مدیریت علوی

فارسی

08:33:02 2010-04-04

مدیریت علوي نام کتاب : مدیریت علوی

نام مؤ لفان : ابو طالب خدمتی ،

علی آقا پیروز و عباس شفیعی

سخن پژوهشکده پژوهش در علوم انسانی ، ضرورتی است که امروز بیش از همیشه آشکار شده است .

دستیابی به اهداف مشترك و ویژه جوامع ، نیازمند بهره گیری از نتایج پژوهش های گوناگون ، از جمله پژوهش هایی است که در قلمرو علوم انسانی انجام می شود. بی تردید پژوهش هایی در پیشبرد برنامه ها و نیل به اهداف کار آیی دارند که از موضعی آشنا با فرهنگ جامعه صورت گیرند و مسایل جامعه را بدرستی و در تعامل با اندیشه و ارزش های آن دریفته باشند. از این روست که بومی سازی علوم ، بویژه علوم انسانی ، معنا می یابد.

پژوهش کار آمد در جامعه ایرانی ، ناگزیر مستلزم شناخت فرهنگ ایرانی است . اسلام مولفه اصیل و اصلی فرهنگ ایرانی است که به مثابه عنصر ذاتی در اندیشه و رفتار ایرانی تجلی پیدا می کند. بنابر این ، شناخت اسلام و بررسی نسبت آن با علوم انسانی و تبیین قلمروهای مشترك و ویژه هر یك ، و نیز بررسی گونه های مختلف داد و سند میان آنها، در پژوهش های جامع علمی ایران جایگاه ویژه ای می یابد. حاصل این مطالعات ، به عنوان هدفی راهبردی ، نقش تعیین کننده ای در بومی سازی علوم انسانی دارد.

به منظور تحقق این مهم ، در سال ١٣٦١ با راهنمایی و عنایت حضرت امام خمینی رحمه اللهدفتر همکاری حوزه و دانشگاهبه همت استادان حوزه و دانشگاه شکل گرفت و در سالیان فعالیت خود، برای رسیدن به این هدف بستر مناسبی فراهم آورد و فعالیت های مؤ ثری صورت داد. در ادامه راه ، گسترش و تعمیق کار، جایگاه و دامنه کاری بالاتری را برای این مجموعه اقتضا می کرد. از این رو شورای گسترش آموزش عالی در تاریخ ٢٦/١٠/١٣٧٧ تاسیسپژوهشکده حوزه و دانشگاهرا تصویب کرد.

پژوهشکده حوزه و دانشگاهبا بهره گیری از استادان و پژوهشگران حوزه و دانشگاه به پژوهش های تطبیقی و تحقیقات علوم انسانی از منظر اسلامی ، به منزله مقدمه ای ضروری برای بومی سازی علوم انسانی می نگرد و حاصل این پژوهش ها را در اختیار جامعه دانشگاهی و دیگر علاقه مندان قرار می دهد.

یکی از وظایف این پژوهشکده تدوین متون و منابع آموزشی دانشگاهی در قلمرو علوم اسلامی را در این موضوعات صورت می دهد، که حاصل آن ها به عنوان متون و منابع آموزشی مورد استفاده قرار می گیرد.

کتاب حاضر به عنوان منبع درسی برای دانشجویان رشتهمدیریتو نیز دوره های خاصمدیریت اسلامکه از سوی نهادها، وزارتخانه ها و سازمان ها برگزار می شود، تهیه شده است . امید است علاوه بر جامعه

دانشگاهی ، سایر علاقه مندان به ویژه مدیاران سازمان های مختلف کشور از آن بهره مند گردند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری ، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این پژوهشکده را در جهت اصلاح این کتاب و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی یاری دهند.

در پایان ، پژوهشکده لازم می داند از مولفان و ناظر طرح ، حجه الاسلام و المسلمین محمد حسن نبوی تشکر و قدردانی کند.

مقدمه در جهان معاصر،سازمان هارکن اصلی جوامع هستند و شرایط مختلف زمانی و مکانی ، و نیز نیازهای گوناگون انسان ها، باعث ظهور و گسترش روز افزون سازمان ها و مؤ سسات مختلف شده اند. سازمان های مختلف تقریبا در تمام شئون زندگی انسان امروزی ، از هنگام تولد تا مرگ تاءثیر گذار هستند. بدیهی اس که سازمان آن گاه می تواند در به انجام رساندن ماموریت ها و رسیدن به اهداف خود موفق گردد که مدیرانی توانمند و کار آمد زمام امور آن را به دست داشته باشند؛ چرا کهمدیریتمهم ترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان بوده و نقشی بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان بر عهده دارد.

از سوی دیگر، در موفقیت و اثر بخشی مدیریت عوامل گوناگونی تاءثیر گذارند کهفرهنگیکی از مهم ترین آن هاست . عوامل مختلف فرهنگی ، تاءثیر عمیق و انکار پذیری در مدیریت و ساخت های گوناگون آن دارند، و در پی ریزی نظام مدیریت مناسب برای سازمان ها در جوامع مختلف ، با فرهنگ های متفاوت ، توجه به عامل مهم فرهنگ و تفاوت های فرهنگی ، امری ضروری و اجتناب ناپذیر می نماید. به این نکته نیز باید توجه داشت که اگر چه اصول سازمانی ناظر بر ساختار و فن آوری در فرهنگ ها و ملل مختلف ، تا حدودی به هم شبیه هستند؛ اما اختلافات ملی و منطقه ای در کارکردهای مدیریت همچنان تاءثیر گذار بوده و تاءثیر فرهنگ بر عملکرد و رفتار افراد، در محیطهای کاری به وضوح مشاهده می شود.

در اواخر دهه ۱۹٦۰ میلادی ،هاف استد(۱) مطالعات و تحقیقاتی را با هدف اثبات نقش و تاءثیر تفاوت های فرهنگی بر مدیریت انجام داد. این تحقیقات بعد از او پی گیری و دنبال شد. یافته اصلی مطالعاتهاف استدگویای آن است که سازمان ها به شدت تحت تاءثیر فرهنگ هستند؛ به گونه ای که تاءثیر فرهنگ در سازمان ، از تاءثیر گذاری تاءثیر قرار می دهد.

هاف استددر تبیین رابطه فرهنگ و مدیریت می نویسد:مدیریت و سازمان از ابتدا تا انتها تحت نفوذ فرهنگ هستند. از راه شناخت بهتر و آگاهی از ارزش های فرهنگی و نقطه نظراتی که از سوی افراد مطرح می شود، بهتر می توان رفتار سازمان ها، و ماهیت و عملیات مدیریت در قالب خاص فرهنگی را درك و تعبیر نمود.(۲) .

تاءثیر شگرف فرهنگ در مدیریت و فرآیند آن باعث شده است که فرایند مدیریت در میان ملت ها و فرهنگ های مختلف جهان متفاوت باشدت مدیریت ژاپنی ، مدیریت آمریکایی و مدیریت کره ای نمونه هایی هستند که متناسب با فرهنگ جوامع خود به وجود آمده اند. بنابر این ، فرهنگ از مهم ترین عواملی است که تاءثیر عمیق و انکار ناپذیری در مدیریت دارد.

در جامعه اسلامی اگر به این مقوله مهم توجه نگردد، ویژگی های فرهنگی جامعه مورد عنایت خاص قرار نگیرد، و اگر قالب های مدیریتی که بر مبنای فرهنگ مغرب زمین ساخته شده اند، شکسته و یا تعدیل نشود و از نو بر معنای اصول و مبانی فرهنگ غنی اسلامی ، نظام مناسبی برای مدیریت کشور و سازمان های مختلف آن پی ریزی نگردد؛ نظام مدیریت به نظامی نا کار آمد تبدیل خواهد شد که کارکرد مطول و مناسبی در آنها نخواهد داشت .

نیم نگاهی به چشم اندازه وسیع دین و منابع غنی و سرشار آن به ویژه سیره پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله و سلم و ائمه هدی علیه السلام روشنگری این نکته است که این چشم انداز وسیع و منحصر به فرد، زمینه بکری است که به منظور بنیان نهادن نظام مدیریتی مستحکم و کار آمد، بایستی از آن سود جست .

با توجه به این که امام علی علیه السلام حدود پنج سال حاکمیت و مدیریت جامعه اسلامی را بر عهده داشته و در منافع اسلامی بیش ترین مطلب در مورد مدیریت از آن امام همام نقل شده است ، و نیز به مناسبت نامگذاری سال ۱۳۸۰ به نام سالرفتار علوی، تصمیم گرفته شد که سیره و سخنان و دیدگاه های آن حضرت در مورد موضوعات و مسائل مدیریتی ، تبیین و در مجموعه ای به نامmدیریت علوبعرضه گردد. البته به علت محدودیت زمانی تنها برخی از مباحث مدیریت از نگاه امام علی علیه السلام مورد بررسی قرار گرفت و ارائه گردید.

در پایان بر خود لازمه می دانیم از جناب حجة الاسلام و المسلمین آقای محمد حسن نبوی که با راهنمایی های مشفقانه خویش بر غنای مباحث کتاب افزودند، تشکر و سپاس گزاری نماییم .

فصل اول : دور نمای مدیریت از نگاه امام علی علیه السلام

امانت بودن مدیریت از دیدگاه اسلام به طور عام ، و در نگاه امام علی علیه السلام به طور خاص ، مدیریت و مسئولیت در حکم امانتی است که به مدیر سپرده می شود تا برای مدتی معین به عنوان مجری یا امانتداری در آن جایگاه انجام وظیفه کند.

مدیریت و مسئولیت ، امانت گرانسنگی است که باید به اهلش سپرده شود؛ زیرا آنچه موجب گردش درست امور و سلامت و صلابت کارها می شود، آن است که مشاغل اصلی و مدیریتی از یك سو به عنوان امانت تلقی شود، و از سویی دیگر به افراد شایسته و توانمند واگذار گردد. این نوع نگاه به مسئولیت باعث می شود که در انتخاب افراد برای مدیریت و یا هر شغل دیگر،شایسته سالاربمراعات گردد، و افرادی شایسته برای به دست گرفتن آن ها انتخاب شوند.

امام علی علیه السلام در نامه ای به یکی از کارگزاران خویش ، امانت بودن مسئولیت و مدیریت را متذکر شده و می فرماید:

و ان عملك لیس لك بطعمه و لکنه فی عنقك امانه ؛(۳) کاری که در دست توست ، طعمه نیست ، بلکه امانتی است بر گردن تو.

کسانی که بدون توجه به اصل امانت بودن مدیریت ، و بدون برخورداری از شایستگی ها و توانایی های لازم ، مدیریت و مسئولیتی را می پذیرند، و نیز کسانی که چنین افرادی را انتخاب می کنند، مرتکب خیانت علیه السلام به رفاعه ، یکی دیگر از کارگزاران خویش می فرماید:

و اعلم یا رفاعه ان هذه الاماره امانه فمن خیانه فعلیه لعنه الله الی یوم القیامه؛(٤) ای رفاعه ! بدان که این امارت و مدیریت ، امانتی است که هر کس به آن خیانت کند، لعنت خدا تا روز قیامت بر او باشد.

برنامه ریزی برنامه ریزباز ارکان مدیریت و از جمله وظایف اصلی مدیران است ، و نقشی اساسی در موفقیت و پیشرفت سازمان ها دارد. ضرورت برنامه ریزی قبل از هر گونه اقدام و اهمیت ویژه آن

مساله ای عقلی است ، و تبیین و استدلال چندانی نیاز ندارد؛ و روشن است که اقدام به هر کار، بدون بررسی جوانب مختلف آن و قبل از برنامه ریزی لازم ، بیانگر نقصان عقل و یا عدم بهره گیری مناسب از این نعمت بزرگ الهی است و پیروزی و موفقیت در کار را ارزانی انسان نخواهد کرد.

حضرت علی علیه السلام عقلی بودن مساله برنامه ریزی را مورد تاکید قرار داده و می فرماید:ادل شی ء علی غزاره العقل حسن التدبیر؛(۵) بهترین دلیل بر کمال عقل ، خوب برنامه ریزی کردن است.

در برخی روایات نقل شده از امام علی علیه السلام به بعضی از آثار مثبت برنامه ریزی کردن است.

در برخی روایات نقل شده از امام علی علیه السلام به بعضی از آثار مثبت برنامه ریزی اشاره شده است . مانند: جلوگیری از اشتباه ، افزایش بهره وری ، مقابله با تهدیدات ، کمك به تصمیم گیری اثر بخش ، ایجاد آرامش درونی ، کمك به حل مشکلات سازمان و مصونیت از پشیمانی .

البته باید توجه داشت که صرف برنامه ریزی ، موجب موفقیت سازمان نمی شود؛ بلکه برنامه ای می تواند مقدمات موفقیت و پیشرفت سازمان را فراهم کند اصولی ، منطقی و متناسب با امکانات و شرایط سازمان طراحی شده باشد. برنامه ریزی غیر اصولی و نا متناسب ، نه تنها کمکی به پیشرفت سازمان نمی کند، چه بسا باعث شکست ، ناکامی و حتی فرو پاشی سازمان شود.

امیر مومنان علی علیه السلام می فرماید:

سوی التدبیر، سبب التدمیر؛(٦) برنامه ریزی کردن ، موجب هلاك و فرو پاشی است.

تصمیم گیری تصمیم گیرباز اهمیت بسیار و جایگاهی ویژه در مدیریت برخوردار است ؛ تا جایی که برخی پژوهشگران و صاحب / بزرگ ،تصمیم گیربومدیریترا هم معنا و مترادف دانسته ، و معتقدند که مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست . تصمیم گیری کانون اصلی مدیریت را تشکیل می دهد و از انجام دادن وظایفی مثل برنامه ریزی ، سازماندهی و یا کنترل ، در واقع همان تصمیم گیری در مورد نحوه انجام می دهد.

مدیران ، تصمیمات متعددی را در موضوعات مختلفی که برای سازمان پیش می آید، اتخاذ می کنند. برخی از این موضوعات بسیار مهم و حیاتی اند، و اگر تصمیمات خوب ، به جا و به موقع گرفته نشود، ممکن است خسارت ها و شکست های بزرگ و غیر قابل جبرانی به وجود آورد. در چنین مواردی ضرورت اتخاذ تصمیمات عاقلانه و منطقی بیش تر نمایان می شود. تنها این گونه تصمیم گیری هاست که سازمان را از مشکلات نجات می دهد و موجب پیمودن راه تکامل می شود؛ همان گونه که امام علی علیه السلام فرمود:

رای العاقل ینجی ؛(۷) تصمیم گیری منطقی و تصمیم های صحیح و خردمنداند، تاثیر عمیق بر امور مختلف سازمان داشته ، و می تواند سازمان را در دستیابی به اهداف سازمانی یاری دهد. تصمیم گیری آن گاه که با دقت ، دور اندیشی و ژرف نگری همراه باشد، دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت و اثر بخشی سازمان را تا حد زیادی تضمین می کند.

حضرت علی علیه السلام فرمود:

اذا اقتر العزم بالحزم کملت السعاده؛(۸) هنگامی که تصمیم با دور اندیشی همراه شود، سعادت کامل گردد.

سازماندهی یکی از اساسی ترین وظایف مدیران در سازمان هاسازماندهاست . پیچیدگی و بزرگی سازمان های امروزی ضرورت و اهمیت این امر را دو چندان کرده است . به کمك سازماندهی است که اهداف کلی و ماموریت اصلی سازمان در قالب هدف های جزئی تر، و وظایف و فعالیت های ریزتر و مشخص تر، تعریف می گردد، و دستیابی به اهداف سازمان امکان پذیر می شود. در سازماندهی ، وظایف ، اختیارات و مسئولیت های واحدها و افراد مختلف مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آن ها معین و مشخص می گردد.

سازماندهی باید به این گونه ای باشد که معلوم می کند وظایف هر فرد در سازمان چیست ، و چه کسی مسئول نتایج مورد انتظار است . در این صورت موانع ناشی از ابهام و عدم اطمینان در مورد وظایف و مسئولیت ها بر طرف می گردد، و از لوث شدن مسئولیت ها جلوگیری خواهد شد.

اساسا هیچ سازمان و جامعه ای بدون سازماندهی و هماهنگی قادر به انجام دادن گسستن شیرازه امور، و مختل شدن کارها می گردد. امیر مومنان علیه السلام در سازماندهی کلان مجموعه مدیریتی خویش ، همواره به این اصل مهم توجه داشته و با تقسیم کار و ایجاد هماهنگی ، به سازماندهی امور اهتمام ویژه داشتند. آن حضرت در توصیه به فرزند بزرگوار خود امام حسن علیه السلام می فرماید:

و اجعل لكل انسان من خدمك عملا تاخذه به فانه احرى الا يتواكلوا فى خدمتك؛(۹) برای هر يك از کارکنان خود کاری را تعیین کن ، تا او را نسبت به همان مورد مواخذه کنی . این کار باعث می شود که آنان کارهای را به یکدیگر واگذار نکنند.

نظارت و کنترل از عناصر حیاتی مدیریت در همه سیستم ها، اصلنظارت و کنترلاست . اهمیت و ضرورت این اصل مهم در سازمان های مختلف ، غیر قابل انکار است . با گسترش سازمان ها و پیچیدگی آن ها ضرورت نظارت و کنترل ، بیش تر احساس شده ، و دامنه فعالیت بخش نظارتی نیز در آن ها گسترش می یابد.

نظارت و کنترل ، ضامن حرکت سازمان در مسیر اهداف تعیین شده ، و در نتیجه تضمین کننده بقاء و تکامل آن می باشد؛ و اصولا هیچ سازمانی بدون داشتن نظامی مناسب و قدرتمند در بعد نظارت و کنترل نمی تواند بقا، دوام و پیشرفت خود را تضمین نماید. بنابراین ، سازمان های مختلف ، اقدام به طراحی ساختارهای نظارتی گوناگون می کنند تا از انحراف سازمان و زیر مجموعه های آن ، و در نتیجه دور افتادن از اهداف تعیین شده پیشگیری نمایند، و در ضمن از درستی حرکت همه عوامل سازمان در جهت انجام دادن وظایف مربوط، به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر اطمینان حاصل کنند.

امام علی (ع) در زمینه نظارت و مراقبت بر اعمال و رفتار کارگزاران و کارکنان تحت مدیریت خود بسیار دقیق و هشیارانه عمل می کرد، و به این امر اهتمام ویژه داشت . همچنین به کارگزاران ارشد و عالی رتبه خویش دستور اکید می داد که افراد تحت سرپرستی خود را به دقت زیر نظر داشته و مراقب اعمال و رفتار آنان باشند. ایشان در نامه معروف خود به مالك اشتر، در مورد نظارت بر عملکرد کارگزاران می فرماید:

ثم تفقد اءعمالهم وابعث العيون من اءهل الصدق والوفاء عليهم فان تعاهدك فى السر لاءمورهم حدوة لهم على استعمال الاءمانة و الرفق بالرعية؛(۱۰) با فرستادن ماءموران مخفی که اهل راستی و وفاداری هستند، کارهای آنان را زیر نظر بگیر، زیرا بازرسی مداوم و پنهانی تو سبب می شود که آنان به امانتداری و مدارا با مردم ترغیب شوند.

امام (ع) علاوه بر سفارش در مورد ضرورت نظارت بر عملکرد افراد به ویژه کارگزاران حکومتی ، و نیز دستور اکید به کارگزاران ارشد حکومتی در مورد نظارت بر عملکرد زیر دستانشان ، خود نیز از

نظارت بر اعمال و رفتار کارگزاران خویش غفلت نمی کرد و همواره سعی می نمود از طریق نظارت بر عملکرد آن ها، از نقاط قوت و ضعف عملکرد آنان مطلع شود، تا بتواند نقاط قوت را تقویت کند و نقاط ضعف را از بین ببرد.

با بررسی اجمالی سخنان و سفارش های امام علی (ع) به کارگزاران ارشد خود، و همچنین سیره عملی آن حضرت در نظارت و کنترل ، این نتیجه به دست می آید که نظارت از دیدگاه ایشان به دو شکل :نظارت آشکار، ونظارت پنهانتقسیم می شود.

ذکر این نکته نیز ضروری است که شدت و دقت نظارت و کنترل آن حضرت بر عملکرد کارگزاران خود تا به اندازه بود که شرکت یکی از کارگزاران ایشان در یك مهمانی اشراقی ، از نظر آن حضرت مخفی نماند.

خود کنترلی یکی از عناصر حیاتی مدیریت سالم و کار آمد، وجود نظامی کامل و دقیق برای نظارت و کنترل است . نظارت بر اجرای هر چه بهتر برنامه ها و وظایف کارکنان ، ضرورتی است که بخش عمده ای از وقت مدیران را به خود اختصاص داده است . از سوی دیگر کنترل عملکرد کارکنان از سوی مدیران ، اصولا باعث بروز مقاومت از سوی کارکنان شده و دیواری از بی اعتمادی را میان مدیران و کارکنان ایجاد می کند. هر گاه بتوان در کارکنان مراقبتی ایجاد می کند. هر گاه بتوان در کارکنان مراقبتی از درون خودشان ایجاد نمود، می توان امیدوار بود که این پیامد به وجود نیاید و در عین حال عملکردها نیز مورد نظارت قرار بگیرند. این جاست که مساءلهخود کنترلشکل می گیرد.

امام علی (ع) می فرماید:

اجعل من نفسك علی نفسك رفیبا؛(۱۱) از حوادث مراقبی بر خویشتن قرار بده.

خود کنترلبه معنای نظارت و مواظبت فرد بر اعمال و رفتار خویش ، و در نتیجه انجام دادن وظایف به نحو مطلوب و پرهیز از انحراف و تخلف شغلی و اداری می باشد.

این روش در مقایسه با روش نظارت بیرونی (نظارت سازمان بر عملکرد کارکنان) کم هزینه تر است ، و کارکردی بهتر و کارآمدتر دارد. نظارت بیرونی در صورتی اثر بخش خواهد بود که همراه با خود کنترلی کارکنان باشد؛ زیرا در نظارت بیرونی ، چه بسا مواردی از عملکرد و رفتار فرد از دید ناظران مخفی بماند و هیچ گاه مورد ارزیابی قرار نگیرد؛ در نتیجه نظارت اعمال شده ، ناقص خواهد بود.

از سوی دیگر، معمولا در نظارت های بیرونی این دغدغه وجود دارد که آیا نظارت به عمل آمده از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آن که شائبه ها و غرض ورزی ها و دوستی ها و دشمنی ها در آن نقش داشته است . از این رو، همواره باید بر ناظران نیز نظارت کنندگان دیگری گماشت تا مراقب نظارت آنان باشند و به این ترتیب ناظران مرحله بالاتر نیز محتاج ناظران دیگری هستند؛ اما در صورتی که ناظران خود دارای عامل بازدارنده درونی و باصطلاحخود کنترلباشند، این دغدغه و نگرانی به میزان قابل توجهی کاهش می یابد، و گزارش های آنان از ضریب اطمینان بالاتر و صحت بیش تری برخوردار خواهد شد.

ارزشیابی ارزشیابیشایستگی کارکنان و سنجش عملکرد آنان ، یکی از وظایف مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی است . به طور کلی در هر سازمان عده ای تعهد بالایی نسبت به سازمان داشته و برای دستیابی به اهداف مؤ سسه از هیچ کوششی فروگذار نمی کنند. در مقابل این ها، تعدادی نیز تعهد چندانی در این زمینه ندارند و تلاش قابل قبولی برای دستیابی به اهداف سازمان از خود نشان نمی دهند.

از وظایف مهم يك نظام اداری مؤ ثر و کارآمد، تفکيك بين اين دو گروه از کارکنان سازمان است ؛ زيرا يکی از عوامل اساسی که انگيزه های ارزشمندانه را در افراد تحکيم کرده و رشد می دهد، ارزش گذاری کار آنان و رفتار مناسب و معقول با آن ها نسبت به عملکرد آنان می باشد.

امام علی (ع) در عهدنامه خود به مالك اشتر، وی را به ارزشيابی کارکنان و فرق گذاشتن ميان آنان بر مبنای عملکردشان ترغيب می کند، و عواقب ناخوشايند تفکيك قائل نشدن ميان کارکنان خوب و بد را متذکر شده و می فرمايد:

و لا يکونن المحسن و المسی ء عندك بمنزلة سواء، فان فی ذلك تزهيدا لاهل الاحسان فی الاحسان و تدريبا لاهل الاساءة و اءلزم کلا منهم ما اءلزم نفسه؛(۱۲) هر گاه نبايد افراد نيکوکار در نيکی هايشان بی رغبت شوند، و بدکاران در عمل بدشان تشويق گردند؛ و هر کدام از اين ها را مطابق کارش پاداش بده .

اگر در سازمان نظام درست و کارآمدی برای ارزشيابی افراد وجود نداشته باشد و يا عملکردها و فعاليت ها به صورت صحيح و دقيق ارزشيابی نشوند، کارکنان سازمان انگيزه ای برای تلاش و کوشش جهت دستيابی به اهداف سازمان نخواهند داشت ، در نتيجه سازمان از دستيابی به اهداف و انجام دادن ماءموريت های خود باز خواهد ماند. البته وجود هر نوع نظام ارزشيابی نمی تواند برای سازمان مناسب باشد؛ بلکه مطلوب و مناسب نبودن سيستم ارزشيابی نيز مشکلاتی برای سازمان به وجود خواهد آورد؛ به طوری که اگر مشکلات آن بيش تر از فقدان ارزشيابی نباشد، کم تر از آن نخواهد بود. بنابراين ، نظام ارزشيابی برای اثر بخش بودن بايد دارای ويژگی هايی باشد. در نگاه امام علی (ع)، برخی از ويژگی های نظام مطلوب برای ارزشيابی کارکنان را می توان اين موارد دانست : ارزشيابی دقيق و عادلانه باشد؛ تلاش و کوشش هر فرد به همان مقدار که هست محاسبه شود، نه کم تر و نه بيش تر؛ سعی و اهتمام افراد به يکديگر نسبت داده نشود؛ ارزشيابی فراگير و شامل همه اعضای سازمان باشد؛ در ارزشيابی ، هم نقاط قوت آنان مورد نظر باشد و هم نقاط ضعف ؛ و سرانجام اين که شخصيت افراد بر ارزشيابی آنان تاءثير نگذارد، بلکه عملکرد واقعی هر شخص ملاك اصلی ارزشيابی باشد.

و لا يدعونك شرف امری الی ان تعظم من بلائه ما کان صغيرا، و لا ضعة امری الی ان تستصغر من بلائه ما کان عظيما؛(۱۳) همانا شرافت و آبروی کسی باعث نشود که کار کوچك و کم ارزش او را بزرگ و پرارزش بشماری ؛ و حقارت و کوچکی کسی موجب نگردد که خدمت پرارج او را کوچك به حساب آوری.

گزينش و انتخاب از وظايف اصلی و مهم مدير،گزينش و انتخابمنابع انسانی کار آمد برای سازمان است . انتخاب درست و مناسب افراد برای مشاغل مختلف در سازمان ضرورتی انکارناپذير است ؛ چرا که نيروهای انسانی بازوان فکری و اجرايی سازمان ، و رکن مهم دستيابی به اهداف هستند، و موفقيت در انجام دادن وظايف و ماءموريت های مورد نظر با استفاده از خدمات افراد شايسته و توانمند امکان پذير است . بنابراين ، در صورتی که گزينش و انتخاب کارکنان به صورت مناسب انجام نشود و افراد بدون شايستگی و توانمندی برگزيده شوند؛ نه تنها سازمان را در دستيابی به اهداف و انجام دادن وظايف سازمانی ياری نمی دهند؛ بلکه خود به عنوان مانعی بزرگ بر سر راه موفقيت سازمان قرار می گيرند، و باعث به هدر رفتن فرصت ها و هزينه های ارزشمند سازمان می شوند.

اهميت گزينش و نقش ويژه نيروهای انسانی در سازمان تا آن جاست که امام علی (ع)شايسته سالاربرا به عنوان رکن اساسی و محور اصلی گزينش مطرح کرد، و معيار انتخاب افراد را تخصص و تعهد آنان می داند، و از گزينش افراد بر اساس وابستگی های کارگزار بودن در حکومت اسلامی ، امانتی است که بايد به اهلش سپرده شود، کسانی که شايستگی و توانمندی آن کار را داشته باشند. آن

حضرت به مالك اشتر می فرماید:

فول علی امورك خیرهم ؛(١٤) پس کارها را به بهترین آنان واگذار کن.

بهترین ، و شایسته ترین فرد برا احراز مشاغل مختلف از نگاه امام علی (ع)، کسی است که از یك سو تخصص لازم در مورد آن شغل را داشته باشد، و از سویی دیگر از ویژگی های مثبتی مثل دینداری ، پاکی و صلاحیت خانوادگی ، حیا و امانتداری بهره مند باشد. آن حضرت در این مورد می فرماید:

و توخ منهم اهل التجربة و الحیاء، من اءهل البیوتات الصالحة و القدم فی الاسلام؛(١٥) از میان آن ها افرادی را که اهل تجربه ، و حیا و پاکدامنی ، و از خانواده های شایسته بوده ، و در اسلام پیشگام ترند، انتخاب کن.

بر اساس توصیه های مؤ کد امام علی (ع) مدیران و مسئولان نظام اسلامی حق ندارند که مشاغل دولتی را بر اساس وابستگی های خانوادگی یا سیاسی تقسیم کنند. آن ها مجاز نیستند که امور اجرایی مردم را به کسانی واگذار کنند که اصالت خانوادگی ندارند، و از فضایل و کرامت های اخلاقی به دور هستند. همچنین حق ندارند از کسانی که از توانایی ، تخصص ، تقوا و تعهد لازم برخوردار نیستند، در کارها و مشاغل مختلف سازمان ها و نهادهای نظام اسلامی بهره گیرند؛ زیرا مدیریت و مسئولیت امانت بسیار مهمی است که باید به افراد شایسته و متخصص سپرده شود. کسانی که بدون داشتن شایستگی های لازم ، خود را در مقام اداره امور قرار می دهند، و یا آن هایی که افراد فاقد شایستگی و اهلیت را برای اداره کارها انتخاب می کنند، خیانت بزرگی مرتکب شده و اسباب نابودی خود و سازمان را فراهم می آورند.

اطرافیان اطرافیان و نزدیکان مدیران مسئولان سازمان هاکسانی هستند که رابطه بیش تری با آنان دارند و بین آن ها رابطه دوستی یا خویشاوندی برقرار است . در داخل سازمان نیز برخی افراد رابطه بیش تر و نزدیك تری با مدیر پیدا کرده و بین آن ها دوستی و ارتباطهای نزدیك به وجود می آید. علاوه بر این دو دسته ، بیرون از سازمان نیز افرادی وجود دارند که به مرور زمان آشنایی ، دوستی و یا خویشاوندی با مدیران و مسئولان سازمان بر قرار می کنند. این ارتباطهای ویژه باعث می شود که توقعات و انتظارات خاصی در این افراد به وجود آید، در نتیجه آنان خود را متمایز از دیگران دانسته و حقوق و امتیازات خاصی برای خود قائل شوند.

اطرافیان مدیر، یعنی کسانی که به نحوی ارتباط نزدیکی با مدیر داشته و می توانند به راحتی با مدیر ارتباط برقرار کرده و در جلسات خصوصی او شرکت کنند؛ و یا با او رفت و آمد داشته باشند، تاءثیر فراوانی در موفقیت یا شکست مدیر دارند. علاوه بر این ها افرادی که به عنوان اطرافیان مدیر شناخته می شوند، معرف شخصیت مدیر نیز می باشند. امیر مؤ منان علی (ع) در عهدنامه خود با مالك اشتر، برخی از ویژگی ها و خصوصیات اطرافیان مدیر را مورد توجه قرار داده و می فرماید:

ان للوالی خاصة و بطانة فیهم استئثار و تطاول و قلة انصاف فی معاملة فاحسم مادة اولئك بقطع اءسباب تلك الاحوال؛(١٦) همانا برای زمامدار، خواص و نزدیکانی است که خودکامه و خودخواه بوده و دست تعدی به سوی مردم دراز می کنند، و انصاف را رعایت نمی کنند؛ پس ریشه ستم آنان را با قطع کردن موجبات آن ، از بین ببر.

اطرافیان ، اغلب به دلیل ارتباط ویژه با مدیران و مسئولان ، انتظارات خاصی پیدا می کنند و تلاش می نمایند از این قرابت و ارتباط خاص ، استفاده کرده و منافع و مزایای فوق العاده ای برای خود قائل شوند، و با استفاده از موقعیت و جایگاه ویژه خویش از امکانات و منافع سازمان و کشور به نفع شخص خود بهره برداری نمایند؛ همان چیزی که امروزه بهرانت خوارتعبیر می شود. بسیار دیده می

شود که نزدیکان و اطرافیان مدیر علاوه بر رانت خواری و استفاده غیر مجاز از منافع و امکانات سازمان ، حقوق دیگران را پایمال می کنند و هیچ واهمه ای به خود راه نمی دهند؛ چرا که ارتباط و خویشاوندی با مدیر را چتر حمایتی و حاشیه امنیتی و نوعی مصونیت برای خود احساس کرده و می دانند که معمولا از آنان بازخواست نمی شود؛ حتی چنانچه مورد بازخواست قرار بگیرند، از آنان دفاع خواهد شد.

امام علی (ع) به مالك اشتر توصیه می کند که مراقب اطرافیان باشد، و امتیاز ویژه ای در اختیار آنان قرار ندهد.

ولا تقطعن لاءحد من حاشيتك و حامتك قطيعة و لا يطمعن منك قى اعتقاد عقدة تضر بمن يليها من الناس ... فيكون مهنا ذلك لهم دونك و عيبه عليك فى الدنيا و الاخرة؛(۱۷) به هیچ یك از اطرافیان و بستگان خود زمینی از اراضی مسلمانان واگذار مکن ؛ و نباید انتظار داشته باشند با آنان قراردادی منعقد سازی که مایه ضرر سایر مردم باشد... که در این صورت سودش برای آن هاست و عیب و ننگ آن در دنیا و آخرت برای تو.

بر این اساس ، رفتار مدیر باید به گونه ای باشد که اطرافیان در او طمع نکرده و انتظار نداشته باشند که وی به نفع آن ها و به ضرر دیگران کاری انجام دهد. به سخن دیگر، مدیر باید با سیره عملی خود از انتظارات ذو طمع های بی جا و بی مورد نزدیکان و اطرافیان پیشگیری نماید، و اصولا شیوه مدیریتی او به گونه ای باشد که در آنان چنین توقعاتی ایجاد نگردد.

اطلاعات اطلاعاتدر هر سازمان ، از منابع با ارزش ، و دارای اهمیت ویژه ای است . میزان موفقیت و اثر بخشی سازمان ها و مدیران آن ها در فعالیت های مختلف ، از جمله تصمیم گیری ، تعیین خط مشی ، برنامه ریزی ، نظارت و کنترل ، به توانایی آنان در جمع آوری اطلاعات و سازماندهی ، توزیع ، پردازش و کنترل آن ها بستگی زیادی دارد. از این رهگذر آنان می توانند در برابر محیط بسیار پیچیده و متغیر، و نیز در برابر عوامل تاءثیر گذار محیطی ، اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورده و در اختیار مدیران و مسئولان بخش های گوناگون قرار دهند.

گرد آوری اطلاعات و کسب اخباردر مسائل مختلف ، از اهمیت و جایگاه ویژه ای در مدیریت حضرت علی (ع) برخوردار بود. آن حضرت همواره بر کسب اخبار و جمع آوری اطلاعات ، نیروها و ماءموران ویژه ای را به صورت ناشناس به نقاط مختلف می فرستاد، تا اطلاعات و اخبار لازم را از عملکرد کارگزاران ، امنیت داخلی و تحرکات نظامی جمع آوری کنند و در اختیار آن حضرت قرار دهند.

ادله و متون تاریخی موجود نشان می دهند که حکومت امام علی (ع) از وجود تشکیلاتی کارآمد و دقیق برخوردار بوده است . یکی از این ادله ، نامه هایی است که آن حضرت به کارگزاران خویش نوشته است . دقت در این برنامه ها این حقیقت را نشان می دهد که ایشان همواره عده ای را به عنوان ماءمور اطلاعاتی در نقاط مختلف معین می کرد تا اطلاعات لازم را جمع آوری نموده و در اختیار ایشان قرار دهند. از جمله این نامه ها، نامه ای است که به یکی از کارگزاران خویش نوشته است ؛ بخشی از آن نامه چنین است :

فاذا انت فيما رقى الى عنك لاتدع لهواك انقيادا ولا تبقى لآخرتك عتادا...؛(۱۸) حال به من خبر دادند که تو در پیروی از هوا و هوس فرو گذار نمی کنی و برای آخرتت چیزی باقی نمی گذاری.

مشورت و نظر خواهی با توجه به وسعت موضوعات و پیچیدگی مسائل و نیز گستردگی اطلاعات ، مدیر به تنهایی قادر به بررسی و شناخت همه مسائل و به دست آوردن همه اطلاعات لازم در مورد یك مساءله و شناسایی جوانب مختلف آن نیست ؛ در نتیجه نمی توان تصمیم گیری منطقی و درستی را از

او انتظار داشت .

مشورت و نظر خواهاز دیگران ، به منظور دستیابی به اهداف سازمان از مسائلی است که امام علی (ع) بر اهمیت و ضرورت آن تاکید کرده و در برخی از سخنان خویش ضرورت آن را متذکر شده و از استبداد و خودراءیی به شدت نهی کرده است . آن حضرت می فرماید:

من استبد براءیه هلك و من شاور الرجال شاركها فی عقولها؛(۱۹) کسی که استبداد در راءی داشته باشد هلاك شود؛ و کسی که با مردان (با تجربه) به مشورت نشیند در عقل های آن ها شریك شود.

امیر مؤ منان (ع) به منظور تبیین جایگاه مشورت ، آثار و فواید متعدد نظر خواهی از دیگران را مطرح کرده است که برخی از آن ها عبارتند از: بهره برداری از درخشش افکار دیگران ، جلوگیری از نابودی ، شناسایی خطاها، دستیابی به راه کارهای مناسب و پیشگیری از پشیمانی .

بدیهی است که نظر خواهی از هر کس نمی تواند مفید و واجد موفقیت باشد. بر این اساس ، امام علی (ع) ویژگی ها و خصوصیات زیرا را به عنوان شرایط کسی که قرار است طرف مشورت قرار گیرد، مطرح کرده است :

خداترسی ، خردمندی و عقل ، داشتن تجربه و تخصص در موضوع مورد مشورت ، راستگویی و پرهیز از دروغ ، بخیل نبودن ، داشتن شجاعت ، و حریص نبودن .

حضرت علی (ع) با وجود آن که از اندیشه کامل خدادادی بهره مند بود، به طوری که این موهبت الهی ، ایشان را از مشورت و نظر خواهی بی نیاز می کرد؛ ولی با این حال ، در کارهای مختلف با دیگران به رایزنی و مشورت می پرداخت .

ذکر این نکته ضروری است که مشورت و رایزنی با دیگران بدان معنا نیست که تصمیم گیری الزاما باید طبق نظر افرادی صورت پذیرد که با آنان مشورت می شود.

امام علی (ع) خطاب به ابن عباس ، یکی از مشاوران خود، می فرماید

لك اءن تشیر علی واءری فان عصیتك فاطعنی؛ تو حق داری که نظر مشورتی خود را به من بگویی و من روی آن می اندیشم ؛ پس اگر بر خلاف نظر تو تصمیم گرفتم ، باید از من اطاعت کنی.

استفاده از تجربه استفاده و بهره گیری مناسب از تجاربمی تواند بسیار ارزشمند را در اختیار مدیران قرار دهد تا از این تجربه ها در تصمیم گیری های خود استفاده کند. بی تردید هرگاه کسی از تجربه ها و یافته های خود و دیگران به صورت صحیح و مناسب بهره گیرد، میزان اشتباه در تصمیم گیری های او کاهش یافته و تصمیمات وی از ارزش و اعتبار بیش تری برخوردار خواهند شد.

امام علی (ع) ضمن تاکید بر حفظ تجربه ها و استفاده بهینه از آن ها، یکی از آثار مثبت آن را موفقیت در دستیابی به اهداف مورد نظر ذکر کرده و می فرماید:

من حفظ التجارب اءصابت اءفعاله ؛ آن کس که تجربه ها را حفظ کند (و بموقع از آن ها بهره گیرد) کارهایش به نتیجه صحیح رسد.

در روایات دیگری از امام علی (ع) به این نکته نیز اشاره شده است که میزان تجربه هر فرد بر قوت و اثر بخشی کارهای او تاءثیر فراوانی دارد؛ زیرا در این صورت دست انسان در انتخاب بهترین و مناسب

ترین راه حل ها و گزینه باز است و ضریب اشتباهات به نحو محسوسی پایین خواهد آمد.

امام علی (ع) در این باره می فرماید:

ثمرة التجربة حسن الاختیار؛(۲۰) ثمره تجربه ، گزینش نیکو است.

اصولا به هر میزان که اندوخته تجربه فرد بیش تر باشد، توانمندی وی در شناخت مسائل مختلف ، و پیدا کردن راه حل مناسب برای حل مشکلات بیش تر، و در نتیجه راءی و نظر او ارزشمندتر و مقبول تر خواهد بود.

حضرت علی (ع) فرمود:

راءی الرجل علی قدر تجربته ؛(۲۱) اندیشه و نظر هر فرد به اندازه تجربه او است.

توکل توکلیکی از مباحث اساسی در مدیریت اسلامی است که در روایات نقل شده از امام علی (ع) نیز مورد تاءکید قرار گرفته است . توکل عبارت است از:اعتماد و اتکا بر خداوند متعال در تمام کارها، تکیه بر اراده او با اعتقاد به این که پروردگار عالم ، آفریننده سبب ها، و مسلط بر همه آن هاست ؛ و سبب ها با اراده او در سببیت کامل می شوند و تاءثیر می گذارند.

توکل به عنوان یکی از عوامل ارزشی ، در همه مسائل مدیریتی تاءثیر گذار است ؛ ولی تاءثیر آن در تصمیم گیری ، نمود و بروز بیش تری دارد.

توکل بر خداوند متعال هنگام تصمیم گیری ، به ویژه در مورد کارهای مهم - که ممکن است عواقب و پیامدهای زیادی داشته ، و باصطلاح از درجه خطر پذیری بالایی برخوردار باشد - می تواند شخص را در اتخاذ تصمیم مناسب و معقول یاری ، و به انسان کمك کند که بر اضطراب ، ترس و دو دلی غلبه نماید.

توکل ، یکی از عوامل تاءثیرگذار بر اراده فرد است ، و هیچ ابزاری کار آمدی مانند توکل و اعتماد به خداوند متعال نمی تواند اراده او را محکم و استوار کند، و اسباب توفیق او را فراهم سازد.

امیر مؤ منان علی (ع) در یکی از سخنان خود می فرماید:

اصل قوة القلب التوکل علی الله ؛(۲۲) اساس قوت قلب ، توکل بر خداوند است.

توکل ، رمز اصلی بهره مندی انسان از امدادهای غیبی است ؛ و آن گاه که انسان در کارها بر خداوند متعال تکیه می کند، خداوند نیز درهای رحمت خود را به روی او می گشاید، و امدادهای غیبی خویش را به یاری او می فرستد.

امام علی (ع) می فرماید:

من تو کل علیه کفاه ؛(۲۳) هر کس که بر او (خداوند متعال) توکل کند، خداوند او را کفایت کند.

نکته مهم این است که توکل و اعتماد بر خداوند متعال به معنای بی اعتنایی به علل و اسباب مادی نبوده ، و بدان معنا نیست که انسان از تهیه کردن مقدمات و فراهم آوردن علل و اسباب مادی برای انجام دادن کار غفلت کرده و تصور کند که وسایل مادی و ظاهری ، در رسیدن به هدف سببیت ندارند؛ بلکه توکل به این معناست که انسان توجه اصلی خویش را به خداوند متعال - که حقیقت هستی و سبب اصلی است - معطوف کند؛ و در عین حال از ابراز مادی نیز استفاده نماید. شاهد این ادعا

حکایت مرد اعرابی است که شتر خود را رها کرد و گفت :به خدا توکل کردم.

پیامبر گرامی اسلام (ص) در جواب او فرمود:

اعقلها و توکل ؛ زانوی شتر را ببند و (آن گاه) توکل کن.(٢٤)

انحصارطلبی و امتیاز خواهی مدیران و مسئولان سازمان ها، به خاطر موقعیت خود، به اموال و امکانات فراوانی دسترسی دارند و طبعا منابع گوناگون مالی و اعتباری در اختیار آن ها می باشد. این امکان می تواند زمینه ساز فساد و امتیاز طلبی و استفاده غیر مجاز از منابع عمومی گردد. بنابراین ، مدیران بایستی دقت کنند که در زمان مسئولیت خود گرفتار این فساد نشوند. بدین منظور نه تنها باید از اختصاص دادن اموال و امکانات عمومی به خویش پرهیز کنند؛ که تلاش نمایند زمینه هر گونه امتیاز خواهی و بهره برداری غیر مجاز از امکانات را از جانب اطرافیان ، خویشاوندان و دوستان از بین برده و اجازه ندهند که کارکنان نیز از اموال عمومی و امکانات همگانی در جهت منافع خصوصی و شخصی بهره برداری نمایند.

امیر مؤ منان (ع) به کارگزاران خویش همواره این نکته را یاد آوری می نمود و به شیوه های گوناگون مختلف ، آنان را ازاستیثاروامتیاز خواهبرحذر می داشت . آن حضرت در بخشی از عهدنامه خود به مالك اشتر می فرماید:

اياك و الاستئثار بما الناس فيه اءسوة؛(٢٥) از امتیاز خواهی و اختصاص دادن چیزی که (بهره) مردم در آن یکسان است ، بپرهیز.

امام علی (ع) کارگزاران خویش را از امتیاز طلبی بر حذر می داشت و به آنان اجازه نمی داد که برای خود یا خویشان و اطرافیان خویش امتیاز ویژه در نظر بگیرند. و به مدیران این نکته را یاد آوری می فرمود که آنان امانتدارند و باید در مقابل او و مردم پاسخگو باشند. توصیه آن حضرت در این خصوص ، بر رفتار خویش در حکومتداری مبتنی است ، که از هر گونه امتیاز و استیثار پرهیز می نمود. آن حضرت وقتی وارد عراق شد، به مردم فرمود:

دخلت بلادكم باءشمالی هذه و رحلتی و راحلتی ها هی ، فان انا خرجت من بلادكم بغير ما دخلت فاتنی من الخائنين؛(٢٦) من با این جامه ها و این بار و بنه به سرزمین شما آمدم ؛ حال اگر از سرزمین شما با چیزی جز آنچه با آن آمدم بیرون بروم ، از خیانتکارانم.

امام علی (ع) در خصوص استیثار و امتیاز خواهی کارگزاران بسیار حساس بود و در این مورد به هیچ وجه اجازه نمی داد که با مردم رفتار خود کامانه داشته باشند، امتیاز طلبی کنند، و چیزی از اموال و دارایی های مردم را به خود یا بستگان و نزدیکان خویش اختصاص دهند؛ لذا به محض دریافت گزارشی مبنی بر امتیاز طلبی یکی از کارگزاران ، برای از بین بردن آن اقدام می کرد.

زمانی که یکی از کارگزاران آن حضرت دست تعدی به اموال مردم گشود، امام علی (ع) طی نامه ای به او نوشت :

فاتق الله وارد الی هولاء القوم الموالهم ، فانك ان لم تفعل ثم امكننی الله منك لاعذرن الی الله فيك و لاضربنك بسيفی الذی ما ضربت به احدا الا دخل النار؛(٢٧) پس ، از خدا بترس و اموال این مردم را به آنان باز گردان که اگر این کار را نکنی و خدا تو را در اختیار من قرار دهد وظیفه ام را در برابر خدا نسبت به تو انجام خواهم داد و با این شمشیرم که هیچ کس را با آن نزدم مگر این که داخل جهنم شد، بر تو خواهم زد.

صرفه جویی در اموال عمومی در سازمان ها، بویژه سازمان های دولتی یا عمومی ، بخشی از اموال و امکانات دولتی و عمومی در اختیار مدیران و مسئولان سازمان قرار دارد تا از آن ها در موارد معین و مشخص و یا مواردی که نیاز و ضرورت احساس می شود، بر اساس اختیارات قانونی و یا طبق تشخیص آنان بهره برداری شده و مورد استفاده قرار گیرند. درست است که صرفه جویی و جلوگیری از اسراف باید به عنوان يك اصل اسلامی در زندگی خصوصی نیز مورد توجه قرار گیرد؛ لیکن در مورد اموال عمومی و بیت المال ، تاءکید بیش تری به رعایت آن شده است .

امام علی (ع) به کارگزاران خویش مؤ کدا سفارش می کرد که در مصرف بیت المال نهایت دقت و صرفه جویی را مراعات کرده و از اسراف و ریخت و پاش به شدت بپرهیزند.

تنها به يك نمونه که در خصوصی نگارش نامه هاست ، اشاره می کنیم :

ادقوا اقلامكم ، و قاربوا بين سطوركم ، و احذفوا عنى فضولكم ، و اقصدوا قصد المعانى ، و اياكم و الاكثار، فان اموال المسلمين لاتحمل الاضرار؛(۲۸) قلم هایتان را تیز کنید، و سطرهایتان را نزديك هم بنویسید، از زیاده نویسی بپرهیزید، منظورتان را کوتاه تر بیان کنید. مبادا زیاده نویسی و پرحرفی نمایید؛ زیرا اموال مسلمانان زیانی را بر نمی تابد!.

امام علی (ع) پیش از سفارش دیگران به صرفه جویی در بیت المال ، و بیش از همه کسانی که مخاطب آن حضرت هستند، خود در مصرف بیت المال دقیق بود، و از هر گونه اسراف پرهیز می کرد. صرفه جویی آن حضرت در بیت المال مسلمانان به حدی است که حاضر نشد برای پاسخگویی به کسانی که شب هنگام برای کار خصوصی به او مراجعه کرده بودند، از نور چراغ بیت المال استفاده کند. در منابع تاریخی نقل شده است که شبی طلحه و زبیر برای پاره ای از مسائل شخصی خود، خدمت امام علی (ع) رسیدند. امام در آن حال مشغول رسیدگی به امور بیت المال بود. وقتی آن دو وارد شدند، آن بزرگوار چراغ بیت المال را خاموش کرد و فرمود تا از خانه اش چراغ دیگری بیاورند! و حاضر نشد تنها چند دقیقه از نور چراغ بیت المال برای مسائل شخصی استفاده شود.(۲۹)

البته شاید عده ای کج فهم ، در بعضی از مسائل فرعی و جزئی ، نسبت به مصرف بیت المال وسواس به خرج دهند؛ لیکن در مسائل بزرگ و کلان ، دست به تعدی و اسراف بزنند! بدون شك آنچه مورد سفارش امام علی (ع) است ، دقت و صرفه جویی در همه مسائل (خرد و کلان) می باشد؛ و شاید هدف اصلی ایشان از دقت در موارد جزیی نیز این باشد که روحیه دقت و صرفه جویی در کارگزاران تقویت گردد و از اسراف و ریخت و پاش در اموال عمومی ، به ویژه در سطوح گسترده اجتناب شود.

آینده نگری آینده نگربودور اندیشیکی از شرایط مدیریت خردمندانه و منطقی است ، و مدیریت بدون توجه به این نکته مهم نمی تواند سازمان را به سر منزل مقصود برساند. قبل از اقدام به هر کار باید جوانب و زوایای مختلف آن مورد بررسی قرار گرفته و پیامدهای احتمالی آن پیش بینی شود. مدیرانی که قبل از اقدامات عملی ، با آینده نگری ، زوایای مختلف مساءله را بررسی کرده و امکانات و مقدمات لازم را پیش بینی می کنند، تصمیمات استوارتری می گیرند و میزان موفقیت و اثر بخشی خود را افزایش می دهند.

ضرورت آینده نگری ، مساءله ای عقلی است و هر انسان خردمندی آن را باور دارد؛ زیرا آینده نگری یکی از شرایط انجام دادن درست و منطقی کار است و پیامدهای احتمالی هر کاری ، در صورتی قابل جبران خواهد بود که قبل از اقدام ، توجه کافی به آن شده ، و پیش بینی های لازم صورت گرفته باشد. امام علی (ع) دوراندیشی و آینده نگری را نشانه خردمندی دانسته و عاقل ترین انسان را فردی می داند که آینده نگری بیش تری داشته باشد.

آن حضرت می فرماید:

اعقل الناس انظرهم فی العواقب ؛(۳۰) خردمندترین مردم ، عاقبت اندیش ترین آن هاست.

فعالیت ها و اقدامات مدیران در سازمان ، پیامدهایی دارد که بسا برای سازمان چندان مطلوب نباشد. بنابراین ، مدیران و مسئولان باید آینده را به خوبی بشناسند و آثار و پیامدهای احتمالی اقدامات خود را پیش بینی نمایند، تا بتوانند از عواقب نامطلوب آن در امان بمانند. از این رو، امام علی (ع) یکی از دلایل ضرورت آینده نگری را، مصون ماندن از مشکلات دانسته و می فرماید:

من نظر فی العواقب سلم من النوائب ؛(۳۱) کسی که در عواقب کار بیندیشد، از گرفتاری ها در امان باشد.

پرهیز از شتابزدگی و سستی انجام دادن کارها خصوصا کارهای کلان و زیربنایی ، نیازمند وجود مقدمات و زمینه سازی متناسب است ؛ به طوری که اگر مقدمات و زمینه های لازم به وجود نیامده باشد، نمی توان به آن کار اقدام کرد؛ و در صورت اقدام نیز معمولا نمی توان به نتیجه مطلوب رسید. انجام دادن کارها پیش از فراهم آوردن مقدمات لازم و قبل از زمینه سازی ، معقول و منطقی نبوده و بعید نیست که فرد یا سازمان را با مشکلات بسیاری روبه رو سازد، و خسارات فراوانی به وجود آورد.

همان گونه کهشتابزدگدر کارها مطلوب نیست ، و برای نظام مدیریتی مشکل آفرین است ،سستی و کوتاهدر کارها نیز مطلوب نبوده و چه بسا فرصت ها و امکانات را به هدر دهد و خسارات بسیاری به جای گذارد. بنابراین ، مدیران باید هم از شتابزدگی و عجله بپرهیزند و قبل از فراهم شدن مقدمات و اسباب لازم ، به انجام دادن کاری اقدام نکنند، و هم به هنگام آماده شدن زمینه ها و مقدمات ، سستی نکنند و فرصت را از دست ندهند.

امام علی (ع) این مساءله را به مالك اشتر تذکر داده و می فرماید:

ایاك و العجلة بالاءمور قبل اءوانها و التسقط فیها عند امکانها، او اللجاجة فیها اذا تنکرت او الوهن عنها اذا استوضحت ، فضع کل اءمر موضعه و اءوقع کل اءمر موقعه؛(۳۲) بپرهیز از شتاب در انجام دادن کارها قبل از رسیدن وقتشان ؛ و سستی و اهمال در کارها آن گاه که انجام دادن کاری ممکن است ؛ و از لجاجت در اموری که مبهم است ؛ و ضعف و سستی در اموری که روشن است . پس هر کاری را در جای خودش قرار بده ، و هر کاری را در وقت خود انجام ده.

بهره مندی از عقل ، و خردمندی اقتضا می کند که انسان هیچ کاری را شتابزده و نسنجیده انجام ندهد. بنابراین ، مدیران عاقل و خردمند هرگز نسنجیده عمل نمی کنند و گرفتار شتابزدگی در عمل نمی شوند؛ چرا که می دانند لازمه مدیریت صحیح و منطقی ، این است که قبل از انجام دادن هر کار جوانب و زوایای مختلف آن به درستی تبیین و بررسی گردد، تا کارها به صورت ناپخته و نادرست انجام نگیرد؛ زیرا کارهای شتابزده و ناپخته ، به ویژه در کارهای مدیریتی ، می تواند به شدت آسیب زا باشد، و مشکلات و خسارت های بسیاری به وجود آورد.

البته همان گونه که از عجله و شتابزدگی در کارها باید اجتناب کرد، از سستی و اهمال در انجام دادن آنها نیز باید پرهیز نمود؛ چرا که سستی و تاءخیر موجب از دست رفتن فرصت می شود، و بازگشت فرصت نیز یا ممکن نیست و یا بسیار مشکل است .

قاطعیت قاطعیتو پرهیز از شك و تردید، از لوازم و شرایط اصلی موفقیت مدیریت است . این نکته نقش مهمی در حل و فصل امور و موفقیت سازمان ، در انجام دادن وظایف و ماءموریت های خود و

دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده دارد. درست است که مدیر قبل از تصمیم گیری و اقدام عملی ، به ویژه در مسائل مهم و حیاتی ، باید تاءمل کند، و به دقت تمام زوایای آن را نسنجیده و جوانب مختلف آن را مورد بررسی دقیق قرار دهد؛ ولی بعد از بررسی جوانب مختلف قضیه و مشورت با صاحب نظران ،قاطعیت در اتخاذ تصمیمواجرای آنننیز ضرورت دارد.

برخی از مدیران در اتخاذ تصمیم و اجرای آن ، بیش از حد تردید می کنند، و بعد از آماده شدن همه مقدمات و مهیا شدن همه شرایط لازم نیز توانایی و جراءت تصمیم گیری قاطع را ندارند، و یا در تصمیم گیری خود دچار اضطراب و دلهره هستند. این وضعیت باعث می شود که تردید و ابهام و سر در گمی در همه بدنه سازمان سرایت کرده و کارها در زمان مناسب به انجام نرسد؛ و سازمان از انجام دادن وظایف و ماءموریت های خود بازمانده و به اهداف مورد نظر نرسد. امام علی (ع) از شك و تردید بی مورد نهی کرده و می فرماید:

لا تجعلوا علمکم جهلا و یقینکم شکا، اذا علمتم فاعملوا و اذا تیقنتم فاءقدموا؛(۳۳) علم خود را به جهل ، و یقین خویش را به شك تبدیل نکنید. وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید اقدام نمایید.

دقت در برخی از تصمیم گیری های امام علی (ع) نشان می دهد که آن حضرت همواره سعی می کرد با در نظر گرفتن همه جوانب ، و دقت در زوایای مختلف مساءله ، تصمیم منطقی و درستی برای آن اتخاذ کند. آن حضرت زمانی که زوایای گوناگون قضیه و عواقب و پیامدهای آن روشن می شد و موقعیت برای تصمیم گیری مناسب می گردید، با قاطعیت کامل تصمیم می گرفت و اجرا می کرد، و از سستی و تعلل در اجرای تصمیم خود اجتناب می ورزید.

تنظیم وقت نظم،برنامه ریزیکی از عوامل مؤ ثر در موفقیت مدیر است ؛ چرا که مدیر سازمان از سویی کارها و وظایف متعددی بر عهده دارد، و از سوی دیگر وقت او محدود است . بنابراین ، اگر بخواهد به همه کارها رسیدگی کند، و تمام وظایف خود را انجام دهد، اقتضا می کند که وقت خود را به صورت منطقی تقسیم کند و کارهای سازمان را طبق زمان بندی مناسب انجام دهد.

بدون توجه به این اصل مهم ، بعید است که مدیر بتواند وظایف و مسئولیت های خود را به صورت مناسب و به موقع انجام دهد و موفقیت خود و سازمان را تضمین کند.

امام علی (ع) تنظیم و توزیع وقت را همیشه مورد نظر داشته ، و به کارگزاران خود نیز رعایت این اصل حیاتی را توصیه می نمود. ایشان در بخشی از عهدنامه خود به مالك اشتر می فرماید:

و امض لکل یوم عمله فان لکل یوم ما فیه؛(۳٤) کار هر روز را در همان روز انجام بده ؛ زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد.

امام علی (ع) در این قسمت از عهدنامه ، علاوه بر توصیه مالك به داشتن نظم و زمان بندی مناسب برای انجام دادن کارها، این نکته را به او سفارش می کند که از تاءخیر در انجام دادن کارها و واگذاردن کار امروز به فردا بپرهیزد؛ زیرا برای هر روز کاری است غیر از کار روز گذشته و روزهای آینده نیز در تغییر است . چه بسا تغییر شرایط فردا به گونه ای باشد که به هیچ وجه نتواند کار عقب افتاده امروز را به انجام دهد.

بنابراین ، تنظیم وقت و زمان بندی مناسب برای انجام دادن فعالیت های مختلف ، یکی از شرایط اصلی موفقیت مدیر است ، اوست که باید وقت و زمان خود را به تناسب کارها و فعالیت های مختلف تقسیم کند، و برای انجام دادن هر یك از کارها، زمان خاصی را در نظر بگیرد، تا با کمبود وقت مواجه نشود و بتواند تمام وظایف و ماءموریت های خود را به بهترین شکل انجام دهد، و موفقیت خود، و

کارآمدی سازمانش را تضمین کند.

شرح صدر شرح صدربه معنای بهره مندی از ظرفیت وسیع روحی و فکری ، و تحمل و حوصله فراوان است . این حالت یکی از عوامل و شرایط اصلی مدیریت موفق و کارآمد می باشد.

مدیری که سعه صدر و ظرفیت کافی ندارد، نمی تواند امور سازمان را به صورت صحیح و منطقی اداره کند و آن را به سر منزل مقصود رهنمون شود. کسی که می تواند امور يك مجموعه را به شیوه ای مطلوب اداره کند که تحمل ، ظرفیت ، شکیبایی و حوصله کافی داشته باشد و از کم ظرفیتی ، تنگ نظری و نابردباری بپرهیزد.

امیر مؤ منان علی (ع) سعه صدر را وسیله و ابزار لازم برای اداره امور دانسته و می فرماید:

آلة الریاسة سعة الصدر؛(۳۵) وسیله و ابزار ریاست (و مدیریت)، سعه صدر است.

سازمان ها همواره با مشکلات ، سختی ها و مسائل مختلفی روبه رو هستند، که مدیران بایستی به صورت منطقی و صحیح برای برطرف کردن آن ها اقدام کنند. کسی می تواند در مقابل مشکلات و سختی ها به راه حلی منطقی دست یابد که از توانایی ، صبر، حوصله و مقاومت لازم برخوردار باشد؛ و این صفات همان چیزی است که شکل کلی آن راسعه صدرمی نامیم .

ذکر این نکته لازم است که هر اندازه دامنه مدیریت فرد وسیع و گسترده باشد، به سعه صدر، ظرفیت و حوصله بیش تری نیاز دارد.

امام علی (ع) کارگزاران خود را به سعه صدر و داشتن ظرفیت بالا و صبر و حوصله سفارش می نمود و به آنان توصیه می فرمود که نسبت به خواسته ها و نیازهای مردم توجه داشته باشند؛ و با حوصله و تحمل به حل مشکلات و تاءمین خواسته ها و نیازهای آنان همت گمارند و در این زمینه به هیچ وجه خود را طلبکار مردم ندانند؛ بلکه خود را خدمتگزار و در این زمینه به هیچ وجه خود را طلبکار مدم ندانند؛ بلکه خود را خدمتگزار آنان دانسته و با حلم و بردباری برای خدمت بیش تر به مردم تلاش کنند.

امیر مؤ منان علی (ع) نه تنها کارگزاران خویش را به سعه صدر توصیه می کرد، که خود بیش از آنان سعه صدر و بردباری داشت ؛ و زمانی که مدیریت جامعه اسلامی را بر عهده گرفت ، با عموم مردم حتی با کسانی که با آن حضرت مخالف بودند، با سعه صدر، گشاده نظری ، عطوفت و حلم و بردباری برخورد کرد، و از هر گونه تنگ نظری ، کم ظرفیتی و نابردباری پرهیز نمود.

رفق و مدارا موفقیت سازمان آن گاه امکان پذیر است که پیوندی صمیمی و مناسب میان مدیران و کارکنان برقرار باشد، پیوندی که موجب همراهی و همیاری کارکنان شود. هیچ عاملی مثلرفقومدارنمی تواند پیوندی اصیل و عمیق میان مدیران و کارکنان ایجاد کند، و همراهی آنان را تضمین نماید. مدیران جز با نرمی و ملایمت نمی توانند فاصله های میان خود و کارکنان را بر دارند، در اعماق دل آنان نفوذ، و آنان را با خود همراه نمایند.

خداوند متعال این نکته مهم را به پیامبر خود (ص) گوشزد کرد و فرمود:

فبما رحمة من الله لنت لهم ولو کنت فظا غلیظ القلب النفضوا من حولك؛(۳٦) به واسطه رحمت الهی ، نسبت به آنان نرم شدی ؛ که اگر تندخوی و سخت دل بودی ، از اطرافت پراکنده می شدند.

امیر مؤ منان (ع) رفق و مدارا و مهربانی را مبنای اصلی مدیریت و حکومت خویش قرار داده بود و به

کارگزاران خود نیز همواره توصیه می کرد که در اداره امور جامعه و تعامل با مردم ، اصل رفق و مدارا و مهربانی را ملاك عمل قرار دهند، و حتی الامکان از برخورد شدید و تند بپرهیزند. ایشان در نامه ای به یکی از کارگزاران خویش می فرماید:

و اءرفق ما کان ارفق و اعتزم بالشدة حین لا تغنی عنك الا الشدة واخفض للرعیة جناحك وابسط لهم وجهك و اءلن لهم جانبك؛(۳۷) در آن جا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن ؛ اما آن جا که جز با شدت عمل کارها پیش نمی رود، شدت عمل به خرج دهد و پر و بال (تواضع) خود را برای مردم بگستر و با چهره گشاد با آنان رو به رو شو، و نرمخویی با آنان را نصب العین خود قرار ده.

ضرورت و جایگاه ویژه مدارا و مهربانی در نگاه مدیریتی امام علی (ع) تا آن جا است که آن حضرت توجه به مدارا و رفق را حتی هنگامی که برخوردهای شدید اقتضا می کند ضروری دانسته ، و سفارش می کند که هنگام شدت و سخت گیری نیز نباید از مهربانی و عطوفت غفلت کرد. ایشان به همان کارگزار خود این گونه سفارش می کند:

و اخلط الشدة بضغث من اللین ؛(۳۸) شدت و سخت گیری را با کمی نرمش و مدارا در هم آمیز.

رفق و مدارا باعث برقراری پیوندی مستحکم و دوستی ای عمیقی میان مدیران و کارکنان سازمان می شود. در این صورت کارکنان با مدیران همراهی و همکاری صمیمانه کرده و تحقق اهداف سازمان از این رهگذر ممکن می نماید. بنابراین ، برای مدیران ضروری است که کارکنان را در جهت دستیابی به اهداف سازمان ، با خود همراه کنند، و سیاست رفق و مدارا در پیش گیرند، و کارهای خود را بر مبنای رحمت و ملایمت استوار سازند، تا موفقیت سازمان تضمین شود و اهداف و ماءموریت های آن جامه عمل پوشد.

مدیران با در پیش گرفتن سیاست مبتنی بر محبت ، و ایجاد ارتباط صمیمانه با کارکنان ، می توانند در دل آن ها نفوذ کنند؛ این کار باعث می شود که آنان به انتظارات و خواسته های مدیر بهتر پاسخ دهند. همچنین اتخاذ شیوه مبتنی بر رفق و محبت می تواند جلو بسیاری از مخالفت ها و تنش ها را بگیرد، و از مخالفت ها و تنش های به وجود آمده بکاهد. امام علی (ع) ضرورت محبت و رفق را به مالك یاد آور شده و می فرماید:

و اءشعر قلبك الرحمة للرعیة ، و المحبة لهم و اللطف بهم ، و لا تکوعلیهم سبعا ضاریا تغتنم اءکلهم؛(۳۹) قلب خویش را نسبت به رعیت ، مملو از رحمت ، محبت و لطف کن ؛ و همچون حیوان درنده ای مباش که خوردن آن ها را غنیمت شماری.

تاءمین نیازهای مالی کارکنان سازمان ها در مقابل خدمات کارکنان حقوق و مزایایی برای آنان در نظر می گیرند. اگر سازمان بتواندحقوق و مزایای کافدر اختیار کارکنان خود قرار دهد، و نیازهای مادیشان را تاءمین کند، آنان نیز با انگیزه و روحیه بهتری کار می کنند، و طبعا سعی و تلاش خود را برای دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر به کار خواهند گرفت . از دیدگاه امام علی (ع) کارکنان باید از حقوق مادی کافی برخوردار باشند؛ زیرا بهره مندی کارگزاران از در آمد مناسب ، برای پیشگیری از فساد، و ایجاد زمینه های اصلاح امری ضروری است .

امام (ع) در یکی از بندهای عهدنامه مالك اشتر می فرماید:

و اءسبغ علیهم الارزاق ؛(٤٠) و بر آنان (کار گزاران حقوق و) روزی را فراوان ساز.

برخوردار بودن کارکنان از حقوق و مزایای کافی و مناسب ، آثار مناسب ، و آثار مثبت و فواید متعددی

برای آنان و نیز برای سازمان به دنبال خواهد داشت . که حضرت (ع) بعد از توصیه به توسعه در حقوق کارمندان ، برخی از مزایای آن را یادآوری می کند و می فرماید:

فان ذلك قوة لهم على استصلاح اءنفسهم و غنى لهم عن تناول ما تحت اءيديهم و حجة عليهم ان خالفوا امرك او ثلموا امانتك؛(٤١) همانا این (کار) آن ها را در اصلاح خویش تقویت می کند، و از دست اندازی در اموالی که زیر دست آن هاست ، بی نیاز می سازد؛ و حجتی است بر آن ها اگر فرمان تو را نپذیرند و یا در امانت خیانت ورزند.

امام علی (ع) در این قسمت از عهد نامه ، سه دلیل عمده برای پرداخت حقوق مناسب به کارکنان را مورد توجه قرار می دهد:

١ - در صورتی که کارگزار به اندازه کافی حقوق دریافت کند، و بتواند زندگی خود را اداره کند، می تواند به اصلاح و خودسازی بپردازد؛ که البته این مهم ، نفع او و منفعت سازمان را به دنبال دارد؛ زیرا کارکنان متعهد و خود ساخته ، بهتر و بیش تر از دیگران کار می کنند، و وظایف محوله را به شایستگی انجام می دهند.

٢ - پرداخت حقوق کافی باعث می شود که کارکنان ، گرفتار فساد اقتصادی و مالی ، مانند رشوه خوار یا اختلاس و سرقت نگردند؛ زیرا این گونه انحرافات اغلب از فشار مادی و کمبود هزینه زندگی فرد تاءمین شود، حاضر نخواهد شد حیثیت و شرف خود را به خاطر چیزی که نیازی به آن نداشته به مخاطره اندازد.

٣ - در صورتی که نیاز مالی کارکنان برآورده شود، مسئولان و مدیران دلیل کافی و قاطع برای برخورد با تخلفات آنان داشته و کارکنان هیچ گونه بهانه ای برای تخلف ، سهل انگاری یا مخالفت ندارند.

دلجویی از کارکنان و رسیدگی به آنان کارکنان سازمان ها و مؤ سسات ، همانند دیگر افراد اجتماع در زندگی روزمره خود با مشکلات و تنگناهایی دست به گریبان خواهند شد که حل و فصل برخی از آن ها نیاز به مساعدت فکری و مادی دیگران دارد؛ و بی تردید در این گونه موارد انتظار دارند که سازمان و مدیران ، خود را در مشکلات آن ها شریك دانسته و در حل آن مشکلات به آن ها کمك کنند. بنابراین ، گاه شرایطی پیش می آید که لازم است مدیران نسبت به امور کارکنان و دلجویی از آنان ، و کمك به حل مشکلات آن ها همت گمارند.

توجه و رسیدگی به امور کارکنان ، و دلجویی از آنانتاءثیر شگرفی در روحیه آن ها و افزایش انگیزه آنان برای تلاش و کوشش در جهت دستیابی به اهداف سازمان دارد. وقتی کارکنان احساس کنند که مدیران سازمان قدردان زحمات و تلاش های آنان بوده و خود را تنگناها و گرفتاری های آن ها شریك می دانند، با دلگرمی و انگیزه بیش تری در سازمان کار می کنند، و حداکثر تلاش خود را برای دستیابی به اهداف و ماءموریت های سازمان به کار خواهند گرفت .

حضرت علی (ع) توجه مالك اشتر را به این جلب کرده و می فرماید:

تفقد من اءمورهم ما يفقد الوالدان من ولدهما؛(٤٢) به کارهای آنان رسیدگی کن ، همچنان که پدر و مادر به کار فرزندانشان رسیدگی می کنند.

آن حضرت در این قسمت از عهدنامه ، مالك را موظف به رسیدگی به امور کارگزاران و دلجویی از آنان می کند، آن طور که پدران و مادران از فرزندان خود دلجویی کرده و به امور آنان رسیدگی می کنند؛ آن طور که پدران و مادران از فرزندان خود دلجویی کرده و به امور آنان رسیدگی می کنند؛ چرا

که اگر مدیر، به امور کارکنان خود توجه نداشته و از آنان دلجویی نکند، آنان نیز انگیزه خود را از دست می دهند، و از تلاش و کوشش در انجام وظایف و ماءموریت ها دلسرد خواهند شد.

ارتباط مستقیم با زیردستان هر گاه مدیر بخشی از وقت خود را در هفته یا در روز بهملاقات و ارتباط مستقیم با زیردستاناختصاص دهد، متضمن دو فایده بزرگ است :

اول : مدیر از این طریق می تواند ازنیازها، مشکلات و گرفتاری های زیر دستانخود آگاه شود، و برای حل آن ها در حد توان اقدام کند؛ و بدین وسیله انگیزه و روحیه کارکنان را برای تلاش و کوشش بیش تر تقویت نماید.

دوم : علاوه بر آشنایی با مشکلات کارکنان ، مدیر می تواند بدین وسیله ازمشکلات سازمانانیز آگاهی یافته و با اقدام برای حل و فصل آن ها، موفقیت و پیشرفت سازمان را تضمین نماید.

همان گونه که ارتباط و پیوند مستقیم مدیر با کارکنان می تواند در حل مشکلات سازمان و کارکنان کارساز باشد و بر میزان موفقیت و پیشرفت سازمان بیفزاید،جدایی و عدم ارتباط مدیر و کارکنانیز می تواند پیامدهای ناگواری به دنبال داشته باشد. فاصله گرفتن مدیران از کارکنان باعث می شود که آنان از وضع کارکنان و اوضاع سازمان بی اطلاع باشند؛ و در نتیجه ، اظهار نظرها و تصمیم گیری های آنان از اعتبار و دقت لازم برخوردار نباشد؛ چرا که اصولا تصمیم گیری هر گاه بدون اطلاع از واقعیت های آنان از اعتبار و دقت لازم برخوردار نباشد؛ چرا که اصولا تصمیم گیری هر گاه بدون اطلاع از واقعیت ها باشد، عقلایی و مقبول نخواهد بود، و راه را برای انحراف از اهداف و ماءموریت ها همواره خواهد ساخت .

امام علی (ع) به مالك اشتر دستور می دهد که با مردمارتباط مستقیمداشته باشد، از نزدیك به حرف ها و نقطه نظرهای آن ها گوش سپارد و از فاصله گرفتن از آنها بپرهیزد. آن حضرت می فرماید:

فلاتطولن احتجابك عن رعيتك ؛(٤٣) مبادا به مدت طولانی خود را از مردم دور نگاه داری !.

عدالت عدالت یکی از صفات خداوند متعال است که پیامبران و اولیای الهی ، منادیان راستین آن بوده و مردم را برای بر پا داشتن آن دعوت می کردند. پیامبر گرامی اسلام (ص) همانند سایر پیامبران ، از سوی خداوند متعال ماءمور شده است که عدالت را در جامعه بر پا دارد. خداوند متعال عدالت را از همه چیز به تقوا و پرهیزکاری نزدیك تر دانسته ، و همه دینداران و مؤ منان را به بر پا داشتن عدالت و انصاف دعوت می کند، اگر چه این کار به ضرر و زیان خود یا بستگانشان باشد.

خداوند متعال ، عدالت پیشگان و دادگران را دوست دارد؛ و کسی که محبوب خدا باشد. آبشار عنایات الهی بر جانش سرازیر شده و صفات خدایی در وجودش تجلی می کند. یکی از ویژگی های بر جسته ام علی (ع) عدالت بود. آن حضرت در همه کارها حتی در ساده ترین و کوچك ترین امور نیز عدالت را در نظر داشت . عدالت سراسر وجود علی (ع) را فرا گرفته بود؛ از اندیشه ، سخن ، عمل ، حکومت ، مدیریت حضرتش گرفته ؛ تا قضاوت ، مردمداری و پیوندهای خانوادگی و اجتماعی او. عدالت امام (ع) آن قدر دقیق و عمیق بود که می فرماید:به خدا سوگند اگر هفت اقلیم را با آنچه زیر آن ها است به من دهند تا خدا را نافرمانی کنم و يك پوسته جو را از مورچه ای به ناروا بستانم ، چنین نخواهم کرد.(٤٤)

امام علی (ع) علاوه بر این که خود در تمام جنبه های مدیریتی ، حکومتی و... عدالت را پیاده می کرد، کارگزاران خویش را نیز به این مهم توصیه و سفارش می نمود؛ در بخش هایی از عهد نامه مالك اشتر، وی را به رعایت دستور داده و می فرماید:

و لیکن احب الاءمور الیك اوسطها فی الحق واعمها فی العدل؛(٤٥) باید محبوب ترین کارها نزد تو اموری باشد که معتدل ترین آن ها در حق ، و فراگیرترین آن ها در عدالت است.

مدیریت علوي اعتدال و میانه روی اعتدال و میانه روباز مسائل مهم ، به ویژه در مدیریت و هدایت مجموعه های سازمانی است . پرهیز از افراط و تفریط ضرورتی است که بدون توجه به آن نمی توان سازمان را به خوبی اداره کرده و به سوی دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده ، رهنمون شد. برنامه های دین اسلام بر اصل مهماعتدالاستوار است . هیچ برنامه ای بدون توجه به این اصل و پرهیز از هر گونه تندروی یا کند روی ، به نتیجه مطلوب نخواهد رسید.

بررسی اجمالی سیره مدیریتی و حکومتی امام علی (ع) مبین آن است که ایشان در تمام مراحل زندگی ، به ویژه در مدیریت جامعه اسلامی همواره به اصل اعتدال و میانه روی پایبند بوده ، و به شدت از افراط و تفریط اجتناب می کرد. علاوه بر این ، کارگزاران خویش را سفارش می کرد که کارهای خود را بر مبنای اصل مهم اعتدال و میانه روی استوار کنند، و هرگز در اداره امور به وادی افراط و تفریط کشیده نشوند.

اصولا اعتدال و میانه روی مساءله ای عقلی است ، و به حکم عقل این نکته دریافت می شود که بهترین راه انجام دادن کارها، اعتدال و میانه روی است ؛ و هیچ گاه با افراط و تفریط نمی توان کارها را به سامان رساند، و به اهداف دست یافت . بر این اساس ، امام علی (ع) از سویی توصیه به اعتدال کرده و می فرماید:

علیك بالقصد فی الامور؛(٤٦) در کارها میانه رو و معتدل باش؛ و از دیگر سو افراط و تفریط را نشانه و نتیجه نادانی دانسته و می فرماید:

لاتری الجاهل الا مفرطا او مفرطا(٤٧) جاهل را نمی بینی مگر این که یا افراط می کند یا تفریط.

فصل دوم : برنامه ریزی تعریف برنامه ریزی برنامه ریزی، مانند پلی ، زمان حال را به آینده مربوط می کند. هر کس می تواند با برنامه ریزی و تعیین اهداف مورد نظر و پیش بینی راه های دستیابی به آن ها، در جهتی صحیح حرکت نموده و به موفقیت لازم دست یابد.

برنامه ریزی ، یکی از ارکان اصلی سازمان ها بوده و ادامه حیات سازمان و دستیابی به نتایج مورد نظر، بدون داشتن برنامه ای مشخص ، غیر ممکن می نماید. فقدان برنامه ریزی در سازمان با عدم توفیق سازمان و شکست آن در ماءموریت های محول شده ملازم است .

نویسندگان و صاحب نظران مدیریت ، هر کدام تعریف خاصی از برنامه ریزی ارائه داده اند.پیتر دراکر(٤٨) یکی از صاحب نظران بنام مدیریت ، برنامه ریزی را این گونه تعریف می کند:

برنامه ریزی فرایند مستمری است از تصمیمات استراتژیك با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن نسبت به آینده . برنامه ریزی سازماندهی منظم تلاش های لازم برای انجام این تصمیمات و ارزیابی و نتایج به دست آمده با انتظارات ، از طریق فرایند باز خو می باشد.(٤٩)

جیمز استونر(٥٠) وادوارد فریمن(٥١) دو تن دیگر از صاحب نظران مدیریت نیز برنامه ریزی را چنین تعریف می کنند:

برنامه ریزی ، فرایند تعیین اهداف و راه های مناسب برای به دست آوردن آن اهدافسیریل هادسن(٥٢) معتقد است که برنامه ریزی عبارت است از:ارائه راه هایی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با

هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم باشد.(۵۳)

با تحلیل این تعاریف و تعاریف دیگری که در مورد برنامه ریزی ارائه شده است ، می توان دو مطلب مهم را نتیجه گرفت :

نخست آن که ، برنامه ریزی دو رکن اصلی دارد که عبارت است از: تعیین اهداف و پیش بینی راه های دستیابی به آن ها.

دوم آن که ، در برنامه ریزی بایستی دو نکته مهم همواره مورد نظر باشد: یکی داشتن دوره زمانی مشخص و دیگر داشتن بودجه و هزینه معین .

بنابراین ، می توان برنامه ریزی را در یك عبارت مختصر و جامع این گونه تعریف کرد:

برنامه ریزی عبارت است ازتعیین اهداف و پیش بینی راه های دستیابی به آن ها در دوره زمانی مشخص و با هزینه معین.

اهمیت و ضرورت برنامه ریزی برنامه ریزبه عنوان اصلی از اصول اساسی مدیریت ، یکی از وظایف مهم و حیاتی مدیران بوده و نقش بسیار مهمی در موفقیت و پیشرفت سازمان ها، و کارآیی و اثر بخشی مدیران دارد. مدیران همواره تلاش می کنند تا کارآیی و اثر بخشی خود و سازمان شان را افزایش دهند. بی تردید تلاش آن ها بدون توجه به مساءله برنامه ریزی به نتیجه مطلوب نخواهد رسید؛ چرا که اگر در سازمان برنامه ریزی صورت نگیرد و برنامه های صحیح و دقیق طراحی نشود، بدین معناست که اهداف سازمان و نیز راه ها و ابزار مناسب برای دستیابی به آن ها مشخص نشده است ؛ و آن گاه که اهداف سازمان و راه های دستیابی به آن ها روشن و مشخص نشده باشد، اثر بخشی و کارآیی به هیچ وجه تحقق نخواهد یافت .

ضرورت برنامه ریزی قبل از دست زدن به هر کار، و اهمیت ویژه آن امری عقلانی است ؛ و روشن است که اقدام به هر کار، بدون بررسی جوانب مختلف و برنامه ریزی برای آن ، نشان دهنده نقصان عقل و یا عدم بهره گیری صحیح و مناسب از این نعمت بزرگ الهی است .

امام علی (ع)، عقلی بودن مساءله برنامه ریزی را مورد تاءکید قرار داده و می فرماید:

لاعقل کالتدبیر؛(۵٤) هیچ عقلی مثل تدبیر نیست.

هیچ چیز مانند برنامه ریزی نشان دهنده خردمند بودن فرد نیست . امام (ع) در این سخن ، برنامه ریزی صحیح و مناسب را محکم ترین و روشن ترین دلیل بر خردمندی انسان و کامل بودن عقل او دانسته و در یکی از سخنان گهربار خود، به عقلانی بودن مساءله برنامه ریزی اشاره کرده و می فرماید:

من العقل مجانبة التبذیر و حسن التدبیر؛(۵۵) دوری از تبذیر و برنامه ریزی خوب ، نشانه خردمندی است.

توجه نکردن به این مساءله مهم و گوش نسپردن به ندای عقل در ضرورت برنامه ریزی قبل از آغاز هر کار، می تواند پیامدهای ناگواری برای سازمان به دنبال داشته باشند؛ و اگر در کارهای مهم و سرنوشت ساز سازمان نیز این بی توجهی وجود داشته باشد و برنامه ریزی صورت نگیرد، ناکامی ، شکست ، و فرو پاشی سازمان غیر قابل اجتناب خواهد بود.

البته باید توجه داشت که صرف برنامه ریزی ، مطلوب نبوده و موجب موفقیت نمی شود؛ بلکه برنامه ای می تواند موجبات موفقیت و پیشرفت سازمان را فراهم کند کهاصولی،منطقیومناسب با امکانات و شرایط سازمانطراحی شده باشد.

برنامه ریزی غیر اصولی و نامناسب نه تنها کمکی به ارتقا و پیشرفت سازمان نمی کند؛ بلکه می تواند موجب شکست ، ناکامی ، و حتی فرو پاشی سازمان شود.

امیر مؤ منان ، علی (ع) در تبیین این نکته مهم می فرماید:

سوء التدبیر، سبب التدمیر؛(٥٦) بدی (و نامناسب بودن) برنامه ریزی ، موجب فرو پاشی است.

همچنین آن حضرت ، سوء تدبیر را سبب پیش افتادن نابودی و هلاکت دانسته و می فرماید:

من ساء تدبیره تعجل تدمیره ؛(٥٧) هر کس که تدبیرش بد باشد، نابودیش زودتر است.

آثار و فواید برنامه ریزی برنامه ریزی علاوه بر این که نقشهدایت کردن و راهنمایبرا در سازمان به عهده دارد، به مدیران سازمان ها این امکان را می دهد که از منابع و امکانات سازمان به صورت مناسب و بهینه استفاده نمایند. برنامه ریزی می تواند در تصمیم گیری درست ، مدیران را یاری داده و با شناسایی به موقع فرصت ها، و عوامل تهدید کننده سازمان ، مدیران را در استفاده صحیح از فرصت ها و مقابله به موقع در برابر تهدیدها کمك کند.

امیر مؤ منان علی (ع) به موارد متعددی از فواید برنامه ریزی و آثار مثبت آن اشاره کرده است که برخی از آن ها را به اختصار توضیح می دهیم :

١. جلوگیری از اشتباه و لغزش از فواید مهم برنامه ریزی در سازمان این است که به مدیران کمك می کند تا در مورد کارهایی که بایستی در سازمان انجام پذیرند،بررسی و مطالعه کافینموده ؛ جوانب مختلف و آثار و پیامدهای آن ها را پیش بینی کنند، و بدین وسیله سازمان را از لغزش و اشتباه ، مصون و محفوظ نگه دارند.

لغزش و خطا در سازمان ها زمانی رخ می دهد که سازمان ها نسبت به کاری که می خواهند انجام دهند، آگاهی و اطلاعات کافی نداشته و عواقب و سرانجام کار را به درستی پیش بینی نکرده باشند. بنابراین ، برنامه ریزی مانع گرفتار شدن سازمان در لغزش و اشتباه خواهد شد؛ زیرا برنامه ریزی مستلزم آن است که سازمان قبل از اقدام به کار، آن را مورد مطالعه قرار داده باشد؛ آثار و عواقب ناشی از انجام دادن آن ها را پیش بینی کرده و آگاهانه کار را آغاز کند. این مساءله باعث خواهد شد تا سازمان از غلتیدن در لغزش ها و اشتباهات در امان باشد.

این نکته در مدیریت علوی تاءکید شده ، آن جا که امام (ع) می فرماید:

التدبیر قبل الفعل یؤ من العثار؛(٥٨) تدبیر و برنامه ریزی قبل از کار، باعث مصونیت از لغزش و خطا است.

٢. افزایش بهره وری سازمان همواره تلاش می کند که از منابع و امکانات خود به صورت مناسب و بهینه استفاده کند. محدودیت منابع و امکانات سازمان ، ضرورت این تلاش را دو چندان کرده ، و توجه مدیران سازمان را به این نکته جلب می کند که باید همواره سعی کنند تا از منابع موجود سازمان به نحو شایسته و مطلوب استفاده نمایند. بدیهی است کهاستفاده بهینه و بهره وری مناسباز امکانات

سازمان ، زمانی میسر خواهد شد که مدیران برای استفاده درست از منابع و امکانات آن ، و تخصیص منابع به بخش های مختلف سازمان ، به صورت دقیق و منسجم برنامه ریزی کنند تا بتواند از هدر رفتن منابع و امکانات موجود جلوگیری نمایند؛ زیرا در سایه برنامه ریزی مؤ ثر و کارآمد است که می توان از امکانات و توانایی های بالفعل و بالقوه سازمان را به درستی شناخته و برای بهره وری مناسب از آن ها تلاش نمود.

بنابراین ، برنامه ریزی ، بهره وری سازمان را افزایش داده و به سازمان و مدیران آن کمك می کند که از منابع و امکانات موجود به صورت مطلوب و مناسب استفاده کنند و دچار کمبود و فقر منابع و امکانات نشوند.

امیر مؤ منان (ع) در یکی از بیانات خود، این حقیقت را متذکر شده و می فرماید:

لافقر مع حسن تدبیر؛(٥٩) با برنامه ریزی نیکو، فقر (و کمبود امکانات) وجود نخواهد داشت.

از این سخن استفاده می شود که برنامه ریزی نه تنها از هدر رفتن منابع و امکانات موجود و سازمان جلوگیری می کند؛ بلکه باعث می شود که سازمان ، به جذب امکانات و منابع دیگر بپردازد؛ زیرا هر سازمان علاوه بر منابع موجود و بالفعل خود، منابع بالقوه ای نیز دارد که تنها با برنامه ریزی دقیق و اصولی می تواند آن ها را به دست آورد، و میزان بهره وری را تا حد زیادی افزایش دهد.

روشن است که منابع و امکانات ، تاءثیر فراوانی بر کارآیی و اثر بخشی سازمان دارد، و هر چه منابع و امکانات بیش تری در اختیار سازمان باشد، میزان موفقیت و پیشرفت سازمان نیز افزایش خواهد یافت ؛ لیکن آنچه بیش از وجود منابع و امکانات می تواند سازمان را یاری رساند، استفاده بهینه و بهره وری مناسب از امکانات موجود است . این نکته ای است که امام علی (ع) در یکی دیگر از سخنان خود آن را متذکر شده و می فرماید:

القلیل مع التدبیر اءبقی من الکثیر مع التبذیر؛(٦٠) (امکانات کمی که با تدبیر مورد استفاده قرار گیرد، از (امکانات) بسیاری که با اسراف همراه باشد ماندگار است.

امیر مؤ منان (ع) در یکی از سخنان خود، برنامه ریزی صحیح و اصولی را زمینه ساز افزایش امکانات و سود آوری ؛ و سوء تدبیر را موجب از دست رفتن امکانات و سرمایه فراوان دانسته و می فرماید:

حسن التدبیر ینمی قلیل المال و سوء التدبیر یفنی کثیره؛(٦١) برنامه ریزی خوب ، مال (و امکانات) کم را افزایش می دهد، و برنامه ریزی بد اموال (و امکانات) زیاد را از بین می برد.

بنابراین ، توجه ویژه مدیران سازمان بایستی به برنامه ریزی مناسب و صحیح برای استفاده بهینه و مناسب از امکانات معطوف باشد، نه به داشتن بیش از حد امکانات و منابع ، و اسراف و زیاده روی در استفاده از آن ها.

٣. مقابله با تهدیدات از جمله و آثار مثبت آینده نگری و برنامه ریزی ،مقابله با تهدیدهاو عکس العمل مناسب در مقابل آن ها، و نیز در امان ماندن از عواقب و پیامدهای ناخوشایند آن است .

در بیان امیر مؤ منان علی (ع) این فایده مهم تذکر داده شده است :

بالنظر فی العواقب تؤ من المعاطب؛(٦٢) با نگریستن در پیامدها (ی کارها)، ایمنی از هلاکت ها حاصل می شود.

برنامه ریزی و آینده نگری علاوه بر این که سازمان را در استفاده مناسب از فرصت های پیش آمده ، کمك می کند، به سازمان این امکان را می دهد که برای مقابله درست و خردمندانه با خطراتی که موجودیت و یا اهداف اصلی سازمان را مورد تهدید قرار می دهد، آمادگی لازم را داشته باشد؛ زیرا از کارهای مهم و گام های اصلی در فرایند برنامه ریزی ، شناسایی درست مشکلات و خطراتی است که احتمالا سازمان را تهدید کرده و برای سازمان خطرساز می باشند. از این رهگذر سازمان می تواند به صورت صحیح و اصولی به مقابله با آن ها پرداخته ، و از پیامدهای ناگوار و ناخوشایندی که ممکن است برای سازمان پیش آید، جلوگیری کند.

٤. کمك به تصمیم گیری اثر بخش از دیگر آثار برنامه ریزی و آینده نگری ،کمك به تصمیم گیری اثر بخشاست . موفقیت و مؤ ثر بودن تصمیم گیری به عوامل بسیاری بستگی دارد؛ لیکن یکی از مهم ترین عوامل مؤ ثر در موفقیت تصمیم گیری ، برنامه ریزی و آینده نگری قبل از اقدام به تصمیم گیری است ؛ چرا که عبارت است از:تعیین اهداف سازمانی و پیش بینی راه های دستیابی به آن ها.

بدیهی است که دانستن اهداف سازمان و آشنایی با راه های به دست آوردن آن ها، ابهامات فرایند تصمیم گیری را از بین می برد. در نتیجه تصمیم گیری آسان تر شده ، و نقاط قوت و ضعف آن شفاف می شود، و میزان انحرافات ناآگاهانه تصمیم ها از اهداف و سیاست های کلی سازمان ، تا حد زیادی کاهش می یابد.

این مساءله علاوه بر این که بیانگر ارزش و اهمیت خاص برنامه ریزی است ، نشان دهنده رابطه عمیق میان تصمیم گیری و برنامه ریزی می باشد.

امیر مؤ منان علی (ع) در تبیین رابطه میان تصمیم گیری و برنامه ریزی می فرماید:

اءصل العزم الحزم و ثمرته الظفر؛(٦٣) اساس تصمیم گیری ، دور اندیشی ؛ و نتیجه آن پیروزی است.

از این کلام امام (ع) استفاده می شود که تصمیم گیری در صورتی موفقیت آمیز و اثر بخش است ، و موفقیت و پیشرفت سازمان را در پی خواهد داشت ، که همگام با برنامه ریزی باشد، و قبل از اتخاذ تصمیم ، دور اندیشی و آینده نگری های لازم نسبت به آن صورت گرفته باشد.

٥. آرامش درونی برنامه ریزی اصولی و صحیح موجباطمینان و آرامش قلبشده و از بروز بسیاری از ناهنجارهای رفتاری و آشفتگی ها و اضطراب های روحی جلوگیری می کند؛ زیرا با برنامه ریزی دقیق است که می توان ، تمام ابعاد و زوایای مساءله مورد نظر را بررسی کرد، و با آگاهی کامل و پیش بینی عواقب کار، آرامش و اطمینان قلبی پیدا نمود، و در نتیجه ، اضطراب از چگونگی پیشرفت کار و ترس از تهدیدهای احتمالی از میان خواهد رفت ، و یا به حداقل ممکن کاهش خواهد یافت .

حضرت علی (ع) یکی از آثار ارزشمند آینده نگری را همین نکته دانسته و می فرماید:

النظر فی العواقب تلقیح للقلوب ؛(٦٤) آینده نگری (و برنامه ریزی) برای آینده اطمینان و آرامش دل ها را به همراه دارد.

بی تردید، اصلی ترین و حیاتی ترین عناصر سازمان ، نیروهای انسانی سازمان هستند، و اگر سازمانی برای کارها و رسیدن به اهداف خود دارای برنامه و راه کارهای مشخصی باشد، نیروهای انسانی سازمان ، یعنی مدیران و کارکنان ، با آرامش و اطمینان بیش تری به کار می پردازند و دچار اضطراب و سر در گمی نمی شوند؛ در نتیجه استمرار فعالیت آن ها با رضایت و اطمینان بیش تری است ؛ و در این صورت و موفقیت و اثر بخشی سازمان تا حد زیادی افزایش می یابد.

٦. كمك به حل مشكلات سازمان وجود مشكلات مختلف در سازمان امری طبیعی بوده ؛ و هر سازمان به تناسب اهداف خود، با مسائل مختلفی رو به رو است . اگر سازمان قبلا مشکلات خود را پیش بینی کرده باشد، و یا هنگام مواجهه با آن ها دارای طرح و برنامه مشخص باشد، میزان موفقیت آن در حل مسائل و مشکلات ، افزایش خواهد یافت . متقابلا اگر سازمان در رویارویی با مشکلات و نیز برای حل و فصل مسائل جاری ، برنامه ریزی اصولی و چاره اندیشی منطقی نداشته باشد، در مشکلات غوطه ور شده و از حل آن ها عاجز و ناتوان خواهد ماند.

امام علی (ع) در تبیین این نکته می فرماید:

الا و من تورط فی الامور من غیر نظر فی العواقب فقد تعرض لمفدحات النوائب؛(٦٥) همانا کسی که بدون عاقبت اندیشی در کارها وارد شود، قطعا خود را در معرض مصیبت ها و مشکلات سنگین قرار داده است.

بر این اساس ، یکی از مزایای برنامه ریزی این است که مشکلات آینده سازمان را پیش بینی کرده ، و برای مقابله درست و مناسب با آن ها، راه کارهایی ارائه می دهد؛ و از گرفتار شدن سازمان در مشکلات سازمانی پیشگیری می کند.

٧. مصونیت از پشیمانی از دیگر آثار مثبت برنامه ریزی و آینده نگری ،مصونیت فرد و سازمان از ندامت و پشیمانناست .

امیر مؤ منان ، علی (ع) می فرماید:

التدبیر قبل العمل یؤ من الندم ؛(٦٦) برنامه ریزی قبل از انجام کار، از پشیمانی در امان نگه می دارد.

اگر قبل از انجام دادن هر کار، جوانب و زوایای گوناگون آن بررسی شود، و برای انجام درست و منطقی آن برنامه ریزی مناسبی صورت پذیرد، مقصد نهایی مشخص گردد و راه های دستیابی به اهداف و نیز امکانات و منابع لازم برای رسیدن به هدف پیش بینی شود؛ احتمال موفقیت و دستیابی به اهداف و مقاصد، افزایش یافته ، میزان خطا و اشتباه کاهش می یابد؛ و در نتیجه فرد یا سازمان دچار پشیمانی نخواهد شد. متقابلا هر گاه فرد یا سازمان بدون تفکر در ابعاد مختلف کارها و فعالیت های خود، اقدامات عملی را شروع ، و خود را مشغول کارهایی نماید که در زوایای مختلف آن ها بررسی و مطالعه لازم صورت نگرفته ، و آن فعالیت ها در برنامه ای کلی تعریف نشده باشد، بی گمان دچار سر در گمی شده ، در صد خطا و اشتباه آن زیاد می شود و پشیمانی در نتیجه چنین سهل انگاری هایی دور از انتظار نخواهد بود.

عناصر اصلی برنامه ریزی چنان که گفته شد، برنامه ریزی عبارت است از:تعیین اهداف و پیش بینی راه های دستیابی به آن ها در دوره زمانی مشخص و با هزینه معین. همچنین بیان شد کهتعیین هدفوپیش بینی راه ها و امکانات لازم برای رسیدن به مقصود، دو عناصر اساسی در فرایند برنامه ریزی بوده و نقش مهمی در آن دارند.

پیتر دراکر(٦٧) معتقد است که باید عملکرد یك مدیر با دو معیار اثر بخشی(٦٨) (توانمندی در انتخاب موضوعات و مسائل صحیح و مناسب)؛ و کارآیی(٦٩) (توانایی در انجام دادن کارها به صورت شایسته و مناسب) مورد ارزیابی و قضاوت قرار گیرد.دراکربر این باور است که از میان این دو معیار، اثر بخشی خیلی مهم تر است ؛ زیرا اگر هدف های نادرستی انتخاب شده باشند، با هیچ میزان از کارآیی نمی توان آن را جبران کرد. این دو معیار، همان دو جنبه اساسی برنامه ریزی هستند، یعنتعیین اهداف درستو سپسانتخاب راه درستبرای دستیابی به این اهداف .(٧٠)

بنابراین ، می توان گفت که ترسیم هدف ، و پیش بینی و انتخاب راه دستیابی به آن ، دو رکن اصلی برنامه ریزی هستند، و نقش حیاتی در فرایند برنامه ریزی دارند. به منظور آشنایی با زوایای مختلف این دو مساءله و پی بردن به اهمیت آن ها، در این قسمت ، به صورت مشروح به تبیین آن ها می پردازیم :

۱. تعیین هدف اولین نکته مهم و حیاتی در فرایند برنامه ریزی ،تعیین هدف یا اهدافاست . اهداف ، عنصر اصلی برنامه ریزی بوده و برنامه ها برای دستیابی به آن طراحی و سپس اجرا می شوند. تمام کارها و وظایف مدیران سازمان ، اعم از برنامه ریزی ، تصمیم گیری ، سازماندهی و کنترل ، به منظور دستیابی به این اهداف است . پس ، اهداف ، مبنای برنامه ریزی ، و هسته اصلی تمام وظایف و کارهای مدیران هستند. همچنین اهداف سازمانی به فعالیت ها، تلاش ها و حرکت سازمان جهت داده و آن ها را در مسیر معین و مشخصی رهنمون می شوند.

برخی از صاحب نظران و نویسندگان مدیریت ،اهدافو نقش آن ها را در سازمان این گونه تبیین می کنند.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 تا برنامه هایی را طراحی کنند که به رسالت سازمان را به واقعیت تبدیل کنند.(۷۱)

در واقع باید گفت که هدف سازمان ، نوعی وضعیت مطلوب و مورد نظر است که سازمان قصد دستیابی به آن ها را دارد. در این زمینه نقش اصلی مدیریت ارشد سازمان ، تعیین اهداف عالی و استراتژی های سازمان ، و ایجاد شرایط و محیطی مناسب برای اجرای این استراتژی ها در جهت رسیدن به اهداف می باشد. به منظور سنجش اثر بخشی سازمان ، باید هدف های مورد نظر سازمان شناسایی ، سپس عملکرد آن سنجیده و ارزیابی شود؛ زیرا اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر خود نزدیك می شود. بنابراین ، همه سازمان ها باید در مرحله ای از زمان تعیین کنند که تا چه اندازه در جهت رسیدن به اهدافشان عمل کرده و تا چه میزان به موفقیت دست یافته اند.

از روش های شناخته شده در تعیین اهداف سازمانی که از دهه ۱۹۵۰ میلادی تاکنون از آن استفاده شده ،مدیریت بر مبنای هدف(۷۲) است ، کهپیتر دراکر(۷۳) آن را طراحی کرده است . این روش مدیریت بر اساس فلسفهمشارکت کارکناناستوار است . مشارکت کارکنان باعث تقویت ارتباط میان مدیران و کارکنان شده و در نتیجه انگیزه شغلی آنان را افزایش خواهد داد. بنابراین ، مدیریت بر مبنای هدف ، به تشخیص بسیار خوب و روشن ، و برقراری ارتباط بین مدیران و کارکنان نیاز دارد.

روش مدیریت بر مبنای هدف ، عملا نیز بر این نکته تاءکید دارد که هر قدر سازمان ها در رسیدن به اهدافشان نزدیك تر باشند، اثر بخش تر هستند.

اگر هدف های سازمان مشخص نشود، مسیر حرکت سازمان روشن نخواهد شد، و زمانی که مسیر حرکت سازمان و جهت فعالیت های آن مشخص نباشد، ابهام و سر در گمی سازمان فرا گرفته و کارکنان دچار بلاتکلیفی خواهند شد. بی تردید این مساءله ، کاهش میزان اثر بخشی سازمان را به دنبال دارد.

در مورد ضرورت تعیین هدف ، و مشخص کردن اهداف سازمانی ، می توان به سیره عملی امیر مؤ منان حضرت علی (ع) استناد کرد. آن حضرت در دوران کوتاه حکومت ظاهری خویش ، هر گاه فردی به عنوان زمامدار و کارگزار خود به منطقه ای اعزام می کرد، انتظارات خود را به صورت دقیق به اطلاع آن شخص می رساند، و اهدافی را که باید برای دستیابی به آن ها تلاش کند، مشخص می کرد. آن حضرت اهداف و وظایف اصلی را به صورت روشن و دقیق تبیین ، و معمولا آن ها را مکتوب می

کرد و به صورت نامه ای در اختیار کارگزاران مناطق و شهرهای مختلف و یا فرماندهان لشکر خود قرار می داد.

در منابع روایی و متون تاریخی ، موارد بسیاری از این نامه ها ذکر شده است . در کتاب شریف نهج البلاغه نیز چند مورد از این نامه ها وجود دارد که کامل ترین و جامع ترین آن ها، نامه ای است که حضرت (ع) خطاب بهمالك اشتر نخعی، زمانی که تصمیم گرفت او را به عنوان استاندار مصر منصوب نماید، نوشته است . آن حضرت در این نامه مفصل - که بهعهد نامه مالك اشترمعروف است - اهداف اصلی و انتظارات اساسی خود را از مالك ، روشن و مشخص کرده و به صورت مشروح و جامع ، وظایف و اختیارات او را ذکر کرده است .

ایشان در بخش اول این نامه ، اهداف کلی ، و وظایف اصلی را مطرح کرده و می فرماید:

هذا ما اءمر به عبدالله علی اءمیر المؤ منین مالك بن الحارث الاشتر فی عهده الیه حین ولاه مصر، جباية خراجها و جهاد عدوها و استصلاح اءهلها و عمارة بلادها؛(٧٤) این فرمان بنده خدا، علی ، امیر مؤ منان ، به مالك بن حارث اشتر است ، هنگامی که او را والی مصر گردانید، تا خراج آن دیار را گرفته ، و با دشمنان آن پیکار کند، و کار مردم را سامان داده و شهرهای آن را آباد سازد.

امام علی (ع) در این قسمت از نامه ، مبنای اصلی انتصاب و اعزام مالك اشتر را به مصر، گرفتن مالیات ، جنگ با دشمنان ، ساماندهی کار مردم و آباد ساختن شهرهای آن منطقه اعلام کرده ؛ و در ادامه نامه ، وظایف مالك اشتر، و روش ها و دستور العمل های لازم جهت دستیابی به آن ها را توضیح داده است .

ضرورت و اهمیت تعیین هدف هدفعبارت است از:نقطه ای که تمام فعالیت های سازمان ، معطوف به آن بوده و همه تلاش ها و کوشش ها به منظور دستیابی به آن انجام می گیرد. بر این اساس ، هدف تعیین کننده مسیر حرکت و جهت اصلی سازمان بوده ، و نتیجه نهایی و مقصود غایی است که سازمان می خواهد به آن دست بیابد.

امکانات و منابع هیچ فرد و سازمانی نامحدود نیست ؛ از این رو لازم است که هر فرد و سازمان ، با در نظر گرفتن منابع ، امکانات و توانایی های خود و با توجه به شرایط مختلف سیاسی ، اجتماعی ، اقتصادی و فرهنگی ، هدف یا اهداف مشخص و روشنی را برای خود تعریف ، و تمام فعالیت ها و تلاش های خود را در جهت دستیابی به آن اهداف هدایت کند.

امام علی (ع) این نکته اساسی را تذکر داده و می فرماید:

ان راءیك لا یتسع لکل شی ء ففرغه للمهم؛ همانا اندیشه تو گنجایش همه چیز را ندارد؛ پس آن را برای چیزهای مهم فارغ نگه دار.

دلایل بسیاری برای اثبات ضرورت تعریف و تعیین هدف و اهمیت ویژه آن در برنامه ریزی وجود دارد که تنها به چند مورد از آن ها اشاره می شود:

الف) تعیین مسیر حرکت سازمان

از جمله دلایل ضرورتتعیین هدف در سازمانااین است که هدف ها، تعیین کننده جهت حرکت سازمان و روشن کننده مسیر تلاش های افراد و کارکنان سازمان می باشند؛ وسازمان ها و افراد بدون داشتن هدف ، مبهوت و سر در گم می مانند و در برابر تغییرات محیطی ، دست به تلاش و فعالیت می زنند،

بدون این که بدانند واقعا در پی کسب چه چیزی هستند. با تعیین هدف ها، افراد و سازمان ها می توانند عوامل انگیزشی را تعیین ، و منبع الهام بخش را مشخص نمایند. این کار به آن ها کمك می کند تا بر موانع و محدودیت هایی که بر سر راه آن هاست پیروز شوند.(۷۵)

امام علی (ع) در تبیین اهمیت و ضرورت تعیین هدف ، یکی از دلایل ضرورت آن را ایجاد انگیزه در افراد دانسته و می فرماید:

بقدر الهمم تکون الهموم ؛(۷٦) تلاش ها و کوشش ها به اندازه اهداف و همت ها است.

بر این اساس ، اگر اهداف روشن و مشخصی وجود داشته باشد، افراد و سازمان ها انگیزه بیش تری برای تلاش و کوشش برای رسیدن به آن هدف خواهند یافت .

ب) تمرکز تلاش ها

هر شخص یا سازمان ، منابع و امکانات محدودی دارد که می تواند برای رسیدن به یك هدف و یا دسته ای از اهداف به کار بندد. با انتخاب یك هدف ، یا مجموعه ای از هدف های وابسته و مرتبط، می توان راه به کار گیری این منابع کمیاب را مشخص کرده و اولویت ها را تعیین نمود.(۷۷)

وقتی که هدف های معین و روشنی برای سازمان تعریف شود، مسیر حرکت سازمان روشن شده و تمام تلاش ها معطوف به آن اهداف می شود، و فعالیت های سازمان در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر متمرکز خواهد شد.تمرکز تلاش ها و فعالیت هابه منظور دستیابی به اهداف خاص ، سازمان را از سر در گمی و پراکنده کاری نجات می دهد، و راه روشنی را برای حرکت آن مشخص خواهد کرد.

سازمان ها با محدودیت های مختلفی مواجه هستند؛ مثل محدودیت منابع و امکانات ، محدودیت نیروی انسانی ، محدودیت زمانی و محدودیت های دیگر، که هر کدام به نوعی سازمان را با مشکل مواجه کرده و ضرورت روشن شدن اهداف و مسیر حرکت سازمان را نمایان می سازند. امیر مؤ منان علی (ع) در موارد متعددی ضرورت تمرکز بر کارهای مشخص و پرهیز از پراکنده کاری را تذکر داده است . آن حضرت در یکی از بیانات خویش بر این مورد می فرماید:

دع ما لا یعنیك و اشتغل بمهمك الذی ینجیك(۷۸) آنچه را برای تو مهم نیست واگذار؛ و به کار مهمی مشغول باش که موجب نجات تو خواهد شد.

بنابراین ، لازم است که سازمان ، اهداف روشن و مشخصی را برای خود تعیین و تعریف کند، و تمام فعالیت های کارکنان خود را در جهت دستیابی به آن هدف ها سوق دهد.

ج) تعیین چارچوب برای تصمیم گیری

تعریف و تعیین اهدافی روشن و مشخص برای سازمان باعث خواهد شد که مدیران سازمان ، مبنای مشخصی برای تصمیم گیری های خود داشته باشند. اگر مدیران سازمان ،چارچوبی روشنبرای تصمیم گیری ترسیم کنند، از گام نهادن در تاریکی و سر در گمی نجات یافته ، تصمیمات مناسب و مطلوبی اتخاذ خواهند کرد، و از این رهگذر سازمان را به سوی موفقیت و پیشرفت ، رهنمون خواهند شد.

د) تعیین میزان پیشرفت

یك هدف روشن و قابل سنجش که مهلت مشخصی هم داشته باشد، به صورت یك استاندارد عملکرد

در آمده ، و به افراد و مدیران این امکان را می دهد که میزان پیشرفت خود را ارزیابی نمایند. از این رو، اهداف ، بخش اصلی فرایند کنترل هستند؛ یعنی همان فرایندی که اطمینان می دهد که فعالیت ها و برنامه ها در جهت دستیابی به اهداف قرار دارند.(۷۹)

هدف های سازمانی به صورت معیار و استانداردی عمل می کنند که می توان به وسیله آن ها،میزان پیشرفت و موفقیت سازمان و کارکناناآن را ارزیابی و اندازه گیری کرد.

شرایط و ویژگی های هدف یکی از صاحب نظران و نظریه پردازان مدیریت در توضیحاهداف و تبیین ویژگی های آنمی گوید:سازمان باید اهداف نهایی داشته باشند، نه اهداف زودگذر. اهداف باید مشخص بوده و خوب تعریف شوند تا کارکنان تصویر روشنی از آن ها به دست آورند. از جنبه انتزاعی بودن اهداف باید فاصله گرفت.(۸۰)

از آن جا که هدف ، در سازمان ها نقشی محوری بر عهده داشته و هدایت و راهبری کلیه تلاش های فرد و سازمان را بر عهده دارد، بایستی دارای خصوصیات و ویژگی هایی باشد که بتواند این نقش مهم را به بهترین شکل در سازمان ایفا کند. برخی از این ویژگی ها و خصوصیات که در سخنان ارزشمند امام علی (ع) مورد توجه قرار گرفته عبارتند از:

الف) بزرگ و چالشی بودن

اولین ویژگی مهمی که می توان برای هدف ، ذکر کرد،عالی و چالشی بودنآن است ؛ چرا که اهداف بزرگ ، انگیزه افراد را برای تلاش و کوشش بیش تر افزایش داده ، در نتیجه باعث خواهد شد که سطح عملکرد افزایش پیدا کند.

داشتن اهداف عالی از مطالبی است که در روایات و سخنان معصومان (ع) مورد تاءکید و سفارش قرار گرفته ، و شاید دلیل اصلی این همه تاءکید آن باشد که داشتن اهداف بزرگ ، باعث افزایش انگیزه افراد برای تلاش و کوشش بیش تر در جهت دستیابی به آن اهداف می شود. امیر مؤ منان علی (ع) در تبیین این نکته می فرماید:

هموم الرجل علی قدر همته ؛(۸۱) تلاش و کوشش آدمی به اندازه هدف اوست.

بنابراین ، هر قدر که اهداف پیش بینی شده ، بزرگ و عالی باشند، افراد انگیزه بیش تری پیدا کرده ، و تلاشی دو چندان برای رسیدن به آن هدف ها از خود نشان خواهند داد؛ چرا که دستیابی به اهداف بزرگ و عالی مشکل تر بوده و به تلاش و کوشش بیش تری نیاز دارد. در نتیجهر مقدار که هدف ها 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.(۸۲)

به عبارت دیگر؛ هر قدر که هدف ها بزرگ تر و چالشی بوده و دستیابی به آن ها مستلزم تلاش و کوشش بیش تری باشد، کارکنان سازمان تمام توانایی خود را برای رسیدن به آن به کار خواهند گرفت ، و این مساءله باعث خواهد شد که عملکرد افراد در سطح عالی و مورد قبول باشد.

امام علی (ع) می فرماید:

من کبرت همته کبر اهتمامه ؛(۸۳) هر کس که هدفش بزرگ باشد، تلاش و کوشش او بسیار خواهد بود.

بنابراین ، می توان گفت که یکی از راه های انگیزه در میان کارکنان سازمان و در نتیجه ، ارتقای سطح

عملکرد آن ها، این است که سازمان اهدافی بزرگ و عالی انتخاب کند، به طوری که دستیابی به آن ها مشکل بوده و مستلزم تلاش بیش تری باشد.

داشتن هدف های عالی و بزرگ در سازمان علاوه بر این که موجب افزایش انگیزش کارکنان سازمان می شود، علامت رشد و بالندگی فرد و سازمان بوده و مبین آن است که فرد یا سازمان تصمیم گرفته است تا مسیر تکامل و توسعه را بپیماید؛ لذا می تواند افتخار بزرگی محسوب شود؛ چنان که حضرت علی (ع) فرمود:

ینبغی اءن یکون التفاخر بعلی الهمم ؛(٨٤) سزاوار است که تفاخر، در عالی بودن اهداف باشد.

همچنین آن حضرت در یکی دیگر از بیانات خود، این نکته را مورد توجه قرار داده و می فرماید:

انما سراة الناس اولو الاخلام الرغیبة و الهمم الشریفة؛(٨٥) همانا بزرگان مردم ، صاحبان عقل های ژرف نگر و گسترده ، و دارندگان اهداف و همت های شریف هستند.

بیان این نکته ضروری است که توصیه و سفارش امیر مؤ منان علی (ع) در مورد داشتن اهداف عالی و بزرگ ، مخصوص و محدود به داشتن هدف های بزرگ دنیوی و مادی نیست ؛ بلکه یکی از مصادیق اصلی و قطعی آن ها، اهداف بزرگ و عالی معنوی و اخروی است ؛ چنان که در برخی از سخنان ایشان ، به این مهم تصریح شده است . آن حضرت می فرماید:

اجعل همك لآخرتك ؛(٨٦) هدف خود را آخرتت قرار بده.

ب) واضح و مشخص بودن

هدف یا اهدافی که برای سازمان مشخص و تعیین می شود، باید تصریح و روشنباشد. وضوح و صراحت هدف ، به تعریف دقیق هدف از انجام کار بستگی دارد. به طور معمول ، صراحت به معنای بیان هدف در قالب عبارات روشن ، و در صورت امکان در قالب عبارات کمی می باشد.

برخی از صاحب نظران مدیریت ، مشخص و صریح نبودن هدف را یکی از مشکلات اساسی آن ها دانسته و معتقدند:یکی از رایج ترین ضعف های اهداف سازمانی ، این است که با عبارات خیلی کلی بیان می شوند.(٨٧) بنابراین ، یکی از صفات و ویژگی های مهم هدف خوب و مؤ ثر، آن است که کاملا روشن و صریح باشد؛ زیرا هدف ، تعیین کننده جهت حرکت سازمان و مسیر فعالیت های آن است ؛ و برای این که بتواند این رسالت را به خوبی انجام دهد باید به صورت واضح و روشن تبیین شود.

دقت در سیره مدیریتی امام علی (ع) این نکته را روشن می کند که آن حضرت همواره به این مطلب توجه داشته است . چنان که پیش از این بیان شد، ایشان هر گاه کسی را به عنوان کارگزار منطقه ای انتخاب می کرد، قبل از اعزام وی به منطقه مورد نظر، اهداف و انتظارات خود را به روشنی و با صراحت نوشته و در اختیار او می گذاشت .

ج) واقع بینانه بودن

یکی دیگر از ویژگی ها و خصوصیات مطلوب در اهداف ،واقع بینانه و قابل حصول بودنآن هاست . اهدافی که برای سازمان انتخاب می شوند، باید به گونه ای باشند که با امکانات و توانایی های سازمان تناسب داشته ، و امکان دستیابی به آن ها برای سازمان وجود داشته باشد.

درست است که در تعیین اهداف بایستی هدف های بزرگ و عالی انتخاب شوند؛ لیکن نباید این اهداف خیالی و غیرواقعی باشند، به طوری که دستیابی به آن ها غیر ممکن بنماید. اهداف انتخابی باید در عین این که والا و بزرگ هستند، قابل دسترسی و امکان پذیر بوده ، و با تلاش و کوشش - هر چند زیاد - بتوان آن ها را به دست آورد.

تعیین و انتخاب اهداف غیر قابل حصول ، و اهدافی که دستیابی به آن ها با امکانات و توانایی های سازمان تناسب ندارد، علاوه بر این که سازمان را در رسیدن به هدف ها ناکام می کنند، موجب گرفتار شدن سازمان در مشکلات و دشواری ها شده و خطراتی را نیز برای آن به وجود خواهند آورد.

امیر مؤ منان علی (ع) در مورد آثار سوء تعیین اهداف غیر قابل دسترس می فرماید:

عشرة یفتنون اءنفسهم - الی اءن قال : - و الذی یطلب ما لا یدرك؛(۸۸) ده گروه خود را به رنج و بلا گرفتار می سازند؛ تا این که فرمود:... و کسی در پی چیزی است که دست نیافتنی باشد.

برخی از صاحب نظران مدیریت ، معتقدند: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 محدودیت های محیطی ، یا استعدادها و توانمندی های مدیریتی تعیین شوند، مدیران و کارکنان دلسرد و ناامید شده ، و به سمت و سوی عملکرد ضعیف یا نامناسب هدایت می شوند.(۸۹)

بنابراین ، ضروری است اهدافی که سازمان برای خود انتخاب می کند، واقع بینانه باشند؛ و در حقیقت با توجه به توانایی ها و امکانات تعیین گردند؛ زیرا اهدافی که در تعیین آن ها، امکانات و توانایی های سازمان و مدیران آن ، مورد توجه جدی قرار نگرفته باشد، نه تنها کمکی به رشد و پیشرفت سازمان نمی کنند، بلکه می توانند مانعی بزرگ در راه حرکت سازمان بوده و تاءثیرات منفی بر عملکرد سازمان داشته باشند.

۲. پیش بینی دومین عنصر اصلی برنامه ریزی و یکی از مهم ترین محورهای آن ،پیش بیناست .

برنامه ریزی بدون پیش بینی ، نتیجه موفق و مؤ ثری در پی نخواهد داشت . از آن جا که برنامه ریزی ، معطوف به آینده بوده و در حقیقت روشی منظم و معقول برای تعیین جهت حرکت سازمان به سوی آینده به حساب می آید؛ قهرا پیش بینی ، یکی از بخش های اصلی و حیاتی برنامه ریزی به ویژه برنامه ریزی جامع و استراتژیك سازمان می باشد؛ چرا که برنامه ریزی استراتژیك غالبا برای آینده دور و بلند مدت سازمان طراحی می شود، لذا پیش بینی در آن و بروز بیش تری پیدا می کند.

پیش بینی ، مطالعه و حدس زدن اوضاع و شرایط آینده و محاسبه آن هاست ، و معمولا بر اطلاعات و آمار کنونی ، و بینش شخصی مدیران در خصوص حوادث و رخدادهای آینده مبتنی می باشد.

امام علی (ع) در موارد متعددی بر اهمیت و ضرورت پیش بینی و دور اندیشی تاءکید نموده و از دست زدن به کارهای مختلف بدون دور اندیشی ، ژرف نگری و پیش بینی نهی کرده است . آن حضرت ، عاقبت اندیشی را عامل اصلی و حیات نجات از گرفتاری ها و مشکلات طاقت فرسای آینده معرفی می کند، و در یکی از بیانات نورانی خویش می فرماید:

الفکر فی العواقب یؤ من مکروه النوائب؛(۹۰) فکر در مورد پیامدها (ی هر کار) از حادثه ها و مصیبت های ناخوشایند ایمن می سازد.

ضرورت پیش بینی و توجه به پیامد کارها، حکمی عقلی است ، و هر کس با مراجعه به خرد خویش به

ضرورت آن پی خواهد برد. امیر مؤ منان علی (ع) در یکی از سخنان ارزشمند خود، توجه به عواقب و پیامد کارها و پیش بینی آن ها قبل از دست زدن به اقدامات عملی را نشانه خردمندی دانسته و می فرماید:

حد العقل النظر فی العواقب و الرضا بما یجری به القضاء؛(۹۱) حد عقل و خردمندی ، آینده نگری و رضایت به چیزی است که طبق قضای الهی اتفاق می افتد.

سازمان ها رو به تکامل بوده و مدیران و مسئولان سازمان ها همواره تلاش می کنند تا کارآیی و اثر بخشی سازمان را افزایش داده و به رشد و توسعه لازم دست یابند. برای رسیدن به این مقصود، فعالیت های متعددی در سازمان انجام می شود؛ لیکن توجه به این نکته ضروری است که قبل از انجام دادن هر گونه فعالیت ، به ویژه فعالیت های ابتکاری و نو، پیامدها و عواقب ناشی از آن فعالیت ، به خوبی پیش بینی شود تا اگر اثر بخشی ، کارآیی و توسعه سازمان را در پی داشت ، به اجرا و انجام آن اقدام شود؛ و اگر برای سازمان فایده ای نداشت و یا دارای پیامدی نامطلوب و غیر مناسب برای سازمان بود، از انجام دادن آن خودداری گردد؛ و یا به گونه ای برنامه ریزی شود که پیامدهای نامطلوب آن به حداقل رسیده و یا از بین برود. امام علی (ع) می فرماید:

اذا هممت باءمر فاجتنب ذمیم العواقب فیه؛(۹۲) آن گاه که تصمیم به کاری گرفتی ، از پیامدهای ناگوار آن بپرهیز.

فواید پیش بینی سازمان همواره با مسائل و مشکلاتی رو به روست که مدیران و مسئولان سازمان باید خود را برای موجهه و حل و فصل آن ها آماده کنند. بدیهی است که بهترین و مطمئن ترین راه برای حل مناسب و معقول مشکلات و مسائلی که در آینده برای سازمان به وجود خواهند آمد، در ابتداپیش بینصحیح آن ها، و سپس انتخاب راه کار و روش مناسب و معقول برامقابلهبا آن هاست . اگر مدیران و مسئولان سازمان قبل از رو به رو شدن با هر گونه مشکل ، آن را پیش بینی کرده باشند، تلاش خواهند کرد که از به وجود آمدن آن مشکل پیشگیری نمایند؛ و چنانچه پیشگیری از وقوع مشکل نیز غیر ممکن بنماید، سعی می کنند که راه کارها و راه حل های مناسبی برای مقابله اصولی و صحیح با مشکلات و حل و فصل آن ها در نظر بگیرند.

در صورتی که مدیران سازمان ، مشکلات و مسائل آینده را پیش بینی کرده و برای مقابله صحیح با آن ها روش های مناسبی در نظر گرفته باشند، هنگام بروز مشکلات خود را نباخته و سر در گم نخواهند شد؛ بلکه با اتخاذ راه حل های منطقی به حل آن ها خواهند پرداخت . امام علی (ع) این نکته را تذکر داده و می فرماید:

لا یدهش عند البلاء الحازم ؛(۹۳) دور اندیش و آینده نگر، هنگام بلا و مصیبت سرگردان و مبهوت نمی ماند.

بی تردید سازمان ها همواره با فرصت ها و تهدیداتی مواجه هستند. هر سازمانی که بتواند فرصت ها و تهدیدات آینده را به خوبی پیش بینی کرده و نقاط قوت و ضعف خود و کارکنان را به صورت صحیح ارزیابی کند، از کاستی ها و نقص ها رهایی یافته و از مشکلات و تهدیدات احتمالی به سلامت عبور خواهد کرد. علی (ع) در یکی از بیانات خود، ضمن توصیه به دور اندیشی و توجه به پیامد کارها، این مهم را سبب نجات از مشکلات و ناگواری ها می داند:

راقب العواقب تنج من المعاطب ؛(۹٤) مراقب پیامدها باش ، تا از گرفتاری ها نجات یابی.

عوامل تاءثیر گذار بر پیش بینی مدیران سازمان ها به منظور دستیابی به پیش بینی هایی که از دقت و

صحت بیش تری برخوردار باشند، بایستعوامل تاءثیر گذار بر پیش بینرا شناسایی کرده و از آن ها استفاده کنند؛ چرا که پیش بینی همواره با در صدی از خطا و اشتباه همراه است . به منظور کاهش میزان خطا و اشتباه ، لازم است علل و عوامل تاءثیر گذار بر پیش بینی مورد توجه جدی آنان قرار بگیرد.

عوامل متعددی در روند پیش بینی مؤ ثر بوده و آن را تحت تاءثیر قرار می دهند. در این جا تنها دو مورد از مؤ ثرترین عوامل تاءثیر گذار بر پیش بینی مطرح و تبیین می شود:

الف) تجربه

از عوامل مهمی که می تواند پیش بینی را تحت تاءثیر قرار داده و بر صحت و دقت آن بیفزاید،تجربهاست ؛ زیراگذشته، چراغ راهآیندهمی باشد و اصولا آینده از همان روندی تبعیت می کند که گذشته بر اساس آن شکل گرفته است . بنابراین ، وضعیت گذشته ، و تجربیاتی که از مسائل و موضوعات مربوط به گذشته به دست آمده است ، می تواند به عنوان ملاك و معیاری برای ارزیابی آینده قرار بگیرد؛ و آینده و مسائل مربوط به آن ، بر اساس اطلاعات و آمار موجود از وضعیت گذشته ، پیش بینی شود.

حفظ تجربه های قبلی و استفاده مناسب و بجا از اطلاعات و آمار مربوط به گذشته ، میزان صحت و دقت پیش بینی های مربوط به مسائل و موضوعات آینده سازمان را افزایش داده و این امر احتمال خطا و اشتباه در پیش بینی ها

را کاهش می دهد؛ در نتیجه مدیران و مسئولان سازمان می توانند تا حدود قابل توجهی به پیش بینی ها اعتماد کنند.

امام علی (ع) تجربه را موجب افزایش دور اندیشی و ژرف نگری ، معرفی کرده و می فرماید:

من یجرب یزدد حزما؛(۹۵) هر کس که تجربه کند، دور اندیش تر می شود.

از آن جا که موفقیت سازمان در زمینه دستیابی به اهداف خود، در گرو این است که پیش بینی های نسبتا دقیق و صحیحی از مسائل آینده و تغییر و تحولات آن داشته باشد، و با توجه به این که یکی از راه های دستیابی به پیش بینی های صحیح و دقیق تر، استفاده از تجربیات و اطلاعات مربوط به گذشته می باشد، ضروری است که مدیران و برنامه ریزان با استفاده از تجربیات و توجه کافی به اطلاعات و آمار مربوط به گذشته ، برای موفقیت سازمان خود تلاش کنند.

امیر مؤ منان حضرت علی (ع) این نکته مهم را متذکر شده و می فرماید:

الظفر بالحزم و الحزم بالتجارب ؛(۹۶) پیروزی و موفقیت به دور اندیشی ، و دور اندیشی به داشتن تجربه هاست.

بدیهی است هر قدر تجربه بیش تر و اطلاعات ما از گذشته دقیق تر و کامل تر

باشد، پیش بینی ها دقیق تر و صحیح تر خواهد بود. البته این نکته به معنای نفی احتمال خطا در پیش بینی ها نیست ؛ زیرا با وجود اطلاعات دقیق و کامل باز هم احتمال خطا را نمی توان صد در صد منتفی دانست .

بیان این نکته ضروری است که لزوم استفاده از تجربه ، به استفاده از تجربیات خود فرد یا سازمان منحصر نمی گردد؛ بلکه باید از تجربیات افراد و سازمان های دیگر، به ویژه سازمان های مشابه نیز استفاده کرد؛ و در پیش بینی های مربوط به سازمان ، آن ها را نیز به عنوان یکی از ملاك ها و معیارهای پیش بینی مورد توجه قرار داد.

ب) نظر کارشناسان

دومین عامل از عوامل اصلی که تاءثیر فراوانی بر پیش بینی ها دارد، و می تواند میزان صحت و دقت آن ها را افزایش دهد،نظر کارشناسان و متخصصان فنمی باشد. مدیران و کسانی که وظیفه برنامه ریزی را در سازمان ها بر عهده می گیرند، بایستی نظرات افراد کارشناس و خبره ، و پیش بینی آن ها در مورد آینده و اتفاقات و رویدادهای آن را جمع آوری کرده ؛ سپس نقطه نظرهای آنان را به دقت ارزیابی کنند، و به عنوان اساس و مبنای پیش بینی در مورد مسائل آینده سازمان مورد توجه قرار دهند.

دو عامل مهم در استفاده از نظر کارشناسان و خبرگان ، باید مورد توجه حدی قرار بگیرند، نخست آن که افرادی برگزیده شوند که در خصوص موضوع مورد نظر، واقعا کارشناس و صاحب نظر باشند، و دیگر آن که از تجربه و تحلیل و قضاوت کردن در مورد نظرات و پیشنهادهایی که در مراحل اول ارائه می شوند، به شدت اجتناب شود، تا افراد جراءت ابراز نظر پیدا کرده و از همرنگ شدن با جماعت ، و پنهان ساختن نظرات کارشناسی خود بپرهیزند.

امیر مؤ منان علی (ع) به استفاده از نظرات کارشناسان و صاحب نظران و مشورت کردن با خردمندان سفارش کرده و می فرماید:

لا یستغنی الحازم اءبدا عن راءی سدید راجح؛(۹۷) انسان دور اندیش هیچ گاه از نظر درست و برتر بی نیاز نیست.

بنابراین ، مدیران و همه کسانی که وظیفه برنامه ریزی را در سازمان ها بر عهده دارند، برای این که بتوانند آینده و مسائل و مشکلات مربوط به آن را به خوبی پیش بینی نموده ، و بر اساس آن برای سازمان برنامه ریزی نمایند، لازم است که از نظرات دیگران به ویژه افراد صاحب نظر و متخصص استفاده کنند و از خودراءیی و بسنده کردن به راءی و نظر خود اجتناب نمایند؛ چنان که امام علی (ع) فرمود:

الحازم لا یستبد براءیه ؛(۹۸) شخص دور اندیش ، در راءی و نظر خود استبداد به خرج نمی دهد.

فصل سوم : تصمیم گیری تعریف تصمیم گیری هر یك از صاحب نظران و اندیشمندان مدیریت برای شناساندنتصمیم گیری، تعریفی ارائه کرده اند که اگر چه در ظاهر با هم متفاوت است ، ولی با دقت در هر یك از این تعریف ها و مقایسه آن ها با یکدیگر، این نتیجه به دست می آید که تصمیم گیری فرایندی است که طی آن ، راه حلی مناسب و معقول از میان راه حل ها و بدیل های متفاوت ، انتخاب و گزینش می شود. به منظور آشنایی با تعریف های صاحب نظران و نویسندگان از تصمیم گیری برخی از این تعریف ها را بیان می کنیم :

۱. برخی از صاحب نظران مدیریت ، تصمیم گیری را از این گونه تعریف می کنند:تصمیم گیری به معنای برگزیدن یك راه از میان راه حل هاست.(۹۹)

۲. عده ای چنین اعتقاد دارند که :تصمیم گیری فرایند شناسایی و گزینش یك روند کار برای حل یك

مساءله مشخص است.(۱۰۰)

۳. برخی نیز در تعریف تصمیم گیری می گویند:تصمیم گیری فرایندی را تشریح می کند که از طریق آن ، راه حل مساءله معینی انتخاب می گردد.(۱۰۱)

بنابراین می توان گفت که تصمیم گیری ، انتخاب گزینه مناسب از میان گزینه های مختلف است .

اهمیت تصمیم گیری تصمیم گیری از اهمیت زیاد و جایگاه ویژه ای در مدیریت برخوردار است ، تا جایی که برخی از پژوهشگران و صاحب نظران برجسته ،مدیریتوتصمیم گیربرا هم معنا و مترادف دانسته و معتقدند که مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست . از نظر این دسته از محققین ، کانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشکیل می دهد، و انجام دادن وظایفی چون برنامه ریزی ، سازماندهی و یا کنترل ، در حقیقت فرایندی جز تصمیم گیری درباره نحوه انجام دادن این فعالیت ها نیست .

تصمیم گیری ، اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می دهد؛ چرا که اگر تعیین هدف ، سیاستگذاری ، تعیین استراتژی ، تعیین قوانین و مقررات ، راه و روش کار، انتخاب و استخدام نیروی انسانی ، تعیین وظایف و مسئولیت ای کارکنان و همچنین سرپرستی و کنترل و ارزیابی عملکرد آن ها را از جمله وظایف مدیر به شمار آوریم ؛ لازمه همه این اقدامات تصمیم گیری است . بنابراین ، می توان گفت :

تصمیم گیری ، پایه و اساس تمام وظایفی است که مدیر در سازمان انجام می دهد.

برخی از صاحب نظران ، کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم گیری دانسته و معتقدند که تصمیم گیری به تنهایی مهم ترین وظیفه مدیر است ؛ زیرا کیفیت تصمیم گیری طرح و برنامه ها، اثر بخشی و کارآمدی استراتژی ها و کیفیت نتایجی که از اعمال آن ها به دست می آید، همه تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می کند.

اگر چه با هدفگذاری ، و تعیین سیاست و ترسیم خط مشی های کلی ، مسیری که سازمان باید بپیماید، معین می شود؛ ولی برای هدایت سازمان در طول این مسیر و برای رسیدن به مقصد، لازم است مدیر تصمیمات مهم و حیاتی بسیاری اتخاذ نماید تا ضمن بهره برداری مناسب از امکانات و فرصت های به دست آمده ، از برخورد با موانع و تهدیدها نیز مصونیت یابد.

تصمیم گیری ، در هماهنگ کردن فعالیت های سازمان در جهت اهداف آن نیز نقش مهمی دارد. بنابراین ، مدیران معمولا تصمیم گیری را وظیفه اصلی خود به شمار می آورند؛ زیرا برای آن ها بدیهی است که برای پیشبرد اهداف سازمان بایستی در پی این باشند که چه راهی را برگزینند، چه کاری را انجام دهند، چه کسی را ماءمور و مسئول چه کاری کنند، و کارها چگونه ، در کجا و در چه زمانی انجام شوند.

تصمیم گیری ، مفهومی فراگیر بوده و منحصر به سازمان و مدیریت نیست ؛ بلکه حضور یا دخالت مستقیم و غیر مستقیم آن در بسیاری از زمینه ها، توجه محققان و دانشمندان را به خود جلب کرده است . هر کس در طول زندگی خود، تصمیمات مختلف و گوناگونی می گیرد؛ مثلا این که به کدام مدرسه برود، چه تحصیلاتی داشته باشد، چه حرفه و شغلی را انتخاب کند، چگونه تشکیل خانواده بدهد و موارد فراوان دیگر، از جمله تصمیماتی است که هر کس باید اتخاذ نماید؛ ولی تصمیم گیری در سازمان و مدیریت ، از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار می باشد، و همیشه به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از مدیریت ، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است .

از جمله مسائلی که اهمیت بحث تصمیم گیری در مدیریت را نشان می دهد، این است که تصمیمات مدیران می تواند رفتار کارکنان سازمان را در جهت مطلوب تغییر داده و آن را عقلانی تر نماید. به

عبارت دیگر؛ تصمیم مدیر می تواند عملکرد و رفتار سازمانی کارکنان را به سمتی هدایت کند که با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگی بیش تری داشته باشد؛ چرا که تصمیمات مدیر، بیانگر اهداف سازمان و منعکس کننده آن هاست . بنابراین ، تصمیم گیری مدیر، به کارکنان کمك می کند تا این اهداف را بهتر دریابند. همچنین تصمیمات مدیر، رفتار عالی و نوع عملکردی را که از افراد در مشاغل مختلف سازمانی انتظار می رود، معین می کند.(۱۰۲)

مباحث مهم در تصمیم گیری و عناصر کلیدی آن ۱. جمع آوری اطلاعات یکی از مباحث مهم در تصمیم گیری ،اطلاعات و ضرورت جمع آوری آن هامی باشد.

زمانی می توان تصمیمی را مؤ ثر و مفید دانست که تصمیم گیرنده ، هنگام اخذ تصمیم ، اطلاعات لازم و مناسب در مورد مساءله مورد نظر را در اختیار داشته و به صورت بهینه از آن ها استفاده نماید. اطلاعات ، حلقه اتصالی است که همه عناصر تشکیل دهنده سازمان را به هم متصل می کند تا فعالیت های سازمان با هماهنگی و انسجام بیش تری انجام شوند؛ در نتیجه موفقیت و بقای سازمان تضمین شود. امروزه نیاز به اطلاعات از گذشته به مراتب بیش تر و ضروری تر است ؛ چرا که علل و عوامل تاءثیر گذار بر مسائل بیش تر از گذشته می باشد.

از عوامل مهم و تاءثیر گذار بر مسائل مختلف ،محیط و پدیده های محیطاست .

هنگام تصمیم گیری در مورد یك مساءله ، شناخت و بررسی پدیده های محیطی تاءثیر گذار بر آن ، و نیز بررسی تاءثیرات احتمالی ، آن ها از ضرورت های اولیه بوده ، و اثر بخش بودن و موفقیت تصمیم گیری در صورتی تاءمین خواهد شد که محیط و پدیده های محیطی آن مساءله به خوبی مورد بررسی قرار گرفته و تصمیم مورد نظر با توجه به تاءثیرات محیط و پدیده های مختلف محیطی اتخاذ شده باشد.

بنابراین ، تصمیم گیری ، به ویژه تصمیم گیری در سازمان باید با توجه به محیط و بررسی عوامل و پدیده های اثر گذار محیطی انجام شود. بدیهی است که شناخت محیط و بررسی عوامل محیطی نیاز به در اختیار داشتن اطلاعات وسیع در این زمینه دارد. به عنوان مثال ، عوامل محیطی که ممکن است بر تصمیم گیری در مورد مسائل مختلف سازمان تاءثیر گذار باشند عبارتند از: قوانین و مقررات دولت ، نگرش کارکنان ، برداشت ها و نظرات مختلف مشتریان یا مراجعه کنندگان ؛ همچنین فرهنگ ، باورها و انتظارات زیردستان و نیازهای اجتماعی آنان ؛ و نیز عوامل و پدیده های دیگری که برخی از آن ها ممکن است غیر قابل پیش بینی باشند.

اطلاعات ، یکی از منابع اصلی و با ارزش سازمان بوده و از اهمیت و جایگاه ویژه ای در سازمان به ویژه برای تصمیم گیری های سازمان برخوردار است . ضرورت در اختیار داشتن اطلاعات و ارزش ویژه آن در شرایط عدم اطمینان ، بیش تر نمایان شده ، و این شرایط باعث می شود تا مدیران برای اتخاذ تصمیمات مناسب ، و هدایت کردن سازمان در مسیر مطلوب و مناسب ، تمام تلاش خود را در سمت و سوی دستیابی به اطلاعات لازم به کار گیرند.

همان گونه که اشاره کردیم ، محیط و عوامل مختلف محیطی یکی از عناصر مهم و تاءثیر گذار بر سازمان و تصمیم گیری های آن می باشد. از طرف دیگر می دانیم که محیط و عوامل آن به سرعت در حال تغییر و تحول هستند و همچنین سازمان ها روز به روز توسعه پیدا کرده و پیچیده تر می شوند. وجود این مسائل باعث می شود که نیاز مدیران و تصمیم گیرندگان در سازمان ها به اطلاعات افزایش یابد.

بر این اساس ، میزان موفقیت و اثر بخشی سازمان ها و مدیران و مسئولان آن ها در فعالیت های

مختلف از جمله تصمیم گیری و تعیین خط مشی ، به توانایی و خلاقیت آن ها در جمع آوری ، سازماندهی ، توزیع و کنترل اطلاعات بستگی فراوانی دارد تا آنان بتوانند در برابر محیطی بسیار پیچیده و در حال تغییر، و نیز عوامل تاءثیر گذار محیطی ، واکنش مناسب نشان داده و تصمیم های مؤ ثر و کارآمدی برای مسائل مختلف سازمان اتخاذ کنند.

سازمان ها و شرکت های مختلف ، برای این که بتوانند فعالیت های مختلف خود به ویژه تصمیم گیری های خویش را به روز، کار آمد و اثر بخش نمایند، همواره تلاش می کنند تا اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورده و در اختیار مدیران و مسئولان بخش های مختلف قرار دهند. بدین منظور در سازمان ها، سیستم دقیق و کارآمد اطلاعات طراحی و ایجاد می شود. در گذشته که سازمان ها ساده تر بود، و از پیچیدگی و تغییر و تحولات محیطی کم تری برخوردار بودند، سیستم اطلاعاتی سازمان ها نیز ساده و بسیط بود؛ لیکن در سازمان های بزرگ و پیچیده امروزی ایجاد سیستم های دقیق تری برای این منظور ضروری است . بدین منظور، تلاش های زیادی صورت گرفت و پیشرفت فراوانی نیز به دست آمد. با پیدایش رایانه - ابزاری که می تواند انبوهی از اطلاعات را جمع آوری و پردازش کند - طراحی سیستم اطلاعات مدیریت به صورت فرایندی رسمی و يك رشته علمی و تحقیقاتی در آمد، و در نتیجه تحول اساسی و بنیادین در این زمینه پدید آمد.

در بیانات و عملکرد امام علی (ع) جمع آوری اطلاعات و کسب اخبار در مورد مسائل مختلف ، از اهمیت و جایگاهی ویژه برخوردار بوده است . آن حضرت در صورت نیاز و ضرورت حکومت اسلامی برای کسب اخبار و جمع آوری اطلاعات ، نیروها و ماءموران ویژه اطلاعاتی را، به صورت ناشناس ، به نقاط مختلف می فرستاد تا اطلاعات و اخبار لازم را در مورد افراد و گروه های گوناگون ، و نیز مسائل مربوط به آنان جمع آوری کرده و برای آن حضرت ارسال کنند، تا ایشان تصمیمات لازم و مناسب را در مورد آن ها اتخاذ نماید.

به عنوان نمونه می توان از فردی به نامحصین بن مالکنام برد که همراه معاویه بود و با امام علی (ع) مکاتبه می کرد و اخبار و اطلاعات مربوط به معاویه را در اختیار آن حضرت قرار می داد.(۱۰۳)

البته ماءموران اطلاعاتی آن حضرت در شام ، منحصر به این فرد نبود، و افراد متعددی اطلاعات و اخبار مربوط به معاویه را در اختیار امام علی (ع) قرار می دادند. همچنین ماءموران اطلاعاتی آن حضرت تنها در شام نبودند، بلکه در همه مناطق پراکنده بودند، حتی در مناطق تحت کنترل خود آن حضرت نیز ماءمورانی از طرف ایشان اطلاعات و اخبار مربوط به آن منطقه ، خصوصا اخبار مربوط به کارگزاران آن حضرت در آن نواحی را جمع آوری و برای ایشان ارسال می کردند.

از دلایل روشن این نکته ، نامه هایی است که آن حضرت به برخی از کارگزاران خویش نوشته است . دقت در این نامه ها، بیانگر این حقیقت است که ایشان همواره عده ای را به عنوان ماءمور اطلاعاتی در نقاط مختلف معین می نمود تا اطلاعات لازم را جمع آوری کرده و در اختیار آن حضرت قرار دهند. از جمله این نامه ها، نامه ای است که ایشان بهمصقلة بن هبیرهی شیبانی، که از طرف ایشان فرماندار یکی از شهرهای فارس بود، نوشته است .

قسمتی از نامه ، چنین است :

بلغنی عنك اءمر ان کنت فعلته فقد استخطت الهك و عصیت امامك ...؛(۱۰٤) در مورد تو گزارشی به من رسیده است که اگر تو این کار را انجام داده باشی ، پروردگارت را به خشم آورده و از امام خود نافرمانی کرده ای !....

همچنین آن حضرت به یکی دیگر از کارگزاران خویش می نویسد:

فاذا انت فيما الى عنك لا تدع لهواك انقيادا و لا تبقى لآخرتك عتادا...؛(۱۰۵) حال به من خبر دادند که تو در پیروی از هوا و هوس فرو گذار نمی کنی ، و برای آخرت خود چیزی باقی نمی گذاری !....

این دو مورد - که به عنوان نمونه بیان شد - بیانگر این واقعیت است که آن حضرت در مناطق مختلف ، ماءموران اطلاعاتی و افراد بسیاری داشت که اطلاعات و اخبار مربوط به آن مناطق ، به ویژه اطلاعات مربوط به کارگزاران و حاکمان آن نقاط، را جمع آوری کرده و برای ایشان ارسال می کردند، تا آن حضرت تصمیمات لازم و مناسب را در مورد آنان اتخاذ نماید.

الف) ویژگی های اطلاعات مطلوب بدون شك ، اطلاعات یکی از عوامل مهم در مباحث مختلف خصوصا در فرایند تصمیم گیری و تعیین خط مشی است ؛ لیکن این امر در صورتی می تواند نقش اساسی خود را به خوبی ایفا کند که دارای ویژگی های مهم اطلاعات ،کیفیتودقتاست . مدیران و خط مشی گذاران سازمان ، هنگامی می توانند در مورد مساءله ای درست و منطقی اتخاذ کنند کهاطلاعات کافی و دقیقدر مورد آن داشته باشند.

هر مقدار که اطلاعات دقیق تر باشد، کیفیت آن بهتر بوده و مدیر هنگام تصمیم گیری ، بیش تر می تواند به آن اعتماد و تکیه کند. بنابراین ، برای این که اطلاعات ، سودمند و اثر بخش باشد، لازم است که از دقت و صحت لازم برخوردار باشد، در غیر این صورت نمی توان هنگام تصمیم گیری به آن اعتماد نمود، و بر اساس آن خط مشی گذاری کرد.

اطلاعات علاوه بر صحیح و دقیق بودن ، بایدبه موقعوبه هنگامباشد. هنگام اتخاذ تصمیم در مورد یك مساءله ، اطلاعات لازم در مورد آن بایستی به موقع و در زمان مناسب در اختیار مدیران و تصمیم گیران قرار گیرد، تا آنان بتوانند به صورت بهینه و مناسب از آن استفاده نمایند. اگر اطلاعات لازم به موقع و در زمانی که مورد نیاز است در اختیار مسئولان و خط مشی گذاران قرار نگیرد، ارزش و اهمیت خود را از دست داده و کارآیی لازم را نخواهد داشت .

همچنین اطلاعات بایدمناسبو درحد نیازباشد. اطلاعات در صورت کارآیی لازم را خواهد داشت که نه ناقص ، هر دو مشکل آفرین و مساءله ساز هستند؛ چرا که اگر تمامی اطلاعات لازم در مورد یك مساءله جمع آوری نشود مدیران و خط مشی گذاران سازمان نمی توانند با اعتماد به آن تصمیم گیری نمایند. همچنین اگر اطلاعات جمع آوری شده بیش از مقدار مورد نیاز باشد، مدیران و خط مشی گذاران با انبوهی از اطلاعات مواجه شده و توان استفاده بهینه از آن ها را نخواهند داشت . بنابراین ، لازم است که سیستم اطلاعاتی به گونه ای طراحی و به کار گرفته شود که اطلاعات مورد نیاز مدیران را به صورتجامع،مختصر،گویاوسازمان یافتهدر اختیار آنان بگذارد تا آن ها نیز بتوانند در کم ترین زمان ممکن از آن اطلاعات استفاده نمایند.

از دیگر ویژگی های اطلاعات مناسب و اثر بخش ،مرتبط بودنآن هاست . اطلاعات و اخباری که به مدیران و مسئولان داده می شود، باید با حوزه کاری آنان و نیز مساءله ای که باید در زمینه آن تصمیم گیری کنند، ارتباط و تناسب داشته باشد. شاید بتوان این نکته را از این سخن امام علی (ع) استفاده کرد:

و اقصر راءيك على ما يعنيك ؛(۱۰٦) توجه و نظرات را تنها به اموری که به تو مربوط است محدود کن.

بر این اساس ، لازم است سیستم اطلاعاتی به گونه ای طراحی شود که تنها اطلاعات مرتبط را در اختیار افراد قرار دهد، و از دادن اطلاعات بی ارتباط و نامناسب اجتناب نماید. سرگرم شدن افراد به اطلاعات غیر مرتبط مقداری از وقت آنان را اشغال کرده و آنان را از پرداختن به وظایف اصلی شان باز می دارد.

ب) سیره عملی امام علی (ع) در جمع آوری اطلاعات امام علی (ع) توجه خاصی به شناخت دقیق مسائل و جمع آوری اطلاعات لازم در مورد آن ها داشت ، و آن گاه که می خواست در مورد مساءله ای تصمیم بگیرد، آن را به دقت سنجیده و جوانب مختلف و زوایای گوناگون و عواقب و پیامدهای احتمالی آن را مورد بررسی قرار می داد؛ و هنگامی که مساءله به خوبی برای آن حضرت تبیین می شد، تصمیم لازم و مناسب را در مورد آن اتخاذ می کرد. آن حضرت در یکی از خطبه های خود، نحوه تصمیم گیری در مورد يك مساءله را این گونه بیان می کند:

و لقد ضربت اءنف هذا الامر و عینه ، و قلبت ظهره و بطنه فلم اءرلی فیه الا القتال او الکفر بما جاء محمد صلی الله علیه؛(۱۰۷) من این کار (مناسبات خود با معاویه) را به خوبی بررسی کرده و سنجیدم ؛ و درون و برون ، و پشت و روی آن را ژرف دیدم ؛ به این نتیجه رسیدم که راهی جز جنگ کردن و یا کافر شدن نسبت به آنچه محمد - که درود خدا بر او باد - آورده است ، ندارم.

همچنین در یکی دیگر از خطبه ها، فرایند تصمیم گیری خویش را این گونه بیان می فرماید:

و قد قلبت هذا الامر بطنه و ظهره حتی منعنی النوم فما وجدتنی یسعنی الا قتالهم او الجحود بما جاء به محمد صلی الله علیه و آله و سلم ، فکانت معالجة القتال اهون علی من معالجة العقاب ، و موتات الدنیا اهون علی من موتات الآخرة؛(۱۰۸) این مساءله را زیر و رو کردم ، و همه جهاتش را سنجیدم ، تا جایی که خواب را از چشمانم ربود؛ دیدم چاره ای نیست جز این که یا با آنان به مبارزه برخیزم ؛ و یا آنچه را محمد - که درود و سلام خدا بر او باد - آورده است ، انکار کنم . تن به جنگ دادن آسان تر است از این که تن به کیفر پروردگار دهم ؛ و از دست رفتن دنیا و رنج این جهان ، برایم سهل تر از کیفر آن جهان و از دست رفتن آخرت است.

همچنین آن بزرگوار در دوران کوتاه حکومت و مدیریت خویش ، عده ای را ماءموریت می داد تا از اوضاع دشمن و یا از عملکرد کارگزاران خود، اطلاعاتی کسب کرده و گزارش آن را به اطلاع آن حضرت برسانند. علاوه بر این ، به کارگزاران خویش سفارش می کرد که همواره عده ای را برای جمع آوری اطلاعات در نظر بگیرند.

از مواردی که بیانگر حساسیت آن حضرت در مورد اطلاعات و تلاش برای به دست آوردن آن می باشد، ماجرانخریت بن راشداست . خریت که یکی از سران خوارج بود، بعد از جنگ صفین و مساءله حکمیت ، علیه حکومت امام علی (ع) دست به شورش زد و به مدائن ، و از آن جا به منطقه اهواز و فارس رفت ؛ عده ای را کشت ، و عشایربنی ناجیهرا تحریك و با خود هماهنگ کرد. وی به آن ها می گفت که لازم نیست زکات اموال خود را بپردازند! لذا عده ای از آن ها که مسلمان شده بودند، مرتد گردیده و کارگزار حضرت علی (ع) در عمان به نامحلو بن عوف ازدیرا به قتل رساندند.

امام علی (ع) در ابتدای خروج خریت ، از وضعیت او مطلع نبود؛ لذا طی بخش نامه ای به کارگزاران خویش چنین نوشت :

بسم الله الرحمن الرحیم . من عبدالله علی امیر المؤ منین الی من قراء کتابی هذا من العمال ، اما بعد فان رجالا لنا عندهم بیعة خرجوا هرابا فنظنهم خرجوا نحو بلاد البصرة ، فاسئل عنهم اءهل بلادك و اجعل علیهم العیون فی کل ناحیة من اءرضك ثم اکتب الی بما ینتهی الیك عنهم؛(۱۰۹) به نام خداوند بخشنده مهربان . از بنده خدا، علی امیر مؤ منان به تمام کارگزارانی که این نامه را می خوانند! اما بعد: گروهی از مردان که باید از ما پیروی می کردند، فرار کرده که ما گمان می کنیم به طرف بصره حرکت کرده اند. از مردم شهر خود سؤ ال کنید، ماءموران مخفی در هر ناحیه از منطقه خود بگمارید و در صورتی که خبری به شما رسید، آن را به من گزارش کنید!.

مالك بن كعبيكى از كارگزاران آن حضرت ، وقتى اين بخش نامه را دريافت كرد، طى نامه اى به ايشان اطلاع داد كه آن ها از منطقهعين التمرعبور كرده اند. بر اساس اين اطلاع امام على (ع)معقل بن قيسرا همراه دو هزار نفر در تعقيب او و يارانش فرستاد.(۱۱۰)

مديريت علوي ۲. مشورت مشورت با ديگران و نظر خواهى از آنانيكى از عوامل مهم و حياتى در تصميم گيرى است . اين نكته در اسلام از اهميت و جايگاه ويژه اى برخوردار است . با توجه به وسعت موضوعات و پيچيدگى مسائل و نيز گستردگى اطلاعات ، يك مدير غالبا قادر به شناخت همه مسائل و به دست آوردن اطلاعات لازم در مورد يك مساءله نيست ، در نتيجه نمى تواند تصميم درست و منطقى در مورد آن اتخاذ نمايد.

مشورت با ديگران و نظر خواهى از آن ها، به منظور استفاده كردن از نظرات آنان نكته اى عقلى ، و عدم مشورت و استبداد به راءى از بيمارى هاى مهلك مديران در تصميم گيرى است ؛ زيرا مدير هر اندازه آگاه و در زمينه كارى خود متخصص ، كاردان و پرتجربه باشد، باز هم نمى تواند به همه ابعاد و زوايای يكى مساءله پى ببرد و آن را تنها از نقطه نظر خويش ارزيابى كند؛ و چه بسا ابعادى از مساءله از نظر وى مخفى مانده باشد كه در تصميم گيرى نقش تعيين كننده اى دارد.

من استبد براءيه هلك و من شاور الرجال شاركها فى عقولها؛(۱۱۱) كسى كه استبداد در راءى داشته باشد هلاك مى شود؛ و كسى كه با مردان مشورت كند در عقل آنان شريك مى گردد.

همان گونه كه اشاره كرديم ، ضرورت مشورت بر حكم عقل مبتنى است . و هر انسان عاقل و خردمندى اين ضرورت را درك كرده و خود را از آن بى نياز نمى داند. امام على (ع) مى فرمايد:

لايستغنى العاقل عن المشاورة ؛(۱۱۲) هيچ خردمندى از مشاوره بى نيازى نمى جويد.

عدم توجه به نظرات ديگران و استبداد به راءى ، از خطرناك ترين صفاتى است كه ممكن است مدير به آن گرفتار شود.

امير مؤ منان حضرت على (ع) در تبيين اين نكته مى فرمايد:

و الاستشارة عين الهداية و قد خاطر من استغنى برايه(۱۱۳) ؛ مشورت عين هدايت است ، و كسى كه خود را بى نياز از نظرات ديگران بداند مطمئنا به خطر افتاده است.

مشورت در نگاه امام على (ع) از ضرورت هاى اساسى براى اداره امور، به ويژه تصميم گيرى است . آن حضرت ، نظر خواهى از ديگران را محكم ترين پشتيبان و حامى دانسته و مى فرمايد:

لا مظاهرة اؤ ثق من المشاورة ؛(۱۱٤) هيچ پشتيبانى ، استوارتر از مشورت كردن نيست.

بنابراين ، مشورت كردن و استفاده از نظرات و ديدگاه هاى ديگران ، از عوامل مهم براى تصميم گيرى درست و معقول مى باشد؛ و از آن جا كه به وسيله مشورت و نظر خواهى از ديگران ، آگاهى هاى انسان بيش تر شده و زوايا و ابعاد مختلف يك مساءله براى او روشن تر مى شود، تصميم هايى كه بعد از مشورت اتخاذ مى شوند، عموما معقول تر و درست تر مى باشند.

امام على (ع) اين نكته را نيز تذكر داده و مى فرمايد:

ما استنبط الصواب بمثل المشاورة ؛(۱۱۵) چيزى مانند مشورت كردن راه درست را به دست نمى دهد.

آثار و فواید مشورت مشورت کردن و استفاده از نظرها و دیدگاههای دیگران ، متضمن پیامدهای مثبت و فواید فراوانی است . آثار و برکاتی که از مشورت کردن نصیب انسان یا سازمان می شود، هرگز از تفکر فردی به دست نمی آید. بخشی از دستاوردهای مشورت را به صورت مختصر توضیح می دهیم :

الف) بهره برداری از نظرات دیگران

بهره برداری از نظرات دیگرانطبیعی ترین دستاورد مشورت است . مشورت با دیگران این امکان را فراهم می کند تا افکار و اندیشه های دیگران به ویژه صاحب نظران و متخصصان گردآوری گردد و انسان با قرار دادن افکار و اندیشه های آنان در کنار فکر و نظر خود، بر قدرت ، وسعت و عمق اندیشه و بینش خویش بیفزاید و از درخشش افکار و اندیشه های دیگران بهره مند شود.

امام علی (ع) مشورت کردن با افراد خردمند را تضمین کننده این پیامد مثبت دانسته و می فرماید:

من شاور ذوی العقول ، استضاء باءنوار العقول؛(۱۱٦) هر کس که با صاحبان عقل و خرد مشورت کند، از درخشش افکار بهره مند شود.

ب) جلوگیری از فرو پاشی

یکی از دلایل اهمیت و حساسیت مساءله تصمیم گیری آن است که چه بسا تصمیم نابجا هلاکت فرد یا فرو پاشی و نابودی سازمان را به دنبال داشته باشد. اگر هنگام تصمیم گیری ، تمام جوانب مساءله مورد بررسی دقیق و اصولی قرار نگیرد، این احتمال وجود دارد که تصمیم نسنجیده و نادرستی اتخاذ گردد.

تصمیم های نادرست ممکن است پیامدهای ناگوار عدیده ای به دنبال داشته باشد؛ و در برخی از موارد می توان سرنوشت فردی را عوض کرده ، او را تباه سازد؛ و یا موجبات شکست و انحلال سازمانی را فراهم آورد. بنابراین ، ضروری است که هنگام تصمیم گیری ، دقت لازم انجام گرفته و جوانب و زوایای مختلف مساءله به خوبی مورد بررسی و دقت قرار گیرد؛ و این کار جز از طریق مشورت با دیگران امکان پذیر نیست . پس مشورت کردن با دیگران می تواند فردی را از تباهی و هلاکت نجات داده و از فرو پاشی و نابودی سازمانی جلوگیری نماید، چرا که مشورت کردن موجب می شود تا تصمیم های اصولی تر و سنجیده تر اخذ شوند.

امام علی (ع) می فرماید:

ما عطب من استشار؛(۱۱۷) آن کس که مشورت کند، هلاك نشود.

ج) شناسایی خطاها

از دیگر آثار مثبت مشورت کردن از دیدگاه امام علی (ع)شناخت خطاهااست . آن حضرت می فرماید:

من استقبل وجوه الآراء عرف مواقع الخطا؛(۱۱۸) کسی که از نظرات و آرای گوناگون استقبال نماید، موارد اشتباه را بشناسد.

د) دستیابی به راه کار مناسب

فایده دیگری که مشورت کردن و توجه به نظرات دیگران به دنبال دارد آن است که تصمیمات معقول و مناسبی اتخاذ و راه درست انتخاب می شود. امیر مؤ منان (ع) در ضمن توصیه به مشاوره و استفاده

از نقطه نظرهای دیگران ، به این فایده مشورت اشاره کرده و می فرماید:

اضربوا بعض الراءی ببعض یتولد منه الصواب؛(۱۱۹) تضارب آرا داشته باشید تا درستی و حقیقت از آن متولد گردد.

مشورت کردن ، بویژه مشورت با افراد خردمند، صاحب نظر و متخصص ، می تواند فرد یا سازمان را به سوی دستیابی به راه های مطلوب تر و صحیح تر رهنمون گردد.

مولی الموحدین علی (ع) می فرماید:

من شاور ذوی الالباب دل علی الرشاد؛(۱۲۰) هر کس که با صاحبان اندیشه مشورت کند، به راه درست رهنمون شود.

ه) پیشگیری از پشیمانی

از جمله فواید و مزایای مشورت کردن ، این است که از پشیمانی پیش گیری می شود. معمولا دستاورد تصمیماتی که بدون مشورت اتخاذ شوند، و زوایای مختلف آن به خوبی سنجیده نشده باشند، پشیمانی خواهد بود؛ و این امری طبیعی است .

امیر مؤ منان علی (ع) این نکته را یاد آور شده و می فرماید:

من لم یستشر یندم ؛(۱۲۱) هر کس که مشورت نکند، پشیمان شود.

در مقابل ، اگر هنگام تصمیم گیری ، با افراد عاقل و صاحب نظر مشورت صورت گیرد، و تمام جوانب مساءله مورد نظر به دقت بررسی شود، تصمیم درست و معقولی گرفته می شود، پشیمانی به دنبال نخواهد داشت ، چنان که مولای متقیان (ع) فرمود:

شاور ذوی العقول تاءمن الزلل و الندم؛(۱۲۲) با صاحبان خرد مشورت کن تا از لغزش و پشیمانی ایمن گردی .

همچنین آن حضرت در جایی دیگر فرمود:

لا ندم من استشار؛(۱۲۳) آن کس که مشورت کند، پشیمان و نادم نشود.

با چه کسی باید مشورت کرد؟ مشاوره بر خلاف همه مزایا و اهمیت فراوانی که دارد، زمانی می تواند جایگاه مناسب خرد را در سازمان ها پیدا کند، و مدیران را در دستیابی به روش ها و راه کارهای مناسب یاری دهد، کهاصول و ضوابطآن مشخص شود. بدون شك مدیران و خط مشی گذاران سازمان زمانی می توانند بهره برداری مناسب و بهینه از مشاوره به عمل آورند که آن اصول و ضوابط را رعایت کنند.

از مسائل مهم و قابل توجه در مشورت این است که مشاوره چه کسی باشد؟ آیا می توان در خصوص هر کاری با هر کسی مشورت کرد؟ یا این که مشاور باید ویژگی ها و خصوصیاتی همسو و همخوان با مساءله پیش آمده داشته باشد، تا بتوان مسائل را با او در میان گذاشت و با او به مشورت نشست ؟

باید اذعان نمود که در منابع و متون غنی اسلامی ، به ویژه روایات معصومان (ع) ویژگی ها و خصوصیاتی برای مشاور، مطرح شده است . در این بخش به ویژگی ها و شرایطی که امام علی (ع)

برای مشاوران مطرح کرده اند، اشاره می کنیم :

الف) خدا ترس باشد

خدا ترسی ، و خوف از عصیان و نافرمانی در برابر خداوند متعال ، یکی از فضایل اخلاقی ، و از صفات برجسته مؤ منان وارسته ای است که جرعه ای از معرفت حق تعالی نوشیده اند. داشتن این ویژگی در مورد کسی که قرار است مشاوره کند، امری لازم و ضروری است .

امام صادق (ع) به نقل از امیر مؤ منان علی (ع) فرمود:

شاور فی امورك الذین یخشون الله ترشد؛(۱۲٤) 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 ، و او را همواره ناظر بر اعمال و رفتار خویش بدانند، سعی می کنند که هنگام مشاوره حقیقت را بگویند، و روش درست و راه کار مناسب را به مشورت کننده نشان دهند؛ زیرا یقین دارند که خداوند متعال بر اعمال آن ها ناظر است ، و اظهار نظر آن ها نیز مثل کارهای دیگرشان ثبت شده و در روز قیامت مورد حساب رسی دقیق تر قرار خواهد گرفت . از این رو در مشورت خیانت نمی کنند. خداوند متعال به چنین افرادی ، به دلیل ایمان قوی آنان ، نورانیتی بخشیده که افکارشان از امدادهای الهی برخوردار است .

ب) خردمند باشد

از دیگر ویژگی های لازم برای مشاور خردمندی او است . امام علی (ع) در مواردی چند توصیه کرده است که با انسان های عاقل و خردمند مشورت شود؛ زیرا مشورت با اهل خرد و صاحب اندیشه ، راه درست را می نمایاند، و انسان را از لغزش و خطا و پشیمانی مصون می دارد.

امام علی (ع) می فرماید:

من شاور ذوی الالباب ، دل علی الصواب؛(۱۲۵) هر کس با صاحبان خرد مشورت نماید، به راه راست و درست رهنمون می شود.

ج) با تجربه باشد

هر قدر تجربه آدمی بیش تر باشد، آگاهی ، توانایی و قدرت وی در شناخت مسائل مختلف و ارائه راه حل های متفاوت برای حل مشکلات بیش تر؛ و نیز عقیده و نظر او دقیق تر و پربارتر است .

مشورت با صاحبان تجربهانسان را در توانمندی های آنان شریك کرده ، از خطاهای گذشتگان مصون می دارد، و به راه درست رهنمون می شود. امام علی (ع) به مشورت با اهل تجربه سفارش نموده و از دیدگاه آن حضرت بهترین مشاور کسی است که دارای تجربه باشد:

افضل من شاورت ذو التجارب ؛(۱۲٦) برترین کسی که با وی مشورت می کنی ، با تجربه ها هستند.

آنان که تجربه فراوان دارند، از نظراتی پخته و اندیشه ای متقن و قوی برخوردارند؛ بنابراین ، می توانند مشاوران خوبی باشند.

د) بخیل نباشد

از ویژگی های لازم برای مشاور از دیدگاه امام علی (ع) این است کهبخیلنباشد. آن حضرت در این مورد به مالك اشتر می فرماید:

لا تدخلن فی مشورتك بخیلا یعدل بك عن الفضل ویعدك الفقر؛(۱۲۷) بخیل را در مشورت خود دخالت مده ؛ زیرا تو را از احسان منصرف کرده ، و از تهیدستی می ترساند.

ه) ترسو نباشد

از دیگر شرایط لازم برای مشاور خوب در نظر امام علی (ع) این است کهترسونباشد. آن حضرت در عهدنامه مالك اشتر، بعد از سفارش به پرهیز از مشورت با بخیل ، می فرماید:

و لا جبانا یضعفك عن الاءمور؛(۱۲۸) و نیز با ترسو مشورت مکن ؛ زیرا در کارها (روحیه) تو را تضعیف می کند.

و) حریص نباشد

از دیگر شرایط ضروری برای مشاور از دیدگاه حضرت علی (ع) این است که مشاورحریصنباشد. آن حضرت در ادامه نامه به مالك اشتر می فرماید:

و لا حریصا یزین لك الشره بالجور؛(۱۲۹) و حریص را به مشورت مگیر، که آزمندی را با ستمگری در نظرت زینت می دهد.

ز) دروغگو نباشد

ویژگی دیگری که حضرت علی (ع) آن را از شرایط لازم برای مشاور می داند، این است که مشاوردروغگونباشد؛ آن حضرت در یکی از سفارش های خود می فرماید:

و لا تستشر الکذاب فانه کالسراب یقرب علیك البعید و یبعد علیك القریب؛(۱۳۰) و با دروغگو مشورت نکن ؛ زیرا او مانند سراب است ؛ دور را بر تو نزدیك ، و نزدیك را بر تو دور می نمایاند.

سیره عملی امام علی (ع) در مشورت امام علی (ع) با وجود بهره مندی از اندیشه ای کامل و فکری صائب ، از مشورت با دیگران پروا نداشت ؛ و در کارها با اهل نظر مشورت می کرد.

آن بزرگوار با این کار، مسلمانان و یاران خویش را متوجه اهمیت شورا می کرد و به آنان می آموخت که به این سیره عمل کنند، و در کارهای خویش همواره با صاحب نظران و اهل تجربه مشورت نمایند. مشورت کردن آن حضرت با یاران خویش موجب می شد که اندیشه و تفکر در جامعه اسلامی رشد کند، و صاحب نظران و اهل اندیشه جایگاه واقعی خویش را بیابند.

مشورت باعث الفت اجتماعی و پیوند مردم می شود، روحیه انفعال و انزوا را از بین می برد، به مردم و نظرات آنان اعتبار می دهد، و روحیه مسئولیت پذیری و شرکت در امور جامعه را در میان آنان تقویت می کند.

امام علی (ع) به یاران خویش سفارش کرده است که از مشورت دادن به ایشان پروا نکنند و همواره نظرات خود را به ایشان منتقل نمایند. آن حضرت خطاب به اصحاب خویش می فرماید:

فلا تکفوا عن مقالة بحق اءو مشورة بعدل؛(۱۳۱) از گفتن سخن بحق یا مشورت عادلانه ، خودداری

نکنید.

همچنین در نامه ای به سران سپاهش می نویسد:

من عبدالله علی بن ابی طالب امیر المؤ منین الی اءصحاب المسالح ، اما بعد فان حقا علی الوالی الا یغیره علی رعیته فضل ناله ، و لا طول خص به ، و ان یزیده ما قسم الله له من نعمه دنوا من عباده و عطفا علی اخوانه . الا و ان لکم عندی الا احتجز دونکم سرا الا فی حزب ، و لا اطوی دونکم امرا الا فی حکم؛(۱۳۲) از جانب بنده خدا - علی بن ابیطالب ، امیر مؤ منان - به نیروهای مسلح و مرزبانان . اما بعد: بر والی و زمامدار حق است که اگر مالی فراوان به او رسید، یا نعمتی مخصوص وی گشت ، او را دگرگون نسازد؛ و این نعمتی که خداوند به او ارزانی داشته است ، باید هر چه بیش تر او را به بندگان خدا نزدیك و نسبت به برادرانش رئوف و مهربان سازد. آگاه باشید! حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی هیچ سری را از شما پنهان نسازم ، و در اموری که پیش می آید، جز حکم الهی ، کاری بدون مشورت شما انجام ندهم .

بنا بر تصریح این نامه ، امام علی (ع) نظر خواهی از سران سپاه و مشورت با آنان را از جمله حقوق آنان و نیز وظیفه خود دانسته ، و بر آن تاءکید می کند. آن حضرت در کارهایی که به مردم مربوط می شد با آنان مشورت و از آنان نظر خواهی می نمود.

در این قسمت به بیان برخی موارد می پردازیم که آن حضرت با اصحاب و یاران خویش مشورت می کرد.

از نمونه های مشورت آن حضرت با یاران خویشنظر خواهی ایشان از مهاجرین و انصار قبل از جنگ صفیناست . آن بزرگوار، قبل از این که آهنگ شام کند، مهاجرین و انصار را فرا خواند و پس از حمد و ثنای الهی فرمود:

قد عزمنا علی المسیر الی عدونا و عدوکم فاءشیروا علینا براءیکم؛(۱۳۳) ما قصد حرکت به سوی دشمن خود و شما را داریم ؛ پس نظر مشورتی خود را به ما ارائه دهید.

نمونه دیگری از سیره عملی حضرت علی (ع) در مشورت ،رایزنی ایشان با عبدالله بن عباسدر موردطلحه و زبیرمی باشد. این دو نفر با امیر مؤ منان بیعت کرده بودند و انتظار داشتند که علی (ع) آن ها را در کارهای حکومت شریك خود کند، و در تمام امور با آن ها مشورت نماید. همچنین این دو نفر امیدوار بودند که یکی را استاندار بصره و دیگری را استاندار کوفه قرار دهد، و همان گونه که در زمان عثمان ، سهم بیش تری از بیت المال نصیب آن ها می شد، آن حضرت نیز آنان را بر دیگران ترجیح دهد، و سهم بیش تری از بیت المال مسلمانان برای آنان در نظر گیرد.

امام علی (ع) در نخستین روزهای خلافت خود، سیاست رسمی خویش را اعلام کرد، و به مردم فهماند که در صدد احیای روش و سیره پیامبر گرامی اسلام (ص) در تقسیم عادلانه بیت المال است . آن حضرت در روز سوم خلافتش دستور داد اموال بیت المال مدینه را محاسبه کردند و مشخص شد که به هر نفر سه درهم می رسد. اشراف و بزرگان مدینه به این روش حضرت معترض شده و از او انتقاد کردند!

طلحه و زبیر از جمله افرادی بودند که نزد امیر المؤ منین (ع) رفتند و گفتند:ای امیر مؤ منان ! می دانی که مخارج زندگی در شهر مدینه زیاد است و ما نانخوران زیادی داریم ، و آنچه از بیت المال به ما داده می شود، کمبودهای ما را تاءمین نمی کند.

حضرت فرمود:از من چه انتظاری دارید؟.

گفتند:از بیت المال آن قدر به ما بده که نیازمندی های ما را بر طرف سازد.

حضرت فرمود:از مردم بخواهید؛ اگر همه پذیرفتند که از حق آن ها چیزی به شما بدهم ، من این کار را انجام خواهم داد.

گفتند:از مردم چیزی نمی خواهیم و اگر بخواهیم ، نخواهند داد.

حضرت فرمود:

فاءنا و الله اءحری اءن لا اءفعل ؛ پس به خدا قسم که من به این که چنین کاری را انجام ندهم سزاوارترم.(۱۳٤)

علاوه بر این ، طلحه و زبیر رسما از امام علی (ع) خواستند که آن دو را به امارت کوفه و بصره بگمارد، حضرت فرمود:اگر نزد من باشید، بهتر است.(۱۳۵)

طلحه و زبیر که دیدند علی (ع) با خواسته های آنان مخالف است ، در میان گروهی از قریش صحبت کردند، و نارضایتی خود را از علی (ع) اظهار نمودند.

وقتی که خبر سخنان آن دو به امیر مؤ منان (ع) رسید، آن حضرت با عبدالله بن عباس ، از مشاوران خود، مشورت کرد و به وی فرمود:آیا سخنان آن دو به گوش تو رسیده است ؟.

ابن عباس گفت :آری.

فرمود:نظرت چیست ؟.

عبدالله بن عباس گفت :به نظر من خواهان حکومت هستند؛ زبیر را به امارت بصره ، و طلحه را به امارت کوفه بگمار.

حضرت از سخن ابن عباس به خنده آمد و فرمود:

و یحك اءن العراقین بهما الرجال و الاموال ، و متی تملکا رقاب الناس یستمیلا السفیه بالطمع ، و یضربا الضعف بالبلاء، و یقوبا علی القوی بالسلطان ، و لو کنت مستعملا احدا لضره و نفعه لاستعملت معاویة علی الشام ، ولو لا ما ظهر لی من حرصهما علی الولایة لکان لی فیهما راءی؛(۱۳٦) وای بر تو! بصره و کوفه جای مردان و اموال فراوان است ، زمانی که این دو بر گرده مردم سوار شوند، افراد نابخرد را با تطمیع به خود جذب کرده و افراد ضعیف را گرفتار بلا و مصیبت می نمایند، و بر مردم قوی با زور مسلط می شوند. اگر من می خواستم کسی را به خاطر نفع و ضررش به کار گیرم ، معاویه را بر شام می گماردم ؛ و اگر نبود که حرص آن دو بر حکومت برای من آشکار شده است ، نسبت به آنان نظر موافقی پیدا می کردم (و ممکن بود که از آنان در مناصب حکومتی بهره ببرم .

از دیگر مواردی که امام علی (ع) از تصمیم گیری در مورد آن به مشورت با اصحاب و یاران خود پرداخت ،چگونگی برخورد با ناکثین(پیمان شکنان) بود.

مدتی پس از بیعت مردم مدینه با امام علی (ع)، گروهی از بنی امیه و عده ای از کسانی که با آن حضرت بیعت نکرده بودند، از مدینه به مکه پناه بردند. طلحه و زبیر نیز که آینده سیاسی خود را تاریك

می دیدند، و از امتیازات مالی دوران عثمان محروم شده بودند (و با نقشه معاویه(۱۳۷) بوی حکومت و خلافت به مشام آن ها خورده بود) تصمیم گرفتند که خود را به مکه رسانده و به دیگر مخالفان ملحق شوند. از این رو، به بهانه انجام مراسم عمره از حضرت علی (ع) اجازه گرفتند تا به مکه بروند.

عایشه نیز در مسیر مکه به مدینه ، وقتی که دانست حضرت علی (ع) به خلافت رسیده است ، به مکه بازگشت و به حجر اسماعیل پناه برد. عایشه با سخنرانی هایی که علیه امام علی (ع) و به بهانه خونخواهی عثمان به راه انداخت ، توانست عده زیادی از ورشکسته های سیاسی و گروهی از بنی امیه را جذب کند. وی برای این که تنها نباشد و بتواند جمعیت بیش تری گرد خود جمع کند، نزدام سلمههمسر گرامی رسول خدا (ص) رفت تا او را نیز با خود همراه کند؛ لیکن ام سلمه گفت :تو برای خونخواهی عثمان قیام کردی ، در حالی که یکی از مخالفان سر سخت وی بودی. ام سلمه همچنین عایشه را از مخالفت با امام علی (ع) برحذر داشت ، و به بیان برخی فضایل آن حضرت پرداخت و گفت :ای عایشه ! تو از پیامبر شنیدی که فرمود:

علی خلیفتی علیکم فی حیاتی و مماتی فمن عصاه فقد عصانی؛ علی جانشین من بر شماست ، در زمان حیاتم و پس از مرگم ، پس هر کس با او مخالفت کند با من مخالفت کرده است . آیا به این سخن پیامبر گواهی می دهی ؟گفت :آری. عایشه از ملاقات خود با ام سلمه نتیجه ای نگرفت ، از او دور شد و تصمیم گرفت همراه طلحه و زبیر و نیز بنی امیه و مخالفان علی (ع) به سوی بصره حرکت کند.

امیر مؤ منان (ع) پس از اطلاع از حرکت بیعت کنندگان به سوی بصره ،ابن عباس،محمد بن ابی بکر،عمار یاسروسهل بن حنیفرا فرا خواند و آنان را از حرکت این گروه آگاه کرد، و با آنان به مشورت پرداخت .

محمد بن ابی بکر گفت :ای امیر مؤ منان ! آن ها چه می خواهند؟.

حضرت تبسمی کرد و فرمود:آن ها به خونخواهی عثمان برخاسته اند.

محمد بن ابی بکر گفت :به خدا سوگند کسی جز آن ها عثمان را نکشت.

سپس امیر مؤ منان (ع) فرمود:

اشیروا علی بما اءسمع منکم القول فیه ؛ اکنون نظر خود را در این باره بگویید تا بشنوم.

عمار گفت :راءی درست این است که به جانب کوفه حرکت کنیم ؛ مردم آن جا پیرو ما هستند و این قوم آهنگ بصره دارند.

ابن عباس گفت : ای امیر مؤ منان ! نظر من این است که نخست کسانی را به کوفه بفرست تا برای تو بیعت بگیرند؛ و نامه ای به ابو موسی اشعری (حاکم کوفه) بنویس که بیعت کند؛ سپس به طرف کوفه حرکت کنیم و پس از رسیدن به کوفه ، پیش از آن که آن قوم به بصره برسند به سرعت اقدام کنیم ؛ همچنین باید نامه ای به ام سلمه بنویسی که همراه تو حرکت کند.

امیر مؤ منان (ع) فرمود:من خود با کسانی که مرا گمراهی می کنند به تعقیب ایشان در مسیر می پردازیم ؛ اگر در راه به آنان برسم ، آن ها را می گیرم و اگر به آنان نرسیدم به مردم کوفه نامه خواهم نوشت و از شهرها نیروی کمکی خواسته و به سوی آنان خواهم رفت ؛ اما در مورد ام سلمه ، من بیرون آوردن او را از خانه اش سزاوار نمی بینم ؛ هر چند که آن دو مرد (طلحه و زبیر) نسبت به

عایشه چنان رفتار رفتار کردند.(۱۳۸)

یکی دیگر از مواردی که حضرت علی (ع) به مشورت و رایزنی با اصحاب و نزدیکان خویش پرداخت ، قضیهقیس بن سعداستاندار مصر است . قیس بن سعد، از شیعیان امیر مؤ منان (ع) و از مشاوران و خیرخواهان آن حضرت ، و نیز فردی شجاع و با تجربه بود؛ از نظر زهد و دینداری نیز مقامی پس بزرگ داشت ؛ در هنگام عبادت خاضع و خاشع بود و با حضور قلب و توجه به خدا نماز می گزارد.

همچنین قیس به زیرکی ، کاردانی و دوراندیشی مشهور، خود نیز به این زیرکی و تدبیر برتر خویش واقف بود و می گفت :اگر نه این بود که از رسول خدا شنیدم که می فرمود: دارنده مکر و حیله در آتش است ؛ من از مکارترین افراد این امت بودم. همچنین می گفت :اگر اعتقاد اسلامی من نبود، حیله ای می ساختم که هیچ عربی تاب مقاومت در مقابل آن را نداشته باشد.

حضور فردی زیرك و دوراندیش و طرفدار سرسخت حضرت علی (ع) همانند قیس در مصر برای معاویه و یارانش دشوار بود؛ زیرا امکان داشت که حضرت علی (ع) همراه مردم عراق و قیس همراه مردم مصر، به طرف شام رفته و با معاویه درگیر شوند. بنابراین ، معاویه تصمیم گرفت که قیس را بفریبد. برای عملی ساختن این نیت ، نامه های متعددی برای قیس نوشت و سعی کرد که او را فریب دهد؛ لیکن زیرکی و فراست قیس بیش تر از این بود که فریب معاویه را بخورد.

معاویه وقتی که از فریب دادن قیس ماءیوس شد و حیله های او برای دور ساختن قیس از حضرت علی (ع) نتیجه ای نداد؛ به حیله دیگری متوسل شد. حیله جدید معاویه ، پخش شایعه در خصوص تغییر عقیده قیس بود. معاویه به دروغ به مردم شام گفت :قیس با شما هم عقیده شده است . او را به خیر یاد کنید و دشنامش مدهید، و مردم را از نبرد با او باز دارید. او از پیروان ما است ، و نامه هایش که شامل خیر اندیشی های نهانی او می باشد، به ما می رسد. سپس نامه ای از قول قیس جعل ، و در حضور مردم شام قرائت کرد.

هنگامی که معاویه نامه جعلی خود را به نام قیس برای مردم شام خواند، در سرزمین شام شایع شد که قیس بن سعد با معاویه صلح کرده است . نیروهای اطلاعاتی امیر مؤ منان (ع) که در شام بودند این خبر را به ایشان گزارش دادند. آن بزرگوار از این مطلب تعجب کرد؛ زیرا برای آن حضرت مشکل بود که بپذیرد قیس بن سعد با معاویه صلح کرده است . از این رو تصمیم گرفت در مورد این مساءله با برخی از نزدیکان خویش مشورت کند. بدین منظورامام حسن (ع) وامام حسین (ع) ومحمد بن حنفیهوعبدالله بن جعفررا فرا خواند، آن ها را از مطلب آگاه کرد و از آن ها نظر خواست .

عبدالله بن جعفر گفت :ای امیر مؤ منان ! مشکوك را رها کن و غیر مشکوك را جانشین آن ساز، و قیس را از مصر عزل فرما.

امام علی (ع) فرمود:انی و الله ما اءصدق بهذا علی قیس ؛ به خدا قسم من این مطلب (صلح قیس با معاویه) را تصدیق نمی کنم.

عبدالله بن جعفر گفت :قیس را عزل کن . اگر آنچه گفته شده (صلح با معاویه) راست باشد، در صورتی که او را عزل کنی از تو جدا نخواهد شد.

حضرت فرمود:آری آن ها (انصار) چنین هستند.

در نهایت با این که امیر مؤ منان (ع) به قیس اعتماد داشت ؛ لیکن شایعه همکاری او با معاویه به گونه ای رواج یافت که مردم کوفه به امام علی (ع) گفتند:قیس خیانت کرده است و باید او را بر کنار کنی

!.

حضرت فرمود:من بهتر از شما قیس را می شناسم ؛ او خیانت نکرده است.

مردم کوفه گفتند:ما راضی نمی شویم و باید قیس را بر کنار کنی !

علاوه بر این ، قیس در مورد چگونگی بر خورد با عده ای از مردم ، که از بیعت با حضرت علی (ع) امتناع می کردند، نظر خود را به اطلاع آن حضرت رساند؛ لیکن ایشان دستور دیگری داد؛ ولی قیس بر نظر خود پا فشاری کرد و از انجام دادن دستور آن حضرت ، سرپیچی نمود.

این دو مساءله باعث شد که امیر المؤ منین (ع) بر غم اطمینان و اعتمادی که به قیس داشت ، او را از استانداری مصر عزل ، و محمد بن ابی بکر را به جای او منصوب نماید. البته قیس وفاداری خود را به خاندان عصمت و طهارت در طول دوران حکومت امیر المؤ منین (ع) و خلافت امام حسن مجتبی (ع) ثابت کرد و به منزله چهره ای برجسته ، که فریب معاویه را نخورد و همیشه در مسیر ولایت و صراط مستقیم گام نهاد، شناخته شد.

۳. استفاده از تجربه یکی از مسائل مهم در تصمیم گیری ،استفاده از تجاربگذشته است . بهره گیری مناسب از تجارب گذشته می تواند اطلاعات بسیار و ارزشمندی را در اختیار مدیران قرار دهد، تا آنان در تصمیم گیری های خود از آن اطلاعات استفاده کنند. اگر از تجربه های گذشته به صورت صحیح و مناسب بهره برداری شود، میزان خطا و اشتباه در تصمیم ها کاهش یافته و تصمیمات از ارزش و اعتبار بیش تری برخوردار خواهند شد.

امام علی (ع) موفقیت و امکان دستیابی به اهداف مورد نظر را یکی از آثار و نتایج حفظ تجربه ها و استفاده بهینه از آن ها دانسته و می فرماید:

من حفظ التجارب اءصابت اءفعاله ؛(۱۳۹) آن کس که تجربه ها را حفظ (و بجا از آن ها استفاده) کند کارهایش به نتیجه رسد.

اصولا هر قدر که تجربه فرد بیش تر باشد، توانمندی وی در شناخت مسائل مختلف و حل مشکلات بیش تر خواهد بود؛ و طبعا عقیده و نظر او ارزشمندتر و مقبول تر خواهد بود.

امام علی (ع) در تبیین این نکته می فرماید:

راءی الرجل علی قدر تجربته ؛(۱٤۰) اندیشه و نظر هر کس به اندازه تجربه او است.

همان گونه که استفاده مناسب از تجربیات ، در موفقیت مدیران و اثر بخشی تصمیم های آنان نقش اساسی دارد، و آنان را در دستیابی به اهداف و مقاصدشان یاری می دهد، استفاده نکردن از تجربیات نیز می تواند عواقب و پیامدهای نامطلوبی به دنبال داشته باشد.

امام علی (ع) در این مورد می فرماید:

من احکم التجارب ، سلم من المعاطب ؛(۱٤۱) هر کس که تجربه ها را حاکم کند، از مهلکه ها سالم می ماند.

همچنین باید توجه کرد، که میزان تجربه هر فرد، بر میزان قوت و اثر بخش بودن تصمیم گیری او تاءثیر دارد. آنان که تجربه های مختلفی به دست آورده و از آن ها به درستی استفاده می کنند، بر

بسیاری از مشکلات پیروز می شوند؛ و کسانی که فاقد تجارب کافی هستند از حل مسائل و غلبه بر مشکلات باز می مانند. علت اصلی این مساءله را باید این نکته دانست که انسان با بهره برداری از تجربه ها، بهترین و مناسب ترین گزینه ها را انتخاب کرده و کم ترین اشتباه را مرتکب می شود.

امیر المؤ منین (ع) دستیابی به بهترین گزینه ، و انتخاب مناسب ترین راه حل را یکی از ثمرات و پیامدهای خوب تجربه بر شمرده و می فرماید:

ثمرة التجربة حسن الاختیار؛(۱٤۲) ثمره تجربه ، انتخاب نیکو است.

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

من قلت تجربته خدع و من کثرت تجربته قلت غرته؛(۱٤۳) کسی که تجربه اش کم باشد نیرنگ خورد، و کسی که تجربه اش بسیار باشد، فریب خوردنش کم تر باشد.

٤. قاطعیت در تصمیم گیری از دیگر ویژگی های ضروری برای تصمیم گیری مؤ ثر و موفقیت آمیز،قاطعیت و ثبات در تصمیم گیرىاست . تصمیم گیری آن گاه مؤ ثر و کارآمد خواهد بود که از قاطعیت و ثبات لازم برخوردار باشد. هنگامی که همه زوایای يك مساءله سنجیده شود، و جوانب مختلف آن مورد بررسی دقیق قرار گیرد، تردید و دو دلی در آن روا نیست ؛ و باید نسبت به اجرای آن اقدام قاطع انجام گیرد. قاطعیت معقول و ثبات راءی پس از بررسی جوانب مختلف مساءله ، نقش مهمی در حل و فصل امور و دستیابی سازمان به اهداف خود دارد. سستی و تردید، و احتیاط بیش از حد مدیر موجب محول شدن کار به مرور زمان ، و به هدف نرسیدن سازمان می شود، که از این رهگذر خسارت های جبران ناپذیری بر سازمان وارد می شود.

بنابراین ، قاطعیت به معنای دقت نکردن در اتخاذ تصمیم و اجر کردن آن ، بررسی نکردن جوانب مختلف مساءله ، تصمیم گیری عجولانه ، استبداد راءی ، برخورد خشن و عدم انعطاف در اتخاذ تصمیم و اجرای آن نیست ؛ بلکه قاطعیت بدین معناست که وقتی اطلاعات لازم در مورد يك مساءله جمع آوری شد، و پیشنهادهای مختلف به دست آمد، و بهترین راه حل مشخص گردید و زمینه اجرای عمل هم از هر جهت فراهم شد، بایستی با قاطعیت کامل و ثبات لازم ، تصمیم مناسب اتخاذ گردد، و با جدیت به مرحله اجرا در بیاید.

امام علی (ع) در تبیین اهمیت و ضرورت قاطعیت و ثبات و جدیت در تصمیم ، قاطعیت را یکی از صفات برجسته پیامبران الهی دانسته و می فرماید:

و لکن الله سبحانه ، جعل رسله اولی قوة فی عزائمهم؛(۱٤٤) خداوند سبحان ، پیامبران و فرستاده های خود را در تصمیم هایشان قدرتمند و قاطع قرار داد.

برخی از مدیران و مسئولان سازمان در اتخاذ تصمیم و اجرای آن ، بیش از حد تردید می کنند؛ حتی پس از آماده شدن همه مقدمات و مهیا شدن تمامی شرایط نیز توانایی اتخاذ تصمیمی مناسب و قاطع و نیز اعمال تصمیم را ندارند، و یا این که تصمیم آنان با دلهره و اضطراب همراه است . این وضعیت باعث سرایت تردید و ابهام در همه ابعاد سازمان می شود؛ طبعا کارها در زمان مناسب خود به انجام نخواهد رسید، و سازمان از رسیدن به اهداف پیش بینی شده خود باز ماند. امیر المؤ منین امام علی (ع) از شك بیش از حد و تردیدهای بی مورد نهی کرده و می فرماید:

لا تجعلوا علمکم جهلا و یقینکم شکا، اذا علمتم فاعملوا و اذا تیقنتم فاقدموا؛(۱٤٥) علم خود را به جهل ، و یقین خویش را به شك تبدیل نکنید. وقتی که دانستید عمل کنید و زمانی که یقین پیدا کردید اقدام

نمایید.

یکی از نکاتی که ضرورت قاطعیت در تصمیم گیری ها و از دست ندادن فرصت ها را بیش تر می نمایاند،محدودیت زماناست ؛ زیرا فرصت ها به سرعت از دست می روند. بنابراین ، وقتی که تمام جوانب و زوایای مساءله سنجیده شد، و شرایط و مقدمات آماده گشت و تصمیم گرفته شد، در اجرای آن نبایستی سستی و تاءخیر نمود و فرصت را از دست داد.

امام علی (ع) گذشت زمان و از دست رفتن فرصت ها، و ضرورت تلاش برای بهره برداری بهتر از فرصت ها را یادآور شده و می فرماید:

الفرصة تمر مر السحاب فانتهزوا فرص الخير؛(١٤٦) فرصت ها به سان گذر ابرها می گذرند؛ پس فرصت های نیك را غنیمت شمارید.

بر این اساس ، یکی از رموز موفقیت مدیران ، استفاده بهینه آن ها از فرصت هایی است که برای سازمان به وجود می آید. علاوه بر این ، مدیر موفق نه تنها از فرصت های موجود به طور مناسب بهره برداری می کند؛ بلکه سازمان را به گونه ای مدیریت می نماید که اصولا فرصت های مناسبی برای سازمان به وجود آیند. از این رهگذر، علاوه بر این که منافع سازمان از بین نمی رود، فرصت های مناسبی برای رشد و پیشرفت در اختیار سازمان قرار می گیرد.

قاطعیت از مواردی است که می تواند بیانگر توانمندی و قدرت مدیر باشد؛ چرا که مدیر باید دقت در کار و بررسی جوانب مختلف آن را از تعلل و تردید بیجا و از دست دادن فرصت ها جدا سازد؛ و تصمیمی درست ، منطقی و به موقع بگیرد. بنابراین ، مدیر توانمند، قوی و دور اندیش کسی است که وقتی می خواهد در مورد مساءله ای تصمیم بگیرد، آن را به دقت بررسی قرار دهد، و زوایای مختلف آن را بسنجد و پس از دقت کافی در مورد مساءله و روشن شدن همه جوانب آن ، با قاطعیت و قدرت تصمیم گیری کند و تصمیم خود را اجرا می نماید.

دقت در برخی تصمیم گیری های امام علی (ع) نشان می دهد که آن حضرت همواره سعی می کرد با در نظر گرفتن همه جوانب ، و دقت در زوایای مختلف مساءله ، تصمیم منطقی و درستی در مورد آن اتخاذ نماید؛ و آن گاه که با ملاحظه این دو نکته و ضمن در نظر گرفتن عواقب و پیامدهای احتمالی آن ، تصمیم گیری می کرد، با قاطعیت کامل آن را به صحنه عمل می کشاند، و در اجرای تصمیم سستی و تعلل را مجاز نمی شمرد.

از دیگر مواردی که بیانگر قاطعیت آن حضرت در تصمیم گیری و عمل به تصمیم می باشد، مساءله تصفیه کارگزاران فاسد خلیفه سوم و برکناری آنان از منصب هایشان است . وقتی که عثمان به قتل رسید و مردم با امام علی (ع) بیعت کردند، تشخیص حضرت آن بود که سالم سازی منصب های حکومتی از اهم کارهایی است که بایستی انجام پذیرد. بنابراین ، تصمیم گرفت که کارگزاران فاسد و نالایقی مثلمعاویه،عبدالله بن عامرو... را که مرتکب جنایات زیادی شده و ظلم و ستم بسیاری به مردم روا داشته اند، از کار برکنار نماید.

این تصمیم ممکن بود که باعث ناآرامی مختلف گردد، و اوضاع انقلابی و متلاطم آن زمان را دچار هیجانات سیاسی دیگر کند و عده ای بخواهند از این وضع نا به سامان امام علی (ع) سوء استفاده کنند، ولی در اجرای تصمیم خود قاطع و مصمم بود و با وجود ممانعت هایی که به عمل می آمد به هیچ وجه حاضر نشد افراد ناصالح و فاسد را در سمت های خودشان ابقا نماید.

برخی سیاستمداران با تصمیم امام مخالفت ، و حضرت را به تجدید نظر در آن ترغیب می کردند؛ از

جملهمغیرة بن شعبهکه از آگاهان به اوضاع سیاسی بود نزد امام علی (ع) رفت ، و پس از چرب زبانی ، تملق و مقدمه چینی گفت :به تو نصیحت می کنم که کارگزاران عثمان را در جای خود ابقا کنی . معاویه را در کار خود بگمار. ابن عامر را هم ابقا کن . دیگر کارگزاران را هم در جای خودشان باقی گذار. آنان با بیعت می کنند؛ کشور را آرام می سازند و مردم را ساکت می گردانند.

امام (ع) وقتی سخنان مغیره را شنید، بر اجرای تصمیم قاطع خویش تاءکید و فرمود:به خدا قسم اگر ساعتی از روز باشد، در اجرای نظرم تلاش به خرج می دهم ؛ نه آنان را که گفتی والی می کنم و نه امثال آنان را به ولایت می گمارم.

مغیره گفت :پس برایشان نامه بنویس و آنان را در مقام خودشان تثبیت کن . همین که بیعت آنان و اطاعت سپاهیان به تو رسید، یا آنان را عوض کن و یا باقی بگذار.

حضرت فرمود:در دینم نیرنگ وارد مکن و در کارم پستی روا مدار.

مغیره که قاطعیت امام (ع) در اجرای تصمیم را مشاهده کرد، گفت :پس اگر از این کار امتناع داری هر که را می خواهی عزل کن و فقط معاویه را باقی گذار؛ زیرا معاویه گستاخ است و اهل شام از او حرف شنوی دارند؛ تو هم در تثبیت او بهانه داری زیرا عمر بن خطاب او را والی آن جا کرده است.

حضرت فرمود:نه ، به خدا قسم معاویه را دو روز هم بر نمی گمارم.

ابن عباس نیز مانند مغیره ، به امام علی (ع) پیشنهاد کرد که معاویه را ابقا کند و در توجیه نظر خود گفت :معاویه و یارانش اهل دنیا هستند؛ لذا اگر آنان را در مقام خودشان تثبیت کنی ، به کسی که سرپرست این امر است ، توجهی ندارند. حضرت در جواب ابن عباس فرمود:وای بر تو ابن عباس ! آن کس که مرا به رعایت حق ملزم کرده کارگزاران عثمان آشنا می گرداند، هرگز مرا وادار نمی کند کسی از این گروه را بهتر و شایسته تر از دیگران بدانم . اگر عزلشان را پذیرفتند چه بهتر، و اگر نپذیرفتند با شمشیر با آنان برخورد می کنم.

این موارد تنها نمونه ای از قاطعیت آن حضرت در اجرای تصمیمات درست خویش است ؛ و بیانگر این نکته است که امام (ع) آن گاه که با درایت و دوراندیشی تمام و با سنجیدن همه جوانب يك مساءله ، در مورد آن تصمیمی منطقی و درست می گرفت ، با قاطعیت تمام آن تصمیم را اجرا می کرد، و به هیچ وجه از آن صرف نظر نمی نمود.

۵. آینده نگری و عاقبت اندیشی دور اندیشی و آینده نگری، از شرایط لازم و مقدمات اساسی تصمیم گیری معقول و منطقی است . هنگام تصمیم گرفتن در خصوص این مساءله ، بررسی جوانب و زوایای گوناگون و پیش بینی پیامدهای اجتماعی آن ، امری ضروری است ؛ در نتیجه این بررسی ها تصمیمی که گرفته می شود سنجیده و همه جانبه خواهد بود. اگر چه عاقبت اندیشی و آینده نگری در مورد همه تصمیم گیرندگان ضرورت دارد؛ اما این اهمیت در مورد تصمیم گیری مدیران و مسئولان سازمان دو چندان می شود؛ زیرا تصمیماتی که آنان اتخاذ می کنند مهم تر از تصمیمات فردی است ، و چه بسا برخی از این تصمیمات سرنوشت سازمان و یا کارکنان سازمان را تغییر دهد.

امیر مؤ منان علی (ع) دور اندیشی و آینده نگری را نشانه خردمندی دانسته ، و خردمندترین انسان ها را افرادی می داند که آینده نگری و عاقبت اندیشی بیش تری دارند.

آن حضرت می فرماید:

اعقل الناس انظرهم فی العواقب ؛(۱٤۷) خردمندترین مردم ، عاقبت اندیش ترین آن هاست.

مدیرانی که هنگام تصمیم گیری ، با آینده نگری و عاقبت اندیشی ، جوانب مختلف مساءله را بررسی کرده و امکانات و مقدمات لازم را پیش بینی می کنند، تصمیمات استوارتری اتخاذ کرده ؛ و میزان موفقیت و اثر بخشی خود را افزایش می دهد.

مولای متقیان ، علی (ع) در یکی از سخنان گهربار خود در مورد آینده نگری و دور اندیشی می فرماید:

من نظر فی العواقب سلم من النوائب ؛ کسی که در پیامدهای کار بنگرد، از گرفتاری ها در امان ماند.

بنابراین ، تصمیم گیری صحیح و منطقی آن است که پیش از اتخاذ هر نوع تصمیم ، جوانب گوناگون و پیامدهای احتمالی آن بررسی و ارزیابی شود، تا تصمیم درستی اتخاذ شده و از استعدادها و امکانات سازمان ، به صورت درست و منطقی بهره برداری گردد. اگر تصمیم گیری بدون بررسی همه جانبه و بدون آینده نگری و توجه به پیامدهای احتمالی آن ها انجام شود، تصمیم اتخاذ شده از اتقان و استواری لازم برخوردار نبوده و موجب هدر رفتن استعدادها، امکانات و منابع سازمان خواهد شد؛ و اجرای آن تصمیم نیز پیامدهای مناسبی نخواهد داشت .

هر تصمیمی که مدیران و مسئولان سازمان ها اتخاذ می کنند، عواقب و پیامدهایی دارد و ممکن است ، منافع سازمان را خدشه دار کند. بنابراین ، آنان باید آینده نگر باشند و آثار و پیامدهای احتمالی تصمیم های خود را پیش بینی نمایند، تا بتوانند از عواقب نامطلوب آن در امان باشند.

امیر مؤ منان (ع) می فرماید:

اذا هممت باءمر فاجتنب ذمیم العواقب فیه(۱٤۸) آن گاه که در مورد کاری تصمیم گرفتی از عواقب نامطلوب آن اجتناب کن.

بر این اساس ، مدیران ، بدون آینده نگری نمی توانند تصمیمات درستی بگیرند و از پیامدهای نامطلوب تصمیم ها اجتناب نمایند. و تنها آینده نگری است که می تواند سازمان را از آثار و پیامدهای نامطلوب تصمیم ها در امان نگه دارد.

امام علی (ع) در تبیین این نکته مهم می فرماید:

الفکر فی العواقب ینجی من المعاطب؛(۱٤۹) فکر کردن در فرجام کارها مایه نجات یافتن از مهلکه هاست.

برخی از مدیران که بدون توجه به ضرورت مساءله آینده نگری و دور اندیشی ، و بدون بررسی و ارزیابی جوانب و زوایای گوناگون مساءله در مورد آن تصمیم گرفته اند (و زمانی که متوجه می شوند تصمیم آن ها پیامدهایی نامطلوبی برای سازمان دارد، تلاش می کنند تا با صرف امکانات و هزینه های بسیار از این پیامدها در امان بمانند) با وجود تلاش فراوان و صرف نیروها و هزینه ها و امکانات ، معلوم نیست تا چه اندازه به نتیجه مطلوب دست یابند.

بنابراین ، آینده نگری و دور اندیشی ، از عوامل ضروری برای تصمیم گیری هاست ؛ و پیامدهای احتمالی هر تصمیم در صورتی قابل جبران خواهد بود که هنگام اتخاذ تصمیم ، توجه کافی به آن بوده و برای اجتناب از آن ها، پیش بینی لازم صورت گرفته باشد.

امام علی (ع) در یکی دیگر از سخنان خویش بر عقلی بودن این مساءله تاءکید کرده و می فرماید:

انما العقل ... النظر فی العواقب ...؛(۱۵۰)

همانا خردمندی ... در توجه به پیامدها است ....

امام (ع) در قسمتی از عهدنامه مالك اشتر، سفارش می کند که هنگام گزینش کارگزاران ، کسانی را انتخاب نماید که دارای ویژگی هایی مثل تجربه و... باشند؛ زیرا یکی از خصوصیات این افراد آن است که دور اندیش ، و در سنجش عواقب کارها نابیناتر هستند.

آن حضرت می فرماید:

و توخ منهم اهل التجربة و الحیاء، من اءهل البیوتات الصالحة ، و القدم فی الاسلام المقدمة ، فانهم اکرم اءخلاقا، واصلح اعراضا، واقل فی المطامع اشراقا، وابلغ فی عواقب الاءمور نظرا؛(۱۵۱) و از مسلمانی پیش گام ترند را برگزین ؛ زیرا اخلاق آن ها کریمانه تر است و آبرویشان محفوظ تر و طمعشان کمتر و عاقبت نگریشان افزونتر.

امام علی (ع) علاوه بر توصیه دیگران به دور اندیشی و آینده نگری ، خود نیز در تصمیم گیری ها همواره این عامل مهم و بنیادی را مطمح نظر قرار داده و هنگام اخذ تصمیم سعی می کرد که زوایای مختلف مساءله مورد نظر و نیز نتایج و پیامدهای احتمالی آن را بدقت سنجیده و آن گاه تصمیم بگیرد. اشاره اجمالی به برخی از تصمیم گیری های آن حضرت بیانگر این نکته مهم است :

از نمونه های دور اندیشی و دقت نظر آن حضرت در تصمیم گیری ، مساءله سقیفه پس از رحلت پیامبر گرامی (ص) بود. امام علی (ع) می توانست برای به دست گرفتن حکومت و برگرداندن آن به مسیر الهی که پیامبر (ص) تعیین کرده بود، به پا خیزد؛ لیکن اگر ایشان چنین کاری می کرد چه بسا یك جنگ داخلی ، دامنگیر نظام نوپای اسلامی می شد، و دشمنان نظام اسلامی ، اساس دین را مورد تهدید جدی قرار می دادند. بنابراین ، آن حضرت با عاقبت اندیشی درست و ژرف نگری ، تصمیم گرفت که برای حفظ اساس دین و وحدت مسلمانان از حق مسلم و الهی خویش بگذرد. وقتی که طلحه و زبیر فتنه جمل را به راه انداختند و آن حضرت تصمیم گرفت برای از بین بردن آن به بصره برود، خطبه ای برای مردم خواند و آن واقعه را برای آنان بیان کرد. ایشان پس از حمد و ثنای الهی و درود بر رسول خدا (ص) فرمود:

ان الله لما قبض نبیه ، استاءثرت علینا قریش بالاءمر، و دفعتنا عن حق نحن احق به من الناس کافة ، فراایت اءن الصبر علی ذلك افضل من تفریق کلمة المسلمین ، و سفك دمائهم ، و الناس حدیثوا عهد بالاسلام ، و الدین یمخض مخض الوطب ، یفسده اءدنی وهن ، و یعکسه اقل خلف؛(۱۵۲) آن گاه که خداوند متعال پیامبرش را به سوی خود فرا خواند (پیامبر رحلت کرد)، قریش علیه ما به پا خاست و ما را از حقی که بدان از همه مردم سزاوارتر بودیم ، باز داشت . پس دیدم که صبر و شکیبایی بر آن بهتر از پراکنده ساختن مسلمانان و ریختن خون آنان است ؛ چرا که مردم تازه مسلمان بودند و دین همچون مشك آکنده از شیر بود که کم ترین سستی آن را تباه می کرد، و کوچك ترین تخلفی آن را واژگون می ساخت.

نمونه دیگر از تصمیم گیری های آن حضرت بر اساس دور اندیشی و آینده نگری ، تصمیم برای یاری اسلام و مسلمانان بعد از مساءلهغصب خلافتبود. وقتی که خبر رحلت پیامبر اکرم (ص) در اقصا نقاط کشور پهناور اسلامی پیچید، گروهی به مخالفت با دین اسلام برخاستند. اختلاف در مرکز حکومت پیدا شد و برخی از مناطق گرفتار آشوب و ناامنی گردید. حضرت (ع) در این شرایط با دور اندیشی و آینده

نگری کامل ، به یاری اسلام شتافت ، مانع از گسستگی مسلمانان شد و نظام نوپای اسلامی را حفظ کرد. آن حضرت در یکی از نامه های خود در تبیین موضع خویش بعد از رحلت پیامبر (ص) برای مردم مصر چنین نوشت :

اما بعد فان الله سبحانه بعث محمدا - صلی الله علیه و آله و سلم - نذیرا للعالمین و مهیمنا علی المرسلین . فلما مضی علیه السلام ، تنازع المسلمون الاءمر من بعده . فوالله ما کان یلقی فی روعی و لا یخطر ببالی اءن العرب تزعج هذا الاءمر من بعده - صلی الله علیه و آله و سلم - عن اءهل بیته ، و لا انهم منحوه عنی من بعده ! فما راعنی الا انثیال الناس علی فلان یبایعونه ، فاءمسکت یدی حتی راءیت راجعة الناس قد رجعت عن الاسلام ، یدعون الی محق دین محمد - صلی الله علیه و آله و سلم - فخشیت لن لم اءنصر الاسلام واهله اءن اءری فیه ثلما او هدما تکون المصیبة به علی اعظم من فوت و لایتکم التی انما هی متاع ایام قلائل ، یزول منها ما کان ، کما یزول السراب ، اءو کما یتقشع السحاب ؛ فنهضت فی تلك الاءحداث حتی زاح الباطل و زهق ، و اطمان الدین و تنهنة؛(۱۵۳)

اما بعد: خداوند سبحان محمد (ص) را فرستاد تا بیم دهنده جهانیان و گواه حافظ آیین پیامبران او باشد. آن گاه که او - که درود بر او باد - از جهان رخت بر بست ، مسلمانان درباره امارت و خلافت بعد از او به منازعه برخاستند. به خدا سوگند، هرگز فکر نمی کردم و به ذهنم خطور نمی کرد که عرب بعد از او - صلی الله علیه و آله و سلم - امر امامت و رهبری را از اهل بیت او بگردانند و (در جای دیگر قرار دهند و باور نمی کردم) آن ها آن را از من دور سازند! تنها چیزی که مرا ناراحت کرد، اجتماع مردم اطراف فلانی بود که با او بیعت کنند. دست بر روی دست گذاشتم تا انی که با چشم خود دیدم گروهی از اسلام باز گشته و می خواهند دین محمد (ص) را نابود سازند. (در این جا بود که) ترسیدم اگر اسلام را یاری نکنم باید شاهد نابودی و شکاف در اسلام باشم که مصیبت آن برای من از رها ساختن خلافت و حکومت بر شما بزرگ تر بود؛ چرا که این (خلافت و حکومت) بهره دوران کوتاه زندگی دنیاست ، که زایل و تمام می شود؛ همان طور که سراب تمام می شود، و یا همچون ابرهایی که از هم می پاشند. پس برای دفع این حوادث به پا برخاستم تا باطل از میان رفت و نابود شد و دین پابرجا و محکم گردید.

٦. پرهیز از شتابزدگی تصمیم گیری زمانی منطقی می نماید که در آن ازعجله و شتابزدگیپرهیز شده باشد. هرگاه قبل از آماده شدن مقدمات و مهیا شدن اسباب و لوازم ضروری یك مساءله ، اقدام به اتخاذ تصمیم در مورد آن گردد، تصمیم اخذ شده از آفت عجله و شتابزدگی مصون نیست . بدیهی است که کارها، در صورتی به نتیجه می رسند که مقدمات و شرایط لازم برای آن ها محقق شده و نیز زمان مناسب برای آن ها فرا رسیده باشد؛ اما اگر تصمیم گیری ؛ با مقدمات لازم همراه نبوده باشد، قطعا نمی توان انتظار داشت که کارها به نتیجه مطلوب برسند.

امام علی (ع) ضرورت پرهیز از شتابزدگی بی مورد را به مالك اشتر گوشزد کرده و می فرماید:

ایاك و العجلة بالاءمور قبل اءوانها و التسقط فیها عند امکانها، او الجاجة فیها اذا تنکرت او الوهن عنها اذا استوضحت ، فضع کل اءمر موضعه و اوقع کل عمل موقعه؛(١٥٤) از عجله و شتابزدگی در مورد کارهایی که وقت انجام دادنشان نرسیده ؛ یا سستی در کارهایی که امکان عمل آن فراهم شده ؛ یا پافشاری و اصرار در اموری که روشن نیست ؛ یا سستی در کارها، هنگامی که روشن و واضح است ؛ برحذر باش . پس هر امری را در جای خویش قرار داده و هر کاری را بموقع خود انجام بده.

انجام دادن هر کار بدون فراهم کردن مقدمات لازم ، و پیش از فرا رسیدن زمان مناسب آن ، و نیز تصمیم گیری در مورد مساءله ای بدون بررسی همه جوانب و زوایای آن ، و بدون توجه به زمان و مکان ، و مبتنی بر شتابزدگی ، کاری نابخردانه است ؛ زیرا علاوه بر این که نتیجه مطلوبی به دنبال

نخواهد داشت ، چه بسا پیامدهای مختلف و خسارات و آسیب هایی را به دنبال آورد.

البته همان گونه که شتابزدگی و عجله ، مطلوب نیست و ممکن است پیامدهای نامطلوب و ناخواسته ای به همراه داشته باشد، سستی و کوتاهی نیز نتایج و آثار نامطلوبی در پی دارد. بدون شك اگر زمینه لازم برای اخذ تصمیم و سپس انجام دادن کاری مهیا بود، در آن صورت ، کوتاهی کردن و سستی بی مورد نیز باعث هدر رفتن بسیاری از امکانات و فرصت ها خواهد شد، و فرد یا سازمان با مشکلات بسیاری مواجه گشت و خسارات فراوانی از این رهگذر به بار خواهد آمد. بر این اساس ، امام علی (ع) در سفارش یاد شده ، هر دو جهت مساءله را مورد توجه قرار داده و به مالك توصیه می کند که هم از شتاب بی مورد در کارها پرهیز کند و هم سستی نابجا اجتناب نماید. در نگاه حضرت (ع)، شتابزدگی در کارها و تصمیم گیری ها، و نیز سستی در آن ها، کاری نابخردانه است . آن حضرت در این مورد می فرماید:

من الخرق العجلة قبل الامکان و الاناة بعد اصابة الفرصة؛(۱۵۵) شتاب کردن قبل از به وجود آمدن امکان ، و درنگ کردن بعد از به دست آمدن فرصت ، نشانه بی خردی است.

شاید یکی از دلایل این امر آن باشد که هر گاه اقدامی بر اساس تصمیمی شتابزده صورت پذیرد، ثمر بخش نبوده و به نتیجه مطلوب نخواهد رسید.

امام علی (ع) می فرماید:

لا اصابة لعجول ؛(۱۵٦) انسان عجول و شتابزده ، به نتیجه (مطلوب) نمی رسد.

عدم توجه به فراهم شدن مقدمات و مهیا شدن شرایط لازم ، و شتابزده عمل کردن و تصمیم گرفتن ، فرد یا سازمان را از دستیابی به اهداف خود باز داشته و موجب گرفتار شدن در لغزش و اشتباه خواهد شد.

آن حضرت (ع) بعد از سفارش مؤ کد به پرهیز از شتابزدگی و عجله ، آن را همراه با لغزش و خطا دانسته و می فرماید:

ایاك و العجل فانه مقرون بالعثار؛(۱۵۷) از شتابزدگی بپرهیز، که شتابزدگی با لغزش همراه است.

شتابزدگی باعث می شود که فرد یا سازمان نتواند از امکانات و منابع موجود خود به نحو مطلوب و شایسته استفاده نماید؛ در نتیجه از این نحوه تصمیم گیری پشیمان می شود؛ چنان که در گفتار امام (ع) پشیمانی را یکی از پیامدهای نامطلوب شتابزدگی دانسته و می فرماید:

احذروا العجلة فانها تثمر الندامة ؛(۱۵۸) از شتابزدگی بپرهیزید که همانا نتیجه آن پشیمانی است.

همچنین آن حضرت ، یکی دیگر از نتایج سوء و پیامدهای نامطلوب عجله و عدم توجه به آماده سازی امکانات لازم ، و فراهم نکردن مقدمات ضروری را ایجاد غصه و اندوه بیان کرده و می فرماید:

العجل قبل الامکان ، یوجب الغصه ؛(۱۵۹) عجله ، قبل از توانایی و امکان ، باعث غصه و اندوه می شود.

در یك جمع بندی کلی می توان گفت که از دیدگاه امام علی (ع) شتابزدگی در تصمیم گیری ، و انجام دادن کارها بدین شیوه نشانه نابخردی است ، و باعث آن می شود که فرد یا سازمان از دستیابی به

اهداف مورد نظر و کسب نتایج مطلوب باز بمانند. همچنین توجه نکردن به شرایط زمانی و مکانی ، و فراهم نبودن مقدمات و امکانات لازم ، موجب لغزش و خطای تصمیم گیرنده می شود؛ و اندوه و پشیمانی او را به دنبال خواهد داشت . آن بزرگوار در یکی دیگر از سخنان خود می فرماید:

و لا تعجلوا فی امر حتی تتبینوا؛(۱۶۰) در هیچ کاری شتاب نکنید، تا آن را تبیین و بررسی کنید.

آن امام ، همان گونه که اصحاب و یاران خود را از شتابزدگی در تصمیم گیری باز می داشت ، در تصمیم گیری های خود نیز به این اصل مهم توجه می کرد، و هرگز شتابزده تصمیم نمی گرفت . از مصادیق این نکته پرهیز آن حضرت از عجله در مورد جنگ صفین است .

آن گاه که سپاه امام (ع) وارد صفین شد، معاویه میان لشکر امام و آب فرات ، لشکر انبوهی مستقر نمود، تا جایی که امکان دسترسی امام (ع) و سپاهیانش به آب فرات سلب گردید. مدتی به این منوال گذشت و ذخایر آب در سپاه امام (ع) رو به کاهش بود. بی آبی و عطش یاران امام را تهدید می کرد، تا این که لشکر امام (ع) با یك حمله برق آسا به فرات رسید و دست یاران معاویه را از فرات کوتاه شد، اما بزرگواری ، عظمت روحی و اخلاق اسلامی امام (ع) مانع از آن شد که با معاویه مقابله به مثل کرده و آب را بر لشکریان او ببندد.

بعد از تسلط لشکر امام (ع) بر فرات ، و با وجود اصرار شدید یارانش برای شروع جنگ ، حضرت آنان را از شتابزدگی در جنگ با مردم شام باز داشت . تعلل حضرت در جنگ ، این توهم را را برای اصحابش پیش آورد که امام (ع) قصد جنگ ندارد؛ حتی بعضی پا را فراتر گذاشته و به آن بزرگوار نسبت عجز و ناتوانی داده و گفتند که از مرگ می ترسد! و گروهی گفتند که درباره جنگ با مردم شام مردد و مشکوك است !

امام علی (ع) در جواب کسانی که از تاءخیر در فرمان جنگ ناراحت بودند و چنین توهماتی در مورد آن حضرت داشتند، فرمود:

اما قولکم : اءکل ذلك کراهیة الموت ؟ فوالله ما اءبالی ، دخلت الی الموت اءو خرج الموت الی . و اما قولکم شکا فی اءهل الشام ! فوالله ما دفعت الحرب یوما الا و اءنا اطمع اءن تلحق بی طائفة فتهتدی بی ، و تعشو الی ضوئی ، و ذلك احب الی من اءن اقتلها علی ضلالها، و ان کانت تبوء بآثامها؛(۱۶۱) اما این که می گویید آیا این اندازه درنگ و مسامحه در جنگ از ترس مرگ است ؛ به خدا سوگند، باك ندارم از این که من به سوی مرگ بروم یا مرگ به سوی من آید؛ و اما این که می گویید در مورد مبارزه با شامیان تردید دارم ، به خدا سوگند، که من هیچ روزی جنگ را به تاءخیر نینداختم جز این که امید دارم عده ای از آن ها به ما پیوسته و هدایت شوند؛ و پرتوی از نور مرا ببینند؛ و این برای من از کشتن آنان در حال گمراهی دوست داشتنی تر است ؛ اگر چه در صورت کشته شدن به جرم گناهانشان گرفتار می شوند.

این مورد و مواردی از این دست نشان می دهد که امام (ع) شتابزده تصمیم نمی گرفت . خود داری و تعلل ایشان از جنگ با معاویه و سپاهیان شام بدان امید بود که این قضیه به گونه دیگری حل و فصل شود، و خون مسلمانان ریخته نشود.

البته پرهیز از شتابزدگی در تصمیم گیری همیشه و در همه جا مطلوب نیست ؛ بلکه در برخی از موارد لازم است که با سرعت در مورد مساءله ای تصمیم گرفته شود و سپس اجرا گردد؛ مثلا زمانی که سازمان با بحران رو به رو شده باشد، مدیران سازمان بایستی در حداقل زمان ممکن در مورد رفع بحران پیش آمده تصمیم بگیرند و تلاش کنند تا سازمان را نجات دهند؛ و یا آن گاه که جوانب امر خیلی ساده و روشن است ، در آن جا نیز تعلل در اتخاذ تصمیم مطلوب نیست ؛ لیکن هرگاه مساءله مورد

نظر، امری مهم بود و پیامدهای مهمی به دنبال داشت ، لازم است که با تاءمل بیش تری تصمیم گیری شود، و از شتابزدگی در تصمیم گیری اجتناب گردد.

۷. توکل

توکلاز مباحث مهم تصمیم گیری در مدیریت اسلامی ، و یکی از اجزای اصلی آن است .

توکل به معنای اعتماد و اتکا بر خداوند متعال در تمام کارها، و نیز تکیه بر اراده او است ، با اعتقاد به این که خداوند آفریننده سبب ها و مسلط بر همه آن ها است ؛ و سبب ها با اراده او در سببیت کامل می شوند و تاءثیر می گذارند. توکل در این مفهوم بدان معنا نیست که انسان از جستن نیازهای خود و فراهم کردن مقدمات آن ها بی نیاز باشد، و گمان کند که وسایل ظاهری و طبیعی ، سببیت ندارند؛ بلکه به این معنا است که توجه اصلی انسان به خداوند متعال معطوف گردد، و تنها به فضل او امیدوار باشد؛ ضمنا از ابزار طبیعی نیز استفاده نماید. با توکل بر خداوند متعال می توان خود را به حقیقت هستی و سبب اصلی متصل گرداند؛ سببی که برتر از او سببی نیست ، و اراده ای که مغلوب هیچ اراده ای نمی شود؛ و در واقع نظام اسباب و مسببات ، همه از علم و اراده او سرچشمه می گیرد. انسان ، با توکل بر خداوند متعال از نظر اراده و سایر صفات روحی چنان قوی و نیرومند می شود که با جدیت و امید فوق العاده به عرصه اجرای امور گام می نهد. بنابراین ، توکل بر خدا و حواله کردن همه امور به او، و اعتقاد به این که قدرت و اراده ای جز توان و اراده خداوند متعال در عالم هستی ساری و جاری نیست ، یکی از عوامل تاءثیر گذار بر اراده آدمی است ؛ و هیچ چیز مانند توکل به خداوند، اراده انسان را محکم و استوار نمی کند، و اسباب توفیق او را فراهم نمی سازد.

امیر مؤ منان (ع) در یکی از بیانات خویش این حقیقت ناب در متذکر شده و می فرماید:

اصل قوة القلب التوکل علی الله ؛(۱۶۲) اساس قوت قلب ، توکل بر خداوند است.

توکل از عوامل ارزشمندی است که در همه شاخص های مدیریت تاءثیر گذار است ؛ لیکن تاءثیر آن در تصمیم گیری بروز بیش تری دارد. نقش توکل در تصمیم گیری ، مصادیق متعددی می تواند داشته باشد؛ مثلا وقتی که انسان از لحاظ روحی و روانی در مضیقه قرار گرفته و توان مقابله با مشکلات را در خود نمی بیند، توکل بر خداوند، نیرویی به او می بخشد که می تواند در مقابل مشکلات ایستادگی کند؛ یا جایی که ممکن است تصمیم گیری مخاطراتی به دنبال داشته باشد، توکل به خداوند راه را برای يك تصمیم گیری مناسب هموار می کند.

از سوی دیگر، گاهی اجرای تصمیم گرفته شده ، عواقب نامطلوب در پی دارد. ترس از این عواقب ناخوشایند، موجب سستی در امر تصمیم گیری می شود. در این صورت چیزی که می تواند سستی را از میان برده و زمینه را برای يك تصمیم گیری مناسب آماده نماید، توکل و اعتماد به نیرویی است که فراتر از همه نیروها است ؛ و آن ذات مقدس خداوند متعال است .

توکل ، رمز بهره مندی از امدادهای غیبی است ؛ و هر گاه انسان در کارهای خود بر خداوند متعال توکل کند، او نیز درهای رحمت خود را به روی او می گشاید و امدادهای غیبی خویش را به مدد او می فرستد. امیر مؤ منان علی (ع) می فرماید:

من توکل علیه کفاه و من ساءله اعطاه ؛(۱۶۳) هر کس که بر او توکل کند، کفایتش می کند؛ و هر کس از او چیزی طلبد، عطایش می کند.

بنابراین ، در تصمیم گیری ، به ویژه در مورد کارهای مهم که طبعا با پیامدهای زیادی ملازم است توکل

و اعتماد بر خداوند متعال می تواند بر اضطراب و ترس و دودلی غلبه کرده و راه را برای تصمیم گیری مطمئن و اصولی هموار سازد. البته توکل ، تنها باعث از بین رفتن دغدغه ها و اضطراب ها نمی شود؛ بلکه علاوه بر آن ، مایه ایجاد آرامش روحی و روانی در انسان ، و گشوده شدن درهای رحمت الهی به روی انسان و رسیدن امدادهای غیبی است ؛ همان گونه که حضرت علی (ع) می فرماید:

توکل علی الله سبحانه فانه قد تکفل بکفایة المتوکلین علیه؛(١٦٤) بر خداوند سبحان توکل کن ؛ چرا که خداوند متعال ، کفایت و پشتیبانی کسانی را که به او توکل نمایند به عهده گرفته است.

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

و من یتق الله یجعل له مخرجا. و یرزقه من حیث لایحتسب و من یتوکل علی الله فهو حسبه؛(١٦٥) و هر کس تقوای الهی پیشه کند، خداوند راه نجاتی برای او فراهم آورد؛ و او را از جایی که گمان ندارد روزی دهد؛ و هر کس که بر خدا توکل نماید، خداوند برای او بس است.

٨. انواع تصمیم گیری امروزه در اکثر سازمان ها، تصمیمات به دو صورتفردیوگروهاتخاذ می شود. تصمیم گیری های فردی و گروهی هر یك نقاط قوت و ضعف مخصوص به خود دارند.

علت اصلی روی آوردن سازمان های امروزی به تصمیم گیری گروهی این عقیده است که همواره کارآیی دو فکر بهتر از دستاوردهای یك فکر است . دامنه این اندیشه و عقیده تا به آن جاست که در حال حاضر بسیاری از تصمیمات سازمان ها از سویگروهیاکمیته فنگرفته می شود؛ حتی در برخی از سازمان هاکمیته اجرایی دائمیه وجود آمده است که جلسه ها یا نشست های مرتب و مستمر دارند.

برای بررسی و یافتن راه حل مسائل خاص ،گروه ها یا تیم های تخصصیتشکیل می شود که می توانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند؛ برای ارائه محصولات جدید،تیم های موقتیتشکیل می شود، و برای حل مسائل مربوط به تولید،دوایر کیفیتشکل می گیرد، که کارکنان و مدیران ، اعضای آن هستند. این ها نمونه هایی ازگروه هایاتیم های تخصصیهستند که برای منظورهای خاص در سازمان تشکیل می شوند.(١٦٦)

تصمیم گیری های فردی و گروهی هر یك دارای نقاط قوت و ضعف می باشند که ذیلا به مهم ترین آن ها اشاره می شود:

مدیریت علوي الف) نقاط قوت تصمیمات گروهی عمده مزایا و نقاط قوت تصمیم گیری نسبت به تصمیم گیری فردی عبارت است از:

١. اطلاعات جامع تر و کامل تر: در تصمیم گیری گروهی ، چند نفر اطلاعات خود را عرضه می کنند. بنابراین ، منبع اطلاعاتی گروه برای تصمیم گیری ، جامع تر و غنی تر می شود.

٢. پذیرش سریع تر تصمیم : بسیاری از راه حل های ارائه شده یا تصمیمات نهایی ، مورد قبول همگان قرار نمی گیرد؛ ولی اگر در مورد یك راه حل ، نظرهای بیش تری ابراز بشود و بسیاری از کسانی که باید به راه حل نهایی گردن نهند، در تصمیم گیری مشارکت کرده باشند، کم تر با تصمیم نهایی مخالفت خواهند کرد؛ و اگر چیزی مورد قبول اکثریت قرار گرفت ، نه تنها خودشان آن را می پذیرند؛ بلکه دیگران را نیز تشویق به پذیرش نظر جمع می کنند؛ در نتیجه تصمیم مزبور بیش تر مورد حمایت قرار می گیرد، و موجب رضایت تعداد بیش تری از افراد می شود.

٣. مشروعیت بیش تر: تصمیمات گروهی ، در مقایسه با تصمیمات فردی از مشروعیت بیش تری

برخوردار است ؛ زیرا این نوع تصمیم گیری ، با مردم سالاری - که جوامع مختلف به آن ارج می نهند - سازگاری بیش تری دارد.

٤. افزایش تنوع دیدگاه ها: اعضای گروه نه تنها موجب غنی تر شدن منبع اطلاعاتی گروه برای تصمیم گیری می شوند؛ بلکه دیدگاه بازتری به فرایند تصمیم گیری می دهند. این امر باعث می شود که گرایش ها و راه حل های بیش تری مورد توجه قرار گیرند.

ب) نقاط ضعف تصمیمات گروهی بدون تردید تصمیم گیری های گروهی دارای کاستی هایی است که مهم ترین آن ها عبارتند از:

١. وقت گیر بودن : گرد آوری يك گروه وقت گیر است ، و زمان زیادی می طلبد. پس از تشکیل گروه ، روابط متقابلی که بین اعضا برقرار می شود مستحکم و کارآمد نیست ؛ در نتیجه ، گروه برای رسیدن به يك راه حل ، زمان بیش تری نیاز دارد، تا هنگامی که يك نفر بخواهد تصمیم گیری کند. این مساءله باعث می شود که مدیریت سازمان نتواند هنگام ضرورت ، با سرعت و قاطعیت عمل کند.

٢. ابهام در مسئولیت ها: اگر چه در تصمیم گیری گروهی مسئولیت تصمیم بر عهده همه اعضای گروه قرار می گیرد؛ لیکن در واقع هیچ کس خود را پاسخگوی نهایی نتایج پیامدهای تصمیم نمی داند. در حالی که هر گاه يك نفر تصمیم گرفته باشد، شخصا مسئول نتیجه نهایی تصمیم می باشد. در تصمیم گیری گروهی مسئولیت اعضای گروه کاهش یافته و هیچ عضوی به صورت دقیق مسئولیت عواقب تصمیم را بر عهده نمی گیرد؛ در نتیجه مسئولیت در پرده ای از ابهام می ماند.(١٦٧)

ج) نقاط ضعف و قوت تصمیم گیری فردی تصمیم گیری فردی نیاز نقاط قوت و مزایایی دارد. از جمله این که فرد به سرعت می تواند تصمیم بگیرد و مسئولیت تصمیم را نیز به عهده دار شود؛ لذا مسئولیت لوث نشده و در ابهام نمی ماند؛ لیکن نقاط ضعف و معایبی نیز بر این نحوه تصمیم گیری مترتب است ؛ مثلا در تصمیم گیری فردی ، خلاقیت و نوآوری کم تر است ، و تصمیمات اتخاذ شده از دقت کم تری برخوردارند.

ساز و کار مناسب برای تصمیم گیری پس از بررسی اجمالی دو نوع عمده تصمیم گیری ، این سؤ ال 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 و نقاط ضعف آن ها را نداشته باشد؟ جواب این سؤ ال را می توان در یکی از سخنان گهربار امام علی (ع) به نظاره نشست ، که می فرماید:

لك اءن تشیر علی واءری ، فان عصیتك فاءطعنی؛(١٦٨) تو حق داری نظر مشورتی خود را به من بگویی ، و من روی آن می اندیشم ؛ پس اگر بر خلاف نظر تو تصمیم گرفتم باید از من اطاعت کنی.

ابن عباس به عنوان يك مشاور خوب ، نظر مشورتی خود را در مساءله ای به امام علی (ع) ارائه داد، ولی امام (ع) با نظر او موافقت نکرد و فرمود که تو حق داری نظر مشورتی خود را ارائه دهی ؛ اما تصمیم گیری نهایی بر عهده من است ؛ و آن گاه که تصمیم نهایی من با نظر تو موافق نبود، تو وظیفه داری که آن را بپذیری و اطاعت کنی .

از این سخن حضرت می توان نوع دیگری از تصمیم گیری را استنباط کرد، و آن این که مدیر سازمان در مسائل پیش آمده با دیگران مشورت ، و از آنان نظر خواهی کند؛ اما پس از جمع آوری آرا، تصمیم گیری نهایی با خودش باشد. این شیوه تصمیم گیری که می توان آن راتصمیم گیری مشورتینامید، مزایا و نقاط قوت تصمیم گیری فردی و گروهی را دارد، و از مشکل کم تری برخوردار است .

این سخن امام (ع)، از منبع وحی و کلام خداوند متعال الهام گرفته است آنگاه که خطاب به پیامبر گرامی اسلام (ص) می فرماید:

و شاور هم فی الاءمر فاذا عزمت فتوکل علی الله؛(١٦٩) و در کارها، با آن ها مشورت کن ، پس آن گاه که تصمیم گرفتی بر خدا توکل نما.

خداوند متعال ، در این آیه شریفه ، ابتدا به پیامبر گرامی اسلام (ص) دستور می دهد که در کارها با مردم مشورت ، و از آن ها نظر خواهی نماید؛ و بعد می فرماید که پس از مشورت ، و زمانی که تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن . نکته جالب توجه در آیه شریفه این است که خداوند متعال بعد از این که به پیامبر (ص) دستور مشورت کردن می دهد، نمی فرماید پس آن گاه که تصمیم گرفتید بر خدا توکل نمایید، بلکه می فرماید:آن گاه که تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن؛ یعنی مساءله تصمیم گیری را با صیغه مفرد آورده است نه جمع ؛ و این بیانگر آن است که اگر چه خداوند متعال پیامبر گرامی اسلام (ص) را به مشورت با مردم سفارش می کند؛ لیکن حق تصمیم گیری را از ایشان سلب نمی کند؛ و در حقیقت تصمیم نهایی را خود پیامبر (ص) باید اتخاذ کند؛ و این همان شیوهتصمیم گیری مشورتاست .

این شیوه تصمیم گیری ، هم از نقاط قوت و مزایای تصمیم گیری گروهی برخوردار است ؛ و هم از نقاط تصمیم گیری فردی بهره مند می باشد. بنابراین ، می تواند به عنوان یك ساز و مناسب و کارآمد برای تصمیم گیری مطرح شود.

فصل چهارم : نظارت و کنترل مقدمه نظارت و کنترلیکی از ارکان و عناصر حیاتی مدیریت در همه سیستم ها است . اهمیت و ضرورت این اصل مهم در سازمان های مختلف (سازمان های دولتی و خصوصی) بدیهی و غیر قابل انکار است . با گسترش سازمان ها و پیچیدگی مسائل آن ها، اهمیت و ضرورت نظارت و کنترل بیش تر احساس شده و دامنه فعالیت و وظایف بخش نظارتی نیز در آن گسترش می یابد.

جوامع و سازمان های مختلف ، به شیوه های گوناگون به طراحی ساختارهای نظارتی برای سازمان اقدام می کنند، تا ساختارهای مذکور، کنترل و نظارت بر برنامه ها و افراد را تسهیل نماید. آنچه باعث شده تا جوامع انسانی ، نظام های اجتماعی ، به ویژه سازمان ها در روند تکاملی خود به کنترل و روش های مختلف نظارت روی آورند، ضرورت پیشگیری و ممانعت از انحراف از هدف ، و حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل جامعه یا سازمان به سمت اهداف تعیین شده می باشد. بنابراین ، نظارت و کنترل ، ضامن حرکت سازمان در مسیر اهداف تعیین شده ، و در نتیجه ضامن دوام و تکامل آن می باشد. اصولا هیچ نظامی بدون داشتن برنامه مناسب و قدرتمند نظارت و کنترل نمی تواند، تداوم و پیشرفت خود را تضمین نماید.

بی تردید از نشانه های موفقیت و اثر بخشی سازمان و مدیران آن ، استفاده بهینه از امکانات و منابع سازمان ، اعم از منابع مادی و انسانی ، می باشد. بدیهی است که هیچ سازمانی بدون بهره مندی از یك نظام جامع و مناسب کنترل نمی تواند از امکانات و منابع موجود سازمان به صورت بهینه استفاده نماید. نتیجه چنین امری عدم دستیابی به اهداف مورد نظر و برنامه های طراحی شده ، می باشد.

امام علی (ع) در دوران کوتاه ، اما پر برکت حکومت و مدیریت الهی خویش بر جامعه اسلامی ، در زمینه نظارت و مراقبت بر اعمال و رفتار کارگزاران و کارکنانی که تحت مدیریت ایشان بودند، بسیار دقیق و هشیارانه عمل می کرد، و در زمینه نظارت برد عملکرد کارگزاران اهتمام ویژه داشت . آن حضرت از سویی به کارگزاران عالی رتبه خود دستور می داد که افراد تحت سرپرستی خود را زیر نظر داشته و مراقب اعمال و رفتار آنان باشند؛ و از سوی دیگر، خود، با حفظ جمیع جهات ، توجه ویژه ای

بر عملکرد کارگزاران و افراد تحت مدیریت خویش داشت .

امام علی (ع) در بخشی از عهدنامه و دستور العمل مهم خود به مالك اشتر در مورد نظارت بر عملکرد کارگزاران و افراد تحت امر او می فرماید:

ثم تفقد اعمالهم و ابعث العیون من اهل الصدق و الوفاء علیهم فان تعاهدك فی السر لامورهم حدوة لهم علی استعمال الاءمانة و الرفق بالرعیة؛(۱۷۰) پس ، با فرستادن ماءموران مخفی - که اهل راستی و وفاداری هستند - کارهای آنان را زیر نظر بگیر، زیرا بازرسی مداوم و پنهانی تو، سبب می شود که آنان به امانتداری و مدارا کردن با مردم ترغیب شوند.

علاوه بر این ، آن حضرت همواره بازرسان و ناظرانی بر کراگزاران خویش می گماشت تا اعمال و رفتار آنان را زیر نظر گرفته و بررسی نمایند، و نتیجه بررسی ها را برای آن حضرت گزارش کنند. در ادامه ، سیره نظارتی آن حضرت را بیش تر توضیح خواهیم داد.

تعریف کنترل دانشمندان و نویسندگان مدیریت ، تعاریف مختلفی ازکنترل و نظارتارائه کرده اند که هر کدام از زاویه ای به نظارت و کنترل نگاه کرده و آن را مورد بررسی قرار داده اند. در این جا دو مورد از بهترین و جامع ترین تعریف ها را درباره نظارت و کنترل مطرح خواهیم کرد:

۱. یکی از تعاریف نسبتا جامعی که از نظارت و کنترل انجام گرفته ، تعریفی است کهاستیفن رابینزارائه کرده است . او معتقد است که کنترل را این گونه می توان تعریف کرد:کنترل عبارت است از فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها، به منظور حصول اطمینان از این که آن ها همان گونه که برنامه ریزی شده اند، انجام می پذیرند؛ و نیز اصلاح کردن انحرافات قابل ملاحظه و مهم.(۱۷۱)

بنابر این تعریف ، نظارت و کنترل ، فرایندی است برای کسب اطمینان از این که اقدامات و فعالیت های جاری سازمان ، در جهت اهداف پیش بینی شده و منطبق با اقدامات برنامه ریزی شده ، می باشد. بنابراین ، می توان گفت که کنترل و نظارت فرایندی است کهبایدهارا باهست ها؛مطلوب هارا باموجودها؛ وپیش بینی هارا باعملکردهامقایسه می کند، و تصویر روشنی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل را در اختیار مسئولان و مدیران سازمان قرار می دهد.

۲. از دیگر تعاریف نسبتا جامع در مورد کنترل ، تعریفی است کهرابرت ماکلرارائه کرده و در آن ، عناصر و اجزای اصلی فرایند کنترل را نشان داده است . او معتقد است :کنترل ، تلاشی است سیستماتیك و نظام مند به منظور تعیین استانداردهای عملکرد، برای اهداف برنامه ریزی شده ، طراحی سیستم باز خور نمودن اطلاعات ، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده ؛ مشخص کردن این که آیا انحرافاتی وجود دارد یا نه ؛ و تعیین میزان اهمیت آن ها؛ و نیز انجام دادن اقدامات اصلاحی برای حصول اطمینان از این که همه منابع شرکت به شیوه ای بسیار مؤ ثر و با حداکثر کارآیی ممکن ، در جهت دستیابی به اهداف شرکت مورد استفاده قرار گرفته است.(۱۷۲)

اهمیت و فواید کنترل و نظارت همان گونه که قبلا اشاره کردیم ، نظارت و کنترل در سازمان یکی ازعناصر حیاتی و ارکان اصلی مدیریتو ضرورتی انکارناپذیر است . این اصل مهم در مدیریت سالم و کارآمد، در حصول اطمینان از درستی حرکت همه عوامل دست اندر کار سازمان به سمت اهداف تعیین شده ، ضروری و مهم می نماید. مدیران و مسئولان سازمان ها هرگز نمی توانند مطمئن باشند که رویدادها و اتفاقات طبق برنامه به وقوع پیوسته و حرکت سازمان کاملا منطبق بر برنامه های طراحی شده ، باشد؛ چرا که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی سازمان همواره با درصدی از خطا همراه است ، و فعالیت های سازمان و کارکنان آن همواره منطبق بر برنامه ها نخواهد بود. بنابراین ، ضروری است که مدیران با استفاده از فرایند نظارت و کنترل ، سازمان و استمرار فعالیت های آن را

از خطا و اشتباه مصون دارند؛ یا میزان خطاها را کاهش دهند و نیز در صورت نیاز، عملکرد را اصلاح نمایند.

نظارت و کنترل ، صحت و دقت انجام فعالیت ها را در سازمان تضمین می کند. اصولا نمی توان بدون داشتن یك نظام کنترلی مناسب و کارآمد، سازمان را اداره نمود، و صحت و دقت عملیات و نیز اجرای کامل و صحیح برنامه ها را تضمین کرد. همچنین حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدماتی که در سازمان ارائه می شوند، تنها در صورتی میسر است که یك نظام مناسب و توانمند کنترل و نظارت در سازمان وجود داشته باشد.

دلایل متعددی به منظور تبیین ضرورت وجود یك نظام دقیق و مناسب نظارت و کنترل در سازمان وجود دارد، که ضرورت و اهمیت آن را بیش تر می نمایاند. در این قسمت برخی از دلایل اهمیت و آثار مثبت و فواید کنترل و نظارت را که در بیانات نورانی امام علی (ع) مورد توجه قرار گرفته است باختصار توضیح می دهیم :

۱. امانتداری کارکنان سازمان یکی از نیازهای اساسی سازمان ها و نیز از عوامل موفقیت مدیران در اداره مناسب سازمان ،امانتداری کارکنان در قبال سازمان و منابع و امکانات آناست . مدیران و مسئولان در صورتی می توانند از منابع و امکانات موجود سازمان نگهداری کرده و در جهت دستیابی به اهداف سازمان از آن ها به صورت مناسب و بهینه استفاده کنند که اعضای سازمان و کارکنان آن ، امانتدار بوده و از استفاده نادرست و بی مورد از امکانات سازمان و خیانت نسبت به آن ها پرهیز نمایند. به منظور تشویق و ترغیب کارکنان به امانتداری و جلوگیری از خیانت و استفاده نامناسب آنان از امکانات سازمان ، ضروری است که سیستمی برای کنترل و نظارت بر عملکرد آنان طراحی و اجرا شود. البته در میان انواع مختلف سیستم های کنترلی ،کنترل و نظارت مخفی و پنهاندر ترغیب کارکنان به امانتداری ، مفیدتر و اثر بخش تر است ؛ در صورتی که کارکنان به اصل وجود این سیستم اگر چه به طور اجمالی آگاهی داشته باشند.

امام علی (ع) در قسمتی از عهدنامه معروف مالك اشتر، به او دستور می دهد که با فرستادن ماءموران مخفی ، عملکرد کارگزاران خویش را زیر نظر گرفته و بر اعمال و رفتار آنان نظارت نماید. سپس یکی از دلایل عمده این مطلب را تشویق و ترغیب آنان به امانتداری عنوان کرده و می فرماید:

فان تعاهدك فی السر حدوة لهم علی استعمال الاءمانة و الرفق بالرعیة؛(۱۷۳) بازرسی و نظارت پنهانی تو، سبب می شود که آن ها (کارگزاران) به امانتداری تشویق شوند.

۲. مدارا با مردم از دیگر آثار مثبت مستقیم نظارت و کنترل در سازمان ، از نگاه امام علی (ع)،مدارا کردن کارکنان با مردم و ارباب رجوع، و رسیدگی مطلوب به درخواست های آن ها است .

ضرورت این امر وقتی نمود بیش تری پیدا می کند که بدانیم امروزه رضایت مردم از عملکرد سازمان ها و ادارات مختلف ، به ویژه سازمان های دولتی تا حدود و زیادی کاهش یافته و شکایات فراوانی در این زمینه به مراجع مربوط ارسال می شود. این نارضایتی و شکایت ریشه در نحوه رسیدگی آن ها به کار مردم و شیوه برخورد آن ها با ارباب رجوع دارد.

بیش تر مردم از بی توجهی کارکنان سازمان ها به خواسته های آنان ، کم کاری ، کار را به امروز و فردا سپردن و طولانی شدن بیش از اندازه فرایند انجام دادن کارها به شدت ناراضی هستند. درست است که منشاء برخی از مشکلات وجود بعضی قوانین و مقررات خشك و دست و پاگیر اداری است ؛ اما نارضایتی اغلب مردم ، وجود و یا اجرای قوانین و مقررات نیست ، بلکه عمدتا نحوه برخورد و عملکرد برخی کارکنان و مدیران چنین نارضایتی و شکایات را رقم زده است . به عبارت دیگر، مردم از

این جهت نارضایتی هستند که در بسیاری از موارد کارکنان سازمان ها و ادارات با آنان مدارا نکرده و به فکر حل مشکلات آن ها نیستند.

بنابراین ، لازم است که مسئولان و مدیران سازمان ها، به شیوه های مختلف و از راه های گوناگون ، کارکنان سازمان را نسبت به مدارا کردن با مردم تشویق و ترغیب کنند. از بهترین راه هایی که می تواند چنین رسالتی را به انجام برساند، وجود يك سیستم جامع کنترل و نظارت است . البته در این مورد نیز کنترل و نظارت مخفی و پنهانی ، بیش ترین تاءثیر را خواهد داشت .

امام علی (ع) در ضمن سفارش مالك به نظارت بر عملکرد کارگزاران خویش ، این فایده مهم نظارت و کنترل را نیز یادآور می شود و می فرماید:

فان تعاهدك فی السر حدوة لهم علی استعمال الاءمانة و الرفق بالرعیة؛(١٧٤) همانا نظارت پنهانی تو باعث می شود که آنان (کارگزاران) به امانتداری و مدارا کردن با مردم ترغیب شوند.

انواع نظارت از نظر امام علی (ع) بررسی اجمالی سخنان امام علی (ع) و سفارش های ایشان به کارگزاران عالی رتبه ، و همچنین سیره عملی آن حضرت در نظارت و کنترل ، مبین آن است که نظارت از دیدگاه آن حضرت به دو نوع عمده یعنینظارت علنی، ونظارت مخفیتقسیم می شود:

١. نظارت علنی در این نوع نظارت ، نظارت شنوندگان از فرایند نظارت آگاه هستند و می دانند که مدیر یا کسانی که ماءمور این کار هستند، بر عملکرد آنان نظارت می کنند. این نوع از نظارت را می توان به دو شیوه انجام داد:

نخست آن که مدیر شخصا و به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تحت امر خود نظارت کند.

دوم آن که مدیر انجام دادن این وظیفه را به عهده شخص یا اشخاص دیگری بگذارد؛ و خود وارد نشود، بلکه نتیجه کار آن ها را بررسی نماید؛ در واقع به صورت غیر مستقیم بر سازمان و عملکرد کارکنان نظارت داشته باشد. اینك به توضیح کوتاه دیدگاه امام علی (ع) و سیره عملی ایشان در مورد هر يك از این دو شیوه می پردازیم :

الف) نظارت مستقیم مدیر در این شیوه ، مدیر سازمانمستقیمابر کار تمامی واحدهای سازمان و عملکرد همه کارکنان نظارت می کند. نظارت مستقیم مدیر بر سازمان و عملکرد کارکنان متضمن مزایای زیادی برای سازمان خواهد بود. به ویژه وقتی که نظارت و بازرسی مدیر از بخش ها و قسمت های مختلف سازمان ، و کنترل عملکرد کارکنان به صورت غیر منتظره و بدون اطلاع قبلی صورت بگیرد.

نظارت مستقیم و غیر منتظره مدیر، باعث می شود که کارکنان بخش های مختلف سازمان با دقت و توجه بیش تری به کار و فعالیت بپردازند و از کم کاری و کاستن از کیفیت کارها بپرهیزند. چنانچه این گونه نظارت به صورت يك رویه در آید، کارکنان سازمان همواره این احتمال را خواهند داد که مدیر بدون اطلاع قبلی از واحد و بخش آن ها بازدید کند و عملکرد آنان را مورد بررسی قرار دهد. این ذهنیت باعث می شود که آن ها با جدیت و دقت کار کنند و از کم کاری بپرهیزند؛ در نتیجه بهره وری سازمان به مقدار زیادی افزایش خواهد یافت . از طرف دیگر بازدید مدیران و مسئولان از بخش های مختلف سازمان به ویژه بازدید مدیران عالی سازمان و نظارت مستقیم آن ها موجب خواهد شد که کارکنان احساس کنند مدیران و مسئولان سازمان به آن ها توجه دارند. همین مساءله ، دلگرمی بیش تر آنان را به دنبال داشته و رضایت شغلی آنان را افزایش خواهد داد.

بررسی سیره مدیریتی حضرت علی (ع) بیانگر این نکته است که آن حضرت توجه خاصی به این نوع نظارت داشته و تلاش می کرد که شخصا بر عملکردها و امور مختلف نظارت داشته باشد. به عنوان مثال : آن حضرت هر روز صبح به بازار کوفه می رفت و بر نحوه رفتار فروشندگان و تجار نظارت می کرد.

کان امیر المؤ منین علی (ع) کل بکرة یطوف فی اسواق الکوفة سوقا و معه الدرة علی عاتقه و کان لها طرفان و کانت تسمی السبیبة ، فیقف علی سوق فینادی : یا معشر التجار قدموا الاستخارة و تبرکوا بالسهولة و اقتربوا من المبتاعین و تزینوا بالحلم و تناهوا عن الکذب و الیمین و تجافوا عن الظلم و انصفوا المظلومین و لا تقربوا الربا و اوفوا الکیل و المیزان و لا تبخسوا الناس اشیاءهم(۱۷۵) ولا تعثوا فی الارض مفسدین(۱۷٦) یطوف فی جمیع اءسواق الکوفة فیقول هذا؛(۱۷۷) سیره امیر مؤ منان علی (ع) این گونه بود که هر روز صبح به تك تك بازارهای کوفه سر می زد، در حالی که تازیانه ای دو شاخه به نام سبیبه به همراه داشت . در هر بازار می ایستاد و با صدای بلند ندا می داد: ای تجارت کنندگان ! پیش از هر داد و ستدی از خداوند خیر و نیکی بطلبید، و با آسان گیری در معامله از خدا برکت جویید، و با خریداران نزدیك شوید (گران نفروشید تا از شما نگریزند) و خود را به زینت حلم و بردباری آرایش دهید، و از دروغ گفتن و قسم خوردن بپرهیزید، و از ستم کناره گیرید، و با مظلومان به انصاف رفتار نمایید، و به ربا خواری نزدیك نشوید، و پیمانه و ترازو پر و کامل گیرید، و از اموال مردم چیزی نکاهید، و در زمین فساد نکنید. امام به همه بازارهای کوفه می رفت این سخنان را می فرمود.

با وجود اهمیت و ضرورت نظارت شخص مدیر از سازمان و کنترل وی بر عملکرد کارکنان ، توجه به این نکته ضروری است که به خاطر گستردگی و وسعت سازمان ها و تنوع کارها و مشاغل در آن ها، به ویژه در سازمان های بزرگ و پیچیده امروزی ، مدیران و مسئولان سازمان ها، اصولا قادر نخواهند بود که نظارت مستقیم را به صورت جامع و کامل انجام دهند. به علاوه ، در صورتی که مدیر بخواهد به صورت مستقیم بر عملکرد همه کارکنان نظارت کند، از انجام دادن وظایف دیگر خود باز خواهد ماند.

امام علی (ع) در یك بیان جامع می فرماید:

من اشتغل بغیر المهم ، ضیع الاهم ؛(۱۷۸) کسی که به کارهای غیر مهم مشغول شود، کارهای مهم تر را ضایع خواهد کرد.

بنابراین ، مدیران خصوصا مدیران عالی سازمان ها اصولا نمی توانند و نباید نظارت بر سازمان و عملکرد کارکنان را به تنهایی بر عهده بگیرند؛ چرا که وقت فرصت مدیر محدود است و در صورتی که بخواهد شخصا بر تمام بخش های سازمان و عملکرد همه کارکنان نظارت داشته باشد، فرصتی برای رسیدگی به کارهای دیگر - که چه بسا مهم تر از این باشند - پیدا نخواهد کرد.

امام علی (ع) در تبیین محدودیت توانمندی مدیران و ضرورت پرداختن به کارهای اساسی ، و رعایت کردن اصل عام و فراگیرتقدم اهم بر مهممی فرماید:

ان راءیك لا یتسع لکل شی ء ففرغه للمهم؛(۱۷۹) همانا اندیشه تو برای همه چیز گنجایش ندارد؛ پس آن را برای مسائل مهم و اساسی فارغ گذار.

دو روایتی که بیان شد، یك مساءله کلی و عام را مطرح کرده اند که از مصادیق آن را می توان تبیین نظارت مدیر دانست . پس مدیر نمی تواند تمامی وقت خود را صرف نظارت مستقیم نماید؛ بلکه تنها قسمتی از وقت خود را می تواند به این کار اختصاص دهد؛ همان طور امام علی (ع) نیز این گونه عمل می کرد؛ چنان که در روایت امام باقر (ع) آمده است .

با توجه به این که مدیر نمی تواند وظیفه نظارت را شخصا انجام دهد، برای انجام دادن این وظیفه مهم به صورت مطلوب ، لازم است از طریق افراد دیگر، و ابزارهای مختلف این کار مهم صورت پذیرد. همین فرایند، نظارت و کنترل غیر مستقیم ، را شکل و عنوان می دهد.

ب) نظارت غیر مستقیم منظور ازنظارت غیر مستقیمآن است که مدیر سازمان ، نظارت بر واحدهای سازمان و بررسی عملکرد کارکنان را به وسیله دیگران انجام دهد. بدین منظور افراد مخصوصی را انتخاب ، یا واحد ویژه ای را ماءمور می کند که بر بخش های مختلف سازمان و عملکرد کارکنان نظارت کنند، و نتیجه نظارت و بررسی خود را در اختیار مدیریت سازمان قرار دهند.

در سازمان های بزرگ ، به ویژه سازمان هایی که از پیچیدگی خاصی برخوردار هستند، با توجه به این که نظارت مستقیم مدیر بر همه بخش ها و عملکرد همه کارکنان سازمان ، عملا امکان پذیر نیست ؛ نظارت غیر مستقیم بهترین و اثر بخش ترین روش برای نظارت بر سازمان ، و بررسی عملکرد کارکنان است .

نکته دیگری که نظارت غیر مستقیم را ضروری می سازد، این است که مدیران سازمان ، به ویژه مدیران ارشد و عالی رتبه سازمان ، علاوه بر نظارت بر سازمان ، وظایف مهم و خطیر دیگری مثل هدایت کلی سازمان و طراحی برنامه های استراتژیك و بلند مدت را بر عهده دارند. بنابراین ، نمی توانند تمام وقت خود را صرف کنترل سازمان کنند و بر تمام مسائل ریز و درشت آن نظارت داشته باشند؛ بلکه باید با تعیین افراد امین ، این وظیفه مهم را به انجام برسانند، و برای تصمیم گیری در مورد سازمان و کارکنان از گزارش های این افراد استفاده کنند.

امام علی (ع) در سفارش های خود به مالك اشتر می فرماید:

ثم تفقد اعمالهم و ابعث العیون من اهل الصدق و الوفاء علیهم؛(۱۸۰) سپس با فرستادن ماءموران راستگو و باوفا، کارهای آنان را زیر نظر بگیر.

این قسمت از سفارش امام علی (ع) به مالك ، بیانگر ضرورت نظارت بر اعمال و رفتار زیردستان و کارکنان است ؛ و با توجه به آگاهی آن حضرت ، بر این که مالك به تنهایی از عهده نظارت بر نمی آید، به او سفارش می کند که برای این کار از افراد دیگری که دارای صفات و ویژگی های برجسته ای مثل راستگویی و وفاداری هستند، استفاده نماید.

سیره عملی آن حضرت نیز این گونه بود؛ یعنی علاوه بر این که در برخی از موارد، شخصا بر عملکرد کارگزاران نظارت داشت ، در مواردی نیز این کار را بر عهده افراد دیگری که مورد اعتماد ایشان بودند، واگذار می فرمود. از جمله افرادی که آن حضرت ، نظارت بر کارکرد کارگزاران را بر عهده او گذاشت ،مالك بن کعب ارحبیاست .

مالك بن کعب از افراد مورد اعتماد آن حضرت ، و فرماندار منطقهعین التمربود که حضرت ، طی نامه ای به او دستور داد تا به منطقه عراق برود و بر عملکرد کارگزاران امام (ع) در آن منطقه ، نظارت و کنترل داشته باشد، و نتیجه را به اطلاع ایشان برساند. قسمتی از نامه آن حضرت به او چنین است :

فاستخلف علی عملك و اخرج فی طائفة من اصحابك حتی تمر باءرض السواد کورة کورة ، فتساءلهم عن عمالهم و تنظر فی سیرتهم؛(۱۸۱) پس کسی را به عنوان جانشین خود قرار بده ، و خود به همراه گروهی از یارانت (به منظور نظارت بر عملکرد و رفتار کارگزاران منطقه عراق) بیرون برو، و تمام سرزمین عراق را منطقه به منطقه بگردید و از چگونگی اعمال و رفتار کارگزاران و مسئولان آن ها جویا شوید و بر سیره و روش عمل آنان نظارت داشته باش.

در این نامه ، امام (ع) چند وظیفه بر دوش مالك بن كعب نهاده است : به او دستور می دهد كه از طرف آن حضرت به منطقه عراق برود، بر عملكرد كارگزاران ایشان نظارت نماید و نتیجه این نظارت و كنترل را به وی گزارش دهد.

۲. نظارت مخفی در این نوع نظارت ، مدیر سازمان ، عده ای را جهت انجام دادن این وظیفه انتخاب می نماید؛ لیكن كاركنان سازمان متوجه این مساءله نمی شوند و این افراد را نمی شناسند. به این افراد ماءموریت داده می شود كهبه صورت مخفیو طوری كه كاركنان متوجه كار آنان نشوند، عملكرد كاركنان سازمان را زیر نظر داشته باشند، عملكرد آن ها را، بررسی نمایند و نتیجه آن را به مدیران سازمان گزارش كنند.

امیر مؤ منان (ع) نه تنها شخصا از این طریق عملكرد كارگزارانش را بررسی می كرد، بلكه به كارگزاران ارشد خود دستور می داد جهت نظارت بر عملكرد كارگزاران خود ازماءموران مخفیاستفاده نمایند. البته این نكته بدیهی است كه در حاكمیت آن بزرگوار نظارت ماءموران مخفی ، نه با انگیزه های پست و ریاست طلبانه و برای رسیدن به مطامع مادی ، كه به منظور گسترش حاكمیت عادلانه آن بزرگوار بوده است ؛ لذا نظارت ماءموران مخفی در حاكمیت آن حضرت را نباید با جاسوسی هایی كه در حكومت های امروزی ترویج می شود و هدف آن ها اعمال سلطه سیاسی كاركنان است ، یكسان و همسو دانست . آن حضرت در نامه خود به مالك اشتر می فرماید:

ثم تفقد اعمالهم و ابعث العیون من اهل الصدق و الوفاء علیهم ...(۱۸۲) و با قرار دادن ماءموران مخفی راستگو و باوفا، كارهای آنان را زیر نظر بگیر.

عیونجمع كلمهعیناست ؛ وعینمعانی متعددی در لغت عرب دارد. یكی از معانی آن ،جاسوسو كسی است كه به منظور بررسی و كسب اطلاعات و خبر، به جایی فرستاده می شود.(۱۸۳) روشن است كه جاسوس ، همواره به صورت پنهانی و ناشناس این ماءموریت را انجام می دهد، نه به صورت علنی و آشكار.

علاوه بر این توصیه ها، سیره عملی آن حضرت نیز در زمان حكومت و مدیریت الهی خویش بر جامعه اسلامی این بود كه همواره اعمال و رفتار كارگزاران خود را زیر نظر داشت ؛ و برای انجام دادن این كار، ماءمورانی را به صورت ناشناس به نقاط مختلف می فرستاد تا به طور دقیق بر عملكرد آنان نظارت كرده و گزارش كارهایشان را به اطلاع ایشان برسانند. دقت در نامه هایی كه آن حضرت به كارگزاران خود در مناطق مختلف نوشته ، بیانگر این حقیقت است كه ایشان همواره عده ای را به عنوان ناظر مخفی معین می كرده تا نحوه رفتار كارگزاران را به ایشان گزارش كنند. در این قسمت به برخی از این نامه ها اشاره می كنیم :

۱. امام علی (ع) به یكی از فرمانداران خود می نویسد:

اما بعد فقد بلغنی عنك امر ان كنت فعلته فقد استخطت ربك و عصیت امامك واخزیت امانتك ...؛(۱۸٤) اما بعد: درباره تو، جریانی به من گزارش شده است كه اگر انجام داده باشی ، پروردگارت را به خشم آورده ای ، از امام و پیشوایت نافرمانی كرده ای و امانت خود (فرمانداری) را به رسوایی كشیده ای.

۲. آن حضرت در نامه ای بهمصقلة بن هبیره شیبانكه از طرف ایشان فرماندار یكی از شهرهای فارس بود، می نویسد:

بلغنی عنك اءمر ان كنت فعلته فقد استخطت الهك و عصیت امامك ...؛(۱۸۵) در مورد تو گزارشی به من رسیده است كه اگر این كار را انجام داده باشی خدایت را به خشم آورده و از امام خود نافرمانی

کرده ای.

۳. یکی دیگر از نامه های امام (ع) بهمنذر بن جارود عبدناست که در کار فرمانداری خود خیانت کرده بود. حضرت در قسمتی از نامه خود به او می نویسد:

فاذا انت فیما رقی الی عنك لاتدع لهواك انقیادا و لاتبقی لآخرتك عتادا...؛(۱۸٦) حال به من خبر داده اند که تو در پیروی از هوا و هوس فرو گذار نمی کنی و برای آخرتت چیزی باقی نگذاشته ای ....

٤. آن حضرت به یکی دیگر از کارگزاران خود می نویسد:

بلغنی رسولی عنك ...؛ فرستاده من درباره تو چنین خبر داد که ....

۵. و در یکی دیگر از نامه ها به کارگزار خود می نویسد:

رسولی اءخبرنی بعجب ...؛ فرستاده من قضیه شگفتی را برای من گزارش کرد که ....

این پنج مورد و موارد مشابه دیگر، بوضوح بیانگر این واقعیت هستند که آن حضرت در مناطق مختلف ، افرادی را جهت نظارت مخفی بر عملکرد کارگزاران خود، مشخص کرده بود تا اعمال و رفتار کارگزاران را کنترل ، و نتیجه را به آن حضرت گزارش کنند.

ضرورت توجه به نظارت مخفی در سازمان ، دلایل متفاوتی دارد. یکی از آن ها، این است که اگر نظارت بر عملکرد کارکنان ، همیشه به صورت آشکار و علنی انجام شود، از دقت و صحت لازم برخوردار نخواهد بود؛ زیرا در این صورت ممکن است برخی از کارکنان با تظاهر به عملکرد خوب و ظاهر سازی ، نظارت کنندگان را فریب دهند. این مطلب ضریب صحت و دقت نظارت را پایین می آورد.

در میان کارکنان ، افرادی هستند که معمولا کاری مفید و ثمر بخش برای سازمان انجام نمی دهند و عملکرد خوب و مطلوبی ندارند؛ لیکن تلاش می کنند تا با ظاهر سازی و فریب کاری ، عملکرد خود را خوب و مطلوب را برای سازمان مفید و سازنده نشان دهند.

امیر مؤ منان (ع) خطر این گونه افراد را به مالك اشتر گوشزد کرده و می فرماید:

فان الرجال یتعرضون لفراسات الولاة بتصنعهم و حسن خدمتهم و لیس وراء ذلك من النصیحة و الاءمانة شی ء؛(۱۸۷) افراد زرنگ ، راه جلب نظر و خوش بینی زمامداران را با ظاهر سازی و خوش خدمتی ، خوب می دانند؛ در حالی که در ورای این ظاهر جالب و فریبنده ، هیچ گونه خیر خواهی و امانتداری وجود ندارد.

بنابراین ، لازم است که در سازمان از نظارت مخفی نیز استفاده گردد تا مدیران از گرفتار شدن به این گونه خطاها در امان مانده و میزان صحت و دقت نظارت افزایش یابد.

نظارت مخفی ، آثار مثبت و فواید متعددی برای سازمان دارد. یکی از آثار مثبت آن ، ترغیب و تشویق کارکنان به امانتداری است . این نوع نظارت باعث خواهد شد که کارکنان از دست زدن به خیانت بپرهیزد و امانتدار باشند.

فایده دیگر نظارت مخفی ، مدارا کردن کارکنان با ارباب رجوع است . حضرت علی (ع) بعد از سفارش به مالك اشتر مبنی بر نهادن ماءموران مخفی برای نظارت به این دو مورد از فواید نظارت

مخفی اشاره کرده و می فرماید:

فان تعاهدك فی السر حدوة لهم علی استعمال الاءمانة و الرفق بالرعیة؛(۱۸۸) همانا نظارت پنهانی و سری تو، موجب تشویق آن ها (کارگزاران) به امانتداری و مدارا کردن با مردم می شود.

دقت در نظارت اهمیت ویژه و ضرورت امر نظارت اقتضا می کند کهدقت و حساسیت کافدر انجام دادن آن وجود داشته باشد.

امیر مؤ منان علی (ع) در مورد نظارت بر عملکرد کارگزاران و مراقبت از آنان ، با دقت و حساسیت عمل می کرد، و هیچ گونه ملاحظه ای روا نمی داشت . این دقت و حساسیت در نظارت بر عملکرد کارگزاران به حدی بود که شرکت یکی از کارگزاران ایشان در یك میهمانی اشرافی از نظر آن حضرت مخفی نماند؛ چنان که وقتی کارگزار ایشان در بصره و فرماندار آن جا یعنعثمان بن حنیفدر مجلس مهمانی یکی از اشراف و بزرگان بصره شرکت کرد و خبر آن به امام علی (ع) رسید؛ نامه ای به وی نوشت و او را این چنین توبیخ کرد:

اما بعد یابن حنیف ! فقد بلغنی ان رجلا من فتیة اهل البصرة دعاك الی مادبة ، فاسرعت الیها، تستطاب لك الالوان و تنقل الیك الجفان ؛ و ما ظننت انك تجیب الی طعام قوم عائلهم مجفو، و غنیهم مدعو؛(۱۸۹) اما بعد: ای پسر حنیف ! همانا به من گزارش رسیده که یکی از جوانان اهل بصره ، تو را به سفره مهمانی دعوت کرده و تو به سرعت به سوی آن شتافته ای ، و در آن جا برای تو غذاهای رنگارنگ و ظرف های بزرگ غذا پی در پی آورده اند. گمان نمی کردم که تو مهمانی افرادی را بپذیری که نیازمندانشان از آن (سفره) رانده شده و ثروتمندان شان دعوت شده اند.

حضرت علی (ع) در مورد نظارت بر کارگزاران و مراقبت بر عملکرد آنان انعطاف نابجا و گذشت بی مورد نداشت ؛ و به هیچ وجه اجازه تصرف بیجا در حقوق مردم و اموال عمومی را به آنان نمی داد؛ و در این مورد با دقت و شدت تمام عمل می کرد.

زمانی که ماءموران مخفی آن حضرت گزارش می دادند که یکی از کارگزاران ایشان و بیت المال دراز کرده است ؛ امام (ع) با شدت تمام با او برخورد نمود و فرصت ادامه خیانت به او نداد. آن بزرگوار هرگز به خاطر مصلحت های زودگذر حکومتی ، با خیانت گران و تضییع کنندگان حقوق مردم مسامحه نمی کرد؛ بلکه بلافاصله دست متجاوز را قطع می نمود.

از نمونه های دقت و شدت عمل ایشان در مراقبت بر کارگزاران ، برخورد آن حضرت بامنذر بن جارود عبدیاست . منذر از کارگزاران آن حضرت و فرماندار یکی از شهرها بود که مسئولیت خود مرتکب کار خلاف و خیانت شده بود. هنگامی که ماءموران آن حضرت به ایشان گزارش دادند که منذر خیانت کرده و حقوق مردم را تضییع می کند، نامه ای به او نوشت ، و او را مورد توبیخ و عتاب شدید قرار داد، و برای بررسی دقیق و همه جانبه مطلب از او خواست تا خدمت امام (ع) برسد و توضیح دهد. قسمتی از نامه آن حضرت خطاب به منذر چنین است :

فاذا انت فیما رقی الی عنك لاتدع لهواك انقیادا و لا تبقی لآخرتك عتادا، تعمر دنیاك بخراب آخرتك و تصل عشیرتك بقطیعة دینك ، ولئن کان ما بلغنی عنك حقا، لجمل اءهلك و شسع نعلك خیر منك ، و من کان بصفتك فلیس باءهل ان یسد به ثغر، او ینفذ به امر، او یعلی به قدر، او یشرك فی اءمانة ، او یؤ من علی جبابة ؛ فاءقبل الی حین یصل الیك کتابی هذا؛(۱۹۰) حال به من خبر دادند که تو از پیروی هوا و هوس دست بر نداشته و برای آخرت خود چیزی باقی نگذاشته ای . دنیایت را با ویرانی آخرت آباد می سازی ، و پیوندت را با خویشاوندانت ، به قیمت از دست دادن دینت برقرار می کنی . اگر آنچه در مورد تو به من گزارش شده است ، درست باشد؛ همانا شتر خانواده ات و بند کفشت از تو بهتر

هستند! و کسی که همچون تو باشد نه شایستگی این را دارد که حفظ مرزی را به او بسپارند، و نه کاری به وسیله او اجرا شود، یا قدر و منزلت او را بالا برند، و یا در امانتی او را شریك نمایند، و یا در جمع آوری بیت المال به او اعتماد کنند. آن گاه که این نامه من به دستت رسید به سوی من حرکت کن !.

این نامه نیز بیانگر حساسیت زیاد و وقت بالای امیر مؤ منان (ع) در نظارت و کنترل بر اعمال و رفتار کارگزاران می باشد، و مبین این مطلب است که حضرتش در مراقبت بر عملکرد کارگزاران هیچ گونه مسامحه و انعطاف نابجا روا نمی داشت و از آنان حسابرسی دقیق و همه جانبه و شدیدی به عمل می آورد.

از دیگر نمونه های دقت و شدت امام (ع) در مراقبت و نظارت بر عملکرد کارگزاران و برخورد با آنان ، نامه آن حضرت به یکی دیگر از کارگزاران حکومتی است که گزارش رسیده بود در بیت المال خیانت کرده است . حضرت نیز طی نامه ای به او نوشت :

و انی اقسم بالله قسما صادقا لئن بلغنی انك خنت فی فی ء المسلمین شیئا صغیرا او کثیرا، لاءشدن علیك شدة تدعك قلیل الوفر، ثقیل الظهر، ضئیل الاءمر؛(۱۹۱) صادقانه به خداوند سوگند یاد می کنم که اگر به من گزارش برسد که از غنایم و بیت المال مسلمانان چیزی کم یا زیاد به صورت خیانت برداشته ای ، چنان بر تو سخت می گیرم که اندك مال مانی ، و درمانده به هزینه عیال ، و خوار و پریشان حال !.

عدالت در نظارت بر اساس گواهی تاریخ یکی از ویژگی های برجسته امیر مؤ منان (ع) عدالت بوده است ، و داستان امام علی (ع) در مورد احیا و اجرای عدالت ، از نکات زیبای زندگی و شخصیت آن بزرگوار می باشد. آن مرد الهی در همه کارها حتی در ساده ترین و کوچك ترین زوایای زندگی اش عدالت را در نظر داشت ؛ به گونه ای که گفته اند علی (ع) شهید عدالت خویش است .جرج جرداقنویسنده معروف مسیحی ، می گوید:هیچ جای شگفتی نیست که علی دادگرترین مردم باشد، بلکه اگر چنین نبود جای تعجب بود!.(۱۹۲)

امیر مؤ منان حضرت علی (ع) در مورد نظارت بر عملکرد کارگزاران نیز مانند همه کارهای دیگر خود، از محور عدالت دور نمی شد. تاءمل در برخی از نامه های آن حضرت به کارگزاران خویش ، بیانگر آن است که ایشان در مساءله نظارت و مراقبت بر کارگزاران ، در عین دقت و شدت ، بسیار عادلانه و منصفانه رفتار می کرد.

ایشان تنها به گزارش های رسیده اکتفا نمی کرد، و فقط با تکیه بر آن ها در مورد کارگزاران خود قضاوت نمی نمود؛ بلکه علاوه بر آن گزارش ها، کارگزاران خود را به حضور می طلبید و از آنان در مورد عملکردشان سؤ ال می کرد؛ و یا از آنان می خواست که گزارش دقیق عملکرد خود را به صورت کتبی خدمت ایشان ارسال کنند. این روش نشان می دهد که آن حضرت با وجود تاءکیدی که بر دقت در نظارت داشت ، و با وجود سخت گیری هایی که اعمال می نمود، به هیچ وجه عدالت و انصاف را نادیده نمی گرفت ، و راضی نمی شد که در این مورد افراط و زیاده روی شود، و در نتیجه ظلم و ستم متوجه یکی از کارگزاران گردد، و احیانا آبرو و حیثیت او زیر سؤ ال برود.

عبارتفارفع الی حسابك ؛ گزارش عملکرد خود را برای من بفرست .؛ که در برخی از نامه های ایشان به کارگزارانش وجود دارد گویای این واقعیت است . ایشان در نامه ای به یکی از فرمانداران خود می نویسد:

اما بعد فقد بلغنی عنك امر ان کنت فعلته فقد اسخطت ربك وعصیت امامك واحزیت امانتك بلغنی انك

جردت الاءرض فاءخذت ما تحت قدميك واءكلت ما تحت يديك ، فارفع الى حسابك واعلم ان حساب الله اءعظم من حساب الناس؛(۱۹۳) اما بعد: در مورد تو چیزی به من گزارش شده است که اگر آن را انجام داده باشی ، پروردگارت را به خشم آورده ای و از امام خودت نافرمانی کرده ، و امانت (فرمانداری) را به رسوایی کشیده ای . به من خبر رسیده است که تو زمین های آباد را ویران کرده و آنچه توانسته ای

تصاحب نموده ای ؛ و از بیت المال ، که زیر دست تو بوده است ، خورده ای . پس حساب خویش را برایم بفرست و بدان که حسابرسی خدا از حساب مردم بزرگ تر است.

بر اساس این نامه ، یکی از فرمانداران و کارگزاران حضرت ، دست به کارهای خلاف زده و خیانتی مرتکب شده بود. هنگامی که این گزارش به حضرت رسید، به آن گزارش اکتفا نکرد، و تنها بر اساس آن تصمیم نگرفت ؛ بلکه نامه ای به کارگزار خود نوشت و پس از بیان گزارش های دریافتی ، از او خواست که بی درنگ گزارشی از عملکرد خود برای آن حضرت ارسال کند.

در برخی از موارد، پس از دریافت گزارش در مورد یکی از کارگزاران ، نامه ای به او می نوشت و از او می خواست که نزد امام (ع) حضور یابد، تا در مورد آن گزارش ، از خود او نیز تحقیق نماید. نمونه بارز این عملکرد، نامه ای است که امام (ع) بهمنذر بن جارود عبدیکه یکی از فرمانداران آن حضرت بود، نوشت و به او اعلام نمود که گزارشی در مورد او به دستش رسیده است ؛ لیکن به منظور بررسی دقیق تر لازم است که به محضر امام (ع) برسد.

همچنین امام (ع) در برخی از نامه ها، می فرماید:و لئن کان ما بلغی عنك حقا...؛ اگر آن گزارشی که در مورد تو، به من رسیده حقیقت داشته باشد.... این جمله نیز گویای این مطلب است که امام علی (ع) در برخورد با کارگزاران خویش عدالت را از یاد نبرده و از حد انصاف خارج نمی شد و صرفا يك گزارش را مبنای تصمیم گیری قرار نمی داد. البته این قاعده کلی استثنا نیز دارد؛ و آن ، زمانی است که مطلبی در مورد یکی از کارگزاران یا کارکنان سازمان از راه های مختلف برای مدیر نقل شود و گزارش های متعدد از طرف ماءموران مختلف در مورد آن قضیه به دست مدیر برسد. در این صورت مدیر می تواند! همان گزارش ها اکتفا نموده و بر مبنای آن تصمیم گیری و عمل نماید.

امام علی (ع) در ضمن سفارش های خود به مالك ، این نکته را نیز یادآور شده و می فرماید:

فان احد منهم بسط یده الی خیانة اجتمعت بها علیه عندك اخبار عیونك ، اکتفیت بذلك شاهدا، فبسطت علیه العقوبة فی بدنه و اءخذته بما اءصاب من عمله؛(۱۹٤) اگر یکی از آن ها (کارگزاران و کارکنان تو) دست به خیانت زد و ماءموران سری تو بالاتفاق چنین گزارشی را دادند، به همین مقدار از شهادت قناعت کن و او را زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که انجام داده کیفرش ده.

نظارت بر اطرافیان اطرافیان و نزدیکان مدیران و مسئولان سازمان ها، افرادی هستند که رابطه بیش تری با آنان داشته و بعضا بین آن ها رابطه دوستی یا خویشاوندی برقرار است .نظارت بر عملکرد اطرافیانو کنترل رفتارهای آنان از ضرورت های انکارناپذیر برای مدیران بوده و عدم توجه به این امر ممکن است صدمات جبران ناپذیری به دنبال داشته باشد.

معمولا در سازمان ها، برخی از افراد رابطه بیش تر و نزدیك تری با مدیر پیدا کرده ، و به مرور زمان بین آن ها دوستی و ارتباطات نزدیك به وجود می آید. البته در بین کسانی که از بیرون سازمان ، با سازمان مرتبط هستند نیز افرادی وجود دارد که آشنایی ، دوستی و یا خویشاوندی با مدیران و مسئولان سازمان داشته و یا برقرار می کنند. این روابط ویژه باعث می شود که توقعات و انتظارات خاصی در این افراد به وجود بیاید، آنان خود را متمایز از دیگران دانسته و حقوق و امتیازات ویژه ای برای خود

قائل شوند.

مثلا کسانی که در داخل سازمان ارتباط نزدیکی با مدیر دارند، ممکن است بر مبنای این رابطه ، سازمان را مراعات نکنند؛ یا توقعات بیجا داشته و امتیازات ویژه ای طلب نمایند.

همچنین دوستان و خویشاوندان مدیر در خارج از سازمان بر اساس همین دوستی و خویشاوندی ، ممکن است انتظار داشته باشند که امتیازات ویژه ای به آن ها تعلق بگیرد.

مدیران و مسئولان سازمان های مختلف ، باید به گونه ای عمل کنند که این انتظارات نادرست در این گونه افراد به وجود نیاید؛ و آنان مطمئن باشند که در نظر مدیر و مسئول سازمان هیچ تفاوتی بین آنان و دیگران وجود ندارد.

امام علی (ع) علاوه بر این که خود مراقب اطرافیان خویش بوده و در مقابل توقعات نابجای آن ها ایستادگی می کرد، به کارگزاران خویش دستور می داد تا مراقب اطرافیان باشند. آن حضرت در ضمن سفارش های خود به مالك اشتر می فرماید:

و تحفظ من الاءعوان ؛(۱۹۵) اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر.

سیمای اطرافیان در کلام امام علی (ع) اطرافیان مدیر، یعنی کسانی که به نحوی ارتباط نزدیك تری با مدیر داشته و می توانند براحتی با مدیر ارتباط برقرار کرده و در جلسات خصوصی شرکت کنند، تاءثیر زیادی در موفقیت یا شکست مدیر دارند. از سوی دیگر افرادی که به عنوان اطرافیان و نزدیکان مدیر شناخته می شوند، بیانگر شخصیت مدیر نیز می باشند. برخی از کسانی که ارتباط نزدیك و ویژه ای با مدیران و مسئولان دارند دارای ویژگی ها و خصوصیاتی مانند ستمگری ، خودخواهی ، و خودکامگی هستند که لازم است مدیران ، به این ویژگی های اطرافیان آشنا باشند و ابزاری برای این صفات نگردند. امام علی (ع) در دو قسمت از عهدنامه مالك اشتر برخی از این ویژگی ها را مورد توجه قرار داده است . آن حضرت می فرماید:

ان للوالی خاصة وبطانة فیهم استئثار و تطاول و قلة انصاف فی معاملة فاحسم مادة اولئك بقطع اسباب تلك الاءحوال؛(۱۹۶) برای زمامدار، خاصان و نزدیکانی است که خودکامه و خودخواه بوده ، و دست تعدی به طرف مردم دراز می کنند، و در داد و ستد با مردم عدالت و انصاف را رعایت نمی کنند. پس ریشه ستم آنان را با قطع کردن و دور ساختن موجبات آن صفات از بین ببر.

اطرافیان ، اغلب به دلیل ارتباط ویژه با مدیران و مسئولان انتظارات خاصی داشته و تلاش می کنند از این قرابت استفاده کرده و منافع مادی و معنوی مخصوصی را برای خود جلب کنند، و با استفاده از موقعیت و جایگاه ویژه خویش نزد مدیران و مسئولان از امکانات و منابع سازمان و کشور به نفع خویش ، بهره برداری نمایند. امروزه این حالت بهرانت خواربمشهور شده است . نزدیکان و خاصان مدیران و مسئولان علاوه بر رانت خواری ، دست تعدی و تجاوز به طرف مردم نیز دراز می کنند، حقوق آنان را ضایع می نمایند و هیچ واهمه ای از این کار به خود راه نمی دهند؛ چرا که آنان رابطه با مسئولان را حاشیه امنیتی برای خود احساس می کنند، و می دانند که کسی جراءت نخواهد کرد آنان را مورد بازخواست قرار دهد؛ و اگر هم مورد سؤ ال و باز خواست قرار بگیرند، از آنان دفاع خواهد شد. این گونه افراد در معامله و داد و ستد با مردم نیز انصاف و عدالت را مراعات نمی کنند و بر مردم ستم روا می دارند. امام علی (ع) این سه مورد را از ویژگی های برجسته اطرافیان دانسته و به مالك اشتر دستور می دهد که با قطع کردن عواملی که این صفات را به وجود می آورند، ریشه ظلم و ستم اطرافیان را بخشکاند.

مولای متقیان علی (ع) در بخش دیگری از عهدنامه مالك اشتر، برخی دیگر از صفات و ویژگی های اطرافیان زمامداران و مدیران را مورد توجه قرار داده و می فرماید:

و لیس احد من الرعیة اثقل علی الوالی مؤ ونة فی الرخاء، و اقل معونة له فی البلاء، واکره للانصاف ، واءسال بالالحاف ، واقل شکرا عند الاعطاء، وابطاء عذرا عند المنع ، واءضعف صبرا عند ملمات الدهر، من اءهل الخاصة؛(۱۹۷) هیچ یك از مردم ، از نظر هزینه زندگی در حالت صلح و آسایش بر والی سنگین تر، و به هنگام بروز مشکلات ، در همکاری و کمك کم تر، و در اجرای انصاف ناراحت تر، و به هنگام درخواست و سؤ ال پر اصرارتر، و پس از عطا و بخشش ناسپاس تر، و به هنگام برآورده نشدن خواسته ها دیر عذرپذیرتر، و در ناملایمات و رویارویی با مشکلات ، ضعیف تر و ناشکیباتر از گروه خواص نخواهند بود.

امیر مؤ منان حضرت علی (ع) در این بند از عهدنامه ، خصوصیات دیگر اطرافیان و خواص را این گونه بر می شمارد.

۱. در هنگام آرامش و زمان صلح ، خرج و هزینه آن ها از همه بیش تر است ؛

۲. در زمان جنگ و ناآرامی ، یاری و کمك آنان از همه کم تر است ؛

۳. بیش تر از همه مردم ، از اجرای عدل و انصاف ناراحت می شوند؛

٤. بیش از همه مردم بر خواسته هاشان اصرار و پافشاری می کنند؛

۵. هنگامی که خواسته هایشان برآورده ، و به آنان عطا و بخششی شد، از همه ناسپاس تر؛

٦. اگر خواسته های آنان به خاطر عذری ، پذیرفته نگردد، از همه دیرتر عذر می پذیرند؛

۷. و هنگام رویارویی با سختی ها و مشکلات ، ضعیف ترین و ناشکیباترین مردم هستند.

اطرافیان و رانت خواری اصطلاحرانت خواریکه به تازگی در ادبیات کشورمان به کار برده می شود، به معنای استفاده مادی و معنوی از ارتباطات ویژه ای با مدیران و مسئولان داشته و از نزدیکان و خواص آنان به شمار می روند، انتظارات خاصی از آن ها دارند و سعی می کنند از این قرابت و موقعیت ویژه استفاده کرده ، و از منابع و امکانات سازمان بیش تر از دیگران استفاده کنند، و منافع مادی و معنوی فراوانی برای خود جلب کنند.

امام علی (ع) با توجه به این خصلت اطرافیان ، به مالك اشتر توصیه می کند که مراقب اطرافیان باشد و امتیاز ویژه ای در اختیار آنان قرار ندهد؛ به طوری که دیگران از این کار متضرر شوند. ایشان می فرماید:

و لا تقطعن لاءحد من حاشیتك و حامتك قطیعة و لا یطمعن منك فی اعتقاد عقده تضر بمن یلیها من الناس فی شرب اءو عمل مشترك یحملون مؤ ونته علی غیرهم فیکون مهنا ذلك لهم دونك ، و عیبه علیك فی الدنیا و الآخرة؛(۱۹۸) و به هیچ یك از اطرافیان و بستگان خود زمینی از اراضی مسلمان وا مگذار؛ و باید طمع نکنند که قرار دادی با آن ها منعقد سازی که مایه ضرر سایر مردم باشد، خواه در آبیاری یا عمل مشترك دیگر؛ به طوری که هزینه های آن را بر دیگران تحمیل کنند، که در این صورت سودش برای آن هاست و عیب و ننگ آن برای تو در دنیا و آخرت .

از این سخن مولای متقیان امام علی (ع) می توان استنباط کرد که سلوك و سیره عملی مدیر یا مسئول باید به گونه ای باشد که اطرافیان طمع نکنند و انتظار نداشته باشند که او به نفع آنان و به ضرر دیگران کاری را انجام دهد. مدیر و مسئول باید به طوری رفتار نماید که نزدیکان و اطرافیان او بدانند و یقین داشته باشند که او مرتکب کاری نخواهد شد که به نفع نزدیکان خود باشد و سایر مردم از این امر متضرر گردند. بنابراین ، مدیر باید با سلوك و روش عملی خود از انتظارات و طمع های بیجا و بی مورد نزدیکان و اطرافیان خود پیشگیری نماید؛ و طوری رفتار کند که آنان چنین توقعاتی از او نداشته باشند.

نمونه هایی از مراقبت و برخورد امام علی (ع) با اطرافیان امام علی (ع) نه تنها به کارگزاران ارشد خود توصیه و سفارش اکید می کرد تا مواظب اطرافیان خود بوده و مانع زیاده خواهی و امتیاز طلبی آنان شوند، که خود نیز در این مورد نسبت به نزدیکان و اطرافیان خویش این گونه بود، و بسیار سخت می گرفت . در منابع و متون روایی و تاریخی ، موارد متعددی از برخورد آن حضرت با اطرافیان خویش و پرهیز ایشان از دادن هر گونه امتیاز ویژه به آنان وجود دارد. به عنوان نمونه ، به چند مورد اشاره می کنیم :

از موارد برخورد سخت گیرانه آن حضرت در مقابل زیاده خواهی و امتیاز طلبی نزدیکان ، برخورد آن حضرت با برادرشان عقیل است . آن حضرت در یکی از خطبه های خود این گونه تعریف می کند:

و الله لقد راءیت عقیلا و قد اءملق حتی استماحنی من برکم صاعا وراءیت صبیانه شعث الشعور، غبر الاءلوان من فقرهم کاءنما سودت وجوهم بالعظلم وعاودنی موکدا و کرر علی القول مرددا، فاءصغیت الیه سمعی فظن اءنی ابیعه دینی واتبع قیاده مفارقا طریقتی . فاءحمیت به حدیدة ، ثم اءذنیتها من جسمه لیعتبر بها، فضج ضجیج ذی دنف من المها و کاد ان یحترق من میسمها، فقلت له : تکلتك الثواکل یا عقیل ! اءتئن من حدیدة اءحماها انسانها للعبه و تجرنی الی نار سجرها جبارها لغضبه ! اءتین من الاءدی ولا اءئن من لظی ؟!؛(۱۹۹) سوگند به خدا همانا عقیل را دیدم که به شدت فقیر شده بود و از من می خواست که یا صاع (سه کیلو) از گندم های شما را به او ببخشم .

کودکان او را دیدم که از گرسنگی موهایشان ژولیده و رنگشان بر اثر فقر دگرگون گشته ، گویا صورتشان با نیل رنگ شده بود. عقیل باز هم اصرار کرد و چند بار خواسته خود را تکرار نمود. من به او گوش فرا دادم . خیال کرد من دینم را به او می فروشم و به دلخواه او قدم بر می دارم و از راه و رسم خویش دست می کشم ! (اما من برای بیداری و هشیاری او) آهنی را در آتش گداختم ، سپس آن را به بدنش نزدیك ساختم تا با حرارت آن عبرت گیرد. ناله ای همچون بیمارانی که از شدت درد می نالند، سر داد و چیزی نمانده بود که از حرارت آن بسوزد. به او گفتم : ای عقیل ! زنان داغدیده در سوگ تو بگریند، از آهن تفتیده ای که انسانی آن را به صورت بازیچه سرخ کرده ، ناله می کنی ؛ اما مرا به سوی آتشی می کشانی که خداوند جبار با خشم و غضبش آن را بر افروخته است ؟! تو از این رنج می نالی و من از آن آتش سوزان نالان نشوم ؟!.

یکی دیگر از این موارد، داستان دختر امام علی (ع) است .علی بن ابی رافعاین داستان را چنین نقل می کند:

من خزانه دار و کاتب علی بن ابی طالب (ع) بودم . در خزانه بیت المال گردنبند مرواریدی بود که در جنگ جمل به دست آمده بود. روزی دختر علی بن ابی طالب (ع) به من پیغام داد که شنیده ام که در بیت المال امیر المؤ منین (ع) گردنبند مرواریدی است ، و آن در دست توست . من دوست دارم که آن را به من امانت بدهی تا در ایام عید قربان با آن زینت نمایم .

به او پیغام دادم که ای دختر امیر المؤ منین ! آیا به صورت امانت مضمونه مردوده (امانتی که باید برگردانید و اگر از بین برود شما ضامن آن هستید) می خواهید؟ فرمود:آری ، به صورت امانت مضمونه می خواهم و پس از سه روز بر می گردانم. سپس آن گردنبند را در اختیار ایشان قرار دادم .

روزی امیر مؤ منان (ع) آن گردنبند را دیده و شناخته بود. به دخترش فرمود:این گردنبند چگونه به دست تو رسیده است ؟!گفت :از علی بن ابی رافع ، خزانه دار بیت المال امیر مؤ منان ، عاریه گرفته ام ، تا هنگام عید خود را با آن زینت کنم سپس به او برگردانم.

امیر مؤ منان ، کسی را دنبال من فرستاد، و من خدمت ایشان رسیدم . به من فرمود:ای پسر ابی رافع ! آیا به مسلمانان خیانت می کنی ؟!عرض کردم :پناه می برم به خدا از این که به مسلمانان خیانت کنم !.

فرمود:چگونه گردنبندی که در بیت المال مسلمانان بوده ، بدون اجازه من و بدون رضایت مسلمانان به دختر امیر المؤ منین عاریه داده ای ؟!.

عرض کردم :یا امیر المؤ منین ! او دختر شما است و از من خواست که آن را به صورت عاریه به او بدهم تا بر خود زیور آویزد، و من آن را به صورت عاریه مضمونه مردوده ، به او داده ام ، و خودم نیز از مال خویش آن را ضمانت کرده ام ؛ و بر من است که آن را سالم به جایش برگردانم.

فرمود:پس همین امروز آن را برگردان ، و مبادا دیگر چنین کاری را تکرار کنی که در آن صورت ، از طرف من تنبیه و عقوبت خواهی شد!.

سپس فرمود:سوگند یاد می کنم که اگر دخترم این گردنبند را به صورت عاریه مضمونه مردوده ، نگرفته بود، او اولین زن هاشمی بود که به خاطر دزدی دستش را قطع می کردم !.

این سخن حضرت به گوش دختر امام رسید. به پدر عرض کرد:ای امیر مؤ منان ! من دختر تو و پاره تن تو هستم ، چه کسی شایسته تر از من که از این گردنبند استفاده کند؟!.

امیر المؤ منین (ع) به او فرمود:ای دختر علی بن ابی طالب ! خود را از جاده حق منحرف نکن ، آیا همه زنان مهاجرین می توانند در این عید با مثل چنین گردنبندی خود را بیارایند؟!.

علی بن ابی رافع می گوید:گردنبند را از او گرفتم و به جایش برگرداندم.(۲۰۰)

از دیگر موارد که گویای برخورد عادلانه آن حضرت با اطرافیان می باشد، داستانی است که در مورد برادر ایشان عقیل اتفاق افتاده است .

ابن شهر آشوبقضیه را این گونه نقل می کند:

روزی عقیل خدمت حضرت علی (ع) آمد. حضرت به امام حسن (ع) فرمود:لباسی در اختیار عموی خود بگذار. امام حسن (ع) یکی از پیراهن ها و یکی از عباهای خود را به ایشان داد. شب ، وقتی که زمان خوردن شام فرا رسید، عقیل دید که شام فقط نان است و نمك !

پرسید:غیر از این ها دیگر چیزی نیست ؟!.

حضرت فرمود:آیا این ها از نعمت های خدا نیستند؟! پس سپاس فراوان خدای را.

عقیل گفت :چیزی در اختیار من قرار بده تا قرض خود را ادا کنم و خواسته مرا زود برآور تا از پیش تو بروم.

حضرت فرمود:ای ابا یزید! قرض تو چقدر است ؟!.

گفت :صد هزار درهم.

فرمود:به خدا قسم که این مقدار ندارم ، و لیکن صبر کن تا زمان سهم من از بیت المال فرا رسد، آن وقت آن را به تو به صورت مساوی تقسیم می کنم ؛ و اگر لازم نبود که مقداری از آن را برای خانواده خود نگه دارم ، همه آن را در اختیار تو می گذاشتم.

عقیل گفت :بیت المال در دست توست ، و تو مرا به زمان دریافت سهم خود حواله می دهی ؟ تازه مگر سهم تو چقدر است و اگر همه آن را هم در اختیار من قرار دهی مگر مشکل مرا حل می کند؟!.

حضرت فرمود:من و تو در بیت المال هیچ حقی نداریم جز به عنوان دو مسلمان.

این جریان در بالای دارالاماره ، که مشرف بر صندوق های اهل بازار بود، اتفاق افتاد. حضرت علی (ع) به او فرمود:ای ابا یزید! اگر از آنچه من می گویم ابا داری ، به سوی یکی از صندوق ها برو، قفل های آن را بشکن و هر چه که داخل آن است را بردار!.

گفت :این صندوق ها چیست ؟.

فرمود:اموال تجار در داخل آنها است.

گفت :آیا به من دستور می دهی که صندوق های مردمی را که به خدا توکل کرده و اموال خود را در آن ها گذاشته اند، بشکنم ؟!.

امیر المؤ منین فرمود:آیا تو مرا امر می کنی که بیت المال مسلمانان را باز کنم ، و اموال آنان را به تو بدهم در حالی که آنان به خدا توکل کرده و بر آن اموال قفل زده اند؟!؛ و اگر هم می خواهی شمشیرت را بردار و من هم شمشیرم را بر می دارم و با هم به طرف منطقه حیره ،(۲۰۱) برویم همانا در آن جا تجار ثروتمندی هستند، به آنان شبیخون می زنیم و اموال آنان را می گیریم !.

عقیل گفت :مگر من به عنوان دزد این جا آمده ام ؟!.

حضرت فرمود:دزدی کردن از یك نفر بهتر از دزدی کردن از همه مسلمانان است.(۲۰۲)

ویژگی های ناظران بدون شك مدیر سازمان ، به ویژه در سازمان های بزرگ و پیچیده امروزی ، نمی تواند و نباید وظیفه نظارت و کنترل را بتنهایی انجام دهد، و لازم است که افراد دیگری او را در انجام دادن این وظیفه سنگین و مهم یاری دهند. از آن جا که نظارت کنندگان نقش مهم و حیاتی در اثر بخشی و موفقیت نظام کنترلی دارند، بایدافرادی مورد اعتماد و توانمندبرای این منظور انتخاب گردند.

بنابراین ، نظام کنترل و نظارت در سازمان در صورتی سالم و کارآمد و همراه توفیق خواهد شد که ناظران و بازرسان ، انسان هایی با صفات و ویژگی های برجسته ای باشند.

حضرت علی (ع) با عنایت به اهمیت این مساءله ، ویژگی های متعددی برای ناظران مطرح کرده است ، که برخی از آن ها عبارتند از:

۱. خدا ترسی از نظر امیر مؤ منان (ع) از مهم ترین صفات لازم برای کسی که وظیفه خطیر نظارت و کنترل را در سازمان بر عهده می گیرد،خشیت و خداترساست . آن حضرت در تبیین این مساءله به مالك اشتر سفارش می کند:

ففرغ لاولئك ثقتك من اهل الخشیة و التواضع فلیرفع الیك امورهم؛(۲۰۳) پس بر آن ها، افراد مورد اطمینان خود را، که خدا ترس و متواضع باشند برگزین ، تا کارهای آنان را به تو گزارش کنند.

خشیت و خدا ترسی یکی از فضایل اخلاقی است و همه مؤ منان وارسته از این ویژگی برخوردارند؛ لیکن علت این که امام علی (ع) این صفت را به عنوان یك ویژگی خاص انتخاب و مطرح کرده است ، شاید بیانگر این باشد که ناظران و کسانی که وظیفه مهم کنترل را در سازمان بر عهده می گیرند، اگر خدا ترس بوده و همواره خداوند متعال را ناظر بر اعمال و رفتار خود بدانند، از افراط و تفریط در کارها، به ویژه در امر مهم نظارت پرهیز نموده ، و سعی می کنند هنگام نظارت بر برنامه های سازمان ، و کنترل عملکرد کارکنان آن ، از مسیر عدالت و انصاف خارج نشوند و از سخت گیری های نابجا از یك طرف ، و تخفیف ها و نادیده گرفتن های بی مورد از طرف دیگر، اجتناب نمایند.

۲. صداقت و راستگویی از دیگر ویژگی های ناظران و بازرسان ، از دیدگاه حضرت علی (ع)صداقت و راستگویاست . این ویژگی از مهم ترین فضایل اخلاقی است که بایستی خود را به زینت داد؛ لیکن در کار نظارت و کنترل ، اهمیت راستگویی نمود بیش تری دارد. دلیل اهمیت این صفت در نظارت کنندگان این است که نظارت کاری خطیر می باشد، و برخی اوقات ، سرنوشت سازمان و افراد آن در گرو نظارت صحیح و اصولی ، و درست بودن گزارش ناظران است . این ویژگی در نظارت بر عملکرد کارکنان بیش تر نمایان می شود؛ چرا که عموما تصمیماتی که در سازمان در مورد کارکنان گرفته می شود بر مبنای نتایج به دست آمده و از نظارت و ارزیابی ، اتخاذ می شود. حضرت علی (ع) توجه مالك را به این مهم جلب کرده و می فرماید:

ثم تفقد اعمالهم و ابعث العیون من اهل الصدق و الوفاء علیهم؛(۲۰٤) سپس با فرستادن ماءموران مخفی - که راستگو باشند و باوفا - کارهای آنان را زیر نظر بگیر.

آن حضرت در این قسمت از نامه ، علاوه بر توصیه به نظارت بر عملکرد کارگزاران و تعیین عده ای ماءمور مخفی برای این کار، برخی صفات آنان را ذکر کرده که یکی از آن ها صداقت و راستگویی این ماءموران است .

۳. دینداری ویژگی دیگری که امام علی (ع) برای نظارت کنندگان ، لازم و ضروری می داند،دینداری و پایبندی به قوانین و مقررات دیناست . آن حضرت در این خصوص می فرماید:

اری ان تبعث قوما من اءهل الصلاح و العفاف ، ممن یوثق بدینه و امانته ، یساءل عن سیرة العمال و ما یعملون فی البلاد؛(۲۰۵) به نظر من باید به گروهی از اهل صلاح و عفاف که به دینداری و امانتداری آن ها اطمینان داری ، ماءموریت دهی تا در مورد سیره و شیوه عمل کارگزاران ، و نیز کارهایی که آنان در شهرها انجام می دهند، تحقیق و بررسی نمایند.

٤. وفاداری یکی دیگر از صفاتی که امام (ع) آن را برای نظارت کنندگان لازم و ضروری می داند،وفارباست . وفاداری از فضایل اخلاقی است که عموم افراد باید این ویژگی را در خود تقویت نمایند؛ و کارکنان در مقابل سازمان متعهد شده و تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرند.

امام علی (ع) می فرماید:

ثم تفقد اعمالهم و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم؛(٢٠٦) ؛ سپس با فرستادن ماءموران مخفی راستگو و وفادار، کارهای آنان (کارگزاران) را زیر نظر بگیر.

آن حضرت در این سخن ، علاوه بر تاءکید بر ضرورت نظارت ، برخی از ویژگی ها و صفات نظران و بازرسان را بیان نموده که یکی از آن ها وفاداری است .

مديريت علوي ۵. امانتداری امیر مؤ منان علی (ع) در بیان ویژگی ها و خصوصیات کسانی که وظیفه نظارت و کنترل را بر عهده دارند،امانتداربرا از مهم ترین این ویژگی ها می داند. درست است که این ویژگی يك فضيلت اخلاقی بوده و صفت برجسته ای است که هر انسانی باید از آن بهره مند باشد؛ لیکن وجود این خصوصیت در ناظران و بازرسان اهمیت و ضرورت بیش تری دارد؛ چرا که نظارت کنندگان همواره به مجموعه ای از اطلاعات مهم در مورد سازمان و کارکنان آن آگاه می شوند که معمولا از اسرار سازمان و کارکنان است و باید محفوظ بماند.

نظارت کنندگان ، با نظارت بر سازمان و عملکرد کارکنان آن ، از نقاط قوت و ضعف سازمان ، فرصت ها و عوامل تهدید کننده سازمان و اطلاعات مهم دیگر آگاه می شوند، همچنین از نقاط قوت و ضعف کارکنان ، توانمندی ها و کاستی های آنان و اطلاعات دیگر در مورد آنان مطلع می گردند، که در مواردی اسرار سازمان و یا اسرار کارکنان به شمار می رود که جز در موارد خاص ، نباید علنی و آشکار شود. شاید همین نکته باعث شده است که حضرت علی ع در موارد متعددی بر ضرورت امانتدار بودن ناظر تاءکید کند.

ایشان در یکی از سخنان خود می فرماید:

ثم لا تدع ان يكون لك عليهم عيون من اهل الامانة و القول بالحق عند الناس؛(٢٠٧) پس فرو گذار مکن که باید بر آنان ، بازرسان مخفی از میان کسانی که در میان مردم به امانتداری و حقگویی شناخته شده اند بگماری !.

علاوه بر این حضرت در یکی دیگر از بیانات خود، امین و مورد اعتماد بودن ناظر و بازرس را مورد تاءکید قرار داده و می فرماید:

اری ان تبعث قوما من اءهل الصلاح و العفاف ، ممن يوثق بدينه و امانته ، يساءل عن سيرة العمال و ما يعملون فی البلاد؛(٢٠٨) به نظر من باید به گروهی از اهل صلاح و عفاف که به دینداری و امانتداری آنان اطمینان داری ، ماءموریت دهی تا در مورد سیره و شیوه عمل کارگزاران و نیز کارهایی که آنان در شهرها انجام می دهند، تحقیق و بررسی کنند.

٦. حقگویی از دیگر ویژگی های ناظران و بازرسان در نظر امام علی (ع)،حقگویباست . ممکن است مبنایی که آن حضرت ، حقگویی را به عنوان یکی از خصوصیات نظارت کنندگان دانسته ، این باشد که اگر نظارت ، از سوی افرادی انجام شود که دارای این صفت هستند، میزان صحت و دقت نتایج به دست آمده از آن تا حد زیادی افزایش خواهد یافت . توصیه آن حضرت به مالك اشتر در این مورد چنین است .

ثم لا تدع ان يكون لك عليهم عيون من اهل الامانة و القول بالحق عند الناس؛(٢٠٩) پس فراموش مکن که باید بر آنان ناظرانی و بازرسانی از میان کسانی که در میان مردم به امانتداری و حقگویی شناخته شده اند بگماری !.

حضرت علی (ع) در این بخش از نامه به مالك ، علاوه بر تاءکید بر ضرورت گماردن عده ای برای

نظارت بر عملکرد کارگزاران ، دو ویژگی مهم آنان یعنی امانتداری و حقگویی را نیز تبیین نموده است .

سیره عملی امام (ع) در نظارت بر کارگزاران حضرت علی (ع) علاوه بر توصیه در مورد ضرورت نظارت بر عملکرد افراد، به ویژه کارگزاران حکومتی و نیز دستور اکید به کارگزاران ارشد حکومتی در مورد نظارت بر عملکرد زیر دستانشان ؛ خود نیز به این امر عمل می کرد و نسبت به اطلاع از عملکرد کارگزاران و آگاهی از نقاط قوت و ضعف آن ها اهتمام خاصی داشت ، تا بتواند نقاط قوت آنان را تقویت کرده و نقاط ضعف آنان را از بین ببرد.

در این قسمت سعی شده تا نمونه هایی از نظارت امیر مؤ منان (ع) بر عملکرد کارگزاران ، و تلاش آن حضرت برای اصلاح اعمال و رفتارهای نامطلوب آنان را به اختصار مطرح شود:

شریح بن حارث کندباز قاضیان معروف و با سابقه ای بوده که سال های بسیاری به امر قضاوت اشتغال داشت . شریح در زمان خلافت حضرت علی (ع) و در شهر کوفه به قضاوت میان مردم می پرداخت .

نقل شده است که شریح در زمان حکومت آن حضرت ، خانه ای به قیمت هشتاد دینار خرید. وقتی گزارش این مطلب به حضرت علی (ع) رسید، شریح را احضار کرد و فرمود:به من خبر رسیده است که خانه ای به هشتاد دینار خریده ای و سندی برای آن نوشته ای ، و گواه و شاهدانی بر آن گرفته ای ؟!.

شریح گفت :همین طور است که ای امیر مؤ منان !.

امام (ع) نگاه خشم آلودی به وی کرد و فرمود:

یا شریح ! اءما انه سیاءتیك من لاینظر فی کتابك و لا یساءلك عن بیتك حتی یخرجك حتی یخرجك منها شاخصا و یسلمك اءلی قبرك خالصا فانظر یا شریح لا تکون اءبتعت هذه الدار من غیر مالك اءو نقدت الثمن من غیر حلالك فاذا اءنت قد خسرت دار الدنیا و دار الاخرة؛ ای شریح ! آگاه باش که به زودی کسی به سراغ تو خواهد آمد که نه به سندت نگاه می کند و نه از گواهانت می پرسد؛ تا این که تو را از آن خانه بیرون کرده و تنها و تهیدست ، به قبرت تحویل می دهد.

پس ای شریح ! بنگر که مبادا این خانه را از غیر مال خودت خریده باشی ! یا این که پول آن را از غیر حلال به دست آورده باشی ! که در این صورت ، در دنیا و آخرت زیان کرده ای.

همچنین امام فرمود:اما هنگام خرید این خانه نزد من می آمدی ، برای تو سندی این چنین می نوشتم ؛ که در خرید این خانه ، حتی به بهای یك درهم یا بیش تر، رغبت نکنی . آن سند چنین است :

این خانه ای است که بنده ای خوار، از مرده ای که او را برای کوچ حرکت داده اند، خریده است . از او خانه ای از خانه های فریب خریده است ، در کویی که سپری شوندگان جای دارند. این خانه از چهار سو، در این چهار حد، جای گرفته است :

حد نخست ، بدان جا که آسیب ها و بلاها در کمین است ؛ حد دوم ، بدان جا که مصیبت ها جایگزین است ؛ حد سوم ، به هوسی که تباه می سازد؛ حد چهارم ، به شیطانی که گمراه کند؛ و در خانه به چهارمی باز می شود.

این فریفته آزمند، (این خانه را) از کسی خرید که اجل ، او را از جای کند، به بهای برون شدن از

قناعتی که مایه ارجمندی است ، و (به بهای) وارد شدن در ذلت و خواری .

پس هر گونه نقص و زیانی که در این معامله باشد، بر عهده کسی است که اجساد پادشاهان را پوسانده ، و جان جباران را گرفته ، و سلطنت فرعون هایی چون کسرا، قیصر، تبع و حمیر را نابود کرده است ؛ و آنان که مال فراوان گرد آوردند، و بر آن افزودند، و آنان که مال فراوان گرد آوردند، و بر آن افزودند، و آنان که قصرها ساختند، و محکم کاری کردند، و زینت دادند و فراوان اندوختند، و به گمان خود برا فرزندان خویش گذاشتند؛ اما همگی آنان به پای حسابرسی الهی و جایگاه پاداش و کیفر رانده می شوند، آن گاه که کار داوری به پایان رسد، آن جاست که تبه کاران زیان می کنند.

بر این سند، عقل و خرد گواهی دهد، آن گاه که از بند هوا و هوس ، و دلبستگی های دنیا بیرون رود.(۲۱۰)

زیاد بن ابیهیکی از کارگزاران امام علی (ع) بود. آن حضرت پیکی را نزد او فرستاد، تا آنچه از اموال و مالیات نزد او جمع شده ، بگیرد. زیاد آنچه نزدش بود، همراه فرستاده کرد و به وی گفت :

کردها مالیات را پرداخت نکرده اند، و من با آن ها مدارا می کنم ، این مطلب را به امیر مؤ منان اعلام نکن که گمان کند کوتاهی از من بوده است.

فرستاده امیر مؤ منان (ع) آمد و سخن زیاد را به ایشان خبر دا. آن حضرت طی نامه ای به زیاد نوشت :

قد بلغنی رسولی عنك ما اءخبرته به عن الاءكراد، و استكتامك اءیاه ذلك ، و قد علمت اءنك لم تلق ذلك الیه الا لتبلغنی ایاه و انی اءقسم بالله عزوجل قسما صادقا لئن بلغنی اءنك خنت من فی ء المسلمین شیئا صغیرا اءو كبیرا لاءشدن علیك شدة تدعك قلیل الوفر، ثقیل الظهر؛(۲۱۱) فرستاده من آنچه را درباره کردها به وی گفتی به من گفت ، و این که آن را از من کتمان کرده ای . تو خود می دانی که آن را به وی نگفتی مگر از آن که به من برسانی ؛ و من سوگند یاد می کنم به خداوند عزوجل ، سوگندی راستین ، که اگر به من خبر رسد که در ثروت مسلمانان خیانت کرده ای ، کم یا بیش ، چنان بر تو سخت می گیرم که تو را تهیدست ، درمانده هزینه عیال و خوار و پریشان حال کند!.

از نامه حضرت علی (ع) چنین استنباط می شود که زیاد بن ابیه می خواست مقداری از مالیات را نگه بدارد، و برای حضرت نفرستد؛ لذا با زیرکی خاصی به فرستاده آن حضرت گفت که عده ای از کردها سرکشی کرده و مالیات خود را بپرداخته اند؛ در حالی که زیاد در جمع آوری مالیات دقیق بوده است ، حتی بالاجبار از مردم مالیات لازم را می گرفت . امام علی (ع) در جای دیگری از زور و ستم در گرفتن مالیات نهی کرده و می فرماید:

استعمل العدل و احذر العسف و الحیف فاءن العسف یعود بالجلاء و الحیف یدعوا اءلی السیف؛(۲۱۲) عدالت را به کار بند و از زور و ظلم و ستم دوری کن ؛ زیرا زور و فشار، باعث می شود که مردم دیار خود را ترك كنند و ظلم و ستم ، مردم را به شمشیر و قیام می خواند.

از موارد دیگر آن است که وقتزیادجانشینابن عباسدر بصره شد؛ امیر مؤ منان علی (ع) یکی از غلامان خود به نامسعدرا نزد زیاد فرستاد. وقتی فرستاده آن حضرت از بصره برگشت و اطلاعات و اخبار آن منطقه و نیز اطلاعات مربوط به عملکرد کارگزاران را در اختیار ایشان گذاشت ، حضرت نامه ای به زیاد نوشت که قسمتی از آن چنین است :

قد اءخبرنی اءنك تكثر من الالوان المختلفة فی الطعام فی الیوم الواحد و تدهن كل یوم ، فما علیك لو

صمت لله اياما و تصدقت ببعض ما عندك محتسبا، و اءكلت طعامك مرارا قفارا فاءن ذلك شعار الصالحين . اءفتطمع - و اءنت متمرغ فى النعيم تستاثر به على الجار و المسكين و الضعيف و الفقير و الارملة و اليتيم - اءن يحسب لك اءجر المتصدقين ! و اءخبرنى اءنك تتكلم بكلام الابرار يصلح لك عملك الخاطئين ، فاءن كنت تفعل ذلك فنفسك ظلمت و عملك اءحبطت ، فتب الى ربك يصلح لك عملك و اقتصد فى اءمرك و قدم الى ربك الفضل ليوم حاجتك و ادهن غبا فانى سمعت رسول الله صلى الله عليه و آله يقول : ادهنوا غبا و لاتدهنوا رفها؛(٢١٣) فرستاده ام به من خبر داده كه تو از غذاهاى رنگارنگ در يك روز استفاده نمده ، هر روز خود را آرايش و تدهين (استفاده از روغن و عطر) مى كنى ! چه مى شد اگر براى خدا روزهايى روزه مى گرفتى ، و مقدارى از آنچه نزد خودت دارى ، صدقه مى دادى ، كه مورد حساب واقع شود؟! و غذايت را همواره ساده و بدون خورش مى خوردى ؟! زيرا اين ساده زيستى ، شعار صالحان است . آيا در حالى كه در نعمت ها غوطه مى خورى و آن ها را به جاى همسايه و مساكين و ضعفا و فقرا و بيوگان و يتيمان ، براى خود برگزيده اى ؛ اميد دارى كه اجر صدقه دهندگان براى تو در نظر گرفته شود؟! به من خبر داد كه همانند ابرار و نيكان سخن مى گويى ؛ ليكن مثل خطاكاران عمل مى كنى ! اگر اين گونه عمل كنى به نفس خويش ظلم نموده و عمل خود را ضايع كرده اى ؛ پس به سوى پروردگارت توبه كن تا عملت را شايسته گرداند. در كار خود ميانه رو باش ؛ و زيادى اموال خود را به سوى پروردگارت براى روز نيازت بفرست ؛ و يك روز در ميان و با فاصله تدهين كن ؛ زيرا از رسول خدا - كه درود خدا بر او و خاندانش باد - شنيدم مى فرمود: با فاصله تدهين نماييد و هر روز تدهين نكنيد.

مورد ديگر دربارهكميل بن زياد نخعيكى از ياران و شيعيان خاص و از رازداران امام على (ع) است . دعاى معروف كميل ، كه حضرت (ع) آن را به وى آموخته است ، نشان دهنده جايگاه معنوى كميل در نزد آن حضرت مى باشد.

آن گاه كه كميل از طرف امام على (ع) كارگزار شهرهيتبود، در كار خود ضعف نشان مى داد؛ زيرا ماءمورين معاويه به اطراف عراق يورش مى بردند و او در برابر آن ها نمى ايستاد و ضعف خود را با حمله به مناطق تحت سلطه معاويه ، مثل قرقيسيا و اطراف آن جبران مى كرد. حضرت على (ع) از عملكرد ضعيف و نادرست كميل ناراحت شد؛ و طى نامه اى او را توبيخ و از اين كار نهى كرد:

فاءن تضييع المرء ما ولى و تكلفه ما كفى لعجز حاضر و راءى متبر و اءن تعاطيك الغارة على اءهل قرقيسيا و تعطيلك مسالحك التى و ليناك - ليس بها من يمنعها و يرد الجيس عنها - لراءى شعاع فقد صرت جسرا لمن اءراد الغارة من اءعدائك على اءوليائك غير شديد المنكب و لامهيب الجانب و لا ساد ثغرة و لا كاسر لعدو شوكة و لا مغن عن اهل مصره و لامجز عن اءميره؛(٢١٤) همانا سستى انسان در انجام دادن كارهايى كه بر عهده او است ، و پا فشارى بر كارى كه از مسئوليت او خارج است ، نشانه ناتوانى آشكار و انديشه ويرانگر است . اقدام تو در تاراج كردن مردم قرقيسيا، در مقابل ، پاسدارى نكردن از مرزهايى كهتو را بر آن گمارده بوديم - آن جا كه كسى براى حفظ آن نيست كه لشكر دشمن را از آن مرزها دور سازد - انديشه اى باطل است . تو در آن جا پلى شده اى كه دشمنان تو از آن بگذرند و بر دوستانت تهاجم آورند. نه قدرتى دارى كه با تو نبرد كنند، و نه هيبتى دارى كه از تو بترسند و بگريزند؛ نه مرزى را مى توانى حفظ كنى ، و نه مى توانى شوكت دشمن را در هم بشكنى ؛ نه نيازهاى مردم ديارت را كفايت مى كنى و نه امام و امير خود را راضى نگه مى دارى .

از ديگر موارد،عبدالله بن عباس، يكى از ياران نزديك و مشاوران امام على (ع) بود كه ديدگاه هاى خود را در ارتباط با مسائل مختلف سياسى و اجتماعى به ايشان ارائه مى داد. ابن عباس پس از جنگ جمل به مقام استانداری بصره منصوب شد و تا سال چهلم هجرى در اين سمت باقى ماند. در مدت چهار سال و اندى كه وى به عنوان كارگزار بصره انجام وظيفه مى كرد، به منظور كنترل شهر و جلوگيرى از خيانت و شورش ، بر مردم به ويژه نسبت به افرادقبيله بنى تميمسخت مى گرفت ؛ زيرا

آنان در جنگ جمل در جرگه یاران عایشه بودند.

از آن جا که امام علی (ع) نسبت به عملکرد کارگزاران خود حساس بود، به منظور جلوگیری از ظلم و ستم احتمالی کارگزاران همواره بر عملکرد آنان نظارت داشت و درباره شیوه عمل آنان تحقیق می کرد؛ از سخت گیری و مدارا نکردن عبدالله بن عباس با مردم مطلع گشت و طی نامه ای او را از بدرفتاری با مردم بصره ، به ویژه بنی تمیم ، نهی فرمود. قسمتی از این نامه چنین است :

و اعلم ان البصرة مهبط ابلیس و مغرس الفتن ، فحادث اءهلها بالاحسان الیهم و احلل عقدة الخوف عن قلوبهم . و قد بلغنی تنمرك لبنی تمیم و غلظتك علیهم ، و ان بنی تمیم لم یغب لهم نجم الا طلع لهم آخر و اءنهم لم یسبقوا بوغم فی جاهلیة و لا اءسلام ، و اءن لهم بنا رحما ماسة و قرابة خاصة ، نحن ماءجورون علی صلتها و ماءزورون علی قطیعتها، فاءربع اءبا العباس رحمك الله فیما جری علی لسانك و یدك من خیر و شر، فانا شریکان فی ذلك ، و کن عند صالح ظنی بك و لایقیلن راءیی فیك؛(۲۱۵) بدان که بصره محل سقوط شیطان و کشتزار فتنه هاست . با مردم آن به نیکی رفتار کن و گره وحشت را از دل آن ها بگشای . همانا گزارش بدرفتاری و خشونت تو نسبت به بنی تمیم ، به من رسیده است . همانا بنی تمیم (مردانی نیرومندند که) هر گاه ستاره (و دلاوری) از آن ها غروب کرد، ستاره ای دیگر جای آن درخشید و در نبرد و خونخواهی - چه در اسلام - کسی بر آنان پیشی نگرفته است ؛ و همانا آن ها با پیوند خویشاوندی و قرابت و نزدیکی دارند که صله رحم و پیوند با آنان پاداش دارد، و گسستن پیوند آن ها کیفر. پس ای ابا عباس ! خدا تو را در نیك و بدی که بر دست و زبان تو جاری می شود، مورد رحمت قرار دهد! مدارا کن ؛ زیرا ما در گفتار و عمل شریك هستیم (و تو به نمایندگی از من در آن جا حکم می رانی)، چنان باش که گمان نیك من به تو باشد و نظرم درباره تو سست و دگرگون نگردد.

مورد دیگر آن است کهعبدالله بن عباسدر اواخر دوران کارگزاری خویش در بصره ، اموال بیت المال آن جا را برداشته و به مکه فرار کرد. وقتی حضرت علی (ع) از این جریان مطلع شد، نامه ای به ابن عباس نوشت و به او تذکر داد که این کار موجب خشم الهی ، و خیانت در امانت و نافرمانی بر امام و خیانت به مسلمانان است . همچنین از او خواست که حساب کامل و دقیق دخل و خرج خود را برای آن حضرت بفرستد.

ابن عباس از فرستادن حساب دقیق اموال بصره خودداری کرد و طی نامه ای کوتاه ، گزارش های رسیده به دست امیر المؤ منین (ع) را تکذیب کرد.

وقتی که ابن عباس گزارش را تکذیب کرده و حاضر نشد به در خواست امیر مؤ منان (ع) پاسخ مثبت دهد، حضرت نامه دیگری به وی نوشت :

اءما بعد فانه لایسعنی ترکك حتی تعلمنی ما اءخذت من الجزیة من اءین اءخذته ، و ما وضعت منها فیم وضعته ؟ فاءتق الله فیما ائتمنتك علیه و استرعیتك اءیاه ، فاءن المتاع بما اءنت رازمه قلیل و تباعته و بیلة لاتبید؛(۲۱۶) اما بعد: برای من ممکن نیست تو را رها کنم ، مگر این که به من بگویی آنچه از جزیه گرفته ای از کجاست ، و آن ها را در کجا مصرف کرده ای ؟ از خدا بترس در مورد آن چه تو را بر من امین قرار داده و نگهداری آن را به تو سپرده ام ؛ زیرا متاع و دارایی که تو آن ها را جمع کرده ای اندك است ؛ اما پیامد و آثار و آن وخیم و ویران کننده است ، که به هیچ وجه از بین نمی رود.

از دیگر مواردی که به خوبی نشان می دهد امام علی (ع) اهتمام خاصی به نظارت بر عملکرد کارگزاران خود داشته ، برخورد ایشان بامنذر بن جارود عبدیفرمانداراصطخراست . منذر در اموال بیت المال خیانت و مقدار زیادی از آن را اختلاس کرد.

وقتی امیر مؤ منان (ع) از این مساءله آگاه شد، طی نامه ای به او چنین نوشت :

اءما بعد فان صلاح اءبیك غرنی منك ، فاذا اءنت لاتدع انقیادا لهواك اءزری ذلك بك . بلغنی اءنك تدع عملك کثیرا و تخرج لاهیا متنزها تطلب الصید و تلعب بالکلاب ، و اءقسم لئن کان هذا حقا لنثیبنك علی فعلك ، و جاهل حال اءهلك خیر منك فاءقبل اءلی حین تنظر فی کتابی؛(۲۱۷) اما بعد: نیکی پدرت ، مرا فریب داد. پس اگر اطاعت از هوای نفست را رها نمی کنی ، این موجب تحقیر تو در نزد من می شود. حال به من خبر رسیده است که تو اکثر اوقات ، کار خود را رها می کنی و دنبال لهو و تفریح می روی ؛ به صید می پردازی و با سگ ها بازی می کنی . سوگند می خورم که اگر این ها راست باشد، مسلما تو را به خاطر عملت مجازات می کنیم ، و مردم نادان از خویشان تو، بهتر از تو می باشند. پس زمانی که نامه مرا مطالعه کردی به سوی من بیا!.

منذر پس از دریافت نامه امام علی (ع) به کوفه آمد، حضرت او را از حکومت آن منطقه عزل کرد و مبلغی را که اخلاس کرده بود، از او خواست تا به بیت المال برگرداند.

مورد دیگری که بیانگر مراقبت امام علی (ع) از عملکرد کارگزاران می باشد، ماجراباشعث بن قیس، کارگزار آذربایجان است . امیر المؤ منین (ع) نامه ای توسطزیاد بن مرحب همدانبرای او فرستاد که قسمتی از آن نامه چنین است :

و ان عملك لیس لك بطمعة و لکنه فی عنقك اءمانة ؛ و اءنت مسترعا لمن فوقك . لیس لك اءن تفتات فی رعیة و لا تخاطر اءلا بوثیقة و فی یدیك مال من مال الله عز و جل و اءنت من خزانه حتی تسلمه الی ، و لعلی اءلا اءکون شر ولاتك لك؛(۲۱۸) و بدان که کار (و مقام فرمانداری) طعمه و وسیله آب و نان نیست ، بلکه امانتی است در گردن تو؛ و تو نسبت به کسی که بالاتر از تو است ، مسئولی . تو حق نداری در کار رعیت استبداد به خرج دهی و به میل خودت رفتار نمایی ، و بدون دستور، به کار مهمی اقدام کنی ! در دست تو اموالی از ثروت های خدای عز و جل است و تو خزانه دار آنی تا آن را به من بسپاری ، امیدوارم که من بدترین زمامدار تو نباشم !.

حضرت (ع) در این نامه ، توجه اشعث را به این نکته جلب می کند که کارگزاری و حکومت به عنوان امانتی بر عهده اوست که باید در مقابل ولی امر مسلمانان پاسخگو باشد؛ و بداند که کارهای او از چشم های تیز بین ایشان مخفی نمانده و او عملکرد کارگزاران خویش را زیر نظر دارد.

وقتی که نامه امیر المؤ منین (ع) قرائت شد، اشعث در ظاهر و در میان مردم ، عکس العمل منفی از خود نشان نداد؛ لیکن وقتی به منزل رسید، یاران خویش را فرا خواند و گفت :نامه علی مرا بیمناك کرده است . او می خواهد اموال آذربایجان را از من بستاند و من می خواهم به معاویه بپیوند. یارانش او را از این کار نهی کرده و آن را به صلاح او ندانستند.

آن گاه که امیر مؤ منان (ع) از سخن اشعث در مورد پیوستن به معاویه خبر دار شد، نامه دیگری به او نوشت و بعد از سرزنش کردن او، دستور داد که به کوفه بیاید.

این بار نامه امام (ع) نامه را توسطحجر بن عدی کندکه از قبیله اشعث بود برای اشعث فرستاد. حجر وقتی نزد اشعث رسید و نامه را تحویل داد، او را ملامت کرد و گفت :آیا قوم و مردم دیارت و امیر المؤ منین را رها کرده و به اهل شام ملحق خواهی شد؟!. اشعث به همراه حجر به کوفه رفت . وقتی اموال او را نزد علی (ع) آوردند، صد هزار درهم و بنا به نقلی چهارصد هزار درهم بود که حضرت آن ها را باز ستاند.

در منابع روایی و تاریخی ، نامه دیگری از حضرت علی (ع) به اشعث نقل شده است . این نامه احتمالا

همان نامه ای است که حجر بن عدی برای اشعث آورده است . متن نامه چنین است :

اءما بعد فانما غرك من نفسك و جراءك على آخرك املاء الله لك اذ ما زلت قديما تاءكل رزقه و تلحد فى آياته و تستمتع بخلاقك و تذهب بحسناتك الى يومك هذا، فاذا اءتاك رسولى بكتابى هذا فاءقبل و احمل ما قبلك من مال المسلمين ان شاء الله؛(۲۱۹) اما بعد: تنها چیزی که تو را به خودت مغرور ساخته و باعث شده که نسبت به دیگران جراءت پیدا کنی ، مهلت خدا به توست ؛ زیرا از قدیم ، روزی خدا را می خوری ، اما نسبت به آیات الهی الحاد می ورزی و از نصیب و بهره خود استفاده می کنی و نیکی های خود تا به امروز را از بین برده ای . پس هرگاه فرستاده من ، این نامه را تو داد، به سوی ما بیا و آنچه از اموال مسلمانان را که پیش خود داری با خود بیاور؛ ان شاء الله !.

فصل پنجم : خود کنترلی مقدمه بی تردید مدیران سازمان ها وظایفی بر عهده دارند که انجام دادن آنها، زمینه موفقیت آنان ، و نیز دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می کنند. از جمله این وظایف ، کنترل و نظارت است ، که هم اکنون بخش وقت مدیران را به خود اختصاص داده و احیانا، آنان را از وظایف دیگری همچون برنامه ریزی ، انگیزش باز داشته است . به جراءت می توان گفت یکی از معضلات مدیریتی در کشور ما لزوم نظارت جدی و مداوم در عملکرد کارکنان است ؛ زیرا بسیاری از کارکنان مادام که مورد نظارت شدیدی قرار نگیرند، وظایف خود را به درستی انجام نمی دهند؛ از این رو، باید مدیر آنان را پیوسته تحت نظارت خویش قرار داده و پیگیر امور باشد تا سازمان از چرخه حیات خود باز نایستد. اینجا است که مدیر به طور طبیعی از پرداختن به وظایف دیگر خود باز می ماند.

از دیگر سوىنتیجه پژوهش ها نشان داده است که چنین نظارتی ، به ویژه در مورد کارکنان متخصص و نیروی انسانی سطح بالا، نه تنها باعث افزایش بهره وری نخواهد شد، بلکه تا حد بسیار زیادی با ایجاد احساس عدم وابستگی به سازمانی که به او عدم اعتماد نشان می دهد، موجب کاهش بهره وری واقعی خواهد شد. به طور کلی نظارت نیروی انسانی باعث کاهش انگیزه برای کار و به این ترتیب انجام دادن کار واقعی می گردد. در ضمن نظارت نیروی انسانی باعث از بین رفتن قوه خلاقیت شده و از بروز احساس مسئولیت و سهیم شدن در رسیدن به هدفهای سازمان جلوگیری می نماید(۲۲۰) از این رو، قالب سازمان ها از يك بلاىدیگر کنترلىرنج می برند.

البته این مطلب به معنای نفی ضرورت نظارت نیست ، اما زیاده روی در آن ، پیشامدهای منفی در پی دارد.

برای رهایی از این گرفتاری ، که بیش ترین وقت مدیران را به خود مشغول کرده است ، باید در پی یافتن نوعی دیگری از نظارت بود که مضراتدیگر کنترلىرا نداشته یا در عین حال مکمل نظارت نیز باشد. این در صورتی است که هر فرد، از درون ، ناظر و کنترل کننده خویش باشد. آن گاه این سؤ ال مطرح می شود که چگونه می توان افراد را در سازمان هاخود کنترلساخت ، و در حقیقت چه راه هایی برای ایجاد خود کنترلی وجود دارد؟

ابتدا لازم است تعریف نسبتا دقیقی ازخود کنترلىارائه شود و سپس نقش و اهمیت آن در مقایسه با انواع نظارت بیرونی بیان گردد.

تعریف خود کنترلی دربارهخود کنترلىتعریف خاصی ارائه نشده است ؛ ولی می توان خود کنترلی را مراقبتی درونی دانست ، که بر اساس آن وظایف محول شده انجام ، و رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترك می گردد، بی آن که نظارت و یا کنترل خارجی در بین بوده باشد. هنگامی که کسی بی توجه به کنترل خارجی ، تلاش خود را مصروف انجام دادن کاری که بر عهده او گذارده شده نماید و مرتکب خلافی از قبیل کم کاری ، سهل انگاری نگردد، از کنترل درونی بهره مند است . در این صورت است که

نظارت خارجی در تحقیق چنین رفتاری که متضمن انجام دادن وظیفه و ترك كردن خلاف است نقشی نداشته و تنها، مراقبت درونی است که موجب رفتار مزبور می گردد.

بر این اساس می توان در یك فرمول چنین آورد:

انجام دادن وظایف (کار) + پرهیز از خلاف (هر دو مورد بدون نظارت تاءثیر گذاربیرونی) خود کنترلی

اهمیت و فواید خود کنترلی به طور اجمالی می توان گفت که خود کنترلی در مقایسه با نظارت بیرونی ، بهترین شیوه کنترل عملکرد است . اگر این شیوه ایجاد و تقویت گردد، کارکردی به مراتب کارآمدتر از نظارت های بیرونی دارد؛ زیرا نظارت های بیرونی در صورتی اثر بخش خواهند بود که افراد، کنترل کننده خود نیز باشند؛ در غیر این صورت طبعا مواردی که از دید ناظران مخفی مانده و مشخصا در عرصه نظارت وارد نمی شوند، هیچ گاه مورد ارزیابی دقیق قرار نگرفته و انحرافات احتمالی نیز اصلاح نمی گردد؛ در نتیجه نظارت اعمال شده ، ناقص خواهد ماند و به فرموده امیر مؤ منان (ع) بی اثر می گردد:

واعملوا انه من لم یعن علی نفسه حتی یکون له منها واعظ و زاجر لم یکن له من غیرها لا زاجر و لا واعظ.(۲۲۱) آگاه باشید آن کس که به خویش کمك نکند و تا واعظ و مانعی از درون جانش برای او فراهم گردد، از سوی دیگران برای او واعظ و مانعی نخواهد بود.

سخن امیر مؤ منان (ع) مربوط به ایمان درونی انسان ها است که با تقویت آن ، آدمی از گناه پرهیز می کند و در صورت ضعف ایمان ، امر و نهی و موعظه بیرونی ، برای او کارساز نمی باشد. بنابراین نظارت دیگران تنها هنگامی نتیجه مطلوب را به دنبال خواهد داشت که در درون کارکنان نیز، نیروی باز دارنده ای حاکم باشد.

بنابر آنچه به آن اشاره شد، نظارت دیگران ، در صورتی نتیجه مطلوب را به دنبال خواهد داشت که در درون کارکنان نیز، نیروی باز دارنده ای حاکم باشد. تنها در این صورت است که نظارت ، کامل می گردد.

از سوی دیگر، در پاره ای از نظارت های بیرونی ، همواره این دغدغه وجود دارد که آیا دستاورد آن از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آن که شائبه ها و اهداف دیگری در کار است ، و زد و بندهای رفاقتی و یا کینه توزانه در آن نقش داشته است . از این رو، همواره بایستی بر ناظران و بازرسان نیز ناظران دیگری گماشت تا مراقب درستی نظارت آنان باشند؛ و به این ترتیب ، این ناظران نیز محتاج ناظران دیگری هستند و همین طور... در صورتی که اگر ناظران ، خود دارای عامل باز دارنده درونی و به اصطلاحخود کنترلباشند، این دغدغه و نگرانی تا میزان قابل توجهی کاهش می یابد، و صحت گزارش های آنان ، از ضریب اطمینان بالاتری برخوردار خواهد بود. بنابراین ، همان گونه که نظارت بیرونی بر کارکنان ، بدون کنترل درونی آنان کامل نیست ، نظارت بازرسان نیز بدون پشتیبانی عامل باز دارنده در وجود خود آن ها، در موارد بسیاری کارآیی لازم را ندارد.

علاوه بر این ، در اهمیت خود کنترلی ، که از آن بهتقوای کارنیز می توان تعبیر کرد، روایات بسیاری وجود دارد؛ حتی می توان ادعا کرد تمام آیات و روایاتی که سفارش به تقوا می کند، شامل تقوای کاری - که بخشی از تقوای الهی است - نیز می گردد. توضیح بیش تر این قسمت ، در مبحث ضرورت خود کنترلی خواهد آمد؛ اما برای نمونه ، روایتی را که از حضرت علی (ع) در این باره وارد شده ، می آوریم :

اجعل من نفسك على نفسك رقيبا؛(۲۲۲) از خودت ، مراقبی بر خویشتن قرار ده.

مراقبت و کنترل خویش ، محدود و محصور به موارد خاصی نبوده و همه عرصه های زندگی را در بر می گیرد. بنابراین ، آنچه به عنوان مراقبت در روایات مورد اشاره قرار گرفته است ، به کنترل غرایز درونی و به اصطلاح ، رعایت اخلاقیات منحصر نمی گردد؛ زیرا در اصطلاح اهل فن ، روایت مطلق بوده و مقید به موارد خاصی نیست ؛ از این رو، این دستور در سازمان نیز می تواند سرلوحه کاری کارکنان قرار گرفته ، آنان را موظف به خود کنترلی نماید.

درباره فواید خود کنترلی می توان گفت که این شیوه ، در مقایسه با نظارت های بیرونی ، بسیار کم هزینه تر است ؛ زیرا وجود سیستم های دقیق و شدید نظارت ، مخارج سنگینی را بر سازمان تحمیل می کند و سازمان می بایست بخشی از منابع و امکانات خود را به این امر اختصاص دهد؛ از این رو، رویکرد خود کنترلی به لحاظ اقتصادی کاملا مقرون به صرفه است .

از سوی دیگر، گسترش فرهنگ خود کنترلی در سازمان و جامعه ، موجب می شود که از تمامی امکانات و ابزارهای کار و از لحظه زمان کار، بیش ترین و بالاترین بهره برداری به عمل آید، بی آن که کم ترین اسراف ، حیف و میل ، ریخت و پاش و به هدر دادن منابع و امکانات صورت می گیرد؛ زیرا این موارد در فرهنگ دینی ، ضد ارزش است ، و کسانی که از قدرت خود کنترلی برخوردارند در برابر این پدیده ها کوچك ترین نرمش نخواهند داشت .

همچنین در محیطی که فرهنگ خود کنترلی در آن نهادینه و در جای جای آن حاکم است ، معمولا افراد، بدون انجام دادن کار مفید توقع و چشم داشتی نداشته و حاضر نیستند حقوق دیگران را پایمال کنند. آن ها به خود اجازه نمی دهند که به امکانات و منافع جمعی صدمه ای وارد کنند و یا در انجام دادن وظایف خود قصور و کوتاهی نشان دهند؛ نتیجه چنین حالتایجاد و گسترش قسط و عدالت اجتماعاست .

چنانچه خود کنترلی با انگیزه الهی همراه باشد، از مصادیق تقوای الهی خواهد بود، و تمام آثار و برکاتی که برای تقوا شمرده شده ، شامل این نوع تقوای کاری نیز می شود؛ چنین تقوا و یا خود کنترلی آثار و برکات فراوانی حتی در خود فرد بر جای می گذارد که در منابع اسلامی به آن ها اشاره شده است .

ضرورت خود کنترلی در بحث از دستاوردهای خود کنترلی ، به این مطلب اشاره شد که خود کنترلی در واقع همان تقوای الهی است که در انجام دادن وظایف کاری متجلی می گردد. درباره ضرورت تقوا، بایستی گفت که یکی از ارزش های اسلامی که در قرآن کریم به آن سفارش شده و همگان به رعایت آن دعوت شده اندتقوااست . این واژه در اصل از مادهوقایهبه معنای نگهداری یا خویشتن داری است ؛(۲۲۳) و به تعبیر دیگر نیروی کنترل درونی است که انسان را در برابر طغیان شهوات حفظ می کند؛ و در مواقع ، زمانی کهباز دارندگی، و در موقعیتی دیگر،نیروی حرکتبرتوانی را دارد که ماشین وجود انسان را از پرتگاه ها حفظ، و از سستی ها و خطاها باز می دارد.(۲۲٤)

برخی ، تقوا را به حالت کسی تشبیه کرده اند که از یك سرزمین پر از خار عبور می کند؛ و سعی دارد پا بر چین و با احتیاط گام بردارد، مبادا نوك خاری در پایش بنشیند و یا دانگیرش شود.(۲۲۵)

حقیقت تقوا همان احساس مسئولیت درونی است ، و تا این احساس نباشد، انسان به دنبال هیچ برنامه سازنده ای حرکت نمی کند؛(۲۲٦) اما خمیر مایه چنین احساس مسئولیتی دو چیز است : یاد خدا؛ یعنی توجه به مراقبت دائمی خداوند و حضور او در همه جا و همه حال ، و توجه به دادگاه عدل خداوند و نامه اعمالی که هیچ کار کوچك و بزرگی نیست مگر این که در آن ثبت می شود. به همین دلیل توجه به این دو اصلمبداء و معاددر سرلوحه برنامه های تربیتی انبیا و اولیای الهی قرار داشته و تاءثیر آن در پاکسازی فرد و اجتماع کاملا چشمگیر است .(۲۲۷)

بر این اساس ، تقوا و کنترل نیرومند معنوی ، روشن ترین آثار ایمان بهمبداءومعاد؛ یعنی خدا و رستاخیز است ؛ و معیار فضیلت و افتخار انسان و مقیاس سنجش او در اسلام ، محسوب می شود، تا آن جا که آیهان اکرمکم عند الله اتقیکم،(۲۲۸) به صورت یك شعار جاودانه در اسلام آمده است .(۲۲۹)

باید توجه داشت که تقوا دارای شاخه های گوناگونی است : تقوای مالی و اقتصادی ، تقوای جنسی و اجتماعی ، تقوای سیاسی ، و مانند این ها.(۲۳۰) آنچه در این مجموعه بیش تر مورد نظر است ، تقوای کاری است ، که معادل خویشتنداری و خود کنترلی در کار؛ یعنی کنترل خویش به هنگام انجام دادن کار و پرهیز از خیانت و کم کاری می باشد.

البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که خود کنترلی در سازمان تنها محدود به انجام وظایف سازمانی نیست ، و فراتر از آن را نیز شامل می گردد؛ بدین معنا که خویشتنداری اخلاقی و پرهیز از روابط سوء اجتماعی با دیگران نیز در حیطه خود کنترلی قرار دارد، و افراد در فضای سازمان وظیفه دارند از غیبت کردن ، تهمت زدن ، تعارض و نزاع با یکدیگر، و مواردی از این دست اجتناب ؛ و اخلاق اسلامی را در روابط میان خود رعایت نمایند؛ زیرا سفارش به تقوای الهی مطلق است و تمام شئون زندگی را در بر می گیرد و انسان مسلمان چه در سازمان و چه غیر آن ، موظف به رعایت آن می باشد.

نکته مهم دیگر آن که وظیفه خود کنترلی در سازمان ، تنها اختصاص به کارکنان نداشته و مدیران نیز می بایست در حوزه مدیریت خویش با رعایت تقوای کاری و مدیریتی ، از هر گونه خلافی ، همچون اعمال تبعیض ، اختلاس اخذ رشوه ، حیف و میل منابع و امکانات خودداری ورزند. آنچه وظیفه خود کنترلی را در مدیران ضرورتی دو چندان می کند، نقش مدیران و مسئولان در الگو سازی و همچنین تاءثیر پذیری کارکنان از آن ها است .

خود کنترلی در مدیران به قدری ضرورت دارد که امیر مؤ منان (ع) قبل از هر چیز، کارگزاران خود را به آن سفارش می فرمود و در نامه هایی که برای والیان خود می نوشت ، این وظیفه را به آن ها گوشزد می کرد. ایشان در عهدنامه خویش به مالك اشتر چنین فرمان می دهد:

اءمره بتقوی الله و ایثار طاعته و اتباع ما اءمر به فی کتابه ... و اءمره اءن یکسر نفسه من الشهوات و یزعها عند الجمحات؛(۲۳۱) (نخست) او را به تقوای الهی ، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا (قرآن) به آن امر شده است ، فرمان می دهد... و نیز به او فرمان می دهد که خواسته های نابجای خود را در هم بشکند؛ و به هنگام وسوسه های نفس ، خویشتنداری را پیشه خود سازد.

همچنین آن حضرت ، به ابن عباس ، از کارگزاران خود، چنین فرمان می دهد:

یا ابن عباس ! علیك بتقوی الله و العدل بمن ولیت علیه؛(۲۳۲) ای فرزند عباس ! تقوای الهی و عدالت را در حق کسانی که بر آن ها ولایت داده شده ای رعایت کن.

در نامه به محمد بن ابی بکر نیز، به تقوا و خود کنترلی او اشاره کرده و فرموده است :

اءمر بتقوی الله و الطاعة له فی السر و العلانیة؛(۲۳۳) حضرت او را به رعایت تقوای الهی و اطاعت او در نهان و آشکار امر می نماید.

این همه سفارش از سوی حضرت علی (ع) بیانگر ضرورت تقوای الهی در کلیه امور و از جمله خود کنترلی در کارگزاران و مدیران است و آنان می بایست پیش از کارکنان ، خویشتندار بوده و این حالت

در آن ها بیش از کارکنان باشد. از آن جا که امام (ع) به خصوص ، به کارگزاران خود چنین سفارشی می کند، می توان استنباط کرد که از نظر ایشان در این توصیه ها بیش تر ناظر به تقوا و خود کنترلی در عرصه کار و کارگزاری است ، و کارگزار موظف به خود کنترلی در همه کارها، به ویژه در امر حکومت و مدیریت است ؛ اگر چه این سفارش ها در شکلی دیگر همه افراد و همه عرصه ها را فرا می گیرد.

ضرورت خود کنترلی در مدیران هنگامی آشکارتر می شود که بدانیم آن ها با راه های قانونی برای ارتکاب خلاف ، و سرپوش نهادن بر روی آن ها، آشنا هستند، و به راحتی می توانند کارهای خلاف خود را توجیه ، و از طریق گریزگاه های قانونی ، خود را تبرئه سازند.

عوامل خود کنترلی در این کهعوامل خود کنترلیچیست ، تا کنون بحث مستقل و دامنه داری از سوی صاحب نظران صورت نگرفته است . نگارنده با تحقیق و تتبعی که در کتاب ها و مقالات علمی انجام داده به این نتیجه رسیده که خود کنترلی موضوع بکری است که مرحله طفولیت خود را می گذراند، و هنوز جای خود را در میان مباحث مدیریت پیدا نکرده و کم تر مورد توجه صاحب نظران این رشته قرار گرفته است .

با وجود این ، در لابه لای کتاب ها و مقالات می توان مواردی را که با این موضوع مرتبط است جمع آوری ، و از انضمام آن ها ساختار این بحث را پی ریزی کرد. آنچه در این قسمت مورد نظر است بیانعوامل خود کنترلبو سپس ارزیابی آن ها می باشد. برای رعایت اختصار، در آغاز فهرست وار عوامل خود کنترلی را ذکر نموده و سپس يك به يك آنها را مورد نقد اجمالی قرار می دهیم :

١. تلفیق هدف های فرد و سازمان ؛

٢. خویشتن کاری ؛

٣. انگیزه توفیق طلبی ؛

٤. ادهوکراسی ؛

٥. ارزش ها و احساسات ملی ؛

٦. و وجدان کاری .

١. تلفیق هدف فرد و سازمان هنگامی که هدف فرد و سازمانتلفیقگردد، این یگانگی موجب خود کنترلی فرد می شود؛ زیرا در صورتی که هدف فرد و سازمان انجام دادن کار باشد؛ تمایل به انجام دادن آن از سوی فرد امری طبیعی خواهد بود، و همین تمایل و گرایش به انجام دادن کار صرف نظر از نظارت خارجی ، حکایت از خود کنترلی شخص دارد. از این رو، ابزاری که به تلفیق هدف های فرد و سازمان كمك می کنند در واقع می توانند عوامل غیر مستقیم خود کنترلی به حساب آیند. این ابزار عبارتند از:

١. طرح های تکه کاری و کارانه ؛

٢؛ مشارکت در تصمیم گیری ؛

٣. و مدیریت بر مبنای هدف .

البته باید اعتراف کرد که هدف فرد و سازمان هیچ گاه به صورت کامل با هم یکی نمی شوند؛ بلکه باید

تلاش شود تا در حد توان اهداف مذکور به هم نزدیك شده و از شدت تضاد بین آن ها کاسته شود.

۲. خویشتن کاری خویشتن کاربه عنوان افقی جدید در آینده مدیریت ، در قالب یك نظریه کلی مطرح است . بر اساس این نظریه ، الگوی کار دگرگون می شود و بر اساس شرایط و مقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می گیرد. کار و سرگرمی در هم آمیخته و خانه و محله ، مراکز کاری می گردند. انسان شخصا کنترل کار خویش را بر عهده می گیرد و برای خود و رفع نیازهایش کار می کند. کار در این مقوله برای خود فرد و در راه اهداف او می باشد.

این فرضیه ، گرچه می تواند به عنوان یك نظریه علمی تخیلی ، آغازگر مباحث جدید در مدیریت باشد؛ اما در عصر حاضر مصادیق شایعی ندارد، و بر فرض رواج خویشتن کاری ، موضوع خود کنترلی در سازمان منتفی خواهد بود؛ ضمن آنکه تلازم خویشتن کاری با خود کنترلی جای تردید داشته و نمی توان خود کنترلی را بر فرض خویشتن کاری تضمین کرد.

۳. انگیزه توفیق طلبی عامل دیگر خود کنترلی ،انگیزه توفیق طلباست . این انگیزه و یا نیاز به کسب موفقیت ، از عمده ترین ابزاری است که انگیزش را از برون به درون انسان می کشاند، و کنترل را به خود فرد منتقل می سازد.

این انگیزه هر چند می تواند در صاحب خود، حرکت و تلاش برای انجام دادن وظایف بیفزاید، به گونه ای که او با کنترل و نظارت بر خویش ، وظایف خود را انجام دهد و موفقیت کسب نماید؛ اما معمولا چنین افرادی در سازمان ها اندك اند، و با آموزش نیز نمی توان توفیق طلبی را در افراد خلق کرد؛ زیرا اگر چه این انگیزه تا حدودی اکتسابی است ؛ اما پیش از اکتسابی بودن ، ذاتی بوده و تنها با آموزش تحصیل نمی شود؛ از این رو، این عامل نمی تواند به طور عام و گسترده مورد توجه قرار گیرد.

٤. ادهوکراسی یکی از عوامل خود کنترلی ، ساختارادهوکراساست . مشخصات این نوع ساختار عبارتند از:

۱- تفکیك افقی زیاد؛

۲- رسمیت کم ؛

۳. عدم تمرکز؛

٤. و انعطاف پذیری .

قوانین و مقررات در ادهوکراسی محدود و بسیار منعطف و عمدتا غیر مدون هستند، و به دلیل نیاز به انعطاف ، رسمی سازی در آن کم ، و فقط استاندارد کردن رفتار مورد توجه قرار گرفته است . این مشخصات ساختاری موجب می گردد تا کارکنان قوای اکتشافی خود را در انجام وظایف به کار گرفته و دارای انگیزش کافی و خود کنترلی شوند، و تصمیماتی که می گیرند نه فقط برای خودشان ، بلکه برای سازمانشان بهترین تصمیمات باشد.

در بررسی این عامل ، شاید بتوان گفت که ساختار ادهوکراسی زمینه مناسبی را برای خود کنترلی فراهم می سازد؛ اما نقش آن به عنوان عامل خود کنترلی جای تاءمل دارد.

۵. ارزش ها و احساسات ملی از دیگر عوامل خود کنترلی ،ارزش ها و احساسات ملیاست . ارزش هایی همچون : تعهد به خود، تعهد به دیگران و به کشور، و احساس عمیق وظیفه و تقید به پیشرفت

مداوم ، این ها با خود کنترلی رابطه ای نزدیك دارند. ارزش های دیگری مانند احساس ملیت خواهی و میهن دوستی نیز در ایجاد خود کنترلی نقش به سزایی دارند؛ از این رو برخی می کوشند تا از راه های تقویت احساس ملیت خواهی و میهن دوستی ، افراد را خود کنترل سازند.

این مطلب که ارزش ها عامل خود کنترلی هستند، مطلب قابل قبولی است ؛ اما بایستی اذعان کرد که عاملیت این ارزش ها بستگی به میزان پایبندی افراد به آن ها و نیز پشتوانه و ریشه ارزش ها دارد.

٦. وجدان کاری وجدان کارنیز از عوامل خود کنترلی شمرده شده است . شاید بتوان وجدان کاری را این گونه تعریف کرد:

گرایش درونی انسان نسبت به انجام دادن کار با کیفیت و کمیت بالا و بدون اسراف منابع.

آنچه در تعریف یاد شده و نیز تعاریف دیگر مقروض گرفته شده ریشه دار بودن این گرایش درونی در وجدان است؛ یعنی وجدان سرچشمه و منشاء چنین احساسی در انسان هاست .

در بررسی این عامل ، بیان نکات ذیل ضروری است :

الف) وجدان چیزی جز عقل نیست .

ب) ارزش های پذیرفته شده از سوی فرد، پشتوانه عقل یا وجدان اوست ، که بر اثر از دست دادن آن ها، تاءثر و اندوه درونی پدید می آید. بر این اساس ، نباید از نقش مهم و کلیدی ارزش ها در جهت دهی به عقل یا وجدان غافل گشت ؛ زیرا هنگامی که ارزش های پذیرفته شده از سوی افراد متفاوت و یا متعارض باشد وجدان ها نیز به همان نسبت دارای تعارض و یا تغایر خواهد بود؛ و چه بسا فردی از انجام دادن عملی جزئی دچار ناراحتی وجدان و تنش عاطفی گردد، و فردی دیگر با انجام دادن عملی بزرگ تر، هیچ گونه دغدغه خاطر به خود راه ندهد.

ج) گرایش درونی نسبت به کار با کمیت و کیفیت بالا و بدون اسراف منابع ، چیزی جز خود کنترلی نیست ، یعنی می توان با کمی مسامحه ، وجدان کاری را خود کنترلی و نه علت و ریشه آن ، دانست ؛ زیرا خود کنترلی نوعی مراقبت درونی است که بر اساس آن ، وظایف محول شده انجام داده می شود و رفتارهای غیر قانونی و ناهنجار ترك می گردد، بی آنکه که مستند به نظارت دیگران باشد.

راه های ایجاد خود کنترلی در نگاه امام علی (ع) در بحث از عوامل خود کنترلی ، مواردی که از سوی علما و صاحب نظران مدیریت ، در کتاب ها و مقالات علمی مطرح شده بود، مورد بررسی اجمالی قرار گرفت . در این قسمت عوامل و شیوه هایی که از نگاه حضرت علی (ع) می تواند موجب خود کنترلی و یا حفظ و تقویت آن شوند، مورد توجه قرار می گیرند:

١. تقویت ایمان و ترویج ارزش های اسلامی ایمان ، باورهای دینی ، همراه با پایبندی به نظام ارزشی اسلام. عامل بسیار مهمی در ایجاد خود کنترلی است . برای اثبات این نکته ، ابتدا لازم است ماهیت هر یك از باورهای دینی و نظام ارزشی دانسته شود؛ زیرا با تبیین باورها و ارزش های اسلامی ، آشکار می گردد که خود کنترلی برخاسته و غیر قابل انفکاك از آن هاست ؛ و مراقبت درونی ، در واقع زاییده آن ها و خود یکی از ارزش های اسلامی است ؛ و به هر میزان که ایمان به حقایق دینی و باورهای اسلامی قوی باشد پایبندی به نظام ارزشی نیز بیش تر، و در نتیجه خود کنترلی شدیدتر می گردد.

الف) ایمان ایماندر واقع همان باور قلبی است .ایمان حالتی است قلبی و روانی که بر اثر دانستن یك مفهوم و گرایش به آن حاصل می شود، و با شدت و ضعف هر یك از این دو عامل ، کمال و نقص می

پذیرد.(۲۳٤) از آن جا که ایمان دو عنصرمعرفتوگرایشرا در درون خود دارد، موجب می شود تا ارتباط تنگاتنگی با مقولهعملبرقرار ساخته و ایمان بدون عمل را غیر ممکن سازد؛ زیرا از لوازم ایمان آن است که شخص با ایمان ، تصمیم اجمالی بر عمل کردن به لوازم چیزی که به آن ایمان دارد بگیرد(۲۳۵) و این دقیقا همان عمل به یك سلسله بایدها و نبایدها است که از آن تعبیر به ارزشها و یا نظام ارزشی می شود.

در میان باورها، ایمان به معاد، عاملی بسیار قوی در پایبندی به ارزشها و در نتیجه خود کنترلی است . باور به اینکه فردای قیامت از همه عوامل سؤ ال خواهد شد و انسان مسئول اعمال و رفتارهای خویش است و باور به حسابرسی و پاداش و کیفر الهی ، تاءثیر شگرفی بر روی انسان گذاشته و او را خود کنترل می سازد.

در جامعه ای که چنین اعتقادی زنده و حاکم باشد و در تمام شریان های آن جریان داشته باشد و همگان بدان پایبند باشند؛ بی هیچ تردید برای اجرای قوانین و مقررات عاقلانه و جلوگیری از ظلم و تجاوز به دیگران ، کمتر نیاز به اعمال زور و فشار خواهد بود و بی شك مشکلات ناشی از کم کاری و مسامحه کاری به صورت چشمگیر کاهش خواهد یافت و فرد مراقب صحت کارهای خویش خواهد شد.

اهمیت اعتقاد به معاد در جهت دادن به رفتارهای فردی و اجتماعی ، و اصلاح امور به حدی است که بخش عمده ای از سخنان پیامبران و بحث های ایشان با مردم را به خود اختصاص داده است ؛ و حتی می توان گفت که تلاش آن ها برای اثبات اصل معاد، بیش از تلاشی بوده که برای اثبات توحید کرده اند؛ زیرا اکثر مردم سرسختی بیش تری برای عدم پذیرش این اصل ، نشان می دهند. دلیل این سرسختی را می توان در میل به بی بند و باری و گریز از مسئولیت دانست . اعتقاد به معاد، مسئولیت آفرین است ، تقوا و خود کنترلی را در افراد پرورش می دهد، و از آلوده شدن آن ها به حرام و معصیت الهی جلوگیری می کند.

آن ها که اعتقاد واقعی به معاد و حسابرسی اعمال دارند، در مقابل دستمزدی که دریافت می کنند خود را ملزم می دانند که وظیفه خویش را به لحاظ کمی و کیفی به نحو مطلوبی به انجام برسانند؛ زیرا در غیر این صورت اجرتی که در مقابل کار ناقص و غیر مطلوب دریافت می شود، غیر مجاز و به لحاظ فقهی حرام محسوب می گردد، و تصرف در آن ، کیفر اخروی به دنبال دارد.

در این باره امیر مؤ منان (ع) می فرماید:

فی حلالها حساب و فی حرامها عقاب ؛(۲۳٦) در (نعمت های) حلال دنیا حساب است و در آنچه از طریق حرام به دست آمده ، کیفر.

امام علی (ع) در تبیین اهمیت یاد معاد در خویشتن داری و پرهیز از رفتارهای سوء، در نامه خود خطاب به مالك اشتر، پس از برحذر داشتن وی از صفاتی که عامل تعدی و تجاوزند، فرمود:

ولن تحکم ذلك من نفسك حتی تکثر همومك بذکر المعاد الی ربك؛(۲۳۷) و هرگز حاکم بر خویشتن نخواهی بود جز این که فراوان به یاد قیامت و بازگشت به سوی پروردگار باشی !.

مراتب ایمان

ایمان دارای درجاتی است که از مراتب ضعیف شروع می شود و تا مراتب عالی ادامه می یابد. این قوت و ضعف ، همان گونه که پیش از این نیز گفته شد، به دو عامل معرفت و گرایش قلبی بستگی دارد. به هر میزان که این دو بیش تر باشند ایمان تقویت می گردد، و هر قدر ایمان کامل تر شد حالت

خود کنترلی نیز تشدید می شود. این حالت در نهایت به حدی می رسد کهعصمتنام می گیرد، و صاحب مقام عصمت را مزین به نامعصوممی گرداند. معصوم کسی است که هیچ گونه خطا و لغزشی در او راه نمی یابد؛ زیرا واجد مراحل عالی تقوا و خود کنترلی است .

امام علی (ع) در تلازم میان معرفت و ایمان فرمود:

من عرف کف ؛(۲۳۸) کسی که معرفت یابد، خویشتن دار شود.

بدون شك امام علی (ع) مصداق بارز نکته ای است که بیان آن گذشت . معرفت و شناخت آن بزرگوار تا آن اندازه بود که به فرموده خود، اگر پرده ها کنار رود چیزی بر یقین وی افزوده نمی شود. این مطلب بیانگر این است که امام علی (ع) از عالی ترین درجه شناخت و ایمان بهره مند بود. با وجود چنین گوهر والایی خود کنترلی و تقوای آن بزرگوار در بالاترین سطح یعنیعصمتتبلور یافته است .

ب) ارزش ها ارزش هادر اسلام ، که بر جهان بینی اسلامی و نگرش توحیدی به عالم هستی مبتنی است ، در واقع حکم شاخ و برگ های درخت تنومند اسلام را دارد، که ریشه آن را اصول دین تشکیل می دهد. مجموعه این ارزش ها که نظام ارزشی اسلام را معنا می بخشد، در قالبایدهاونبایدهاو یا دستورات اسلامی مطرح می شوند.

در این جا آن دسته از ارزش ها که رابطه مستقیم با سازمان داشته ، و به نحوی با مقوله خود کنترلی در سازمان مرتبط می شوند؛ مورد توجه می باشند. این ارزش ها به گونه ای هستند که به اعتقاد نگارنده عمل و پایبندی به آن ها، افراد را به طور طبیعی به سوی خود کنترلی سوق می دهند؛ و یا این که برخی از ارزش ها مساوی با خود کنترلی بوده و صبغه ارزشی به آن می دهند.

دلیل این مدعا هنگامی آشکار می شود که مصادیق خود کنترلی را مورد توجه قرار داده ، اغلب انتظاراتی را که از افراد خود کنترل وجود دارد، چنین بیان کنیم :

- راغب به انجام دادن کار می باشند از سستی و کاهلی در آن می پرهیزند؛

- همواره مراقبند تا هنگام کار خلافی از آنان سر نزند؛

- از گرفتن رشوه و اعمال تبعیض خودداری می کنند؛

- کار را با اتقان انجام داده ، از سهل انگاری و انجام دادن ناقص آن پرهیز می کنند؛

- خیانت را در کار روا نداشته و کم کاری نمی کنند؛

- انضباط کاری را رعایت نموده ، سر وقت حاضر می شوند؛

- در مصرف منابع و امکانات ، اسراف نکرده ، از هدر رفتن آن ها جلوگیری می کنند؛

- و به حقوق دیگران تعدی نمی کنند و حق آن ها را محترم می شمارند.

انتظارات فوق ، در صورتی که ارزش های اسلامی مورد پذیرش بوده و افراد به آن پایبند باشند، برآورده خواهد شد؛ در نتیجه خود کنترلی نیز تحقق خواهد یافت .

ارزش هایی که در این قسمت مورد توجه قرار می گیرند عبارتند از:

۱- ارزش و قداست کار؛

۲- تقوای کاری ؛

۳- اتقان در کار؛

٤- نظم و انضباط در کار؛

۵- انجام دادن کار به طور کامل ؛

٦- صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات ؛

۷- عدالت و دوری از ظلم و تبعیض ؛

۸- و کسب حلال .

درباره هر يك از این ارزش ها، آیات و روایاتی وجود دارند که با مراجعه به منابع اسلامی می توان آن ها را ملاحظه نمود. در این جا به جهت اختصار، تنها به همین فهرست بسنده می نماییم .

نکته قابل توجه این که افراد در صورتی می توانند پایبند به ارزش ها باشند که به ارزش ها و نظام ارزشی آگاهی داشته باشند، و این مستلزم تعلیم و ترویج نظام ارزشی اسلام است ؛ به ویژه بخش هایی که به کار و ارزش های مرتبط با آن مربوط می شود.

البته ترویج این ارزش ها در محیط کار، محتاج راه کارهایی است که باید با تحقیق بیش تری در این زمینه ، آن ها را شناسایی کرد، و با استفاده از راه کارهای مناسب در ترویج این ارزش ها در محیط کار کوشش نمود.

نتیجه آن که برای تقویت ایمان و ترویج ارزش های اسلامی در زمینه کار، باید تدابیری اندیشید و با درونی کردن آن ها برای کارکنان و مدیران ، به هدف خود کنترلی دست یافت .

از این رو نیل به هدف خود کنترلی ، نیازمند کار عظیم فرهنگی است ، و یکی از ویژگی ها و وظایف مدیریت اسلامی ، آن است که ، بخش عظیمی فرهنگی است ، و یکی از ویژگی ها و وظایف مدیریت اسلامی ، آن است که ، بخش عظیمی از هزینه ها و نیروهایی که در نظام های دیگر، صرف کنترل های شدید خارجی ، بازرسی ، اطلاعات و ضد اطلاعات می شود، در راه ارتقای فرهنگی و رشد معنوی کارکنان ، به کار گرفته شود، تا با تقویت روحیه دینی ، تقوا و خدا ترسی ، عامل کنترل کننده درونی ، در افراد به وجود آید؛ و ضمن تاءمین اهداف سازمان ، رشد و ترقی معنوی انسان ها نیز حاصل گردد. بر این اساس ، در سایه مدیریت اسلامی ، از يك سو هزینه های نظام های اطلاعاتی کاهش می یابد، و از سوی دیگر سطح فرهنگ و معنویت کارکنان بالا می رود.

۲. اصلاح گزینش امروزه نگرش سیستمی به سازمان ، نگاهی نو و منطقی است ، و آنچه در سازمان یا کارخانه رخ می دهد بی ارتباط با محیط خارج از سازمان نیست ، بلکه می توان گفت که سازمان ها همواره از محیط اطراف خود تاءثیر می پذیرند؛ هر چند خود نیز بر محیط خارجی تاءثیر گذارند؛ زیرا معمولا سازمان ها به صورت سیستم های باز اجتماعی می باشند و بیش تر آن ها با صدها عامل خارجی سر و کار دارند.(۲۳۹)

یکی از عوامل محیطی ،منابع انسانیاست که به نوبه خود یکی از ورودی های سیستم سازمانی را

تشکیل می دهد. معمولا افراد با برخی باورها و نگرش های قبلی وارد سازمان می شوند؛ زیرا شخصیت آن ها در خارج از سازمان شکل گرفته و رفتار خود را که بر اساس باورها و نگرش های آن ها است ، عینا به سازمان منتقل می کنند؛ لذاگزینش افراد و انتخاب بهتر از میان داوطلبانبرای چرخش کار سازمان ها امری ضروری می نماید.

برای گزینش و جذب بهتر داوطلبان ورود به سیستم سازمانی ، عوامل متعددی را باید در نظر داشت . یکی از این عواملسیستم ارزشی داوطلباست . باید دید تا چه میزان باورها و ارزش های فرد داوطلب ، با باورها و ارزش های اسلامی ، همخوانی و سنخیت دارند. هر قدر که این همخوانی بیش تر باشد، امید بیش تری به خود کنترلی می توان داشت .

بر این اساس ، می توان یکی از سیاست های کلی در گزینش داوطلبان را باورها و ارزش های اسلامی آنان دانست . از این رو پیامبر گرامی اسلام (ص) خطاب به امیر مؤ منان (ع) دینداری و پرهیزگاری را از شرایط لازم برای گزینش متصدیان امور بر شمرده و چنین می فرماید:

واءلصق بذوی التجربة و العقول و الحیاء من اءهل البیوتات الصالحة و اءهل الدین و الورع فاءنهم اءکرم اءخلاقا و اءشد لاءنفسهم صونا و اصلاحا و اءقل فی المطامع اشرافا و اءحسن فی عواقب الاءمور نظرا، من غیرهم فلیکونوا عمالك و اءعوانك ...؛(٢٤٠) خود را به صاحبان تجربه و عقل و حیا که از خانواده های صالح بوده و متدین و پرهیزگار باشند نزدیك کن ؛ زیرا آن ها از جهت اخلاق کریم تر، و به لحاظ خویشتن داری (خود کنترلی) و اصلاح خویش شدیدترند؛ و کم طمع تر، و در سنجش عواقب کارها بیناترند؛ پس این ها باید کارگزاران و یاورانت باشند.

امیر مؤ منان (ع) نیز خطاب به یکی از کارگزاران خود، دینداری و پرهیزگاری را شرط به کار گیری متصدیان امور دانسته و چنین می فرماید:

اصطف لولایة اءعمالك اءهل الورع فی الدین من اءهل البیوتات الصالحة و القدم فی الاسلام فانهم اءکرم اءخلاقا و اءنزه اءطماعا؛(٢٤١) برای تصدی امور خود کسانی را انتخاب کن که پرهیزگار و از خانواده های پاك بوده و در اسلام پیشگام تر باشند؛ زیرا اخلاق آن ها کریمانه تر و طمعشان کم تر است.

از این سخن استفاده می شود که هرگز نباید افراد بی ایمان را در مدیریت ها به کار گرفت ؛ حتی در بین مؤ منان هم باید افرادی را انتخاب نمود که سابقه دینداری ، و پرهیزگاریشان بیشتر باشد؛ زیرا اینان به خود کنترلی در سازمان نزدیك تر بوده و در انجام کارها خیانت نمی کنند.

٣. تاءمین و توسعه و رفاه کارکنان از عوامل مهمی که موجب انگیزش و ترغیب کارکنان به انجام دادن صحیح کارها می شود،توجه به نیازهای زیستی و تاءمین احتیاجات مادی آن ها از سوی مدیریت سازماناست . اگر مدیران ، از کارکنان انتظار انجام دادن وظایف ، آن هم به شکل مطلوب و دور از هر گونه کم کاری و خیانت و در یك کلمهخود کنترلدارند، باید آن ها را از لحاظ زندگی مادی تاءمین کنند، تا آنان با آرامش خاطر و دلگرمی بیش تری کار کنند؛ زیرا کارکنان هنگامی با علاقه و پشتکار به کار خواهند پرداخت که حقوقی متناسب با شرایط زندگی دریافت کنند؛ حقوقی که بتوان با آن زندگی نسبتا مناسب و مرفهی را اداره کرد. چنانچه میزان دریافتی کارکنان با مخارج زندگی متوسط آنان برابری نداشته و پایین تر از آن باشد، زنگ خطر برای پیشبرد اهداف سازمان خواهد بود؛ زیرا در این حالت کارکنان با دلسردی کار را انجام داد و آن را اتقان و استحکام انجام نمی دهند، و یا آن که کم کاری می کنند، با این استدلال که :کارکرد ما به اندازه حقوقی است که دریافت می کنیم!

در واقع پرداخت های کم و ناکافی به کارکنان ، موجب کاهش انگیزه و در نهایت عدم رضایت شغلی

آنان می شود. در صورتی که اگر زندگی آنان تاءمین شود، تا حدود زیادی موجبات رضایت شغلی کارکنان فراهم می گردد، و باعث دوری آنان از هر گونه کم کاری ، خیانت ، سهل انگاری در کار و تعدی به اموال عمومی می شود؛ و در نتیجه روح خود کنترلی را در آنان پرورش می دهد.

امیر مؤ منان (ع) پس از بیان ضرورت گزینش درست کارکنان در یك نظام اداری ، تاءمین زندگی و بهبود وضعیت معیشتی آنان را وظیفه مدیران دانسته و به آن ها گوشزد می کند که به طور جدی امور معیشتی و رفاهی کارکنان را مورد توجه قرار دهند، و وسعت روزی را برای آنان فراهم سازند. آن حضرت خطاب به مالك اشتر می فرماید:

ثم اءسبغ علیهم الاءرزاق ، فان ذلك قوة لهم علی استصلاح اءنفسهم و غنی لهم عن تناول ما تحت اءیدیهم ، و حجة علیهم ان خالفوا اءمرك اءو ثلموا اءمانتك؛(٢٤٢) سپس حقوق در کارکنانت را فراخ دار، که گستردگی روزی نیرویشان دهد که در پی اصلاح خود برآیند، و بی نیازشان سازد، تا به مالی که در اختیار دارند دست اندازی نکنند، و حجتی باشد علیه آنان اگر فرمانت را نپذیرفتند یا در امانت خیانت ورزند.

امیر مؤ منان (ع) به مالك اشتر فرمان می دهد که حقوق را بر کارکنان و کارمندان خوداسباغنماید، یعنی کامل و تمام و گسترده سازد. ایشان دو دلیل برای این فرمان خود ذکر می کند:

الف) این کار، آن ها را در اصلاح خویش تقویت می کند؛

ب) و از خیانت در اموالی که زیر دست آن هاست بی نیاز می سازد.

آن حضرت در اولین دلیل فرمان خود، به حقیقتی تربیتی اشاره می کند. از نظر آن بزرگوار پرداخت کامل حقوقی و گشایش در روزی کارکنان ، به آنان کمك می کند تا در جهت اصلاح خود گام برداشته و از فقری که مایه زیان دین و آشفتگی خاطر و پریشان حالی است نجات یابند؛ زیرا تنگناهای زندگی انسان را وسوسه می کند و ممکن است زیر فشارهای سخت معیشتی دست به نادرستی و خیانت بیالاید. پس نظام اداری باید به گونه ای باشد که کارکنان ، از نظر زندگی و معیشت تاءمین بوده و امنیت لازم از این نظر برایشان فراهم گردد، تا زمینه خیانت و ستمگری مسدود، و راه اصلاح و خدمتگزاری گشوده شود. از این رو، حضرت در دلیل دوم خود، با جملهو غنی لهم عن تناول ما تحت ایدیهم، خطر در تنگنا قرار گرفتن کارکنان را چنین گوشزد می کند، که اگر آنان از حقوق لازم خویش - که زندگی شان را به طور کامل تاءمین می کند - محروم باشند، ممکن است برخی از آن ها نتوانند تحمل کنند و خواسته یا ناخواسته به نادرستی گرایش یابند، و به اموال و امکاناتی را که در اختیارشان است دست تعدی دراز کنند؛ اما اگر کارکنان به طور نسبی تاءمین می کند - دیگر چنین تنگنایی - که برخی را به سوی نادرستی سوق می دهد - بروز نخواهد کرد؛ و اگر کسی پس از آن دست به خیانت و تجاوز دراز کند، و در امانتداری و خدمتگزاری کوتاهی ورزد، حجتی برای او باقی نمی ماند. هنگامی که زندگی افراد به خوبی تاءمین شد، تعداد کسانی که خلافکاری می نمایند، یا وظیفه ای را که بر عهده دارند انجام نمی دهند و یا در انجام دادن آن سهل انگاری می کنند، اندك خواهد بود. برای اینان حجت تمام است و توجیهی از آن ها پذیرفته نیست .(٢٤٣) این حقیقت در بخش دیگری از عهدنامه مالك اشتر نیز بیان شده است . حضرت ، پس از تقسیم مردم به دسته های مختلف ، ویژگی های سپاهیان را بر می شمارد و آنان را چنین معرفی می کند که با اذن پروردگار، حافظان و پناهگاه رعیت ، زینت زمامداران ، عزت و شوکت دین و راه های امنیتند؛ و سپس ادامه می دهد:

ثم لا قوام للجنود الا بما یخرج الله لهم من الخراج الذی یقوون به علی جهاد عدوهم و یعتمدون علیه فیما یصلحهم و یکون من وراء حاجتهم؛(٢٤٤) قوام و برقراری سپاه جز به وسیله خراج (مالیات اسلامی

) امکان پذیر نمی باشد؛ زیرا با خرج برای جهاد با دشمن تقویت می شوند، و برای اصلاح خود به آن تکیه می زنند، و با آن نیازمندی های خویش را برآورده می سازند.

امام علی (ع) خراج را که در قالب امکانات مادی برای سپاهیان ظاهر می شود موجب اصلاح و خودسازی سپاهیان دانسته ، و از دریچه رفع حوایج مادی آنان ، پاکسازی درونی را نوید می دهد. بدیهی است اصلاح و پاکسازی درون ، زمینه مناسبی برای تقوا و خود کنترلی خواهد بود.

با ایجاد چنین تمهیدات و امکاناتی زمینه چند شغلی بودن کارکنان از بین می رود، و افراد با نیروی بیش تری کار خود را انجام می دهند.

تقوا و خود کنترلی در سیره حضرت علی (ع) معرفت والا و عبودیت و خضوع غیر قابل توصیف حضرت علی (ع) نسبت به پروردگار عالم و ایمان عمیق او به رستاخیز و معاد، بیانگر حضور تقوا و خود کنترلی در سرتاسر زندگانی آن حضرت است . اکنون تنها به ذکر موارد اندکی از تقوا و خود کنترلی در سیره آن بزرگوار می پردازیم :

خودداری از مصرف شخصی بیت المال

امام علی (ع) در حفظ و حراست بیت المال مسلمانان بسیار امین ، و در تقسیم و مصرف آن بسیار محتاط بود، و از افراط و تفریط به شدت جلوگیری می کرد. در احوال آن حضرت نوشته اند که شبی در زمان خلافت در دفتر بیت المال به محاسبه مشغول بود، ناگهان طلحه و زبیر وارد شدند و به صحبت خصوصی پرداختند. امام علی (ع) فورا چراغ بیت المال را خاموش کرد و دستور داد چراغی از خانه اش بیاورند. آن حضرت راضی نشد که روغن چراغ بیت المال مسلمانان حتی برای چند لحظه به منظور کار خصوصی مصرف شود(٢٤٥) این عمل ، درس بزرگی است برای مدیران و آنان که منابع مالی بیت المال را در دست دارند، تا در استفاده از بیت المال خود کنترل باشند و آن را بی حساب و کتاب به مصرف نرسانند، و از این اموال استفاده شخصی نکنند.

امام (ع) برای این که کارگزاران را به نهایت صرفه جویی از درآمدهای عمومی توجه دهد و آنان را به جلوگیری از اسراف وا دارد، در بخشنامه ای آنان را به صرفه جویی حتی در نوشتن نامه سفارش می کند و چنین تاءکید می کند:

ادقوا اقلامكم ، و قاربوا بين سطوركم ، واحذفوا عنى فضولكم ، و اقصدوا قصد المعانى و اياكم و الاكثار، فان اءموال المسلمين لاتحتمل الاضرار؛(٢٤٦) قلم ها را تیز کنید، سطرها را به هم تیز کنید، سطرها را به هم نزديك سازيد. (در نگارش) برای من زیادی ها را حذف کنید و به معنا بنگرید، و بپرهیزید از زیاده نویسی ؛ چرا که بیت المال مسلمانان ، زیان را بر نمی تابد.

در این قسمت به دو رویداد می پردازیم که از آن حضرت ، در نهج البلاغه نقل شده است . در این دو واقعه حضرت از دو گونه انحراف ، یعنی تبعیض در تقسیم بیت المال و رانت خواری و همچنین گرفتن رشوه برائت جسته و خود کنترلی خویش را مسند به ایمان به خدا و رسول خدا و معاد می داند. در ابتدا آن حضرت چنین می فرماید:

و الله لاءن ابيت على حسك السعدان مشهدا اءو اءجر فى الاغلال مصفدا اءحب الى من ان اءلقى الله و رسوله يوم القيامة ظالما لبعض العباد و غاصبا لشى ء من الحطام؛(٢٤٧) سوگند به خدا اگر شب را بر روی خارهای سعدان بیدار به سر برم ، و یا در غل ها و زنجیرها بسته و کشیده شوم ، برایم محبوب تر است از این که خدا و رسولش را در روز قیامت در حالی ملاقات کنم که به برخی از بندگان ستم

کرده ، و چیزی از اموال دنیا را غصب نموده باشم.

آن امام سپس ادامه می دهد:چگونه به کسی ستم روا دارم ، آن هم برای جسمی که تار و پودش به سرعت به سوی کهنگی پیش می رود (و از هم می پاشد) و مدت ها در میان خاك ها می ماند؟.

امام علی (ع)، به دنبال این مقدمه ، داستان خود را چنین بیان می کند:به خدا سوگند عقیل - برادرم را دیدم که به شدت فقیر شده بود و از من می خواست که از گندم های شما به او ببخشم . کودکانش را دیدم که از گرسنگی موهایشان ژولیده و رنگشان بر اثر فقر دگرگون گشته ؛ گویا صورتشان با نیل رنگ شده بود. عقیل باز هم اصرار کرد و چند بار خواسته خود را تکرار نمود. من به او گوش فرا دادم ، خیال کرد من دینم را به او خواسته خود را تکرار نمود. من به او گوش فرا دادم . خیال کرد من دینم را به او می فروشم ! و به دلخواه او قدم بر می دارم ! و از راه و رسم خویش دست می کشم ! اما من برای بیداری و هشیاری او آهنی را در آتش گداختم ؛ سپس آن را به بدنش نزدیك ساختم ، تا با حرارت آن عبرت گیرد. ناله ای همچون بیمارانی که از شدت درد می نالند، سر داد؛ و چیزی نمانده بود که از حرارت آن بسوزد. به او گفتم : هان ای عقیل ! زنان سوگمند در سوگ تو بگریند! از آهن تفتیده ای که کسانی از سر بازیچه آن را سرخ کرده می نالی ؛ اما مرا به سوی آتشی می کشانی که خداوند جبار با شعله خشم و غضبش آن را برافروخته است تو از این رنج می نالی و من از آتش سوزان نالان نشوم ؟!.

حضرت در ادامه خطبه چنین می فرماید:از این سرگذشت ، شگفت آور تر داستان کسی است که نیمه شب ظرفی سرپوشیده پر از حلوای خوش طعم و لذیذ به در خانه ما آورد؛ ولی این حلوا معجونی بود که من از آن متنفر شدم ؛ گویا آن را با آب دهان مار یا استفراغش خمیر کرده بودند. به او گفتم : هدیه است ، یا زکات و یا صدقه ؟ که این دو بر ما اهل بیت حرام است . گفت : نه این است و نه آن ، بلکه هدیه است . به او گفتم : زنان فرزند مرده بر تو بگریند! آیا از طریق آیین خدا وارد شده ای که مرا بفریبی ؟! دستگاه ادراکت به هم ریخته ؟! یا دیوانه شده ای ؟! و یا هذیان می گویی ؟! به خدا سوگند، اگر اقلیم های هفتگانه را با آن چه در زیر آسمان ها است به من دهند که خداوند را با گرفتن پوست جوی از دهان موری نافرمانی کنم هرگز چنین نخواهم کرد، و این دنیای شما از برگ جویده ای که در دهان ملخی باشد، نزد من خوارتر و بی ارزش تر است . علی را با نعمت های فناپذیر و لذت های نابود شدنی دنیا چه کار؟! از به خواب رفتن عقل و لغزش های قبیح به خدا پناه می بریم و از او یاری می جوییم !.(۲٤۸)

این دو رویداد، بیانگر خود کنترلی علی (ع) در مقام خلافت و مدیریت جامعه اسلامی است . او با یاد خدا و قیامت و عذاب سوزناك آن ، خود را از پدیده های شومی همچون تبعیض و رشوه خواری ، مصون ساخت . مدیران مسلمان نیز بایستی با سرمشق قرار دادن این مقتدای ارزشمند الهی ، تخلفاتی از این قبیل را ترك نموده و در حقیقت ویژگی خود کنترلی را در خویش تقویت کنند.

مدیریت علوي فصل ششم : ارزشیابی شایستگی کارکنان مقدمه با یك نگرش جامع و سیستمی به سازمان و مدیریت ، به این نکته می رسیم که اثر بخشی و موفقیت سازمان زمانی محقق خواهد شد که همه منابع و امکانات سازمان اعم از سرمایه ، مواد اولیه ، تجهیزات و ابزار و نیز منابع انسانی ، به صورت صحیح و مناسب ترکیب و تلفیق شوند. در میان همه منابع و امکانات سازمان ، منابع انسانی جایگاهی ویژه و نقشی منحصر به فرد دارد.

دلیل اهمیت ویژه عامل انسانی در سازمان این است که انسان مهم ترین و مؤ ثرترین عامل در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به شمار می رود؛ زیرا نیروی انسانی به عنوان طراح و مجری سیستم ها و فرایندهای سازمانی عمل می کند، و مدیران منابع انسانی سعی در ارائه برنامه هایی جهت هماهنگی

بین اهداف سازمان و هدف های نیروی انسانی داشته و برای تاءمین اهداف سازمانی تلاش می کنند.

مدیریت منابع انسانی، یکی از ظریف ترین ، دقیق ترین و پیچیده ترین نوع مدیریت ها است ، و از جایگاه و اهمیت خاصی در سازمان برخوردار می باشد. همین اهمیت باعث شده که امروزه مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از شریان های مهم و حیاتی سازمان محسوب شود.

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمان ،کمك به عملکرد بهتر سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمانیاست ؛ و اگر چه وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی ، رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است ؛ لیکن تصمیم گیری ها و عملکرد مدیران منابع انسانی به طور مستقیم در میزان اثر بخشی سازمان و دسترسی آن به اهداف پیش بینی شده تاءثیر می گذارد.

مدیران منابع انسانی و مسئولان امور پرسنلی ، وظایف و مسئولیت های متعددی دارند که در میان آن ها،ارزشیابی شایستگی کارکنان سازمان، یکی از مهم ترین و حساس ترین آن ها است ؛ چرا که میزان موفقیت سازمان در رسیدن به هدف ها ارتباط مستقیم و تنگاتنگ با نحوه عملکرد نیروهای انسانی دارد. بنابراین ، بررسی عملکرد کارکنان و ارزشیابی شایستگی آنان از جایگاهی ویژه در مدیریت منابع انسانی برخوردار است .

ارزشیابی شایستگی کارکنان عبارت است از:فرایند تعیین میزان لیاقت و توانایی کارکنان ، از لحاظ انجام دادن وظایف و قبول مسئولیت های مختلف در سازمان. این فرایند یکی از مسائل بسیار مهم و حساسی است که سازمان و مسئولان ، با آن رو به رو هستند. فرایند ارزشیابی و اخذ اطلاعات در مورد نحوه انجام دادن کار افراد، به منظور کمك به توسعه و پیشرفت آن ها، فرایندی است که از زمان کودکی آغاز می شود و افراد از همان آغاز زندگی همواره به صورت های مختلف و از جانب افراد گوناگون مورد ارزیابی قرار می گیرند.

هر کس نخستین بار از سوی والدین خود مورد ارزیابی قرار می گیرد. والدین با ارزشیابی فرزندان خود، و اتخاذ شیوه های مبتنی بر تشویق و تنبیه ، در تربیت مطلوب آنان سعی می کنند. بنابراین ، کودك از همان آغاز می آموزد که اگر کارهای درست انجام دهد و رفتارهای مطلوب داشته باشد مورد تشویق قرار می گیرد، و اگر کارهای خلاف انجام دهد و رفتار نامطلوب پیشه کند توبیخ و تنبیه می شود.

کودك در مرحله بعد، یعنی هنگامی ورود به مدرسه و همزمان با تحصیل ، به گونه ای دیگر در معرض سیستم های رسمی ارزشیابی قرار می گیرد. بعد از آن نیز، به صورت هایی دیگر مورد ارزیابی و سنجش واقع می شود.

با وجود این مدیران و مسئولان سازمان و یا متخصصان و کارشناسان مسائل نیروی انسانی ، همواره سعی می کنند تا سیستم های بهتر و مؤ ثرتری برای ارزشیابی صحیح و اصولی کارکنان طراحی و اجرا کنند، هنوز هم مدیران و کسانی که وظیفه ارزشیابی کارکنان را بر عهده دارند، از روش ها و سیستم های ارزیابی ، اصولا به خاطر نامطلوب و نامناسب بودن چگونگی و پیامدهای آن هاست ؛ و این عدم مطلوبیت دلایل متعددی دارد. شاید اصلی ترین دلیل آن ، پیچیدگی و حساسیت فرایند ارزشیابی است که باعث شده تا کارشناسان و متخصصان طراحی و اجرای سیستمی جامع و دقیق برای ارزشیابی کارکنان ناتوان باشند. از دیگر مشکلاتی که اثر بخشی نظام های ارزشیابی را با مشکل مواجه می کند، وجود انواع مسائل و مشکلات ساختاری است که منصفانه و عادلانه بودن ارزیابی ها را با شك و تردید مواجه می سازد.

این مشکلات باعث شده است که برخی از صاحب نظران نه تنها بیش تر سیستم های ارزشیابی را

فاقد ایجاد انگیزه در کارکنان دانسته و آن ها را متضمن آموزش و پیشرفت در کارکنان ندانند؛ بلکه معتقدند که این سیستم ها باعث بروز تضاد در سازمان شده و عواقب ناخوشایندی برای سازمان در پی خواهد داشت .

مساءله دیگری که در ارزشیابی شایستگی کارکنان مشکلاتی را به دنبال دارد، شاخص هایی مثل فرهنگ ، عوامل فرهنگی ، به ویژه تفاوت های فرهنگی است . همان طور که عناصر مختلف فرهنگی مثل اعتقادات ، باورها، آداب و رسوم و ارزش های افراد، نقش مهمی در شئون مختلف زندگی آن ها دارد؛ در سازمان نیز نباید نقش مؤ ثر و سرنوشت ساز آن ها را نادیده گرفت ؛ به ویژه در کارهایی مثل ارزشیابی که با انسان و شخصیت او مرتبط بوده و نقش مسائل فرهنگی در آن ، غیر قابل انکار است .

تحقیق در مورد ارزشیابی شایستگی کارکنان به منظور یافتن روش های مطلوب و نیز تعیین معیارهای متناسب با فرهنگ غنی اسلامی ، برای ارزشیابی کارکنان در سازمان های مختلف جامعه اسلامی یك ضرورت است .

تعریف ارزشیابی ارزشیابی شایستگی کارکنان و بررسی عملکرد آنان، فرایندی رسمی در سازمان است که از طریق آن هر یك از کارکنان و یا مدیران و مسئولان بخش های مختلف مورد سنجش و ارزشیابی دقیق قرار می گیرند، تا چگونگی عملکرد آن ها، و نیز توانمندی ها، استعدادها و زمینه های رشد و تکامل آنان بررسی و مشخص شود.

برای تبیین ارزشیابی کارکنان و تعریف آن ، تعابیر مختلف و متنوعی از سوی صاحب نظران و دانشمندان مدیریت بیان شده ، و هر یك از این تعاریف ، از زاویه ای خاص بحث ارزشیابی را مورد توجه قرار داده است . به منظور روشن شدن زوایای مختلف ارزشیابی و آشنایی با همه جوانب آن ، برخی از این تعاریف را بیان می کنیم :

ارزشیابی عملکرد، فرایند تشخیص ، مشاهده ، اندازه گیری و بهبود بخشیدن عملکرد انسانی در سازمان ها می باشد.(۲٤۹)

تعریف دیگری که از سوی دو نفر از صاحب نظران بر جسته مدیریت در مورد ارزشیابی کارکنان صورت گرفته ، چنین است :

فرایند ارزشیابی عملکرد، یك فرایند رسمی در سازمان است ، که از طریق آن هر یك از کارکنان مورد ارزیابی و سنجش قرار می گیرند تا مشخص شود که چگونه کار می کنند.(۲۵۰)

یکی دیگر از نویسندگان معروف مدیریت ارزشیابی کارکنان را این گونه تعریف می کند:

ارزشیابی عملکرد؛ یك توصیف منظم ، از نقاط قوت و ضعف مربوط به شغل ، در مورد یك فرد یا گروه می باشد.(۲۵۱)

با توجه به تعاریف فوق و نیز تعریف های دیگر، می توان ارزشیابی کارکنان را در یك عبارت مختصر و گویا چنین عنوان کرد:

ارزشیابی ، سنجش نظام مند عملکرد کارکنان ، و تعیین شایستگی ها و توانایی ها و کاستی ها و ضعف های آنان ، نسبت به یك شغل خاص می باشد.

اهمیت و ضرورت ارزشیابی سازمان ها همواره در جهت اهداف از پیش تعین شده در حرکت بوده و فعالیت های آن ها به منظور رسیدن به همان هدف ها است ؛ لیکن سازمان نیز اهدافی دارند که برای تاءمین آن ها تلاش می کنند. هر گاه نظام صحیح و مناسبی برای ارزیابی شایستگی و لیاقت کارکنان طراحی ، و به درستی اجرا شود، نه تنها عامل مؤ ثری برای دستیابی به اهداف سازمان است ؛ بلکه در تاءمین اهداف و منافع واقعی کارکنان نیز نقشی به سزا خواهد داشت .

اگر چه ضرورت ارزشیابی کارکنان و اهمیت آن روشن است ، و به استدلال نیازی ندارد؛ لیکن توجه به چند نکته ضرورت آن را بیش تر و بهتر می نمایاند:

۱.ایجاد رابطه ای مناسب ، منطقی و صمیمانه میان کارکنان و مدیران، از شرایط موفقیت مدیران در اداره کردن هر چه بهتر سازمان می باشد؛ چرا که امروزه نقش اساسی و بارز نیروی انسانی در پیشبرد برنامه های سازمان انکارناپذیر است . هرگاه ارزشیابی شایستگی کارکنان ، به صورت دقیق ، صحیح و مناسب طراحی و اجرا گردد، می تواند زمینه ساز روابطی عادلانه و منطقی میان مدیران و کارکنان باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان ، و استفاده مناسب از نتایج به دست آمده ، باعث خواهد شد کهضوابط، جابروابطرا بگیرد، و تصمیماتی منصفانه و عادلانه در مورد کارکنان اتخاذ شود؛ که این مهم در ایجاد تفاهم بین کارکنان و مدیران و روابط مناسب و منطقی میان آنان نقش به سزایی دارد.

۲. ارزشیابی شایستگی افراد، می تواند از يك سورضایت کارکنانرا تاءمین کند، و از سوی دیگررضایت مدیران و مسئولانسازمان را رقم زند. اصولا کارکنان هر سازمان دوست دارند که از عملکرد خویش باز خور دریافت کرده و از نقاط قوت و ضعف کار خود آگاه شوند. ارزشیابی عملکرد، این امکان را به آن ها می دهد. بنابراین رضایت آن ها از این رهگذر تاءمین می شود.

مدیران نیز همواره به دنبال کسب اطلاعات در مورد چگونگی عملکرد کارکنان سازمان هستند، تا هنگام برنامه ریزی و تصمیم گیری با آگاهی بیش تر عمل نمایند، و سازمان را به خوبی در جهت دستیابی به اهداف ، هدایت کنند. ارزیابی عملکرد کارکنان این فرصت را در اختیار آنان می گذارد و رضایت آنان را تاءمین می کند.

۳.آموزش کارکنانو زمینه سازی برای رشد و پیشرفت آنان ، یکی از وظایف اصلی و تخصصی مدیریت منابع انسانی است ؛ زیرا عملکرد و تخصص کارکنان آموزش دیده و ماهر، یکی از مهم ترین عوامل مؤ ثر در بالا رفتن میزان کارآیی سازمان ها است . اگر چه سازمان ها سعی می کنند تا از نیروهای لایق و تحصیل کرده در جهت نیل به اهداف خود استفاده کنند؛ لیکن هیچ کس در آغاز ورود به سازمان ، با تمام جنبه ها و زوایای شغل خود آشنا نیست ؛ طبعا لازم است با برگزاری دوره های آموزشی ، بازده کاری افراد سازمان افزایش یابد. البته آموزش مخصوص افراد تازه وارد نیست ؛ بلکه برای کارکنان باسابقه و نیز بنا به ضرورت و نیاز، باید دوره های آموزشی را تنها هنگامی باید طراحی و اجرا اثر بخشی آنان به حداکثر برسد. برنامه های آموزشی را تنها هنگامی باید طراحی و اجرا کرد که برای سازمان مفید در حل مشکلات سازمان مؤ ثر باشد. یکی از مقدمات برگزاری دوره های آموزشی مفید و اثر گذار، این است کهنیازهای آموزشکارکنان به دقت شناسایی و مشخص شود؛ و بهترین راه برای این منظور آن است که عملکرد آنان مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد، تا از این رهگذر نقاط قوت و ضعف عملکرد کارکنان ، و در نتیجه نیازهای آموزشی آنان مشخص شود.

عملکرد ضعیف ممکن است نیاز به آموزش مجدد را نشان دهد؛ همچنین عملکرد خوب ممکن است نشان دهنده توانایی های بکر و دست نخورده ای باشد که باید پرورش داده شود.(۲۵۲)

بنابراین ، اطلاعاتی که از ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می آید، در ترسیم نیازهای آموزشی آنان ،

تعیین کننده است . هر گاه پس از ارزیابی معلوم شود که عملکرد ضعیف و پایین کارکنان ناشی از کمبود آموزش است ، مسئولان سازمان ، به ویژه مدیران منابع انسانی ، می توانند با برگزاری دوره های آموزشی مناسب ، ضعف ها و کاستی های موجود در عملکرد کارکنان را جبران کنند، و عملکرد آنان را بهبود بخشند؛ و چنانچه نتیجه ارزشیابی ، عملکرد بالای کارکنان را نشان دهد، می توان عوامل مؤ ثر در این عملکرد را تقویت نمود.

البته وجود يك سيستم ارزيابى عملكرد و نيز نتايج به دست آمده از آن ، ذاتا و مستقلا نمى تواند روش مناسب و بهينه آموزش را مشخص كند؛ ولى اطلاعات ارزشمند و مهمى در اختيار مديران سازمان مى گذارد كه اين اطلاعات در برنامه ريزى آموزشى نقشى ارزشمند و مفيد دارد.

٤.پرداخت حقوق و پاداشاز مسایل مهم سازمان و از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی است . در اغلب سازمان ها نگرانی هایی از طرف مدیران و کارکنان در مورد چگونگی پرداخت و حقوق و پاداش وجود دارد، بر این مبنا کهآیا سیستم حقوق و پاداش اثر بخش و متضمن حداکثر بازده برای سازمان می باشد یا نه ؟. متقابلا، نگرانی کارکنان این است کهآیا عدالت و انصاف در مورد پرداخت ها رعایت می شود؟. برای کاهش و از بین بردن این نگرانی ها، بایستی پرداخت حقوق و پاداش بر اساس نظامی اصولی و منطقی پی ریزی شود. از عواملی که در طراحی و اجرای چنین سیستمی ضرورت دارد این است که اعطای پاداش و نیز میزان حقوق ، مشروط به عملکرد مؤ ثر و مفید باشد. افزایش حقوق و دستمزد یا اختصاص پاداش بر اساس چگونگی عملکرد، نقش تعیین کننده ای در ارتقای انگیزه کارکنان سازمان دارد. اگر حقوق و پاداش کارکنانی که عملکرد خوب و مطلوبی دارند، معادل حقوق و مزایای کارکنان عادی یا کارکنان ضعیف و کم تلاش باشد، این کارکنان به تدریج انگیزه خود را از دست می دهند (اگر چه تعیین شاخص حقوق اصولا فراتر از نقطه نظر سازمان هاست).

بنابراین ، به منظور تشویق کارکنان سازمان ، انجام دادن مطلوب وظایف سازمانی ، و ایجاد انگیزه در آنان ، مدیران باید ضمن طراحی سیستمی دقیق برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ، بر اساس اطلاعات به دست آمده از این سیستم ، به کارکنانی که تعهد و وفاداری بالایی نسبت به سازمان داشته و برای دستیابی به اهداف سازمانی حداکثر تلاش خود را ارائه می دهند (و در نتیجه عملکرد خوب و مطلوبی دارند)، پاداش شایسته دهند. لذابسیاری از سازمان ها قسمتی یا همه افزایش حقوق و پاداش خود را بر مبنای شایستگی اعطا می کنند، که این لیاقت و شایستگی اغلب از طریق ارزیابی و یا هر گونه تصمیمات پرسنلی دیگر، مبنایی درست و منطقی پیدا کند.

٥. از دیگر دلایل ضرورت و اهمیت ارزشیابی ، نقش مهم این فرایند دربرنامه ریزی نیروی انسانیاست . بدیهی است که یکی از منابع تاءمین نیروی انسانی مورد نیاز، نیروهای موجود در درون هر سازمان است . برای استفاده صحیح از این نیروها لازم است کیفیت و کمیت عملکرد آن ها و نیز استعدادها و توانایی های آنان به درستی شناخته ، و اطلاعات لازم در مورد آن ها جمع آوری گردد. هرگاه سیستم ارزشیابی به صورت صحیح و دقیق طراحی و اجرا شود، اطلاعات به دست آمده می تواند استعدادها و توانایی های نیروهای درون سازمان را مشخص ، در نتیجه معلوم کند که آیا فرد، شرایط لازم به منظور احراز سمتی بالاتر را دارد و برای ترفیع شغلی آماده است یا نه .

نکات گفته شده و دلایلی از این نمونه ، بیانگر ضرورت ارزشیابی شایستگی کارکنان ، و دلیل اهمیت و جایگاه ویژه آن در مدیریت منابع انسانی سازمان است .

امیر مؤ منان (ع) در عهدنامه مالك اشتر او را به ارزشیابی عملکرد کارکنان و قائل شدن تفاوت میان آنان بر اساس عملکردشان ، ترغیب می کند؛ و عواقب ناخوشایند عدم تفاوت بین کارکنان خوب و بد را متذکر می شود. آن حضرت می فرماید:

ولا یکونن المحسن و المسی ء عندك بمنزلة سواء، فان فی ذلك تزهیدا لاءهل الاحسان فی الاحسان ، و تدریبا لاءهل الاساءة علی الاساءة و الزم کلا منهم ما الزم نفسه(۲۵۳) ؛ هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند! زیرا این کار سبب می شود که افراد نیکوکار در نیکی هایشان بی رغبت شوند، و بد کاران در عمل بدشان تشویق گردند، و هر کدام از این ها را مطابق کارش پاداش بده.

اگر در سازمان ، نظام ارزشیابی وجود نداشته باشد و یا عملکردها به درستی ارزشیابی نشود، کارکنان سازمان انگیزه ای جهت دستیابی به اهداف سازمان نخواهد داشت و این پدیده تباه شدن نظام مدیریت را به دنبال خواهد داشت . در صورت فقدان سیستمی دقیق و مناسب برای ارزشیابی ، کسانی که نسبت به سازمان متعهد بوده و برای رشد و پیشرفت آن تلاش وافر می کنند، دل سرد می شوند؛ و در مقابل ، کارکنانی که تعهدی نسبت به سازمان نداشته و تلاش چندانی برای دستیابی به اهداف سازمان نمی کنند گستاخ می گردند.

امام علی (ع) در فراز دیگری از عهدنامه مالك اشتر، ضرورت توجه به عملکرد کارکنان و ثبت و ارزشیابی آن را به مالك تذکر داده و می فرماید:

ثم لاتدع اءن یکون لك علیهم عیون من اهل الامانة و القول بالحق عند الناس فیثبتون بلاء کل ذی بلاء منهم لیثق اءولئك بعلمك ببلائهم؛(۲۵٤) سپس باید بر آن ها بازرسانی امین و حق گوی در میان مردم ، بگماری ! تا زحمت کسانی که تلاش می کنند ثبت نمایند، تا آنان اطمینان داشته باشند که تو از تلاش و کوشش آنان آگاه هستی.

بنابراین ، امام علی (ع)، ضمن توصیه مالك اشتر به ارزیابی عملکرد کارکنان و کارگزاران ، او را به این نکته رهنمون می سازد که کارگزاران ، به ویژه آنان که کوششی مضاعف کرده و زحمتی متحمل شده اند، انتظار دارند که مدیر از زحمت و تلاش آنان آگاه گردد، و به آنان توجه نماید؛ انتظاری که معقول و منطقی می نماید.

اهداف ، کاربردها و موارد استفاده ارزشیابی پیش تر بیان شد که ارزشیابی یکی از نیازهای اساسی برای بقای سازمان و ایجاد انگیزه کاری در میان کارکنان است . این فرایند، اهداف متعددی را دنبال می کند، و نتایج آن ، یعنی اطلاعاتی که در نتیجه ارزشیابی عملکردها به دست می آید، موارد استفاده بسیاری دارد.

برخی از کاربردهای آن عبارتند از:

۱. تعیین نیازهای آموزشی کارکنان اجرای سیستم مناسب ارزیابی عملکردها، اطلاعات مهمی را در موردنیازهای آموزشی کارکنان سازماندر اختیار مدیران قرار می دهد. بنابراین ، قطعا یکی از اهداف عمده سازمان ها از ارزیابی عملکرد کارکنان ،تعیین نیازهای آموزشآن هاست .

در یك نظر خواهی ، ۹۰ در صد پاسخ دهندگان خاطر نشان کردند که سازمان های آن ها، داده های ارزیابی را برای مشخص کردن نیازهای آموزشی کارکنان مورد استفاده قرار می دهند.(۲۵۵)

۲. تعیین ملاك برای تصمیمات پرسنلی اطلاعات به دست آمده از ارزیابی عملکردها، برانتصمیم گیری های پرسنلنیز مورد استفاده قرار می گیرند.(۲۵٦) بنابراین ، از جمله موارد استفاده ارزیابی عملکرد،تصمیمات پرسنلی است. ارزیابی عملکرد، برای برقراری نظامی صحیح و مناسب در اتخاذ تصمیمات پرسنلی ، مانند ترفیع کارکنان لایق ، نقل و انتقال برخی از کارکنان و یا اخراج برخی دیگر، عامل تعیین کننده است ؛ زیرامعمولا ترفیعات ، انتقال ها و تنزل مقام مبتنی بر عملکرد گذشته یا عملکرد مورد انتظار می باشد؛ و اغلب ترفیعات به عنوان اجرا و پاداشی برای عملکرد گذشته

است.(۲۵۷) ارزیابی عملکرد کارکنان و نتایج به دست آمده ، کمك می کنند کهکارکنان برجسته و عالی ارتقا یابند، کارکنان سطح پایین کنار گذاشته شوند، و دیگر کارکنان آموزش داده شده ، انتقال یابند و یا مورد تنبیه قرار گیرند.(۲۵۸)

آمار نشان می دهد که حدود ۸۰ درصد سازمان ها از اطلاعات ارزیابی عملکرد برای تصمیمات پرسنلی استفاده می کنند.(۲۵۹)

به رغم اقبال عمومی سازمان ها به ارزیابی عملکرد و متکی شدن آنان بر اطلاعات ارزیابی در تصمیم گیری های پرسنلی ، این کار در برخی از تصمیمات پرسنلی ، مثل نقل و انتقال خالی از نقص نیست .یکی از مشکلات متکی شدن بر اطلاعات ارزیابی عملکرد در تصمیم گیری های مربوط به حرکت شغلی (نقل و انتقال) کارکنان این است که عملکرد کارکنان فقط در مورد شغل فعلی آن ها اندازه گیری می شود؛ و اگر شغلی متفاوت از شغل جاری آن ها (در سطح بالاتر یا پایین تر) باشد، پیش بینی این که کارمند در شغل جدید چگونه عمل خواهد کرد، مشکل خواهد بود. از این رو، سازمان ها برای تصمیم گیری های پرسنلی علاوه بر داده های ارزیابی ، به آیین نامه های ارزشیابی متوسل می شوند.(۲٦۰)

۳. ارائه باز خور برای کارکنان از دیگر اهداف ارزیابی عملکرد و کاربردهای آندادن باز خور به کارکناناست .ارزیابی عملکرد، به کارکنان در عملکرد شغلی آن ها باز خور می دهد؛(۲٦۱) یعنی اطلاعات به دست آمده از ارزیابی عملکرد می تواند مبنای مناسبی برای دادن باز خور به کارکنان باشد. بنابراین ،ارزشیابی عملکرد، برای کارکنان باز خور تهیه کرده و بدین وسیله به عنوان ابزاری برای پیشرفت شخصی و شغلی آنان عمل می کند.(۲٦۲)

همچنینارزیابی عملکرد به منظور تهیه باز خور برای عملکرد گذشته کارکنان طراحی شده اند تا به رشد و گسترش برنامه های آتی کمك کرده و برای تصمیم های پرسنلی مستندات پشتیبانی تهیه کنند.(۲٦۳)

٤. تعیین مبنا برای حقوق و مزایا ارزیابی عملکرد، میزان تلاش و کوشش و نیز توانایی ها و استعدادهای هر یك از کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمان را مشخص می کند. اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید می تواندمبنا و معیاری مناسب برای پرداخت حقوق و مزایاباشد.

ارزیابی عملکرد، به تصمیم گیران کمك می کند تا مشخص کنند که چه کسانی باید افزایش حقوق و دستمزد دریافت کنند.(۲٦٤)

۵. شناخت استعدادها و توانایی های کارکنان وقتی که عملکرد کارکنان مورد سنجش قرار می گیرد،میزان دانش ، مهارت ، ابتکار و خلاقیت آنانروشن می شود، و این معیار مناسبی برای ارزیابی توانایی ها و استعدادهای کارکنان است .(۲٦۵) همچنینبنا به این گفته که گذشته ، چراغ راه آینده است ، در مواردی هم زمان با ارزیابی عملکرد کارکنان کارمند، استعدادها و توانایی های بالقوه او نیز سنجیده می شود، و بر این اساس ، مشاغلی که احتمال می رود فرد در انجامش موفق تر باشد به عهده او گذارده می شود؛ ولی باید تذکر داد که عملکرد گذشته فرد، همیشه معیار خوبی برای پیش بینی عملکرد او در آینده نخواهد بود، و موفقیت در انجام (دادن) مؤ ثر کاری ، به خصوص ، به این معنا نیست که فرد به همان اندازه ، در کار دیگری موفق باشد.(۲٦٦)

٦. تعیین روایی آزمون های استخدامی کارکنان اغلب سازمان ها، به ویژه سازمان های بزرگ ، از طریق آزمون های استخدامی برگزیده و انتخاب می شوند. یکی از راه هاتعیین اعتبار و روایی آزمون های استخدامیعملکرد کارکنانی است که از طریق این آزمون ها به استخدام سازمان در آمده اند. اگر عملکرد این کارکنان مطلوب و رضایتبخش باشد، این امر بیانگر اعتبار و روایی آزمون های استخدامی

خواهد بود؛ و اگر عملکرد افراد مطلوب نباشد، روشن خواهد شد که آزمون ها دارای اعتبار لازم نیستند.

بنابراین ،عملکرد خوب یا بد، نقاط قوت و ضعف در روش های کارمند یابی واحد پرسنلی را نشان می دهد؛(۲٦۷) و ارزیابی عملکرداطلاعات مناسبی را در اختیار می گذارد که برای اعتبار بخشیدن به روش های گزینش ، به منظور ارزیابی این که آیا آن روش ها، کارکنان خوبی را برای سازمان جذب خواهند کرد، مورد نیاز است.(۲٦۸)

۷. کارمند یابی و انتخاب نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان فعلی سازمان می تواند در پیش بینی عملکرد آینده کسانی که می خواهیم انتخاب و استخدام کنیم مفید واقع شود. برای مثال ، ممکن است ارزیابی کارکنان نشان دهد عملکرد کسانی که دارای درجه تحصیلی خاص ، یا ویژگی و خصوصیت شخصیتی مخصوصی هستند بهتر از سایر کارکنان است . چنین اطلاعاتی قطعافرایند جذب نیرو و گزینشرا تحت تاءثیر قرار خواهد داد؛ زیرا اگر اطلاعاتی از این قبیل در دست باشد مسئولان سازمان را برای کسانی که دارای این ویژگی ها باشند ارزش بیش تری قائل شده و تلاش می کنند کارکنان خود را از میان کسانی انتخاب کنند که آن ویژگی ها را دارا باشند.(۲٦۹)

۸. بهبود عملکرد جاری وقتی عملکرد کارکنان مورد سنجش و ارزشیابی قرار می گیرد، بسیاری از زوایای عملکرد آنان روشن شده و نقاط قوت و ضعف آن ها مشخص می گردد. هرگاه پس از این شناسایی ، نقاط ضعف و قوت آنان به اطلاعشان برسد؛ آن ها تمام تلاش خود را جهت تقویت نقاط قوت و از بین بردن نقاط ضعف عملکرد خود به کار می گیرند؛ در نتیجه عملکردشان بهبود می یابد.(۲۷۰)

۹. انگیزش کارکنان یکی دیگر از کاربردهای ارزشیابی عملکرد کارکنان ،انگیزش آن هامی باشد؛ یعنی اگر عملکرد کارکنان به درستی مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد، انگیزه آنان برای کار و تلاش و بالا بردن کیفیت و کمیت کار ارتقا خواهد یافت ؛ زیرا احساس خواهند کرد که به عملکرد آنان اهمیت داده می شود، و در صورتی که عملکرد آن ها مطلوب باشد مورد توجه قرار خواهند گرفت .

بنابراین ،ارزیابی عملکرد و پیامدهای آن ، نقش مهم و حیاتی در الگوی انگیزش ایفا می کنند.(۲۷۱)

اگر اهدافی که کارکنان جداگانه درصدد دستیابی به آن هستند روشن نباشند، اگر معیارها برای اندازه گیری و سنجش میزان دستیابی به اهداف مبهم باشد و اگر کارکنان اطمینان نداشته باشند که کار و تلاش های آنان به يك ارزیابی رضایت بخش از عملکرد آنان منجر می شود، یا احساس کنند که وقتی اهداف عملکرد آنان به دست می آید، نتیجه غیر مطلوبی نسبت به سازمان وجود خواهد داشت ، می توانیم پیش بینی کنیم که افراد، خیلی کم تر از توانایی شان کار می کنند.(۲۷۲)

۱۰. تشخیص مشکلات سازمانی از دیگر کاربردهای ارزیابی عملکرد کارکنان ، می توان بهتشخیص مشکلات سازمانناشاره کرد. ارزیابی عملکرد، وسیله خوبی برای تشخیص محدودیت ها و موانع موجود در راه موفقیت سازمان و عملکرد مطلوب کارکنان می باشد. بنابراین ، ارزشیابی عملکرد کارکنان راه سازمان می تواند در تشخیص برخی از مشکلات سازمانی مفید و مؤ ثر باشد.(۲۷۳)

OO

فرایند ارزیابی عملکرد با توجه به حساسیت مساءله ارزشیابی کارکنان ، طراحی سیستمی مناسب و کار آمد برای ارزیابی عملکرد آنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است . برای این منظور پیمودن کامل و دقیق مراحل ذیل - که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است - ضروری می نماید.

۱. تعیین هدف از ارزیابی عملکرد در مرحله اول بایدهدف و منظور از ارزیابی عملکردکارکنان معین شود. تعیین این اهداف امری ضروری است ؛ زیرا بندرت می توان سیستم واحدی برای ارزیابی کارکنان طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. برای مثال ممکن است در یك سازمان ، هدف اولیه از ارزیابی عملکرد،تعیین نیازهای آموزشی کارکنانباشد، و در سازمانی دیگرسنجش شایستگی افراد برای اتخاذ تصمیماتی درباره افزایش پرداخت یا ترفیع مقام.

بنابراین ، باید اهداف ویژه ای که سیستم ارزیابی عملکرد، برای نیل به آن طراحی و اجرا می گردد، مشخص شود؛ زیرا موارد بسیاری را می توان یافت که به دلیل نامعلوم بودن اهداف ، سیستم ارزیابی ، درست طراحی نشده و یا درست اجرا نگردیده است . با توجه به این مسائل ، غالبا سازمان به بیش از یك نوع سیستم ارزیابی نیاز دارد.(۲۷٤)

۲. تعیین نتایج مورد انتظار و استانداردها یکی از مراحل اساسی در طراحی و اجرای یك سیستم کارآمد برای ارزشیابی شایستگی کارکنان ، این است کهبایدهاو نتایج مورد انتظار به خوبی روشن و مشخص گردند. باید کارکنان از این آگاهی بهره مند باشند که در وظایف محول شده به آنان مشخصا چه انتظاری از آن ها وجود دارد. اگر این کار به درستی انجام نگیرد، ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان امکان پذیر نخواهد بود؛ چرا که ارزیابی همان مقایسه میان عملکرد واقعی افراد، با اهداف و نتایج مورد انتظار است .

تجزیه و تحلیل شغل و اطلاعات به دست آمده از آن ، می تواند نقش قابل توجهی در کمك به مدیران و ارزیابی کنندگان ایفا نماید. به کمك اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعکس شده است ، می توان وظایف و فعالیت های اصلی شغل را با فرد در میان نهاد و برای او توضیح داد که عملکرد، به اطلاع فرد رسانده می شود. روشن است که ارزیابی عملکرد نیازمند استانداردهایی است که مبنای ارزیابی قرار گیرند. این استانداردها در صورتی ثمر بخش خواهند بود که با نتایج مطلوب هر شغل مرتبط باشند. تردیدی نیست که استانداردها را نمی توان به طور دلخواه یا تصادفی تعیین کرد؛ بلکه باید آن ها را از طریق تجزیه و تحلیل شغل به دست آورد.(۲۷۵)

۳. اندازه گیری عملکرد واقعی فرد بعد از آن که نتایج مورد انتظار، و استانداردها تعیین شدند، بایدعملکرد واقعی فردراندازه گیری شود. بدین منظور باید اطلاعات جامع و کاملی در مورد عملکرد واقعی فرد، جمع آوری شود، تا ارزشیابی بر اساس آن صورت گیرد.

٤. مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای عملکرد از مراحل اصلی ، و در واقع اصلی ترین مرحله ارزیابی عملکرد،مقایسه میان عملکرد واقعی و استانداردهای عملکرداست . در این مرحله به کمك استانداردها و معیارهای مشخص شده ، اطلاعاتی که در مورد عملکرد واقعی فرد جمع آوری شده است ، مورد ارزیابی قرار می گیرد. به عبارت دیگر، آنچه در قالب استانداردها پیش بینی شده با آنچه در عمل انجام گرفته است ، مقایسه می شود.

۵. انتقال نتایج ارزیابی به فرد سرانجام در مرحله پنجم ، نتایج حاصل از این مقایسه ، با فرد در میان گذاشته می شود و تصمیمات لازم اتخاذ می گردد؛ و نیز در صورت لزوم ، اقدامات اصلاحی به عمل می آید.

در واقعاطلاع فرد از نتیجه عملکرد خوداز دیگر مراحل این فرایند است .

OO

ویژگی های نظام ارزشیابی مطلوب همان گونه که در بحث از ضرورت ارزشیابی اشاره شد، فقدان یك

نظام ارزشیابی ، سازمان را با مشکل جدی مواجه می کند. در این صورت کارکنان انگیزه ای برای تلاش و کوشش پیدا نمی کنند، و انگیزه های موجود کارکنان از بین می رود؛ و در نتیجه میزان کارایی و اثر بخشی سازمان کاهش می یابد.

از سوی دیگر، هر نظام ارزشیابی نیز نمی تواند برای سازمان ، مفید و برای حل مشکلات سازمان مؤ ثر باشد؛ بلکه عدم مطلوبیت سیستم ارزشیابی نیز مشکلاتی برای سازمان به وجود خواهد آورد که چه بسا مشکلات آن از مشکلات نبودن نظام ارزشیابی کم تر نیست . بنابراین ، ضروری است که نظام ارزیابی و سنجش کارکنان دارای ویژگی هایی باشد. البته بدیهی است که نمی توان نظام ارزشیابی واحدی با ویژگی هایی مشخص ، برای تمامی سازمان ها با شرایط و ویژگی های متفاوت طراحی و پیشنهاد کرد، و باید هر سازمان با توجه به شرایط مختلف خود، ویژگی های نیروی انسانی موجود، و عوامل دیگر، سیستمی مناسب و مطلوب برای خود طراحی کند و بر اساس آن نیروهای سازمان را مورد ارزشیابی قرار دهد؛ البته رعایت برخی شرایط عام و شرایط کلی در تمام نظام های ارزیابی ضروری است . در این جا به برخی از این خصوصیات و شرایط عام - که بر گرفته از منابع و متون غنی دینی اند - می پردازیم :

۱. بهبود عملکرد کارکنان اولین ویژگی يك نظام مناسب و مطلوب برای ارزشیابی کارکنان این است که هدف اصلی آنبهبود عملکرد کارکنان و رشد و پیشرفت آنانباشد. فرایند ارزشیابی باید به عنوان وسیله ای مطمئن برای شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان و تقویت نقاط قوت و از بین بردن نقاط ضعف ، و در نتیجه بهبود عملکرد، ارتقای رشد و شکوفایی افراد به حساب آید. اگر چههدف متوسطارزشیابی کارکنان ، دستیابی به اهدافی مثل تعیین ملاك و معیار برای پرداخت حقوق و پاداش و مواردی از این نمونه است ؛ لیکنهدف نهایی، از ارزیابی آن است که اطلاعات ضروری در مورد کارکنان و عملکرد آنان جمع آوری شده ، و در دسترس مدیران و مسئولان سازمان قرار گیرد، تا آنان بتوانند تصمیمات درست و مناسب در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت عملکرد کارکنان اتخاذ نمایند.

۲. دقیق و عادلانه بودن ارزشیابی عدالتاز شیواترین واژه هاست و چیزی گوارا تر و شیرین تر از برقراری عدالت نیست .

همان گونه که امام جعفر صادق (ع) می فرماید:

العدل اءحلی من الشهد؛(۲۷٦) عدالت از عسل شیرین تر است.

پیامبران الهی ، منادیان راستین عدالت هستند، و مردم را برای به پا داشتن آن دعوت و ترغیب می کنند؛ چنان که خداوند متعال در قرآن مجید می فرماید:

لقد ارسلنا رسلنا بالبینات و اءنزلنا معهم الکتاب و المیزان لیقوم الناس بالقسط؛(۲۷۷) تحقیقا ما رسولان خود را با دلایل روشن فرستادیم و با آن ها کتاب (آسمانی) و میزان (شناسایی حق از باطل و قوانینی عادلانه) نازل کردیم تا مردم به عدالت و دادگری قیام کنند.

پیامبر گرامی اسلام (ص) به عنوان آخرین و برترین پیامبران الهی از سوی خداوند متعال ماءمور شد که عدالت را در جامعه بر پا دارد. خداوند متعال در مورد این ماءموریت می فرماید:

قل آمنت بما اءنزل الله من کتاب و اءمرت لاءعدل بینکم؛(۲۷۸) (ای پیامبر) بگو: به هر کتابی که خدا نازل کرده است ایمان آورده ام ، و ماءمور هستم که در میان شما به عدالت رفتار کنم.

آن گاه خداوند سبحان دستور می دهد که همه دینداران و مؤ منان باید عدالت را، هر چند به زیان خود و

بستگانشان باشد، بر پای دارند. چنان که می فرماید:

یا ایها الذین آمنوا کونوا قوامین بالقسط شهداء لله و لو علی اءنفسکم اءو الوالدین و الاءقربین؛(۲۷۹) ای کسانی که ایمان آورده اید! بر پای دارنده عدالت باشید، و برای خدا شهادت دهید، اگر چه به زیان شما، یا پدر و مادر و نزدیکان شما باشد.

خداوند متعال عدالت را از همه چیز به تقوا، قانون تکامل انسان هاست ، نزدیك تر دانسته و مردم را از این برحذر می دارد که به خاطر خشم ها و خشنودی های شخصی از آن دست بردارند، و چنین می فرماید:

و لا یجرمنکم شنئان قوم علی الا تعدلوا اعدلوا هو اءقرب للتقوی؛(۲۸۰) و دشمنی با عده ای ، شما را به ترك عدالت بکشاند. عدالت کنید، که به تقوا نزدیك تر است.

از دیدگاه قرآن ، عدالت پیشگان و دادگران محبوب خدا هستند، و خداوند آن ها را دوست دارد و کسی که دوست حق باشد، آبشار عنایات حق بر جانش سرازیر شده و صفات خدایی در وجودش تجلی می کند؛ و انسان عادل نمودار صفت عدل خدایی است .

بنابراین ، محبوب خداوند متعال است که خود فرمود:

اءقسطوا ان الله یحب المقسطین ؛(۲۸۱) عدالت پیشه کنید که خداوند عدالت پیشگان را دوست می دارد.

امام علی (ع)، قرآن زنده و ناطق ، و عدالتی ممثل و محقق بود. عدالت از وجود علی (ع) می جوشید؛ از اندیشه ، سخن و عمل و حکومت علی (ع) گرفته تا قضاوت ، مردمداری و پیوندهای خانوادگی و اجتماعی آن حضرت . عدالت علی (ع) که از عمق وجودش بر می خاست ، آن قدر دقیق و عمیق بود که می فرماید:

والله لو اءعطیت الاقالیم السبعة بما تحت اءفلاکها، علی اءن اءعصی الله فی نملة اءسلبها جلب شعیرة ما فعلته؛(۲۸۲) به خدا سوگند، اگر هفت اقلیم را با آنچه زیرا آسمان ها وجود دارد به من دهند، تا خدا را نافرمانی کرده و یك پوست جو را از مورچه ای به ناروا بگیرم ، چنین نخواهم کرد.

یکی از شاخه ها و مصادیق اجرای عدالت در فرهنگ علوی در ارزشیابی کارکنان است . از آن جا که ارزیابی کارکنان ، به حقوق مادی و معنوی آنان مرتبط می شود، اجرای عدالت اهمیت و ضرورت بیش تری پیدا می کند.

امام علی (ع) در یکی از فرازهای عهدنامه مالك اشتر، دقت و عدالت در ارزشیابی را به مالك متذکر شده و می فرماید:

ثم اعرف لکل امری منهم ما ابلی ، و لا تضمن بلاء امری ء الی غیره ، ولا تقصرون به دون غایة بلائه؛(۲۸۳) سپس باید زحمات و تلاش هر کدام از آن ها را به دقت بدانی ، و هرگز زحمت و تلاش یکی از آنان را به دیگری نسبت ندهی ، و ارزش خدمت او را کم تر از آنچه هست ، به حساب نیاوری.

امام (ع) در این سخن ، توجه مالك را به این نکته جلب می کند که هنگام ارزیابی کارگزاران باید ضمن رعایت دقت کافی و لازم ، عدالت در ارزشیابی آنان مراعات گردد، نه این که هنگام ارزیابی ، زحمت و تلاش آنان کم تر از آن چه هست به حساب آید، یا این که با بی دقتی و بی توجهی ، تلاش و زحمت یکی

از آنان به دیگری نسبت داده شود.

علاوه بر این دو مورد، عوامل و ملاحظات دیگری ممکن است مانع اجرای عدالت در ارزشیابی کارکنان شود، مانندبزرگی و شرافت افرادکه ممکن است کار اندك و کوچك آنان بسیار بزرگ و پرارزش تر به حساب آورده شود؛ و در مقابل ،حقارت و کوچکی فرددیگری باعث شود تا کار بزرگ و پرارزش او کوچك و کم ارزش تلقی گردد.

مولای متقیان علی (ع) این نکته را نیز به مالك اشتر تذکر داده و از او می خواهد از این دام خطرناك اجتناب نماید. آن حضرت می فرماید:

ولا یدعونك شرف امری ء الی ان تعظم من بلائه ما کان صغیرا، و لا صغة امری الی ان تستصغر من بلائه ما کان عظیما؛(۲۸٤) و شرافت و بزرگی کسی موجب این نشود که کار کوچك او را بزرگ شماری ؛ و همچنین حقارت و کوچکی کسی باعث نشود که خدمت پر ارج او را کوچك به حساب آوری.

۳. فراگیر بودن ارزشیابی از دیگر ویژگی های نظام ارزشیابی مطلوب ،جامعیت و فراگیر بودن آناست . نظام ارزشیابی باید همه افراد سازمان را در بر گیرد، و همه کارکنان ، سرپرستان و مدیران و مسئولان سازمان مورد ارزیابی دقیق قرار گیرند. وجود این ویژگی ، نظام ارزشیابی را کار آمد تر کرده و کاهش مقاومت کارکنان در برابر ارزشیابی را به دنبال خواهد داشت ؛ زیرا اگر کارکنان سازمان احساس کنند که ارزشیابی در مورد همه افراد سازمان اعمال می شود، تبعیضی در بین نیست و بین اعضا تفاوت گذاشته نمی شود، نه تنها در مقابل ارزیابی از خود مقاومتی نشان نمی دهند، بلکه از آن استقبال می کنند.

امام علی (ع) آن گاه که به مالك اشتر دستور ارزشیابی از کارگزاران حکومت می دهد، بر فراگیر بودن آن تاءکید کرده و می فرماید:

لاتدع اءن یکون لك عیون ... فیثبتون بلاء کل ذی بلاء منهم؛(۲۸۵) باید بازرسانی داشته باشی ... تا تلاش همه تلاش کنندگان را ثبت کنند.

آن حضرت ، خود نیز همه کارگزاران خویش را مورد ارزشیابی قرار می داد و میان آن ها تفاوتی قائل نمی شد، و افراد خاص و اصحاب نزدیك آن حضرت نیز، مثلکمیل بن زیاد نخعاز این قاعده مستثنا نبودند.(۲۸٦)

٤. کامل بودن ارزشیابی ویژگی دیگر نظام ارزشیابی مطلوبکامل و همه جانبه بودن آناست . منظور از کامل بودن ارزیابی آن است که در ارزشیابی کارکنان ، هم نقاط قوت ، توانمندی ها و تلاش های آنان مورد توجه قرار گیرد، و هم نقاط ضعف و کاستی های آن ها.

بدیهی است که ارزیابی نباید فقط بر نقاط ضعف افراد تاءکید کند؛ اگر چه برخی می پندارند که ارزیابی صرفا به دنبال یافتن نقاط ضعف عملکرد کارکنان می باشد. سیستم ارزشیابی موفق و کارآمد، سیستمی است که نقاط قوت و ضعف کارکنان را با هم ارزیابی کند؛ زیرا توجه صرف به نقاط ضعف کارکنان را با هم ارزیابی کند؛ زیرا توجه صرف به نقاط ضعف عملکرد کارکنان ، آنان را نسبت به نظام ارزشیابی بدبین ساخته و مقاومت و مخالفت آنان را در پی خواهد داشت .

در برخی سازمان ها، نگرش منفی کارکنان نسبت به ارزیابی را نمی توان نادیده گرفت . منشاء اصلی این بدبینی نقص و تا حدودی نگرش یکسویه نظام ارزشیابی است ؛ لذا کارکنان نسبت به ارزشیابی بدبین می شوند و در مقابل آن از خود مقاومت نشان می دهند؛ در حالی که اگر کارکنان احساس کنند

نظام ارزشیابی تنها به دنبال یافتن نقاط ضعف آنان نیست ؛ بلکه به نقاط ارزشیابی تنها به دنبال نقاط ضعف و توانایی های آنان را بررسی کند، و هم نقاط ضعف و کاستی های آن ها را؛ آن جا که می فرماید:

ثم لا تدع ان یکون لك علیهم عیون من اءهل الامانة و القول بالحق عند الناس؛(۲۸۷) پس فرو گذار مکن که باید بازرسانی بر آنها داشته باشی ... تا زحمت و تلاش همه تلاش کنندگان را ثبت کنند.

ملاحظه می شود که امام علی (ع) توجه مالك را به نقاط مثبت کارگزاران جلب کرده و توصیه می فرماید که فداکاری و تلاش کارگزاران بی کم و کاست ثبت و ضبط شود.

حضرت در بخش دیگری از عهدنامه ، توجه مالك را به نقاط ضعف و کاستی ها و انحراف های احتمالی کارگزاران معطوف داشته ، و چنین می فرماید:

و تحفظ من الاعوان فان اءحد منهم بسط یده الی خیانة ... فبسطت علیه العقوبة فی بدنه و اءخذته بما اصاب من عمله ...؛(۲۸۸) اطرافیان خود را زیر نظر داشته باش ؛ اگر یکی از آنان دست به خیانت زد... او را زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که مرتکب شده او را کیفر کن ....

موانع و محدودیت های ارزشیابی ارزشیابی شایستگی کارکنان همواره مسیر طبیعی و عادی خود را طی نمی کند، و در بعضی موارد به دلیل بروز برخی موانع و مشکلات از مسیر طی اصلی خود منحرف می شود.

نظام ارزشیابی زمانی با موفقیت همراه است و به نتیجه مطلوب خواهد رسید که اینموانع و محدودیت هارا با موفقیت پشت سر گذاشته و بر آن ها چیره شود. برخی از عواملی که ممکن است مانع ارزشیابی درست و مطلوب شوند و آن را از مسیر اصلی خود خارج کند عبارتند از:

۱. تاءثیر شخصیت فرد بر ارزیابی از او از مشکلاتی که ارزشیابی درست و مطلوب را تهدید می کندتاءثیر شخصیت فردبر ارزشیابی اوست . هر گاه ارزیاب بخواهد بر اساس ، برداشت ها و تصورات کلی خود از فرد مورد ارزیابی ، او را ارزیابی کند، بروز این مشکل بسیار محتمل است .

از آن جا که افراد دارای مقام ها، موقعیت ها و جایگاه های گوناگونی از نظر اجتماعی ، سیاسی و اقتصادی هستند، چه بسا توقعات آنان به تناسب این موفقیت تفاوت پیدا کند؛ و ارزیاب نیز تحت تاءثیر این عوامل قرار گیرد؛ در نتیجه به جای ارزیابی دقیق و صحیح عملکرد وی ، بر مبنای یك دید کلی که نسبت به او وجود دارد، عملکرد او مورد ارزیابی قرار بگیرد.

ممکن است فردی که دارای مقام و منزلت بزرگی بوده و از شرافت برخوردار است با انجام دادن کاری کوچك و کم ارزش توجه ارزیاب را به خود جلب کرده ، و او کار کوچك و کم ارزش او را بزرگ و پر ارزش تلقی کند. بالعکس ممکن است که دارای مقام و منزلت چندانی نیست کاری بزرگ است و پرارزش انجام بدهد؛ ولی ارزیاب بر اساس شخصیت و مقام او کار بزرگ و پر اهمیت او را کوچك و کم ارزش ارزیابی نماید.

امام علی (ع) این نکته مهم را به مالك اشتر متذکر شده و او را از انجام این گونه ارزیابی ها به شدت نهی کرده است . آن حضرت می فرماید:

ولا یدعونك شرف امری ء الی ان تعظم من بلائه ما کان صغیرا، ولا ضعة امری ء الی ان تستصغر من بلائه ما کان عظیما؛(۲۸۹) و همانا شرافت و آبروی کسی باعث نشود که کار کوچك و کم ارزش او را

بزرگ و پرارزش بشماری ، و حقارت و کوچکی کسی موجب نگردد که خدمت پر ارج او را کوچك به حساب آوری !.

بر این اساس ، هنگام ارزشیابی کارکنان نباید شخصیت آن ها بر ارزیابی آنان تاءثیر گذاشته و مانع ارزشیابی صحیح و دقیق از عملکرد و توانایی های آن ها شود.

امام علی (ع) در ارزیابی نیروها و کارگزاران خویش به این نکته توجه داشت ، و هنگام ارزیابی عملکرد کارگزاران ، آنان را بدون در نظر گرفتن شخصیت آن ها مورد سنجش و ارزیابی قرار می داد. از نمونه های بارز این مساءله ، ارزشیابی کارکمیلاست . کمیل یکی از اصحاب خاص و از دوستان و یاران نزدیك حضرت ، و دارای مراتب و درجات بالای معنوی بود. دعای معروف کمیل که حضرت علی (ع) به او تعلیم داده ، بیانگر شخصیت ممتاز معنوی وی ، و میزان عنایت خاص امیر مؤ منان (ع) به او است .

زمانی که کمیل از طرف آن حضرت ، فرماندار شهرهیتبود، لشکر دشمن هنگام عبور از آن منطقه به غارت آن شهر پرداخت ، در حالی که کمیل در همان زمان به منطقهقرقیسیاحمله کرده بود. امام علی (ع) وقتی از این رخداد با خبر شد، بلافاصله نامه ای به او نوشت و او را این گونه سرزنش کرد:

اما بعد فان تضییع المرء ما ولی و تکلفه ما کفی لعجز حاضر وراءی متبر. و ان تعاطیك الغارة علی اهل قرقیسیا و تعطیلك التی ولیناك - لیس بها من یمنعها و لا یرد الجیش عنها - لراءی شعاع . فقد صرت جسرا لمن اراد الغارة من اعدائك علی اءولیائك غیر شدید المنکب و لا مهیب الجانب و لا ساد ثغرة ولا لعدو شوکة ولا مغن عن اهل مصره ولا مجز عن امیره؛(۲۹۰) اما بعد: سستی انسان در انجام دادن آن چه بر عهده او گذاشته شده ، و اصرار او بر انجام دادن آنچه وظیفه او نیست ، ناتوانی روشن و نظریه باطل و هلاك کننده است . تو، به اهل قرقیسیا حمله کرده ای ؛ ولی مرزهایی که حفظش را بر عهده تو گذارده ایم ، بی دفاع رها ساخته ای . این کار، یك فکر نادرست و بیهوده است . تو در حقیقت ، پلی شده ای برای دشمنانی که می خواهند بر دوستانت دست ، غارت بگشایند، نه بازوی توانایی داری ، نه هیبت و ترسی در دل دشمن ایجاد می کنی ؛ نه مرزی را حفظ می کنی ؛ نه مرزی را حفظ می کنی و نه شوکتی دشمنی را در هم می شکنی ؛ نه اهل شهر و دیارت را کفایت می کنی و نه امیر و پیشوایت را از دخالت در آن جا بی نیاز می سازی.

این نامه گویای آن است که شخصیت والای کمیل ، در ارزیابی حضرت علی (ع) از عملکرد وی تاءثیر نداشته و باعث نشده است که آن حضرت ، عملکرد ضعیف کمیل را در فرمانداری ، قوی ارزیابی نماید.

نمونه دیگری در این زمینه ارزیابی عملکردمحمد بن ابوبکراست . محمد پسر ابوبکر و پسر خوانده امام علی (ع) بوده و در دامان آن حضرت بزرگ شده بود. وقتی که محمد، استاندار مصر شد، آن حضرت به خاطر عملکرد نسبتا ضعیف وی ، و وجود فردی قوی تر و شایسته تر از او یعنی مالك اشتر، محمد بن ابوبکر را از استانداری مصر، عزل ، و مالك اشتر را جایگزین او نمود.

از این جریان دو نکته مهم می توان استفاده کرد:

۱ - حضرت (ع) همواره مراقب اعمال و رفتار کارگزاران خود بوده و عملکرد آنان را به دقت مورد ارزشیابی قرار می داده است . به طوری که اگر فردی در انجام دادن وظیفه کوتاهی می کرد یا ضعفی از خود نشان می داد، فرد بهتر و شایسته تری را جایگزین او می نمود.

۲ - در ارزیابی آن حضرت از اعمال و رفتار کارگزاران ، شخصیت آنان و نیز میزان دوستی و محبت به

آن ها، هیچ تاءثیری نداشت ، و تنها بر اساس عملکردشان ارزیابی می شدند.

۲. ظاهر سازی افراد یکی دیگر از محدودیت ها و موانع ارزشیابی درست و مطلوب ،ظاهر سازی افرادی است که مورد ارزیابی قرار می گیرند. این مساءله یکی از مشکلاتی است که صحت و دقت ارزیابی را تهدید کرده و به خطر می اندازد.

در سازمان ها همواره عده ای افراد کم کار و غیر متعهد وجود دارند که از تلاش واقعی برای سازمان و کوشش حقیقی برای دستیابی به اهداف آن دریغ می کنند؛ لیکن سعی آن ها بر این است که چهره متعهد، کوشا و تلاشگری از خود در ذهن مدیران و مسئولان سازمان به جای گذارند. این گونه افراد همواره تلاش می کنند با ظاهر سازی ، خوش خدمتی و تملق و چاپلوسی ، کارهای کم ارزش و معمولی خود را در نظر مدیران ، بزرگ و ارزشمند جلوه دهند. ارزیابی عملکرد این گونه افراد به مراتب سخت تر و پیچیده تر از ارزشیابی افراد معمولی و عادی سازمان است ؛ و دقت بیش تری می طلبد.

امام علی (ع) خطر ارزیابی این گونه افراد را به مالك گوشزد کرده و به او توصیه می کند هنگام ارزشیابی آنان دقت لازم را به کار گیرد. آن حضرت می فرماید:

ثم لایکن اختیارك ایاهم علی فراستك واستنامتك و حسن الظن منك ، فان الرجال یتعرضون لفراسات الولاة بتصنعهم و سحن خدمتهم و لیس وراء من النصیحة و الاءمانة شی ء؛(۲۹۱) سپس در انتخاب آنان هرگز به فراست و اطمینان ، و خوش گمانی خود تکیه مکن ؛ چرا که مردمان برای جلب نظر زمامداران و والیان ، به ظاهر سازی پرداخته و تظاهر به خوش خدمتی می کنند؛ در حالی که در پس این ظاهر جالب ، هیچ گونه امانتداری و خیر خواهی وجود ندارد.

۳. بی دقتی در ارزشیابی بدیهی است که ارزیاب نقش بسیار مهمی در فرایند ارزشیابی دارد، وصحت و دقت ارزشیابدر گرو این است که ارزیاب این کار مهم را به صورتصحیح و با دقت کاملانجام دهد. ضرورت دقت ارزیاب در ارزیابی کارهای گروهی ، و کارهایی که تعدادی از افراد در به انجام رساندن آن نقش داشته اند، نمود بیش تری دارد؛ زیرا در صورتی که ارزیابی توجه و دقت لازم را نداشته باشد، ممکن است زحمت و تلاش فردی را به حساب فردی دیگری بگذارد، و بدین وسیله صحت ارزشیابی را مخدوش و از درجه اعتبار ساقط کند. بنابراین ، می توان گفت که یکی از مشکلات ارزشیابی و موانع و محدودیت های اجرای صحیح آن ، به ویژه هنگام ارزیابی کارهایی که افراد زیادی در انجام دادن آن ، تلاش و کوشش کرده اند، این است که ارزیاب توجه و دقت کافی نکرده و تلاش و کوشش افراد را به تفکیك و به دقت اندازه گیری و ارزیابی نکند. امام علی (ع) این نکته را به تفکیك و به دقت اندازه گیری و ارزیابی نکند.

ثم اعرف لکل امری ء منهم ما ابلی ، و لا تضمن بلاء امری الی غیره؛(۲۹۲) سپس رنج و زحمت هر یك از آن ها را در نظر بگیر، و رنج و تلاش کسی را به حساب دیگری مگذار.

بر این اساس ، ارزشیاب هنگام ارزشیابی به ویژه هنگام ارزشیابی کارهای گروهی و جمعی ، باید دقت کافی در کار خود داشته ، و تلاش و کوشش هر فردی را برای خود او در نظر بگیرد؛ نه اینکه در اثر کم دقتی و بی مبالاتی ، تلاش و زحمت کسی را، به فرد دیگری نسبت دهد، و امتیاز او به ناحق برای فرد دیگری درج شود.

٤. خوش باوری ارزیاباز دیگر موانع و محدودیت های ارزشیابی است . حسن ظن و خوش باوری بی اندازه کسی که وظیفه ارزیابی افراد را بر عهده دارد، صحت و دقت ارزشیابی را به صورت جدی تهدید می کند.

این نکته درست است که حسن ظن ، يك فضيلت والای اخلاقی است و بر اساس تعاليم قرآن كريم و روايات معصومان (ع) مسلمانان بايستی همواره نسبت به يكديگر حسن ظن داشته باشند و روابط اجتماعی خود را بر مبنای آن ، پايه ريزی كنند؛ ليكن اين قانون كلی استثناهايی نيز دارد كه يكی از آن موارد هنگام بررسی عملكرد كاركنان و ارزيابی آنان است ؛ زيرا عده ای با ظاهر سازی و تملق و چاپلوسی تلاش می كنند كه تا نظر مديران و مسئولان سازمان را به خود جلب كرده و سيمای مطلوبی از خود در ذهن آنان ترسيم كنند. بنابراين ، ضروری است كه هنگام ارزيابی عملكرد اين گونه افراد دقت كافی به عمل آيد و از خوش باوری و حسن ظن ها نسبت به آنان پرهيز شود.

امام علی (ع) به مالك اشتر می فرمايد:

ثم لايكن اختيارك اياهم علی فراستك و استنامتك و حسن الظن منك؛(۲۹۳) سپس در انتخاب آنان ، هرگز بر فراست و اطمينان و خوش گمانی خود تكيه مكن.

بر اساس اين روايت ، يكی ديگر از موانع ارزشيابی خوش باوری و حسن ظن ارزشياب است ؛ زيرا اين خوش گمانی ، مانع از ارزيابی دقيق و واقعی عملكرد و توانمندی های افراد شده و از دقت و اعتبار لازم برای ارزشيابی می كاهد. روشن است كه اين مطلب به معنای اعمال بدبينی و سوء نگرش مطلق به افراد، هنگام ارزشيابی نيست .

خود ارزيابی ضرورت و لزوم ارزشيابی كاركنان از سوی مديران و سرپرستان امری است انكارناپذير، و پيشرفت مستمر هر سازمان و حركت تكاملی آن ، تا حدود زيادی در گرو توانايی و لياقت مديران و سرپرستان در ارزشيابی صحيح و منطقی آنان از عملكرد كاركنان سازمان می باشد. ارزشيابی عملكرد كاركنان ، از جمله ابزارها و وسايل لازم و مؤ ثر مديريت منابع انسانی سازمان است كه با استفاده صحيح از اين ابزار، نه تنها هدف ها، و ماءموريت های سازمان با كارآيی مطلوب تحقق خواهد يافت ؛ بلكه منافع واقعی كاركنان نيز تاءمين خواهد شد.

منابع و متون غنی دينی ، بيانگر اين نكته است كه دين مقدس اسلام اهتمام فراوانی به مساءله ارزشيابی داده و برای آن جايگاه ويژه ای قائل شده است . در آموزه هايی كه نسبت به عملكرد كاركنان سازمان بی تفاوت نباشند، و اعمال و رفتار آنان را مورد ارزيابی دقيق قرار دهند؛ و ميان افراد توانمند، پر كار و زحمت كش و افراد ضعيف ، كم كار و بی تعهد تفاوت قائل شوند؛ تا كاركنان پركار و متعهد برای تلاش و كوشش در جهت دستيابی به اهداف سازمان تشويق و ترغيب شوند؛ و كاركنان ضعيف و كم كار نيز در اعمال و رفتار سازمانی خود تجديد نظر كنند.

بنابراين ، همان گونه كه در مديريت امروز، ارزشيابی به عنوان يكی از وظايف مديران سازمان ، به ويژه مديران منابع انسانی سازمان و يا سرپرستان مطرح می باشد، در آموزه های دينی نيز تاءكيد شده است كه حاكم جامعه اسلامی و مديران رده های پايين تر بايستی كارگزاران و كاركنان خود را ارزشيابی كنند، و نسبت به اعمال و رفتار آنان بی تفاوت نباشند؛ ليكن در منابع دينی آنچه بيش تر از ارزشيابی كاركنان ، از سوی مديران ، مورد توجه قرار دارد،ارزشيابی اعمال و رفتار افراد از سوی خود آناناست . تاءكيد اساسی آيات قرآن كريم و روايات معصومان (ع) و همچنين سيره عملی آن بزرگواران بر اين است كه هر فرد علمكرد خود را مورد بررسی و ارزيابی قرار دهد؛ و در صورت مشاهده نقاط ضعف و انحراف در عملكرد خود، در صدد اصلاح آن ها، و نيز تقويت نقاط قوت و توانمندی های خود برآيند.خود ارزيابیكه در منابع و متون اسلامی با عنوانمحاسبهمطرح شده است ، به صورت يك برنامه منظم روزانه برای هر فرد توصيه شده ، و تا آن جا به اين موضوع اهميت داده شده است كه اگر روزی بر انسان بگذرد و او از اين برنامه غفلت نمايد و در يك محاسبه دقيق ، به ارزشيابی اعمال و رفتارهای خود نپردازد، در زمره پيروان پيامبر گرامی اسلام (ص) و اهل بيت آن حضرت به

شمار نمی آید.

امام کاظم (ع) در تبیین این نکته می فرماید:

لیس منا من لم یحاسب نفسه فی کل یوم ، فان عمل خیرا استزاد الله منه و حمد الله علیه ، و ان عمل شرا استغفر الله منه و تاب الیه؛(۲۹٤) از ما نیست کسی که هر روز به محاسبه و ارزشیابی کارهای خود نپردازد. پس اگر کار نیکی انجام داده است ، از خداوند متعال فزونی آن را بخواهد، و خدا را بر موفقیتی که به دست آورده است سپاس گوید؛ و اگر کار زشتی را مرتکب شده است ، از خداوند، آمرزش آن را خواهد و توبه نماید.

با دقت در سخن امام کاظم (ع) می توان از آن ، سه نکته اساسی استنباط کرد:

۱. ضرورت و جایگاه ویژه ارزشیابی ؛ آن حضرت برای تبیین ضرورت ارزشیابی فرد از اعمال و رفتار خویش ، این نکته را متذکر می شود که غفلت از این امر موجب خروج از جرگه مؤ منان راستین است .

۲. نکته دیگر این که اگر نتیجه ارزشیابی مثبت بود، این نتیجه نباید موجب غرور فرد و در نتیجه رکود او و بسنده کردن وی به وضعیت موجود باشد؛ بلکه به شکرانه این توفیق الهی ، بایستی سپاس خداوند متعال را به جای آورد، و از خدا توفیق بیش تر در ادامه راه را طلب نماید.

۳. نکته اساسی دیگر آن است که اگر نتیجه ارزشیابی منفی بود و برای شخص محرز گردید که در عملکرد او خطا و انحراف وجود داشته است ، باید به فکر اصلاح عملکرد و بهبود آن باشد. آن حضرت می فرماید اگر فرد پس از ارزشیابی متوجه شد که عمل خلاف و خطایی انجام داده است باید از خداوند متعال آمرزش خواسته و توبه نماید. بدیهی است که توبه واقعی و حقیقی آن است که فرد بر ترك کار خطا و اصلاح و جبران آن تصمیم قطعی بگیرد.

در منابع و متون اسلامی ، دستور العمل های صریحی در مورد ارزشیابی فرد از اعمال خویش وارد شده است . پیامبر گرامی اسلام (ص) می فرماید:

حاسبوا انفسکم قبل ان تحاسبوا، وزنوها قبل ان توزنوا، و تجهزوا للعرض الاءکبر؛(۲۹۵) خود را محاسبه و ارزیابی کنید قبل از این که شما را محاسبه و ارزیابی کنند؛ و خودتان را بسنجید قبل از این که شما را بسنجند؛ و خود را برای روز قیامت آماده و مجهز نمایید.

همچنین امام علی (ع) در این مورد می فرماید:

عباد الله زنوا انفسکم من قبل ان توزنوا، و حاسبوا من قبل ان تحاسبوا... و اعلموا انه من لم یعن علی نفسه حتی یکون له منها واعظ و زاجر، لم یکن له من غیرها لا زاجر و لا واعظ؛(۲۹٦) ای بندگان خدا! قبل از این که مورد سنجش قرار گیرید خود را بسنجید؛ و قبل از آن که شما را به پای حساب ببرند حساب خود را برسید... و آگاه باشید آن کس که به خویشتن کمك نکند و واعظ و مانعی از درون جانش برای او نباشد، از دیگران واعظ و مانعی برای او نخواهد بود.

همچنین علما و دانشمندان اسلامی در جهت راهنمایی انسان ها به سوی تکامل و ترسیم جاده کمال ، مساءله ارزشیابی و محاسبه از خویش را مطرح کرده اند.

علما و آموزگاران علم اخلاق ، برای کنترل و تسلط بر نفس ، مراحل چهار گانه ای مطرح می کنند که

ارزشیابی و محاسبه نفس ، یکی از این مراحل ، و از جایگاه ویژه ای در این فرایند برخوردار است . مراحل کنترل نفس ، و سیر و سلوك الی الله باختصار عبارتند از:

مرحله اول :مشارطه: این مرحله که مرحله تعهد و میثاق می باشد، چنین است که فرد با خود شرط کند و پیمان ببندد که مثلا امروز بر خلاف فرمان خداوند متعال رفتار نکند. در سازمان نیز این نکته می تواند رعایت شود؛ به طوری که هر فرد، در هر روز با خود پیمان ببندد که کارها و وظایف خود را به درستی انجام دهد، و کاری بر خلاف قوانین و مقررات سازمان ، و یا برخلاف وظایف و مسئولیت های خویش و در راءس همه این شاخص ها، کاری بر خلاف رضای خداوند متعال انجام ندهد.

مرحله دوم ؛مراقبه: این مرحله که مرحله نظارت و مراقبت بر تعهد می باشد، به آن معنا است که انسان در تمام آن مدت روز متوجه اعمال و رفتار خود باشد، و خویشتن را ملزم به رعایت شرط و پیمان خود نماید؛ تا برخلاف اوامر الهی کاری انجام ندهد. در سازمان نیز فرد باید در آغاز روز، اعمال و رفتار خویش را در نظر داشته و مواظب باشد که وظایف و مسئولیت های خود را به بهترین شکل انجام دهد و بر خلاف قوانین و مقررات سازمان عمل ننماید.

مرحله سوم ؛محاسبه: این مرحله که همان مرحله ارزشیابی و حسابگری می باشد، به معنای آن است که فرد، اعمال و رفتار گذشته خود را دقیقا مورد محاسبه و ارزیابی قرار دهد، تا مشخص شود که آیا مطابق پیمان و شرط خود عمل کرده است یا نه . در سازمان نیز این مرحله همان ارزشیابی از عملکرد گذشته خویش است ؛ یعنی فرد تلاش می کند تا بر اساس ضوابط و معیارهای مشخص شده ، نقاط قوت و نقاط ضعف عملکرد خویش را شناسایی کرده و ارزیابی درستی از عملکرد خویش داشته باشد.

مرحله چهارم ؛معاتبه و معاقبه: این مرحله که همان ملامت نفس و یا عقاب و عتاب آن است ، به این معنا است که اگر نتیجه ارزشیابی منفی بود و بعد از ارزشیابی ، مشخص شد که انسان بر طبق شرط و پیمان عمل نکرده است ، نفس خود را ملامت و سرزنش ، و به نویسندگان کتاب های اخلاق و سیر و سلوك ، مرحله دیگری به نام مرحلهمجاهدهنیز، به این مراحل چهارگانه اضافه نموده اند. هدف از این مرحله تاءدیب نفس و تلاش به منظور ترغیب نفس به ترك محرمات و جبران خطاهای گذشته است . بنابراین ، هدف اصلی از طی نمودن این مراحل ، اصلاح خطاهای گذشته و بهبود عملکرد آینده است .

در سازمان نیز هر یك از کارکنان باید به دقت عملکرد خود را ارزشیابی نماید و در صورتی که مشاهده کرد عمی را بر خلاف قوانین و مقررات انجام داده است ، خود را موظف به اصلاح آن عمل نماید، و برای بهبود عملکرد خود تصمیم جدی بگیرد. البته شاید گفته شود که مراحل سیر و سلوك ، ربطی به سازمان و مسائل سازمانی ندارد، و تنها در قلمرو مسائل فردی ، و موضوعات ارزشی و اخلاقی مصداق می یابد و نمی توان این فرایند اخلاقی و عرفانی را به سازمان و روابط سازمانی تعمیم داد!

بدون شك نبایست دامنه شمول این مرحله را به قلمرو مسائل فردی و اخلاقی محدود کرد و از آن در سازمان و مسائل سازمانی استفاده نکرد؛ بلکه می توان آن را تعمیم و گسترش داد و در سازمان و مسائل و موضوعات مربوط به آن نیز به نحو مطلوبی آن را به کار گرفت .

افزون بر آن که این که مسائل اجتماعی و سازمانی مسلمان از مسائل فردی و ارزشی او جدا نیست ، و مسئولیت هایی که در سازمان بر عهده او گذشته شده است ، می تواند رنگ ارزشی و دینی داشته و حتی به صورت یك عبادت در آید؛ بدین معنا که او کارها و مسئولیت های محول شده را با نیت الهی انجام دهد و به آن ها رنگ و صبغه الهی ببخشد. در این صورت کارهایی که در سازمان به عنوان وظیفه سازمانی انجام می دهد، کاری ارزشی تلقی شده و عبادت محسوب می گردد. از طرف دیگر، باید

توجه داشت که هر فرد، هنگام ورود به سازمان ، بر اساس نوعی قرارداد، در قسمتی از آن سازمان کار می کند، و در ازای کاری که برای سازمان انجام می دهد، حقوق و مزایایی دریافت می کند. این قرارداد به هر شکلی که باشد برای فرد معتقد و دیندار، علاوه بر الزامات و پیامدهای قانونی ، نوعی الزام دینی و شرعی نیز به دنبال دارد. این الزام می تواند به کار فرد، در سازمان ، رنگ و بوی دینی و ارزشی بدهد؛ چرا که عمل به مفاد قرارداد، از دستورهای صریح شرعی و مورد تاءکید شارع مقدس است . بنابراین ، تفکیك قائل شدن میان کارهای فردی و ارزشی فرد و کارهای سازمانی او صحیح و منطقی نیست ؛ لذا همچنان که این فرد در مورد کارهای فردی و دینی خود حساسیت نشان می دهد و مراحل سیر و سلوك را طی می کند تا به تکامل برسد و رضای خداوند متعال را کسب نماید، در مورد کارهای سازمانی نیز باید این مراحل را طی کرده و با ارزشیابی صحیح و دقیق از کارها و عملکرد خود در سازمان ، عملکرد خویش را بهبود بخشد، و در نتیجه در جهت کسب رضایت خداوند متعال تلاش نماید.

در سال های اخیر با پیدایش نظریهمدیریت بر مبنای هدف،(۲۹۷) یامدیریت بر مبنای نتیجه،(۲۹۸) موضوعخود ارزیابی(۲۹۹) از موقعیت خاصی برخوردار گردیده است . اگر چه این نکته تاکنون آن طور که باید و شاید مورد پذیرش عملی قرار نگرفته است ؛(۳۰۰) ولی با توجه به مقاومت اغلب کارکنان در برابر ارزشیابی و این که اصولا ارزشیابی ، به ویژه در مورد کارکنان متخصص و ماهر، نه تنها باعث افزایش بهره وری نمی شود؛ بلکه تا حدود زیادی موجب کاهش آن نیز می گردد، و از سوی دیگر ضرورت ارزشیابی در سازمان ؛ مدیران و مسئولان سازمان ها باید در جست و جوی راه کارهایی باشند که مقاومت کارکنان را رد پی نداشته باشد، و یا آن را به حداقل برساند. به نظر می رسد که روشخود ارزیابیکی از این راه کارها است ؛ لذا بجاست است که فرهنگ خود ارزیابی در سازمان ها، ایجاد و تقویت شود تا کارکنان سازمان بدون مقاومت مورد ارزشیابی قرار گیرند و تضاد و تنشی در سازمان به وجود نیاید.

برخی نویسندگان و صاحب نظران مدیریت ، معتقدند که خود ارزیابی زمانی مفید و مناسب است که ارزیابی به منظورکسب باز خورباشد؛ و نیز معتقدند که سازمان ها این روش را تنها جهتایجاد تعادل میان اهداف فردی و اهداف سازمانبه کار می گیرند؛ لیکن به نظر می رسد این دو نظر تنها در مورد نوعی خود ارزیابی که خودشان مطرح کرده اند صادق است ؛ زیرا در آن ها همه زمینه های لازم را آماده و مهیا نکرده اند، و طبعا از این روش نمی توان کارکردی بالاتر از حد باز خور انتظار داشت ؛ ولی نوعی خود ارزیابی که مورد نظر اسلام و رهبران دینی است ، فراتر از این مساءله بوده و هدف آن بسی بالاتر از باز خور برای خود شخص است ، و برای این منظور زمینه سازی های عقیدتی لازم تقویت گردد.

اهداف و کاربردهای ارزشیابی را به دو دسته عمده :اهداف ارزیابیواهداف پرورشتقسیم بندی می کنند. اهداف ارزیابی ، مثل : افزایش یا کاهش حقوق ، ارتقا و ترفیع ، انتقال ، تعلیق و اخراج ؛ و اهداف پرورشی ارزشیابی ، مثل : تشخیص نیازهای آموزشی ، ایجاد انگیزه در کارکنان جهت بهبود عملکرد، دادن باز خور مناسب ، مشاوره با کارکنان و پی بردن به نقاط قوت و ضعف عملکرد کارکنان به منظور تقویت نقاط قوت و رفع ضعف ها و نارسایی ها.

چنانچه بستر مناسب و زمینه های عقیدتی و فکری لازم آماده و تقویت شوند، روش خود ارزیابی می تواند به عنوان یکی از بهترین و کار آمدترین روش های ارزشیابی جهت دستیابی به هر دو دسته از اهداف و کاربردهای ارزشیابی ، مطرح شود؛ در غیر این صورت باید گفت :خود ارزیابیتنها برای دستیابی به اهداف پرورشی ، روش خوب و کارآمد است ؛ اما به منظور دستیابی به اهداف ارزیابی کارآمدی لازم را نخواهد داشت .

اسلام ، به عنوان نظامی جامع و فراگیر که ریشه در فطرت انسان دارد، و از سرچشمه زلال وحی سیراب می شود، و با دیدی عمیق و بینشی گسترده به انسان و ابعاد مختلف او می نگرد، اهمیت خاصی به ارزشیابی به ویژهخود ارزیابیقائل است . با مراجعه به کتاب های مختلف حدیث می توان اهمیت ارزشیابی و جایگاه ویژهخود ارزیابیرا به دست آورد؛ چنان که علما و دانشمندان بزرگ اسلامی ، در تدوین و تنظیم روایات در کتاب های بزرگ و معتبر روایی ، بابی را تحت عنوانمحاسبة النفسگشوده اند؛ و در آن ، سخنان پیامبر گرامی اسلام (ص) و ائمه هدی (ع) را در موردخود ارزیابیجمع آوری کرده اند.

وجدان و خود ارزیابی وجدانیکی از مفاهیم بسیار نزدیك بهخود ارزیاباست . برای روشن شدن برخی از زوایای بحث خود ارزیابی ، بهتر است وجدان به صورت مختصر توضیح داده شده و ارتباط آن با خود ارزیابی مشخص شود. در مورد وجدان ، تعاریف و برداشت های مختلفی وجود دارد که برای رعایت اختصار، تنها به برخی از آن ها اشاره می شود:

وجدان ، در فرهنگ معین این گونه معنا کرده اند:زمینه مناسب (قوه باطنی) در انسان که خوب و بد اعمال ، به منظور برخورداری از یك کیفیت بالای مسئولیت پذیری ، و توجه خاص به نیك خواهی و عدالت ، به وسیله آن ادراك می شود.(۳۰۱)

از دیدگاه برخی دانشمندان علوم اجتماعی و روان شناسی ، احساس طبیعی انسان نسبت به وجود خویشتن ، و نیز به استعدادها و اعمال خود،وجداننامیده می شود. در این معنا، وجدان عبارت است از: آگاهی مستقیم انسان درباره خویشتن . به عبارت دیگر، وجدان به معنای یك احساس درونی است که هر کس از طریق آن ، جهات اخلاقی کردار و اعمال خود را مورد داوری قرار می دهد.(۳۰۲)

بنابراین ، وجدان را می توان نوعیشخصیتوخود آگاهینسبت به فعالیت های درونی دانست ؛ آگاهی از وجودمنکه در عین حال می تواند داوری امین نیز باشد.(۳۰۳)

به عبارت دیگر، وجدان نیروی تشخیص باطنی و فطری در درون انسان است کهبایدهاونبایدهارا در می یابد، و خوبی را از بدی تشخیص می دهد؛ و آن چنان بر ماهیت اعمال و نیات آدمی آگاهی دارد که درباره جنبه های ارزشی کارهای او به قضاوت می نشیند، و ضمن اظهار نظر صریح ، قاطع ، بجا و بی طرفانه ، در مواقع ضروری ، عکس العمل لازم را نیز نشان داده و موجب تاءثر، پشیمانی و حتی عذاب درونی در برابر کارهای ناپسند، و آرامش و خشنودی در برابر اعمال شایسته می شود.

روسومعتقد است که انسان طبیعتا خوب آفریده شده است ، و اگر مسیر طبیعی خودش را پیدا کند و عوامل اجتماعی ، او را از مسیر خویش باز ندارد؛ هر انسانی ، اخلاقی و دارای ارزش ها و فضایل اخلاقی خواهد بود. در هر انسان نیروی وجدان قرار داده شده که هم او را به سوی راه صحیح تکامل رهبری کده و هم اگر تخلفی از او سر بزند، او را توبیخ می کند.(۳۰٤)

خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید:

لا اقسم بیوم القیامة و لا اءقسم بالنفس اللوامة؛(۳۰۵) سوگند به روز قیامت ، و سوگند به نفس ملامت گر.

برخی از علما و اندیشمندان بزرگ اسلامی ، منظور ازنفس لوامهدر این آیه شریفه را وجدان انسان دانسته و چنین فرموده اند که :قرآن از وجدان به نفس لوامه تعبیر آورده است . نفس لوامه یعنی نفس ملامت گر که صاحب خود را ملامت می کند. هنگامی که انسان کار ناپسندی را انجام داد، این نفس در درون با او سخن گفته ، وی را ملامت می کند که چرا چنین کاری را مرتکب گشتی ؟.(۳۰٦)

در يك جمع بندی کلی باید گفت که وجدان نیرو و کششی درونی است که اعمال و رفتار انسان را ارزیابی کرده ، و خوب و بد آن ها را تشخیص می دهد، و آن گاه که عمل بد و نامطلوبی از انسان مشاهده کرد، او را ملامت و سرزنش می کند، تا فرد عمل خویش را اصلاح نماید. بنابراین ، می توان گفت که وجدان ، ابزار و زمینه مناسبی برای ارزیابی کارهای افراد است .

وجدان کاربهمان کاربرد وجدان در محیط کار است ، و می توان آن را محاکمه درونی انسان نسبت به عملکرد فرد در محیط کار دانست . بر این اساس ، وجدان کاری یکی از عوامل و ابزارهای مناسب و اصلی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان از سوی خود آنان (خود ارزیابی) می باشد؛ و مدیران و مسئولان سازمان ها بایستی تلاش کنند تا با برنامه ریزی و اجرا برنامه های مناسب فرهنگی و مذهبی ، وجدان کاری را در افراد و کارکنان سازمان تقویت نمایند، تا آنان بتوانند کارهایی را که در سازمان انجام می دهند، خودشان ارزیابی کرده و در صورت مشاهده نقاط ضعف ، برای اصلاح آن ها و بهبود عملکرد خویش تلاش کنند.

پایان

مديريت علوي ١- Hofstede

٢- نات ، راگو، مدیریت تطبیقی ، ترجمه عباس منوریان ، ص ٤٨.

٣- نهج البلاغه ، نامه ٥.

٤- محمودی محمد باقر، نهج السعاده فی مستدرك نهج البلاغه ، ج ٥، ص ٣٦.

٥- آمدی ، عبدالواحد، عزرالحکم و دررالکلم ، حدیث ٣١٥١.

٦- همان ، حدیث ٥٥٧١.

٧- همان ، حدیث ٥٤٢٤.

٨- همان ، حدیث ٤٠٦٧.

٩- نهج البلاغه ، نامه ٣١.

١٠- همان ، نامه ٥٣.

١١- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ٢٤٢٩.

١٢- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.

١٣- همان .

١٤- همان .

١٥- همان .

١٦- همان .

۱۷- همان .

۱۸- همان ، نامه ۷۱.

۱۹- همان ، حکمت ١٦١.

۲۰- همان ، حدیث ٤٦١٧.

۲۱- همان ، حدیث ٥٤٢٦.

۲۲- همان ، حدیث ۳۰۸۲.

۲۳- نهج البلاغه ، خطبه ۹۰.

٢٤- مجلسی ، محمد باقر، بحار الانوار، ج ۷۱، ص ۱۳۸.

۲۵- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

٢٦- بحار الانوار، ج ٤٠، ص ۳۲۵.

۲۷- همان ، ج ۳۳، ص ۵۰۰.

۲۸- همان ، ج ٤١، ص ۱۰۵.

۲۹- محمدی ری شهری ، محمد، موسوعة الامام علی بن ابی طالب (ع)، ج ٤، ص ۲۲۱.

۳۰- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۳۳٦۷.

۳۱- همان ، حدیث ۸۰۳۹.

۳۲- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۳۳- همان ، حکمت ۲۷٤.

۳٤- همان ، نامه ۵۳.

۳۵- همان ، حکمت ۱۷٦.

۳٦- آل عمران ، آیه ۵۹.

۳۷- نهج البلاغه ، نامه ٤٦.

۳۸- همان .

۳۹- همان ، نامه ۵۳.

٤٠- همان .

٤١- همان .

٤٢- همان .

٤٣- همان .

٤٤- همان ، خطبه ٢٢٤.

٤٥- همان ، نامه ٥٣.

٤٦- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ٦١١٦.

٤٧- نهج البلاغه ، حکمت ، ٧٠.

٤٨- Drucker peter.

٤٩- Chandan:٥٨. Theory Management ,practice .P

٥٠- Stoner James.

٥١- Freeman Edward.

٥٢- Freeman .James ,Stoner؛ Monagement؛ P:١٨٦.

٥٣- Hudson Cyril.

٥٤- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ١٠٤٤٥.

٥٥- همان ، حدیث ٩٣٢٠.

٥٦- همان ، حدیث ٥٥٧١.

٥٧- همان ، حدیث ٧٩٠٦.

٥٨- همان ، حدیث ١٤٨٢.

٥٩- همان ، حدیث ١٠٩٢٠.

٦٠- همان ، حدیث ١٩٤٨.

٦١- همان ، ص ٤٨٣٣.

٦٢- همان ، حدیث ٤٨٣٣.

٦٣- همان ، حدیث ٣٠٩٥.

٦٤- حکیمی ، محمد رضا، الحیاة ، ج ١، ص ١٦٢.

٦٥- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ٢٧٧٧.

٦٦- همان ، حدیث ١٤١٧.

٦٧- .Drucker Peter

٦٨- .Effectiveness

٦٩- .Efficiency

٧٠- .Edwward ,Freeman ,James ,Stoner؛ Management؛ P:١٨٦

٧١- .Others ,Cortland ,Bovee؛ Management؛ P:٢٠٧

٧٢- .MBO).Objective by Mangement)

٧٣- .Drucker Peter

٧٤- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.

٧٥- .Edward ,Freeman ,James ,Stoner؛ Management؛ P:١٨٦

٧٦- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ٤٢٧٧.

٧٧- .Edward ,Freeman ,James ,Stoner؛ Management؛ P:١٨٦

٧٨- .Edward ,Freeman ,James ,Stoner؛ Management؛ P:١٨٦

٧٩- .Edward ,Freeman ,James ,Stoner؛ Management؛ P:١٨٦

٨٠- .Theory Organization :Stephen ,Robbins؛ P:٥٥

٨١- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ١٠٠٥٩.

٨٢- .Behavior Organization :Stephen ,Robbins؛ P:٢٢٢

٨٣- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ٧٨٥٠.

٨٤- همان ، حدیث ١٠٩٥٣.

٨٥- همان ، حدیث ٣٩١٤.

٨٦- همان ، حدیث ٢٤٥٣.

٨٧- .Managenent :David ,Kurtz ,Louis ,Boone؛ P:١٥٥

٨٨- بحار الانوار، ج ٧٣، ص ١٥٩.

Others ,Cortland ,Bovee؛ Management؛ P:۲۰۹. -۸۹

۹۰- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۱۵۷۳.

۹۱- همان ، حدیث ٤۹۰۱.

۹۲- همان ، حدیث ٤۱۱۹.

۹۳- همان ، حدیث ۱۰٦۹٦.

۹٤- همان ، حدیث ۵٤۳۵.

۹۵- همان ، حدیث ۷۹۸٦.

۹٦- همان ، حدیث ٤۲.

۹۷- همان ، حدیث ۱۰۸۷۸.

۹۸- بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۱۳.

Heinz ,Weihrich ,Harold ,Koontz؛ Management of Essentals؛ P:۱۰۸. -۹۹

Edward ,Freeman ,James ,Stoner؛ management؛ P:۲٤۸. -۱۰۰

۱۰۱- رضائیان ، علی اصول مدیریت ، ص ۵۷.

۱۰۲- سعادت ، اسفندیار، فرایند تصمیم گیری در سازمان ، ص ۱۵.

۱۰۳- موسوعة الامام علی بن ابی طالب (ع)، ج ٤، ص ۲٦۹.

۱۰٤- نهج البلاغه ، نامه ٤۳.

۱۰۵- همان ، نامه ۷۱.

۱۰٦- همان ، نامه ٦۹.

۱۰۷- همان ، خطبه ٤۳.

۱۰۸- همان ، خطبه ۵٤.

۱۰۹- ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه ، ج ۳، ص ۱۳۰.

۱۱۰- ذاکری ، علی اکبر، سیمای کارگزاران علی بن ابی طالب امیر المؤ منین (ع)، ج ۱، ص ۳٦۷.

۱۱۱- نهج البلاغه ، حکمت ۱٦۱.

۱۱۲- نهج البلاغه ، حکمت ۲۱۱.

۱۱۳- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۱۰۶۹۳.

۱۱٤- همان ، حکمت ۱۱۳.

۱۱۵- همان ، حکمت ۱۱۳.

۱۱٦- همان ، حدیث ۸٦۳٤.

۱۱۷- بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۰۵.

۱۱۸- نهج البلاغه ، حکمت ۱۷۳.

۱۱۹- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۲۵٦۷.

۱۲۰- بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۰۵.

۱۲۱- همان ، ص ۱۰٤.

۱۲۲- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۵۷۵۵.

۱۲۳- بحار الانوار، ج ۷۸، ص ٤۵.

۱۲٤- تستری ، سهل بن عبدالله ، تفسیر تستری ، ص ۲۸.

۱۲۵- بحار الانوار، ج ۷۷، ص ٤۲۲.

۱۲٦- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۳۲۷۹.

۱۲۷- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۱۲۸- همان .

۱۲۹- همان .

۱۳۰- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۱۰۳۵۱.

۱۳۱- نهج البلاغه ، خطبه ۲۱٦.

۱۳۲- همان ، نامه ۵۰.

۱۳۳- بحار الانوار، ج ۳۲، ص ۳۹۷.

۱۳٤- همان ، ص ۳۲.

۱۳۵- شرح نهج البلاغه ، ج ۱۱، ص ۱۷.

۱۳٦- دینوری ، عبدالله بن مسلم بن قتیبه ، الامامة و السیاسة ، ج ۱، ص ۵۲.

۱۳۷- معاویه پس از آن که مطلع شد گروهی در مدینه با حکومت حضرت علی (ع) مخالفند، و وقتی اظهارات طلحه و زبیر به وی رسید، دانست که طلحه و زبیر به خاطر این که از امارت محروم هستند، آرام نخواهند نشست . از این رو در صدد توطئه و تحریك مخالفان حضرت علی (ع) بر آمد، و به برخی از آنان نامه نوشت ، و آنان را به مخالفت با حضرت علی (ع) و رسیدن به قدرت تحریك کرد. در نامه هایی که برای طلحه و زبیر نوشته بود، پس از شمردن فضایل آن ها، نوشت : من برای تو و دوستت از مردم شام بیعت گرفتم و هر کدام از شما که زودتر برای وحدت مردم و کسب قدرت قیام کند و نزد ما بیاید، امام و پیشوا خواهد شد و بعد از او دیگری امام خواهد شد....

۱۳۸- سیمای کارگزاران علی بن ابی طالب امیر المؤ منین (ع)، ج ۲، ص ۳۰۷.

۱۳۹- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۹۱۸۰.

۱٤۰- همان ، حدیث ٥٤۲٦.

۱٤۱- همان ، حدیث ۸۰٤۰.

۱٤۲- همان ، حدیث ٤٦۱۷.

۱٤۳- همان ، حدیث های ۷۸۹۹ و ۸۰۳۸.

۱٤٤- نهج البلاغه ، خطبه ۱۹۲.

۱٤٥- همان ، حکمت ۲۷٤.

۱٤٦- همان ، حکمت ۲۱.

۱٤۷- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۳۳٦۷.

۱٤۸- همان ، حدیث ٤۱۱۹.

۱٤۹- همان ، حدیث ۱٤٦۰.

۱٥۰- همان ، حدیث ۳۸۸۷.

۱٥۱- نهج البلاغه ، نامه ٥۳.

۱٥۲- شرح نهج البلاغه ، ج ۱، ص ۳۰۸.

۱٥۳- نهج البلاغه ، نامه ٦۲.

۱٥٤- همان ، نامه ٥۳.

۱٥٥- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۹۳۲٥.

۱٥٦- همان ، حدیث ۱۰٤٤٤.

۱۵۷- همان ، حدیث ٦٦٦٠.

۱۵۸- همان ، حدیث ۲۵۸۱.

۱۵۹- همان ، حدیث ۱۳۳۳.

۱٦۰- نهج البلاغه ، خطبه ۱۷۳.

۱٦۱- همان ، خطبه ۵۵.

۱٦۲- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۳۰۸۲.

۱٦۳- نهج البلاغه ، خطبه ۹۰.

۱٦٤- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ٤٥۰٤.

۱٦٥- طلاق ، آیات ۲ و ۳.

۱٦٦- .P ,Behavior Organizational ,Stephen ,Robbins:۳٤٦

۱٦۷- .P ,Behavior Organizational ,Stephen ,Robbins:۳٤٦-۳٤۷

۱٦۸- نهج البلاغه ، حکمت ۳۲۱.

۱٦۹- آل عمران ، آیه ۱۵۹.

۱۷۰- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۱۷۱- .Edward ,Freeman ,James ,Stoner؛ Management؛ P:٦۰۰

۱۷۲- .Tbid

۱۷۳- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۱۷٤- همان .

۱۷۵- اشاره به آیه ۸۵، سوره اعراف .

۱۷٦- اعراف ، آیه ۷٤.

۱۷۷- بحار الانوار، ج ٤۱، ص ۱۰٤.

۱۷۸- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۸٦۰۷.

۱۷۹- همان ، حدیث ۳٦۳۸.

۱۸۰- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۱۸۱- قاضی ابو یوسف ، الخراج ، ص ۱۱۸.

۱۸۲- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۱۸۳- معجم مقاییس اللغة ؛ المعجم الوسیط؛ فرهنگ لا روس ؛ المنجد.

۱۸٤- نهج البلاغه ، نامه ٤۰.

۱۸۵- همان ، نامه ٤۳.

۱۸٦- همان ، نامه ۷۱.

۱۸۷- مان ، نامه ۵۳.

۱۸۸- همان ، نامه ٤۵.

۱۸۹- همان ، نامه ٤۵.

۱۹۰- همان ، نامه ۷۱.

۱۹۱- همان ، نامه ۲۰.

۱۹۲- جرداق ، جرج ، امام علی (ع)، صدای عدالت انسانی ، ترجمه سید هادی خسرو شاهی ، ج ۱، ص ۱۱۷.

۱۹۳- نهج البلاغه ، نامه ٤۰.

۱۹٤- همان ، نامه ۵۳.

۱۹۵- همان .

۱۹٦- همان .

۱۹۷- همان .

۱۹۸- همان .

۱۹۹- همان ، خطبه ۲۲٤.

۲۰۰- موسوعة الامام علی بن ابی طالب (ع)، ج ٤، ص ۲۱٤.

۲۰۱- حیره نام شهری در نزدیکی کوفه بوده که آب و هوایی بهتر از کوفه داشته و خانه های آل نعمان بن منذر در آن بوده است .

۲۰۲- بحار الانوار، ج ٤۱، ص ۱۱۳.

۲۰۳- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۲۰٤- همان .

۲۰۵- الخراج ، ص ۱۲۸.

۲۰٦- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۲۰۷- حرانی ، حسین بن علی بن حسین بن شعبه ، تحف العقول ، ص ۱۲۹.

۲۰۸- الخراج ، ص ۱۲۸.

۲۰۹- حرانی ، حسین بن علی بن حسین بن شعبه ، تحف العقول ، ص ۱۲۹.

۲۱۰- نهج البلاغه ، نامه ۳.

۲۱۱- موسوعة الامام علی بن ابی طالب ، ج ٤، ص ۱٤۲.

۲۱۲- نهج البلاغه ، حکمت ٤۷٦.

۲۱۳- نهج السعادة فی مستدرك نهج البلاغه ، ج ۵، ص ۱۵۱.

۲۱٤- نهج البلاغه ، نامه ٦۱.

۲۱۵- نهج البلاغه ، نامه ۱۸.

۲۱٦- نهج السعادة فی مستدرك نهج البلاغه ، ج ۵، ص ۳۰۲.

۲۱۷- همان ، ص ۲۵.

۲۱۸- نهج البلاغه ، نامه ۵.

۲۱۹- نهج السعادة فی مستدرك نهج البلاغه ، ج ٤، ص ۹۸.

۲۲۰- جمعی از اساتید مدیریت ، نظریه های مدیریت ، مجموعه سوم ، ص ۱۰۵.

۲۲۱- نهج البلاغه ، خطبه ۹۰.

۲۲۲- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۲٤۲۹.

۲۲۳- راغب در کتاب مفردات می گوید: وقایه به معنی نگه داری اشیاء در برابر اموری است که به آن ها زیان و آزار می رساند؛ و تقوا قرار دادن روح است در یك پوشش حفاظتی در برابر خطرها، از این رو گاهی تقوا را به خوف و ترس تفسیر کرده اند، در حالی که خوف ، سبب تقوا می شود و در عرف شرع ، تقوا به معنی خویشتنداری در برابر گناهان است و کمال تقوا آن است که از مشتبهات نیز اجتناب شود.

۲۲٤- مکارم شیرازی ، ناصر، تفسیر نمونه ، ج ۱، ص ۷۹.

۲۲۵- همان ، ص ۸۰.

۲۲٦- همان ، ج ۱۷، ص ۱۸۸.

۲۲۷- همان ، ج ۲۳، ص ٥٤٠.

۲۲۸- حجرات ، آیه ۱۳.

۲۲۹- تفسیر نمونه ، ج ۱، ص ۸۰.

۲۳۰- همان ، ص ۸۱.

۲۳۱- نهج البلاغه ، نامه ٥۳.

۲۳۲- سیمای کارگزاران علی بن ابی طالب امیر المؤ منین (ع)، ج ۲، ص ۳٤٥.

۲۳۳- نهج السعادة فی مستدرك نهج البلاغه ، ج ٤، ص ۱۰۹.

۲۳٤- مصباح ، محمد تقی ، آموزش عقائد، ج ۳، ص ۱۲۷.

۲۳٥- همان ، ص ۱۳۷.

۲۳٦- نهج البلاغه ، خطبه ۸۲.

۲۳۷- همان ، نامه ٥۳.

۲۳۸- غررالحکم و دررالکلم ، حدیث ۷٦٤٥.

۲۳۹- Design ,Theory Organization :F .C؛ Daft .L.R؛ Ed ٥؛ P:۱۰۷.

۲٤۰- قاضی نعمان ، دعائم الاسلام ، ج ۱، ص ۳٦۱.

۲٤۱- سیمای کارگزاران علی بن ابی طالب امیر المؤ منین (ع)، ج ۲، ص ۱۸۲.

۲٤۲- نهج البلاغه ، نامه ٥۳.

۲٤۳- این فرمان حضرت در نسخه دیگر، با کمی تفاوت چنین نقل شده است :

ثم اسبغ علیهم فی العمالات ، و وسع علیهم فی الارزاق ... ؛ حقوق و دستمزد کارکنان را به طور کامل و فراوان بپرداز و در روزی های آن ها توسعه بده .(نهج السعادة فی مستدرك نهج البلاغه ، ج ٥، صص ۷۹ - ۸۰).

۲٤٤- نهج البلاغه نامه ٥۳.

۲٤٥- موسوعة الامام علی بن ابی طالب (ع)، ج ٤، ص ۲۲۱.

۲٤٦- همان .

۲٤۷- نهج البلاغه ، خطبه ۲۲٤.

۲٤۸- همان .

۲٤۹- Blackwell:۲۵۲. Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management, P

۲۵۰--۲۵۰.۳۲۱:Decenzo ,David ,Robbins ,Stphen :Human Resource Management, P

۲۵۱- Human Resource Management:۲٦۷. P, Cascio ,Wayne

۲۵۲- Human Resource Management, Personnel Management: Werther ,William ,Davise ,Keith P:۳۳۹.

۲۵۳- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۲۵٤- تحف العقول ، ص ۱۲۹.

۲۵۵- Human Resource Management: Berardin ,John ,Russell ,Joyce P:۳۸۰.

۲۵٦- Ibia: P:۳۷۹.

۲۵۷- Human Resource Management, Personnel Management: Wether ,William ,Davis ,Keith P:۳۳۹.

۲۵۸- Human Resources Managing: Cascio ,Wayne P:۲٦۸.

۲۵۹- Human Resource Management Handbook The: Towers ,Brian P:۱۸۹.

۲٦۰- Human Resource Management: Bernardin ,John ,Rusell ,Joyce P:۳۸۰.

۲٦۱- Human Resource Management Handbook THe: Towers ,Brian P:۱۸۸.

۲٦۲- Human Resources Managing: Cascio ,Wayne P:۲٦۸.

۲٦۳- Human Resource management: Decenzo ,David ,Robbins ,Stephen P:۳۲۱.

۲٦٤- Human Resource Management, Personnel Management: Wether ,William ,Davis ,Keith P:۳۳۹.

۲٦۵- Human Resource Management Handbook THe: Towers ,Brian P:۱۸۹.

۲٦٦- مدیریت منابع انسانی ، ص ۲۱۷.

۲٦۷- Human Resource Management, Personnel Management: Wether ,William ,Davis ,Keith P:۳۳۹.

۲٦۸- Human Resource Management Handbook THe: Towers ,Brian P:۱۸۸.

۲٦۹- Human Resource Management, Personnel Management: Wether ,William ,Davis ,Keith

P:۳۳۹.

۲۷۰- Keith ,Davis ,William ,Wether؛ Management Personnel ,Resource Human؛ P:۳۳۹.

۲۷۱- Stephen ,Robbins ,David ,Decenzo؛ management Resource Human؛ P:۳۲۲.

۲۷۲- Ibid

۲۷۳- Resources Human Managing ,Wayne ,Cascio؛ P:۲۸٦.

۲۷٤- مدیریت منابع انسانی ، ص ۲۱۹.

۲۷۵- Keith ,Davis ,William ,Wether؛ Management Personnel ,Rrsources Human؛ P:۳٤۲.

۲۷٦- بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۳۹.

۲۷۷- حدید، آیه ۲۵.

۲۷۸- شورا، آیه ۱۵.

۲۷۹- نساء، آیه ۱۳۵.

۲۸۰- مائده ، آیه ۸.

۲۸۱- حجرات ، آیه ۹.

۲۸۲- نهج البلاغه ، خطبه ۲۲٤.

۲۸۳- همان ، نامه ۵۳.

۲۸٤- همان .

۲۸۵- تحف العقول ، ص ۱۲۹.

۲۸٦- ر.ك : نهج البلاغه ، نامه ٦۱.

۲۸۷- تحف العقول ، ص ۱۲۹.

۲۸۸- نهج البلاغه ، نامه ۵۳.

۲۸۹- همان .

۲۹۰- همان ، نامه ٦۱.

۲۹۱- همان ، نامه ۵۳.

۲۹۲- همان .

۲۹۳- همان .

۲۹٤- بحار الانوار، ج ۷۰، ص ۷۲.

۲۹۵- همان ، (ص) ۳۸۰.

۲۹٦- نهج البلاغه ، خطبه ۹۰.

۲۹۷- Objective by Management.

۲۹۸- Result by Management.

۲۹۹- Evaluation Self.

۳۰۰- میر سپاسی ، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، ص ۲٦۸.

۳۰۱- افجه ای ، علی اکبر، بررسی راه های عملی تقویت وجدان کاری ، اقتصاد و مدیریت ، شماره ۲٦ - ۲۷.

۳۰۲- آلن پیرو، فرهنگ علوم اجتماعی ، ترجمه باقر ساروخانی ، ص ۵۱.

۳۰۳- جعفری ، محمد تقی ، وجدان ، ص ۱۰.

۳۰٤- مصباح یزدی ، محمد تقی ، فلسفه اخلاق ، ص ۸۳.

۳۰۵- مطهری ، مرتضی ، اسلام و مقتضیات زمان ، ج ۱، ص ۳۹٤.

۳۰٦- قیامت ، آیه ۲۱.