشوده و برای متملقان بسته می شود؛ چاپلوسان و خیانت پیشگان در فضایی می توانند تنفس کنند که جایی برای نصیحت و انتقاد نباشد؛ خیر و صلاح هر سازمان در آزادی و میدان یافتن خیر خواهان و صلاح اندیشان است نه انحراف پوشان و فساد اندیشان .

از پیشوای ناصحان ، علی (علیه السلام) نقل کرده اند که فرمود:

انما یحبك من لا یتملقك ؛ (۲۱۲)

کسی تو را به درستی دوست دارد که تملق تو را نکند.

حاکم کردن اصل انتقاد پذیری در سازمان موجب رشد. سازندگی و پیشرفت روز افزون در کارها می شود؛ به ویژه اگر انتقاد کنندگان ، خیر خواه نیز باشند. یك مدیر وقتی چشمان دوستان دلسوز خود را نظاره گر اعمالش می بیند؛ با دلگرمی و اطمینان بیشتری کار می کند و به موفقیت خود در کارها امیدوار خواهد بود؛ چون می داند اگر به بیراهه رود، اطرافیان او از وی انتقاد می کنند و ضعف کارهایش را به او گوشزد می نمایند؛ در نتیجه هر اندازه بر تعداد انتقادگران صادق و بی غرض افزوده شود، موفقیت او بیشتر خواهد شد.

بر مدیران لازم است که نه تنها مانع انتقاد زیردستان نشوند؛ بلکه آنها را تشویق کنند تا بدون پنهان کاری و ترس ، انتقادات و نظرات خویش را ابراز نمایند.

حضرت علی (علیه السلام) در فرمان تاریخی خود به مالك اشتر می فرماید:

لیکن اءثرهم عندك اءقولهم بمر الحق ؛ (۲۱۳)

افرادی که در گفتن حق به تو از همه صریح تر هستند، باید در نزد تو بر همه مقدم باشند.

۵. ضرورت عدم اتکای سازمان به مدیر عالی مدیر ارشد هر سازمانی باید با برنامه ریزی دقیق و روشت ، و شفاف کردن اهداف سازمان و میدان دادن به زیر دستان ، فضایی را ایجاد کند که اساسا سازمان ، متکی به شخص مدیر عالی نباشد، تا در صورت به وجود آمدن مشکل برای او، سازمان دچار بحران و نابسامانی نشود. اصولا رمز بقای یك تشکیلات همین است ؛ بنابراین برنامه ها و تشکیلاتی که قائم به شخص هستند، تشکیلاتی ناسالم به شمار می آیند که دیر یا رود متلاشی خواهند شد.

منطق قرآن این است که حتی اگر رهبریت جامعه بر عهده بالاترین انسان ، یعنی وجود شریف پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) باشد، باز جامعه نباید قائم به شخص او باشد، به گونه ای که با فقدان آن حضرت ، شالوده جامعه اسلامی به هم ریزد. قرآن می فرماید:

و ما محمد الا رسول قد خلت من قبله الرسول اءفاین مات اءو قتل انقلبتم علی اءعقبکم ؛ (٢١٤)

محمد فقط فرستاده خدا بود و پیش از لو فرستادگان دیگری نیز بودند؛ آیا اگر او بمیرد و یا کشته شود شما به عقب بر می گردید؟! (و با مرگ او اسلام را رها می کنید به دوران کفر و بت پرستی بازگشت خواهید کرد.)

این آیه به جنگ احد است ؛ در همان حال که آتش جنگ میان مسلمانان و بت پرستان بشدت شعله ور بود، ناگهان صدایی بلند شد و کسی گفت : « محمد (صلی الله علیه و اله و سلم) را کشتم ! » انتشار این خبر به همان اندازه که در روحیه بت پرستان اثر مثبت داشت ، در میان مسلمانان تزلزل عجیبی ایجاد کرد و جمعی - که اکثریت را تشکیل می دادند - به دست و پا افتاده و از میدان جنگ به سرعت خارج شدند؛ حتی بعضی در این فکر بودند که با کشته شدن پیامبر، از آیین اسلام بر گردند.

با استفاده از حوادث جنگ احد، این آیه حقیقت دیگری را به مسلمانان می آموزد و آن اینکه اسلام ، آیین فرد پرستی نیست و به فرض که پیامبر در این جنگ ، شربت شهادت می نوشید، وظیفه مسلمانان بدون تردید ادامه مبارزه است ؛ زیرا با مرگ یا شهادت پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) اسلام پایان نمی یابد، بلکه اسلام آیین حقی است که تا ابد جاویدان خواهد ماند.

مدیریت در اسلام

٦. علل عدم گرایش زیردستان به پذیرش مسئولیت غالبا این ذهنیت وجود دارد که تفویض اختیار، همواره از سطوح بالای سازمان به طرف سطوح پایین سازمان جریان دارد؛ در حالی که واقعیت امر چیز دیگری است و تفویض اختیار، زمانی تحقق می یابد که از هر دو طرف - از سطوح بالا و سطوح پایین سازمان - جریان پیدا کند. مدیران سطوح بالای سازمان باید تصمیم به واگذاری اختیار بگیرند؛ و کارکنان نیز تمایل به قول اختیار نشان دهند، تا فرایند تفویض اختیار به طور مطلوب و موثر عملی و متحقق گردد.(٢١٥)

اما عده ای از زیردستان ، به دلایلی از قبیل موارد زیر، از پذیرش مسئولیت فرار می کنند:

١. هراس از اینکه در صورت بروز اشتباه ، در معرض انتقاد قرار گیرند و چه بسا امتیازی را از دست بدهند یا مجازات شوند؛

٢. فقدان انگیزه و عامل مشوق کافی ؛

٣. عدم برخورداری برخی از زیردستان از اعتماد به نفس کافی و تردید در توانایی پذیرش مسئولیت .

٧. راههای چیره شدن بر موانع تفویض اختیار اگر چه بر سر راه عدم تمرکز، موانع مهمی وجود دارد که در مباحث گذشته به بعضی از آنها اشاره شد، ولی دستورالعملهایی نیز وجود دارد که می تواند مدیران را در پیروز شدن بر چنین موانعی یاری دهد. برخی از این توصیه ها عبارتند از:

١ - ٧. ایجاد اعتماد به نفس مدیر عالی هر سازمانی می بایست روحیه اعتماد به نفس را در زیردستان تقویت کند، تا در مواقع لزوم بتواند به راحتی اختیاراتی را به آنها تفویض کند و زیر دستان هم جرات کنند با تکیه بر تواناییهای خود، در تصمیم گیریهای اساسی سهیم باشند.

از ویژگیها و صفات لازم مدیر و هر انسان دیگر، اعتماد به نفس است ؛ یعنی داشتن ایمان و اعتقاد به خود و تواناییهای خود، نسبت به انجام کار و اعتقاد به این اصل که انجام هیچ کاری غیر ممکن نیست و

یکی از مهم ترین عوامل پیروزی انسان در انجام هر کاری تقویت نیروی اعتماد به نفس است .

بعضی از آیات قرآن ، با کوچك جلوه دادن کارهای بزرگ ، نیروی اعتماد به نفس راه افراد ایجاد می کنند؛ نمونه آن در آیات مربوط به جنگ بدر آمده است ؛ قرآن کریم می فرماید:

اذ یریکهم الله فی منامك قلیلا ولو اءریکهم کثیرا لفشلتم و اتنزعتم فی الامر و لکن الله سلم انه و علیم بذات الصدور؛ (٢١٦)

در آن موقع خداوند تعداد آنها را در خواب به تو کم نشان داد؛ و اگر فراوان نشان می داد، مسلما سست می شدید و (درباره شروع به جنگ با آنها) کارتان به اختلاف می کشید؛ ولی خداوند (شما را از همه اینها) سالم نگه داشت ؛ خداوند به آنچه درون سینه ها است دانا است .

این آیه مربوط به جنگ بدر است که تعداد نفرات و امکانات جنگی مسلمانان در مقابل دشمن ، از هر نظر کمتر بود و مسلمانان در سطح پایین تری قرار داشتند. تمام قراین نشان می دهد که لااقل عده ای از مسلمانان ، اگر از چگونگی قدرت و سپاه دشمن با خبر بودند، تن به این درگیری نمی دادند؛ هر چند گروه دیگری از مومنان مخلص ، در برابر همه حوادث ، تسلیم اراده پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) بودند. به همین دلیل خداوند جریانهایی پیش آورد که هر دو گروه - خواه نا خواه - در برابر دشمن قرار گیرند و به این پیکار سرنوشت ساز تن دهند؛ از جمله اینکه پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) قبلا صحنه ای از نبرد را در خواب دید که تعداد کمی از دشمنان در مقابل مسلمانان حاضر شده اند و این اشاره و بشارتی به پیروزی بود؛ پیامبر عین این خواب را برای مسلمانان نقل مرد و موجب روحیه و اراده آنها در پیشروی به سوی میدان بدر گردید.(٢١٧)

همان طور که ملاحظه می شود، از این آیات و جریان تاریخی به خوبی روشت می شود که چگونگی مدیر و رهبر جامعه یا هر سازمانی می تواند جراءت تصمیم گیری و وارد شدن در امور خطیر و به ظاهر غیر ممکن را در زیر دستان به وجود آورد.

٢ - ٧. اعتماد به زیردستان مدیری که اعتقاد به لزوم برقراری عدم تمرکز در سازمان دارد، ناگزیر باید با اعتماد به کارکنان ، اختیار تصمیم گیری در بخشهای مختلف سازمان را به آنها تفویض کند؛ در غیر این صورت نابسامانی و مشکلات متعددی در سطح سازمان به وجود می آید.

بدیهی است که حسن ظن و سوء ظن به افراد، به طور مطلق خوب و بد، یا مفید و مضر نیستند؛ بلکه خوبی و بدی آنها مبتنی بر تطابق آنها با واقعیتها یا اصول و ضوابط پذیرفته شده است . در منابع اسلامی برای حفظ انسان از انحرافات لغزشهایی که ممکن است از این طریق متوجه او شود، ملاکها و ضوابطی ارائه شده است . حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

اذا استولی الصلاح علی الزمان و اءهله ، ثم اءساء رجل الظن برجل لم تظهر منه حوبة ، فقد ظلم ؛ و اذا استولی الفساد علی الزمان و اءهله ، فاءحسن رجل الظن برجل ، فقد غرر؛ (٢١٨)

هر گاه نیکوکاری ، روزگار و اهلش را فراگرفت ، اگر شخصی به مردی که رسوایی او آشکار نگشته است بدبین شود، ستم نموده است ؛ و هر گاه تبهکاری بر روزگار و اهلش غلبه کند، اگر شخصی به فردی خوشبین باشد، خود را به خطر و تباهی افکنده است .

از این حدیث استفاده می شود که اگر در جامعه یا سازمانی ، ایمان و صداقت و عدالت رواج داشت ، باید روح خوش بینی و اعتماد و حسن ظن در فضای آن حاکم باشد؛ اما در صورتی که نفاق و دروغ و خیانت زیاد بود، خوش گمانی و اعتماد کردن ، به انسان زیان می رساند، و چه بسا جبران آن غیر

ممکن باشد.

به هر حال ، اگر مدیران میانی بر اساس شرایط و معیارهای لازم گزینش شدند و پس از گذشت مدتی ، لیاقت و توانایی و صداقت خود را نشان دادند ، دیگر بی اعتمادی به آنها توجیه منطقی ندارد. به عنوان مثال ، معنا ندارد که وزیری بر مبنای ضوابط، مدیر کل ادارات استانها را معین کند، ولی باز به آنها اختیار تصمیم گیری اموری را که مربوط به محدوده استانها شود، تفویض نکند.

۳ - ۷. فراهم کردن عوامل تشویقی زیردستان در شرایط عادی از مخاطره پذیری می گریزند و ترجیح می دهند به عنوان يك عضو ساده کار کنند و در تصمیم گیریهایی که چه بسا مشکلاتی را برای آنها ایجاد می کند؛ دخالتی نداشته باشند. اگر مدیریت عالی بخواهد از مهارتها و تواناییهای مدیران سطوح پایین در امر تصمیم گیری بهره ببرد، می بایست زمینه های تشویق و امتیازات ویژه را برای آنها به وجود آورد؛ در چنین شرایطی است که مدیریت عالی می تواند امید داشته باشد که مدیران سطوح پایین ، در راستای اهداف سازمان ، نقش خود را بخوبی ایفا کنند.

در متون اسلامی نسبت به عواملی که می تواند موجب تشویق ، انگیزه و تحریك شود، زیاد تاکید شده است ؛ اگر در آیات و احادیث متعددی مشاهده می شود که خداوند، بندگانش را دعوت به پذیرش مسئولیت و تکلیف کرده ، در کنار آن ، آنها را به انواع نعمتهای مادی و معنوی نوید داده است . قرآن می فرماید:

من عمل صلحا من ذکر اءو اءنثی و هو مومن فلنحیینه و حیوة طیبة و لنجزیینهم اءجرهم باحسن ماکنوا یعملون ؛ (۲۱۹)

هرکس عمل صالح کند، در حالی که مومن است - خواه مرد باشد یا زن - به او حیات پاکیزه می بخشیم و پاداش آنها را به بهترین اعمالی که انجام دادند خواهیم داد.

« حیات طیبه » یعنی زندگی پاکیزه از هر نظر؛ پاکیزه از آلودگی ، تاریکی ، خیانت ، دشمنی ، اسارت ، ذلت و انواع نگرانیها و هر گونه چیزی که آب زلال زندگی را در کام انسان ، ناگوار می سازد.

خداوند به وعده تنها اکتفا نمی کند، بلکه در همین دنیا، زندگی انسانهای شایسته را آمیخته با نعمت ، برکت ، آسایش و معنویت می کند. اگر چه افراد بصیر و بینا می توانند نمونه های تحقق وعده های الهی را نسبت به بندگان پاکش مشاهده کنند، ولی گاهی خداوند مصداقهای بارز آن را معرفی می کند. مثلا جریان یوسف صدیق را ذکر می کند که چگونه بر اثر اطاعت خدا و استقامت در مقابل خواسته های نفسانی ، به عزت و مقام و امکانات دنیایی نایل شد و نعمتهای بی پایان سرای دیگر نیز، در انتظار او است .

٤ - ۷. گذشت از خطای زیردستان و ملامت نکردن آنها بعضی از زیردستان به دلیل هراس از اینکه در صورت بروز اشتباه ؛ در معرض انتقاد قرار گیرند و چه بسا امتیازی را از دست دهند یا مجازات شوند، از پذیرش مسئولیت شانه خالی می کنند؛ بنابراین مدیر سازمان باید از انتقاد زیاد به زیردستان پرهیز کند و تا حد امکان ، نسبت به اشتباهات آنها گذشت و تغافل داشته باشد؛ تا بتواند از این رهگذر از استعداد و توانمندی آنها استفاده کند. به طور کلی تغافل و چشم پوشی از اشتباهات زیردستان ، باعث جذب و کارایی آنها می شود؛ زیرا تغافل و چشم پوشی ، آبرو و کرامت زیر دستان را حفظ می کند و حریمی را که میان مدیر و آنها وجود دارد نگه می دارد.

طبیعی است گاهی همکاران و زیر دستان ، به دلیل غفلت ، عدم آشنایی با امور یا نگرانیها و مشکلاتی که برای آنها پیش می آید، مرتکب لغزش و خطا می شوند. در چنین مواردی اگر نسبت به آن لغزش ،

چشم پوشی نشود و شخصیت و کرامت فرد، مورد بی مهری و اهانت قرار گیرد خواسته یا ناخواسته او را در مسیر جسارتها، برخوردهای غرض آلود و لغزشهای عامدانه سوق داده ایم . اثر تربیتی تغافل این است که شخص خطا کار، با احساس احترام و اعتمادی که از سوی مدیر می نماید، برای جبران لغزشها می کوشد و در صدد بر می آید که اعتماد و حسن ظن و بیشتر مدیر را نسبت به خویش عملا جلب نماید.

امام صادق (علیه السلام) چه دقیق می فرماید:

صلاح حال التعایش و التعاشر ملومكيال ثلثاه فطنة ، و ثلث تغافل ؛ (۲۲۰)

صلاح زندگی و معاشرت با دیگران بر اساس پیمانه و میزان پری است که دو سوم آن ، زیرکی است و يك سوم آن تغافل (و تظاهر به نا آگاهی) است .

در جنگ احد، چهل نفر به امر پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) در پشت جبهه مشغول پاسداری از شکاف وسط کوه بودند. حضرت به آنها فرموده بود که حتی اگر ما پیروز شدیم و تا مکه ، کفار و مشرکین را تعقیب کردیم ، شما سنگرتان را حفظ کنید؛ و اگر شکست خوریم و تا مدینه عقب نشینی کردیم ، باز هم شما سنگرتان را حفظ کنید؛ زیرا اینجا نقطه آسیب پذیر ما است و دشمن می تواند از پشت به ما آسیب برساند. در ابتدای جنگ ، پیروزی نصیب مسلمین شد و این چهل نفر که مشغول نگهبانی بودند، دیدند که در وسط جبهه ، مومنین مشغول جمع آوری غنیمت هستند، به فرمانده خود گفتند: ما هم برویم برای جمع کردن غنیمت ؛ ولی فرمانده گفت : ما به فرموده پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) عمل می کنیم و همه باید اینجا باشیم . عده ای از دستور او تخلف کردند و پایین آمدند. بلافاصله خالد بن ولید با سپاهی مجهز، از پشت حمله نمود و آن تعدادی که باقی مانده بودند را به شهادت رساند و سپاه اسلام را مورد حمله قرار داد و موجب شکست ظاهری آنها شد. اما با وجود این ، پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) آنها را عفو کرد؛ چون تخلف آنها از روی اشتباه بود، نه از روی خیانت .

بنابراین نسبت به زیردستانی که بر اثر غفلت و بی توجهی ، گاهی مرتکب اشتباه و خطایی می شوند، باید از روشهای تواءم با مدارا استفاده کرد و از ملامت آنها و انتقاد زیاد پرهیز کرد؛ زیرا تحقیقات روانشناسی نشان می دهد افرادی که در اثر تشویق ، عمل زشت خود را ترك می کنند، در برابر افرادی که به وسیله ملامت منع می شوند، به حدی است که می توان گفت سرزنش ، نه تنها عامل سازنده نیست بلکه اثر تخریبی آن نیز غیر قابل جبران است .

۸. اصول تفویض اختیار تفویض اختیار، اصولی دارد که اگر به دقت به کار بسته نشود، ممکن است نابسامانیهایی در سازمان به وجود آید و چه بسا موجب متلاشی شدن آن شود؛ برخی از این اصول به شرح زیر است .

۱ - ۸. هماهنگی مسئولیت با تواناییهای فرد هر کاری باید در حد تواناییهای انسان باشد. اگر کاری کمتر از حد تواناییهای انسان باشد نیروهای انسانی ، هرز و هدر می رود و انسان احساس بطالت و بیهودگی می کند؛ و اگر بیش از حد تواناییهای انسان باشد، او را به سرعت خسته و فرسوده و نابود می کند. به علاوه ، تواناییهای انسانها متفاوت است ؛ ممکن است کاری برای فردی سهل و ساده ، و برای دیگری سخت و پیچیده باشد، یکی از علل ناکامیهای انسان ، نامتناسب بودن کار با تواناییهای او است .

بنابراین در واگذاری مسئولیت به هر فردی ، باید به روحیات فرد توجه داشت ؛ بدین صورت که ابتدا باید بررسی کرد که هر فردی از نظر روحی استعداد چه کاری را دارد، سپس کار را متناسب با استعداد او به عهده اش گذاشت ؛ زیرا انسان در راستای استعداد و روحیات خود حرکت می کند. قرآن به این

حقیقت چنین اشاره می فرماید:

کل یعمل علی شاکلته ؛ (۲۲۱)

هر کس طبق ساختار روحی (و خلق و خوی) خود عمل می کند.

۲ - ۸. تفویض اختیار پس از امتحان فرد در یك نظام و سازمان کارا، سپردن مسئولیت بر اساس شناخت توانایی افراد به وسیله امتحان آنان است ؛ زیرا گوهر توانایی انسانها در معرکه آزمونها مشخص می شود. واگذاری مسئولیت به افراد، بدون آنکه آزمون شده باشند و تواناییهایشان مشخص شده باشد، به منزله آن است که افراد و مسئولیتها در معرض تباهی قرار گیرند. اعتماد و اطمینان به افراد، برون امتحان و سنجیدن آنها، از ویژگیهای یك مدیر ناتوان وضعیت است . امیرالمومنین (علیه السلام) در این باره می فرماید:

الطماءنینة الی کل اءحد قبل الاختبار له عجز؛ (۲۲۲)

اطمینان به هر کس پیش آزمایش و امتحان او دلیل عجز و ناتوانی است .

بنابراین برای واگذاری اختیار تصمیم گیری به زیردستان ،- هیچ وجه نباید به هوش و استعداد و زیرکی خود تکیه کرد، یا دچار خوش بینی و خوش گمانی شد، و یا اسیر ظاهر افراد و خود خدمتی آنها شد و از آزمون آنها غفلت ورزید؛ بلکه اگر آشنای کاملی نسبت به قدرت تصمیم گیری افراد نداریم ، ابتدا باید آنها را نسبت به اتخاذ تصمیم گیریهای کوچك بیازماییم و اگر از خود لیاقت نشان دادند، به آنها اختیارات بیشتری تفویض کنیم .

سنت الهی در دادن مسئولیتها نیز بر همین منوال می باشد؛ به عنوان نمونه ، ما می بینیم خداوند وقتی مقام والای امامت و رهبری را به حضرت ابراهیم عطا می کند که وی آزمایشهای سختی را پشت سر می گذارد و در هر مورد، تصمیم مناسب و هماهنگ با رضایت خداوند اتخاذ می کند.

کلام خداوند در این جریان چنین است :

و اذ ابتلی ابراهیم ربه بکلمت فاءتمهن قال انی جاعلك للناس اماما؛ (۲۲۳)

و هنگامی که خداوند ابراهیم را با وسایل گوناگونی آزمود و او به خوبی از عهده آزمایش بر آمد، خداوند به او فرمود: من تو را امام و رهبر مردم قرار دادم .

بر همین اساس است که امیرالمؤ منین (علیه السلام) به مالك اشتر سفارش می کند که برای به کارگیری کارکنانش آنها را بیازماید:

ثم انظر فی امور عمالك ، فستعملهم اختبارا؛ (۲۲٤)

سپس در کارهای کارمندانت بنگر و آنها را با آزمایش و امتحان به کارگیر.

۳ - ۸. تفویض اختیار همراه با نظارت و کنترل سلامت هر نظام و سازمانی در مراقبت و نظارت کامل بر رفتار و عملکرد کارگزاران آن نظام است . این سخن به معنای بی اعتمادی به کارگزاران نیست ؛ بلکه بدین معنا است که آدمی پیوسته نیازمند مراقبت است و گذشته از مراقبت درونی ، باید احساس کند که مراقبتی از بیرون هم وجود دارد و چنان نیست که او هر گونه خواست ، می تواند تصمیم بگیرد و عمل کند و نتیجه عملکرد درست و نادرستش فرقی ندارد.

بنابراین مراقبت و نظارت دائمی و پنهان بر اعمال و رفتار مسئولان و زیر دستان هر نظام و هر سازمانی ، امری ضروری است ؛ نظارت در اینکه آیا آنان مسئولیتها و وظایف خود را با امانت و درستکاری انجام می دهند یا خیر، نحوه برخورد و رفتارشان با مردم چگونه است ، اموال عمومی را چگونه پاس می دارند، کیفیت کارشان چگونه است و...

سیره رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) چنین بود که مسئولان نظام را مراقبت می کرد. حضرت رضا (علیه السلام) می فرمود:کان رسول الله اذا وجه جیشا فاءمهم اءمیر بعث معه من ثقاته من یتجسس له خبره ؛ (۲۲۵)

هر گاه رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) سپاهی را برای ماءموریت می فرستاد و فرماندهی آنها را رهبری می کرد، برخی از افراد موثق و مورد اعتماد را (مخفیانه) بر او می گماشت تا رفتارش را زیر نظر بگیرند، برای پیامبر گزارش کنند.

امیر مومنان نیز، در دوران حکومتش مراقبت و نظارتی دقیق بر کارگزاران خویش داشت و نامه های آن حضرت به آنان گویای این واقعیت است که آن حضرت بر کارگزاران خود افرادی را به عنوان « مامور مخفی » می گماشت . این مراقبت به گونه ای بود که حتی شرکت آنان در یك مهمانی از نظر آن حضرت مخفی نمی ماند.

٤ - ٨. تفویض اختیار همراه با مسئولیت خواهی ابتدا باید هر مسئولی را از حدود اختیارش آگاه نمود و با وظایفش آشنا ساخت ؛ آن گاه ضمن پیگیری لازم ، فرد را درباره مسئولیتش مورد مواخذه و پرسش قرار داد؛ زیرا بدون مشخص کردن وظایف و پیگیری و مسئولیت خواهی درست ، انتظار اداره مطلوب امور و راه به مقصد بردن ، انتظاری نادرست است .

امیرالمؤ منین (علیه السلام) در نامه خویش به امام مجتبی (علیه السلام) چنین می نویسد:

و اجعل لکل انسان من خدمك عملا تاءخذه به ؛ فانه اءحری الا یتواکلوا فی خدمتك ؛ (۲۲٦)

و برای هر کدام از خدمتگزارانت ، کاری معین ساز که او را در قبال آن مسئول بدانی ؛ چرا که این سبب می شود کارها را به یکدیگر وانگذارند و در خدمتت سستی نکنند.

سیره رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) نیز چنین بود که کارها را تقسیم می کرد، کار را به آن فرد می سپرد و سپس پیگیری می کرد؛ از مسئولان خود بازخواست می کرد که چه کردند و چگونه عمل کردند و این گونه نبود که به سبب اعتماد و اطمینان به کسی ، کار او را پیگیری نکند و از او درباره عملکردش پرسش ننماید.

در تاریخ نقل شده است که پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) سپاهی را به جایی اعزام کرد و علی (علیه السلام) را فرمانده آن سپاه قرار داد. پس از انجام گرفتن ماموریت و بازگشت سپاه ، پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) کارها را پیگیری کرد و از آنان درباره آنچه گذشته بود و نیز درباره فرماندهشان و عملکرد او پرسش کرد؛ یعنی حضرت پیگری کرد که علی (علیه السلام) به عنوان فرمانده ، چگونه بوده است ؟ آیا درست عمل کرده است ؟ آیا با زیر دستانش خوب برخورد کرده است ؟ اگر نبردی صورت گرفته آیا آن را به خوبی اداره کرده است ؟ و خلاصه آنکه آیا علی (علیه السلام) مدیر کاملی بوده است یا خیر؟ سپاهیان پاسخ دادند که علی (علیه السلام) در مقام فرماندهی ، همه چیزش خوب بود و به خوبی کارها را اداره می کرد.(۲۲۷)

همان طور که ملاحظه می شود، پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) با اینکه با امیرالمؤ منین

(علیه السلام) به عنوان مسئول تحت امرش ، از هر جهت اطمینان داشت ، ولی در عین جال از کم و کیف مسئولیتی که به او واگذار کرده است ، سئوال می کند.

۵ - ۸. تفویض اختیار همراه با حسابرسی از عواملی که یك مدیریت را قوی و پا برجا می سازد؛ رسیدگی دقیق به مسئولیتها و حسابرسی کارگزاران و حساب خواهی از آنان است اساسا نظارت و کنترل ، در صورتی کامل و نتیجه بخش است که حسابرسی و اصلاح را به دنبال داشته باشد.

امیر مؤ منان (علیه السلام) در مدیریت خود، در پی نظارت بر عملکرد کارگزارانش ، آنان را مورد حسابرسی و حساب خواهی قرار می داد؛ در نامه ای به یکی از کارگزارانش می نویسد:

بلغنی انك جردت الارض ، فاءخذت ما تحت قدمیك و اءکلت ما تحت یدیك ، فارفع الی حسابك ؛ (۲۲۸)

به من خبر رسیده که تو زمینهای آباد را ویران کرده ای و آنچه توانسته ای تصاحب نموده ای و از بیت المال که زیر دستت بوده است ، به خیانت خورده ای ؛ فورا حساب خویش را برایم بفرست .

در نامه دیگری که به یکی از فرماندارانش می نویسد، او را تهدید می کند که اگر اموال عمومی را بازگرداند، با مجازات سخت امام رو به رو و روانه دوزخ خواهی شد؛ و برای اینکه جای هر گونه تردید و ملاحظه و مصلحت اندیشی از جانب امام نسبت به او بسته شود، سوگند یاد می کند که اگر دو فرزند گرامی اش (حسن و حسین) با همه مقام و منزلتی که نزد او دارند، مرتکب چنین اعمالی شده بودند، بدون هیچ ملاحظه ای آنان را کیفر می کرد، تا همگان بدانند که حساب آنان چگونه است و امام در حسابرسی و حساب خواهی ، تنها ملاحظه حق را می کند.(۲۲۹)

٦ - ۸. عدم سلب مسئولیت از واگذارنده اختیار تفویض اختیار در مدیریت به معنای رفع مسئولیت نیست ؛ بلکه روشی برای اداره بهتر امور است ، و در نهایت مسئولیت کلیه امور به تفویض کننده بازگشت می کند و چنین نیست که رهبران و مدیران ارشد، با تفویض امور به کارگزاران ، خود را غیر مسئول قلمداد کنند و اگر اشتباهی روی دهد، مسئولیت آن را بر عهده نگیرند.

رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) هنگامی که مسئولیتی را به کسی می سپردند، علاوه بر اینکه بر کار او نظارت می کرد و از او مسئولیت می خواست ، در نهایت ، خود را مسئول همه امور می دانست و چنانچه اشتباهی روی می داد و حدی از حدود الهی پایمال می شد؛ سخت بر می آشفت و با جدیت رسیدگی و جبران می کرد.

از امام محمد باقر (علیه السلام) نقل کرده اند که رسول اکرم « سریه هایی » به اطراف مکه فرستاد تا مردم را به خدا دعوت کنند؛ به هیچ یك از آنان دستور جنگ داده نشد. از آن جمله حضرت ، خالد بن ولید را به سوی قبیله « بنی جذیمه » فرستاد. خالد بر خلاف دستور پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) عده ای از آنها را کشت . وقتی خبر جنایت خالد به حضرت رسید، ایشان سخت ناراحت شد و هنگامی که خالد به حضور حضرت رسید، بر او خشمگین شد. بعد بلافاصله حضرت به حضرت علی (علیه السلام) ماموریت داد که نزد قبیله بنی جذیمه رود و خسارتها و خونبهای افراد را بپردازد. امیرالمؤ منین (علیه السلام) دیه کشتگان آنها را پرداخت و غرامت هر خسارتی را که به ایشان رسیده بود، داد.(۲۳۰)

امیرالمؤ منین (علیه السلام) می فرماید:

مهما کان فی کتابك من عیب فتعابیت عنه الزمته ؛ (۲۳۱)

(ای مالك) هر عیب در منشیان تو یافت شود که تو از آن بی خبر باشی ، شخصا مسئول آن خواهی بود.

۹. شایسته سالاری اختیار تصمیم گیری باید به زیردستانی تفویض شود که صلاحیت و شایستگیهای لازم را داشته باشند؛ در چنین شرایطی است که می توان امید به کارآیی و موفقیت بیشتر سازمان داشت . در صورتی که تفویض اختیار، بدون در نظر گرفتن ویژگیهای خاص تحقق یابد، ممکن است مشکلات غیر قابل جبرانی در مسیر اهداف سازمان به وجود آید.

بدین منظور، ابتدا بحثی کلی پیرامون « شایسته سالاری » در امر گزینش مدیران و سرپرستان تقدیم می شود؛ سپس به بیان ویژگیهایی پرداخته می شود که برای افرادی که به آنها اختیار تصمیم گیری ، تفویض می شود لازم است ؛ و سر انجام شرایط قبول اختیار مطرح خواهد شد.

یکی از ضعفهای مهم مدیران ، عدم توانایی در سپردن امور به شایسته ترین افراد و قرار دادن ایشان در مناسب ترین جایگاه است . آنچه سبب گردش صحیح امور و سلامت و صلابت کارها می شود این است که مناصب و مسئولیتها، امانت تلقی گردد و به شایستگان سپرده شود. خداوند فرمان داده است که امانتها به اهلش سپرده شود:

ان الله یاءمرکم اءن تودوا الامنت الی اءهلها؛ (۲۳۲)

خداوند به شما دستور می دهد که امانتها را به صاحبان آن برسانید.

مدیریت در اسلام

روشن است که « امانت » معنای گسترده ای دارد و هر گونه سرمایه مادی و معنوی را شامل می شود. اموال ، ثروتها، پستها مسئولیتها، سرمایه های انسانی ، فرهنگها و میراث تاریخی ، همه امانتها الهی است که به دست افراد مختلف سپرده می شود و همه وظیفه دارند که در حفظ این امانت و تسلیم آن به صاحبان اصلی آن بکوشند و به هیچ وجه در این امانتها خیانت نکنند.

آنان که افراد فاقد شایستگیهای لازم را بر اداره امور می گمارند، بی گمان سبب هلاکت خود دیگران می شوند و گاهی نظام و دولتی را به تباهی و سقوط می کشانند.

امیرالمؤ منین (علیه السلام) این حقیقت را در یك جمله کوتاه چنین بیان می فرماید:

زوال الدول باصطناع السفل ؛ (۲۳۳)

زوال و سقوط دولتها به واسطه به کار گرفتن افراد پست است .

رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) در انتخاب افراد و سپردن مسئولیت به آنان ، رعایت اهلیت و شایستگی افراد را می کرد و هرگز ملاحظه خویشاوندی ، سن زیاد یا قدرت مالی را نمی کرد.

امیر مؤ منان علی (علیه السلام) نیز زمانی که زمام امور را به دست گرفت ، تلاشی همه جانبه را آغاز کرد تا در همه زمینه ها به سیره نبوی بازگشت شود؛ از جمله بازگشت به اصول مدیریت پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم)؛ از این رو در نخستین روزهای حکومت خود چنین فرمود:

به خدایی که او (پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم » را به حق فرستاده سوگند که همه شما با هم مخلوط و غربال می شوند و همچون محتوای دیگ به هنگام جوشش ، زیرورو خواهید شد؛ آن گونه که

افراد پایین نشین ، بالا و بالانشینان ، پایین قرار خواهند گرفت و آنان که در اسلام پیشگام بودند و بر کنار شده بودند. بار دیگر سر کار خواهند آمد، و کسانی که با حیله و تزویر، پیشی گرفتند، کنار زده خواهند شد.(۲۳٤)

۱ - ۹. شرایط کسانی که به آنها تفویض اختیار می شود

اگر چه مشارکت دادن کارکنان واجد شرایط در تصمیم گیریهای متناسب با ظرفیت آنان ، کاری بس موثر و مفید در جهت رشد و بالندگی نیروی انسانی و رسیدن به هدفهای سازمان است ، اما اگر شرایط آن فراهم نباشد، مانند این است که سکان کشتی را برای حرکت به کسی بسپاریم که نه فنون کشتیرانی را می داند و نه تمایل و انگیزه ای برای این کار دارد. بنابراین برای عملی کردن تفویض اختیار، باید ابتدا این شرایط و ویژگیها را شناخت .

اگر چه از میان آیات و احادیث ، ویژگیهای ارزشمند متعددی را می توان استنباط کرد، ولی در اینجا به مهم ترین و کلیدی ترین آنها، یعنی تعهد و تخصص ، بسنده می شود.

مقصود از « تعهد و تخصص » این است که فردی را می خواهیم مسئولیت و اختیاری را به او بسپاریم ، باید نسبت به کارش اعتقاد و پایبندی داشته و برای انجام آن از دانش و آگاهی و تجربه کافی برخوردار باشد.

این هر دو ویژگی تواءما در فرد باید وجود داشته باشد، به خصوص در مشاغل مهم . اگر فردی تعهد کافی داشته باشد، ولی آگاهی و تخصص کافی برای انجام آن کار نداشته باشد؛ نمی تواند کار را درست انجام دهد؛ همچنین اگر فردی تخصص داشته باشد، ولی تعهد نداشته باشد، نمی تواند کار را با دلسوزی و علاقه مندی انجام دهد. بدیهی است شخصی که به اصول و عقاید یك جامعه مذهبی اعتقاد دارد، به منافع و مصالح ملی آن نیز پایبند خواهد بود و در نتیجه ، کارش را بهتر و دقیق تر انجام خواهد داد.

از جمله آیاتی که می توان اهمیت تعهد و تخصص را از آن استنباط کرد، آیات مربوط به حضرت موسی (علیه السلام) و دختران حضرت شعیب (علیه السلام) است ؛ حضرت موسی (علیه السلام)، پس از ماجرای آب کشیدن از چاه برای دختران شعیب پیغمبر (علیه السلام)، به منزل او آمد. یکی از دختران شعیب خطاب به پدر گفت :

یاءبت استجره ان خیر من استجرت القوی الامین ؛ (۲۳۵)

پدرم او را استخدام کن ، چرا که بهترین کسی را که استخدام می توانی کنی ، آن کس است که قوی و امین باشد.

در آیه بالا اصولی ترین شرایط مدیریت ، یعنی قدرت و امانت ، بیان شده است .

« بدیهی است منظور از « قدرت » ، تنها قدرت جسمانی نیست ؛ بلکه مراد، قدرت و قوت بر انجام مسئولیت است . یك پزشك قوی پزشکی است که از کار خود، آگاهی کافی و بر آن تسلط کامل داشته باشد؛ یك مدیر قوی کسی است که حوزه ماموریت خود را به خوبی بشناسد، از انگیزه ها با خبر باشد، در برنامه ریزی مسلط و از ابتکار، سهم کافی و در تنظیم کارها مهارت لازم داشته باشد، هدفها را روشن کند و نیروها را برای رسیدن به هدف بسیج نماید؛ در عین حال ، دلسوز و خیرخواه و امین و درستکار باشد.

« آنها که در سپردن مسئولیتها و کارها تنها به امانت و پاکی قناعت می کنند، به همان اندازه در

اشتباهند که برای پذیرش مسئولیت ، داشتن تخصص را کافی بدانند؛ متخصصان خائن ، همان ضربه را می زنند که درستکاران نا آگاه و بی اطلاع می زنند. اگر بخواهیم کشوری را تخریب کنیم ، باید کارها را به دست یکی از این دو گروه بسپاریم : مدیران خائن ، و پاکان غیر مدیر؛ و نتیجه هر دو یکی است .

۲ - ۹. شرایط قبول اختیار نکته مهمی که باید به آن توجه شود این است که تفویض اختیار، همانند سکه دو رویه می باشد؛ در صورتی تفویض اختیار می تواند موثر و کارساز باشد که از طرفی واگذار کننده اختیار، اصول آن را دقیقا به کار بندد؛ از طرف دیگر، فردی هم ؟ در معرض پیشنهاد مسئولیت و اختیار قرار می گیرد؛ با توجه به شرایط و اصول ، آن را بپذیرد.

به طور کلی در زمینه قبول مسئولیت و اختیار باید به نکاتی از قبیل موارد زیر توجه داشت ، تا امر واگذاری اختیارات به طور موثر و مفید عملی شود:

۱. قبل از قبول اختیار، مطمئن شوید که تفویض اختیار، عملی و تحقق پذیر است . قبول اختیاراتی که عملی نیستند مشکل اغلب مدیران تازه کاری است که مایلند وظیفه شغلی خود را به خوبی انجام دهند و رئیس مافوق خود را راضی نگه دارند و راه پیشرفت آینده شان را هموار سازند. این گونه مدیران ، اغلب بیش از اندازه نسبت به کاری که می توانند انجام دهند خوش بین هستند و به همین جهت ، اختیاری را می پذیرند که عملی ساختن آن مواجه با اشکال خواهد شد؛ در حالی که قبل از قبول اختیار باید آن را از هر جهت بررسی کرد و در صورتی که ابزار لازم آن را - زمان ، امکانات مادی و نیروی انسانی کافی - در اختیار باشد، آن را پذیرفت .

۲. قبل از قبول اختیار، اطمینان پیدا کنید که اطلاعات لازم و مورد نظر شما در اختیارتان خواهد بود. برای هر مدیری ، داشتن ؟ سلسله اطلاعات خاص ، دارای اهمیت می باشد و مهم ترین اصل در قبول اختیار این است که مدیر، مطمئن باشد اطلاعات مورد نیاز وی ، همان طور که می خواهد، در اختیارش قرار خواهد گرفت و مانعی در این راه ایجاد نخواهد شد. اگر مدیر نتواند اطلاعات مورد نیازش را دریافت کند، نخواهد توانست کنترل دقیقی بر عملیات داشته باشد.(۲۳٦)

۳. قبل از قبول اختیار، مطمئن شوید که صلاحیتهای لازم جهت انجام آن را دارا هستید. پذیرفتن کاری بدون داشتن اهلیت و صلاحیتهای لازم آن ، و در منصبی قرار گرفتن بدون شایستگی لازم برای آن ، یکی از آفتهای بزرگ يك سازمان و یا يك نظام می باشد. آن فردی که در مسندی قرار می گیرد و شایستگیهای لازم برای آن را ندارد، هم موجب تباهی خود می شود و هم آن کار را به تباهی می کشاند.

برخی با اینکه می دانند صلاحیت علمی و تخصصی مسئولیتی را ندارند، ولی با انگیزه های مختلفی آن مسئولیت را می پذیرند و مدتهای طولانی را با روش آزمون و خطا، طی می کنند و در نتیجه ، مشکلات عدیده ای را برای سازمان یا جامعه به وجود می آورند. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) می فرماید:

من عمل علی غیر علم ما یفسد اءکثر مما یصلح ؛ (۲۳۷)

کسی که بدون علم و آگاهی دست به عملی بزند، فساد و تباهی او بیشتر است از کارهای سالم او.

البته دقت در پذیرش مسئولیت به این معنا نیست که انسان پیوسته از قبول مسئولیت فرار کند و شانه خود را از ادای تکلیف خالی کند؛ بلکه اگر واقعا به شایستگی و صلاحیتهای خود باور دارد، نباید خود را کنار بکشد. شرح ماجرای حضرت یوسف (علیه السلام) در این زمینه می تواند راهنمای خوبی برای همه افرادی باشد که در معرض پستها و مسئولیتها قرار می گیرند. زمانی که پاکدامنی یوسف ، بر همه

ثابت شد و حتی دشمنانش به پاکیش شهادت دادند.

یوسف به نزد ملك آمد و با او به گفتگو نشست ، هنگامی که ملك ، سخنان پر مغز و پر مایه یوسف را که از علم و هوش و درایت فوق العاده ای حکایت می کرد شنید، بیش از پیش شیفته و دلباخته او شد و گفت : تو امروز نزد ما دارای منزلت عالی و اختیارات وسیع هستی و مورد اعتماد و وثوق ما خواهی بود، تو باید امروز در این کشور، مصدر کارهای مهم باشی و بر اصلاح امور همت کنی ؛ چرا که طبق تعبیری که از خواب من کرده ای بحران اقتصادی شدیدی برای این کشور در پیش است و من فکر می کنم تنها کسی که می تواند بر این بحران غلب کند تویی .

در این هنگام یوسف پیشنها کرد که خزانه دار کشور باشد و گفت :

اجعلنی علی خزآین الارض انی حفیظ علیم ؛ (۲۳۸) مرا سرپرست خزائن سرزمین (مصر) قرار ده که نگهدارنده و آگاهم .

۱۰. محاسن و معایب عدم تمرکز اگر تفویض اختیار به شیوه های مناسب به کاربرده شود، نقاط قوت زیادی خواهد داشت :

نخستین و آشکارترین آنها این است که با توجه به اینکه مدیران می توانند مقدار بیشتری از کارها و وظایف خود را به دیگران محول کنند، فرصتهای بیشتری برای آنها به وجود می آید، در نتیجه می توانند مسئولیتهای بیشتری از مقامات بالاتر بپذیرند. بنابراین ما به عنوان مدیر، باید بکوشیم تا نه تنها کارهای روزانه خو را به دیگران تفویض کنیم ، بلکه کارهایی را هم که نیاز به اندیشه و خلاقیت دارند واگذار نماییم و بدین گونه ، مقداری از وظایف را از شانه خود بر می داریم تا بتوانیم وقت بیشتری را صرف امور مهم و سرنوشت ساز سازمان کنیم .

مزیت دیگر تفویض اختیار این است که غالبا به تصمیمات بهتری منجر می شود؛ چون مرئوسینی که به خط مقدم نزدیك تر هستند، احتمالا نظر روشن تری از واقعیتها دارند.(۲۳۹)

توانایی مدیران برای دقت پیرامون داده های اطلاعاتی که دریافت می کنند محدود است ؛ هر مدیری مقدار محدودی از اطلاعات را می تواند پردازش کند و اگر بیش از ظرفیت مدیر به وی اطلاعات داده شود انباشتگی اطلاعات به وجود می آید. برای پرهیز از وقوع چنین مشکلی باید اختیار تصمیم گیری در برخی از موارد به زیردستان تفویض شود.

علی رغم مزایا و فوایدی که بر عدم تمرکز مترتب است ، بعضی از دانشمندان معایبی را برای آن قائل شده اند که ذیلا برخی از آنها اشاره می شود:

۱. ایجاد هماهنگی در سازمان غیر متمرکز، بسیار پیچیده و دشوار می شود؛

۲. ممکن است تسلط و کنترل مدیران رده بالا را بکاهد؛

۳. ممکن است در اثر نداشتن مدیران قابل در سطوح پایین ، بی خاصیت گردد؛

٤ ممکن است هزینه هایی را به خاطر ضرورت تعلیم مدیران شایسته در سطوح پایین در بر داشته باشد.

۱۱. تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاه اسلام بررسی سیره حکومتی پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و

سلم) نشان می دهد که پیامبر، در موارد مختلفی ، اختیاراتی را به دیگران تفویض می کردند. در قسمت زیر به یکی از نمونه های برجسته آن ، در ضمن بیان يك خاطره تاریخی ، پرداخته می شود؛

یکی از افتخارات امیر مؤ منان (علیه السلام) این بود که در تمام نبردها ملازم رکاب پیامبر و پرچمدار وی بود؛ جز در غزوه « تبوك » که به دستور پیامبر در مدینه باقی ماند و در این جهاد شرکت نکرد؛ زیرا پیامبر به خوبی می دانست که منافقان و برخی از قریش ، دنبال فرصتی می گردد تا در غیاب پیامبر، وضع را دگرگون سازند و حکومت نوبنیاد اسلامی را سرنگون کنند؛ و این فرصت وقعی به دست آنها می افتد که پیامبر و یاران گرامی وی به مقصد دوری بروند و ارتباط آنان با مرکز قطع شود.(٢٤٠)

طبیعی است که دستور پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) مبنی برماندن علی (علیه السلام) در مدینه به معنای تفویض اختیارات وسیع و قدرت تصمیم گیری در مسائل مهم در آن شرایط حساس می باشد؛ زیرا ابقای علی (علیه السلام) در مدینه به منظور کارهای جزئی و کوچك نبود؛ چون اگر هدف تنها همین بود، از افراد دیگر هم این کار ساخته بود و پیامبربزرگ ترین قهرمان شجاع سپاهش را برای هدف کوچکی - آن هم در زمانی که به مبارزه يك امپراتوری بزرگ (امپراتور رم شرقی) می رفت - نمی گماشت . پیدا است هدف این بوده که در غیبت طولانی او، دشمنان فراوانی که در اطراف مدینه بودند و منافقانی که در خود مدینه وجود داشتند، از این فرصت برای درهم کوبیدن مدینه - کانون اسلام - استفاده نکنند؛ و تنها کسی که می توانست این مرکز حساس را حفظ و نگه داری کند حضرت علی (علیه السلام) بود.

همچنین حضرت علی (علیه السلام) اختیاراتی در زمینه مسائل رفاهی و نیز در زمینه های به کار گماری ، استخدام ، گرفتن مالیات ، و عمران و آبادی مناطق ، به ماموران خود در شهرها تفویض نموده و بدین ترتیب تا حدودی عدم تمرکز اداری و سازمانی را مورد توجه قرار داده اند. به برخی از نمونه های آن اشاره می شود:

از نامه تاریخی امیر مؤ منان (علیه السلام) به مالك اشتر استفاده می شود که حضرت ، اختیارات گسترده ای را به او تفویض کرده بودند؛ البته بررسی این نامه بدین منظور، مجال وسیع تری را می طلبد؛ لذا تنها به تبیین دو فراز آن بسنده می شود:

١. در ابتدای نامه می فرماید:

هذا ما اءمر به عبد الله علی اءمیرالمؤ منین ، مالك بن الحارث الاشتر، فی عهده الیه حین ولاه مصر جباية خراجها و جهاد عدوها واستصلاح اءهلها و عمارة بلادها؛ (٢٤١)

این دستوری است که بنده خدا علی امیرالمؤ منین به مالك استر در فرمانش به او صادر فرموده است ، هنگامی که وی را زمامدار و والی کشور مصر قرار داد تا مالیاتهای آن سرزمین را جمع آوری کند، با دشمنان آن کشور بجنگد، به اصلاح اهل آن همت گارد و به عمران و آبادی شهرها و روستاهای آن بپردازد.

٢. با توجه به اینکه زمامداری کشور پهناوری همانند مصر، نیاز به مسئولان و سرپرستان متعددی برای اداره امور مختلف داشت ، امام (علیه السلام) اختیار به کار گماری و استخدام نیروی انسانی را برای شئون گوناگون ، از قبیل : وزارت ، قضاوت و فرماندهی سپاه ، به دست مالك اشتر سپرده بود و در قسمتی از نامه به صورت يك فرمان کلی به او دستور داده بود که در راءس هر کاری ، سرپرستی بگمارد:

و اجعل لراءس کل اءمر من امورك راءسامنهم ؛ (٢٤٢)

برای هر نوع از کارها یك رئیس قرار بده .

اساسا در سازمانهای بزرگ و پیچیده ، تا حدودی عدم تمرکز ضرورت دارد؛ زیرا از طرفی تصمیماتی که مدیران اتخاذ می کنند بر اساس داده های اطلاعاتی است که در اختیار آنها قرار می گیرد، و از طرف دیگر توان مدیران برای بررسی اطلاعات دریافت شده محدود است ؛ یعنی هر مدیری می تواند میزان محدودی از اطلاعات را پردازش کند، و اگر بیش از ظرفیت مدیر به وی اطلاعات را پردازش کند، و اگر بیش از ظرفیت مدیر به وی اطلاعات داده شود مجموعه عظیمی از اطلاعات در ذهن او انباشته می شود؛ طبیعی است در چنین سازمانهایی به لحاظ تنوع زیاد فعالیتها در بخشهای مختلف ، تراکم اطلاعات به وجود می آید و همین مسئله موجب آشفتگی ذهنی مدیران می شود، در نتیجه در چنین حالتی ، تصمیم گیری نمی تواند ثمره چندان مطلوبی داشته باشد. بنابراین مدیران عالی باید با تفویض اختیار، دست مدیران سطوح میانی و پایین را برای تصمیم گیری باز بگذارند، تا آنها بتوانند با پردازش اطلاعات مربوط به حیطه کاری خود، تصمیم مناسبی اتخاذ کنند.

۱۲. نقش شخصیت قبول کنندگان اختیار، در میزان عدم تمرکز شاید کسی از این همه اختیارات (مالی ، نظامی ، قضایی ، فرهنگی و...) که علی (علیه السلام) به مالك اشتر تفویض فرموده است ، چنین استفاده کند که روش حکومتی آن حضرت و به عبارت دیگر، روش حکومتی اسلام ، روش غیر متمرکز است و اسلام گرایشی به تمرکز ندارد.

این گونه برداشت با توجه به روش علی (علیه السلام) در رابطه با دیگر یاران خود، صحیح نیست ؛ زیرا می بینیم امام علی (علیه السلام) با « اشعث بن قیس » به گونه دیگری عمل کرده و اختیارات کمتری به وی تفویض نموده است .

به نظر می رسد این گونه روشهای متفاوت را بایستی در شخصیت یاران آن حضرت جستجو کرد، نه در روش حکومتی اسلام . آن همه ویژگیهایی که مالك اشتر داشت و این همه اختیاراتی که حضرت به وی تفویض نموده ، بیانگر این حقیقت است که امام علی (علیه السلام) از جهات مختلف و ابعاد گوناگون حکومتی ، صد در صد به مالك اطمینان داشته است ؛ بر خلاف دیگر یاران که چون از این همه ویژگیها برخوردار نبودند، اختیارات کمتری داشته اند و کنترل بیشتری بر اعمال و رفتارشان اعمال می شده است .(۲۴۳)

مطلب فوق را می توان از روش امیرالمؤ منین (علیه السلام) در نصب کارگزارانش در مناطق مختلف نیز استفاده کرد؛ حضرت برای ای منظور به دو گونه عمل می کرد:

۱. افرادی را برای مناطق حساس و بزرگ انتخاب می کرد که می توان از آنها تعبیر به « استاندار » کرد.

۲. افرای که برای مناطق کوچك تری بر می گزید که می توان از آنها به « فرماندار » یا « بخشدار » تعبیر کرد.

گروه اول - که معمولا از افرادی بودند که حضرت اعتماد بیشتری به آنها داشت . اختیارات زیادی داشتند و اداره امور آن مناطق ، تماما به عهده آنها بود؛ چنان که از عهد نامه مالك اشتر این اختیارات تام به خوبی استفاده می شود. از این دسته می توان استانداران مصر و بصره را نام برد، حضرت برای قیس بن سعد، محمد بن ابی بکر، مالك اشتر در مصر و عثمان بن حنیف و ابن عباس در بصره ، چنین اختیاراتی قائل بودند.

در حالی که گروه دوم از اختیارات محدودی برخوردار بودند. این گروه کاهی فرماندهی نیروها را به

عهده داشتند و امام جمعه و جماعت هم بودند، اما قضاوت در اختیار دیگری بود؛ در برخی از موارد، منصب قضاوت نیز به عهده آنها بود. خلاصه این گروه در محدوده اختیاراتی که در هنگام اعزام به آنها داده می شد، عمل می کردند.(٢٤٤)

١٣. تعادل در عدم تمرکز گر چه تا اینجا عدم تمرکز را در مجموع ، بر تمرکز ترجیح دادیم ، اما به نظر پیش از آنکه برنامه ای برای غیر متمرکز کردن کارها در سازمان فراهم شود، باید به تمام جوانب عدم تمرکز توجه شود تا با مشکل کمتری رو به رو شویم .

از طرفی ، شمار زیادی از افراد جوان ، با استعداد و بلند پرواز در درون سازمان ، برای غیر متمرکز کردن کارها، بر مدیریت عالی فشار می آورند - به دلیل اینکه رشد و شکوفایی استعداد و ابتکار خود را در مسئولیت پذیری می بینند - و از طرفی ، غیر متمرکز کردن کارها، خالی از هزینه نیست ؛ به خصوص در شرکتهای بزرگ که علاوه بر خطرهای ناشی از عدم هماهنگی خط مشیها و دشواریهای نظارت ، معمولا هزینه های سنگینی را به بار خواهد آورد. به همین دلیل نباید نسنجیده دست به عدم تمرکز گسترده زد؛ زیرا چه بسا عدم تمرکز حساب نشده به فروپاشی سازمان منجر شود.

بدین منظور باید غیر متمرکز کردن کارها را با متمرکز کردن مسائلی که مربوط به خط مشیهای عمده سازمان می شود متعادل کنیم . به عبارت دیگر، شرکت یا سازمانی که از حالت عدم تمرکز متعادل و شایسته برخوردار است ، در برخی زمینه ، تصمیمات به صورت متمرکز و در سطح عالی مدیریت اتخاذ می شود.

تعادل در عدم تمرکز، نظریه ای است که می توان آن را از میان گزاره های دینی و سیره عملی پیشوایان معصوم ، به دست آورد. برای اثبات این مطلب از دو راه می توان استدلال کرد که ذیلا به تبیین آنها پرداخته می شود:

١٣-١. تعادل به عنوان يك اصل كلی در همه امور اصل تعادل از اصولی است که در حیات سراسر نورانی پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) و ائمه هدی (علیه السلام) و در کلیه اعمال و رفتارشان مشاهده می شود.

امام علی (علیه السلام) درباره پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) می فرماید:

« سیرته القصد » (٢٤٥)

روش و سیره او تعادل و میانه روی بود.

ریشه بسیاری از انحرافات فردی و اجتماعی را می توان در عدم رعایت اصل تعادل حست . اصولا شاءن عقل ، تعادل است و شال جهل عدم تعادل ؛ یعنی انسان عاقل ، انسانی است متعادل ، و انسان جاهل ، انسانی غیر متعادل . علی (علیه السلام) در این زمینه می فرماید:

لاتری الجاهل لا مفرطا اءو مفرطا؛ (٢٤٦)

نادان یا در حالت افراط به سر می برد یا در حالت تفریط.

اساسا جهت گیری اسلام این گونه است که انسانی متعادل در همه شئون زندگی تربیت کند. از این رو خداوند، امت اسلامی را امتی « وسط » و معادل خطاب می کند و می فرماید:

(جعلنكم اءمة وسطا)؛ (٢٤٧)

شما را يك امت ميانه ای قرار داديم .

قرآن كريم تعبير جالبی درباره امت اسلامی به كار برده است ؛ « امت ميانه و معتدل » ؛ معتدل از نظر عقيده كه نه راه غلو را می پيمايند و نه راه تقصير و شرك ، نه طرفدار جبرند و نه تفويض ؛ معتدل از نظر ارزشهای معنوی و مادی ، نه به كلی در جهان ماده فرو می روند كه معنويت به فراموشی سپرده شود، و نه آن چنان به مسائل معنوی می پردازند كه از جهان ماده به كلی بی خبر بمانند؛ معتدل از نظر علم و دانش ، نه آن چنان بر دانسته های خود جمود دارند كه علوم ديگران را پذيرا نشوند، و نه آن گونه خود باخته اند كه به دنبال هر صدايی حركت كنند؛ معتدل از نظر روابط اجتماعی ، نه اطراف خود حصاری می كشند تا از جهانيان به كلی جدا شوند، و نه اصالت و استقلال خود را از دست می دهند كه همچون غرب زدگان و شرق زدگان ، در ملتهای ديگر ذوب شوند؛ معتدل از نظر شيوه های اخلاقی ، از نظر عبادت ، از نظر تفكر، و خلاصه معتدل در تمام جهات زندگی .

طبيعی است كه بر اساس اين بينش ، مسائل مديريتی نمی تواند از اين قانون و اصل كلی مستثنا باشد؛ بنابراين مديران ، وظيفه دارند اصل تعادل را در همه شئون مديريتی به كار بندند؛ و از آن جمله عدم تمركز متعادل را در دست گيرند و اجازه رشد و شكوفايی به ديگران ندهند، و نه اينكه كليه اختيارات را به زيردستان تفويض كنند و خود را همانند مهره بی مصرفی قرار دهند.

بخش چهارم : انگيزش

فصل اول : مفاهيم و كليات برای هر مديری در سازمان ، آگاهی از مسئله « انگيزش » كه در واقع پی جويی علت و سبب حركت و رفتارهای اعضای سازمان است ، ضرورت تام دارد؛ اينكه چرا افراد به كار خاصی اشتغال پيدا می كنند؟ چرا تغيير فعاليت می دهند؟ چرا بعضی افراد بسيار فعال و برخی كم كارند؟ علت علاقه مندی به شغل و بی علاقگی به كار چست ؟ اين سوالات و بسياری ديگر، همه با موضوع انگيزش در ارتباطند و پاسخ به آنها، در انگيزش كاركنان خلاصه می شود.

١. تعريق انگيزش اصطلاح « انگيزش » (٢٤٨) نخستين بار از واژه لاتينی « موو » (٢٤٩) كه به معنای حركت است گرفته شده و در فرهنگ معين به معنای تحريك ، ترغيب و تحريض آمده است . برای « انگيزش » تعاريف بسياری وجود دارد كه در ميان آنها، تعريف جامعی كه اتفاق نظر صاحب نظران را دارا باشد، وجود ندارد. در اينجا برای روشن شدن مفهوم « انگيزش » تعريف زير ارائه می گيرد:

١. انگيزش عبارت است از نيروی كه كاركنان را به آغاز نمودن ، جهت دادن و تداوم رفتار و فعاليت تحريك می كند.(٢٥٠)

٢. انگيزش يعنی نيروهايی كه موجب می شوند افراد به گونه ای خاص رفتار كند.(٢٥١)

٣. ميل به كوشش فراوان در جهت تاءمين هدفهای سازمان ، به گونه ای كه اين تلاش در جهت ارضای برخی نيازهای فردی صوق داده شود.(٢٥٢)

انگيزه ها گاهی اوقات به نيازها، خواسته ها، كششها و يا طپشهای درونی يك فرد تعبير می شوند. انگيزه ها به سوی هدفهايی طی طريق می كند كه ممكن است از روی شعور آگاه و يا شعور نيمه آگاه باشند. انگيزه ها چراهای رفتارند؛ آنها باعث بروز فعاليت و تداوم آن هستند و جهت كلی رفتار خود را نيز تعيين می نمايند.(٢٥٣)

مدیریت در اسلام

در یك جمع بندی کلی ، انگیزش را می توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام و تداوم رفتار خاصی متمایل می کند و علت و چرایی فعالیتها را مشخص می سازد.

آنچه که در اصل ، محرك آدمی به سوی رفتارهای خاص است ، همه نیازی است که او را بی قرار می سازد و فرار را برای اوضای آن به تکاپو و تلاش بر می انگیزاند. تعابیر برخی صاحب نظران نیز گویای آن است که نیاز، عامل و ریشه انگیزه نقطه شروع فرایند انگیزش می باشد.

نقطه شروع فرایند انگیزش یا نیاز، کمبودی است که توسط فرد احساس می شود. « نیاز به معنای حالتی درونی است که باعث می شود نتیجه یا پیامد خاصی ، جالب به نظر برسد. یك نیاز ارضا نشده ، ایجاد تنش کرده و در نتیجه در فرد، نوعی سائقه یا پویایی به وجود می آورد؛ این پویایی یا سائقه موجب بروز نوعی رفتار جستجوگر در عملکرد فرد می شود و او در پی تامین هدفهای ویژه ای بر می آید. وقتی که آن هدفها تامین شد، نیاز مزبور ارضا شده و تنش ، کاهش می یابد.(۲۵٤)

در سازمانها تلاش کارکنان برای رسیدن به هدف - که محرك خارجی است - به سوی تامین هدفهای سازمانی سوق داده می شوند؛ و همزمان با تلاش و کوشش فرد برای ارضای نیازهایش ، اهداف سازمان نیز تحقق می یابد.

میزان انگیزه به لحاظ شدت و ضعف ، تابع نیاز است ؛ هر قدر نیاز شدید باشد، انگیزه ارضای آن نیز قوی تر خواهد بود؛ و البته در میان نیازهای متعدد و متعارض ، آن نیازی که بیشتر احساس می شود، زمان انگیزه را به دست گرفته و تعیین کننده رفتارهای خاص در جهت ارضای نیاز مزبور می باشد. منتهی به شرط آنکه مانعی بر سر راه ارضاء آن نباشد.

از سوی دیگر، هدف و یا محرك خارجی نیز در تشدید و یا تضعیف انگیزه ، نقش مهمی را ایفا می کند و جذابیت هدف ، انگیزه را مضاعف می گرداند.

۲. اهمیت و جایگاه انگیزه یکی از وظایف اولیه مدیران ، ایجاد انگیزه در کارکنان است ؛ به گونه ای که عملکرد آنها به بالاترین سطح ممکن برسد؛ بدین معنی که سخت تر تلاش کنند، به طور منظم در محل کار حاضر شوند، و برای ملی شدن هدفها و تصمیمهای سازمان کوشش کنند. البته عملکرد شغلی ، علاوه بر انگیزش ، به توانایی فرد و آمادگی محیط نیز بستگی دارد؛ « برای اینکه فردی به سطح بالایی از عملکرد برسد، بایستی بخواهد که کار را انجام دهد (انگیزش)، بتواند کار را انجام دهد (توانایی)، و مواد و وسایل انجام کار را در اختیار داشته باشد (محیط)؛ فقدان هر یك از این زمینه ها به عملکرد لطمه می زند.(۲۵۵)

بنابراین انگیزش یکی از پایه های اصلی رفتار است که بدون آن ، عملکرد افراد شکل نمی گیرد. این حقیقت در کلام نورانی امیر مؤ منان علی (علیه السلام) چنین آمده :

« النیة اءساس العمل ؛ (۲۵٦) »

نیت (انگیزه) اساس عمل است .

علاوه بر این ، ملاك ارزش گذاری رفتار در منابع دینی ، روح عمل - یعنی همان نیت و انگیزه - معرفی شده و ارزش اخلاقی رفتار، تابه آن قلمداد شده است ؛ از این رو حضرت در حدیثی چنین می فرماید:

قدر الرجل علی قدر همته ، و عمله علی قدر نیته ؛ (۲۵۷)

ارزش هر کس به میزان ارزش همت او است و بهای عمل او تابع ارزش نیت (و انگیزه) او است .

بر این اساس ، انگیزه و نیت است که به رفتار، ارزش می دهد یا آن را از ارزش ساقط می کند. برای مثال ، ممکن است شخصی ، عمل عبادی خود را به انگیزه خشنودی خدا و اطاعت او بجا آورد، در این صورت عم او ارزش می یابد و مستحق پاداش الهی می گردد؛ ولی اگر همین عمل با به انگیزه خودنمایی انجام دهد؛ نه تنها عمل او ارزش ندارد، که در مواقعی ضد ارزش و گناه نیز محسوب می شود و او را مستحق کیفر الهی می گرداند.

انگیزه و نیتی که از تمایلات متعالی در وجود آدمی سرچشمه می گیرد خود، دارای ارزش است و رفتار را نیز ارزشمند می کند؛ اما اگر انگیزه ها از تمایلات پست و غیر انسانی ناشی شود، نه تنها خود، ضد ارزش خواهد بود، بلکه رفتار مبتنی بر آن را نیز فاقد ارزش می گرداند، اگر چه آن رفتار به لحاظ ظاهری ، دارای حسن و وجاهت باشد. در این میان انگیزه هایی که نه از تمایلات علی و نه پست سرچشمه گرفته است نه ارزش و نه ضد ارزش ، هیچکدام محسوب نخواهد شد.

اساسا یکی از ویژگیهای نظام اخلاقی ایلام ، توجه به حسن فعلی و حسن فاعلی در رفتار است . حسن فعلی مربوط به رفتاری است که مورد پسند و شایسته است ؛ اما حسن فاعلی به نیت و انگیزه خوب فاعل رفتار اشاره دارد. « در بیشتر مکاتب اخلاقی ، معیار قضاوت در مورد ارزشمند بودن یا بی ارزش بودن رفتار را خود عمل و نتایج آن می دانند و به انگیزه و نیت انجام دهنده آن توجهی ندارد (یعنی تنها حسن فعلی را ملاك قرار می دهند)؛ در حالی که در نظام اخلاقی اسلام ، نیت - که نقش جهت دهنده به عمل را دارد - روح و منشا ارزش انسانی عمل به حساب می آید. بنابراین کاری که به خودی خود، خوب است ، تنها در صورتی می تواند برای انجام دهنده آن ارزش اخلاقی فراهم کند که از نیت و انگیزه صحیح فاعل سرچشمه گرفته باشد. در نتیجه ، خدمت به مردم ، انفاق ، ایثار و دیگر کارهای نیك و عبادات مستقیم و غیر مستقیم ، چنانچه انگیزه الهی نداشته باشند. اثر حقیقی خود را نداشته ، اجر و ثوابی در پی ندارند؛ بلکه گاه موجب تنزل انسان شده ، عقوبت و کیفر نیز به دنبال خواهند داشت (۲۵۸).

در قرآن کریم ، در بسیاری از موارد، تعبیر « آمنوا » که بر حسن فاعلی دلالت دارد، در کنار « عملوالصالحات » که از حسن فعلی حکایت می کند، ذکر شده و آثار مثبت کارهای نیك ، نتیجه اعمال شایسته ای دانسته شده است که از ایمان و انگیزه الهی نشاءت گرفته باشد؛ و اعمال مشرکین به گرد پراکنده(۲۵۹) تشبیه شده که هیچ قابل توجهی ندارد.

قرآن تصریح می کند، کسانی که هدف و انگیزه کارهایشان دنیا و مظاهر آن است ، تنها به همان آثار دنیوی - مانند شهرت ، بحسن مردم و پاداشهای مادی - دست پیدا می کنند و عمل آنها در آخرت باطل و بیهوده خواهد بود:

من کان یرید الحیوة الدنیا و زینتها نوف الیهم اءعملهم فیها و هم فیها لایبخسون# اءولئك الذین لیس لهم فی الاخرة الا النار و حبط ما صنعوا فیها و بطل ما کانوا یعملون ؛ (۲٦۰)

کسانی که طالب زندگی دنیا و زینت آن هستند، مزدشان را در دنیا به طور کامل می دهیم و هیچ از اجر عملشان در دنیا نمی کاهیم ؛ ایشان در آخرت بهره ای جز آتش دوزخ ندارند و هر آنچه در دنیا ساخته و پرداخته و انجام داده اند، ضایع و باطل است .

بنابراین انگیزه های غیر الهی و ناپاك ، اگر چه به اعمال شایسته تعلق گیرد، ثمره و اجر آخرتی ندارد و

چه بسا موجب کیفر اخروی نیز می گردد. از سوی دیگر، ثمره و اجر آخرتی ندارد و چه بسا موجب کیفر اخروی نیز می گردد. از سوی دیگر، انگیزه های شایسته و پاك ، اگر چه به رفتار خاص خود منتهی نشود، به تنهایی موجب ثواب و پاداش الهی خواهد بود. امام صادق (علیه السلام) در این باره می فرماید:

ان العبد المومن الفقیر لیقول : یا رب ارزقنی حتی اءفعل کذا و کذا من البر و وجوه الخیر؛ فاذا علم الله عز و جل ذلك منه بصدق نیة ، کتب الله له من الاجر مثل ما یکتب له لو عمله ؛ ان الله واسع کریم ؛ (٢٦١)

همانا بنده مومن و فقیر به خداوند عرضه می دارد: پروردگار! به من روزی ده تا چنین و چنان از کارهای خیر انجام دهم ؛ پس هنگامی که خداوند این درخواست را از روی نیت صادقانه (و انگیزه پاك) دی ، برای او از اجر و پاداش به مقداری می نویسد که اگر عمل می کرد، همان را می نوشت ؛ همانا خداوند، گشایش دهنده کریم است .

بنابراین صرف داشتن انگیزه و نیت پاك ، کافی است که موجب اجر و پاداش اخروی شود. این حقیقت در کلامی از حضرت علی (علیه السلام) نیز چنین آمده است :

احسان النیة یوجب المثوبة ؛ (٢٦٢)

حسن نیت موجب پاداش است .

علاوه بر اینها، انگیزه قوی ، ضعیف و خستگی را می زداید و مانع ناتوانی صاحب انگیزه می شود. امام صادق (علیه السلام) می فرماید:

ما ضعف بدن عما قویت علیه النیة ؛ (٢٦٣)

هرگز بدن از آنچه که نیت (و انگیزه) نسبت به آن قوی باشد، ضعیف و ناتوان نمی شود.

البته در این باره روایات زیادی وجود دارد که به جهت اختصار، به همین مقدار بسنده می شود.

با توجه به مطالب بالا، ارزش و اهمیت انگیزه به خوبی آشکار و نتایج زیر حاصل می گردد:

١. انگیزه پایه و اساس رفتار است و ارزش واقعی رفتار تابع انگیزه ها است .

٢. در اسلام انگیزه های پاك و الهی ، اگر چه به امل هم منتهی نشود، موجب پاداش است .

٣. خستگی ناپذیری و توانمندی ، نشاءت گرفته از انگیزه های قوی و محکم است و این حاکی از اهمیت انگیزه است که می تواند چنین اثری را در صاحب خود ایجاد نماید.

٣. انسان شناسی و انگیزش آیا انسان موجودی کاملا مادی است ، به طوری که کلیه فعالیتهای روانی او قابل تبیین فیزیولوژیکی باشد، یا اینکه شعور و فعالیتهای روانی او ماهیتی غیر مادی دارد و به جوهری غیر جسمانی و غیر مادی به نام « نفس » یا « روح انسانی » استناد می شود؟

در زمینه ماهیت انسان دو نظریه کاملا متفاوت وجود دارد: یکی اینکه انسان فقط مادی است ، و دیگر اینکه علاوه بر بخش مادی ، بعدی غیر مادی هم دارد.

کسانی که هستی را با ماده مساوی می پندارند، یا دست کم ، انسان را پدیده ای کاملا مادی تلقی می کنند، جزو دسته اول قرار دارند، این دسته همه قوانینی را که بر وجود انسان حاکم است ، شعبه هایی از قوانین مادی می دانند و تمامی قوانین - اعم از مکانیکی ، زیستی یا روان شناختی و...- را بر اساس نگرش مادی تحلیل می کنند. بر خلاق این دسته ، گروه دوم ، علاوه بر بعد مادی انسان ، به جنبه غیر مادی او نیز اعتقاد دارند و برای انسان ، علاوه بر جسم او، روح خدایی نیز قائل هستند.

بر اساس آموزه های اسلام - مثل همه ادیان الهی - انسان ، تنها پدیده ای مادی نیست ، بلکه دارای روحی است که خواص غیر مادی دارد و این روح ، با مرگ بدن نابود نمی شود. در واقع ، انسان موجودی دو ساحتی است و آن بعد و ساحتی که در انسان اصل است و اصالت دارد، همان روح است که قوام انسانیت انسان بسته به آن است و بدن تنها ابزاری برای تکامل روح است .

البته بایستی توجه داشت که وجود پدیده ای از قبیل روح ، برای هیچ کس قابل انکار نیست ؛ یعنی مادیون و الهیون به درك و شعور و حیات و... باور دارند و هر دو از واژه « روح » استفاده می کنند؛ اما هر یك از آنها روح و بکر و حیات را به گونه ای تعبیر می کنند. روح و فکر از دیدگاه مکتب مادی چیزی جز خواص ماده نیست ؛ یعنی روح ، موجودی جدای از بدن نیست ، بلکه از ویژگیهای همین بدن است ؛ روح ، ترکیب خاصی از سلولهای مغز است و در یك عبارت ، روح تفسیری مادی دارد.

در اینجا این سوال پیش می آید که اختلاف این دو دیدگاه نسبت به شناخت انسان ، چه رابطه ای با مسئله انگیزش پیدا می کند؟

در پاسخ به طور اجمال باید گفت : برای ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور نیل به اهداف ، تا شناخت درستی از انسان ، ابعاد وجودی او، نیازها و گرایشهای او در میان نباشد، انگیزش به طور صحیح و کامل صورت نخواهد پذیرفت . اگر دیدگاه حاکم بر نظریات انگیزش ، مادی باشد، به طور طبیعی تنها به انگیزه ها و نیازهای مادی کارکنان نگریسته می شود و نیازهای معنوی و انگیزه های الهی مورد غفلت قرار می گیرند؛ ولی چنانچه دیدگاه حاکم بر تئوری پردازان انگیزش ، الهی باشد، در این صورت برای ایجاد انگیزه ، از انگیزه های مادی و معنوی ، هر دو استفاده می شود. همچنین در انسان شناسی اگر انسان ، آفریده ای مجهز به نیروی اراده و اختیار باشد که باید مسیر تکامل خود را در پرتو راهنماییهای عقل و شرع برگزیند، در این صورت به کارگیری شیوه های فشار و حصر و سلب آزادی ، علاوه بر اینکه انگیزه کار و فعالیت را ضعیف می کند و قوه ابتکار و خلاقیت را نابود می سازد، نوعی ستیزه جویی با اراده حکیمانه الهی نیز تلقی می گردد.

فصل دوم : نیازها و انگیزه ها در انسان شناسی اسلام ، انسان موجودی وابسته و نیازمند به خالق و پروردگار هستی معرفی گردیده ، به گونه ای که فقر و احتیاج ، سراسر وجودش را احاطه کرده است و او برای ادامه حیات خویش ، ناگزیر از بر آورده ساختن نیازهای خود می باشد. در آیه زیر، نیازمندی انسان به خداوند، آشکارا مورد توجه قرار گرفته است :

یاءیها الناس اءنتم الفقراء الی الله والله هو الغنی الحمید؛ (٢٦٤)

ای مردم ! شما (همگی) نیازمندان به خدا هستید؛ تنها خداوند است که بی نیاز و شایسته هر گونه حمد و ستایش است .

آری در عالم هستی بی نیاز حقیقی ، تنها خدا است و تمامی موجودات ، سر تا پا نیازمند و فقیر و وابسته به آن وجود مستقل می باشند؛ تا آنجا که اگر لحظه ای ارتباطشان با آن حقیقت بی نیاز قطع شود، هیچ و نابود می شوند. اگر چه همه موجودات عالم ، محتاج خدایند، ولی در آیه مذکور تنها انسانها مخاطب قرار گرفته اند و این شاید به دلیل کثرت و تنوع نیازها در انسانها باشد. دو ساحتی بودن

انسان و پیچیدگی ابعاد جسمی و روحی او موجب گردیده تا به عنوان موجودی ناشناخته ، همواره موضوع پژوهش علوم مختلف قرار گیرد. انسانها با توجه به ابعاد طبیعی و فرا طبیعی خویش ، می توانند نیازهای گوناگونی داشته باشند و این تنوع نیازها موجب پیچیده شدن انگیزش می گردد و آن را از سطح نیازهای طبیعی و مادی بالاتر می برد.

پیش تر گفته شد که نیازها، نقطه آغازین فرایند انگیزش هستند و میزان انگیزه به لحاظ شدت و ضعف ، تابع نیاز است .

برخی از صاحب نظران رابطه نیاز و انگیزه را به این صورت بیان کرده اند که نیاز در فرد، ایجاد محرك می کند و محك نیز باعث می شود فرد برای ارضای نیاز خود به سوی هدفی حرکت کند و دارای انگیزه شود.(٢٦٥)

بر این اساس محرك یا انگیزه ، احساس نیازی است که جهت دار شده و به سمت هدفی موجد حرکت شده است ؛ نیاز یك احساس است ، اما محرك یا انگیزه حاوی اقدام و عمل می باشد و نیرویی زاییده و برخاسته از نیاز است . در مواردی هم نیاز و انگیزه یکی دانسته شده و سلسله مراتب نیازها، سلسله مراتب انگیزه ها، خوانده شده است . اما غالبا نیازها به عنوان عوامل و ریشه های انگیزش مطرح می گردید؛ همان گونه که انگیزه ها نیز اساس رفتار به حساب می آیند. انگیزه ها از نیازها سرچشمه می گیرند و به عمل منجر می شوند.

١. تئوریهای ناز در انگیزش تئوریهای نیاز، نقطه آغاز بیشتر تفکرات معاصر در انگیزش هستند؛ هر چند انتقادهایی نیز بر آنها وارد است . « قضیه اصلی در تئوریهای نیاز آن است که انگیزش ناشی از وجود کمبود در یك یا مجموعه ای از نیازهای انسان است . نظریه پردازان سعی داشتند نیازهای مهم انسانی را گروه بندی کنند؛ مشهورترین تئوریهای نیاز عبارتند از: سلسله مراتب نیازهای "مازلو"(٢٦٦) و نظریه ERG » .(٢٦٧)

در این قسمت ، این تئوریها همراه با تئوری فهرست نیازهای "ماری "(٢٦٨) و نظریه نیازهای سه گانه ، به اجمال تبیین و سپس مورد ارزیابی مختصری قرار می گیرند.

١ - ١. نظریه سلسله مراتب نیازها یکی از مشهورترین نظریه های انگیزشی ، نظریه سلسله مراتب نیازها است که به وسیله "آبراهام مازلو" ارائه شد. او اساس فرش خود را بر این گذاشت که در درون هر انسانی ، پنج طبقه نیز وجود دارد؛ این نیازها عبارتند از:

« ١. فیزیولوژیکی ؛ شامل گرسنگی ، شنگی ، پناهگاه و سایر نیازهای فیزیکی می شود.

٢. ایمنی ؛ شامل امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی می گردد.

٣. اجتماعی ؛ شامل عاطفه ، تعلق خاطر و دوستی می شود.

٤. احترام ؛ که به دو بخش تقسیم می شود: درونی و برونی ؛ احترام درونی شامل حرمت نفس ، خود مختاری و پیشرفت ؛ و احترام برونی شامل پایگاه ، مقام ، شعرت و جلب توجه می شود.

٥. خود شکوفایی ؛ در این نیاز شخص می کوشد تا همان چیزهای که فرد، استعداد رسیدن به آنها را دارد، به فعلیت برساند؛ یعنی به خود شکوفایی نایل آید » .(٢٦٩)

هنگامی که هر یك از این نیازها به مقدار کافی ارضا شود، نیاز بعدی خودنمایی می کند؛ یعنی اگر نیازی

به مقدار لازم ارضا شود، دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و باعث تحریك فرد نمی شود. بر اساس نظریه فوق ، برای برانگیختن فرد، باید دید که از نظر سلسله مراتب نیازها، آن شخص در کجا قرار دارد؛ تا با ارضای همان نیاز، نیاز، در او ایجاد انگیزه کرد.

به طبقه بندی مذکور دو نیاز دانش اندوزی و شناخت و درك پدیده ها، و نیاز به زیبایی و نظم ، نیز اضافه شده که قبل از نیاز به خود شکوفایی قرار می گیرند.

۱. نیازهای فیزیولوژیکی را با حقوق و دستمزد کافی ، ساعات و شرایط کار قابل قبول ، دستمزد تشویقی ، و مزایای غیر نقدی و نظایر آن تاثیر کند.

۲. نیاز ایمنی یا امنیت نیز می تواند از طریق برنامه هایی نظیر بیمه عمر، بیمه بهداشتی و درمانی ، امنیت شغلی و بازنشستگی ارضا شود.

۳. تامین فرصتهای برقراری مراوده میان کارکنان ، ایجاد روحیه تیمی با تشکیل گروههای کار غیر رسمی و تشکیل گردهماییهایی با عموم زیر دستان ، ارضا کننده نیازهای اجتماعی افراد است .

٤. برای ارضای نیاز احترام ، اقدامات زیر پیش بینی می گردد:

الف . طرح ریزی مشاغل چالشی و معارضه جویانه و ارائه بازخور مثبت در مورد عملکرد کارکنان ؛

ب . قدردانی از عملکرد و همکاری کارکنان و اعطای اختیارات بیشتر به آنان ؛

ج . سهیم کردن کارکنان در تعیین هدف و تصمیم گیری ؛

د. آموزش و کمك به کارکنان جهت افزایش شایستگی آنان برای احراز مشاغل .

۵. برای ارضای نیاز به خود شکوفایی اقدامات زیر لازم است :

الف . به کارکنان باید فرصت داد که به شغل خودشان ، سر و سامان بدهند؛

ب . به زیر دستان آزادی داد تا مستقلا عقایدشان را ابراز نمایند؛

ج . تشویق به ابتکار به پیشرفت کارکنان ؛

د. ایجاد کار با معنی که مستلزم پیشرفت و استفاده کامل از تواناییهای کارکنان باشد.

۲ - ۱. فهرست نیازهای مادی در تئوری فهرست نیازها نیز - همانند تئوری سلسله مراتب نیازها - فرض بر این است که انسانها دارای مجموعه ای از نیازها هستند که موجب انگیزش در آنها می شود. مکانیسم عمل نیازها در این تئوریها قدری پیچیده تر است . به عقیده "ماری " گروه های متعددی از نیازها برای بیشتر انسانها مهم هستند و ممکن است در هر زمان ، تعدادی از این نیازها فعال شده و به اصطلاح پدیدار شوند. به عبارت دیگر، نیازهای چندگانه به جای اینکه به ترتیبی از پیش تعیین شده موجب ایجاد انگیزه شوند، می توانند به طور همزمان فعال شوند.

قوی ترین نیازها به عقیده مادی عبارتند از: کسب موفقیت ، تعلق ، تهاجم ، استقلال ، ارائه خودنمایی ، هیجان ، پرستاری ، نظم و قدرت . این نیازها همه اکتسابی هستند و ضمن رشد، فراگرفته می شوند.(۲۷۰)

۳ - ۱. تئوری ERG آلدرفر "آلدرفر" نیازهای اصلی را به سه تقسیم کرد: هستی یا وجود، داشتن ارتباط، و رشد. نیازهای هستی همان نیاز فیزیولوژیکی و امنیتی ؛ نیازهای داشتن ارتباط همان نیاز اجتماعی و احترام ؛ و نیاز رشد همان نیاز به خودشکوفایی است که "مازلو"مطرح کرده بود.

آلدرفر نیازهای پنجگانه مزلو را به سه دسته تقسیم کرد و نشان داد:

۱. در هر زمان امکان دارد بیش از یك نیاز فعال باشد؛

۲. اگر یکی از نیازهای رده بالا نتواند ارضا شود، میل به ارضای نیاز رده پایین تشدید می شود.

٤ - ۱. نظریه نیازهای سه گانه "مك کللند"(۲۷۱) نیازهای سه گانه زیر را مطرح کرد: ۱. نیاز به کسب موفقیت ؛ ۲. نیاز به کسب قدرت ؛ ۳. نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران .(۲۷۲)

۱. کسانی که به شدت نیاز به موفقیت و کسب پیروزی را در خود احساس می کنند، صرف نظر از پاداشهای حاصل از پیروزی ، به نفس پیشرفت می اندیشند و در پی آن هستند که کارها را بهتر و با راندمانی بالاتر انجام دهند. این افراد همواره در پی تامین هدفهایی بر می آیند که چالشی و هماورد طلب باشد و همواره از کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می کنند (اگر احتمال موفقیت خود را در کاری ۵۰ بدانند، نهایت سعی خود را می کنند).

۲. نیاز به کسب قدرت یعنی میل به اثرگذاری ، اعمال نفوذ و کنترل بر دیگران . کسانی که این احساس در آنها شدید باشد، از اینکه مسولیتی را بپذیرند و در جهت اعمال نفوذ بر دیگران گام بردارند لذت می برند و بیش از اینکه به عملکرد بیندیشند، در پی کسب مقام و شهرت هستند.

۳. نیاز سوم ، میل به این است که دیگران انسان را دوست بدارند و او را بپذیرند؛ کسانی که از نظر بر قراری ارتباط با دیگران انگیزه بسیار بالایی دارند. در راه ایجاد روابط صمیمی با دیگران سعی بسیار می نمایند.

۲. ارزیابی تئوریهای نیاز شاید در ابتدا چنین به نظر آید که ایجاد انگیزه از طریق شناسایی نیازها و ارضای آنها بسیار ساده است ؛ باید به نیاز فرد یا کارمند پی برد و آن گاه می توان نوع کاری را که او می تواند انجام دهد و زمینه و محیطی که می تواند به بهترین نحو موجبات انگیزه او را فراهم آورد، مشخص نمود.

ولی در مرحله عمل ، مسئله ایجاد انگیزه به دلایل زیر بسیار پیچیده است :

نخست اینکه نیازهای افراد متفاوت می باشند و با گذشت زمان تغییر می کنند. بسیاری از مدیران نمی توانند این موضوع را درك کنند و مسئله تحریك کارکنان یا ایجاد انگیزه در زیردستان را کاری بس مشکل و مستاءصل کننده می پندارند.

دوم ، راههایی که به این نیازها جامه عمل می پوشاند و به رفتار تبدیل می گرداند (در رابطه با افراد و شرایط مختلف) به شدت فرق می کند؛ امکان دارد یك نفر که به امنیت شغلی نیاز دارد، بکوشد به سبب « وحشت از شکست » مسئولیتی را نپذیرد و به اصطلاح ، جان و آبروی خود را به خطر نیندازد؛ ولی فرد دیگری که از نظر احساس نیاز به امنیت ، در همین حد باشد، به سبب ترس از اینکه مبادا او را آدمی ضعیف بپندارند یا عملکرد ضعیفی داشته باشد، مسئولیت بیشتری بپذیرد.

و سر انجام ، این تئوریها در مکانهای مختلف دنیا به یك گونه عمل نمی کنند؛ مردم سایر کشورها و

فرهنگهای دیگر، نیازهای خود را به گونه ای متفاوت درجه بندی می کنند و به آنها اولویت می دهند.

با این حال این تئوریها ارزشمند است و می تواند به مدیران کمك کند که متوجه اختلاف میزان انگیزش افراد شوند و با ارزیابی میزان و نوع نیاز آنها، پستها و مشاغل مناسبی را به آنها محول نمایند و بدین گونه در جهت تحریك و ایجاد انگیزه بیشتر در آنها بر آیند.(۲۷۳)

در عین حال ، با توجه به دو ساحتی بودن انسان می بایست ، علاوه بر نیازها و انگیزه های مادی ، نیازها و انگیزه های غیر مادی را نیز در نظر گرفت ؛ در حالی که تمامی نظریه های یاد شده ، فاقد این نوع انگیزه ها هستند. انگیزه های خدا خواهی ، عدالت طلبی و کسب رضای و کسب رضای الهی از این دسته اند؛ که به دلیل حاکم بودن دیدگاههای مادی بر نظریه پردازان انگیزش ، توجهی به آنها نشده است .

۳. مراتب و درجات انگیزه ها با تتبع در انگیزه های آدمی ، به طور کلی سه سطح انگیزشی را در انسانها می توان تصور کرد؛ این انگیزه ها از پایین ترین سطح شروع می شود و تا عالی ترین سطح انگیزش پیش می رود. این سطوح به ترتیب عبارتند از:

۱. انگیزه های مادی ؛

۲. انگیزه های تلفیقی ؛

۳. انگیزه های معنوی و الهی .

برای توضیح هر یك از موارد بالا، ناگزیریم ابتدا انگیزه های مادی و سپس معنوی و سرانجام تلفیقی را بر خلاف ترتیب فوق ، مورد بحث و بررسی قرار دهیم .

مدیریت در اسلام

۱ - ۳. انگیزه های مادی این نوع انگیزه ها معمولا خواستهایی را شامل می شود که با ارضای آنها نیاز فرد تامین می شود. این انگیزه ها - چه در ناحیه نیازهای فیزیولوژیك و چه روانی - بر خود محوری افراد استوار است . نمونه این انگیزه ها را برای افرادی که در محدوده نیازهای مازلو قرار دارند، می توان مشاهده کرد. این نیازها - که از سطح زیستی آغاز می شود و تا خود شکوفایی ادامه می یابد - صرفا نیازهای مادی است و از محدوده مادیات فراتر نمی رود. برای مثال ، کسی که کار و تلاش می کند تا نیازهای زیستی او تامین شود یا به موقعیت دست یابد، مشهور شود، ارتقای مقام پیدا کند، همه اینها در این سطح انگیزشی قرار می گیرند.(۲۷٤)

۲ - ۳. انگیزه های معنوی انگیزه های معنوی انگیزه هایی نشاءت گرفته از ایمان به مبدا و معاد است که محور آنها را وجود مقدس پروردگار تشکیل می دهد.در این نوع انگیزه ها، نیازهای فطری و گرایشهای اصیل انسانی به معبود و محبوب حقیقی ، قوی ترین عامل بروز و ظهور رفتارهای شایسته و پسندیده است . شدت و قوت این انگیزه ها به حدی است که می تواند نیازهای مادی را بی اثر کند و تحت الشعاع قرار دهد. چه بسا انسانهایی که در طول تاریخ درخشیدند و با انگیزه های صرفا الهی و با یاد و اندیشه خالق هستی ، نیازهای مادی خویش را فدای آرمانهای الهی کردند؛ بهترین نمونه این انسانها، خاندان پیغمبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) هستند که آیات زیر درباره آنها نازل شده است :

و یطعمون الطعام علی حبه ی مسکینا و یتیما و اءسیرا# انما نطعمکم لوجه الله لا نرید منکم جرآء و لا

شکورا؛ (۲۷۵)

و غذای خود را با اینکه به آن علاقه (و نیاز)دارند، به مسکین و یتیم و اسیر می دهند (و می گویند:) ما شما را برای خدا اطعام می کنیم و هیچ پاداش و تشکری از شما نمی خواهیم .(۲۷٦)

همان گونه که در آیه تصریح گردیده ، آنان در عین اینکه علاقه و نیاز به طعام داشتند، انفاق کردند و دیگران را اطعام نمودند. به طور طبیعی نیاز آنها می بایست انگیزه استفاده از طعام را در آنان ایجاد کند؛ اما درست بر خلاف نیاز مادی ، انگیزه معنوی شکل گرفت .

انگیزه های معنوی ، خود نیز دارای مراتب و درجاتی است که از کلام حضرت علی (علیه السلام) در تفکیك عبادت کنندگان استفاده می شود:

ان قوما عبدوا الله و رغبة ، فتلك عبادة التجار؛ و ان قوما عبدوا الله رهبة ، فتلك عبادة العبيد؛ و ان قوما عبدوا الله شكرا، فتلك عبادة الاحرار؛ (۲۷۷)

گروهی خدا را از روی تمایل و طمع (به بهشت) می پرستند، این عبادت تاجران است و گروهی او را از ترس (جهنم) می پرستند، این عبادت بردگان است و گروهی خدا را از سر شکر (نعمتها و اینکه شایسته عبادت است) می پرستند. و این عبادت آزادگان است .

عبادت دو دسته اول - بردگان و تجار - در حقیقت از انگیزه محبت به خویش (خود دوستی) ناشی می شود و فرد به دلیل علاقه به خویشتن ، نمی خواهد دچار عذاب الهی شود، یا اینکه بهشت برین الهی را برای رفاه و آسایش خود طلب می کند. محور در این انگیزه ها، واقعا فرد است ، و شخصی با انگیزه رهایی از عذاب یا نیل به بهشت الهی عبادت می کند؛ اما عبادت احرار چنین نیست ؛ آنها خدا را نه برای خویش که برای او که لایق عبودیت است مور پرستش قرار می دهند و این عالی ترین نوع انگیزه در میان انگیزه های معنوی است .

۳ - ۳. انگیزه های تلفیقی این انگیزه ها همان گونه که از نامش پیداست ، تلفیقی از انگیزه های مادی و معنوی است که در مجموع ، علت و چرایی رفتار خاصی را نیز مشخص می کند. برای مثال ، اگر از کسی سوال شود: به چه انگیزه ای کار می کنی ، و او در پاسخ بگوید: برای تامین معیشت و یا برای آنکه متمول شوم ؛ آن گاه اگر از او پرسیده شود: به چه انگیزه ای در پی تامین معیشت خود و خانواده خویش هستی ؟ یا از چه رو در کسب مالی ؟ در جواب بگوید: تامین معیشت خانواده مورد توصیه و رضای الهی است و خداوند از این کار خشنود می شود، یا اینکه کست مال و ثروت می کنم تا در راه خدا انفاق نمایم ؛ در واقع خشنودی پروردگار، اطاعت فرمان او، یا انفاق در راه خدا، انگیزه های الهی هستند که پشتوانه انگیزه های مادی قرار گرفته و انگیزه های مادی ، درست در راستای انگیزه های الهی واقع شده اند. این گونه ترتیب در انگیزه ها را به « انگیزه های تلفیقی » تعبیر می کنیم . در این نوع انگیزه ها به دلیل آنکه انگیزه های مادی در طول انگیزه های الهی قرار گرفته اند، خود کسب ارزش می کنند و صبغه ای الهی می گیرند.

در ادامه این بحث ، یاد آوری این نکته ضروری است که مراتب انگیزه ها، ته ترتیب از پایین ترین سطح عبارتند از:

۱. انگیزه های مادی ؛

۲. انگیزه های تلفیقی ؛

۳ انگیزه های الهی ؛

و عالی ترین سطح انگیزه ها (الهی) نیز دارای درجاتی است که برترین آنها « عبارت احرار » دانسته شد.

٤-۳. کاربرد در مدیریت اگر اهداف و ماموریتهای سازمان در راستای اهداف و انگیزه های الهی باشند، در این صورت مدیریت می تواند کارکنان را از سطح انگیزه های مادی ، به مرتبه انگیزه های تلفیقی برساند و از این طریق ، سطح عملکرد آنان را به لحاظ کمی و کیفی ارتقا بخشد. کارکنانی که دارای انگیزه های تلفیقی هستند و حتی بالاتر، انگیزه های الهی دارند. در مقایسه با کارکنانی که با انگیزه های مادی کار می کنند، تلاش و جدیت بیشتری از خود نشان می دهند و مراتب ، عملکرد بهتری خواهند داشت . انگیزه های الهی مانع هدر دادن و اسراف امکانات و منابع انسانی می گردد و افراد را برای نیل به اهداف ، به شدت بر می انگیزاند؛ و این چیزی جز کارایی و اثر بخشی - که بهروری حاصل آن است - نمی باشد.

البته اینکه مدیران ، انگیزه های الهی را در کارکنان احیا کنند، معنایش بی توجهی به ارضای نیازهای مادی آنها نمی باشد و مدیریت در عین توجه و اهتمام به این نیازها، می بایست به طور دائم ، اهداف و ماءموریتهای سازمان را که در نهایت ، به اهداف ارضای نیازهای مادی آنها نمی باشد و مدیریت در عین توجه و اهتمام به این نیازها، می بایست به طور دائم ، اهداف و ماموریتهای سازمان را که در نهایت ، به اهداف و مقاصد خدا پسندانه و الهی ختم می شوند، به کارکنان گوشزد کند و انگیزه های الهی را در آنان احیا و یا تقویت نمایند.

فصل سوم : متغیرهای اساسی در انگیزش آن گونه که گذشت انگیزش ، نیرویی در درون انسان است که او را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد. این برانگیختگی از عوامل زیادی تاثیرپذیری دارد؛ مهم ترین متغیرهای اثرگذار بر انگیزش در ذیل مطرح می شود:

۱. باورهای دینی ؛

۲. برخورد عادلانه ؛

۳. تامین مطلوب نیازهای معیشتی (مادی)؛

٤. جذابیت اهداف ؛

۵. توجه ، تمجید و تشویق ؛

٦. طراحی مناسب شغل .

۱. باورهای دینی از مهم ترین متغیرهای موثر بر انگیزش ، وجود يك سلسله باورها و ارزشهای دینی است . این باورها نه تنها انگیزش افراد را شکل دینی می دهند، که حتی در قوت و تداوم بخشیدن به آن نیز نقش بالایی را ایفا می کنند. معمولا انگیزه های نشاءت گرفته از ایمان ، از استحکام و دوام بیشتری نسبت به انگیزه های مادی برخوردارند. در تاریخ زندگی مومنان ، موارد فراوانی از انگیزه های بسیار قوی ، همراه به گامهای استوار در مقابل دشمنان دین الهی ، یافت می شود که برای نمونه به يك مورد اشاره می کنیم .

در اولین جنگی که در صدر اسلام میان مشرکان مکه و مسلمانان روی داد، مسلمانان که تعداد آنها به

۳۱۳ نفر می رسید؛ با کمترین تجهیزات ، در مقابل سپاه عظیم مشرکین که با حدود ۱۰۰۰ مرد جنگی و ۷۰۰ شتر و ۱۰۰ راءس اسب و با ساز و برگ جنگی فراوان ، مکه را به قصد مدینه ترك گفته بود، قرار گرفتند. مشرکان و مسلمانان در نزدیکی چاه بدر به هم رسیدند و از آنجا که مسلمانان ، دارای انگیزه الهی با پشتوانه ایمان به خدا بودند، در این جنگ نابرابر، مشرکین مکه را که از انگیزه های مادی و شیطانی برخوردار بودند، مغلوب خود ساختند و چنان بر آنها یورش بردند و پیروز شدند که آوازه این پیروزی سرتاسر جزیرة العرب را فرا گرفت .(۲۷۸)

باورهای دینی به صورتهای مختلفی بر روی انگیزه افراد تاثیر می گذارد. برای مثال ، اعتقاد به اینکه ما در مقابل خداوند و تکالیف که بر عهده ما قرار دارد، مسئول هستیم ؛ بر انگیزاننده افراد با ایمان به انجام وظایف است .

احساس تکلیف در واقع ، نوعی تعهد و التزام را نسبت به انجام وظایف به دنبال دارد. این احساس در سازمان به صورتهای مختلفی شکل می گیرد. برای مثال ، پرهیز از حرام خواری ، دوری از اسراف و به هدر دادن منابع و امکانات ، جلوگیری از ظلم و اجحاف در حد توان ، تکالیفی هستند که در سازمانها ممکن است متوجه افراد شوند.

اعتقاد به پرهیز از کسب حرام ، شخص را به انجام وظایفی که بر عهده اش گذاشته شده بر می انگیزاند. آنچه که پشتوانه این عامل انگیزشی قرار می گیرد، ممکن است ترس از عذاب یا اشتیاق ، که کسب رضا و خشنودی پروردگار باشد. در هر صورت ، چنین تاثیری از سوی باورهای دینی ، صبغه ای الهی به انگیزه می دهد و به آن قداست می بخشد و صاحب چنین انگیزه ای را قوت عطا می کند و او را در انجام وظایف خویش استوار و ثابت قدم می گرداند. زیرا آنگونه که خداوند در قرآن می فرماید:کم من فئة قلیلة غلبت فئة کثیرة(۲۷۹)

چه بسیار گروهای کوچکی که به فرمان خدا بر گروه های عظیمی پیروز شدند.

تعداد اندك ، با انگیزه نشاءت گرفته از ایمان و معرفت الهی ، دارای چنان قوتی می شوند که بر تعداد کثیری غلبه می یابند. در اینجا قوت انگیزه مستند به قوت ایمان و باور دینی است .

۲. برخورد عادلانه یکی دیگر از متغیرهای موثر بر انگیزش کارکنان ، رفتار عادلانه سیستم مدیریت در سازمان است . در مقابل ، ظلم و اجحاف و اشکال مختلف آن - از قبیل بی عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا، ارتقا و انتصاب و تخصیص امکانات سازمانی - عامل موثری در کاهش انگیزش کارکنان است . اگر کارکنان با این پدیده ضد ارزشی در سازمان مواجه گردند یا آنکه احساس بی عدالتی در سازمان کنند، اگر چه در واقع چنین نباشد و بی عدالتی صرفا مربوط به نوع ادراك و نگرش افراد باشد، در چنین صورتی به طور طبیعی علاقه و رغبت افراد به کار و انجام وظایف کاهش می یابد و انگیزه تلاش و فعالیت از بین می رود. این حقیقت در کلام نورانی حضرت امیر (علیه السلام) چنین آمده است :

و لا یکونن المحسن و المسی ء عندك بمنزلة سواء؛ فان فی ذلك تزهیدا لاهل الاحسان فی احسان ، و تدریبا لا هل الاساءة علی الاساءة ؛ (۲۸۰)

هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می شود که افراد نیکوکار در نیکیهایشان بی رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق کردند.

از کلام حضرت چنین استفاده می شود که بر خورد یکسان مدیر با کارکنان شایسته و ناشایسته - که حاکی از بی عدالتی است - نتیجه ای جز بی رغبتی و بی انگیزگی کارکنان شایسته نسبت به انجام کارهای نیك ندارد و از سوی دیگر، موجب تشویق و جری شدن کارکنان ناشایست در انجام کارهای

خلاف و نادرست می گردد.

بی عدالتی ممکن است بصورت دیگری نیز در سازمان ظهور پیدا کند بدین گونه که زحمات انجام کار با افراد مشخصی باشد اما نتایج سودمند و یا پاداش آن به مقدار زیادی عاید دیگران شود به تعبیر دیگر، بیشترین تلاش از سوی عده ای باشد اما به جای آنان ، دیگران مطرح شوند و از کار آنها، بیشترین استفاده را به نفع خود داشته باشند. چنین برخوردی در سازمان ، عامل بسیار مهمی در تضعیف انگیزش کارکنان شمرده می شود.

رابطه میان بی عدالتی و فقدان انگیزش ، به شکل دیگری در نظریه برابری(۲۸۱) مطرح شده است . بر اساس این نظریه فرایندی ، افراد نه تنها به مقدار پول یا پاداشی که در ازای کار خود دریافت می کنند توجه دارند، بلکه سعی می کنند بین این مقدار با آنچه که دیگران می گیرند نیز به عمل آورند؛ یعنی فرد می کوشد تا مقدار کار و فعالیت و نیز حقوقی را که از این بابت می گیرد، با مقدار کار و حقوقی که دیگران می گیرند مقایسه کند و سپس به داوری بنشیند.

يك عضو سازمان مقدار کار، میزان فعالیت ، تجربه ، میزان تحصیلات و شایستگی خود را با سطح حقوق ، میزان افزایش حقوق ، بدشانسی و شهرتی که در سازمان دارد و عوامل دیگر مقایسه می کند. هنگامی که افراد بین نسبت داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم ، اجحاف و نابرابری و بی عدالتی مشاهده کنند، دچار نوعی تنش و فشار روانی می شوند. این تنش باعث ایجاد انگیزش می شود و فرد به دنبال چیزی بر می آید که تصور می کند عدل و انصاف است .

اگر فردی چنین گمان برد که در حق وی اجحاف شده ، به یکی از شش روش زیر اقدام خواهد کرد:

۱. از میزان فعالیت خود می کاهد و سعی و کوشش کافی نمی کند.

۲. میزان تولید را تغییر می دهد (برای مثال ، اگر کسی دستمزدش در ازای تولید آحاد محصول محاسبه می شود، از طریق پایین آوردن کیفیت محصول بر میزان تولید خود می افزاید).

۳. در برداشت و ادراك خود تجدید نظر می کند (برای مثال ، يك کارمند به خود می گوید: من فکر می کردم که سرعتی مناسب داشتم ؛ ولی الان متوجه می شوم که بیش از دیگران کار می کنم).

٤. پنداشت یا برداشت دیگران درباره خود را تغییر می دهد (برای مثال ، کار فلانی به آن اندازه که من فکر می کردم خوب نیست).

۵. مرجع یا آنچه را که شخص ، خود را با آن مقاسیه می کند، تغییر می دهد (برای مثال من به اندازه دوستم کار نمی کنم ؛ ولی خیلی بهتر از پدرم ، زمانی که هم سن من بود، کار می کنم).

٦. سازمان را ترك می کند.(۲۸۲)

اگر احساس اجحاف و بی عدالتی در مقایسه با مرجع خارج سازمانی باشد و سازمانها در پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان خود، دچار نوعی ناهماهنگی باشند و خودسرانه و سلیقه ای عمل کنند، این امر موجب کاهش انگیزش عمومی در سطح کلان جامعه می شود. برای مثال ، اگر دو نفر در دو وزارتخانه ، با کار تقریبا مشابه و یکسان ، از نظر حقوق و مزایا کاملا متفاوت باشد، رواج چنین تفاوتی به انگیزش کارکنان صدمه جدی وارد خواهد کرد و فرهنگ کار و تلاش در جامعه آسیب می بیند.

۳. تامین مطلوب نیازهای معیشتی (مادی) یکی از مهم ترین عوامل موثر در انگیزش کارکنان ، توجه

کافی به نیازهای مادی و معیشتی کارکنان و تلاش در جهت ارضای آنها است .

در اهمیت این نوع نیازها همین بس که ارضای آنها موجب آسودگی خاطر و دور ماندن از پریشان حالی می گردد؛ به گونه ای که فرد با آرمش بیشتری به کار و تلاش ادامه می دهد. در این باره رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) فرمود:

ان النفس اذا اءحرزت قوتها استقرت ؛ (۲۸۳)

آدمی زمانی قرار و آرام دارد که قوت خود را ذخیره کرده باشد.

و در حدیث دیگری امام رضا (علیه السلام) فرمود:

ان الانسان اذا ادخل طعام سنته خف ظهره و استراح ؛ (۲۸٤)

آدمی وقتی خوراك سال خود را ذخیره کند، پشتش از بار زندگی سبك و آسوده خاطر می شود.

در ارضای نیازهای معیشتی ، حضرت علی (علیه السلام) به مالك اشتر چنین می فرماید:

ثم اءسبغ علیهم الارزاق ، فان ذلك قوة لهم علی استصلاح اءنفسهم ؛ (۲۸۵)

روزیهای آنها را فراخ دار؛ زیرا این کار آنها را در اصلاح خویش تقویت می کند.

گشادگی در اعطای انواع رزقها(۲۸٦) کارکنان ، آنان با به کار و تلاش بر می انگیزاند و مانع هر نوع خلاف و خیانت می شود.

دو نکته در عبارت بالا حایز اهمیت است : اول آنکه کلمه « رزق » را به صورت جمع (ارزاق) ذکر کرد، که این اشاره به نیازهای متعدد معیشتی است ؛ و دوم آنکه می فرماید همین روزیها را نیز به صورت فراوان به کارمندان عطا کن ؛ یعنی در ارضای نیازها به حداقل اکتفا نکن و در این راه ، بذل و بخشش داشته باش .

در جای دیگر نیز حضرت به مالك می فرماید:

و لیکن اثر رؤ وس جندك عندك من واساهم فی معونته ، و اءفضل علیهم من جدته ، بما یسعهم و یسع من ورائهم من خوف اءهلیهم ، حتی یکون همهم هما واحدا فی جهاد العدو؛ (۲۸۷)

فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمك به سپاهیان ، بیش از همه مواسات کنند و از امکانات خود بیشتر به آنان کمك نمایند، به حدی که هم نفرات سربازان و هم نفرات سربازان و هم کسانی که تحت تکفل آنها هستند، اداره شوند، به طوری که هدف همه آنها تنها یك چیز و آن هم جهاد با دشمن باشد.

نکته حایز اهمیت آنکه داشتن هم واحد و تنها به یك چیز اندیشیدن ، عامل موثری بر روی انگیزش افراد خواهد بود؛ زیرا چنان که خواهد آمد، مهم دانستن و ارزش داشتن چیزی در نظر افراد، یکی از عوامل موثر بر انگیزش است .

٤. جذابیت اهداف معمولا افراد به طور طبیعی به سوی کارهایی کشیده می شوند که در نظر آنها مهم و با ارزش جلوه می کنند. ارزش و اهمیت کارها نیز بستگی به هدف و غرضی دارد که بر انجام آنها

مترتب می شود؛ به هر مقدار که نتیجه مهم باشد و در نظر افراد جذاب آید، تلاش و کوشش بیشتر نیز برای نیل به آن خواهد شد و این حاکی از انگیزه زیاد افراد است که آنان را به فعالیت بیشتر سوق می دهد. رابطه میان جذابیت اهداف و داشتن انگیزه بالا از کلام نورانی امام علی (علیه السلام) فهمیده می شود؛ آنجا که می فرماید:

من کبرت همته ، کبر اهتمامه ؛ (۲۸۸)

هر کسی همتش بزرگ باشد (هدف بالا و عالی داشته باشد) سعی و کوشش او نیز بیشتر خواهد بود.

ممکن است هدف دارای چنان ارزش و اهمیتی نباشد، اما بر اثر القا و بزرگ نمایی دیگران ، فرد برای آن اهداف ، ارزش قائل شود و کوشش نماید تا به آنها دست یابد؛ زیرا اهداف والا - هر چند خیالی باشند - جذابیت دارند و فرد را تحریك می کنند.

به طور مثال کارمندانی که هر از چند گاهی از سوی مدیر، مورد خطاب قرار می گیرند و پی در پی از ارزش و اهمیت هدف و کارهایی که منتهی به آن می شود، سخن می گوید و چنین ابراز می کند که هدف آنها بسیار عالی و کار آنها انسانی و مقدس است ، این کار که به تکرار و تذکر همراه است ، بر روی انگیزش کارکنان تاثیر می گذارد و آنان را به سعی و تلاش بیشتر وا می دارد.

هدف عالی و مهم ، موجب کار و تلاش بیشتر می شود و فعالیت شایسته کارکنان ، از علو همت آنان خبر می دهد؛ حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

الفعل الجمیل ینبی ء عن علو الهمة ؛ (۲۸۹)

کار و فعالیت شایسته از بلندی همت (و داشتن هدف والا) خبر می دهد.

در میان تئوریهای انگیزش ، تئوری انتظار نیز انگیزش را تابعی از جذابیت اهداف و نتایج دانسته است . طبق این نظریه که از سوی "ویکتور وروم "(۲۹۰) مطرح شده افراد، زمانی برای انجام کاری انگیزش خواهند داشت که اولا به ارزش هدف مورد دست یابی آگاه باشند؛ و دیگر اینکه رسیدن به هدف ، امری ممکن باشد.

در توضیح بیشتر این نظریه بایستی گفت که سه متغیر یا رابطه در آن وجود دارد که عبارتند از:(۲۹۱)

۱. اهمیت ؛ یعنی اهمیتی که فرد به نتیجه ، دستاورد یا پاداش بالقوه ای می دهد که در اثر انجام کار مزبور به دست می آید و این همان جذابیت نتایج است ، مانند میزان مطلوبیت قبولی در آزمون .

۲. رابطه بین عملکرد و پاداش ؛ میزان یا حدود باور فرد، مبنی بر اینکه سطح معینی از کار به نتیجه ، دستاورد یا پاداش مورد نظر می انجامد؛ مانند انتظار قبولی در آزمون در نتیجه درس خواندن و فراگیری مطالب .

۳. رابطه بین تلاش و عملکرد از نظر یا دیدگاه فرد؛ مقدار کوشش یا تلاشی که احتمالا به عملکرد معینی بینجامد؛ مانند اعتقاد به امکان فراگیری مطالب از طریق مطالعه .

بنابراین نظریه ، انگیزش ، نتیجه ادراکی است که با مقایسه آنچه افراد انتظار کسب را دارند، و آنچه واقعا به دست می آوردند، برایشان حاصل می شود. از این رو افراد، هنگامی اقدام به عمل می کنند که هم احتمال دست یابی به نتیجه مطلوب وجود داشته باشد و هم نتیجه مذکور به اندازه کافی

برانگیزاننده و مشوق آنها باشد. به این ترتیب ، هنگامی که احتمال کسب نتیجه مطلوب از رفتار مورد نظر کم است و جذابیت نتیجه مورد نظر نیز ناچیز است ، احتمال انتخاب آن رفتار کاهش می یابد، بنابراین انگیزه انجام کار، به « نتیجه مورد انتظار » و « جذابیت آن نتیجه » بستگی دارد.(۲۹۲)

۵. توجه ، تمجید و تشویق از مهم ترین متغیرهای اثر گذار بر انگیزش کارکنان ، توجه ، تمجید و تشویق است . هر یك از این سه ، نقش بسیار مهمی را در ایجاد انگیزه ایفا می کنند؛ به گونه ای که شاید بتوان ادعا کرد که چیز دیگری نمی تواند جایگزین آنها شود. این موارد در فرازی از عهد مالك اشتر چنین آمده است :

فافسح فی آمالهم و واصل فی حسن الثناء علیهم و تعدید ما ابلی ذو و البلاء عنهم ؛ فان کثرة الذکر لحسن افعالهم تهز الشجاع و تحرض الناکل ان شاء الله ؛ (۲۹۳)

میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و پی در پی آنها را تشویق کن و کارهای مهمی که انجام داده اند بر شمار؛ زیرا یادآوری کارهای نیك آنها، دلیرشان را (به کوشش و حرکت بیشتر) برانگیزاند و از کار مانده را به خواست خدای (به کار و تلاش) ترغیب نماید.

لازم به تذکر است که همین کلام حضرت ، در کتاب تحف العقول ، با کمی تغییر آمده که استناد به آن مناسب تر است ؛ اما به دلیل طولانی بودن متن آن ، تنها به نقل ترجمه بسنده می شود.

پس پیاپی به آنها اعلام دار که برگزیده تو هستند و نزد تو ارجمندند و متوجه توسعه حال آنها باش و با خوش رفتاری و توجه و مهربانی آن را ثابت کن ؛ زیرا مهرورزی تو دل آنها را به تو متمایل می سازد... سپاهیانت را به همان بهره غنیمت که بین آنها تقسیم می شود، وامگذار؛ بلکه با هر غنیمتی ، بهره ای از آنچه خداوند به مسلمانان بازگردانده عنایت کن ، تا یاری آنها را جلب نمایی و باعث بازگشت آنان به یاری خدا و دینش گردد. و دلیران را امتیاز بده که هم آرمان تو باشند. در خیر خواهی با بخشش بر آنها بر ستایش آنان و احوال پرسی از فرد فرد آنان و از دلاوریهایی که در هر نبرد داشته اند، آنان را یاد کن ؛ زیرا یادآوری بسیار کارهای نیك آنان ، دلیر را تشویق کند و عقب مانده را به تلاش بر می انگیزاند، اگر خدا بخواهد.(۲۹٤)

از این سخن گهربار، نکاتی را می توان استفاده کرد:

اول اینکه در انگیزش کارکنان ، می باید محو اصلی تشویق باشد نه تنبیه ؛ زیرا با تشویق و قدردانی از کارکنان شایسته و دارای عملکرد خوب ، به طور طبیعی اشخاص خاطی ، سرزنش و تنبیه می گردند. در این باره نیز حضرت می فرماید:

ازجر المسی ء بثواب المحسن ؛ (۲۹۵)

خطا کار را به وسیله پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن .

نکته دوم آنکه واژه « ذکر » در کلام حضرت ، دارای مصادیق متعددی است ؛ چنان که در موارد مشابه نیز چنین است . برای مثال ، ذکر خدا شامل ذکر خدا شامل ذکر قلبی ، زبانی و عملی می شود؛ ذکر قلبی یعنی توجه و یاد خدا کردن ؛ ذکر زبانی یعنی زبان به تسبیح و تنزیه او گشودن ؛ و ذکر عملی یعنی هنگام مواجهه با گناه ، ترك آن نمودن .

در اینجا نیز می توان برای ذکر، این موارد را مصداق گرفت : ۱. توجه ؛ ۲. تمجید (ستودن و تعریف زبانی)؛ ۳. تشویق و پاداش .

۱ - ۵. توجه توجه به کارکنان به گونه های مختلفی صورت می گیرد؛ گوش دادن به سخنان و درد دلهای کارکنان ، و مورد تفقد قرار دادن و دلجویی از آنان ، از مصادیق بارز توجه است . در این باره حضرت می فرماید:

ثم تفقد من امورهم ما یتفقد الوالدان من ولدهما؛ (۲۹۶)

آن گاه از آنان آن گونه تفقد کن که پدر و مادر از فرزندانشان تفقد و دلجویی می کنند.

حضرت در عبارت بالا، نحوه تفقد و دلجویی را در سطحی بسیار عاطفی مطرح می کنند. این امر زمینه ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه را میان مدیر و کارکنان مهیا می سازد و کانون گرمی را در سازمان ایجاد می کند.

اگر بخواهیم مواردی از این نوع دلجویی را در سازمان مورد توجه قرار دهیم ، موارد ذیل نمونه های خوبی هستند.

الف . چنانچه یکی از کارکنان به دلیل از دست دادن بستگان و عزیزان خود، مصیبت زده شود، تفقد مدیر و حضور او در مراسمی که از سوی بازماندگان برگزار می شود، تاثیر بسیار مثبتی بر روحیه کارمند معزا دارد و باعث تسکین خاطر او می شود. همین عمل انگیزه او را در کار، بیش از پیش می گرداند.

مدیریت در اسلام

ب . التفات و عنایت مدیر به گرفتاریها و مشکلات حاد کارکنان و در مواردی ، تلاش در جهت رفع مشکلات ، تاثیر بسزایی بر روی انگیزش کارکنان دارد و آنان را وا می دارد تا از صمیم دل ، نسبت به انجام وظایف خود اقدام نمایند. عیادت از کارکنان بیمار، یا پرسش از بهبودی بیماری که متعلق به کارکنان است ، و... همه از مصادیق تفقد و دلجویی است .

همچنین تبریك و تهنیت به مناسبت ایام خوش و شادی کارمند و اجابت دعوت او به منظور شرکت در مراسم جشن ، حاکی از توجه و اهمیت دادن مدیر به کارکنان است .

۲ - ۵. تمجید تمجید و بر زبان جاری ساختن کارهای مثبت کارکنان ، روش بسیار موثری در انگیزش کارکنان است . هنگامی که افراد سازمان ، وظایف محوله را به درستی انجام می دهند و تلاش می کنند تا با خلاقیت و ابداع روشهای نوین ، عملکرد بهتری را از خود به نمایش گذارند تا در نهایت موجب افزایش بهره وری در سازمان شود، ممکن است با دو گونه عکس العمل متفاوت از سوی مدیران و سرپرستان مواجه گردند: اول آنکه مدیران هیچ توجهی به آنان نشان ندهند و به گونه ای عادی با کارکنان برخورد نمایند که گویا هیچ امر مهمی رخ نداده است . صورت دوم آن است که مدیران به تمجید و تعریف کارهای خوب کارکنان بپردازند و از آنان قدردانی نمایند. این تعریف و تقدیر، موجب ایجاد انگیزه در دیگر کارکنان می شود و آنان را وا می دارد تا به انجام کارهای مثبت روی آورند؛ و از سوی دیگر، کارکنان شایسته را ترغیب می کند تا بیش از پیش ، خود را در عرصه کار نشان دهند و عملکرد بهتری را از خود بروز نمایند خلاصه آنکه اهتمام مدیر به بیان کارهای مثبت و نادیده نگرفتن آنها، ابزار کار آمدی جهت انگیزش کارکنان می باشد؛ ضمن آنکه فرهنگ سازمانی به وجود آمده در چنین فضایی ، مشوق انجام کارهای شایسته و مثبت می شود و موجب گسترش آن در سازمان می گردد.

۳ - ۵. تشویق و پاداش هنگامی که یك مدیر می پرسد: « چگونه می توانم در کارمندانم ایجاد انگیزه

کنم ؟ » نخستین پاسخ ، معمولا به پاداش متوجه می شود و مدیران از راه پاداش ، در کارکنان ایجاد انگیزه می کنند. در باره نوع پاداش باید دید که چه عوامل تشویقی ای در اختیار مدیریت قرار دارد؛ متداول ترین ابزار تشویق ، پیشنهاد ترفیع ، فوق العاده ، اضافه کار و... می باشد.

هر مدیر، متناسب با وضع خود، باید روشی را برای تشویق کارکنان برگزیند و این گزینش مبتنی بر دو چیز است :

۱. شناسایی عوامل تشویقی موجود در سازمان ؛

۲. شناخت نیازهای کارکنان .

هر گاه مدیر، به نیازمندیهای گوناگون کارکنان خود واقف باشد، می تواند دریابد که کدام عامل تشویقی برای کارمند، حکم پاداش را دارد.

٦. طراحی مناسب شغل هر اندازه شغل ، متناسب با روحیات و نیازهای کارکنان طراحی شده باشد، اثر مهمی در ایجاد انگیزش آنها خواهد داشت . برای این منظور، تلاشهای زیر در مدیریت صورت می گیرد:

۱. مهندسی شغل ؛

۲. توسعه شغل ؛

۳. چرخش شغل ؛

٤. غنی سازی شغل ؛

۵. مشاغل گروهی ؛

٦. خصوصیات مطلوب شغلی .

۱ - ٦. مهندسی شغل هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه کار، زمان سنجی و روش سنجی ، نتوانیم بهترین راه انجام کار را به دست آوریم . به کمك مهندسی شغل ، فرد می تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر، کار کند و بازدهی بیشتر و دریافت بالاتری حاصل نماید. مهندسی شغل از جهت انگیزشی متکی بر پاداشهای مادی و کاهش خستگی در فرد می باشد و در حال حاضر تحت عنوان « تکنولوژی زیستی » (۲۹۷) مطرح گردیده است که ضمن آن ، رابطه انسان و ماشین مورد بررسی قرار می گیرد.(۲۹۸)

۲ - ٦. توسعه شغل مشاغل تخصصی و جزء جزء شده ، پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می شود و انگیزه کار را در آنان تضعیف می کنند. برای جلوگیری از این وضعیت ، می توان شغل را با افزودن وظایفی توسعه داد و از حالت یکنواختی و یکسانی خارج ساخت .

۳ - ٦. چرخش شغل با جا به جا کردن افراد در مشاغل هم خانواده و همگونی که با آنها آشنایی دارند، چرخش شغلی ایجاد می شود. با این کار، افراد نسبت به مشاغل بیشتری مهارت می یابند و در کار خود، از تنوع و گوناگونی برخوردار گردند.

٤ - ٦. غنی سازی شغل شغل باید به گونه ای طراحی شود که حتی المقدور نیاز به توفیق ، شناخت ،

مسئولیت پذیری و رشد و کمال را در شاغلین ارضا کند؛ یعنی شغل می بایست غنی ، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد، به طوری که شاغلین بتوانند در آن شغل ، با استقلال کار کنند، و زمینه رشد و خلاقیت داشته باشند.

۵ - ٦. مشاغل گروهی در این شیوه از طراحی شغل ، یك گروه را مامور انجام یك شغل می کنند و به آنان استقلال می دهند تا در امور داخلی گروه خود؛ تصمیم گیرند و عمل نمایند. سهیم شدن افراد در تصمیم گیری ، موجب علاقه مندی بیشتر به کار و در نتیجه ، افزایش انگیزش در آنان می شود.

٦ - ٦. خصوصیات مطلوب شغلی در این شیوه از طراحی شغل ، نظر بر این است که وجود خصوصیاتی در شغل - مانند تنوع در وظایف ، استقلال و اختیار کافی در انجام شغل - می تواند موجب انگیزش شاغلین گردد. در مطالعه دیگری ، به خصوصیاتی از قبیل احساس هویت در کار، وجود بازخور در شغل ، ارتباط کافی ، و صمیمانه با سایرین ، تنوع در شغل ، و استقلال و اختیار، اشاره شده و وجود این گونه از عوامل در شغل موجد انگیزش شناخته شده است .(۲۹۹)

توصیه هایی برای انگیزش کارکنان ۱. با ایجاد و تقویت باورهای دینی در افراد، بکوشید آنها را از سطح انگیزه های مادی ، به انگیزه های تلفیقی و الهی ارتقا دهید.

۲. سازمان را به گونه ای طراحی و مدیریت کنید که کارکنان ، احساس تبعیض و بی عدالتی نکنند.

۳. با شناخت افراد و سطح نیازهای آنها، در جهت تامین نیازها اقدام نمایید.

٤. اهداف والا، جذاب ، روشن و عملی را برای کارکنان ترسیم کنید.

۵. از توجه به افراد و تشویق و تمجید کارکنان شایسته غافل نشوید.

٦. شغلها را به گونه ای طراحی کنید که با روحیات و نیازهای کارکنان تناسب داشته باشد.

بخش پنجم : ارتباطات

فصل اول : مفاهیم و کلیات

مقدمه وجود ارتباطات موثر و صحیح در سازمان ، پیوسته یکی از عوامل موفقیت مدیریت به حساب آمده است . اساسا وظایف مدیریت - از قبیل : برنامه ریزی ، سازماندهی ، هماهنگی و کنترل - بدون وجود یك سیستم ارتباطی موثر در سازمان ، قابل تحقق نمی باشد و نبود چنین سیستمی ، امکان اداره سازمان وجود نخواهد داشت ؛ به همین جهت ، بیشتر وقت مدیران صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می گردد، بنابراین می توان گفت که « ارتباط، تار پود سازمان را به هم پیوند می دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می گردد.(۳۰۰) »

از طرف دیگر، ارتباطات می تواند در فرایند تصمیم گیری - که در هر یك از وظایف مدیریت حضور جدی دارد - نقش اساسی داشته باشد؛ از این رو یکی از دانشمندان مدیریت می گوید:

ارتباطات برای فرایند تصمیم گیری ضروری است . اطلاعات و همچنین مبادله آن ، برای تعریف و روشن کردن مشکلات ، ارائه راه حلها و ارزیابی آن ، اجرای تصمیمات ، کنترل و ارزیابی نتایج ، لازم و ضروری است .(۳۰۱)

با توجه به اینکه مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت ، در کلیه سطوح مدیریتی است ، مدیران باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات موثر را بدانند. البته دانستن مهارتهای ارتباطی و توانایی به کارگیری آنها برای همه کارکنان ، لازم است و به طور کلی ، داشتن ارتباطات سالم در محل کار، در موفقیت همه ، چه مدیران و چه کارکنان عادی ، تاثیر دارد.

بر این اساس ، در این نوشتار تلاش شده است ضمن تبیین تعریف ، اهمیت و فرایند ارتباطات ، به مباحث گوناگونی همچون « موانع ارتباطات » و « ارتباطات اثربخش » پرداخته شود. طبیعی است با توجه به هدف اصلی کتاب - تبیین دیدگاه اسلام در مدیریت - توجه ویژه ای به نگرش اسلام و آموزه های آن شده است .

۱

. تعریف ارتباطات اغلب افراد، برداشت روشن و واضحی از ارتباطات ندارند؛ گروهی ارتباطات را در سازمان ، منحصر به مکاتبات اداری و ارسال و دریافت نامه ها می دانند و آن را مترادف با « مکاتبات اداری » در نظر می گیرند؛ برای گروهی دیگر « ارتباطات » ، وسایل ارتباطی مثل تلفن ، تلگراف ، رادیو و امثال آن را به ذهن تداعی می شود؛ برخی افراد، ارتباطات را در مقابل ضوابط و مقررات قرار می دهند و معتقدند که روابط باید جای خود را به ضوابط بدهد؛ به گمان اینها ارتباطات همان روابط شخصی و غیراداری است . به هر حال از ارتباطات ، معانی و برداشتهای گوناگونی در ذهن افراد وجود دارد. با وجود این تنوع برداشتها، به نظر می رسد مراد از ارتباطات در مدیریت ، انتقال اطلاعات ، مفاهیم و معانی بین افراد سازمان می باشد.

بر همین اساس ، برخی از دانشمندان در تعریف ارتباطات ، چنین گفته اند: ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از طریق فرستنده به گیرنده ، به شرط اینکه گیرنده ، همان معنایی را که فرستنده قصد کرده است ، درك كند.(۳۰۲)

و بعضی دیگر گفته اند: ارتباطات فرایند ارسال و دریافت نمادهایی است که دارای معانی به هم پیوسته می باشند.(۳۰۳)

۲

. اهمیت ارتباطات وجود سازمان ، وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولا بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباطات می کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان ، به صورت يك شبکه کار موثر و کار آمد، برقراری ارتباطات مطلوب ، ضروری است ؛ زیرا وقتی ارتباطات بر قرار نشود، فعالیتهای سازمان متوقف می شود. در واقع می توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباط موثر بستگی دارد.

موضوع ارتباطات در سازمان ، از چنان اهمیتی برخوردار است که می توان گفت ؛ اولین وظیفه مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان ، توسعه دهد. اطلاعات لازم (شامل واقعیتها، اندیشه ها و احساسات) باید قبل از اینکه تصمیمی اتخاذ شود، مورد توجه قرار گیرد؛ لذا چنانچه هدف سازمان ، دست یافتن به حداکثر بهره وری باشد، سیستم ارتباطات باید به گونه ای طرح ریزی شود که در همه حال ، اطلاعات از مجاری مربوط، در اختیار اعضای سازمان قرار گیرد.(۳۰٤)

سازمانی که افراد آن ، برخورد نافذ و موثر با یکدیگر با یکدیگر نارند، توانمندی لازم را برای اجرای اهداف خود ندارند و انگیزه کار در آنها به چشم نمی خورد، بدون برقراری ارتباط مناسب متناسب با

شرایط محیط، مبادله اطلاعات نمی تواند به خوبی انجام شود.

با در نظر گرفتن این مطلب که اطلاعات ضروری ، از مهم ترین ابزار اعمال مدیریت است و عنایت به افزایش روز افزون حجم اطلاعات در زمینه های علمی و فنی - که تقریبا در هر ۵ سال ۲ برابر می شود - لزوم توجه دقیق به مقوله ارتباطات که در حقیقت پایه و اساس و بستری برای مبادله اطلاعات است ، مشخص می شود.(۳۰۵)

از طرف دیگر، می توان گفت که ارتباطات ، فرایندی است که فعالیتهای فردی و گروهی برای افزایش اثر بخشی ، از طریق آن هماهنگ می شود. برخی از دانشمندان می گویند:

عجیب نیست اگر بگوییم ، اثر بخشی سازمان به معنای تحقق اهداف آن ، رابطه مستقیم و نزدیك با اثر بخشی نظام ارتباطی آن دارد.(۳۰٦)

با توجه به مطالب فوق ، می توان گفت که وجود ارتباط صحیح و موثر در همه سازمانها، امری حیاتی است . ارتباطات همانند سیستم اعصاب انسان که نسبت به محرکها واکنش نشان می دهد و با ارسال پیام به اعضای مختلف بدن ، پاسخها را هماهنگ می کند، فعالیتهای بخشهای گوناگون سازمان را هماهنگ می کند. یك سازمان ، بدون وجود ارتباطات ، تبدیل به مجموعه ای از افراد می شود که وظایف مجزایی را انجام می دهند و بر اثر عدم هماهنگی ، چه بسا از اهداف سازمانی به اهداف فردی گرایش پیدا می کنند.(۳۰۷) بر این اساس می توان گفت ریشه بسیاری از مشکلات فردی ، سازمانی ، اجتماعی ، در کمبود ارتباطات صحیح ، نقص نظام ارتباطی یا سوء برداشت و تفسیر از ارتباطات موجود است .

فصل دوم : فرایند ارتباطات اگر چه هر شخصی ، بخش اعظم وقت روزانه خود را صرف ارتباطات می کند، ولی اغلب افراد، آگاهی ندارند که در فرایند ارتباطات دقیقا چه اتفاقی رخ می دهد. در تمام مواردی که ما با تلفن صحبت می کنیم ، یادداشتی می نویسیم ، یا در جلسه ای شرکت می کنیم ، در یك فرایند ارتباطی قرار می گیریم .

فرایند کلی ارتباطات ، به طوری که در شکل زیر نشان داده شده است ، شامل پنج عنصر است که عبارتند از: فرستنده ، پیام ، وسیله ، گیرنده و بازخور. این فرایند را می توان به این صورت خلاصه کرد؛ چه کسی ... چه می گوید... به چه طریق ... به چه کسی ... با چه تاثیری .

برای درك هر یك از عناصر مذکور در فرایند ارتباطی ، باید دید که ارتباط در سازمان به چه صورت برقرار می شود. اکنون به تشریح هر کدام از این عناصر پرداخته می شود:

۱

. فرستنده پیام اولین مرحله از فرایند ارتباطات ، مربوط به فرستنده پیام است که به صورت شفاهی یا کتبی پیام خود را ارسال می کند. یکی از عواملی که می تواند در این مرحله ، نقش مهمی را ایفا کند، اعتبار و شخصیت فرستنده پیام است ؛ اگر فرستنده پیام از نظر دریافت کننده پیام ، اعتبار زیادی داشته باشد، پیام او جدی گرفته می شود و مورد قبول قرار می گیرد. به عبارت دیگر، وقتی دریافت کننده ، اعتماد، اطمینان و احترام برای فرستنده قائل باشد، کشف و تفسیر پیام به معنا و مفهومی منجر می شود که هماهنگ با مقصود فرستنده است . برعکس ، چنانچه فرستنده پیام مورد اعتماد نباشد، دریافت کننده پیام ، آن را زیر ذره بین می گذارد و عملا معانی و مفاهیمی را دنبال می کند که مورد نظر گوینده نبوده است و با این کار، سعی می کند مقصود گوینده را لوث کند یا انجام آن را به تاخیر اندازد.

بر این اساس ، برای مدیران سازمانها - که معمولا در نقش فرستنده پیام قرار می گیرند - ضروری است ، باکسب ویژگیهای لازم ، بر اعتبار و موقعیت خود بیفزایند. همچنین کسانی که مدیران را انتخاب یا انتصاب می کنند، باید با توجه به این ویژگیها آنها را گزینش کنند. در ذیل به برخی از این ویژگیها اشاره می شود:

۱ - ۱. مهارتهای علمی یکی از عواملی که اعتبار فرستنده پیام را فزایش می دهد، مهارتهای علمی و دانش کاری او است . انسان ، به طور طبیعی برای افرادی که در حیطه کاری خود تخصص و دانش لازم را دارا هستند، احترام و اعتبار ویژه ای قائل است و سعی می کند از نظر کارشناسی آنها در آن زمینه استفاده کند. ولی اگر فردی بخواهد در فضاهایی که تخصص ندارد، اظهار نظر کند و آن را در قالب پیام ارسال کند، مخاطبین او، نه تنها به سخنان او ترتیب اثر نمی دهند، بلکه اعتماد آنها به او به گونه ای سلب می شود که حتی در مواردی که در حیطه تخصصی او است ، آمادگی پذیرش سخنان او را ندارند.

در این رابطه امیرالمؤ منین (علیه السلام) می فرماید:

لا تقل ما لا تعلم ، فتتهم باءخبارك بما تعلم ؛ (۳۰۸)

چیزی را که نمی دانی ، نگو؛ در غیر این صورت در گزارشهایت نسبت به آنچه می دانی ، متهم می شوی .

اگر انسان درباره موضوعی ، بدون دانش و اطلاع کافی ، سخن بگوید، این کار سبب می شود که دیگران به سخنان او در سایر موارد نیز با دید شك و تردید بنگرید. از این رو اگر مدیری بدون تخصص و مایه علمی لازم ، سخنی بگوید و بار کارکنان پیام بفرستد و با این ویژگی ، در سازمان شناخته شود، بی شك اعتبار و جایگاه او در نظر آنها سست می گردد، به نحوی که چنانچه در مواردی سخنان کارشناسانه ای هم داشته باشد، از نظر کارکنان ، سخیف و بی ارزش جلوه می کند؛ در نتیجه اقدامات مورد نظر مدیر، به آن صورتی که انتظار دارد، تحقق نمی یابد.

۲ - ۱. قدرت بیان معمولا کسانی که در ارائه و پرورش موضوع و متقاعد ساختن دیگران تبحر دارند، در ایجاد ارتباط موثر و مفید موفق ترند. چه بسا دانشمندان فرزانه ای

که توان بیان اندیشه های خود را حتی در برابر جمعی محدود ندارند؛ و چه بسیار کسانی که با مؤ ونه اندك علمی ، به خاطر قدرت بیان خود، مخاطبان زیادی را جذب کلام و بیان زیبای خود می کنند.

نقش قدرت بیان در ارسال پیام ، آن قدر اهمیت دارد که هنگام بعثت حضرت موسی (علیه السلام) به پیامبری ، از خداوند تقاضای داشتن بیان رسا و گویا می کند و خطاب به خداوند عرضه می دارد:

و احلل عقدة من لسانی یفقهوا قولی ؛ (۳۰۹)

خدایا، گره از زبان من باز کن تا سخن مرا درك کنند.

در حقیقت ، موسی (علیه السلام) از خدا می خواهد که به او توان تفهیم و تبیین معارف الهی داده شود، تا او بتواند آن پیامی که به او وحی می شود، با بیان شیوا برای مردم بیان کند. به عبارت دیگر، از پروردگار خود تقاضا می کند که خدایا رابطه ای بین من و مردم برقرار کن که آنها مطالب و معارف را آن گونه که تو می خواهی ، از من دریافت کنند، نه اینکه من نتوانم حقیقت را بیان کنم ؛ در نتیجه من چیزی بگویم و آنها پیش خود، چیز دیگری برداشت کنند.

اساسا مغلق ، پیچیده و در لفافه سخن گفتن و اصطلاحات زیاد به کار بردن ، در تبلیغ پیامبران الهی وجود نداشت ؛ چنان واضح و روشن سخن می گفتند که برای همه قابل استفاده بود. پیغمبر اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) نیز گرچه در کلامش ، حقایقی بود که آیندگان به آن دست می یافتند و مردم آن زمان نمی فهمیدند، اما تمام آنهایی که در مجلس حضرت نشسته بودند، به اندازه خودشان می فهمیدند. خطبه های علی (علیه السلام) با آن اوج و عظمتی که دارد، در عین حال خطبه هایی است که همان کسانی هم که در مجلس سخنرانی ایشان حضور داشتند، به اندازه ظرفیت خودشان ، از آن سخنان استفاده می کردند.

برخی آنچنان بی نظم و نامرتب سخن می گویند و یا قلم می زنند که مخاطبان خود را ناراحت و بیزار می کنند؛ بعضی نیز چنان در دنیای الفاظ و اصطلاحات پیچیده غرق می شوند که دیگران به مفهوم کلام آنها را نمی یابند؛ در حالی که امیر بیان ، علی (علیه السلام) معیار سخن و کلام زیبا و شیوا را از گونه بیان می کند:

اءحسن الکلام مازانه حسن النظام و فهمه الخاص و العام ؛ (۳۱۰)

زیباترین سخن ، آن کلامی است که نظم نیکو آن را زینت بخشد و خاص و عام آن را بفهمند.

در حقیقت می توان گفت ، مدیرانی که بتوانند با بیان رسا، پیام خود را به کارکنان ارسال کنند، به راحتی می توانند برنامه ها، مشکلات و راه حلها را برای آنها تبیین کنند و از این رهگذر، نیروهای خود را به کارها و تلاش دلگرم نمایند و جو دوستی محبت را بین آنها حاکم کنند. همچنین در مقابل انتقادات بیجا، قدرت پاسخ گویی دارند؛ در نتیجه می توانند سمپاشیهای مغرضانه را در سازمان خنثی کنند.

۳ - ۱. نرم خویی سومین ویژگی ای که برای فرستنده پیام لازم است ، داشتن اخلاق انسانی در برخوردهای اجتماعی است . کسی که می خواهد پیامی را به دیگران برساند، به گونه ای که در آنها ایجاد علاقه و انگیزه کند، باید خوش اخلاق باشد و به خصوص ، کلامش نرم و دلنشین باشد؛ در این صورت می تواند به اهداف خود برسد.

امام صادق (علیه السلام) این واقعیت را در یك جمله زیبا چنین بیان می کنند:

من کان رفیقا فی اءمره نال ما یرید من الناس ؛ (۳۱۱)

هرکس در کار خویش نرم و ملایم باشد، به هر چه از مردم بخواهد می رسد.

انسان ، با اخلاق زیبا می تواند دلهای افراد را تسخیر کند و محبت خود را در زوایای روح آنها جای دهد. وقتی چنین رابطه عاطفی حاکم شد، آنها به صورت طبیعی ، آمادگی دارند به فعالیتهایی که تامین کننده خواست او است ، تن دهند و بالاتر از آن ، گاهی حاضرند در مسیر اهداف او فداکاری کنند.

آری ، گاهی یك سخن آن قدر نرم و ملایم است که دل انسان می خواهد به هر ترتیبی که شده آن را قبول کند؛ و گاهی بر عکس ، یك سخن پر است از گوشه و کنایه و تحقیر و آن قدر خشونت دارد که تمایلی برای پذیرش آن وجود ندارد.

برخی از مدیران خیال می کنند که با خشونت در گفتار و عمل می توانند کارکنان را مطیع خود کنند و آنها را وادار به تلاش کوشش نمایند و سرانجام به اهداف خود برسند؛ در حالی که چنین برخوردی نهایتا مدیر را منزوی و تنها می کند.

قرآن به پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) که مدیریت و رهبری کل جامعه را به عهده داشت ، گوشزد می کند که مهربانی و اخلاق ملایم او، علت جذب مردم به پیامبر شد و اگر ایشان خشونت داشت ، آنها از او فاصله می گرفتند:

فبما رحمة من الله لنت لهم و لو کنت فظا غلیظ القلب لانفضوا من حولك ؛ (۳۱۲)

از پرتو رحمت الهی ، در برابر آنها نرم (و مهربان) شدی ؛ و اگر خشن و سنگدل بودی ، از اطراف تو پراکنده می شدند.

همان طور که ملاحظه می شود، با وجود اینکه پیامبر اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) قرآن را که بیان گویای هدایت بود در دست داشت ، قدرت بیان فوق العاده ای داشت و مزایای متعدد دیگری هم داشت ، ولی اگر در کنار همه این ویژگیها، آدمی درشت خو و سنگین دل بود، مردم از پیرامون او پراکنده می شدند.

پیرامون کیفیت گفتار و عمل پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) داستانهای زیادی هست که نشان پرهیز جدی ایشان از خشونت در سخن و رفتار است ، که بیان آنها جایگاه دیگری را می طلبد.

البته فرق است میان خشونت در عمل و گفتار، با صلابت و قاطعیت ؛ رسول گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) در عین اینکه نهایت تواضع و نرمش را در برخوردها و گفتارها و اخلاق خوبشان با مردم داشتند، اما در راستای اصول اسلامی و اجرای قوانین اسلام ، قاطع بودند و انعطافی از خود نشان نمی دادند؛ همانند ریگهایی که در کف رودخانه ها است ، که سالیان درازی آب از روی آنها عبور کرده و آنها را ساییده است ؛ این سنگها از طرفی بسیار صلابت دارند، و از طرف دیگر، چنان صاف می باشند که از لمس کردن آنها کمترین ناخوشایندی احساس نمی شود.

بنابراین مدیران اگر بخواهند برنامه ها و اهداف سازمان را برای کارکنان توجیه و تبیین کنند و از آنها انتظار تلاش و کوشش را داشته باشند، باید با کلام نرم و اخلاق نیکو با زیردستان برخورد کنند و از هر گونه خشونتی پرهیز کنند؛ ولی در عین حال ، در راه تحقق اهداف سازمان ، جدی و قاطع باشند و با هر گونه سهل انگاری خیانت افراد مقابله کنند.

۲

. پیام « پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام » .(۳۱۳) نکته مهم این است که پیام باید طوری انتخاب شود که معنای یکسانی برای فرستنده و گیرنده پیام داشته باشد، بسیاری از مشکلات ارتباطی ، ناشی از انتخاب پیامی است که در ذهن گیرنده مفهومی غیر از آنچه در ذهن فرستنده بوده است ، ایجاد می کند. چه بسا مدیرانی که رضایت خود را از زیردستانشان ، به نحوی ابراز داشته اند که آنها آن را بگونه ای دیگر تعبیر کرده اند؛ و چه بسا کار کنانی که به علت نارسایی پیامشان ، نتوانسته اند کوشش و تلاش خود را آن طور که در واقع هست ، گزارش دهند.

نه نظر می رسد برای پرهیز از این مشکل ، پیام باید دارای ویژگیهایی باشد که به برخی از آنها اشاره می شود:

۱-۲. مفید بودن پیام برخی فکر می کنند همان طور که خودشان چیزی را می دانند، دیگران هم اطلاع دارند؛ لذا در ارسال پیام از آگاهی دادن در حد ضرورت ، غفلت می کنند؛ و بعضی برعکس ، برای فهماندن یك موضوع ، با شرح بیش از حد نسبت به جزئیات ، مخاطب را گیج می کنند؛ در حالی که اطلاعات زیاد، غالبا مورد نیاز نیست ، بلکه اطلاعاتی مفید است که ارتباط مستقیم با موضوع داشته

باشد.

مدیریت در اسلام

بر این اساس ، در ابتدا باید نوع اطلاعاتی که مدیران عالی برای تصمیم گیری به آن نیاز دارند، تعیین شوند؛ سپس این اطلاعات ضروری ، توسط مدیران رده های پایین تر و کارکنان واحدهای مختلف سازمان ، از مجاری مربوط در اختیار آنها قرار گیرد. همچنین باید مدیران عالی برای توجیه کردن کارکنان و مدیران میانی سازمان ، به دادن اطلاعات لازم در آن زمینه اکتفا کنند؛ در غیر این صورت ، پیام آنها موجب سردرگمی و تحیر زیردستان خواهد شد.

حضرت علی (علیه السلام) در کلام کوتاهی می فرماید:

خیر الکلام ما لایمل و لا یقل ؛ (۳۱٤)

بهترین سخن آن است که نه ملال آورد و نه اندك باشد.

آری اگر پیامها و اطلاعاتی که در سازمان در و بدل می شود، در حد نیاز و اعتدال نباشد، هم مدیران دچار مشکل خواهند شد و هم کارکنان ؛ و در نهایت ، به زیان کل سازمان تمام خواهد شد.

۲ - ۲. روشن بودن پیام گاهی به دلیل پیچیدگی و بغرنج بودن الفاظ پیام ، و به کار بردن اصطلاحات فنی و سخت سوء تفاهمات و سوء برداشتهایی به وجود می آید؛ بنابراین برای فاصله گرفتن از این مشکل ، باید در تنظیم پیام ، حتی المقدور از عبارتهای ساده و روان استفاده کرد.

یکی از چیزهایی که قرآن مجید، نسبت به کیفیت ابلاغ پیام تاکید کرده است ، این است که رساندن پیام باید به صورت واضح و روشن باشد؛ می فرماید:

و ما علی الرسول الا البلاغ المبین ؛ (۳۱۵)

وظیفه فرستاده خدا فقط ابلاغ آشکار می باشد.

مقصود از واژه « مبین » ، سادگی و بی پیرایگی پیام است ، به طوری که مخاطب در کمال سهولت و آسانی آن را بفهمد و درك کند. پیامبران پیام را چنان ساده و روان بیان می کردند که همان طوری که بزرگ ترین دانشمندان از آن استفاده می کردند، بی سوادترین افراد هم در حد خود و به اندازه طرفیتشان می فهمیدند و بهره می بردند.

البته در این آیه ، احتمالات دیگری هم مطر شده است که جمع آنها با معنای مذکور امکان پذیر است ؛ یکی از این احتمالات در معنای کلمه « مبین » ، بی پرده سخن گفتن است ؛ یعنی پیامبران ، نه تنها مغلق و پیچیده سخن نمی گفتند، بلکه با مردن بی پرده حرف می زدند؛ یعنی اگر احساس می گردند موضوعی را باید مطرح کنند، در نهایت صراحت و روشنی به مردم می گفتند.(۳۱٦)

بیان شیوا و کلمات گویا می تواند کارکنان سازمان را جذب کند؛ در نتیجه مدیران ارشد می توانند از این طریق ، بدون دغدغه و نگرانی ، پیام خود را به آنها تفهیم کنند و منتظر عکس العمل مناسب آنها باشند. همچنین آنها باشند. همچنین کارکنان می توانند انتقادات و پیشنهادهای خود را در قالب جملات زیبا و روشن ، برای مدیریت عالی مطرح کنند و به خواسته خود برسند؛ در صورتی که چه بسیار مشاهده می شود که آنها با انتخاب پیام گنگ و مبهم ، درست به نتیجه ای بر خلاف آنچه که اراده کرده

بودند، می رسند.

۳ - ۲. متانت پیام پیامهایی که در سازمان ، بین مدیر و کارکنان رد و بدل می شود، باید از هر گونه تند زبانی یا بدزبانی عاری باشد. گاهی ناراحتیهای خارج از سازمان و یا سختی کار و امثال اینها، انسان را وادار به پرخاش و بدزبانی می کند؛ ولی بینش اسلامی حتی در چنین شرایطی ، به او اجازه نمی دهد که از الفاظ رکیك و ناراحت کننده استفاده کند.

اساسا متانت و ادب در سخن ، انسان را به اهدافش نزدیك می کند. حضرت علی (علیه السلام) در این رابطه می فرماید:

من حسن کلامه کان النجح اءمامه ؛ (۳۱۷)

هر کس گفتارش نیك باشد، پیروزی در برابر او است .

انسانها اسیر محبت و حسن برخورد و خوش زبانی هستند؛ لذا تلاش می کنند مطابق با امیال و آرزوی افرادی که دارای چنین خصلتی هستند، عمل کنند.

چه اشتباه فکر می کنند مدیرانی که می پندارند با زبان اهانت و تحقیر و سخنان سبك و زشت ، می توان زیر دستان را رام و مطیع کرد؛ در حالی که این روش ، با ایجاد نفرت و دشمنی در کارکنان ، موجبات شکست و ناکامی مدیر را در تحقق اهداف سازمانی فراهم می سازد. و چه زیبا امیرالمؤ منین (علیه السلام) این حقیقت را آشکار می کند، آنجا که می فرماید:

من ساء لفظه ساء حظه ؛ (۳۱۸)

هر کس سخنش بد باشد، بهره بد برد.

در حقیقت ، بدزبانی نه تنها مانع بهره وری و کامیابی می شود، بلکه بالابر از آن ، نتیجه معکوس می دهد؛ یعنی چه بسا مشکلات عدیده ای را برای افراد و سازمان ایجاد می کند، یکی از علتهای این امر، این است که سخنان نامناسب و رکیك ، در مخاطبان ایجاد حساسیت و نفرت می کند؛ در نتیجه مخاطبان از حالت عادی روحی خارج می شوند و پیام را به خوبی دریافت نمی کنند و گاهی بر اثر همین سوء تفاهمات ، ضربات غیر قابل جبرانی به سازمان وارد می شود.

۳. کانالهای ارتباطی اهمیت نحوه ارائه پیام ، کمتر از خود موضوع پیام نیست ؛ بسیارند افرادی که از دانش و اطلاعات زیادی برخوردارند، اما چون در فن سخنوری یا نویسندگی ناتوانند، مطالب را هر چند مهم ، به گونه ای بیان می کنند که در دیگران تاثیر قابل توجهی برجای نمی گذارند. به عکس ، ناطقان و نویسندگان قوی و نیرومند، مطالب پیش پا افتاده را به گونه ای به تصویر می کشند و به نحوی آن را با لطایف هنری می آمیزند که در نهاد مخاطبان تاثیر ژرفی می گذارد.

اساسا یکی از شرایط موفقیت در هر کاری ، انتخاب روش و اسلوب صحیح است ؛ مثلا ممکن است یك فرد نابغه ، با هوش و پرکاری در راس یك سازمان قرار گیرد، ولی به لحاظ نداشتن روش مناسب ، نتواند به خوبی آن را اداره کند؛ لما فرد دیگری که به اندازه فرد اول ، هوش و استعداد ندارد، با انتخاب سبك و روش مناسب ، همان سازمان را به نحو شایسته اداره کند.

ارسال پیام نیز اسلوب و روش صحیحی می طلبد و تنها با روش صحیح و مناسب است که می توان پیام را با موفقیت به مخاطبان رساند. بر همین اساس به برخی از روشهای ارسال پیام اشاره می

شود:

۱ - ۳. استفاده از هنر « تحقیقات نشان داده است که با شنیدن مطلبی ، فقط ده تا پانزده درصد آن را به خاطر می سپاریم ؛ ولی اگر آن را مشاهده کنیم ، در آینده بین سی تا سی و پنج درصد آن را به خاطر خواهیم آورد. حال اگر از دو جنبه سمعی و بصری یکجا استفاده کنیم ، طبیعی است که میزان به خاطر سپردن مطالب ، مجموعه این دو نسبت خواهد بود و ماندگارترین تاثیر را در ذهن ما خواهد گذاشت » .(۳۱۹)

با مطالعه متون اسلامی و همچنین سیره عملی پیشوایان دینی ، روشن می شود که یکی از کارآمدترین کانالهایی که اسلام برای رساندن پیام سعادت به گوش مخاطبان و تبیین معارف گران قدرش ، از آن استفاده کرده است ، روش تشبیه و تمثیل است . در این ارتباط، موارد زیادی را می توان مطرح کرد؛ ولی چون از حوصله این نوشتار بیرون است ، تنها به یك مورد آن بسنده می شود:

رسول اگرم (صلی الله علیه و اله و سلم) در یکی از مسافرتها، در سرزمین خشك و بی علفی ، فرود آمدند. به هیزم و آتش احتیاج داشتند؛ پیامبر به یارانش فرمود: هیزم جمع کنید.

آنها عرض کردند: یا رسول الله ! ببینید این سرزمین چقدر خالی است ؛ هیزمی دیده نمی شود.

آن حضرت فرمود: در عین حال ، هر کس هر اندازه می تواند جمع کند.

اصحاب روانه صحرا شدند؛ با دقت به روی زمین نگاه می گردند و اگر شاخه کوچکی می دیدند، برمی داشتند. هر کس هر اندازه توانست ذره ذره جمع کرد و با خود آورد. همین که همه افراد هر چه جمع کرده بودند روی هم ریختند، مقدار زیادی هیزم جمع شد.

در این وقت رسول اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم) فرمود: گناهان کوچك هم مثل همین هیزمهای کوچك است ؛ ابتدا به نظر نمی آید؛ ولی هر چیزی جوینده و تعقیب کننده ای دارد، همان طور که شما جستید و تعقیب کردند، این قدر هیزم جمع شد، گناهان شما هم جمع و احصا می شود و یك روز می بینید از همان گناهان خرد که به چشم نمی آید، انبوه عظیمی جمع شده است .(۳۲۰)

آری پیامبر اسلامی (صلی الله علیه و اله و سلم) برای تبیین اهمیت و خطر گناهان کوچك ، از این تشبیه جالب و گویا بهره جستند و پیام خود را به صورت یك خاطره به یادماندنی ، در ضمیر مخاطبان خود جای دادند؛ و هنوز این حادثه در تارك تاریخ می درخشد. در حالی که اگر این واقعیت را با روش عادی بیان می کردند، قطعا این گونه در روح و جان انسانها نقش نمی بست . بر همین اساس ، مدیران می توانند در موقعیتهای مناسب ، پیامها و دستورالعملهای خود را در قالب هنر به نمایش بگذارند، تا از این رهگذر، فضای پذیرش بهتری را در کارکنان سازمان به وجود آورند.

۲ - ۳. روش غیر مستقیم در برخی از موارد برای ارسال پیام ، اگر از روش مستقیم استفاده شود، ممکن است در سازمان ایجاد تنش و درگیری کند، بویژه در مواردی که مدیر عالی بخواهد رفتار نامناسب و منفی کارکنان را تغییر دهد؛ در چنین مواردی لازم است که از روش غیر مستقیم استفاده شود. با این روش ، مدیر می تواند نظرات و احساسهای مثبت یا منفی خود را به کارکنان منتقل کند و آنها را به تجدید نظر در رفتارشان یا استمرار آن ، ترغیب کند، بدون اینکه آنها را تحقیر کرده باشد و موجب رنجش خاطر آنها شود، یا اینکه تاثیر معکوس بر آنها بگذارند. جریان زیبای تاریخی زیر، اثر شگرف این روش را بازگو می کند:

پیر مردی مشغول وضو بود، اما طرز صحیح وضو گرفتن را نمی دانست . اما حسن و حسین (علیه

السلام) که در آن هنگام طفل بودند، وضو گرفتن پیرمرد را دیدند؛ جای تردید نبود، تعلیم مسائل و ارشاد جاهل واجب است ؛ باید وضوی صحیح را به پیرمرد یاد داد. این دو بزرگوار اندیشیدند تا به طور غیر مستقیم او را متوجه اشتباهش کنند. در ابتدا با یکدیگر به مباحثه پرداختند و پیرمرد می شنید. یکی گفت : وضوی من از وضوی تو کامل تر است . دیگری گفت : وضوی من از وضوی تو کامل تر است . بعد توافق کردند که در حضور پیرمرد، هر دو وضو بگیرند و پیرمرد قضاوت کند. طبق قرار، عمل کردند و هر دو نقر وضوی صحیح و کاملی گرفتند. پیرمرد تازه متوجه شد که وضوی صحیح چگونه است و به فراست ، مقصود اصلی آنها را دریافت و سخت ، تحت تاثیر محبت بی شائبه و هوش و فطانت آنها قرار گرفت ؛ رو به آنها کرد و گفت : وضوی شما صحیح کامل است ؛ من پیرمرد نادان ، هنوز وضو گرفتن را نمی دانم . شما به خاطر محبتی که به امت جدید خود دارید، مرا متوجه ساختید؛ متشکرم(۳۲۱)

در بسیاری از موارد، روش غیر مستقیم ، نه تنها موجب آبرو ریزی کارکنان و از بین رفتن شخصیت آنها نمی شود، بلکه محبت ، صفا و صمیمیت بیشتری را در بین مدیران و کارکنان به وجود می آورد.

۳ - ۳. روشهای استدلالی ، موعظه ای و مجادله ای برخی از مدیران فکر می کنند که همیشه می توانند با اهرم فشار، تهدید و تحکم ، پیامهای خود را در قالب دستور العمل و بخشنامه ، به زیردستان تحمیل کنند و آنها هم حتما پیام را دریافت می کنند و بر اساس آن عمل می کنند؛ در حال که تجربه نشان داده است که این روش نمی تواند مدیر را به اهدافش برساند. بنابراین برای ارسال پیام باید مطابق شرایط زمانی و مکانی و همچنین شرایط روحی کارکنان عمل کرد؛ بدین معنا که گاهی فضا، فضای عقل و منطق است ؛ گاهی عرصه ، عرصه احساسات و عواطف است و گاهی برخی از کارکنان در شرایط لجبازی و مقابله قرار دارند؛ طبیعی است در موقعیتهای گوناگون ، نمی توان یکسان و به صورت کلیشه ای عمل کرد؛ بلکه باید اقتصادی برخورد کرد.

قرآن مجید، تا توجه ته تنوع شرایط روحی و فکری انسان ، روشهای سه گانه ای را جهت تبلیغ و رساندن پیام صلح می کند:

ادع الی سبیل ربك بالحکمة و الموعظة الحسنة و جادلهم بالتی هی اءحسن ؛ (۳۲۲)

با حکمت و اندرز نیکو، به راه پروردگارت دعوت نما و با آنها به طریقی که نیکوتر است استدلال و مناظره کن .

در این آیه ، رسول گرامی (صلی الله علیه و اله و سلم) مامور شده است که به یکی از سه طریق (حکمت ، موعظه حسنه و جدال احسن) مردم را دعوت ره حق کند. « حکمت » یعنی سخن متقن و محکمی که قابل خدشه و تردید نیست ؛ و « جدال » یعنی مناظره با همان چیزهایی که مورد قبول مخاطب است ، و آن در جایی مورد استفاده قرار می گیرد که انسان با کسی رو به رو شود که هدفش کشف حقیقت نیست و نمی خواهد حقیقتی را بفهمد؛ بلکه فقط مجادله می کند و ایراد می گیرد، و همواره در کمین است یك کلمه ای بشنود تا آن را دست آویز قرار دهد طرف مقابل را زیر فشار قرار دهد، با چنین فردی باید مجادله کرد، ولی به روش احسن ؛ یعنی نباید از راه حق و حقیقت خارج شد.(۳۲۳)

به عبارت دیگر، هدایت از طریق حکمت ، یعنی به حرکت در آوردن فکر و اندیشه افراد و بیدار ساختن عقلهای خفته ؛ موعظه در مواردی به کار می رود که تحریك عواطف انسانی در پذیرش پیام ، تاءثیر بیشتر از استدلال دارد؛ چون موعظه و اندرز، بیشتر جنبه عاطفی دارد؛ و مجادله در شرایطی به کار می رود که ذهن افراد از مسائل نادرستی انباشته شده و باید از طریق مناظره ، ذهنشان را خالی کرد

تا آمادگی پذیرش حق را پیدا کنند.

البته آیه شریفه از این جهت که مورد استفاده هر کدام از این سه روش در کجا است ، ساکت است ؛ بنابراین تشخیص مورد هر کدام به عهده خود دعوت کننده است ؛ هر طریقی که اثر بهتری داشت و حق را بهتر ظاهر کرد، باید از همان طریق استفاده کرد.(۳۲٤) مثلا بعضی از افراد، استعداد بیان عقلی و عملی ندارند، یعنی اگر مسائل علمی و تخصصی برای آنها طرح شود، گیج می شوند؛ راه هدایت چنین افرادی پند و اندرز است و اگر در چنین مواردی نیاز به استدلال بود، باید از منطق ساده و روان بهره جست .

٤. گیرنده پیام گیرنده پیام ، فردی است که پیام را دریافت می نماید و از آن استنباطی می کند. ممکن است یك پیام ، در آن واحد، برای عده زیادی ارسال شود؛ مثلا اطلاعیه ای که برای آگاهی همه کارکنان ، در کنار درب ورودی سازمان نصب می شود، یا سخنرانی مدیر سازمان برای مجموعه کارکنان ، پیامهایی هستند که بیش از یك گیرنده دارند.

گیرنده یا گیرندگان پیام ، پس از دریافت پیام ، استنباطی از آن دارند که باید با مقصود فرستنده آن یکی باشد. همان طور در صفحه های قبل اشاره شد، اگر مفهوم ذهنی به صورت پیامی در آید که در ذهن گیرنده و فرستنده ، مفهوم یکسانی را تداعی ننماید، در حقیقت پیام دریافت نشده است ؛ از این رو می توان گفت ، یك دریافت کننده خوب بودن ، به اندازه یك فرستنده دقیق بودن ، حایز اهمیت است و از آن مهم تر است .

بنابراین لازم است گیرنده پیام ، از نظر فکری برای گوش کردن و کشف و تفسیر پیام آمادگی داشته باشد. به عنوان مثال ، شخصی که به یك بازی مهیج فوتبال می اندیشد، در همان حال نمی تواند به گزارشی که در باره موجودی سازمان او است توجه کافی داشته باشد، از آنجایی که استنباط و ادراك گیرنده پیام ، نقش مهمی در ایجاد ارتباط ایفا می کند، در این قسمت ، مناسب است بحث گسترده ای پیرامون حقیقت « گوش کردن » مطرح شود.

٤-١. اهمیت گوش کردن برای کسب اطلاعات خوب و سودمند، تنها شنیدن سخنان دیگران کافی نیست ، بلکه آنچه که اهمیت بیشتری دارد کیفیت کوش کردن است . در حقیقت ، واکنش شنونده هنگام گوش کردن ، سوالاتی که مطرح می کند و حالات و حرکات او، همه در دقیق شنیدن موثر هستند. به عبارت دیگر، اگر پیام گوینده برای شنونده اهمیت داشته باشد، تنها شنیدن کافی نیست ، بلکه باید به غیر از گوش ، از قلب و چشمان خود نیز مدد گیرد و به اصطلاح ، به سخنان گوینده ، گوش جان بسپارد.

دقیق شنیدن ، عامل مهمی در درك کردن دیگران است . برای ایجاد و حفظ روابط خوب و مطلوب با دیگران و جلوگیری از اختلاف نظرها، کشمکشها و سوء تفاهمها باید فن دقیق شنیدن را آموخت و به کار بست ، زیرا این عمل ، کار دشواری است و نیاز به کسب مهارت دارد.

از طرف دیگر، شنید ناقص ، ارزش یك سخن را به شدت کاهش می دهد. وقتی ما با نیمی از توانایی شنوایی خود به سخنان دیگران گوش فرا می دهیم و چیزهایی را که نمی خواهیم بشنویم ، غربال می کنیم و نشنیده می گیریم ، گوینده از حرکات و حالات ما به بی توجهی ما پی می برد؛ در نتیجه دلسرد می شود و انگیزه خود را برای ادامه سخن از دست می دهد؛ یا اگر شخص ، بدون هیچ گونه حرکت یا واکنشی سر جایش میخکوب بنشیند و به سخنان کسی گوش فرا دهد، طرف مقابل ممکن است سردی و بی تفاوتی او را سرباز کردن از خود تلقی کند و از ادامه سخن دست بردارد.

دقیق شنیدن نیاز به تلاش فراوان دارد؛ ولی در عوض ، اطلاعات بیشتر، تفاهیم متقابل و نتایج ارزنده

ای را در پی دارد. دقیق گوش دادن ؛ در واقع گفت و شنود يك طرفه را به كوششی دو جانبه يا گروهی تبديل می كند، به بيان ديگر، دقيق شنيدن يك فرايند دو طرفه است ؛ يعنی كافی نيست كه تنها شنونده ، سراپا گوش باشد و تمام حواس خود را به سخنان گوينده معطوف دارد، بلكه برای اطمينان از درك مطلب ، بايد استنباط خود را نيز به طور خلاصه به او منتقل كند.(۳۲۵)

۲-٤. فرايند گوش كردن بسياری گمان می كنند كه « شنيدن » و « گوش دادن » هر دو مانند هم هستند؛ در حالی كه اين گونه نيست . « شنيدن » يك عمل زيستی است كه شامل دريافت يك پيام از طريق كانالهای حسی است به عبارت ديگر، شنيدن ، تنها بخشی از فرايند گوش دادن است ؛ و « گوش دادن » فرايندی است كه شامل دريافت ، توجه ، معنا گذاری و پاسخ گويی توسط شنونده می باشد.

برای روشن تر شدن مطلب نسبت به هر كدام از اين موارد توضيح كوتاهی داده می شود:

الف) دريافت

اولين قدم در فرايند گوش دادن ، دريافت يك محرك يا پيام است ؛ يعنی « شنيدن » مجموعه پيچيده ای است از تاثير و تاءثر فيزيكی بين گوش و مغز؛ به همين جهت مراقبت از گوشها ضروری است ؛ زيرا هر چه قابليت جذب صدا توسط گوش و حس شنوايی بيشتر باشد، توانايی شنيدن نيز بالاتر خواهد بود. افراد، علاوه بر بهره گيری از دستگاه شنوايی ، از طريق سيستم بينايی نيز عمل شنيدن را انجام می دهند؛ به اين شكل كه در هنگام سخن گوينده ، تغييرات چهره او را دقيقا مشاهده می كنند. اين تغييرات ، نشانها و علايمی را در اختيار آنها قرار می دهد كه از طريق شنيدن با گوش ، به دست نمی آيد.

ب) توجه

دريافت پيام از راه كانالهای صوتی و تصويری ، تنها بخشی از فرايند گوش دادن است ؛ شنونده بايد به دقت به پيام توجه كند. به عبارت ديگر، بعد از دريافت محركها (كلمه يا نماد بصری) نوبت به مرحله « توجه » در سيستم پردازش انسان می رسد. در واقع ، توجه كردن در هنگام گوش دادن ، نمايانگر تمركز فرد بر روی محرك است كه از ميان ساير محركهای دريافت شده ، انتخاب شده است . در اين مرحله ، فرد، محركها را كنار می گذارد تا بتواند بر روی يك كلمه يا يك نماد بصری خاص تمركز كند؛ مثلا در يك جلسه سخنرانی جذاب و جالب ، سعی می كند فقط به سخنان گوينده گوش كند و از پراكندگی ذهنی پرهيز كند.

ج) معنا گذاری

مرحله بعدی در فرايند گوش دادن ، طبقه بندی پيام برای معنا دادن به محركهای كلامی و غير كلامی آن است ؛ بدين ترتيب كه مغز با بهره گيری از روش پردازش اطلاعات ، محركها را طبقه بندی می كند. در واقع تصورات ذهنی انسان توسط سيستم پردازش اطلاعات مغز شكل می گيرند. مغز با توجه به شرايط فرهنگی ، آموزشی و تجربيات يك فرد و پردازش آنها، پيامها و محركها را طبقه بندی ، تجزيه و تحليل و تفسير می كند و به آنها معنای مناسبی می دهد.

د) پاسخ

بعد از دادن معنا به يك پيام ، فرايند پردازش اطلاعات ، با دادن يك پاسخ مناسب كامل می شود. شنونده خوب ، از نقش و اهميت باز خور به خوبی آگاه است و بر اهميت اطمينان خاطر بخشيدن به

گوینده ، در اینکه پیام او را در یافت کرده است ، واقف می باشد. سوال پرسیدن ، سر تکان دادن ، خندیدن یا اخم کردن ، بیان صداهایی چون « اوه » یا « اوم » ، همه اشکالی از ارائه بازخور توسط شنونده هستند. بنابراین بازخور می تواند کلامی یا غیر کلامی باشد، و این پاسخها باید در جهت افزایش و یا تقویت بیشتر ارتباط عمل کنند.(۳۲٦)

۳-٤. بهبود مهارتهای گوش کردن خوب گوش دادن ، فرایند پیچیده ای است که نیازمند توجه و دقت شنونده می باشد. ولی علی رغم پیچیدگیهای این فرایند، شما می توانید مهارتهای گوش دادن خود را تا حد زیادی افزایش دهید؛ چند روش برای افزایش مهارت های گوش دادن ، پیشنهاد می شود:

- سریع قضاوت نکنید؛ معمولا به عنوان يك شنونده ، قبل از آنکه تمام پیام را کاملا در؟ کرده باشیم ، تمایل داریم به سرعت آن را ارزیابی کنیم . مثلا گفتن این جمله « این يك سخنرانی خسته کننده است » مانع از آن می شود که دقیقا آنچه را می شنویم ، گوش دهیم ؛ بنابراین برای خوب گوش دادن ، باید این پیش داوریها را کنار بگذاریم .

- کلام دیگران را قطع نکنید؛ برخی از افراد فقط می کوشند که نظرات خود را به دیگران تحمیل کنند؛ لذا در حین کلام دیگران ، تنها درباره آنچه که می خواهند بگویند، فکر می کنند؛ از این رو به گوینده فرصت نمی دهند تا کلامش را تمام کند و همین امر، مانع گوش دادن دقیق می شود. بنابراین برای خوب گوش دادن ، باید از قطع کردن کلام دیگران پرهیز کنیم .

- عواملی را که حواس را پرت می کند کنترل کنید؛ عواملی مانند صدای ماشین آلات و سر و صدای دیگران می تواند مانع دقیق گوش کردن بشود؛ بنابراین در صورت امکان ؛ آن دستگاه یا ماشین را خاموش کنید یا از آن دور شوید، یا مثلا هنگامی که در حال صحبت با تلفن هستید، به کسی که با شما صحبت می کند، بگویید که نمی توانم در يك زمان به دو نفر گوش بدهم .

- به نشانه های غیر کلامی گوینده پیام کاملا توجه کنید؛ حرکات بدن گوینده نیز می تواند حاوی معنایی باشد که يك پیام کلامی را تقویت یا تضعیف کند. به عنوان مثال ، وقتی گوینده با انگشت به نکاتی اشاره می کند؛ می تواند به شنونده در دنبال کردن نکات اصلی پیام کمك کند. بنابراین ما باید علاوه بر گوشهای خود، با چشمان خود نیز گوش دهیم تا تمام نشانه هایی را که می تواند در درك پیام به ما کمك کند جذب کنیم .(۳۲۷)

۵. بازخور پس از اینکه پیام دریافت شده معنا یافت ، دریافت کننده در موقعیت پاسخ گویی قرار می گیرد. این پاسخ - که « بازخور » نامیده می شود - می تواند يك واکنش کلامی یا غیر کلامی یا مجموعه ای از هر دو باشد. بازخور نشان می دهد که دریافت کننده تا چه حد متوجه منظور پیام شده است . به عبارت دیگر، بازخور کنترل می کند که فرستنده ، پیغامی را که در ابتدا قصد کرده بود، با چه میزان موفقیت به گیرنده انتقال داده است و آیا مطلب مورد نظر فرستنده ، توسط گیرنده درك شده است یا نه .(۳۲۸)

در حقیقت می توان گفت : بازخور در فرایند ارتباطی عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام ، به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درك آن آگاه گردد. فرایند ارتباطی ، بدون وجود بازخور، کامل نخواهد شد. فرایند ارتباطی ای که فاقد بازخور باشد، در واقع نوعی ارتباط يك جانبه و يك طرفه است . در ارتباط يك طرفه ، فرستنده پیام اقدام می کند و توجهی به پاسخ یا انعکاس پیام ندارد. البته واضح است که اگر پیامها به مقصد برسند انعکاسهایی را به همراه دارند که بازخور آنها به شمار می آید؛ منتها در ارتباط يك طرفه ، فرستنده به این انعکاسها توجهی مبذول نمی دارد و از این جهت این گونه ارتباطات را يك جانبه یا يك طرفه نامیده اند.

به عنوان مثال ، سخنرانی که به ایراد مطالب کسل کننده ای پرداخته ، از چهره های خسته و کسل و از خمیازه و دهن دره های شنوندگان خود، باید دریابد که نتیجه سخنان او در مستمعان چگونه است . در این حالت ، بازخوری برای پیام سخنران وجود دارد، اما اگر او توجهی به آن ننماید، ارتباط يك طرفه به حساب می آید.(۳۲۹)

مدیریت در اسلام

بازخور گاهی به طور مستقیم و به صورتهای گوناگونی چون مذاکرات شفاهی ، گزارشهای کتبی و اشارات و حرکات گیرنده پیام ، به مدیر بر می گردد؛ و گاهی گیرندگان پیام به طور غیر مستقیم به فرستنده پیام بازخور می دهند؛ مثلا از طریق اتحادیه ، اعتصاب راه می اندازند یا اینکه در فرایند تولید، اختلال به وجود می آورند.(۳۳۰)

از نظر بینش اسلامی ، تنها توجه به بازخور و عکس العمل دیگران لازم است ، بلکه بالاتر از آن ، سفارش شده است که از مخاطب ، در خواست بازخور شود. امام صادق (علیه السلام) می فرماید:

اءحب اخوانی الی من اءهدی الی عیوبی ؛ (۳۳۱)

محبوب ترین برادران من نزد من ، کسی است که عیوبم را به من هدیه کند.

در این حدیث ، با تعبیری بسیار زیبا، از انتقاد کردن با واژه « هدیه دادن » یاد کرده است . آری مطرح و بازگو کردن عیب برادر دینی به خودش به صورت صادقانه و باانگیزه پاك و بی غرض ، هدیه ارزشمندی است که می تواند او را خوشحال کند و نتایج ارزشمندی را در زندگی شخصی و اجتماعی او ایجاد کند.

چنین بازخوری می تواند در اصطلاح پیامها، خط مشیها و سیاست گزاریهای هر سازمان و موسسه و حتی نظام حکومتی ، نقشی سازنده و حیاتی داشته باشد. بر اساس این گونه بازخورهای بی شایبه ، ارتباطات يك طرفه تبدیل به ارتباطات و مبادلات دو طرفه می شود که با صفا و صمیمیت همراه است . طبیعی است که این گونه تعاملات ، برای کارایی و اثر بخشی هر سازمانی تاثیر بسزایی خواهد داشت .

اساسا اگر رابطه مدیر و کارکنان ، مبتنی بر انتقاد سالم و بیان معایب و محاسن امور، در جهت اصلاح سازمان باشد؛ آن سازمان به سمت پیشرفت و ترقی پیش خواهد رفت ؛ و فقدان چنین رابطه ای موجب رکود و گاهی سقوط سازمان خواهد بود. بنابراین مدیران باید توجه داشته باشند که در حقیقت ، منتقدان ، خیره خواه و دوست آنها هستند.

حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

انما سمی الصدیق صدیقا لانه یصدقك فی نفسك و معایبك ؛ فمن فعل ذلك فاستنم الیه ؛ فانه الصدیق ؛ (۳۳۲)

دوست از آن جهت « دوست » نامیده شده است که درباره خودت و عیبهایت به تو راست می گوید؛ پس هر کس با تو چنین رفتار کرد، به او اعتماد و اطمینان کن ؛ زیرا او حقیقتا دوست است .

از طرف دیگر، در سازمانی که راه نصیحت و انتقاد بسته باشد، عیبها پوشیده می ماند و گامی در جهت اصلاح امور برداشته نمی شود. مدیرانی که راه انتقاد را می بندند و زبان کارکنان را می برند، در واقع

دشمنانی را در سازمان برای خود پرورش می دهند؛ زیرا سرپوش گذاشتن روی عیوب دیگران و بازگو نکردن آن برای خود آنها، یك نوع دشمنی است . باز امیرالمؤ منین (علیه السلام) با تعبیر گویایی می فرماید:

من ساترك عیبك فهو عدوك ؛ (۳۳۳)

هر که عیب تو را از تو پنهان کند، دشمن تو است .

آری چه دشمنی بالاتر و روشن تر از این که زیردستان ، به واسطه انتقاد نکردن و مطرح نکردن عیوب و اشتباهات مدیریت ، این ذهنیت غلط و نابجا را در ذهن مدیر به وجود آورند که او خیال کند با یك مدیریت قوی و بدون عیب ، سازمان را اداره می کند، و آن گاه که سازمان و مدیریت آن با بحران و مشکلات جدی رو به رو شد، همین افراد به ظاهر پشتیبان و بله قربان گو و تایید کننده ، او را در وادی مشکلات و گرفتاریها و تنها بگذراند!؟

فصل سوم : موانع ارتباطات مانع ارتباطی عبارت است از هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درك پیام ، اختلال ایجاد کند. موانع ارتباطی را می توان به دو گروه موانع خارجی و موانع داخلی تقسیم کرد.

موانع خارجی به عوامل فیزیکی ای اطلاق می شود که در محیط خارج ، بر فرایند ارتباطی تاثیر می گذارند و آن را مختل می سازند. عواملی مانند سرو صدا، گرما، نور و... می توانند جزء موانع خارجی به شمار آیند. به عنوان مثال ، هنگامی که به علت قطع خطوط تلفن ، ارتباط قطع می شود، عوامل خارجی مانع ایجاد ارتباط شده اند.

موانع داخلی عبارتند از: عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرایند ارتباطی ، به طور داخلی اثر می نماید و جریان ارتباط را قطع می کنند. احساسات و عواطف افراد، ادراکات و استنباطات آنان ، طرز تلقی و نگرشهایشان ، همه می توانند عوامل درونی به شمار آیند و جریان ارتباطی را مختل سازند.(۳۳٤)

برخی از عواملی که می توانند جریان ارتباطات را مختل سازند عبارتند از: اختلال محیطی ، اختلال معنایی ، اختلال ادراکی ، خشم ، ترس ، تملق ، ارتباط غیر مستقیم . البته بعضی از این عوامل ، کلی هستند و بعضی حالت مشخص و جزئی دارند. در ذیل به تبیین هر کدام از این عوامل پرداخته می شود:

۱. اختلال محیطی اختلال محیطی به آن دسته از عوامل مزاحم بیرونی اطلاق می گردد که مانع دریافت پیام توسط دریافت کننده می شوند؛ مثلا وقتی که شما در آشپزخانه ، شیر آب را باز می کنید، صدای آب مانع شنیدن صدای دوست شما از اتاق مجاور می گردد. مدیران باید آگاه باشند که در مذاکرات حضوری ، هر نوع مزاحمتی می تواند در فرایند ارتباطات تاثیر بگذارد. صدای زنگ تلفن ، وارد شدن افراد دیگر یا پرداختن به سایر امور و مطالب در هنگام گفتگو، در ارتباطات ، اختلال به وجود می آورد. بنابراین باید این موانع را به حداقل رساند تا پیام به طور دقیق دریافت شود.

۲. اختلال معنایی گاهی معنای کلمات باعث اختلال در فرایند ارتباط می گردد؛ مانند وقتی که افراد از زبانی استفاده کنند که فقط برای گروه خاصی ، یا در بخشی از یك کشور یا در کشور دیگر قابل فهم باشد، یا اینکه در تخصص و حرفه ای خاص با آن تکلم می کنند؛ که در این صورت اختلال معنایی به وجود می آید.

گاهی متخصصان رشته ای فراموش می کنند افرادی که سطح دانش آنها در زمینه های تخصصی ،

محدود می باشد، ممکن است معنای واژه های فنی مورد استفاده توسط آنها را درك نکنند؛ به عنوان مثال ، موکلین غالبا شکایت می کنند که وکلای مدافع ، به دلیل اینکه از واژه های پیچیده حقوقی استفاده می کنند، نمی توانند به طور روشن و موثر با آنها ارتباط بر قرار کنند. حتی گاهی عبارت ، پیچیده نیست ، ولی چون گوینده بدون اینکه مقصود خود را به روشنی بیان کند، از کلمات مشابه بیان کند، از کلمات مشابه استفاده می کند، موجب مبهم شدن کلام می شود.

بنابراین برای اجتناب از چنین مشکلاتی ، ارتباط بر قرار کنندگان ، از یك سو باید از واژه هایی استفاده کنند که برای دریافت کنندگان قابل فهم باشد و از سوی دیگر، اگر از الفاظی استفاده می کنند که دارای معانی مشترك و مشابهی هستند، دقیقا منظور و مقصود خود را تبیین کنند.

۳. اختلال ادراکی اصولا مسئله اصلی در ایجاد مانع ارتباطی ، نحوه ادراك و استنباط گیرنده و فرستنده پیام از متن پیام می باشد. هرگاه در ادراك پیام ، اختلالاتی ایجاد شود، پیام به درستی دریافت و درك نمی شود و مانع ارتباط به وجود می آید. به دو نوع از این موانع اشاره می شود:

۱. گاهی انسان از پدیده ها، ادراك کلیشه ای دارد؛ بدین معنا که آنها را در طبقاتی قرار می دهد و همه را یکسان تلقی می کند؛ مثلا همه حسابداران را کارکنانی دقیق و محتاط، یا همه مدیران را افرادی خشك و خشن فرض می کند. این امر در ارتباطات ، موجب آن می شود که پیام دریافت شده از این افراد، تحت تاثیر خصوصیات تعمیم داده شده در مورد آنان قرار گیرد و به درستی درك نشود.

۲. هر گاه ادراك یك خصوصیت ، سایر خصوصیتها را تحت الشعاع قرار دهد، انسان دچار خطایی می شود که آن را « خطای هاله ای » می گویند؛ مثلا زمانی که بدخط بودن فرد را به عنوان یك خصوصیت منفی به سایر خصوصیات فرد تعمیم می دهد و او را از سایر جهات نیز منفی ارزیابی می کند، چنین شخصی دچار خطای هاله ای شده است . در ارتباطات نیز خطای هاله ای در گیرنده پیام ، موجب عدم ایجاد ارتباط صحیح می گردد. هنگامی که مدیری پس از دریافت گزارش در مورد یکی از کارکنان ، به علت وجود یك نکته منفی ، سایر خصوصیات مثبت را نادیده می گیرد، به علت خطای هاله ای ، در انتقال اطلاعات و ایجاد ارتباط دچار مشکل شده است .(۳۳۵)

یا بر عکس ، گاهی یك ویژگی مثبت موجب این نوع خطای ادراکی می شود؛ مثلا خصلت « انضباط » یا « همکاری » که در کارمندی وجود دارد، ممکن است موجب شود که تصویر مطلوبی از آن کارمند در ذهن مدیر نقش بندد؛ از این رو تمام ویژگیها و عوامل موثر در عملکرد وی را مناسب ارزیابی کند.

٤. خشم اساسا شرایط روحی انسان می تواند در فرایند ارتباطات ، تاثیر مثبت و یا منفی بگذارد؛ مثلا حالت خشم و غضب ممکن است آن قدر اختلال در ذهن و حواس ما ایجاد کند که نتوانیم پیام را به صورت صحیح دریافت یا ارسال کنیم . علی (علیه السلام) با عبارتی گویا می فرماید:

الغضب یفسد الالباب و یبعد من الصواب ؛ (۳۳٦)

خشم ، خردها را تباه می گرداند و (انسان را) از حقیقت دور می سازد.

خشم ، نیروی تعقل و فکر انسان را تحت تاثیر قرار می دهد؛ در نتیجه انسان ، با فکر مخدوش تصمیم می گیرد و پیام را دریافت و یا ارسال می کند؛ و این امر می تواند ضربات جبران ناپذیری را به سازمان و همچنین به شخصیت افراد وارد سازد.

طبیعی است هر قدر میزان خشم و ناراحتی افزایش یابد، آثار ویرانگر آن نیز افزایش پیدا خواهد کرد؛ به گونه ای که شالوده ارتباطات سالم را به هم می زند. چه زیبا علی (علیه السلام) این واقعیت تلخ را

گوشزد می کند، آنجا که می فرماید:

شدة الغضب تغير المنطق و تقطع مادة الحجة و تفرق الفهم ؛ (۳۳۷)

شدت خشم ، نحوه سخن گفتن را تغییر می دهد و ریشه برهان و دلیل را قطع می کند و فهم را از هم می گسلد.

در حقیقت ، انسان هنگامی که خشمگین می شود، تسلط کافی بر زبان و گفتارش ندارد و همین امر موجب می شود که حرفهای نسنجیده و حساب نشده ای بر زبان جاری کند؛ همچنین به دلیل اینکه تمام تمرکز نیروی فکری او، صرف انتقام گرفتن و مقابله کردن با طرف مقابل خود می شود، سخنانش خالی از استدلال و منطق می باشد؛ این حالت بحرانی ، قدرت درك و فهم او را نیز بر هم می زند؛ در نتیجه پیامی را که در چنین شرایطی ارسال می کند؛ نه تنها نمی تواند اثر سازنده و مثبتی از خود به جای گذارد، بلکه ممکن است آثار تخریبی داشته باشد. از طرف دیگر، در چنین شرایطی پیام دیگران را هم نمی تواند به صورت سالم دریافت کند.

۵. ترس گاهی زیردستان ، به دلیل ترس از مجازات یا از دست دادن موقعیت خود، یا حتی خراج از سازمان ، در دادن اطلاعات به مدیریت عالی ، گزینشی برخورد می کنند؛ یعنی اطلاعاتی را به آنها منتقل می کنند که تصور می کنند مدیران دوست دارند آنها را بشنوند؛ در نتیجه اطلاعات واقعی به مدیر نخواهد رسید و او به سبب پایگاه اطلاعاتی ضعیف و یا جهت دار، تصمیمات اشتباه و یا ضعیفی را اتخاذ می کند.

در صورتی که از نظر بینش اسلامی ، مدیر باید در سازمان ، فضایی به وجود آورد که زیردستان بتوانند بدون واهمه و ترس ، حرف خود را بزنند و اطلاعات را هر چه هست به مدیر منتقل کنند. آن قدر این موضوع اهمیت دارد که امیرالمؤ منین (علیه السلام) با اینکه خود، تجسم حق و عدالت است و از هر گونه خطا و اشتباهی مصون و محفوظ است ، باز پیروان خود را با گفتارشان در فضایی قرار می دهد که آنها بتوانند بدون واهمه و ترس ، با او صریح و بی پرده حق را مطرح کنند؛ (۳۳۸) ایشان به اصحاب خود می فرمایند:

و لا تظنوا بی استثقالا فی حق قیل لی ، و لا التماس اعظام لنفسی ؛ فانه من استثقل الحق اءن یقال له ، اءو العدل اءن یعرض علیه ، کان العمل بهما اءثقل علیه ؛ فلا تکفوا عن مقالة بحق ؛ (۳۳۹)

گمان نکنید که اگر حقی به من گفته شود، برای من دشوار باشد (ناراحت شوم) و خیال نکنید که من در پی بزرگ کردن خویشتن هستم ؛ زیرا کسی که (شنیدن) حق و یا عرضه شدن عدالت به او، برایش مشکل باشد، عمل به آن برای وی مشکل تر است ؛ بنابراین از گفتن سخن حق خودداری نکنید.

در سیره و روش پیامبر گرامی (صلی الله علیه و اله و سلم) نیز مشاهده می کنیم که با آن همه عظمت و موقعیت الهی و اجتماعی که داشتند، با مردم با کمال تواضع و به دور از هر گونه حالت کبریایی برخورد می کردند؛ در تاریخ آمده است که شخصی نزد پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) آمد و هنگام سخن گفتن ، شروع به لرزیدن کرد. حضرت به او فرمود:

راحت باش ؛ من که پادشاه نیستم !(۳٤۰)

اگر فضای سازمان و مدیریت سالم باشد، هیچ کس نباید از گفتن حرف حق ، هراس و ترسی به خود راه دهد؛ بلکه باید به راحتی سخن خود را بگوید و اگر پیشنهاد و یا انتقادی دارد با صراحت بیان کند. در حالی که برخی از مدیران ، جلال و جبروت خود را در این می بینند که همه کارکنان و زیردستان از آنها

حساب ببرند و در مقابل آنها سر تعظیم فرود آوردند و اگر مطلبی را بخواهند بگویند، همراه ترس و دلهره مطرح کنند. طبیعی است که چنین جو همراه با رعب و وحشت ، یکی از موانع مهم ارتباطات سالم به شمار می آید و مدیر را از واقعیاتی که در سازمان می گذرد دور می کند.

٦. تملق و چاپلوسی چاپلوسی و تملق نیز می تواند به عنوان یکی از موانع مهم ارتباطات باشد؛ زیرا در صورتی که زیردستان با انگیزه خوش خدمتی به هر انگیزه دیگری ، برای خوشایند مدیران ، گزارشها و اخبار را خوب جلوه بدهند، ممکن است آنها بر اساس خوشایند مدیران ، گزارشها و اخبار را خوب جلوه بدهند، ممکن است آنها بر اساس همین اطلاعات غیر واقعی ، تصمیمات خطر ساز و بحران آفرینی را برای سازمان اتخاذ کنند. بنابراین مدیران باید برای پرهیز از به وجود آمدن چنین حالتی ، تلاش کنند که فضای سارمان ، آلوده به چاپلوسی نشود.

سیره و گفتار حضرت علی (علیه السلام) بیانگر این واقعیت است که ایشان ، شدیدا با این پدیده زشت مبارزه می کردند. آن گاه که می دید اصحاب و دوستانش احیانا در حضورش او را ستایش می نمایند و از او با القاب و عناوین خاصی یاد می کنند، و از اینکه اگر نقصی در کارها به نظرشان می رسد، ابزار نمی کنند، به شدت آنها را از این روش نهی می کرد و می فرمود:

فلا تکلمونی بما تکلم به الجبابرة ، و لا تتحفظوا منی بما یتحفظ به عند اءهل البادرة ؛ (٣٤١)

آن گونه که با زمامداران گردنکش (برای خوش آمد آنها) سخن می گویید، با من سخن مگویید، و آنچه را از افراد خشمگین (و جباران) خودداری و پنهان می کنید، از من پنهان نکنید.

علی (علیه السلام) کراهت داشت که مردم ، آن سان که با جباران و ستمگران مواجه می شوند و با ملاحظه کاری و ریا کارانه با آنها سخن می گویند، با او رو به رو شوند و سخن بگویند. حضرت دوست نداشت که مردم آن اصطلاحات و الفاظی را که در مقابل زمامداران ظالم به کار می برند و خودشان را کوچك و ذلیل می کنند، درباره او به کار برند؛ در مقابل دوست داشت وقتی مردن با او رو به رو می شوند، به جای تعارفات و مداحیها، نقصها و عیبهایی که نسبت به دستگاه حکومت به نظرشان می رسد، با کمال صراحت و رو در رو به او بگویند.(٣٤٢)

بی شك اگر مدیران ، با الهام از این سخنان حیاتبخش ، از زیردستان خود به صورت جدی بخواهند که به جای ستایش و تمجید و تملق و چاپلوسی ، محاسن و معایب را یکسان بازگو کنند، این مانع ارتباطی برطرف می شود؛ و به جهت وجود ارتباطات سالم ، اطلاعات و پیامها آن گونه که هست ، به آنها انتقال می یابد؛ در نتیجه کاستیها و نارساییهای سازمانها و موسسات ، کاهش می یابد و بهره روی ، تولیدات و خدمات آنها گسترش پیدا می کند.

٧. ارتباط با واسطه به طور کلی یکی از عواملی که موجب می شود پیام آن گونه که هست منتقل نشود، وجود واسطه بین فرستنده پیام و گیرنده است . به عبارت دیگر، هر چه مدار و مسیر ارتباطات ، طولانی تر باشد و پیام از مراجع و سطوح بیشتری بگذارد، امکان تحریف افزایش می یابد و از صحت و سلامت ارتباطات کاسته می شود. از این رو بر مدیریت عالی لازم است که با کارکنان سازمان ، ارتباط مستقیم و رو در رو داشته باشد.

حضرت علی (علیه السلام) در نامه ای به یکی از کارگزارانش این گونه می نویسد:

و لایکن لك الی الناس سفیره الا لسانك ؛ و لا حاجب الا وجهك ؛ (٣٤٣)

نباید میان تو و مردم واسطه و سفیری جز زبانت ، و حاجب و پرده ای جز چهره ات باشد.

نداشتن ارتباط مستقیم مدیر با کارکنان ، زیانهای بسیاری دارد که بی شك امکان مدیریت موفق را از مدیر خواهد گرفت ؛ زیرا گذشته از اینکه کارکنان احساس می کنند که مدیر برای آنها ارزش و اهمیتی قائل نیست و به همین دلیل از او رنجش و آزردگی پیدا می کنند، مدیر را از واقعیاتی که در سازمان می گذرد دور می سازد و متقابلا سبب خواهد شد که کارکنان هم به طور صحیح و دقیق ، در جریان کارهای مدیر و سازمان قرار نگیرند، یا برای آنها توجیه نشود؛ در نتیجه میدان برای حدس و گمان یا سخنان بی پایه و شایعات باز شود و واقعیات به صورت واژگونه در نظر کارکنان جلو کند. در حالی که اگر مدیر، ارتباط مستقیم با زیردستان داشته باشد، هم زیردستان به وی علاقه مند می شوند، و هم خود او از واقعیات با خبر می شود و می تواند با تبیین مسائل ، اذهان کارکنان را نسبت به سوالات و شبهاتی که دارند؛ روشن سازد. از طرف دیگر، نتیجه چنین ارتباط سالمی این است که کارکنان تصور واقع بینانه ای از وی و امکانات و محدودیتهای سازمان به دست خواهد آورد؛ لذا سطح توقع و انتظار خود را از مدیر، در حد واقع بینانه ای تعدیل می کنند.

البته بدیهی است که مدیر سازمان یا مسئول حکومتی ، برنامه ای شخصی و مدیریتی دیگری نیز دارد؛ لذا نباید از او انتظار داشت که تمام وقت خود را در اختیار افراد و ارتباط با آنها قرار دهد؛ ولی فاصله گرفتنهای طولانی و مستمر، و ارتباط نداشتن مستقیم با افراد نیز می تواند ضربه های سهمگینی بر پیکر جامعه و یا سازمان وارد سازد.

امیرالمؤ منین (علیه السلام) در نامه تاریخی خود به مالك اشتر، ضمن نهی از داشتن چنین خصلتی ، خطرات آن را چنین گوشزد می کند:

فلا تطولن احتجابك عن رعيتك ؛ فان احتجاب الولاة عن الرعية شعبة من الضيق ، و قلة علم بالامور؛ و الاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه ، فيصغر عندهم الكبير و يعظم الصغير، و يقبح الحسن و يحسن القبيح ، و يشاب الحق بالباطل ؛ (٣٤٤)

هیچ گاه رمانی طولانی ، خود را از مردم پنهان مدار؛ زیرا پنهان بودن زمامداران از مردم ، نوعی محدودیت و بی اطلاعی در امور است ، و این چهره پنهان داشتن زمامداران ، آگاهی آنها را از مسائل نهانی قطع می کند؛ در نتیجه بزرگ در نزد آنان کوچك و کوچك بزرگ ، کار نیم زشت و کار بد نیکو، و حق با باطل آمیخته می شود.

آری در صورتی که مدیر، ارتباط مستقیم و رو در رو با کارکنان سازمان نداشته باشد و پیوسته خود را در اتاقهای در بسته قرار دهد و با افراد معدودی سرو کار داشته باشد و از اخبار و گزارشهای گزینشی و دست دوم استفاده کند، از مسائل اساسی و واقعی سازمان بی خبر خواهد ماند؛ در نتیجه مسائل مهم و حساس به نظر او کوچك و مسائل ریز و اندك بزرگ و مهم جلوه می کند.

همچنین چه بسا افراد فرصت طلب ، با وارونه کردن اخبار، واقعییتها را برای مدیر، مشتبه و مخدوش کنند. طبیعی است در چنین شرایطی ، امکان دارد مدیر تصمیمات اشتباه و نامناسبی اتخاذ کند؛ در نتیجه هم به حیثیت و جایگاه مدیریتی خود ضربه می زند، و هم ممکن است سازمان را به بحران جدی رو به رو کند.

فصل چهارم : ارتباطات اثر بخش ارتباط اثر بخش ، ارتباطی است که منظور ارسال کننده پیام همان باشد که گیرنده دریافت می کند؛ در حالی که در بسیاری از موارد، در انتقال پیام به مخاطب ، میان آنچه مورد نظر فرستنده پیام است ، با آنچه که گیرنده دریافت می کند، تفاوت وجود دارد.(٣٤٥) از طرف دیگر، باید توجه داشت که عمل ، عامل مهمی برای موفقیت و اثر بخشی مطلوب است ؛ حتی بر این باورند که اساسا اگر ارتباطات ، به عمل یا کنش مطلوب گیرنده پیام منجر نشود، بدون اثر

خواهد بود.(۳٤٦)

به نظر می رسد عواملی که در ذیل مطرح می شود، هم می تواند میزان تفاوت ذهنیت فرستنده پیام و گیرنده را کاهش دهد، و هم انگیزه ای باشد برای عمل مخاطب پیام - که در حقیقت هدف اصلی ارسال پیام است - و در یك کلام ، این عوامل می توانند تا حدود زیادی ، ارتباطات را اثر بخش و موثر کنند.

۱. هماهنگی میان گفتار و عمل مدیر اگر مدیران علاقه داشته باشند که کارکنان ، پیامهایی را که از طرف آنها صادر می شود به طور صحیح و موثر دریافت کنند و به آن جامه عمل بپوشانند، باید خود آنها نیز به محتوای پیامشان پایبند باشند. به عنوان مثال ، اگر مدیری کارکنان را سفارش به نظم و دقت در کار کند، ولی خودش در عمل ، انسان منظم و دقیقی نباشد، این دوگانگی در گفتار و عمل موجب می شود که کارکنان ، ارزشی برای پیام و گفتار او قائل نباشند.

اساسا اشتباه برخی از مدیران در این است که برای گفتن و نوشتن و دستورالعمل و بخشنامه ، بیش از اندازه ارزش قائل هستند و از آن انتظار دارند؛ و در نتیجه از گوش افراد نیز بیش از اندازه انتظار دارند و فکر می کنند همین که پیامی را ارسال کردند و کارکنان هم شنیدند، همه کارها صورت گرفته است ؛ لذا هنگامی که در عمل ، انتظار آنها تحقق نمی یابد - یعنی کارها آن گونه که باید و شاید انجام نمی شود - ناراحت می شوند و ناله و فغان می کنند و می گویند:

گوش اگر گوش تو و ناله اگر ناله من

آنچه البته به جایی نرسد فریاد است

در حالی که واقعیت این است که « اگر سخن از جان برون آسد، لاجرم بر دل نشنید » ، وگرنه از گوش شنونده تجاوز نمی کند. این حقیقت ، در جمله حکیمانه ای که آن را به حضرت علی (علیه السلام) نسبت می دهند، مطرح شده است ؛ آنجا که می فرماید:

الکلمة اذا خرجت من القلب وقعت فی القلب ، و اذا خرجت من اللسان لم تتجاوز الاذان ؛ (۳٤۷)

سخن اگر از قلب (روح) بر آید، بر قلب می نشیند و اگر (تنها) از زبان خارج شود، از گوشها تجاوز نمی کند.

آری اگر کلام ، پیام روح انسان باشد و از دل برخیزد، در دل نفوذ می کند؛ اما اگر پیام روح نباشد و فقط لفظی باشد که بر زبان جاری می شود، نمی تواند تاثیر عملی در وجود مخاطب ایجاد کند.

بررسی زندگی پیشوایان دین - که پیام الهی را برای مردم بیان می کردند - نشان می دهد که آنها، نه تنها به محتوای پیام و گفتار خود عمل می کردند، بلکه در عمل هم نسبت به دیگران پیش قدم بودند و به همین جهت بود که کلام و پیام آنها تا اعماق جان افراد نفوذ می کرد و قلب و احساسات بشر را تحت تصرف خویش در می آورد.

امیرالمؤ منین (علیه السلام) در کلام زیبایی ، روش و سیره خود را چنین بیان می فرماید:

اءیها الناس انی و الله ما اءحثکم علی طاعة الا و اءسبقکم الیها، و لا اءنهاکم عن معصیة الا و اءتناهی قبلکم عنها؛ (۳٤۸)

ای مردم ! به خدا سوگند من شما را به هیچ طاعتی وادار نمی کنم ، مگر اینکه پیش از شما خود به آن عمل می کنم و شما را از هیچ معصیتی نهی نمی کنم ، مگر اینکه خودم پیش از شما از آن کناره گیری می نمایم .

۲. خیر خواهی مدیران نسبت به کارکنان یکی از عواملی که می تواند اثر بخشی پیام را افزایش دهد، خیرخواهی و دلسوزی مدیران عالی نسبت به زیردستان می باشد؛ مدیران باید در تنظیم و ارسال پیام ، توجه به مصالح و منافع زیردستان داشته باشند.

برخی از مدیران در موقع شکل دادن به پیامها و بخشنامه ها، تنها نفع و مصلحت خود و حداکثر سازمان را در نظر می گیرند. طبیعی است که کارکنان ، نسبت به این پیامها، آن چنان که لازم است ، گوش شنوا ندارند و تا بتوانند تلاش می کنند در عمل ، پایبند به آن نباشند. ولی اگر مدیران ، در کنار مصلحت خود و سازمان ، نسبت به کارکنان و نیازهای آنها حساس باشند و با کمال خیر خواهی و انگیزه انسان دوستانه عمل کنند، آنها نیز با گوش جان و سخنان آنان توجه می کنند و سعی می کنند خود را ملتزم به آنها نمایند.

مدیریت در اسلام

اساسا اسلام ، روابط بین مدیر و کارکنان را به گونه ای می پسندد که مدیر بر اساس خیر خواهی و دلسوزی با آنها رفتار کند و کارکنان نیز بر اساس عشق و محبت از مافوق خود اطاعت و پیروی کنند؛ همین خیر خواهی مدیر، بذر محبت را در دل زیردستان می پاشد. حضرت علی (علیه السلام) این واقعیت را در یك جمله کوتاه این گونه مطرح می فرماید:

النصیحة تثمر الود؛ (۳٤۹)

خیر خواهی محبت به ارمغان می آورد.

مدیر نمی تواند در برابر مشکلات روحی و معنوی و نیز گرفتاریهای مادی زندگی کارکنان بی تفاوت باشد و همچون ماشینی که در ازای دریافت مقداری سوخت ، بدون احساس و عاطفه و ادراك و شعور، کار خاصی را انجام می دهد، از آنها نیز بی توجه به روحیه و شرایطشان ، کار طلب کند. از دیدگاه اسلام ، مدیر سازمان بسان پدر در خانواده است و همان گونه که پدر نسبت به سرنوشت فرزندانش و روحیه و عواطف و گرفتاریهای آنها حساس است و تمامی هم خود را صرف رفع گرفتاریها و تامین نیازهای روحی و عاطفی آنان می کند، مدیر نیز باید در قبال کارکنانش ، احساس مسئولیت پدرانه داشته باشد و آنها را همچون فرزندان خود، مورد توجه قرار دهد و به امور آنها رسیدگی کند. یاری دادن کارکنان ، در جهت فائق آمدن بر مشکلات زندگی ، چنان آنها را نسبت به مدیر و سازمان دلباخته و علاقه مند

می سازد که آنها نیز متقابلا سعی می کنند خیرخواهانه و همراه با دلسوزی کار کنند و چه بسا در مواردی ، دست به فداکاری در جهت خواسته های مدیر بزنند.

امیرالمؤ منین (علیه السلام) به مالك اشتر می فرماید:

ثم تفقد من امورهم ما یتفقد الوالدان من ولدهما؛ و لا یتفاقمن فی نفسك شی ء قویتهم به ، و لا تحقرن لطفا تعاهدتهم به و ان قل ؛ فانه داعیة لهم الی بذل النصیحة لك و حسن الظن بك ؛ (۳۵۰)

آن گاه همچون پدر و مادر نسبت به فرزندشان ، نسبت به کارهای آنها رسیدگی کن ؛ و هرگز نباید

چیزی را که به وسیله آن ، آنها را نیرو می بخشی ، در نظر تو بزرگ آید، و نیز نباید لطف و محبتی که برای ایشان تعهد کرده ای ، کوچك شماری ، هر چند اندك باشد؛ زیرا همین لطف و محبت ، آنها را به خیرخواهی و خوش بینی نسبت به تو، وا می دارد.

اگر مدیران از کارکنان انتظار دارند که در زمان کار، صادقانه و به دور از هر گونه شایبه ناپاکی ، تمام هم خود را مصروف انجام بهتر وظایف خویش نمایند، آنها نیز باید شرایط چنین انتظاری را فراهم کنند. فردی که در محیط کار، اندیشه فقر و محرومیت خود و خانواده اش او را آزار می دهد و مجبور است صبح هنگام ، در شرایطی فرزندانش را ترك کند و در محل کار حاضر شود که جامعه ای مندرس بر تن دارند و هر لحظه در خطر از دست دادن سرپناهشان می باشند، بی شك چنین فردی نمی تواند کار مطلوبی ارائه دهد؛ و قطعا اگر وی به دلیل پریشان خاطری ، نتوانست پیام مدیر سازمان را کامل و صحیح دریافت کند و دستورهای او را با کیفیت مطلوب اجرا نماید، نمی توان او را سرزنش نمود و بدون توجه به شرایط روحی وی ، او را توبیخ کرد.

مسئله خیر خواهی مدیر و رسیدگی به مشکلات کارکنان ، بدین معنا نیست که مدیر صبر کند تا مشکلات بزرگی برای آنها پیش آید و آن گاه در جهت رفع آنها به یاری پرسنل خود بشتابد؛ بلکه توجه نمودن و رسیدگی به مشکلات جزئی آنان نیز در ایشان این احساس را به وجود می آورد که مدیر به آنان علاقه مند است و توجه خاصی به تك تك افراد دارد، حتی گاهی یك دلجویی و احوال پرسی ساده می تواند تاثیر شگرفی در روحیه کارکنان بگذارد. بنابراین مدیر باید در حد توان ، توجه به مشکلات و ناراحتیهای ریز و درشت زیردستان داشته باشد.

باز حضرت علی (علیه السلام) در دنباله کلام قلبی ، در ضمن سفارش به رسیدگی همه جانبه به مشکلات زیردستان ، برای هر کدام از این دو مورد، جایگاه خاصی را قائل می شوند:

و لا تدع تفقد لطیف امورهم اتکالا علی جسیمها؛ فان للیسیر من لطفك موضعا ینتفعون به ، و للجسم موقعا لا یستغنون عنه ؛ (۳۵۱)

و رسیدگی کردن به کارهای جزئی امور آنها را به خاطر رسیدگی به کارهای بزرگ ، رها نکن ؛ زیرا همین لطف و محبتهای جزئی ، جایگاهی دارد که آنها از آن سود می برند، و رسیدگی کردن به کارهای اساسی نیز موقعیتی دارد که آنها خود را از آن بی نیاز نمی دانند.

۳. موقعیت سنجی اگر مدیران - که نقش عمده ای در ایجاد ارتباط دارند - بخواهند میزان اثر بخشی پیامهای آنها افزایش یابد، باید توجه به این نکته داشته باشند که در همین موقعیتها نمی توان با یك سبك و اسلوب ، پیام را ارسال کرد؛ زیرا گاهی پیام شفاهی می تواند موثر و اثر بخش باشد، در بعضی از شرایط پیام کتبی کارساز است ، در بعضی از موقعیتها پیام باید حالت هیجانی و خطابی داشته باشد، گاهی بر عکس ، پیام به صورت موعظه و نصیحت می تواند تاثیر بگذارد؛ حتی گاهی ممکن است لازم باشد که پیام ، آمیخته با ملامت و توبیخ باشد.

« سرعت ، حجم ، طنین صدا و مکثهای سخنران یا گوینده نیز می تواند به درك نکات اصلی پیام کمك کند. با تاکید بر کلمات ، مکث کردن قبل از بیان یك نکته ، یا بالابردن صدا به هنگام بیان یك مطلب ، سخنران یا گوینده بر اهمیت آن نکته یا مطلب تاکید می کند. » (۳۵۲)

بررسی اجمالی سخنان امیرالمؤ منین (علیه السلام) در نهج البلاغه - که حاوی پیامهای مختلف اخلاقی ، عرفانی ، اجتماعی ، سیاسی و... می باشد - نشان می دهد که ایشان با توجه به موقعیت شناسی ، کلام خود را ایراد می کردند؛ آنجا که میدان ، میدان موعظه و نصیحت است ، آن گونه سخن می گوید که مخاطبان ، سخت تحت تاثیر قرار می گرفتند؛ مواعظ وی دلها را می لرزاند و اشکها را جاری می

ساخت ؛ آنجا که عرصه ، عرصه جهاد و مبارزه است ، آن گونه سخن می راند که عشق به شهادت و مبارزه در راه خدا را در دل پیروان خود زنده می کرد؛ و همین طور در هر موقعیتی ، هماهنگ با آن ، ایراد سخن می فرمود.

از باب نمونه ، ضمن تبیین تفاوت موعظه و با خطابه ، برخی از سخنان موعظه ای و خطابی ایشان ، با توجه به موقعیتهای متفاوتشان مطرح می شود.

خطابه برای تهییج و بیتاب کردن احساسات است ، و موعظه برای رام ساختن و تحت تسلط در آوردن آن ؛ خطابه آنجا به کار می آید که احساسات ، خمود و راکد است ، و موعظه آنجا ضرورت پیدا می کند که شهوات و احساسات ، خود سرانه عمل می کنند؛ خطابه احساسات ، غیر، سلحشوری ، عزت طلبی ، مردانگی ، کرامت نیکوکاری و خدمت را به جوش می آورد و پشت سر خود، حرکت و جنبش را ایجاد می کند، اما موعظه ، جوششها و هیجانهای بیجا را خاموش می نماید.

خطابه و موعظه ، هر دو ضروری و لازم است ؛ در نهج البلاغه ، از هر دو فن استفاده شده است . مسئله عمده ، موقعیت شناسی است که هر کدام در جای خود و به موقع مورد استفاده واقع شود. خطابه های مهیج امیرالمؤ منین (علیه السلام) در موقعی ایراد شده است که احساسات ، باید برافروخته شود و طوفانی به وجود آید و بنیادی ظالمانه برکنده شود؛ چنان که در جنگ صفین در آغاز برخورد با معاویه ، خطابه ای مهیج و آتشین ایراد کرد.

معاویه و سپاهیانش پیش دستی کرده و « شریعه » را گرفته بودند و با بستن آب ، کار را بر حضرت علی (علیه السلام) و یارانش دشوار ساخته بودند. حضرت تلاش کرد که از طریق مذاکره این مشکل را حل نماید؛ اما معاویه فرصت را غنیمت شمرد و تصاحب شریعه را موفقیتی برای خود تلقی کرد و از هرگونه مذاکره ای خودداری نمود. کار بر یاران علی (علیه السلام) سخت شد. اینجا بود که می بایست با یك خطابه حماسی و آتشین ، طوفانی ایجاد کرد. با یك یورش ، دشمن را عقب راند. علی (علیه السلام) برای سپاهیان خود چنین خطابه سرود:

قد استطعموکم القتال ، فاءقروا علی مذلة و تاخیر محلة ، اءو رووا السیوف من الدماء تروا من الماء؛ فالموت فی حیاتکم مقهورین ، و الحیاة فی موتکم قاهرین ؛ (۳۵۳)

سپاه معاویه (با بستن شریعه و تصرف آب) شما را به پیکار دعوت کرده است ؛ اکنون دو راه پیش رو دارید: یا به ذلت و خواری و عقب ماندگی اقرار کنید، و یا شمشیرها را از خون (آن ستمگران) سیراب سازید تا از آب سیراب شوند؛ مرگ این است که زنده باشید، اما شکست خورده و مغلوب ؛ و زندگی آن است که بمیرید، اما غالب و پیروز.

این پیام حماسی ، کار خود را کرد؛ خونها را به جوش و غیرتها را به خروش آورد. شب نشده ، شریعه در اختیار یاران علی (علیه السلام) قرار گرفت و یاران معاویه به عقب رانده شدند.

اما مواعظ امیرالمؤ منین (علیه السلام) در شرایط دیگر انجام گرفت است ؛ بعد از رحلت پیامبر اکرم (صلی الله علیه و اله و سلم)، فساد اخلاقی ، دنیا پرستی ، تنعم و تجمل پرستی در میان مسلمانان راه یافت ، عصبیتهای قبیله ای از نو جان گرفت ، و تعصب عرب و عجم بر آن اضافه شد؛ در میان آن غوغای دنیا پرستی و حرص و آز و کام جویی و تعصب ، تنها فریاد ملکوتی موعظه ای که بلند بود، فریاد علی (علیه السلام) بود.(۳٥٤)

بر این اساس ، مدیران جامعه اسلامی باید توجه به موقعیت و شرایط مختلف داشته باشند؛ گاهی در سازمان ، شرایطی به وجود می آید که روح تلاش و فعالیت از بین می رود؛ در چنین شرایطی مدیر

باید با پیامهای مناسب ، روح عزت طلبی ، استقلال طلبی و خود کفایی و بی نیازی از بیگانگان را در کالبد کارکنان بدم ؛ گاهی موقعیتی در سازمان به وجود می آید که اگر بخواهد کارکنان را موعظه و نصیحت کند، نتیجه منفی به دنبال خواهد داشت و گاهی نیاز است که با موعظه ، احساسات منفی را کنترل کند. بنابراین مدیر باید در هر شرایطی ، به مقتضای آن عمل کند.

٤. عوامل فیزیکی و ظاهری یکی دیگر از عواملی که می تواند بر اثر بخش بودن پیام تاثیر بگذارد، مناسب بودن محیطی است که در آن ، پیام رد و بدل می شود. اگر فضایی که مدیر برای کارکنان در آن سخنرانی می کند، بسیار گرم یا بسیار سرد باشد، همین مسئله می تواند تمرکز افراد را بر هم زند؛ در نتیجه نسبت به ارسال پیام و دریافت آن دچار مشکل شوند. حتی شرایط ظاهری فرستنده پیام ، از قبیل شکل قیافه ، آراستگی ، نظافت و کیفیت تن صدای او می تواند در موثر بودن پیام نقش داشته باشد. یکی از دانشمندان در این زمینه می گوید:

عواملی نظیر اندازه اتاق ، رنگ دیوارها و نوع و محل قرار گرفتن وسایل ، می توانند بر نوع احساس ما و نحوه برقراری ارتباط توسط ما، تاثیر بگذارد. به عنوان مثال ، جا دادن تعداد زیادی از افراد در یك محل کوچك کار، می تواند موجب محدود شد ارتباطات گردد.(۳۵۵)

همچنین او بر این باور است که « رنگها نیز بر اشخاص می گذارند و بسیاری از موسسات بر این نکته تاکید زیادی دارند و آن را به کار می گیرند. به عنوان مثال ، بیمارستانها استفاده از رنگهای مختلف را برای اتاقهای خود آزمایش می کنند؛ به این امید که تنوع رنگها موجب بهبود سریع بیماران یا تسکین درد آنها بشود. در بیمارستانها، قطعات بزرگ تجهیزات پزشکی ، نظیر دستگاههای اشعه ایکس را به همان رنگ زمینه دیوارها رنگ آمیزی می کنند تا موجب هراس بیماران نشود. در رنگ آمیزی ملحفه ها و پتوها از رنگهای ملایم - صورتی ، آبی و رنگهای روشن - استفاده می شود. به همین ترتیب ، رنگهای روشن به کلاسهای درس افزوده می شود تا دانش آموزان ، احساس نشاط و هوشیاری کنند.(۳٥٦)

طبیعی است وقتی که فضا، رنگ ، صدا و به طور کلی عوامل فیزیکی و ظاهری به گونه ای باشند که در افراد، ایجاد خستگی ، ناراحتی و افسردگی کنند، در چنین شرایطی گیرنده پیام ، آمادگی لازم برای پذیرش آن را ندارد؛ و بر عکس ، اگر این عوامل به شکلی ترتیب داده شوند که نشاط و انبساط روحی در افراد ایجاد کنند، آنها در موقعیتی قرار می گیرند که می توانند با حالتی مناسب ، پیام را دریافت کنند؛ و این همان اثر بخشی پیام است .

جالب این که با مراجعه به متون اسلامی ، مشاهده می شود که اسلام درباره همین امور کوچك - که در نگاه ابتدایی ، خیلی سطحی و بی اهمیت به نظر می رسند - سفارش و تاکید کرده است . برای مثال ، می توان ادعا کرد که هیچ مکتبی به اندازه اسلام سفارش به نظافت و بهداشت و مسواك ، نکره است ؛ تا جایی که امام صادق (علیه السلام) برای ترغیب به بهداشت دهان می فرماید:

من اءخلاق الانبیاء اءلسواك ؛ (۳٥۷)

مسواك کردن از برنامه های اخلاقی پیامبران است .

برای دنیای امروز، بسیار جذاب و شنیدنی است که پیشوای شیعیان ، امام صادق (علیه السلام) می فرماید:

کان رسول الله (صلی الله علیه و اله و سلم)، ینفق علی الطیب اءکثر مما ینفق علی الطعام ؛ (۳٥۸)

رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) برای بوی خوش (عطر زدن) بیشتر از خوراك ، خرج می

کردند.

درباره نظافت ، بهداشت و استفاده از بوی خوش می توان گفت ، علاوه بر نتایج فردی و اجتماعی ، یکی از پیامدهای ارزشمند آن ، امکان برقراری ارتباطات سالم و اثر بخش بین افراد جامعه است ؛ از این رو پیامبران - که رسالت اصلی آنان بر قراری ارتباط با مردم و ابلاغ پیام الهی به آنها بود - از نظر آراستگی ظاهر و نظافت به گونه ای بودند که افراد جامعه ، رغبت و تمایل داشتند که در کنار آنها باشند و با آنها ارتباط بر قرار کنند.

به طور کلی چیزهای ظاهری نظیر نظافت ، پوشش مناسب ، خوش بویی و صدای خوب می تواند جاذبه های زیادی برای مخاطب داشته باشد. رعایت نکردن این نکات نیز می تواند حالت تنفر در مخاطب ایجاد و حتی او را به خود پیام بدبین و متنفر کند. تصور کنید، اگر یك مبلغ اسلامی ، با لباسی چرکین و بدنی متعفن و بدبو بخواهد پیام دین را به جوان پاکیزه و نظیف برساند، طبیعی است اگر سخنان او از در و گوهر هم باشد، آن جوان به سخنان وی توجه نکند و ارزشی برای آن قائل نشود.

متکلمین اسلامی می گویند: یکی از شرایط نبوت این است که در پیغمبر نباید صفتی که موجب تنفر مردم بشود، وجود داشته باشد؛ اگر چه یك نقص جسمی باشد؛ با اینکه نقص ظاهری به کمال روحی انسان صدمه ای نمی زند، مثلا ممکن است انسانی نابینا با چهره ای نامتعادل ، ولی از نظر قیافه ای نمی تواند منصب پیامبری را در اختیار گیرد. پیامبر باید از نظر ظاهری و جسمانی جذاب باشد یا حداقل نفرت آور نباشد.

شاید بتوان گفت ، یکی از دلایلی که آموزه های دینی به رعایت عوامل ظاهری سفارش شده ، همین جاذبه های ارتباطی است . مثلا گفته شده است که امام جماعت که زیباتر باشد بر امام جماعتی که این امتیاز را ندارد، مقدم است ؛ زیرا او با این سمتی که عهده دار می شود، به طور طبیعی با مردم ارتباط دارد و در این ارتباطات است که پیام دین را مطرح می کند؛ بنابراین هر اندازه قیافه او جاذبه بیشتری داشته باشد، افراد با توجه و تمایل بیشتری به سخن و بیان او توجه می کنند. همچنین سفارش شده است که قرآن را با صدای زیبا بخوانید؛ زیرا هنگامی که این پیام آسمانی با صدای دلنشین و جذاب به گوش مخاطبان برسد، اثر بخشی بیشتری خواهد داشت .

بنابراین بر مدیران - که نقش اصلی را در ایجاد ارتباطات و تنظیم پیامها ایفا می کنند - لازم است به این عوامل تاثیر گذارد در گیرندگی پیام ، توجه کافی داشته باشند؛ خصوصا به آراستگی و نظافت ظاهری .

منظور از نظافت و بهداشت هم این است که وضع سر و صورت ، دهان و بینی ، چشم و موها و نظافت کفش و لباس ، به گونه ای که از یك سو، تحریك کننده و سبب حواس پرتی برای مخاطبان نباشد و از سوی دیگر، بتواند در پذیرش پیام و عمل به آن تاثیر بگذارد. در تاریخ می خوانیم که امام رضادر تابستان روی حصیر، و در زمستان روی گلیم می نشست و لباس زبر و خشن می پوشید؛ ولی زمانی که می خواست در مقابل مردم ظاهر شود، خود را می آراست .(۳۵۹)

بخش ششم : رهبری

فصل اول : مفاهیم و کلیات رهبری از دیر زمان مورد توجه اندیشمندان و محققان مدیریت بوده و آنان همواره در مورد رهبری و زوایای مختلف آن ، از جمله در مورد عواملی که سازنده یك رهبر اثر بخش و موفق هستند، مطالعه و تحقیق کرده اند. علت اصلی در توجه محققان به مسئله رهبری این است که رهبری ، نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می کند و موفقیت بسیاری از سازمانها به

خاطر وجود رهبران قوی و اثر بخش بوده است .

۱. اهمیت رهبری رهبری یکی از ضرورتهای اصلی برای انجام فعالیتهای بسیاری از سازمانهای امروزی است ؛ لذا از اهمیت بالا و جایگاه ویژه ای در میان مباحث مدیریت برخوردار است . دلایل زیادی برای اثبات اهمیت و ضرورت بحث رهبری وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:

۱ - ۱. ضعف و نارسایی در طراحی سازمان اولین دلیل ضرورت رهبری در سازمان این است که در طراحی سازمان ، ضعفها و نارساییهای بسیاری وجود دارد و به علت اینکه طرحی کامل و مناسب که کلیه فعالیتهای اعضای آن را در تمامی لحظات و موقعیتها در برگیرد، امکان پذیر نیست ، به يك عامل قوی و اطمینان بخش برای هدایت و ایجاد هماهنگیهای لازم در میان اعضا و فعالیتهای آنها، نیاز مبرم وجود دارد؛ این عامل قوی برای هدایت و هماهنگی ، همان رهبری است .

۲ - ۱. تغییر در شرایط و پویایی محیط یکی از واقعیتهای سازمانهای امروزی ، پویایی محیط و به وجود آمدن تغییرات سریع و پیچیده در اوضاع و شرایط آن است . رهبری می تواند به عنوان يك عامل اطمینان بخش ، در مقابل تغییرات سریع محیطی ، عمل کند و به وسیله تطبیق سریع سازمان با شرایط محیطی متغیر ، در حفظ ثابت سازمان در شرایط متلاطم ، نقش اساسی ایفا کند.

۳ - ۱. پویایی در درون سازمان پویایی در درون سازمان یکی از ضرورتهای اصلی رشد و بالندگی سازمان است ، و رهبری می تواند در ایجاد پویایی در درون سازمان ، نقش مهمی داشته باشد. برای این منظور رهبری با ایجاد هماهنگی درونی بین واحدهای گوناگون سازمان ، برای این منظور رهبری با ایجاد هماهنگی درونی بین واحدهای گوناگون سازمان ، به ویژه در دوران توسعه و تغییر، کمك زیادی به پویایی درون سازمانی می کند. علاوه بر اینکه رهبری می تواند به عنوان مانع برخورد بین طرفهای متعارض در درون سازمان ، ایفای نقش کند.

٤ - ۱. تلفیق نیازها و اهداف کارکنان با اهداف سازمان یکی دیگر از عواملی که ضرورت رهبری را در سازمان بیشتر می نمایاند، اهمیت تلفیق نیازها و اهداف کارکنان ، با اهداف سازمان است . سازمانها شامل افرادی هستند که نیازها و اهداف مختلف و متعددی را تعقیب می نمایند؛ سازمان در صورتی می تواند به اهداف خود برسد و موفقیت خود را تضمین کند که رهبران سازمان بتوانند يك نوع تلفیق و هماهنگی میان اهداف سازمان و اهداف کارکنان به وجود آورند تا کارکنان با انگیزه و اشتیاق بیشتری برای دست یابی به اهداف تلاش کنند.

بنابراین رهبری یکی از مباحث اصلی در مدیریت است و نقشی اصلی و حیاتی در موفقیت و پویایی سازمان ایفا می کند؛ چرا که این رهبران سازمانها هستند که می توانند تلاشها و فعالیتهای کارکنان سازمان را هماهنگ نمایند و سازمان را در جهت دست یابی به اهداف خود هدایت کنند.

۲. تعریف رهبری تعریفهای متعدد از رهبری ارائه شده است ، اما هیچ کدام مورد پذیرش عام قرار نگرفته است . "رالف استاگ دیل "(۳٦۰) در تحقیقی که بر روی تئوریهای رهبری انجام داد، به این نتیجه رسیده که به تعداد افرادی که می خواستند تعریفی از رهبری ارائه دهند. تعریف برای رهبری وجود دارد.(۳٦۱)

"جیمز استونر" و "ادوارد فریمن " دو تن از صاحب نظران و نویسندگان معروف مدیریت ، رهبری را این گونه تعریف کرده اند که رهبری عبارت است از فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیتهای کاری اعضای گروه .(۳٦۲)

"هرولد کونتز"،(۳٦۳) "سیریل اودانل "(۳٦٤) و "هینز و یهریخ "(۳٦٥) رهبری را با نفوذ برابر می دانند و

معتقد هستند که « رهبری ، هنر یا فرایند نفوذ بر مردم است ، طوری که از روی میل و اشتیاق در جهت دست یابی به هدفهای گروه تلاش کنند.(٣٦٦)

"مورهد" و "گریفین " نیز در تعریف رهبری معتقد هستند که « رهبری به عنوان يك فرايند، عبارت است از قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار، برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیتهای اعضای گروه ، به منظور دست یابی به هدف » .(٣٦٧)

تعاریف دیگر نیز، با اختلافات جزئی ، تقریبا مشابه تعاریف فوق می باشند و نقطه مشترك در آنها این است که رهبری فرایند نفوذ و تاثیر گذاری بر افراد است ؛ اما در اینکه این نفوذ و تاثیر گذاری حتما باید بدون اعمال زور و به صورت مشتاقانه باشد یا نه ، اختلاف نظر وجود دارد.

١ - ٢. رابطه رهبری و مدیریت تصور غالب این است که « مدیریت » و « رهبری » دو مفهوم مترادف هستند؛ در حالی که واقعیت این طور نیست و تفاوتهای روشنی بین مدیریت و رهبری وجود دارد و این دو مفهوم ، متمایز از هم می باشند. البته هر چند که رهبری و مدیریت ، دو مقوله جدا از هم هستند، اما تداخل قابل توجهی نیز با هم دارند و نقاط مشترك و تداخل وظایف بسیار هم بین آنها مشاهده می شود.

اختلاف میان رهبری و مدیریت یا مدیران و رهبران ، از آنجا ناشی می شود که مدیران اغلب بر وظایفی مثل برنامه ریزی ، سازماندهی ، کارگزینی و نظارت و کنترل تاءکید می کنند؛ در حالی که رهبران ، بر نفوذ و تاثیرگذاری بر دیگران و روند تغییرات اصرار می ورزند.

در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است :

١. رهبر با ایجاد تغییر سر و کار دارد؛ ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگیها است .

٢. رهبران از طریق ایجاد بصیرت نسبت به آینده ، جهت را مشخص می کنند و از طریق انتقال این دید به افراد و الهام بخشی ، آنان را برای غلبه بر موانع آماده می سازند؛ اما مدیران خوب از طریق برنامه ریزیهای رسمی ، طراحی ساختارهای سازمانی خشك ، نظم و انسجام را موجب می شوند.

٣. رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدفها دارند؛ ولی نگرش مدیران غیر شخصی است .

٤. رهبران می توانند هدفهای گوناگونی داشته باشند؛ اما در مدیریت ، اولویت با هدفهای سازمانی است .

٥. ریسك و مخاطره در کار رهبران بیشتر از مدیران است و رهبران اغلب در معرض مخاطره و خطر پذیری قرار می گیرند.

٦. رهبران با روشهای ابتکاری و القایی با پیروان خود ارتباط بر قرار می کنند؛ ولی مدیران بیشتر از طریق کانالهای رسمی با کارکنان خود مرتبط می شوند.

٧. در رهبری مسئله سلسله مراتب مطرح نیست و هر کس بتواند بر تصمیم گیری دیگران تاثیر بگذارد رهبر است ؛ ولی ابزارهای نفوذ به طور سلسله مراتبی در اختیار مدیران سطوح مختلف قرار داده می شود.

٨. در رهبری عضویت ضرورت ندارد و رهبر می تواند خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان نفوذ

داشته باشد؛ اما در مدیریت عضویت شرط است . پیش از آنکه برای کسی حکم مدیریت صادر شود، نخست باید به عضویت آن سازمان در آید، یا اینکه به آن سازمان مامور شود تا بتواند منصب مدیریت را بر عهده بگیرد.(۳٦۸)

بنابراین مدیریت و رهبری دو مفهوم مترادف نیستند؛ چرا که مدیریت برای نفوذ بر دیگران ، متکی به قدرتی است که از مقام رسمی نشات گرفته است ؛ در حالی که رهبر چنین نیست و رهبر یك فرایند نفوذ اجتماعی است .

اما نکته اساسی این است که رهبری ، یکی از وظایف مدیران است و مدیر هر سازمانی باید تلاش کند که رهبر آن سازمان نیز باشد؛ یعنی بتواند علاوه بر نفوذی که از طریق مقام رسمی دارد، از طریق دیگر نیز کارکنان خود را تحت تاثیر قرار دهد و بر آنها نفوذ داشته باشد.

۳. نظریه های رهبری پژوهشها و مطالعات متعددی در مورد رهبری انجام شده و نظریه ها و تئوریهای زیادی ارائه شده است . تمام نظریه های رهبری را می توان به طور کلی در سه گروه خلاصه کرد:

۱. نظریه های خصوصیات فردی رهبری ؛ (۳٦۹)

۲. نظریه های رفتاری رهبری ؛ (۳۷۰)

۳. نظریه های اقتضایی رهبری .(۳۷۱)

مدیریت در اسلام

۱ - ۳. نظریه های خصوصیات فردی رهبری نخستین تلاش منظم و نظام یافته که توسط روان شناسان و سایر پژوهشگران ، به منظور شناخت رهبری صورت گرفت ، اقدام به شناسایی ویژگیهای شخصی رهبران بود.(۳۷۲) تا اواسط قرن بیستم ، شیوه متداول در مطالعات رهبری ، بر شناخت ویژگیها و صفات ذاتی رهبر متمرکز بود.

اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم تا دهه ۱۹٤۰، کاوش برای کشف رموز رهبری ، بر شناسایی صفات مشخصه ای که رهبران را از پیروان ، یا رهبران اثر بخش را از رهبران ناموثر جداسازد، متمرکز بود.(۳۷۳)

در این گروه از مطالعات ، تصور بر این بود که خصوصیات و ویژگیهای ذاتی ، نقش تعیین کننده ای در رهبری دارند. یافته های این تحقیقات و بررسیها بر این نکته تاکید می کردند که رهبران « ابر مردانی » هستند که به علت داشتن ویژگیهای خاصی ، شایسته رهبری گردیده اند و رهبرانی می توانند نقش رهبری را در سازمان به صورت اثر بخش ایفا کنند که ویژگیهایی مانند هوش ، بلوغ فکری ، اعتماد به نفس ، انگیزه توفیق طلبی ، جاذبه کلام ، زیبایی و جذابیت سیما و غیره در آنها به مراتب بیشتر از دیگران باشد.

برخی از صفات و خصوصیات عمده ای که برای رهبران ذکر کرده اند عبارتند از:

۱. هوش ؛ تحقیقات نشان می دهند که میانگین هوش رهبران سازمان ، از میانگین هوش پیروان بیشتر است . رهبران سازمان معمولا با مسائل عمده و پیچیده سروکار دارند و باید آنها را به خوبی تجزیه و تحلیل نمایند تا بتوانند تصمیمات درست و مناسبی در مورد آنها اتخاذ کنند بنابراین لازم است که از ضریب هوشی بالایی برخوردار باشند.

۲. بلوغ اجتماعی و وسعت نظر؛ رهبر باید نسبت به مسائل و رویدادها، بینش و دید وسیعی داشته باشد؛ از ناکامیها و شکستها ناامید نشود؛ از موفقیتها مغرور نگردد؛ از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد؛ صبر زیادی داشته باشد و از قدرت تحمل بالایی برخوردار باشد.

۳. انگیزه موفقیت طلبی ؛ رهبران دارای انگیزه ای قوی برای موفقیت و دست یابی به اهداف مورد نظر هستند و پس از دست یابی به اهداف مورد نظر، برای دست یابی به اهداف بالابر و به دست آوردن موفقیت بیشتر تلاش می کنند.

٤. داشتن بیان زیبا؛ رهبران معمولا بین شیوا و رسایی دارند و بدین وسیله می توانند دیگران را تحت تاثیر قرار دهند و به سوی دست یابی به اهداف مورد نظر ترغیب نمایند.

۵. خصوصیات ظاهری و فیزیکی ؛ رهبران اغلب از خصوصیات ظاهری بهتری - مانند قد بلند و چهره زیبا - برخوردار هستند.

٦. ویژگیهای فرهنگی ؛ رهبران دارای ویژگیهای فرهنگی - مثل تحصیلات عالی و تجربیات فراوان - هستند.

۷. برون گرایی ؛ رهبران معمولا برون گرا هستند.

۸. ابتکار و نوآوری ؛ رهبران بیشتر از دیگران دارای خلاقیت و نوآوری هستند.

مطالعات و تحقیقات مختلف ، صفات و خصوصیات متفاوتی را به عنوان ویژگیها و صفات ویژه رهبری مطرح کردند. فهرست این ویژگیها و خصوصیات ، به تدریج به فهرستی طولانی تبدیل شده است . هیچ اتفاق نظر و اجماعی در مورد يك فهرست جامع و مانع وجود ندارد. ضمن اینکه این پژوهشگران نتوانسته اند ویژگیها و صفاتی را مطرح کنند که به وسیله آنها بتوان بین رهبر و پیرو، تفاوت قائل شد؛ رهبران افرادی هستند که باهوش تر، برون گراتر، بلند قدتر و دارای اعتماد به نفس بیشتر نسبت به غیر رهبران هستند؛ اما میلیونها نفر هستند که این صفات و ویژگیها را دارند، ولی هرگز نمی توانند نقش يك رهبر را ایفا کنند و بسیاری از رهبران مسلم و شناخته شده دنیا نیز دارای چنین ویژگیهایی نبوده اند؛ به عنوان مثال ، ناپلئون نسبتا کوتاه قد بود و آبراهام لینکلن ، بد اخلاق ، بی حوصله و درون گرا بود. همچنین ممکن است افراد پس از اینکه به مقام رهبری دست یافتند؛ جسورتر شوند و اعتماد به نفس بیشتری پیدا کنند. بنابراین ویژگیهای شخصی ممکن است معلول توانایی رهبری باشند، نه علت آن .(۳۷٤)

در سالهای اخیر تحقیقاتی در زمینه رهبری انجام شده و پژوهشگران تلاش کرده اند تا ویژگیهای رهبران موفق و اثر بخش را با ویژگیهای رهبران ناموفق مقایسه کنند؛ ولی آنها نتوانسته اند ویژگیها و خصوصیاتی که رهبران اثر بخش را از رهبران ناموفق متمایز کند، تعیین کنند.

در یکی از این تحقیقات ، روشن شد که هشیاری ، ذکاوت ، خلاقیت و اعتماد به نفس ، با سطح عالی مدیریت و عملکرد آن ، رابطه مستقیم دارد. ولی همین تحقیق به این نتیجه نیز رسید که مهم ترین عاملی که به سطح مدیریت و عملکرد آن بستگی دارد، توانایی مدیر در امر سرپرستی و مهارت وی در به کارگیری روشهای مدیریتی است . تحقیقات مشابه نیز به این نتیجه رسیدند که رهبری به مجموعه خاصی از ویژگیهای شخصی بستگی ندارد، بلکه به این امر بستگی دارد که رهبر چگونه نتوانسته است ویژگیهای شخصیتی خود را با شرایط محیطی یا موقعیتی وفق دهد.

با وجود انجام مطالعات و تحقیقات گسترده و تلاش پژوهشگران در مورد ویژگیها و خصوصیات ویژه

رهبری ، نتایج روشن و فراگیری که مقبولیت عمومی داشته باشد، به دست نیامد. با این وجود، « شاید روزی برسد که بتوان با برشمردن ویژگیهای شخصیتی رهبر، او را به صورت موجودی ممتاز معرفی کرد.(۳۷۵) »

۲ - ۳. نظریه های رفتار رهبری وقتی روشن شد که ظاهرا رهبران موفق ، هیچ ویژگی و خصوصیت شخصی متمایزی ندارند، پژوهشگران تلاش کردند تا ویژگیهای رفتاری آنان را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار دهند. به عبارت دیگر، به جای اینکه تلاش کنند تا بفهمند که رهبران موفق چه کسانی بودند (یعنی چه چیزهایی باعث موفقیت آنها شد)، تلاش کردند تا مشخص کنند که رهبران موفق چه کارهایی انجام می دهند.(۳۷٦)

مطالعات و تحقیقاتی که در این گروه انجام گرفت ، به جای اینکه به دنبال تعیین ویژگیهای شخصی رهبران موفق باشد، در پی آن بود که سبکها و روشهای آنها را مشخص کند. پژوهشگران می خواستند دریابند که رهبران ، در برخورد با افراد سازمان به چه شیوه هایی متوسل می شوند؛ وظایف و اختیارات را چگونه و به چه شیوه ای به دیگران تفویض می کنند؛ چگونه با دیگران ارتباط برقرار می کنند؛ از چه راههایی زیردستان خود را تحریك و در آنان ایجاد انگیزه می کنند.

در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹٦۰ تحقیقات در زمینه رهبری بر مطالعه الگوهای رفتاری اثر بخش متمرکز شد. دو رهیافت بر تحقیقات این دوره حاکمیت دارد: یکی بررسی رفتارهای کارگرا، وظیفه مدار، علاقه به تولید یا ضابطه مند؛ و دیگری بررسی رفتارهای مردم گرا، علاقه به افراد، ملاحظه گر یا مبتنی بر روابط انسانی .

هر چند برای متمایز ساختن این دو نوع رفتار، از واژه های گوناگونی استفاده شده است ، ولی ویژگیهای رفتاری هر یك از این دو بعد کاملا روشن است . مدیر کارگرا به طریق زیر رفتار می کند:

۱. کار را تعریف و چگونگی انجام آن را برنامه ریزی می کند؛

۲. مسئولیت هر یك از افراد را برای انجام کار معین می کند؛

۳. شاخصهای کاری روشن تعیین می کند؛

٤. انجام و اتمام کار را مورد تاکید قرار می دهد؛

۵. نتایج عملکرد را پیگیری می کند.

و مدیر مردمگرا به طریق زیر رفتار می کند:

۱. با افراد، گرم و حمایتی برخورد می کند؛

۲. ارتباطات اجتماعی را با رغبت بیشتر برقرار می کند؛

۳. به احساسات دیگران احترام می گذارد؛

٤. نسبت به نیازهای کارکنان حساسیت نشان می دهد؛

۵. به کارکنان اعتماد می کند.

هنگامی که رهبران ، این رفتارها را با ترکیبهای متفاوت مورد استفاده قرار می دهند، سبك آنان مشخص می شود.(۳۷۷)

در مطالعات رفتاری در زمینه رهبری ، فرض پژوهشگران بر این بود که انتخاب هر یك از این رفتارها - یعنی رفتار مردم گرا یا رفتار کارگرا - توسط رهبر به دو عامل مهم بستگی دارد:

۱. طرز تفکر رهبر و نگرش او در مورد منشا قدرت رهبری ؛

۲. نگرش رهبر در مورد انسانها و طبیعت آنها.

یعنی اگر رهبر، قدرت خود را نشات گرفته از مقام و پست رسمی خود بداند و انسان با موجودی فرض کند که ذاتا تنبل و غیر قابل اعتماد است ، رفتار او کارگرا و آمرانه خواهد بود؛ ولی اگر قدرت خود را نشات گرفته از حمایت پیروان بداند و انسان را موجودی قابل اعتماد و مسئولیت پذیر تصور کند؛ رفتار مردم گرایانه و مشارکت جویانه خواهد داشت .

۳ - ۳. تئوریهای اقتضائی(۳۷۸) در رهبری محققان و پژوهشگران بسیاری که در مورد رهبری تحقیق می کردند، دریافتند که توصیف فرایند رهبری و متمایز کردن رهبران موفق و اثر بخش ، از رهبران غیر موفق ، کاری دشوار و پیچیده است و تنها با برشمردن برخی از صفات و ویژگیهای رهبران ، یا توضیح رفتارهای رهبران ، نمی توان فرایند رهبری نیست که در اثر بخشی و موفقیت رهبری تاثیر گذار است ، بلکه عوامل و شرایط موقعیتی نیز موفقیت رهبری را تحت تاثیر قرار می دهد.

تئوریهای اقتضایی ، تئوریهایی هستند که برای عوامل موقعیتی ، ارزش ویژه ای قائل هستند و تلاش می کنند تا شرایط و عوامل مهم موقعیتی را که در اثر بخشی و موفقیت رهبری تاثیر گذار هستند، شناسایی و تعیین کنند. تا شرایط و وضعیتهای مختلف ، شیوه های متفاوت رهبری را اقتضا می کنند. بنابراین برای تبیین فرایند رهبری ، لازم است که متغیر « شرایط » به عنوان یك عامل تعیین کننده مد نظر قرار گیرد. بنابر تئوری اقتضا، مناسب ترین رفتار یك رهبر در شرایط و موقعیتهای مختلف ، تغییر می کند و متفاوت است ؛ در هر شرایط و موقعیتی نیز عوامل مهمی وجود دارند که در موفقیت و اثر بخشی رهبری ، تاثیر گذار و تعیین کننده هستند. برخی از این عوامل تاثیر گذار عبارتند از:

۱. شخصیت رهبر و تجربه ها و انتظارات او؛

۲. رفتار و انتظارات سرپرستان ؛

۳. شرایط و اقتضائات کار؛

٤. رفتار و انتظارات همکاران ؛

۵. رفتار، انتظارات و ویژگیهای زیردستان ؛

٦. سیاستها و فرهنگ سازمانی .(۳۷۹)

عواملی که در موفقیت و اثر بخشی رهبری تاثیر گذار هستند، در نمودار ذیل نشان داده شده اند.

فصل دوم : قدرت و رهبری

۱. قدرت موضوع « قدرت » مسئله ای است که مورد توجه و علاقه بسیاری از صاحب نظران و دانشمندان رشته های مختلف علوم انسانی ، مثل علم سیاست ، علوم اجتماعی ، حقوق و مدیریت قرار گفته است . دانشمندان هر کدام از این رشته های علمی ، مفهوم « قدرت » را به تناسب رشته خود مورد تحقیق و بررسی قرار داده و مطالب متنوع و مختلفی در مورد آن مطرح کرده اند. در این کتاب سعی خواهیم کرد تا مفهوم قدرت را از منظره دانشمندان و صاحب نظران مدیریت بررسی نماییم .

۱ - ۱. تعریف قدرت در فرهنگ عمومی و در میان عموم مردم ، واژه « قدرت » مفهوم خوشایند و مطلوبی ندارد و اغلب مردم ، قدرت را به معنا زور، خشونت ، استبداد، استعمار قوه قهریه می دانند. اما در ادبیات مدیریت و در محدود سازمان ، مفهوم نامطلوب و ناخوشایندی نیست ؛ قدرت در سازمان به معنای نیرویی است که مدیران و رهبران سازمان نیاز دارند تا به وسیله آن ، امکانات و نیروهای سازمان را برای انجام وظایف و ماموریتهای آن بسیج کنند و بدین وسیله سازمان را به سمت دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده اش حرکت دهند.

بنابراین قدرت در سازمان به معنای زور و خشونت نیست ، بلکه وسیله ای است برای هدایت سازمان در مسیری که بتواند وظایف و رسالتهای خود را به نحو احسن انجام دهد و موفقیت و اثر بخشی را به ارمغان آورد.

هر يك از صاحب نظران و نویسندگان مدیریت ، تعریفی از قدرت ارائه کره اند؛ اما اکثر آنان قدرت را یکی از ویژگیها و خصوصیات فردی به حساب می آورند و آن را نیروی بالقوه ای می دانند که يك فرد می تواند به وسیله آن ، بر فرد دیگری تاثیر گذارد، بر او نفوذ کند و او را وادار به انجام کاری نماید.

اينك برخی از تعاریف دانشمندان را مطرح می کنیم .

۱. "رابینز" یکی از مفصل ترین و ساده ترین تعاریف را از قدرت ارائه کرده است :

قدرت به توانایی ای اشاره می کند که شخص « الف » دارد تا رفتار شخص « ب » را تحت تاثیر قرار دهد؛ به گونه ای که او را به انجام دادن کاری وادار سازد (که در غیر این صورت انجام نمی داد). در این تعریف از قدرت ، سه نکته وجود دارد: ۱. قدرت يك نیروی بالقوه است که برای تاثیر گذاری الزاما نباید بالفعل شود؛ ۲. يك رابطه وابستگی است ؛ ۳. اینکه شخص « ب » در رفتار خود، نوعی اختیار و آزادی عمل دارد.(۳۸۰)

۲. "دفت " در کتاب تئوری سازمان و طراحی ساختار، ابتدا دو تعریف از قدرت را نقل می کند و می نویسد:

اغلب « قدرت » این گونه تعریف می شود: توانایی يك نفر (یا بخشی از سازمان) در اعمال نفوذ بر دیگران (یا سایر بخشها)برای اجرای دستورها یا انجام دادن کارهایی که در غیر این صورت انجام نمی شدند. تعریفهای دیگر از قدرت بر این نکته تاکید دارند که قدرت ، عبارت (است) از توانایی برای دست یابی به اهداف یا نتایجی که مورد نظر صاحبان قدرت است .

"دفت "بعد از نقل این دو تعریف ، تعریف مورد نظر خود را این گونه مطرح می کند: قدرت عبارت است از توانایی يك فرد یا بخشی از سازمان ، در اعمال نفوذ بر دیگران جهت دست یابی به نتایج مورد

نظر.(۳۸۱)

۳. "دیویس " و "نیواستورم "قدرت را به این صورت تعریف می کنند:

قدرت ، توانایی نفوذ بر دیگران و بر رویدادها است ؛ قدرت همانند سهامی است که هر رهبری در شرکت خود دارد و راه نفوذ وی را بر دیگران باز می گشاید.(۳۸۲)

تعاریف دیگری نیز از قدرت وجود دارد؛ لیکن نقطه مشترکی که در همه آنها وجود دارد این است که « قدرت ، توانایی نفوذ در دیگران است » .

۲ - ۱. رابطه قدرت با رهبری رهبری و قدرت ، ارتباط تنگاتنگ و نقاط مشترك زیادی با هم دارند. برای روشن شدن موضوع ، کافی است که مروری اجمالی بر تعاریف ارائه شده از این دو اصطلاح داشته باشیم . با دقت در این تعاریف ، به این نتیجه می رسیم که قدرت ، لازمه یك رهبری اثر بخش است ؛ چرا که رهبر اثر بخش کسی است که بتواند در زیردستان خود نفوذ کند و رفتار آنها را تحت تاثیر خود قرار دهد؛ و این ، جز در سایه داشتن قدرت امکان پذیر نیست . رهبر در صورتی می تواند بر زیردستان و پیروان خود نفوذ کند که دارای نوعی قدرت باشد. بنابراین قدرت ، ابزاری است که به رهبر، این امکان را می دهد تا در دیگران نفوذ کند و رفتار آنان را تحت تاثیر قرار دهد و بدین وسیله کارکنان سازمان را در جهت انجام وظایف و ماموریتهای مربوطه و دست یابی به اهداف پیش بینی شده ، هدایت و راهنمایی کند.

۳ - ۱. تصور قدرت پس از روشن شدن مفهوم قدرت و ارتباط وثیق آن با رهبری در سازمان ، این سوال مطرح می شود که آیا ضرورت دارد که حتما قدرت ، اعمال شود تا کارایی داشته باشد و باعث نفوذ شود، یا اینکه بدون اعمال قدرت و تنها با ایجاد تصور قدرت نیز می توان در دیگران نفوذ کرد؟

در جواب باید گفت : قاعده کلی این است که اصولا این واقعیتها نیستند که محرك رفتار ما هستند، بلکه تصورات و برداشتهای ما هستند که در ما ایجاد انگیزه می کنند و محرك رفتار ما می شوند. به عبارت دیگر، این قاعده کلی روان شناختی می گوید که رفتار و عملکرد ما بر اساس برداشتها و تصورات ذهنی ما است ، نه بر اساس واقعیتها. این قاعده در مورد قدرت نیز صادق و جاری است ؛ به این معنا که آنچه مهم است ، تصور و برداشت ما از قدرت و میزان آن است ، نه واقعیت قدرت و میزان واقعی آن ؛ یعنی آنچه که باعث نفوذ در دیگران می شود و رفتار و عملکرد آنان را تحت تاثیر قرار می دهد، واقعیت قدرت و وجود خارجی قدرت نیست ، بلکه تصور و برداشتی است که دیگران از این قدرت در ذهن خود دارند.

٤ - ۱. انواع قدرت در یك تقسیم بندی کلی ، می توان قدرت در سازمان را به دو نوع عمده ، یعنی « قدرت پست و مقام » و « قدرت شخصی » تقسیم کرد.

« قدرت مقام » (۳۸۳) یا « قدرت سازمانی » ، به پست و مقام سازمان تعلق دارد و قدرتی است که بدون توجه به اینکه چه کسی تصدی شغل و پستی را داشته باشد، در آن پست و مقام وجود دارد. وقتی که یك شغل و پست سازمانی ایجاد می شود، برای متصدی آن شغل ، مقدار مشخصی از قدرت در نظر گرفته می شود. قدرت پست و مقام یا قدرت سازمانی که در سایه احراز پست خاصی به دست می آید، دارای انواع مختلفی است و به شکلهای متفاوتی بروز و ظهور پیدا می کند؛ مثل قدرت قانونی ، قدرت پاداش و قدرت تنبیه .

بنابراین قدرت مقام ، نیرویی است که در نقش و پست رهبر قرار دارد. اگر رهبر، دارای قدرت ارجاع کار باشد و بتواند به کارکنان خود پاداش دهد یا آنها را تنبیه کند، دارای قدرت پست و مقام است . اما

اگر رهبر برای ارجاع کار، نیاز به تایید شخص دیگری داشته و حق دادن پاداش یا اعمال تنبیه را نداشته باشد، از قدرت پست و مقام به مقدار کافی برخوردار نیست . البته قدرت مقام هر رهبر و مدیری ، دارای محدودیتهایی نیز می باشد و به صورت مطلق و نامحدود نیست .

« قدرت شخصی » (۳۸٤) قدرتی است که هیچ ارتباطی به پست و مقام سازمانی ندارد و تنها به فرد و شخصیت و ویژگیهای شخصی او بستگی دارد. قدرت شخصی نیز به دو صورت قدرت تخصص و اطلاعات ، و قدرت مرجعیت ، نمود و ظهور پیدا می کند.

وجود قدرت شخصی به ویژه نوع دوم آن - یعنی قدرت مرجعیت - باعث می شود که رهبر، نفوذ و تاثیر گذاری فراوانی بر کارکنان داشته باشد و به این وسیله ، اعمال و رفتار آنان را در جهت مورد نظر خود یا سازمان هدایت کنند؛ چرا که کارکنان در برابر خواسته ها و انتظارات رهبرانی که بر قدرت شخصی متکی هستند، به سرعت واکنش نشان می دهند و سعی می کنند خواسته ها و انتظارات آنان را برآورده کنند.

البته نفوذ و تاثیر گذاری رهبری که تنها بر قدرت شخصی متکی است ، نیز مطلق و نامحدود نیست و ممکن است برخی از کارکنان ، به راحتی زیر بار خواسته های آنان نروند. بنابراین بهتر است که رهبر، به طور همزمان دارای قدرت مقام و قدرت شخصی باشد، تا نفوذ و تاثیر گذاری بیشتری داشته باشد و بتواند اعمال و رفتار کارکنان را در جهت مورد نظر هدایت کند.

برای آشنایی بیشتر با انواع قدرت ، هر يك از شکلهای قدرت را که در ذیل این دو نوع عمده مطرح شدند - یعنی قدرت قانونی ، قدرت پاداش ، قدرت تنبیه ، قدرت مرجعیت و قدرت تخصص و اطلاعات - توضیح می دهیم .

الف) قدرت قانونی(۳۸۵)

قدرت قانونی یا قدرت مشروع ، قدرتی است که به پست و مقام سازمانی تعلق دارد و هر کس که در آن پست یا مقام قرار می گیرد، از آن قدرت برخوردار می شود. این قدرت با اتکا به مقام سازمانی ، به فرد اعطا می شود و منشا ایجاد آن ، سازمان است . قدرت قانونی یا مشروع ، زمانی وجود دارد که « ب » در مقابل خواسته های « الف » تسلیم می شود؛ زیرا احساس می کند که « الف » از حق اعمال قدرت ، در محدوده و قلمرو خاصی برخوردار است .

در سازمان ، زیردستان همواره خود را تابع مقامات عالی سازمان می دانند و تحت تاثیر آنان هستند؛ چرا که احساس می کنند آنان از قدرت مشروع و قانونی برخوردار هستند و این ، حقی است که از طرف سازمان به آنان اعطا شده است . قدرت قانونی با دو نوع دیگر قدرت ، یعنی قدرت پاداش و قدرت اجبار، بسیار نزدیك است ؛ زیرا کسی که بر حسب قانون ، صاحب قدرت شده است ، موقعیت پاداش دادن یا تنبیه کردن را نیز دارد:

لیکن قدرت قانونی با آن دو تفاوت دارد؛ تفاوت قدرت مشروع یا قانونی ، با قدرت پاداش و قدرت اجبار در این است که قدرت قانونی ، به روابط و مناسبات صاحب آن با دیگران متکی نیست ، بلکه به موقعیت و مقام رسمی او متکی است ؛ یعنی افراد، به خاطر داشتن عناوین شغلی مختلف و قرار گرفتن در يك مقام یا موقعیت خاص ، صاحب قدرت قانونی می شوند، نه اینکه به خاطر روابط و یا میزان تاثیرگذاری خود بر دیگران ، دارای چنین قدرتی شوند.

به نظر می رسد که قدرت قانونی ، در مدیریت اسلامی نیز مورد تایید می باشد و استفاده از آن به منظور دست یابی به اهداف مشروع سازمان ، بدون اشکال است ؛ چرا که رهبران دین (علیه السلام)

از این نوع قدرت استفاده کرده و به کارگزاران و نمایندگان خود نیز از این قدرت تفویض کرده اند.

به عنوان مثال ، امیر مؤ منان حضرت علی (علیه السلام) در دوران ۲۵ ساله ای که به ظاهر و به صورت رسمی ، منصب خلافت را بر عهده نداشتند، در هیچ یك از کارهای حکومتی به صورت رسمی ، منصب خلافت را بر عهده نداشتند، در هیچ یك از کارهای حکومتی به صورت رسمی و مستقیم دخالت نمی کردند؛ اما آن گاه که به صورت رسمی به مقام خلافت رسیدند، همه کارهای حکومتی و مسئولیتهای مربوط به خلافت را بر عهده گرفتند و با استفاده از قدرت قانونی ای که در این مقام رسمی وجود داشت ، به اداره امور جامعه اسلامی همت گماشتند.

نمونه دیگر استفاده از قدرت قانونی یا تفویض آن از سوی رهبران دین عبارت است از گماردن افراد به عنوان کارگزار یا نماینده حکومت در مناطق و شهرهای مختلف ، و تفویض اختیارات گسترده به آنان . وقتی کسی را به عنوان استاندار یا فرماندار انتخاب می کردند و اختیاراتی به او تفویض می نمودند، در واقع قدرت قانونی موجود در مقام استانداری یا فرمانداری را به او واگذار می کردند و به وی اجازه می دادند که از این قدرت ، استفاده کند.

البته اینکه می گوییم استفاده از قدرت قانونی در مدیریت اسلامی منعی ندارد این یك حکم کلی و مطلق نیست ، بلکه شروطی دارد که مهم ترین آن شروط، این است که این قدرت ، از یك منبع مشروع نشات گرفته باشد.

مثلا استفاده از قدرت قانونی در مقام رسمی دولتی در یك جامعه اسلامی ، زمانی مجاز خواهد بود که از طرف حاکم عادل اسلامی تفویض شده باشد، نه حاکم جور و طاغوت . به عبارت دیگر، استفاده از قدرت قانونی موجود در مقام استانداری ، زمانی مجاز است که از طرف امام معصوم (علیه السلام) یا نایب او، یعنی ولی فقیه جامع الشرایط، واگذار شده باشد. شرط دیگر این است که از این قدرت ، تنها برای دست یابی به اهداف مشروع و مجاز استفاده شود، نه هر هدفی .

البته این دو شرط، مخصوص به استفاده از این نوع قدرت نیست ، بلکه در استفاده از انواع دیگر قدرت نیز به نوعی باید مورد توجه قرار گیرد.

ب) قدرت پاداش(۳۸٦)

قدرت پاداش یا یکی از قدرتهای مبتنی بر پاداش ، یکی از پایگاههای قدرت سازمانی است . قدرت پاداش قدرتی است که بر اساس میزان کنترل یك شخص بر پاداشهایی که برای دیگران با ارزش است ، سنجیده می شود. بنابراین کسی که بتواند پاداشهایی را که برای دیگران ارزشمند است ، توزیع کند، بر آنان قدرت دارد و می تواند در آنها نفوذ کند و اعمال و رفتار آنان را تحت تاثیر قرار دهد و مطابق خواسته های خود هدایت نماید.

پاداشهایی که یك فرد با در اختیار داشتن آنها می تواند قدرت کسب کند و در دیگران نفوذ کند، انواع و مصادیق مختلفی دارد؛ مثل حقوق ، دستمزد، ارتقا، واگذاری ماموریت و مزایای حاشیه ای . در سازمان ، کسی که در مورد حقوق کارکنان و میزان آن اختیاراتی داشته باشد و نیز کسی که در مورد ارتقای کارکنان و سپردن ماموریت به آنان صاحب راءی باشد، نیست به کارکنان ، از قدرت بالایی برخوردار است و می تواند در آنها نفوذ کند و اعمال و رفتار آنها را تغییر دهد.

استفاده از قدرت پاداش به منظور تاثیر گذاری و نفوذ در کارکنان ، این امکان را به سازمان و مسئولان آن می دهد که اعمال و رفتار کارکنان خود را در مسیری هدایت کنند که مورد نظر و مطلوب می باشد؛ علاوه بر اینکه تشویق کارکنان و دادن پاداش به آنان باعث ایجاد انگیزه در آنها می شود و انگیزه های

موجودشان را تقویت می کند.

امیرالمؤ منین حضرت علی (علیه السلام) در قسمتی از عهد مالك اشتر می فرماید:

و لایکونن المحسن و المسی ء عندك بمنزلة سواء؛ فاءن فی ذلك تزهیدا لاهل الاحسان فی الاحسان ، و تدریبا لاهل الاساءة علی الاساءة ؛ و الزم کلا منهم ما الزم نفسه ؛ (۳۸۷)

مدیریت در اسلام

هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظر تو مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می شود که افراد نیکوکار در نیکیهایشان بی رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق شوند؛ و هر کدام از اینها را مطابق کارشان پاداش بده .

در هر سازمان و مجموعهای ، کارکنان را می توان در دو گروه عمده تقسیم بندی کرد:

گروه اول کسانی هستند که تعهد بالایی نسبت به سازمان دارند و برای دست یابی به اهداف سازمان . با تمام توان خود تلاش می کنند و از هیچ کوششی فروگذار نمی کنند؛

گروه دوم کسانی هستند که تعهد زیادی به سازمان ندارند و تلاش قابل توجهی نیز برای دست یابی به اهداف سازمان از خود نشان نمی دهند.

مدیران و مسئولان سازمان ، در صورتی می توانند در کارکنان خود انگیزه لازم برای کار را ایجاد کنند و آنان را به کار و تلاش تشویق نمایند که بین این دو گروه تفاوت قائل شوند و با دادن پاداشهای مادی و معنوی به کسانی که عملکرد بهتری دارند، در آنان نفوذ کنند و رفتار آنها را در مسیر حرکت سازمان هدایت نمایند، و با تنبیه کسانی که عملکرد مطلوبی نداشته اند، آنان را در مسیر حرکت سازمان هدایت نمایند، و با تنبیه کسانی که عملکرد مطلوبی نداشته اند، آنان را به تلاش در جهت دست یابی به اهداف سازمان وادار کنند.

در این قسمت از عهد نیز امیرمومنان (علیه السلام) این نکته را یاد آور می شود که یك مدیر و یا یك فرمانده ، باید زندگی و نیازمندیهای زیردستان را تامین کند و از دادن پاداشهای مادی به آنان غفلت نکند. البته حضرت علی (علیه السلام) پاداش را در پاداش مادی منحصر ندانسته اند، بلکه به پاداشهای معنوی نیز توصیه کرده اند، یکی از نمونه های پاداشهای معنوی ، همان چیزی است که در قسمت دیگری از عهدنامه به آن تاکید شده است ؛ آن حضرت می فرماید:

و واصل فی حسن الثناء علیهم و تعدید ما ابلی ذوو البلاء منهم ؛ (۳۸۸)

و پیوسته آنان را به نیکویی یاد کرده و تشکر کن ، و کارهای مهمی را که انجام داده اند بر شمار.

استفاده از قدرت پاداش ، هم می تواند در کارکنان انگیزه برای کار و تلاش بیشتر ایجاد کند، و هم آمادگی لازم را برای تاثیرپذیری از رهبران ، در آنان ایجاد نماید. به عبارت دیگر، قدرت پاداش یکی از ابزارهایی است که رهبر می تواند به وسیله آن ، در کارکنان و پیروان خود نفوذ کن و رفتارهای آنان را تحت تاثیر قرار دهد و در مسیر مورد نظر و مطلوب هدایت کند.

ج) قدرت اجبار(۳۸۹)

قدرت زور و اجبار و یا به عبارت دیگر، قدرت تنبیه ، عبارت است از توانایی یك فرد در تنبیه یا وارد

آوردن لطمه های جسمی یا روحی به شخص دیگر. مبنای اصلی قدرت زور و اجبار، ترس است و این قدرت ، زمانی به وجود خواهد آمد که یك فرد، از ترس پیامدهای منفی و عواقب ناخوشایند، در مقابل شخص دیگر، عکس العمل یا رفتاری را نشان بدهد که مطلوب او است .

شخصی که دارای قدرت زور و اجبار است ، می تواند فرد دیگری را تنبیه کند یا یك فعالیت را به او تحمیل نماید، یا حداقل او را تهدید کند که کارهای او به تنبیه یا نتایج نامطلوب و ناخوشایند منجر خواهد شد.(۳۹۰)

قدرت زور و اجبار، مظاهر و نمودهای مختلفی دارد و به شکلهای متفاوتی اعمال می شود. در سازمان ممکن است مدیران و مسئولان سازمان ، با استفاده از قدرت اجبار، کارکنان را اخراج کنند، یا جلوی ترفیع و ارتقای آنان را بگیرند، یا حقوق و دستمزد آنان را کم یا قطع کنند. اگر کارکنان احتمال بدهند که مطیع نبودن و پیروی نکردن از مدیران سازمان این پیامدها و عواقب بد و ناخوشایند را برای آنها به دنبال خواهد داشت ، مجبور می شدند که از مدیران و رهبران سازمان تبعیت کنند. به عبارت دیگر، مدیران و رهبران توانسته اند به وسیله استفاده از قدرت زور و اجبار، و یا تهدید، در کارکنان خود نفوذ کنند و در عملکرد و رفتار آنها اثر گذار باشند.

امیرالمؤ منین حضرت علی (علیه السلام) به خاطر حساسیت وافر خویش برای عدالت گستری و جلوگیری از ظلم و اجحاف بر مردم ، به ویژه از طرف کارگزاران حکومتی ، همواره کارگزاران خویش را به وسیله این قدرت ، تهدید می کرد، تا آنان را از خیانت در اموال مسلمانان ، یا ظلم و ستم در حق مردم باز دارد.

البته تلاش اصلی حضرت علی (علیه السلام) بر پیش گیری بود؛ آن حضرت همواره سعی می کرد با تصویر سازی از قدرت تنبیه و اجبار، و نیز تهدید کارگزاران به استفاده از این قدرت ، از خیانت و ستم آنان جلوگیری نماید. یکی از نمونه های بارز این مسئله ، نامه آن حضرت به " زیاد بن ابیه " است . این نامه زمانی نوشته شد که عبدالله بن عباس ، کارگزار حضرت علی (علیه السلام) در بصره ، اهواز، فارس ، کرمان ، مناطق اطراف آنجا بود و زیاد بن ابیه جانشین او بود. متن نامه چنین است :

و انی اءقسم بالله قسما صادقا! لئن بلغنی اءنك خنت فی فی ء المسلمین شیئا - صغیرا او کبیرا - لا شدن علیك شدة تدعك قلیل الوفر، ثقیل الظهر، ضئیل الامر. و السلام ؛ (۳۹۱)

صادقانه به خداوند قسم یاد می کنم که اگر گزارش رسد که از غنایم و بیت المال مسلمین ، چیزی - کم یا زیاد - به صورت خیانت برداشته ای ، چنان بر تو سخت بگیرم که تو را اندك مال ، درمانده هزینه عیال و خوار و پریشان حال کند. والسلام .

امیرالمؤ منین حضرت علی (علیه السلام) علاوه بر اینکه خود، در مورد کارگزاران خویش از قدرت تنبیه و اجبار جهت وادار کردن آنان به عملکرد مطلوب و در پیش گرفتن رفتارهای مورد نظر و نیز پیش گیری از عملکردها و رفتارهای نامطلوب ، استفاده می کرد، به کارگزاران ارشد خود نیز توصیه و سفارش می کرد تا در مورد کارکنان خویش ، از کارایی این قدرت غفلت نکنند و در صورت ضرورت ، از آن استفاده نمایند.

یکی از نمونه های بارز این مسئله ، توصیه ای است که به مالك اشتر کرده است :

و تحفظ من الاعوان ،؛ فاءن اءحد منهم بسط یده الی خیانة اجتمعت بها علیه عندك اءخبار عیونك ، اکتفیت بذلك شاهدا، فبسطت علیه العقوبة فی بدنه و اءخذته بما اءصاب من عمله ؛ ثم نصبته بمقام المذلة ، و وسمته بالخیانة ، و قلدته عار التهمة ؛ (۳۹۲)

اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر؛ اگر یکی از آنها دست به خیانت زد و ماموران سری تو، جملگی چنین گزارشی را دادند، به همین مقدار شهادت قناعت کن و او را زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که کرده مجازاتش کن ؛ سپس وی را در مقام خواری و مذلت بنشان و نشانه خیانت بر او بنه و گردن بند ننگ و تهمت را به گردنش بیفکن .

حضرت علی (علیه السلام) در این بخش از حکم خود، به مالك اشتر توصیه می کند که با مجرم و خیانتکار، چنان سخت و قاطع برخورد نماید و او را تنبیه کند که نه تنها در مجرم اثر بگذارد و مانع تکرار اعمال و رفتار نامطلوب او گردد، بلکه عبرتی برای دیگران شود و به عبارت دیگر، تصویری از قدرت تنبیه به دیگران ارائه شود تا در آنان نیز اثر بگذارد و عملکرد و رفتار آنان را نیز تحت تاثیر قرار دهد.

البته استفاده از قدرت اجبار و تنبیه ، محدودیتها و شرایطی دارد که عدم توجه به آنها می تواند صدمات جبران ناپذیری به دنبال داشته باشد. یکی از شرایط اصلی استفاده از قدرت تنبیه در سازمان این است که کارکنان سازمان باید به طور کامل با قوانین و مقررات سازمان آشنا باشند و بدانند در صورتی که این قوانین و مقررات را مراعات نکنند، چه جریمه و تنبیهی در انتظار آنان خواهد بود.

یکی دیگر از مسائلی که قبل از به کار بردن قدرت تنبیه باید مدنظر قرار گیرد، این است که مدیران و رهبران باید قبل از اعمال تنبیه ، به صورت کامل و دقیق در جریان وقایع قرار گیرند و با آگاهی و اطمینان کامل ، از قدرت تنبیه استفاده کنند؛ تا مبادا اشتباهی رخ دهد؛ چرا که اشتباه در این مسئله ، عواقب بد و پیامدهای نامطلوبی برای رهبران خواهد داشت . اگر رهبر یا مدیر، شخصی را به اشتباه تنبیه کند - مثلا کسی را تنبیه کند که مستحق تنبیه و مجازات نبوده است - علاوه بر رنجش و نارضایتی او، موجب نارضایتی در میان سایر کارکنان می شود و صدمات جبران ناپذیری برای رهبر به دنبال خواهد داشت .

نکته دیگری که رهبران باید مد نظر داشته باشند، این است که در استفاده از قدرت اجبار و تنبیه ، مسئله مهم و اساسی ، این است که عدالت و انصاف را از یاد نبرند؛ عدالت اقتضا می کند که نوع و میزان تنبیه ، با نوع و میزان خطا تناسب داشته باشد و رهبران از اعمال تنبیه و مجازاتهای سنگین ، در مقابل خطاها و اشتباهات کم اهمیت ، اجتناب کنند.

در مدیریت اسلامی و الهی که نمونه های بارز آن ، مدیریت پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) و امیر مؤ منان (علیه السلام) می باشد، نیز از قدرت تنبیه استفاده می شود و این کار، مجاز است ؛ اما به هیچ وجه اولین گزینه نبوده است . در یك جمع بندی می توان به این نتیجه رسید که استفاده از قدرت تنبیه در مدیریت اسلامی و الهی ، تنها زمانی توصیه شده است که راه دیگری نمانده و چاره ای جز استفاده از قدرت تنبیه وجود نداشته باشد؛ چرا که راه دیگری نمانده و چاره ای جز استفاده از قدرت تنبیه وجود نداشته باشد؛ چرا که اصل اولیه در مدیریت الهی و اسلامی بر رحمت و گذشت است ؛ چنان که حضرت علی (علیه السلام) در ضمن سفارشهای خود به یکی از کارگزاران خویش ، می فرماید:

و ارفق ما کان الرفق ارفق ، و اعتزم بالشدة حین لاتغنی عنك الا الشدة ؛ (۳۹۳)

در آنجا که مدارا کردن بهتر است ، مدارا کن ؛ اما آنجا که چاره ای جز شدت عمل نیست ، شدت را به کار بند.

حضرت علی (علیه السلام) در این توصیه خود، این نکته مهم را به کارگزار خویش متذکر می شود که استفاده از شدت و تنبیه را به عنوان گزینه اول تلقی نکند و بلافاصله سراغ آن نرود، بلکه در صورت نیاز و ضرورت از آن استفاده کند.

د) قدرت تخصص و اطلاعات

« قدرت تخصص و اطلاعات » یعنی داشتن مهارت و توانایی ویژه ، یا دارا بودن آگاهی و اطلاعات خاص در مورد یك موضوع . قدرت تخصص و اطلاعات یکی از ابزارهای نفوذ است و رهبران می تواند از این قدرت ، برای نفوذ در دیگران استفاده کنند و آنان را به انجام اعمال و رفتار مطلوب و مورد نظر خود وادار سازند.

تخصص و اطلاعات ، تنها در سازمان به عنوان یك قدرت و ابزار نفوذ تلقی نمی شود، بلکه در زندگی عمومی مردم نیز تخصص و اطلاعات ، یك قدرت محسوب می شود و کسی که تخصص ویژه یا اطلاعات خاصی در اختیار دارد، از نوعی قدرت برخوردار است و می تواند در افراد دیگر نفوذ کند و رفتار و عملکرد آنها را طبق نظر خود تغییر دهد. به عنوان مثال ، پزشکی که تخصص لازم در مورد بیماریها دارد و راههای علاج آن را می داند، دارای قدرت تخصص است و در بیماران خود نفوذ دارد؛ چرا که آنان به حرف او گوش می دهند و طبق نظر او عمل می کنند. تخصصهای دیگر نیز چنین هستند؛ مثل متخصص امور ساختمانی ، متخصص کامپیوتر، حسابداری ، مهندسی فضایی و...

همچنین اگر فردی ، اطلاعات منحصر به فردی در اختیار داشته باشد که دیگران به این اطلاعات نیازمندند، این فرد بر آنان قدرت دارد و می تواند در آنان نفوذ کند و به این وسیله ، اعمال و رفتار مورد نظر خود را بر آنها تحمیل کند.

در سازمان ، برخی از کارکنان از تخصص ویژه ای برخوردار هستند که هیچ کس دیگری این تخصص را ندارد؛ ممکن است در یك سازمان ، یك حسابدار، تجربه زیادی داشته باشد و تنها کسی باشد که سیستم حسابداری سازمان را به خوبی می فهمند؛ چنین شخصی ، از قدرت بالایی در سازمان برخوردار است و می تواند در برابر رهبران و مدیران سازمان ، عرض اندام کند؛ چرا که عوض کردن او به راحتی امکان پذیر نیست .

مسئله ای که در مورد قدرت تخصص و اطلاعات ، بسیار مهم و حایز اهمیت است ، تصور دیگران است ؛ تخصص و اطلاعات زمانی می تواند به عنوان یك قدرت تلقی شود و کارایی داشته باشد که دیگران از آن اطلاع داشته باشند. بنابراین اگر رهبران بخواهند از این نوع قدرت استفاده کنند، باید دیگران را از تحصیلات ، تجربه ها، تخصصها و معلومات خود آگاه سازند، تا تصور دیگران را در مورد قدرت تخصص و اطلاعات خود افزایش دهند.

به نظر می رسد که استفاده مناسب و بجا از این قدرت نیز در مدیریت اسلامی و الهی ، منعی نداشته باشد و نتوان ادعا کرد که رهبران دین ، استفاده از این نوع قدرت را مورد تایید قرار داده و حتی از آن استفاده کرده اند. پیامبران به عنوان رهبران دینی جامعه ، نیاز به ابزارهایی داشتند که به وسیله آنها در مردم نفوذ کنند و اعمال و رفتار و بینشهای آنها را مطابق معیارهای مطلوب و مورد نظر، تغییر دهند.

پیامبران الهی و امامان معصوم (علیه السلام) نسبت به برخی از مسائل و موضوعات غیبی که برای مردم پوشیده بود، آگاهی و علم داشتند و به اصطلاح از « علم غیب » برخوردار بودند؛ این مسئله نیز قطعا فلسفه مهم تر و اهداف مختلفی داشته است ، اما وقتی از منظر مدیریت به آن نگاه می شود، به نظر می رسد که هدف این است که پیامبر و امام به عنوان یك رهبر، از قدرت تخصص و اطلاعات برخوردار باشد، تا بتواند در مردم نفوذ کند.

رهبران دین ، علاوه بر آگاهی از برخی مسائل غیبی ، در مورد مسائل عادل نیز آگاه تر و آشناتر از دیگران بودند و در مورد علوم مختلف ، سر آمد اهل زمان خویش به شمار می آمدند. روایت مشهوری از پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) نقل شده است که فرمود:

انا مدينة العلم و على بابها؛ (۳۹٤)

من شهر علم هستم و على دروازه آن است .

شايد يكى از اهداف اصلى صدور اين سخن از زبان پيامبر اكرم (صلى الله عليه و اله و سلم) اين بود كه آن حضرت مى خواست گوشه اى از قدرت تخصص و اطلاعات ويژه خود و امام على (عليه السلام) را براى مردم به تصوير بكشد، تا بدين وسيله بتوانند در دلهاى مردم نفوذ كنند و در نتيجه ، بينش ، عملكرد و رفتار مردم را در جهت مورد نظر خود - كه همان جهت الهى است - تغيير دهند.

ح) قدرت مرجعيت(۳۹۵)

قدرت مرجعيت عبارت است از جذابيت و مطلوبيت در يك فرد، به گونه اى كه افراد ديگر تمايل به همانندى با او داشته باشند. وقتى كه يك شخص ، داراى جذابيت و مشخصات ويژه فردى باشد، مورد احترام و مقبول در نزد ديگران مى شود و ديگران علاقه مند مى شوند كه مثل و همانند او شوند. بنابراين قدرت مرجعيت ، ناشى از شخص و ويژگيهاى شخصى او است و هميشه به مقام سازمانى بستگى ندارد.

قدرت مرجعت ، با انواع ديگر قدرت متفاوت است و مدير يا رهبرى كه مى خواهد از قدرت مرجعيت بهره مند شود، بايد راءسا براى كاركنان و زيردستان ، جذابيت داشته باشد، تا بتواند در آنان نفوذ كند و آنان براى همانندى با او تمايل نشان دهند.

قدرت مرجعيت آن گاه ظهور و بروز پيدا مى كند كه افرادى سعى كنند تا نگرشها، ارزشها و رفتارهاى خود را طبق خواسته رهبر تغيير دهند؛ چرا كه او را به عنوان مرجع و الگو قبول دارند و تلاش مى كنند كه از عملكرد و رفتار او تبعيت كنند. اين مسئله زمانى اتفاق مى افتد كه رهبر، داراى ويژگيها و صفات ويژه اى باشد كه آن ويژگيها و صفات ، از نظر زيردستان ، صفات و ويژگيهاى مطلوب و مناسبى باشند.

به نظر مى رسد كه اين نوع از قدرت نيز در مديريت الهى و اسلامى ، كاربرد داشته باشد؛ خداوند متعال اين قدرت را به پيامبران و امامان (عليه السلام) عنايت كرده و به آنان جذابيت و مطلوبيت عطا كرده است ، تا مردم آنان را اسوه و الگوى عملى خويش قرار دهند و تلاش كنند كه اعمال و رفتار خود را با اعمال و رفتار آنان تطبيق كنند و همانند آنان شوند.

پيامبران الهى و ائمه هدى (عليه السلام) شخصيت ويژه اى داشتند و از جذابيت و محبوبيت خاصى در ميان مردم برخوردار بودند. اين جذابيت و محبوبيت كه باعث مى شد تا آنان در اعماق دلهاى مردم نفوذ كنند، به خاطر لطف ويژه خداوند متعال به آنان و نيز ويژگى و صفات خاصى است كه آن رهبران الهى دارا بودند.

خداوند متعال ، علاوه بر اعطاى قدرت مرجعيت به رهبران دينى ، مردم را نيز به تبعيت و الگوپذيرى از آنان دعوت كرده است ؛ يعنى از يك طرف ، در رهبران دين ، صفات و ويژگيهاى مطلوبى ايجاد كرد تا آنان در نظر مردم ، جذاب و مطلوب باشند؛ و از طرف ديگر، به مردم سفارش مؤ كد نمود كه آنان را مقتدا و اسوه خود قرار دهند و از آنها تبعيت نمايند. به عنوان مثال ، خداوند متعال در مورد پيامبر گرامى اسلام (صلى الله عليه و اله و سلم) مى فرمايد:

لقد كان لكم فى رسول الله اءسوة حسنة لمن كان برجوا الله و اليوم الاخر و ذكر الله كثيرا؛ (۳۹٦)

قطعا برای شما در (زندگی) رسول خدا، سرمشقی نیکو است ، برای آن کس که به خدا و روز بازپسین امید دارد و خدا را فراوان یاد می کند.

فصل سوم : ویژگی رهبران موفق و اثر بخش همان گونه که در تعریف رهبری ملاحظه شد، رهبری عبارت است از نفوذ در افراد و تاثیر گذاری بر آنان ، جهت هدایت و هماهنگ کردن رفتارها و فعالیتهای آنان برای دست یابی به اهداف مشخص . بنابراین رهبر موفق و اثر بخش کسی است که بیشترین نفوذ و تاثیر گذاری را در افراد تحت سرپرستی خود داشته باشد و بتواند فعالیتها و رفتارهای آنان را در جهت نیل به اهداف مشخص ، هدایت و هماهنگ نماید.

علل و عوامل متعددی می تواند در میزان نفوذ و تاثیر گذاری رهبر موثر باشند؛ صفات و ویژگیهایی هستند که می توانند موفقیت و اثر بخشی بك رهبر را در نفوذ بر زیردستان خود، تضمین کنند. با تحقیق و تتبع مختصری در برخی از منابع غنی و پربار اسلامی ، ما را به این نتیجه رهنمون می شود که از میان ویژگیها و عوامل متعددی که می توانند در میزان نفوذ و تاثیر گذاری رهبر، نقش بسزایی داشته باشند، ویژگیها و عواملی وجود دارند که نقش و اهمیت بیشتری دارند؛ برخی از این ویژگیها و عوامل عبارتند از: تقوا، رفق و مدارا، الفت و محبت ، دفع بدی با خوبی ، سعه صدر.

همان طور که در ابتدای بحث رهبری مطرح شد، همه صاحب نظران ، رهبری را فرایند نفوذ در دیگران می دانند؛ اما بسیاری از آنان معتقد هستند که رهبر اثر بخش کسی است که بدون اعمال زور و اجبار، در زیردستان خود نفوذ کند و رفتار آنان را تغییر دهد. این نکته مهم را در این ویژگیها به وضوح می توان مشاهده کرد؛ یعنی اگر رهبر به وسیله ایجاد یا تقویت این ویژگیها، بخواهد در زیردستان خود نفوذ کند، نفوذی که از این طریق به وجود می آید، نفوذ بدون زور و اجبار است و این نفوذ، بسیار عمیق تر و تاثیر گذارتر است و باعث می شود که زیردستان ، نه از روی اجبار و اکراه ، بلکه از روی میل و اشتیاق ، برای رسیدن به اهداف مورد نظر تلاش کنند و از حداکثر توانایی و توانمندی خود در این راه استفاده نمایند.

بنابراین رهبر اثر بخش ، به ویژه در جوامع اسلامی و سازمانهای مختلف آن ، کسی است که با ایجاد یا تقویت این ویژگیهای شخصی یا رفتاری ، در دل و جان کارکنان و زیردستان خود نفوذ کند و اعمال و رفتار آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان هدایت کند.

اینك به توضیح مختصری در مورد هر یك از این ویژگیها می پردازیم :

۱. تقوا تقوا و پرهیزکاری یکی از عوامل اصلی و مهمی است که در نفوذ و تاثیر گذاری رهبر نقش اساسی دارد . قبل از تبیین رابطه میان تقوا و نفوذ، بهتر است مفهوم تقوا و پرهیزکاری به صورت اجمالی توضیح داده شود.

واژه « تقوی » از « وقایه » است و « وقایه » به معنای حفظ و بازداشتن چیزی است که آنچه که در آن ضرر می رساند. در اصطلاح نیز تقوا به معنای پرهیزکاری ، خویشتن داری ، مراقبت نفس بر انجام دستورهای الهی و بازداشتن از گناه و معصیت است . بنابراین انسان با تقوا کسی است که در مقابل نفس و هواهای نفسانی مقاومت کند و از آلوده شدن به گناه و معصیت پرهیز نماید.

تقوا به عنوان یك عامل درونی ، اعمال و رفتار و نیتهای انسان را تحت مراقبت شدید قرار می دهد و بر انجام دستورها و خواسته های خداوند متعال اصرار می کند و انسان را از آلوده شدن به گناه و سرپیچی از او امر الهی باز می دارد.

پس از توضیح اجمالی و مختصر در مورد مفهوم تقوا، اینك به تبیین رابطه میان تقوا و نفوذ رهبر می

پردازیم .

شاید در ابتدا پذیرش این مسئله که میان تقوا و نفوذ رهبر رابطه ای وجود دارد، سخت باشد و چنین به نظر برسد که تقوا و پرهیزکاری در سازمان ندارد و نمی تواند آن را به عنوان یکی از عواملی که در میزان نفوذ و تاثیرگذاری رهبر بر پیروان ، نقش دارند، پذیرفت . اما با یك نگاه عمیق و تحلیلی به مسئله تقوا و پرهیزکاری ، می توان نقش بسزای آن را در میزان نفوذ و تاثیرگذاری رهبر روشن کرد و به رابطه وثیق و عمیق آن پی برد. در توضیح مطلب باید گفت که تقوا و پرهیزکاری باعث می شود که انسان در میان مردم ، از عزت و احترام بیشتری برخوردار باشد و محبوب دلهای آنان گردد؛ و هر کس که از عزت و احترام بیشتری در میان مردم برخوردار باشد و مردم او را دوست داشته باشند، نفوذ بیشتری بر آنان خواهد داشت و بهتر از دیگران می تواند بر مردم تاثیر گذار باشد.

امام حسن مجتبی (علیه السلام) در تبیین یکی از آثار مثبت و برکات معنوی تقوا و پرهیزکاری می فرماید:

اذا اءردت عزا بلاعشیرة ، و هیبة بلاسلطان ، فاخرج من ذل معصیة الله الی عز طاعة الله ؛ (۳۹۷)

اگر می خواهی بدون داشتن عشیره و طایفه ، عزت و احترام داشته باشی ، و بدون برخورداری از سلطنت و مقام ، شکوه و هیبت داشته باشی ، از ذلت معصیت خدا به سوی عزت اطاعت الهی حرکت کن .

امام مجتبی (علیه السلام) در این سخن نورانی ، رابطه عمیق میان تقوا و اطاعت الهی از یك طرف ، و برخوردار شدن از عزت ، احترام و هیبت در میان مردم از طرف دیگر را تبیین می کند و این حقیقت را بیان می دارد که تقوای الهی پیشه کردن باعث می شود که موقعیت اجتماعی فرد، تغییر کند انسان از پایگاه اجتماعی بهتر و والاتری برخوردار شود. آن گاه که فرد، پایگاه اجتماعی قوی تر و بهتری در میان مردم داشته باشد و مردم برای او عزت ، احترام و شکوه ویژه ای قائل شوند، آن فرد به راحتی می تواند در مردم نفوذ کند و بر اعمال و رفتار آنان تاثیر گذار باشد؛ چرا که مردم همواره تحت تاثیر افرادی قرار می گیرد که موقعیت اجتماعی بهتر و برتری داشته باشند و در چشم آنان از عزت ، احترام ، شکوه و هیبت ویژه ای برخوردار باشند.

پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) نیز در یکی از بیانات روشنگر خویش ، برخی از آثار مثبت و برکات تقوا را متذکر می شود و می فرماید:

خصلة من لزمها اءطاعته الدنیا و الاخرة و ربح الفوز بالجنة . » قیل : و ما هی یا رسول الله ؟ قال : « التقوی ؛ من اءراد اءن یکون اءعز الناس فلیق الله ، عزوجل . » ثم تلا: (و من یتق الله یجعل له مخرجا و یرزقه من حیث لایحتسب)؛ (۳۹۸)

یك خصلت است که هر کس همواره دارای آن باشد، دنیا و آخرت از او اطاعت و پیروی می کنند و سود سرشاری دست یابی به بهشت نصیب او می گردد. سوال شد که یا رسول الله ! آن ویژگی و آن خصلت چیست ؟ آن حضرت فرمود: تقوا؛ هر کس که می خواهد عزیزترین و گرامی ترین مردم باشد، باید تقوی الهی پیشه کند. سپس این آینه شریفه را تلاوت کرد که « هر کس تقوای الهی پیشه کند، خداوند متعال برای او گشایش قرار می دهد و از جایی که گمان نمی کرد، برای او روزی می رساند » .

رسول گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) در این سخن گهربار، برخی از آثار تقوا و پرهیزکاری را مطرح می کند که عبارتند از:

۱. اطاعت و پیروی دنیا و آخرت از فرد پرهیزکار و با تقوا؛

۲. دست یابی فرد پرهیزکار به بهشت برین الهی ؛

۳. عزیز و ارجمند شدن در میان مردم .

مدیریت در اسلام

در توضیح قسمت اول این روایت باید گفت ، اگر کسی تقوای الهی پیشه کند و همواره خود را از عصیان و نافرمانی خدا دور نگه دارد، خداوند متعال چنان نیرو و قدرتی به او عطا خواهد کرد که بتواند در دنیا و آخرت ، نفوذ کند و آنها را تحت کنترل و اطاعت خود در آورد. یکی از مصادیق روشن و مسلم این مسئله - تبعیت دنیا و آخرت از انسان با تقوا - تبعیت و پیروی انسانهای دیگر از انسان با تقوا است . به عبارت دیگر، خداوند متعال ، انسان با تقوا را در میان مردم از عزت ، شکوه و جلال خاصی برخوردار می کند، تا آنان بتوانند در مردم نفوذ کنند و اعمال و رفتار آنان را تحت تاثیر قرار دهند.

در قسمت سوم روایت نیز پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) همین مسئله را با عبارت دیگر و به صورت دیگری مطرح کرده است ؛ و آن اینکه تقوا و پرهیزکاری موجب می شود که انسان در میان مردم ، عزیز و دوست داشتنی شود و مردم ، احترام ویژه ای برای فرد با تقوا قائل شوند؛ و در نتیجه انسان با تقوا می تواند در دلهای مردم نفوذ کند و اعمال و رفتار و نیات آنها را تحت تاثیر قرار دهد.

بنابراین می توان گفت که تقوا و پرهیزکاری ، یکی از ویژگیهای رهبران اثر بخش ، و یکی از عوامل موثر در میزان نفوذ و تاثیر گذاری رهبر بر پیروان و زیردستان خود می باشد.

۲. رفق و مدار رفق و مدارا یکی از اصول مهم و حیاتی اخلاقی اجتماعی است که تاثیر بسیار شگرفی در پیوند دلهای مردم دارد. این اصل مهم و اساسی ، یکی از ابزارهای لازم و ضروری برای مدیران و رهبری است .

همان گونه که در تعریف رهبری گفتیم ، رهبری عبارت است از فرایند نفوذ در دیگران . تاثیر گذاری بر دیگران و نفوذ بر آنان ، ابزارهای مختلفی دارد و به شیوه ها و راههای گوناگونی می توان در دیگران نفوذ کرد و اعمال و رفتار آنها را طبق ملاکها و معیارهای مورد نظر، تغییر داد؛ یکی از راههای نفوذ در افراد و تحت تاثیر قرار دادن آنها و در نتیجه تغییر نگرشها و عملکردهای آنان ، رفق و مدارا با آنان است .

به جراءت می توان گفت که رفق و مدارا، یکی از کارسازترین ابزار و بهترین و کم هزینه ترین راههای ممکن برای نفوذ در دیگران و تحت تاثیر قرار دادن آنها می باشد؛ چرا که رفق و مدارا و ملایمت باعث می شود که دل افراد، نرم شود و تمایل قلبی در آنان به وجود بیاید. به عبارت دیگر، نفوذی که از طریق رفق و مدارا حاصل می شود، نفوذ در دلها است و نفوذ در دلها، قوی ترین و موثرترین نفوذ می باشد.

پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) نمونه روشن و بارز رهبرانی است که از نفوذ قوی و عمیقی در میان مردم برخوردار بود و در اعماق دل مردم نفوذ داشت ، به طوری که مردم با عشق و علاقه و با خواست و اراده خویش ، و بدون دخالت هر گونه زور و اجباری ، به سخنان آن حضرت گوش می دادند و اعمال و رفتار خویش را طبق خواسته های او - که همان خواست خدا است - تغییر می دادند.

خداوند متعال دلیل اصلی این نفوذ عمیق پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) در دلهای مردم را مدارا و ملایمت آن حضرت نسبت به مردم دانسته است :

فبما رحمة من الله لنت لهم و لو کنت فظا غلیظ القلب لا نفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم فی الامر؛ (۳۹۹)

پس به موجب لطف و رحمت الهی ، با آنان نرم خو و نرم دل شدی ؛ و اگر تندخو و سخت دل بودی قطعا از پیرامون تو پراکنده می شدند؛ پس از آنان در گذر و برایشان آمرزش بخواه و در کارها با آنان مشورت کن .

رفق و مدارای آن حضرت در برخورد با مردم و معاشرت با آنان ، یکی از نقاط عطف سیره عملی و اخلاق اجتماعی ایشان بود و از اهمیت خاص و جایگاه ویژه ای برخوردار بود؛ تحول عظیمی که آن حضرت در جامعه آن روز ایجاد کرد و از مردم بی فرهنگ ، جاهل و بت پرست ، و اعراب بیابانی ، انسانهای پاك ، وارسته و متعالی ساخت ، جز در سایه وفق و مدارای آن حضرت امکان پذیر نبود.

رفق و مدارا با مردم یکی از دستورهای خداوند متعال به رسول خدابود و آن حضرت ، همان گونه که دستور داشت تا واجبات الهی را به پا دارد، مامور بود تا در برخورد با مردم ، رفق و مدارا را سرلوحه رفتار خود قرار دهد.

البته دستور الهی برای رفق و مدارا با مردم ، مختص به پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) نبود، بلکه همه پیامبران الهی مامور بودند که با مردم مدارا کنند و با رفق و ملایمت با مردم رفتار نمایند. رسول گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) در تبیین این نکته می فرماید:

انا امرنا معاشر الانبیاء بمداراة الناس ، کما امرنا باءداء الفرائض ؛ (٤٠٠)

ما جماعت پیامبران ، به مدارا با مردم امر شده ایم ، همان طور که به انجام واجبات امر شده ایم .

۱ - ۲. آثار و پیامدهای رفق و مدارا رفق و مدارا با مردم ، آثار مثبت و برکات فراوانی دارد و رهبران سازمان با در پیش گرفتن سیاست رفق و مدارا در برخورد با افراد و کارکنان سازمان ، می توانند از پیامدهای مثبت آن بهره مند شوند. برخی از آثار و پیامدهای مثبت رفق و مدارا، عبارت است از: دست یابی به خواسته های فرد از دیگران ، فایق آمدن بر مشکلات ، در تسهیل روابط اجتماعی .

اصولا بدون در پیش گرفتن رفتار نرم و همراه با رفق و مدارا با مردم ، رهبری و نفوذ در مردم ، به ویژه نفوذ در دلها و جانهای آنان ، امکان پذیر نیست ؛ و در مقابل ، با رفق و مدارا کردن با مردم می توان در دل و جان آنها نفوذ کرد و به مقاصد و خواسته های خود دست یافت .

این مسئله در مورد ارتباط میان رهبر و پیروان ، مصداق بارزتری دارد؛ به این معنا که رهبر در صورتی می تواند در دل و جان زیردستان و پیروان خود نفوذ کند و عملکرد و رفتار آنها را تحت تاثیر قرار دهد که در برخورد با آنان همواره برخوردی ملایم و همراه با رفق و مدارا داشته باشد.

مولای متقیان حضرت علی (علیه السلام) در یکی از سخنان گهربار خود می فرماید:

من لم یلن لمن دونه ، لم ینل حاجته ؛ (٤٠١)

کسی که نسبت به زیردستانش نرمش نداشته باشد، به خواسته اش نمی رسد.

آن حضرت در یکی دیگر از بیانات نورانی خویش ، این مسئله مهم را مورد توجه قرار می دهد و می فرماید:

اءدراك الناس لحاجته ، ذو العقل المترفق ؛ (٤٠٢)

موفق ترین مردم در رسیدن به خواسته هایشان ، انسان خردمند و مدارا کننده است .

رهبر سازمان در صورتی می تواند به اهداف و نتایج مورد نظر خود دست یابد که رفتار او با کارکنان سازمان و زیردستان خود به گونه ای باشد که آنان را تحت تاثیر قرار دهد و در آنان انگیزه لازم برای همکاری و همیاری با رهبر را به وجود آورد. اگر کارکنان و زیردستان ، رهبر خود را قبول داشته باشند و به عبارت دیگر، اگر رهبر در زیردستان خود نفوذ داشته و تاثیرگذار باشد، در آن صورت دست یابی به اهداف و نتایج مورد نظر به مراتب آسان تر خواهد بود.

ارتباطات اجتماعی همواره با مشکلات و مسائل خاصی همراه است ؛ مدیر اگر بخواهد بر این مشکلات و سختیها فایق آید و وظیفه رهبری خود را به نحو احسن به انجام برساند، لازم است که در بر خورد با کارکنان و زیردستان خویش ، مسئله مدارا و رفق را از یاد نبرد؛ زیرا یکی از راههای اصلی غلبه بر مسائل و مشکلات ، به ویژه مسائل و مشکلاتی که در تعاملات اجتماعی به وجود می آید، رفق و مدارا با مردم است . امیر مومنان حضرت علی (علیه السلام) این نکته را چنین متذکر می شود:

الرفق ییسر الصعاب و یسهل شدید الاسباب ؛ (٤٠٣)

رفق و مدارا، سختیها و دشواریها را آسان کرده و چاره ای سخت را ساده می کند. اگر مسئله رفق و مدارا مورد توجه جدی قرار نگیرد و در مناسبات و روابط اجتماعی و معاشرت با مردم ، رفق و مدارا حاکم نباشد، مشکلات بسیاری در تعاملات اجتماعی به وجود خواهد آمد. حضرت امام صادق (علیه السلام) رفق و مدارا با مردم را سبب ارجمند شدن نزد آنان ، و خشونت و تندخویی را سبب خوار شدن در نزد آنان می داند و می فرماید:

ان شئت اءن تکرم فلن ؛ و ان شئت اءن تهان فاخشن ؛ (٤٠٤)

اگر می خواهی گرامی باشی ، نرم باش و اگر می خواهی خوار شوی ، خشن باش .

رفق و مدارا، علاوه بر اینکه در تسهیل روابط اجتماعی موثر است و می تواند از بروز بسیاری از مشکلات و مسائل در مناسبات اجتماعی جلوگیری کند؛ همچنین می تواند به عنوان یك راه حل اساسی برای حل و فصل بسیاری از مشکلات به وجود آمده در روابط و تعاملات اجتماعی در نظر گرفته شود و امیر مؤ منان حضرت علی (علیه السلام) یکی از آثار و پیامدهای مثبت رفق و مدارا در معاشرت با مردم را، از بین بردن مشکلات اجتماعی و دعواها و نزاع های به وجود آمده در میان مردم دانسته و می فرماید:

الرفق یؤ دی الی السلم ؛ (٤٠٥)

رفق و مدارا به آشتی می انجامد.

بنابراین یکی از راههایی که مدیر می تواند در نقش یك رهبر واقعی ظاهر شود و در کارکنان و زیردستان خود نفوذ کند و عملکرد آنان را تحت تاثیر قرار دهد، رفق و مدارا، ملایمت و نرمی در برخورد با آنها است ؛ در این صورت است که می توان در دلهای کارکنان نفوذ کرد و به اهداف خود -

که همان اهداف سازمان است - دست یابد؛ چرا که رفق و مدارا یکی از عوامل اصلی در پیروزی و کامیابی است .

۲ - ۲. رفق و مدارا یا شدت و تندی بعد از توضیح و تبیین مسئله رفق و مدارا، و بیان اهمیت و ارزشی که در متون و منابع غنی اسلامی در مورد آن وجود دارد و سفارشها و توصیه های رهبران دین (علیه السلام) در مورد ضرورت در پیش گرفتن سیاست رفق و مدارا در تعامل و رابطه با مردم ، این سوال مطرح می شود که آیا ضرورت استفاده از رفق و مدارا، به ویژه در سازمان ، یك امر دائمی و همیشگی است یا اینکه با توجه به اقتضائات و شرایط مختلف ، ممکن است رفتار همراه با رفق و مدارا ضرورت نداشته باشد، یا حتی خلاف آن ، یعنی رفتار تند و خشن ضرورت داشته باشد؟ به عبارت دیگر، آیا استفاده مطلق از رفق و مدارا باعث سوء استفاده دیگران نمی شود؟ و اگر مدیر و رهبر سازمان بخواهد در برخورد با کارکنان و زیردستان ، همواره ملتزم به رفق و مدارا باشد و رفتاری ملایم و به دور از شدت با آنها داشته باشد، آیا کارکنان از این مسئله سوء استفاده نمی کنند و رفتار مدیر باعث به وجود آمدن کم کاری از طرف کارکنان و کوتاهی آنان در انجام وظایف محوله نمی گردد؟

در پاسخ باید گفت ، شکی نیست که بهره بردن از رفق و مدارا در روابط و مناسبات اجتماعی ، به ویژه در ارتباط میان رهبر و پیرو، یك کار معقول و منطقی است و می تواند باعث تقویت رابطه مثبت و سازنده میان رهبران و زیردستان شود و نفوذ رهبران در کارکنان را به دنبال داشته باشد، اما باید توجه داشت که این مسئله ، هیچ گاه به صورت مطلق و دائمی مطلوبیت ندارد و منطقی نیست .

در متون و منابع غنی اسلامی نیز، گر چه تاکید و سفارش ویژه ای نسبت به رفق و مدارا در تعامل با مردم کرده اند، اما خود رهبران دین (علیه السلام) نیز به این نکته اشاره کرده اند که رفق و مدارا و ملایمت در برخورد با مردم - به ویژه رفق و مدارایی که یك مدیر و رهبر باید نسبت به کارکنان و زیردستان خود داشته باشد - به هیچ وجه مطلق و همیشگی نیست ، بلکه مسئله ای است که نسبت به اقتضائات و شرایط مختلف ممکن است تفاوت کند. حضرت علی (علیه السلام) در سفارش خود به یکی از کارگزاران خود، در مورد نحوه برخورد و تعامل با مردم می فرماید:

و ارفق ما کان الرفق ارفق ، و اعتزم بالشدة حین لا تغنی عنك الا الشدة ؛ (٤٠٦)

در آنجا که مدارا کردن بهتر است ، مدارا کن ؛ اما آنجایی که جز با شدت عمل کار از پیش نمی رود، شدت عمل را به کار بند.

بنابراین می توان گفت ، آنچه که از منابع غنی اسلامی در مورد رهبری و نحوه تعامل و رفتار رهبر با زیردستان به دست می آید این است که اصل اولی بر رفق و مدارا و محبت به آنان است ؛ و اگر این اصل کارساز نبود، نوبت به اصل دوم - که همان شدت عمل است - می رسد.

خداوند متعال نیز در برخورد با مردم ، هم لطف و رحمت و محبت دارد، و هم شدت و تندی و عذاب ؛ از یك طرف در مورد خودش می فرماید: (کتب علی نفسه الرحمة)؛ (٤٠٧) یعنی رحمت را بر خود واجب کرده است ؛ و از طرف دیگر می فرماید: (اءن عذابی لشدید)؛ (٤٠٨) یعنی همانا عذاب من شدید است .

اما آنچه که اهمیت دارد این است که لطف و رحمت و محبت او مقدم بر شدت و عذاب او است و این یکی از سنت های ثابت الهی است ؛ چنان که در دعای ماءثور، خطاب به خداوند متعال عرض می کنیم :

یا من سبقت رحمته غضبه ؛ (٤٠٩)

ای کسی که رحمت و لطف او، بر شدت و غضب او پیشی گرفته است .

پس رفق و ملایمت ، مقدم بر شدت عمل است و وظیفه اولیه و اصلی مدیران و رهبران سازمان این است که در تعامل با کارکنان و زیردستان خویش ، تلاش کنند با در پیش گرفتن سیاست مبتنی بر رفق و مدارا و رفتار ملایم و همراه با لطف و محبت ، در کارکنان خود نفوذ کنند و رفتار و عملکرد آنان را در جهت انجام وظایف و دست یابی به اهداف سازمان ، هدایت کنند؛ و تا زمانی که این سیاست کارساز است و تا وقتی که بدین وسیله می توان به اهداف سازمان دست یافت ، حق استفاده از سیاست دوم - یعنی سیاست شدت عمل - را ندارند. اما اگر سیاست رفق و مدارا و روش ملایمت و محبت ، با مشکل مواجه شد و کارایی خود را از دست داد، در آن صورت چاره ای جز تمسك به سیاست دوم و استفاده از شدت عمل وجود ندارد.

بنابراین سیاست رفق و مدارا در صورتی مطلوب و منطقی است و به عنوان یك اصل کلی در تعاملات اجتماعی مورد تایید است که مورد سوء استفاده قرار نگیرد؛ و در صورتی که از این سیاست سوء استفاده شود، سیاست شدت عمل و دوری از رفق و مدارا ضرورت می یابد. امیر مؤ منان حضرت علی (علیه السلام) می فرماید:

اذا کان الرفق خرقا، کان الخرق رفقا؛ ربما کان الدواء داء، و الدواء دواء؛ (٤١٠)

در صورتی که رفق و مدارا، اسباب خرق و زحمت شود، تندی (و شدت عمل) عین رفق و مدارا است ؛ (چنان که) گاهی دارو موجب بیماری می شود و بیماری خود، دارو می باشد.

بدیهی است که توجه به شرایط و اقتضائات ، منحصر به استفاده از این قدرت نیست ، بلکه در استفاده از سایر قدرت و نیز توجه به اقتضائات و شرایط، امری طبیعی و ضروری است و روشن است که استفاده از هر یك از انواع قدرت ، در صورتی می تواند کارایی داشته باشد که بجا و به موقع و با توجه به شرایط، از آن استفاده شده باشد.

۳. الفت و محبت یکی از مصادیق اخلاق اجتماعی که تاثیر بسزایی در میزان نفوذ در دیگران دارد، مسئله الفت ورزیدن به دیگران و محبت کردن به آنان می باشد. تقریبا همه انسانها در این خصیصه با هم مشترك هستند که هر کس به آنها لطف و محبت می کند، او را دوست می دارند و دل در گرو او می گذارند و به او روی می آورند. امیر مؤ منان حضرت علی (علیه السلام) در تبیین این نکته مهم می فرماید:

قلوب الرجال و حشیة ؛ فمن تاءلفها اءقبلت علیه ؛ (٤١١)

دلهای مردمان وحشی است ؛ پس هر کس به آنها الفت ورزد به او روی می آورند.

این نکته قاعده کلی است که لطف و محبت به افراد، باعث می شود که انسان در نزد آنها محبوب شود و آن گاه که فردی در چشم دیگران محبوب و دوست داشتنی شد، میزان نفوذ و تاثیرگذاری او بر آنان به مراتب بیشتر می شود و میزان اطاعت و پیروی آنها نیز از او بیشتر می گردد. پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) نیز که خود، مظهر لطف و محبت به مردم بود، به این نکته مهم تاکید می کنند:

المرء مع من اءحب ؛ (٤١٢)

(دل و جان) انسان با کسی است که او را دوست می دارد.

خداوند، متعال انسان را فطرتا به گونه ای آفریده است که دل و جان او در تسخیر لطف و محبت است ؛ فطرت آدمی چنان است که اگر از کسی لطف و محبت و احسان ببیند، به تسخیر او در می آید و تحت تاثیر او قرار می گیرد. یکی از رموز موفقیت پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) در نفوذ بر دلهای مسلمانان و تسخیر قلوب آنها همین مسئله رحمت و محبت است .

پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) پیام آور رحمت و محبت ، و مظهر تام و کامل رحمت فراگیر الهی نسبت به همه جهانیان بود. خداوند متعال خطاب به این پیامبر رحمت می فرماید:

و ما اءرسلناك اءلا رحمة للعالمین ؛ (٤١٣)

ما تو را به جز عنوان رحمتی برای جهانیان نفرستادیم .

آری رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) بزرگترین مظهر لطف و رحمت خداوند متعال به جهانیان بود و جامعه را با قدرت و رحمت و محبت خود اداره می کرد. رحمت و محبت پیامبر گرامی اسلام نسبت به مردم به حدی بود که مردم شیفته وجود مبارك آن حضرت می شوند و دوستی و محبت او را در دل آنان جای می دادند و در نتیجه ، اطاعت و پیروی از آن حضرت را از صمیم جان می پذیرفتند.

خداوند متعال در توصیف سیمای رئوف و مهربان آن حضرت می فرماید:

لقد جاءء کم رسول من اءنفسکم عزیز علیه ما عنتم حریص علیکم بالمومنین رءوف رحیم ؛ (٤١٤)

همانا رسولی از خودتان به سوی شما آمد که رنجهای شما بر او سخت است و بر هدایت شما بسیار حریص است و نسبت به مومنان ، رئوف و مهربان است .

در این آیه شریفه ، خداوند متعال برخی از ویژگی های پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) را بیان می کند؛ یکی از ویژگی هایی که بر می شمارد عبارت از این است که آن حضرت نسبت به مومنان ، رئوف و مهربان است . البته راءفت و محبت پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) مخصوص مومنان نبود و همه انسانها را شامل می شد؛ اما نسبت به مومنان ، محبت و لطف ویژه ای داشت .

یکی دیگر از ویژگیهای پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) در این کریمه با عبارت (حریص علیکم) بیان شده است . کلمه « حرص » در لغت عرب به معنای علاقه وافر و شدید به چیزی است ؛ بنابراین معنای عبارت این می شود که او نسبت به شما علاقه وافر و شدید دارد و به شما عشق می ورزد.

٤. دفع بدی با خوبی یکی دیگر از مسائل اخلاق اجتماعی که نقش مهمی در تاثیر گذاری بر دیگران و نفوذ در آنان دارد، این است که انسان ، بدی های دیگران را با خوبی و نیکی جواب دهد. برخورد خوب در مقابل برخورد بد و تلخ دیگران ، می تواند در جلب محبت و دوستی آنان تاثیر بسزایی داشته باشد. به هر میزان که دیگران ، انسان را دوست داشته و نسبت به او محبت داشته باشند، به همان میزان قدرت نفوذ و تاثیرگذاری انسان در آنان افزایش می یابد. خداوند متعال در مورد دفع بدی به خوبی ، خطاب به پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و اله و سلم) می فرماید:

و لاتستوی الحسنة و لا السیئة ادفع بالتی هی اءحسن فاءذا الذی بینك و بینه عدواة کانه ولی حمیم ؛ (٤١٥)

هرگز نیکی و بدی یکسان نیست ؛ بدی را با نیکی دفع کن ؛ ناگاه (خواهی دید) همان کسی که میان تو و او دشمنی است ، گویی دوستی گرم و صمیمی است !

اصولا در مقابل بدی ها و برخوردهای نامناسب دیگران ، سه نوع عکس العمل می توان نشان داد:

اول اینکه انسان در مقابل رفتار و برخورد بد دیگران ، مقابله به مثل کند و با آنان برخورد بد و نامناسب داشته باشد؛

دوم اینکه در مقابل برخورد بد دیگران ، عکس العملی نشان ندهد و آنان را عفو کند؛

سوم اینکه در مقابل برخورد نامناسب و بد دیگران ، عکس العمل مثبت نشان دهد و در مقابل بدیهای آنان ، از خود خوبی نامناسب و بد دیگران ، عکس العمل مثبت نشان دهد و در مقابل بدیهای آنان ، از خود خوبی نشان دهد و به اصطلاح ، بدی را با خوبی دفع کند.

خداوند متعال در آیه کریمه ای که مطرح شد، به پیامبر گرامی اسلام دستور می دهد که در مقابل رفتارهای بد و برخوردهای نامناسب دیگران ، راه حل و عکس العمل نوع سوم را انتخاب نماید؛ یعنی علاوه بر اینکه در مقابل آنان برخورد بد نداشته باشد و آنان را عفو نماید، بلکه برخورد خوب و مناسب داشته باشد.

در ادامه آیه ، خداوند متعال به برخی از آثار و پیامدهای مثبت این عمل اشاره می کند و می فرماید که اگر بدی را با خوبی پاسخ دادی ، در آن صورت خواهی دید که آن کسی که دشمن تو بود، تبدیل به يك دوست بسیار گرم و صمیمی برای تو خواهد شد. تعبیر زیبایی که در این آیه آمده این است ، (كاءنه ولی حمیم) اشاره به همین معنا دارد که دشمن تو تبدیل به دوست صمیمی خواهد شد؛ چرا که کلمه « حمیم » به معنای داغ و گرم است .

اکنون این سوال مطرح می شود که زمینه ها و بسترهای مناسب برای به وجود آمدن این قدرت چیست ؟ و به عبارت دیگر، چه کسی می تواند دارای این قدرت باشد و این گونه در دیگران نفوذ کند و آنان را تحت تاثیر قرار دهد؟

خداوند متعال در آیه بعدی ، پاسخ این پرسش را داده و اعمال این قدرت را منوط به دارا بودن صفت صبر و شکیبایی و داشتن ایمان قوی دانسته است :

و ما یلقهآ الا الذین صبروا و ما یلقهآ الا ذو حظ عظیم ؛ (٤١٦)

جز کسانی که پایداری می کنند، به این مقام نمی رسند؛ و جز کسانی که بهره عظیمی (از ایمان و تقوا) دارند به آنان نایل نمی گردند!

١ - ٤. سیره عملی رهبران دین در دفع بدی با خوبی رهبران دین (علیه السلام) که در عمل به دستورهای دین هماره جلوتر از دیگران بوده اند، در مورد مسئله دفع بدی با خوبی و داشتن عکس العمل مثبت رفتارهای منفی دیگران نیز، پیش قدم بودند. موارد متعددی در منابع و متون اسلامی ذکر شده است که نشان می دهد معصومان (علیه السلام) در مقابل برخوردهای بد و رفتارهای نامناسب دیگران ، نه تنها مقابله به مثل نمی کردند و عکس العمل منفی نشان نمی دادند، بلکه با حلم و بردباری و صبر و متانت ، با آنان برخورد همراه با مهر و محبت می نمودند و بدین وسیله در اعماق دلهای آنان نفوذ می کردند.

یکی از نمونه های بارز این مسئله ، جریانی است که در مورد امام حسن مجتبی (علیه السلام) نقل شده است ؛ روزی مردی از اهالی شام که متاثر از تبلیغات سوء معاویه بر ضد اهل بیت پیامبر (صلی الله علیه و اله و سلم) بود، آن حضرت را دید و به دشنام گرفت . امام حسن (علیه السلام) چیری نفرمود و جواب او را نداد؛ تا اینکه حرفهای او تمام شد. وقتی که او ساکت شد. امام (علیه السلام) با لبخندی شیرین به او سلام کرد و فرمود: پیر مرد! فکر می کنم غریب هستی و احتمالا در اشتباه افتاده ای ؛ اگر از ما رضایت بخواهی ، رضایت خواهیم داد و اگر چیزی از ما طلب کنی ، به تو عطا خواهیم کرد و اگر راهنمایی بخواهی ، تو را راهنمایی خواهیم کرد و اگر باری بر دوش داری ، بر می داریم و اگر گرسنه هستی ، تو را سیر می سازیم و اگر لباس در اختیار نداری ، به تو لباس خواهیم داد و اگر نیازمند هستی ، نیاز تو را بر طرف خواهیم کرد و اگر رانده شده ای ، به تو پناه خواهیم داد و اگر حاجتی داری ، آن را برطرف خواهیم کرد، اگر بر ما وارد شوی و میهمان ما شوی ، راحت تر خواهی بود؛ چرا که همه وسایل و امکانات پذیرایی برای ما فراهم است .

مرد آن گاه که سخنان حضرت را شنید، گریست و گفت : گواهی می دهم که تو جانشین خدا در زمین هستی و خدا بهتر می داند که رسالت خویش را از کجا قرار دهد. تو و پدرت مبغوض ترین بندگان در نزد من بودید؛ اما الان دوست داشتنی ترین مخلوقات خدا در نزد من هستید. پیر مرد اثاث سفر خود را در اختیار آن حضرت قرار داد و میهمان ایشان شد و یکی از دوست داران آن حضرت گردید.(٤١٧)

نمونه دیگر، قضیه ای است که در مورد حضرت امام زین العابدین روایت شده است .

مردی از خاندان حضرت امام سجاد (علیه السلام) در محضر آن حضرت ایستاد و شروع به دشنام و ناسزاگویی کرد. حضرت به او چیزی نگفت . وقتی که آن مرد برگشت و رفت . آن حضرت به همنشینان خود فرمود: آنچه را که آن مرد گفت ، شنیدید؛ دوست دارم که با من بیایید و جواب من به او را بشنوید.

امام کفشهای خود را پوشید و به راه افتاد، در حالی که این آیه را تلاوت می کرد:

و الکظمین الغیظ و العافین عن الناس و الله یحب المحسنین ؛ (٤١٨)

... و کسانی که خشم خود را فرو می برند و از خطای مردم در می گذرند، و خدا نیکوکاران را دوست دارد.