



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیه السلام

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت اسلامی

نویسنده:

آیت الله العظمی سید محمد حسینی شیرازی

ناشر چاپی:

دار العلم

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۱۷	مدیریت اسلامی
۱۷	مشخصات کتاب
۱۷	اشاره
۲۱	فهرست مطالب
۲۷	پیشگفتار
۲۹	مسئله اول : معنای لغوی و اصطلاحی اداره
۲۹	اشاره
۳۰	عوامل موفقیت در مدیریت
۳۵	مسئله دوم : ویژگی های مدیر توانا
۳۵	اشاره
۳۶	صفات مدیر توانا
۴۲	مسئله سوم : انعطاف پذیری در مدیریت
۴۸	مسئله چهارم : مکاتب مدیریتی
۴۸	اشاره
۵۳	دلایل برتری مکتب علمی
۵۶	مسئله پنجم : شایستگی های مورد نیاز مدیر
۵۹	مسئله ششم : وظایف مدیر
۵۹	اشاره
۶۰	۱. برنامه ریزی
۶۱	۲. سازماندهی
۶۳	۳. تأمین و به کارگیری نیروی انسانی
۶۴	۴. رهنمود و اقتاع
۶۵	۵. کنترل یا نظارت
۶۶	تقسیم بندی دیگری از وظایف مدیر
۶۸	مسئله هفتم : امور تأثیرگذار در مدیریت برتر
۶۸	اشاره
۶۸	۱. اصل هدف
۶۹	۲. اصل ضرورت سازماندهی و تقسیم کار
۶۹	۳. اصل وظیفه
۷۰	۴. اصل تخصص
۷۰	۵. اصل وحدت فرماندهی
۷۱	۶. اصل عدم مداخله
۷۲	۷. اصل کوتاهی مسیر
۷۳	۸. اصل برابری اختیار و مسئولیت
۷۳	۹. اصل محدود بودن کارکنان (با اصل حیطه نظارت)
۷۴	۱۰. اصل تفویض اختیار
۷۵	۱۱. اصل روابط انسانی
۷۵	۱۲. اصل انعطاف پذیری
۷۶	۱۳. اصل کارایی

۱۴	اصل تعمیر و نگهداری	۷۶
۱۵	کیفیت و دقت عمل	۷۷
مسئله هشتم : سازمان		۷۸
مسئله نهم : چارت اداری		۸۱
اشاره		۸۱
انواع چارت های اداری		۸۴
اول: نمودار اداری یا سازمانی		۸۴
دوم: نمودار وظایف		۸۷
سوم: نمودار پرسنلی		۸۸
چهارم: نمودارهای جغرافیایی		۸۹
پنجم: نمودارهای هم‌مانندگی		۸۹
مسئله دهم : سیستم های سازمانی		۹۰
اشاره		۹۰
انواع سیستم های سازمانی معاصر		۹۲
۱. مؤسسه انفرادی		۹۳
معایب سیستم های اداری شرکتهای خصوصی		۹۵
۲. شرکت تضامنی		۹۶
۳. شرکت مختلط غیرسهامی		۱۰۰
۴. شرکت سهامی مختلط		۱۰۲
۵. شرکت به صورت تسهیم		۱۰۳
۶. شرکت سهامی		۱۰۴
مزایای شرکتهای سهامی		۱۰۵
معایب شرکت های سهامی عام		۱۰۷
مسئله یازدهم : عوامل تعیین کننده سازمان		۱۱۲
اشاره		۱۱۲
بررسی عوامل چهارگانه سازمان		۱۱۴
مسئله دوازدهم : مدیریت و قوای چهارگانه		۱۲۰
اشاره		۱۲۰
اهمیت تبلیغات		۱۲۱
مدیر و مدیریت		۱۲۴
مسئله سیزدهم : وظایف مدیریتی و وظایف سازمانی		۱۲۷
اشاره		۱۲۷
وظایف تولیدی		۱۲۸
وظایف بازاریابی		۱۲۹
وظایف مالی		۱۲۹
وظایف پرسنلی		۱۳۰
مسئله چهاردهم : گردآوری داده ها و نقش مدیریت		۱۳۱
اشاره		۱۳۱
ضرورت گردآوری داده ها		۱۳۱
نوع داده های گردآوری شده		۱۳۲
مسئله پانزدهم : ساماندهی داده ها و طرحها		۱۴۴

۱۴۴	اشاره
۱۴۴	پرسشهای راهگشا
۱۵۳	مسأله شانزدهم : تصمیم گیری
۱۵۳	اشاره
۱۵۵	حق تصمیم گیری و گزینه های پیش روی
۱۵۷	جامعیت در تصمیم گیری
۱۵۸	تصمیم گیری و مسأله ارزش ها
۱۵۹	دشواری فرایند تصمیم گیری
۱۶۲	مسأله هفدهم : انواع تصمیم گیری های بایسته
۱۶۲	اشاره
۱۶۴	طبقه بندی تصمیم گیری ها
۱۶۵	انواع تصمیم گیری ها
۱۶۶	گامهای شش گانه تصمیم گیری
۱۷۱	معیارهای تصمیم گیری
۱۷۴	مسأله هیجدهم : عامل زمان در فعالیتهای اداری
۱۷۴	اشاره
۱۷۶	گوهر زمان
۱۷۷	زمان عامل سنجش است
۱۷۸	زیان هدر دادن زمان
۱۷۹	زمان و پدیده توسعه
۱۸۰	ضرورت شناسایی عوامل کاهش زمان
۱۸۲	دیکتاتوری و مرگ زمان
۱۸۳	زمان و فناوری روز
۱۸۵	زمان و برنامه زندگی
۱۸۸	مدیریت زمان و رفتار منطقی
۱۹۰	مدیریت زمان و آموزش
۱۹۲	عالمان دین و مدیریت زمان
۱۹۵	مسأله نوزدهم : بروکراسی اداری
۱۹۵	اشاره
۱۹۹	سادگی در مدیریت و تأثیرات آن
۲۰۲	عیب های ناگزیر پخته ای را که در اینجا باید همواره به خاطر داشته باشیم این است که مراحل اداری معایبی هم دارند که باید از آنها اجتناب کرد. اصولاً هر چیز خوبی اگر مراقبت نشود تبدیل به یک شیء بد و منفی می گردد. مثلاً همین آب باران که به خودی خود مفید و ارزشمند است سخنی در روش های درست مدیریت
۲۰۵	مسأله بیستم : پژوهش ای درباره راه های آسان کردن سیستم مدیریت
۲۰۵	اشاره
۲۰۷	استفاده از کارشناسان برون سازمانی
۲۰۸	مضرات استفاده از کارشناسان برون سازمانی
۲۰۹	ایجاد واحدی برای ساماندهی در یک سازمان
۲۱۰	استفاده از خود مدیران سازمان برای بهسازی سیستم اجرای کار
۲۱۱	مراحل ضروری روشهای ساده کردن اجرای کار در سازمان
۲۱۴	مسأله بیست و یکم : ضرورت پیگیری نظری و عملی
۲۱۴	اشاره

۲۱۴	راه های پیگیری
۲۱۵	وضوح راهکارها
۲۱۶	پیگیری و اعتدال
۲۱۸	جنبه های پیگیری
۲۲۰	پیگیری و ابزار جدید ارتباطی
۲۲۰	آمار و پیگیری
۲۲۱	پیگیری و فهم نوع خطا
۲۲۳	پیگیری همه جانبه
۲۲۴	مسئله بیست و دوم : تغییر و انعطاف پذیری مدیریت
۲۲۴	اشاره
۲۲۴	انواع تغییر در کمیت
۲۲۵	گام های مؤثر در انعطاف پذیری مدیریت نسبت به تغییر
۲۳۱	مسئله بیست و سوم : رشد نیروهای کاری در یک سیستم اداری
۲۳۱	اشاره
۲۳۲	عوامل مؤثر در پرورش استعدادهاى پرسنل اداری
۲۳۴	راه های بهسازی مدیریت
۲۳۹	مسئله بیست و چهارم : برنامه ریزی آموزشی برای مدیران
۲۳۹	اشاره
۲۴۰	آموزش و دنیای جدید صنعتی
۲۴۲	دانمارک و آموزش عمومی
۲۴۳	اسلام و آموزش اجباری
۲۴۳	آموزش همگانی و موضعگیری دیکتاتوران
۲۴۳	زاین و آموزش همگانی
۲۴۶	مسئله بیست و پنجم : نمودار تقسیم کار و شرح وظایف در مدیریت
۲۴۶	اشاره
۲۴۶	تأثیر و فواید نمودار تقسیم کارها
۲۴۸	نمودار تقسیم کار و شناخت تراکم کاری در مدیریت
۲۴۹	نمودار و تغییرات انسانی در سازمان
۲۴۹	نمودار کنترل کمی کار
۲۴۹	نمودار و شناخت اثربخشی اجرای کارها
۲۵۰	نمودار و حوادث پیش بینی نشده
۲۵۱	مراحل نمودار
۲۵۳	شیوه تهیه نمودار
۲۵۳	فهرست فعالیتهای واحد و تأثیر آن
۲۵۴	هویت نمودار تقسیم کار
۲۵۷	نقش تعطیلات در نمودار
۲۵۹	مسئله بیست و ششم : آمیختگی روابط شخصی و روابط اداری
۲۵۹	اشاره
۲۵۹	پیامدهای خلط روابط
۲۶۲	مسئله بیست و هفتم : تجدید سازمان و بازآفرینی سیستم اداری
۲۶۲	اشاره

۲۶۲	موارد لزوم بازآفرینی سیستم
۲۶۵	پس لرزه های بازآفرینی سازمان
۲۶۶	مسأله بیست و هشتم : ساده سازی کار در سازمان
۲۶۶	اشاره
۲۶۹	ضرورت همکاری پرسنل در ساده سازی جریان اداری
۲۷۱	ضرورت گزینش مسئول لایق برای طرح ساده سازی اداری
۲۷۲	برخی از ویژگی های مسئول هماهنگ کننده
۲۷۳	مسئول ساده سازی روال اداری و آشنایی اش با اداره
۲۷۵	ساده سازی روال اداری و ضرورت پیگیری آن
۲۷۶	مراحل ساده سازی اداری
۲۷۸	مسأله بیست و نهم : مسئولیت پذیری مدیر
۲۷۸	اشاره
۲۷۸	پیشرفت و مسئولیت پذیری
۲۸۱	مسئولیت پذیری و پرورش مدیران مسئول
۲۸۳	مسأله سی ام : ضرورت تشکل مؤسسه اسلامی جهانی
۲۸۳	اشاره
۲۸۳	نیازهای اسلام به مدیر مسئول
۲۸۹	مسأله سی و یکم : محکم کاری اجرایی در مدیریت
۲۸۹	اشاره
۲۸۹	دفتر، مرکز نظم و محکم کاری
۲۹۰	طراحی دفتر
۲۹۵	تغییرپذیری محل کار
۲۹۷	تنظیم ماکت پیش از اجرا
۲۹۸	انواع دفتر کار
۲۹۹	دفتر باز، دفتر بسته
۳۰۰	نقد دفاتر باز
۳۰۱	مسأله سی و دوم : سنجش عملکرد در مدیریت
۳۰۱	اشاره
۳۰۱	انواع سنجش
۳۰۲	نقش گزارش ها در سنجش عملکرد
۳۰۳	گونه های ارائه گزارشها
۳۰۴	ویژگیهای گزارش
۳۰۹	مسأله سی و سوم : مدیریت منابع مالی
۳۰۹	اشاره
۳۱۰	مدیریت منابع مالی در مؤسسه بازرگانی
۳۱۲	مسأله سی و چهارم : کارسنجی در مدیریت
۳۱۲	اشاره
۳۱۴	هویت کارسنجی
۳۱۵	سنجش بر پایه حرکت و زمان
۳۱۶	بررسی عناصر در سنجش
۳۱۹	کارسنجی و مطالعه میدانی

۳۲۰	کارسنجی با مقیاسهای زمانی
۳۲۱	فواید استفاده از مقیاسها
۳۲۲	تفاوت کارسنجی و مسأله کمیت کار
۳۲۴	سرمایه ثابت، سرمایه سیال
۳۲۶	مسأله سی و پنجم: نیروی انسانی و ابزار تولید
۳۲۶	اشاره
۳۲۷	ابعاد انسانی
۳۲۸	انسان و بعد مادی آن
۳۲۹	نیاز روحی انسان
۳۳۰	ارزش نیروی انسانی در برابر نیروی مولد ابزاری
۳۳۰	امور پرستنی در نظام مدیریت
۳۳۲	بازنستگی و بیمه
۳۳۲	مدیریت پرستنی و نیازسنجی
۳۳۴	مدیریت پرستنی و آموزش
۳۳۵	مدیریت پرستنی و ارتقای شغلی
۳۳۶	نقش پاداش در مدیریت انسانی
۳۳۷	مدیریت انسانی و کیفیت اشتغال و رضایت کارمند
۳۳۹	ضرورت توجه به ریشه ها و بررسی میانگین ها
۳۳۹	مدیریت و آسایش پرسنل
۳۴۱	مسأله سی و ششم: آموزش و پرورش کارکنان
۳۴۱	اشاره
۳۴۲	جوانب توسعه
۳۴۳	آموزش و نگاه به افق های دور سعادت
۳۴۵	آموزش و ضرورت توجه به عوامل مؤثر جامعه
۳۴۶	جامعه شناسی بویا و ساختار طبقاتی جامعه جامعه شناسی بویا نیز برگرفته از ساختار طبقاتی جامعه است و طبقات اجتماعی مختلفی را که در یک کشور وجود دارد در بر می گیرد؛ چرا که جمعیت هر کشوری به گروهها و طبقات گوناگونی که میان آنها فاصله است تقسیم می شود. برای
۳۴۶	آموزش و تأثیر گروه های اجتماعی مختلف
۳۴۶	آموزش و ضرورت انگیزه آفرینی
۳۵۲	مسأله سی و هفتم: مدیریت و ماشین آلات
۳۵۲	اشاره
۳۵۲	هدف از تأمین ماشین آلات در سازمان
۳۵۵	معایب ماشین آلات جدید
۳۵۶	بررسی های لازم پیش از تأمین ماشین آلات جدید
۳۵۸	ویژگی های ابزار مناسب خرید
۳۶۴	وظایف دیگر رئیس درباره ابزار جدید
۳۶۵	اجاره خدمات و ابزار در سیستم مدیریت جدید
۳۶۸	تنوع ماشین آلات در روزگار معاصر
۳۶۹	ضرورت نگهداری از ماشین آلات
۳۷۰	ضرورت شناخت کیفیت ابزار و نیازسنجی سازمانی
۳۷۲	مسأله سی و هشتم: انواع رهبر
۳۸۷	مسأله سی و نهم: ضرورت آمادگی در مدیریت
۳۹۵	مسأله چهلم: نقد مدیریت غربی

۳۹۵	اشاره
۳۹۶	اعلامیه جهانی حقوق بشر
۴۰۹	از زبان آمار
۴۱۱	مسأله چهل و یکم : مدیر ایده آل
۴۱۱	اشاره
۴۱۱	مدیر و بیماری هایی که مانع فعالیت وی می شود
۴۱۳	مدیران بیمار
۴۲۷	پرهیز از مطلق گرایی
۴۲۹	مسأله چهل و دوم : مدیریت و قدرت اجرا
۴۲۹	اشاره
۴۳۰	اصول قدرت ذهنی
۴۳۱	قدرت غیرذهنی
۴۳۱	درنگی در تواناییهای حسی
۴۳۵	مسأله چهل و سوم : حکومت سازمانی است گسترده
۴۳۵	اشاره
۴۳۶	حکومت های دموکراتیک
۴۴۲	مسأله چهل و چهارم : مدیریت و اصل رضایت کارکنان
۴۴۲	اشاره
۴۴۳	عوامل رضایت کارکنان
۴۴۵	دستمزد و اصل رضایت کارگر
۴۴۶	نوع کار و اصل رضایت کارگر
۴۴۸	ارتقای اداری
۴۵۵	مسأله چهل و پنجم : حزب و سیستم اداری آن
۴۵۵	اشاره
۴۵۵	اصول لازم الاجرای حزب
۴۶۵	مسأله چهل و ششم : تفاوت در انواع سیستم های مدیریتی
۴۷۰	مسأله چهل و هفتم : ویژگیهای مدیر موفق
۴۷۰	اشاره
۴۸۲	استعدادهای اکتسابی و استعدادهای ذاتی
۴۸۳	مدیر و ویژگیهای آن
۴۸۸	کارگزاران و مشکلات آنها
۴۹۲	اول: ستایش و انتقاد از کارمندان
۴۹۳	دوم: شکایت کارکنان از مافوق خود
۴۹۵	مسأله چهل و هشتم : اهمیت نظارت در مدیریت
۴۹۵	اشاره
۴۹۶	انواع اساسی نظارت در مدیریت
۴۹۷	ویژگی های دستگاه های نظارتی
۴۹۷	قوه مقننه و نظارت بر سازمانها
۵۰۰	وظایف ناظران
۵۰۲	گستره نظارت دولتی
۵۰۲	نظر کارشناسان درباره گستره نظارت بر منابع مالی سازمان

۵۰۳	نظارت بر پروژه
۵۰۵	تصویر سازمان در افکار عمومی
۵۰۵	شیوه های سنجش افکار عمومی
۵۰۶	وظایف روابط عمومی
۵۰۸	مسأله چهل و نهم : جیره بندی راه حل ایده آل نمی باشد
۵۱۵	مسأله پنجاهم : مدیریت دینی
۵۱۵	اشاره
۵۱۵	بایسته های مدیر دینی
۵۱۸	نیاز به علمای دین
۵۱۸	اشاره
۵۱۸	مقدمه
۵۲۱	عالم دین و زندگی
۵۲۱	اشاره
۵۲۱	روحانی و وارستگی
۵۲۱	انسان و نیاز او به دانستن
۵۲۲	انسان و کشف سرنوشت
۵۲۲	روحانی و پرسشهای اساسی آدمی
۵۲۲	روحانیان و راه پیامبران
۵۲۳	انسان در سیر زمان
۵۲۳	انسان ذره پربهای هستی
۵۲۴	روحانی و آبادانی کشورها
۵۲۴	روحانی و آبادانی شهرها
۵۲۴	روحانی و چگونه زیستن
۵۲۵	روحانی و حرکت پیونده انسان
۵۲۵	روحانی و مبارزه با فقر
۵۲۶	روحانی و وحدت
۵۲۶	روحانی و وطن دوستی
۵۲۷	روحانی و انساندوستی
۵۲۷	روحانی و دیگرخواهی
۵۲۸	روحانیت و فرهنگدوستی
۵۲۸	روحانی و پایه های زندگی جدید جوانان
۵۲۹	روحانی و دفاع از کیان خانواده
۵۲۹	روحانی و علاج یابی برای خانواده
۵۳۰	روحانی و دفاع
۵۳۰	روحانی و جامعه
۵۳۱	روحانی و عدالت اقتصادی
۵۳۱	روحانی و بهداشت جسمی
۵۳۱	روحانی دعوتگر آشتی
۵۳۲	روحانی و کرامت آدمی
۵۳۲	روحانی و دادگری
۵۳۳	روحانی و زبان دین

۵۳۳	روحانی و مکاتب و مذاهب
۵۳۴	روحانی و بهداشت اجتماعی و امنیتی
۵۳۴	روحانی و آرامش فرد در جامعه
۵۳۴	روحانی و احترام به والدین
۵۳۵	روحانی و حفظ اصل پیوند خویشاوندی
۵۳۵	روحانی و ازدواج
۵۳۶	روحانی و استقلال ملی
۵۳۶	روحانی و آزادی
۵۳۶	روحانی و ارزش ها
۵۳۷	روحانی و ضرورت تکامل اجتماعی آدمی
۵۳۷	روحانی و خیرخواهی
۵۳۷	روحانی و دانش اندوزی
۵۳۸	روحانی و ضرورت زدودن بیکاری
۵۳۸	روحانی و ضرورت زدودن ربا از اقتصاد اسلامی
۵۳۹	روحانی و احکام متفاوت اجتماعی و اقتصادی
۵۳۹	روحانی و مشکلات روحی مردم
۵۳۹	دامنه مفید بودن روحانی
۵۴۰	ارشاد و روحانیت
۵۴۰	روحانی و ادبیات ذوقی
۵۴۰	هشیاری روحانی در کشف خطر
۵۴۱	روحانی و صلحجویی
۵۴۱	روحانی و اصلاح طلبی
۵۴۳	مسئله پنجاه و یکم : مدیریت متمرکز و مدیریت نامتمرکز
۵۴۳	اشاره
۵۴۴	ماهیت حکومت در اسلام
۵۴۶	مسئله پنجاه و دوم : چگونگی حکومت جهانی اسلام
۵۴۶	اشاره
۵۴۷	معایب حکومت فدرالی
۵۴۷	محاسن حکومت فدرالی
۵۴۸	تفاوت قوانین در حکومت اسلامی
۵۵۰	هزینه های سنگین در مدیریت فدرالی
۵۵۰	موارد دخالت حکومت مرکزی
۵۵۳	مسئله پنجاه و سوم : راه های بازسازی مدیریت ناسالم
۵۵۳	اشاره
۵۵۴	بیماری های داخلی یک سیستم مدیریتی
۵۵۶	بیماری های خارجی سیستم مدیریتی ناسالم
۵۵۹	مدیران و ضرورت مشورت
۵۶۰	مسئله پنجاه و چهارم : نقش زن در اداره مراکز کاری
۵۶۰	اشاره
۵۶۰	برخی از بایسته های مدیریتی و شغلی درباره زنان شاغل
۵۶۵	مسئله پنجاه و پنجم : رابطه فعالیت اجرایی و فعالیت مشورتی (سنادی)

۵۶۵	اشاره
۵۶۵	موارد تداخل امور اجرایی و ستادی کار اجرایی و کار مشاوره در فرایندهایی از سطح برنامه ریزی و سطح اجرا تداخل پیدا می کنند. علاوه بر این، ستاد در صف نیز مداخله می کند چرا که نیاز فزاینده به تقسیم
۵۶۷	جاذبه فعالیت ستادی
۵۷۱	ضرورت جامع نگری مدیر و دیدن حقایق بیرونی
۵۷۴	مسئله پنجاه و ششم : ضرورت اهتمام به تخصص متخصصان
۵۷۴	اشاره
۵۷۶	شرایط محیطی مدیریت
۵۷۶	شرایط اقتصادی
۵۷۸	شرایط اجتماعی
۵۷۸	شرایط سیاسی
۵۷۹	شرایط اخلاقی
۵۸۰	مصلحت فردی، مصلحت جمعی
۵۸۲	مسئله پنجاه و هفتم : نمونه های مدیریت (تمرین)
۵۸۲	اشاره
۵۸۲	مدیریت مزرعه
۵۸۶	مدیریت آموزشی حوزه علمیه
۵۹۰	مدیریت یک مدرسه نمونه
۵۹۲	بایسته های حوزه علمیه در روزگار معاصر
۵۹۷	مدیریت بانک بازرگانی
۶۰۱	مدیریت حزب یا تشکیلات ویژه جوانان
۶۰۵	مدیریت بیمارستان
۶۰۸	ضرورت نظارت در مدیریت
۶۰۹	مدیریت مؤسسه خیریه
۶۱۲	مدیریت دولتی
۶۱۲	تفاوت مدیریت دولتی و مدیریت خصوصی
۶۱۷	سازمان عفو
۶۱۷	گسترش فعالیت های انسانی
۶۱۸	استعمارستیزی
۶۱۹	افشای زندگی مادیرایانه
۶۲۱	نمونه هایی از غل ناسامانی زندگی مادیرایانه
۶۲۴	راه های خدمت رسانی سازمان بشردوستانه
۶۲۵	تشویق و توییح در سازمان های انساندوستانه
۶۲۶	مسئله پنجاه و هشتم : نزاع و وقت کشی (بروکراسی) در سازمان مدیریتی
۶۲۶	اشاره
۶۲۶	روش های تنش زدایی در سازمان
۶۲۷	وقت کشی و کاغذبازی
۶۲۹	راه درمان بروکراسی
۶۲۹	غلل کاغذبازی
۶۳۰	فرمان امیرمؤمنان درباره مدیریت سالم
۶۳۳	راه های مبارزه با بروکراسی
۶۳۴	برسش های مهم مدیر موفق از خودش

۶۴۵	نقش مدیریت
۶۴۷	آیا «مدیریت» ذاتی و غریزی است یا اکتسابی؟
۶۴۷	اشاره
۶۴۸	۱. صبر و شکیبایی
۶۴۹	۲. سکوت
۶۵۰	۳. شناخت خم وجم امور
۶۵۱	۴. مطالعه مستمر شرح حال مدیران بزرگ و موفق
۶۵۲	۵. اولویت بندی کارها
۶۵۲	۶. گذشت
۶۵۳	۷. اعمال نظر در کارهای بزرگ و واگذاشتن کارهای کوچک به نظر کارکنان [= تقسیم کار]
۶۵۴	۸. نظم و ترتیب بخشیدن به کارها و توزیع آنها
۶۵۵	۹. اندیشیدن دائم
۶۵۵	۱۰. برنامه ریزی
۶۵۶	۱۱. خوش اخلاقی
۶۵۶	۱۲. شناخت اشخاص با روحیه ای باز و بلندنظرانه
۶۵۸	۱۳. نه اظهار ضعف کن و نه قدرت نمایی
۶۵۹	۱۴. انضباط محترمانه
۶۶۱	۱۵. احترام به خود
۶۶۱	۱۶. سقوط نکردن به مرتبه افراد منحنی
۶۶۲	۱۷. داشتن روحیه بلندپروازی و خلاقیت
۶۶۲	۱۸. اصلاح خطاها و اشتباهات
۶۶۳	۱۹. تنظیم اوقات
۶۶۴	۲۰. تشویق و ستایش کارمندان در حد استحقاق
۶۶۴	۲۱. سرعت عمل همراه با محکم کاری
۶۶۵	۲۲. پرهیز از وسواس فکری
۶۶۶	۲۳. لاف زنی و خودستایی هرگز!
۶۶۷	۲۴. عاقبت نگری
۶۶۸	۲۵. شونده بودن
۶۶۸	۲۶. نظارت شدید بر اطرافیان و محدود ساختن فعالیت آنها
۶۶۹	۲۷. خوش معاشرتی و خوشرفتاری
۶۷۰	۲۸. بستن رخنه های کوچک قبل از آنکه بزرگ شوند
۶۷۱	۲۹. دوری کردن از هرآنچه موجب رمیدگی مردم می شود
۶۷۱	۳۰. جلب اعتماد مردم
۶۷۲	۳۱. مراقبت و هوشیاری کامل
۶۷۲	۳۲. مشورت مستمر
۶۷۳	۳۳. کارش را آرام و بی سر و صدا انجام دهد
۶۷۴	۳۴. خودبین نبودن
۶۷۵	۳۵. دوراندیشی
۶۷۵	۳۶. نیروی تبلیغات
۶۷۶	۳۷. در نظر داشتن خدا در هر لحظه و در هر گام
۶۷۷	۳۸. وارستگی اطرافیان

۶۷۸	۳۹. توقع نداشتن کار صددرصد از کارمندان
۶۷۹	۴۰. نگاه معتدلانه به مردم
۶۷۹	۴۱. مقاومت در برابر حوادث ناگوار
۶۸۰	۴۲. ارتقای سطح کارمندان برای کسب صلاحیت مدیریت
۶۸۰	۴۳. تفریح و تجدید قوا
۶۸۱	۴۴. تازیانہ پیشرفت
۶۸۱	۴۵. توجه به امور کوچک و بزرگ
۶۸۲	۴۶. تبدیل مواد خام به کالا
۶۸۳	۴۷. فرار زیرکانه از مشکلات
۶۸۴	۴۸. فریب نخوردن
۶۸۶	درباره مرکز

مدیریت اسلامی

مشخصات کتاب

مدیریت اسلامی

مؤلف: آية الله العظمى سيد محمد حسيني شيرازى قدس سره

مترجم: حميدرضا شىخى

ناشر: دارالعلم

ص: 1

اشاره

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ص: 2

مرحوم آیه الله العظمی سید محمد حسینی شیرازی قدس سره

ص: 3

مؤلف: آیه الله العظمی سید محمد حسینی شیرازی قدس سره

مترجم: حمیدرضا شیخی

زیر نظر: گروه ترجمه آثار آیه الله العظمی شیرازی

ص: 4

پیشگفتار... 9

مسأله اول: معنای لغوی و اصطلاحی اداره... 11

مسأله دوم: ویژگی های مدیر توانا... 17

مسأله سوم: انعطاف پذیری در مدیریت... 24

مسأله چهارم: مکاتب مدیریتی... 30

مسأله پنجم: شایستگی های مورد نیاز مدیر... 38

مسأله ششم: وظایف مدیر... 41

مسأله هفتم: امور تأثیرگذار در مدیریت برتر... 50

مسأله هشتم: سازمان... 60

مسأله نهم: چارت اداری... 63

مسأله دهم: سیستم های سازمانی... 72

مسأله یازدهم: عوامل تعیین کننده سازمان... 94

مسأله دوازدهم: مدیریت و قوای چهارگانه... 102

مسأله سیزدهم: وظایف مدیریتی و وظایف سازمانی... 109

ص: 5

- مسأله چهاردهم: گردآوری داده ها و نقش مدیریت... 113
- مسأله پانزدهم: ساماندهی داده ها و طرحها... 126
- مسأله شانزدهم: تصمیم گیری... 135
- مسأله هفدهم: انواع تصمیم گیری های بایسته... 144
- مسأله هیجدهم: عامل زمان در فعالیتهای اداری... 156
- مسأله نوزدهم: بروکراسی اداری... 177
- مسأله بیستم: پژوهش ای درباره راه های آسان کردن سیستم مدیریت... 187
- مسأله بیست و یکم: ضرورت پیگیری نظری و عملی... 196
- مسأله بیست و دوم: تغییر و انعطاف پذیری مدیریت... 206
- مسأله بیست و سوم: رشد نیروهای کاری در يك سیستم اداری... 213
- مسأله بیست و چهارم: برنامه ریزی آموزشی برای مدیران... 221
- مسأله بیست و پنجم: نمودار تقسیم کار و شرح وظایف در مدیریت... 228
- مسأله بیست و ششم: آمیختگی روابط شخصی و روابط اداری... 241
- مسأله بیست و هفتم: تجدید سازمان و بازآفرینی سیستم اداری... 244
- مسأله بیست و هشتم: ساده سازی کار در سازمان... 248
- مسأله بیست و نهم: مسئولیت پذیری مدیر... 260
- مسأله سی ام: ضرورت تشکّل مؤسسه اسلامی جهانی... 265
- مسأله سی و یکم: محکم کاری اجرایی در مدیریت... 271
- مسأله سی و دوم: سنجش عملکرد در مدیریت... 283
- مسأله سی و سوم: مدیریت منابع مالی... 291
- مسأله سی و چهارم: کارسنجی در مدیریت... 294

- مسأله سی و پنجم: نیروی انسانی و ابزار تولید... 308
- مسأله سی و ششم: آموزش و پرورش کارکنان... 323
- مسأله سی و هفتم: مدیریت و ماشین آلات... 334
- مسأله سی و هشتم: انواع رهبر... 354
- مسأله سی و نهم: ضرورت آمادگی در مدیریت... 369
- مسأله چهلم: نقد مدیریت غربی... 377
- مسأله چهل و یکم: مدیر ایده آل... 392
- مسأله چهل و دوم: مدیریت و قدرت اجرا... 410
- مسأله چهل و سوم: حکومت سازمانی است گسترده... 416
- مسأله چهل و چهارم: مدیریت و اصل رضایت کارکنان... 423
- مسأله چهل و پنجم: حزب و سیستم اداری آن... 436
- مسأله چهل و ششم: تفاوت در انواع سیستم های مدیریتی... 446
- مسأله چهل و هفتم: ویژگیهای مدیر موفق... 451
- مسأله چهل و هشتم: اهمیت نظارت در مدیریت... 474
- مسأله چهل و نهم: جیره بندی راه حل ایده آل نمی باشد... 487
- مسأله پنجاهم: مدیریت دینی... 494
- نیاز به علمای دین... 497
- عالم دین و زندگی... 500
- مسأله پنجاه و یکم: مدیریت متمرکز و مدیریت نامتمرکز... 522
- مسأله پنجاه و دوم: چگونگی حکومت جهانی اسلام... 525
- مسأله پنجاه و سوم: راه های بازسازی مدیریت ناسالم... 532

مسأله پنجاه و چهارم: نقش زن در اداره مراکز کاری... 539

مسأله پنجاه و پنجم: رابطه فعالیت اجرایی و فعالیت مشورتی (ستادی)... 544

مسأله پنجاه و ششم: ضرورت اهتمام به تخصص متخصصان... 553

مسأله پنجاه و هفتم: نمونه های مدیریت (تمرین)... 561

مسأله پنجاه و هشتم: نزاع و وقت کشی (بروکراسی) در سازمان مدیریتی... 605

نقش مدیریت... 624

آیا «مدیریت» ذاتی و غریزی است یا اکتسابی؟... 626

ص: 8

به نام خدای بخشاینده مهربان سپاس و ستایش خدای را که پروردگار جهانیان است، و درود و صلوات بر ارجمندترین آفریده او، خواجه کائنات، حضرت محمد بن عبدالله، و بر خاندان پاک و مطهر او باد، و لعنت ابدی بر دشمنان آنان تا روز رستخیز.

این کتاب، مباحثی در مدیریت، محصول طبیعی وضعیت اجتماعی ای است که ما مسلمانان، در این نیمه دوم از قرن چهاردهم هجری، در آن زندگی می کنیم. من درباره علاج این وضعیت نابسامان مدتها اندیشیدم و با بسیاری از دوستان رایزنی و تبادل نظر کردم و سرانجام به پاره ای علل و عوامل رسیدم؛ به عبارت بهتر: به گمان من آنچه در این کتاب می آید برخی از عوامل و اسباب عقب ماندگی و انحطاط ما مسلمانان می باشد.

کتاب حاضر به بررسی يك جنبه از این جنبه هایی می پردازد که بر اثر مشورت و اندیشیدن و تأمل به آنها رسیده ایم. نمی دانم این کتاب در واقع تا چه اندازه ارزش و اعتبار دارد. تمام تلاش من در این کتاب این بوده است که آنچه را، بر اثر تأمل و تفکر درباره علل و عوامل انحطاط و عقب ماندگی، به آن رسیده ام توضیح دهم.

کتاب، همچنان که از نامش پیداست، تلاش ناچیزی است در ساده ترین شکل آن در جهت بیان نحوه اداره امور برای کسانی که دست اندرکار مدیریت هستند و یا در آینده عهده دار آن خواهند شد.

اگر عقیده ما صد در صد بر حق و درست است ... و مردم مسلمانند... و سرزمینمان

آکنده از منابع اقتصادی است... و نظام و قوانین ما بهترین نظام و قوانینی است که به صورت دین و یا در شکل قوانین موضوعه تجلی کرده است پس این عقب ماندگی و انحطاط چرا؟! یکی از دلایل عقب ماندگی بی گمان «عدم مدیریت» است. ما از اداره درست کارها ناتوانیم. مانند کسی که از بنایی و معماری عاجز باشد. چنین کسی قطعاً نمی تواند عمارتی یا قصری بسازد، هر چند بهترین مواد و مصالح ساختمانی را هم در اختیار داشته باشد. رجاء واثق دارم که خدای متعال این تلاش ناچیز را با حسن قبول بپذیرد و مرا و سایر برادرانم را از آن بهره مند گرداند و این کار را سرآغازی برای تلاش و جدیت کسانی قرار دهد که از این عقب ماندگی شرم آور رنج می کشند. از خداوند یاری می طلبیم که تنها از او باید یاری خواست.

شهر مقدس قم 16 رمضان 1408 ه.ق.

محمد بن مهدی حسینی شیرازی

ص: 10

واژه اداره (و مدیریت) (به اصطلاح علمای صرف) اجوف واوی است از «دار، یَدور، دوراً و دَوْراناً» و به معنای حرکت از يك نقطه و بازگشت به همان نقطه. «اداره» مصدر باب افعال است، از همین ریشه واژه «مدیر» نیز که اسم فاعل از باب «إفعال» می باشد، به همین معناست. یعنی کسی که کار را می چرخاند و آن را به همان نقطه که آغازش کرده بود باز می گرداند. از آنچه درباره معنای اداره و چرخش کار گفتیم لازم نمی آید که حرکت به نحو دایره ای و پرگاروار باشد؛ هرچند واژه «دایره» نیز از همین معنا گرفته شده است. در زبان عربی به خانه و حیاط نیز دار می گویند، چون دیوار دور آن را گرفته است. باید توجه داشت که «دار» غیر از «بیت» است. بیت به معنای محل بیتوته است و به اتاق، بیت می گویند؛ گو این که هر يك از این دو (دار و بیت) به دیگری هم اطلاق می شود. روشن است که کلمه «مدارا» از این ماده نیست، بلکه از فعل «دَرى یَدرى» و به اصطلاح، ناقص یایی است. البته، مدارا از لوازم اداره و مدیریت است و میان این دو مفهوم، به اصطلاح منطقیان، عموم و خصوص من وجه است. آنچه در احادیث پیامبر صلی الله علیه و آله در خصوص امر به مدارا با مردم آمده، مراد از آن اعم از مدارا در عرصه مدیریت و جز آن است(1).

همچنین، فرق است میان مدیر (با یاء) و مدبّر (با باء). مدیر کسی است که امر یا اموری را اداره می کند، و مدبّر کسی است که «دبّر» امور، یعنی پشت و ورای امور و عاقبت و

ص: 11

1- . وسائل الشیعه، ج 12، ص 201: «مداراة الناس نصف الايمان».

فرجام آنها، را می بیند. شاید به همین دلیل به خداوند تعبیر مدیر اطلاق نشده است، در صورتی که مدبر بر او اطلاق شده است. علتش هم این است که خداوند اداره نمی کند بلکه تکوین و ایجاد می کند، در حالی که انسان اداره می کند نه ایجاد و تکوین. شاید هم عدم اطلاق مدیر بر خداوند به دلیل دیگری باشد که فعلاً ما درصدد شرح و تفصیل آن نیستیم.

عوامل موفقیت در مدیریت

1. توانایی و استعداد؛ چرا که مردم در همه ابعاد و از جمیع جهات دارای قابلیتها و تواناییهای متفاوتی هستند. گرچه همه انسانها به مقداری قابلیت ترقی دارند، اما فرق میان آنها همانند فرق میان زمین حاصلخیز و زمین خشک است.

2. دانش مدیریت؛ چه علم و دانش همانند گیاهی است که در زمین کشت شود؛ وگرنه صرف قابلیت خاک و زمین بدون آنکه بذر و گیاهی در آن افشاند و کاشته شود چیزی به بار نمی آورد.

3. اجرا و تمرین عملی؛ زیرا این عمل است که دانش را به محک تجربه می زند و آن را در بوته آزمایش می نهد دانشی که عامل دوم تضمین کننده آن است. عامل نخست از حیث استطاعت و اختیار انسان خارج است، و عامل سوم به عمل مرتبط می باشد.

مدیریت فرایندی است دو سویه که در یک سوی آن مدیر قرار دارد و در سوی دیگرش کارکنان، به معنای اعم آن، و هر دو تحقق بخشیدن به هدف معینی را دنبال می کنند. این معنا هم مدیریت خوب را دربر می گیرد و هم مدیریت بد را؛ زیرا، مدیریت خوب مدیریتی است که بر طبق مقتضیات و نیازهای درست اجتماعی باشد، در صورتی که مدیریت بد فاقد این ویژگی است. و در این میان فرقی میان مدیریت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، نظامی، فرهنگی و غیره نیست.

پیداست که آنچه در تعریف مدیریت گفتیم، در واقع، تعریف لفظی و یا به اصطلاح منطقیان، شرح الیسم است نه تعریف حقیقی یا تعریف به حدّ و رسم. قصدمان هم این بود که به معنایی که از مفهوم اداره و مدیریت در ذهن است اشاره کنیم.

نیز در تعریفی که از مدیریت به دست دادیم، فرقی نمی کند که مدیر يك نفر باشد یا چند نفر و به شیوه شورایی. همچنین تفاوتی نمی کند که مدیر شخص مالك باشد مانند مالك کارخانه و مانند آن یا فرد دیگری جز مالك.

هر پدیده ای که نیاز به اداره کردن و مدیریت دارد در صورتی می تواند موفق باشد و به درستی و شایستگی پیش رود که مدیریتی کوشا و فعال داشته باشد؛ چرا که ماندگاری و کامیابی و استمرار به توانایی اداره کردن و مهارت مدیر بستگی دارد. برای مثال، کارآمدی حکومت، بهینگی سطح اجتماعی، پیشرفت اقتصاد و امثال اینها همگی در گرو مدیریت است. اگر مدیریت خوب باشد حکومت بدرستی پیش می رود؛ اقتصاد بهترین تولیدات و خدمات را ارائه می دهد، و عالی ترین روابط اجتماعی بر جامعه حاکم می شود. اما اگر مدیریت متوسط یا بد باشد نتیجه ای متناسب با آن به بار می آید؛ زیرا به قول معروف «فاقد الشيء لا يعطيه».

خشك ابری که بود ز آب تهی *** کی تواند صفت آبدهی مدیریت موفق نه تنها کار ساده ای نیست که بسیار هم دشوار است؛ زیرا، هم باید به خوبی آغاز شود و هم به خوبی ادامه یابد. و این دو امر، خود به دهها عامل و مؤفه دیگر نیاز دارد. گام نهادن به میدان مدیریت بدون مطالعه کافی، یا بدون در نظر گرفتن جوانب مختلف کارها، یا بدون ملاحظه نیروی رقابت، یا گسترش دادن خلل زای مؤسسه به طوری که از حیثه توانایی آن بیرون باشد، یا رشددهی و توسعه آن با شتابی نه در خور، یا در نظر نگرفتن پیش بینی های لازم برای روبه رو شدن با تغییرات ناگهانی، و جز اینها همگی از نشانه های سوء مدیریت است. محال است که مدیریت بد نتایج خوب به بار آورد؛ چنان که عکس آن نیز صادق است.

مدیریت خوب باید میان بایدها و آنچه شدنی است فرق بگذارد؛ چرا که بایدها غالباً ناشدنی اند؛ چون آرمانی هستند. در صورتی که شق دوم شدنی هستند. بنابراین، اگر مدیر در پی بایستی ها باشد از رسیدن به نتایج مطلوب باز می ماند و يك مدیر موفق به دنبال شق دوم، یعنی اموری است که شدنی هستند.

مدیریت هم دانش است و هم هنر، و هر يك از این دو بدون دیگری ناقص است. دانش مدیریت عبارت است از مجموعه ای از قوانین و تئوریه‌ها و مبانی که مدیر از پیش باید آنها را فراگیرد تا این که هر چیزی را در جایگاه خودش قرار دهد. برای مثال، مدیر باید به لزوم دفترداری، ثبت ورودیها و خروجیها، کنترل وقت، و شناخت مرز میان مبدأ و مقصد یا هدف، و امثال این امور آگاه باشد.

آن گاه، نوبت هنر مدیریت می رسد که متکی بر استعداد شخصی و تجربه عملی و مهارت فردی، و یافتن راه حل مشکلات و امثال اینهاست. بنابراین، کسانی که مدیریت را علم صرف می دانند، یا هنر محض می شمارند دلیلی بر گفته خود ندارند. این سخن مانند آن است که مدیریت را ناشی از قدرت شخصیت برخوردار از بُعد مدیریتی بدانیم و بگوییم چون در گذشته و پیش از پیدایش دانش مدیریت، مدیران کارها را اداره می کرده اند پس نه نیازی به دانش مدیریت هست و نه به هنر مدیریت.

باری، همان گونه که يك پزشك موفق، برای شناخت بیماری و علایم آن و شناخت داروها، هم به دانش پزشکی نیاز دارد و هم به هنر، یعنی اینکه مدتهای طولانی دانش خود را به کار بسته باشد تا اینکه به پزشکی ماهر و مجرب تبدیل شود، مدیریت نیز چنین است.

زندگی همان گونه که به دانش متکی است به تجارب نیز اتکا دارد. مثلاً شجاعت و آشنایی يك فرد به فنون جنگ از او جنگجویی موفق نمی سازد؛ بلکه علاوه بر اینها، باید جنگهای زیادی را تجربه کرده و به سلامت آنها را پشت سر گذاشته باشد و موضعگیریها و موفقیتهای درست و نادرست را بازشناسد تا اولاً از موارد مشابه پرهیز کند. ثانیاً از میادین نبرد سربلند و کامیاب بیرون آید.

این قاعده درباره همگان، اعم از فقیه و سیاستمدار و خطیب و ... صدق می کند. به همین دلیل در حدیث آمده است که: «اعتمدا في دينكما على كل مسنّ في حَبْنَا كَثِيرِ الْقَدَمِ فِي أَمْرِنَا(1)؛ شما دو تن در دین خود به کسانی که عمری را در دوستی ما سپری کرده اند و در پیروی

ص: 14

1- . وسائل الشیعه، ج 27، ص 151: «فاصمدا في دينكما على كل مسن في حَبْنَا و كل كثير القدم في امرنا».

از ما پرسابقه اند تکیه کنید».

شاعر نیز درباره بنی عباس می گوید: «فما لكم قَدَمَ فِيهَا و لا قَدَمٌ؛ شما در این راه نه گامی برداشته اید و نه پیشینه ای دارید...».

پس، هرگاه روحیه مدیریت با دانش و هنر مدیریت جمع شود حاصل آن، مدیریت موفق خواهد بود.

چنان که پیشتر گفتیم، مدیریت عمل و اجراست نه صرف نظریات و آرا و تئوریاها؛ زیرا، اینها همه در عمل و اجرا تبلور می یابند. کسانی که تنها از نظریات و تئوریهای مدیریت برخوردارند و از صحنه اجرا و عمل بدورند شایسته است که مشاور از نوع درجه دوم باشند؛ چون مشاور از نوع درجه اول در واقع همان کسی است که دست به اجرا می زند و دانش خود را با تجربه های عملی ارتقاء می بخشد. از همین رو گفته اند: «طیب را رها کن و از کار آزموده بپرس». البته این سخن صددرصد و همه جا درست نیست؛ زیرا پزشک تجربی فاقد دانش پزشکی از خطای در تشخیص مصون نیست. مثلاً يك بار ملاحظه کرده است که فرزندش مبتلا به سردرد شده و فلان دارو را به او خورانده و بهبود یافته است، لذا اگر فرزند دیگرش هم به همان بیماری مبتلا شود همان دارو را برای او تجویز می کند در صورتی که ممکن است سردرد اولی ناشی از حرارت باشد و فلان دارو دردش را شفا بخشد، اما دومی ممکن است سردردش ناشی از برودت و سردمزاجی باشد و همان دارو درد و بیماری او را شدت بخشد.

در هر حال، مدیر عملی باید از پاره ای خصوصیات جسمی و فکری برخوردار باشد مانند: سلامت جسم، نیرو و توان جسمی متناسب با کاری که به عهده می گیرد، دانش، توانایی شناخت مصادیق و اجرای قوانین، قدرت تصمیم گیری و قضاوت، ارزیابی درست از مسائل و وقایع. همچنین باید دورانیش باشد؛ چنان که شاعر می گوید:

و أحزم الناس من لم يرتكب عملاً*** حتی يفكر ما تجنى عواقبه «دورانیش ترین مردم کسی است که دست به کاری نزنند؛ تا آنگاه که در عواقب و پیامدهای آن بیندیشد».

مدیر باید برای پذیرش بار مسئولیت آمادگی، و به کار علاقه داشته باشد، چون کسی که علاقه و پشتکار نداشته باشد نمی تواند به خوبی از کار خود بهره ببرد، باید ابتکار داشته باشد؛ زیرا مدیریت فرآیندی خشک و منجمد و بی روح نیست؛ بلکه نیاز به خلاقیتی ذهنی دارد که به موقع خود دست به ابتکار و نوآوری زند، و خصوصیات دیگری از این قبیل. این خصوصیات، به استثنای توان جسمی، بر سه عامل پیش گفته، یعنی زمینه روانی مساعد و برخوردار از روحیه مدیریتی، دانش و هنر مدیریت، متکی هستند.

روشن است که هر يك از این سه عامل، در مسیر افزایش نتایج بهتر و بیشتر، تغییر پذیرند. همان طور که زمین حاصلخیز را باید کود داد تا تولیدش افزایش یابد، زمینه روانی مساعد را نیز باید پرورش داد. عامل دوم یعنی علم هم باید افزایش یابد و هنر مدیریت نیز قابل پیشرفت است. لذا، مدیر باید همواره پیگیر رشد عوامل موفقیت خود در اداره باشد. در حدیث است که: «من ساوی یوماه فهو مغبون و من کان أمسه خیرا من یومه فهو ملعون، و من لم یکن فی زیادة فهو فی نقیصة، و من کان فی نقیصة فالموت خیر له من الحیاة(1)»؛ هرکه دو روزش یکسان باشد زیانکار است، هرکه دیروزش بهتر از امروزش باشد، نفرین شده است، و هرکس رو به تکامل نباشد رو به کاستی و نقصان است و هرکس رو به کاستی باشد مردن برای او بهتر از زنده بودن است».

ص: 16

مدیر باید از يك رشته ویژگی‌هایی برخوردار باشد که در پرتو آنها بتواند کشتی مدیریت را سالم به مقصد رساند؛ چرا که مدیریت جنبه های متعددی دارد. در يك سوی آن مدیر قرار دارد و در سوی دیگرش کارکنان و امثال آنان، مانند مدیر مدرسه که در جانب دیگر آن شاگردان و معلّمان جای دارند، و طرف دیگر آن اشیای بی جان مانند کارخانه یا مدرسه و غیره هستند. مدیر باید همه این طرفها را، هم به طور جداگانه و هم در پیوند با یکدیگر، مورد توجه قرار دهد. برای مثال، مدیر کارخانه یا کارگاه هم باید به شرایط و خصوصیات کارخانه توجه داشته باشد، هم به کارگران و هم به رابطه میان کارخانه و کارگران. در غیر این صورت مشمول این حدیث پیامبر خدا صلی الله علیه و آله می شود که فرمود: «لعن الله من ضیع من یعول(1)؛ لعنت خدا بر کسی که افراد زیر دست خود را تلف کند».

گرچه این سخن پیامبر، با توجه به واژه «من»، تنها عنصر انسانی را در بر می گیرد، اما ملاک‌هایی که در دست داریم آن را به عنصر غیرانسانی نیز تسری می دهد. مثلاً در حدیثی از حضرت علی علیه السلام آمده است که فرمود: «فإنکم مسؤلون حتی عن البقاع و البهائم(2)؛ شما حتی در برابر اماکن و بهایم نیز مسئولید».

نیز در حدیث دیگری از حضرت علی علیه السلام آمده است که: «کلکم راع و کلکم مسئول عن رعیت(3)؛ همه شما سرپرست هستید و همگی شما در برابر رعیت خویش مسئولید».

ص: 17

1- . ر.ك: وسائل الشیعه، ج 20، ص 171: «ملعون ملعون من ضیع من یعول».

2- . نهج البلاغه، خطبه 167.

3- . بحار الأنوار، ج 72، ص 38.

پس، این حدیث، به لحاظ نصّ، انسان را در برمی گیرد، و به لحاظ ملاک، غیر انسان را هم پوشش می دهد. حتی اگر قایل به ملاک نباشیم، عموماً و اطلاعات شامل عنصر غیر انسانی نیز می شود.

صفات مدیر توانا

علی ایّ حال، مدیر باید از ویژگیهایی که ذیلاً گفته می شود برخوردار باشد. اگر این ویژگیها، چه به لحاظ کمی و یا کیفی، در او ضعیف باشد مدیریت ضعیف خواهد بود، و عکس آن نیز صادق است. این ویژگیها عبارتند از:

1. مدیر باید از قدرت بیان کافی برای ابراز مافی الضمیر خود، چه به صورت گفتاری و چه نوشتاری، برخوردار باشد تا بتواند خواست خود را به طرف مقابل و مخاطبش کاملاً تفهیم کند؛ چرا که مدیریت نیاز به دریایی از اقناع و متقاعد سازی دارد. هر چه مدیریت مهمتر باشد به اقناع بیشتری نیاز است. بدون این ویژگی، مدیر نه می تواند رؤای خود را - اگر رئیس و مافوقی داشته باشد - قانع سازد و نه کارکنانش را.

2. مدیر باید میل به حقیقت جوئی، آمادگی برای کار مجدّانه و از روی اخلاص، و فداکاری در راه انجام وظیفه در ابعاد مختلف مدیریتی داشته باشد؛ زیرا مدیری که خودسرانه و لجوجانه عمل کند و تصور نماید که درست عمل می کند پس از گذشت مدتی پی می برد که راهی را که در پیش گرفته به شکست و ناکامی می انجامد. آدمی هر اندازه هم خود را بر حق و در مسیر درست بداند باز نیاز به جستجو و تحقیق دارد. آیا نه این است که هر يك از ما بارها تجربه کرده که اشتباه می کرده و در جهل مرکب به سر می برده است و پس از تحقیق و جستجو معلوم شده است که راه درست نه آنی بوده که او تصور می کرده است؟ بنابراین، لازم است که مدیر همواره در پی شناخت مسائل و مشکلات گوناگون و یافتن راه حلهای مناسب برای آنها باشد.

3. مدیر باید کاملاً وقت شناس باشد و به عنصر وقت و زمان اهمیت زیادی بدهد. درست است که گفته اند: «وقت طلاست» اما این يك مثال تقریبی است و برای نشان دادن

اهمیت فوق العاده وقت است و گرنه، وقت یکی از سه پایه اصلی پیشرفت و یا عقب ماندگی ملت‌هاست. اگر از سه عنصر انسان، کار، زمان استفاده بهینه شود آن گاه است که نتایج مطلوب به دست می آید؛ در غیر این صورت، نتیجه ناکامی و شکست است. حضرت علی علیه السلام می فرماید: «انتھزوا فرص الخیر فإنھا تمرّ مرّ السحاب(1)؛ فرصتها را غنیمت بدارید که چون ابر درگذرند» در حدیثی دیگر آمده است: «الفرصة كثيرة الفوت، قليلة العود(2)؛ فرصتها زود از کف می روند و دیر به کف می آیند».

و احادیث دیگری از این دست.

در عربی ضرب المثل شایعی است که می گوید: «ذهبت الدولة ببولة» این ضرب المثل که در ذیل داستانی پیرامون از بین رفتن حکومت بنی امیه بر اثر يك غفلت نقل می شود گرچه آمیخته با نوعی مبالغه و اغراق است، اما اهمیت وقت را به خوبی به تصویر می کشد.

هم اکنون بیمارستانهای ما پر از مصدومینی است که بر اثر حوادث و سوانح رانندگی به این روز افتاده اند. غالب این حوادث بر اثر يك لحظه غفلت راننده که ممکن است از يك ثانیه بیشتر به درازا نکشیده باشد، به وجود آمده اند.

4. مدیر باید خوش برخورد و مهربان و نسبت به دیگران علاقه مند باشد و با مدارا رفتار کند. در حدیثی از پیامبر صلی الله علیه و آله آمده است که فرمود: «أمرني ربي بمدارة الناس كما أمرني بتبليغ الرسالة(3)؛ پروردگارم همان گونه که مرا به تبلیغ رسالت فرمان داد به مدارا کردن با مردم امر فرمود».

پس، تمام رسالت در يك کفه و مدارا با مردم در کفه دیگر است. آری، رسالت بدون مدارا پیاده نمی شود. بنابراین، اگر مدیر نخواهد دست محبت خویش را به سوی دیگران دراز کند، و سایه اخلاق خوش خود را بر سر آنان نگستراند، و نتواند با مردم روابط پایدار

ص: 19

1- . مستدرك الوسائل، ج 12، ص 142.

2- . «الفرصة سريعة الفوت بطيئة العود». مستدرك الوسائل، ج 12، ص 142.

3- . مستدرك الوسائل، ج 9، ص 35.

برقرار سازد، و توان و آمادگی جلب دوستی و اعتماد مردم را نداشته باشد باید بداند که در راه شکست گام برمی دارد، و حتی اگر رئیس دولت باشد مردم او را به شیوه های دموکراتیک - اگر بر کشور حکومت دموکراتیک (شورایی) حاکم باشد - برکنار می کنند و اگر دموکراسی حاکم نباشد با توسل به زور و اسلحه ساقطش می کنند. مردم اگر از تاجری رضایت نداشته باشند با او داد و ستد نمی کنند، اگر از امام جماعتی خرسند نباشند به نمازش حاضر نمی شوند، اگر از مرجع تقلیدی راضی نباشند مرجع خود را عوض می کنند، اگر مدرس و استادی را نپسندند استاد و مدرس دیگری را بر می گیرند، اگر از وزیر یا وکیل و یا مدیری رضایت نداشته باشند در حذف او می کوشند و سرانجام هم موفق می شوند او را ساقط کنند؛ چرا که او یک فرد است و مردم جماعت، و جماعت بر فرد چیره می شود. در حدیث آمده است: «يَكْفُ عَنْهُمْ يَدًا وَاحِدَةً وَيَكْفُونَ عَنْهُ أَيَادِي كَثِيرَةٌ (1)؛ او یک دست را از (حمایت) مردم باز می دارد و مردم دستهای بسیاری را از (حمایت) او (حاکم) باز می دارند».

مدیری که مافوق دارد با مشکل بیشتری روبه روست؛ چرا که انتظارات رؤای او با توقعات و انتظارات رؤسانش همخوانی ندارد. بنابراین، چنین مدیری باید در جلب رضایت دو طرف و نزدیک ساختن دیدگاههای آنها مهارت و استادی داشته باشد وگرنه خشم و نارضایتی یکی از دو طرف باعث سقوط او می شود، هرچند طرف دیگر از او رضایت داشته باشد.

5. باید در تحلیل و طبقه بندی اشیا از تفکری نظام مند و تعقل فوق العاده ای برخوردار باشد؛ چرا که اهمیت نظم و طبقه بندی فکری از خود این دو عامل در مسائل مادی بیشتر است و بلکه اولی به منزله رهبر است و دومی به مثابه رهرو. و لذا در حدیث آمده است: «تفكير ساعة خير من عبادة سبعين سنة (2)؛ ساعتی اندیشیدن بهتر از هفتاد سال عبادت است».

اصولاً تمام آثار زیبایی و ظرافتی که در ابعاد گوناگون زندگی ساخته دست انسان، مانند

ص: 20

1- . بحار الأنوار، ج 72، ص 53.

2- . «تفكير ساعة خير من عبادة سبعين سنة». بحار الأنوار، ج 16، ص 292.

پارکها، خانه ها، خیابانها، کارخانه ها، صنایع و جز اینها، می بینیم در واقع از آثار و نشانه های زیبایی فکر و نظام تحلیلهای ذهنی يك مدیر داناست.

6. باید گرایش طبیعی به پرسش از هر آنچه در پیرامون او می گذرد، و تعمق در پاسخهای داده شده داشته باشد و به پاسخهای شتابزده ای که بی درنگ داده می شود بسنده نکند، و این به دست نمی آید مگر آنکه خود را به دقت و ژرف نگری و تدبر در جنبه های مختلف اشیاء عادت دهد تا در نتیجه، بتواند درست ترین جنبه ها را شناسایی کند.

7. پس از عنصر کنجکاوی و پرسشگری، نوبت توانایی استفاده از داده های گردآوری شده می رسد. یعنی باید بتواند این داده ها و اطلاعات را تحلیل و غربال کند؛ سره را از ناسره جدا سازد؛ آنها را به یکدیگر پیوند دهد، و سازگاری میان نتایج و ابعاد دیگر را تشخیص دهد.

8. باید هنگام بررسی اشیا یا افراد دورنگر باشد و از عهده سنجشهای زمانی و عملی بخوبی برآید. یکی از اصحاب امام امیرمؤمنان علیه السلام آن حضرت را چنین وصف می کند: «کان و اللّٰه بعید المدی(1)؛ به خدا سوگند، او دورنگر بود».

مدیری که این توانایی و خصوصیت را داشته باشد هیچگاه منافع فراوان آتی را فدای منافع اندک آتی نمی کند.

خدای سبحان در توصیف مردمانی که فاقد این خصلت هستند، می فرماید: «إِنَّ هَؤُلَاءِ يُحِبُّونَ الْعَاجِلَةَ وَيَذُرُونَ وَرَاءَهُمْ يَوْمًا ثَقِيلًا»(2)؛ اینان این جهان زودگذر را دوست می دارند و آن روز گران و سخت را نادیده می گیرند.

9. مدیر باید قضاوتش درباره خود و دیگران قضاوتی عادلانه و از روی انصاف باشد. خدای متعال می فرماید: «وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ»(3)؛ دشمنی با گروهی شما را وادار دارد که از مسیر عدالت خارج شوید. عدالت پیشه کنید که آن به تقوا نزدیک تر است.

ص: 21

1- بحار الأنوار، ج 33، ص 250.

2- انسان / 27.

3- مائده / 8.

پس، قضاوت‌های مدیر باید توأم با صداقت، پختگی، بی طرفی، واقع گرایی و تعقل باشد و از جانبداری و خشونت و عاطفی بودن و داوریهای کورکورانه و ناسنجیده دوری گزیند.

10. و سرانجام این که مدیر باید به خدا و روز واپسین ایمان داشته باشد. علت آن که این شرط را که در رأس همه شروط دیگر است، در آخر آوردیم این است که ما در اینجا از شروط مدیریت به طور کلی سخن گفتیم. می دانیم که بسیاری از مدیران بدون آنکه ایمانی داشته باشند کارها را بخوبی اداره می کنند، ولی ما این عامل را یکی از شروط مدیریت قرار دادیم؛ چون ما بر حسب اعتقادات خود بر این باوریم که وجدان بدون ایمان کامل نیست هرچند آدمی وجدانی پاک و بی آلاش و بی طرف داشته باشد. بنابراین، از نظر ما ایمان یکی از شرایط و بلکه شرط اساسی مدیریت است هرچند دیگران آن را شرط نمی دانند.

این که انسان بداند خداوند همیشه مراقب اوست به طوری که: «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَ مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ»⁽¹⁾؛ هرکس به وزن ذره ای کار نیک کند آن را می بیند و هرکس به وزن ذره ای کار بد کند آن را می بیند.

و روزی خواهد گفت که: «مَالِ هَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا وَ وَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا وَ لَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا»⁽²⁾؛ این چه کارنامه ای است که هیچ عمل کوچک و بزرگی را فرو نگذاشته و آن را شماره کرده است، و اعمال خود را حاضر ببینند و پروردگار تو به هیچ کس ستم نمی کند.

آری این شناخت موجب می شود که بهترین کار را انجام دهد و هر عملی را در کمال درستی و اتقان به جا آورد و این همان چیزی است که یک مدیر همواره به آن نیازمند است.

این قسمت از بحث را با سخنی از امام سجاد علیه السلام به پایان می بریم. این سخن گرچه عام و فراگیر است و این مورد و موارد دیگر را در بر می گیرد اما بر مورد بحث ما به عنوان یکی از مصادیق آن منطبق است. امام می فرماید: «و اما حق شریک و معاشر تو این است که او را تقریبی، کلاه سرش نگذاری، به او دروغ نگوئی، او را اغفال نکنی، او را گول نزن، و همانند

ص: 22

1- . زلزله / 7 - 8.

2- . کهف / 49.

دشمنی که به جان حریف خود رحم نمی کند سعی نکنی او را درهم شکنی، و اگر به تو اعتماد کرد هرچه در توان داری برایش بکوشی و بدانی که مغبون کردن کسی که به تو اعتماد کرده مانند ریاست، و لا قوّة الا باللّه»(1).

عبارت پایانی سخن شریف امام علیه السلام برگرفته از گفتار رسول خدا صلی الله علیه و آله است که فرمود: «غبن المسترسل سحت(2)؛ مغبون ساختن کسی که اعتماد کند سحت و حرام است».

چنانچه شخصی به دیگری اعتماد و اطمینان کند و آن دیگری از این اعتماد او سوء استفاده نماید و او را مغبون سازد مالی که از این طریق به دست آورده به تعبیر اسلامی «سحت» است که بدترین نوع حرام می باشد. اگرچه غبن به طور کلی حرام است اما مغبون کردن شخصی که اعتماد کرده عملی بدتر و زشت تر است؛ چون او به شخص اعتماد کرده و او با مغبون ساختن وی اعتمادش را به دشمنی مبدل ساخته است.

ص: 23

1- . مستدرک الوسائل، ج 11، ص 165.

2- . کافی، ج 5، ص 153.

مسأله سوم : انعطاف پذیری در مدیریت

مدیریت باید توأم با نرمش و انعطاف پذیری باشد؛ چرا که انسان از سنگ و چوب آفریده نشده است تا شخص بتواند با انسانها با خشونت و سختگیری رفتار کند. بلکه آدمی از عصب و گوشت و خون و اندیشه و عواطف ساخته شده است، و چنین موجودی نیاز به نرمی و رفتار ملایمت آمیز کامل دارد تا این که مدیر بتواند کارها را بدرستی اداره کند. انسان می تواند اره ای را بردارد و وارد باغ شود و تا جایی که دلش می خواهد شاخه ها یا درختهای اضافی را قطع کند. یا می تواند تیشه ای را بردارد و وارد ساختمانی شود و هرچه را می خواهد خراب کند اما آیا انسان می تواند با همنوع خود چنین کند؟ هرگز. بنابراین، مدیریت باید با نرمش و ملایمت همراه باشد، و مدیر موفق مدیری است که نرم و انعطاف پذیر باشد. پس لازم است که مدیر موفق این بندها را مراعات کند:

1. همکاری؛ زیرا همکاری میان مدیر و کارکنانش، و همکاری میان کارکنان در هر قسمتی از اداره که باشند، موجب قدرت و پیشرفت است. اصل «قدرت در اتحاد است» گویای همین واقعیت می باشد. این اصل، نیاز به کار گروهی و اهمیت ارتباط اصول را مورد تأکید قرار می دهد. خدای سبحان می فرماید: «تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ»⁽¹⁾؛ در کارهای نیک و پرهیزگاری با یکدیگر همکاری کنید و در گناه و تجاوزگری همکاری نکنید.

ص: 24

2. برابری و عدالت؛ مدیر باید اصل برابری کامل میان کارکنان هم سطح و برابر را نصب العین خود کند و هیچ يك را بر دیگری امتیاز و ترجیح بیجا ندهد؛ زیرا ترجیح دهی باعث از هم پاشیدگی و دوری دلها از یکدیگر می شود و این خود به ضعف و کاهش تولید می انجامد. پس، لازم است که مدیر موفق وفاداری زیردستانش را از این جهت به دست آورد تا این که در انجام کار فداکاری کنند. علاوه بر این، باید در برخورد با آنها مهربانی و عدالت و احسان را پیشه کند. معنای برابری این نیست که نابرابرها را برابر قرار دهد بلکه معنایش این است که کسانی را که هم سطح هستند در يك سطح قرار دهد وگرنه نابرابرها را برابر قرار دادن ظلم و اجحاف در حق کسانی است که از سطح بالاتری برخوردارند.

3. ثبات و امنیت شغلی؛ به این معنا که مدیر نباید دست به اخراج و استخدا مهای نابجای کارکنان بزند به طوری که ثبات و امنیت شغلی به هم بخورد. چه، کارگر و یا کارمندی که ثبات و استمرار شغلی ندارد مانند کسی که ثبات و استمرار شغلی دارد کار نمی کند. در این میان فرقی میان کارگاه یا کارخانه یا مدرسه یا وزارتخانه و غیره نیست؛ چرا که عدم ثبات و استمرار خدمت ناشی از سوء مدیریت و تنگ نظری مدیر است.

4. ابداع و ابتکار؛ مدیر باید به مرئوسین خود میدان دهد تا بتوانند اندیشه ها و افکار و ابتکارات خود را جامه عمل بپوشانند؛ چرا که بسیاری از مرئوسین و کارکنان از نوآوریها و زمینه های روحی خوبی برای پیشرفت برخوردارند. بنابراین، اگر میدان را در برابر خود باز بینند می توانند به پیشرفت و ترقی دست یابند، و به عکس اگر مدیر به آنها مجال و میدان ندهد همچنان عقب مانده می مانند و توانایی ها و ابتکاراتشان می میرد. علاوه بر این، کسی که دارای روحیه پیشرفت خواهی و نوآوری است اگر میدان را در برابر خود باز نیابد از کار و تلاش دلسرد می شود. شاید یکی از رازها و علل جمود و بی تحرکی بسیاری از احزاب اسلامی و غیر اسلامی در جهان سوم رعایت نکردن همین اصل باشد؛ زیرا افرادی که در يك سازمان هر می شکل فعالیت می کنند که در آن رئیس همواره رئیس است و طبقه متوسط همواره طبقه متوسط است و قاعده هرم تغییری نمی کند، احساس خسران می کنند؛ زیرا، این افراد به دلیل آنکه میدان را در برابر خود باز نمی بینند، به کار و تلاش رغبتی نشان

نمی دهند. بسیاری از این افراد با آنکه خود را در سطحی برتر و بالاتر از بدنه و یا حتی سران می دانند ناچار به اطاعت از آنها هستند. اما افراد غیر سازمانی و بیرون از تشکیلات به سازمان نمی پیوندند چون حاضر نیستند در جایی که آن را خشک و منجمد می بینند و نوآوری ها و ابتکارات اعضایش را می گشود فعالیت کنند. بنابراین، حزب از درون و بیرون دچار جمود می شود و چنین حزبی به مدارج مطلوب صعود نمی کند. حال آنکه عکس این قضیه را در احزاب، به اصطلاح جهان آزاد مشاهده می کنیم. در این احزاب، فرد برحسب توانایی ها و شایستگی هایش ترقی می کند هر چند که با تأخیر به حزب پیوسته باشد؛ چرا که هر یک از اعضای تشکیلات زمینه پیشرفت و ترقی را در برابر خویش باز می بیند و در نتیجه، تا آنجا که توان دارد می کوشد و به حزب و اجتماع خدمت می کند و قابلیت هایش شکوفا می گردد. همین امر باعث می شود که افراد غیر سازمانی هم برای رسیدن به پیشرفت و ترقی، در صدد پیوستن به حزب برآیند؛ زیرا معتقدند که با پیوستن به حزب، عرصه پیشرفت برای آنها باز است.

5. تقسیم کار؛ مدیر باید این توانایی را داشته باشد که هر فرد را در جایگاه مناسبش قرار دهد. این همان چیزی است که به آن تخصص می گویند و فرقی نمی کند که اداره خصوصی باشد یا عمومی، فنی باشد یا خدماتی و یا در بخش دولتی. بنابراین، لازم است که مدیر هر فرد را در پست و جایگاه مناسب خودش قرار دهد؛ زیرا فرد نامناسب اگر شایستگی اش بیش از پستی باشد که به او داده اند کارایی هایش از بین می رود و تباه می شود و این به مدیریت و به طور کلی به زندگی خسارت وارد می آورد؛ و چنانچه شایستگی او کمتر از سمتی باشد که به عهده گرفته است نمی تواند به تناسب جایگاهش کار کند؛ چرا که همسطح آن نیست. بدین ترتیب، کار تلف می شود. بنابراین، فقدان تقسیم صحیح کار یا به تلف شدن کار می انجامد یا ضایع شدن فرد و یا هر دو.

6. اختیارات و مسئولیت؛ مدیر باید بداند که اختیارات و مسئولیت، دو کفه برابر هستند و این چیزی است که از آن به حق و وظیفه تعبیر می شود. مسئولیت و اختیارات با یکدیگر پیوندی اندامگونه (یعنی مثل اعضای یک پیکر هستند) دارند. مسئولیت تابع اختیارات

است و از آن سرچشمه می‌گیرد. چنان که اختیارات نیز آمیزه‌ای است از «اختیار رسمی» برخاسته از جایگاه مدیر و «اختیار شخصی» که از هوش و خبرگی و ارزشهای اخلاقی و خدمات گذشته و تجربه‌ها و امثال اینها نشأت می‌گیرد. بنابراین، کسی که دارای اختیار باشد اما مسئول نباشد و همچنین کسی که از او مسئولیت خواسته شود، ولی فاقد قدرت و اختیار باشد نمی‌تواند کشتی مدیریت را به ساحل نجات برساند.

7. انضباط؛ این اصل به معنای احترام نهادن به قراردادها، مقررات، دستورالعمل‌ها و تخلف نکردن از قوانین اداری و مدیریتی است. رعایت این اصل ایجاب می‌کند که در کلیه رده‌های سلسله‌مراتب سازمانی، رؤای توانا و شایسته‌ای داشته باشیم؛ چرا که اگر انضباط مختل شود همه چیز به هم می‌ریزد و مدیریت بد از بدتر می‌شود و به مرز فروپاشی می‌رسد. امیرالمؤمنین علی علیه السلام می‌فرماید: «نظم امرکم(1)؛ شما را به نظم در کارهایتان توصیه می‌کنم».

در آیه کریمه نیز آمده است: «مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ»(2)؛ و از هر چیز موزونی.

روشن است که موزون بودن لازمه نظم و انضباط در امور معنوی است؛ چنان که در امور مادی نیز لازمه اندازه‌گیری درست، وزن کردن است.

8. نظم؛ این اصل تابع خود به خودی نظام و انضباط است، و به «نظم و ترتیب مادی» و «نظم و ترتیب اجتماعی» تقسیم می‌شود. نظم و ترتیب به این معناست که برای هر چیز و هرکس باید جای معینی وجود داشته باشد، و به عبارت دیگر، هر چیز و هرکس باید در جایگاه خاص خودش قرار گیرد؛ چرا که آشفتگی و بی‌نظمی پرسنلی، همانند آشفتگی در اشیاء، دیر یا زود به متلاشی شدن مدیریت و تشکیلات اداری می‌انجامد.

9. حفظ سلسله‌مراتب؛ به این معنا که سلسله‌مراتب رؤا، از بالاترین مرتبه آن تا پایین‌ترین رده‌اش، تسلسلی درست و براساس شایسته‌سالاری باشد، نه این که رؤا با تکیه به روابط و یا خویشاوندسالاری به قدرت برسند. چیزی که در حکومت‌های انقلابی

ص: 27

1- . مستدرک الوسائل، ج 13، ص 441.

2- . حجر / 19.

که در آنها فقط معیارهای انقلاب لحاظ می شود، مشاهده می کنیم. این کار باعث می شود که اداره جامعه به طرز وحشتناکی در هم فرو ریزد. از همین روست که می بینیم انقلابها با استقبال پرشکوه جامعه آغاز می گردد اما پس از چندی تا سر حد فروپاشی و سقوط به ضعف می گراید. علتش این است که انقلابیون دوست یا هم‌رزم یا خویشاوند یا هم‌سازمانی خود و ... را روی کار می آورد و مدیریتهای را به دست او می سپارد. روشن است که چون این گونه افراد از عهده مدیریت بر نمی آیند نظام اداری به هم می ریزد و در نتیجه صدای اعتراض مردم بلند می شود و برای سرنگونی انقلابیون می کوشند.

10. وحدت مدیریت یا وحدت جهت؛ به این معنا که هر گروه از فعالیتهای هم هدف باید یک برنامه و یک رئیس داشته باشد. این اصل به سازمان و سازماندهی مربوط می شود خواه سازمان خدماتی باشد یا فرهنگی یا دولتی و جز اینها، و به کارکنان مربوط نیست.

11. وحدت فرماندهی؛ این اصل به کارکنان مربوط می شود و با اصل دهم فرق می کند. این اصل بدان معناست که باید کارمند دستورات را فقط از یک رئیس و یا سرپرست دریافت کند؛ چرا که تعدد فرمانده و سرپرست موجب هدر رفتن نیروها و سرگردانی کارکنان می شود. برای مثال، نظام مدارس باید مرکز قدرت و تصمیم گیری واحدی داشته باشد؛ نه این که عده ای در مقام اختیار و تصمیم گیری برای یک کلاس کتابی را در نظر بگیرند و عده ای دیگر کتاب دیگری را. این در رابطه با وحدت مدیریت یا وحدت جهت است، اما در رابطه با وحدت فرماندهی عبارت است از وجود مدیر واحدی که معلمان را در بین کلاسها تقسیم کند و بر حرکات و فعالیتهای آنها نظارت داشته باشد. مراد از وحدت در هیچ یک از این دو حالت وحدت حقیقی نیست بلکه وحدت اعتباری را نیز در بر می گیرد. مثلاً می تواند افراد متعددی در مقام تصمیم گیری و رهبری وجود داشته باشند منتها با تکیه بر اکثریت آرا هدایت و امر و نهی کنند.

12. تبعیت منافع فرد از منافع عمومی؛ زیرا اگر مدیرانی، چه در رأس حکومت یا در کارخانه ها و کارگاهها یا در مدارس و یا در بخشهای خصوصی، باشند که منافع فردی را بر منافع عمومی مقدم دارند، این کار باعث هرز رفتن نیروها و نرسیدن به نتایج مطلوب

می شود. بنابراین، در صورت تعارض میان منفعت شخصی و منفعت عمومی باید منفعت عمومی را بر منفعت فردی مقدم داشت، یا این که به نحوی میان آن دو سازش داد که به منفعت عمومی زیانی نرساند.

13. تمرکز یا عدم تمرکز در اختیارات؛ زیرا نظامهای سیاسی و اداری دو گونه اند: متمرکز چنانکه در سیستمهای حکومتی بسیط (unitary) مشاهده می کنیم، و نامتمرکز چنان که در حکومتهای محلی و رابطه آنها با حکومتهای غیرمتمرکز شاهد هستیم. هر یک از این دو نظام سیاسی شناسه های خاص خود را دارد که ارتباطی باهم ندارند. نگاهی به حکومتهای بسیط و حکومتهای فدرال این حقیقت را آشکار می سازد.

14. پرداخت حقوق و مزایای کارکنان؛ نه فقط حقوق و مزایای مادی؛ بلکه معنوی نیز. حقوق کارکنان و شیوه های پرداخت مزد آنها و تأمین خواسته هایشان باید عادلانه باشد و بتواند حتی الامکان رضایت کامل هر یک از کارکنان را تحقق بخشد. مسئولیت این گونه اقدامات هم در درجه اول به عهده کارفرما و مدیر است.

15. حفظ روحیه و آرامش؛ مدیر باید در کاستن از آثار خستگی ناشی از سنگینی انجام وظایف تکراری و یکنواخت بر از بین بردن یاسی که همچون کابوسی بر جان کارکنان سنگینی می کند، توانا باشد. چرا که انسان طبعاً موجودی تکامل جو و ترقی خواه آفریده شده است و اگر این جنبه در او نادیده گرفته شود به صورت قطعه ای خشک و بی روح در می آید و طبیعی است که چنین موجودی نمی تواند زندگی را به پیش برد، و این خود باعث شکست مدیریت و افت بازده می شود، و چه بسا که در نهایت به فروپاشی مدیریت بینجامد. روشن است که اصول مدیریت موفق در آنچه تا کنون گفتیم منحصر نمی شود بلکه ما در این جا تنها بخشی از این اصول را یادآور شدیم. کسانی که خواهان تفصیل بیشتری در این زمینه هستند می توانند به کتابهای مفصل تر مراجعه کنند.

درباره شیوه های اصلی مدیریت، مکاتب متعددی وجود دارد که هر يك از آنها رویکرد خاص خود را دارد. مهمترین آنها هفت مکتب است؛ اما به ظاهر همه این مکاتب در يك نقطه اشتراك دارند و آن قوانین عمومی مدیریت صحیح است؛ چرا که خداوند برای هر پدیده ای در زندگی قوانین عامی قرار داده است که اگر طبق آن قوانین حرکت کند آن پدیده سالم خواهد ماند، و چنانچه از این قوانین منحرف گردد، به از هم گسیختگی و تباهی می انجامد. ما در اینجا به تعدادی از این مکاتب اشاره می کنیم تا معلوم شود که چگونه همه آنها به يك مصب می ریزند.

اول: مکتب مدیریت علمی؛ این مکتب بر پایه تفکیک مدیریت از رهگذر تعیین وظایف مدیر، تجربه طولانی در عرصه مدیریت و تأسیسات و خدمات گوناگون آن و استنباط حقایق و اصولی که به فهم و بهبود فرایند مدیریت کمک می کند استوار است. این مکتب پیش از هر چیز به وظایف مدیران مانند برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین و به کارگماردن نیروی انسانی، رهبری، کنترل و جز اینها نظر دارد و سپس به استنتاج پاره ای حقایق بنیادی، یعنی اصول و قوانین کلی و فراگیر، از این وظایف و کمک گرفتن از آنها در اجرا و عمل می پردازد.

دوم: مکتب تجربی؛ این مکتب به بررسی تجربه های مدیران موفق و ناموفق که در مدیریتهای موفق و ناموفق رخ می دهد، اهتمام می ورزد. این مکتب مدیریت را از رهگذر تجربه ها تحلیل می کند تا از این طریق به اصولی کلی برای انتقال این تجربه ها به محققان و

مجریان دست یابد، و این امر بر پایه این فرض استوار است که با بررسی تجربه های مدیران موفق و اشتباهاتی که در هنگام مدیریت پیش می آید، و از رهگذر کوشش برای حل مشکلاتی معین، پژوهشگران و مجریان می توانند با نحوه اجرای بهترین شیوه های کارآمد فنی در موارد مشابه یا نزدیک به هم آشنا و آگاه شوند.

سوم: مکتب رفتارگرایی؛ این مکتب در تحلیل مدیریت به این ایده بنیادین که چون در مدیریت، اشیاء با اشخاص در ارتباطند و از طریق آنها به اجرا در می آیند بنابراین بررسی مدیریت باید بر محور روابط شخصی و انسانی متمرکز باشد، تکیه می کند.

به این مکتب، رویکرد روابط انسانی یا رهبری یا علوم رفتاری و غیره نیز اطلاق می شود. این مکتب بر جنبه انسانی مدیریت تأکید می کند. به این معنا که انسانها چون در قالب گروه ها برای تحقق بخشیدن به اهداف گروه با یکدیگر کار می کنند پس لازم است که یکدیگر را بفهمند و هرچه این فهم بهتر باشد کارآیی ها بهتر خواهد بود. چنان که پیداست، مکتب دوم به بخشی از مکتب اول بسنده کرده است و این بخش برای کار مدیریت کفایت نمی کند. چنان که مکتب سوم نیز پاسخگوی کافی برای امر مدیریت نیست؛ زیرا نسبت میان روابط انسانی و مدیریت، به اصطلاح منطبق دانان عموم و خصوص من وجه است؛ چون جنبه ای از روابط انسانی هیچ ارتباطی با مدیریت ندارد و به عکس پاره ای از وظایف مدیریت نیز رابطه ای با روابط انسانی ندارند. البته نمی توان انکار کرد که مدیریت، روابط انسانی را در بر می گیرد کما این که اهمیت و سودمند بودن بررسی فعالیتهای متداخل انسانی چه در محیط اداره یا در خارج از آن انکار شدنی نیست. اما این سخن که میدان و عرصه رفتار انسانی منحصر در میدان مدیریت است صد درصد درست نیست؛ چرا که نسبت میان این دو، به قول منطقیان، تساوی کلی و حتی عموم و خصوص مطلق نمی باشد بلکه - همچنان که گفتیم - میان آن دو نسبت عموم و خصوص من وجه برقرار است. نسبت میان رفتار انسانی و مدیریت همانند نسبت انسان و سفیدی است که برخی انسان ها سفیدپوستند و برخی سفیدپوست نیستند؛ چنان که برخی سفیدها انسان نیستند.

چهارم: مکتب نظام اجتماعی؛ این مکتب به پدیده مدیریت چونان یک نظام اجتماعی، و نظامی از روابط متداخل فرهنگی میان افراد جامعه می نگرد. این مکتب بنیاد روان شناسی اجتماعی است و با تعیین و تعریف گروههای گوناگون اجتماعی و روابط فرهنگی آنها و نیز عمل برای تکامل این گروهها در یک نظام کامل اجتماعی، سروکار دارد. غالباً میان این مکتب و مکتب رفتار انسانی یادشده خلط می شود. علتش هم این است که خاستگاه هر دو مکتب در واقع تحول اندیشه اداری و مدیریتی مبتنی بر شالوده علوم رفتاری است. اما تفاوت این دو مکتب در آن است که مکتب نظام اجتماعی از جامعه شناسی نشأت می گیرد و مکتب رفتارگرایی یا روابط انسانی از انسان شناسی؛ می دانیم که انسان شناسی جزئی از علوم اجتماعی است. این مکتب به عنصر نیاز به فائق آمدن بر قیود مادی و اجتماعی خاص فرد و محیط او، از رهگذر همکاری، توجه ویژه ای نشان می دهد. از همین رو، گروهی از پیروان این مکتب مفهوم «نظام همکاری» را به کار می برند و یا اصطلاح «سازمان رسمی» را بر آن اطلاق می کنند؛ زیرا، این مکتب در واقع نظام همکاری میان اشخاصی است که قادر به ارتباط با یکدیگر هستند و به تشریح مساعی در جهت تحقق هدفی مشترک تمایل نشان می دهند. انتقادی که به مکتب قبلی وارد کردیم به این مکتب نیز وارد است. یعنی میان این نوع مدیریت و مدیریت به طور عام، عموم و خصوص من وجه است. بنابراین، هیچ یک از این دو نمی تواند مساوی و یا معرف دیگری باشد.

پنجم: مکتب ریاضی؛ این مکتب به مدیریت به مثابه فرایندی می نگرد که می توان آن را در قالب نمادها و رابطه های ریاضی بیان کرد؛ زیرا، با کمک نمونه ها می توان مشکل را بر پایه رابطه های بنیادین آن و براساس هدف های انتخاب شده توضیح داد. شکی نیست که «نظریه ریاضی» در هر یک از عرصه های تحقیق و پژوهش بسیار با اهمیت و سودمند است؛ چرا که این نظریه، تحلیل گر و پژوهشگر را وادار می دارد تا با استفاده از نمادها به تحلیل مسأله و زمینه آن پردازد و این نمادها را جایگزین داده های ناشناخته می کند. مکتب ریاضی ابزار نیرومندی برای حل یا ساده سازی پدیده های پیچیده به دست می دهد

اما پیداست که به دشواری می توان ریاضیات را به عنوان مکتبی جدا از مدیریت در نظر گرفت. حتی در عرصه فیزیک، شیمی، مهندسی و یا پزشکی که ریاضیات اهمیت آشکاری دارد، مکتبی مستقل در همه این عرصه ها به شمار نمی آید، در عرصه مدیریت نیز همین حالت را دارد. درست است که مدیریت به ریاضیات نیازمند است اما ریاضیات عین مدیریت نیست. به عبارت دیگر همان انتقادی که بر دو مکتب قبلی وارد بود بر این مکتب نیز وارد است. از آنچه درباره مکتب های پیشین گفتیم، انتقاد وارد بر مکتب های ششم و هفتم نیز آشکار می شود. مکتب ششم یعنی «نظریه تصمیم» مقررات اداری را کانون توجه خود قرار می دهد و آنها را کار حقیقی مدیر می شمارد. چه مصوبه ای را باید اجرا کرد و چگونه؟ این مشخصه اصلی مدیر و امثال اوست. از نظر این مکتب، مدیریت یعنی همین. هفتمین مکتب، مکتب «تحلیل اقتصادی و محاسبه» است. این نظریه به موضوع هزینه ها عنایت فوق العاده ای نشان می دهد و با مشکلات و مسائل اداری مربوط به انواع گوناگون هزینه های کوتاه مدت، سروکار دارد. انتقادی که به برخی مکاتب قبلی کردیم به این مکتب نیز وارد است و آن این که تحلیل اقتصادی و محاسبه، بخشی از مدیریت است و نه همه آن.

به هر حال، از آنچه درباره این هفت مکتب که گفتیم بگذریم، مدیر باید عنصر انسانی در امر مدیریت را، مهم ترین مؤلفه، مورد توجه قرار دهد. در هنگام ایجاد ساختار سازمانی اداره و مدیریت نباید از این عنصر غفلت کرد. چون نقشی که انسان ایفا می کند فوق العاده مهم است. عنصر انسان در پیکره سازمان همچون سلول زنده است و باعث زندگی و پویایی در آن می شود. همان گونه که اگر سلولی یا عضوی از اعضای بدن بیمار شود این امر موجب درهم ریختگی اعضای دیگر می گردد، در عرصه اداره و مدیریت نیز چنین است. هرگونه فساد یا ضعف روابط و عدم همکاری میان کارمندان، باعث فروپاشی نظام و در نتیجه فروپاشی اداره و مدیریت می شود. بنابراین، هر اندازه هم ساختار سازمانی از جهت تعیین مسئولیتها، اختیارات، تقسیم نقش ها و روابط پست های گوناگون اداری در سازمان اداری بی عیب باشد، شکی نیست که وجود عنصر انسانی تأثیر فراوانی

در فعالیت های آن سازمان و میزان نیل بر اهداف آن و میزان شکست یا موفقیتش دارد. برای مثال، اگر سازمانی را در نظر بگیریم و عوامل و مشکلاتی را که در آن به وجود می آید بررسی کنیم درمی یابیم که پاره ای اختلافات و مشکلات پدید آمده در این سازمان به واسطه آن نیست که در قوانین یا آیین نامه های سازمان و مدیریت عیب یا کاستی وجود دارد بلکه ناشی از عوامل دیگری است که احیاناً در هنگام سازماندهی به حساب نیامده و مورد توجه قرار نگرفته اند؛ عواملی چون: تفاوت عادت ها، سنت ها، فرهنگ و اخلاق افرادی که در محیطهای متفاوت رشد کرده اند، نیازها و آرزوهای کارکنان. پس مدیر باید عادت ها، سنتها، دین، مذهب، زبان و عناصری از این قبیل را که ممکن است به موفقیت یا شکست سازمان بینجامد به هنگام طراحی ساختار تشکیلاتی سازمان اداری در محاسبات خود وارد کند. چرا که مدیر هراندازه هم توانا و لایق باشد، نمی تواند با اوامر اداری یا فشار و امثال آن، عادتها و سنتهای نامطلوب را از بین ببرد؛ بلکه باید از طریق توضیح، قانع سازی، مدارا، تشویق های مادی و معنوی و وسایل دیگر، گام های مثبت را برای تغییر این عادتها و سنتها بردارد. مدیر باید یکایک کارکنان را مورد توجه قرار دهد. چنانچه این اشخاص با کار سازمانی اداری ایده آل سازگاری نداشته و چنانچه نتوان و یا صلاح نبود که از آنها صرف نظر شود، در این صورت باید سازمان اداری را به گونه ای که با تواناییها، مواضع و حد و حدود آنها منطبق باشد اصلاح کند. بنابراین لازم است که مدیر، اصول صحیح سازمانی را در کمترین حد آنها مورد تعدیل و اصلاح قرار دهد و برای از بین بردن این انحرافات دقیقاً برنامه ریزی کند. هرگاه در کارکنان و برنامه سازمانی اداری - که بر پایه این روش نباشد و نقش زیادی در سازمان دارد - تغییری ایجاد شد، مدیر باید سازمان را با تغییرات عوامل گوناگون پیرامونی که لازمه استمرار سازمانی اداری است، هماهنگ کند. واضح است که چنین کاری نیاز به روحیه تسلیم کامل نه فقط در برابر حقیقت بلکه همچنین نسبت به هدف دارد؛ زیرا بسیاری اوقات فرد آشوبگر متوسل به زورگویی می شود و اگر مدیر بخواهد با او مقابله به مثل کند هدف را گم می کند. بنابراین مدیر باید عمیقاً متواضع باشد و از غرور، خودخواهی و دیگر خصلت هایی که کمترین نتیجه آنها

شکست است دوری گزیند. لذا یکی از آموزه های عالی قرآن کریم برای اداره جامعه این است که می فرماید: «تُخَذِ الْعَفْوُ وَأَمْرٌ بِالْعُرْفِ وَأَعْرَضُ عَنِ الْجَهْلِينَ»⁽¹⁾؛ گذشت پیشه کن و به خوبی ها فراخوان و از نادانان رویگردان.

در آیه دیگری می فرماید: «ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ * وَ مَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَ مَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ»⁽²⁾؛ همواره به نیکوترین وجه پاسخ ده تا کسی که میان تو و او دشمنی است چون دوست مهربان تو گردد. برخوردار نشوند از این، مگر کسانی که شکیبیا باشند و کسانی که از ایمان بهره ای بزرگ داشته باشند.

از این قبیل آموزه ها، در قرآن کریم، روایات و سیره پاک معصومین علیهم السلام فراوان است که همگی در همین راستا هستند.

دلایل برتری مکتب علمی

از آنچه گذشت دانسته شد که مکتب اول (مکتب مدیریت علمی)، اگر نگوئیم یگانه مکتب، دست کم بهترین مکتب در زمینه مدیریت است که باید از آن پیروی کرد. در جهان به اصطلاح آزاد غالباً از این مکتب تبعیت می شود. دلایل رجحان این مکتب بر سایر مکتبها عبارت است از:

1. این مکتب برای حسن اداره و مدیریت قوانینی را عرضه می کند و در کنار آنها، استفاده از تجربه را نیز پیشنهاد می کند؛ چرا که دانش و کار یا تجربه دو بال مدیریت را تشکیل می دهند و این دو برای مدیریت خوب و بهینه کافی هستند.
2. این مکتب تمام انواع و مصادیق مدیریت از مدیریت دولتی گرفته تا مدیریتهای کوچک خصوصی را پوشش می دهد.
3. در سایه این مکتب، از نقش دیگر مکتبهای مدیریت نیز می توان بهره گرفت. مثلاً برای رسیدن به بهترین مدیریت ممکن، بهترین نظریه در خصوص حل يك مشکل خاص

ص: 35

1- . اعراف / 199.

2- . فصلت / 34 - 35.

به کار گرفته می شود. برای مثال، اگر کار مستلزم اتخاذ تصمیمی در رابطه با عوامل مادی سنجش پذیر باشد نظریه ریاضی ممکن است بسیار سودمند واقع شود. اما چنانچه کار به حوزه انگیزش ها مربوط شود بدون شك نظریه مناسب برای این عمل، مکتب رفتارگرایی خواهد بود. به همین ترتیب دیگر مکاتب نیز در چارچوب مدیریت علمی در حسن مدیریت سهم دارند و موجب دوام و پیشرفت مستمر اداره و مدیریت می شوند.

4. این مکتب فرایند مدیریت را به بکارگیری اصول برگرفته از حقایق بنیادین یا از قوانین اداره تشجیع می کند؛ این اصول شالوده لازم برای پژوهش های سودمند اداری را به دست می دهد و به فهم مدیریت و اجرای آن نیز کمک می کند.

5. مکتب های دیگر شامل همه جنبه های مدیریت که توضیح دادیم نمی شوند بلکه برخی از آنها بیشتر سعی در روشن ساختن و تعیین اهداف دارند اما به آماده سازی و تهیه زمینه های تحقق این هدف ها کمک چندانی نمی کنند. شماری دیگر هم توجه خود را به مسأله تحقق هدف متمرکز کرده اند و به تعیین هدف ها توجه اندکی مبذول می دارند. در حالی که مکتب مدیریت علمی به هردو بُعد یعنی تعیین هدف ها و تحقق بخشیدن به آنها، اهتمام نشان می دهد. بنابراین این مکتب تمام جنبه هایی را که در مدیریت بهینه به آنها نیاز است دربر می گیرد.

6. مکتب مدیریت علمی، مهارت اداری را به رسمیت می شناسد؛ چرا که مسأله کاربردی کردن علم و پیاده ساختن دانش از ضرورت های مدیریت است؛ چنان که در دیگر میدانها و عرصه های علم نیز چنین است. مثلاً دانستن پزشکی یا مهندسی باعث نمی شود که شخص بهترین پزشک یا مهندس باشد؛ بلکه دانش توأم با مهارت در عمل و اجراست که به نتایج درست و کامل در پزشکی و مهندسی می انجامد. سایر علوم و معارف نیز همین وضع را دارند. در میان مکاتب علم اداره یا مدیریت، فقط مکتب مدیریت علمی است که این ویژگی را داراست، به خلاف سایر مکتب ها که همچنان که خاطر نشان ساختیم از جهتی یا از جهاتی کاستی دارند. و آنگهی، جنبه قوانین اگرچه به لحاظ فراگیری کار آسانی است - چون مانند دیگر علوم نیازمند تحصیل هستند و می شود آنها را در

آموزشگاهها و دانشگاهها آموخت - اما جنبه استخراج خطاها، درست ها و پیشرفت ها که دومین بال این مکتب به شمار می آید کاری دشوار است. چرا که این کار نیازمند آن است که گام به گام با مسأله پیش رویم و هرگونه رفتاری را در هر يك از فعالیتهای اداری که به فروپاشی یا پایداری و یا گسترش کمی و کیفی می انجامد مورد لحاظ قرار دهیم تا از مجموع آنها، آنچه را که برای آینده اداری خصوصی سودمند است و یا می تواند قانونی عمومی و مفید برای تمام اداره ها و مدیریت ها باشد، استخراج نماییم.

ص: 37

مسأله پنجم : شایستگی های مورد نیاز مدیر

مدیر باید از توانایی ها و قابلیت های پیش از مدیریت و همزمان با مدیریت برخوردار باشد تا مدیر موفق باشد که بتواند سازمان را به پیش ببرد. این توانایی ها و قابلیت ها عبارتند از:

1. مدیر باید دارای مدرک دانشگاهی در یکی از رشته های مربوط به مدیریت مانند مدیریت عمومی، مدیریت بازرگانی، علوم سیاسی، علوم اقتصادی، حسابداری و غیره باشد. روشن است که هر اندازه مدیر در رده بالاتری قرار داشته باشد و مؤسسه و سازمان بزرگتری را اداره کند به مدرک دانشگاهی بالاتری نیاز دارد.

2. در کشورهای اسلامی که صبغه عمومی کشور را اسلام تشکیل می دهد، لازم است که مدیر از علوم اسلامی که برای نحوه اداره و مدیریت مورد نیاز هستند آگاهی داشته باشد؛ مانند اخلاق اسلامی در زمینه معاشرت و مدارا و ملاقات و دید و بازدید و غیره، جامعه شناسی عمومی نسبت به رفتارهای اسلامی، تا حدی فقه، روان شناسی اسلامی یا شناخت روحیات مسلمانان، و امثال این علوم. البته این موضوع اختصاص به جهان اسلام ندارد و فقط از این جهت آن را گفتیم که موضوع صحبت ما کشورهایی است که ما در آنها زندگی می کنیم، وگرنه هر مدیری که در یک محیط خاص، مذهبی یا غیر مذهبی، زندگی می کند باید فضاهای روانی، اخلاقی و اجتماعی آن محیط را بشناسد در غیر این صورت نمی تواند با رؤا و مرئوسین و دیگران که در مدیریت خود با آنان سر و کار دارد همزیستی داشته باشد، و این خود باعث شکست شدید او می شود.

3. تجربه عملی؛ این تجربه در ضمن کار برای مدیر حاصل می شود و این شدنی نیست

مگر آنکه مدیر نردبان مدیریت را پله پله طی کند. از این روست که می بینیم در کشورهای دموکراتیک کارمند دولتی مدارج ترقی را از مدیریت بخش شروع می کند و به فرمانداری و سپس استانداریهای کوچک و آنگاه به استانداری استانهای بزرگ و سرانجام به استانداری پایتخت می رسد. در سایر شئون و زمینه ها نیز چنین است. و در این میان فرقی میان مدیران دولتی و بخش خصوصی در عرصه فعالیت های گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، نظامی و جز اینها نیست. چرا که تجربه عملی به مدیر کمک می کند تا جنبه های مثبت و منفی مدیریت را بشناسد، و در روال طبیعی دادن به کارها و قرار دادن هر چیزی در جای مناسب خود، چه در هنگام پرداختن به انجام مطالعات و کارهای سازمانی یا تهیه ساختار اداری و یا اقدامات عملی، به کار او می آید.

4. آموزش در زمینه سازماندهی و شیوه های مورد نیاز مدیر؛ چرا که این عنصر شرط اساسی برای دست اندرکاران این گونه فعالیتهاست. بنابراین بجاست که مدیر دوره های آموزشی چند هفته ای یا چند ماهه بر حسب دشواری یا سادگی مدیریت ترتیب دهد تا مدیران جدید نسبت به مسئولیت های تازه خود، با کلیه فعالیت های سازماندهی، روش های ساختاری، چگونگی انجام تحقیقات سازمانی، نحوه تعامل با رؤای اداری و با کارکنان ادارات و بخش هایی که به زودی می خواهند درباره آنها به انجام مطالعات و تحقیقات پردازند و یا با سایر مردم - اگر در مدیریت خود با سایر مردم سروکار دارند - آشنا شوند؛ چرا که دوره های آموزشی در تربیت و آماده سازی مدیران برای پذیرش پست های جدید و یا سازگار ساختن آنان با روشهای تغییر یافته در همان اداره، تأثیر و دخالت تام دارد.

5. رعایت تخصص در مدیریت؛ معلومات عمومی برای اموری که نیاز به تخصص دارند به کار نمی آید و برای مدیرانی که بخش های نیازمند تخصص را به عهده می گیرند، داشتن فقط اطلاعات عمومی کافی نیست؛ چه مدیریت مانند فروشگاه ساده ای نیست که کارش فقط خرید و فروش است؛ بلکه مدیریت، در واقع تخصص است و بنابراین داشتن معلومات عمومی برای به عهده گرفتن يك پست تخصصی کفایت نمی کند. مثلاً

تحصیلات عمومی برای مدیری که می خواهد يك مؤسسه اقتصادی یا فرهنگی یا سیاسی و امثال اینها را اداره، کند، کافی نیست. علاوه بر این، تخصص باید متناسب با مدیریت باشد. به عبارت دیگر، تخصص در يك کار برای اداره کار دیگری غیر از آن به کار مدیر نمی آید. مانند این که مثلاً کسی را که علوم سیاسی خوانده است مدیر يك مؤسسه اقتصادی کنند و یا به عکس.

6. اگر مؤسسه با يك زبان خارجی سروکار داشته باشد، یعنی کارکنان، رؤا و یا دیگر مردمانی که با مدیر در ارتباط هستند خارجی زبان باشند، لازم است که مدیر با آن زبان آشنا باشد اما اگر برای خود مترجمی داشته باشد دیگر نیازی به دانستن خصوصیات آن زبان نیست. از قدیم گفته اند: «هر زبانی در حقیقت يك انسان است».

در حدیث نیز آمده است که: «من عرف لسان قوم آمن شرهم؛ هرکس زبان قومی را بداند از گزند آنان در امان است». علت آنکه این حدیث جنبه منفی را ذکر کرده آن است که این جنبه غالباً برای مردم ناشناخته می باشد و جنبه مثبت آن روشن است. لذا در دنباله حدیث آمده است: «إستفاد من خیرهم؛ و از خوبی ها (و نقاط مثبت) آنها بهره می برد».

این حدیث همانند آیه شریفه ذیل است که به جنبه منفی که مهم ترین جنبه ای است که آدمی از آن اجتناب می کند می پردازد: «لَئِیسَ بِأَمَانَتِكُمْ وَلَا أَمَانِي أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَ بِهِ» (1)؛ نه به خواست و آرزوی شماست و نه به خواست و آرزوی اهل کتاب (بلکه) هرکس کار بد کند جزایش را می بیند.

7. مدیر باید همواره باب گفتگورا باز کند و به کنجکاوی و مطالعه کتابهایی درباره حوزه مدیریتش پردازد. مخصوصاً در اوضاع فعلی عصر ما که علم و دانش با سرعتی حیرت آور پیشرفت می کند و هر روز مجلات و کتب مخصوصی درباره پیشرفت مدیریت منتشر می شود طوری که اگر مدیر ارتباط دائم با آنها نداشته باشد از قافله زمان جا می ماند.

ص: 40

در این مبحث به وظایف مدیر می پردازیم. مدیر دو وظیفه اصلی به عهده دارد:

اول: وظایف درون سازمانی؛ چرا که محیط درونی، از مدیر و رابطه او با کارکنانش تأثیر می پذیرد. مدیر در سازمان خود نسبت به محیطی که در آن با کارکنانش و یا با مردم - اگر سازمان با مردم سر و کار داشته باشد - کار می کند مسئول است. از این رو، مدیر باید موقعیت هایی را که به او امکان پرداختن به کار مؤر و کارآمد و رو به پیشرفت و مستمر، چه به لحاظ کیفی و یا کمی، می دهد، خلق کند. لازم است مدیر عملیات کارکنان خود و کسانی که در محیط درونی با او در ارتباط هستند برنامه ریزی کند، زیردستان و کارکنانش را با دقت گزینش نماید و برای حرکت به سمت جلو آموزششان دهد، روابط کاری را سازماندهی کند، کار و فعالیت های کارکنانش را رهبری نماید، نتایج به دست آمده را با مقدمات بسنجد، ارتباط و پیوند میان عواملی که باعث قدرت اداره و مدیریت می شوند و عناصری دیگر از این قبیل را مورد ملاحظه قرار دهد.

دوم: وظایف برون سازمانی؛ درست است که مدیر آن سان که در محیط داخلی اختیارات دارد در خارج از آن اختیار و قدرتی ندارد. مثلاً مدیر چنان قدرتی ندارد که بتواند بر سیاست دولت یا اوضاع اقتصادی یا روابط بین المللی، یا روابط سایر مؤسسه های مشابه و غیر مشابه که هر یک از آنها به نحوی بر دیگری اثر می گذارد، تأثیر نهد اما از تواناییهایی چون زمینه سازی، همراهی و کار بر طبق روابط دو سویه و متبادل، و امثال اینها برخوردار است؛ پس باید این عوامل را با دقت فراوان مورد لحاظ قرار دهد و دقت در

محیط بیرونی مهم تر از دقت در محیط درونی است؛ زیرا اگر انسان مالک چیزی باشد می تواند به دلخواه خود در آن دخل و تصرف کند اگر چه آن هم دارای محدوده ای است چون طرف مقابل او انسانی است که از عاطفه برخوردار است. اما نسبت به محیط بیرونی، حیطه مالکیت و اختیارات مدیر بسیار محدود است و در این میان فرقی میان مدیر دولتی و مدیر مؤسسه خصوصی و یا عمومی نیست. از آنچه گفتیم روشن می شود که مدیر باید وظایف مدیریت را طوری طبقه بندی کند که بتواند فعالیتهای میان محیط بیرونی و محیط درونی را تقسیم بندی نماید. مثلاً در رابطه با محیط بیرونی يك مؤسسه اقتصادی، کار بازاریابی، فروش، تولید، تأمین مالی، انبار کالا و امثال اینها از کارهایی هستند که مدیر باید به آنها پردازد. ممکن است وظایف پروژه در مؤسسات و سازمانهای مختلف متفاوت باشد اما وظایف مدیر فرقی نمی کند و در همه پروژه ها و مؤسسات مشترك است. بنابراین مدیر يك رشته وظایف عمومی نسبت به همگان دارد و يك سری وظایف خصوصی نسبت به محیط درونی یا بیرونی. ما در اینجا نخست وظایف مدیر را به اختصار ذکر می کنیم و آنگاه به شرح و تفصیل آنها می پردازیم. برای مدیر پنج وظیفه اصلی برشمرده اند:

1. برنامه ریزی.

2. سازماندهی.

3. تأمین و به کارگیری نیروی انسانی.

4. رهنمود و إقناع.

5. کنترل یا نظارت.

1. برنامه ریزی

عبارت است از انتخاب هدفها، سیاستها یا خط مشی ها، برنامه یا طرحها و روشهای انجام دادن کار که مدیر در برنامه ریزی خود برای مدیریت به آنها نیاز دارد. روشن است که هر يك از این وظایف پنجگانه، در يك مؤسسه به عنوان واحدی یکپارچه، به

ص: 42

شاخه های فراوانی منشعب می شود. مثلاً تصمیم گیری جزئی از برنامه ریزی است؛ چرا که تصمیم مشتمل بر انتخاب یکی از گزینه ها یا شقوق مختلف است؛ چون در برابر مدیر همواره گزینه ها یا شقوق متعددی وجود دارد که می توان نیرو و فعالیت را صرف این و یا آن شق کرد. بنابراین مدیر باید بداند که کدام يك از گزینه ها یا راه حلها، از جهت اقتصادی یا اجتماعی یا سایر جهات و معیارهای انتخاب، برتر، بهتر و مناسب تر است. سیاستها یا خط مشی های مربوط به اختیارات، قیمتها، رقابت، برگزاری کنفرانسها یا مؤسسات مشابه و غیره، و نیز برنامه های با طرح های مخصوص تولید، حسابرسی داخلی یا تأمین مالی، و نیز روشهای انجام کار که مستلزم نقل و انتقال تولیدات و افراد است همین گونه هستند. واضح است که برنامه ریزی و مسئولیت آن را، نمی توان از کار مدیریت جدا ساخت؛ چرا که همه مدیران، صرف نظر از سطح اداری آنان، مسئول برنامه ریزی هستند، چه در سطوح بالای ساخت سازمانی باشند یا در سطوح میانی آن و یا در رده های پایین. مدیر باید احتمالات تغییر برنامه ریزی را که به سبب حوادث پیش بینی نشده یا اموری که در واقع وجود داشته است اما مدیریت از آنها غفلت کرده و بعداً ظهور می کنند، همواره مد نظر داشته باشد؛ زیرا، چه بسا برای یکی از گزینه ها یا شقوق که به نظرش بهترین شق می رسیده است برنامه ریزی می کند ولی بعداً معلوم می شود که شق دیگر بهتر است؛ یا حوادث غیر مترقبه ای مانند جنگ یا کودتا در کشور یا در کشور همسایه، سیل، زلزله، اعتصاب کارگران و غیره به وقوع می پیوندد که باعث توقف یا انحراف روند کار می شوند و مدیر ناچار می گردد شق یا گزینه دیگری را جایگزین شق انتخاب شده کند.

2. سازماندهی

که گاه با تعبیراتی چون «اسلحه ساختار سازمانی» و یا «ارتباطات اداری» از آن یاد می شود عبارت است از ایجاد ساخت هدفدار نقش ها از طریق جداسازی و تعیین فعالیتهای لازم برای هر چه بهتر تحقق بخشیدن به جزء جزء اهداف سازمان، هماهنگ ساختن این فعالیت ها، اختصاص دادن مدیران به هر مجموعه ای از این فعالیت ها،

تفویض اختیارات برای انجام این فعالیت ها و فراهم آوردن عوامل فعال سازی ارتباطات افقی و عمودی اداری در ساختار سازمانی.

این ساخت سازمانی، فی نفسه هدف نیست؛ بلکه، یکی از مراحل حرکت به سمت هدف مؤسسه است، و البته سازماندهی سهم مؤری در فعالیت سازمان دارد. به همین دلیل، اجرای اصول سازماندهی برای نیل به هدف از اهمیت فراوانی برخوردار می باشد. در بافت سازمانی لازم است که دو کار، توأمأ رعایت شود:

اول: خوش سیمایی سازمان، به این معنا که سازمان باید خوش منظر باشد.

دوم: همچنین باید دارای اساسی سالم باشد تا نتیجه مطلوب از آن حاصل شود. برای مثال، انسان ظاهری دارد که زیباست و هم باطنی دارد که عبارت است از قلب، کبد، کلیه و سایر اعضای داخلی، و هیچ يك از این دو از دیگری بی نیاز نیست. گو این که ظاهر جنبه ثانوی دارد و باطن در درجه اول اهمیت است. سازمان باید متناسب با کار باشد. همان طور که ساختار سازمانی ادارات، اگر از نوع خاصی باشند، شبیه یکدیگرند و همه مدیران وقتی تصمیم به سازماندهی مؤسسه یا اداره و یا بخشی می گیرند از شیوه های شناخته شده بهره می برند، و در این میان فرقی نمی کند که رئیس شورای اداری باشند، یا مدیر اداری و یا رئیس بخشی در رأس هرم سازمانی یا در بدنه و یا در قاعده آن، به هر حال او اهدافی را که از راه هماهنگ ساختن فعالیتهای حیظه مسئولیتش باید به آنها دست یافت منعکس می کند و سپس برخی از آنها را به کارکنانش می سپارد و اختیارات لازم برای تحقق نتایج را هم به او تفویض می کند. مدیر باید هم بین این کارکنان که به آنها اختیار داده و خودش، هم میان خود آنها، و هم میان آنها و کار بیرونی هماهنگی لازم را به عمل آورد، و اینها همه در ضمن ساختار و بافت سازمانی که در اصطلاح مدیریتی به آن «سازماندهی» گویند، صورت می پذیرد. در امر سازماندهی باید اعتدال را نگه داشت، نه باید گشاده روی کرد و نه عرصه را تنگ گرفت؛ چرا که هر يك از این دو باعث رنج و گرفتاری می شود و از رسیدن به نتایج مطلوب باز می دارد. خدای سبحان می فرماید: «وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً

وَسَطًا»(1)؛ و اینسان شما را امت میانه قرار دادیم.

در حدیث نیز آمده است که: «خیر الامور اوسطها(2)؛ بهترین کارها معتدل ترین آنهاست».

این آیه و روایت مفهومی کلی را بیان می کنند که موضوع بحث ما را نیز، همچون هزاران مصداق دیگر در تمامی ابعاد زندگی، فرا می گیرد. سازماندهی اگر بزرگتر از حدّ و قواره لازم باشد، باعث هرج و مرج و نامشخص بودن مسئولیت ها می شود و اگر تنگ باشد، توانایی تحرك راحت را از افراد چه رؤا یا کارکنان می گیرد و این عدم توانایی عرصه را بر کارمند تنگ می کند و باعث می شود که کار به سمت هدف مطلوب پیش نرود و در بسیاری از اوقات سبب نابودی، فلج و یا لااقل موجب کندی پیشرفت می شود، چه در جهت افقی و یا عمودی.

3. تأمین و به کارگیری نیروی انسانی

مقصود از آن توسعه درست هیأت اداری از طریق قرار دادن مدیران در مراکز گوناگونی است که ساخت سازمانی آنها را مشخص می سازد. بنابراین، این وظیفه مستلزم تعیین مشخصات و ویژگیهای لازم برای تمام افرادی است که جایگاه مشخصی را به عهده می گیرند. به علاوه، ارزیابی نامزدها، گزینش، آموزش، ایجاد هماهنگی میان آنان، و نیز فراهم آوردن انگیزه ها برای تضمین کارآیی عمل و اجرا، انسان که به نتیجه مطلوب بینجامد نیز امری ضروری است.

عمل بکارگیری نیروی انسانی نباید از همان ابتدای کار شکل و فرمول نهایی به خود گیرد. زیرا بسیاری از اوقات حدس در بکارگیری نیروی انسانی دچار خطا می شود و لازم می آید که با توجه به تجربه هایی که نشانگر صلاحیت و عدم صلاحیت می باشند تغییراتی ایجاد شود و اگر بکارگیری نیروی انسانی و تقسیم کار از ابتدا سخت و تغییرناپذیر شود دیگر مدیر نمی تواند تغییر مورد نظر را بوجود آورد. مثلاً مدیر کل باید فردی را به صورت

ص: 45

1- . بقره / 143.

2- . کافی، ج 6، ص 540.

آزمایشی برای مدت سه ماه مدیر فلان بخش کند. اگر در این مدت خوب عمل کرد، شش ماه دیگر یا یک سال و یا بیشتر تمدید کند به طوری که اگر بد عمل کرد و از عهده مدیریت بخوبی برنیامد در قبال او متعهد به تعهد و یا قراردادی نباشد که نتواند آن را نقض کند و یا با نقض آن دچار مشکلات مادی یا اداری و یا قانونی شود؛ مشکلاتی که اگر در ابتدای کار دوراندیشی و احتیاط نشان می داد و کار را معلق نگه می داشت دچار آنها نمی شد.

4. رهنمود و اقتناع

می دانیم که برنامه ریزی و سازماندهی، به خودی خود، باعث انجام کار به نحو مطلوب نمی شوند. بنابراین لازم است که رؤای اداری نسبت به فعالیتهای مربوط به ارشاد کارکنان و اشراف بر آنان رهنمود شوند تا از روند خوب و مطلوب کارها آگاه باشند. آنچه که رهنمود می طلبد، بسیار ساده و آسان است اما شیوه های رهنمود تا حد زیادی پیچیده می باشد. چون رهنمود عبارت است از، هدایت و راهنمایی انسانی توسط انسانی دیگر. حال اگر این هدایت با عباراتی مناسب و مدیریتی قاطع و مدارای منطقی همراه نباشد، غالباً انسانها آمادگی پذیرفتن هدایت و رهنمود را ندارند. بنابراین، رئیس ارشد و نیز رؤای بخشها، خواه در رأس هرم مدیریت باشند یا در قاعده و یا در بدن آن، باید در کارکنان خودفهمی عمیق و ارزیابی درست از مفاهیم مؤسسه، شیوه ها، اهداف، سیاست ها و نتایجی که عاید آنها یا جامعه می شود ایجاد کنند؛ زیرا در امر رهنمود، اقتناع از مهم ترین چیزهایی است که هر شخصی که در صدر رهنمود است باید آن را مراعات کند؛ فرقی نمی کند که آن شخص مدیر باشد یا رئیس یا واعظ یا مبلغ یا رهبر دینی یا سیاسی یا اقتصادی یا اجتماعی و غیره. از طرف دیگر، کارکنان نیز باید ساخت سازمانی و ارتباطات داخلی میان فعالیتهای اشخاص، وظایف و اختیاراتشان را بشناسند. بنابراین رئیس همواره موظف است که وظایف و مأموریتهای کارکنان را به آنها توضیح دهد و در جهت کار و عملکرد بهتر ارشادشان کند و آنان را تشویق نماید که کار خود را با اشتیاق و اعتماد انجام دهند به طوری که جوئی از کشش و انگیزه درونی در آنها ایجاد شود. شیوه ها و راههای

رهنمود که مدیر می تواند به کار گیرد، گوناگون است. این شیوه ها برحسب موقعیت زمان، مکان، کارکنان و عوامل دیگر فرق می کند. لذا مدیری که می خواهد رهنمود درست و موفقی داشته باشد باید تمام این شیوه ها را بشناسد و علاوه بر این، توانایی به کارگیری شیوه درست را داشته باشد. رهنمود درست کارکنان، نتیجه اش رشد آگاهی، مهارت، خبرگی و امثال اینها در کارکنان است و حاصل آن کارکنانی آموزش دیده، مجرب و موفق است که کار خود را با شایستگی و در جهت تحقق اهداف مؤسسه انجام می دهند. لازم نیست که مدیر شخصاً رهنمود کننده هم باشد بلکه می شود شخص لایق و آگاه به امور مدیریت استخدام کرد. مدیر در مسأله رهنمود باید از تمام وسایل ممکن، مانند تشکیل دوره ها و اردوهای فصلی، ویدئو، نوار، کتابها، نشریات، مجلات ذی ربط، روزنامه های دیواری و امثال اینها، استفاده کند. نیازی به گفتن نیست که رهنمود نباید با راه های خشک و خشن باشد؛ در غیر این صورت ضررش بیشتر از نفع آن است. همچنین رهنمود نباید سنگین باشد و به کرامت کارکنان خدشه وارد سازد. کارکنان در قبال پذیرش رهنمود نیاز به پاداش دارند، چه پاداشهای مادی مانند دعوت به يك وعده غذا و غیره، یا معنوی مانند تشویق زبانی یا کتبی و امثال آن.

5. کنترل یا نظارت

بدیهی است که چهار وظیفه یا اقدام پیشگفته در پیشبرد امور کافی نیست؛ زیرا انسان طبیعتاً به گونه ای است که اگر ناظری بالای سر خود نبیند درست عمل نمی کند، یا به این دلیل که در کار نکردن حق را به جانب خود می دهد، و یا اگر هم حق را به طرف مقابل بدهد از وقت و کار و امثال این چیزها می دزدد. اما کنترل مشتمل بر فعالیتها و اقداماتی است که به منظور واداشتن هدف ها و افراد به همگامی با برنامه های تعیین شده سازمان، طراحی می شوند. از این جاست که کنترل، عملکرد را اندازه گیری می کند، انحرافات را اصلاح می کند، برنامه ها را تقویت می سازد و انگیزشهای لازم برای پیشرفت کمی و کیفی را فراهم می آورد. برنامه ریزی باید پیش از کنترل باشد اما برنامه ها به تنهایی کافی نیستند؛

چرا که برنامه ها به خودی خود نتیجه آور نمی باشند بلکه مدیر را راهنمایی می کنند که برای نیل به اهداف تعیین شده، عنصر زمان را بکار گیرد. بعد از این مرحله، نوبت به آزمایش و بررسی فعالیتها به منظور تعیین میزان مطابقت آنها با کار و اهداف برنامه ریزی شده می رسد. یعنی در این مرحله، عملکرد واقعی یا جاری، از طریق مقایسه نتیجه با استاندارد و معیارهای از پیش تعیین شده، سنجیده می شود. کنترل باعث اصلاح روند کار از هر دو جهت کمی و کیفی می گردد. بسیاری از اوقات، کنترل، به تغییر وسیله عملکرد یا چند نفر از کارکنان یا مدیران میانی یا کارکنان قاعده هرم سازمان، توزیع مجدد وظایف و حقوق، تعدیل اختیارات واگذار شده، تغییر برنامه اداری و تعدیل و اصلاح هدفها و کم و زیاد کردن آنها منجر می شود. بنابراین، کنترل مانند دماسنجی است که درجه دمای بدن انسان را مشخص می سازد و موجب می گردد که انسان درجه حرارت بدنش را، چنانچه در سطح مطلوب نباشد تعدیل کند و یا اگر در حد مطلوب بود مواظبت کند که کم و زیاد نشود. عنصر کنترل نیز نقش را ایفا می کند چه در مؤسسات عمومی یا خصوصی، دولتی یا غیر دولتی.

تقسیم بندی دیگری از وظایف مدیر

از آنچه درباره وظایف پنجگانه مدیریت گفتیم روشن می شود که وظایف اصلی مدیریت را می توان به دو گروه تقسیم کرد:

اول: مجموعه وظایف پیش از اجرا که شامل برنامه ریزی، سازماندهی و به کارگیری نیروی انسانی می شود و ما این وظایف را مختصراً توضیح دادیم. این وظایف در جهت آماده سازی نیروها و ایجاد چهارچوب کاری مناسب با هدف مورد نظر عمل می کنند.

دوم: مجموعه ای از وظایف اصلی مدیریت که مربوط به حوزه اجراست و شامل جهت دهی و کنترل می شود. این دو وظیفه در جهت پیشبرد کارهای مادی و معنوی لازم برای تحقق هدف، به واسطه تلاش های دیگران عمل می کنند. بنابراین، دو وظیفه یاد شده به مثابه موتور یا نیروی پیش برنده ای است که برای پیشبرد کار از جنبه کمی و کیفی

ضروری هستند. گاهی لازم می شود که در مرحله دوم اصلاحاتی در وظایف پیش از اجرا به عمل آید. هیچ يك از این دو مرحله اصلی نه متوقف بر دیگری است و نه می تواند جایگزین دیگری شود. با آغاز رهبری و کنترل، فعالیت برنامه ریزی، سازماندهی و هماهنگی متوقف نمی شود. جهت دهی و کنترل نیز پایه پای روند کار و هم عرض آن حرکت می کنند منتها ممکن است در يك جنبه ضعیف تر عمل شود و در جنبه دیگر قوی تر یا به عکس.

مدیر باید صرف نظر از نوع مؤسسه، نوع فعالیت، مکان، زمان و عواملی دیگر از این قبیل، به این پنج وظیفه با همان شرایطی که ذکر کردیم عمل کند. مثلاً هیأت‌های مدیره، مدیران ادارات، رؤای بخشها، سرکارگراها، مدیران دواير و مؤسسات دولتی از رئیس دولت گرفته تا رؤای رده های پایین، رؤای دانشگاهها و دانشکده ها، مدیران سازمانهای هواپیمایی و خطوط راه آهن و غیره، همگی به عنوان کسانی که مراکز اداری و مدیریتی را اشغال کرده اند، از جنبه مدیریتی همه آنها يك کار انجام می دهند؛ هرچند فعالیت‌هایشان برحسب سازمانی که اداره می کنند متفاوت باشد.

در مباحث گذشته به پاره ای از امور دخیل و مؤثر در مدیریت خوب اشاره کردیم.

جمعی از نویسندگان مسائل اداره و مدیریت، چهارده اصل را برشمرده اند که مدیریت به آنها نیاز دارد. ما این اصول را به اختصار بررسی می کنیم با این توضیح که این اصول با اصولی که پیشتر ذکر کردیم از جهاتی اشتراک و از جهاتی تفاوت دارند.

1. اصل هدف

به وجود آوردن هر امر عقلایی در صورتی امکانپذیر است که هدفی در کار باشد و عقلاً با ایجاد آن چیز رسیدن به آن هدف را دنبال کنند، خواه در کارهای فردی یا اجتماعی. کارهای اجتماعی، به دلیل آنکه از پوچی و بیهودگی دورترند نیاز بیشتری به هدفمندی دارند. روشن است که هر اداره ای به منظور نیل به هدفی مادی یا معنوی، اعم از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، نظامی، عمرانی، کشاورزی، بانکی و غیره، ایجاد می شود. نظر به این که سازمان از مجموعه ای از واحدهای اداری تشکیل می شود، بنابراین همه این واحدها باید در تحقق هدف اصلی و کلی سازمان مشارکت ورزند و هدفهای کوچک این واحدها همگی در راستای هدف بزرگی که اصولاً مؤسسه برای آن به وجود آمده است قرار گیرند. برای این منظور باید هدفهای فرعی ثانوی این واحدها مشخص شوند به طوری که هدفهای فرعی مکمل و هماهنگ با یکدیگر باشند و به تحقق هدف اصلی سازمان منجر شوند. مشارکت واحدهای اداری در رسیدن به هدف اصلی سازمان

را اصطلاحاً «اصل وحدت هدف» می گویند. هدف همان است که در اصطلاح فلسفی به آن «علت غایی» می گویند و در عالم فکر مقام اول را دارد و در عالم عمل رتبه آخر را.

2. اصل ضرورت سازماندهی و تقسیم کار

در هر کاری هرگاه شمار افراد از يك نفر بیشتر شد باید کار را میان آنها تقسیم کرد و هر فرد را مسئول قسمتی از آن قرار داد تا کار دستخوش هرج و مرج نشود؛ که اگر چنین شد نیل به هدف دشوار و یا اصولاً ناممکن می شود.

3. اصل وظیفه

سازماندهی اداری برای هر نوع سازمان دولتی یا ملی، چه با کارآیی خصوصی یا عمومی، باید بر پایه وظایفی از نوع کارهایی که انجام آنها مورد نظر است صورت گیرد، نه بر محور شخص کارکنان؛ چرا که وظیفه غیر از کارمند یا شاغل است. کارمند کسی است که انجام وظیفه می کند؛ بنابراین، وظیفه عنصر بنیادینی است که هر سازمانی از آن به وجود می آید و عبارت است از منصب یا کار معینی که متضمن تکالیف و مسئولیتهای مشخص می باشد و در قبال این تکالیف و مسئولیت ها، حقوقی قرار می دهد و فعالیتهای مشخصی که رساننده به هدف از آن وظیفه است را تعیین می کند. وظیفه ممکن است اشغال باشد یا خالی؛ چنان که کارمند نیز شاغل باشد یا بدون شغل. وظیفه از کارکنانی که آن را اشغال می کنند تأثیر نمی پذیرد؛ چه قوانین اساسی مدیریت عمومی تصریح می کنند که وظایف عمومی، پیش از آنکه کسی برای آنها تعیین شود و آن سیمت را به عهده بگیرد به وجود می آیند و حقوق و مسئولیتهای کسی که آنها را اشغال خواهد کرد معین و مشخص می شود. بنابراین، وظایف ثابت هستند و تغییر کارکنان و برخورداری آنان از شایستگیهای بالا، متوسط و یا پایین تأثیری در ثابت بودن وظایف ندارد. اما کارمند شخصی است که وظیفه را با همه حقوق و وظایف آن اشغال می کند. وظیفه غالباً از شخصیتی حقوقی که با آن وظیفه مرتبط می باشد برخوردار است. پس کارمند تا زمانی که آن وظیفه را در اختیار داشته باشد مسئول است و هرگاه آن وظیفه یا منصب را ترك کرد مسئولیت با کارمندی

است که پس از او می آید. برای مثال، اگر دولت قراردادی را با یک شرکت یا یک فرد منعقد کند، طرف آن شرکت یا فرد، دولت است و فرقی نمی کند که نخست وزیر چه کسی باشد. اگر نخست وزیر فلان فرد باشد او مسئول است و چنانچه از این وظیفه یا منصب کنار رفت، دیگر مسئولیت بر عهده او نیست. در مباحث فقهی گفته ایم که این بدان جهت است که معامله عقلایی است و شارع هم معاملات عقلایی را امضا نموده است؛ بنابراین، این معامله درست است. اشکال نشود که چنین چیزی در صدر اسلام نبوده؛ چرا که در مباحث فقهی ثابت شده است و همه علما هم از شهید در مسالک گرفته تا سید طباطبائی در عروه خاطر نشان کرده اند، که نیازی به این امر (وجود در صدر اسلام) نیست. به هر حال، معامله گاه به وظیفه مرتبط است و در حوزه وظیفه صورت می گیرد، گاه به فرد مربوط می شود و جنبه شخصی دارد و گاهی اوقات هم به هر دو باهم به نحو شرط یا جزء و یا قید. تفاوت بین این دو را ما در اصول و فقه تفصیلاً بیان کرده ایم و نیازی به تکرار آن در این جا نیست. البته در هر یک از این اقسام سه گانه، شرایط عمومی معامله نظیر عدم غرر و امثال آن باید حاصل گردد.

4. اصل تخصص

هراندازه تخصص بیشتر باشد کفایت و کارایی بیشتر است و به عکس؛ چرا که کارآییها و کفایتهای اداری در گرو تخصص های افراد است. وقتی کارمند کارش منحصر به یک نوع باشد و در آن متخصص باشد و تمام وقتش را صرف همان کند قطعاً کارش استحکام و کیفیت بالایی خواهد داشت. شیخ بهایی گفته است: «با هر ذیفنونی بحث کردم بر او چیره آمدم اما با هر که در یک رشته تخصص داشت بحث کردم مغلوب او شدم».

5. اصل وحدت فرماندهی

به موجب این اصل، یک کارمند خواه رئیس باشد که برای خود رئیس مافوق دارد یا کارمند عادی، باید فقط از یک رئیس و مافوق دستور بگیرد. چه آن دستور واحد از یک

فرد صادر شده یا از سوی گروهی که شورایی عمل می کنند و تصمیم می گیرند. این فرد، مدیر رده میانی یا رده پایین، دستورات و تعالیم را از يك مقام دریافت می کند و در مقابل همان مقام مسئول و پاسخگویی اعمال خود است؛ زیرا نبود وحدت فرماندهی باعث بروز اختلال در سازمان و هرج و مرج، در میان کارکنان و یا رؤا می گردد. اگر کارمند همزمان از چند رئیس دستور بگیرد، نظر به این که این اوامر طبیعتاً متعارض خواهند بود، کارمند دچار سرگردانی خواهد شد و نخواهد توانست انجام وظیفه کند. زیرا اگر به دستور این فرمان دهنده عمل کند در برابر آن دیگری مسئول خواهد بود و به عکس. از این رو باید از اصل تعدد ریاست و فرماندهی جلوگیری کرد، چه ریاست های عرضی و چه طولی.

البته از نظر ذهنی می توان تصور کرد که دو رئیس در طول یا در عرض هم باشند، اما در این صورت چنانچه دو حکم همزمان از سوی آنها صادر شود، باید حکم یکی مقدم بر حکم دیگری قرار گیرد؛ چنان که اطاعت و فرمانبری نیز می تواند به گونه کفایی باشد، یعنی هر کدام از دو دستور اطاعت شد کفایت کند و کارمند در برابر آن رئیس دیگر مسئول نباشد. اما چنین چیزی خارج از چهارچوب قوانین و مقررات عرفی است. هرچند از نظر عقلی، این عمل به خودی خود صحیح است ولی در نهایت به وحدت فرماندهی می انجامد. آنچه درباره مدیر گفته شد درباره کارمند نیز صدق می کند؛ زیرا کارمند نیز باید یکی باشد نه متعدد؛ خواه وحدت شخصی یا وحدت اجتماعی. در غیر این صورت، هر يك مسئولیت را به گردن دیگری می اندازد و همان سردرگمی و هرج و مرج به وجود می آید. آن فرض و تصویر ذهنی که راجع به وجود دو رئیس در طول یا در عرض هم گفتیم در این جا نیز می تواند درست باشد، اما همان محذور قبلی در اینجا نیز پیش می آید.

6. اصل عدم مداخله

مدیر نباید در امور کارکنان طوری دخالت کند که آنها را در تنگنا بیندازد؛ بلکه باید در حد معتدل دخالت کند و از افراط و تفریط پرهیزد. در غیر این صورت باعث کاهش بازده می شود و همچنین احساس مسئولیت کارمند و اعتماد به نفس او را کم می کند؛ زیرا وقتی

کارمند ببیند که مدیر در تمام کارها، از کوچک و بزرگ، دخالت می کند خواه ناخواه خود را از صحنه عقب می کشد. بنابراین، مدیر کسی است که در اصول کلی مداخله کند و جزئیات را به کارکنان واگذارد. در شرح حال رسول خدا صلی الله علیه و آله آمده است که آن حضرت کارهای مهم را شخصاً انجام می دادند و جزئیات و مسائل کم اهمیت تر را به عهده مسلمانان وا می گذاشتند و آنها مطابق خواست خود، آن امور را انجام می دادند. این کار باعث می شود که هم کارها به سمت هدف مورد نظر رئیس یا مدیر پیش رود و هم آزادی عمل کارکنان حفظ شود تا این که احساس تنگی و فشار نکنند؛ چون این کار موجب دلسرد شدن کارکنان از کار می شود و در نهایت به هدف لطمه می زند.

7. اصل کوتاهی مسیر

به موجب این اصل مراحلی که کارها طی می کنند را پیش از تصویب نهایی آنها، باید به کمترین شمار ممکن رساند؛ زیرا هرچه سطوح و مراحل کمتر باشد و پیچ و خمها و گردنه هایی که تماسها و ارتباطات میان رئیس اداره و کوچکترین عضو شاغل سازمان از آنها می گذرد حذف شود، کفایت و کارایی اداری بیشتر می شود؛ چون در این حالت، ارتباطات سریعتر صورت می گیرد و از راه کوتاهتری می گذرد و زمینه ای برای تأخیر تماسها، انحراف آنها و یا سرد شدن کارکنانی که دستورات را دریافت می کنند باقی نمی ماند. این اصلی عمومی است که در تمام کارهای اجرایی دیده می شود و گاه از آن به تعبیر «تشریفات کار» یاد می شود. این تشریفات زاید باعث تلف شدن وقت و سرمایه و از کار افتادن تولید می شود. علاوه بر این، هرچه واسطه ها بیشتر و فاصله خطوط ارتباطی از هم دورتر شود احتمال انحراف و پیچیدگی افزایش می یابد. یکی از دانشمندان این موضوع را بر روی يك نمونه خارجی آزمایش کرد. او دستوری محرمانه به يك نفر داد و گفت که آن را به دیگری برساند و او نیز به نوبه خود آن را به شخص سومی بدهد و به همین ترتیب این دانشمند ملاحظه کرد که هرچه بر شمار افراد افزوده شود انحراف بیشتر می شود. مثلاً در ابتدای خط گفته بود: «محمد روز پنجشنبه به شهر می آید» آخرین نفر این

جمله را چنین تحویل داده بود که مثلاً: «سال گذشته علی به حج رفت» این سخن گرچه بسیار عجیب به نظر آید و شاید هم با نوعی مبالغه همراه باشد، اما نشان می دهد که هرچه خط ارتباطی طولانی تر باشد احتمال انحراف بیشتر است. پی بردن به این کار دشوار نیست بلکه هرکسی شخصاً می تواند آن را تجربه نماید. مثلاً چند نفر را به صف کند و در گوش یکی از آنها آهسته مطلبی را بگوید و سپس به او دستور دهد که آن را به نفر دوم بگوید و او به سوم و سوم به چهارمی تا آخرین نفر. خواهید دید که آن جمله از نفر اول تا آخرین نفر چقدر تفاوت کرده و تحریف شده است.

8. اصل برابری اختیار و مسئولیت

مسئولیت داشتن در برابر یک کار معین، لازمه اش برخورداری از اختیارات کافی برای انجام آن کار است؛ بنابراین، تفویض وظیفه باید همراه با واگذاری قدرت و اختیارات مناسب باشد. چرا که داشتن اختیارات وسیع تر از مسئولیت یا به عکس داشتن مسئولیت بیشتر از اختیارات، فساد و تباهی کاری به بار می آورد. در واقع وقتی به یک کارمند یا رئیس کل یا مدیر منطقه میانی و یا مدیری که در قاعده هرم سازمانی قرار دارد اختیاراتی واگذار می شود تا در راستای تحقق اهداف و مقاصد از پیش تعیین شده عمل کند، او در حقیقت مسئول تحقق آن اهداف و مقاصد می باشد. بنابراین، درست و منطقی نیست که کمتر از اختیاراتش یا بیش از آن مسئول باشد و یا این که میان اختیارات و مسئولیت، به اصطلاح، عموم و خصوص من وجه باشد.

9. اصل محدود بودن کارکنان (یا اصل حیطة نظارت)

هیچ مدیر یا سرپرستی نمی تواند جز بر شمار محدود و معینی از کارکنان سرپرستی کامل داشته باشد؛ بلکه هرچه کیفیت و پیچیدگی وظایف و امور بیشتر باشد، باید تعداد افراد تحت نظارت کمتر باشند. مثلاً بعضی ها گفته اند که هر رئیس اداری باید بر سه تا شش نفر سرپرستی داشته باشد. اما در خصوص کارگران، یک فرد می تواند بر سی کارگر

سرپرستی و نظارت کند. ولی بعضی دیگر گفته اند که رئیس اداری می تواند بر پنج تا ده نفر سرپرستی داشته باشد و سرپرست کارگران، در جایی که پای کیفیت و پیچیدگی در میان نباشد، می تواند تا قریب به پنجاه کارگر را سرپرستی کند. اما به نظر می رسد که تعیین حیطه نظارت، قاعده عامی ندارد؛ چون در خصوص اشخاصی که در حیطه نظارت مناسب قرار می گیرند عدد ایده آلی وجود ندارد؛ بلکه باید وسعت حیطه نظارت را به تفاوت رئیس و کارکنان و نوع کار موكول کرد؛ زیرا گاهی اوقات رئیس فردی نیرومند است و می تواند بر تعداد بیشتری نظارت کند و گاه ضعیف یا متوسط می باشد، بنابراین باید بر تعداد کمتری نظارت داشته باشد. این مطلب در مورد مرئوسین نیز صادق است. چنانچه هدف آموزش نیرو باشد یا موقعیت جغرافیایی مناسب نباشد، لازم است که نظارت بر شمار کمتری باشد مثلاً اگر کارکنان در مناطق جغرافیایی دور از هم پراکنده باشند نظارت بر تعداد کمی از آنها کارآمدتر خواهد بود. این مسأله در مورد جریان های متضاد نیز صدق می کند؛ زیرا گاهی يك یا چند جریان ناهمساز و متضاد در بین کارکنان وجود دارد. کما اینکه در بسیاری از احزاب و سازمانها و غیره شاهد آن هستیم. در چنین مواردی حیطه نظارت باید محدودتر باشد، اما در صورتی که چنین شرایطی وجود ندارد حیطه نظارت می تواند وسیع تر باشد.

10. اصل تفویض اختیار

مدیر ارشد باید به مدیران میانی اختیارات لازم را تفویض کند؛ چنان که مدیران میانی نیز باید به مدیران سطوح پایین تفویض اختیار کنند. این اختیارات اداری را رئیس باید به معاونان و جانشینان خود و مدیران زیردستش اعطا کند. این تفویض اختیار باید به اندازه نیاز باشد، نه بیشتر که در نتیجه کار را به فساد و تباهی بکشاند و نه کمتر که خود از بین برود. در مواردی که واحدهای اداری با مرکز اصلی سازمان فاصله دارند؛ مثلاً رؤای قسمت ها در ایالت ها و استان های متعدد باشند و یا این که در يك ایالت باشند اما از مرکز دور باشند، تفویض اختیارات گریزناپذیر است. در یکی از اصول قبلی، راجع به ضرورت برابری اختیارات و مسئولیت سخن گفتیم.

تفویض اختیارات گاه از سوی رئیس ارشد است و گاه از سوی رئیس میانی. هر يك که تفویض اختیارات کند، حق دارد که بسته به مقررات تعیین شده در سازمان این اختیارات را بازپس گیرد و یا آنها را محدودتر کند. البته ممکن است که یکی از آن دو اختیارات را اعطا کند و حق استرداد یا وسیع تر و محدودتر کردن اختیارات را برای دیگری قایل شود.

11. اصل روابط انسانی

که همگی از رئیس گرفته تا مدیر و رئیس قسمت و دیگران، باید آن را رعایت کنند؛ چه نسبت به مدیران یا سایر کارکنان. این روابط بسیار است، مانند اصل انتقاد نکردن از کارکنان در برابر دیگران، چه همکاران او باشند یا مرئوس و یا ...؛ اصل پرهیز از تندگویی با کارکنان، پیشنهاد باید در قالب عباراتی مناسب که در روان شناسی بیان شده است صورت گیرد؛ اصل رشد دادن و ارتقا بخشیدن به کارکنان؛ اصل مشورت با کارکنان و شرکت دادن آنها در اظهار نظر؛ اصل پرهیز از برتری فروشی بر آنان و عدم تحقیر کارمندان؛ اصل رفع نیازها و مشکلات آنها؛ اصل تشکیل مؤسسات و نهادهای رفاهی برای کارکنان، مانند مؤسسه ازدواج دختران و پسران مجرد، تشکیل صندوق وام، صندوق تهیه مسکن و جز اینها که فراوان است و به بعضی از آنها اشاره خواهیم کرد.

12. اصل انعطاف پذیری

سازمان باید در برابر مقتضیات اوضاع مختلف قابل انعطاف و سازگارپذیر باشد تا بتواند با تغییراتی که در داخل یا خارج سازمان رخ می دهد چه تغییرات پیش بینی شده و چه تغییرات ناگهانی و پیش بینی نشده، مقابله کند و نیاز به ایجاد تغییرات و اصلاحات اساسی در بافت سازمانی آن پیدا نشود. البته گاهی اوقات انعطاف پذیری باید به گونه ای باشد که بتوان اصلاحات و تغییرات اساسی نیز در بافت سازمانی مؤسسه ایجاد کرد. برای مثال، اگر مؤسسه ای برای تولید چوب به وجود آمده باشد اما به دلایلی چوب کمیاب شود یا مشکلات دیگری به وجود آید، مدیریت نیاز به تغییر بافت سازمانی مؤسسه، از مؤسسه

تولید چوب به مؤسسه کمپوت سازی و امثال آن پیدا می کند. از این روست که مشاهده می کنیم در اوضاع جنگ، ساختارهای سازمانی کارخانه های تولید کالاهای مصرفی به کارخانه های اسلحه سازی تغییر می یابند و با پایان یافتن جنگ به عکس عمل می شود. این قضیه به طور کلی در موردی که وضعیتهای فوق العاده پیش می آید، صادق است.

13. اصل کارایی

یک سازمان زمانی کارا به شمار می آید که بتواند با حداقل هزینه ممکن به اهداف سازمان دست یابد و نتایج مطلوبی در اجتماع داشته باشد. سازمان کارا سازمانی است که در آن، حیطه اختیارات کاملاً روشن باشد، مسئولیت ها به درستی انجام پذیرند، همگی در حل مشکلات مشارکت ورزند، و با کمترین هزینه، هدف تحقق یابد. و این چیز ساده ای نیست، بلکه باید جنبه های گوناگون فشار آورنده را فراهم آورد تا این که سازمان بتواند با کارایی و شایستگی حرکت کند. مثلاً اگر سازمان برای انتقال کالاهای خود به مشتریان به اندازه نصف یک وانت نیاز دارد، لازم است با شراکت یک مؤسسه مشابه یا غیر مشابه دیگر، وانت را خریداری کند و هر دو مؤسسه هزینه های پارکینگ، سوخت و دیگر هزینه های لازم از قبیل مالیات های دولتی و غیره را به عهده گیرند. این عمل موجب کارایی می شود. در حالی که اگر مؤسسه به تنهایی این مسئولیت را به دوش کشد، هزینه بالا می رود و این خود به روند درست تولید و بازده تأثیر منفی می گذارد و در نهایت چنین مؤسسه ای کارایی نخواهد داشت. چنین چیزی را در ابعاد مختلف می توان گفت.

14. اصل تعمیر و نگهداری

مدیر باید در حفظ دستگاهها و تجهیزات مربوط به مؤسسه کوشا باشد، خواه یک فرودگاه باشد یا قطار یا کارخانه یا آموزشگاه یا مدرسه یا اداره دولتی و یا جز اینها. او باید از آسیب دیدن اینها یا کار کشیدن بیش از اندازه که در صورت عدم مراقبت و نگهداری کافی از عمر عادی آنها کاسته می شود، جلوگیری کند و این احتیاج به افراد کارشناس و

15. کیفیت و دقت عمل

دقت عمل و عرضه کار درست، چه در بخش خدمات یا وظایف یا صنعت و غیره، از مهم ترین عوامل جذب مردم به سمت سازمان می شود و از این طریق، سازمان رشد می کند و به هدف مطلوب می رسد. تبلیغات هراندازه هم قوی باشد نمی تواند حتی جای یک دهم کیفیت و دقت عمل را پر کند. آنچه موجب رشد می شود کیفیت و عرضه کار درست است نه ظاهرسازی. همان طور که محتوای تخم مرغ تبدیل به جوجه می شود و مغز گندم رشد می کند و به خوشه تبدیل می شود، دقت عمل و کیفیت و استاندارد نیز همین حالت را دارد. اگر کالایی به درستی و با رعایت اصول استاندارد تولید شده باشد هراندازه هم از آن مذمت شود باز مردم به آن روی می آورند و به تبلیغات و سخنان منفی اعتنایی نمی ورزند. به عکس، اگر کالا کیفیت خوبی نداشته باشد حتی اگر بالاترین تبلیغات از آن استقبال نمی کنند. در حدیثی منسوب به رسول خدا صلی الله علیه و آله آمده است که آن حضرت فرمود: «رحم الله امرءاً عمل عملاً فأثقته(1)؛ خدا رحمت کند انسانی را که هرگاه کاری انجام دهد دقت عمل به خرج دهد».

ص: 59

1- «اذا عمل احدکم عملاً فلیتقن». کافی، ج 3، ص 262.

در مباحث گذشته، مسائلی پیرامون مدیریت مطرح کردیم. در این مبحث راجع به «سازمان» سخن می‌گوییم. چرا که هر جا سخن از «مدیریت» باشد يك ركن آن را «سازمان» تشکیل می‌دهد و هر يك از این دو واژه نیاز به توضیح و تعریف دارد. قبلاً گفتیم که مدیریت به طور کلی عبارت است از: يك فعالیت خاص اجتماعی در قالب سازمان های بازرگانی، مؤسسات دینی، حکومتی و یا غیره. از جمله این کارها، فعالیت‌هایی است که برای تولید و توزیع کالاها و خدمات ضروری جهت تأمین احتیاجات و نیازهای انسانی صورت می‌گیرد، و یا نهادهای دولتی که مدیران آنها را اداره می‌کنند، خواه آن مدیر نامش وزیر باشد یا سفیر یا مدیر کل یا رئیس جمهور و یا امثال آن. بنابراین، فعالیت سازمانی فعالیت اجتماعی است که گروهی از مردم با کمک یکدیگر برای تحقق بخشیدن به يك هدف مشترك فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و یا مانند آن انجام می‌دهند. پس، سازمانها نهادهایی اجتماعی به شمار می‌آیند که شامل انواع نهادهای اجتماعی می‌شود، خواه نهادهای اجتماعی عمومی مانند دولت باشند یا نهادهای اجتماعی به معنای محدودتر آن نظیر زندگی خانوادگی، و یا نهادهایی میان این دو که هر يك برای خود شکل و قالب خاصی دارد و اهداف و فعالیت های مشخصی را دنبال می‌کند. سازمانها نیز همانند سایر نهادها و مؤسسات اجتماعی، برای تحقق بخشیدن به اهدافی معین، منابعی را به کار می‌گیرند. از این رو، منابع به مثابه ابزارهای لازم برای نیل به اهداف مطلوبی به شمار می‌آیند که گروهی از مردم آنها را دنبال می‌کنند. بدیهی است که تحقق بخشیدن به غایت

مطلوب و هدف مورد نظر، مستلزم مهارت در به کارگیری این منابعی است که از رهگذر سازمانها و فعالیتهای آنها، به این اهداف و غایات منتهی می شوند. همچنین روشن است که فرآیند دستیابی به منابع و به کارگیری آنها، از چارچوب مؤسسات اجتماعی و نیروهایی که روش بهره برداری از منابع در دسترس را شکل می بخشند کاملاً تأثیر می پذیرد. علمای مدیریت این روش را به چهار عنصر زیر تقسیم کرده اند:

1. منابع.

2. به کارگیری منابع.

3. چارچوب مؤسسات اجتماعی و نیروهای اثرگذار.

4. اهداف و غایاتی که گروهی از افراد رسیدن به آنها را دنبال می کنند.

اهداف، همچنانکه فلاسفه می گویند، در عالم ذهن و اندیشه در مرتبه نخست جای دارد و در عالم عمل و تحقق، در مرتبه آخر. سه عنصر اول ابزارهایی هستند برای رسیدن به عنصر چهارم در عالم خارج. یعنی همان هدف مطلوب و پایان مورد نظر از سه عنصر اولیه. هر یک از این عناصر چهارگانه، خود به چند عنصر تقسیم می شود. مثلاً عنصر اول، یعنی منابعی که سازمانها آنها را تحصیل می کنند تقسیم می شود به: منابع طبیعی، انسانی، مالی، علمی، اجتماعی، منابع فرهنگی و غیره. عنصر دوم، یعنی به کارگیری منابع توسط سازمانها، نیز تقسیم می شود به: تولید کالا- و خدمات و توزیع و فروش کالاها و خدمات و شامل مواد انسانی که عبارت است از فعالیتی که رؤا و کارکنان و جز آنان در راه رسیدن به هدف مطلوب انجام می دهند، می شود و نیز تأمین مالی سازمانهای بازرگانی و سازماندهی و اداره آنها و ایجاد هماهنگی میان بخشهای مختلف سازمان را دربر می گیرد.

عنصر سوم، یعنی چارچوب سازمان های مذکور، نیز تقسیم می شود به: نهادهای اقتصادی، سیاسی، قانونی، فرهنگی، دینی، نهادهای مربوط به فن آوری، نهادها و مؤسسات نظامی و دیگر مؤسسات و نهادهای موجود در جامعه که همچون ستون هایی هستند برای بقای جامعه سالم چند بعدی که نیازهای فرد و جامعه را تأمین می کند.

عنصر چهارم، یعنی اهدافی که سازمانها از رهگذر سه عنصر اولیه، رسیدن به آنها را

دنبال می کنند عبارت است از: تأمین نیازهای جامعه، خواه این نیازها از قبیل خدمات باشند یا از نوع فرآورده ها، فروش، درآمد متضمن سود، افزایش درآمد واقعی فرد و تأمین نیازهای معنوی جامعه از طریق مؤسسات دینی، اخلاقی، تربیتی و امثال آنها. نظام سازمانی شامل همه منابع، تشکیلات، مؤسسات و سازمانهایی می شود که مستقیم یا غیرمستقیم، با تولید و توزیع کالاها و خدمات به منظور تأمین احتیاجات و نیازهای انسانی، در ابعاد مختلف آنها، سروکار دارند. در این میان فرقی میان سازمانهای مرتبط به بخش عمومی یا خصوصی وجود ندارد. زیرا بخش عمومی نیز که دولت آن را اداره می کند، مؤسسه ای است در کنار سایر مؤسسات موجود در نظام های دمکراتیک. همچنین شامل زمینه وسیعی از عوامل مؤثری می شود که بر سیاستها و فرایندهای این مؤسسات تأثیر چشمگیری می گذارند. پر واضح است که تمام افراد، اجزایی از این ساختار سازمانی عملیاتی عمومی هستند، خواه رئیس دولت باشد خواه مدیر شرکت یا بازرگان یا کارگر و یا مصرف کننده این ساختار عمومی. همچنین منابع اولیه ای که در سازمانها به کار گرفته می شوند را شامل می گردد. در میان سازمانها، پاره ای هستند که شب کار می کنند نه روز؛ مانند مؤسساتی که برای نگهداری شبانه از دستبرد سارقین و دزدان خدمت می کنند. و به عکس، مؤسساتی هستند که خدماتشان را در روز عرضه می کنند مانند بانکها، ادارات و امثال آن.

بدین ترتیب، معلوم شد که سازمانها عبارتند از فعالیت های فراهم آمده در يك مؤسسه خاص برای رسیدن به هدفی از پیش تعیین شده. هرچند که این فعالیت ها به چند قسم تقسیم می شوند. مثلاً، فعالیت ها برحسب ساختار سازمانی مؤسسات، تقسیم می شود به: سازمان های بانکی، فرهنگی که از مهد کودک گرفته تا آموزش عالی را شامل می شود، دینی مانند مدارس علوم دینی و مساجد و اوقاف، نظامی، زراعی، معادن، صنعتی، احداث و عمران و آبادانی، نیازهای اولیه مانند برق و گاز و آب، تجاری، حمل و نقل و ارتباطات، انبارداری، و انواع و اقسام سازمانهای خدماتی.

بسیاری از ادارات بزرگ، اعم از دولتی و خصوصی، برای خود نمودارهای سازمانی [= چارت] تهیه می کنند. این نمودارها نشانگر واحدهای اداری تشکیل دهنده ساختار سازمانی، وظایف این واحدها، حدود اختیارات و مسئولیت ها که اجزای این سازمان را به یکدیگر پیوند می دهد و ارتباط آنها با یکدیگر، و چگونگی هماهنگی میان آنها می باشد.

این نمودارها به چند منظور ترسیم می شود:

1. تعیین چارچوب سازمان و واحدهای اداری و وظایف این واحدها.

2. توضیح چگونگی تقسیم کار میان کارکنان سازمان.

3. توضیح ارتباطات میان ادارات و قسمت های گوناگون و نحوه هماهنگی میان آنها و این که کدام يك از این ادارات و قسمت ها بزرگتر و کدام يك کوچکتر، کدام يك مقدم و کدام يك مؤر است و امثال اینها.

4. توضیح حدود اختیارات و مسئولیت ها در سازمان.

5. توضیح تعداد سطوح مدیریت در سازمان.

6. آشنا ساختن کارمند با رئیس مستقیم او و به عکس، شناساندن رئیس به مرئوسینی که مستقیماً از او دستور می گیرند و بیان این که کدام رئیس در رأس هرم سازمانی قرار دارد، کدام رئیس در میانه آن و کدام رئیس در قاعده اش.

7. توضیح کمیته های موجود در سازمان و اختیارات و ارتباطات آنها با اجزای سازمان.

8. هدف تبلیغاتی؛ نمودار به بازدید کنندگانی که از خارج سازمان می آیند کمک می کند

تا با قسمتهای سازمان، سرمایه های به کار گرفته شده در سازمانها، خود مؤسسات و سازماندهی آنها و وظایف و خط مشی هایشان آشنا شوند.

با توجه به این توضیحات، معلوم می شود که ما در سازمانها يك سلسله اجزای مستقیم داریم (که تأثیر آن بر سازمان بصورت مستقیم است) و يك سلسله غیر مستقیم. اجزای غیر مستقیم تمام عناصر زندگی اجتماعی که فعالیت سازمانها را تسهیل و تنظیم می کنند و بر آنها تأثیر می نهند را در بر می گیرد و شامل دولت و شعبه ها و شاخه های گوناگون آن، اتحادیه های کارگری، احزاب، سازمانها، انتشارات، رسانه ها، پول، مصرف کنندگان و توده مردم می شود؛ زیرا همه اینها و جز اینها، عواملی محیطی هستند که در سیاست و خط مشی سازمانها تأثیر می گذارند و تا جایی که ممکن باشد به آنها جهت می دهند. گرچه پیوند این عوامل محیطی با سازمانها پیوندی نامستقیم است اما حایز اهمیت هستند و در این که کارها خوب پیش روند یا بد، در مسیر درست حرکت کنند یا در مسیر انحرافی، از نظر کمی و کیفی گسترش یابند یا نیابند، تأثیر خاص خود را دارند.

این روابط دو سویه و متداخل هستند؛ چرا که فعالیت سازمانها و اهداف آنها نیز به این عوامل محیطی شکل می بخشند و بر آنها تأثیر می نهند. همان طور که اجزای عالم هستی شدت باهم در ارتباطند و وابستگی تنگاتنگی با یکدیگر دارند به طوری که برای تهیه يك قرص نان باید ابر و باد و مه خورشید و فلک دست به دست هم دهند و حتی نیروی کار و در عصر حاضر تکنولوژی و در سابق گاو و خیش و بلکه پرندگانی که حشرات مضرّ به زراعت را می خورند به کمک آنها بیایند، اجزای سازمانها و خدمات نیز این گونه اند. مثلاً برای تأسیس و ادامه کار يك کارخانه باید دولتی در کار باشد که از آن حمایت کند، بانکهایی باشند که صاحبان کارخانه و سرمایه داران پولها و سرمایه های خود را به آنها بسپارند و از آنها پول و اعتبار بگیرند، اتحادیه کارگرانی باشد که کارگران فعالیتها و تلاشهای خود را از طریق آنها هماهنگ سازند، حزبی باشد که از آن پشتیبانی کند تا این که به آنها زورگویی نشود، محکمه ای باشد که اختلافات آنها را حل و فصل نماید و غیره و غیره که برخی از آنها مرئی و ملموس هستند و پاره ای دیگر نامرئی.

سازمان باید اهداف و هنجارهای عام اجتماعی همنوایی داشته باشد وگرنه یا اصلاً

امکان تحقق نمی یابد و یا اگر تحقق پیدا کند وجودی ضعیف و ناقص خواهد داشت به طوری که پس از گذشت مدتی از بین می رود. برای مثال، جامعه ای که اجازه شرابخواری را نمی دهد نمی توان در چنین جامعه ای کارخانه شراب سازی تأسیس کرد؛ زیرا، به فرض هم که حکومت از آن حمایت کند، در صورتی که چنین کارخانه ای به وجود آید مانند نوزاد ناقصی خواهد بود که پس از گذشت مدتی کوتاه از بین می رود. بنابراین، مثلاً برنامه های اقتصادی باید به صورتی تهیه شوند که مورد قبول و پذیرش توده های مردم قرار گیرند؛ چه از جنبه دینی و مذهبی و یا از نظر فکری. به همین گونه است برنامه های فرهنگی، اجتماعی، و سایر ابعاد جامعه.

دانشمندان علم اداره، سازمانها را به چند نوع طبقه بندی کرده اند: سازمانهای دولتی، اقتصادی، فرهنگی، آموزشی و تربیتی، زراعی و غیره. سازمانهای زراعی نیز به نوبه خود به دو نوع تقسیم می شوند: سازمان های کشت مواد اولیه مانند گندم و جو و امثال آن، و سازمانهای کشت مواد ثانویه مانند میوه ها و سبزیجات و غیره.

نوع دیگری از تقسیم بندی هم وجود دارد که بر پایه جداسازی سازمانهایی که در راستای تولید و توزیع کالاها کار می کنند از سازمانهایی که کارهای خدماتی می کنند، صورت می پذیرد. یک نوع تقسیم بندی هم بر اساس حجم سازمان انجام می گیرد. اندازه حجم، گاه از جنبه سرمایه به کار رفته لحاظ می شود، گاه از جنبه مقدار فروش، گاه از جنبه تعداد کارکنان و رؤا و یا از ناحیه زمان کار. زیرا ممکن است که زمان کار در زمستان باشد و یا در تابستان، ممکن است موقت باشد یا همیشگی. مثلاً کارخانه ای که قند تولید می کند و ماده مصرفی آن چغندر است زمان کار و فعالیتش محدود به ایام پیدایش این محصول است که در سال سه چهار ماه بیشتر نیست. بقیه ماههای سال را کارخانه باید دست از کار بکشد و یا کارگران آن در جایی دیگر و به کاری دیگر مشغول شوند.

9. این نمودارها می تواند وسیله ای برای راهنمایی کارمندان جدید باشد؛ زیرا از طریق این نمودارها، کارکنان جدیدالاستخدام با ساخت سازمانی سازمان و پستهایی که اشغال خواهند کرد و پرسنلی که با آنان تماس و ارتباط خواهند داشت، اعم از رؤا یا مرنوسین

تابع آنها و یا همکارانشان و غیره، آشنا می شوند.

10. نمودارهای سازمانی کمک می کند تا خطاهای موجود در سازمان شناسایی و در آینده نزدیک اصلاح شوند؛ زیرا در هنگام ترسیم نمودار سازمانی، خطاهای موجود در بافت سازمان و موارد مخالف با مقررات اداری آشکار می شود. مثلاً معلوم می شود که آیا کارمند دو رئیس دارد یا یک رئیس یا چند رئیس، آیا این چند رئیس به عنوان مشاور هستند یا هر یک از آنها برای خود رئیس مستقلی است که با اصل وحدت ریاست و فرماندهی که پیشتر از آن سخن گفتیم مخالف باشد. همچنین روشن می شود که آیا شمار سطوح اداری از حدّ متعارف بیشتر است یا در همان حد و حدودی است که پیشتر در ذیل عنوان اصل کوتاهی خط اختیارات میان رئیس و مرئوس بیان داشتیم، به طوری که راه طولانی و باعث پیچیدگی و انحراف نشود. نیز معلوم می شود که آیا حیطه نظارت برخی مدیران وسیع است یا محدود. چیزی که قبلاً در ذیل عنوان اصل حیطه نظارت از آن سخن گفتیم و امثال این خطاها که با ترسیم نمودار خود را نشان می دهند.

انواع چارت های اداری

نمودارها به پنج نوع تقسیم می شود:

1. نمودارهای اداری یا سازمانی.
2. نمودارهای وظایف.
3. نمودارهای کارگزینی یا پرسنلی.
4. نمودارهای جغرافیایی.
5. نمودارهای هماهنگی.

اول: نمودار اداری یا سازمانی

این نمودار نشانگر سطوح مختلف سازمان و سلسله مراتب اداری است و جایگاه مدیرکل، مدیران اداری، رؤای قسمت ها و جز اینها را مشخص می سازد. این نمودارها

گاه عمودی شکل هستند، گاه افقی و گاهی اوقات دایره ای یا حلقوی. در نمودار عمودی، مدیرکل سازمان در رأس جای دارد، مدیران ادارات در وسط و رؤای قسمت ها که به عنوان زیرمجموعه و شاخه های مدیران اداری هستند در پایین نمودار قرار می گیرند. کارکنان عالی رتبه که حق و اختیار صدور دستورات و فرامین را دارند در رأس هرم سازمان جای دارند. بعد از آنها مدیران منطقه میانی قرار می گیرند و سپس کارکنان اجرایی. در این نمودار، خطوط جریان مسئولیت از پایین به بالاست؛ زیرا کارکنان سطوح پایین مستقیماً در برابر رؤای سطوح بالاتر خود که مافوق مستقیم آنها هستند مسئولیت دارند. این نوع نمودارهای اداری یا سازمانی وظایف اداری و سازمانی را که در يك سطح قرار دارند به سادگی تبیین می کنند؛ زیرا، این وظایف در يك خط افقی یا در يك سطح افقی هستند. همچنین رؤا و کارکنان را بوضوح نمایش می دهد. انتقادی که غالباً از این گونه نمودارها که به نمودارهای سنتی نیز موسومند به عمل می آید این است که این نمودارها تأثیر روانی نامطلوبی در کارکنان سطوح پایین اداری می گذارد؛ مخصوصاً زمانی که می بینند در قاعده هرم جای دارند و کوچکترین وظایف را در سازمان اشغال کرده اند. اما این انتقاد وارد نیست؛ چرا که مخفی نگهداشتن حقایق از آنها کار نادرستی است. بلکه بهتر آن است که جایگاه واقعی آنان در سازمان، در نمودار سازمانی برایشان روشن شود حتی اگر آثار روانی نامطلوبی در آنها بگذارد. این تبیین وظایف باعث می شود که برای بهتر کردن موقعیت پستی خود در آینده بکوشند.

در مقابل این نوع نمودارهای سازمانی، نمودارهای دیگری است که از پایین به بالاست. در این گونه نمودارها، مدیر سازمان در پایین ساختار سازمانی قرار دارد، مدیران ادارات در وسط و رؤای قسمتها در بالا.

در برابر این دو نوع از نمودارهای اداری، نمودارهایی وجود دارد که به آنها نمودارهای افقی می گویند. این نمودارها از راست به چپ یا از چپ به راست هستند. در این گونه نمودارها، اختیارات و خطوط آنها از یکی از دو طرف به طرف دیگر جریان می یابد. مثلاً وظایف مدیریت عالی در انتهای سمت راست جای دارد و سپس به سمت

چپ، وظایف مدیریت میانی (مدیران میانی) و آنگاه وظایف اجرایی قرار می‌گیرد. یا به عکس، یعنی وظایف مدیریت عالی در انتها الیه سمت چپ قرار می‌گیرد و آنگاه وظایف مدیریت میانی و سپس در انتهای سمت راست هم وظایف اجرایی قرار داده می‌شود.

از این نمودارهای چهارگانه عمودی و افقی که بگذریم، نوبت به نمودارهای دایره‌ای یا حلقوی می‌رسد. در این گونه نمودارها جایگاه رئیس سازمان در مرکز دایره است و اختیارات از داخل به خارج و مسئولین از خارج به داخل جریان می‌یابد. هرچه منصب اداری به مرکز دایره که جایگاه رئیس سازمان است نزدیکتر باشد اهمیت آن بیشتر می‌شود. وظایف اداری برابر و همسطح در محیط دایره نمایش داده می‌شود. به هر یک از سطوح مشخص اداری، یک دایره اختصاص داده می‌شود و وظایف آن سطح در محیط دایره ترسیم می‌گردد. بعضی برای این نوع پنجم از نمودارها، یعنی نمودارهای دایره‌ای، مزایایی برشمرده‌اند، از جمله این که این نمودارها برخلاف نمودارهای سنتی، در روحیه کارمندان سطوح پایین سازمانی تأثیر منفی نمی‌گذارند؛ زیرا به بیننده نشان نمی‌دهد که وظیفه این کارمند در بالای سازمان جای دارد و وظیفه آن دیگری در پایین ترین سطح آن. پس نمودارهای دایره‌ای، احساس نامطلوب روانی را در کارمندان دون پایه از بین می‌برد؛ چون ساختار سازمان را به شیوه‌ای ترسیم می‌کند که نشان می‌دهد هر فردی در آن سازمان در واقع جزء مکمل ساخت سازمان است و کار سازمان که یک کل می‌باشد، به این اجزای تشکیل دهنده متکی است.

امتیاز دیگر نمودارهای دایره‌ای این است که به ترسیم ساختار سازمانهای اداری بزرگ کمک می‌کنند؛ چون مرکز آن با دایره‌ای کوچک شروع می‌شود و هرچه از مرکز دورتر می‌گردد دایره‌ها بزرگتر و وسیعتر می‌شوند. بنابراین، این گونه نمودارها با تعداد وظایف و پستهای اداری هماهنگی و تناسب دارند.

باری، این نمودارهای پنجگانه، چه از بالا به پایین باشند یا از پایین به بالا یا از راست به چپ یا از چپ به راست و یا نمودارهای دایره‌ای، همگی در سلك نوع نخست از نمودارها یعنی نمودارهای اداری یا سازمانی جای دارند.

دوم: نمودار وظایف

این نمودار نمایشگر وظایف اصلی سازمان، قسمت‌ها و واحدهای تشکیل دهنده آن می‌باشد. به این ترتیب که نام اداره یا قسمت و وظایف و تخصص‌های آنها در داخل یک مربع مستطیل یا یک دایره نوشته می‌شود. این نمودارها در عرضه ایده و تصویری از فعالیتها و کارهایی که سازمان انجام می‌دهد مفید هستند. ترسیم نمودار وظایف به این شکل صورت می‌گیرد که در بالا نوشته می‌شود: «اداره مرکزی سازمان و مدیریت» سپس در پایین آن در سمت راست نوشته می‌شود: «اداره کلّ سازمان» در وسط نوشته می‌شود: «اداره کلّ روشهای انجام کار» و سرانجام: «اداره کلّ میانگین‌های عمل» در ذیل «مدیریت کلّ سازمان» این مطالب ذکر می‌شود:

1. تهیه راهنمای سازمانی برای دستگاه اداری دولت یا مؤسسه و پیگیری دوره ای آن.

2. اظهار نظر فنی و کمک رسانی به عملیات سازمان، چه برای دستگاههای ذیربط و یا برای واحدهای سازمان.

3. پیشنهاد تجدید سازمان یا اصلاح وظایف دستگاههای موجود.

4. وظایف دیگر.

در ذیل عنوان دوم، یعنی «اداره کلّ روشهای انجام کار» نوشته می‌شود:

1. بررسی نمونه‌ها و دفاتر که وظیفه بازرسی یا شخصی مانند اوست جهت ساده کردن و سازمان دادن و فهرست کردن آنها برای تحقق بخشیدن به وظایف و سرعت کار.

2. انجام مطالعات درباره ساده کردن روشهای انجام کار در دستگاههای مختلف.

3. انجام مطالعات در خصوص توزیع کارکنان در داخل واحدها.

4. وظایف دیگر.

در ذیل عنوان سوم، یعنی «اداره کلّ میانگین‌های عمل» هم این وظایف نوشته می‌شود:

1. تهیه میانگین‌های عمل برای کارهای عادی و تخصصی در سطح کشور یا مؤسسه، به منظور همکاری با اداره کلّ و روشهای انجام دادن کار و دستگاه‌های فنی مربوط به قسمت‌های گوناگون.

2. همکاری با ادارات کل تابعه به منظور تعیین مقررات و بودجه وظایف.

3. وظایف و تخصصهای دیگر.

نمودارهای وظایف بخش های خصوصی مانند کارخانه ها، راه آهن ها، هواپیماها، آموزشگاهها و غیره به این ترتیب تهیه می شود.

سوم: نمودار پرسنلی

این نمودارها وظایف اشغال شده و مراتب آنها و وظایف و پستهای خالی را نمایش می دهد. این نمودارها به سازمان برنامه و بودجه در هنگام بررسی پیش نویسهای بودجه های وزارتخانه ها و یا ادارات مختلف کمک می کند. زیرا ایده مختصری از وظایف و پستهای شاغل دار و پستهای خالی سازمان در اختیار تحلیل گر بودجه و غیربودجه می گذارد. همچنین به رئیس سازمان کمک می کند تا وظایف و پستهای خالی سازمان خود را شناسایی کند و به پر کردن آنها پردازد.

ترسیم این گونه نمودارها به این شکل صورت می پذیرد که در بالای نمودار نوشته می شود: «اداره بازرسی کل» سپس در ذیل آن نوشته می شود: قسمت اول: قسمت بازرسی. قسمت دوم: قسمت حسابداری. در زیر عنوان قسمت بازرسی، سمت راست نوشته می شود: تعداد. بعد از آن وظیفه و بعد وظایف یا پستهای خالی. در قسمت حسابداری نیز در سمت راست، به ترتیب تعداد، وظیفه، مرتبه، وظایف یا پستهای خالی نوشته می شوند. در ذیل هر یک از این چهار عنوان، جزئیات مربوط به این لیست نوشته می شود. مثلاً در ذیل عنوان وظیفه در قسمت بازرسی می نویسند: سر بازرس، بازرس اول، بازرس دوم، بازرس سوم، کارپرداز، منشی، بایگان، مأمور ثبت صادرات، مأمور ثبت واردات. و ذیل عنوان وظیفه نوشته می شود: قسمت حسابداری، رئیس قسمت حسابداری، حسابرس، حسابدار، دفتردار، مأمور ثبت حوالجات، مأمور ثبت تعهدات، بایگان، مأمور ثبت صادرات، مأمور ثبت واردات. بدین ترتیب نمودارهای پرسنلی ساختار سازمانی تهیه می شود.

ص: 70

چهارم: نمودارهای جغرافیایی

این نمودارها ارتباط میان شعبه های مؤسسه را در چند شهر و یا در يك شهر، اگر شعبه های متعددی داشته باشد، توضیح می دهند. مثلاً يك مؤسسه شعبه ای در تهران دارد، شعبه ای در شیراز، شعبه ای در قم، شعبه ای در مشهد و... و یا در خود تهران يك شعبه در شمال این شهر دارد، شعبه ای دیگر در جنوب، شعبه ای در غرب و شعبه ای هم در شمال غرب آن. در این میان فرقی نمی کند که این شعبه ها در يك سطح و به اصطلاح هم عرض باشند یا در طول یکدیگر به این معنا که یکی انبار باشد، دیگری اداره مرکزی و... .

پنجم: نمودارهای هماهنگی

این گونه نمودارها بیانگر ارتباط مؤسسه با دیگر مؤسسات و این که چه نسبتی میان این سازمان و سازمان های دیگر وجود دارد می باشند.

مثلاً کارخانه ای که پلاستیک تولید می کند، واسطه میان کارخانه تولید کننده مواد اولیه و کارخانه ای است که پلاستیکهای ساخته شده را می گیرد و تبدیل به کالا می کند و به بازار عرضه می نماید. ممکن است موقعیت کارخانه ترسیم کننده نمودار در رأس نمودار باشد، ممکن است در وسط آن قرار گیرد و یا در قاعده اش. چنان که نسبت به يك کارخانه دیگر ممکن است در يك ردیف و در عرض یکدیگر باشند اما میانشان تبادل و توازن برقرار باشد به طوری که هر يك از آنها مکمل دیگری باشد و در يك جهت خاص، ولو در جهت به اصطلاح اقتصادی «الیگارش» با یکدیگر داد و ستد داشته باشند.

در قوانین جهان کنونی، سازمانهای اقتصادی شکلهای قانونی گوناگونی دارند که به لحاظ معایب، محاسن و قوانین بین المللی با یکدیگر فرق می کنند. علت این امر هم به مؤسین باز می گردد؛ زیرا، این افراد هستند که ساختار قانونی سازمان را بر می گزینند و شکل قانونی ارتباط آن با سازمانها و نهادهای دیگر را تعیین می کنند. مسئولیت قانونی اقدامات مختلف چه در رابطه با سهامداران یا شرکا و چه فیما بین مدیران و کارکنان و دیگران نیز به همین ترتیب مشخص می گردد. شکل قانونی سازمان به اندازه میزان دخالت دولت در فعالیتهای آن نیز بستگی دارد. فرآیند تصمیم گیری در مورد انتخاب شکل قانونی سازمان، فرآیندی اتفاقی و بی حساب و کتاب نیست؛ زیرا کسی که تصمیم می گیرد، با شقوق متعددی روبه رو می شود که شکل های قانونی متفاوتی دارند. بنابراین از میان آن شقوق و جایگزینها، شقی را بر می گزیند که به نظرش مفیدتر می آید و یا مشکلات کمتری به همراه دارد؛ چرا که هر یک از این شکلها و قالبها برای خود مزایا و معایبی دارد.

از این جاست که تصمیم گیرندگان باید این شقوق را بررسی کنند و بهترینش را از نظر خودشان برگزینند. گاهی اوقات، بهتر بودن از یک جا به جای دیگر، از یک کشور به کشور دیگر، از یک گروه به گروه دیگر و یا از یک شکل سازمانی به شکل سازمانی دیگر فرق می کند. برای مثال، در بیشتر کشورها، قوانین تجاری وظیفه اش تنظیم فعالیت های بازرگانی و تعیین مسئولیتهای قانونی در زمینه فعالیت تجاری با هدف حمایت از معاملات و ایجاد اعتماد در عرصه کارهای بازرگانی و جلوگیری از کلاهبرداری و تقلب برخی

سهامداران و امثال این امور است. مثلاً به کسی که در يك پروژه، شرکت و یا سرمایه گذاری می کند باید کلیه تضمینهای ممکن در جهت حمایت از سرمایه او داده شود. چنان که مدیر سازمان نیز باید در برابر اعمال و اقداماتش مخصوصاً اقداماتی که به تصرف در اموال سازمانهای مرتبط با مردم می شود مسئول و پاسخگو باشد.

فرد کارکنان مؤسسه نیز باید در برابر کارشان پاسخگو باشند و حد و حدود کار آنها هم باید روشن باشد. بدیهی است که این مسئولیت در قبال حقوقی است که از صاحبان مؤسسه دریافت می کنند؛ خواه این حقوق مشخص شده باشند مانند مزدی که می گیرند، و یا معین نباشد مانند سودهایی که از ورای مؤسسه دریافت می نمایند. تعیین این حقوق و وظایف، تا حد زیادی منوط به شکل قانونی سازمان است. البته این امر اختصاص به فعالیت های تجاری، یعنی کالاها و اجناسی که در بازارها به مصرف می رسند ندارد بلکه می تواند کارهایی چون خدمات فرهنگی مثل ساخت مدارس به هدف سود ببری، ایجاد فرودگاهها و قطارهای خصوصی و سازمانهای گوناگونی از این قبیل را نیز در برگیرد. این بُعد عمومی قضیه است؛ اما اگر همین مسأله در کشوری که به قوانین اسلام عمل می کند یا در جامعه ای که خواهان حرکت بر طبق شریعت است مورد لحاظ قرار گیرد، آنگاه باید علاوه بر قوانین کشوری، قوانین شریعت را نیز که در کتاب شرکت و برخی از دیگر کتاب هایمان به شماری از آنها اشاره کرده ایم مورد توجه قرار دهد؛ چون روشن است که نسبت میان قوانین موضوعه جهانی و شریعت اسلامی در عمل و اجرا، نسبت عموم و خصوص من وجه است. بنابراین کسی که می خواهد شریعت را پیاده کند نباید عمل او مخالف اسلام باشد و باید شرکت را همسو با قانون و شریعت به پیش برد؛ چرا که به لحاظ حکومتی در برابر قانون مسئول است و نمی تواند از آن تخطی کند، و به لحاظ شرعی در برابر شریعت اسلام مسئولیت دارد و نمی تواند از آن فراتر رود؛ چون فرض این است که فردی متدین و خدا ترس است. در اینجا يك مثال ساده می زنیم: اگر شرکتی به عضو شريك خود فقط اجازه می دهد که مثلاً بعد از گذشت ده سال سرمایه اش را از شرکت خارج سازد، و در این فاصله شريك فوت کند و وارث او به سن قانونی

نرسیده و به اصطلاح صغیر باشد و وصی او مصلحت را در این بیند که سرمایه او را از شرکت بردارد، و یا وارث او خود به سن قانونی رسیده باشد و نخواهد به شرکت ادامه دهد، این جاست که میان قانون و شریعت تصادم و تعارض پیش می آید. بنابراین، لازم است که در هنگام تأسیس شرکت، مؤسسه به سهامدار شرط کند که سرمایه او تا این مدت در شرکت باقی بماند. بدین سان، با این حدیث شریف انطباق می یابد که فرمود: «المؤمنون عند شروطهم⁽¹⁾؛ مؤنان ملتزم به شروط خود هستند». این تراخی حتی اگر شریک یا سهامدار دچار جنون یا سفاهت و یا ورشکستگی شود و یا از دنیا برود و ورثه او صغیر و یا کبیر باشند، به قوت خود باقی است.

انواع سیستم های سازمانی معاصر

در حال حاضر در برخی کشورها يك مؤسسه به یکی از اشکال زیر تأسیس می گردد:

1. مؤسسه انفرادی یا مالکیت فردی و انحصاری.

2. شرکت تضامنی.

3. شرکت مختلط غیرسهامی.

4. شرکت مختلط سهامی.

5. شرکت با مسئولیت محدود.

6. شرکت بازرگانی به صورت تسهیم.

7. شرکت تضامنی سهامی.

پوشیده نماند که در اسلام، اصل بر آزادیهایی است که ما در تألیفات سیاسی و غیرسیاسی خود مکرراً از آنها یاد کرده ایم.

البته اسلام در زمینه معاملات، رشته ای از ضوابط و مقرراتی وضع کرده است که در کتب فقهی از آنها بحث شده است و فرد مسلمان باید به آنها پایبند باشد.

ص: 74

اما قوانینی که در حال حاضر در کشورهای اسلامی حکمفرماست، همان طور که قبلاً هم گفتیم، میان این قوانین و شریعت اسلامی در برخی موارد هماهنگی وجود دارد و در مواردی هم ناهمسازی است. اگر ما در اینجا صحبت از این قوانین می‌کنیم صرفاً برای آن است که به قوانین متعارف و به رسمیت شناخته شده اشاره ای کرده باشیم نه این که بخواهیم بر درستی و انطباق آنها با شریعت اسلام مهر تأیید بزنیم. مسلمانان موظفند هر قانونی را که به نحوی از انحاء مخالف اسلام است به دور افکنند و قوانین اسلامی را حاکم سازند تا در همه جا و در همه شئون زندگی‌مان فقط دین و شریعت خدا حکمفرما شود.

اینک به توضیح اشکال هفتگانه یادشده می‌پردازیم:

1. مؤسسه انفرادی

مؤسسه ای است که یک فرد مالک آن باشد و شخصاً اداره اش کند و تمام سودهای حاصله متعلق به اوست و همه مسئولیت‌ها را شخصاً به دوش می‌کشد. کارکنانی که استخدام می‌کند در درجه دوم اهمیت به شمار می‌آیند و جایگاهشان بسته به اندازه اختیاراتی است که مالک مؤسسه به آنها تفویض می‌کند و به میزان حقوق و وظایفی است که برایشان در نظر می‌گیرد. مؤسسه‌های انفرادی از کهن‌ترین مؤسساتی است که بشر می‌شناسد. از آنجا که صاحب این گونه مؤسسات شخصاً و به تنهایی سیاستگذاری می‌کند، لذا تصمیمات را به هر صورتی که خود صلاح بداند اتخاذ می‌نماید، و در تصمیم‌گیریها با اختلاف نظر و دیدگاه‌های متعارض رو به رو نمی‌شود، و نیازی به رأی‌گیری و کسب اکثریت آرا و امثال اینها ندارد.

در مؤسسه شخصی، سرپرستی، نظارت، کنترل، پیشبرد امور و امثال اینها در دست صاحب آن متمرکز است و کسی در آن با او مشارکت ندارد و در صورت فوت او وارثش حق دارد آن را ادامه دهد یا منحل سازد؛ چنان که خود او نیز چنین اختیاری را دارد. از آنجا که در صورت موفقیت این گونه مؤسسات، در سود آن کسی شریک صاحب مؤسسه

نیست، چنین فردی برای کار و فعالیت انگیزه شخصی و مستقیم دارد. این گونه اشخاص غالباً ارتباط مستقیم با کارگران و کارکنانشان دارند. گاهی اوقات یکی دو نفر از کارکنان را رابط میان خود و کارکنان دیگر قرار می دهند که این امر به آنها امکان می دهد تا از روند کار به شیوه ای سودآورتر، اطمینان حاصل کنند. این شیوه هم با جلب رضایت کارکنان میسر می شود. علاوه بر این، باعث می گردد که صاحب مؤسسه از تغییراتی که در نیازها و خواستههای کارکنانش به وجود می آید اطلاع کامل داشته باشد و در نتیجه خیلی زود اقدامات لازم را به عمل آورد. این گونه مؤسسات فردی، تابع قانون دولتی خاصی نیستند و فقط از پاره ای قوانین ساده تبعیت می کنند. حکومت نیز جز در مواردی نادر، در این گونه مؤسسات مداخله نمی کند. روشن است که ایجاد مؤسسه فردی کار ساده ای است و نیاز به اقدامات قانونی پیچیده ای ندارد. تنها اقدامی که باید به عمل آورد به ثبت رساندن آن و اخذ پروانه ساخت از دولت است، که این خود، همچنان که می دانیم، مخالف آزادی اسلامی می باشد و باطل است و باید این قانون لغو شود؛ چرا که دولت حق دخالت در آزادی های مردم را ندارد مگر در حدی که از ضرر و زیان جلوگیری کند. قوانین ثانوی همگی همین حکم را دارند. در هر حال، مؤسسه فردی با قید و بندهای زیادی مواجه نمی شود برخلاف دیگر انواع مؤسسات که به قید و بندهای زیاد و یا متوسطی نیاز دارند و ما در مباحث آتی پیرامون آنها سخن خواهیم گفت. صاحب مؤسسه شخصی به داشتن يك دفتر ثبت بسنده می کند، در صورتی که در سایر شرکت ها قید و بندهای قانونی زیادی مانند داشتن دفاتر محاسبات، تصویر مکاتبات و غیره وجود دارد. صاحب مؤسسه شخصی می تواند هر زمان که بخواهد فعالیتش را تعطیل کند و یا براحته تغییر شغل بدهد و فعالیتش را به عرصه دیگری بکشد. البته این از جنبه شرعی است؛ اما از جنبه قانونی، قانون اجازه تعطیلی کار و یا تغییر میدان فعالیت را براحته نمی دهد.

از آنجا که این گونه مؤسسات، همان طور که دانستیم، درد سر زیادی ندارند و ساده می باشند، لذا در غالب کشورهای اسلامی شیوع زیادی دارند.

البته باید توجه داشت که این نوع مؤسسه ها گرچه رواج زیادی دارند اما این طور نیست که بی عیب و یا کم عیب باشند:

اولاً: مردم به چنین مؤسسه ای اعتماد ندارند و اکثر افراد از دادن قرض به آن خودداری می ورزند؛ اولاً به دلیل کم بودن حجم سرمایه اش، ثانیاً به دلیل نامحدود بودن مسئولیت صاحب مؤسسه؛ چرا که مردم غالباً به فرد اطمینان نمی کنند. علاوه بر این، ریسک ناشی از عدم توانایی فرد در اداره کارآمد مؤسسه اش مانع از اعتماد مردم به او می شود. لذا چنین مؤسساتی سودآوری زیادی ندارند و مردم در قرض دادن به آنها مشارکت نمی کنند.

البته بانک ها به این قبیل مؤسسات وام می دهند که مبلغ آن بستگی به ارزش اموال و داراییهای شخصی متقاضی وام دارد و ارزش آنها را هم بانک تعیین می کند.

ثانیاً: این گونه مؤسسات رشد چشمگیری ندارند؛ چون رشد فرد و نیز گستره فعالیت او محدود است؛ بنابراین رشد زیادی نمی کند و در نتیجه، ناچار است در زمینه های فعالیتهای محدود به بقای خود ادامه دهد. به عبارت دیگر، گستردگی محدوده بازار میدان را برای مؤسسات بزرگ باز می کند و از فرصتهای کاری مؤسسات فردی می کاهد.

ثالثاً: این گونه مؤسسات در معرض رقابت مؤسسه های بزرگی که از تواناییها و امکانات سودآوری وسیعی برخوردارند قرار دارند. از این رو در معرض خسارت دیدگی، انحلال و یا محدود شدن می باشند.

رابعاً: این گونه مؤسسات غالباً توان کمک گرفتن از نیروهای متخصص را ندارند؛ چون کوچک بودن حجم آنها و ضعف امکانات مادی و اجتماعی شان باعث می شود که در کمک گرفتن از این قبیل نیروها با دشواری مواجه شوند و نتوانند ساختار نیرومندی که بر اساس تخصص و فناوری در عرصه کیفیت به پیش رود، به دست آورد. بنابراین چنین مؤسسه هایی همان طور که از نظر کمی ضعیف هستند از ضعف کیفی نیز رنج می برند.

خامساً: این گونه مؤسسات توانایی مقابله با خطراتی که با آنها روبه رو می شوند را ندارند. مثلاً چنانچه مؤسسه دچار فقر مالی یا ورشکستگی و امثال اینها شود، صاحب

مؤسسه به دلیل آنکه يك فرد است از پرداخت دیون عاجز می ماند و این، خود، چه بسا که به از بین رفتن مایملک شخصی او بینجامد چه رسد به اموال و داراییهای مؤسسه.

سادساً: حیات مؤسسه یا سازمان، به اندازه حیات و فعالیت فرد مالک آن و به میزان اراده اوست. عمر این گونه مؤسسات فردی به تمایل صاحب آن و به اندازه توانایی کاری او بستگی دارد؛ بنابراین زندگی چنین مؤسسه ای به سال های مفید و مولد زندگی خود فرد محدود می شود. چنانچه فعالیت او متوقف گردد یا فوت کند و مؤسسه به ورثه او برسد، غالباً فعالیت مؤسسه هم دستخوش دگرگونی می شود؛ چرا که اصولاً طبیعت بشر در طی نسلهای متوالی فرق می کند. به علاوه اینکه، اگر وارث، خواهان باقی ماندن و ادامه کار مؤسسه باشد، چنانچه پای وارثان متعددی در میان باشد، این کار فقط با موافقت و مشارکت سایر وارثان امکانپذیر است که غالباً هم از عهده ادامه کار آن بر نمی آیند؛ چون اختلاف فعالیتهای اجتماعی آنان باعث بروز اختلاف میان آنها می شود و هر يك سعی می کند سود آن را به جیب خودش بریزد و به مشارکت با دیگران رغبتی نشان نمی دهد، حتی اگر آن دیگران برادران و خویشاوندان او باشند.

2. شرکت تضامنی

وقتی است که دو یا چند نفر در مالکیت و اداره پروژه به قصد تحصیل سود شرکت کنند. بنابراین مانند شرکت فردی پیشگفته نیست، بلکه يك شرکت تضامنی است. شباهت این شرکت با شرکت قبلی در این است که هر يك از شرکا مسئولیت نامحدود دارد ولی طبیعتاً در برابر شريك دیگر محدود است. پس شرکت تضامنی، در واقع شرکتی فردی و گسترده است و سعی دارد که توانایی ها، کارایی ها، تجربه ها و ثروت های اشخاص متعدد را گرد هم آورد. به همین دلیل شرکت تضامنی می تواند به سرمایه بیشتری نسبت به سرمایه يك فرد دست پیدا کند و از این طریق در سطح گسترده تری دست به فعالیت بزند. واضح است که در شرکت تضامنی سود بیشتری به دست می آید و به عکس، زیاندهی آن معمولاً کمتر است؛ چرا که همفکری و مشارکت اندیشه ها ثمرات و نتایج بهتری به بار می نشاند. در

حدیثی از امام امیرالمؤمنین علیه السلام آمده است که فرمود: «أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله(1)؛ خردمندترین مردم کسی است که خردهای مردم را بر خرد خویش بیفزاید».

در این گونه شرکت ها، غالباً هر يك از شرکا به نمایندگی از شرکای دیگر، در تمام کارهای مؤسسه دخالت می کند و امضای هر يك از آنها امضای همگان است بدون آنکه نیازی به تفویض حق امضا باشد؛ هر چند این امکان وجود دارد که شرکا، برحسب صلاحدید، کار و دامنه فعالیت دیگری را محدود کنند و یا دستش را باز بگذارند. از آنجا که این شرکت يك شرکت تضامنی است، غالباً هر يك از شرکا به نمایندگی از دیگران مستقلاً عمل می کند. چنین شرکتی می تواند به سرعت کار کند و با بیشترین سرعت ممکن سودآوری نماید و از فرصت های تجاری موجود بهره برداری کند. همچنین برخی از سهامداران می توانند برای انجام دادن کارهای تقریحی و تجاری و عقد قراردادهای و معاملات و امثال اینها مسافرت کنند و برخی باقی بمانند. از آنجا که هر يك از شرکا می داند که در برابر کل شرکت مسئول است، لذا سعی می کند که برای انجام دادن کارها به بهترین شکل، بیشترین نیروی ممکن را به کار گیرد. وجود این مسئولیت همگانی در شرکت تضامنی آن را قادر می سازد تا با دیگران، از موضع قدرت، قرارداد منعقد سازد. در صورتی که این ویژگی در سازمان فردی وجود ندارد. روشن است که برحسب قرارداد و توافق میان شرکا، شرکت تضامنی می تواند از طریق اضافه شدن شرکای جدید گسترش یابد. با ورود شرکای تازه نفس، شرکت به سرمایه اضافی، کارآییها و تواناییهای مدیریتی و فنی جدیدی دست می یابد و بدین سان سرمایه اش افزوده می شود بی آنکه نیازی به هزینه های اضافی یا تغییر ساختار سازمانی باشد. از آنجا که این نوع شرکت به چند نفر محدود است، لذا برخلاف دیگر شرکت هایی که بعداً از آنها بحث می کنیم، نیازی به اقدامات گسترده قانونی ندارد. البته اگر شرکایی بخواهند که در هنگام بروز مشکلات، دولت در کار آنها دخالت کند، باید قرارداد شرکت خود را نزد دولت به ثبت برسانند.

ص: 79

1- «اعلم الناس من جمع علم الناس إلى علمه». من لایحضره الفقیه، ج 4، ص 394.

بسیاری از اوقات دو نفر بدون مکتوب کردن قراردادی میان خود با یکدیگر شریک می شوند، اما این کار مخالف با دستور اکید شرع است؛ چه خدای سبحان می فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَدَّدٍ فَآكْتُبُوهُ»⁽¹⁾؛ «ای کسانی که ایمان آورده اید، هرگاه وامی مدت دار به یکدیگر دادید آن را یادداشت کنید».

ملاك این امر در جای خود خواهد آمد. در حدیث نیز آمده است که: «قَيِّدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ»⁽²⁾؛ دانش را با نگارش به بند کشید» که علم و دانش شامل مورد بحث ما نیز می شود.

واضح است که این شرکت نیز معایبی دارد، گو این که معایب آن از معایب و کاستیهای مؤسسه پیشگفته کمتر است. یکی از معایب این شرکت، چیرگیِ خصلتِ شخصی در بین شرکا می باشد و همین باعث ناپایداری سازمان می شود و در بسیاری از اوقات به خاتمه یافتن حیات پروژه و بروز کشمکش می انجامد؛ بویژه در میان ملت های رشد نیافته که قادر به غلبه یافتن بر عواطف خود نیستند. بنابراین سوء رفتار یکی از شرکا نه فقط ممکن است به از بین رفتن اموال شرکت منجر گردد بلکه ضرر و زیان آن دامن اموال و دارایی های شخصی شرکای دیگر را هم می گیرد. روشن است که مکتوب کردن قرارداد شرکت و به ثبت رساندن آن در دوایر مربوطه دولتی و تعیین يك بازرس و کارشناس و غیره که بر روند امور نظارت کند از این خطر می کاهد.

شاید یکی دیگر از معایب چنین شرکتی آن باشد که گاه یکی از شرکا که سهم یا حصّه کوچکی در سرمایه شرکت دارد و قدرت مدیریتی اش ناچیز و محدود است، بر يك نظر خاص پافشاری کند و بخواهد نظرش را اعمال نماید که این امر جلوی تصمیم گیریهای شرکای دیگر را می گیرد و مانع اجرای آنها می شود. این مشاجرات و چالشهای داخلی گاه به شکست پروژه و انحلال آن می انجامد مگر آنکه داور، اکثریت آرا باشد؛ در این صورت شریکی که بر رأی خود اصرار می ورزد، وقتی ببیند که اکثریت آرا مخالف اوست، از نظرش عقب نشینی می کند. در صورتی که شرکا فقط دو نفر باشند برای رفع اختلاف و

ص: 80

1- . بقره / 282.

2- . بحار الأنوار، ج 58، ص 124.

کشمکش می توان به قرعه کشی یا مراجعه به صنف و دادگاه صنفی و امثال آن متوسل شد.

پیوستن شرکای جدید به چنین شرکتی منوط به تصمیم اکثریت آرا، قرعه و یا عوامل تعیین کننده دیگری از این قبیل است که میان خود توافق می کنند. گاهی اوقات پذیرش شریک جدید مشروط به موافقت کلیه شرکا می باشد؛ کما این که خارج شدن یکی از شرکا یا فوت او چه بسا که به انحلال شرکت بینجامد و در نتیجه، زیانهایی به سهام شرکا در سرمایه وارد آید و حتی احیاناً این خسارت به اموال شخصی شرکای دیگر سرایت کند و زیانهای هنگفتی متحمل شوند. بهتر است که این گونه شرکتهای، همان گونه که در حال حاضر متداول است، خود را تحت پوشش یکی از شرکتهای بیمه در آورند تا بدین وسیله زیانهای وارده بر خود را کاهش دهند. در مباحث فقهی یادآور شده ایم که بیمه کردن در حد و حدود معقول آن شرعاً بلامانع است؛ زیرا همچنان که جمعی از فقها، از شهید گرفته در المسالك (و شاید هم فقهای پیش از او همین را فرموده باشند که ما فعلاً اطلاعی از آن نداریم) تا سید طباطبائی در کتاب عروة الوثقی و بلکه فقهای پس از او، فرموده اند که آیه شریفه «أَوْفُوا بِالْعُقُودِ»⁽¹⁾ و امثال آن حتی عقود نوظهور را هم در بر می گیرد.

البته تردیدی نیست که شرکت تضامنی از اقدام به کارهای کلانی که نیاز به سرمایه ای هنگفت دارد ناتوان است. به همین دلیل این نوع شرکتهای برای فعالیتهای تجاری کم حجم و اقداماتی همانند آن، نظیر تأسیس مدرسه، دانشگاه و یا فعالیتهای محدود دیگری از این قبیل، مناسب هستند. از این گونه شرکتهای، همچنین در زمینه شغل های آزاد مانند وکالت، حسابداری، مهندسی و نظایر اینها استفاده می شود. ما در مباحث فقهی، شرکت را بلا اشکال دانسته ایم. مثلاً اشکالی ندارد که چند نفر که یکی زمین دارد و دیگری بذر و سومی گاو و چهارمی آب و... باهم شریک شوند و به شراکت کشاورزی کنند. یا چند نفر در کسب و کار باهم شریک شوند. یکی دکانش را تهیه کند و دیگری سرمایه اش را و سومی کار فروشندگی را به عهده گیرد و چهارمی جنس خرید کند و پنجمی انباردار باشد و غیره.

ص: 81

اما جمعی از فقها مانند علامه و جز او این نحوه شرکت را دارای اشکال دانسته اند که تفصیل آن را به کتاب الفقه؛ الشرکه موکول می کنیم.

3. شرکت مختلط غیرسهامی

شرکتی است که بین دو یا چند نفر تشکیل می شود و یک شرکت تضامنی است. تفاوتش با شرکت قبلی این است که بعضی از اعضای این شرکت شریک ساده یا غیر فعال هستند؛ یعنی فقط سرمایه در اختیار می گذارند و در امور شرکت دخالتی ندارند جز این که به نسبت سرمایه ای که گذاشته اند شریک سود و زیان آن هستند. شریک غیر فعال حق تصرف در حصه یا سهم خود را از طریق فروش و امثال آن ندارد مگر با موافقت شرکا. بنابراین شرکت مختلط غیرسهامی چیزی است مابین شرکت قبلی و شرکت آتی. این شرکت میان دو یا چند شریک متضامن و یک یا چند شریک غیر فعال تشکیل می شود که شرکای غیر فعال بخشی از سرمایه را تأمین می کنند و همان طور که گفتیم، به نسبت سرمایه شان در سود و زیان شریک می شوند. نه سود زیادی می برند و نه زیان فراوانی متحمل می شوند. اما شرکای ضامن، همچون شرکت قبلی یعنی شرکت تضامنی، مسئولیتشان نامحدود است. از آنجا که شرکای غیر فعال مسئولیت محدودی دارند اختیارات آنها نیز محدود است. اینان نه در اداره شرکت دخالت می کنند و نه در معاملات شرکت نامی از آنها برده می شود و نه در دادوستد و عقد و فسخ قراردادها رأی دارند. تشکیل این گونه شرکتها نیز همانند شرکتهای تضامنی ساده و آسان است و نیازی به اقدامات پیچیده ندارد؛ بلکه غالباً فقط لیست اسامی شرکای غیرفعال به آن اضافه می شود. دولت هم در اداره این نوع مؤسسات و شرکتهای نظارت و دخالتی نمی کند؛ چرا که اینها بر پایه اعتماد شخصی دو جانبه میان شرکا استوار می باشند. البته اگر شرکا بیم تلف شدن شرکت یا انکار و یا کلاهبرداری و امثال این خطرات را داشته باشند می توانند دولت را در نظارت بر شرکت خود دخالت دهند.

این نوع از شرکتها به کسانی که خواهان سرمایه گذاری با نامهای علنی یا محرمانه

هستند اما به دلیل موقعیت های خاصی که دارند نمی توانند جز به اندازه سرمایه ای که گذارند خطرات و ریسکها را تحمل کنند، اجازه پیوستن به خود را می دهند؛ در نتیجه، شرکت مختلط غیرسهامی قادر به جذب سرمایه بیشتری است در صورتی که شرکت تضامنی چنین توانی ندارد؛ چون افرادی که به شرکت تضامنی می پیوندند، همان طور که گفتیم، عضو تلقی می شوند اما چنین افرادی در شرکت مختلط غیر سهامی عضو به شمار نمی آیند. البته می توانند شرط کنند که درصد سود بیشتری ببرند یا درصد زیان بیشتری را متحمل شوند چرا که مؤنان ملتزم به شرط و شروط خود هستند(1).

معایب این گونه شرکتها همان معایب شرکتهای تضامنی است، مضافاً به این که شرکتهای نوع سوم، اگر به دقت کنترل نشوند و قید و بندهایی در آنها نیاید که جلوی وارد آوردن زیان به شرکای ساده را بگیرد، احیاناً می توانند زمینه ای برای حیف و میل و کلاهبرداری باشند؛ زیرا ممکن است یکی از شرکای ضامن که سوءنیت دارد یا بد عمل می کند و در ضمن، مالک اندکی از سرمایه شرکت است مدیریت شرکت را به عهده گیرد و در نتیجه دارایی های شرکت و اموال بستانکاران را به خطر اندازد. در صورتی که شرکت با شکست مواجه شود، هم شرکای غیرفعال زیان خواهند دید چون سرمایه شان از بین می رود، و هم دیگر شرکای ضامن متحمل خسارت خواهند شد. از این رو شایسته است که شرکای غیرفعال، بر حسب فرموده پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله که می فرماید: «رحمت خدا بر آن کسی که چون کاری انجام دهد محکم کاری کند» چنانچه در سلامت یت، درستکاری و یا پایداری شرکای ضامن در برابر شرایط اضطراری و فوق العاده اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و غیره تردید داشته باشند، کار خود را با دقت تمام انجام دهند و راه را بر هر گونه استفاده ببندند. بستانکاران - اگر چنین شرکتی بستانکار داشته باشد - و همچنین طرف های دیگر معامله با این شرکت، باید همین دقت عمل را به خرج دهند و با این نوع شرکت محتاطانه عمل نمایند و با تحقیق درباره حسن شهرت شریک یا شرکای ضامن در بازار و

ص: 83

1- «فإن المؤمنین عند شروطهم». تهذیب، ج 7، ص 371.

اعتبار و موجودی بانکی آنها و مواردی از این قبیل، از شخصیت آنها و دارایی های شخصی شان اطمینان خاطر حاصل کنند. همچنین لازم است که شرکای غیرفعال، شخصی را تعیین کنند تا در هنگام ابتلا به بیماری، جنون، سفاهت، ورشکستگی یا فوت جانشین آنها شود و به او بگویند که در چنین مواردی با اصل دارایی و سودهایشان چگونه عمل کند. شرط باید مطابق با مقررات شرعی و قانونی باشد تا قانون نسبت به دارایی های آنها یا به عواید و درآمدهایشان اجحاف و حق کشی روا ندارد.

4. شرکت سهامی مختلط

این شرکت همانند شرکت مختلط غیرسهامی است با این تفاوت که طرف های این شرکت می توانند بدون موافقت شرکا، در سهام خود تصرف کنند. این شرکت شبیه شرکت مختلط غیرسهامی است. چون از يك يا چند شريك ضامن و يك عده شرکایی که صاحب سهامی در سرمایه شرکت هستند تشکیل می شود. اداره این نوع شرکت به يك يا چند شريك ضامن سپرده می شود و مسئولیت او نامحدود است و از این جهت مانند شريك در شرکت تضامنی می باشد. تفاوت شرکت مختلط سهامی با شرکت مختلط غیرسهامی، در موقعیت شريك غیرفعال است. در شرکت مختلط سهامی موقعیت چنین شریکی شبیه موقعیت سهامدار در شرکت سهامی می باشد. این شريك مالك تعدادی سهم است که از طریق فروش، واگذاری، هبه، اجاره یا امثال اینها قابل انتقال است. اما در شرکت مختلط غیرسهامی، همچنان که در جای خود دیدیم، شريك غیرفعال شخصی است که سهم یا حصه ای در سرمایه دارد و جز با موافقت بقیه شرکا، اختیار فروش یا انتقال آن را ندارد.

ظاهراً وقف کردن سهم، چه در این نوع شرکت یا در موارد آتی، بلاشکال است مشروط به آنکه با شرایط وقف شرعی مطابقت داشته باشد.

اما رعایت شرط های وقف قانونی لازم المراعات به دلیل آن است که قانون برای اراده واقعی که مطابق با شروط شرع وقف می کند مزاحمتی ایجاد ننماید.

شرکت نوع چهارم، شرکت ساده ای است و نیاز به اقدامات پرطول و تفصیل ندارد،

بلکه تمام آنچه در این شرکت لازم است نوشتن عقد شراکت و انجام دادن اقدامات ثبت و نشر آگهی است. یعنی همان کارهایی که در شرکت های تضامنی و مختلط غیر سهامی صورت می گیرد. نظر به سهولت واگذاری سهام غیرفعال، این نوع شرکت می تواند بیش از شرکت های تضامنی و یا شرکتهای مختلط غیرسهامی، سرمایه جذب کند. از آنجا که در این گونه شرکتهای غیرفعال از آزادی فروش، واگذاری، وقف، هبه و غیره برخوردارند، اقبال و رویکرد به این شرکتهای بیشتر است. در این نوع شرکت نیز همانند شرکت نوع سوم، شرکای غیرفعال باید قبل از سهم گذاری در آن، از شخصیت مؤسین ضامن، شهرت آنها در بازار، دارایی های شخصی، ترازهای بانکی و سابقه معاملاتی آنان مطمئن شوند؛ چرا که به فرموده حدیث شریف: «إِنَّ الْمَغْبُونِ لَا مَحْمُودَ وَلَا مُأْجِرَ (1)؛ شخص مغبون نه قابل تمجید است و نه اجری دارد».

5. شرکت به صورت تسهیم

شرکتی موقتی است که با پایان یافتن کاری که برای آن، شرکت صورت گرفته است، پایان می پذیرد. مثلاً دو نفر برای فروختن فلان نوع میوه در فلان فصل، یا برای فروش یخچال یا ماشین لباسشویی یا بخاری و امثال اینها در يك فصل خاص یا در يك ماه خاص، با یکدیگر شریک می شوند و با تمام شدن آن فصل یا ماه یا موسم (مانند موسم زیارت مثلاً در عتبات مقدسه یا در حج یا در عمره) عمر شرکت هم به پایان می رسد. بنابراین این نوع شرکت گاه به مدت يك روز یا يك هفته یا يك ماه و یا بیشتر ادامه می یابد و غالباً پنهانی است و توده مردم از وجود آن بی خبرند و شرط علنی کردن هم در آن وجود ندارد. همچنین نیازی به نوشتن عقد شرکت و یا ثبت در دفاتر دولتی نیست. در این نوع شرکت دو یا چند شریک توافق می کنند که به فعالیت تجاری مشخصی پردازند و یکی از آنها یا همه شان به طور برابر یا براساس تقسیم کار آن را انجام دهند، اما هرکدامشان با نام و

ص: 85

نشان خاص خودش به فعالیت مبادرت می کند و حاصل کار از سود یا زیان، برحسب توافق شرکا با یکدیگر میان آنها سرشکن می شود. این تقسیم نتیجه کار ممکن است به طور برابر صورت گیرد یا متفاوت، که این بستگی به یکسانی و تفاوت کارایی ها یا یکسانی و تفاوت نوع کار دارد. البته باید توجه داشت که چنین شرکتی شرعاً حرام نباشد؛ بلکه باید مطابق با قوانین اسلامی باشد؛ چه بسیاری از کارها هست که شارع مقدس آنها را نمی پسندد و تأیید نمی کند هرچند عقلاً به آن مبادرت ورزند، مانند معامله غرر، قمار، رباخواری و یا کارهایی از این دست. این شرکت می تواند میان دو یا سه نفر و یا بیشتر به عمل آید که بستگی به توافق شرکا دارد.

6. شرکت سهامی

این شرکت از شخصیتی حقوقی که مستقل از شخصیت سهامداران آن است برخوردار می باشد. به عبارت دیگر، يك واحد قانونی قائم به ذات می باشد و براساس آنچه قبلاً اشاره کردیم و گفتیم که چنین شرکتی مشمول کلیات شرعی می باشد برای خود حقوق قانونی دارد. از این جاست که این شرکت می تواند شکایت کند یا تحت تعقیب قضایی قرار گیرد. مثلاً می تواند حاملان سهام خود را تحت پیگرد قضایی قرار دهد، چنان که حاملان سهام نیز می توانند شرکت را همچون فردی مستقل از سهامداران، مورد پیگرد قضایی قرار دهند. سهام شدن در این شرکت منحصر به اشخاص حقیقی نمی شود بلکه اشخاص حقوقی، اعم از ملی و دولتی که شخصیت قانونی و حقوقی دارند می توانند در آن سهام شوند. سرمایه شرکت سهامی به حصه ها یا سهام كوچك برابر تقسیم می شود. برای مثال، شرکتی که با سرمایه يك میلیون دینار تشکیل می شود، سهام آن يك یا ده و یا پنج دینار و مانند آن است. هر حصه ای را يك سهم می نامند. در این میان فرقی نمی کند که شرکت سهامی برای تشکیل يك مؤسسه فرهنگی مانند آموزشگاه ها صورت گیرد یا يك مؤسسه سیاسی، صنعتی و یا خدماتی مانند هواپیمایی، راه آهن، بیمارستان و غیره. مسئولیت سهامدار این شرکت محدود به میزان سهام و سرمایه گذاری اوست؛ منتها باید

تمام مبلغی که پذیره نویسی کرده است پرداخت کند وگرنه در برابر تراز باقیمانده برحسب آنچه در اساسنامه شرکت مقرر شده، مسئول می باشد. گاهی اوقات سهام در طی يك سال یا بیشتر میان افراد توزیع می شود.

مزایای شرکتهای سهامی

شرکت های سهامی مزایایی دارند، از جمله:

1. سهامدار حق دارد سهام خود را هر زمان که بخواهد انتقال دهد یا بفروشد؛ چرا که حق از صاحب حق به سهم منتقل می شود. بنابراین صاحب حق می تواند در سهم به دلخواه خود دخل و تصرف کند.
2. از آنجا که ارزش سهم غالباً اندک است و انتقال یا فروش سهم و امثال آن نیز به راحتی امکانپذیر می باشد، لذا شرکت های سهامی توانایی جمع آوری پول زیادی دارند. این شرکت ها بیش از هر مؤسسه و سازمان دیگری قدرت جذب پس اندازهای افراد و پول های سرگردان را دارند که صاحبانشان نه حاضرند آنها را در بانک ها نگهداری کنند، چون دولت ها از بانک ها مالیات و غیره می گیرند، و نه پول خود را در تجارت و کارهایی مانند آن به کار می زنند. بنابراین این گونه افراد به راحتی تمام می توانند در این نوع شرکت ها سهام شوند.
3. امکان خارج شدن از شرکت در هر زمانی که بخواهد؛ در شرکت سهامی، سهامدار می تواند هر وقت که بخواهد از مؤسسه جدا شود و سرمایه خود را پس بگیرد و این کار برخلاف شرکت های غیرسهامی، نیازی به موافقت بقیه شرکا ندارد. او می تواند سهم یا سهام خود را بفروشد یا انتقال دهد و یا... .
4. از آنجا که شرکت های سهامی، به دلیل فراهم آوردن فرصت های مختلف سرمایه گذاری، قادر به مقابله با تمایلات و خواست های ناهمخوان سرمایه گذاران می باشند، می توانند بیشترین مقدار پول و نقدینگی را در راه دستیابی به سود فراوان، جذب کنند. چرا که برخی سهامداران محافظه کارند و در دادن سهام، میانه روی به خرج

می دهند؛ بعضی اهل ریسک هستند و لذا پول زیادی به سهام اختصاص می دهند؛ بعضی هم به دلیل کمبود درآمد و امثال آن در سهام محدودی شریک می شوند. به همین دلیل، شرکت سهامی اوراق بهادار گوناگونی نظیر سهام عادی، ممتاز و یا سند منتشر می کند. فرق سند با سهم این است که سهم نماینده مالکیت است اما سند حاکی از تعهد و بدهکاری. حاملان سند در واقع بستانکار شرکتند، به عکس حاملان سهام که مالک شرکت می باشند. به هر حال سرمایه گذار با مجموعه متنوعی رویه روست که از میان آنها گزینه ای را که با هدف، وضعیت، شرایط خاص او و میزان خطرپذیری اش سازگار باشد انتخاب می کند.

5. بانک ها، برحسب سیاست دولت ها یا سرپرستان و هیأت‌های مدیره بانکها، برای تشویق صنعت، تسهیلات، اعتبارات و مجوزهایی برای شرکت های سهامی قایل می شوند که آنها را برای افراد قایل نمی شوند.

6. شرکت های سهامی هرگاه ورشکسته شوند یا در آستانه ورشکستگی قرار گیرند، دولت ها دست آنها را می گیرند تا به وضع سابق خود بازگردند چون این شرکت ها خدمات بزرگی به جامعه عرضه می کنند.

7. این شرکت ها به دلیل طولانی بودن عمر پروژه که گاه تا بعد از حیات مؤسان و مدیران آن ادامه می یابد، از ثبات بسیار بالایی برخوردارند. این گونه شرکت ها، تا زمانی که فعالیت های اقتصادی سالم و روند درستی را داشته باشند، از نظر قانونی پا برجا هستند. انتقال مالکیت سهام این مؤسسات یا اتفاقاتی که ممکن است برای سهامداران یا مدیران آن رخ دهد تأثیری در ادامه حیات این مؤسسات ندارد.

8. شرکت های سهامی از جنبه های متعددی مانند توسعه دامنه مدیریت و حسن اداره، انعطاف پذیری دارند. از آنجا که سرمایه و موجودی زیادی در اختیار دارند، می توانند بهترین مدیران، بازرسان و... را جذب کنند و به دلیل آنکه قادر به جذب سرمایه گذاران مختلفی می باشند به راحتی می توانند توسعه یابند؛ چون به آسانی قدرت دستیابی به پول مورد نیاز خود را دارند. این عوامل همچنین به شرکت های سهامی کمک می کند تا بیشتر بتوانند خود را با اهداف گوناگون انطباق دهند. بسیاری اوقات شرکت های سهامی در

عرصه های مختلفی فعالیت می کنند؛ بنابراین فعالیت این شرکت ها به يك بعد منحصر نمی شود بلکه در ابعاد متعددی شرکت می کنند.

9. این شرکت ها چون بزرگ اند و سرمایه مالی و غیر مالی وسیعی دارند، می توانند از کارشناسان و مدیران و متخصصان عالی رتبه و امتیازاتی که دولت ها به این گونه شرکت ها اختصاص می دهند کمک بگیرند. در شرکت های سهامی، سهامداران در اداره شرکت حق دارند، اما از آنجا که غالباً تعداد سهامداران زیاد است و همه آنها نمی توانند به کار اداره شرکت بپردازند، لذا سهامداران از میان خود افرادی را انتخاب می کنند که به نمایندگی از ایشان شرکت را اداره نمایند. انتخاب این افراد برحسب مقررات شرکت، هر دو سال یا هر چهار سال يك بار صورت می گیرد. برای جلوگیری از تقلب در انتخابات، معمولاً این کار با حضور نماینده دادگستری انجام می پذیرد. انتخاب شندگان، اعضای هیأت مدیره را تشکیل می دهند. معمولاً سهامدار نباید در تصمیمات شرکت که هیأت مدیره منتخب سهامداران اتخاذ می کنند، دخالت ورزد؛ بلکه باید تمام اهتمام خود را متوجه سود شرکت و سیاست هایی کند که شرکت در رابطه با توزیع سود و امثال آن دنبال می کند. لذا هیأت مدیره شرکت های سهامی از استقلال عمل زیادی برخوردارند. مثلاً در برنامه ریزی، اجرا، تصمیم گیری، تقسیم کار، تفویض اختیار و غیره دست هیأت مدیره تا حد زیادی باز است.

معایب شرکت های سهامی عام

تا بدین جا درباره مزایای شرکت های سهامی سخن گفتیم اما باید توجه داشت که این شرکت ها معایبی هم می توانند داشته باشند از جمله:

1. نظارت فزاینده دولت بر این گونه شرکت ها؛ نظر به ماهیت شرکت سهامی و اهمیت نقشی که در دادوستد حیات اقتصادی بازی می کنند، دولت باید نظارت زیادی بر این شرکت ها داشته باشد تا دچار زیان یا اضمحلال نشوند و امور اقتصادی مردم را بازیچه خود قرار ندهند. بنابراین شرکت های سهامی در تمام مراحل حیات خود تحت نظارت و کنترل دولت هستند.

2. شرکت های سهامی با موافقت دولت تشکیل می شوند و نمی توان آنها را اموال و دارایی های شهروندان عادی تلقی کرد. لذا این شرکت ها در انتقال از يك کشور به کشور دیگر آزاد نیستند. البته شرکت های سهامی می توانند به صورت چند ملیتی تشکیل شوند و در هر کشوری براساس مقررات همان کشور عمل کنند. چنین شرکتی هرگاه از مرزهای کشوری که در آن تشکیل شده است فراتر رود، از قوانین کشور میزبان تبعیت خواهد کرد. روشن است که قوانین در کشورهای مختلف فرق می کند؛ بنابراین شرکت سهامی در کشور میزبان گاه تا حد بسیار زیادی مقید و محدود می شود.

3. شرکت های سهامی به دلیل خطرات و ریسک های زیاد آنها و ورودشان به عرصه وسیعی از حیات اقتصادی، در هنگام تأسیس با اقدامات پرطول و تفصیل دولتی و کارهای گوناگونی روبه رو می شوند که هزینه های هنگفتی برای آنها به همراه دارد. از این رو، اکثر پروژه های کوچک و حتی متوسط نمی توانند شکل سهامی به خود بگیرند و یا تبدیل به سهامی شوند، مگر این که چند پروژه کوچک در یکدیگر ادغام شوند و جریان بزرگی را به وجود آورند که بتواند به عرصه زندگی عمومی، با ابعاد مختلفی که دارد، وارد گردد.

4. شرکت های سهامی در بسیاری از موارد در دست مدیرانی قرار می گیرد که حقوق بگیر و اجیرند و انگیزه درونی ندارند. این گونه مدیریت ها فاقد همت، تلاش، غیرت و وجدان کاری هستند؛ یعنی ویژگی هایی که مالک در هنگام اداره پروژه اش دارا می باشد. به همین سبب است که غالباً شرکت های سهامی که مالکیت غیابی و تلاش های غیرشخصی هستند مورد انتقاد قرار می گیرند. اینها نتایجی است که غالباً از جدایی میان مالکیت مشروع و مدیریت آن ناشی می شود؛ مگر این که شرکت طوری باشد که مجموعه ای از رسانه های تبلیغاتی و فشار و گروههای فشار و غیره آن را در میان گرفته باشند و باعث شوند که مدیریت آن همواره مدیریتی با انگیزه باقی بماند. یا این که مدیران آن را کسانی تشکیل دهند که سرمایه زیادی در شرکت دارند.

5. با وجود آنکه شرکت های سهامی بر پایه دمکراسی مالی استوارند، یعنی سهامداران در مجمع های سالانه خود اعضای هیأت مدیره را بر می گزینند و این افراد به نمایندگی از

آنها به اداره شرکت می پردازند، مع ذلك برخی مدیران و سهامداران می توانند به جای کار به نفع مجموعه شرکت، منافع شخصی خود را تحقق بخشند. احیاناً هم برخی مدیران مزایایی در اختیار سهامداران عمده می گذارند تا بدین وسیله، هم انتخاب مجدد خود را تضمین کنند و هم در برابر کارهایی که می کنند و به زیان بقیه سهامداران است آنها را به سکوت وادارند. چنان که بعضی سهامداران بزرگ دیگر ممکن است در برابر برخی اعضای هیأت مدیره موضعگیری کنند و سعی نمایند تا از انتخاب مجدد آنان جلوگیری به عمل آورند. گاهی ممکن است که سهامداران به چند دسته تقسیم شوند و هر دسته ای علیه دیگری کار کند.

اما اینها عیب هایی است که اگر بخواهیم تن به دیکتاتوری ندهیم چاره ای از پذیرش آنها نیست؛ چرا که هر يك از نظام های دیکتاتوری و مشورتی یا دمکراسی، معایب و محاسنی دارد اما محاسن و مزایای دمکراسی از معایب آن بیشتر است؛ چنان که به عکس، معایب دیکتاتوری و خودکامگی بر محاسن و مزایای آن می چربد.

یکی از اشتباهات رایج در السنه جماعت روشنفکران، تعبیر «دیکتاتوری عادل» است. مگر می شود کسی دیکتاتور باشد و حقوق مردم را زیر پا گذارد و با این حال عادل باشد؛ یعنی شخصی که حقوق مردم را رعایت می کند؟ حق منحصر به حقوق مالی و امثال آن نمی شود؛ بلکه به حوزه سیاست هم سرایت می کند. دیکتاتور، حقوق سیاسی مردم را پایمال می کند؛ با آنها مشورت نمی کند و خود را شهروندی عادی مانند بقیه مردم نمی داند بلکه خودکامانه به حکومت می پردازد. با چنین اوصافی آیا باز هم عادل است؟ چنین چیزی ممکن نیست، هر چند جنبه های اقتصادی، اجتماعی، تربیتی و غیره را رعایت کند.

آری، اگر فرض کنیم این تعبیر درست باشد - که البته فرضی محال است - به این معنا خواهد بود که چنین شخصی از کسی که حقوق اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مردم را هم پایمال می کند - و این طبیعت دیکتاتورها در طول تاریخ بوده است - کمتر ظالم است. اما وجود دیکتاتور عادل تقریباً محال است؛ یعنی کسی که حقوق اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تربیتی و... مردم را رعایت کند ولی در سیاست دیکتاتور باشد؛ چرا که نظام

دیکتاتوری، همچون دموکراسی، نمی تواند فقط يك بعد را شامل شود. آیا می شود انسانی را که نصف بدنش فلج است و نیمه دیگرش غیرفلج، سالم خواند؟ نیمه فلج طبعاً در نیمه غیرفلج او تأثیر می گذارد؛ یعنی حرکات نیمه غیرفلج یا سالم، او را هم از کار می اندازد. منطقیان تعبیری دارند و می گویند که نتیجه در قیاس، تابع احسّ مقدمین است. در اینجا نیز نیمه فلج بدن بر نیمه سالم آن تأثیر می گذارد نه این که نیمه سالم بر نیمه فلج. دیکتاتوری در عرصه اقتصاد، اجتماع و غیره بر دموکراسی یا نظام مشورتی تأثیر می گذارد نه این که دموکراسی بر نیمه فلج بدن جامعه، یعنی دیکتاتوری اثر گذارد. بگذریم؛ زیرا، این مطلب از موضوع مورد بحث ما خارج است.

نکته دیگری که لازم است به آن اشاره کنیم این است که: احزابی که با دیکتاتوری به حکومت می پردازند نمی توانند عدالت اجتماعی، دموکراسی و نظام مشورتی را تحقق بخشند. راز سقوط و فروپاشی احزاب در دنیای اسلام و کلاً در جهان سوم همین امر است. این سقوط یا بدین ترتیب است که اصلاً این احزاب به حکومت دست نمی یابند و یا اگر هم به حکومت رسند پس از مدتی از هم می پاشند.

اما شقّ نخست آن، یعنی به حکومت نرسیدن احزاب دیکتاتور، به دلیل این است که حزب جدّائیت و انگیزشی ندارد، نه برای افرادی که به آن پیوسته اند و به عضویت آن درآمده اند؛ چون اینان به حزب اعتمادی ندارند تا این که تمام توان خود را صرف پیشرفت آن کنند؛ زیرا، فرد در حزب می داند که هرچند هم ارتقا پیدا کند و شایستگی داشته باشد باز عضو درجه سوم یا دوم یا دهم است. چنین فردی انگیزه ای برای تلاش و فعالیت ندارد. برخلاف کسی که در درجه دهم است و احتمال می دهد که به درجه اول ارتقا می یابد، یا در رده ششم است و به رده چهارم دست می یابد. چنین شخصی انگیزه زیادی دارد و برای پیشرفت جوش و خروش فراوانی از خود نشان می دهد. کسانی هم که عضو حزب نیستند برای پیوستن به آن دهانشان آب نمی افتد. چنین حزبی که در لاک خود فرو می رود و تنها می ماند آیا می تواند به حکومت دست یابد؟

و اما شق دوم، یعنی رسیدن این گونه احزاب به حکومت، که البته ما حزبی از این

احزاب ندیده ایم که به حکومت برسد مگر با کمک استعمارگران (بحث آن مفصل است و ما در کتاب جداگانه ای به تشریح آن پرداخته ایم). در هر حال، به فرض هم که چنین حزبی به حکومت برسد، همان شیوه های دیکتاتوری را در پیش می گیرد؛ چرا که اصولاً با دیکتاتوری تربیت شده اند و روحیه های آنها و روش هایشان در قالب خودکامگی شکل گرفته است. در عربی ضرب المثلی است که می گوید: کسی که با خوی و خصلتی به جوانی رسد تا پیری بر آن خصلت بماند.

بنابراین لازم است که حزب از همان آغاز پیدایش و شکل گیری اش به شیوه دموکراتیک و انتخاباتی رفتار کند. نشانه اش هم این است که رئیس، مدیران و اعضای آن مادام العمر نباشند بلکه هر از چند گاه تغییر کنند. کاری که در دنیای دموکراسی موسوم به جهان آزاد صورت می گیرد.

به بحث قبلی و اصلی خود بازگردیم. در شرکت های سهامی يك مشکل وجود دارد و آن این است که انتخابات هیأت مدیره شرکت آیا باید تابع سهام باشد یا افراد؟ شق نخست موجب می گردد که مدیریت همواره در دست افرادی باشد که سهام بیشتر و کلانتری دارند. مثلاً اگر تعداد سهامداران هزار و يك نفر باشد و آن هزار نفر هرکدام يك سهم داشته باشند و آن يك نفر هزار سهم، آیا این يك نفر در هنگام انتخابات به تعداد آن هزار نفر رأی خواهد داشت؟ در این صورت آیا این کار عادلانه است؟ اگر فرض کنیم صاحب هزار سهم مانند بقیه فقط يك رأی داشته باشد آیا عادلانه است که او که بالاترین قدرت اقتصادی را دارد همانند ضعیف ترین فرد باشد؟ لذا این مشکل را باید با وساطت میان آن دو مسأله، مسأله افراد و مسأله سهام، حل کرد که این کار هم غالباً با مراجعه به کارشناسانی که قایل به میانجیگری در امور هستند، یا با مراجعه به مراجع قانونی که گروهی از عقلای بی طرف، یعنی مجلس شورای ملی یا سایر مراجع ذیصلاح قانونی آنها را وضع و تعیین کرده اند، انجام می پذیرد؛ اما باید توجه داشت که قوانین در چارچوب شریعت مقدس اسلام باشند که تفصیل آن را در نوشته های سیاسی خود آورده ایم.

آزادی که عطیه خدای سبحان به انسان است و اسلام آن را در همه جا جز محرمات تأیید کرده و به رسمیت شناخته است، مستلزم وجود همه اشکال پیشگفته مؤسسات و سازمان ها در زندگی عملی جوامع بشری و پرداختن این جوامع به فعالیت های گوناگون است. علاوه براین، اصولاً نیاز انسان به همه این اشکال باعث می شود که در ابعاد مختلف زندگی دست به مشارکت بزند. بررسی واحدهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و غیره نشان می دهد که گاه شکل خاصی از این فعالیت ها در عرصه مشخصی حاکمیت می یابد در حالی که همان شکل فعالیت برای دیگر عرصه ها یا گونه های فعالیت مناسب نیست. گاهی اوقات شکل سازمان در حیطه امور قانونی است و صاحبان پروژه یا مؤسسه در آن آزادی اختیار ندارند. بنابراین، صاحبان شرکت از يك سو، امور قانونی از سوی دیگر و مقتضیات اجتماعی نیز از دیگر سوی، روی هم رفته اشکال مؤسسات یاد شده را تعیین می کنند. برای نمونه، قوانین بسیاری از کشورها صراحتاً می گویند که کلیه سازمان هایی که به فعالیت بانکی یا بیمه ای می پردازند باید در قالب شرکت های سهامی باشند؛ اما روشن است که چنین قوانینی از نظر اسلام فاقد اهمیت می باشند؛ چرا که اسلام به همه مردم در تمام کارها آزادی عمل داده است به استثنای محرماتی که به آنها تصریح کرده است، خواه محرمات اولیه باشند مانند قمار، شراب و امثال آن، یا محرمات ثانویه که قاعده لاضرر، قانون عسر و حرج و دیگر ادله ثانویه که گاه وارد میدان می شوند و عنوان اولی را تغییر می دهند، بر آنها منطبق باشند. مثلاً اسلام، با آن انعطاف پذیری معروفش، بر حسب قانون

لاضرر برخی امور جایز را حرام و یا واجب می سازد. اگر ضرر آن امر بیش از حد باشد آن را حرام می کند و چنانچه ضرر آن برای خود شخص یا دیگری اندک باشد آن را جایز می شمارد. از طرف دیگر، گاه برخی واجبات را نیز بر پایه همان عناوین ثانوی جایز یا حرام می کند. مثلاً اگر آن امر واجب موجب ضرر و زیان فراوانی گردد حرام می شود، در غیر این صورت جایز می گردد. اما اگر ضررش بسیار ناچیز باشد به همان وجوب خود باقی می ماند. برای مثال، چنانچه روزه گرفتن موجب کوری شود حرام است، اگر باعث شود که مثلاً فرد يك هفته بیمار شود روزه گرفتن جنبه جواز پیدا می کند و در صورتی که موجب ضعف متعارف گردد همچنان واجب است. این مسأله ای است که در مباحث مربوط به قاعده لاضرر مطرح می شود. به هر تقدیر، اگر فرض شود کسانی که می خواهند سازمانی تأسیس کنند با شقوق و گزینه های مختلفی روبه رو شوند و در اجرای یکی از آنها سرگردان و مردد بمانند، در این هنگام این سؤال مطرح می شود که این پروژه چه شکلی باید به خود بگیرد؟ در پاسخ می گوئیم که گزینش شکلی معین، به هدف از ایجاد سازمان و اوضاع پیرامونی آن بستگی دارد؛ چون يك سلسله عوامل بیرونی و درونی هستند که در انتخاب شکل مناسب تعیین کننده می باشند و سازمان دهنده پروژه باید از این عوامل رهنمود بگیرد. برخی از این عوامل تعیینگر عبارتند از:

1. تدارک سرمایه لازم برای پروژه، خواه مؤسسه اقتصادی باشد یا غیراقتصادی؛ زیرا هر مؤسسه ای برای شروع و ادامه کار نیاز به پول و سرمایه کافی دارد.

2. اقدامات قانونی لازم برای تأسیس و راه اندازی آن و مداخله دولت.

3. مالیات هایی که دولت برای شرکت در نظر می گیرد.

4. مدیریت.

در اینجا، طرداً للباب، یادآور می شویم که در شریعت اسلام هرگونه مالیاتی حرام است چرا که مالیات های مقرر در اسلام عبارتند از: خمس، زکات، جزیه (مالیات سرانه که غیر مسلمانان می پردازند) و خراج (مالیات ارضی). از این موارد که بگذریم سایر مالیات هایی که حکومت های امروزی می گیرند تماماً حرام است. ما در کتاب الفقه؛ الاقتصاد به تفصیل

پیرامون این مطلب بحث کرده ایم که اسلام با این مالیات های چهارگانه چگونه می تواند امور گسترده خود را اداره کند. اما فعلاً سخن ما بر سر این موضوع نیست بلکه از واقعیت و آنچه در حال حاضر می گذرد سخن می گوئیم و آن این که دولت ها از مؤسسات و سازمان ها مالیات می گیرند. بنابراین کسانی که می خواهند شرکتی به وجود آورند لازم است در ضمن دیگر نکاتی که به هنگام ایجاد شرکت مورد لحاظ قرار می دهند، ویژگی های مالیات ها را نیز در نظر داشته باشند.

بررسی عوامل چهارگانه سازمان

اینک پیرامون این بندهای چهارگانه با کمی تفصیل و توضیح سخن می گوئیم.

بند نخست: توانایی تهیه سرمایه لازم؛ افرادی که علاقمند به ایجاد شرکتی هستند، خواه به قصد دریافت پول در قبال عرضه خدمات و یا به قصد پیشبرد جامعه در یکی از ابعاد مثل بُعد فرهنگی، سیاسی، بهداشتی یا جز اینها، اگر سرمایه لازم را داشته باشند و در عین حال آمادگی ریسک کردن و یا مواجه شدن با مشکلاتی که آن پروژه در پی دارد را داشته باشند، مشکل تهیه پول لازم برای شرکت آنها را آزار نخواهد داد و اهمیت این عامل در رابطه با انتخاب شکل سازمان خودبه خود منتفی می شود. انتخاب دیگر عوامل مختلف باقی می ماند که ممکن است در اختیار آنها نباشد و نتوانند خود را با آنها منطبق سازند. طبعاً این عوامل در تعیین شکل سازمان تأثیر می گذارد. اما مسأله تدارک سرمایه برای کسانی که سرمایه ای ندارند و مؤسسه نیاز به پول و سرمایه دارد، خواه نیاز به پول زیادی داشته باشد یا پول اندکی، در این جاست که، چنانچه کسی و مرجعی نباشد که پول و سرمایه کافی در اختیارشان بگذارد، مسأله اهمیت پیدا می کند و این افراد باید به جمع پناه ببرند. در این صورت باید برای مؤسسه مورد نظر خود، آن شکل را برگزینند که کار سرمایه گذاری را تسهیل می کند. به دیگر سخن، شکلی را انتخاب کنند که می تواند سرمایه داران را جذب کند، خواه این سرمایه داران فرد باشند یا نهادی دولتی یا بانک هایی که به منظور چنین کارهایی تأسیس شده اند و یا جز اینها.

در تدارك سرمايه بايد ميان سودها و زيان ها موازنه برقرار كرد. براي مثال، گاه شخص با شركت در كاري مضاربه اي در قبال سود اندكي پول به مؤسسه مي دهد و گاه سود فراواني مطالبه مي كند. پس بايد حتي الامكان كثر سودها را مورد لحاظ قرار داد تا مديريت شركت بتواند بيشترين تعداد سرمايه گذاران را جذب كند. طريق انصاف آن است كه سود حاصله ميان سرمايه، كارگران، مديران و كارخانه كه هر ساله مقداري استهلاك دارد، توزيع گردد. مثلاً بر پايه سهم واقعي يا فاكترهاي ديگري از اين نوع. اين مربوط به مؤسسه اقتصادي مي شود. گاهي اوقات شركت براي ايجاد مؤسسه اي فرهنگي يا بيمارستان يا نهاد تربيتي و جز اينها صورت مي گيرد. در اين حالت، براي تأمين مالي مؤسسه اي كه از نظر اقتصادي توان خود گرداني ندارد، لازم است مبلغی از سرمايه را در فعاليت های جنبی سرمايه گذاری كند تا از اين طريق كاستي های مؤسسه را كه براي هدي انساني و امثال آن تأسيس شده است جبران كند.

بند دوم: اقدامات قانوني لازم براي تأسيس و راه اندازي شركت و مداخله دولت؛ اين اقدامات بسته به شكل مؤسسه، متفاوت است. مثلاً در رابطه با شركت های كوچك داراي سرمايه محدود در امور اقتصادي، بايد سهولت اقدامات لازم براي تأسيس شركت را در كنار كم بودن هزينه های لازم مد نظر قرار داد. پيشتر گفتيم كه پروژه يا مؤسسات فردي ساده ترين شكل مؤسسات اقتصادي هستند و با كمترين هزينه و حداقل اقدامات قانوني مي توان آن را تشكيل داد. در صورت متعدد بودن شركا، شركت تضامني نيز به هزينه ها و اقدامات اندكي نياز دارد، هرچند همان طور كه قبلاً گفتيم در مرتبه بالاتري از مؤسسه فردي قرار دارد. اما قسمت دوم اين بند، يعني عنصر دخالت دولت، كه اين نيز در شمار همان اقدامات لازم براي تشكيل شركت به حساب مي آيد، در شركت های مالي به وضوح خود را نشان مي دهد، مخصوصاً اگر شركت، شركت سهامی باشد؛ چون اين شركت ها به هزينه های بيشتر و نيروهای فراوان تري نياز دارند؛ چرا كه مستلزم اقدامات رسمي و هزينه های قانوني بسياري مي باشند. مثلاً دولت در هر يك از مراحل حيات اين شركتها مداخله مي كند تا اين كه نحوه تشكيل شركت، چگونگی اداره آن، كيفيت استمرارش و

انتخاباتی که هر از چند گاه در آن برگزار می شود بر حسب قانون صورت گیرد.

بند سوم، یعنی مالیات ها؛ مؤسسان شرکت باید پیش از تأسیس آن، مقدار مالیات هایی را که دولت می گیرد بررسی کنند و شقوق یا گزینه های ممکن را انتخاب نمایند؛ چون مالیات های دولتی، بر حسب موازین شناخته شده حکومتی، در شکل های مختلف شرکت متفاوت است. تردیدی نیست که بالابودن مالیات ها در برخی از شکل های شرکت، گاه باعث می شود که از انتخاب آن شکل خودداری شود و شکل های دیگری انتخاب گردد که با چنین مالیات هایی مواجه نیستند؛ مخصوصاً اگر مالیات ها تصاعدی باشند. برای مثال، در بسیاری از کشورها مالیات های ویژه ای بر شرکت های سهامی بسته می شود. علتش هم این است که این کشورها موقعیت های مناسبی برای این گونه شرکت ها ایجاد می کنند که آن شرکت ها در پرتو این موقعیت ها به مزایایی دست می یابند. مثلاً برای تشویق شرکت های سهامی، اعتبارات بانکی و امثال آن در نظر می گیرند. دولت در قبال این تشویق خواهان دریافت پول است. گاه مالیات ها بسیار سنگین و کمر شکن هستند؛ بنابراین لازم است که سهامداران به این مسأله دقیقاً توجه داشته باشند تا بعداً ناخواسته گرفتار مشکل نشوند. پرواضح است که صاحب شرکت انفرادی، مالیات بر عوایدش را خود می پردازد، خواه عوایدش را در سرمایه شرکت باقی بگذارد یا برداشت کند و یا به عنوان حقوق دریافت نماید؛ در شرکت های تضامنی نیز هر یک از شرکا جداگانه مالیات عواید خود را پرداخت می کند، چه آنها را برداشت کند یا در شرکت باقی بگذارد که این بستگی دارد به این که متضامنان چگونه میان خود قرار گذاشته باشند. اما در شرکت سهامی وضع فرق می کند. هدایایی که به سهامداران پرداخت می شود جزء هزینه های شرکت به شمار می آیند که قبل از رسیدن به سود خالص شرکت مشمول مالیات، باید این هزینه ها را محاسبه کرد. از اینجا معلوم می شود که مقدار مالیات در هر یک از اشکال شرکت ها ممکن است متفاوت باشد. عوامل دیگری نیز می تواند در اختلاف مالیات مؤثر باشد. برای مثال، اگر دولت خواهان ایجاد فلان شرکت باشد نسبت به مالیات های آن تخفیفاتی قایل می شود؛ اما در صورتی که دولت به دلیل وفور کالایی که آن شرکت می خواهد تولید و

عرضه کند و یا به دلایل دیگری علاقه ای به ایجاد آن نداشته باشد، مالیات سنگین می بندد تا بدین وسیله از انتشار چنین شرکت هایی جلوگیری کند.

در کشورهایی که زیر سلطه استعمار هستند، ولو استعمار آشکار و یا پنهان اقتصادی (مانند اکثر کشورهای اسلامی) در این کشورها دولت گاه مالیات های سنگینی بر شرکت ها می بندد؛ چون می خواهد با وارد ساختن کالاهای اربابان استعمارگر خود، رضایت آنها را جلب کند؛ چه، اگر ملت بتواند با ایجاد شرکت های مختلف به خودکفایی برسد، دیگر حکومت دست نشانده نمی تواند برای خشنود ساختن اربابانش از خارج کالا وارد کند. لذا چون خواهان بقای خود در اریکه حکومت می باشد، مالیات های سنگینی بر سازمان های مربوطه تحمیل می کند. برای مثال، از کالاهایی چون گوشت، کنسروجات، گندم و امثال اینها یاد می کنیم که در اکثر کشورهای اسلامی از خارج وارد می شوند تا بدین وسیله رضایت خاطر ارباب ها را فراهم آورند و به آنها اجازه دهند مدت بیشتری بر مسند حکومت دوام آورند. این حکومت های دست نشانده با این اقدامات خود، اقتصاد ملی را نابود می کنند و مالیات های کمرشکنی برای ایجادکنندگان این شرکت ها می بندند و بالاخره چندان برای این مؤسسات مانع تراشی می کنند تا این که یا اصلاً به وجود نیایند و یا اگر هم به وجود آمدند پس از مدتی از بین بروند.

بند چهارم: مدیریت؛ در این باره قبلاً مطالبی را خاطر نشان ساختیم و گفتیم که صاحب شرکت انفرادی در اداره شرکت خود، در کنترل اموال و دارایی هایش و تصرف دلخواهانه در آن، از حق مطلق و بلامنزاع برخوردار می باشد. بنابراین در شرکت های انفرادی، وظیفه مالکیت و مدیریت هر دو یکی و در دست شخص مالک است. اما همان طور که پیشتر گفتیم چنین مؤسسه هایی غالباً کم حجم، کم سود و کم عمر هستند. در شرکت های تضامنی تمام شرکای ضامن یا فعال، در اداره شرکت شریک می شوند و هر شریکی، برحسب شرطی که میزان دخالت هر کدام از آنها را تعیین می کند، از حقوقی برابر یا نابرابر برخوردار است. معمولاً شرکا با توافق یکدیگر اختیارات را میان خود تقسیم می کنند که این تقسیم یا به صورت موازات و مساوات است و یا برپایه کارها که در برخی نمونه های

پیشین بدان اشاره کردیم، بدین ترتیب که هر یک از شرکای ضامن در یکی از ابعاد شرکت فعالیت می کنند. در هر حال، چنین توافقی خواه به این صورت باشد یا به آن صورت، مربوط به آیین نامه داخلی شرکت می شود و ربطی به دیگران ندارد. چنان که دولت نیز غالباً در این گونه شرکت ها در حد و حدود مشخصی دخالت می کند.

در شرکت های مختلط نیز موقعیت شریک ضامن درست مانند شرکت تضامنی است؛ اما شرکای غیرفعال در اداره شرکت دخالت نمی کنند؛ چون مسئولیتی در این باره ندارند بلکه آنها فقط خواهان سود هستند. در نتیجه این امر، نظارت شرکای غیرفعال بر اعمال شرکای ضامن کاهش می یابد؛ خواه شرکت، شرکتی انتفاعی باشد یا خدماتی مانند بیمارستان ها، هواپیمایی ها، راه آهن ها، آموزشگاه ها و غیره.

باقی می ماند شرکت های سهامی که میان مالکیت و مدیریت آنها جدایی است؛ چون امور این شرکت ها به وسیله هیأت مدیره ای اداره می شود که سهامداران یا همان صاحبان سرمایه، اعضای آن را در نشست های عمومی خود که ممکن است سالی یک بار یا دو سال یک بار یا کمتر و بیشتر برگزار شود انتخاب می کنند. سهامداران در اداره امور شرکت دخالت نمی کنند بلکه به هیأت مدیره منتخب خود اعتماد می ورزند و اداره امور شرکت را به دست آنها می سپارند. البته هیأت مدیره نیز در انجام امور از آزادی مطلق برخوردار نیست و نمی تواند به دلخواه خود عمل کند بلکه در چهارچوب شروطی که در قرارداد شرکت آمده است مجاز به عمل می باشند. به علاوه باید اکثریت آرا را نیز مورد توجه قرار دهند. در صورتی که تعداد آرای موافق و مخالف برابر بود یا باید قرعه بزنند یا به تصمیمات مجمع عمومی سهامداران رجوع کنند؛ زیرا مشکلاتی که نه در قوانین شرکت راه حلی برای آنها پیش بینی شده است نه با اکثریت آرا قابل حل است و نه با قرعه کشی، مرجع حل این گونه مشکلات همان مجمع عمومی است. چنین مواردی گاه در حوادث پیش بینی نشده ای مانند، وقوع جنگ، سیل، زلزله و غیره پیش می آید. ناگفته نماند که کنترل و نظارت بر کارهای شرکت در نهایت حق سهامداران است؛ چه آنکه سهامداران حق دارند اعضای هیأت مدیره را مجدداً انتخاب کنند و یا انتخاب نکنند. همچنین حق

دارند که در صورت لزوم، هیأت مدیره را منحل یا برخی اعضایش را برکنار کنند یا افرادی را به آن بیفزایند. این امور در حالاتی پیش می آید که مثلاً هیأت مدیره ضعیف باشد یا حوادث غیرمترقبه ای مانند مرگ، جنون، تبعید، زندانی شدن و یا امثال اینها برای اعضا اتفاق بیفتد.

در پایان این مبحث یادآور می شویم که گاهی اوقات شرکت، وابسته به بخش دولتی (و نه خصوصی) است. در چنین مواردی این دولت است که با توجه به نیاز جامعه، اقدام به تأسیس شرکتی می کند. در این میان فرقی نمی کند که دولت، دولتی سوسیالیستی باشد یا سرمایه داری، چه به معنای اسلامی آن یا به معنای غربی اش که تفصیل آن را در برخی نوشته های اقتصادی خود آورده ایم. این بحث تمام فعالیت های مربوط به این بُعد را نیز که در مسیر کار مدیر قرار دارد شامل می شود؛ خواه بعد صنعتی باشد یا تجاری یا پولی یا کشاورزی یا معاملات ملکی یا فرهنگی و یا دیگر فعالیت های مختلف.

مدیریت و قوای چهارگانه: قانونگذاری (1) - که ما آن را قوه چهارچوب گذاری می نامیم چون در اسلام کسی حق قانونگذاری ندارد بلکه آنچه هست تطبیق دادن کلیات بر جزئیات و مصادیق است، چنان که امام علیه السلام فرمود: «علینا الاصول و علیکم الفروع (2)؛ ما اصول را بیان می کنیم، فروع را شما خود استخراج کنید» - ، اجرایی، قضایی و تبلیغاتی با یکدیگر آمیخته و متداخل هستند.

در هم تنیدگی رشته های زندگی از يك سو و پیچیدگی آن از دیگر سوی سبب شده است که مدیریت، به ویژه در شرکت های بزرگ اقتصادی و یا مؤسسات کلان اجتماعی یا فرهنگی یا غیره، دارای دستگاه مخصوصی در رابطه با این نهادهای چهارگانه باشند، وگرنه ممکن است که مثلاً در مجلس شورای ملی قوانینی وضع شود که به شرکت آسیب وارد آورد. این آسیب ممکن است جنبه محدود کنندگی داشته باشد یا بعد مالیاتی یا باعث انحراف آن از مسیر اصلیش گردد و یا احیاناً به بسته شدن آن بینجامد و لطمات دیگری از این قبیل؛ حتی در جهان اسلام که فرض بر این است که قوه مقننه کار چهارچوب گذاری انجام می دهد و نه تشریح و وضع قانون و قوانین هم اسلامی محض است، باز احتمال این که در مجلس شورای ملی چنین وضعی پیش آید وجود دارد؛ چه آنکه ممکن است در برابر نمایندگان، شقوق و گزینه های چندی باشد که برخی از آنها به مدیریت لطمه وارد

ص: 102

1- . مؤلف قدس سره شرح آن را در کتاب الفقه: القانون به تفصیل آورده است.

2- . «علینا القاء الاصول و علیکم التفريع»، وسائل الشیعه، ج 27، ص 62.

می آورند و برخی دیگر زبانی نمی زنند. مثلاً، دولت بودجه کافی در اختیار ندارد که همزمان در کشاورزی و صنعت به کار زند. از طرفی جامعه به هر دوی اینها نیاز دارد. این حالت دولت را ناچار می سازد که اولویت را به یکی از این دو زمینه بدهد و بودجه موجود را بیشتر صرف یکی از آنها کند. فرض کنیم که هم کشاورزی و هم صنعت، هر دو از نظر شریعت اسلام جواز یکسانی دارند؛ در این صورت اگر مدیر ملاحظه کند که اولویت دادن به کشاورزی زیان آور است، می تواند به نمایندگان فشار آورد که اولویت را به صنعت بدهند تا به مدیریت او لطمه ای وارد نیاید و بلکه در حرکت به سمت جلو کمکش کند. چنین سخنی را درباره قوه اجرایی و قضایی نیز می توان گفت. اما تبلیغات، که اهمیت آن روشن است و به دلایل زیر مورد نیاز می باشد:

اهمیت تبلیغات

اولاً: به منظور تبلیغ و شناساندن مؤسسه برای جلب مشتریان، خریداران و علاقمندان.

ثانیاً: برای اعمال فشار بر جمعیت هایی که این قوای سه گانه را در میان گرفته اند؛ زیرا در این شکی نیست که پیرامون هر يك از این قوا را محافل فراوانی گرفته اند. مثلاً قوه مقننه محاط در احزاب، سازمان ها، انجمن ها، گروه های فشار، روزنامه ها، مجلات و بنگاه های خبرپراکنی مرئی و نامرئی می باشد که آن را از هر سو در میان گرفته اند. سایر قوا نیز همین وضع را دارند. بنابراین لازم است که مدیر برای رسیدن به اهداف خود، فضاهای مناسب را فراهم آورد وگرنه در بین راه از حرکت باز می ماند و احیاناً مدیریت او به کلی از هم می پاشد. از آنجا که سیاست، به ویژه سیاست عمومی، بی سر و ته است کسی که مرد میدان سیاست و آگاه از مانورهای سیاسی باشد لزوم این امور را می فهمد؛ همچنین درك می کند که قوایی که سیاست عمومی را تولید می کنند به تعبیری که در قوانین شده است، زمان زیادی می طلبند تا تکامل یابند و خطوط و مشخصه های آنها واضح گردد و به صورت فرمول های خاص بیرونی متبلور شوند و به ندرت پیش می آید که مشکلات به صورت نهایی حل شوند بلکه غالباً به طور ناقص و بینابینی فیصله می یابند. بالاتر از این، گروه های

فشار و احزاب سیاسی و افکار عمومی و غیره، که به شماری از آنها اشاره کردیم، پیرامون آنچه که در صحنه سیاست عمومی به هنگام تشکیل پروژه می‌گذرد، اتفاق نظر ندارند. لذا لازم است که مدیر یا کادر مدیریت و یا امثال اینها، اوضاع را با تأنی و گام به گام زیر نظر بگیرند، در غیر این صورت، چه بسا که به قول معروف، از قافله عقب بمانند. بدین ترتیب روشن می‌شود که سیاست، مدیریت و نیز قوای سه‌گانه ای که یاد کردیم، دوری یک‌سگه اند. این سگه همان روابط انسانی است که بخشی از آن را مدیریت تشکیل می‌دهد و بخشی دیگر را سیاست، قضاوت، اجرا و تبلیغات؛ زیرا به رغم اختلاف زمینه کار و جلوه‌های آن در میان قانونگذاران، قاضیان، مجریان، مدیران و عوامل اطلاع‌رسانی و تبلیغات، هر یک از اینان به عناصر فرآیند مدیریت اهتمام می‌ورزد؛ عناصری مانند چگونگی حل مشکلات خاصی چون همگانی بودن بیمه اجتماعی، اختصاص دادن یارانه به بخش آموزش، کنترل منابعی مانند گاز طبیعی، سازمانی که عهده دار تحقق بخشیدن به این هدف می‌باشد، راه‌هایی که در این خصوص به کار گرفته می‌شود، هم‌نویی با صاحبان قدرت و غیره که همگی ناشی از روابط عام انسانی هستند. بنابراین، فرآیند سیاست‌گذاری عبارت است از تعامل میان عناصری نظیر اندیشه‌ها، سازمان‌ها، منافع و افراد و مدیران که در این زمینه سهم بزرگی دارند. ناگفته نماند که این سخن بدان معنا نیست که مدیران همواره بر منافع شخصی خود تأکید می‌کنند و به برنامه‌های خاص خویش اهتمام می‌ورزند و به هیچ امر دیگری توجه ندارند. خیر، بلکه به ضرورت توازن عادلانه میان منافع، بده‌بستان، چانه‌زنی، فراتر رفتن از منافع تنگ و در نظر گرفتن منافع بزرگ عمومی نیز تکیه می‌کنند. این گونه نیست که مدیران همیشه دارای منافع و مصالح خصوصی و تنگ‌اندیش باشند؛ بلکه بسیاری از آنان افرادی نועدوست و خواهان عدالت اجتماعی، خیر و مصلحت عمومی هستند. البته شکی نیست که انسان طبیعتاً خواهان خوبی برای خویشان است و در پی رفع ضرر و زیان از خود می‌باشد. این نکته را نیز نباید از یاد برد که غالباً میان مصالح، تعارض پیش می‌آید؛ زیرا مصلحت در اینجا به یک صورت است و در جایی دیگر به صورتی دیگر و بایکدیگر تعارض پیدا می‌کنند. برای روشن‌تر شدن

مطلب مثالی می آوریم: مثلاً پزشك خوب پزشکی است که هرگاه بیمار، او را به بالین خود طلب کند به تقاضای او پاسخ مثبت دهد، از طرف دیگر خانواده آن پزشك مایل نیستند که وی در نیمه شب به بالین بیمار بشتابد؛ چرا که باعث بر هم خوردن خواب و استراحت آنها می شود. در اینجا میان مصلحت خانواده و مصلحت بیمار تعارض پیش می آید و طبیب بر سر دوراهی قرار می گیرد و ناچار می شود یکی از این دو مصلحت را برگزیند و انتخاب هر يك از آنها باعث لطمه زدن به مصلحت دیگری می شود. علاوه بر این، اختلاف دیدگاه ها در انسان يك واقعیت انکارناپذیر است. برای مثال، برخی خواهان اولویت دادن به کشاورزی هستند و عده ای به صنعت اولویت می دهند. حتی بین کسانی که خواهان مقدم داشتن صنعت هستند ممکن است اختلاف نظر و سلیقه پیش آید. مثلاً برخی از آنها، برحسب اجتهاد و دیدگاهی که دارند، مقدم داشتن صنایع سنگین را لازم می شمارند و عده ای دیگر نیز برحسب دیدگاهشان، خواهان اولویت دادن به صنایع مصرفی و رفاهی مانند یخچال، ماشین لباسشویی، دوچرخه و دیگر نیازهایی هستند که نسبت به نیازهای اولیه جنبه ثانوی دارند. از آنجا که مدیر از موقعیتی برخوردار است که می تواند تأثیر فراوانی در سیاستگذاری و حتی در عرصه قضا و اجرا بگذارد، از این رو لازم است که در تصمیم گیری هایش، اگر واقعاً بی طرف و اصلاح طلب است، مصلحت عمومی را مدنظر قرار دهد. ممکن است کسی اشکال کند که مفهوم مصلحت عمومی يك مفهوم مبهم است و تفسیرات گوناگونی می توان از آن به عمل آورد، اما این اشکال وارد نیست؛ زیرا، هر مفهومی حتی مفهوم وجود می تواند در معرض تفسیرات و برداشت های متنوعی واقع شود. حاج ملا هادی سبزواری می گوید:

مفهومه من أعرِف الأشياء *** و كنهه في غاية الخفاء

مفهوم و معنی وجود از آشکارترین اشیاست / اما کنه و حقیقت آن در نهایت پنهانی است.

اما در نظام آزاد مبتنی بر رایزنی و تبادل آرا، باید مصلحت عمومی، امری میانی به شمار آید نه این که هرکس آن را به نفع خودش تفسیر کند یا این که مثلاً حکومت يك طرف را بر ضد طرف دیگر پشتیبانی کند؛ بلکه باید همچون منصفی عمل کند که نیمی را به این طرف

می دهد و نیمی را به طرف دیگر؛ چیزی که آن را راه حل میانی می نامند و باعث ثبات اقتصادی، صلح، پیشرفت و تقویت ایمان در کشورهای اسلامی و سایر کشورهای مؤن به خدا و روز قیامت می گردد.

مدیر و مدیریت

وانگهی روشن است که مدیر، حتی اگر فردی نوعدوست و کاملاً بی طرف باشد، نمی تواند در دفتر کار خود آرام بنشیند و با خیال راحت، شقوق و گزینه های مختلف را بررسی کند و بخواهد تصمیمی که به گمان خود در راستای مصلحت عمومی است اتخاذ کند و آنگاه با صادر کردن دستورالعمل هایی که در فضایی تنها و آرام و یا از طریق مشورت با دیگر همکارانش تهیه کرده است، آن تصمیم را به مرحله اجرا گذارد. او هرچند هم تلاش کند، باز از پس چنین کاری بر نمی آید؛ زیرا گروه های فشار نمی گذارند که این آرامش او ادامه پیدا کند بلکه از طریق تماس های مکرر تلفنی یا ملاقات های شخصی، آرامش او را به هم می زنند و سعی می کنند او را تحت فشار قرار دهند تا جانب آنان را بگیرد. حتی ممکن است او را به صرف شام و نهار یا شرکت در مراسم استقبال دعوت کنند و یا هدایایی به او تقدیم نمایند. از این رو، بسیاری معتقدند که مدیر، همانند حاکم، موظف است که از پذیرفتن هدایا و پیشنهاد امتیازات و خدمات ناسالم خودداری ورزد؛ چون، پذیرفتن هدایا و امثال آن، عوامل اثرگذار و خطرهایی که ممکن است فرآیند تصمیم گیری را در هنگام بررسی مصالح خصوصی یا مصالح متعارض گروه با آنها مواجه شود، افزایش می دهد.

مدیر باید در عین حال، فردی سیاستمدار و کاملاً آشنا به زیر و بم سیاست باشد. در غیر این صورت، گروه های فشار مخالف و دسته های سیاسی، چه در قالب قوه مقننه و چه در قالب سازمان ها، احزاب و امثال آن، بر مدیریت چنان تأثیری می گذارند که شرکت او را به شرکتی کم درآمد و پرهزینه تبدیل می کنند و در نهایت خیانتی است به بیشتر سهامداران یا به همه آنها. آنچه گفتیم در مورد سایر ادارات و مدیریت های فرهنگی، بهداشتی، تربیتی

و غیره نیز صدق می کند. پس، کسی که خود را برای تصدی پست مدیریت آماده می سازد باید به مجموعه ای از فلسفه، اقتصاد، تاریخ، جامعه شناسی و نظایر این دانش ها مجهز باشد تا به جای نگاه تنگ تخصصی که افراد متخصص دارند، نسبت به سیاست ها و تصمیم گیری های اجتماعی بینش وسیعی داشته باشد؛ چرا که نگرش تنگ تخصصی در میان انبوه نگرش ها، اندیشه ها و فشارها تاب پایداری ندارد و به قول شاعر:

کریشة في مهبّ الريح طائشة *** لا تستقرّ علی حال من القلق

«همانند پر سرگردانی است در معرض بادی تند که ثبات و آرام ندارد».

اگر مدیر فاقد این ویژگی باشد چه بسا تصمیم نادرستی بگیرد که برای اداره او مشکل بزرگی ایجاد کند. مثلاً هرگاه شخصی با توجه به تخصصش، البته اگر واقعاً تخصص داشته باشد، تصمیمی اتخاذ کند، بسته به نوع تصمیم، نتایج یا به راست منحرف خواهد شد یا به چپ، یا سطحی خواهد بود و یا ناچیز و این خود به مدیریت زیان خواهد زد. از این رو، تصمیمات را باید مدیرانی بگیرند که به ابعاد عریض و طویل سیاست عمومی و مصلحت همگانی احاطه دارند. البته باید مصالح خصوصی خود و مصالح سهامداران یا بخشی را که برای آنها خدمت می کنند، خواه خدمات بهداشتی باشد یا فرهنگی و یا غیره نیز در نظر داشته باشند. آنچه درباره مدیران و ادارات بخش خصوصی گفتیم به نحو بارزتری درباره مدیریت عمومی که همان حکومت باشد صدق می کند. مدیر باید سرشار از قدرت اقناع سازی باشد تا بتواند طرف های ذیربط را نسبت به دیدگاه خود که به نظرش درست می آید متقاعد سازد؛ زیرا رئیس اداری که با طرف های ذینفع سروکار دارد باید سعی کند که این طرف ها را نسبت به دیدگاه خود قانع کند تا بر اثر شکست او در این قانع سازی یا به هر سبب دیگری، برنامه هایش با مانع تراشی مواجه نشود. همچنین لازم است که مسئولیت اتخاذ قوانین لازم برای پیشبرد اداره و مدیریتش به سمت هدف مطلوب و دستیابی به پول و سرمایه لازم برای انجام امور اداری اش را بپذیرد. بنابراین، مدیر باید بداند که چگونه میان طرف های ذیربط دارای منافع متعارض سازش برقرار کند تا از این رهگذر بتواند برنامه های خود را در میان اجتماعی به اجرا درآورد که به یکدیگر با نگاه

دشمنی می نگرند و همگی، نگاه هایشان به سوی اوست و هر یک می خواهد وی را به طرف خود بکشاند؛ در حالی که او خود نه با نظر این طرف موافق است و نه با نظر آن طرف، بلکه به نظر سومی معتقد است؛ یا فقط به یک طرف معتقد است و یا به راه حل میانه ای میان طرفین اعتقاد دارد. بنابراین، لازم است که مدیر با طرف ها و جنبه های مختلف جامعه همواره ارتباط داشته باشد. از یک طرف با افکار عمومی، از طرفی با تبلیغات و رسانه ها، از طرفی با سیاست، از طرفی با دستگاه قضا، از طرفی با دستگاه اجرایی، از سویی با نظرات گوناگون رؤا و کارکنانش، از طرفی با دیدگاه های مختلف همکاران اداری اش اگرچه همردیف او یا بالاتر و یا پایین تر از او باشند. اینها همه از یک سو، و از سوی دیگر با مردمی که با این مؤسسه، خواه مؤسسه سیاسی باشد یا اجتماعی یا بهداشتی یا جز اینها، سرو کار دارند، ارتباط داشته باشد.

در برابر مدیر دو نوع وظیفه وجود دارد:

اول: وظایف مدیریت که پیرامون آنها تا حدی سخن گفتیم.

دوم: وظایف سازمان که عبارت است از تحقق بخشیدن به هدف اساسی مؤسسه یا سازمان، یعنی تأمین نیازها و خواست های انسان از رهگذر تولید یا توزیع کالاها یا خدمات. بنابراین، غیر از فعالیت مدیریتی، فعالیت دیگری نیز وجود دارد که هر سازمانی باید به آن نیز پردازد تا بتواند حرف خود را به نحو کامل تحقق بخشد. این فعالیت که سازمان باید به آن مبادرت ورزد در جاهایی چون کارخانه ها و امثال آن شکل می گیرد و وظایفی مانند تولید، خرید، فروش، تأمین مالی، امور پرسنلی، کارهای دفتری و روابط عمومی را در بر می گیرد. در سایر انواع سازمان ها و مؤسسات، نظیر مؤسسات بهداشتی یا فرهنگی یا سیاسی و غیره نیز چنین فعالیتی صورت می پذیرد. این وظایف را اصطلاحاً وظایف سازمان می نامند تا آن را از وظایف مدیر یا وظایف مدیریت متمایز سازند. البته این سخن به معنای جدا بودن فعالیت مدیریتی از فعالیت سازمان نیست بلکه به این معناست که دو نوع فعالیت وجود دارد و مدیر باید گاه این یکی و گاه آن یکی را مراعات کند. این دو نوع فعالیت به شدت در هم تنیده اند. مثلاً در هنگام انجام وظیفه تولید در مثال سابق یا بازاریابی و فروش یا دیگر وظایف سازمان، مدیر باید نسبت به طراحی هدفش، سیاستش، سازماندهی کار، رشددهی و توسعه کادر اداری، هدایت کارکنان اجرایی، کنترل نتایج و تقسیم اوقات، افکار، فعالیت ها و کارهایش میان این طرف و آن طرف نیز احساس

مسئولیت کند. روشن است که وظایف مدیریت منحصر به رئیس عالی سازمان نمی شود بلکه این وظایف عبارت است از مجموعه فعالیت های مدیران گوناگون؛ مانند رئیس عالی سازمان، مدیران اداری مانند اداره تولید، اداره بازاریابی و فروش، اداره مالی، اداره کارگزینی و غیره. وظایف سازمان ها با یکدیگر فرق می کند. برای مثال، وظایف سازمان صنعتی با وظایف سازمان و مؤسسه کشاورزی متفاوت است. چنان که وظایف این دو، با وظایف يك مؤسسه خدماتی و یا وظایف سازمان سیاسی یا فرهنگی و امثال اینها فرق می کند. البته پاره ای وظایف میان انواع سازمان ها تقریباً مشترکند. مانند وظیفه مالی؛ زیرا هیچ سازمانی نیست که از پول و سرمایه بی نیاز باشد بلکه با پول تأسیس می شود، با پول باقی می ماند و با پول حرکت آن به سمت اهداف مطلوب و مورد نظرش ادامه می یابد. اگر سازمانی صنعتی را نمونه ای برای بررسی مد نظر قرار دهیم در می یابیم که این سازمان به وظایف گوناگون متعددی می پردازد که از جمله مهمترین آنها عبارتند از:

1. وظیفه تولید.

2. وظیفه بازاریابی.

3. وظیفه امور مالی.

4. وظیفه پرسنلی.

وظایف تولیدی

وظیفه اول، یعنی وظیفه تولید، از مهم ترین وظایف همه سازمان هاست؛ چرا که سازمان ها اصولاً برای تولید تأسیس می شوند؛ خواه تولید فرهنگی باشد یا بهداشتی یا پولی یا صنعتی یا نظامی و یا غیره. مثلاً سازمان و مؤسسه صنعتی سعی می کند مواد خام و اولیه را به کالاهایی تبدیل کند که بتواند از يك سو نیازها و خواست های مصرف کنندگان را تأمین نماید و از سوی دیگر برای سهامداران ثروت فراهم آورد. این وظیفه، خود، متضمن وظایف فرعی و جانبی فراوانی است؛ نظیر انتخاب محل کارخانه، طراحی و برنامه ریزی ماشین آلات، تعیین میزان ساز و کار، طراحی مهندسی کالا، سازماندهی داخلی به منظور

ص: 110

تسهیل امور تولیدی و فرایندهای تولید در داخل کارخانه، دستیابی به مواد، برنامه ریزی تولید، کنترل تولید و کیفیت کالا و امثال اینها.

وظایف بازاریابی

وظیفه دوم، یعنی بازاریابی و فروش، شامل تمام فعالیت هایی است که به هنگام خارج شدن کالاها از مراکز تولید و انتقال آنها به مراکز مصرف، چه در داخل کشور یا خارج آن، به کار گرفته می شود. بدیهی است که در تولید کالا باید خواست ها و سلیقه های مردم را در نظر گرفت و این که آیا کالا برای تمام فصل های سال است یا برای فصل به خصوصی و یا برای موسم خاصی. لذا، این وظیفه حیاتی که محور اصلی در سازمان هایی از این قبیل به شمار می آید، به نوبه خود متضمن وظایف مهمی در زمینه فروش، حمل و نقل، انبار کردن، خشک نمودن چیزهایی مانند حبوبات و میوه ها که باید به صورت خشکبار در آیند، کنسرو کردن و غیره می باشد. وظیفه فروش، کارش انتقال مالکیت کالاها و خدمات از تولیدکننده به واسطه ها و از آنها به مصرف کنندگان و یا مستقیماً به مصرف کنندگان است. این امر مستلزم انتخاب راه ها و مجاری مناسب توزیع، تعیین قیمت فروش، انجام فعالیت های تبلیغی و ترویجی، گزینش و آموزش عوامل فروش و کنترل آنها می باشد. وظیفه حمل و نقل، در جهت منفعت مکانی کالاها عمل می کند؛ چرا که بازار در غیر از مکان تولید است. وظیفه انبار کردن هم، در راستای منفعت زمانی کار می کند.

وظایف مالی

وظیفه سوم، یعنی امور مالی، از وظایف حیاتی هر سازمانی به شمار می آید؛ چه آنکه تمام سازمان های بازرگانی نیاز به پول و سرمایه دارند تا بتوانند فعالیت خود را به انجام برسانند. هر چقدر پول بیشتر باشد، برحسب کفایت و کارآمدی مدیریت، فعالیت به نحو بهتر و کامل تر انجام می گیرد. بدون در اختیار داشتن پول لازم نمی توان وظایف سازمان و پروژه را به انجام رساند. این وظیفه به فعالیت مالی سازمان مربوط می شود؛ یعنی

دست یابی و تأمین نیازهای مالی از منابع مختلف. این منابع گاه دولتی هستند و گاه مردمی؛ ممکن است دائمی باشند یا موقت؛ چنان که ممکن است ملکی باشند یا به صورت وام و یا دیگر منابع مالی که مدیران باید نسبت میان آنها و سایر کارها و فعالیت های سازمان را مدنظر قرار دهند. واضح است که فعالیت مالی به صرف دستیابی به پول محدود نمی شود بلکه دامنه آن، کنترل و نظارت بر استفاده کارآمد از این اموال و پول ها را نیز در بر می گیرد؛ نه این که فقط پول به مصرف برسد و یا در مجاری نادرستی نظیر رشوه، توطئه چینی، اختلاس، چپاول و امثال اینها که غالباً هم با پول گره خورده اند به کار گرفته شود. یکی از مهم ترین اهداف این وظیفه، تلاش در جهت حفظ نقدینگی کافی برای سازمان است تا بتواند به هنگام سررسید دیون خود، به تعهداتش عمل کند. این وظیفه همچنین متضمن فعالیت حسابداری سازمان و کنترل دائمی جهت ایجاد تعادل و توازن میان پول مورد نیاز و موجودی سازمان می شود.

وظایف پرسنلی

وظیفه چهارم، یعنی وظیفه پرسنلی، کارش تأمین نیروی کار در سازمان و تبدیل آن به سازمانی توانا، رضایتمند و همیار در اجرای کارهاست. این امر مستلزم پرداختن به فعالیت های گوناگونی است؛ فعالیت هایی چون تعیین وظایف لازم و خصوصیات آنها، فشار آوردن بر این وظایف تا از حد لازم فراتر نروند، توسعه دادن آنها تا این که از حد لازم کمتر نشوند، حفظ ارتباط تنگاتنگ و نزدیک با بازار کار در جهت دستیابی به افراد و نیروهای مناسب، آماده سازی آنها برای کار و آموزش دادن این نیروها و ایجاد هماهنگی میان آنان، ایجاد و حفظ روابط خوب میان سازمان و کارکنانش، وضع مقررات مربوط به انتصاب، ترفیع، انفصال، توبیخ و مانند اینها که از کارکنان، افرادی شایسته، آماده و با انگیزه برای پیشبرد سازمان می سازد؛ و در این میان فرقی نمی کند که سازمان، سازمانی فرهنگی و در رابطه با معلمان، مربیان و غیره باشد یا سازمانی بهداشتی و در رابطه با پزشکان، معاونین آنها، پرستاران و امثال آنها، و یا دیگر مؤسسات و سازمان هایی که جامعه به آنها نیاز دارد.

اشاره

یکی از وظایف مدیریت گردآوری داده ها و اطلاعاتی است که به جریان کار و پیشرفت مستمر آن کمک می کند. این فرآیند از مهم ترین گام های پژوهش سازمانی به شمار می آید؛ زیرا امری است که به خود مدیر یا به تحلیل گری که در این وظیفه به مدیر کمک می کند، واگذار شده است. بهتر است در مؤسسات بزرگ، تحلیل گر به چنین کاری مبادرت ورزد و نتایج و توصیه هایی که در پایان پژوهش، طی گزارش، در اختیار مدیر قرار خواهد داد، متکی بر این اطلاعات و داده ها باشد تا مدیر و مدیران قسمت ها و مدیران قاعده هرم سازمانی از چگونگی روند کار، ویژگی ها، مزایا و کاستی های آن آگاه باشند. بنابراین تحلیل گر باید به شیوه ای سامانمند و بر حسب برنامه ای که به همین منظور ریخته شده است به جمع آوری داده ها و اطلاعات بپردازد. بهترین شیوه در این زمینه، تکیه کردن به سه عنصر زیر است:

1. نیاز به گردآوری داده ها.

2. داده ها و اطلاعاتی که جمع آوری آنها لازم است.

3. وسایل و راه های گردآوری داده ها.

ضرورت گردآوری داده ها

عنصر اول، یعنی نیاز به گردآوری داده ها؛ غرض از این کار شناخت خصوصیات کار، اعم از مشکلات و غیرمشکلاتی است که مؤسسه از آنها رنج می برد تا تحلیل گر بتواند پس

از تعیین مشکل، راه حل های مناسب آن را بیان کند. لذا تحلیل گر، اطلاعات مربوط به موضوع تحقیق را جمع آوری می کند. لازم است که شیوه گزینش اطلاعات با هدف تحقیق مناسب باشد و از گردآوردن اطلاعات حاشیه ای بی ارتباط با هدف اجتناب گردد. تحلیل گر باید اطلاعات کافی و مفصل درباره يك موضوع معین گرد آورد و همچنین درباره موضوعات مربوط به آن موضوع خاص که وظیفه اصلی او را تشکیل می دهد، اطلاعات مختصری فراهم آورد؛ چرا که تحلیل گر مؤسسات بزرگ، وظیفه ندارد که همه اطلاعات را درباره همه قسمت ها گردآوری کند. تحلیل گر، همچنین باید از شیوه کورکورانه و بدون هدف در گردآوری اطلاعات اجتناب ورزد؛ چون این شیوه باعث می شود که مقدار فراوانی از اطلاعاتی که مورد نیاز نیستند در نزد تحلیل گر انباشته شود و گردآوری آنها وقت زیادی از او را هدر می دهد بدون آنکه فایده ای در برداشته باشند. بعلاوه اینکه، احتمال از بین رفتن اطلاعات اساسی و لازم برای تحقیق، در میان انبوه این اطلاعات غیرضروری نیز وجود دارد. گاهی اوقات تهیه لیستی از اطلاعات و جزئیات لازم برای تحقیق، خالی از فایده نخواهد بود. حاصل سخن آنکه، تحلیل گر باید اطلاعات، دلایل، براهین، شواهد، مشکلات و راه حل ها را جمع آوری کند تا میزان کارآمدی سازمان و اقدامات اجرایی آن قسمت مورد نظر و نیز مشکلات و لغزشگاه ها روشن شوند تا از این طریق بتوان نقاط ضعف و قوت آن را شناسایی کرده و تحلیل گر در پرتو آنها بتواند به تهیه پیشنهادها و عرضه توصیه های عملی که ضامن بهبود کار در آن قسمت هستند، بپردازد. اطلاعاتی که تحلیل گر گرد می آورد، در قانع ساختن مسئولان به اهمیت و سودمندی پیشنهادهای او یا پیشنهادهای دیگران که بر آن اطلاعات نظارت دارند، کمک می کند و در نتیجه، کار بر وفق مراد پیش می رود و رؤا و مدیران پیشنهادها را به مورد اجرا می گذراند.

نوع داده های گردآوری شده

عنصر دوم، یعنی داده ها و اطلاعاتی که باید گردآوری شوند؛ این اطلاعات و داده ها بر حسب این که هدف تحقیق چه باشد، از لحاظ کم و کیف و اهمیت و جزئیات، با یکدیگر

فرق می کنند. هر اندازه هدف روشن تر و مشخص تر باشد، وظیفه تحلیل گر در تعیین اطلاعاتی که باید گردآوری شوند، آسان تر و ساده تر خواهد بود. به طور کلی، اطلاعاتی که بناست جمع آوری شوند، معمولاً اموری چند را در بر می گیرند:

اول: اهداف واحد؛ چرا که تحلیل گر، معمولاً رشته ای از اطلاعات اولیه و اجمالی از هدف های واحدی که در صدد گردآوری اطلاعات پیرامون آن بر آمده است را جمع آوری می کند؛ چه آنکه سازمانهای بزرگ شامل چند واحد هستند، مانند واحد انبارداری، فروش، اداری و دیگر واحدهایی از این قبیل که پیشتر به شماری از آنها اشاره کردیم. تحلیل گر این اطلاعات مربوط به واحد را، با تحقیق مقدماتی و به ویژه در مرحله برنامه ریزی گرد می آورد. او در این زمینه، اطلاعات تفصیلی و جزئی راجع به اهداف هر يك از قسمت های واحد را جمع آوری می کند و با پایان یافتن گرد آمدن داده ها، تحلیل گر مطمئن می شود که قسمت های مختلف، در تحقق بخشیدن به هدف اساسی تعیین شده برای واحد با یکدیگر همکاری می کنند.

دوم: ساخت سازمانی واحد؛ تحلیل گر اطلاعات کافی راجع به دستگاه سازمانی واحد گرد می آورد. این کار باعث می شود که فهم و شناخت روابط موجود در داخل واحد برای او آسان گردد. تحلیل گر، همچنین تحولاتی را که از آغاز تشکیل واحد در سیستم آن به وجود آمده است دنبال می کند. او باید نمودار سازمانی قدیمی از واحد به دست آورد و آنگاه نمودار سازمانی جدیدی از همان واحد، در همان وضعیتی که به هنگام تحقیق دارد، تهیه کند که نمایانگر واحد و توضیح دهنده قسمت های مختلف آن و ارتباط این قسمت ها با یکدیگر باشد. سپس این دو نمودار قبلی و جدید را با یکدیگر مقایسه کند. نتیجه مقایسه، به تحلیل گر کمک می کند که تفاوت ها و تغییرات موجود میان سازمان رسمی قبلی و سازمان فعلی را کشف و شناسایی کند. تحلیل گر باید میزان انطباق بافت سازمانی جدید واحد با قوانین و مبانی اساسی متعارف در سازماندهی اداری را لحاظ کند. با این کار، میزان کاستی های واحد در مقایسه با مبانی اساسی که سازمان بر پایه آنها شکل گرفته است و میزان تطابق دو نمودار با یکدیگر و نیز تطابق هر يك از آنها با مبانی و شالوده های

اساسی سازمان روشن می شود. اگر نمودار قدیمی وجود داشته باشد که چه بهتر؛ زیرا لزوم تطبیق و مقایسه میان نمودار جدید و نمودار قبلی را یادآور شدیم. اما اگر نموداری قدیمی وجود نداشته باشد، تحلیل گر باید به گردآوری اطلاعات قبلی از وظایف کارکنانی که این وظایف و پست ها را اشغال می کنند پردازد. این جاست که مشکلات خود را نشان می دهند؛ مشکلاتی چون مسأله تحلیل وظایف و مسئولیت های پست های بالا؛ چون کسی که پست و وظیفه را در اختیار دارد بیشتر وقت خود را صرف سیاستگذاری عمومی، تصمیم گیری ها، حضور در گردهمایی ها، کنفرانس ها و نظارت بر کارهای کارکنان دیگر می کند و این ها کارهایی هستند که زیاد تکرار نمی شوند. بنابراین اگر نموداری نباشد که این امور را تعیین کند، تحلیل گر به دشواری می افتد؛ چرا که عدم تحقیق و جستجوی جامع، گاه موجب عدم فهم نتایج می شود و لذا تدوین و ارزیابی این نتایج و تحلیل زمان لازم برای پرداختن به آنها دشوار می گردد. وانگهی، بسیاری اوقات تحلیل گر در انجام دادن مصاحبه با کارمند با مشکل مواجه می شود؛ زیرا یا در دفتر کارش حضور ندارد و یا غالباً سرگرم کار است و یا ممکن است از پاسخ دادن به هر سؤالی سرباز زند. در هر صورت، لازم است که تحلیل گر به مجموعه ای از اطلاعات که او را در امر اصلاح، تطبیق و مقایسه کمک می کند، دست یابد.

سوم: روش های انجام کار؛ زیرا این روش ها عبارتند از يك رشته گام ها و فرآیندهایی که به یکدیگر مرتبطند و به انجام دادن عملی اداری، هر نوع عملی که باشد، منجر می شوند. تحلیل گر وظیفه دارد که گام ها و فرآیندهای این روش های انجام کار را ثبت و ماهیت تحقیق و جزئیات مطلوب درباره این اقدامات را مشخص سازد. چنانچه تحلیل گر نقشه ای تهیه کند که در آن تمام گام هایی که معاملات پشت سر می گذارند و یا معاملات گذشته برداشته اند را ثبت کند، وجود چنین نقشه ای نقاط ضعف موجود در روش های انجام دادن کار دنبال شده، یا نقاطی را که بهتر است به نقاط قویتر یا نقاط مشابهی اما از لحاظ نوع یا کمیّت ساده تر تبدیل شوند، روشن می سازد. بدین ترتیب، تحلیل گر به بررسی نقاط ضعف یا نقاط متوسط کمک می کند و این امر امکان انجام اصلاحات و تبدیل و

چهارم: مقدار کار و زمانی که صرف آن می شود و میزان تکرار کار؛ تحلیل گر در مدت معینی، اطلاعاتی راجع به این امور فراهم می آورد. این اطلاعات گردآوری شده شامل مقدار کار وارد شده، کمیت کار انجام یافته، و مقدار کار عقب مانده و انباشته شده می باشد. پس از انجام این کار به بررسی میزان تکرار در کارها پرداخته می شود؛ چه آن که کارهایی هستند که هر روز و یا هر ماه يك بار تکرار می شوند مانند پرداخت حقوق کارکنان و یا سالی يك مرتبه تکرار می شوند مانند عملیات تهیه بودجه. تحلیل گر همچنین به بررسی زمان لازم برای انجام معاملات مبادرت می ورزد. او این کار را از طریق نمونه گیری از معاملاتی که در واحد یا در يك قسمت از واحد و یا در کل سازمان - اگر موضوع به بافت کلی سازمان مربوط شود - انجام می دهد. تحلیل گر سپس به تعیین زمان لازم برای آماده سازی و انتقال و انتظار و رسیدن معامله به مرحله نهایی، یعنی مرحله اجرا، می پردازد.

کوتاه سخن آن که تحلیل گر نموداری از زمانی که مورد نیاز معامله است، از ابتدا تا انتهای آن، تهیه می کند، و آن را در دفتر مخصوصی ثبت می کند تا در صورت لزوم بعداً به آن مراجعه کند. در خصوص بررسی هزینه های انجام کار، از شماری از فرایندها و عملیات نمونه گیری می شود و هزینه های لازم برای انجام این عملیات به دست می آید. این کار از طریق محاسبه حقوق کارکنانی که کار می کنند و حقوق رؤای سرپرست و هزینه های وسایل و لوازمات و مبلغ اجاره ها و دیگر هزینه ها صورت می پذیرد. آن گاه میان این هزینه ها و نتایج مقایسه می شود. بدین ترتیب، کم یا زیاد و یا گسترده بودن هر يك از طرفها روشن می شود. برای مثال، تحلیل گر محاسبه می کند که اگر این پول و سرمایه ای را که در مؤسسه اقتصادی به کار گرفته شده است در تجارت یا در بانک و یا در مضاربه به کار گرفته شود، سود آن چقدر خواهد بود. آن گاه آن را با سودهای حاصل از مؤسسه مقایسه می کند. اگر معلوم شد که سود حاصله در همه یکسان است ولی می بایست سود بیشتری به همراه می داشت، انجام کارهایی را که به این نتیجه بینجامد توصیه می کند چه رسد به این که معلوم شود سودش کمتر بوده است. اما اگر معلوم شود که

سودش، به نحو مناسب و رضایت بخشی، بیشتر بوده است، تحلیل نشان می دهد که جریان کار به خوبی پیش رفته است. به همین ترتیب است در جریان زمینه های غیر اقتصادی، مانند زمینه های صنعتی، فرهنگی، و بهداشت به لحاظ برآورد تولید مطلوب؛ زیرا در این عرصه ها نیز گاه تولید در حد مطلوب است، گاه بالاتر و گاهی پایین تر از سطح مطلوب.

پنجم: ارتباط واحد با واحدهای دیگر؛ تحلیل گر - علاوه بر کار در يك واحد معین - باید در واحدهای دیگر نیز کار کند؛ اما به اندازه؛ زیرا يك تحلیل گر در مؤسسات بزرگ نمی تواند به تحلیل همه واحدها پردازد؛ بلکه یکی از واحدها را می گیرد و به تحلیل برخی واحدهای دیگر که تا حدی به این واحد مرتبطند می رسد؛ چون برای اجرای برخی عملیات و فرایندها گاه لازم است که از حدود يك واحد معین یا از يك قسمت که در دست بررسی است فراتر رفت و به قسمتها و واحدهای دیگر نیز پرداخت؛ چه، واحدهای دیگر در روند کار واحد تحت بررسی تأثیر دارند. از این رو، تحلیل گر اگر بخواهد کار را کامل انجام دهد باید این واحدها را نیز به طور حاشیه ای بررسی کند و اطلاعات لازم برای تحقیق را گرد آورد اما نباید در جمع آوری اطلاعات راجع به واحدهای دیگر زیاده روی کند؛ زیرا این کار وظیفه او نیست؛ بلکه باید گردآوری اطلاعات از واحدهای دیگر در حدّ و اندازه ارتباط آنها با واحد تحت بررسی باشد.

ششم: شرایط کار؛ تحلیل گر باید درباره شرایط کار، مانند تهیّه تجهیزات و ادوات، وسایل گرم کننده و خنک کننده و برق و آب و غیره که کارمند در هنگام کارش به آنها نیاز دارد و بر فعالیتها و کارهای واحد تحت بررسی تأثیر می گذارند، اطلاعاتی جمع آوری کند؛ زیرا، اگر محیط و فضا مناسب و آماده نباشد کارکنان اولاً به اندازه کافی کار نمی کنند؛ ثانیاً کار آنان توأم با نارضایتی و دلزدگی خواهد بود و این خود باعث بیزاری از مؤسسه می شود و در نتیجه تأثیر منفی بر کل سازمان و مؤسسه می گذارد.

هفتم: لحاظ کردن روحیات کارکنان؛ تحلیل گر باید درباره رابطه مدیر با کارکنان و رابطه کارکنان با مدیر و رابطه کارکنان با یکدیگر اطلاعاتی گرد آورد، و ملاحظه کند که آیا نشانه هایی حاکی از نارضایتی کارکنان یا سوءآموزش یا سرپرستی یا مدیریت وجود دارد

یا خیر. چرا که وضعیت روحی و روانی کارکنان و علاقه یا بیزاری آنان از کار تأثیر فراوانی بر کار آنان، به لحاظ کمی و کیفی، می‌گذارد، روشن است که یکی از عوامل تأثیرگذار بر روحیه کارکنان شرایط کاری است. بنابراین، تحلیل‌گر باید این عامل را به اندازه کافی مورد ملاحظه قرار دهد.

هشتم: نیازها و انتظارات کاربران و آحاد مردم از مؤسسه؛ تحلیل‌گر موظف است که دیدگاه‌های توده ذینفع را مد نظر قرار دهد و درباره نظر آنان راجع به واحد و کارآمدی آن و عقیده آنها نسبت به نتایج حاصله از واحد و این که آیا مثلاً در کار بسته بندی مشکلی هست یا خیر، و آیا تعداد پرسنل زیاد است یا به اندازه و یا کیفیت کار و کالا در حد مطلوب و استاندارد می‌باشد یا نه اطلاعاتی فراهم آورد. بنابراین ، تحلیل‌گر باید در هنگام تهیه توصیه های لازم، توده ذینفع را مورد لحاظ قرار دهد. مثلاً توصیه می‌کند که، برای صرفه جویی در وقت و نیرو و هزینه های کارمند، بار کار از کارمند به توده ذینفع و بالعکس منتقل شود. چرا که هر يك از این دو عامل ممکن است به کاستی در معاملات و کندشدن روند کار بینجامد. برای نمونه، در يك مؤسسه فرهنگی ممکن است تحلیل‌گر به این نتیجه برسد که دانشجویان باید برای رفتن به آموزشگاه سرویس ایاب و ذهاب داشته باشند، زیرا درست است که فراهم نیاوردن وسیله ایاب و ذهاب بار هزینه ها و خدمات دهی را از دوش آموزشگاه می‌کاهد اما در اقبال مردم از مؤسسه تأثیر می‌گذارد و این خود موجب عقب ماندگی آن می‌شود. عکس آن نیز صحیح است به این معنا که بر حسب متعارف و معمول دانشجویان شخصاً به آموزشگاه رفت و آمد کنند ولی تحلیل‌گر توصیه کند که سرویس ایاب و ذهاب در اختیار آنان قرار داده شود. در این صورت، بار اضافی هزینه و خدمات به دوش آموزشگاه گذاشته می‌شود. و نمونه های دیگری از این قبیل که در هر مؤسسه ای وجود دارد.

عنصر سوم: یعنی وسایل جمع آوری داده ها و اطلاعات؛ این کار از طرق متعددی امکانپذیر می‌باشد که از جمله مهمترین آنها عبارتند از: بررسی دفاتر موجود، ملاحظه کارهای واحد توسط فردی تحلیل‌گر، مصاحبه حضوری با افراد، و تهیه لیستی از نمونه ها.

1. بررسی دفاتر موجود؛ تحلیل گر می تواند، از رهگذر بررسی دفاتر و اسناد و مدارک موجود در واحد، به پاره ای اطلاعاتی که برای اهداف تحقیق خود به آنها نیاز دارد دست یابد. این وسیله از ساده ترین و سریعترین راههای گردآوری اطلاعات است. اما اطلاعاتی که تحلیل گر خواهان آنهاست غالباً متفرّق و پراکنده اند، چنان که بسیاری از آنها احیاناً واقعیتها را نیز نشان نمی دهند؛ چرا که ثبت کنندگان به دلایل و اهداف سیاسی یا اقتصادی یا قانونی و غیره این اطلاعات را کم و زیاد می کنند. ولی در مجموع، این اطلاعات مسائل و موضوعاتی را که تحلیل گر به بررسی آنها می پردازد تا حدی برایش روشن می سازد و در امر تحلیل به او کمک می کند.

2. ملاحظه شخصی کارهای واحد؛ این امر از بهترین راههای گردآوری اطلاعات مربوط به مؤسسه است؛ زیرا، تحلیل گر شخصاً آنچه را در داخل واحد می گذرد مشاهده می کند، و مشاهدات شخصی خود را از جنبه های مثبت و منفی که در اثنای کار و فعالیت واحد ملاحظه کرده است ثبت می کند. اما این نوع ملاحظه اولاً زمان زیادی می برد، ثانیاً تحلیل گر همیشه حضور ندارد، و اوقات و شیفتهای کاری مؤسسه نیز باهم فرق می کند. بنابراین، باید در استفاده از این راه میانه روی کرد و فقط به بررسی جنبه های مهم واحد پرداخت. مثلاً کار هر وظیفه یا پست و کارمند را بررسی کرد. این دو همچنان که قبلاً اشاره کردیم، دو چیزند و فرق است میان وظیفه و کارمند. پس از آن، مسیر فلان معامله را از ابتدا تا انتها دنبال کرد. مثلاً دریافت مجوز از دولت از لحظه ارائه آن به مقامات ذیربط تا زمان نهایی شدن آن ملاحظه گردد. سپس برخی معاملات انجام شده و معاملاتی که در دست انجام هستند و معاملاتی که، به دلیل مواجه شدن با مشکلات و مخالفتها، لغو شده اند بررسی و کنترل شوند، آن گاه میزان کاری که فلان کارمند یا جمعی از کارکنان یا مدیر یا مدیران میانی و یا مدیران سطح پایین در یک مدت معین انجام داده اند سنجیده شود. تحلیل گر باید اعتماد و همکاری مدیر و کارمند واحدی را که بررسی می کند جلب نماید؛ زیرا، بدون جلب اعتماد و همکاری آنها نمی تواند از واقعیتهای پشت پرده آگاهی یابد بلکه فقط ظواهر را می بیند، و پیداست که دانستن برخی ظواهر برای احاطه و اطلاع کامل

از همه جوانب يك امر كافی نیست و باعث می شود كه راه حلها و توصیه ها و پیشنهادها آن طور كه سزاوار و شایسته است صورت نگیرد.

3. مصاحبه شخصی؛ مصاحبه یکی از بهترین وسایل دستیابی به اطلاعات است اما موفقیت مصاحبه برای کسب اطلاعات، در درجه نخست منوط به مهارت تحلیل گری دارد كه به تحقیق می پردازد تا بتواند اعتماد افرادی را كه می خواهد با آنان مصاحبه كند به دست آورد، و سفره دلشان را برایش بگشایند. در مصاحبه های شخصی، تحلیل گر باید از مصاحبه شونده بخواهد جواب پاسخها را بروشنی بدهد؛ چه اگر طرف پاسخ پرسشها را نداند و پاسخهای پیچیده یا سست و نادرست بدهد یا بر حسب ذهنیت و برداشت خودش كه همخوان با سؤل نباشد پاسخ بدهد تحلیل گر را به گمراهی خواهد انداخت. چنان كه گاهی اوقات ممكن است مصاحبه شونده به منظور جلب رضایت تحلیل گر پاسخهایی مغرضانه بدهد، و از ترس پیامدهایی كه ممكن است این مصاحبه در آینده برای او داشته باشد به جنبه های منفی كار اشاره نكند. بنابراین، تحلیل گر باید زیرك و باهوش و نسبت به این نکات ریز هوشیار باشد. البته، مصاحبه های شخصی وقت زیادی می برد؛ همچنین اگر مؤسسه بزرگ باشد برای انجام مصاحبه با كاركنان آن نیاز به تعداد زیادی تحلیل گر خواهد بود. تحلیل گر اگر بخواهد مصاحبه صددرصد موفقیت آمیز باشد قبل از هر چیز باید وقت قبلی برای مصاحبه تعیین كند، موضوع مورد تحقیق و نوع اطلاعاتی را كه می خواهد جمع آوری كند به اطلاع مصاحبه شونده برساند، و دست آخر این كه اگر طرف حاضر نیست، در صورت علنی بودن مصاحبه، به سؤالات پاسخ صریح دهد مصاحبه به صورت محرمانه صورت گیرد و از انجام مصاحبه در دفتری كه همكاران دیگرش در آن دفتر حضور دارند خودداری شود.

البته اگر این محذورات در كار نباشد شكی نیست كه بهتر است مصاحبه محرمانه صورت نگیرد؛ چرا كه دمكراسی حتی در چنین مواردی سبب می شود كه واقعیتها بیشتر و بیشتر خود را نشان دهند. تحلیل گر می تواند قسمتی از مصاحبه را محرمانه و بخشی از آن را علنی انجام دهد. تحلیل گر باید فضای مناسب را برای مصاحبه فراهم آورد تا این كه

کارمند در يك فضای روانی و جسمی درست قرار گیرد. مثلاً در هنگام گرسنگی یا اواخر وقت اداری یا موقع عصبانیت و امثال این موارد مصاحبه با موفقیت همراه نخواهد بود. تحلیل گر در وقت مناسب باید به بیان هدف از مصاحبه بپردازد. یعنی علت حضور خود را شرح دهد. گفتگو باید در جوی از دوستی و سادگی و مؤبانه باشد و از اجرای مصاحبه به صورت خشک و روتین و رسمی خودداری گردد. قبلاً گفتیم که تحلیل گر باید تلاش کند اعتماد کارمند را به دست آورد، او را تشویق کند که آزادانه حرفش را بزند، و به او اطمینان دهد که چنانچه بخواهد سخنانش محرمانه بماند به دیگران گفته نخواهد شد و یا نام کارمند را ذکر نخواهد کرد بلکه اظهار خواهد کرد که اطلاعاتش را از منابع متعددی به دست آورده نه از این کارمند بخصوص. بدیهی است که یکی از اصول مصاحبه برای نه فقط تحلیل گر بلکه برای هر کسی که بخواهد طرف دیگر را به طرف خود جلب کند، گوش دادن کامل و توجه به سخنانی است که کارمند به زبان می آورد. تحلیل گر باید در هنگامی که کارمند صحبت می کند از قطع کردن کلام او خودداری ورزد و او را کاملاً آزاد بگذارد تا درباره کار خود صحبت کند و هرچه می خواهد دل تنگش بگوید. از آن جا که بسیاری اوقات مکالمات تلفنی و امثال آن رشته پرسش و پاسخها را قطع می کند و باعث پراکندگی گفتگو و مصاحبه می شود لازم است که در هنگام مصاحبه مسئولیت مکالمات تلفنی و پاسخ دادن به تلفنها به یکی دیگر از کارمندان واگذار شود. همچنین به کارمندان دیگر و یا افراد اجازه داده نشود که در چنین موقعی باعث قطع مصاحبه شوند. باید قصد از طرح سؤالات جهت دادن به مصاحبه در سمت اصلی آن باشد و از حاشیه روی و طرح مباحث اضافی خودداری گردد، و در صورتی که مصاحبه پراکنده یا از مسیر اصلی و سمت و سوی اساسی منحرف گشت. تحلیل گر باید بحث را به مسیر اصلی آن بازگرداند. تحلیل گر باید در هنگام طرح پرسشها از شیوه تحقیق از کارمند اجتناب ورزد؛ زیرا چنین روشی به جای جلب همکاری کارمند باعث ترس و تردید او می شود. لازم است که تحلیل گر زمان کافی برای پاسخی که خواهان آن است در اختیار کارمند بگذارد نه این که فقط با گفتن خیر و آری پاسخ دهد. تحلیل گر باید نشان دهد که برای کارمند احترام قائل

است و از انتقاد کردن از او یا کارمندان دیگری که با او کار می کنند به کلی دوری ورزد. اگر کارمند از تحلیل گر بخواهد که نظرش را درباره کار یا اداره و مدیریت و یا درباره شخص آن کارمند یا سایر کارمندان بیان کند، در صورتی که پاسخ دادن به او دست و پا گیر باشد و ایجاد مشکل کند، تحلیل گر باید از پاسخ صریح دادن به سؤل او طفره رود، و پاسخی زیرکانه بدهد؛ مثلاً بگوید برای قضاوت در این مورد بخصوص اطلاعات کافی در اختیار ندارد، یا این که چنین چیزی در حوزه تخصص او نیست، یا بگوید: فعلاً من در صدد تحقیق هستم و پس از پایان تحقیق نظرم را خواهم گفت، و پاسخهایی از این قبیل. بسیاری اوقات تحلیل گر با کارمند سرسختی مواجه می شود که حاضر نیست با او مصاحبه شود. در چنین صورتی اگر تحلیل گر توانست، با فراهم آوردن فضای مناسب، او را به پاسخ دادن به پرسشهایش بکشانند چه بهتر وگرنه باید به یکی از دوستان آن کارمند متوسل شود و از او بخواهد اهداف تحلیل گر را برایش توضیح دهد و جوابی را که تحلیل گر می خواهد از زبان او بیرون کشد؛ چرا که کارمند گاه فردی خجالتی است، گاه قصد خودنمایی دارد و می خواهد وانمود کند که همواره سرش شلوغ است و وقتی برای انجام مصاحبه ندارد، و گاه ناراضی است و حاضر به پاسخگویی نمی باشد، به هر حال از این گونه کارمندانی که پاسخ گرفتن از آنها بدشواری میسر است کم و بیش وجود دارند. بنابراین، تحلیل گر باید برای مصاحبه با آنها راه مناسبی پیدا کند. اگر به هیچ وجه نتوانست پاسخ سؤالات خود را از زبان او بیرون بکشد چنین کارمندی را باید به حال خود رها کند؛ زیرا این کار بهتر از پاسخهای غلط و انحرافی و مبهمی است که از چنین کارمندی به دست آورده می شود. پس از آن که تحلیل گر پرسشها و پاسخها را کامل ساخت بهتر است اطلاعاتی را که از کارمند گرفته است برای او قرائت کند و از کارمند سؤل کند آیا اطلاعات دیگری هست که فراموش کرده است بگوید، یا نظرات و پیشنهادهایی دارد که دوست دارد اضافه کند، یا پاسخهایی هست که او نوشته اما تحلیل گر آنها را درست نفهمیده بلکه دچار کج فهمی شده است و کارمند می خواهد آنها را تصحیح و اصلاح کند؟ چرا که کارمند گاه اطلاعاتی را به خاطر می آورد که در اثنای مصاحبه به ذهنش نرسیده است و در

هنگام بازخوانی مطالب مصاحبه شده آنها را بازگو می کند. تحلیل گر باید کارمند را تشویق کند که پیشنهادهای مهمی را که مناسب می بیند ارائه دهد. این امر باعث می شود که کارمند احساس کند قصد خیرخواهی در کار است و از آرا و نظرات او راهنمایی خواسته می شود.

4. تهیه لیستی از پرسشها؛ این کار از کوتاهترین و سالمترین و آسانترین راهها برای پرسش و پاسخ است؛ زیرا، مصاحبه شخصی گرچه برای جمع آوری اطلاعات روش ارزشمندی است اما اولاً زمان زیادی می برد، ثانیاً در مؤسسات بزرگ، برای انجام مصاحبه ها به شمار زیادی تحلیل گر نیاز است؛ ثالثاً نیرو و وقت و هزینه زیادی طلب می کند بویژه اگر اشخاصی که بناست با آنها مصاحبه شود در اماکن جغرافیایی دور از هم پراکنده باشند. لذا، تهیه پرسش نامه ها برای کارمندان مختلف راه حل کم هزینه تری از مصاحبه شخصی برای گردآوری اطلاعات است؛ چه، از طریق پرسش نامه تحلیل گر می تواند اطلاعات مطلوبی را که در اماکن دور دست قرار دارند در زمانی کوتاهتر و با هزینه ای کمتر جمع آوری کند.

پرسشها باید روشن و براهتی قابل فهم باشند و نیازی به تفکر عمیق و یا پاسخهای طولانی نداشته باشند. همچنین سؤالات نباید در قالب عبارات ادبی و پرطمطراق خارج از حد عرف باشند. تعداد پرسشها نیز باید متوسط باشد نه زیاد نه کم. تمام پرسشها باید به موضوع تحقیق مربوط شود. و از سؤالات حاشیه ای و بی ارتباط با موضوع پرهیز گردد. ترتیب پرسشها باید ترتیبی منطقی باشد تا فکر کارمندی که می خواهد به آنها پاسخ دهد متشتت نگردد. ابعاد پرسشها نیز باید القاکننده پاسخهای معینی باشد نه این که پرسشها به گونه ای باشند که محتمل پاسخهای مختلفی باشند و بتوان پاسخهای مختلف به آنها داد. از طرح پرسشهایی که کارمند را به دروغگویی یا خودستایی و امثال این وا می دارد باید پرهیز شود. همچنین باید از سؤالاتی که موجب خشم و عصبانیت یا انزجار کارمند می گردد یا به مسائل شخصی او یا به کسی که مورد اعتقاد و ایمان اوست برخورد داشته باشد و یا او را در تنگنا قرار دهد، اجتناب گردد. در صورتی که از طرح برخی از این سؤالات چاره ای نباشد باید با ظرافت تمام مطرح شوند، و بهتر است این گونه سؤالات در

انتهای پرسش نامه قرار گیرند. همچنین باید از به کار بردن تعبیرات علمی و فنی دشوار که ممکن است برای کارمند قابل فهم نباشد خودداری کرد؛ زیرا، اصطلاحات علمی را همه کس نمی فهمد. لازم است که در ابتدا یا انتهای پرسش نامه توصیه ها و تذکراتی در مورد چگونگی پاسخ دادن به سؤالات و یا توضیح برخی پرسشهای علمی که چاره ای از طرح آنها نبوده است، آورده شود.

ص: 125

اشاره

وقتی تحلیل گر داده ها و اطلاعات مطلوب خود را از راههای یاد شده، یعنی بررسی دفاتر یا مصاحبه های شخصی یا با مراجعه به نمودارها و غیره، به دست آورد و مطمئن شد که اطلاعات لازم برای تحقیق به طور کامل در اختیارش قرار گرفته است آن گاه به مرتب و منظم ساختن آنها به شکل نمودارهای مختصری که هر يك از داده ها و اطلاعات را در جای خود ثبت کرده باشد، می پردازد. از این مرحله که گذشت، تحلیل گر گام دوم را بر می دارد و آن بررسی این اطلاعات به صورت مشخص و موردی و نقادانه است.

پرسشهای راهگشا

او این کار را از طریق تلاش برای پاسخگویی به این پرسشها انجام می دهد:

- روشهای انجام دادن کار و عملیاتی که بیشترین اوقات صرف آنها می شود کدام است؟

- جایگاههایی که شاخه های سازمان یا مؤسسه یا امثال آن در آنها قرار گرفته است کدام است و آیا این جایگاهها مناسب هستند یا نامناسب؟

- آیا برآستی این روشهای انجام کار نیاز به زمان طولانی دارند یا به زمانی طولانی تر یا کوتاهتر محتاجند؟ چرا که هر يك از عوامل زمان طولانی تر و زمان کوتاهتر و نیز مکان مناسب و مکان نامناسب در روند کار و این که کارها خوب پیش رود یا بد تأثیر دارد.

- آیا این روشهای انجام کار برای کار اهمیت دارند یا این که اقداماتی حاشیه ای و بی ارتباط با کار هستند؟

- چگونه می توان هدفها را تحقق بخشید اگر زمانی که برای انجام کار اختصاص یافته است تقلیل یا افزایش یابد؟

- آیا برای آن که وظیفه بر وفق مراد باشد شمار زیادی از کارکنان به انجام این فرایند اختصاص یافته اند، یا این که شمار کارکنان از حدّ مطلوب بیشتر یا کمتر است؟

- در صورتی که لازم است کارکنان متخصص باشند، آیا آنها تخصص لازم را دارند یا تخصص ندارند؟

- آیا میان کار و کسی که آن را انجام می دهد تناسب لازم وجود دارد؟

- آیا می توان نقشها و کارهایی را که برخی کارکنان ایفا می کنند تغییر داد، به این معنا که مثلاً فلان کار را به زید واگذار کرد و بهمان کار را به عمرو؟

- آیا انجام کار نیاز به جابه جایی کارکنان دارد؟

روشن است که تغییر نقشها غیر از جابه جایی کارکنان است. تغییر نقشها عبارت از این است که نقش مدیر به کارمند داده شود و نقش کارمند به مدیر. اما جابه جایی کارکنان به این معناست که زید به جای عمرو گذاشته شود و عمرو به جای زید، و هر دو کارمند زیر دست مدیر باشند.

- آیا مرحله بندی روشهای انجام کار و تقلیل حجم کار از راه تغییر شکل واحد یا تغییر دادن کارهای واحدهای دیگری که با کار واحد مورد نظر ارتباط دارند امکان پذیر است؟

- آیا مناسب است که مدیریت کل در جاهایی مخصوص قرار داده شود؛ مثلاً اتاق مدیر کل در انتهای مؤسسه یا در اول آن یا در وسط باشد؟

- آیا انبار باید در سمت راست یا سمت چپ ساختمان، از لحاظ آفتابگیر بودن یا آفتابگیر نبودن، باشد؟

- آیا روشهای معمول و شیوه های انجام کاری که به اجرا درمی آیند تنها روشهای ممکن برای انجام کار هستند یا شقوق و گزینه های بهتر و یا بدتر از آنها نیز وجود دارد، یا این که این شقوق و گزینه ها گاه خوب هستند و زمانی دیگر خوب نیستند. مثلاً در فصل تابستان شقوق و گزینه ها باید چنان باشند اما در فصل زمستان باید به همان صورت فعلی

- آیا نمونه‌ها به شکل مناسبی طراحی شده‌اند یا به شکلی نامناسب؟

- آیا می‌توان شیوه‌ها و یا روشهای انجام کار ساده‌تر و دارای سرعت بیشتر و کم‌هزینه‌تری به کار گرفت یا آن‌که این روشهای انجام کار، از لحاظ کم و کیف، بهترینند؟

- آیا می‌توان تجهیزات یا ادواتی بهتر از آنچه فعلاً موجود است به کار گرفت؟ اگر تجهیزات و ماشین‌آلات موجود بهتر هستند - آیا به اندازه کافی از آنها مواظبت و نگهداری می‌شود یا خیر؟ چنانچه این پرسشها در يك نمودار مناسبی قرار داده شوند آن‌گاه معایب و کاستیها و خللهای موجود در سازمان و روشهای خاص واحد خود را نشان خواهد داد.

همچنین از این بررسی‌ها و تحقیقات روشن خواهد شد که کار و ویژگیهای پیرامون آن آیا بهترین هستند یا نه شکلهای بهتر و گزینه‌های مناسب‌تری وجود دارد؛ زیرا، امثال این‌گونه پرسشها وضعیت روشهای انجام کار معمول در سازمان و کارکنان شاغل در آن زمان و مکان و شرایط محیط بر کار و کارکنان را تا حدی روشن می‌سازد.

از این مرحله که گذشت، نوبت ارائه پیشنهادها و توصیه‌ها به رؤا و کارکنان و دست‌اندرکاران دیگر می‌رسد. درست بودن پیشنهادها و توصیه‌ها و ارائه آنها به مسئولان یکی از گامهای بزرگ پژوهش سازمانی به شمار می‌آید؛ چون پس از جمع‌آوری کلیه حقایق و اطلاعات و بررسی و تحلیل آنها و قرار دادنشان در يك نمودار مناسب، تحلیل‌گر به مرحله استخراج نتایج از این اطلاعات می‌رسد. نتایج عبارتند از مجموعه‌ای از اصلاحات و تعدیلات و تغییرات و جابه‌جاییها و افزودنها و کاستیها در سازمان و روشهای کاری معمول در سازمان. در هنگام تهیه پیشنهادها و توصیه‌ها، تحلیل‌گر باید چند فاکتور مهم را در نظر بگیرد:

اول: پیشنهادها عملی و قابل اجرا باشند نه پیشنهادهایی آرمانی و غیرعملی.

دوم: آثار قانونی و اداری و اجتماعی و روانی‌ای را که در آینده بر فرایند اجرای توصیه‌ها و پیشنهادهايش تأثیر می‌گذارند ملاحظه و پیش‌بینی کند.

سوم: تحلیل گر باید هزینه هایی که اصلاحات پیشنهادی او به بار خواهد آورد برآورد کند.

چهارم: تحلیل گر طرحهای پیچیده ای را که در بردارنده توصیه های غیر قابل اجراست پیشنهاد نکند؛ زیرا هدف تحلیل گر کامل کردن و بهینه سازی است. همچنین از ارائه توصیه ها و پیشنهادهایی که صرفاً متضمن انجام يك سری تغییرات است و هدفی جز ایجاد تغییر ندارد خودداری ورزد و خیال نکند که چون انسان موجودی ترقیخواه و نوظلب است و از یکنواختی در کار خسته و دلزده می شود پس نفس تغییر، به خودی خود، در هر کاری خوب و پسندیده است.

تحلیل گر چنانچه دریابد که موضوع مورد تحقیق او از نظر روشهای انجام کار و سازمان و تشکیلات درست و بی عیب است باید این را در گزارش خود بنویسد و از توصیه های ظاهری و تشریفاتی که منجر به جایگزینی و تبدیل روشی به روش دیگر که کاملاً همانند آن است می شود خودداری ورزد مگر این که، همان طور که گفتیم، نفس تغییر مورد نظر باشد. تحلیل گر نباید سعی نماید رؤا را رهنمود کند که پولی را که خرج تحقیق برای این واحد کرده اند بیهوده نبود، و هدر نرفته است. چون ممکن است تحلیل گر در نهایت به این نتیجه برسد که ساختار سازمانی و سایر خصوصیات بر وفق مراد هستند. در این صورت باید این شهادت را داشته باشد که این حقیقت را به رؤا بگوید هر چند رؤا و امثال آنها فکر کنند که پولها بیهوده خرج شده است.

لازم است که تحلیل گر توصیه ها و پیشنهادهایی را که می خواهد در گزارش خود مطرح سازد، پیش از آن که آنها را به صورت نهایی درآورد، با رؤای واحدها و با کارمندان و حتی با همکاران تحلیل گر خود در بیرون از این چهار چوب به بحث و گفتگو بگذارد، و به نظرات آنها درباره این توصیه ها و پیشنهادها گوش دهد، و چنانچه برایش معلوم شود که توصیه ها و پیشنهادهايش با مخالفت شدید رؤا مواجه خواهد شد یا کلاً دارای معایب و نواقصی هستند، سعی کند اصلاحاتی در آنها به عمل آورد. تحلیل گر باید به رؤا و کارکنان بفهماند که آنان نیز در تهیه و جرح و تعدیل این پیشنهادها و توصیه ها سهیم هستند و اینها بیانگر آرا و خواستههای آنان می باشد. این عمل باعث اهتمام بیشتر

رؤسا و کارکنان به این پیشنهادها و توصیه‌ها می‌گردد و موجب می‌شود که برای پیاده‌سازی و اجرای آنها در آینده شور و اشتیاق بیشتری نشان دهند، و تحلیل‌گر را به دیکتاتوری و تکروی و خودسری متهم نکنند؛ زیرا این کار بر پیشنهادهای او، ولو پیشنهادهایی خوب و بجا باشند، تأثیر منفی می‌گذارد.

توصیه‌ها و پیشنهادها باید به صورت شفاهی و یا کتبی ارائه شود و در هر دو صورت لازم است که علاوه بر گزارش آن به مقام مسئولی که انجام تحقیق را خواستار شده است، خواه آن مقام مسئول مؤسسات خارجی باشند یا يك مؤسسه دولتی یا مؤسسه ای در داخل سازمان، در قالب گزارشی رسمی به رئیس واحد و رؤای دیگر و کارکنان ذیربط نیز تقدیم شود.

نیازی به گفتن نیست که در نوشتن گزارشها باید رعایت اختصار بشود و گزارش در بردارنده توصیه‌ها و پیشنهادهای لازم باشد. تحلیل‌گر باید از نوشتن گزارشهای طولانی که متضمن جزئیات غیر مهم هستند و غالباً در آنها از موضوع اصلی خارج می‌شوند اجتناب کند. از طرف دیگر، گزارش از حد لازم هم نباید مختصرتر باشد. گزارش مکتوب باید روشن و توصیه‌ها و پیشنهادها و نظرات مطرح شده در آن براحتی قابل فهم باشد، و از به کار بردن کلمات و جملات پیچیده و واژه‌های پرطمطراق پرهیز گردد و تعبیرات آسان و ساده به کار گرفته شود. پیشنهادها نباید با یکدیگر کلاً و یا جزئاً تعارض داشته باشند؛ چرا که بسیاری اوقات تحلیل‌گر موضوعی را طی چند ماه تحقیق می‌کند و نتیجه ملاحظات و تحقیقاتش را متناوباً می‌نویسد و همین باعث می‌شود که میان مواد گزارش او از جهتی تعارض پیش آید. گزارش باید مرتب و منظم باشد. برای این کار باید موضوعاتی را که گزارش شامل آنها می‌شود به چند بخش و بند که موضوعات مهم آن را روشن می‌سازد و خواندن گزارش را برای مسئولان آسان می‌کند، تقسیم کرد تا این که مسئولان توصیه‌های آمده در گزارش را بروشنی بفهمند.

نیز گزارش باید قانع کننده باشد؛ زیرا گزارشی که حاصل تحقیق است، در صورتی که نتواند رئیس اداری یا مقامی را که خواهان انجام تحقیق شده است به اهمیت آنچه در

گزارش آمده و به لزوم اجرای توصیه‌ها و پیشنهادها متقاعد سازد نمی‌تواند به هدفی که گزارش برای آن تهیه شده است تحقق بخشد. بنابراین، لازم است که واژگان و عبارات گزارش در قالبی مناسب و اقناع‌کننده ریخته شوند و احیاناً از پاره‌ای شواهد مأنوس و ملموس برای آنها نیز استفاده شود؛ زیرا طبیعت انسان به گونه‌ای است که آنچه را برای او مأنوس است می‌پذیرد و از پذیرفتن چیزهای نامأنوس سرباز می‌زند. شرح و توضیح کافی توصیه‌های آمده در گزارش، به طوری که نه آن قدر مختصر باشد که به اصل مطلب صدمه بزند و نه چندان با طول و تفصیل که برای خواننده خسته‌کننده باشد، به فرایند اقناع کمک می‌کند. استفاده از نمودارها و جدولها و نقشه‌ها در گزارش توصیه‌های موجود در آن را روشنتر و تقویت می‌کند.

گزارش باید متواضعانه نوشته شود نه از موضع بالا و متکبرانه و مغرورانه؛ زیرا طبیعت انسان به گونه‌ای است که وقتی بیند طرف مقابلش فردی مغرور و متکبر و یا دارای صفاتی از این قبیل است، سخن او را نمی‌پذیرد، هرچند سخنش درست و برحق باشد. در حدیث آمده است که: «لا تکونوا علماء جبارین فیذهب باطلکم بحقکم»⁽¹⁾؛ دانشمندانی گردن‌فراز نباشید که در آن صورت حق شما تحت الشعاع باطل شما قرار می‌گیرد».

در قرآن کریم نیز می‌خوانیم: «إِنَّا أَوْ إِيَّاكُمْ لَعَلَىٰ هُدًىٰ أَوْ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ»⁽²⁾؛ «در حقیقت یا ما، یا شما بر هدایت یا گمراهی آشکاریم».

این در حالی است که می‌دانیم پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌دانست که خود صد درصد برحق و در مسیر هدایت است و مخالفانش صد درصد بر باطل و در مسیر گمراهی هستند.

از نشانه‌های تواضع و فروتنی این است که انسان در گزارش خود طرف مقابل را با تعبیرات آمرانه و این کار را بکن و آن کار را نکن مخاطب سازد؛ زیرا امر و نهی کردن معمولاً تحریک‌آمیز است. در صورتی که اگر در گزارش از صیغه متکلم مع‌الغیر استفاده کند سخنان او بیشتر در مظان پذیرش واقع می‌شود. مثلاً بنویسد: اگر ما این کار را انجام

ص: 131

1- . کافی، ج 1، ص 36.

2- . سبأ / 24.

دهیم شاید نتیجه بهتری به دست آوریم، و تعبیراتی از این دست.

بهتر است برخی گزارشهایی که نیاز به توضیح بیشتر دارند، با پیوستی در زمینه موضوع گزارش همراه باشند و منابع تحقیق نیز ذکر شود.

پیوستها شامل جزئیات بیشتری پیرامون برخی جنبه های گزارش خواهند بود، و جهت اطلاع فرد ذیربط از این جزئیات، در پایان گزارش آورده می شوند. این پیوستها به شکل جدولهای بلند یا نقشه های بزرگ یا نمودار و یا نمونه هایی از موضوع گزارش خواهند بود.

منابع هم در يك صفحه جداگانه به صورت پی نوشت و یا در پایین هر صفحه گزارش، به صورت پانوش، می آید. شاید روش دوم بهتر باشد؛ زیرا انسان معمولاً وقتی کلمه ای و جمله ای را می بیند به آن مراجعه می کند و کمتر حاضر است زحمت مراجعه کردن به آخر نوشته را به خود بدهد. منابع می تواند کتاب باشد یا نشریات ادواری و یا اسناد مختلف. منابع عمومی را می توان در آخر گزارش و یا در ابتدای آن قرار داد. گفتنی است که تحلیل گر اداری در دستیابی به اطلاعات به منابع اولیه تکیه می کند و کمتر به منابع ثانوی مانند کتاب و نشریه و نمودار و غیره مراجعه می کند. خوب است که خلاصه ای از گزارش در ابتدای نوشتار و یا در انتهای آن آورده شود تا خواننده اجمالی از گزارش را به دست آورد. گاه خلاصه در آغاز سخن آورده می شود و گاهی در آخر آن؛ چنان که نمونه آن را به هنگام پخش اخبار در رادیو و تلویزیون ها مشاهده می کنیم که قبل از مشروح اخبار و بعد از آن می آورند. البته فرق آشکاری است میان رادیو و تلویزیون ها و نوشتن؛ زیرا در رادیو و تلویزیون گاه انسان به موقع نمی رسد اخبار را گوش کند و لذا به خلاصه اش در آخر مشروح خبرها مراجعه می کند و گاهی هم فرصت شنیدن مشروح اخبار را ندارد و به شنیدن همان خلاصه در ابتدای پخش اخبار بسنده می کند اما در نوشتار چنین وضعی پیش نمی آید مگر این که گزارش در چند جلد یا جزوه تهیه شده باشد.

پس از مرحله تهیه گزارش حاوی توصیه ها و پیشنهادها، نوبت پیاده سازی و اجرای مطالب آن می رسد. با ارائه گزارش از سوی تحلیل گر نقش و مسئولیت او به پایان می رسد. البته گاهی اوقات از او خواسته می شود که در اجرای توصیه ها و پیشنهادها نیز شرکت کند

که این کار بسیار خوبی است؛ زیرا بهتر است که تحلیل گر با آنچه بعد از ارائه پیشنهادهايش واقع می شود رسماً یا به طور غیر رسمی در ارتباط باشد و نسبت به محتویات گزارشش و مشکلاتی که ممکن است در هنگام اجرای گزارش به وجود آید مشورت و رهنمود و توضیح و تفسیر بدهد. تحلیل گر باید تغییراتی را که در واحد مورد تحقیق و بررسی او به وجود می آید پیگیری کند، و ببیند که آیا توصیه ها و پیشنهادهاى او همگی به مورد اجرا درآمده اند یا فقط بعضی از آنها عملی شده اند، و آیا اجرای این توصیه ها بر کار واحد بررسی شده چه تأثیری گذاشته است. این طور نیست که به محض شروع پیاده کردن و به اجرا در آوردن پیشنهادهاى تحلیل گر، وظیفه و مأموریت او به پایان رسد؛ بلکه باید هر از چند گاه روشهای انجام کار جدیدی را که پیشنهاد کرده است بررسی و پیگیری کند تا از برداشته شدن هر گونه گام غیر ضروری برای روشهای اجرایی پیشنهادی جلوگیری به عمل آورد و از میزان تحقق یافتن اهدافی که اصولاً توصیه ها به خاطر تحقق بخشیدن به آنها ارائه شده است آگاه و مطمئن گردد، و دریابد که آیا توصیه های او صددرصد درست هستند یا نواقص و کاستیها و انحرافات و چیزهایی از این قبیل در آنها وجود دارد. اگر از تحلیل گر خواسته شود که در عملی ساختن پیشنهادها و توصیه ها مشارکت ورزد، در این صورت باید برای اجرای آنها طرح یا برنامه ای بدهد و زمان لازم برای پایان یافتن هر يك از مراحل اجرا را مشخص سازد. درباره تغییر مکان شاخه های مؤسسه یا تغییر مکان در خود مؤسسه نیز این مسأله صدق می کند.

پس از آن، کار سازماندهی مجدد واحد را آغاز می کند، و بر حسب برنامه ای تعیین شده، پیشنهادها را به مورد اجرا می گذارد. این عمل متضمن آموزش روش جدید کار به کارکنان، انتقال کارکنان به بخشهای دیگر یا ترفیع و یا تنزل آنها می شود. اگر پای تنزل رتبه در میان باشد باید این کار به شیوه ای جذاب و مناسب صورت گیرد. اگر انفصال از خدمت و استخدام کارکنان جدید به جای آنها در کار باشد باید انفصال با رضایت انجام پذیرد. البته شاید نتوان رضایت کامل کارمند را به دست آورد اما رضایت نسبی او را می توان کسب کرد.

اجرای برنامه های جدید نیز ممکن است متضمن خرید تجهیزات جدید و یا انتقال به يك ساختمان مناسب باشد. پس از تجدید سازماندهی، تحلیل گر تجربه روشهای انجام کار و راهکارهای جدید را آغاز می کند. او باید نقاط ضعف در روشهای جدید را بیابد و به موقع آنها را برطرف و اصلاح کند. همچنین باید کارکنان را در اثنای اجرای روشهای جدید کنترل و مراقبت کند و مطمئن شود که بر طبق روشهای انجام کار پیشنهادی عمل می کنند. چنانچه این کار پول لازم داشته باشد مدیریت باید پول مورد نیاز را در اختیار بگذارد؛ چرا که در بسیاری موارد پول مشکلات را حل می کند. همچنین اگر تحلیل گر صلاح ببیند که شخصاً دستور ندهد لازم است که به دوستان کارکنان یا به رؤا متوسل شود تا این که آنها دستور دهند. چون ممکن است کارمند از این که تحلیل گر به او امر کند رنجیده و دلخور شود و در نتیجه زیر بار توصیه ها و پیشنهادها نرود.

تحلیل گر باید در روشهای انجام کار رعایت ملایمت را بکند و عرصه را بر کارمند یا رئیس تنگ نکند. مثلاً برای آن که کارمند یا رئیس تغییرات مطلوب را ایجاد کند فرصت زیادی در اختیار او بگذارد. به همین سان، سایر آزادیها را نیز باید رعایت کرد؛ زیرا انسان زمانی که احساس کند دستش باز است و آزادی عمل دارد بیشتر دستورات را می پذیرد تا زمانی که احساس کند آقا بالاسر دارد و مجبور است و بر کارش کنترل می شود. در حدیث آمده است که رسول خدا صلی الله علیه و آلهبه شخصی فرمود: «إِنَّ هَذَا الدِّينَ رَفِيقٌ فَأَوْغِلْ فِيهِ بِرَفْقٍ فَإِنَّ الْمُنْبِتَ لَا أَرْضًا قَطَعَ وَلَا ظَهْرًا أَبْقَى(1)»؛ همانا این دین قرین رفق و ملایمت است پس با ملایمت به آن درآی؛ زیرا آن که (بر اثر تند رفتن) از راه مانده و مرکوبش سقط شده است نه مسافتی را می پیماید و نه پشتی (برای سوار شدن) باقی می گذارد».

احادیث در باب مدارا و ملایمت فراوان است و ما شماری از آنها را در کتاب الآداب والسنن از سلسه مباحث فقهی، آورده ایم.

ص: 134

1- «يا علي انّ هذا الدين متين فاعغل فيه برفق ولا تبغض إلى نفسك عبادة فإن المنبتّ يعنى المفرط لا ظهرها ابقى و لا ارضا قطع».
كافي، ج 2، ص 87.

یکی از مسائل مهم در مدیریت، مسأله تصمیم گیری است؛ زیرا تصمیم گیری از کارهای اساسی مدیریت می باشد. مدیران در کلیه رده های سازمانی، چه مدیر کل یا مدیران میانی یا مدیران پایه، باید پیوسته به امر تصمیم گیری بپردازند؛ خواه در يك مؤسسه اقتصادی باشد یا سیاسی یا اجتماعی و یا غیره. تصمیم گیری به معنای انتخاب کاری که باید انجام گیرد و این که توسط چه کسی، چه موقع، کجا و چگونه باید عملی شود، می باشد. خلاصه آن که، فرایند تصمیم گیری ماهیتاً فرایندی است مستمر و گسترده در کلیه وظایف اساسی مدیریت و حتی در وظایف فرعی آن؛ چرا که وظایف نیازمند برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و کنترل هستند که پیشتر پیرامون هر يك از آنها سخن گفتیم. این امور هم به تنهایی به وجود نمی آیند بلکه پدید آمدن هر يك از اینها نتیجه تصمیمی است که مدیر اتخاذ می کند؛ زیرا مدیر هدف را تعیین می کند و برای رسیدن به این هدف می کوشد.

بدون تصمیم گیری، وظایف نمی توانند جای خود را بیابند، چه، فرایند مدیریت، بدون تصمیم گیری، نمی تواند تحقق پیدا کند. جزئیات مدیریت نیز همین وضع را دارند. بنابراین فرایند تصمیم گیری در کلیه سطوح مدیریت ساری و جاری است و باید مدیر دست به تصمیم گیری بزند و در هر يك از اجزای سازمان، مدیریت وجود داشته باشد.

برای مثال، در برنامه ریزی، تصمیم گرفته می شود که چه کاری باید انجام گیرد و راههایی که برای انجام آن کار باید دنبال کرد تعیین می شود. در سازماندهی نیز تصمیمات نوع کاری را که میان اعضای معینی از گروه توزیع می شود و تفویض اندازه اختیار به آن

اعضا برای انجام آن کار و قرار حقوق کافی برای آنها، از این باب که در برابر هر وظیفه ای حقی است، تعیین می گردد. در هماهنگی، تصمیماتی که به توسعه هیأت اداری و گزینش و آموزش آنها می انجامد اتخاذ می شود. در رهبری و جهت دهی، تصمیمات در این راستا اتخاذ می گردد که اعضای گروه و سازمان را متقاعد سازد که کار مشخص و تعیین شده تنها راهکار مناسب برای دستیابی به هدفهاست. کنترل نیز عبارت است از مقایسه عملکرد واقعی با معیارها و فعالیتهای برنامه ریزی شده، و این کار تحقق نمی یابد مگر به واسطه تصمیماتی که وجود یا عدم کنترل را نشان می دهد. علاوه بر این، درباره اقدامات اصلاحی نیز تصمیم گیری می شود. گاهی اوقات هم باید تصمیم گرفت که آیا در این ساختمان فعلی باقی بمانند یا به ساختمان دیگری منتقل شوند. یا تصمیم بگیرند که آیا در این شهر شعبه ای افتتاح کنند یا در شهری دیگر، یا تصمیم گرفته شود که آیا این تحلیل گر را استخدام کنند یا آن تحلیل گر را و... دیگر اموری که همگی تابع تصمیمات اداری هستند.

بعضیها تصمیم گیری را این گونه تعریف کرده اند: انتخاب مبتنی بر اساس برخی معیارها نسبت به یک گزینه یا راه حل از بین دو یا چند راه حل احتمالی و موجود خواه این دو یا چند راه حل مثبت و منفی باشند یا همگی مثبت و یا همگی منفی. مثلاً (در یک مثال خارج از موضوع بحث ما) کسی می خواهد برای گردش مسافرت کند. آیا به نجف برود یا به کربلا و یا به کاظمین؟ در اینجا سه گزینه وجود دارد که تصمیم گیری در هر سه مورد جنبه مثبت دارد. اما اگر بخواهد تصمیم بگیرد که آیا اصلاً به گردش برود یا نرود؟ در اینجا تصمیم گیری بین مثبت و منفی است. یا اگر دو کار در دست داشته باشد که انجام یکی از آنها برایش سنگین باشد و بماند که کدام یک از آن دو کار را ترك کند؟ در اینجا تصمیم گیری به دو امر منفی مربوط می شود. انتخاب همان طور که گفتیم، بر پایه معیارهایی صورت می گیرد: مانند به دست آوردن سهم بیشتر از بازار، یا کاهش دادن هزینه ها، یا صرفه جویی در وقت، یا افزایش حجم تولید و فروش در یک مؤسسه اقتصادی. مثال دیگری از مؤسسه بهداشتی و درمانی می آوریم. مثلاً کسی می خواهد بیمارستانی احداث کند اما مردد است که، آیا زایشگاه باشد، بیمارستان مخصوص

بیماریهای مزمن باشد، یا بیمارستانی عمومی و برای معالجه بیماریهای معمولی؟ روشن است که معیارها یکی دو تا نیستند بلکه متعددند، و از آن جا که در هنگام تصمیم گیریها پاره ای از این معیارها در ذهن تصمیم گیرنده وجود دارد و احیاناً دو معیار در ذهن او با یکدیگر تعارض پیدا می کنند، لذا باید بر پایه یکی از آن دو تصمیم گیری شود. انتخاب گزینه بهتر از معیارهای تمرکز یافته در ذهن تأثیر می پذیرد.

حق تصمیم گیری و گزینه های پیش روی

فرایند تصمیم گیری متضمن وجود دو یا چند شق است؛ زیرا اختیار و انتخاب وقتی معنا دارد که دو طرف داشته باشد اگر يك طرف داشته باشد دیگر اختیار و انتخاب معنا ندارد بلکه اجبار است. مثلاً کسی که باید در مکانی قرار داشته باشد نمی تواند بگوید این (بودن در مکان) را من انتخاب کرده ام اما کسی که قصد مسافرت دارد و مردد است که با هواپیما سفر کند یا با اتومبیل، چنین کسی نیاز به تصمیم گیری دارد. اگر يك راه بیشتر وجود نداشته باشد تصمیم گیری بی معناست. بنابراین، فرایند تصمیم گیری عبارت است از وجود گزینه ها، خواه دو گزینه باشد یا بیشتر، تا این که بتوان به عمل انتخاب دست زد. اگر گزینه هایی در کار نباشد طبعاً مشکلی وجود نخواهد داشت؛ چرا که زمینه ای برای انتخاب وجود ندارد.

باید توجه داشت که در برخی موارد خاص ممکن است هیچ يك از شقوق و راه حلها مرضی نباشد و امر دایر شود بین صرف نظر کردن از همه شقوق به طور کلی یا ترجیح یکی از شقوق بر دیگری. عبارت معروفی است که می گوید وجود ناقص بهتر از عدم کامل است (و به تعبیر فارسی: کاچی به از هیچی)، اما روشن است که مراد از وجود ناقص غیر از وجود مُضَرّ است، والا اگر مثلاً امر دایر شود میان این که شخص به شرکت ادامه دهد تا به ورشکستگی یا بسته شدن شرکت بینجامد در این صورت وجود ناقص بدتر از عدم کامل و محض است. در کتاب الاصول یادآور شده ایم که چنین سخنی از باب مجاز است؛ چرا که عدم نه تأثیر می گذارد و نه تأثیر می پذیرد، نه بر چیزی ترجیح داده می شود و

نه چیزی بر آن ترجیح داده می شود؛ بلکه اینها همه از صفات و ویژگیهای وجودند؛ زیرا (عدم) چیزی نیست تا اینکه وصفی را بپذیرد. بنابراین، از میان حالات چهارگانه متصور در ذهن فقط يك حالت شدنی است و آن حالت وجود وجود است اما حالت وجود عدم یا بالعکس و یا عدم تماماً از محالات عقلی می باشند. این يك بحث فلسفی است و ما قصد نداریم در آن بتفصیل وارد شویم؛ چون از موضوع سخن فعلی ما خارج است.

باری، تصمیم گیری عبارت است از فیصله دادن به اختلاف و تعارض دیدگاهها و آرا. وقتی درباره يك موضوع آرا متعددی وجود داشته باشد غالباً اختلافاتی در آرا یا دیدگاهها یا قضاوتها یا واقعیتهای مربوط به آن موضوع پدید می آید. در چنین وضعی مدیر باید، برای حفظ کارآمدی گروه، اتخاذ تصمیم کند. تصمیم گیری نباید طوری باشد که به تحقیر گروه مخالف نظر اتخاذ شده بینجامد. کشمکشهایی که می توان با تصمیمات درست و موفق به آن فیصله داد چند نوع است. مثلاً گاه مدیر بین واقعیتها و آرا و نظرات مردم می ماند و حقایق و واقعیتها را در يك سو می بیند و آرا و نظرات را در سوی دیگر. همچنین گاه میان شناخت و عادت تعارض می بیند. آیا شناخت علمی را ترجیح دهد یا از عادت جاری در میان مردم پیروی کند؟ آیا از سنتها تبعیت کند یا از پیشرفت و نوآوری؟ آیا از فرصت استفاده کند (که همچون ابر می گذرد) یا دست به خطر و ریسک بزند؟ گاهی تردید بین دو امر است و گاه بین چند امر. برای مثال، علمای اخلاق صحبت از شجاعت و جبن و تهور به میان آورده اند و شجاعت را حدّ وسط میان جبن و تهور دانسته اند. و نمونه های دیگری از این قبیل که مدیر باید یکی از دو طرف را برگزیند. مثلاً ممکن است شرکتی با این مشکل مواجه شود که آیا نیروی خارجی استخدام کند، و یا این که آیا کفّار را در قبال مسلمانان به کار گیرد؟ در اینجا ممکن است دو گروه موافق و مخالف وجود داشته باشند و مدیر در برابر دو شقّ یا گزینه قرار می گیرد. موافقان برای تأیید دیدگاه خود دلایلی می آورند (با آن که احیاناً قبول هم دارند که چنین تصمیمی ممکن است بر خلاف سنتهای شرکت و یا عرف و عادت باشد، یا مشکلاتی نظیر پاکی و نجسی کافر و پیامدهای ناشی از آن را ایجاد کند). مخالفان این گرایش نیز برای توجیه موضع خود دلایل و نظراتی ارائه

می‌کنند. لازم هم نمی‌آید که یکی از دو طرف حتماً مغرض باشد؛ بلکه می‌تواند هر دو طرف نسبت به نظرش حسن نیت داشته باشند و فقط اجتهاد و برداشت آنها باهم فرق کند. تصمیمی که مدیر به آن می‌رسد باید از طریق تعیین سمت و سویی که در پیش خواهد گرفت، به این کشمکش و تعارض فیصله دهد. این راه حل ممکن است نمایانگر تمام یا برخی از خواسته‌های موافقان و یا مخالفان باشد؛ ممکن است نظر هر دو گروه را در خود جمع کرده باشد، ممکن است راه حلی باشد که از مجموع دیدگاه‌های کاملاً مخالف برگرفته شده باشد، و ممکن است تصمیم بر خلاف هر دو نظر باشد. در هر حال، تصمیم عبارت از آن چیزی است که به منازعات یا اختلافات فیصله دهد و یا شقوق و آرای گوناگونی را که در ذهن مدیر می‌گذرد، بدون آن که در خارج اختلاف و تعارضی وجود داشته باشد، تعیین کند و یکی از آنها را برگزیند.

نیازی به گفتن نیست که، چنانچه مدیر فردی متدین باشد و بخواهد سازمان را مطابق با شریعت اسلام رهبری کند، هیچ یک از شقوق و راه حلها بر خلاف این شریعت نخواهد بود؛ چرا که به ممتنعات شرعی نیز، همچون ممتنعات عقلی، نمی‌توان نزدیک شد؛ هرچند میان این دو فرق است به این معنا که آنچه عقلاً ممتنع است اصولاً امکان وجود ندارد اما ممتنع شرعی در خارج امکان تحقق دارد.

جامعیت در تصمیم‌گیری

روشن است که انتخاب یک شق و کنار گذاشتن شقوق و راه‌های دیگر بر پایه نتایج احتمالی آنها صورت می‌گیرد. اما تعیین ارزشها برای هر تصمیمی متضمن دشواریهایی علمی، اجتماعی، سیاسی و غیره می‌باشد؛ زیرا، این تعیین مستلزم به عمل آوردن مقایسه‌هایی است که ممکن است مبنا و پایه اقتصادی داشته باشند یا اجتماعی یا سیاسی یا تربیتی و یا جز اینها. احتمال این که میان این ارزشها نیز تعارض پیش‌آید وجود دارد.

مثلاً ترجیح این شق یا گزینه از نظر اجتماعی سودمندتر باشد و ترجیح گزینه دیگر از نظر سیاسی، و به همین سان، سایر گزینه‌ها؛ زیرا، معمولاً در هر شق و راه حلی پاره‌ای

جنبه های مطلوب و پاره ای جنبه های نامطلوب وجود دارد. این ارزشها را باید، به شیوه ای که مورد پسند مدیر باشد، اولویت بندی کرد و یکی را بر دیگری ترجیح داد. این بدان معناست که در بیشتر تصمیمات عناصری برای ترجیح دهی وجود دارد و نیز بسیار اندکند تصمیماتی که کاملاً بی عیب و نقص باشند.

تصمیم گیری و مسأله ارزش ها

در فرایند تصمیم گیری، مدیر با ارزشهایی نیز سروکار دارد که به آینده مربوط می شوند و بیشترشان ناشناخته و مجهول هستند. از این رو باید تلاش کند تا تصمیمی را که به نظرش بهترین می رسد انتخاب کند. با این حال، غالباً انتخاب بهترین تصمیم امکانپذیر نیست مگر آن که طرف مقابل شقّ مورد نظر در حدّ صفر یا زیر صفر باشد. گاه پیش می آید که مدیر شقّی را به عنوان بهترین گزینه انتخاب می کند اما بعداً مرور ایام عکس نظر او را ثابت می کند و این به دلیل آن است که مدیر نمی تواند آینده را، بدون خطا و اشتباه، ببیند.

لذا مشاهده می کنیم که رهبران بزرگ گاه مرتکب اشتباهاتی می شوند که به نابودی خودشان و مؤسسه شان می انجامد، چه در دولتها و چه در شرکتهای که به ورشکستگی کشیده می شوند و چه در زمینه های دیگری چون امور فرهنگی یا سیاسی یا اجتماعی یا تربیتی و غیره. توانایی مدیر در اتخاذ يك تصمیم منوط به محدوده درك و فهم او از منطقه ای است که در آن به تصمیم گیری می پردازد. از این جاست که در بسیاری از فرایندهای تصمیم گیری گاه نسبت به برخی گزینه ها بی توجهی صورت می گیرد؛ چون شناخت و دانش تصمیم گیرنده به او اجازه نمی دهد که از همه گزینه های احتمالی اطلاع کامل داشته باشد. لازم است که مدیر، قبل از تصمیم گیری، برای تعیین راه حلها مشورت و رایزنی کند، در شعری منسوب به امام علی علیه السلام آمده است: «و تری قفاك بجمع مرآتین؛ تو با استفاده از دو آینه می توانی پشت سرت را ببینی».

آری آرا و نظرات مختلف اُفقهای شناخت آدمی را گسترش می دهند؛ در حدیث می خوانیم: «اعقل الناس من جمع عقول الناس الی عقله؛ خردمندترین مردم کسی است که

خردهای مردم را بر خرد خویش بیفزاید».

بہتر است به جای اتخاذ تصمیم بلندمدت، تصمیم برای کوتاه مدت و جهت زمانی محدود گرفته شود تا این که درستی یا نادرستی تصمیم بر اثر تجربه خارجی روشن شود. مثلاً مدیری می خواهد از بین دو نفر یکی را استخدام کند. در اینجا دو حالت پیش می آید، یا این که يك نفرشان را برای همیشه استخدام کند و یا به مدت سه ماه او را به کار گیرد، سپس دومی را به مدت سه ماه دیگر استخدام کند تا او را به محک تجربه زند. مثال دیگر: مدیری مردد است که آیا کالا را برای فروش به فلان شهر بفرستد یا بهمان شهر. ممکن است تمام کالا را به یکی از آن دو شهر بفرستد، و ممکن است بخشی از آن را به يك شهر و بخشی دیگر را به شهر دیگر، تا این که معلوم شود کدام يك از آن دو سودآورتر است.

دشواری فرایند تصمیم گیری

مطلب دیگر این که هر اندازه گزینه ها یا شقوق پیچیده تر و یا خطرپذیری بیشتر باشد تصمیم گیری دشوارتر است؛ زیرا در موقعیتهایی که در آنها ارزشها ناروشن و اطلاعات اندک و خطرپذیری (ریسکها) نامعلوم باشد نیاز به تصمیم گیری (صحیح) اهمیت خاص خود را می یابد؛ چون در این گونه موارد باید فکر کرد و مشورت نمود و به بررسی همه جانبه شقوق مختلف پرداخت تا بتوان گزینه ای را بر دیگری ترجیح داد و تصمیم گیری کرد. ترجیح دادن يك گزینه هم گاه ناشی از وضوح برتری آن است و گاه به این دلیل است که خطرپذیری و ریسک آن گزینه کمتر از گزینه های دیگر می باشد. برای مثال شخصی شب در بین راه، در يك بیابان، می ماند و مردد است که آیا در آن جا که خطر دزد و سیل و حمله درندگان و امثال آن وجود دارد بماند یا سفر را که خطراتش کمتر است برگزیند. چنین شخصی، گرچه ممکن است رفتن از آن بیابان برایش هزینه بیشتری بردارد چون وسایل نقلیه در شب کرایه بسیار بیشتری می گیرند، سفر را ترجیح می دهد؛ چرا که خسارت قطعی او کمتر از احتمال خسارت و از دست دادن مال و جان و حیثیتی است که با ماندن در بیابان احتمالش وجود دارد.

ص: 141

مطلب دیگر این که: تصمیم در خلأ گرفته نمی شود بلکه غالباً در چهار چوب حدود و قیود معینی و شرایط زمانی یا مکانی خاصی تصمیم گیری می شود. برای مثال، مقام مالی يك سازمان اقتصادی ممکن است نتواند، به دلیل هزینه های هنگفتی از سرمایه که يك تصمیم می طلبد، آن تصمیم را اتخاذ کند. مقصودمان از نتوانستن، نداشتن قدرت نیست؛ چرا که اگر قدرتی وجود نداشته باشد گزینه ها معنا نخواهد داشت؛ بلکه به این معناست که تأمین چنین سرمایه ای برای مؤسسه بسیار دشوار است. اصولاً تمام تصمیمات، بدون استثنا، موقوف به قدرت و توانایی کارکنان بر اجرای آنهاست. تکرار می کنیم که مقصود از قدرت عجز و ناتوانی نیست بلکه مراد دشواری و سهولت است. لذا مدیر عاقبت بین و دوراندیش کسی است که این پارامتر را همواره به حساب آورد.

تصمیمات، همچنین، محاط در يك رشته قید و بندهای اجتماعی یا دولتی و یا امثال اینها هستند؛ زیرا، دولت از طریق وضع قوانین و لوایح و آیین نامه ها برای سازمانهای مختلف قیودی گاه بزرگ و گاه متوسط و گاه کوچک می گذارد، و این قیود در فرایند اتخاذ تصمیمات اداری تأثیر می نهد. گاهی اوقات هم این قید و بندها به واسطه مردم یا توسط سندیکاهای کارگری یا سازمانهای دیگر و یا امور بین المللی و غیره وضع می شوند.

در تصمیم گیری باید بر جنبه های حقیقی مشکل تأکید کرد و مشخص نمود که آیا مشکل از اینجا ناشی شده است یا از آن جا و یا از جای دیگر؛ زیرا، توجه به این نکته به تصمیم گیری برای حل مشکل کمک می کند. پیش از این به این سخن برخی دانشمندان اشاره کردیم که موشکافی کردن سؤال خود نیمی از جواب است. یکی از نقاط مشترك در بیشتر مدیران موفق، توانایی آنان برگزینش عوامل معین بر اهمیت تر و متمرکز ساختن تلاش برای تصمیم گیری بر اساس این عوامل است؛ چرا که اگر جایگاه مشکل مشخص نگردد و به اصطلاح مشکل یابی نشود مدیر قادر به تصمیم گیری نخواهد بود. درست مانند طبیبی که اگر محل واقعی بیماری را که آیا در کبد است یا در کلیه یا در معده یا در ریه تشخیص ندهد نمی تواند نسبت به تجویز داروی مناسب تصمیم بگیرد. بسیاری اوقات اگر جایگاه مشکل کشف و شناسایی نشود نه تنها درمانی صورت نخواهد گرفت بلکه

مشکل را بدتر و پیچیده تر می سازد. برای مثال، شرکتی چندین سال زیان می دید و ناچار به یکی از کارشناسان متوسل شد تا در تعیین علت این زیان دهی به آن کمک کند. پس از تحلیل دقیق روشهای تولید و طراحی محصولات و کنترل کیفیت و شرایط کارگران و بازارها و چگونگی روند کار، کارشناس به یک نکته روشن رسید و آن این که ماشین آلات موجود برای تولید حجم لازم جهت سودآوری مطلوب کافی نیست. بدین ترتیب، وقتی مشکل یابی شد آن مؤسسه از زیان دهی نجات یافت. بنابراین، لازم است که روی مسائل و عوامل مهم انگشت گذاشت. این امر زمینه لازم برای تصمیم گیری را تا حدّ زیادی گسترش می دهد. تصمیم گیری يك فعاليت اداري جدا از ساير كارها نيست؛ بلکه با ساير فعاليتها درهم تنیده است؛ زیرا اتخاذ تصمیم همواره با يك مشکل يا دشواري يا کشمکش يا گزینه ها و شقوقی ارتباط پیدا می کند که انسان نمی داند کدام يك از گزینه ها را بر دیگری ترجیح دهد مگر پس از دقت نظر و آگاهی و مذاکره و مشورت و غیره.

سرانجام آن که، تصمیم گیری در واقع برای تعیین هدفها و تحقق بخشیدن به آنها و به کارگیری بهینه منابع مختلف موجود است در سایه شرایط زمانی و مکانی معین و شرایط ویژه ای که مدیر احساس می کند این شرایط برای رسیدن همیشگی و یا مقطعی به هدفش بهترین شرایط هستند.

تصمیمات انواع متعددی دارد که هرکدام از آنها به مدیریتی خاص مربوط می شود، و در این میان فرقی میان مدیریتهای کلان مانند مدیریتهای دولتی یا مدیریتهای خرد مانند شرکتهای کوچک و یا مدیریتهای متوسط مانند اداره يك مدرسه یا آموزشگاه یا دانشگاه یا دانشکده یا مرکز بهداشتی مانند زایشگاه و بیمارستان و درمانگاه و غیره نیست. بنابراین، لازم است که مدیران، در بسیاری از حوزه های کار، نسبت به وظایف اساسی مؤسسه تصمیم گیری کنند. برای مثال در يك مؤسسه اقتصادی انواع تصمیمات زیر اتخاذ می شود:

1. تصمیمات مربوط به افراد و پرسنل.

2. تصمیمات مربوط به تأمین مالی.

3. تصمیمات مربوط به تولید.

4. تصمیمات مربوط به فروش.

در مورد اول، یعنی تصمیمات مربوط به افراد و پرسنل؛ راجع به منابع دستیابی به نیروی کار تصمیم گیری می شود؛ چرا که نیروی کار ممکن است بومی و داخلی باشد و یا، به دلیل ارزان بودن نیروی کار خارجی، از کارگران خارجی استفاده شود. همچنین، در این مورد، درباره شیوه های انتخاب افراد تصمیم گیری می شود. برای مثال تصمیم گرفته می شود که آیا از افراد بی سواد که خواندن و نوشتن نمی دانند استفاده شود یا از کسانی که فقط سواد خواندن و نوشتن دارند یا از کسانی که دارای مدرک تحصیلات ابتدایی یا متوسط یا دانشگاهی هستند. نیز درباره میزان و نوع آموزش آنها، ثبت و ارزشیابی کار،

بررسی تأخیرات و غیبتها، پایه های پرداخت دستمزد و حقوق، راههای ارتقاء و ترویج وسایل ایمنی و رابطه آن با گروههای خارجی و با شرکتهای بیمه و دیگر مسائلی که به افراد مربوط می شود تصمیم گیری می شود.

در مورد دوم، یعنی تصمیمات مربوط به تأمین مالی؛ راجع به ساختار مالی، شرایط اعتبار، مقدار سرمایه، توزیع سرمایه در بین واحدهای اداری یا ساختار عمومی سازمان، راههای دستیابی به داراییها و اعتبارات جدید و جذب آنها از بانکها یا از افراد یا از دولت یا از مؤسسات ذریبط، و همچنین درباره توزیع سودها، طرحها و برنامه ها تجدید تأمین مالی، تعیین هزینه های عملیات و رویه های حسابداری، ادغام، تصفیه و انحلال، و مسایل دیگری از این قبیل تصمیم گیری می شود.

در مورد سوم، یعنی تصمیمات مربوط به تولید؛ درباره حجم تولید، حجم کارخانه، موقعیت کارخانه، شاخه ها و شعبه های کارخانه، طراحی داخلی کارخانه، شیوه های تولید استاندارد و با کیفیت بالا یا متوسط و یا احياناً پایین، اقدامات و مقررات خرید، کیفیت ذخیره کالا و انبار، میزان کار فنی، اهمیت بازرسی، و میزان کنترل هر يك از مراحل تولید تصمیم گیری می شود.

در مورد چهارم، تصمیمات مربوط به فروش؛ راجع به مسائلی چون تعیین بازارها و محل دفاتر فروش، بسته بندی محصولات، علامت تجاری، راههای فروش و بازاریابی و قیمت گذاری و تبلیغات، نوع آگهی ها در روزنامه ها یا سایر رسانه های گروهی مانند رادیو و تلویزیون و غیره، روشهای پاداش دهی به فروشندگان، چگونگی ترویج و تبلیغ کالاها و ... تصمیم گرفته می شود.

این امور چهارگانه، یعنی افراد و تأمین مالی و تولید و فروش، همگی نیاز به تصمیماتی دارند که باید از سوی مدیر یا گروهی از مدیران و یا به کمک مشاوران و تحلیل گران و غیره اتخاذ شوند تا این که کالا به دست مصرف کننده برسد، و مؤسسه اقتصادی به سود قابل ملاحظه ای دست یابد. آنچه گفتیم درباره سایر مؤسسات اجتماعی، تربیتی، فکری، فرهنگی، زراعی و غیره نیز صدق می کند.

طبقه بندی دیگری از تصمیمات نیز وجود دارد که در آن، تصمیمات به سه گونه تقسیم شده اند: تصمیمات کم اهمیت، تصمیمات با اهمیت متوسط، تصمیمات بسیار مهم.

تصمیمات عادی و کم اهمیت به دست مدیران قاعده هرم سازمانی سپرده می شود. تصمیمات با اهمیت متوسط به مدیران منطقه میانی ساخت سازمانی واگذار می شود. اما تصمیمات دشوار در اختیار سطوح عالی مدیران قرار داده می شود، و غالباً مدیران سعی می کنند که در تصمیمات دشوار خود شك و تردید را کاهش دهند که یکی از تلاشهای آنان در این راستا تحقیقات گوناگونی است که شامل مواد اولیه، محصولات، فرایندها و بازارها می شود. همچنین برای اجتناب از خطرات و ریسکهای احتمالی در سطح وسیعی از بیمه استفاده می شود. بسیاری اوقات، مدیران با بی اطمینانی و به شیوه ای نظام مند عمل می کنند. یعنی از طریق ارزیابی احتمالات وقوع رویداد و استفاده از آمارها در حد امکان و به روش به اصطلاح منطقی، سبر و تقسیم. روشن است که بهره گیری از نظریه احتمالات متضمن دیدگاه مدیرکل یا مدیران سطوح عالی با مشارکت مشاوران و تحلیل گران و دیگران می باشد. بنابراین، هرگاه بتوان به واحدهایی برای اندازه گیری پدیده دست یافت آن گاه می توان، برای تعیین فرصتهای بروز يك نتیجه معین از آن پدیده، از نظریه احتمالات استفاده کرد. مثلاً موجودی انبار را می توان با واحدهای اندازه گیری خاصی تعیین کرد. موجودی بیش از حد لازم به راکد شدن دارائی ها، افزایش هزینه های انبارداری، قرار گرفتن در معرض خطرات مرور زمان و هزینه هایی که صرف نگهداری و مراقبت می شود، می انجامد. از سوی دیگر، موجودی با حجم کم متضمن کاهش فروش، استفاده ناکافی از فضای موجود، و بالا رفتن هزینه کارهای دفتری خواهد بود. بنابراین، بر مدیر است که هزینه های انبار و انبارداران و نگهداری و احتمال مشمول مرور زمان شدن موجودی را به طوری که فروش آن شرعاً جایز نباشد یا از فروش آن جلوگیری شود، مد نظر قرار دهد. همچنین سود و زیانها را بسنجد و سپس اقدام به تولید و انبار کردن کالا کند و یا این که از تولید خودداری ورزد تا گرفتار انبار کردن که پرهزینه تر است نگردد.

مطلب دیگر این که مسئول تصمیم‌گیری ممکن است يك فرد باشد یا يك گروه. تصمیم‌گیری فردی در جایی است که مؤسسه متعلق به خود او باشد، و تصمیم‌گیری جمعی در موقعی است که مؤسسه متعلق به جمعی از سهامداران یا گروهی شريك باشد. تصمیم‌گیری گروهی به توسعه اعضای گروه كمك می‌کند. و به آنها فرصت اظهار نظر درباره اموری را می‌دهد که بر کار آنان تأثیر می‌گذارد. در مدیریت جدید احیاناً مسائلی ماهیت فنی پیدا می‌کنند که در این صورت لازم می‌آید از وجود کارشناسان در آن مسائل استفاده شود تا بتوان به تصمیم دست یافت؛ چرا که تصمیم‌گیری در چنین مواقعی نیاز به مشاوران و تحلیل‌گران و امثال آنها دارد. حسن دیگری که تصمیم‌گیری گروهی دارد این است که روح اندیشیدن و تبادل آرا را در کارکنان و مدیران رده‌های پایین و میانی رشد می‌دهد (بدیهی است که فکر و اندیشه نیز همچون سایر چیزها رشد می‌کند). زمانی که مؤسسه فردی باشد این فرد تصمیم‌گیرنده است که اجرای همه این گامها و مراحل را شخصاً به عهده می‌گیرد. اما در صورت گروهی بودن مؤسسه، گام اضافی که عبارت است از گام پیشنهاد و بحث و مناقشه، حلقه واسطه‌ای است میان دو گام تعیین و انتخاب. به عبارت دیگر، عملکرد گروهی از این گامها و مراحل تشکیل می‌شود، تعیین گزینه‌ها یا راه‌حلها، ارزیابی هر گزینه به طور جداگانه، مقایسه و سنجش هر يك از گزینه‌ها با گزینه مشابه آن، پیشنهاد گزینه‌ای که پیروی خواهد شد، و سرانجام انتخاب آن گزینه از سوی گروه که، با ملاحظه موقعیتها و خصوصیات و شرایط پیرامونی تك تك گزینه‌ها و مجموع گزینه‌ها، به صورت تصمیم در خواهد آمد.

انواع تصمیم‌گیری‌ها

مطلب دیگر این که سه نوع تصمیم‌گیری وجود دارد: تصمیم‌گیری انفرادی، تصمیم‌گیری گروه کوچک و محدود، و تصمیم‌گیری گروه بزرگ و نامحدود که مشاوران و تحلیل‌گران و حتی گاه افراد کوچک و خیابان را هم در بر می‌گیرد؛ چرا که بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند شخصاً یا با کارکنانشان به خیابان بروند و راجع به گزینه‌ها و راه‌حلها از

افراد عادی سوئل کنند، خواه در حوزه سیاست باشد یا اقتصاد و یا غیره.

عنصر چهارمی هم وجود دارد که به تصمیم‌گیری کمک می‌کند و آن مؤساتی هستند که به این کار، یعنی دادن مشورت‌های فنی درباره ترجیح گزینه‌ها، می‌پردازند. چنین چیزی در همه سطوح، از جمله سطوح سیاسی، وجود دارد. مؤساتی هستند که به ارزیابی کسانی که می‌خواهند به یک پست بالا مانند ریاست جمهوری یا نخست‌وزیری یا ریاست حزب و امثال این پستها دست یابند، مبادرت می‌ورزند. این مؤسسه‌ها میزان محبوبیت و مردمی بودن رقبای ریاست را بررسی و ارزیابی می‌کنند. پس، این نیز راهی برای مشورت گرفتن مدیر پیرامون شقوق یا گزینه‌های موجود در برابر اوست.

گام‌های عملی تصمیم‌گیری عبارت است از مشکل‌یابی یا تعیین بهترین گزینه‌ها، تجزیه و تحلیل مشکل یا تحلیل بهترین گزینه‌ها - روشن است که تعیین غیر از تحلیل است و دو امر جداگانه هستند -، توسعه راه‌حلهای جایگزین، ارزیابی علیحده هر گزینه، انتخاب بهترین راه حل، و سرانجام تبدیل تصمیم به عمل کارآمد و مؤثر.

گام‌های شش‌گانه تصمیم‌گیری

حال که این گام‌های شش‌گانه در فرایند تصمیم‌گیری را به اختصار دانستیم، با اندکی تفصیل به بیان آنها می‌پردازیم:

1. تعیین مشکل یا مرحله مشکل‌یابی؛ نخستین گام در فرایند تصمیم‌گیری گام «مشکل‌یابی» است. یا تعیین موضوعی است که باید درباره‌اش اتخاذ تصمیم شود؛ زیرا گاه هست که یک مشکلی وجود دارد و ما می‌خواهیم آن را حل کنیم، و گاه موضوعی هست که، برای رسیدن به هدف مطلوب، می‌خواهیم درباره آن تصمیم بگیریم؛ چون عملاً در زندگی مشکلی وجود ندارد که خودش خودش را بیان کند بلکه این ما هستیم که باید مشکلات را کشف و شناسایی کنیم. علاوه بر این، مظاهری که در نگاه نخست به نظر می‌رسند عناصر تشکیل‌دهنده مشکل هستند ممکن است غیر واقعی و بدور از علل و عوامل حقیقی مشکل باشند. برای مثال، ممکن است که مدیریت، مشکل را برخورد افراد

و شخصیتها تشخیص دهد حال آن که مشکل واقعی ضعف ساختار سازمانی باشد. یا ممکن است مشکل را مربوط به هزینه های ساخت بداند و برنامه ای را برای کاهش هزینه ها شروع کند در صورتی که چه بسا مشکل حقیقی در نامناسب بودن طراحی مهندسی یا در ضعف برنامه ریزی فروش باشد. مانند پزشکی که ممکن است بیماری را در کلیه بداند حال آن که بیماری مربوط به قلب یا عضو دیگری است. باری، نخستین وظیفه در فرایند تصمیم گیری پیدا کردن مشکل حقیقی و تشخیص و تعیین آن است. تعیین مشکل از اهمیت فراوانی برخوردار می باشد؛ چرا که این امر به نوبه خود میزان کارایی گامهای بعدی را مشخص می کند. در صورت عدم شناسایی مشکل حقیقی تصمیمی که اتخاذ خواهد شد تصمیمی نادرست خواهد بود چون با مشکلی که درباره آن تصمیم گیری شده است سازگاری و تناسب ندارد. بسیاری اوقات، چنین تصمیمی مشکل را بیشتر و پیچیده تر می کند. درست مانند همان پزشکی که بیماری را در قلب تشخیص می دهد و داروی قلبی و مراقبت از قلب را تجویز می کند حال آن که بیماری واقعی در ریه هاست و دارویی که وی تجویز کرده ریه ها را بیمارتر و ضعیف تر می سازد.

2. تجزیه و تحلیل و طبقه بندی مشکل و گردآوری حقایق و اطلاعات پیرامون آن؛ طبقه بندی مشکل بدان جهت ضروری است که پی می بریم چه کسی باید تصمیم گیری کند، در تصمیم گیری با چه کسی یا کسانی باید مشورت شود، و به چه کسی باید آن را ابلاغ کرد. بدون این طبقه بندی قبلی تبدیل تصمیم نهایی به يك عمل مؤثر بسیار دشوار است. تحلیل مشکل به اموری چند بستگی دارد؛ اموری مانند تأثیر تصمیم بر وظایف و جنبه های دیگر، مدت زمانی که مؤسسه باید برای انجام کاری که درباره آن تصمیم گیری شده است پایبندی نشان دهد، و امور دیگری از این دست.

این طبقه بندی تأثیرگذاری تصمیم در تحقق بخشیدن به اهداف مؤسسه را تضمین می کند. بدین ترتیب، تصمیم صرفاً به صورت راه حل يك مشکل زودگذر یا محلی که به زیان سازمان به عنوان يك کل و مجموعه بینجامد، در نمی آید، و این راه حل مشکلات دیگری را در پی نمی آورد؛ چرا که گاه انسان مشکل يك واحد را به قیمت لطمه وارد آمدن

به واحدهای دیگر حل می کند و باعث ایجاد مشکل در این واحدها و یا بدتر شدن مشکل آن واحد می شود. اما در طبقه بندی، مشکلات تقسیم ورده بندی می شوند؛ چون این مشکلات با هر يك از اهداف فراگیر و کلی سازمان و اهداف فرعی آن بخش از سازمان که مدیر اداره می کند در ارتباط می باشند. بنابراین، لازم است که مشکل آن بخش، از دیدگاه سازمان به عنوان يك کل و مجموعه به هم پیوسته، و نه از يك بعد، نگریسته شود. فرایند گردآوری اطلاعات و حقایق از امور حیاتی تصمیم گیری است، و این فرایند انجام شدنی نیست مگر پس از کشف مشکل و طبقه بندی آن که به مدیر کمک می کند ابعاد اطلاعات بی ارتباط با موضوع و اطلاعات گمراه کننده را شناسایی کند. در هنگام گردآوری اطلاعات، مدیر باید از خود پرسد: اطلاعاتی که در خصوص این تصمیم معین مورد نیاز می باشند کدام است؟ او باید میزان درستی داده هایی را که در اختیار دارد و نیز میزان ارتباط آنها با موضوع را مشخص سازد. همچنین باید اطلاعات اضافی را که لازم است از مشاوران یا تحلیل گران یا ناظران یا کارکنان و یا مدیران رده های پایین تر از خود به دست آورد، تعیین کند.

بدیهی است که در هم تنیدگی و آمیختگی امور زندگی به انسان اجازه نمی دهد که تمام حقایق پیرامون يك شیء را بشناسد. البته برای اتخاذ يك تصمیم درست دستیابی به همه حقایق هم ضروری نیست اما شناسایی این که چه اطلاعاتی ناقص هستند ضرورت دارد تا این که بتوان درجه خطری را که در تصمیم موجود است و میزان دقت آن را ارزیابی کرد. در این جا نیز همان مثال پزشک را می آوریم. اگر طبیب تشخیصش این باشد که قلب فرد مشکل دارد دیگر لازم نیست که سایر اندامهای بدن را معاینه کند. در غیر این صورت هیچ پزشکی نمی تواند مرضی را درمان کند. خدای متعال زندگی را طوری قرار داده است که هرگاه انسان جنبه مهم مشکل را، در هر بعدی از زندگی که باشد، بشناسد می تواند آن را حل کند. گرچه ممکن است این راه حل ناقص باشد اما حلی است که سرانجام به مرتفع شدن مشکل می انجامد، و در این میان فرقی نمی کند که بیماریها اجتماعی باشند یا سیاسی یا بهداشتی یا فرهنگی و یا غیره.

3. راه حل‌های جایگزین؛ پس از دو گام قبلی نوبت ضرورت شناخت راه حل‌های جایگزین می‌رسد؛ زیرا این کار تنها راه کشاندن گزینه درست به سطح واقعیت است؛ چون مستلزم اندیشیدن ابتکاری و قدرت تخیل است تا این که بتوان به راه حل‌های جدید که انسان از رهگذر آنها می‌تواند این راه حل‌ها را از یکدیگر تمیز دهد، و ما در گام چهارم از آن بحث خواهیم کرد، دست یافت. اما راه حل‌های جایگزین چیست؟ این راه حل‌ها بستگی به نوع مشکل دارند؛ کما این که خود مشکل نیز در مؤسسات مختلف فرق می‌کند، و مدیر باید همواره این نکته را مدنظر خود قرار دهد که هیچ کاری را به یکباره و صد درصد انجام ندهد؛ چون گاهی اوقات انجام يك کار معایب و زیان‌هایی در پی دارد که با مزایای آن برابری می‌کند و یا به مراتب بیشتر از آن مزایا هستند. به همین دلیل، بهتر است که از انجام یکبارگی هر کاری پرهیز شود. پیشتر درباره راه حل‌ها به این نکته اشاره کردیم که راه حل‌های احتمالی ممکن است همگی مثبت باشند، ممکن است همگی سلبی باشند، و ممکن است برخی از راه حل‌ها ایجابی و برخی دیگر سلبی باشند. بنابراین، بر مدیر است که دست به مقایسه راه حل‌ها و انتخاب بهترین آنها بزند. این جاست که نوبت گام چهارم می‌رسد:

4. ارزیابی جداگانه هر يك از گزینه‌ها؛ و به عبارت دیگر: تعیین مزایا و معایب مورد انتظار در هر يك از راه حل‌های جایگزین؛ این گام طبیعتاً مستلزم پیش‌بینی آینده است البته نه پیش‌بینی غیبی بلکه پیش‌بینی علمی و علت و معلولی؛ چرا که انسان وقتی به پیش‌علت و معلولی و دیدن سببها و مسببات خوبگیرد درمی‌یابد که فلاسفه سبب و علت به همان مسبب و معلول می‌انجامد. مثلاً وقتی که در صبحگاهان افق را روشن ببیند، با توجه به قراین تکرار شده در گذشته زندگی اش، طلوع خورشید را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، مزایا و معایب جز در آینده خود را نشان نمی‌دهند. تعیین عوامل هدفمند در هر گزینه به مختصر شدن تلاش‌های مخصوص پیش‌بینی کمک شایانی می‌کند؛ زیرا با پیش‌بینی نتایج مورد انتظار، مدیر به این نتایج که بر هدفی که پیشتر به هنگام مشکل‌یابی تعیین شده است تأثیر می‌گذارند اهتمام نشان می‌دهد. گفتنی است که باید فقط به پیش‌بینی امور مهم پرداخت؛ چون تلاش برای پیش‌بینی هر چیزی که به گزینه مربوط می‌شود فرایند

ترجیح دهی را تا حد زیادی سخت و شاق می سازد. لذا باید در حل هر گزینه به عوامل بنیادین و استراتژیک بسنده کرد و کار پیش بینی را بر روی همین عوامل متمرکز ساخت. در حدیثی از امام صادق علیه السلام آمده است که فرمود: «العالم بزمانه لا تهجم علیه اللوابس(1)؛ کسی که آگاه به (شرایط و اوضاع) زمان خود باشد در معرض هجوم شبهات قرار نمی گیرد»؛ چرا که انسان هرگاه زمان خود را بشناسد و از جریانهای موجود و مقدمات و علل و عوامل آگاه باشد خود را برای رویارو شدن با مشکلات و نیفتادن در مخمصه ها مجهز می سازد و بنا براین آماج شبهات و عوامل لغزش آفرین قرار نمی گیرد. اما چنانچه شخص آگاه به زمان خود نباشد ناگهان در معرض یورش شبهات قرار می گیرد و گرفتار سرگردانی و تحیر می شود. مانند کسی که در خانه اش خوابیده است و نمی داند که اطراف خانه عده ای دزد هستند. بی خبری او از وجود دزدها باعث می شود که دزدها به خانه بیایند و هرچه می خواهند بردارند و ببرند. در حالی که اگر شخص بداند در اطراف خانه اش دزد است نه تنها نمی خوابد بلکه تعدادی از دوستانش را هم به خانه اش می آورد تا در صورت حمله دزدها از او دفاع کنند. از این گام یا مرحله که بگذریم نوبت گام پنجم می رسد:

5. انتخاب بهترین راه حل جایگزین؛ این گام زمانی برداشته می شود که مدیر در موقعیتی است که می تواند برای انتخاب بهترین راه حل تلاش کند. وقتی مدیر گامهای قبلی را به نحو مطلوب و رضایتبخشی برداشت گزینه های چندی را، برای انتخاب یکی از آنها، در برابر خود خواهد یافت. چرا که انسان هرگاه با چنین دقتی به فحص و بررسی پردازد با هیچ خلأئی روبه رو نخواهد شد که راه حلی نداشته باشد و یا یک راه حل برای مشکل وجود داشته باشد. چون چنین چیزی بسیار نادر است و مطالب علمی بر آن بنا نمی شود. بنابراین، باید بهترین گزینه را انتخاب کرد، یعنی گزینه ای که بهتر از سایر گزینه ها اهدافی را که به خاطر آنها تصمیم گیری می شود، تحقق می بخشد. معیارهایی وجود دارد که، برای انتخاب بهترین راه حل از میان راه حلهای احتمالی، می توان از آنها کمک گرفت. این

ص: 152

معیارهای تصمیم‌گیری

1. در نظر گرفتن خطر یا ریسک؛ چرا که هیچ کاری خالی از خطر نیست؛ چه به معنای عام خطر یا به معنای خاص آن. از این جاست که باید خطرات هر راه حل جایگزین را با منافع مورد انتظار از آن مقایسه کرد. آنچه در این جا اهمیت دارد در نظر گرفتن نسبت میان خطرات و منافع است و نه صرف خطرات یا منافع مورد انتظار. مدیر باید نسبت را مد نظر قرار دهد تا این که بتواند این گزینه را بر آن گزینه برتری دهد؛ چون بالاخره یکی از آن دو کم خطرتر و پرسودتر است.
2. صرفه جویی در نیرو؛ لازم است که میان نتایج مورد انتظار و نیروی لازم برای تحقق بخشیدن به این نتایج مقایسه شود؛ چون بهترین راه حل، راه حلی است که با کمترین نیروی ممکن بیشترین نتایج را به بار آورد.
3. منابع موجود و قیود و شروط پیرامون آنها؛ زیرا آنچه لازم می‌باشد انتخاب گزینه‌هایی است که منابع انسانی آنها را به اجرا در می‌آورند. مقصود از منابع انسانی افرادی هستند که به اجرای تصمیم خواهند پرداخت. بنابراین، تعداد این افراد، تواناییها، مهارتها، دانش و آگاهی، فهم و صلاحیت آنها و هماهنگی میان این افراد است که مشخص می‌کند چه کاری را می‌توانند انجام دهند و چه کاری را نمی‌توانند. لذا حل مشکل از طریق گزینه‌ای که، به دلیل نبودن منابع انسانی لازم در جای مناسب، قابل اجرا نیست هرگز میسر نخواهد شد.
4. منابع مالی؛ بسیاری اوقات، حل مشکل نیاز به منابع مالی دارد. بنابراین، اگر این منابع مالی در توان مدیر نباشد یا در توان او باشد اما تأمین آنها به حدی برایش دشوار باشد که راه حل را از حالت برتر بودن خارج سازد، مدیر نمی‌تواند به انجام آن راه حل جایگزین پردازد هرچند بهترین راه حل باشد؛ چرا که برتر بودن زمانی تحقق پیدا می‌کند که تمام ابعاد راه حل مورد لحاظ قرار گیرد.

5. در نظر گرفتن مشکلات قانونی؛ زیرا گاه يك راه حل، از تمام جنبه ها و جهاتی که گفتیم، بهترین است اما مشکلات قانونی مانع از اجرای آن می شود. نیازی به گفتن نیست که مسلمان نباید راه حلّش راه حل غیر شرعی باشد؛ چون اصولاً يك مسلمان به راه حلهای خلاف شرع اقدام نمی کند.

6. به اجرا درآوردن تصمیم؛ بالا-خره، نوبت آخرین و ششمین گام، یعنی تبدیل تصمیم به عمل مؤر و یا به اجرا درآوردن تصمیم، می رسد؛ زیرا فرایند تصمیم گیری با پایان یافتن گام انتخاب بهترین گزینه به پایان می رسد. اجرای تصمیم ممکن است توسط شخص مدیر صورت پذیرد یا به واسطه کارکنان و امثال آنها. اگر مجری خود مدیر باشد که چه بهتر؛ اما چنانچه اجراکننده کس دیگری باشد باید انتخاب بهترین راه حل را به اطلاع او برساند و به دیگران ابلاغ کند که چه کاری باید انجام دهند و آنها را به انجام آن کار ترغیب و تشویق کند. ابلاغ باید همراه با اقتناع و متقاعد سازی باشد؛ زیرا در تبدیل راه حل به يك عمل بیرونی، مسئولان و متولیان اجرا باید بفهمند که بروز چه تغییراتی در رفتارها و برخوردهای آنان و نیز در رفتارهای اشخاص دیگری که با آنان کار می کنند، انتظار می رود. البته اگر تصمیم در جهت ساده تر باشد همین مقدار فهم کافی است اما چنانچه تصمیم در راستای هدفی است که با وضعیت قبلی برابر می باشد اما مخالف سنت و عادت است، و یا در راستایی دشوارتر است در این صورت فهمیدن به تنهایی کافی نیست؛ بلکه باید از طریق ترفیعات معنوی یا مادی، آن عوامل اجرای تصمیم را تشویق و ترغیب کرد. یکی از راههای ترغیب و تشویق این است که مدیر مأمورین اجرا را قانع سازد که این تصمیم تصمیم خود آنهاست و جز با نظارت آنان جامه عمل نمی پوشد. پس لازم است که تصمیم گیری با مشورت باشد. بسیاری اوقات مشورت کردن به بهبود کیفیت تصمیم نهایی می انجامد؛ چون از رهگذر مشورت و رایزنی اموری کشف و شناسایی می شود که گاه از نظر مدیر پنهان می ماند. اموری مانند دشواریهای پنهان و ناپیدا، یا منابع موجود انسانی و غیر انسانی که به کار گرفته نشده اند و چیزهای دیگری از این قبیل. از آن جا که اتخاذ تصمیم نسبت به گزینه بهتر غالباً بر کارهای افراد دیگر تأثیر می گذارد بنابراین باید

تصمیم طوری باشد که به این افراد در تحقق بخشیدن به اهدافشان کمک کند و در کارشان به آنان یاری رساند و در کارآمدتر کردن آرا و نظراتشان سهم داشته باشد. تصمیم فقط برای این گرفته نمی شود که به مدیر کمک کند تا کارش را به شیوه ای آسانتر و بهتر انجام دهد. بسیاری اوقات لازم است برای ایجاد انگیزه در کارمندانی که تصمیم را اجرا می کنند میان آنان ایجاد رقابت کرد؛ زیرا سرشت انسان به گونه ای است که دوست ندارد از دیگران عقب بیفتد. مثلاً اگر ببیند که دوستش به پیش می رود و در مسیر ترقی گام برمی دارد این امر باعث می شود که او نیز به پیش رود. از این جاست که تعدد احزاب به وجود آمده است؛ چون تعدد احزاب، علاوه بر فوایدی که در کتاب الفقه؛ السیاسة برای آن ذکر کرده ایم، موجب بروز رقابت میان طرفهای گوناگون می گردد و هر حزبی سعی می کند روز به روز وضعیت بهتری پیدا کند. در آن کتاب گفته ایم که خدای متعال حتی بهشت را به رقابت گذاشته و فرموده است: «وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ»⁽¹⁾؛ «و در این امر باید که رقابت کنندگان رقابت کنند».

و نیز می فرماید: «وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَوَاتُ وَالْأَرْضُ»⁽²⁾؛ «به سوی آمرزش پروردگارتان و بهشتی بشتابید که پهنای آن آسمانها و زمین است».

و در جای دیگر می فرماید: «فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا»⁽³⁾؛ «در خوبیها از یکدیگر سبقت جوید، هر جا که باشید خداوند همگی شما را گرد می آورد».

اینها و دهها دلیل عقلی و شرعی دیگر همگی دلالت بر حسن پدیده رقابت دارند. پس، مدیر باید سعی کند میان کارکنانی که می خواهند راه حل بهتر را جایگزین شق قبلی کنند رقابت به وجود آورد.

ص: 155

1- . مطففین / 26.

2- . آل عمران / 133.

3- . بقره / 148.

پیش از این به عامل دقت در فعالیت اداری اشاره کردیم. در این جا خاطر نشان می سازیم که وقت نه فقط در فعالیت اداری بلکه نسبت به تمام فعالیتهای موجودات زنده يك عنصر بسیار مهم می باشد. عامل زمان با کلیه وظایف و فعالیتهای اداری و غیر اداری رابطه مستقیم یا غیرمستقیم دارد، و میزان موفقیت مدیریت به حسن استفاده و بهره برداری از زمان بستگی دارد. حتی عامل زمان همان طور که بر کل زندگی بشر احاطه دارد، مسأله اداره و مدیریت را نیز از جمیع جهات آن در میان گرفته است. برخورد درست در استفاده و بهره برداری از عامل زمان یا هدر دادن آن تا حد زیادی بستگی به ویژگی ذاتی و خصوصیات فردی رئیس یا اداره یا مدیر و یا حتی فرد عادی دارد. همچنین پایبندی به اصول و مبانی علم مدیریت در این زمینه مؤثر است. وقت بسیار گرانبهاست و از طلا هم با ارزش تر است. این که گفته اند: «وقت طلاست» فقط از باب مثال و برای نشان دادن اهمیت و ارزش عنصر وقت و زمان است وگرنه وقت به مراتب گرانبهاتر از طلا می باشد. دانشمندان و مخترعان بزرگ و امثال آنان همواره از این عامل استفاده کرده اند و حتی يك لحظه و قطره از آن را هدر نداده اند؛ چرا که به قول معروف قطره قطره جمع گردد و آنگهی دریا شود. از جمع شدن همین قطرات است که دریاها به وجود می آیند. از جمع شدن ذرات شن است که صحراها و بیابانها پدید می آیند، و از تجمع سلولهاست که درختان و حیوان و انسان شکل می گیرند. پس، لازم است که انسان حتی يك ثانیه از وقت را تلف نکند چه رسد به دقیقه و ساعت و روز و هفته و ماه و سال. چیزی که متأسفانه در میان

افراد بیکار و عاطل و باطل فراوان شاهد آن هستیم که به این عنصر مهم اهمیتی نمی دهند. در زمانهای قدیم برای تعیین وقت از ساعتهای آفتابی و آبی و شنی استفاده می کردند. اما در عصر حاضر، ساعت از مشهورترین لوازم و ابزارهای انسان متمدن است. اصولاً وقت محدود است؛ زیرا انسان، چه فرد و چه جامعه، در شبانه روز فقط بیست و چهار ساعت و در سال فقط چند ماه زمان در اختیار دارد. ما چیزی به نام ساعت بیست و پنجم و یا ماه سیزدهم نداریم. انسان عمر مشخص و محدودی دارد و چون اجل او فرارسد يك لحظه هم پس و پیش نمی شود. زمان که گذشت نه باز می گردد و نه قابل جبران است. در حدیث می خوانیم: «انّ کلّ یوم جدید یخاطب الانسان و یقول له: انا یوم جدید، و غدا علیک شهید، فقل فی خیر، فإنک لن ترانی بعد هذا(1)؛ هر روز جدیدی انسان را مخاطب می سازد و به او می گوید: من یک روز جدید هستم و فردا درباره تو گواهی خواهم داد. پس در این روز که من هستم گفتار و کردارت را نیک گردان که بعداً هرگز مرا نخواهی دید».

در احادیث آمده است: در روز قیامت زمانها می آیند تا گواهی دهند که انسان کار خوب کرده است یا کار بد. در حدیثی از پیامبر خدا صلی الله علیه و آله می خوانیم: «اغتم خمساً قبل خمس، شبابک قبل هرمک، و صحتک قبل سقمک، و غناک قبل فقرک، و فراغک قبل شغلک و حیاتک قبل موتک(2)؛ پنج چیز را پیش از پنج چیز غنیمت شمار: جوانی ات را پیش از پیری ات، سلامتی و تندرستی ات را پیش از بیماری ات، دارایی ات را پیش از ناداری ات، فراغت را پیش از گرفتار شدن، و زندگی ات را پیش از آن که مرگ به سراغت آید».

در حدیث دیگری آمده است: «وقتی ملک الموت برای گرفتن جان انسان نزد او می آید انسان به او می گوید: یک سال به من مهلت بده. ملک الموت می گوید: هرگز، سالها گذشت (و تو کاری نکردی). می گوید: یک ماه به من مهلت بده. ملک الموت می گوید: هرگز، ماهها گذشت (و تو کاری نکردی)؛ می گوید: یک هفته به من فرصت بده. ملک الموت می گوید: هرگز، هفته ها گذشت. می گوید: یک روز به من فرصت بده. ملک الموت می گوید: هرگز،

ص: 157

1- . کافی، ج 2، ص 523.

2- . وسائل الشیعه، ج 1، ص 114.

روزها گذشت (و توکاری نکردی). می گوید: يك ساعت به من مهلت بده. ملك الموت می گوید: هرگز، ساعتها گذشت (و تو کاری انجام ندادی) و آن گاه جان او را می گیرد».

مضمون این حدیث را در تفسیر این آیه شریفه هم می یابیم: «قُلْ إِنَّ الْمَوْتَ الَّذِي تَفِرُّونَ مِنْهُ فَإِنَّهُ مُلَاقِيكُمْ ثُمَّ تُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ»⁽¹⁾؛ «بگو: مرگی که از آن می گریزید شما را در خواهد رسید و آن گاه به سوی آن دانای غیب و شهادت بازگردانده می شوید و او شما را از کارهایی که می کردید آگاه می سازد».

گوهر زمان

بنابراین، بر ماست که وقت را غنیمت شماریم و از لحظه لحظه آن بهره برداری کنیم؛ در غیر این صورت زمانها می گذرد و ما می مانیم با دنیایی از خسارت و حسرت. در حدیث آمده است: «انتهزوا فرص الخیر فإنها تمرّ مرّ السحاب»⁽²⁾؛ فرصتها را غنیمت شمارید که همچون ابر می گذرد».

در حدیثی دیگر می خوانیم: «اضاعة الفرصة غصة»⁽³⁾؛ هدر دادن فرصت اندوهبار است». فرصت همان گونه که شامل دیگر امور می شود، درباره زمانها و اوقات نیز صدق می کند. و در این میان فرقی نمی کند که در تولید معنوی یا فکری زیان ببینیم؛ زیانهایی که گاه نامحسوس است اما بر زندگی انسان و جامعه تأثیر می گذارد، یا در تولید مادی که زیان آنها با ابزارهای سنجش و اندازه گیری براحتی قابل اندازه گیری می باشد. در این باره مثال مشهوری می آورند و می گویند: اگر در يك نانوايي ماشینی خمیرگیر حتی يك دقیقه دیرتر دکمه ماشین خمیرگیری را فشار دهد تولید نزدیک به پنجاه کیلوگرم نان را از دست می دهد. تأخیر در سازماندهی، برنامه ریزی، و کار به وقت و عمر و تولید خسارت وارد می آورد. این خسارت منحصر به وقت نمی شود بلکه، به سبب معطل ماندن نیروها و عدم اشتغال آنها و بهره برداری نکردن از فواید آنها در زمان مقرر، به از دست رفتن سود نیز

ص: 158

1- . جمعه / 8.

2- . مستدرک الوسائل، ج 12، ص 142.

3- . وسائل الشیعه، ج 16، ص 84.

کشیده می شود. در این میان فرقی نمی کند که طرحهای به تأخیر افتاده مادی باشند یا معنوی، فردی باشند یا اجتماعی، سیاسی باشند یا اقتصادی یا فرهنگی و یا جز اینها. این تأخیر هزینه های اجرای پروژه ها را نیز افزایش می دهد. برای مثال اگر انسان بخواهد جاده ای را، مثلاً از تهران تا خراسان به مسافت هزار کیلومتر، بسازد، چنانچه در اتمام آن تأخیر و کندی ورزد این تأخیر در سایر کارها و طرحهای او نیز تأثیر می گذارد و آنها را به تأخیر می اندازد. به همین دلیل است که می بینیم در قراردادهای تجاری، اعم از داخلی یا خارجی، بندهای صریحی قید می شود که میزان غرامت دیرکرد در اجرا را مشخص می سازد. غالباً کسی که خانه ای را اجاره می دهد به مستأجر می گوید: چنانچه با پایان یافتن مدت اجاره حتی یک روز دیرتر خانه را تخلیه کنی باید هر روز مثلاً فلان مبلغ پردازی.

در قراردادهای تجاری دریایی، ماده ای وجود دارد که به موجب آن به مشتریانی که پیش از زمان مقرر کشتیها را باراندازی کنند پاداش داده می شود. این عکس تأخیر است. در آن جا از تأخیرکننده می گیرند و در این جا به کسی که کار را جلوتر از موعد انجام دهد، می دهند. همه اینها نشانگر سودمندی دقت در عنصر زمان و اهمیت آن است.

زمان عامل سنجش است

از اینها گذشته، بسیاری از شاخص ها یا معیارهای سنجش عملکرد اساساً مبتنی بر عامل وقت هستند؛ چرا که زمان واحد اصلی سنجش به شمار می آید و از رهگذر آن معلوم می شود که آیا نتایج یا اهداف یا کمیتهها به موقع تحقق یافته اند یا خیر. در برنامه ریزی نیز که، از طریق برنامه های هماهنگ و زمانبندی شده به صورت هفتگی یا ماهانه یا سالانه و یا بیشتر، طرحهای کلی و یا پروژه های مادی را مشخص می سازد، عنصر وقت و زمان اساس کار به شمار می آید. هرگاه انسان یک سال را پشت سر می گذارد و در آستانه سال جدید قرار می گیرد درنگی تأمل آمیز با خود می کند تا کارهایی را که در سال گذشته انجام داده است ارزیابی کند و افراد تلاشگر را پاداش دهد و به حساب کسانی که کوتاهی کرده اند برسد و از تجربیات و درسهایی که آموخته است در کارها و طرحهای

آینده اش استفاده کند. فرق میان شاخص هایی که بیشتر از آن یاد کردیم با این موضوع - تلقی کردن وقت به عنوان اساس و شالوده برنامه ریزی - این است که برنامه ابتدا بر حسب زمان ریخته می شود و آن گاه پس از پایان وقت و زمان برنامه ریزی شده بررسی می شود که آیا کارها طبق زمان تعیین شده انجام شده است یا خیر. چنان که يك برنامه تجاری بر پایه پول و سرمایه انجام می پذیرد. مثلاً هزار دینار برای مبلمان خانه اختصاص داده می شود و پس از تمام شدن این مبلغ ملاحظه می شود که آیا مبلمان خانه کامل شده است یا خیر. من از یکی از تجاری که به دو کشور غربی مسافرت کرده بود پرسیدم: چرا کشور اول با آن که پیشرفته بود عقب مانده شده است و کشور دوم با آن که عقب مانده بود به يك کشور پیشرفته تبدیل شده است؟ پاسخ داد: به دو دلیل: اول این که آن کشور دوم جمعیت بیشتری دارد و پیداست که کشور پر جمعیت تر مقدم بر کشور کم جمعیت تر است. دلیل دوم که مهمتر می باشد این است که در کشور دوم مردم وقت بیشتری را صرف کار و سازندگی می کنند. مثلاً در کشور دوم که تا دیروز عقب مانده بود و امروز پیشرفت کرده است مردم روزی دوازده ساعت کار می کنند. یعنی از ساعت هفت بامداد تا هفت شب مشغول کارند. در حالی که در کشور عقب افتاده اول، مردم روزی فقط پنج ساعت کار می کنند که تفاوت میان این دو وقت هفت ساعت است. پیداست کسی که روزی دوازده ساعت کار کند از کسی که در روز پنج ساعت به کار بپردازد پیش می افتد حتی اگر از نظر جمعیت یکسان باشند، حال چه رسد به این که تفاوت جمعیت پنج برابر باشد.

زیان هدر دادن زمان

وانگهی زیان وقت با زیانهای مادی فرق می کند؛ چون زیان وقت عام و فراگیر است و چنانچه اتفاق افتد نمی توان آن را جبران کرد مگر با از دست دادن يك زمان دیگر و متحمل شدن يك خسارت زمانی جدید. البته این هم که می گوئیم از باب توسعه در تعبیر است و گرنه زمانها قابل بازگشت نیستند، در صورتی که خسارت مادی همواره جنبه جزئی دارد و نه کلی. حتی می توان گفت که خسارت مادی برای يك طرف برای طرف

دیگر سود است. مثلاً افزایش و کاهش قیمت‌ها در برخی کالاها اگر به فروشندگان زیان وارد آورد به خریداران نفع می‌رساند و یا بالعکس. بنابراین، خسارت مادی را می‌شود در يك مرحله بعدی جبران کرد اما خسارت وقت و از دست رفتن زمان خسارتی جبران‌ناپذیر است. در حدیث می‌خوانیم: «من ساوی یوماه فهو مغبون، و من کان غده أسوأ من أمسه فهو ملعون(1)؛ کسی که دو روزش یکسان باشد زیان کرده است، و کسی که فردایش بدتر از امروزش باشد ملعون است» یعنی از خیر بدور می‌باشد.

زمان و پدیده توسعه

سخن آخر آن که شکاف میان جهان اسلام و جهان صنعتی باید، با استفاده بهینه از وقت در کنار بهره‌برداری از دیگر قابلیت‌ها و توانایی‌ها، پر شود. برای مثال اگر آنها روزی هشت ساعت کار می‌کنند با توجه به فاصله تمدنی و مقدار نیاز به کار دو چندان، ما باید شانزده ساعت کار کنیم. برای روشن‌تر شدن موضوع مثال ساده‌ای می‌آوریم: اگر دو اتومبیل داشته باشیم که یکی از آنها صد فرسنگ از دیگری جلو باشد و آن که جلوتر است ساعتی ده فرسنگ پیماید، چنانچه اتومبیل عقبی بخواهد این فاصله را حذف کند و به اتومبیل جلویی برسد باید ساعتی بیست فرسنگ طی کند تا این که ظرف ده ساعت به اتومبیل اولی برسد؛ زیرا اتومبیل اولی بعد از ده ساعت به دویمت فرسنگی می‌رسد و دومی هم پس از طی این مدت به همان دویمت فرسنگی می‌رسد؛ چرا که، مطابق فرض، در هر ساعت بیست فرسنگ می‌پیماید. این نسبت را می‌توان با يك عمل تناسب ساده به دست آورد. این نسبت را درباره لزوم افزایش فعالیت فردی یا اجتماعی نیز می‌توان برقرار کرد. برای مثال اگر يك غربی، به طور سرانه، هزار واحد تولید می‌کند. ما باید دو هزار واحد تولید کنیم. مثلاً در تناسب ساده می‌گوییم: اگر ده نفر هفتاد عدد نان مصرف کنند یازده نفر چند عدد نان مصرف می‌کنند؟ جوابش هفتاد و هفت عدد نان است. اما در تناسب مرکب

ص: 161

1- «من استوی یوماه فهو مغبون و من کان یومه الذی هو فیه خیرا من امسه الذی ارتحل عنه فهو مغبوط». مستدرک الوسائل، ج 12، ص

می‌گوییم: اگر ده کارگر در هفته به اندازه صد واحد کار کنند بیست و سه کارگر در مدت ده روز چند واحد کار می‌کنند؟ چرا که این جا در سخن ما سه عنصر وقت و فعالیت و ماده وجود دارد. مقصودمان از ماده فقط پول نیست بلکه هر چیزی است که به کار و فعالیت انسان مربوط می‌شود. مثلاً در این مثال می‌گوییم: وقت يك ماه، فعالیت در بالاترین حدّش و ماده هم هزار دینار. عمل تناسب یاد شده یکی از راههای استخراج است.

راههای دیگری هم برای این کار وجود دارد که در علم حساب و هندسه ذکر شده‌اند.

ضرورت شناسایی عوامل کاهش زمان

مطلب دیگر این که ما باید روزنه‌ها و نهانگاهها و پیچ و خمهای هدر رفتن وقت را شناسایی کنیم تا در برابر آنها بایستیم؛ چرا که شناسایی روزنه‌ها و رخنه‌ها و پیچ و خمهایی که وقت از آنها درز می‌کند و هدر می‌رود هرگز کار ساده‌ای نیست؛ بلکه باید از رهگذر تجربه و واریسی و دقت، آنها را کشف کنیم. چند مورد از مجاری اتلاف وقت را می‌آوریم:

اول: تمرکزگرایی شدید؛ زیرا معطل ماندن قوانین و سازمانها و لوايح به سبب تمرکز، چه در مؤسسات بزرگ یا کوچک - و حتی نهاد دولت - از عوامل مهم هدر رفتن وقت است. اگر حکومت به شیوه متمرکز یا سانترالیستی باشد - به این معنا که همه چیز به حکومت مرکزی مرتبط باشد و به مرکز ختم شود - باعث هدر رفتن وقت می‌شود، چرا که در این گونه نظام حکومتی هر کار و هر لایحه‌ای و هر تقاضایی باید از نزدیکترین تا دورترین نقاط کشور به مرکز ارجاع شود. از این گذشته، تمرکزگرایی شدید اصولاً بر خلاف آزادی انسان است؛ چون مناسبات و ارتباطات مردم با دستگاههای دولتی و حتی مناسبات و روابط خود دستگاههای دولت با یکدیگر - در مثال مدیریت کلان - باید با سطوح بالا صورت گیرد؛ حتی در اموری مانند دریافت جواز سفر و حج و استعفاها و سپرده‌گذاریها و امثال اینها وقت زیادی از مردم هدر می‌رود. از آن جا که تمرکزگرایی و عدم تفویض اختیار دوروی يك سگّه هستند لذا رده‌های پایین ادارات به امروز و فردا کردن و تأخیر انداختن و فرار از مسئولیت و مراجعه مستمر به رؤا پناه می‌برند و این

خود باعث هدر رفتن بیشتر و بیشتر وقت می گردد. برای مثال، رفتن از موصل به بغداد برای انجام يك کار اداری ممکن است يك هفته وقت بگیرد اما از آن جا که کارمند موصلی و کارمند بغدادی نظارت و کنترل کافی بر روی خود نمی بینند از انجام کار شانه خالی می کنند و آن را به امروز و فردا موکول می نمایند و بدین ترتیب، يك کار يك هفته ای در يك ماه انجام می گیرد و در واقع سه هفته وقت تلف می شود. در صورتی که اگر به همان کارمند موصلی اختیارات لازم تفویض می شد و تمرکزگرایی وجود نداشت وقت مراجعه کننده فقط چند ساعتی بیشتر هدر نمی رفت.

عیب دیگر تمرکزگرایی و عدم تفویض اختیار، این است که بازار کاغذبازی و انجام تشریفات اداری رونق می گیرد و این نیز به نوبه خود موجب هدر رفتن وقت و پول می گردد. به علاوه، ادارات به عرصه ملاقات میان کارمندان و پذیرایی از دوستان و میهمانانی که بی جهت و بی آن که کاری داشته باشند به اداره می آیند تبدیل می شود؛ چرا که وقت در اختیار کارمندان است و نه در اختیار کار و وظیفه - چنان که در حکومت‌های غیر متمرکز چنین است - مثلاً کارمند موصلی چون می تواند به این بهانه که «پرونده از بغداد نیامده است» از کار فرار کند یا به دیدن دوستان اداری و همکارانش سرگرم می شود یا در آمدن به اداره تأخیر می کند و همه اینها به بهانه نیامدن پرونده صورت می گیرد. کارمند بغدادی هم همین کار را می کند. وقتی رؤا پیش نرفتن کار و این معایب را می بینند و فریاد مردم از این وضع به هوا بلند می شود ناچار می شوند کمیته های موقت، چه در دوایر سطح بالا و چه در دوایر میانی و چه در دوایر سطوح پایین، به وجود آورند و مرتباً جلسه و گردهمایی تشکیل دهند بدون آن که برای این کمیته ها و جلسات دستور کاری فراهم آورند. معمولاً هم این گونه جلسات با تأخیر حضور افراد در آنها و یا بحث های پراکنده و خارج از موضوع بحث همراه است که در نتیجه وقت اداری تمام می شود و تصمیم گیریها به تأخیر می افتد. بعلاوه، هزینه هایی که صرف برگزاری این کمیته ها و جلسات می شود پول زیادی را هدر می دهد؛ بنابراین، کمیته های موقت و شوراهای عالی وزارتی و امثال آنها و اشراف بر سطوح میانی و پایه وضع را بدتر می سازد، هماهنگی را ضعیف می کند،

اجرا و عملکرد را بغرنج تر و آشفته می گرداند، به دوگانگی و یا بی مبالاتی می انجامد، کار تصمیم گیریها را به درازا می کشاند، و وقت رها و کارکنان، هر دو، را به هدر می دهد؛ به علاوه اموالی که در چنین اموری تلف می شود.

آنچه گفتیم مثالی بود برای حکومت و دستگاه دولتی. از این مثال به حال و روز مدیران در ادارات، اعم از ادارات اقتصادی یا سیاسی یا اجتماعی یا تربیتی و غیره، پی می بریم. لذاست که در احادیث متعددی آمده است: حاکم باید واسطه ها را کنار بزند و درس را به روی مردم باز گذارد و با مردم مستقیماً در تماس باشد(1).

دیکتاتوری و مرگ زمان

پوشیده نماند که بسیاری از این مسائل و مشکلات برخاسته از نظام دیکتاتوری و تک حزبی است؛ زیرا چنانچه احزاب آزاد متعدد باشند و نهادهای قانونی برای حمایت از آزادیها وجود داشته باشد رقابت پیش می آید و مدیریت متمرکز از بین می رود و در نتیجه، بیشتر این مشکلات پدید نمی آیند.

در جهان سوم که برنامه ریزی کم است، و همان اندک برنامه ریزی هم در برخی مؤسسات دولتی و غیر دولتی وجود دارد، انسجام و هماهنگی میان مؤسسات و نهادهای مختلف برقرار نیست. اگر هم برنامه ریزی شود به مرحله اجرا نمی رسد چون عواملی مانند پارتی بازی و روابط و دیکتاتوری حکومتگران که با هر کار خوب و شایسته ای سر ناسازگاری و ضدیت دارند در راه اجرای آن سنگ اندازی می کنند که نخستین قربانی آن، لاجرم، وقت خواهد بود. به همین دلیل است که ما امروز، شاهد ریشه دوانیدن این عقب ماندگی وحشتناک در تمام کشورهای جهان سوم، بدون استثنا، از جمله جهان اسلام هستیم. دعوت به برنامه ریزی و امثال آن هم دعوت به فرع بدون وجود اصل است، در صورتی که قبل از هر چیز و دست زدن به هر کاری باید به اصلاح حکومت از رهگذر

ص: 164

1- «من تولی أمرا من امور الناس فعدل و فتح بابه و رفع ستره و نظر فی امور الناس کان حقاً علی الله عزوجل أن یؤمن روعته یوم القیامة و یدخله الجنة». وسائل الشیعه، ج 17، ص 193.

پیاده ساختن دموکراسی (مشورتی) پرداخت - ما در کتاب الفقه؛ السیاسة و دیگر نوشته هایمان تفاوت‌های میان دموکراسی و نظام مشورتی یا شورایی را بر شمرده ایم و گفته ایم که در اولی تقایص و کاستیهایی وجود دارد که در دومی نیست - تا رقابت آزاد میان احزاب و گروه‌ها و دیگر نهادهای قانونی به وجود آید و آنگاه نوبت به فرع (برنامه ریزی ...) رسد. به قول معروف: «ثبت العرش ثم انقش (1)»؛ اول سقف را درست کن بعد شروع به نقش و نگار کن».

باری، سخن ما اکنون درباره وقت است و فعلاً کاری به این شرایط و عواملی که مانع بهره‌وری درست و شایسته از آن می‌شود، نداریم.

زمان و فناوری روز

یکی دیگر از عواملی که باعث تضییع وقت و هدر رفتن اوقات می‌شود: ادوات و تجهیزات کهنه و قدیمی یا غیر پیشرفته اداری است که در جهان عقب‌نگهداشته شده (جهان سوم)، عموماً، استفاده می‌شوند. مثلاً تماس‌های تلفنی يك یا چند ساعته هدفها را به تأخیر می‌اندازد. چه در دوایر دولتی و چه غیر دولتی زیرا دستوراتی که از بالا- به پایین صادر می‌شوند و یا اطلاعاتی که از پایین به بالا می‌رسند بعد از گذشت چندین ساعت به دست مسئولین ذیربط می‌رسد. همچنین ماشینهای تکثیر و پلی‌کپی و غیره مایه تلف شدن وقت هستند. ماشین حسابهای قدیمی انجام اسناد حسابداری و دوره‌های اسنادی را با کندی همراه می‌سازد و باعث می‌گردد که کسی نتواند واقعیتها را، به موقع، شناسایی کند. ارتباطات و وسایل حمل و نقل و خدمات تدارکاتی و پشتیبانی نیز بر فعالیتهای مؤسسات، اعم از دولتی و بخش خصوصی، تأثیر می‌گذارند؛ چرا که انسان باید قسمتی از وقت خود را صرف فایق آمدن بر این تنگناها و بحرانها نماید، و از این بابت فرقی میان کسی که در محیط اداره کار می‌کند یا در خارج از آن قرار دارد وجود ندارد؛ چون هردوی آنها از این

ص: 165

از دیگر عوامل تأثیرگذار بر وقت، فقدان مراقبت و نگهداری کافی از کودکان خردسال است؛ زیرا این امر بر روحیه خانمهایی که در بسیاری از نهادهای اجتماعی و مراکز اداری مانند مدارس دخترانه سالم - مقصودمان مدرسی است که مدیر و معلم و دیگر کارکنانش را خانمها تشکیل می دهند - و سایر مؤسسات زنانه، تأثیر می گذارد. مثلاً نبود مهد کودکهای کافی در سطح کارآمدی مادران تأثیر منفی برجای می نهد. حتی می توان گفت که شیوه تهیه غذا و دوخت و دوز لباس و امثال این امور باعث می شود که خانمهای کارمند، در محیط کار خود، غالباً به خانه و افراد خانواده شان فکر کنند و ذهن و حواسشان آن جاها باشد، و این خود موجب اتلاف وقت می گردد. فقر بسیاری از کارمندان، اعم از زن و مرد، و محروم بودن از لوازم جدیدی مثل ماشین لباسشویی و یخچال و بخاری و غیره نیز سبب می شود که وقت زیادی را صرف تهیه این وسایل کنند و این خود مقداری از وقت را می گیرد. در کشورهایی هم که افراد مجبورند برای تهیه گوشت و نان و تخم مرغ و مایحتاج اولیه زندگی خود مدتها در صف بایستند معلوم است که چقدر تضییع وقت می شود.

از این گذشته، تعطیلی ادارات و مدارس و مؤسسات خصوصی به مناسبتهای متعدد ملی و مذهبی و غیره، مخصوصاً تعطیلات تابستانی مدارس، نیمی از اوقات دانش آموزان و دانشجویان را تلف می کند. تعطیلات باید بسیار کم باشد. در کشورهای اسلامی تعطیلات باید فقط به مناسبتهای دینی و مذهبی اعمال شود، و دیگر انواع تعطیلات که عمدتاً سوغات غربند، اگر می خواهیم از وقت پاسداری کنیم، باید همگی لغو شوند.

همچنین سلب آزادیها از رهگذر قید و بندهایی که دولتها و حکومتها وضع می کنند، باعث سوخته شدن وقت و عقب ماندن انسان از کارش می شود. مثلاً کسی که می خواهد خانه ای بسازد یا مغازه ای باز کند یا سفر خارج از کشور برود حتماً باید به این اداره و آن اداره و بهمان مؤسسه مراجعه کند یا روزها وقت صرف نماید تا بتواند جواز بگیرد. در حالی که از نظر اسلام و منطق عقل، همه این امور باید آزاد و بدون قید و شرط باشد. ما در

کتاب الصیاعة الجديدة(1) پیرامون آزادیها در اسلام به تفصیل سخن گفته ایم و نیازی به تکرار آنها نیست. در این جا ما به این موضوع، یعنی مقید و مشروط شدن آزادیها، فقط از زاویه سوخته شدن وقت می نگریم.

زمان و برنامه زندگی

مطلب دیگر این که ما اگر بخواهیم وقت را تنظیم و در آن صرفه جویی کنیم باید عادت نماییم که کارها را به موقع انجام دهیم و به تأخیر نیندازیم. در این صورت است که تلف شدن وقت را احساس می کنیم و در می یابیم که به تأخیر انداختن بی دلیل کارها بخشی از نیروی ما را به گونه ای جبران ناپذیر هدر می دهد، و لذا می کوشیم تا وظایف و مأموریتهایی را که به عهده ما نهاده شده است در کمترین زمان انجام دهیم وقتی این کار به شکل درست انجام گرفت وقت کوتاه می شود و می توان از باقیمانده وقت برای مأموریتهای دیگر استفاده کرد. لازم است که وقت خود را بین فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی و شخصی و بین فعالیتهای اداری داخلی و خارجی و بین کارهای برنامه ریزی بلند مدت و کارهای ضروری روزمره و کارهای دفتری و بازدیدهای دوره ای به بهترین وجه تقسیم کنیم در غیر این صورت کارهای روزانه و دفتری ما دستخوش تباهی و آشفستگی می شود و زمان به سرعت می گذرد بدون آن که هدفها و سیاستها و خط مشی های اساسی جامعه عمل پوشیده باشند. تنها میان این امور نیست که باید وقت تقسیم شود بلکه باید وقت خود را بین تمام فعالیتهایی که انسان را در میان گرفته است تقسیم کرد. زیرا گاهی اوقات برخی از این فعالیتهای وقت انسان را بیش از حد لازم می گیرد، و این معنایش آن است که این فعالیت به قیمت زیان دیدن فعالیتی دیگر رشد کرده است؛ زیرا یا آن فعالیت حذف شده و یا به اندازه کافی برایش وقت گذاشته نشده است. کارهای روزمره ساده و یا کوچک نیز به فعالیتهای برنامه ریزی و مطالعاتی بزرگ صدمه می زنند و وقت رئیس یا مدیر یا ناظر یا

ص: 167

تحلیل گر و امثال اینها را می گیرند. هر اندازه انسان موقعیت اجتماعی بالاتری داشته باشد وقتش گرانبها تر است يك بار یکی از منبرها می گفت: خطیبی که بر منبر می رود و يك ساعت سخنرانی می کند و هزار نفر پای منبر او هستند اگر برای وقت این مستمعین خود که مجموعاً هزار ساعت می شود - و چنانچه زمانی را که صرف رفت و آمد آنها می گردد به حساب آوریم بسیار بیشتر از هزار ساعت می شود - ارزشی قایل نشود در واقع بیش از هزار ساعت گرانبها را به هدر داده است؛ بنابراین خطیب باید برای این يك ساعت مواد علمی و اخلاقی و ادبی و دینی و غیره آماده و فراهم سازد که دست کم به اندازه قیمت بیش از هزار ساعت مادی که از وقت مستمعانش را می گیرد ارزش داشته باشد. این مطلب درباره مدیری که وقتش را صرف يك کار ساده می کند نیز صادق است؛ چه ممکن است ارزش آن کار ساده مثلاً يك دینار باشد در حالی که وقت مدیر پنج دینار ارزش دارد.

انسان باید کارهایش را بر اساس ساعات کار روزانه بدرستی تقسیم کند و در این زمینه ساعت‌های اوج فعالیت و اوقات خستگی را مد نظر قرار دهد. ساعت‌های اوج فعالیت را به اموری که جنبه مطالعاتی و تحقیقاتی یا برنامه ریزی و یا تولید سطح بالا - هر تولیدی که باشد - دارند اختصاص دهد و ساعت‌های خستگی را به امور عادی و ساده. منظور این نیست که انسان در يك مدت کوتاه و یا در اوقات بحرانی به طور فشرده و خسته کننده کار کند بلکه آدمی باید به کار منظم و به روشی معتدل و دراز مدت خوب بگردد. در این صورت، نتایج کار منطقی و معقول و در عین حال، مطلوب خواهد بود. بدیهی است که چنانچه دوراه و گزینه وجود داشته باشد که یکی از آنها ساده باشد و دیگری متضمن اموری پیچیده و یا گران تمام شود و یا امثال اینها لازم است که انسان وقت خود را صرف شق اول سازد. نیز هرچه سطح اداری بالاتری داشته باشد، باید از وارد شدن به جزئیات اجرایی و مانند آن بکاهد و میان وظایف برنامه ریزی و وظایف اجرا یا پیگیری آن فرق بگذارد؛ چون پرداختن به جنبه های کم اهمیت و ناچیز به زیان جنبه های حائز اهمیت بالا تمام خواهد شد و پرداختن به این مسائل ناچیز باعث فرو گذاشته شدن مسائل مهم خواهد گشت. قبلاً گفتیم که مدیر رده بالا یا میانه باید در مواردی که رده های پایین تر می توانند وظایف و

تکالیفی را که به آنها واگذار شده است انجام دهند، به آنها تفویض اختیار کند و در کارهای خود به دستیارانش مانند کارکنان و کارشناسان و متخصصان و تحلیل‌گران و ناظران و غیره تکیه نماید؛ چرا که توانایی ذهنی و فکری و جسمی آدمی محدود است و خستگی باعث تأخیر در موضوعات حساس خواهد شد؛ در نتیجه، یا کارها در برابر او انباشته می‌شود و یا با عجله آنها را انجام می‌دهد و نتیجتاً تصمیمات و اقداماتش تابع هوا و هوس و شرایط روحی و جسمی می‌گردد و نه تابع عقل و منطق که در هر دو صورت، نتایج نادرستی به بار خواهد آمد. بنابراین، تفویض اختیار، چه به شکل مستمر و یا موقت، به جلوگیری از هدر رفتن وقت رئیس و صرف آن در امور مهمتر کمک می‌کند. بیشتر خاطرنشان ساختیم که در صورت وجود فاصله جغرافیایی میان واحدهای فرعی، این تفویض اختیار ضرورت بیشتری دارد تا این که مشکلاتی که در مثال کارمند بغدادی و موصلی گفتیم پیش نیاید. همچنین در یک چنین اموری لازم است که وظایف یا پست‌هایی برای ایجاد هماهنگی میان صاحبان مسئولیتها و مناصب و امثال اینها وجود داشته باشد و مسئولان آن وظایف وقت خود را صرف هماهنگی میان این امور و تهیه طرحها و برنامه‌ها و پیگیری آنها و ارتباط میان طرفین کنند. بنابراین، هماهنگ کننده تا حد زیادی باعث حفظ وقت طرفهای ذی ربط می‌شود و حسن انتخاب دستیاران و معاونان و کارشناسان و مدیران دفاتر و دبیران و ناظران و آموزش مستمر آنان به استفاده از وقت و هدر نرفتن آن کمک می‌کند و در نتیجه، همه مردم، هم مؤسسه و هم دولت منتفع می‌شوند.

وجود آیین نامه‌ها و دستورالعملهای روشن و ساده، راهکارهای اداری را چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، مشخص می‌کند، نقش هریک از رئیس و مرئوس را در حوزه کارش روشن می‌سازد، زمانی را که از جانب هر کدام آنها صرف می‌شود محاسبه می‌کند و این خود به انجام کار در کوتاهترین زمان سرعت می‌بخشد، امور شهروندان و ارباب رجوع را تسهیل می‌کند، چرخ کار را به پیش می‌راند، و به پدیده بی‌مبالاتی و مسامحه و سهل‌انگاری در کار پایان می‌دهد.

مدیر باید به کارها روند منطقی بدهد به طوری که هرکاری و هر اقدامی تنها از کانال فرد صاحب نظر یا متخصص و یا تصمیم گیرنده بگذرد نه این که کارها دست به دست و سپس بایگانی شوند، چیزی که در تمام کشورهای جهان سوم از جمله کشورهای اسلامی شاهد آن هستیم. مثلاً کاری که نیاز به یک ساعت وقت دارد گاه یک ماه و یا بیشتر به طول می انجامد که همه اینها باعث تلف شدن وقت و هدر رفتن نیرو و اسراف و تبذیرهای مالی می شود. از آن جا که برای تصمیم گیری درباره یک موضوع، بویژه اگر موضوعی پیچیده و یا در هم تنیده باشد، ناچار از جمع آوری اطلاعات گوناگون راجع به آن موضوع و بررسی و تحلیل و مقایسه آنها و اندیشیدن در به دست آوردن راه حل‌های جایگزین متعدد هستیم تا این که بتوان در پرتو این اقدامات تصمیم گیری کرد لذا، اگر بخواهیم در وقت اسراف نکنیم، باید اقدامات و تدابیر مقدماتی تصمیم گیری را در یک جدول زمانی که در آن کارکنان و مقامات ذیربط اجرایی و وظیفه هریک از آنها و زمان اختصاص یافته به آن، آن طور که پیش تر در ضمن وظایف تحلیل گر یادآور شدیم، مشخص شده است تقسیم و طبقه بندی کنیم. در تنظیم این جدول زمانی و نیروی انسانی باید تمام کارهای فکری و مادی مانند دیدارها، مصاحبه ها، ابلاغ به عوامل اجرایی و زمان لازم برای هریک از این کارها مد نظر قرار گیرد. با یک چنین همزمانی میان کارها و فعالیتهای موازی یا متکامل و یا تدریجی می توانیم، علاوه بر تقلیل وقت، در انجام وظایف در هم تنیده و یا متوالی دارای هدف واحد انسجام و هماهنگی ایجاد کنیم؛ در نتیجه، نه هیچ یک از این وظایف مانع دیگری می شود، نه وقت را از دست می دهیم، نه در هماهنگی دچار آشفتگی می شویم، و نه تصمیمات دستخوش تناقض و ناهمسازی می شوند. و این کار نیاز به آن دارد که دستور یا تصمیم، در وقت مناسب، به دست مجریان برسد. منظور از وقت مناسب مدت زمانی کافی قبل از وقت مطلوب است تا این که فرصت مناسبی برای فهم و کمک گیری و جمع آوری اطلاعات تا زمان اجرا در اختیار عوامل اجرایی بگذارد. این موضوع درباره نسبت معکوس میان وقتی که برای نظارت بر سطوح پایینی اختصاص یافته یا می توان

اختصاص داد و میان تعداد این واحدها نیز صدق می‌کند. به این معنا که هرچه این تعداد بیشتر باشد باید، در برابر، وقت نظارت بر هرکدام آنها را کاهش داد. برای مثال، اگر تعداد واحدها پنج تا باشد به ده ساعت نیاز است در حالی که اگر نصف باشد به نصف این وقت، یعنی پنج ساعت، و حتی در صورت همکاری به کمتر از این نیاز است. شاید بتوان این موضوع را به خانواده تشبیه کرد که با آمدن فرزند دوم والدین ناچارند زمان توجه و رسیدگی به فرزند اول را کاهش دهند و به همین ترتیب با آمدن سایر فرزندان جدید. یا می‌توان آن را به میزبان و میهمانان مثال زد. اگر میهمانان ده نفر باشند میزبان ساعت خود را به ده قسمت تقسیم می‌کند اما چنانچه بیست نفر باشند مجبور است وقت خود را بیست قسمت کند. در هر صورت، تنظیم وقت همیشه و در همه حال ضروری است حتی اگر احساس شود که وقت کافی یا اضافی وجود دارد؛ زیرا از این وقت اضافی می‌توان در بهبود بخشیدن به کیفیت و افزایش کمیت و تولید و یا مقابله با شرایط فوق العاده و اضطراری و یا برای کاری دیگر بهره گرفت. از همین رو کارمندانی که اوقات خود را به اندازه صرف می‌کنند می‌توانند در دو پست کار کنند، و یا کاسبی که وقتش را تنظیم می‌کند صبح یک کار انجام می‌دهد، عصر یک کار و شب کاری دیگر؛ چرا که او می‌تواند اوقات خود را فشرده سازد بدون آن که این عمل در کارهایی که انجام می‌دهد تأثیر منفی بگذارد. در حالی که شخصی که مراعات وقت را نمی‌کند تمام وقتش را صرف کار اول می‌نماید و تولید و بازده او هم فقط به اندازه تولید و بازده شیفت صبح کسی است که وقت خود را فشرده می‌سازد. حتی در اوقات استراحت نیز تنظیم وقت برای پرداختن به مطالعه یا تقویت فکر یا تجدید قوا یا عبادت و امثال اینها امری مطلوب است.

وانگهی اگر ما وقت خود را تنظیم کنیم دیگر به کمیته‌های موقت و مقدماتی و جلسات مشترک و رد و بدل کردن اسناد و مدارک که در این جلسات غالباً با عجله و بدون فرصت کافی بررسی می‌شوند، نیازی پیدا نمی‌کنیم؛ زیرا این کمیته‌ها، چنان که معروف است، و همچنین جلسات شمشیری دولبه هستند. بیشتر گفتیم که کمیته‌های موقت زمانی است که کارها به صورت روتین، مانند مثالی که از بغداد و موصل آوردیم، صورت گیرد. مدیر باید

در بخشنامه ها و درخواستها و بیانیه هایی که صادر می کند وقت و نیرویی را که از جانب کارکنان و یا شهروندان صرف اجرای آن و یا پرکردن فرمهای جورواجور خواهد شد مراعات کند و این نکته را در نظر بگیرد که آیا وقت و نیرویی که در این راستا صرف می شود با هدف مطلوب و مورد نظر یکسانی دارد، در غیر این صورت، وقت اجتماعی بیهوده هدر خواهد رفت.

همچنین لازم است که تعداد مقامات و مسئولان ارشد یا میانی و یا پایه را که قرار است تصویر اقدامات اداری برایشان ارسال گردد، خوب بررسی شود به طوری که فقط افراد ذیربط به حساب آیند و نه بیشتر. این کار زمان لازم برای ثبت اقدامات اداری و توزیع و ارسال آنها را بسیار کاهش می دهد و احتمال کندی کار در مقامات ذیربط را از بین می برد. مثلاً اگر لازم است تصویر اقدامات اداری برای ده نفر ارسال شود، فرستادن آنها برای بیست نفر هم باعث هدر رفتن وقت می گردد و هم هدر رفتن پول و سرمایه. علاوه بر این، وقت آن ده نفر اضافی را نیز که فرستادن تصاویر برایشان لازم نیست، هدر می دهد.

مدیریت زمان و آموزش

مطلب دیگر، آموزش و آماده سازی کارکنان و کسب مهارتهای شغلی و حرفه ای و پردازش و تقویت مستمر آنها در کلیه کارکنان، بویژه دست اندرکاران مستقیم اجرایی، است. این کار باعث صرفه جویی فراوان در وقت و افزایش تولید می گردد؛ زیرا، کارمندی که آموزش ندیده و آمادگی و شایستگی لازم را به دست نیاورده و با یک پرس و به قول معروف یک شبه به اریکه ریاست و قدرت رسیده است - که نمونه آن را در بسیاری از حکومتهای کودتایی و یا در شرکتهایی که روابط و توصیه حاکم است و هدف لحاظ نمی شود مشاهده می کنیم - باعث ضایع شدن وقتهای فراوان و در هم ریخته شدن کارها و تولید می گردد. مسأله دیگری که باید مورد توجه قرار داد عبارت است از: کاستن از شدت بحران ترافیک، مخصوصاً در جهان سوم، برای کارکنان ادارات و بخش دولتی و حتی بخش خصوصی، تنظیم اوقات توقف در برخی مسیرها، تأمین سرویسهای رفت و آمد

عمومی برای کارکنان به هزینه اداره یا خود کارکنان بویژه اگر تعداد پرسنل زیاد و محل کار در حاشیه شهرها باشد، کم کردن وسایط نقلیه کوچک و خودروهای شخصی، زیرا این اقدام هم از شلوغی خیابانها می کاهد و هم بار هزینه کارکنان و یا دولت را - بسته به این که هزینه سرویس از طرف چه کسی پرداخت شود، کارکنان یا دولت - تا حدی کاهش می دهد. همچنین لازم است که اوقات رفت و آمد کارکنان به واحدهای اداری که در وسط و نقاط مرکزی شهرهای بزرگ قرار دارند به صورت نوبتی و تدریجی باشد، درست مانند مدارس که دانش آموزان به تدریج به مدرسه می روند و به تدریج برمی گردند. در نتیجه، نه مشکلی ایجاد می کنند، نه شلوغی و ازدحام در خیابانها و نه باعث بحران ترافیک می شوند. برای این کار، اداره می تواند کارمندان خود را به سه گروه تقسیم کند که کار هر یک از آنها با نیم ساعت فاصله از یکدیگر شروع و تمام شود. این اقدام علاوه بر کاستن از بار ترافیک در خیابانها، در محیط داخلی اداره هم به حل پاره ای مشکلات کمک می کند.

موضوع دیگری که پیش تر هم به آن اشاره کردیم لزوم ایجاد مهدهای کودک در سازمانها و مؤسسات و دواير بزرگ است تا این که والدین، مخصوصاً والدین کارمندی که ناچارند اطفالشان را با خود به محل کار ببرند، تحت فشار روحی قرار نگیرند. مطلب دیگر این که بهتر است به خوردن غذای آماده و تهیه لباسهای آماده و امثال اینها عادت کنند، این کار باعث صرفه جویی در وقت کارکنان، اعم از زن و مرد، مخصوصاً خانمهای خانه دار می شود، و در نتیجه هم از وقت بهره برداری بیشتری می شود و هم بازده مورد انتظار از مؤسسات، اعم از مؤسسات صنعتی و فرهنگی و غیره، افزایش می یابد.

مطلب دیگری که لازم است مورد توجه قرار گیرد عبارت است از: سعی در رعایت دقیق ساعت مقرر برای حضور در اداره یا تشکیل همایشهای عمومی و کنفرانسها و کنگره ها مخصوصاً از سوی رؤا و ملزم ساختن کارمندان به حضور همزمان با آنها و یا پیش از آنها، این امر جوئی از احترام متقابل میان همگان به وجود می آورد و باعث احترام نهادن به وقت حتی در سایر موارد زندگی می گردد؛ زیرا کسی که در یکی از ابعاد زندگی اش به وقت شناسی و احترام نهادن به قول و قرارها خوبگیرد روحیه احترام نهادن

به قول و وعده ها در سایر ابعاد را هم پیدا می کند. وقت شناسی و احترام نهادن به وقت آینه ای است که موضوع اداره و جدی بودن آن و بود و نمود آن را برای سایر مردم منعکس می سازد. کسی که به قرارها و وعده ها احترام بنهد حتی در نزد کسانی که پایبند قول و وعده خود نیستند محترم است. رعایت وقت و احترام نهادن به آن و حسن استفاده از وقت یا وقت کشی و عدم بهره برداری از آن معیاری است که می توان با آن جوامع را از یکدیگر تمیز داد و آنها را به پیشرفته یا در حال رشد و یا عقب مانده طبقه بندی کرد. ادارات و مدیریتهای را نیز می توان با همین ملاک از یکدیگر متمایز ساخت و آنها را به پیشرفته و عقب مانده و متوسط تقسیم کرد. تنظیم وقت و احترام نهادن به آن نشانه تمدن است و به از میان بردن تعلقات منفی نفسانی، مانند تأثیرپذیری و عقب ماندگی، کمک می کند و نوعی اعتماد و احترام دو جانبه میان افراد و ادارات، چه ادارات دولتی یا ادارات بخش خصوصی، پدید می آورد. در حدیثی آمده است که امام علی علیه السلام به سلمانی فرمود موهای اضافی شاربش را بچیند. سلمانی عرض کرد: یا امیرالمؤمنین لبهایتان را به هم بگذارید تا موهای زاید را کوتاه کنم، حضرت فرمود: «وقت سریعتر از این می گذرد، هر اندازه می توانی کوتاه کن». ملاحظه می کنیم که امام علیه السلام نخواست حتی به اندازه همین چند دقیقه هم از ذکر خداوند که باعث حرکت لبهایش شده بود دست بردارد. در حدیثی دیگر آمده است که فردی از امام صادق علیه السلام سؤالی پرسید؛ حضرت پس از آن که پاسخش را داد به او فرمود: «انصرف لئلا تقسد علی وردی (1)؛ زود برو که ذکر مرا بر هم نزنی» یعنی تکالیفی که مشغول انجام آن هستم.

عالمان دین و مدیریت زمان

در تاریخ آمده است که علامه حلی رحمه الله برای انجام کاری مسافرت کرد و سفر او يك هفته به طول انجامید او در این مدت تبصرة المتعلمین را که يك کتاب فقهی مشهور است به

ص: 174

1- «فقد نصحت لك و لا تقسد علی وردی». بحار الأنوار، ج 1، ص 226.

رشته تحریر کشید. ملاحظه می کنیم که کار و مأموریت هم او را از پرداختن به علم و تکلیف باز نداشت. این علامه بزرگوار عادت داشت که پنجشنبه هر هفته از حله به زیارت کربلا برود در بین راه در حالی که بر چهارپایش سوار بود از نوشتن دست بر نمی داشت. از همین رو می گویند خط این قبیل نوشته های او را فقط فرزندش فخرالمحققین می توانست بخواند چون در حال حرکت چهارپایش دست علامه تکان می خورد و بد خط می نوشت. این نوشته های علامه را فرزند او پاکنویس می کرد. زمانی که علامه حلی، برای حل مشکلی که میان سلطان محمد خدابنده و همسرش به وجود آمده بود و ما داستان مشهور آن را در کتاب الطلاق آورده ایم، به ایران سفر کرد کتابها و شاگردانش را هم با خود همراه ساخت و در بین راه به آنها درس می گفت (1). کتاب قواعد را - که از کتب مشهور فقها است و چندین شرح بر آن نوشته شده است - در ایران نوشت. زمانی که با شاگردانش از شهری به شهری سفر می کردند وقتی در جایی پیاده می شدند دستور می داد خیمه بر پا کنند و آن گاه در خیمه می نشستند و شروع به درس و مباحثه و تألیف می کردند.

شهید اول رحمه الله نیز زمانی که در زندان بود از فرصت استفاده کرد و کتاب اللمعة الدمشقیة را که تا به امروز همچنان محور درس طلاب حوزه را تشکیل می دهد به رشته تحریر کشید.

صاحب حدائق نیز زمانی که منزلش در بحرین، درگیر و دار یک جنگ داخلی، مورد هجوم قرار گرفت کاغذ و قلم و دوات و مقداری از کتابهایش را برداشت و به پناهگاهی گریخت و شروع به تألیف مباحث کتاب مشهور الحدائق الناظره کرد. در پناهگاه به او خبر دادند که دشمنان خانه اش را به آتش کشیده اند، اما صاحب حدائق اصلاً اعتنایی نکرد و به تألیف و نگارش ادامه داد.

درباره صاحب جواهر نیز نقل می کنند که فرزندش هنگام عصر از دنیا رفت و چون فرصت کفن و دفن او نبود جنازه تا صبح در اتاق باقی ماند و صاحب جواهر قلم و کاغذ و کتابهایش را با چراغی برداشت و به اتاقی که جنازه در آن بود آمد و کنار پیکری جان

ص: 175

فرزند دل‌بندش نشست و شروع به نگارش برخی مسائل جواهر کرد. او از غم فرزندش می‌گریست و باز اشک‌هایش را خشک می‌کرد و به نوشتن ادامه می‌داد.

بدین سان، می‌بینیم که دانشمندان و شخصیت‌های برجسته پیشین ما حتی چنین اوقاتی را هم فروگذار نمی‌کردند. بی‌جهت نیست که به آن مقامات عالی‌علمی دست یافتند و تا به امروز هم می‌درخشند. در این جا نقل یک خاطره شخصی هم خالی از فایده نخواهد بود.

روزی به همراه مرحوم والد در خدمت حاج آقا سید حسین قمی رحمه الله‌الین عالم مجاهد نامی که پس از ماجرای مسجد گوهرشاد در زمان پهلوی اول از ایران به عراق تبعید شد، از کربلای معلای معلا به سامرا سفر می‌کردیم. فرزند ایشان آقا سید حسن قمی و مرحوم آقای میلانی نیز در خدمت ایشان بودند. در بین راه اتومبیل ایرادی پیدا کرد و متوقف شد. مرحوم حاج آقا حسین قمی از راننده که مشغول برطرف کردن عیب اتومبیل بود، پرسید: چه مدت در این بیابان معطل خواهیم شد؟ راننده عرض کرد: حدود ده تا پانزده دقیقه. ایشان به مرحوم والد و میلانی و فرزندشان فرمودند: پیاده شوید درباره مسأله ای بحث کنیم که وقت تلف نشود. این آقایان کتاب‌هایشان را با خود آورده بودند. همگی از ماشین پیاده شدند و در همان بیابان فرشی پهن کردند و مسأله ای را مورد مباحثه قرار دادند تا این که عیب ماشین برطرف شد و راننده گفت: سوار شوید و ما سوار اتومبیل شدیم. آری، این چنین، حتی از این فرصت‌های کوچک برای بحث و درس و مطالعه استفاده می‌شده است. چنین داستان‌هایی درباره مخترعان بزرگ نیز نقل می‌شود؛ مخترعانی که تا به امروز ما از اختراعات آنان و نتیجه زحماتشان استفاده می‌کنیم.

در این کتاب و برخی دیگر از نوشته هایمان گفته ایم که روش حکومت غربی برخلاف روش اسلامی و بلکه بر خلاف عقل و منطق است، چرا که در تمام ابعاد زندگی آزادیها را سرکوب می کند در حالی که اسلام، به شرحی که در کتاب الصیَاغة الجديدة و جز آن بیان داشته ایم، به استثنای تنها محرمات، در بقیه امور به تمام مردم آزادی می دهد. فعلاً از بحث در این باره صرف نظر می کنیم و از آن جا که بشریت به این روش حکومت غربی مبتلا شده است لذا پیرامون امور اجرایی سخن می گوئیم چون در حال حاضر ناچار از به کار بستن این امور هستیم، تا این که به اذن خدای سبحان روزی فرارسد که از این سرکوب و اختناق رهایی یابیم و به دنیای آزادی و رهایی گام نهیم. بدیهی است تمام اقدامات اجرایی که در این مبحث به آنها می پردازیم، همان طور که خواننده گرامی ملاحظه خواهد کرد، جنبه سرکوب دارند. هر اداره ای، خواه اداره دولتی از بالاترین سطوح آن تا پایین ترین رده هایش باشد یا اداره شرکتهای خصوصی و غیره، برای انجام عملیات و کارهایش به اقدامات و کارهای دفتری و اداری متعددی دست می زند. به این گونه کارها اصطلاحاً «روشهای انجام کار»⁽¹⁾ و یا راهها و شیوه های عمل و گاهی هم «رویه کار» می گویند. روشهای انجام کار از ابزارهای انجام فعالیتهاست و بدون این روشها انجام هیچ کاری از کارها ممکن نیست؛ زیرا، یا قانون در برابر آن می ایستد و یا این که طبیعت کار آن را می طلبد. اجرای روشهای انجام کار به صورت گام به گام صورت می پذیرد. یعنی گام اول

ص: 177

1- . منظور همان تشریفات و مراحل اداری است.

برداشته می شود، سپس گام دوم و... به همین ترتیب تا این که کار به آخرین گام و مرحله ای که مشخص شده است می رسد و در اینجا اقدامات کار تمام می شود و نتیجه به شکل جواز یا اجازه انجام کار، در اختیار ارباب رجوع قرار می گیرد. مانند صدور پروانه ساختمان یا پروانه کسب یا دست یافتن به یکی از خدمات عمومی نظیر دریافت تلفن و امثال آن.

گاهی اوقات روشهای انجام کار و اقدامات اداری همزمانی دارند و تقدم و تأخری میان آنها در کار نیست. در چنین صورتی اداره می تواند برای انجام کار خود نمایندگانی بفرستد، یکی را برای دریافت پروانه از اداره مسکن و شهرسازی، دیگری را برای دریافت امتیاز از شرکت برق و... به همین ترتیب. مقصود از روشهای انجام کار، گامهای تفصیلی و یا مراحل است که يك کار از ابتدا تا پایان آنها را طی می کند. بنابراین، روشهای انجام کار عبارت است از يك سلسله عملیات دفتری و اداری که عده ای از افراد در يك و یا چند اداره مشترکاً به آنها می پردازند و به این هدف طراحی شده اند که کارهای تکراری به شیوه ای یکدست انجام شوند. در این جا چند مورد از روشهای انجام کار را که هر اداره و یا هر فردی با آنها سروکار دارد ذکر می کنیم: «کار» گرفتن ویزای مسافرت در وقتی که شخصی قصد سفر داشته باشد، «کار» دریافت گواهی ولادت، «کار» گرفتن گواهی عدم سوء پیشینه، «کار» گرفتن گواهینامه رانندگی پایه های يك و دو، «کار» دریافت پروانه ساختمان، «کار» گرفتن امتیاز آب و برق و تلفن و آسفالت و نوسازی خانه، «کار» دریافت پروانه کسب، «کار» دریافت جواز واردات کالا؛ «کار» دریافت جواز صدور کالا، «کار» گرفتن صندوق پستی یا نصب تلکس، و دیگر رویه های احمقانه و دست و پاگیری که باعث توقف جریان زندگی و سلب آزادی از انسان می شوند. گرچه غریبها سعی کرده اند این رویه ها را به نظر خودشان به حداقل ممکن برسانند اما ریشه غالب این رویه ها بر خلاف عقل و منطق و آزادی، این موهبت الهی به انسان، می باشد. خدای متعال در وصف پیامبر صلی الله علیه و آله می فرماید: «وَرَحْمَتِي وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ فَسَأَكْتُبُهَا لِلَّذِينَ يَتَّقُونَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَالَّذِينَ هُمْ بِآيَاتِنَا يُؤْمِنُونَ * الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبِيثَاتِ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَالَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ

الَّذِي أَنْزَلَ مَعَهُ أَوْلِيَّكَ هُمُ الْمُؤْمِنُونَ» (1)؛ «و رحمتهم همه چیز را در برگرفته است، و بزودی آن را برای کسانی که پرهیزگاری می کنند و زکات می دهند و به آیات ما ایمان می آورند مقرر خواهم داشت. همانان که از این رسول و پیامبر درس ناخوانده ای پیروی می کنند که نامش را در تورات و انجیلشان نوشته می یابند (و در آن می خوانند که این پیامبر) ایشان را به نیکبها فرمان می دهد و از ناشایستها باز می دارد و چیزهای پاکیزه را برایشان حلال می کند و چیزهای ناپاک را برایشان حرام می گرداند و بارهای گران را از دوششان برمی دارد و بند و زنجیرهایشان را می گشاید. پس کسانی که به او ایمان آوردند و وی را گرامی و بزرگ داشتند و یاریش رساندند و از آن نوری که بر او نازل کردیم (یعنی قرآن) پیروی کردند، اینان رستگارند».

بنابراین، خداوند پاک و بلند مرتبه به واسطه رسول خدا صلی الله علیه و آله بارهای گران و بند و زنجیرها را از دوش و دست و پای بشریت برداشته است. در کتاب الصیافة الجدیة واژه های «اصر» و «أغلل» را توضیح داده ایم و در این جا نیازی به تکرار آن نمی بینیم.

پاره ای از رویه های اداری یا روشهای انجام کار هستند که درون سازمانی می باشند و در راستای اهداف درونی و بنیادی سازمانها، در داخل آنها انجام می گیرند و به شهروندان مربوط نمی شوند. مانند مرخصیها، خرید لوازم و تجهیزات برای سازمان، نگهداری نامه ها و اسناد و مدارک در پرونده ها و غیره. به طور کلی تمام کارهای دفتری در ادارات و دوائر دولتی و شرکتهای خصوصی و حتی ادارات فردی سلسله گامهایی را پشت سر می گذارد و در این مسیر مراحل مشخصی را طی می کند که از پیمودن آنها گریزی نیست یا به سبب طبیعت کار و یا به خاطر وجود پاره ای قوانین که تا با آنها همسازی نداشته باشد کار پیش نمی رود. در این میدان، یعنی میدان اجراست که نقش مهارت تحلیل گر اداری و مدیر (در عرصه پژوهش به منظور ساده کردن روند اجرا و ارائه طرح و پیشنهاد و شتاب بخشیدن به کار و غیره که از مدیر و تحلیل گر و امثال آنان انتظار می رود)، خود را نشان می دهد.

وجود مهارتهای لازم می تواند مدت زمان روشهای انجام کار را کوتاه سازد. چنان که

ص: 179

نداشتن اطلاعات کافی یا تعلل و بی حوصلگی در کار و یا ایجاد يك اداره یا قسمت جدید در يك سازمان نیز می تواند این مدت را طولانی کند؛ زیرا وظیفه اقتضا می کند که رئیس اداره به منظور تعیین روشهای انجام کار لازم برای اجرای کارها در این قسمت تازه تأسیس، دست به تحقیق سازمانی معینی بزند و روشهای انجام کار جدید مناسب برای اجرای کارها و ایجاد هماهنگی میان اداره تازه تأسیس با سایر ادارات مرتبط با آن را طرح ریزی کند. فرقی نمی کند که اداره دولتی باشد یا اداره يك مؤسسه فرهنگی یا اقتصادی و یا جز آن؛ زیرا وقتی يك واحد جدید تأسیس می شود لازم است میان این واحد و واحدهای دیگر هماهنگی به وجود آید تا کار به هر ج و مرج نکشد. به همین دلیل است که مشاهده می کنیم وقتی می خواهند محله یا حومه جدیدی در يك شهر بسازند برای برنامه ریزی و طراحی و اجرای آن کارشناسانی از چندین وزارتخانه مانند وزارت مسکن و شهرسازی و آب و برق و راه و ترابری و کشور و غیره همکاری می کنند؛ چون این شهر جدید نیاز به مدرسه و درمانگاه و آب و برق و پلیس و امنیت و امثال این خدمات شهری دارد.

بسیاری اوقات روشهای انجام کاری که در این واحد جدید به اجرا در می آیند دچار اشکال می شوند؛ چون رویه های متبوع در فلان اداره، به دلیل مشابهت کاری میان آن سازمان و اداره جدید، به این اداره تازه تأسیس منتقل می شوند بدون آن که این نکته مورد توجه قرار گیرد که رویه های انتقال یافته از آن سازمان قبلی ممکن است قدیمی، پیچیده، عریض و طویل و برای کارهای اداره جدید و یا حتی برای جوّ اجتماعی جدید نامناسب باشند. گاه پیش می آید که سازمانی که روشهای انجام کار از آن اقتباس شده است، خود نیز این روشها را از سازمان دیگری گرفته و از آن جا که روشهای انجام کار ماهیتاً طوری هستند که با گذشت سالها رشد می کنند و گامها و مراحل آنها بیشتر و طولانی تر می شود لذا رویه های ساده ای که اساساً برای نخستین سازمان وضع شده اند بعدها مفصل تر و پیچیده تر می شوند به حدی که کارها از مجاری غیر ضروری متعددی می گذرند، و به زمانی بسیار طولانی تر از زمان تعیین شده قبلی، و همچنین به پول بیشتر و احياناً به افراد و پرسنل زیادتر نیاز پیدا می کنند. این قاعده در تمام ابعاد زندگی و نهادهای اجتماعی که

رویه های حیات قبلی به حیات بعدی منتقل گردد صدق می کند؛ چرا که زندگی فراز و فرود دارد و شرایط آن از زمانی به زمانی دیگر فرق می کند و نمی توان شرایط زندگی قبلی را عیناً به وضعیت جدید انتقال داد بدون آن که تحولات نوپدید در زندگی جدید را مد نظر گرفت. برای مثال قوانین ایران در زمان پهلوی از بلژیک و برخی دیگر از کشورهای اروپایی اقتباس گردید. پیداست که این قوانین حتی اگر فرض کنیم برای کشور بلژیک و آمریکا و بریتانیا و یا برای زمانی خاص مناسب بوده اما نه برای ایران و نه برای زمانهای جدید مناسب نبوده است و نیست. این روال هنوز هم برجاست و به همین دلیل است که ما شاهد صفهای طویل مراجعه کنندگان سرگردان در ادارات هستیم و مرتباً از این اداره به آن اداره و از این اتاق به آن اتاق حواله داده می شوند. تمام این روشهای انجام کار، حتی قطع نظر از اسلامی بودن و یا غیر اسلامی بودن آنها، اصولاً خلاف انسانیت هستند. قوانین جزایی و کیفری نیز همین وضع را دارند.

سادگی در مدیریت و تأثیرات آن

روشهای انجام کار و مراحل اداری اگر ساده باشد فواید متعددی را برای سازمان و توده کاربران تحقق می بخشد؛ زیرا نه تنها به کاهش هزینه ها می انجامد بلکه به افزایش کارآمدی و کارایی سازمان در انجام کارهایش نیز کمک می کند. چنان که وقت را نیز فشرده می سازد و کارها در زمان کوتاهتری انجام می گیرد. از جمله فواید و اهداف روشهای انجام کار عبارتند از:

1. سرعت بخشیدن به انجام کارها؛ زیرا، تعیین پیشاپیش گامها و مراحل متوالی که کارها باید طی کنند به انجام فعالیتها شتاب می بخشد و از اوقات انتظار در دفاتر کارمندان به منظور آشنا شدن با مراحل که کار باید از سر بگذارند، می کاهد، و در نتیجه انجام کارها سرعت بیشتری می یابد. بسیار مناسب است که در ادارات، اعم از ادارات خصوصی و یا عمومی و دولتی، کمیته ای تشکیل شود تا راهکارهای دیگری هم برای کاهش دادن وقت و هزینه و انرژیهای که در زمینه روشهای انجام کار صرف می شود تهیه کند تا کارها و عملیات اداری تاجایی که ممکن است با سرعت بیشتری انجام گیرد.

2. بهبود بخشیدن به خدمات ارائه شده به مردم و کاربران؛ زیرا، سرعت در انجام کارها و جلوگیری از انباشته شدن آنها و روزها و هفته ها معطل شدن و منتظر ماندن در دفاتر کارمندان باعث می شود که سرویس دهی بهتری به توده کاربران ارائه شود.

3. یکدست سازی انجام کارهای اداری در دفاتر؛ یعنی تعیین رویه های کار استاندارد برای عملیات مشابه و اجرای آنها به شیوه همسان در صورتی که کارها و عملیات تکراری باشند. این امر از هرج و مرج در دفاتر و سردرگمی مدیران جلوگیری می کند. روشن است که وحدت رویه و روش سبب کاهش نیرو و هزینه ها می گردد.

4. کاهش دادن هزینه کارهای اداری و دفتری؛ زیرا، به کار بستن رویه های استاندارد برای کارهای مشابه به طرح ریزی نمونه ها و مدل های استاندارد برای این رویه ها می انجامد و این خود تا حدی موجب کاهش در هزینه های انجام کارهای دفتری و اداری می گردد. اما لازم است که در عین وحدت رویه تنوع نیز وجود داشته باشد چرا که انسان اصلاً موجودی تنوع طلب است، چه کارمند و چه کسی که به کارمند مراجعه می کند. این تنوع می تواند حتی در رنگ کاغذها یا طراحی آنها و یا امثال آن باشد.

5. کم کردن زحمت و تلاش فکری کارکنان؛ چرا که روشهای انجام کار از تلاش فکری کارمندان می کاهد؛ زیرا رئیس اداره، برای انجام فعالیتها و کارهای مشابه، سیاست یکدست و رویه های یگانه ای وضع می کند و کارمندان اجرایی، اعم از تحلیل گر یا ناظر یا کارمند عادی، به اجرای آن سیاست می پردازند و در اثنای پرداختن به کارها، برای اندیشیدن طولانی در رویه هایی که برای انجام کار در پیش خواهند گرفت درنگ نمی نمایند و به رئیس اداره نیز مراجعه نمی کنند مگر در موارد استثنایی. این امر هم برای ارباب رجوع هم برای کارمند و هم برای رئیس باعث صرفه جویی در وقت می شود. در خصوص این موارد استثنایی هم، پس از بحث و بررسی آنها، راجع به روشهای انجام کارشان تصمیمی اتخاذ می گردد که در انجام کارهای مشابه آتی مورد عمل قرار می گیرند. وجود گامهای متوالی و معین برای روند کارها، خواه این توالی و تسلسل طولی باشد یا عرضی، تضمین کننده آن است که کارها بر حسب روش مقرر، بی کم و زیاد و بدون آن که برخورد و تداخلی پیش آید، اجرا شود، و این خود از فرصتهای خطا و فراموشی در هنگام

پرداختن به کارها می‌کاهد، و به مدیریت در اعمال نظارت به اجرای کارها کمک می‌کند تا این که کارها به درستی و بر طبق سیاستها و رویه‌ها و مقررات تعیین شده برای مقابله با موارد و احتمالاتی که سیر کار در مؤسسه با آنها مواجه می‌شود، به پیش رود. تبعیت کارکنان از این گامها و رویه‌ها موجب می‌گردد که کارها به شکل همگون انجام گیرد و از هرج و مرج و آشفتگی در سازمان که وقتی پیش می‌آید که به کارمند اجازه داده شود بر طبق سلیقه و روش خاص خود به اجرای کارها بپردازد، جلوگیری می‌شود؛ چرا که روشها ممکن است، بر حسب برداشتها و یا برخورد منافع، متباین و متعارض باشند. بیشتر اشاره کردیم که اختلافات همواره ناشی از برداشت‌ها نیستند بلکه گاه این اختلافات به واسطه برخورد و تضاد منافع پیش می‌آیند؛ مثلاً، ممکن است میان فروشنده و خریدار اختلاف پیش آید، یکی خواهان افزایش قیمت باشد و دیگری طالب کاهش آن. این اختلاف ناشی از برخورد و تضاد منافع هر یک از طرفین است نه به واسطه اختلاف برداشت.

پیروی از روشهای انجام کار جدید و ساده در هنگام اجرای کارها نتیجه دیگری هم دارد و آن کاستن از نارضایی در میان کارمندان است؛ چرا که نارضایی معمولاً برخاسته از کثرت کار روتین و تداخل و تعارض کارها می‌باشد؛ بنابراین، ساده و سبک کردن کارها به بالا بردن روحیه کارکنان و افزایش علاقه آنان به کار کمک می‌کند و این نیز، به نوبه خود، بازده را افزایش می‌دهد، خواه بازده اقتصادی باشد یا فرهنگی یا بهداشتی و یا جز اینها.

عیب‌های ناگزیر پنکته ای را که در اینجا باید همواره به خاطر داشته باشیم این است که مراحل اداری معایبی هم دارند که باید از آنها اجتناب کرد. اصولاً هر چیز خوبی اگر مراقبت نشود تبدیل به یک شیء بد و منفی می‌گردد. مثلاً همین آب باران که به خودی خود مفید و ارزشمند است. اگر در شهرها برای هدایت آن جداول و آبراهه‌ها ساخته نشود، در گودالها جمع می‌شود و به محلی برای تجمع میکربها و آلودن محیط تبدیل می‌گردد. روشهای انجام کار نیز به همین گونه اند؛ زیرا گاهی اوقات به شیوه ای بد و نادرست به کار گرفته می‌شوند و به

مرور زمان، به صورت مقرراتی عریض و طویل و پیچیده در می آیند و در نهایت باعث تأخیر در انجام کارها و نیز نارضایتی شهروندان و کارکنان، هر دو، می گردد؛ چرا که طولانی شدن و پیچیدگی رویه ها و مقررات بر هر دو طرف تأثیر می گذارد. این پدیده همان است که اصطلاحاً به آن «روتین» و گاه «کاغذبازی» می گویند. یعنی تأخیر غیر طبیعی در کارها و حواله دادن انسان از این اداره به آن اداره. این پدیده از بیماریهای اداری به شمار می آید و بسیاری از ادارات خصوصی و دولتی به آن گرفتارند. روشن است که اگر ادارات خصوصی به این درد مبتلا شوند مردم، به دلیل آن که از مراجعه به آنها طرفی نمی بندند، از گرد این ادارات پراکنده می شوند و چنانچه ادارات دولتی به این مرض گرفتار آیند - چنان که در تمام کشورهای جهان سوم شاهد آن هستیم - مردم از حکومت ناراضی می شوند و این نارضایتی سرانجام به هرج و مرج و آشفتگی و یا به انقلاب و شورش و اعتصاب و تظاهرات و در نهایت سقوط حکومتها می انجامد.

سخنی در روش های درست مدیریت

روشهای انجام دادن کار درست، به دلیل آنکه عملیات و تصمیمات مربوط به کارهای همانند را یکدست می سازند، زحمت اندیشیدن کارکنان و مدیران را در کارهایی که انجام می دهند کم می کند. ادامه روشهای انجام کار قبلی گاه ممکن است باعث ناهمخوانیها و خطاهایی گردد زیرا وضعیت جدید با وضعیتی که این روشها برای آنها وضع شده است متفاوت می باشد؛ بنابراین روشهای انجام کار، پس از گذشت مدتی چند و پیش آمدن حالات استثنایی، مانند جنگ و امثال آن، نیاز به بررسی مجدد پیدا می کنند تا بتوان آنها را ساده ساخت و معایبی را که در آنها پدید آمده و باعث هرج و مرج و آشفتگی و اتلاف وقت و بروز نارضایتی و حیف و میل شدن پول از سوی مراجعه کنندگان می گردد، برطرف کرد. عبور از پاره ای مراحل غیر ضروری و پیمودن گامهای غیر لازم به کند شدن روند کار می انجامد زیرا برای هر اقدامی چندین کار اختصاصی توسط عده ای از کارمندان باید انجام گیرد. گذشتن کار از کانال شمار زیادی کارمند برای اقدام کردن در مورد آن کار نیز

باعث تأخیر در انجام کار می گردد. وجود گامهای غیر ضروری، مانند عملیات زاید ثبت و ضبط کار، و نیز فراوانی دفاتر ثبت و مراجعه مکرر به این دفاتر نیز باعث کند شدن و تأخیر روند کار و انباشته شدن کارها در برابر کارمند می شود، و بسا اتفاق می افتد که، به ویژه در کشورهای عقب افتاده، دفتر ثبت از روی میز کارمند گم می شود و ناچار عملیات ثبت از نو انجام می گیرد که این خود نیز به تأخیر در انجام کارها می انجامد. مواردی پیش می آید که یک کار برای آنکه اقدامی روی آن صورت گیرد بارها از یک مسیر و یا از کانال یک کارمند می گذرد و باعث می شود که مراجعه کننده از این دایره به آن دایره مراجعه کند و دست آخر به همان دایره اول برگردد. علت گردش کار در میان دفاتر مختلف آن است که اولاً- دفاتر از ترتیب مناسب و سازگار با توالی گامهایی که برای پیمودن روشهای انجام کار در نظر گرفته شده است برخوردار نیستند؛ ثانیاً، عملیات مشابه، در یک مکان و یا توسط یک کارمند انجام نمی گیرد. خیلی وقتها این سرگردانی و گردش کار ناشی از آن است که مدیران می خواهند در کار آنها اشتباهی پیش نیاید. مثلاً ارباب رجوع به مدیر مراجعه می کند و آن مدیر او را به مدیر زیردستش ارجاع می دهد و مدیر زیردست پس از اتمام کار مجدداً او را به مدیر مافوقش ارجاع می دهد تا مدیر مافوق از صحت امضای مدیر زیردست و اشتباه نکردن او مطمئن گردد. آنها برای رسیدن با این هدف و اعمال کنترل و نظارت بر کارها دقتها و وسوسهای زیادی از خود نشان می دهند. برای مثال کارهایی را که جنبه مالی دارند در نظر می گیریم. این قبیل کارها از کانال شمار زیادی از کارمندان می گذرند و به دقت بررسی و کنترل می شوند و در نهایت به امضا می رسند. در صورتی که ممکن است مبلغ مورد نظر بسیار ناچیز باشد و سزاوار صرف این همه نیرو و تلاش نباشد و حتی اگر مبلغ آن با وقت و پولی که صرف این برویا می شود مقایسه گردد کمتر از مبلغی باشد که به خاطر آن پول و وقت تلف می شود. گاهی یک کار، در هنگام رفتن از این دفتر به آن دفتر، چندین بار ثبت می شود چرا که کارمند می ترسد پرونده از بین برود و مسئولیت فقدان آن به گردن او بیفتد. این مقررات و این نحوه گردش کار در روحیه کارمندان تأثیر می گذارد. گاهی اوقات کارمند، به دلیل آن که دفاتر و منابع اطلاعات لازم برای انجام کار کارمند، دم

دست او نیست مجبور می شود دفتر کارش را ترك کند و به اتاقهای دیگر برود. این رفت و آمدهای مکرر کارمند نیز سبب تلف شدن وقت می گردد و در نتیجه، انجام کار را به تأخیر می اندازد. بسیاری اوقات مراجعه کننده برای آن که راهش را کوتاه کند ناچار رشوه پرداخت می کند. و لذاست که در تمام کشورهای جهان سوم شاهد رواج وحشتناک رشوه هستیم. شاید این تنها علت رشوه نباشد اما مطمئناً یکی از عوامل شایع و رایج آن است؛ زیرا مراجعه کننده با دادن چیزی به کارمند مسئول انجام کار او و یا به عده ای از کارمندان می خواهد زحمت رفت و آمد و ایستادن در صف و ضایع شدن وقتش را کم کند.

بدیهی است که کارمند مسئول، حتی اگر مسلمان هم باشد، ممکن است رشوه بگیرد؛ چرا که پول فریبنده است، و اگر نظارت و کنترلی نباشد - و فرض این است که کنترلی در کار نیست و یا اگر هست خود شخص ناظر و کنترل کننده نیز برای اداره امور زندگی اش رشوه می گیرد - مسلمان بودن کمتر می تواند مانع این گونه کارها شود. در دوایر دولتی از بین بردن فساد و رشوه و روابط و رانت خواری و غیره ممکن نیست مگر زمانی که احزاب آزاد متعددی وجود داشته باشند که برای رسیدن به قدرت در انتخاباتی آزاد، رقابت کنند تا اینکه دولتی در سایه بوجود آید که بر این دولت علنی و آشکار نظارت کند. وقتی که دولت در سایه ملاحظه کند دولت آشکار رشوه می گیرد یا بر خلاف موازین و قوانین عمل می کند آنها را در مطبوعات خود افشا می سازد و از این راه موجبات سقوط کامل و جزئی دولت آشکار را فراهم می آورد. تنها راه علاج همین است و جز این هیچ درمان دیگری موفقیت آمیز نخواهد بود. درست است که در چنین حکومتی هم رشوه خواری ممکن است راه یابد اما در مقایسه با حکومتهای استبدادی بسیار اندک و در حد يك درصد و یا کمتر است. البته شکی نیست که تربیت و مانع دینی و عواملی از این قبیل در کاهش دادن رشوه خواری تأثیر ویژه ای دارد.

در بحث گذشته اشاره کردیم که بسیاری اوقات روشهای انجام دادن کار از سوی کارمندان، چه در بخش دولتی و چه در شرکتهای خصوصی و غیره، به صورت نادرست صورت می‌گیرد، لذا کارها پیچیده و روند انجام دادن آنها طولانی می‌شود و نهایتاً شکایتها بالا می‌گیرد و وقت و پول مردم هدر می‌رود. اینجاست که فواید روشهای انجام دادن کار به نوعی عیب تبدیل می‌شود و به جای آنکه ابزاری کمکی برای انجام دادن کارها باشد، باری بر دوش سازمان می‌گردد. در چنین وضعی پرداختن به بررسی تحلیلی روشهای انجام دادن کار سازمان، به منظور ساده سازی آنها که خود باعث تسهیل کارها و کوتاه شدن وقت و صرفه جویی در هزینه ارباب رجوع و حفظ توان کاری کارمندان و شهروندان می‌شود، ضرورت پیدا می‌کند. قبل از شروع در اجرای برنامه ای برای ساده کردن روشهای انجام دادن کار در يك سازمان، اعم از این که سازمانی دولتی باشد یا ملی، ابتدا باید موافقت مدیریت عالی آن را به دست آورد؛ زیرا موافقت این مدیریت با برنامه مورد نظر راه را برای پذیرش سریع و همکاری از سوی سطوح اجرایی پایین سازمان هموار می‌سازد. یکی از اموری که به قانع ساختن مدیریت عالی نسبت به اهمیت اجرای برنامه ساده سازی روشهای انجام دادن کار کمک می‌کند توضیح دادن مشکلاتی است که بر سر راه روشهای اجرای کار سازمان وجود دارد، مشکلاتی مانند تأخیر در انجام دادن کارها، وجود اشتباهات فراوان در کارها، افزایش نارضایتی توده کاربران از پیچیدگی اجرای کار، که گاه موجب پراکنده شدن آنان از پیرامون سازمان ملی و یا بروز اعتصابات و تظاهرات در

حکومتها می‌گردد، می‌باشد. برای آنکه مشکلات موجود در سازمان برای مدیریت عالی روشن تر شود صاحب ایده ساده سازی روشهای اجرا، خواه کارشناسی از بیرون سازمان باشد یا تحلیل گر اداری خود سازمان، می‌تواند مدیریت عالی را نسبت به اهمیت اجرای برنامه ساده کردن روشهای اجرای کار در سازمان قانع سازد. این در صورتی است که ایده مذکور از سوی کارشناسان سازماندهی و مدیریت در خارج از سازمان و یا توسط واحد سازماندهی و مدیریت در خود سازمان پیشنهاد شود. اما گاهی اوقات ایده اجرای برنامه ای برای ساده سازی روشهای انجام دادن کار در سازمان از خود مدیریت عالی سازمان نشأت می‌گیرد، چون احساس می‌کند که روشهای انجام دادن کار در سازمان پیچیده است و باید ساده شوند. در هر دو حالت، مدیریت عالی باید راهکاری را که قرار است برنامه ساده سازی از رهگذر آن به اجرا در آید تأیید کند. اما روشن است که چنانچه فکر ساده سازی از طرف مدیریت عالی سازمان باشد، در صورتی که مدیریت و رژیم دیکتاتوری حاکم باشد، دیری نمی‌گذرد که این فکر از سر مدیریت عالی خارج می‌شود، زیرا اولاً چنین مدیریتی از هیچ سویی نظارت نمی‌شود، ثانیاً آن فکر را مخالف دیکتاتوری خود می‌بیند، به فرض هم که مدیریت عالی تصمیم جدی به این امر بگیرد هیچ گونه ضمانت اجرایی برای آن وجود ندارد؛ زیرا کارمندان که غالباً ترسی ندارند، مقید به اجرای برنامه ساده سازی نیستند. ما در حکومتهای دیکتاتوری همروزگار خود بارها شاهد این امر بوده ایم که مدیریت عالی تصمیمی می‌گیرد و وانمود می‌کند که این تصمیم يك تصمیم قاطع است اما پس از مدتی کوتاه تمام تصمیمات هدر می‌روند. مثلاً در ایام جمال عبدالناصر در مصر از برخی کارمندان و کارشناسان خارجی خواسته شد که برای اصلاح دستگاه و ساختار اداری دولت پیشنهادهایی ارائه دهند. این عده پس از اقامتی طولانی در مصر و بررسی دقیق وضعیت کارمندان و وظایف و پستهای اداری گزارش محرمانه ای دادند که خلاصه اش این بود: اصلاح غیرممکن است؛ چون، مشکل اصلی عبارت است از: فزونی چندین برابر مورد نیاز کارمندان، و این شمار زیاد را هم نمی‌توان کاهش داد؛ چرا که رئیس دولت وجود افرادی را که برایش کف بزنند و هُورا بکشند خوش دارد و این

جمعیت اضافی کارمندان را برای تقاخر و کبکبه و دبده اش دور خود جمع کرده است و تا زمانی که این مدیریت در رئیس دولت باشد اصلاح شدنی نیست. بدین سان، تلاش برای اصلاح دستگاه اداری به شکست انجامید و کارشناسان دست از پا درازتر بازگشتند و کار به سرانجام نرسید. علاوه براین، گاهی اوقات این گونه تلاشها نتیجه معکوس می دهد. مثلاً، یکی از حکومتهای معاصر تصمیماتی برای مقابله با کثرت رشوه خواری در دستگاه قضایی و فساد قاضیان اتخاذ کرد و در این خصوص فرمان شدیدی صادر نمود اما از آنجا که این فرمان ضمانت اجرایی نداشت؛ چون رئیس جمهور دیکتاتور قادر به اداره قاضیان و یا مجازات آنها نبود، لذا قاضیان از این فرمان در جهت فساد بیشتر بهره برداری کردند؛ زیرا هر که درباره این فرمان جدید و ارائه شکایت قبلی اش به آنان مراجعه می کرد او را به پای میز محاکمه می کشاندند و محکوم به زندانش می کردند و یا برای آنکه از مجازات او صرف نظر کنند و آزادش نمایند از او رشوه می گرفتند.

برای ساده سازی روشهای اجرای کار می توان از کارشناسان سازماندهی و مدیریت در خارج از سازمان، یا ایجاد واحد سازماندهی و مدیریت در خود سازمان، و یا از مدیران و سرپرستان کمک گرفت. هر يك از این راه های مختلف فواید و مزایایی و در عین حال معایبی دارد. بنابراین، باید این راه های سه گانه را سبک سنگین کرد و آنها را با یکدیگر سنجید. اینک درباره هر يك از این سه راه توضیحاتی می دهیم:

استفاده از کارشناسان برون سازمانی

اول: کمک گرفتن از کارشناسان خارج سازمان؛ برای این منظور با کارشناسانی متخصص در امر سازماندهی و مدیریت قرارداد بسته می شود تا به بررسی روشهای اجرای کار و سازماندهی اداره پردازند. مأموریت این کارشناسان، پس از اجرای تعهداتشان در این زمینه، پایان می پذیرد. بعضی معتقدند که بستن قرارداد با کارشناسان خارج از سازمان، خواه کارشناسان داخلی باشند و یا خارجی، از بهترین راههای توسعه و بهبود بخشیدن به روشهای اجرای کار در دفاتر و ادارات می باشد؛ زیرا کارشناسان خارج

از سازمان تجربه وسیعی درباره کار خود به دست آورده اند؛ چرا که مأموریت‌های مختلفی در سازمان‌های دیگر انجام داده اند، لذا می دانند درد در کجا نهفته است و درمان آن چیست.

اینها همچنین با اندیشه هایی جدید و با نگرشی نو به امور که بر اثر کارکردن در سازمان‌های مشابه به دست آورده اند، به سازمان می آیند، و بیشتر و بهتر از کارمندان خود سازمان می توانند مشکلات آن را کشف و شناسایی کنند؛ چون کارمندان خود سازمان به روش‌های اجرای کار در آن خو گرفته اند و برخی گامها و مراحل اجرای روش‌های انجام کار به نظر آنان گام‌های اساسی می آید؛ چرا که به آنها عادت کرده اند و ترک عادت هم کاری بسیار دشوار است، در صورتی که این گامها در حقیقت غیر ضروری و یا حتی زیانبخش هستند. حال آن که کارشناسان خارج از سازمان در بررسی‌های خود و در توصیه هایشان برای اصلاح کارها واقع بین تر می باشند و بنابراین، زمینه ای برای جنبه های شخصی و یا ملاحظات خصوصی باقی نمی گذارند و رابطه و پارتی بازی در آنها تأثیر نمی نهد و بدون آنکه تحت تأثیر این عوامل و امثال آن قرار گیرند کارشان را انجام می دهند.

مضرات استفاده از کارشناسان برون سازمانی

اینها فواید و منافی است که در استفاده از کارشناسان خارج سازمان نهفته است. اما به این روش انتقاداتی هم شده است، از جمله:

1. بالا بودن هزینه ها؛ اگر مشکلی که يك سازمان با آن مواجه است كوچك و كم اهميت باشد، سازمان ممكن است هزینه های زیادی را صرف بستن قرارداد با کارشناسان خارج سازمان نکند.
2. کارشناسی که خارج از سازمان باشد قادر به فهم کامل و درست روحیه کارمندان و مدیریت نیست و لذا ممکن است راه حل پیشنهادی او مناسب سازمان نباشد.
3. فرایند پیگیری توصیه ها و پیشنهادهای ارائه شده به سازمان غالباً ضعیف است، و احیاناً، پس از پایان یافتن مأموریت کارشناسان، این پیگیری فرو نهاده می شود؛ چرا که کارشناس به کشور خود و یا به پست قبلی خود باز می گردد و سازمان بدون اصلاح باقی

می ماند؛ زیرا کسی نیست که این توصیه ها و تصمیمات را به اندازه کافی پیگیری کند. حتی مدیریت عالی نیز، به دلیل غرق شدن در وظایف خود، قادر به پیگیری آنها نمی باشد.

ایجاد واحدی برای ساماندهی در يك سازمان

دوم: ایجاد واحدی برای ساماندهی و مدیریت در خود سازمان؛ در این فرض، سازمان يك واحد همیشگی برای ساماندهی و مدیریت ایجاد می کند و عده ای کارشناس با کفایت و توانمند به کار می گیرد که این افراد تمام توان و وقت خود را به بررسی ساماندهی و روشهای انجام کار پیچیده و مشکلاتی که بر سر راه سازمان قرار می گیرد و ارائه پیشنهادها و توصیه ها در جهت حل این مشکلات اختصاص می دهند. به عقیده برخی، ایجاد چنین واحدی از بهترین ابزارهای مقابله با مشکلات سازمان به شمار می آید؛ زیرا، وجود این واحد در داخل سازمان ضامن همکاری رؤا و کارمندان با تحلیل گران اداری در هنگام اجرای تحقیق می باشد، و تحلیل گران در فهم و دریافت مشکلاتی که سازمان با آنها مواجه می شود توانا تر خواهند بود؛ چون اینان از خود سازمان هستند و به قول معروف، «اهل البیت ادري بما فی البیت». لذا می توانند به انجام تحقیقات برای مقابله با مشکلات ریز و درشت پردازند و پیش از آن که این مشکلات نتایج زیانباری به بار آورند، راه حل مناسب را برای آنها بیابند. علاوه براین، حضور همیشگی آنان در سازمان این امکان را برایشان فراهم می آورد که اجرای توصیه ها و پیشنهادهایی را که خودشان به مدیریت ارائه داده اند پیگیری کنند و اصلاحات را به گونه ای مستمر و رو به جلو در سازمان اعمال نمایند.

اما عده ای هم هستند که معتقدند این روش نیز، به دلایلی که پیشتر اشاره شد، خالی از مشکلات نیست؛ زیرا خو گرفتن این کارشناسان با اداره و مدیریت باعث عادت کردن آنان با مشکلات و روشهای عریض و طویل اجرای کار می گردد و همین امر سبب می شود که به این مشکلات با نگاه بی طرفانه و از بیرون گود ننگرند بلکه به عنوان يك عضو داخلی به آنها نگاه کنند. بنابراین، عده ای براین باورند که بهترین وسیله و راه برای بررسی

سازمانها و رویه های آنها جمع میان این روش و روش قبلی است، به طوری که همکاری در اجرای تحقیق میان کارشناسان خارج سازمان و کارمندان داخل سازمان فراهم آید و کارمندان واحد سازماندهی و مدیریت داخلی به کارشناسان خارج از سازمان در گردآوری اطلاعات پیرامون مشکل کمک کنند، و کارشناسان نیز تجربیات و آگاهیهای حوزه تخصصی خود را در اختیار آنان قرار دهند، و دو طرف در راه یافتن راه حل‌های مناسب برای مشکلات سازمان همکاری کنند. بدین ترتیب، در نتیجه آگاهی یافتن کارمندان خودی از اندیشه ها و ایده های جدید کارشناسان بیرون و به واسطه تجربیات و آگاهیهایی که از کار در خود سازمان به دست آورده اند، سازمان از وجود کارشناسان بیرونی و کارمندان واحد سازماندهی و مدیریت خودش بهره مند می گردد. بعضی هم معتقدند که بهتر است دو مؤسسه جداگانه دست به تبادل کارشناس بزنند. این مؤسسه کارشناسان خود را به آن مؤسسه بدهد و آن دومی کارشناسانش را در اختیار مؤسسه اولی بگذارد. این شیوه باعث کوتاه شدن راه و جلوگیری از وارد آمدن ضرر و زیان به هزینه ها می گردد و دو عنصر داخل و خارج را هم در خود دارد.

استفاده از خود مدیران سازمان برای بهسازی سیستم اجرای کار

سوم: بهره گرفتن از مدیران و سرپرستان خود سازمان؛ در این روش، کار بررسی روشهای انجام کار و بهسازی آنها به رؤای ادارات و رؤای سرپرست قسمتها در سازمان واگذار می شود؛ چون، رؤای اداره ها و قسمتها از شناخت کافی و تجربه ای وسیع درباره ماهیت کارهایی که تحت نظر آنها انجام می گیرد، برخوردارند. بنابراین، اجرای برنامه ساده سازی کارها در سازمان و مشارکت این رؤا و سرپرستان در آن و تشویق و ترغیبشان به ارائه پیشنهادها برای ساده کردن رویه ها فواید فراوانی برای سازمان به همراه دارد.

اما به این روش سوم نیز انتقاداتی می شود، نظیر این که مدیر و سرپرست نمی تواند همزمان دو کار انجام دهد. یا باید از کار مدیریتش بکاهد و یا از کارش در زمینه

ساده سازی رویه ها. علاوه براین، انتقاد وارد بر روش دوم، در این جا نیز وارد است و آن این که مدیران و سرپرستان به روشهای انجام کار عریض و طویل و پیچیده خو گرفته اند، و هر دو جزئی از وجود یکدیگر شده اند، و این باعث می شود که گاه رویه های موجود برایشان با اهمیت جلوه کند و آن را عیب و نقص ندانند. از طرف سوم، گاهی اوقات رؤا و سرپرستان از اطلاعات کافی و تجربه فنی لازم برای پرداختن به بررسیهای تحلیلی به منظور ساده سازی رویه ها برخوردار نیستند. در این صورت لازم است که ابتدا و قبل از اجرای برنامه ساده سازی کارها در سازمان، به آموزش نحوه انجام بررسی و پژوهش در این زمینه مبادرت ورزید. علی ای حال، این روش هم فواید و محاسنی دارد و هم معایبی، اما شاید گفته شود که فواید آن بیشتر است؛ زیرا، اجرای برنامه ساده سازی کارها در سازمان، رؤا و کارمندان را، که بدون شك پیچیدگیهای رویه ها را، یا به سبب مشاهدات شخصی خود و یا با شنیدن نظرات و شکایات کاربران یا ارباب رجوع، لمس می کنند، به ارائه پیشنهادها در خصوص بهسازی اوضاع تشویق می نماید و بدین ترتیب در بهبودی کارها مشارکت می ورزند. به علاوه این که اگر این مأموریت به خود آنان واگذار شود احساس می کنند که برای سازمان ارزش و اهمیت دارند و این خود موجب بالا رفتن روحیه آنان و تقویت روابط انسانی در سازمان می شود. اما آن معایبی که گفتیم مانع بهره گیری کامل از این حسن و جنبه مثبت می گردد. بنابراین، بهتر است که از روش تلفیقی، یعنی ضمیمه ساختن این گامها و روشهای سه گانه، استفاده شود تا نتیجه مورد انتظار کامل گردد.

مراحل ضروری روشهای ساده کردن اجرای کار در سازمان

ساده کردن روشهای انجام کار مرحله ای دارد که فرایند ساده سازی از آنها می گذرد. مرحله ای مانند انتخاب رویه هایی که بررسی آنها مورد نظر است، به منظور اولویت دادن به آنها یا تغییر یا حذف و یا افزودن آنها، و گردآوری اطلاعات در زمینه روشهای انجام کار که ضامن نیل به هدف هستند، و تحلیل و ارزیابی اطلاعات به دست آمده. پس از این مرحله،

نوبت تهیه پیشنهادها و توصیه ها و اجرا و سرانجام، پیگیری می رسد. تعیین تعداد و نوع روشهای انجام کاری که قرار است بررسی شود، بستگی به حجم برنامه ساده سازی رویه ای دارد که در سازمان اجرا خواهد شد. اگر این برنامه فراگیر باشد در این صورت فرایند کنترل و شمارش کلیه رویه های موجود در سازمان به اجرا در می آید، و آن گاه به بررسی و تحلیل آنها پرداخته می شود. از این مرحله که بگذریم نوبت جمع آوری اطلاعات پیرامون روشهای انجام کار می رسد؛ زیرا، فرایند گردآوری اطلاعات از مراحلی است که بررسی و تحقیق از آن می گذرد و پیشنهادها و توصیه هایی که به مسئولان ذیربط ارائه می شود متکی به آن می باشد. گردآوری اطلاعات یا از طریق کارمندان صورت می گیرد، یا از مشاهده مستقیم روند کار توسط تحلیل گر، یا از منابع خاصی مانند آیین نامه های شغلی که وظایف و مسئولیتهای کارمندان را تبیین می کنند و از نمودارهای موجود در سازمان و پرس و جو از رؤا و کارکنان و مراجعه کنندگان و غیره. وقتی تحلیل گر اطلاعات لازم را گردآوری کرد باید به بررسی تحلیلی این اطلاعات پردازد. در این مرحله، تحلیل گر از تمام مراحل و گامهایی که روشهای انجام کار می پیماید استفسار می کند. پس از آن نوبت تهیه پیشنهادها و توصیه ها به منظور تغییر یا بهبود و یا کم و زیاد کردن یا حذف برخی گامها و مراحل غیر ضروری از مراحل روشهای انجام کار، یا ضمیمه و ادغام کردن برخی مراحل در یکدیگر مانند ادغام دو یا چند مرحله در یک مرحله، و ترتیب دهی مجدد برخی مراحل و مقدم و مؤر و یا همزمان ساختن آنها می رسد. آن گاه نوبت ساده کردن مراحل روشهای انجام کار می رسد که این کار از رهگذر این امور صورت می گیرد: پیشنهاد مراحلی ساده تر برای رویه های کار، پیشنهاد به کارگیری پاره ای دستگاهها و تجهیزات جدید به جای دستگاهها و تجهیزات قدیمی، پیشنهاد ترتیب مجدد دوایر و دفاتر به شکل تسلسلی و یا همزمان به طوری که سیر کار در آن تسهیل شود، پیشنهاد توزیع مجدد کارها میان کارمندان برای جلوگیری از انباشت آنها در دفاتر بعضی کارمندان و بیکار ماندن برخی دیگر، پیشنهاد طرح الگوهای جدیدی از روشهای انجام کار، پیشنهاد تنظیم پرونده ها و منابع اطلاعات لازم برای روشهای انجام کار، پیشنهاد

حذف برخی کارکنان یا اضافه کردن آنها، و پیشنهادهای دیگری از این قبیل که به ساده سازی روشهای انجام کار کمک می کند، و باعث صرفه جویی در وقت و هزینه و امثال اینها و یا حل مشکل می شود. از این مراحل که بگذریم، نوبت اجرا می رسد؛ چرا که صرف پیشنهاد یا توصیه ضامن تغییر نیست بلکه باید شروع به اجرای آنها کرد. پس از آن که کار اجرا شروع شد نوبت پیگیری می رسد؛ زیرا، این طور نیست که به مجرد شروع اجرای رویه های جدید کار پیگیری به اتمام رسد. بلکه لازم است که تحلیل گر اداری هر شش ماه یک بار یا بیشتر و کمتر - بر حسب اقتضای کار - فرایند اجرای روشهای انجام کار را پیگیری کند و نسبت به رویه های جدیدی که پیشنهاد کرده است تفحص به عمل آورد تا مطمئن شود که گامهایی غیر ضروری یا زیانبخش به رویه های پیشنهادی راه نیافته است، و اطمینان حاصل کند که آیا کارمندان این رویه ها را دنبال می کنند یا خیر؛ زیرا عدم پیگیری اجرای رویه های جدید از جانب تحلیل گر گاه باعث می شود که کارمندان به همان روشهای انجام کار گذشته بازگردند، و همچنین ممکن است موجب گردد که در آینده آمیزه ای از رویه های قدیم و جدید به وجود آید که به هر دوی آنها (رویه های قدیم و جدید) زیان وارد آورد. بنابراین، تحلیل گر باید در ارتباط دائم با سازمان باشد تا کاملاً در جریان باشد که نسبت به رویه هایی که قرار است در آینده اجرا شود چه پیش می آید و برای مشکلاتی که در اثنای فرایند اجرا برای این روشها بروز می کند راه حلهای مناسب ارائه دهد.

اشاره

در مبحث قبلی به اصل ضرورت پیگیری اشاره کردیم. در این مبحث به وظیفه پیگیری و انواع آن و خاستگاهها و سایر ویژگیهایش می پردازیم. اصولاً پیگیری وظیفه ای است که از رهگذر آن می توان به نتایج اجرای طرحها، تصمیمات، فعالیتها و توصیه ها، و پیاده ساختن آیین نامه ها و آموزه ها پی برد و از عملکرد کارکنان آگاه شد و دشواریها و مشکلات را شناسایی کرد و از این شناخت در راه برطرف ساختن آنها و تصحیح به موقع مسیر و انحرافات و جلوگیری از بروز انحرافات جدید و یا درهم آمیختگی که باعث لطمه زدن به روشهای اجرای کار گذشته و رویه های جدید می شود، کمک گرفت.

این پیگیری است که سایر وظایف را کامل می سازد و کمک می کند تا از رسیدن به نتایج مطلوب اطمینان حاصل کنیم. مدیریت یا مدیر یا تحلیل گر و یا دیگر عواملی که در بحث پیشین از آنها یاد کردیم، برای پیگیری تصمیمات یا برنامه ها و طرحهای وضع شده، به روشهای متعددی متوسل می شوند تا از فرجام این تصمیمات و برنامه ها و میزان تحقق آنها بر طبق برنامه طراحی شده آگاه شوند و دریابند که آیا روند اجرا با دشواریهایی همراه است و یا انحرافات بر سر راه آن وجود دارد، یا قوانینی هست که از سوی دولت وضع شده باشد و مانع این تصمیمات جدید باشد.

راه های پیگیری

این پیگیری از چند طریق شدنی است:

1. تماسهای شخصی.

2. بازدیدهای میدانی و دوره ای.

3. آمار و گردآوری اطلاعات.

4. کنترل و بازرسی.

اگر بخواهیم تصمیمات جدید به درستی اجرا شوند چاره ای جز پیروی فعال و همه جانبه از این مراحل چهارگانه نیست، و اکتفا کردن به برخی از این مراحل نتیجه مطلوب را به بار نمی آورد.

وضوح راهکارها

از عواملی که به اجرای صحیح کمک می کند این است که اهداف و راهکارها و نتایج دستورات و تصمیمات و توصیه های ارائه شده از سوی هیأت پیگیری برای اجراکنندگان روشن باشد. همچنین در حد نیروها و توانهای عرفی آنان باشد. اگر تصمیمات روشن باشد عوامل اجرایی براحتی می توانند این تصمیمات را در زمان مناسب و به صورت و شیوه ای مناسب تحقق بخشند. لازم است که پس از آنکه دستورات در وقت و زمان مناسب صادر شد، مهلت و مدت مناسب برای اجرا نیز تعیین گردد، وگرنه اگر مهلت اندک باشد، به سبب دستپاچه شدن مجریان و تمایل آنان به شتابزدگی بی رویه و یا خودداری آنان از کار، نتیجه عکس به بار خواهد آمد؛ زیرا فکر می کنند در این مدت کوتاه توانایی اجرای کار محوله را که به نظرشان نیاز به مدت طولانی تری دارد، ندارند، و این مدت برای اجرا کافی نیست. همچنین هماهنگی و همزمانی بین مراجع متعددی که در اجرای طرحها و برنامه های مرتبط با یکدیگر مشارکت دارند، ضرورت دارد. در غیر این صورت، رشد نامتناسب خواهد بود. مانند این که مثلاً دست کودک بیشتر از پای او رشد کند و یا بالعکس.

هماهنگی باعث می شود که پیگیری سایر عوامل مشارکت کننده به خوبی و به آسانی و در زمان مناسب صورت گیرد، و در نتیجه، هیچ يك از آنها به هیچ دلیلی، از دیگری عقب نماند و یا جلو نیفتد. لازم است که دستورات با پیگیری همراه باشد؛ زیرا دستورات بدون پیگیری، کارکنان را به بی مبالاتی و اهمال می کشاند؛ پس بایستی در پیمودن راه استقامت و

پشتکار به خرج دهیم. خدای متعال می فرماید: «فَلِدَّ لِكَ فَادُّعُ وَاسْتَقِمَّ»⁽¹⁾؛ «و به آن (دین اسلام) دعوت کن و پایداری ورز».

در مقابل، انبوه دستورها و تنوع و تداخل آنها که گاه از سوی برخی از تحلیل گران صادر می کنند، موجب ضعف در اجرا می شود؛ چون این دستورها عوامل اجرایی را سردرگم می سازد، و در نتیجه، تمام آنان در برابر این دستورها موضع تماشایی یا روحیه بی توجهی به خود می گیرند. در عربی ضرب المثلی است که می گوید: «إذا أردت أن لا- تطاع فأمر بما لا يستطيع؛ هرگاه خواستی که از تو اطاعت نشود دستوری بده که شدنی نیست».

پیشتر گفتیم که بهتر است پیگیری کننده فردی غیر از مدیر باشد؛ چون اگر مدیر از يك سو به کار پیگیری پردازد و از سوی دیگر به مدیریتش، به هر دو طرف لطمه می زند. بله، اگر فرصتهای خالی داشته باشد در این صورت بهتر است که در همان حدّ به کار پیگیری نیز پردازد. در غیر این صورت، لازم است که يك واحد فرعی در اختیار مدیر قرار داده شود تا آن واحد وقت خود را صرف پیگیری کند. پیگیری عبارت است از زیر نظر داشتن تمام قسمتهای مربوطه، اعم از مدیریتهای، مزارع، مدارس، آموزشگاهها، بیمارستانها، درمانگاهها، فرودگاهها، راه آهن ها و غیره، آن هم در حد جایگاه و موقعیت خود. خواه این پیگیری در سطح حکومت باشد یا در سطح ادارات بزرگ و یا ادارات کوچک.

پیگیری و اعتدال

مرجع پیگیری کننده باید حتی الامکان مراعات عدالت، انصاف، احتیاط، پاداش و کیفر را بنماید وگرنه پیگیری ماهیت خود را از دست می دهد؛ چرا که انسان هرگاه شاهد ظلم و حق کشی باشد یا شاهد احتیاط و دوراندیشی نباشد به آنچه از او خواسته می شود پاسخ مثبت نمی دهد. بنابراین، لازم است که پیشاپیش معیارهایی برای پیگیری و ضوابطی برای سنجش وضع شود تا مسئولیتها، وظایف، روش پیگیری، حسابرسی و حدود آن، پاداش و

ص: 198

کیفر، تشویق و توبیخ و سایر عناصری که اصل پیگیری را در میان گرفته اند، روشن و واضح باشد. با اینهمه باید از کثرت مراجع نظارت کننده یا پیگیر و یا دقت و وسواس بیش از حد متعارف که خدای متعال در قرآن کریم از آن به «سوء الحساب»⁽¹⁾ تعبیر کرده است، پرهیز شود؛ زیرا، این کثرت باعث فلج شدن مدیریت و سردرگمی آن می شود، و به مرور زمان اطمینان فرد به جدی بودن درخواستهایی را که از او می شود از دست می دهد و در نتیجه، با علاقه و اشتیاق به آن درخواستها پاسخ مثبت نمی دهد و یا به صورت تماشاچی درمی آید و منتظر پیامدها می ماند. همچنین است هرگاه کنترل و نظارت شدید اعمال شود و حالت وسواس و موشکافانه به خود بگیرد؛ چرا که انسان مثل درخت و سنگ آفریده نشده است که در برابر هر عمل کوچک و بزرگی که با آنها بشود پاسخ دهند. بلکه انسان آمیزه ای است از عواطف و عقل و امیال و ابعاد گوناگون دیگر. بنابراین، امر پیگیری باید به گونه ای معتدل صورت گیرد، نه بی در و پیکر باشد و نه زیاد دقیق و توأم با وسواس.

نکته دیگری که قبلاً هم به آن اشاره شد این است که شمار واحدهای در ارتباط مستقیم با یک رئیس نباید از حد تواناییهای بشری و فنی او فراتر رود؛ زیرا فراوانی تعداد واحدها بزودی زمام امر را از دست او خارج می سازد و در نتیجه، پرداختن به وظیفه حساس پیگیری برایش دشوار می گردد و این امر به این بعد یا آن بعد و یا همه ابعاد لطمه می زند. پیگیری باید بی طرفانه، متواضعانه، آرام و همه جانبه و همراه با اخلاق خوش باشد و پیگیری کننده از دخالت بی مورد و تشویش انگیز در جزئیات خودداری ورزد؛ چون هدف از پیگیری شناخت میزان عملکرد و مطمئن شدن از حرکت به سمت هدف، و جهت دهی، و کمک به برطرف ساختن دشواریها و موانع، و اصلاح انحرافات و جلوگیری از چرخش تکراری کارهاست، و این همه جز با وجود خصلتهایی که برای پیگیری برشمردیم تحقق نمی یابد.

ص: 199

مطلب دیگر این که پیگیری می تواند جنبه زمانی داشته باشد یا جنبه شمول و فراگیری، یا جنبه مضمونی، و یا جنبه روشی. از حیث زمان، پیگیری می تواند پیش از کار اداری یا همزمان با آن و یا پس از آن باشد. پیگیری قبلی به معنای کنترل خصوصیات تعیین کننده و نیز کنترل برخی قراردادها پیش از اجرای آنها است. پیگیری همزمان هم روشن است. پیگیری بعدی به معنای آن است که پیگیری کننده کار انجام شده را پیگیری کند تا ببیند که آیا کار به نحو رضایت بخش انجام گرفته است یا خیر. پیگیری از حیث فراگیری به این معناست که امر پیگیری سایر فعالیتها و فعالیت و کارآیی واحد مورد نظر را در بر گیرد، و اگر نیازی به مقایسه با دیگر فعالیتهای سایر واحدها باشد این فعالیتها را نیز باید ملاحظه کرد. مثل این که پیگیری کننده امور مالی یا حسابداری یا امور شخصی یا فنی و امثال اینها را ملاحظه کند، اما همان طور که قبلاً گفتیم، پیگیری باید روی یک چیز متمرکز باشد.

و اما پیگیری از حیث مضمون؛ این نوع پیگیری ممکن است به شکل مربوط شود یا به موضوع و محتوا و یا به هر دو. مانند: انضباط، ساعات کار، اجرای دستورالعملها و طرحها و تصمیمات و توصیه ها، پیاده کردن درست قوانین و آیین نامه ها، به کارگیری درست نیروهای انسانی و مادی و مالی و فنی در امور اقتصادی، آموزش و آماده سازی نیروها، نظافت، نظم و ترتیب، تحقق شرایط حفظ کلاسها در مدارس یا حفظ انبارها در حوزه اقتصاد، کیفیت و کمیت تولید، انعطاف پذیری روشهای کار و مدرن بودن ابزارها و ادوات آن، وضعیت و شرایط روحی و مادی کارکنان در هر گروه و موقعیتی که هستند، خوش رفتاری و برخورد درست با شهروندان، ساده کردن روشهای انجام کار، حفظ ادوات و تجهیزات سازمان، کنترل موجودی صندوقهای پولی و دفتر اسناد حسابداری و دهها مورد دیگر از این قبیل. مؤسسات با یکدیگر فرق چندانی نمی کنند بلکه تفاوت آنها فقط در پاره ای خصوصیات است. مثلاً مؤسسه اقتصادی و مؤسسه فرهنگی و مؤسسه بهداشتی در همه این موارد اشتراك دارند و اختلاف و تفاوت آنها فقط در برخی ابعاد می باشد.

و اما پیگیری از حیث روش؛ پیگیری گاه برنامه ریزی شده است و گاه ناگهانی و غیر مترقبه. مدیر باید از هر دو روش استفاده کند؛ زیرا هرکدام آنها برای خود مزایا و محاسنی دارد. مثلاً پیگیری برنامه ریزی شده که از طریق بازدیدهای دوره ای از پیش اعلام شده صورت می گیرد به اجتناب از خطا و اشتباه، مسئولیت شناسی، جبران خسارتها، جلوگیری از هدر رفتن وقت، و ارائه به موقع کمک به همه این امور، و این که کمک به اندازه مورد نیاز باشد نه کمتر و نه بیشتر، مساعدت می کند. پیگیری از طریق بازدیدهای ناگهانی و سرزده نیز به استمرار هوشیاری در واحدها کمک می کند؛ چرا که این گونه بازدیدها، بدون آن که واحدها و کارکنان انتظارش را داشته باشند و در زمانهای مختلف و پیش بینی نشده صورت می گیرد؛ این امر باعث می شود که آمدن مدیر یا بازرس و یا تحلیل گر در هر زمانی انتظار رود. این ویژگی خوبی است که باید مدیر بدان آراسته باشد تا این که واحدهای کاری همواره آماده باشند اما نباید طوری باشد که موجب ناراحتی کارمندان گردد. به عبارت دیگر، این گونه بازدیدها نباید به حدی برسد که برای کارکنان آزار دهنده و خسته کننده باشد. رعایت اعتدال و حد وسط در این زمینه نیاز به ذکاوت و زیرکی مدیر دارد و این که وی این توانایی را داشته باشد که از يك سو باعث دلگیری و آزردهی کارمندان نشود و از سوی دیگر اجازه ندهد کارها آنقدر رها و بی در و پیکر باشد که از مسیر درست خارج گردد. بازرس، هر شخصی که باشد، چه مدیر باشد یا رئیس یا ناظر و یا تحلیل گر و یا دیگری که پیشتر به آنها اشاره شد، باید از اصول زیر پیروی کند:

پیگیری شخص، مانند دیدار مستقیم با کارکنان یا مجریان و بحث و گفت و گو با آنها یا رفتن پیش آنان و آگاه شدن از کارها؛ خواه به این صورت باشد که همه آنان را در سالنی یا در فضایی باز جمع کند و با مجموع آنها سخن بگوید و یا با هر يك از ایشان جداگانه صحبت کند. قبلاً درباره برخی محاسن و معایب هر يك از این دو نوع ارتباط سخن گفتیم ولی باید حتی الامکان سعی کرد تا از مضار و معایب اجتناب شود، به این ترتیب که دیدار و گفتگو به هر دو شکل صورت گیرد. ارتباط تلفنی یا تقاضای تهیه گزارشها و اطلاعات دوره ای یا غیر دوره ای و مطالعه و بررسی آنها توسط شخص بازرس و یا توسط معاونان و

دستیاران، نظارت مستقیم و مستمر بر اجرا، استفاده از دفترچه یادداشت و ثبت زمانهای تعیین شده برای انجام کارها، نگهداری کپی و تصاویری از مکاتبات اصلی که پاسخ و یا موضوع معینی را می طلبند، و دیگر اموری از این قبیل نمونه هایی از پیگیری هستند.

پیگیری و ابزار جدید ارتباطی

گاهی اوقات پیگیری از طریق استراق سمع و یا تلویزیونهای مدار بسته که اتاقهای کارمندان را با اتاق مدیر ارتباط می دهد صورت می پذیرد. مجدداً تکرار می کنیم که این عمل نباید موجبات ناراحتی و دلگیری را فراهم آورد و احساس کنند که در تنگنا و فشار هستند. بلکه لازم است که این کار توأم با ملاحظت و مهربانی و پاداش دهی و ترفیع و امثال اینها باشد این باعث می شود که کارکنان و سطوح پایین تر جدی بودن رؤا و میزان اهتمام آنان به پیگیری طرحها و برنامه ها و تصمیمات و توصیه ها و آموزه هایی را که در جوی دوستانه و ملایم صادر می کنند، احساس کنند. پیداست که این جدی بودن در عملکرد کارکنان و کارکنان بازتاب دارد. پیگیری کننده نباید از خود دیکتاتوری بسازد که کارمندان و کارکنان از او بترسند؛ بلکه باید همچون یکی از آنان باشد و برای رسیدن به عالیتترین حد تفاهم و فهم مشترك، با آنان به تبادل آرا و تجربیات و نظریات علمی پردازد و خود را از آنها جدا و متمایز نسازد بلکه در کنار آنها باشد.

آمار و پیگیری

یکی از ابزارهایی که پیگیری کننده باید مد نظر داشته باشد آمار است؛ چرا که آمار یکی از گونه های پیگیری است، و آمارگیری يك کار فنی است که تا حدی نیاز به درایت و آموزش و تخصص دارد. آمارگیری گرچه در چهارچوب این بحث ما قرار ندارد اما یکی از ابزارهایی است که مدیر باید به آن توجه داشته باشد تا این که هم نتایج روشن باشد و هم مدیران و رؤا و امثال آنان به ملکه آمارگیری برای مقایسه زمانی نتایج با یکدیگر و یا مقایسه آنها با واحد های متعدد خو بگیرند، مثلاً مدیر ملاحظه می کند که امسال هزار واحد

تولید کرده در حالی که سال گذشته مثلاً هزار و پانصد و یا نهصد واحد تولید نموده است، سپس این نتیجه را با نتیجه واحد همزمان دیگری مقایسه می کند و می بیند که آیا آن واحد نیز هزار واحد تولید کرده است یا بیشتر و یا کمتر. این مقایسه همچنین باعث ایجاد رقابت میان واحدها و نیز رقابت انسان با خودش می شود؛ زیرا همان طور که میان واحدها رقابت می باشد بین انسان و خودش نیز در زمانهای مختلف رقابت به وجود می آید؛ چون انسان معمولاً شأن خود را بالاتر از آن می داند که فردایش بدتر از دیروزش باشد.

پیگیری و فهم نوع خطا

نکته دیگری که پیگیری کننده باید مد نظر داشته باشد این است که میان اشتباه و تقصیر در رفتار اداری فرق بگذارد؛ زیرا، اشتباه یا خطا به فعالیت انسان راه پیدا می کند و هر انسانی ممکن است اشتباه کند و حتی بعضاً از حسن نیت هم ناشی می شود. انسان هر اندازه هم توجه و دقت داشته باشد باز دستخوش اشتباه می شود. در حدیث آمده است که: «انما الاعمال بالنیات، و لكل امرئ ما نوى (1)»؛ کارها به نیت بستگی دارد، و هر انسانی قصد و نیتی دارد».

اما تقصیر تابع سوء نیت و اهمال و کوتاهی یا تعمد است. بدیهی است که با اشتباه و خطا باید به نحوی عمل کرد و با تقصیر به روشی دیگر، از آن جا که اصل برائت است و اصالت البرائه يك اصل عقلی و شرعی است؛ چون اصل، حتی در عمل کافر، صحت است چه رسد به عمل مسلمان - تفصیل این مسأله را در فقه بیان کرده ایم - از این رو باید تحقیق و بررسی شود تا معلوم گردد که آیا اشتباه عمدی بوده است یا غیر عمدی. اگر این گمان برای پیگیری کننده پیش آید که مسأله تقصیر و اشتباه در میان است باید به صورت محرمانه و مخفیانه دست به تحقیق و بررسی بزند و در این تحقیق بی طرفانه و عادلانه عمل کند و مصلحت عمومی را هدف قرار دهد، نه این که قصدش بدنام کردن یا انفصال از

ص: 203

خدمت و یا تنزیل رتبه و امثال اینها که ناشی از کینه توزی و مانند آن است، باشد. بنابراین، پیگیری کننده باید در تحقیق علنی یا مخفی و یا تشکیل هیأت تحقیق تأنی و دقت به خرج دهد تا مبادا در کارکنان و مرئوسین تأثیر روحی منفی بگذارد؛ تأثیری که به این زودیهها هم از بین نمی رود مخصوصاً اگر قضیه بر سر زبانهای افراد بدسگال و کسانی بیفتد که نه تنها از نشر و اشاعه و ایجاد تردید خودداری نمی کنند بلکه چیزهایی هم از خودشان به آن می افزایند. پیگیری کننده، خواه مدیر باشد یا رئیس یا ناظر و بازرس و یا تحلیل گر و یا هرکس دیگری، باید در سطحی نزدیک و یا بالاتر از سطح شخص و یا مقامی باشد که در مورد او پیگیری و یا تحقیق و پیگیری می شود به طوری که شخصیت او و احترام رؤای سلسله مراتب اداری حفظ شود. همچنین باید با وی به نرمی و مدارا سخن بگوید. در حدیث آمده است: «ان وضع رفق علی شیء زانه و ان وضع الخرق علی شیء شانه(1)؛ هرگاه نرمی و مدارا با چیزی همراه شود باعث زینت و آراستگی آن چیز گردد و هرگاه تندی و خشونت با چیزی همراه شود آن را زشت و لکه دار سازد».

پس از انجام تحقیقات، چنانچه معلوم شود که فساد و خلاف عمدی بوده است نباید شخص خلافکار رسوا شود و آبرویش را بریزند و بلافاصله مجازاتش کنند بلکه در این جا نیز باید با او به نرمی برخورد شود و درباره علل و دلایل این خلاف و فساد او تحقیق به عمل آید؛ زیرا ممکن است کارمندی، به خاطر فقرش و به دلیل آن که درآمد او کفاف مخارج و اداره زندگی اش را نمی کند، عمداً رشوه بگیرد، و یا چون کارمند زیر دستش فقیر است دلش به حال او بسوزد و روابط را بر ضوابط مقدم بدارد و دست به پارتی بازی بزند. در این گونه موارد باید ریشه فساد و خلاف را از بین برد نه این که خلافکار را مجازات کرد. در شریعت اسلام مجازات کسی که زنای محصنه کند با کسی که محصن نیست فرق می کند. همچنین شخصی که بر اثر اضطرار و در سالهای قحطی دست به دزدی می زند مجازات نمی شود، و دهها نمونه دیگر از این قبیل که در کتاب الحدود به آنها اشاره کرده ایم.

ص: 204

نکته آخر این که شخص کنترل کننده و ناظر نباید فقط نظارت خودش را ملحوظ داشته باشد و سایر عوامل نظارت کننده را نادیده بگیرد؛ چون در این صورت ممکن است کار بدتر شود؛ چه آن که در جامعه نظارت کننده های متعددی وجود دارد که یکی از آنها خود جامعه است و با ستایش و یا نکوهش خود نظارت و کنترل می کند. مثلی می گوید: «دروازه شهر را می توان بست اما دهان مردم را نمی توان بست». نکوهش جامعه به مؤسسه زیان می زند و ستایش آن به مؤسسه سود می رساند. دیگری نظارت یا کنترل سیاسی است که در سازمانهای سیاسی و احزاب و سندیکاها و مانند اینها تجلی می کند. دیگری نظارت پارلمانی است که در مجلس شورای ملی متبلور می باشد و گاه به سیاست عمومی مدیریت یا طرحها و یا امور جزئی مرکزی و یا منطقه ای مربوط می شود. دیگری نظارت و کنترل مطبوعاتی و رسانه ای است که، از رهگذر آرا و تحقیقات خود و زیر نظر داشتن فعالیت و رفتار مدیریت کشور، این نظارت و کنترل را اعمال می کنند. دیگری نظارت قوه مجریه است از طریق دستگاه آماری، دیگری نظارت قوه قضائیه است و سرانجام نظارت و کنترل امنیتی. پس، اگر نظارت کننده، در نتیجه گیریهای خود، این نظارتها و عوامل کنترل کننده را لحاظ نکند ممکن است لطمه بزرگی به مؤسسه وارد آورد.

اشاره

در شرایط تغییر، مدیریت باید برای مواجهه با عوامل تغییر وارد عمل شود. خواه مربوط به افزایش تولید و خدمات باشد و یا به کاهش تولید و خدمات. پیداست که هر یک از این دو تغییراتی اداری را ایجاد می کند. مثلاً چنانچه افزایش تولید ضرورت یابد نیاز به افزایش کارمندان و یا امثال آن می افتد، و اگر کاهش تولید مطلوب باشد نیاز به کاهش کارمندان و مانند آن پیدا می شود. بنابراین، لازم است که مدیر برای پرکردن این خلأ اقدام کند.

انواع تغییر در کمیت

تغییرات در کمیت کار دو نوع است:

نوع اول: تغییرات منظمی که می توان آنها را پیشاپیش و قبل از فرا رسیدنشان شناسایی کرد. مانند افزایش کمیت یا تراکم کار در پایان ماه، در پایان سال مالی، در اعیاد و جشنها، و در موسمه های زیارت نجف و کربلا و کاظمین و سامرا و مشهد مقدس و مکه و مدینه منوره در ایام حج و عمره و امثال آن. از آن جا که می توان پیشاپیش زمان افزایش کمیت کار را دانست لذا ادارات دولتی یا غیر دولتی برای روبه رو شدن با این افزایش تصمیماتی را اتخاذ می کنند. مثلاً در ادارات دولتی وزارتخانه ها کارمندان و نیروهای خود را بسیج می کنند تا خدمات بیشتری ارائه دهند. در ادارات اجتماعی مانند کارگاهها و کارخانه ها و غیره نیز نیروهای خود را بسیج می کنند تا بتوانند پاسخگوی افزایش مطلوب باشند.

نوع دوم: تغییرات نامنظم و پیش بینی نشده است مانند وقوع سیل و زلزله و جنگهای

ناگهانی و انقلاب و امثال این حوادث. در چنین حالات و مواردی کمیت کار از حد میانگین بیشتر یا کمتر می شود، بدون آن که بتوان زمان وقوع این حوادث را پیش بینی کرد. این حالت از حالت‌های دشوار و چالش‌هایی به شمار می آید که دستگاه اداری و مدیریت، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، با آنها مواجه می شود، و رئیس اداره باید به سرعت دست به کار شود تا در کارها و فعالیتهای اداره تحت مدیریت او تأخیری به وجود نیاید. برخی از این حوادث ممکن است در شمار نوع اول، یعنی تغییرات منظم، قرار گیرد و آن زمانی است که مدیران بدانند هر ساله در فلان وقت و فلان فصل سیل و یا زلزله اتفاق می افتد. یا پیشاپیش بدانند که در فلان دوره جنگی رخ خواهد داد و به دلیل نبود مشتری یا ارباب رجوع، نیاز به کاستن از خدمات پیدا می شود. بنابراین، مدیر و همکاران او مانند تحلیل گران اداری، ناظران و بازرسان و غیره باید، از طریق برنامه ریزی کار و کنترل آن در حد امکان، برای مقابله با این حوادث و متغیرها راه‌های مناسب را پیشنهاد کنند.

برای مثال، در هنگام نیاز به افزایش خدمات یا تولید می توان این گامها را پیمود:

گام های مؤثر در انعطاف پذیری مدیریت نسبت به تغییر

1. اضافه کاری؛ به کار گرفتن کارمندان در خارج از ساعات موظف کاری یکی از وسایل پرکار برد در ادارات دولتی و شرکتها و غیره است. مانند تعطیلات تابستانی که برخی مدارس و آموزشگاهها کلاسهای تقویتی و جبرانی و... تشکیل می دهند و با هجوم دانش آموزان مواجه می شوند و برای مواجهه با افزایش کمیت کار از معلمان به صورت اضافه کار استفاده می شود. در چنین مواردی که نیاز به افزایش سرویس دهی یا تولید پیدا می شود، مدیران به استفاده از کارمندان در خارج از ساعات رسمی متوسل می شوند بسته به این که کار چقدر بطلبد، چند ساعتی اضافه کار به آنها می دهند و در قبال این کار اضافی مبلغی به عنوان اضافه کار پرداخت می کنند که این مبلغ گاه بیشتر از میانگین مزدی است که در وقت معمولی و موظف به کارمند پرداخت می شود. برای مثال، در شرکتها گاه به ازای هر ساعت کار در خارج وقت اداری مبلغی معادل يك ساعت و نیم وقت موظف داده

می شود. و اگر این اضافه کاری در شرایط سخت، مانند گرما یا سرمای شدید و یا ترس و غیره، باشد دو برابر و یا حتی بیشتر پرداخت می شود. به همین دلیل، به این وسیله به عنوان وسیله ای پر هزینه نگاه می شود؛ اما گاه چاره ای جز انتخاب این وسیله نیست یا از این جهت که سودهای زیادی هم به همراه دارد و یا به خاطر حفظ حیثیت و شهرت مؤسسه. این وسیله اگرچه معایبی دارد در مقابل، از محاسن و مزایایی هم برخوردار است. مثلاً کارمند اداره آگاهی و تجربه کافی برای انجام کار دارد و بنابراین نه نیازی به آموزش جدید است و نه نیازی به هماهنگی مجدد میان این واحد و سایر واحدها یا این کارمند و سایر کارمندان. در صورتی که اگر از کارمندان خارج از دستگاه و یا کارمندان جدید کمک گرفته شود این نیازها پیش می آید. حسن و مزیت دیگر این وسیله آن است که به بهبود وضعیت مالی کارمند کمک می کند و موجبات خوشحالی او را فراهم می آورد؛ چون غالباً افراد کمبودهایی دارند که منتظرند شرایط و اوقات استثنایی پیش آید تا آن کمبودها را برطرف سازند. اما باید توجه داشت که این وسیله - به رغم محاسن و مزایایی که برشمردیم - گاه مورد سوء استفاده قرار می گیرد. مثلاً کارمندان در ساعات رسمی و موظف در انجام کارهایشان کندی و تنبلی می کنند تا توجیهی برای اضافه کار بیابند. یا وسیله ای می شود برای این که رؤای ادارات با دادن اضافه کارهای بی دلیل و بی مورد به کارمندان نورچشمی خود مزایای بیشتری پرداخت کنند، حال آن که این افراد می توانند در ساعات اداری رسمی کارهای محوله خود را انجام دهند. بدی دیگر این وسیله آن است که کارمند آن طور که در ساعات اداری رسمی قادر به انجام کار است در خارج از اوقات اداری رسمی توان انجام کار را ندارد؛ چرا که انسان از چنان قدرت جسمی و روحی برخوردار نیست که بتواند روزی مثلاً دوازده ساعت کار کند هرچند در دو شیفت شب و روز یا صبح و عصر و غیره به کار پردازد. بله اگر کارمند کارش کم یا غیر پیچیده باشد شاید بتوان گفت که از پس این گونه کار کردن برآید.

2. کمک گرفتن از کارمندان موقت؛ گاه مدیر یا رئیس اداره - خواه دولتی یا غیر دولتی - به استفاده از برخی کارمندان پاره وقت برای کار در ساعات یا روزهایی معین به صورت

موقت متوسل می شود تا با فشار کار مقابله کند که نمونه آن را در تعطیلات تابستانی شاهد آنیم. در این فصل برخی مدارس ملی برای پذیرش بیشترین تعداد ممکن از دانش آموزان دختر و پسر باز می شوند و از معلمانی که ساعات کار رسمی آنها تمام شده و در تعطیلات تابستانی به سر می برند استفاده می کنند. بدیهی است که رئیس یا مدیر زمانی به این دو وسیله (دادن اضافه کار و کمک گرفتن از نیروهای موقت) متوسل می شوند که کمیت کار به نحو چشمگیری افزایش یابد و کارمندان رسمی و دائمی از عهده انجام کارها برنمایند.

به این روش دوم بعضاً انتقاداتی به عمل می آید. نظیر این که کارمندان موقت گاه کارایی و توانایی و همیاری لازم را، آن طور که کارمندان دائمی رسمی دارند، ندارند، برای انجام کار نیاز به آموزش دارند، و دل بستگی آنان به دقت عمل و مسئولیت پذیری در قبال کارشان ممکن است کمتر از کارمندان رسمی باشد. البته این اشکال در پاره ای استخدمات وجود دارد اما به برخی دیگر از آنها، مانند مثالی که در مورد تعطیلات تابستانی گفتیم، چنین اشکالی وارد نیست. و آنکه برخی کارها نیاز به دانش و فن ندارند. مثلاً اگر سیلی بیاید و کارگاهی را خراب کند کارفرما برای خاکبرداری و حمل آن و مانند این کار به کارگران جدیدی نیاز پیدا می کند اما این کار احتیاج به تجربه و آموزش ندارد بلکه کارگران عادی هم از عهده این عمل برمی آیند.

3. کمک گرفتن از شرکتها و دفاتر خدماتی خصوصی؛ برای انجام کارها از این گونه شرکتها و دفاتر می توان مدد گرفت؛ چرا که در بسیاری از کشورهای صنعتی شرکتهای خدماتی خصوصی وجود دارد. در چنین مواردی یا مدیر از این دفاتر و شرکتها می خواهد که کارمندان خود را بفرستند تا کارها را در محل خود اداره انجام دهند، یا کار را به این دفاتر می دهد تا در همان دفاترشان آن را انجام دهند. برای مثال اگر در يك فصل خاصی از سال نیاز به چاپ کتابهای بیشتری باشد، دولت یا شرکت خصوصی یا فلان انتشاراتی مقداری از کتابهای خود را به مراکز چاپی دیگر می دهند: نرخهای این دفاتر و شرکتهای خصوصی غالباً عادلانه و معقول است چون کارشان همین است. بنابراین، مدیر نیازی به افزایش دستمزدها و حقوقها پیدا نمی کند. همچنین هزینه های خرید دستگاهها و

ماشین آلات گران قیمت و هزینه های استخدام کارمندان جدید برای سازمان صرفه جویی می شود. علاوه بر این، خدمات و نتایج مطلوب تولید می شود و از این که سازمان یا مؤسسه از ارائه خدمات و امثال آن به مردم باز ماند جلوگیری می کند و مانع زیاندهی آن می گردد. البته گاهی اوقات هزینه های انجام کارها توسط دفاتر خدماتی خصوصی بالاست و بنابراین، مدیر فقط زمانی به آنها متوسل می شود که نیاز شدید باشد یا پای حفظ آبرو و شهرت و امثال آن در بین باشد.

4. تلفیق خدمات؛ گاهی اوقات سازمان می تواند با همان کارمندان دائمی خود و بدون پناه بردن به وسایل و راههای دیگر، با افزایش کمیت کار و خدمات مقابله کند. برای این منظور قسمتهای مختلف خدمات را در يك یا چند واحد بزرگ اداری ادغام می کند مثلاً به جای آن که قسمتهای متعدد اداری، مانند قسمت چاپ و حسابداری و کارگزینی، وجود داشته باشد مدیر همه آنها را در يك قسمت بزرگ گرد می آورد و بدین ترتیب برای مقابله با افزایش و تراکم کمیت کار بیشترین استفاده ممکن را از کارمندان به عمل می آورد. این روش وقتی امکانپذیر است که کمیت کار در یکی از ادارات نیاز به افزایش داشته باشد و در اداره ای دیگر کاهش پیدا کند و یا اصولاً این اداره کم کار باشد. برای مواجهه با چنین موارد نادری می توان کارمندان دو اداره را در يك سازمان واحد ادغام کرد. مثلاً اگر هر کلاسی بیست دانش آموز داشته باشد در تعطیلات تابستانی که تعداد دانش آموزان افزایش می یابد مدیر، کلاسها را چهل نفری تشکیل می دهد.

5. افزودن ابزارهای مدرن به جای استخدام کارمندان جدید؛ مثل این که مدیر ماشین چاپ معمولی را به ماشین چاپ الکترونیکی، ولو اجاره ای، تبدیل کند تا همان کارمند در همان مدت بتواند دو برابر تولید کند. یا مانند این که برای پستی وسیله نقلیه سریعی اجاره شود تا بتواند نامه ها را سریعتر به صاحبان آنها که به مناسبت فصل زیارتی یا سیاحتی افزایش یافته اند، برساند.

6. تدریج در کار؛ مدیر می تواند به جای انجام کارها در يك زمان که یا باعث فشار آمدن به کارمندان می شود و یا به استخدام کارمندان جدید نیاز می افتد، کار را تدریجاً انجام

دهد، برای مثال قبوض برق و آب و تلفن و غیره را در يك هفته معین از ماه به تمام مناطق و محلات شهر نفرستد بلکه کار را در طول ایام ماه توزیع کند. مثلاً هفته اول قبضهای جنوب شهر را نفرستد، هفته دوم قبضهای شمال شهر را، و در دو هفته دیگر قبضهای مناطق شرق و غرب را، به طوری که بتوان کارها را به واسطه خود کارمندان دائمی و رسمی سازمان انجام داد اما زمانی که کار زیاد باشد مدیر باید برای کارمندان خود فوق العاده هایی در نظر بگیرد تا کارمندان احساس نکنند در حق آنان ظلم و اجحاف می شود و کار بیشتر به عهده آنها گذاشته شده بدون آن که پاداش و مزایایی داشته باشند. البته زمانی که کار نیاز به سرعت داشته باشد دیگر از این روش نمی توان استفاده کرد. مثلاً دولت نیاز سریع به پول دارد تا حقوق کارمندان را در اول ماه پرداخت کند. بدیهی است که تأخیر در دریافت پول موجب تأخیر در پرداخت حقوق می شود و این خلاف قانون پرداخت حقوق کارمندان است که غالباً هم به آن نیاز دارند.

7. آمادگی برای کار فزاینده قبل از تراکم و انباشت کار؛ در برخی موارد، مدیر پیش از آن که کار متراکم شود دست به برخی کارها و اقدامات مقدماتی لازم می زند، مانند تهیه آمارها و اطلاعات لازم و الگوهایی که هنگام انجام کار به کار گرفته خواهند شد. و مانند به عمل آوردن مطالعاتی پیرامون طرحهایی که وزارتخانه یا اداره در لایحه بودجه خواهد گنجانند قبل از آن که اداره بخشنامه دوره ای بودجه سال آینده را از سازمان بودجه دریافت کند، و یا در تعطیلات تابستانی که کارگاهها و کارخانه ها و مدارس در حالت تعطیلی به سر می برند، مدیر می تواند این کار را انجام دهد. همچنین می تواند کار را جلو بیندازد. مثلاً جزئیات امور را بر روی نوار کاست ضبط کند تا بعد از تعطیلات آنها را در دفاتر حساب و غیره پیاده نماید.

8. آمادگی و تدابیر احتیاطی؛ آماده و مهیا شدن برای حوادث احتمالی از طریق اتخاذ تدابیر و اقدامات احتیاطی مخصوصاً اگر در صد احتمال حادثه زیاد باشد مانند فصلها و ایامی که معمولاً سیل جاری می شود، یا احتمال بروز جنگ، یا وقوع زلزله، و یا اخراج گروهی از مردم به بهانه های مختلف توسط حکومتها بیدادگر که بار هزینه دولتهای

میزبان این رانده شدگان را بیشتر می کند. اینها غیر از حوادثی هستند که پیشاپیش می توان از وقوع آنها اطلاع یافت و نیز غیر از اتفاقاتی هستند که اصلاً احتمال آنها داده نمی شود.

9. آماده کردن پیشاپیش تعدادی کارمند؛ مدیرانی که تمکن مالی دارند معمولاً تعدادی کارمند مازاد بر نیاز اداره را ذخیره می کنند و انواع کارهای مورد نیاز سازمان را به آنان آموزش می دهند تا زمانی که کارهای فوق العاده پیش می آید و یا برخی کارمندان از مرخصیهای سالانه خود استفاده می کنند و پست خود را ترك می کنند و یا امثال این موارد، از وجود آنان استفاده کنند. در شرایط عادی هم نیازی به این گونه کارمندان ذخیره نیست پاره ای کارهای حاشیه ای به آنان سپرده می شود تا این که بیکار نمانند.

10. تهیه ملزومات پیش ساخته؛ مانند اتاقهای پیش ساخته در هتلها که بسرعت قابل جمع شدن هستند. این گونه اتاقها برای وقتی است که مدیر هتل ناگهان با انبوه مسافران مواجه شود. در چنین وضعیتی اتاقهای پیش ساخته در حیاط هتل بسرعت نصب می شوند و پس از رفع نیاز آنها را جمع می کنند. از این قبیل نمونه ها زیاد است.

حال اگر عکس قضیه پیش آید، یعنی به دلیل يك حادثه ناگهانی نیازها کم شود به طوری که مدیر دیگر نیازی به ارائه خدمات و تولید نداشته باشد در این صورت باید کارمندان را اخراج کند و بخشی از هزینه های زندگی کارمندان اخراجی را اداره بیمه و یا سندیکاهای کارگری یا جمعیتهای ذیربط پردازند. در صورت امکان، مدیر می تواند خدمات آنان را به زمینه دیگری تبدیل و منتقل کند.

یکی از وظایف ضروری مدیر کل و نیز سایر مدیران «بهبودی اعضا و کارکنان اداره» است تا از این رهگذر به فراهم آوردن مدیران با کفایت کمک نمایند. برای این منظور لازم است که آنها را گزینش کنند، قابلیت‌ها و کارآیی‌هایشان را بهبود بخشند و آنان را آموزش کاری بدهند؛ چرا که مدیریت کار دشواری است و چنانچه فردی بخواهد نسبت به وظیفه و مأموریتی که به عهده اش گذاشته می شود شایستگی لازم را داشته باشد باید این اقدامات بهسازانه انجام گیرد. در این میان فرقی میان مدیرانی که در حال حاضر پستی‌هایی را اشغال کرده اند و مدیرانی که در آینده به کار خواهند پرداخت و مراکز مدیریتی را در ساخت سازمانی مؤسسه اشغال خواهند کرد، وجود ندارد؛ چون هدف آن است که بتواند اهداف سازمان را با کارایی بیشتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند. روشن است که بهسازی و تربیت عناصر اداری خوب مستلزم تهیه برنامه ای مناسب است که مخصوص همین اهداف طراحی شده باشد. اصولاً مدیران توانا یکی از مهمترین پایه های هر مؤسسه ای به شمار می آیند خواه مؤسسه فرهنگی باشد یا اقتصادی یا سیاسی و یا جز اینها. مؤسسات در چگونگی اداره متفاوتند. بنابراین، بهسازی و تربیت مدیر برای مدرسه دشوارتر از بهسازی و تربیت مدیر برای يك مؤسسه اقتصادی است که ارتباط مستقیم با مردم ندارد. چون اداره مدرسه به معنای اداره کردن مثلاً هزار دانش آموز و پرورش علمی و اخلاقی و تربیتی آنهاست که اگر در کشوری اسلامی باشد لزوم رشد دادن عنصر تقوا در آنان اضافه می شود، و این، خود، کار دشواری است. در صورتی که در مؤسسه اقتصادی، مدیر غالباً

ارتباط مستقیمی با مردم ندارد بلکه ارتباط او به تعدادی از مدیران و ناظران محدود می شود، و این کار ساده تری است و بهسازی مدیر در این گونه بنگاهها، در حقیقت، نوعی سرمایه گذاری است؛ چون با کارآمدتر شدن او اقتصاد با گامهای استوارتر به جلو می رود، و این خود اهمیت فوق العاده ای دارد. به هر حال، آموزش مدیر مستلزم برنامه ریزی و زمانبندی و غیره می باشد تا بیشترین سود ممکن را، چه در زمینه فرهنگ و تربیت جامعه یا در ارائه خدمات به آن و یا در عرصه صنعت و جز اینها، تحقق بخشد. شایستگیها و قابلیتهای فعلی مدیر را می توان ارتقا بخشید. امروزه، برخلاف زمان گذشته، موضوع به صرف استعدادهای خدادادی محدود نمی شود. گو این که افرادی هستند که از موهبتهایی طبیعی برای مدیریت برخوردارند اما همین موهبتهای طبیعی و استعدادهای خدادادی نیز نیاز به صیقل خوردن دارند. درست مانند زمین مناسب و خاک حاصلخیز که باید در آن زراعت کرد تا محصول خوب به بار آورد. و کسی که از این استعدادهای طبیعی برخوردار نیست مانند زمین بایری است که ابتدا باید آن را آماده کنیم، سپس به کشت در آن پردازیم. به هر حال، زمین نیاز به کشت کردن دارد، و بیشترین مدیران حاصل بهسازی مدیریت اند. کم اند مدیرانی که ذاتاً قابلیتهای بالایی دارند. دانش و مهارت از عناصر ضروری مدیریت به شمار می آیند، و تکیه کامل به روابط غیر رسمی مدیران با رؤای مستقیم نمی تواند جایگزین بهسازی شود، و غالباً هم بی فایده است زیرا رئیس نمی تواند شبانه روز بالای سر مدیر باشد و مرتباً او را راهنمایی کند و بگوید این کار را بکن، آن کار را نکن. بنابراین، آنچه نیاز است عبارت است از يك برنامه مشخص که مخصوصاً برای بهسازی و رشد مدیران طراحی شده باشد. مدیر شایسته و با کفایت بسیار کم است.

عوامل مؤثر در پرورش استعدادهای پرسنل اداری

نیاز به آماده ساختن مدیران و صیقل دادن استعدادهای آنان به عوامل چندی بر می گردد، از جمله:

- افزایش جمعیت در بیشتر نقاط جهان؛ چرا که افزایش جمعیت افزایش نیازها را

در پی دارد و نیازها هم جز با مدیران اداره نمی شود.

- گرایش فزاینده به سمت پیروی از روش عدم تمرکز خواه در اختیارات یا در اجرا، چنان که پیشتر به این موضوع اشاره کردیم.

- افزایش شمار سازمانهای خصوصی و عمومی مرتبط با دولت؛ چرا که در نتیجه رشد و توسعه اقتصادی، شمار شرکتها در بخش خصوصی در سطح وسیعی، بویژه در کشورهای عقب مانده، گسترش یافته اند. نیاز به افزایش مدارس و بیمارستانها و سایر نهادهای اجتماعی در ابعاد مختلف آن نیز نیاز به افزایش مدیران را شدت بخشیده است.

- رقابت میان کشورها بر اثر ارتباط و تماس آنها با یکدیگر؛ این ارتباط و نزدیکی از يك سو نتیجه سفرهای فراوانی است که به واسطه سهولت وسایل حمل و نقل و مسافرت صورت می گیرد، و از سوی دیگر حاصل اطلاع رسانی رسانه های دیداری و شنیداری و مطبوعات و امثال اینهاست. این ارتباط و تماسها و آگاهیها باعث می شود که کشورهای عقب مانده به کشورهای پیشرفته بنگرند و بخواهند خود را به آنها برسانند و یا حتی از آنها پیشی بگیرند که این همه نیاز به مدیران کارآمد دارد.

- نیاز به جنگ افزار؛ می دانیم که در حال حاضر تسلیحات در رأس تمدن جای دارد. این نیاز، به نوبه خود، سایر سرویسهای حیاتی و نهادهای اجتماعی را ابعاد تازه ای می بخشد و هر بعدی نیاز به مدیرانی دارد. اما پر واضح است که مسأله اخیر - یعنی تسلیحات - به شرحی که در برخی دیگر از نوشته هایمان پیرامون موضوع جنگ گفته ایم، زائیده انحراف جامعه بشری است و باید ریشه های آن را قطع کرد تا جهان در امنیت و صلح زندگی کند.

- افزایش نیازها؛ زیرا نیاز به برق و تلفن و جاده ها و راهها و امثال آن نیازهای کاملاً نو ظهوری هستند و اینها همه نیاز به تشکیل سازمانهای مختلف دارند و سازمانها هم محتاج مدیران هستند.

- مسأله سیاست؛ زیرا انواع نهادهای قانونی که در ایام دیکتاتوری وجود نداشتند نیاز به مدیر دارند.

- نیاز به تخصص و محدود ساختن زمینه های کاری هر يك از مدیران؛ زیرا در سابق مؤسسه مثلاً نیاز به يك مدیر داشت اما حالا به چندین مدیر نیاز دارد. زیرا هر مدیری باید در بعدی از ابعاد کارش متمرکز شود و این فرصتهای مناسبی را برای دستیابی به زمینه گسترده ای از تجربه فراهم می آورد. هرچه تخصص بیشتر باشد گرایش به ماندن مدیران متخصص در میدانهای محدودشان افزایش می یابد. پس چنان که گفتیم در حال حاضر يك شرکت به چندین مدیر نیاز دارد: مدیری برای انبارداری، مدیری برای بازاریابی و فروش، مهندسی که در عین حال مدیر هم هست، ناظر، تحلیل گر، مدیر کل، و غیره. طبعاً هر يك از اینها مدیر یکی از قسمتهای شرکت است. در حالی که سابقاً وضع این گونه نبود.

راه های بهسازی مدیریت

برای بهسازی مدیریت راه های متعددی وجود دارد، از جمله:

1. آموزش ضمن کار یا خدمت؛ این یکی از راه های شایع و مؤثر برای آموزش مدیران است؛ زیرا، برای مقابله با مشکلات و موانع و یافتن راه حلهای رضایتبخش هیچ چیز نمی تواند به پای تجربه عملی و نیز همکاری و ارتباط با شخصیتهای مختلف و مشاهده نتایج تلاشهای شخصی برسد. آموزش ضمن کار یا خدمت از طریق تشکیل کلاسهای خصوصی در داخل سازمان یا خارج آن در اوقات بیکاری به اجرا در می آید تا بدین ترتیب، دانش تصاعدی با کار آمیخته گردد.

2. ایراد سخنرانیهای ارشادی و آموزشی توسط رئیس اداره یا جانشین او برای کارمندانی که قرار است بهسازی شوند. این يك روش شخصی است که می تواند تأثیر و کارآیی زیادی داشته باشد مخصوصاً اگر سخنرانیها، به اصطلاح منطق، جامع و مانع باشند و میان سخنران و مخاطبان او همسازی و همدلی وجود داشته باشد.

3. مشاهده؛ این روش اهتمام خود را بر آموزش از راه مشاهده متمرکز می کند. سمتهای کمکی یا دستکاری یکی از راههای خوب برای بهسازی و آموزش مدیران است و به کارآموزان کمک می کند تا فعالیتهایی را که در سطح بالای سازمانی صورت می پذیرد از

نزدیک ببینند. همچنین است نسبت به مدیران پایه که از مدیران میانی استفاده می کنند.

4. مأموریت‌های ویژه؛ از این گونه مأموریت‌ها می توان برای آموزش افراد استفاده کرد. زیرا کارآموزی که مأموریت ویژه ای به او واگذار می گردد و به او آزادی کامل داده می شود تا بر حسب برداشت و فکر خود به رتق و فتق امور بپردازد مدیریت را به نحو احسن آموزش می بیند؛ چون فرصت می یابد تا ببیند که چگونه کارها را سر و سامان دهد و برای خروج از بن بست و تنگنا یا بهتر و بهتر ساختن کیفیت دست به چه کاری باید بزند.

5. حل مشکلات؛ یکی از راههایی است که استفاده از آن به سرعت در حال انتشار است. در این روش، کارآموز به توصیف مکتوب يك موقعیت معین یا وضعیتی که مستلزم کار اداری است می پردازد. کارآموز باید این مراحل را انجام دهد:

اول: تعیین مشکل؛ دوم: تجزیه و تحلیل واقعیتها و شرایط و مناسباتی که به پیدایش این مشکل انجامیده؛ سوم: تجزیه و تحلیل برنامه یا طرحی که برای حل مشکل توصیه می کند؛ چهارم: توجیه راه حلی که پیشنهاد می کند.

هرگاه کارآموز این مراحل را با دقت و توجه کامل طی کند به بهبودی توانایی مدیریتی خویش کمک می کند.

6. ساخت سازمانی نامتمرکز؛ زیرا هر اندازه عدم تمرکز ساخت سازمانی بیشتر باشد نیاز به انجام مدیریت بیشتر خواهد بود در صورتی که در تمرکز سازمانی این نیاز کمتر وجود دارد. عدم تمرکز در مؤسسه وسیله ای برای بهسازی مدیریت است؛ چون هر مدیری می داند که وظیفه ای را که به عهده اش گذاشته اند باید بدون کمک دیگران انجام دهد. لذا فکر و فعالیتها و تواناییهای خود را به کار می گیرد تا کار را به نحو احسن انجام دهد و از چشم رؤایش نیفتد.

7. ایجاد کلاسهای مدیریت در دانشگاهها و آموزشگاههای خصوصی و برخی مدارس دولتی؛ برنامه هایی برای بهسازی مدیریت وجود دارد که دانشگاهها و آموزشگاههای خصوصی و پاره ای ادارات دولتی آنها را تنظیم می کنند. این دانشگاهها و

آموزشگاهها و غیره نقش مهمی در زمینه بهسازی مدیریت ایفا می کنند. البته نیازی به گفتن نیست که فرق است میان بهسازی مدیریت و بهسازی سازمانی. در این یکی عنصر مطالعه و پژوهش مدخلیت دارد و در آن یکی، کار.

8. تشکیل همایشهای ویژه؛ در این همایشها اطلاعات مهمی مطرح می شود که افراد شرکت کننده، در هر سطحی که باشند، از آنها سود می برند؛ چون در این همایشها عملیات شرکت، سیاستها، منابع مالی آن، راه حلهای مشکلات، خدماتی که شرکت ارائه می دهد، و دشواریهایی که بر سر راه آن وجود دارد توضیح داده می شود. این همایشها غالباً به صورت رسمی و با ریاست یک یا چند مدیر از خود شرکت یا از خارج آن و یا هر دو برگزار می گردد و عده ای ناظر یا تحلیل گر و کارشناس و غیره نیز در آنها شرکت می کنند و درباره مسائل مربوط به سازمان آزادانه به بحث و گفتگو می پردازند، و بحثهای آزاد هم همیشه به ارتقای کارآمدها و قابلیتها، در هر زمینه ای که باشد، می انجامد.

9. تشکیل آنچه که در اصطلاح مدیران به آن «تیم دوم» می گویند. این ایده درست شبیه آن چیزی است که در عرصه ورزش می بینیم و معمولاً شاهد وجود تیم یا گروه دومی (ذخیره) برای کمک به تیم اولی و اصلی هستیم. فرق این روش با روش کمیته ها که پیرامون آن سخن خواهیم گفت، آن است که این روش به شیوه ذخیره ای اتمام دارد؛ زیرا تیم دوم مدیریت هر از چند گاهی به جای مدیران اصلی که، در این اصطلاح، تیم اول خوانده می شوند، به کار می پردازند و آموزش می بینند.

10. تشکیل کمیته ها که پیشتر به آن اشاره کردیم. کمیته وسیله کارآمد و مؤثری برای آموزش اعضای اداره است؛ چون کمیته ها از ابزارهای ممتازی به شمار می آیند که اتمام خود را روی روابط سازمانی متمرکز می سازند و به عضو در شناخت عملیات هر یک از واحدهای اصلی سازمانی و نیز ایجاد هماهنگی بین این عملیات و واحدها کمک می کنند.

11. تشکیل کنفرانسها؛ کنفرانسها غیر از همایشهای ویژه هستند؛ زیرا، اینها در سطح گسترده تری برگزار می شوند. کنفرانسها از راههای پر کاربرد می باشند و فرصتهای خوبی برای تبادل آرا و بحث و گفتگو که طی آنها جنبه های مختلف مشکل تبیین می شود فراهم

می آورند. همچنین این فرصت را به دست می دهند تا به تجزیه و تحلیل موقعیتها و موارد به منظور تجزیه و تحلیل آنچه باید انجام داد و آنچه باید ترك کرد و آنچه باید افزود و آنچه باید كاست، پرداخته شود. این روش همواره نیازمند يك مدیر تواناست که محور بحث و پرسش و پاسخ باشد. گاه بحث و گفتگوها بر محور موضوعاتی از این قبیل دور می زند: روشهای کنونی عملیات شرکت، ایده های تبلیغاتی، پیشنهاد محصولات و تولیدات جدید، توسعه، برنامه های افزایش قابلیت فروش، کارهای دفتری، و تسهیلات تولیدی در رابطه با يك مؤسسه اقتصادی، و یا نسبت به معلمان، کتابها، تعداد کلاسها و شمار دانش آموزان هر کلاس، تعطیلات تابستانی و چگونگی پر کردن اوقات فراغت دانش آموزان؛ همچنین جنبه های گوناگون مربوط به مراکز بهداشتی و بیمارستانها، یا ابعاد مختلف مربوط به هواپیمایی و راه آهن و امثال این موضوعات.

12. تهیه گزارشهای تحقیقی؛ گاه از مدیر خواسته می شود که درباره موضوع خاصی گزارشی تحقیقی فراهم آورد. این گونه گزارشها باید به گونه ای طراحی شوند که اطلاعات خاص مورد نظر ارائه دهند به طوری که به بهسازی قابلیتهای مدیر در بده بستان کمک کند. این گزارشها می تواند در قالب جزوه یا امثال آن تهیه شود.

13. برگزاری دوره های خاص مطالعاتی که باعث پیشرفت مدیر می شود. برگزاری این گونه دوره ها ممکن است به دلیل پیشرفت علم یا چگونگی مدیریت در کشورهای پیشرفته باشد، و یا به دلیل آن که مدیر از تحصیلات کافی برخوردار نیست. مثلاً دارای مدرک دیپلم است. لذا تحصیلات دانشگاهی را، ولو به صورت فشرده، می گذرانند، یا چنانچه سر و کارش با مردم باشد - مانند مدیران پایه - يك دوره کلاسهای درس اخلاق درباره چگونگی رفتار و معاشرت با مردم برایش می گذارند.

14. نظارت مستمر بر روند بهسازی کار که این خود مستلزم دادن پاداش و تشویقی به افراد برتر و ممتاز است.

عرصه بهسازی بسیار گسترده است و می تواند موارد فراوان و متعددی را در بر گیرد. از عنصر گرانی و ارزانی (تورم و تنزل) گرفته تا هزینه های پایین تولید، بهبود فروش،

افزایش کمیّت، بهبود رابطه میان کارکنان و اعضای اداره، مراقبت و نظارت در هنگام بروز مناقشات غیر رسمی میان کارمندان، بررسی کارهای آنان، تجزیه و تحلیل مشکلات حاشیه ای که بر عملیات يك یا چند اداره تأثیر می گذارند و اهتمام اداری را می طلبند، ارزیابی میزان تناسب و هماهنگی سیاستهای عمومی شرکت در هر يك از جنبه ها و واحدهای شرکت، کشف پاره ای نقاط ضعف در رؤا که تلاشهای کارکنان را با اشکال مواجه می سازد به همراه پیشنهاد راه حلهای مناسب برای رفع این نقاط ضعف، ایجاد همکاری بهتر میان اعضای اداره و کارکنان و انجام کار یکدست توسط آنان به طوری که همچون يك تیم در يك مؤسسه واحد عمل کنند، تشویق و ترغیب مدیران به ارزشیابی و بهسازی کارکنانشان، تشویق ارتقای مدیران شایسته، شناسایی کارکنانی که در جای مناسب خود قرار نگرفته اند و اقدام به جابه جاییهای لازم برای مصلحت مشترك، یا افزایش اعضا که نشان می دهد اداره رو به پیشرفت است یا اقبال مردم به تولیدات و کالاها و خدمات بیشتر شده است البته به شرط آن که علت این افزایش و اقبال امر دیگری مانند بسته شدن کارخانه یا مدرسه ای دیگر و امثال آن نباشد و ... دیگر آثار و نتایجی که، به قول منطقیان، به دلیل «اُتی» از بهسازی مدیریت حاصل می شود.

برای رسیدن به بهسازی مدیریت باید يك نکته مهم را همواره مدّ نظر داشت و آن برنامه ریزی آموزشی برای مدیران و بازرسان و تحلیل گران و دیگر عوامل دست اندر کار سازمان است. خواه این سازمان يك سازمان وسیع و بزرگ مانند دولت باشد یا سازمانهای محدودی چون کارخانه ها و مدارس و بیمارستانها و امثال آن. زیرا هرگونه برنامه ریزی برای هر سازمانی، چه اقتصادی یا فرهنگی و یا جز آن، در صورتی درست و ثمربخش خواهد بود که با يك برنامه ریزی آموزشی که به نیازهای آن مؤسسه پاسخ دهد، همراه باشد. هر برنامه ای در این زمینه در صورتی که مهمترین عنصر بهسازی، یعنی عنصر نیروی کار آموزش دیده و برخوردار از کارآیی و آمادگی سطح بالا، در آن لحاظ نشود يك برنامه ناقص خواهد بود. برای مثال، ساخت يك کارخانه فولاد یا يك مؤسسه آموزشی و یا امثال اینها، در صورتی که تأسیس کنندگان آنها نتوانند مهندسان و تکنسینها و معلمان و سرپرستان و تحلیل گران لازم برای راه اندازی و پیشبرد این کارخانه یا مدرسه یا بیمارستان و... تربیت کنند نتیجه مطلوب را به دست نخواهند آورد؛ زیرا هر نوع برنامه ریزی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره زمانی جامع و کامل است که پیش از آن آموزش و تربیت وجود داشته باشد. چرا که عنصر مهم در هر برنامه ای عنصر انسانی و ارزشمندترین سرمایه، سرمایه بشری است، و از هر سرمایه دیگری بیشتر بازدهی دارد.

دنیا، پس از انقلاب بزرگ صنعتی خود، به این نتیجه رسید؛ (که سرمایه بشری ارزشمندترین سرمایه است) چرا که متوجه کمبود دانشمندان و مهندسان و تکنسینها و مدیران و بازرسان و عناصری از این قبیل گردید. صنعت جز با وجود افراد کارشناس و متخصص که، متناسب با نیازهای صنعت و کارهای فنی گوناگون آن در جوامع متکی بر فن آوری، تربیت شده باشند نمی تواند پیشرفت کند. این عنصر پس از شناسایی در حوزه صنعت، به سایر مؤسسات نیز راه یافت؛ چه، قضیه اختصاص به صنعت ندارد هر چند در ابتدا نیاز به آموزش از این عرصه ظهور کرد؛ چون نیاز به کارگران ناکارآمد فاقد تخصص بتدریج کاهش یافت. علتش هم نیاز روز افزون به دانش و فن آوری بود که خود نیاز به کارگران ماهر و فنی و مهندسان و مدیران و دانشمندان و پژوهشگران و مشاوران برجسته دارد. تأمین این قبیل نیروها هم بسادگی امکانپذیر نیست بلکه به پرورش توأم با دانش و آگاهی نیاز دارد. یادم می آید در عراق فقط کسانی برای عضویت در مجلس شورای ملی پذیرفته می شدند که یا سرمایه دار بودند یا رئیس عشیره و امثال آن. پس از گذشت مدتی معلوم شد که این افراد شایستگی و کارایی لازم را ندارند. لذا تصمیم گرفتند کسانی به مجلس راه یابند که دارای مدرک دانشگاهی از دانشگاههای داخل یا خارج کشور باشند. بدین ترتیب، چهره عراق دگرگون شد؛ چون این افراد آمادگی لازم را برای مسئولیتی که می پذیرفتند، داشتند در صورتی که رئیس عشیره که ذهنیت بیابانی دارد یا سرمایه داری که عقلش فقط به پول قدم می دهد و نسبت به مسائل اجتماعی و اقتصادی و سیاسی و فرهنگی و غیره آگاهی ندارد نمی تواند درباره چنین مسائلی تصمیم گیری کند. پس، در هر مؤسسه ای باید يك نظام آموزشی برنامه ریزی شده وجود داشته باشد که افراد مناسبی را برای مدیریت پرورش دهد. همچنین باید يك برنامه آموزشی باشد که به فارغ التحصیل کردن تعداد لازم از سرپرستان و مدیران برای اهداف زندگی جدید بپردازد. برای مثال، اگر بخواهیم در زمینه اقتصاد و تولید اقتصادی خوب به پیشرفت دست یابیم راهی جز ارتقای عنصر بشری که چرخ این اقتصاد را به پیش برد نداریم؛ زیرا عنصر بشری ناکارآمدی که به

قدر کافی آمادگی کسب نکرده باشد نمی تواند نیازهای فزاینده جامعه را پاسخ دهد. وجود کارشناسان که توانایی اداره چنین مؤسسه ای را داشته باشند يك ضرورت است، افرادی مانند تکنسینها، دانشمندان، نوآوران و پژوهشگران که در زمینه اقتصاد بزرگترین نقش را ایفا می کنند و می توانند تولید خوب ارائه دهند. بلکه در عصر حاضر، مؤسسات نیاز به مخترع و مکتشف دارند. دگرگونیهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی شدنی نیست مگر با تکیه بر يك تحول و دگرگونی آموزشی فراگیر که تمام ابعاد زندگی را در بر گیرد. بی توجهی به عنصر انسان در صنایع و غیر صنایع و نادیده گرفتن توده های انسانی دست اندرکار مؤسسات فقط به فاجعه در طبقه کارگر نمی انجامد بلکه به تراژدی در خود تولید نیز می انجامد، خواه تولید کشاورزی باشد یا صنعتی یا فرهنگی یا خدماتی و یا غیره.

پس باید به مهمترین عنصر در مؤسسه، یعنی عنصر انسان، توجه شود. به همین دلیل است که تحقیقات همزمان از سوی روان شناسان و جامعه شناسان و دیگران به عمل می آید تا بهترین شرایط لازم برای کار انسان در کارخانه ها و سایر مؤسسات شناسایی شود؛ همچنین معلوم شود که وقتی عنایت کافی به شرایط مادی و معنوی کارکنان، اعم از مدیران و سایر کارکنان و کارگران، مبذول می شود فرایند تولید به چه نتایج فراوانی دست می یابد. مثلاً از جمله شرایط مادی وجود تهویه و نور و گرما در محیط کار و تهیه وسایل آسایش کارگران و کارمندان است. از جنبه معنوی هم لازم است که کارمندان رده بالا- و امثال آنها در بخشهای مختلف آموزش ببینند. در يك مؤسسه اقتصادی، عنصر آموزش و تربیت نه تنها شرط لازم برای توسعه اقتصادی است بلکه نوعی سرمایه گذاری سودآور نیز هست. زیرا آموزش تأثیر اقتصادی آشکاری دارد. آموزش صرفاً خدمتی نیست که به شهروندان ارائه می شود و یا عامل مصرف کننده سرمایه باشد بلکه سرمایه ای است که مؤسسه در يك پروژه معین سرمایه گذاری می کند تا بعداً ثمرات آن را چند برابر برداشت کند؛ همچون برداشت ثمرات هر سرمایه دیگری که در يك پروژه صنعتی یا کشاورزی یا تجاری یا فرهنگی و امثال اینها سرمایه گذاری می شود. صاحبان این ایده مثالهایی از زندگی معاصر آورده اند. از جمله دانمارک و ژاپن را مثال زده اند. این دو کشور که از نظر

منابع طبیعی فقیر هستند توانستند به پیشرفت عظیمی، به مراتب فزونتر از پیشرفت همسایگانیشان، دست یابند و این پیشرفت هنوز هم ادامه دارد. علت این پیشرفت هم عنصر آموزش است.

دانمارک و آموزش عمومی

طی قرن گذشته، کشور دانمارک در عرصه کشاورزی چنان پیشرفتی کرد که حیات کشاورزی تمام اروپا را در معرض تهدید جدی قرار داد، و این پیشرفت به سبب رواج زود هنگام آموزش اجباری در دانمارک بود. همین آموزش باعث شد که کشاورزان دانمارک براحتی بپذیرند که تولید سنتی و قدیمی خود را تغییر دهند و در این تغییر موفق هم شدند. آنان به لطف ارتقای سطح فرهنگیشان توانستند ساختار اقتصادی خود را تغییر ریشه ای دهند و به جای تولید غلات، صنایع شیر را، به نحو فشرده و دقیقی، راه اندازی کردند که سبب شکوفایی دانمارک گردید و ثروت فراوانی را برای این کشور به ارمغان آورد و می آورد. پیداست انسانی که سالیان متمادی به یک کار عادت کند نمی تواند آن کار خود را به کاری دیگر تغییر دهد. مثلاً کشاورز گندمکار براحتی نمی تواند کار خود را از زراعت این محصول به زراعت مثلاً شلغم تغییر دهد؛ چه رسد به این که بخواهد کار خود را از زراعت به چیزی دیگر تبدیل کند. این کار به مراتب دشوارتر از اولی است. اما دانمارک که در طول تاریخ خود یک کشور صادرکننده غلات بود، به برکت فرهنگ رشد یافته کشاورزانش توانست یک صنعت علمی و مدرن تولید شیر و فراورده های شیری راه اندازی کند و گندم مورد نیاز خود را به بهای ارزان از کشورهای تولیدکننده گندم خریداری نماید. کشاورز دانمارکی توانست نصایح و رهنمودهای کارشناسان کشاورزی را بفهمد و بپذیرد و درصدد یافتن راههای جدید تولید شیر و لبنیات بر آید. در حالی که کشاورزان دیگر کشورهای اروپایی نتوانستند، از رهگذر چنین راه حل سازنده ای که در دانمارک اجرا شد، خطری را که به آنها هجوم آورده بود دفع کنند؛ بلکه تمام کاری که توانستند انجام دهند این بود که سعی کردند تولید سنتی خود را که دیر یا زود ورشکست می شد حمایت کنند.

اسلام و آموزش اجباری

پیش از آن که به نمونه دوم، یعنی ژاپن، بپردازیم بد نیست به موضوع آموزش اجباری از نظر اسلام اشاره ای داشته باشیم. در اسلام، آموزش اجباری اختصاص به اصول دین و فروع مبتلا به آن دارد و فرا گرفتن اینها يك وظیفه همگانی است اما آموختن سایر علوم، بنا به گفته شیخ مرتضی و دیگران، واجب کفایی می باشد. البته پدران که ولیّ اطفال هستند چنانچه در تحصیل علم مصلحتی بینند می توانند فرزندانشان را به این کار اجبار کنند؛ اما پیداست که اگر دولت یا مؤسسه دست به تشویق و ایجاد انگیزه بزنند همگان، بدون اجبار، به آموختن علم و دانش روی خواهند آورد. این خود يك بحث مفصل است اما چون از موضوع کتاب حاضر خارج می باشد به همین اشاره بسنده می کنیم.

آموزش همگانی و موضعگیری دیکتاتوران

نکته دیگری که در این جا باید به آن اشاره کنیم این است که آنچه درباره دانمارك گفتیم و بعداً درباره ژاپن هم خواهیم گفت فقط در يك کشور دمکراتیک و مردم سالار شدنی است. در غیر این صورت، حکام دیکتاتور به این آسانی اجازه پیشرفت نمی دهند. مثلاً در کشورهای اسلامی شاهد هستیم که چگونه دولتها، عالماً عامداً، کشاورزی و تجارت و صنعت و غیره را نابود می کنند و مدارس و آموزشگاههای مختلف را به بهانه های گوناگون می بندند تا راه را برای توسعه بازارهای غرب و شرق باز کنند. علتش هم این است که این حکام مزدورند. پس، اگر در کشوری، از طریق تعدد احزاب آزاد، دمکراسی و مردم سالاری حاکم نباشد لازم است که ابتدا این مشکل حل شود، آن گاه است که نوبت آموزش و پرورش که به نجات کشور از منجلاب می انجامد، می رسد.

ژاپن و آموزش همگانی

حال بپردازیم به نمونه دوم، یعنی ژاپن. در این کشور آموزش ابتدایی نقش تعیین کننده ای بازی می کند. متخصصان تاریخ، جهش ناگهانی کشور ژاپن را ناشی از پیاده کردن

آموزش ابتدایی درباره تمام افراد جامعه و ریشه کن شدن تقریباً کامل بیسوادی در این کشور از پایان سده هفدهم می دانند. بهترین دلیل بر این سخن هم آن است که کشورهای هند و چین و ایران و عراق و... با وجود برخورداری از منابع طبیعی سرشار و نیروی کار فراوان، همگی در لجنزار عقب ماندگی و فقر و مرض و جهل و هرج و مرج فرو رفته اند و تنها تفاوتشان این است که برخی از این کشورها بیشتر عقب مانده اند و برخی کمتر، برخی ثروت طبیعی بیشتری دارند و برخی از ثروتهایی چون نفت و غیره کمتر برخوردارند. پس ملازمه آشکاری است میان عقب ماندگی آموزشی و عقب ماندگی همه جانبه يك کشور. در کشوری که از نظر آموزشی و فرهنگی عقب مانده باشد لاجرم خونریزی و زندان زیاد است، در زندانهایش شکنجه اعمال می شود، رشوه و فساد و کاغذبازی و پارتی بازی و رانت خواری به وفور دیده می شود؛ چنان که در تمام کشورهای خاورمیانه، بویژه کشورهای اسلامی، شاهد آن هستیم. طبق برخی آمارها، «مائوتسه تونگ» در دوران حکومت خود بیش از سی میلیون انسان را کشت. یا در عراق جمهوری بی حساب و کتاب آدم می کشند به طوری که طبق گزارش آگاهان شمار کشته شدگان در یکی از دوره ها به بیش از نیم میلیون بالغ شد. حال آنکه در عراق پادشاهی به خاطر همان دمکراسی اندکی که وجود داشت، تعداد زندانیان از پنج هزار نفر تجاوز نمی کرد. در هند هم، گرچه مشکل فقر حل نشده، اما از این قبیل آدم کشیها کمتر دیده می شود. علتش هم وجود دمکراسی است که این کشور از زمان استقلال به آن پایبندی نشان داده است، گو اینکه این دمکراسی ناقص و نیم بند است و عقب ماندگی هند در عرصه حکومت که يك حکومت نیمه موروثی است، که حکومت از نهر و به دخترش ایندرا گاندی، و از او به پسرش راجیو گاندی رسیده است به همین عامل نسبت داده می شود، به علاوه يك عامل دیگر و آن این که گروه اندکی گلوی سرمایه ها را در چنگ خود گرفته اند و دولتمردان هم کمکشان می کنند و در نتیجه، به دیگران اجازه کار مفید و ثمربخش نمی دهند. به همین دلیل است که پس از گذشت چهل سال از استقلال، میلیونها هندی در خیابانها زندگی و زاد و ولد می کنند و در همان گوشه خیابان می میرند بی آنکه طعم مسکن مناسب و یا آموزش و فرهنگ مناسب را

بچشند. اینها و دیگر مظاهر عقب ماندگی از هند رخت بر نخواهد بست مگر با کمک همان سرمایه هایی که در زمینه های زراعت و صنعت و تجارت و غیره سرمایه گذاری می شوند. چون تحقیقات نشان داده است که سرمایه هایی که در راه آموزش سرمایه گذاری می شوند طی نه تا ده سال جبران می گردد اما جبران وامهای طبیعی که به خاطر توسعه اقتصادی گرفته می شوند نیاز به يك دوره طبیعی دوازده تا هیجده ساله دارد.

گروهی از دانشمندان مربوط دست به مطالعات و تحقیقات و تحلیلهایی زده اند که در آنها سعی شده بازده پولهایی که در امر آموزش و پرورش سرمایه گذاری می شود سنجیده شود. نتایج به دست آمده از بیشتر این پژوهشها نشان می دهد که بازده اقتصادی آموزش بسیار چشمگیر است. از این بحث معلوم شد که تربیت و آموزش يك سرمایه گذاری سودمند است و يك امر صرفاً مصرفی نیست. به همین دلیل، کارشناسان به آموزش و اهمیت برنامه ریزی در این زمینه و نقش بزرگ آن در هر برنامه ریزی دیگری برای هر بعدی از ابعاد مؤسسات اقتصادی و سیاسی و بهداشتی و اجتماعی و نظامی و غیره بها می دهند. این است که می بینیم دولتهای غربی، با اصرار تمام، سعی در جذب مغزهای متفکر تربیت شده جهان سوم می کنند تا از يك سو ساختار آموزشی خود را تقویت کنند و از سوی دیگر این کشورهای جهان سوم را تضعیف نمایند. گزارشها می گوید که جذب این مغزها سالانه میلیاردها دلار به جیب کشورهای غربی سرازیر می کند.

اشاره

یکی از امور مهم در مدیریت، «توزیع کارها» است. توزیع کارها که گاه از آن به «نمودار توزیع کار» یا «چگونگی توزیع کار» تعبیر می شود، عبارت است از: بررسی وظایف در هر سازمان، تحلیل امور و تبیین موارد اشکال یا مواردی که باید از وضعیت کنونی اش بهتر شود و دیگر فعالیتهای سازمان، مجموع ساعات کاری که صرف انجام هر يك از کارها و فعالیتهای آنها می شود، روشن ساختن وظایف هر يك از کارمندان، زمانی که صرف انجام آن وظیفه می شود، و کیفیت و کمیت کار.

تأثیر و فواید نمودار تقسیم کارها

این نمودار به شناسایی یکایک کارمندان و این که آیا چنان که باید و شاید کار می کنند، مدد می رساند. گاه ملاحظه می شود که کارها از جنبه کمی یا کیفی درست توزیع نمی شوند. مثلاً از جنبه کمی، مشاهده می کنیم دو کارمند از نظر مدرک و تجربه و سلسله مراتب یکسانند و در دو قسمت همانند یا در يك قسمت کار می کنند اما وقتی توزیع کارها را بررسی می کنیم فاصله زیادی میان آن دو می بینیم؛ یکی بیشتر از دیگری تولید می کند، یا یکی بهتر از دیگری کار می کند، یا این یکی حقوق بیشتری از دیگری می گیرد، یا ساعات کار این یکی بیشتر از ساعات کار دیگری است، و نقایص و کاستیهای دیگری از این دست. نمودار توزیع کارها همچنین به شناسایی چگونگی اشتغال کارمند در ساعات کار رسمی کمک می کند؛ زیرا بعضاً یافت می شود که کارمندی بخش زیادی از وقت خود را

صرف کارها و فعالیتهای کم اهمیت می کند و قسمت کمتری از وقتش را به انجام کارها و فعالیتهای مهم و مربوط به خود اختصاص می دهد. آنچه درباره کیفیت تقسیم وقت کارمند گفته می شود، درباره کیفیت تقسیم وقت برای کارها و فعالیتهای سازمان نیز می توان گفت، چون گاهی اوقات برخی فعالیتهای ثانوی بخش بزرگی از وقت سازمان را صرف خود می کند در حالی که به فعالیتهای اصلی و مهم تنها قسمت اندکی از وقت سازمان اختصاص داده می شود. همچنین ممکن است کارمندی باشد که علاوه بر اشتغالش در مؤسسه، در منزلش نیز به کار پردازد، اما کارمند دیگری باشد که حتی در ساعات کار اداری حضور به هم نمی رساند و اگر هم حاضر شود چنان که باید کار نمی کند.

این نمودار، همچنین، بر میزان تخصص در کارهای سازمان پرتو بیشتری می افکند؛ زیرا ممکن است تخصص بیشتر از حد لازم یا کمتر از آن باشد، و یا این که متخصص در یک کار به کار دیگری گمارده شود. نیز، این نمودار، میزان استفاده از نیروهای فنی و متخصص در زمینه تخصص شان و کارشناسان و ناظران و غیره را معلوم می سازد و نشان می دهد که آیا نوع و ماهیت کارهایی که به آنان سپرده شده، از نظر کمی و کیفی، با تخصص ایشان تناسب دارد و یا بالاتر و پایین تر است.

نمودار توزیع کار، همچنین، کارها و وظایفی را که کارمندان انجام می دهند و ساعاتی را که صرف انجام این فعالیتها می کنند و مبلغ مزدی را که دریافت می کنند برای تحلیل گر و ناظر و مدیر روشن می سازد و بدین ترتیب، کار بررسی و تحلیل و نقد همه جانبه توزیع و تقسیم فعلی را آسان می کند؛ زیرا، اگرچه این نمودار راه حل مشکلات موجود در توزیع فعلی را در اختیار تحلیل گر نمی گذارد، اما کار شناسایی و پیشنهاد راه حلهای مناسب آن را سهولت می بخشد؛ چرا که گفته اند توضیح اشکال خود نیمی از پاسخ است.

علاوه بر آنچه گفتیم، نمودار توزیع کارها فواید دیگری هم دارد. مثلاً در هنگام تجدید سازمان، یا افزودن کارهای جدیدی به کارهای سازمان، یا کم کردن برخی کارهای آن، این نمودار به کار می آید؛ زیرا تهیه نمودار توزیع کارها پس از تجدید سازمان یا بعد از افزودن

کارهای سازمان و یا کاستن پاره ای کارهای آن، این امکان را فراهم می آورد تا تغییرات ایجاد شده در سازمان و تأثیر آنها بر روی کارمندان شناخته شود. مقایسه نمودار جدید توزیع کارها با نمودار سابق هم معایب یا محاسن کار را روشن می سازد.

نمودار تقسیم کار و شناخت تراکم کاری در مدیریت

یکی دیگر از فواید نمودار تقسیم و توزیع کارها زمانی است که تراکم مستمر و غیر عادی در کارها پیش آید. تراکم کارها دو گونه است:

اول تراکم طبیعی و عادی کارها مانند این که، به سبب غیبت برخی کارمندان و یا در مرخصی بودن آنها و یا پیش آمدن شرایط فوق العاده ای نظیر شرکت در همایشها و جلسات و ملاقاتها و غیره، کارها انباشته و متراکم می شود.

دوم تراکمی که در کارها به وجود می آید و به همان حال باقی می ماند و بلکه، به رغم تلاشهایی که برای کاستن و یا برطرف کردن این تراکم صورت می گیرد، همچنان متراکم تر می شوند. این، خود، یک مشکل است و نمودار توزیع کارها، به گونه ای روشن و دقیق و درست، ابزار کمک کننده مفیدی برای حل آن به شمار می آید؛ چون مشکل وقتی به وجود می آید که در یکی از ابعاد و جهات سازمان کاستی فنی وجود داشته باشد، و این نمودار آن کاستی و نقص را نشان می دهد و در نتیجه، براحتی برطرف می شود. برای مثال، زمانی که نامه ها بیش از ظرفیت و توان کارمندی باشد که مسئول پاسخگویی به آنهاست، یا کارمند تنبل و کندکار باشد به طوری که نتواند به اندازه لازم کار کند، یا مشکل حواس پرتی و آشفتگی ذهنی داشته باشد و یا مسائلی از این قبیل، در این صورت تراکم کار از نوع دوم پیش می آید. این امر درباره سایر کارهای کارمندان و سایر اوقات آنها یا دستمزدهایشان نیز صدق می کند؛ زیرا، ممکن است کارمند معتقد باشد که دستمزدها متناسب با کار او نیست. لذا برای گرفتن انتقام، ولو آن را به زبان نیاورد، دست به کم کاری می زند. اینها و مواردی از این قبیل به انباشت غیر عادی کارها می انجامد.

نمودار و تغییرات انسانی در سازمان

فایده دیگر نمودار توزیع کارها در زمانی است که تغییراتی در پرسنل به وجود می آید؛ چون نمودار توزیع کارها اهمیت هر کارمندی را نسبت به سازمانی که در آن کار می کند روشن می سازد؛ زیرا این نمودارها وظایف کارمند، وقتی که صرف انجام وظایف مربوطه می کند، حقوقی که دریافت می کند، مرخصیهایی که استفاده می کند، روابطش با کارمندان دیگر، رابطه این واحد سازمان با دیگر واحدها، و یا رابطه این مؤسسه را با مؤسسات مشابه یا مؤسسات زنجیره ای مانند مدرسه ابتدایی و دبیرستان و دانشگاه که حلقه هایی از یک زنجیره را تشکیل می دهند، توضیح می دهد. این حقایق و داده ها در بهبود اوضاع و احوال کارمند، تقویت توصیه های آموزشی، افزایش حقوق، یا انتقال کارمند به یک پست دیگر و امثال این موارد مفید واقع می شود.

نمودار کنترل کمی کار

فایده دیگر در زمانی است که فعالیت واحد اداری از سطح مورد نظر کمتر شود، و یا بالاتر رود به طوری که سبب فشار سنگین کار و خستگی گردد. زمانی که واحد اداری نتواند کار را که باید از نظر کمی یا کیفی با مقدار ساعات کاری که هر کارمند صرف می کند متناسب باشد، انجام دهد در این هنگام فعالیت واحد کمتر از سطح مطلوب به شمار می آید، و بالعکس. بنابراین، تهیه نمودار توزیع کار برای آن واحد و به عمل آوردن تحلیلی همه جانبه از آن می تواند عوامل کاهش فعالیت آن واحد اداری و یا افزایش آن از حد مطلوب را تا حدی روشن سازد.

نمودار و شناخت اثربخشی اجرای کارها

فایده دیگر در زمانی است که مدیریت عالی، به منظور اطمینان یافتن از اثربخشی انجام کارها، خواهان بررسی و ارائه صورتی از عملیات جاری در سازمان شود. در چنین

صورتی نمودار توزیع کارها بسیار مفید واقع می شود؛ چون این نمودار در واقع خلاصه ای است از کارها و فعالیتهای عینی که در سازمان به وقوع می پیوندد. بدین ترتیب، مدیریت از نقاط ضعف و قوت و کمبودها و زیادهای و یا تغییر و تبدیلهای غیره آگاه می شود. این نمودار، همچنین، در شناسایی کارها و تغییراتی که در وظایف و کارهای کارمند رخ می دهد مفید واقع می شود؛ زیرا کارمندان دائماً کارهای خود را و اوقاتی را که صرف این کارها می شود تغییر می دهند، اصلاح می کنند و تبدیل می نمایند. هرچه سرپرستی و اشراف بر کارمندان کمتر باشد تغییر و تبدیل آنها بیشتر صورت می گیرد. فرقی نمی کند که این سرپرستی و اشراف کمتر به دلیل گسترش اداره و کمبود سرپرستان باشد یا به این دلیل باشد که سرپرست، به خاطر کارها و مشغله های فراوانش، قادر به سرپرستی و نظارت کامل نیست.

نمودار و حوادث پیش بینی نشده

فایده دیگر نمودار توزیع کارها در زمانی است که حوادث غیر مترقبه ای مانند سیل یا زلزله یا جنگ یا همایشی ناگهانی و امثال اینها پیش آید به طوری که مؤسسه ناچار شود برای پاسخ دادن به نیازهای فزاینده ناگهانی بیش از حد معمول خود کار کند. در این گونه موارد نمودار توزیع کارها راهگشاست؛ زیرا در این نمودارها میزان افزایشهای پیش بینی نشده روشن شده است تا این که مدیریت نیازهای آتی یا اضافه کاری که باید به کارمندان پرداخت شود و امثال اینها را بشناسد. برای مثال، یک کارخانه پلاستیک سازی که هزار تن مواد خام برای مصرف یک سال خود انبار کرده است و یک نیاز اضطراری باعث مصرف مقدار قابل ملاحظه ای از آن شده است، چنانچه این مقدار را جایگزین نکند کارخانه بخشی از سال را بیکار خواهد ماند. در این گونه موارد باید بدانیم که چه مقدار مواد اضافه مصرف شده است تا بتوانیم آن را جبران کنیم، و این چیزی است که نمودار توزیع کارها آن را مشخص می سازد.

نمودار توزیع کار از چند مرحله می گذرد:

مرحله نخست: آموزش سرپرستان؛ زیرا سرپرستان قسمتها و رؤا، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، نقش مهمی در فرایند تهیه نمودار توزیع کارهای سازمانها و مؤسساتی که سرپرستی آنها را به عهده دارند، ایفا می کنند. شکی نیست که مشارکت آنها در بررسی و دادن نقش مهم در این زمینه به آنان به افزایش روحیه آنها و فعالیت بیشتر و بیشترشان می انجامد، و انسان می تواند به نتایج دقیقی دست یابد؛ چرا که اینان با کار و خدمت ارتباط مستقیم دارند. لذا قبل از آغاز به کار بررسی برای تهیه نمودار توزیع کارها لازم است که چندین نشست با حضور سرپرستان قسمتهایی که قرار است درباره آنها بررسی به عمل آید، و بلکه با شرکت افرادی که با این سرپرستان دارای ارتباطاتی ولو اندک هستند و اطلاعاتی پیرامون سازمان دارند، برگزار شود. این نشستها نوعی آموزش برای سرپرستان محسوب می شود. رئیس کل یا جانشین او در این نشستها حضور به هم می رساند و به توضیح فرمهایی که بناست در برنامه به کار گرفته شوند و نحوه پرکردن آنها می پردازد و به سرپرستان فرصت کافی برای بحث و گفتگو و استفسار درباره هر يك از ابعاد برنامه می دهد تا نقاط گنگ و مبهمی را که به نظرشان می رسد شناسایی کنند.

مرحله دوم: گردآوری اطلاعات درباره وظایف کارمندان؛ این امر از مهمترین مقدمات تهیه نمودار توزیع کار است؛ زیرا در پرتو اطلاعات گردآوری شده است که پیشنهادها و توصیه های لازم برای تهیه نمودار ارائه می شود. یکی از بهترین ابزارهای جمع آوری اطلاعات درباره کارهای سازمان خود کارمندان هستند که شخصاً کارها را انجام می دهند. لذا، سرپرست به پرسش از آنها می پردازد و کارمندان هم فرمهایی را که در گردآوری اطلاعات به کار گرفته خواهد شد برایش شرح می دهند، و بر جمع آوری اطلاعات از واحدهای اداری تحت ریاست خود نظارت می کنند. فرمهایی که در بررسی توزیع کارها به کار گرفته می شود، عبارتند از: جدول کارهای روزانه کارمند، جدول وظایف هفتگی،

مقصود از جدول کارهای روزانه کارمند، فعالیتهایی است که کارمند در يك روز، تفصیلاً انجام می دهد. هنگام شروع بررسی، فرمها در بین کارمندان توزیع می شود. شمار فرمها با عدد روزهایی که مورد بررسی قرار می گیرند، یعنی سه روز یا يك هفته یا يك ماه و...، مساوی است. مدت زمانی که انتخاب می شود باید، از نظر کمیت کاری که کارمند انجام می دهد، نمایانگر بیشترین دوره های زمانی باشد. در شناخت مسائل مورد نظر، به کارمندان تکیه می شود و آنها با بیان کارهایی که انجام می دهند و اوقاتی که صرف انجام این کارها می کنند به این شناخت کمک می کنند. اما پرسشگر باید زمینه کافی را برای آرامش روانی کارمند فراهم آورد تا او بتواند واقعیت را صادقانه بنویسد و یا به زبان آورد. در غیر این صورت، احتمال دست نیافتن به اطلاعات دقیق، با این روش، وجود دارد. چون ممکن است برخی کارمندان در تعیین اوقاتی که صرف کارهایشان می شود مبالغه کنند چرا که احتمال می دهند سرپرست یا مدیر می خواهد کارهای اضافی را بر آنها تحمیل کند. اما چنانچه، سرپرست اغراض برنامه و فایده آن را برای کارمندان توضیح دهد و به آگاهی آنها برساند که هدف از برنامه نهادن بار بیشتر بر دوش آنها نیست بلکه غرض افزایش کارآیی و بالا بردن کارآمدی اداره و توزیع برابر و عادلانه کار میان کارمندان است، در این صورت ممکن است کارمندان، به سبب آن جو و فضای آرامش روانی که حس می کنند، صداقت نشان دهند. برای فراهم آوردن این فضای آرامش لازم است سرپرست برای کارمندان توضیح دهد که کسی انتظار ندارد مجموع ساعاتی که صرف کارها و وظایف می کنند با مجموع ساعات کار رسمی برابر باشد؛ چون بدهی است که در مؤسسات اوقاتی برای استراحت وجود دارد یا اوقاتی هست که کارمند در پشت میز کار خود حضور ندارد و برای پاره ای کارهای ضروری اتاقتش را ترك می کند یا، به واسطه مکالمات تلفنی یا حضور برخی ملاقات کنندگان یا مراجعین به دفتر و غیره، از انجام دادن کار باز می ماند.

البته، این مدت نباید از مقدار مقرر که بعضیها آن را ده تا پانزده درصد و حداکثر بیست درصد، یعنی یک پنجم اوقات کار موظف، تعیین کرده اند فراتر رود. نحوه تهیه جدول کارهای روزانه کارمند هم به این صورت است که از هر کارمندی خواسته می شود فرمی را درباره هر یک از روزهای کاری پر کند و تمام کارهایی را که از ابتدای شروع ساعات کار اداری تا پایان آن انجام می دهد در این فرم ثبت نماید. هدف از پر کردن این فرم شناخت کارهایی است که کارمند در روز انجام می دهد. وقتی کارمند این فرمها را برای مدت یک هفته یا سه روز یا یک ماه پر کرد، سرپرست می تواند از فعالیتهای کارمند در طی این مدت زمان آگاه شود و در نتیجه، از کارهایی که کارمند در هر مدت انجام می دهد، و از مدت زمانی که کارهایی از نوع آنچه در این فرم و جدول نوشته شده به آن نیاز دارد، ایده روشنی به دست آورد. بدین ترتیب، سرپرست از تمام کارهایی که کارمند در روز انجام می دهد و از مدت زمانی که برای انجام این کارها مورد نیاز است اطلاع حاصل می کند. همچنین از نوع وقفه هایی که برای کارمند پیش می آید و از مدت زمانی که صرف این وقفه های کاری می شود آگاه می شود. از این رهگذر، سرپرست می تواند به اندازه فعالیت و تلاش کارمند در انجام کارهای محوله به او و همچنین به وقفه هایی که، به سبب عوامل مذکور در بالا، در کارش پیش می آید و به دلایل بروز این وقفه ها و این که آیا ضروری بوده یا خیر، پی ببرد و مدت زمانی را که صرف این وقفه ها می شود، نیز بداند.

فهرست فعالیتهای واحد و تأثیر آن

اما فهرست فعالیتهای واحد؛ این فهرست کلیه فعالیتهای و کارهای مهمی را که واحد سازمانی مسئول آنهاست مشخص می سازد و تمام مشخصات شغلها را تعیین می کند و بنابراین، در هنگام گردآوری و طبقه بندی وظایف هر کارمند به این فهرست مراجعه می شود؛ زیرا، وظایف و کارهای کارمند بر حسب گونه های فعالیت موجود در فهرست فعالیتهای واحد طبقه بندی می شود. هنگام تهیه فهرست فعالیتهای، خوب است که در انتهای

فهرست کلمه ای ذکر شود که نشانگر فعالیتهای غیر مهمی باشد که ذیل هیچ يك از فعالیتهای پیشین درج نشده است. فهرست فعالیتهای واحد یا توسط سرپرست تهیه می شود و یا به وسیله تحلیل گر اداری. سرپرست و تحلیل گر اداری در تهیه این فهرست از راهنمای سازمانی واحد و از راهنماها و دفترچه های شرح وظایف واحد و غیره کمک می گیرند. بدیهی است که فهرست فعالیتهای واحد غیر از فهرست فعالیتهای فرد است و میان این دو، به اصطلاح منطق، عموم و خصوص مطلق، و بعضاً عموم و خصوص من وجه، است؛ چرا که فعالیتهای واحد گاهی اوقات خارج از دایره کارمندان می باشد.

هویت نمودار تقسیم کار

و اما نمودار تقسیم کار؛ این نمودار عبارت است از جدولی که تمام فعالیتهای مربوط به واحد و کلیه کارهایی را که هر کارمندی در آن واحد انجام می دهد توضیح می دهد. این نمودار مشاغل کارمندان را که بر حسب فعالیتهای واحد مرتب و طبقه بندی شده اند، نشان می دهد. اگر به این نمودار به شکل عمودی نگاه کنیم و تمام خانه های آن را در نظر بگیریم، می توانیم از فعالیتهای مختلف واحد و از ساعات کاری که در هفته یا دو سه روز و یا غیره برای هر فعالیتی اختصاص داده شده است، آگاه شویم و از این رهگذر فعالیتهای با اهمیت و کم اهمیت واحد را بشناسیم. نیز می توانیم از کارهایی که کارمند انجام می دهد و چگونگی توزیع اوقاتش برای این کارها و مقدار ساعاتی که در هفته یا سه روز و یا ... کار می کند اطلاع یابیم. و اگر افقی به نمودار نگاه کنیم و تمام خانه های آن را مرور نماییم می توانیم کارها و ساعتی را که هر کارمندی صرف هر يك از فعالیتهای واحد می کند، و نیز وقتی را که يك فعالیت از واحد می گیرد شناسایی کنیم. در هر حال، لازم است که حاصل ساعات و حاصل کارها و حاصل نتایج را جمع کنیم و هر حاصلی را بر حاصلهای دیگر تقسیم نماییم تا نقاط ضعف تقسیم فعلی روشن شود. این نمودار به بیان فعالیتهای کارهای غیر مهم کمک می کند و این خود باعث می شود که یا این فعالیتهای کارها را حذف کنیم و یا در یکدیگر ادغام نماییم، و یا بعضاً ضعف آنها را آن گونه که هست بشناسیم و در

این باره قضاوت اغراق آمیز نکنیم. این نمودار همچنین به کشف و شناسایی ویژگیهای کارها و میزان استفاده از فعالیتهای سازمان و چگونگی تقسیم کارها بین کارمندان کمک می کند. نیز به ارائه گزینه ها و امکان پیشنهاد تقسیم بهتری از کارها در هنگام تهیه نمودار تقسیم پیشنهادی که برای تأیید و تصویب به مدیریت عالی سازمان ارائه می شود، یاری می رساند. همچنین نشان می دهد که چه کارمندی کار و زحمت بیشتری را متحمل می شود و این خود سبب می شود که یا ترفیع یابد یا حقوقش اضافه گردد و یا کارش سبک تر شود به طوری که فعالیت او در حدود تعیین شده ای که از امثال او مطلوب است، قرار گیرد.

مرحله سوم: بررسی تحلیلی: پس از آماده ساختن نمودار تقسیم کار و مشخصاتی که ذکر کردیم، نوبت مرحله بعد می رسد که عبارت است از بررسی تحلیلی نمودار به منظور کشف نقاط ضعف در تقسیم کارها. این نکته باید برای سرپرست یا تحلیل گر اداری روشن باشد که نمودار تقسیم کار، در واقع، وسیله ای است برای سازماندهی و نمایش آنچه که در چگونگی تقسیم کارهای واحد مطلوب است، و این نمودار برای مشکلی که واحد با آن مواجه می شود راه حل به دست نمی دهد، بلکه کشف راه حل های این مشکلات، در حقیقت، از وظایف سرپرست و تحلیل گر اداری می باشد. کار تحلیل نمودار تقسیم کار را تحلیل گر اداری یا امثال او به عهده دارند. در این کار لازم است که سرپرست و تحلیل گر و مدیر و کارمندان با یکدیگر مشارکت و همکاری کنند. همکاری کارمندان واحد در این امر از آن رو لازم است که چنانچه پیشنهادها و توصیه ها به مورد اجرا گذاشته شوند همگی با تمام توان و علاقه خود به اجرای آنها بپردازند؛ چرا که انسان همواره متمایل به انجام کاری است که مطابق نظر خود او باشد و نه نظر دیگران؛ چون این عمل را نوعی تحمیل بر خود می داند و تحمیل هم معمولاً نتایج خوبی به بار نمی آورد. پیش از شروع به تحلیل نمودار تقسیم کار باید از صحت داده ها و اطلاعات آمده در آن مطمئن شد، و این مستلزم بررسی این داده ها به همراه فهرستهای وظایف کارمندان و فهرست فعالیتهای واحد می باشد. در این صورت، و با مقایسه این داده ها با این فهرستها، می توان از نمودار بیشترین استفاده را کرد. پس از ملاحظه این سه نکته و از رهگذر بررسی و تحلیل آنها،

سرپرست یا مدیر به نتایج واقعی دست می یابد، و پاسخ به این پرسشها روشن می شود:

- انواع فعالیتهایی که انجام آنها وقت کارمندان را مصروف خود می سازد کدام است؟

- آیا لازم است که این فعالیتهای این مقدار وقت بگیرد؟

- آیا وقتی که صرف هر يك از فعالیتهای واحد می شود بدرستی قابل توجه است؟

- آیا فعالیتهایی وجود دارد که بد توجه شده باشد؟

- آیا اوقاتی وجود دارد که به وظایف غیر ضروری و یا حتی زیانبخش تخصیص یابد؟

- آیا از تواناییهای کارمندان استفاده بهینه شده است؟

- آیا تمام مهارتها بدرستی به کار گرفته شده اند؟

- آیا به کارمند با تجربه بالا کارهایی داده می شود که فقط مهارت کمی می طلبد و بالعکس؟

- آیا کارمندان به انجام کارهای متعدد پراکنده و بی ارتباط به هم می پردازند به طوری که هیچ گونه رابطه و هماهنگی میان این کارها وجود ندارد و این خود نشان می دهد که سازمان به قدر کافی از اصل تخصص پیروی نمی کند؟

- آیا کارها درست تقسیم شده است یا این که تقسیم مبالغه آمیز است؟

- آیا وظیفه هر کارمند دقیقاً تعیین شده است؟

- آیا چند کارمند همزمان يك کار واحد را انجام می دهند و هر کدام آنها بخش ساده ای از آن را انجام می دهد - در صورتی که باید تمام آن کار را يك یا دو کارمند انجام دهند - و در نتیجه تراکم کارمندان در برابر این کار به وجود می آید؟

- آیا جریان کار به کندی پیش می رود یا در وقت مناسب انجام می پذیرد؟

- آیا نیروی کارمندان و وقتشان، به سبب دخالت چند کارمند در يك کار، هدر می رود؟

- آیا کارهای ضروری و وظایف عادلانه توزیع شده است یا این که بیشترین بار وظایف و کارها به دوش برخی کارمندان نهاده شده و دیگران بخشی از اوقات خود را بدون کار و یا با کارهای ناچیز و غیر ضروری سپری می کنند؟

- و سرانجام این که آیا مجموع حقوقی که کارمندان دریافت می کنند با اندازه تولید برابری می کند؟ اگر چنین است، آیا تقسیم حقوقها عادلانه و درست صورت گرفته است یا

این که برخی کارمندان بیشتر می گیرند و عده ای دیگر کمتر؟

مرحله چهارم: مرحله تقسیم مجدد کارهاست. فرایند تحلیل نمودار تقسیم کار از روی نقاط ضعف موجود در تقسیم کار فعلی واحد اداری پرده بر می دارد. پس از این، نوبت مرحله پیشنهاد راه حلهای مناسب برای تقسیم مجدد عادلانه و درست کار در واحد می رسد، و تخصص و مهارت و کارآیی هر کارمند در واحد اداری رعایت می شود. تحلیل گر اداری نمودار پیشنهادی تقسیم کار را آماده می سازد و در این نمودار تغییراتی را که قرار است در وظایف و کارهای هر کارمند واحد اداری و در فعالیتهای واحد، به عنوان يك کل و مجموعه، ایجاد شود توضیح می دهد. همچنین جابه جاییهایی را که در کارمندان باید صورت گیرد، و حتی در صورت لزوم، انتقال کل واحد از يك مکان به مکان دیگر را تبیین می کند. لازم است که تحلیل گر اداری توصیه ها و پیشنهادهایی را که برای حل مشکلات تقسیم کار واحد مناسب می بیند، قبل از آن که به شکل نهایی خود درآیند، با رؤای اداری به بحث و گفتگو بگذارد و آرا و نظرات آنان را در خصوص این توصیه ها و پیشنهادها بشنود. پس از این مرحله، تحلیل گر اداری نمودار پیشنهادی تقسیم کار را به صورت نهایی آماده می سازد و گزارشی را که بیانگر توصیه ها و پیشنهادهایی در خصوص تقسیم مجدد وظایف هر کارمند در واحد و نقاط ضعف آن و ارائه راهکارهایی برای اصلاح این نقاط ضعف است، ضمیمه آن می کند. همچنین گزینه های ممکن را- البته اگر گزینه های متعددی وجود داشته باشد - مشخص می سازد و توضیح می دهد که این گزینه بهتر است یا با دیگری یکسان است، هرچند از جهت خارجی رجحان دارد، و یا این گزینه بهتر نیست. چه، می دانیم که گزینه ها بر سه قسم هستند، گو این که هر قسمی نیز دارای جهات و ابعادی متفاوت با دیگری است.

نقش تعطیلات در نمودار

یکی از نکات مهمی که در نمودار باید به آن پرداخته شود بیان تعطیلات رسمی و غیر رسمی است. منظور از تعطیلات غیر رسمی، تعطیلات شخصی است مانند مرخصی

زایمان یا استعلاجی یا مسافرت‌های اضطراری و امثال اینها. چرا که بسیاری اوقات کارمند، مخصوصاً اگر تنبل و بی‌علاقه به کار باشد، امثال این تعطیلیها را غنیمت می‌شمارد تا بر حجم آنها بیفزاید. و این از نقاط ضعف مدیریت است. پس، لازم است که تحلیل‌گر این ضعفها را برطرف سازد. مثلاً برای ماه رمضان و ماه محرم و صفر که در اولی ساعات کار تغییر می‌کند و در ماههای محرم و صفر ساعات کار به قول معروف، تق و لق می‌شود، باید تهیه یک جدول اصلاحی مورد لحاظ قرار گیرد.

ص: 240

اشاره

یکی از بزرگترین مشکلاتی که مؤسسات فردی و متوسط با آن مواجه می شوند در آمیختن میان روابط شخصی، از يك سو، و کار، از سوی دیگر است؛ علتش هم این است که بیشتر مؤسسات در جهان سوم مؤسساتی فردی یا متوسط هستند. این مؤسسات فردی گاه به مؤسسه های تضامنی تبدیل می شوند و یا از همان ابتدا به صورت مؤسسه تضامنی به وجود می آیند. با افزایش دامنه فعالیت، سودآوری، گسترش جغرافیایی و امثال اینها، این گونه مؤسسات ناچار می شوند شمار کارکنان خود را افزایش دهند، و از آن جا که صاحبان این مؤسسات در يك دایره خاص و محدود قرار دارند لذا، برای حفظ نام خود و داراییهایشان در مؤسسه، به خویشاوندان و دوستان و فرزندان پناه می برند.

پیامدهای خلط روابط

این روابط البته زیانهای در بر دارد؛ اولاً به اعتبار مؤسسه لطمه می زند؛ چون روی روابط داخلی مؤسسه و ساعات کار و غیره تأثیر می گذارد. ثانیاً به حیثیت خارجی آن نیز آسیب وارد می سازد، و این، خود، نتایج منفی به بار می آورد، از جمله:

1. موجب خلط میان روابط انسانی، بویژه خانوادگی و دوستانه، و میان وظایف اداری که از هر گونه غرض یا مصلحت و یا حتی دلسوزی بدور می باشد، می گردد و این يك امر اساسی در مدیریت علمی و عملی است؛ زیرا روابط شخصی به سمت و سوی خودمحوری و انانیت پیش می رود در حالی که وظیفه باید در جهت مصلحت تولید، اعم

از تولید فرهنگی یا زراعی یا صنعتی و غیره، حرکت کند.

2. فقدان تجربه و دانش کافی در این افرادی که خارج از ضوابط، و بر اساس روابط، وارد مؤسسه می شوند. این گونه افراد غالباً هم، به طور ناگهانی یا تدریجی، به رده های بالا و حقوقهای کلان دست می یابند بدون آن که شایستگی آن را داشته باشند و یا از دوفاکتور ضروری دانش نظری و تجربه عملی برخوردار باشند، و بدون آن که در رسیدن به نتایج مطلوب مدارج ترقی را تدریجاً طی کنند. این مسأله، همان طور که در برخی دیگر از نوشته هایمان گفته ایم، مشکل حکومتهای انقلابی، چه مردمی و چه غیر مردمی، است که در آنها قدرت از رهگذر احزاب متکی بر نهادهای قانونی توزیع نمی شود. به همین دلیل است که ملاحظه می کنیم تمام این حکومتها بیش از آن که بسازند ویران می کنند، و بدتر از حکومت قبلی می باشند.

در صورتی که ورود افراد غریبه، و نه خویشاوندان و دوستان، به مؤسسه از چند جهت مفید است: اولاً جدیت و پشتکار این افراد را به همراه دارد، ثانیاً آن خلط و در آمیختگی میان کار و روابط خانوادگی که از آن سخن گفتیم پیش نمی آید، ثالثاً مؤسسه از تجارب تازه ای که احتمالاً کارمند جدید دارد برخوردار می شود، مخصوصاً اگر این کارمند قبلاً در زمینه ای مشابه کار کرده باشد. رابعاً مزدی را که دریافت می کند به اندازه حق او خواهد بود نه بیشتر در صورتی که اگر کارمند از بستگان و دوستان باشد از او جانبداری به عمل می آید و مزد و حقوق بیشتری به وی پرداخت می شود، خامساً اگر کارمند غریبه مرتکب خطایی شود و به او تذکر دهند و نپذیرد امکان اخراجش وجود دارد، حال آن که اخراج بعضی از افراد خانواده جز با مشکلات و درد سرهای فراوان شدنی نیست. خلاصه آن که مؤسسات آبرومند حتی الامکان سعی می کنند بر تجارت و اطلاعات و دانش و فنّ تکیه کنند، خواه این امتیازات در خویشاوندان و نزدیکان باشد یا در غریبه ها؛ چون نتیجه کار، در واقع، به نفع مؤسسه است و در نهایت به جیب جامعه می ریزد، و نه به نفع افراد. و نباید، بدون هیچ دلیل موجهی، خویش را بر بیگانه و یا بیگانه را بر خویش ترجیح داد. خدای متعال در قرآن کریم، با يك عبارت موجز و زیبا که دارای ابعاد فراوانی است و بلکه

تمام روابط انسانی را در ابعاد مختلف زندگی در بر می گیرد، به این موضوع اشاره کرده و فرموده است: «إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَ جَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ»⁽¹⁾؛ ما شما را از نر و ماده ای آفریدیم. و به صورت تیره ها و قبایل مختلف در آوردیم تا یکدیگر را بشناسید. همانا گرامی ترین شما نزد خدا پرهیزگارترین شماست.

درست است که در این جا تقوای دینی مراد است اما منحصر به این مورد نیست بلکه کلیت دارد و هر کسی را که در هر بعدی از ابعاد زندگی شایستگی بیشتری داشته باشد، در بر می گیرد. مانند پزشک حاذق تر، مهندس پر تجربه تر، دانشمند برخوردار از دانش وسیعتر و عمیق تر، واعظ اثرگذارتر و ... اینها برای زندگی در ابعاد یاد شده اصلح از کسانی هستند که این خصوصیات را ندارند. بنابراین، مدیر مؤسسه باید ظاهر و رفتاری آراسته داشته باشد، خوش بیان باشد، پر صبر و حوصله باشد، از فرهنگ مناسب، تجربه و آگاهی لازم، حافظه خوب، و خوشنامی برخوردار باشد و با توجه به این خصوصیات استخدام شود نه این که فلانی چون پسر عموی صاحب مؤسسه است یا پسر خاله اوست یا دوست اوست یا دوست یکی از بستگان اوست و یا دیگر فاکتورهایی از این قبیل که هیچ دخلی در نتایج و پیامدها ندارند، استخدام شود. اگر معیار با تقواتر بودن - به آن مفهوم عامی که گفتیم - رعایت نشود قطعاً مؤسسه روز به روز فرسوده تر و ضعیف تر می شود و در نهایت از هم فرو می پاشد، و این چیزی است که در تمام مؤسسات خصوصی که - به اصطلاح رایج امروزی - روابط را بر ضوابط ترجیح می دهند، شاهد آن هستیم.

نکته آخر این که بسیاری اوقات مدیر بر سر دو راهی ملاحظه هدف یا حفظ دوستی و خویشاوندی قرار می گیرد و می ماند چه کند. در چنین مواردی، یک مدیر باهوش موضوع را به مشورت (تصمیم گیری دمکراتیک) احاله می دهد و پیداست که وقتی پای مشورت و رایزنی به میان آید دیگر جایی برای گله و شکایت خویشاوند و دوست باقی نمی گذارد؛ چون مسئولیتی به عهده مدیر نیست. اما این کار نیاز به مهارت و دوراندیشی دارد.

ص: 243

اشاره

هرگاه، بنا به دلایلی، سازمان پیشین عقیم و بی حاصل شود و یا صلاحیت خود را برای ادامه حیات از دست بدهد، در این صورت مسأله «تجدید سازمان» ضرورت پیدا می کند.

موارد لزوم بازآفرینی سیستم

مواردی که به لزوم تجدید سازمان می انجامد عبارت است از:

- معلوم شود که سازمان قبلی، به دلیل اشتباهی در خود ساختار سازمانی، ناکارآمد و بی تأثیر گشته است.
- کارمندان یا مدیران طوری در سازمان رفتار کنند که با انتظارات مدیر عالی سازمان که تصمیمات و تنظیم سازمان را به عهده دارد متفاوت باشد.
- مدیر عوض شود و مدیر جدید معتقد باشد که سازمان سابق مفید نیست و بخواهد سازمان جدیدی بر حسب ذوق و سلیقه خود ایجاد کند.
- تغییراتی بیرونی یا درونی رخ دهد که با سازمان سابق تناسب و سازگاری نداشته باشند، مانند افزایش شمار کارکنانی که تحت نظر یک مدیر قرار دارند؛ چرا که این افزایش سبب می شود که از حیطة نظارت و سرپرستی معقول خارج شوند.
- پدید آمدن تعارض میان شماری از منصبهای اداری که ناشی از تجمع نادرست فعالیتهای مختلف در واحدهای اداری می باشد مانند اینکه در یک سازمان صنعتی عملیات مربوط به خرید و فروش در یک واحد اداری گرد آورده شود، و یا در مثال مدارس، مقطع

ابتدایی و متوسطه، به دلیل کمبود ساختمان و فراوانی دانش آموزان، در هم آمیخته شود.

- افزایش شمار کمیته ها و فراتر رفتن آنها در ساختار سازمانی از حدّ معقول.

- وجود خطا در طرح ریزی ساخت سازمانی یا اشخاص موجود در سازمان و نادیده گرفتن مقتضیات واقعی سازمان؛ زیرا روشن است که سازمان مربوط به اشخاص و پرسنل يك ساختار دارد و سازمان مربوط به وظایف، ساختاری مخصوص به خود.

- نابرابر بودن اختیار و مسئولیت در بعضی و یا در کل پستهای اداری.

- بی ارتباط بودن ساختار سازمانی با برنامه ها و اهداف تعیین شده که نشانگر نادرست بودن ساختار سازمانی است؛ زیرا هر ساختار سازمانی چنانچه میان آن و اهداف هماهنگی وجود نداشته باشد، آن ساختار باید عوض شود.

- عدم توجه لازم و کافی به دلیل تنوع کالاها یا تعدد انواع کارگران و یا تعدد مناطق جغرافیایی و امثال آن.

- هرگاه قرار باشد بیش از پیش تفویض اختیار شود؛ مثلاً مدیر کل بخواهد اختیارات وسیعتری به سطوح پایین تر اداری واگذار کند.

- هرگاه اختیارات در سطوح بالای اداری متمرکز شده باشد به گونه ای که سطوح پایین تر اداری را فلج کرده باشد.

- دادن اختیارات اجرایی به جای اختیارات مشورتی.

- زیاد بودن شمار سطوح اداری بدون هیچ دلیل موجهی.

- وجود اختلاف و ناسازگاری میان اهداف واحدهای اداری در ساختار سازمانی، یا اختلاف آنها با اهداف اساسی سازمان.

- ظهور روابط پنهانی میان برخی مدیران در زمینه استقلال مدیریت. یعنی گرفتن اختیارات وسیع تر به طوری که مدیر مجبور به اعطای این اختیارات به آنها باشد.

- بروز تغییرات غیر منتظره در ارزشهای اخلاقی مربوط به کار و پول؛ خواه کار و پول در ارتباط با ساختار سازمانی سازمان باشد یا در ارتباط با مسائل بیرونی، مانند اینکه برخی مدیران به سوء اخلاق و فساد یا تصرف نامشروع در اموال مردم و امثال ان معروف شوند.

- معلوم شدن عدم توانایی در پذیرش مسئولیتهای بزرگ، خواه این عدم توانایی به دلایل حرفه ای و شغلی باشد یا به دلایل علمی یا فکری یا روحی - روانی. از آن جا که مدیر نمی تواند خود را از اینان بی نیاز بداند لذا باید ساختار سازمانی را تغییر دهد تا در جای مناسب خود قرار گیرند.

- زمانی که ایجاد همکاری متقابل در سایه سازمان فعلی دشوار باشد. در این صورت لازم است که سازمان تغییر یابد تا میان کارمندان یا میان کارمندان و مدیران و یا میان خود مدیران همکاری به وجود آید.

- هرگاه نظام اقتصادی یا فرهنگی یا اجتماعی یا سیاسی و غیره تغییر کند، مثلاً برخی شرکتها ملی شوند و یا تغییراتی از این قبیل، در این صورت لازم است که اصلاحاتی اساسی و یا فرعی در ساختار سازمانی ایجاد شود.

- هنگام بروز بحران اقتصادی یا افزایش غیر منتظره فعالیت اقتصادی که با ساختار سازمانی سابق تناسب نداشته باشند. در این صورت ساختار سازمانی تغییر می کند تا با شرایط و مقتضیات جدید هماهنگی یابد.

- تغییر کمیت کار در مؤسسه، به صورت افزایش باشد و یا کاهش. این تغییر در کمیت ممکن است ارادی باشد و یا به دلایل خارج از حیطه اراده و خواست، مانند وضع قوانین دولتی، یا بروز حوادث طبیعی چون زلزله و سیل، و یا وقوع جنگ داخلی و غیره که پیشتر به نمونه های آن اشاره کردیم.

- تغییر یافتن ماهیت و نوع کار، مثلاً يك سازمان کشاورزی به سازمانی صنعتی تبدیل شود و یا بالعکس. یا مدرسه ابتدایی به متوسطه تغییر یابد و بالعکس.

- تغییر یافتن شیوه انجام کار، مانند استفاده از ماشین به جای نیروی انسانی، یا برعکس، به کارگیری نیروی انسانی به جای ماشین آلات، و یا تبدیل ماشین آلات قدیمی به ابزارهای مدرنتر.

- تغییر یافتن شکل قانونی سازمان. مثلاً شرکت تضامنی به شرکت سهامی تبدیل شود - معنای شرکت تضامنی و شرکت سهامی را قبلاً توضیح دادیم - یا شرکت فردی (مالکیت

پس لرزه های بازآفرینی سازمان

پیداست که تغییر یافتن کار یا ماهیت و نوع آن و یا کمیت آن و یا روش آن و یا مدیری که نظراتی متفاوت با نظرات مدیر قبلی دارد، نوعی فشار بر ساختار سازمانی وارد می آورد و باعث می شود که تغییراتی متناسب با شرایط و مقتضیات جدید در ساختار سازمانی ایجاد شود، و این تغییر با تقسیم مجدد وظایف در واحدهای اداری یا تغییر موقعیتها یا تغییر دادن مسئولیتها و اختیارات و روابط میان مناصب گوناگون اداری صورت می پذیرد. برای این که سازمان همچنان فعال و شکوفا پیش رود لازم است که ساختار سازمانی تغییر کند. اگر مدیر یا بازرس یا سرپرست اداره فردی با هوش باشد باید پستها و مناصبی را که در آینده نزدیک یا دور خالی می شوند، و همچنین واحدهایی را که به آنها نیازی نخواهد بود و یا بناست افزایش و یا تغییر یابند پیش بینی کند.

بنابراین، هیأت مدیره در واقع نیروی محرکه سازمان است و به منزله جان ساختار سازمانی می باشد. پس، چنانچه این نیرو موجود نباشد یا ناقص باشد سازمان، اگر برای همیشه شکست نخورد، دست کم متوقف می شود و چه بسا نتیجه ضد به بار می آورد. پیداست که تنها گزینه برای کارآمدی هر سازمانی رسیدن به اهداف است به علاوه نبود اصطکاک و برخورد میان افراد ساختار سازمانی، و نداشتن سوء اعتبار و امثال اینها که موجب می گردد یا اصلاً به هدف دست نیابد و یا با دشواریهای فراوانی به آن نایل آید. درست مانند انسان مسافری که گاه به مقصد نمی رسد و گاه می رسد اما با تحمل دشواریهای مالی یا مشققات بدنی و یا مشکلات حیثیتی. مثلاً با راهزنانی مواجه می شود که اموال او را به سرقت می برند، یا درنده ای عضوی از بدن او را قطع می کند، و یا شخصی به ناموس او تجاوز می کند و غیره. پس، بر هیأت مدیره است که حال و آینده را در نظر بگیرند، و هرگاه تغییری در آینده رخ داد باید ساختار سازمانی، گلاً یا بعضاً، به گونه ای متناسب با شرایط جدید تغییر یابد.

یکی دیگر از مسائل مربوط به مدیریت «ساده سازی کارها» است. ساده سازی کارها عبارت است از: تحلیل عناصر تشکیل دهنده کارها، پیاده کردن اصول بهسازی کارها، و طرح ریزی رویه های ساده تر و راههای بهتر برای انجام کارها. بهبود عملکرد در نتیجه پایان دادن به اسراف اعم از اسراف در نیرو و یا وقت یا امکانات مادی یا امکانات معنوی، و تحقق بخشیدن به عنصر استفاده بهینه و حداکثر بهره برداری از عناصر بشری و مادی موجود در سازمانها و رسیدن به هدف به گونه ای بهتر و یا فراگیرتر حاصل می شود. مثلاً بهبود عملکرد در يك آموزشگاه ممکن است به این صورت باشد که دانش آموزان خود را بهتر از گذشته تربیت کنند، و یا به این صورت باشد که سابقاً مثلاً هزار دانش آموز داشته و حالا تعداد آنها را به هزار و پانصد نفر افزایش دهد. پس، ساده سازی کارها عبارت است از یافتن راهی به سوی بهتر شدن از طریق تحلیل کلیه عناصر اثرگذار بر عملکرد، چه در گذشته یا حال و یا آینده، و این عمل با صرفه جویی در نیرو و یا وقت یا پول و یا اعتبار و غیره حاصل می شود. بنابراین، ساده کردن کارها عبارت است از اتخاذ وسیله ای برای پایان دادن به رویه ها و روشهای انجام کار سابق و جایگزین کردن روشهای جدید، و یا برنامه ریزی برای آینده و متناسب با آینده از طریق ترك استفاده از روشهای کار نامناسب در سازمان. پس، هدف از ساده کردن کارها بهسازی و تسهیل فرایند انجام فعالیتها، و اجرای کارها به شیوه هایی سریعتر و با هزینه هایی کمتر است چه از لحاظ کیفی و یا از نظر کمی، خواه در عنصر انسانی یا مالی یا فرهنگی و یا جز اینها. تحقق بخشیدن به این اهداف هم ممکن

نیست مگر با از میان برداشتن عوامل عقب ماندگی که در گذشته همراه سازمان بوده است. برای آن که برنامه های ساده سازی کارها با موفقیت مورد انتظار قرین گردد باید فضای مناسب را در سازمان فراهم آوریم، و این فضا فراهم نمی آید مگر با وجود يك ذهنیت باز و واقع گرا و یا علاقه مند به گردآوری حقایق و انجام مطالعات روی کارها و عملیات سازمان. يك ذهنیت باز و برخوردار از افقی وسیع می تواند مزایا و معایب راههای جایگزین برای انجام کارها و نتایج و آثار مترتب بر پیمودن هر يك از این راهها را تصور کند. روشن است که يك اندیشه باز در سازمان همواره جستجو می کند و دائماً از تمام جوانب کار پرسش می نماید، و این از مهمترین مقتضیات موفقیت و پیشبرد برنامه های ساده سازی کارهاست؛ پس ذهنیت بازی که تغییر را می پذیرد و افکار جدید را می فهمد و در راه بهسازی کار سازمان همکاری می کند خصلتی است که مدیران و رؤا و سرپرستان و بازرسان و دیگران باید از آن برخوردار باشند؛ چرا که انسان طبیعتاً به ماندن در گذشته گرایش دارد. از سخنانی که مردم به پیامبران می گفتند این بود که: «إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَرِهِمْ مُّقْتَدُونَ»⁽¹⁾؛ «ما پدرانمان را بر آیینی یافتیم و ما هم به آنان اقتدا می کنیم».

پیامبران به آنها جواب می دادند: «أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ»⁽²⁾؛ «حتی اگر پدرانشان نادان و گمراه بودند». با این حال، مردم همچنان مسیر خود را می پیمودند.

در حدیثی آمده است که امام علیه السلام وارد خانه فردی شد، دید خانه تنگ و محقری دارد. حضرت علت را جویا شد، مرد عرض کرد: یابن رسول الله این خانه ای است که از پدرم به ارث برده ام. حضرت فرمود: «و لو كان أبوك أحمق (3)؛ حتی اگر پدرت احمق بود (تو هم باید در چنین خانه ای بنشینی)؟» بدیهی است که مقصود حضرت ناسزا گفتن به پدر او نبوده بلکه می خواهد بگوید که هر انسانی که خود را با واقعیتها انطباق ندهد رگه هایی از حماقت در او وجود دارد. مراد حضرت از حماقت در این جا انحراف از مسیر درست است.

به هر حال، شکی نیست که آراسته بودن مخصوصاً کارمندان عالی رتبه به افتتاح

ص: 249

1- . زخرف / 23.

2- . مائده / 104.

3- . کافی، ج 6، ص 525.

اندیشه و ذهنیت باز شرط اساسی موفقیت برنامه های ساده سازی کارها به شمار می آید و به علاوه به انتشار ذهنیت باز در سطوح پایین سازمان نیز کمک می کند؛ چنان که، بر عکس، اگر کارمندان رده های بالا دارای ذهنیتی منجمد و بسته باشند این امر هم مانعی بر سر راه برنامه ساده سازی عملیات می شود و هم به گسترش تنگ اندیشی و ذهنیت بسته در سطوح پایین سازمان می انجامد. در حدیثی از پیامبر خدا صلی الله علیه و آله آمده است که فرمود: «طائفان في اُمّتي إذا صلحتا صلحت اُمّتي و إذا فسدتا فسدت اُمّتي: العلماء و الامراء(1)؛ دو طایفه در اُمّت من هستند که اگر این دو اصلاح شوند اُمّت اصلاح می شود، و اگر اینها فاسد گردند اُمّت فاسد می شود؛ این دو طایفه عبارتند از: دانشمندان و فرمانروایان».

علتش هم این است که مردم همیشه به کسانی که از نظر علم یا قدرت بالاتر از خود هستند نگاه می کنند. پیداست که مراد از فرمانروایان، فرمانروایان به معنای مصطلح آن نیست؛ بلکه مقصود هر مافوقی نسبت به مادون خود است. وانگهی غالباً ذهنیتها بسته است، چه ذهنیتهای کارمندان یا مدیران یا بازرسان یا تحلیل گران و یا دیگران. بنابراین، اگر در برخی سازمانها شاهد ذهنیت بسته و اندیشه دُگم بودیم. نباید مأیوس شویم؛ چون ایجاد بازاندیشی و انفتاح عقلی در سازمانها امر محالی نیست بلکه برای رسیدن به مقصود نیاز به کار مستمر و پیگیر است. شاعر می گوید:

لا تَقُولَنَّ مَضَّتْ أَيَّامُهُ *** إِنَّ مَنْ جَدَّ عَلَى الدَّرْبِ وَصَلَ

«مگوروزگار اصلاح سپری شده / که هرکه بر راه مداومت ورزد به مقصد می رسد».

تجربه های علمی ثابت کرده است که پایان دادن به دُگم اندیشی و ایجاد ذهنیت باز در سازمان یا مؤسسه حتی در افراد امری شدنی است. مثلاً اولین بار که برق آمد مردم بشدت در برابر آن مقاوت نشان می دادند چون در میان آنها چنین شهرت یافته بود که برق باعث مرگ می شود. اما دیدیم که به مرور زمان مردم دست از این مقاوت برداشتند و در تمام امور زندگی خود خواهان استفاده از برق شدند. پس، اگر ذهنیت بسته باشد باید از رهگذر يك فرایند آموزشی و تجربه ای که از عالیترین سطوح سازمان آغاز می شود تا پایین ترین

ص: 250

1- «صنفان من اُمّتي إذا صلحا صلحت اُمّتي و إذا فسدا فسدت اُمّتي ... الفقهاء و الامراء». بحار الأنوار، ج 2، ص 49.

سطوح آن می رسد، وارد عمل شد. حتی بسیاری اوقات به سبب فشار افکار عمومی، سطوح پایین می توانند در سطوح بالا تأثیر بگذارند؛ چرا که افکار عمومی، خواه افکار عمومی در سطح يك کشور باشد یا در سطح شهر یا گروه یا يك سازمان، تأثیر چشمگیری دارد. ما در برخی کتابهای فقهی خود گفته ایم که افکار عمومی می تواند جلو بهترین مردم و بدترین فرد را بگیرد. مثال برای مورد اول، روایتی است نقل شده از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله که به یکی از همسرانش فرمود: «لولا قومك حديثو عهد بالاسلام لهدمت الكعبة و جعلت لها بائین(1)؛ اگر نبود که قوم تو تازه مسلمان هستند کعبه را خراب می کردم و برای آن دو در قرار می دادم».

در روایت دیگری نیز آمده است که آن بزرگوار در داستان شب عقبه و آن توطئه فرمود: «لولا الناس يقولون... (2)؛ اگر نبود که مردم می گویند...». و نمونه های دیگری از این قبیل که نشان می دهد افکار عمومی در برابر بهترین افراد هم می ایستد.

نمونه مورد دوم، یعنی ایستادگی افکار عمومی در برابر بدترین افراد، هم یزید است. او می دانست که اگر امام سجاد علیه السلام بر منبر رود جز با رسوا کردن یزید و خاندان ابوسفیان از منبر پایین نمی آید. و زمانی که جماعت حاضر در مسجد از وی خواستند که اجازه دهد امام علیه السلام منبر رود تا ببینند چه حرفی برای گفتن دارد، همین مطلب را به آنان گفت. اما مردم آنقدر اصرار کردند تا سرانجام یزید ناچار شد به حضرت اجازه دهد. امام علیه السلام بر منبر رفت و همان طور که یزید گفته بود، از منبر فرود نیامد مگر با رسوایی یزید و خاندان ابوسفیان(3).

ضرورت همکاری پرسنل در ساده سازی جریان اداری

روشن است که همکاری کارمندان شرط اساسی موفقیت برنامه ساده سازی کارها است. برای دست یابی به همکاری و مشارکت آنها ابتدا باید نگرانیها و تردیدهای آنان را

ص: 251

- 1- یا عائشة لولا أن قومك حديث عهد بالجاهلية لأمرت بالبيت فهدم... و جعلت لها بائین. بحار الأنوار، ج 29، ص 412.
- 2- «فأكره أن تقول الناس إنه دعا أناسا من قومه و اصحابه إلى دینه فاستجابوا فقاتل بهم حتى إذا ظهر على عدوه أقبل عليهم فقتلهم...». بحار الأنوار، ج 28، ص 99.
- 3- «إن سعد لم ينزل إلا بفضيحتي و فضيحة آل ابوسفیان». بحار الأنوار، ج 45، ص 137.

که ناشی از ایجاد تغییرات در کارهای سازمان است، برطرف ساخت؛ زیرا بسیاری از کارمندان در برابر تغییر مقاومت می کنند و با دلواپسی و نگرانی به آن می نگرند؛ چون فکر می کنند که ممکن است این تغییر به افزایش بار کاری آنان بینجامد، یا پستهای خود را از دست بدهند، یا به کاهش حقوقشان و یا آمدن کسی بینجامد که نه آنها او را درک می کنند و نه او آنها را و در نتیجه هماهنگی میان آنان از بین برود. برای تسهیل فرایند پایان دادن به مقاومت کارمندان باید عامل تغییر اهداف برنامه ساده سازی کارها را برایشان توضیح دهد، و به آنها اطمینان بدهد که این برنامه هرگز به از دست دادن کارشان و یا ایجاد تغییری که موجب فشار برایشان گردد، نمی انجامد. باید به کارمندان بفهماند که مشارکت ایشان در برنامه حائز اهمیت است، و آنان را به ارائه پیشنهادهایی که فکر می کنند برای بهبود کار و ساده سازی روشهای انجام کار مناسب است تشویق کند؛ زیرا بدون همکاری و مشارکت کارمندان هیچ برنامه ای از برنامه های ساده سازی کارها نمی تواند با موفقیت قرین گردد. قبلاً گفتیم که مهمترین عنصر در هر مؤسسه ای عنصر انسانی است. پس اگر کارمندان موافق باشند سازمان پیش می رود و اگر آنها مخالفت کنند سازمان عقب می ماند و یا در جای خود راکد می ماند. بنابراین، مدیر باهوشی که خواهان تغییر و ساده سازی است باید رضایت و توافق کارمندان و مدیران و بازرسان و امثال آنها را، ولو با پاداشهای مالی یا ترفیع رتبه و امثال اینگونه مشوقهای مادی و معنوی، جلب کند. مدیران موفق باید ساده سازی کارها را به گونه ای مستمر و پیگیر انجام دهند؛ چرا که همیشه راه بهتری برای انجام کار وجود دارد، خواه این کار یک کار فرهنگی باشد یا مدیریتی یا خدماتی یا سیاسی یا اقتصادی یا زراعی و یا جز اینها. پیداست که رسیدن به روش ایده آل برای انجام کار که برای هر زمانی مناسب باشد امری محال - ولو محال عادی - می باشد؛ چون تغییر زمان سبب تغییر راهکارهای سابق می گردد. پس باید پیوسته در راستای تغییر به خاطر دستیابی به روش مناسب کارکرد، و بهتر است که این کار در تحت مجموعه ای از موقعیتهای و شرایط و خصوصیات معینی که دائماً تغییر می کنند به عمل آید. ساده سازی کارها را می توان در مورد هر نوعی از کارها پیاده کرد در صورتی که میل به صرفه جویی در وقت و نیرو و پول

وجود داشته باشد، و این شدنی نیست مگر با وجود رؤا و مدیرانی برخوردار از دانش و ذهنیت باز. پیمودن يك روش منظم و مشخص برای بررسی مشکلات کار در نهایت به رسیدن به نتایجی بهتر و درونمایه ای غنی تر خواهد انجامید تا پیمودن راههای مبتنی بر تصادف و روش های کورکورانه و خود به خودی. همچنین است پیمودن روشی منظم و مشخص برای بررسی گزینه هایی که برخی از آنها بهتر از برخی دیگر می باشد؛ زیرا هدف از ساده سازی فقط برطرف کردن مشکلات نیست بلکه گاهی این هدف دنبال می شود و گاهی هم رسیدن به گزینه بهتر در برابر يك گزینه بهتر دیگر، و این زمانی است که بخواهند ساختار سازمان را مثلاً از کشاورزی به تجارت یا از تجارت به صنعت و ... تغییر دهند و یا بخواهند سازمان را، از نظر کمی و یا کیفی، بهبود بخشند. ساده سازی کارها همواره باعث پس انداز بیشتر سرمایه می شود یا به این دلیل که از هزینه های سازمان می کاهد و یا به این دلیل که محصولات و دستاوردها را از نظر کیفیت یا کمیت افزایش می دهد. ساده سازی همچنین این فرصت را برای کارمندان فراهم می آورد تا نیازهای مادی و معنوی خود را برآورده سازند، و نیز فرصت رشد و احساس خود ارزشی به آنان می دهد.

ضرورت گزینش مسئول لایق برای طرح ساده سازی اداری

برنامه ساده سازی کارها را در هر سازمانی باید به فردی توانا یا به گروهی که بر پایه اکثریت آرا کار می کنند واگذار کرد. این فرد یا گروه را به نام «همهانگ کننده برنامه ساده سازی کارها» می خوانند. وظیفه همهانگ کننده عبارت است از: آموزش کارکنان و سرپرستان در زمینه ساده سازی کارها، پیگیری اجرای برنامه، و کمک به کارمندان در پیاده کردن افکار و ابزارهای ساده سازی کارها در عرصه فعالیتهايشان. وظیفه همهانگ کننده در برنامه ساده سازی کارها يك وظیفه حساس است؛ زیرا موفقیت یا شکست برنامه به او بستگی دارد. چنانچه يك مقام بیگانه در کارهای همهانگ کننده مداخله کند نتیجه شکست خواهد بود؛ چرا که مقام بیگانه بر همهانگ کننده فشار وارد می آورد و در نتیجه، همهانگ کننده نمی تواند وظیفه ای را که به او محوّل شده است به بهترین وجه انجام دهد.

بسیاری اوقات این مقام بیگانه سبب تغییر هماهنگ کنندگان می شود و غالباً منافی دارد که با هدف اصطکاک پیدا می کند. هماهنگ کننده، فرد یا گروه، باید در زمینه ساده سازی کارها و سازماندهی و مدیریت اطلاعات وسیع و تجربه عملی داشته باشد و با کار مرتبط و درگیر باشد؛ چرا که هماهنگ کننده خوب در مؤسسه کشاورزی با هماهنگ کننده خوب در مؤسسه اقتصادی فرق می کند. ممکن است در یکی هماهنگ کننده خوبی باشد اما در دیگری نباشد. درست است که جان مطلب یکی است اما خصوصیات هر مؤسسه ای با مؤسسه دیگر فرق می کند.

برخی از ویژگی های مسئول هماهنگ کننده

هماهنگ کننده باید از قدرت تحلیل و بررسی و کشف نقاط ضعف و قوت برخوردار باشد و بتواند راه حلهای مناسبی را که پس از ساده کردن کارها لازم است پیشنهاد کند، هماهنگ کننده باید گزینه های متعدد را و این که کدام یک بهتر از دیگری است و کدام گزینه با گزینه دیگر یکسان است، بشناسد.

هماهنگ کننده باید دارای قدرت ابتکار و نوآوری باشد؛ زیرا بهسازیها و اصلاحات در زمینه ساده کردن کارها غالباً از کسانی سرچشمه می گیرد که در اندیشه ها و کارهایشان ابتکار و خلاقیت دارند. پس لازم است که هماهنگ کننده از ذهنی وقاد و پر تحرك برخوردار باشد تا بتواند از پس آنچه گفتیم برآید.

هماهنگ کننده باید توان اقناع داشته باشد؛ چرا که هماهنگ کردن نیاز به قانع ساختن طرفها در خصوص سودمند بودن ابتکارات هماهنگ کننده دارد تا بتواند آنها را به طرف خود بکشد؛ چه، هماهنگ کننده بر برنامه ساده سازی کارها که شماری از کارمندان و سرپرستان و مدیران و دیگران دست اندرکار آن هستند، سرپرستی و نظارت دارد. بنابراین اگر هماهنگ کننده نتواند با قانع کردن کارمندان نسبت به دیدگاه خود، آنها را به برنامه ای که پیشنهاد می دهد جذب کند و همکاری آنها را با خودش تضمین نماید بیگمان سرنوشت او و سرنوشت برنامه شکست خواهد بود و چه بسا که شکستی فاحش باشد، چرا که

انسانها هرگاه پیشرفت نکنند احیاناً پسرقت می کنند. قبلاً به پاره ای از ویژگیهای تحلیل گر سازماندهی مدیریت اشاره کردیم. این ویژگیها در هماهنگ کننده نیز باید وجود داشته باشد؛ چون کار هر دو از يك نوع است.

مسئول ساده سازی روال اداری و آشنایی اش با اداره

هماهنگ کننده برنامه ساده سازی کارها یا از خارج سازمان انتخاب می شود یا از داخل آن و یا از هر دو. پیشتر گفتیم که شق سوم، یعنی انتخاب از هر دو طرف، بهتر است؛ چرا که فرد خارج از سازمان با ویژگیها آشنا نیست، و فرد داخل سازمان به تغییر شور و اشتیاقی ندارد. چنانچه انتخاب هماهنگ کننده از خارج سازمان صورت گیرد. مدیریت باید فردی کارشناس، متخصص، دارای تحصیلات عالی و برخوردار از تجربه وسیع در زمینه ساده سازی کارها را انتخاب کند. همچنین باید در این خصوص فردی خوشنام و بلند آوازه باشد تا در پرتو شهرت خود بتواند کارمندان را به پذیرفتن هماهنگی مورد نظر خود وا دارد. هماهنگ کننده باید تجربه فراوانی در زمینه هماهنگیها داشته باشد تا این که خصوصیات کارها را بشناسد نه این که فردی مبتدی و بی تجربه باشد ولو این که مدارك تحصیلی لازم را برای این کار داشته باشد.

اما چنانچه انتخاب فرد از داخل سازمان باشد، مدیریت باید سعی کند شخصی را برگزیند که شایستگیها و خصوصیات لازم برای هماهنگ کننده را داشته باشد. اگر مدیریت بخواهد یکی از افراد مستعد و باهوش خود را هماهنگ کننده قرار دهد لازم است که او را به یکی از آموزشگاههای ساده سازی کار بفرستد. سپس از او بخواهد که در سمینارهای مربوط به ساده سازی کار حضور به هم رساند و یا از برخی سازمانهایی که در این برنامه موفقیتهایی داشته اند بازدید کند. در ضمن از او بخواهد که خود را سرگرم کارهای کوچک خارج از سازمان نسازد. پس از آنکه دانش و تجربه کافی را به دست آورد او را برای پیاده کردن دانش و تجربه هایش در سازمان مربوطه به کار گیرد. بدین سان، کارمند پیش از آن که به شروع اجرای برنامه در سازمان بپردازد، نسبت به افکار و ابزارهای ساده سازی کارها

اطلاع کافی بدست آورده است. غالباً کار هماهنگی در ارتباط با یکی از کارمندان عالی رتبه سازمان و یا با خود مدیر کل به اجرا در می آید. زمانی که هماهنگ کننده بر طبق نظر خود شروع به کار کرد گزارش آن را به مدیریت عالی یا به گروه ذی ربط ارائه می دهد، و پس از قانع شدن مدیریت عالی یا مقام مربوطه به پذیرش نحوه هماهنگی، هماهنگ کننده دستورات و رهنمودهای لازم را درباره برنامه از او می گیرد و به مورد اجرا می گذارد.

در برنامه ساده سازی کارها، باید موضوعات مربوط به این امر و اهداف مورد نظر از برنامه ساده سازی کارها در اختیار کارمندان قرار گیرد. یکی از این موضوعات بیان ویژگیها و خصوصیات ساده سازی کارهاست که شامل بحث در مفهوم ساده سازی کار و اهداف و افکار مترتب بر ساده سازی و چگونگی به کارگیری این افکار در سازمانها می شود. دیگری بیان اصول اساسی اقتصاد (در سازمانهای اقتصادی) و ارتباط این اصول با ساده سازی کار است که شامل بحث از پاره ای اصول کلی و بنیادین در اقتصاد مانند بهره وری و اهمیت آن در سازمان، و بحث از چگونگی مساعدت ساده سازی کارها در افزایش تولید می گردد. این مطالب را درباره سایر مؤسسات فرهنگی و بهداشتی و نظامی و غیره نیز می توان گفت.

یکی دیگر از این موضوعات روابط انسانی و اهمیت آن در سازمان می باشد که مشتمل است بر: بحث از مقاومت برخی کارمندان و دیگران در برابر تغییر، تقویت تعلق آنان به سازمان، بالا بردن روحیه آنها، قانع ساختن آنان به این که در فرایند ساده سازی عضویت و مشارکت داشته باشند تا این که هر کارمندی بداند که وی جزئی از این فرایند است و ساده سازی - همچنان که قبلاً اشاره شد - در موقعیت اجتماعی و در مادیات او تأثیر منفی نمی گذارد.

موضوع دیگر، چگونگی حل مشکلات است و شامل روش پژوهش علمی منظم برای مقابله با مشکلات، ترغیب به اندیشیدن مبتکرانه در جهت حل مشکلات، و نحوه گزارش نویسی می شود.

بعد از اینها، نوبت ابزارهای ساده سازی کار می رسد که متضمن شناخت وسایل و

ابزارهای لازم برای ساده سازی کارهاست؛ ابزارهایی چون نمودار توزیع کار، نمودار ساده جریان روشهای انجام کار، و نمودار چند ستونه جریان روشهای انجام کار. بررسی ترتیب دفتر، بررسی کمیت کار، بررسی اندازه هزینه ها، و بررسی نسبت وظایف مدیر و کارمند و کارمند از دیگر گامهای ساده سازی کار است. این اقدامات که صورت گرفت، آن گاه هماهنگ کننده به پیاده کردن فرایند ساده سازی کار می پردازد و طی آن پروژه های فردی و گروهی مترتب بر ساده سازی کارها مورد بحث و مناقشه قرار می گیرد.

ساده سازی روال اداری و ضرورت پیگیری آن

سرانجام نوبت پیگیری برنامه ساده سازی کار می رسد که پس از پایان دوره آموزش رسمی مشخص شده در برنامه صورت می پذیرد. این دوره آموزشی، بر حسب نیاز به ساده سازی، ممکن است دو هفته باشد یا چهار هفته و یا کمتر و بیشتر.

باید بدانیم که اولاً موضوعات پیشگفته چیزی جز يك سلسله اطلاعات اساسی نیستند که شرکت کننده در برنامه ساده سازی کار باید از آنها آگاهی داشته باشد. ثانیاً چنانچه هماهنگ کننده و مدیریت عالی سازمان صلاح بدانند برخی از این موضوعات را می توان توسعه داد و یا موضوعات جدیدی به آنها افزود، و یا برخی موضوعات را حذف کرد اگر هماهنگ کننده و مدیریت عالی سازمان آنها را مطلقاً و یا در این سازمان بخصوص، غیر مفید تشخیص دهد؛ چون روشن است که آنچه کارآموزان در يك مؤسسه فرا می گیرند غیر از چیزی است که کارآموزان در مؤسسه ای دیگر می آموزند. این موضوعات باید، بر حسب مدت زمانی که در برنامه مشخص شده است توزیع شوند. در خلال برنامه معمولاً برخی فیلمهای آموزشی پیرامون ساده سازی کارها گنجانده می شود. همچنین ساده کننده از کارمندان دعوت می کند که پاره ای نوارهای ویدیویی و نوارهای کاست را ببینند و گوش کنند، و برخی کتابها را بخوانند. همچنین برگزاری بحث و گفتگوهای غیررسمی در کلاسها و تالارهای تدریس را تشویق می کند تا موضوعات برنامه ساده سازی کار کامل و پخته شوند و بعداً کارآموزان یا نیروهای آموزش دیده بتوانند کار را به نحو مطلوب انجام دهند.

روشن است که ساده سازی کار، علاوه بر آنچه بر شمردیم، به بررسی ترکیب دفتر، بررسی کمیت کار و امثال این امور نیز نیاز دارد. ما در یکی از مباحث آتی مسأله دفتر را به تفصیل مورد بحث قرار خواهیم داد.

مراحل ساده سازی اداری

از آنچه گذشت، روشن شد که اجرای برنامه ساده سازی کار دارای چهار پله است:

پله اول: موافقت مدیریت عالی یا مدیر کل و یا امثال آنان با اجرای برنامه؛ زیرا مدیریت اهداف اصلی برنامه و اختیارات و مسئولیتهای هماهنگ کننده برنامه را مشخص می سازد، و سپس فردی را به عنوان هماهنگ کننده تعیین می کند تا بر اجرای برنامه در سازمان سرپرستی و نظارت کند. مدیریت عالی فضای مناسب برای اجرای برنامه ساده سازی کار را فراهم می آورد.

پله دوم: آموزش مدیریت عالی یا کارمندان عالی رتبه در زمینه ساده سازی کار؛ هماهنگ کننده ایده ای کلی از برنامه ساده سازی کار را که قرار است در سازمان به اجرا در آید، و از درونمایه ها و موادّی که این برنامه در بر دارد، و از ابزارهای اجرای برنامه در اختیار آنان می گذارد، و نقش کارمندان عالی رتبه و مدیران و بازرسان و تحلیل گران و دیگران را در برنامه برایشان توضیح می دهد، و اهمیت مساعدت و همکاری آنان را در این زمینه برای آنها روشن می سازد.

پله سوم: آموزش دادن ابزارها و وسایل ساده سازی کار به سرپرستان جهت اجرای يك برنامه آموزشی که مدت آن، بسته به نوع سازمانی که آن را اجرا می کند، فرق می کند؛ زیرا بر حسب شرایط پیرامونی برنامه مرتبط با مؤسسه، خواه مؤسسه ای بزرگ باشد یا کوچک، فرهنگی باشد یا اجتماعی یا سیاسی یا اقتصادی و ... مدت اجرای برنامه ممکن است يك هفته باشد یا دو هفته یا سه هفته یا چهار هفته و یا بیشتر. در این مرحله باید میدان را برای رقابت و اظهار نظر شرکت کنندگان در برنامه باز گذاشت. هر گروه یا مجموعه شامل کارآموزانی از دواير و قسمتهای مختلف می شود. ملاقات کارآموزان در

يك تجمع عمومی باعث تفاهم و همکاری بیشتر میان ادارات و قسمتهای مختلف سازمان می گردد، و این تفاهم و همکاری و بحث و گفتگو تکیه گاهی است که هماهنگ کننده در تهیه برنامه آتی خود به آن تکیه می کند.

پله چهارم: عبارت است از مرحله اجرا و پیگیری. در این مرحله کمیته هایی برای بررسی پیشنهادهایی که سرپرستان و کارمندان در خصوص چگونگی ساده سازی کار ارائه داده اند تشکیل می شود. تعداد اعضای هر يك از این کمیته ها، بر حسب مقتضیات، از سه نفر تا پنج نفر و هفت نفر در نوسان است.

ص: 259

یکی از شرایط کسی که می خواهد عهده دار مدیریت شود آن است که مسئولیت پذیر باشد؛ زیرا مسئولیت پذیری درونی و عملی از مهمترین وظایف کسی است که می خواهد مدیر شود.

پیشرفت و مسئولیت پذیری

یکی از عوامل عقب ماندگی جهان اسلام خصوصاً و جهان سوم عموماً این است که مردم در این کشورها غالباً مسئولیت پذیر نیستند. بدیهی است که جامعه هرگاه پیشرفت کند معنایش این است که اعضای آن جامعه پیشرفته هستند، و چنانچه عقب بماند مفهومی این است که افراد آن عقب مانده هستند. انسان وقتی غالب مسلمانان را می نگرد می بیند که هر يك از آنها فقط به فکر خودش می باشد و کار جامعه برایش اهمیتی ندارد حال آنکه رسول خدا صلی الله علیه و آله فرموده است: «من أصبح ولم يهتم بأمر المسلمین فلیس بمسلم(1)؛ هرکه روز خود را بیآغازد و دغدغه امور و مشکلات مسلمانان را نداشته باشد مسلمان نیست». یعنی مسلمان کامل و به تمام معنا نیست.

در آیه شریفه می خوانیم: «إِنََّّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ إِذَا ذُكِرَ اللَّهُ وَجِلَّتْ قُلُوبُهُمْ»(2)؛ «مؤمنان کسانی هستند که هرگاه یاد خداوند به میان آید دلهایشان مضطرب می شود» که مقصود مؤنان کامل و تمام عیار هستند. این وضعیت غالب مردم در دنیای اسلام و جهان سوم

ص: 260

1- . کافی، ج 2، ص 163 و 164.

2- . انفال / 2.

است، اما در دنیای غرب برخلاف این است. در جهان غرب اکثریت افراد وقتی مسئولیتی را به عهده می‌گیرند مسئولیت پذیر هستند. به همین دلیل است که انواع شرکتها و مؤسسات، از فرهنگی و تبلیغاتی و سیاسی و مالی و اقتصادی و آموزشی و... در میان آنها فراوان است. گرچه این پدیده مولود دموکراسی است؛ چرا که فضای آزاد زمینه را برای ظهور استعدادها و شایستگیها و رقابت برای ترقی باز می‌کند؛ چون هر شخصی می‌خواهد پیشرفت کند و دیگران از او پیش نیفتند، و همین عامل باعث می‌شود که نیاز به همکاری و مشارکت و رایزنی با دیگران بروز کند، برخلاف دنیای اسلام که دیکتاتوری و خودکامگی که خاستگاه هرگونه فتنه و شرّ و عقب ماندگی و کشمکش می‌باشد، در جان بسیاری از افراد آن، از صدر تا ذیل، رسوخ کرده است؛ اما مهم این است که انسان خودش را بر اساس اصل مشارکت و مسئولیت پذیری پرورش دهد؛ چرا که وقتی چنین افرادی در جامعه زیاد شدند لاجرم سیل بنیان کن آن استبداد را ریشه کن می‌کند. این مسأله، به قول دانشمندان منطق، جنبه دوری دارد اما این دور، به اصطلاح، دور معی و مصرح است نه مضمهر.

به هر حال، مسئولیت پذیری معنایش این است که انسان این حالت را در خودش ایجاد کند تا این که تدریجاً به صورت ملکه ای نفسانی در آید؛ چون مسئولیت امر دشواری است. به همین دلیل، افراد راحت طلب و یا خودخواه از پذیرش مسئولیت شانه خالی می‌کنند و برای نپذیرفتن آن بهانه‌ها و توجیهاات گوناگون می‌تراشند. این عذر و بهانه‌ها یا مذهبی است به زعم این که قبول مسئولیت با دین و دینداری منافات دارد، و یا اجتماعی یا اقتصادی یا سیاسی و یا امثال اینها. باید دانست که به عهده گرفتن مسئولیت بخشی از بخشهای جامعه همراه با شنیدن تهمت‌ها و مواجه شدن با دشواریها و بی‌خوابی کشیدن‌ها و قبول کردن حل مشکلات و زحمات شبانه روزی است تا این که انسان به بهترین راه برای پیشبرد خودش و مسئولیتش و افراد تحت مسئولیتش دست یابد و دریابد که در اثنای رفتن به سوی هدف، خواه نا خواه، کاستیها و لغزشهایی هم وجود دارد و بلکه احياناً سقوط هم در کار است. این در حالی است که مردم غالباً به دنبال زندگی یکنواخت و ثابت و بی‌درد سری هستند، و آرامش و راحتی و عافیت، به معنای منفی آن را ترجیح می‌دهند،

و پیداست که این گونه افراد به مشکلات بیشتر و بیشتری گرفتار می آیند. از همین روست که می بینیم جهان سوم در تمام ابعاد و جهات زندگی اش در گل فرو می رود. ضرب المثلی می گوید: «أم الجبان لا تفرح ولا تحزن؛ مادر آدم ترسو نه شاد می شود و نه غمگین».

برای مثال، قبول مسئولیت برای اداره يك مدرسه ملّی (غیر دولتی) نیاز به پول دارد و برای تأمین آن باید درهای مختلف را کوبید که غالباً هم با درهای بسته و اهانت و تحقیر مواجه می شود اما سرانجام با موفقیت همراه است. بنابراین کسی که می خواهد زندگی را به پیش برد باید این مسئولیت و مشکلات آن را به جان بخرد؛ زیرا به قول معروف: «من لَجّ ولج و من جدّ وجد و من أكثر طرق الباب يوشك أن يسمع الجواب(1)؛ عاقبت جوینده یابنده بود». و به قول شاعر:

گفت پیغمبر که چون کوبی دری *** عاقبت زان در برون آید سری

گرفتاری بعدی کسی که می خواهد مدرسه باز کند یافتن معلمان شایسته و حل مشکلات آنهاست. مشکل دیگر، اجاره کردن و یا خرید ساختمان و همسایگان آن است. مشکل بعد دانش آموزان و اولیای آنهاست که توقع قبولی و موفقیت فرزندان شان را دارند و فکر نمی کنند که بعضی از آنها اصولاً تنبل اند و خود آنها سبب عقب ماندگی و افت تحصیلی شان می باشند نه مدیریت. چنین پدران و اولیایی برای مدیر و اداره مشکل آفرینند.

گرفتاری بعدی کسی که می خواهد مدرسه باز کند مشکلات و موانع فراوانی است که از طرف دولت برای او ایجاد می شود - این مشکلات و موانع در جهان سوم وجود دارد و یکی دو تا هم نیست - آیا انسان حاضر است برای باز کردن يك مدرسه ملّی همه این مشکلات و گرفتاریها را به جان بخرد؟

بدیهی است که نجات مسلمانان از جهل و عقب ماندگی فکری که در واقع اساس عقب ماندگی جهان اسلام را تشکیل می دهد، منوط به با سواد کردن جامعه و آموزش و پرورش افراد آن است. این گرفتاریها و مشکلاتی که برای راه انداختن يك آموزشگاه

ص: 262

1- «من استدام قرع الباب ولجّ ولج». غررالحکم، ص 193.

غیردولتی بر شمردیم در دیگر زمینه ها نیز وجود دارد. برای تأسیس يك بنگاه اقتصادی، راه انداختن يك روزنامه یا مجله، نصب ایستگاه رادیویی - البته اگر در جهان سوم امر محالی نباشد که تقریباً هست -، باز کردن بیمارستان یا زایشگاه، نصب چاپخانه، تشکیل يك سازمان یا اداره شرکت سهامی، باز کردن انتشاراتی و غیره و غیره.

مسئولیت پذیری و پرورش مدیران مسئول

از همه اینها مهمتر، تربیت مدیران است؛ چرا که مدیر يك سمبل و نماد است و تربیت سمبل از مهمترین کارهاست. تربیت رهبران نیز به همین ترتیب. شاعری در رثای یکی از رهبران احزاب که توانست رهبرانی را پرورش دهد که پس از او بر اریکه مدیریت تکیه زند قصیده ای سروده است و در بیتی از آن می گوید:

هیئات أن یرقی إلیک ثناء *** و ثمار غرسک هذه الزعماء

«زبانها از ستایش تو قاصرند / تویی که میوه های درخت چنین رهبرانی هستند».

مطلب دیگر این که اصولاً مدیریت چیزی است میان بی مبالاتی و فردگرایی از يك سو، و خودکامگی و دیکتاتوری از سوی دیگر؛ چرا که بسیاری اوقات گروهی يك مؤسسه یا سازمانی را تشکیل می دهند و یکی از آنان باهوشتر یا تواناتر و یا اجتماعی تر از دیگران است و در نتیجه، خودکامانه کارها را به دست می گیرد و دیگران را عملاً از صحنه دور می سازد و آنان را عنصر درجه دو قرار می دهد و به بهانه ها و توجیحات گوناگون خودش را همه کاره قرار می دهد. این، در حقیقت، فردگرایی دیگری است اما از این نوع و با این شکل. این رفتار غالباً سبب عقب ماندگی سازمان می شود و دیر یا زود به انحلال آن می انجامد؛ چون نظر فرد، هرکه و هرچه باشد، کم ارزش تر از نظر گروه است. حضرت علی علیه السلام می فرماید: «من استبد برأیه هلك (1)؛ هر که خودرأیی کند نابود شود».

یکی از مظاهر استبداد و فردگرایی در گروههای بنیانگذار چیزی است که در غالب

ص: 263

احزاب موجود در شرق، اعم از احزاب اسلامی و غیر اسلامی، مشاهده می کنیم. اینان تشکیلاتی را سازمان می دهند که رهبر آن مادام العمر است و همواره در رأس هرم قرار دارد و درجه دوم و سوم و ... در وسط هرم جای دارند و در قاعده هرم حزب هم دیگران جای می گیرند بدون آن که انتخاباتی صورت گیرد بلکه به شیوه استبداد و دیکتاتوری اداره می شود. آیا معقول است که یک فرد عادی، بجز پیامبر و امام علیهم السلام، همواره شایسته ترین باشد و هیچ گاه فردی با کفایت تر و توانا تر از او پیدا نشود؟ راز موفقیت احزاب غربی این است که علاوه بر انتخابات دولتی و کشوری، در داخل احزاب نیز انتخاب صورت می پذیرد. ما دو گونه انتخابات داریم، یکی انتخابات کشوری برای تعیین رئیس جمهور و غیره، و دیگری انتخابات جاری در حزب برای تعیین رئیس و مدیر و دبیر کل حزب و ... در انتخابات حزبی افراد بر حسب آرا پس و پیش و بالا و پایین می روند، و این خود باعث دو کار می شود:

1. جذب مستمر افراد غیر حزبی به حزب.

2. تلاش شبانه روزی اعضای حزب برای احراز پستهای بالاتر.

حزبی که در درونش دیکتاتوری باشد آیا وقتی به حکومت برسد می تواند شورایی و دمکراتیک عمل کند؟ به همین دلیل است که بسیاری اوقات می بینیم بعضی احزاب پس از رسیدن به حکومت به دیکتاتورهای تبدیل شدند به مراتب بدتر از دیکتاتورهای قبلی که همین احزاب آنها را از بین بردند تا به اصطلاح خود دمکراسی را برقرار کنند.

یکی از نیازهای ضروری مسلمانان در جهان امروز تشکیل يك «مؤسسه اسلامی جهانی» است؛ زیرا در تمام کشورهای اسلامی و غیر اسلامی، حتی در کشورهای آن سوی دیوار آهنین (منظور اتحاد جماهیر شوروی سابق است) که با دین و علمای دینی بشدت مبارزه می کنند، فعالیتهای اسلامی فراوانی در جریان است، اعم از فعالیتهای احزاب یا مؤسسات یا فعالیتهای تبلیغاتی یا انتشاراتی و یا غیره.

نیازهای اسلام به مدیر مسئول

اما سه چیز است که جهان اسلام، به عنوان يك کل و مجموعه، به آنها نیاز دارد:

اول: سازمان دادن به مسلمانان موجود در کشورهای نیمه آزاد مانند اروپا و امریکا و امثال آنها؛ زیرا مسلمانان این کشورها اگر سازماندهی شوند خدمت زیادی می توانند بکنند؛ چرا که اینان در حال حاضر از لحاظ سیاسی و فرهنگی و مالی و پیشرفت و خدمت به اسلام و انسان پراکنده اند. نمونه اش یهودیان هستند. اینان تا زمانی که پراکنده بودند در همه جا ذلیل و توسری خور بودند اما وقتی به خود نظم و سامان دادند دیدیم که چگونه - با وجود جمعیت اندکشان - توانستند پیش روند. این در حالی است که همه می دانیم فرق بسیار زیادی است میان مسلمانان و یهود. آنچه گفتیم فقط يك مثال بود و به قول معروف «مثال از جهتی به فهم مطلوب نزدیک می کند و از جهتی دیگر دورکننده است» و البته «در مثال مناقشه نیست».

دوم: معرفی کردن اسلام به غیر مسلمانان؛ چرا که غیر مسلمانان اگر حقیقت اسلام را بشناسند (نه اسلام مسخ شده موجود در تواریخ یعنی اسلام امویان و عباسیان و عثمانیان و امثال آنها را، و نه اسلام تحریف شده موجود در برخی کشورهای اسلامی را) بیگمان بسیاری از آنان، وقتی بخواهند دست به انتخاب به و یا بهتر بزنند، به اسلام روی خواهند آورد؛ چنان که در اوایل اسلام این کار را کردند و گروه گروه به این دین و آیین الهی در آمدند. اما این نیاز به تبلیغات درست دارد، یعنی همان چیزی که امروزه مسلمانان به کلی فاقد آن هستند. علاوه بر این، غیر مسلمانان نیاز به الگو دارند؛ چون وجود الگو و اسوه نیز موجب جذب می شود. امام علیه السلام فرمود: «کونوا دعاة للناس بغير ألسنتکم(1)؛ مردم را با غیر زبانهایتان دعوت کنید».

سوم: یکپارچه ساختن و وحدت بخشیدن به فعالیتهای اسلامی؛ به این معنا که همگی جریان واحدی را تشکیل دهند نه آن که این بگوید: من بهتر از دیگران هستم؛ و دیگری بگوید: فلانی چنین و چنان است؛ زیرا چنین اسلام متخاصم و خود خواهانه ای نمی تواند به چیزی جز عقب ماندگی بیشتر بینجامد. خدای متعال می فرماید: «وَلَا تَنزَعُوا فِتْنَةً لِّمَوَا وَ تَذَهَبَ رِيحُكُمْ»(2)؛ «با یکدیگر کشمکش مکنید که ضعیف می شوید و شوکت و قدرتان از بین می رود». این از یک سو.

مدارا و صلح جوئی دینی از سوی دیگر، ویژگی جریان درست اسلامی این است که مبنای خود را بر صلح و آشتی، به معنای واقعی کلمه، قرار می دهد. همچنان که پیامبران علیهم السلام چنین عمل می کردند. آن بزرگواران پیش از رسیدن به حکومت آشتی طلب بودند. نوح و ابراهیم و موسی و عیسی و پیامبر اسلام و دیگر انبیا علیهم السلام همگی پیش از آن که به قدرت و حکومت برسند در حدّ اعلاّیش صلح جو و آشتی پذیر بودند و زمانی هم که به حکومت دست یافتند فقط در

ص: 266

1- . کافی، ج 2، ص 78 و 105.

2- . انفال / 46.

حدّ ضرورت به اسلحه پناه می بردند یعنی در حدّی که از هرج و مرج و فعالیت مجرمان و جنایتکاران در داخل کشور جلوگیری شود و امنیت داخلی برقرار گردد، و جلو خطر دشمنان خارجی هم که قصد حمله به کشورشان را دارند بگیرند و دفاع مشروع به عمل آورند. بنابراین اگر همه نیروها و جریانهای اسلامی خدا را در نظر بگیرند و با رعایت اصل تقوا بر محور آشتی و برادری متحد شوند جریان یکپارچه اسلامی به يك نیروی جهانی تبدیل خواهد شد که می تواند دنیا را اصلاح کند. همچنان که در آغاز طلوع خورشید اسلام که مسلمانان نیروی متحد و جهانی بودند دنیا را اصلاح کردند «وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ» (1)؛ «و بارهای گران و غل و زنجیرهای (اسارت و خرافات) را از دست و پای جهانیان گشودند». در غیر این صورت، وضع مسلمانان همین خواهد بود که امروزه شاهد آنیم. مسلمانان امروز مصداق این شعر معروف «مهیار» هستند که در آن وضعیت عربها در بعد از ظهور اسلام با وضعیت آنان قبل از ظهور اسلام را مقایسه می کند، می گوید:

نبتم به و کنتم من قبله *** سرا یبوح فی ضلوع الکاتم (2)

بلکه امروز بدترند؛ چرا که در آن روزگاران، به قول شاعر، رازی بودند که در سینه های رازدار فاش می شدند، ولی امروز مسلمانان مظهر عقب ماندگی و پسرفت و تخصص و همستیزی و غیره می باشند.

ضرورت ایجاد تشکّل اسلامی و توجه به اخلاق دینی باری، این سه کار یاد شده نیاز به تشکیل يك مؤسسه بزرگ دارد؛ مؤسسه ای که واقعیت گرا، حقیقت جو، آشتی پذیر، وحدت طلب باشد و بر پایه رفق و مدارا عمل کند. در حدیثی از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله آمده است که فرمود: «ما وُضِعَ الرَّفْقُ عَلَى شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ وَلَا وَضِعَ

ص: 267

1- . اعراف / 157.

2- . یعنی بوسیله پیروی از اسلام به سروری رسیدید در حالیکه قبل آن همچون رازی بودید در سینه ی کسیکه رازدار است. مقصود شاعر این است که نیروی بالقوه بودید که اسلام آن را به فعلیت رسانید.

الْحُرْقَ عَلَى شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ(1)؛ اگر ملایمت و مدارا با چیزی همراه شود آن را زینت می بخشد، چنانچه سخت گیری و خشونت با چیزی قرین گردد آن را زشت می سازد».

در حدیث دیگری از آن حضرت می خوانیم که فرمود: «أمرني ربي بمداراة الناس كما أمرني بتبليغ الرسالة(2)؛ پروردگارم همان گونه که مرا به تبليغ رسالت فرمان داد به مدارا با مردم نیز امر کرد». به عبارت دیگر، پیامبر صلی الله علیه و آله تبليغ رسالت را در يك كفه قرار داده است و مدارا کردن با مردم را در كفه دوم.

مؤسسه پیشنهادی می تواند در يك کشور نیمه آزاد تشکیل شود و نه در کشورهای اسلامی؛ زیرا کشورهای اسلامی با دور شدنشان از اسلام، از آزادی به کلی فاصله گرفته اند. گفتیم نیمه آزاد؛ چون کشورهای موسوم به دمکراتیک در واقع شبه آزاد و یا نیمه آزادند نه آزاد به تفصیلی که در کتاب الصياغة الجديدة بیان کرده ایم.

این مؤسسه چنانچه در يك کشور نیمه آزاد و با يك نظام و ساماندهی درست تشکیل شود و در جهت وحدت کلمه مسلمانان و تبلیغات صحیح و بیداری مسلمانان، به شرحی که در کتاب السبيل الى انهاز المسلمین(3) گفته ایم، حرکت کند طولی نمی کشد که مسلمانان به گرد آن حلقه می زنند چرا که به قول معروف «المورد العذب كثير الزحام؛ آبشخور گوارا همواره شلوغ است»، و بدین ترتیب با گامهایی استوار به پیش می رود و می تواند شاخه های خود را به بسیاری از کشورها بکشد. اگر این مؤسسه به این دستور العمل خداوند که می فرماید: «وَلَا تَسَّبُوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ فَيَسْبُوا اللَّهَ عَدُوًّا بِغَيْرِ عِلْمٍ(4)؛ «به (بتهای) آنان که غیر خدا را می خوانند ناسزا نگویند تا آنها نیز جاهلانه و از روی کینه توزی به خدا ناسزا بگویند» و نیز به این فرمان خداوند در آیه ای دیگر که می فرماید: «ادْفَعِ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ * وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ(5)؛ «همواره به نیکوترین وجه پاسخ ده تا کسی که میان تو و او دشمنی است چون دوست

ص: 268

1- . مستدرک الوسائل، ج 11، ص 292.

2- . مستدرک الوسائل، ج 9، ص 35.

3- . این کتاب با عنوان بیداری مسلمانان راهکارها و راهبردها ترجمه شده است.

4- . انعام / 108.

5- . فصلت / 34 - 35.

مهربان تو گردد. و این فرمان را نگیرند مگر کسانی که شککیا باشند و کسانی که از ایمان بهره ای بزرگ داشته باشند» عمل کند و همچنین کردار و گفتار رسول خدا صلی الله علیه و آله را به کار بندد. مثلاً در زندگی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله آمده است که آن حضرت با یکی از همسرانش نشستند بود که مردی یهودی وارد شد و گفت: السّام علیک (یعنی مرگ بر تو). او طوری این جمله را گفت که وانمود کند سلام می گوید. در حالی که قصدش نفرین کردن به پیامبر صلی الله علیه و آله بود. رسول خدا صلی الله علیه و آله در جواب فرمود: «و علیک». حضرت مقصود آن مرد یهودی را فهمید اما تجاهل کرد. یهودی دیگری وارد شد و همان جمله یهودی اول را گفت. پیامبر باز به همان صورت جوابش را داد. یهودی سوم وارد شد و او نیز همان گونه سلام داد. رسول خدا باز همان جواب را داد. در این هنگام، همسر پیامبر خدا صلی الله علیه و آله که حضور داشت ناراحت شد و شروع به ناسزا گفتن به آن یهودیان کرد. پیامبر صلی الله علیه و آله او را از این کار نهی فرمود و امر به نرمش و ملایمت کرد(1).

حضرت علی علیه السلام نیز به یارانش فرمود: «إني أكره لكم أن تكونوا سبّابین(2)؛ من دوست ندارم که شما ناسزا گو باشید».

از این نمونه ها در قرآن کریم و در اخلاق پیامبران و امامان علیهم السلام فراوان است. آری، اگر مؤسسه مورد نظر این گونه باشد و مطابق این رهنمودها و دستور العملها رفتار کند مسلماً غیر مسلمانان نه بر ضد مؤسسه بر می خیزند و نه اصولاً بر ضد مسلمانان به پا خاسته؛ بلکه آنها را به عنوان يك نجاتبخش و یا دوست نگاه خواهند کرد. چنان که در صدر اسلام با این دید به مسلمانان می نگریستند. در این صورت، دیگر آن دشمنیها و خصومتهاى اندك و پراکنده ای که این جا و آن جا با مسلمانان می شود لطمه ای به ایشان نخواهد زد؛ گو این که در زندگی از این گونه دشمنیها گریزی نیست و همیشه بوده است و خواهد بود. چنان که خدای سبحان می فرماید: «وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَا لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا(3)؛ «و اینچنین ما برای هر پیامبری دشمنی قرار دادیم».

ص: 269

1- . کافی، ج 2، ص 648.

2- . بحار الأنوار، ج 32، ص 561.

3- . انعام / 112.

عبارت «قرار دادیم» به این معناست که طبیعت زندگی به چنین امری می انجامد. اصولاً خدای تبارک و تعالی زندگی را این گونه قرار داده است. به هر حال، با رعایت آنچه گفتیم، این اندک دشمنیها آسیبی وارد نخواهد آورد؛ چرا که مؤسسه با رفتار درست خود آنها را خلع سلاح می کند.

روشن است که چنین مؤسسه ای نیاز به پول و سرمایه زیادی دارد اما این نیز روشن است که افراد ثروتمند و متمدن اگر چنین مؤسسه ای را پیدا کنند و در کنفرانسهایی که از سوی آن برگزار می شود حضور به هم رسانند و سایر روشنفکران دینی و غیر دینی نیز در این کنفرانسهها حاضر شوند، و ثروتمندان در فعالیتهای مؤسسه شرکت کنند و در دادن رأی و اقدامات اجرایی مشارکت ورزند حتماً به تأمین نیازهای مالی مؤسسه مبادرت خواهند ورزید. البته چنین مؤسسه ای به يك اندیشه مدیریتی بزرگ که تمام شرایط و ویژگیهای مدیریت پیشرفته و درست و موفق را دارا باشد نیاز دارد. به احتمال زیاد، شکل گیری و شکوفایی چنین مؤسسه ای به بیش از ده سال زمان نیاز ندارد «إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ»⁽¹⁾؛ «و خداوند با کسانی است که پرهیزگاری پیشه کنند و نیکوکار باشند».

ص: 270

یکی از اموری که در اسلام به آن توصیه شده «اتقان در عمل» است یعنی محکم کاری و نظم و دقت در کارها. این توصیه و دستور العمل در مورد دفتر مؤسسه یا سازمان نیز باید به کار گرفته شود.

دفتر، مرکز نظم و محکم کاری

دفتر (Office) مکانی است که کارکنان، اعم از مدیران و کارمندان و یا سایر عوامل دست اندر کار مانند تحلیل گران و بازرسان و غیره، در آن جا کار می کنند. دفتر مرکز تجمع و ارتباط است خواه در نشستن برای نوشتن و ثبت کارها یا هدایت سازمان یا اقدام به صادرات و واردات. از طریق دفتر است که مردم با کارکنان ارتباط برقرار می کنند. در دفتر است که دفاتر ثبت و اسناد و مدارک و دستگاه اداره و دستگاه کنترل و ماشین آلات مورد نیاز سازمان نگهداری می شود. بنابراین، دفتر محلّ مجموعه ای از وظایف است، وظایفی چون تأمین ارتباطات داخلی میان ادارات و قسمتهای مختلف وابسته به سازمان، چه در داخل شهر یا خارج از آن، و نیز تأمین ارتباط با دولت یا ارتباط با دیگر سازمانهایی که در زنجیره این سازمان و یا بیرون از این زنجیره قرار دارند. زنجیره سازمانی عبارت است از سازمانهایی که مافوق این سازمان قرار دارند مانند وزارتخانه که مافوق مدرسه است، یا سازمانهایی که زیر مجموعه این سازمان هستند مانند سازمان بازاریابی و فروش و امثال آن که زیر مجموعه یک مؤسسه اقتصادی تولیدی می باشند.

دفتر، همچنین، ابزار ارتباطی است میان سازمان و توده کاربر یا ارباب رجوع. دفتر

اطلاعات و آمارهای لازم را برای اداره کار و تصمیم‌گیری در اختیار مدیریت عالی قرار می‌دهد. این اطلاعات باید به شکلی مناسب مرتب و طبقه‌بندی شده باشند و در وقت مناسب به شخص مناسب داده شوند. در هیچ‌یک از این موارد فرقی میان سازمان دولتی و سازمان ملی و نیز سازمانهایی که در عرض این سازمان قرار دارند، نیست. چرا که میان سازمانها رابطه بده‌بستانی وجود دارد. دفتر به تولید کالا و محصول نمی‌پردازد بلکه کارش ارائه خدمات است. البته گاه به محل تولید کالا و محصولات نیز دفتر اطلاق می‌شود.

طراحی دفتر

دفتر باید طوری طراحی شود که موقعیت ادارات و قسمتها مشخص باشد. در سازمان باید جایگاه کارمندان و لوازم و ماشین‌آلات دفتری در داخل هر قسمت یا اداره و یا در بیرون آن مرتب باشد. همچنین باید مطمئن شد که شرایط مناسب در محل کار فراهم است. مثلاً، در یک بیمارستان باید اتاقها طوری در نظر گرفته شوند که هر مجموعه‌ای از آنها در یک سالن قرار گیرند، مثل اتاقهای بیماران و اتاقهای کارکنان و پرسنل و داروخانه و... دفتر باید به گونه‌ای سازمان داده شود که جریان کار را آسان سازد و فضای مناسب را برای کارمندان و مراجعین، مانند بیماران یا دانشجویان و غیره، به وجود آورد. همچنین باید به نحوی باشد که حداکثر استفاده از آن به عمل آید و طوری نباشد که برخی فضاهای آن خلوت باشد و بعضی دیگر شلوغ. نیز لازم است طراحی دفتر به گونه‌ای باشد که ایده و ذهنیت خوبی از سازمان به بازدیدکنندگان و ارباب رجوع بدهد. اگر سازمان خواهان کمال و موفقیت است یکی از نکاتی که باید رعایت کند این است که نقشه ساختمان آن قبلاً کشیده و طراحی شود تا با ترتیب دفاتری که قرار است برای آن ایجاد شود مناسب باشد؛ خواه از حیث ساختمان یا پارتیشن بندی یا دیوارها و سقفها و سرویسهای پیش ساخته و غیره. در این صورت، سازمان در ترتیب دفاتر با مشکلی مواجه نخواهد شد، مشکلات ترتیب دهی زمانی زیاد می‌شود که مؤسسه بزرگ باشد و سرپرستان سعی کنند دفاتر سازمان را در ساختمانی ترتیب دهند که اساساً متناسب با نیازهای سازمان و دفاتر آن ساخته نشده است مانند ساختمانهای استیجاری. حال دلیل این کار ممکن است این باشد

که سازمان از نظر مالی در مضیقه است و نمی تواند خود به ساخت ساختمان مورد نظرش اقدام کند، یا به لحاظ زمان محدودیت دارد، و یا خود دولت، با آن که پول کافی دارد، می خواهد به مردم کمک کند؛ لذا ساختمانها را از آنان اجاره می کند بدون آن که نیازی به این کار داشته باشد. بلکه این کار را می کند چون حکومت حکومتی مردمی است و قصد دارد مردم را جذب کند.

در هر حال، جایی که مساحت زیر بنای ساختمان محدود است و این محدودیت در ترتیب مورد نظر و مطلوب اداره تأثیر می گذارد و دست آن را تا حدی می بندد، لازم است که ادارات و قسمتها بر حسب فضای موجود در ساختمانی که اصولاً برای این منظور ساخته نشده است، مرتب شوند و در هر دو حالت باید از نشانه های ارشادی که در هنگام تهیه نقشه ترتیب دفتر مشخص می شوند پیروی کرد. لازم است که کارمندان نیز در برنامه طرح ریزی دفتر شرکت کنند؛ چون این کارمندان هستند که می خواهند در دفتر بمانند و کار کنند به طوری که از ترتیب آن راضی باشند؛ چرا که بسیاری اوقات، کارمند برای تکمیل کار، گرفتن پرونده ها، دادن نتایج، پذیرفتن کارمندان دیگر و یا ارباب رجوع، و یا دور هم نشستن در اوقات استراحت و غیره، دفتر کار خود را ترك می کند و از اتاقی به اتاقی دیگر می رود. علی ای حال، طراحی دفتر نتایج آتی را هدف قرار می دهد، نتایجی مانند حداکثر بهره برداری از فضای دفتر؛ چون تحقق بخشیدن به حداکثر استفاده از زمین و فضای دفتر حائز اهمیت است، خواه ساختمان ملك سازمان باشد یا در اجاره آن. اگر طراحی خوب باشد، به شرط آن که مدیریت با حداکثر توانمندیهایش از این ساختمان استفاده کند، دیگر نیازی پیدا نمی کند که ساختمان دیگری را اجاره نماید، اما اگر حداکثر بهره برداری را از آن به عمل نیاورد مجبور می شود ساختمان دیگری را هم اجاره کند. در تقسیم بندی فضای دفتر باید طوری عمل کرد که این تقسیم بندی متناسب با وظایف کارمندان و با تسلسل کارها در سازمان باشد. مثلاً لازم است که مکان تخصیص داده شده به هر کارمند و یا به هر چند نفر از آنان مناسب و به اندازه کافی وسیع باشد. چنان که در بیمارستان و مدرسه و امثال اینها نیز فضای تخصیص یافته به بیماران و دانش آموزان باید مناسب و وسیع باشد. در هنگام ترتیب دادن به دفاتر کارمندان در داخل هر اداره و ترتیب

ادارات و قسمتهایی که برخی کارهای مشترك را انجام می دهند و لذا به یکدیگر مرتبند باید طوری عمل شود که جریان کار از يك کارمند به کارمند دیگر یا از مدیر به کارمندان و یا از کارمندان به مراجعه کنندگان یا بیماران یا دانش آموزان و... براحتی سیر کند. اگر سازماندهی درست نباشد باعث می شود که بخش زیادی از وقت کارمندان در رفت و آمد از دفتری به دفتر دیگر برای پیدا کردن مثلاً اوراق و اسناد، تلف شود. و مراجعه کنندگان نیز مجبور به طی کردن پیچ و خمهای اداری و بالا و پایین رفتن از پله ها و رفتن از این طبقه به آن طبقه ساختمان می شوند.

همچنین باید شرایط کار برای کارمندان طوری فراهم آید که هم کارمندان و هم ارباب رجوع احساس آسایش و آرامش کنند. مانند تأمین نور کافی، تهویه مناسب، توجه به نظافت دفتر، نبودن هیاهو و سر و صدا و یا لا اقل کم کردن آن و... چرا که فراهم آوردن مجموع این شرایط موجب می گردد که کارمندان در ضمن انجام کارهایشان آرامش داشته باشند و از کارشان احساس رضایت کنند که این خود نهایتاً تولید و بازدهی آنها را افزایش می دهد. در چنین محیطی مراجعه کنندگان نیز احساس آرامش و رضایت خواهند کرد.

در صورت امکان، بسیار مناسب است که اتاقهای کارمندان به فضای سبز حیاط ساختمان یا آبفشانها و از این قبیل مناظر چشم نواز مشرف باشد، و یا در داخل اتاقهایشان گلدانهای گل و گیاه گذاشته شود به طوری که در هنگام کار به آنان حالتی از رضایت روحی و احساس شادی دست دهد و احساس خستگی و دلگیری نکنند.

در هنگام تهیه نقشه ترتیب داخلی دفتر باید رعایت این نکته بشود که کار رئیس اداره را در اشراف بر کارکنانش آسان سازد. همچنین لازم است که دفتر به گونه ای سازماندهی و نظم داده شود که کارمندان رو به يك طرف قرار گیرند نه این که بعضی از آنها پشت به یکدیگر یا رو به روی هم باشند؛ زیرا هر دو حالت موجب می شود که کارمندان و همچنین مراجعه کنندگان راحت نباشند. قبلاً گفتیم که دفتر باید طوری طراحی شود که نمای عمومی آن تحسین بر انگیز باشد؛ چرا که ترتیب خوب دفتر تصور و برداشت خوبی از سازمان به مراجعه کنندگان و کاربران می دهد. اگر ساختمان چیزی از قبیل بیمارستان یا آموزشگاه و یا امثال اینها باشد نداشتن شکل و نمای شایسته و آراسته موجب ناراحتی

طراحی باید انعطاف پذیر و قابل اصلاح باشد به طوری که با پیش آمدن شرایط فوق العاده بتوان با کمترین نیرو و هزینه آن را اصلاح کرد؛ چه، بسیاری اوقات کارها و فعالیتهای سازمان گسترش می یابد به نحوی که نیازمند اصلاح می شود. بنابراین، اگر انعطاف پذیر نباشد مدیریت با دشواریهای از قبیل انتقال دفتر به ساختمانی دیگر، یا ایجاد تغییر در ساختمان فعلی و غیره که همگی نیاز به پول و صرف وقت دارند، مواجه می شود. در صورتی که اگر از همان ابتدا به گونه ای انعطاف پذیر طراحی شده بود به این چیزها نیازی پیدا نمی شد.

طراحی خوب دفتر باعث می شود که کارمندان از محلهای کار خود کمتر دور شوند؛ چرا که این دور شدن آنان به اتلاف وقت و نیرویشان می انجامد. با قرار دادن تجهیزات و ملزومات دفتری مورد نیاز کارمندان دم دست آنها و در دسترسشان و یا با اقدامات دیگری از این قبیل می توان این مشکل را حل کرد، و بدین ترتیب، دیگر کارمند مجبور نمی شود برای مثلاً تایپ کردن يك برگه یا آوردن وسیله ای که در دفتر کارش نیاز دارد، زیاد از اتاقش دور شود. به نظر برخی کارشناسان، بهتر است که دفاتر سرپرستان و رؤای اداری پشت دفاتر کارکنانشان قرار گیرد تا هم نظارت و کنترل کارمندان در همان محل کارشان راحت تر انجام گیرد و هم از توجه انظار کارمندان و نگاه کردنشان به طرف دفتر سرپرست، برای شناخت افرادی که به دفتر او تردد می کنند و سر در آوردن از کارهای سرپرست، بکاهد. همچنین لازم است که ساختمان و نیز ترتیب دفاتر کارمندان طوری باشد که نزدیک منابع گرمازا و برودتی، یا در مسیر جریان هوا، یا نزدیک پنجره های مشرف به خیابانهای شلوغ، و یا رو به روی نورهای خیره کننده، و یا در جاهایی که، به سبب وجود کارگاه و امثال آن، ناراحتشان می سازد، قرار نگیرد؛ چرا که سر و صداها باعث ناراحتی کارمندان می شود. همچنین بهتر است که شیر آب و دستشویی نزدیک دفاتر کارمندان باشد تا هر زمان که بخواهند از آنها استفاده کنند مجبور نشوند فاصله زیادی را طی کنند یا پیچ و خمهایی را پشت سر بگذارند تا به محل مورد نیازشان برسند. راهروهای میان دفاتر کارمندان نیز باید وسیع باشد به طوری که کارمندان بتوانند، بدون تنه خوردن با

کارمندان دیگر و یا با ارباب رجوع، از آنها عبور کنند. خوب است که ملزومات و تجهیزات و ماشین آلات به کار رفته در دفاتر یکدست باشد؛ چون این یکدست بودن اولاً در هماهنگی بخشیدن به ظاهر دفتر کمک می کند، ثانیاً باعث می شود که به مرور زمان کارمندان با چالاکی و سرعت عمل بیشتری از این لوازم و تجهیزات استفاده کنند. اما اگر از نظر حجم و اندازه یا از حیث استحکام و ضعف و امثال این خصوصیات متفاوت باشند این امر موجب ناراحتی و عدم رضایت کارمندی می شود که ابزار و وسیله ای را که گرفته است کم ارزش تر و یا کیفیتش پایین تر از وسیله ای است که به کارمند دیگر داده اند. همچنین است نسبت به کلاسهای دانش آموزان و دانشجویان در آموزشگاهها و مدارس و دانشکده ها و نیز سالنها و اتاقهای بیمارستانها و غیره؛ زیرا انسانی که با دیگری در يك سطح قرار دارد نمی تواند او را بالاتر و دارای امتیازات بیشتر از خود ببیند. از آنچه گفتیم، روشن شد که لازم است برای اداراتی که در آنها سر و صدا و هیاهوست و یا از ابزارها و ماشین آلات تولیدکننده صداهای بلند، مانند چاپخانه و ماشین های کپی و غیره، استفاده می کنند، جاهایی دور و پرت از دیگر ادارات دفتر انتخاب شود.

همچنین برای ادارات و دفاتری که، به خاطر نوع کارشان، همیشه مرتب و تمیز نیستند - مانند دفاتر چاپخانه ها و محل تحویل کالاها و انبارها و ... - باید اماکنی دور از انظار مراجعه کنندگان و یا کاربران در نظر گرفته شود تا درباره وضعیت و شرایط کاری سازمان و کارایی آن تصویری منفی و نادرست در ذهنشان ایجاد نشود.

لازم است که سرویسهای بهداشتی نیز در جایی دور و پرت افتاده باشد تا بوهای نامطبوع آنها در فضای کار منتشر نشود.

لازم است محل دفاتر مخصوص مدیران و کارمندان عالی رتبه طوری انتخاب شود که براحتی بتوانند بر کارکنانشان اشراف و نظارت داشته باشند، و همچنین مانع رسیدن نور به ادارات دیگر نشوند و یا مشکل تهویه در آنها به وجود نیاورند.

خوب است که این دفاتر بدور از ارباب رجوع قرار گیرند به طوری که نتوان یکراست وارد آنها شد تا مدیر در دسترس هر کسی که می خواهد و نمی خواهد، نباشد. لازم است که دفتر منشی مجاور دفتر رئیس او باشد.

لازم است که نام ادارات و قسمت‌های مختلف در جاهایی که در معرض دید همگانند به وضوح نوشته شود تا کار مراجعان و توده کاربر را در رسیدن سریع به این ادارات سهولت بخشد و با سؤال کردن از کارمندان دیگر ادارات باعث ناراحتی آنان نشود.

لازم است اتاقهایی برای منتظر نشستن ارباب رجوع اختصاص داده شود و این اتاقها به نور و تجهیزات سرمازا و گرمازا و دیگر وسایل راحتی بخش مجهز باشند.

چنانچه افزایش یا کاهش در شمار کارمندان و یا تغییری در سازمان به وجود آید لازم است که متناسب با تغییر پیش آمده، دفتر مجدداً ترتیب داده شود؛ زیرا، ممکن است ترتیب فعلی آن به سالها پیش مربوط شود و بعد از آن تغییر نکرده باشد و مساحت تخصیص یافته به دفاتر به صورت ناکافی در آید. یا ممکن است معایب و کاستیهایی در ترتیب فعلی دفتر پدید آید که نیاز به بررسی آن و تهیه نقشه جدیدی برای ترتیب دفتر پیدا شود، یا از جهت مکان یا از نظر افزایش و کاهش کارمندان و غیره مانند تغییر یافتن خیابان از یک طرف به طرف دیگر لازم شود که در ورودی دفتر تغییر کند.

علاوه بر اینها، وقتی تغییراتی در روشهای انجام کار در سازمان رخ می دهد لازم می آید که در ترتیب دفاتر و در کارمندی که به اجرای مراحل روشهای انجام کار می پردازند نیز تغییراتی ایجاد شود، و احیاناً به منظور سهولت بخشیدن به روند اجرای کارها نیاز پیدا می شود که ماشین آلات و تجهیزات جدیدی وارد کنند. چنان که بر عکس، گاهی به دلیل کمبود درآمدهای مؤسسه بر اثر پیش آمدن شرایط اضطراری، مؤسسه نیاز پیدا می کند که برخی دستگاهها و تجهیزاتش را بفروشد و به جای آنها از نیروی کار انسانی استفاده کند.

تغییر پذیری محل کار

از آن جا که سازمان شباهت زیادی به موجود زنده پیوسته در حال رشد و تکامل دارد لذا باید، متناسب با تحولاتی که در سازمان رخ می دهد و متناسب با شرایط داخلی و خارجی که دائماً تغییر می کنند، در ترتیب دفاتر سازمان نیز تغییراتی داده شود. بعضی سازمانها در راستای هماهنگی با تحولات جدید، هر دو سه سال یک بار نقشه ترتیب دفاتر خود را بازبینی می کنند تا از این طریق نقاط ضعف ترتیب فعلی را شناسایی کنند.

علاوه بر این، اصولاً تغییر دادن ترتیب باعث شاد شدن روحیه کارمندان می شود و گرفتگی و خستگی ناشی از یکنواختی محیط را در آنها از بین می برد؛ چرا که اصولاً انسان تنوع طلب و تحوّل خواه آفریده شده است و اگر به يك حالت باقی بماند این امر باعث ملال و دلگیری او می شود. به همین دلیل است که می بینیم نوعی از ساختمانهای جدید، یعنی ساختمانهای پیش ساخته، هر سال یا هر سه سال يك بار ترکیبشان تغییر داده می شود. همچنین بسیاری از افراد ثروتمند و متمول دکوراسیون اتاقها و فرشها و سایر لوازم و اثاثیه زندگی شان را عوض می کنند. بعضی هم هر سه سال يك بار یا کمتر و بیشتر رنگ اتاقهایشان را تغییر می دهند. چون تنوع طلبی انسان منحصر به خوراك و پوشاك و وسیله نقلیه و غیره نمی شود بلکه آدمی در تمام شؤون زندگی اش تنوع طلب و خواهان تحوّل است. کسی که قادر به ایجاد تحوّل و تغییر در زندگی باشد و این کار را هم بکند مثل این است که زندگی اش را تجدید کرده باشد و بدین سان نشاط و فعالیت او بیشتر می شود و حتی احیاناً در سلامت جسمی او نیز تأثیر می گذارد.

مدیریتی که می خواهد ترتیب داخلی دفتر را تغییر دهد یا برای دفاتر جدید التأسیس ترتیبی در نظر بگیرد لازم است که در این باره به مدیریت عالی مراجعه کند، خواه مدیریت فرد واحدی باشد، مانند مدیر ارشد، یا چند نفر باشند که به صورت شورایی کار می کنند. همچنین فرقی نمی کند که مدیر باشد یا تحلیل گر اداری یا کارمندی که مأموریت اجرای این کار (ایجاد تغییر در ترتیب دفاتر) به او محوّل شده است، و یا کسان دیگری باشند. هدف از مراجعه کردن به مدیریت عالی این است که از نظر او درباره معیارها و شاخصهایی که باید به هنگام توزیع فضای دفتر در میان کارمندان، از همه سطوح، رعایت شود آگاهی یابد، نظر او را بگیرد، پیشنهادهای لازم را در اختیارش بگذارد، گزینه های مختلف را در حضور هم بررسی کنند و ...

برای طراحی ترتیب دفتر باید تمام حقایق و اطلاعات را، به صورت جزئی و تفصیلی، نخست از کارمندان عالی رتبه و رؤای قسمتها و سپس از کارمندان اجرایی و تحلیل گران و بازرسان گردآوری کرد و به پرونده ها نیز مراجعه نمود. هدف از این اقدامات عبارت است از آگاهی یافتن از مساحت دفتر و شمار پرسنل و تجهیزات و دستگاههای مورد

استفاده در آن، و این که آیا در آینده دفتر کوچکتر می شود یا به همین وضع باقی می ماند و یا توسعه می یابد، تعداد اتاقهایی که فعلاً موجود است یا بناست بعداً اضافه شوند و یا کم شوند، کارهایی که کارمندان انجام می دهند، تهیه نمودارهای جریان کارها در دفاتر، قدرت تحمل کف اتاقهای ساختمان، بلندی سقف، پهنا و ارتفاع درها و حمامها و پنجره ها و راه پله ها، نور، تجهیزات گرمای و سرمایی ساختمان، سرویسهای بهداشتی، خدمات تفریحی مانند آبفشانها و حوضها و باغچه ها و فضای سبز و جز اینها. بدیهی است که مشورت با کارمندان در تمام این چیزها سبب همکاری آنان می گردد و از مقاومتشان به هنگام ایجاد تغییرات پیشنهادی در آینده می کاهد؛ چرا که انسان هرگاه از او نظر خواسته شود در کار کمک می کند در حالی که اگر از او نظر خواهی نشود دست به تخریب کارها می زند و یا لاقلاً همکاری نمی کند.

تنظیم ماکت پیش از اجرا

پس از گردآوری اطلاعات و داده های لازم برای ترتیب دفتر، بهتر است که طرح و نقشه مورد نظر به صورت ماکت تهیه شود تا به رؤت رؤا برسد و آنها مواردی را که می خواهند انتخاب کنند و مواردی را که نمی خواهند حذف نمایند. خوب است چندین گزینه وجود داشته باشد تا این که رؤا گزینه بهتر را ملا-حظه کنند. مثل چیزی که در بازی خانه سازی کودکان می بینیم که در آن کودک ساختمان را به شکلهای گوناگون و در اندازه ها و رنگهای مختلف می سازد و گاه تا بیست خانه یا بیشتر تغییر می دهد.

پس از کامل شدن ماکت، طراح آن را به رؤای ادارات و قسمتها، از همه سطوح سازمان، نشان می دهد تا از طرح پیشنهادی آگاهی یابند و آرا و نظراتشان را در این خصوص بیان کنند. پس از اخذ موافقت همه یا اکثریت آرا به شیوه ای دمکراتیک، طرح کامل شده، جهت اجرا در عالم واقع، فرستاده می شود، و با انتخاب زمان مناسب برای ساخت یا ترتیب مجدد دفاتر در همان ساختمان و یا انتقال به ساختمانی دیگر، به اجرا در می آید. بهتر است انتقال و جابه جایی در وقتی صورت گیرد که کارکنان سازمان کم هستند و سازمان در ایام تعطیلات رسمی خود به سر می برد. پس از انتقال ساختمان، اثاث و لوازم

و تجهیزات دفتری انتقال داده می شود و طبق نقشه، در جاهایی که برای آنها در نظر گرفته شده مرتب می شوند، و محل‌های جدیدی که برای رؤای اداری و کارمندان آماده شده است به اطلاع آنها رسانده می شود، و آنان در محل‌های جدید خود که بر اساس طرح ترتیب دفتر مرتب شده اند و به تأیید مدیریت عالی رسیده و کارمندان هم از آن مطلع بوده اند، مشغول به کار می شوند. این در صورت بازسازی ترتیب است، اما در صورت تأسیس، کارشان را از همان ابتدا شروع می کنند.

انواع دفتر کار

ما دو نوع دفتر داریم: نوعی که به آن «دفتر بسته» می گویند؛ زیرا در آن هر اتاقی به یک کارمند خاص تخصیص داده می شود.

و نوعی که به «دفتر باز» موسوم است و تفصیل آن خواهد آمد.

هر یک از این دو نوع فقط در بعضی مؤسسات قابل پیاده شدن هستند اما در برخی مؤسسات دیگر، مانند بیمارستانها و مدارس و امثال اینها، باید از هر دو نوع، توأمأ، استفاده کرد. مکان باز که شاگردان و بیماران عمومی را در بر می گیرد و نوع بسته که به یک بیمار و به برخی دروس به خاطر گروهی خاص اختصاص دارد - البته اگر درست باشد که اینها را دفتر و مؤسسه بنامیم.

به هر حال، نام مهم نیست بلکه آنچه مهم می باشد این است که دفاتر، بر حسب نیاز، به هر دو نوع نیاز دارند ولی بهتر است که در سالنها و اتاقهای چند نفره، مانند بیمارستانها، پیرامون هر تخت پرده متحرکی باشد تا هر زمان که عده ای به عیادت بیمار آمدند و نخواستند بیماران دیگر و یا عیادت کنندگان آن بیمار را مشاهده کنند یا هر زمان که بیمار بخواهد غذا بخورد و یا مواردی از این قبیل، پرده را بکشند تا او را از بیماران دیگر و عیادت کنندگان جدا سازد، و هرگاه خواست، پرده را کنار بزنند تا با دیگران حشر و نشر داشته باشد و دلش از تنهایی نگیرد. در این جا ما از زندانها سخنی نگفتیم چرا که اسلام وجود زندان را به این صورتی که امروزه در جهان می باشد به رسمیت نمی شناسد. بحث در این باره را به مجالی دیگر وا می گذاریم.

باری، مقصود از دفتر باز در نظر گرفتن يك سالن وسیع است که یا به کلی یکسره و فاقد پارتیشن بندی باشد یا ادارات و قسمتهای مختلف توسط دیوارهای کم ارتفاع از هم جدا شده باشد. در پیروی از روش «دفتر باز» که شماری از شرکتهای خصوصی و مؤسسات دولتی از آن تبعیت می کنند ترجیحاً دفاتر هر دایره و قسمتی، در يك سالن بزرگ، با يك دیوار کم ارتفاع از یکدیگر جدا می شوند. هدف از دنبال کردن روش «دفتر باز» سهولت بخشیدن به کار اشراف از سوی رئیس و نیز تقویت روح همکاری میان کارمندان يك اداره است. گاهی اوقات برای جدا ساختن میان ادارات، بین آنها فاصله های خالی شبیه راهروهای اداری ایجاد می کنند، و یا با گذاشتن کمد و قفسه های بایگانی و دیگر تجهیزات دفتری فاصله می اندازند. این گونه دفاتر محاسن و معایبی دارند. یکی از محاسن و مزایای آن صرفه جویی در فضای دفتر و در هزینه های اجاره و یا دیگر هزینه هاست؛ زیرا فضاهایی که در هنگام پیروی از روش تقسیم به اتاقهای خصوصی، در اتاقها بلا استفاده می ماند در دفترهای باز به وجود نمی آید. مزیت دوم این است که کار اشراف و نظارت مدیر و امثال او بر کارمندان را آسان می سازد؛ چون سرپرست می تواند در همان حال که در دفترش نشسته است کارکنانش را کنترل کند بدون آن که نیازی باشد به دفاتر کارمندان در نقاط پراکنده سر بزند. بسیاری اوقات دولت از این روش به خاطر آن استفاده می کند که از کار کارکنان آگاه باشد و مراجعه کننده معطل نشود. این روش همچنین کارمندان را ترغیب می کند که کارهایشان را تنظیم کنند و آنها را در اسرع وقت ممکن انجام دهند؛ چون وقتی دفاتر کارمندان در برابر چشم دیگران باشد هر کارمندی احساس می کند که از سوی دیگران مراقبت می شود و لذا سعی می کند در انجام کارهای مراجعین سرعت عمل نشان دهد. همچنین می کوشد که کارها در دفترش روی هم جمع نشود. مزیت دیگر شیوه دفتر باز این است که ارتباط میان کارمندان يك قسمت یا اداره را با کارمندان قسمتها و دواير دیگر آسان می کند؛ زیرا می توان دفاتر کارمندان يك قسمت را بر طبق سیر کار و جریان عمل، به صورت الفبایی مرتب ساخت تا کارها پشت سر هم مسیر

خود را طی کند و دیگر نیازی به نامه بر یا مستخدم و یا این نباشد که کارمندی از دفتر کار خود بلند شود و راه بیفتد و سایر اتاقهای کارمندان را دور زند تا کار تکمیل شود.

نقد دفاتر باز

و اما انتقاداتی که از این روش به عمل آمده است:

اولین انتقاد این است که این گونه دفاتر نوعی توهین به کارمندان است؛ زیرا آنان خود را در برابر کارمند دیگر یا در برابر چشمان ناظر و مدیر و بازرس و یا در مقابل چشمان مراجعین در تنگنا و مضیقه می بینند. انتقاد دوم این است که ممکن است سر و صداهای ناشی از به کارگیری بعضی دستگاهها و ماشین آلات در برخی قسمتها به قسمتها و ادارات مجاور منتقل شود و این باعث آزار و ناراحتی کارمندان می گردد. همچنین صحبت کردن کارمند با مراجعه کننده ممکن است دیگر کارمندان را ناراحت کند.

عیب دیگر این روش آن است که کارمندان وقتی مشاهده می کنند عده ای مراجعه کننده نزد یکی از رؤا یا کارمندی که طبیعت کارش اقتضای مراجعه ارباب رجوع بیشتری را دارد، جمع شده اند ممکن است حواسشان پرت شود و از پرداختن به کارهایشان باز مانند.

اشکال دیگر این دفاتر باز این است که موجب درز کردن اسرار سازمان به خارج می شود؛ چون کارمندی که کارهایش از خصوصیت محرمانه بودن برخوردار می باشد مجبور است در کنار کارمندان دیگر بنشیند.

اشاره

یکی از مسائل مطرح در مدیریت، مسأله «سنجش عملکرد» است. این اصطلاح به معنای «ارزشیابی کارها»ی انجام شده یا در دست انجام است. سنجش عملکرد یکی از مراحل کنترل می باشد، و به واسطه استانداردهای از پیش تعیین شده صورت می پذیرد. بدون سنجش عملکرد نمی توان فرایند کنترل را به طور کامل انجام داد.

انواع سنجش

سنجش عملکرد به دو روش انجام می گیرد:

الف: مشاهده مستقیم.

ب: از طریق گزارشها.

مشاهده مستقیم؛ به این معناست که مدیر و یا افرادی چون او، مثل بازرس و تحلیل گر، به محل کار برود تا شخصاً از چند و چون جریان کار، و از گرایش کارمندان و کارگران، آگاه شود. در صورتی که کارمندان یا کارگران مافوقی مانند مدیر ارشد، یا مدیران میانی یا مدیران پایه داشته باشند این مافوق به سنجش عملکرد زیر دستانش می پردازد. مشاهده مستقیم ایده ای واقعی از عملکرد بدست می دهد؛ زیرا مشاهده کنندگان شخصاً آنچه را که رخ می دهد می بینند و حرفها را مستقیماً می شنوند. اما این روش وقت زیادی را می طلبد تا مشاهده کننده، برای آگاهی یافتن از کارهای گوناگون و فعالیتهایی که به عمل می آید، صرف کند. به علاوه این که امکان ندارد مدیر همزمان در چند جا حضور به هم رساند، در

حالی که گاه برای تصمیم‌گیری لازم است که چندین محل کار، در عرض هم، مشاهده شوند (یکی از ابزارهای مدرن برای این کار ابزارهای استراق‌سمع و تلویزیونهای مدار بسته است). علاوه بر اینها، روش مشاهده مستقیم معایب و ضررهای دیگری نیز دارد. مثلاً، خیلی وقتها بازدید شخصی مدیر ناشی از عدم اعتماد به کارکنان تفسیر و تلقی می‌شود، و بدیهی است کارکنانی که تصور کنند مدیر به آنان اعتماد ندارد با عشق و جدیت به کار نمی‌پردازند و این ضربه‌ای روانی به آنها وارد می‌آورد که از فعالیتشان می‌کاهد. عیب و ضرر دیگر مشاهده مستقیم این است که این کار به اندکی از کارها و قلیلی از کارمندان محدود می‌شود؛ زیرا مشاهده همه کارمندان و تمام کارهای هر کارمند، در صورتی که مؤسسه بزرگ باشد، معمولاً غیر ممکن است. علاوه بر این، اطلاع از جزئیات دقیق و ریزه کاریها باعث می‌شود که رئیس احساس خود را نسبت به چهارچوب کلی جریان کارها از دست بدهد و رشته امور از دستش خارج شود. با این همه روشن است که مشاهده مستقیم در مجموع روش سودمندی است؛ بنابراین، به خاطر این نقایص و کاستیهایی که بر شمردیم نباید آن را کنار گذاشت.

نقش گزارش‌ها در سنجش عملکرد

و اما روش دوم یعنی گزارشها که دومین رکن سنجش عملکرد می‌باشد، از جایگاه مهمی در میان راههای سنجش عملکرد برخوردار است. گزارشها گاه شفاهی هستند، گاه کتبی، و گاه روی نوارهای کاست ضبط می‌شوند. گزارشهای شفاهی گزارشهایی هستند که مدیر می‌تواند از رهگذر آنها پی‌ببرد چه کارهایی می‌شود، چه کارهایی انجام شده و چگونه انجام شده‌اند. او این گزارشها را از زبان کارکنانش یا بازرسان یا تحلیل‌گران و یا امثال آنها می‌شنود. گزارشهای شفاهی متضمن عناصری از مشاهدات شخصی است که با دنبال کردن تغییرات چهره کارمندان و صداها و گفته‌های آنان به دست می‌آید. در گزارشهای شفاهی، مدیر می‌تواند برای روشن شدن حقیقت امور سؤالاتی را بپرسد اما باید جو، جو راحتی باشد نه جوی که در آن آمر و مأمور و بازرس و طرف بازرسی

باشد؛ چون در این صورت گزارشها از کذب و چند پهلو بودن خالی نخواهد بود. گزارشهای شفاهی، همان طور که می دانیم، جامعیت و فراگیری بیشتری از مشاهده فردی دارند. اما یکی از عیبهای گزارشهای شفاهی این است که واقعیتها و حقایق در آنها مکتوب و یا شبه مکتوب، مانند نوارهای کاست، نیستند. به همین دلیل، گزارشهای کتبی و امثال آن اهمیت خاص خود را دارند؛ چرا که در موقع لزوم می توان به اطلاعات آنها که غالباً به زمینه های مختلف سازمان مربوط می شود، مراجعه کرد. بهتر است که گزارشها، اعم از کتبی و شفاهی و نواری، تمام زمینه ها و عرصه های کار را در بر بگیرد، مانند حجم تقاضاها یا فروش یا خدمات مورد انتظار در امور اقتصادی، و نیز در امور بهداشتی یا فرهنگی یا نظامی و غیره، و حجم تولید فعلی و مقادیر عقب مانده، و چگونگی استفاده از اموال و ماشین آلات و وقت، هزینه های تولید، هزینه های بازاریابی و فروش، هزینه های اداری، چگونگی بهره برداری از مواد و انرژی تولیدی و این که آیا این مواد و انرژی استفاده می شوند یا بلا استفاده مانده اند، بررسی وقت و حرکت فرایندهای مختلف، راهها و شیوه های دنبال شده در تولید، اعم از تولید فرهنگی و اقتصادی و غیره. پرداختن به انواع درآمدها و هزینه ها، سودها و زیانهای مربوط به هر کالا یا هر منطقه و یا هر واحدی، بودجه عمومی، نیازهای نقدینگی، تغییرات در اصول یا فروع و مسائل حقوقی و جنبه های مالی و شیوه های تبلیغاتی و ... همه اینها باید در گزارشها مورد توجه قرار گیرد.

گونه های ارائه گزارشها

گزارشها به شکلهای مختلفی ارائه می شوند:

1. از طریق داده های آماری.

2. از طریق نمودارها و شکلهای توضیحی.

3. از طریق بررسیهای توصیفی.

گزارشهای آماری، یعنی گزارشهایی که در آنها فقط از ارقام و اعداد استفاده می شود و نه از بررسی توصیفی، در موارد گوناگونی به کار گرفته می شوند، مثل زمانی که ارقام زیاد و

متعدد نباشد، یا زمانی که بخواهیم دست به تحلیل و مقایسه عددی بزنیم، یا زمانی که گزارش مربوط به داراییهای کمی باشد؛ زیرا این گونه گزارشها کار رسیدن به حقایق و واقعیتها را آسان می کند.

نمودارها و نقشه ها هم زمانی سودمندند که با ارقام زیاد و متعدد و پیچیده سر و کار داشته باشیم. یا در مواردی که این ارقام مدت زمان زیادی را پوشش می دهد؛ زیرا مدیر به محض آن که نمودار و نقشه را ببیند نتایج لازم را درباره چگونگی جریان کارها و خصوصیات و دیگر مواردی که می خواهد از آنها آگاهی پیدا کند، به دست می آورد؛ چرا که نمودارها و نقشه ها ایده روشنی از نتیجه عملکرد و آنچه را که مدیر خواهان آن می باشد به دست می دهد. در حالی که با خواندن جدولهای آماری براحتی به این نتایج نمی رسد. مثلاً می نویسند: در سال هزار و چهارصد فلان مقدار محصول به دست آمده است، و در سال هزار و چهارصد و یک بهمان مقدار.

اما گزارشهای توصیفی یا انشایی غالباً به چیزهایی مربوط می شوند که قابل اندازه گیری نیستند. این گزارشها برای بررسی خطاها و انحرافات و ارزیابی اهمیت آنها و پیشنهاد راه حلها به کار گرفته می شوند.

ویژگیهای گزارش

گزارشها باید چند ویژگی داشته باشند:

1. بیان سریع انحرافات؛ زیرا گزارشها باید بر نشان دادن اختلافات میان آنچه انجام شده یا انجام می شود (عملکرد واقعی) با آنچه انجام آن مطلوب است (عملکرد مورد نظر یا استاندارد) متمرکز باشد تا خواننده گزارش به سرعت و به محض نگاه کردن گزارش موارد اختلاف را دریابد. گزارشها نباید فقط پیشرفت جریان کار و چند و چون آن را برای مدیریت توضیح دهد بلکه همچنین باید بر مشکلات و خطاهایی که امکان اجرای اهداف و نیل به آنها را کاهش می دهند و یا کاهش داده اند نیز انگشت بگذارد؛ چرا که هدف جلوگیری از وقوع یا تکرار انحرافات است. از این رو لازم است که گزارشها بر این

انحرافات تأکید کنند و این چیزی است که اصطلاحاً به آن «کنترل از طریق بررسی انحرافات اجرایی از برنامه» می گویند.

2. اختصار؛ گزارشها باید حتی الامکان مختصر باشند؛ چون مدیریت عالی وقت زیادی را صرف دریافت و ارسال اطلاعات می کند؛ بنابراین، اگر گزارشها طولانی باشند باعث انباشته شدن بیشتر اوراق می شود. علیهذا لازم است که گزارشها به اختصار تهیه شوند مشروط به آن که اطلاعات تفصیلی آماده و در اختیار باشند.

3. گزارشها نباید آنقدر موجز و خلاصه باشند که مقصود را نرسانند (به اصطلاح علم بلاغت از اطناب ممل و ایجاز مخلّ بدور باشند). چون ایجاز مخلّ، بویژه اگر در دلالت بر معانی مورد نظر از ابهام و پیچیدگی برخوردار باشد، باعث می گردد که مدیر یا رئیس یا تحلیل گر و امثال آنان جزئیات مورد نظرش را نفهمند.

4. به موقع تنظیم شوند؛ زیرا گزارشها باید خیلی زود تهیه و ارائه شوند تا مدیر یا فرد ذیربط بتواند، پیش از آن که مشکل بالا گیرد، تصمیم مناسب را اتخاذ کند. چون قبلاً گفتیم که گزارشها باید روی مشکلات و انحرافات و فزونیها و کاستیهایی که لازم است برطرف شوند، و نیز بر جریان کار و غیره انگشت بگذارند. لذا باید این انحرافات هرچه زودتر به اطلاع مدیریت عالی رسانده شود تا بتواند به موقع برای تصحیح آنها اقدام کند. اما چنانچه این گزارشها با تأخیر تهیه شوند ممکن است زمان برای ایجاد تغییرات مطلوب دیر شده باشد (و به قول معروف: نوشدارو پس از مرگ سهراب باشد). بنابراین، سرعت عمل در تهیه و ارائه گزارشها اهمیت خاصی دارد، و به بهانه دقت در اطلاعات نباید در تهیه گزارش تعلل ورزید. بلکه باید بین دقت در حد ممکن و سرعت عمل جمع کرد؛ زیرا نادیده گرفتن هر يك از این دو عنصر به گزارش لطمه می زند. چون درست است که دقت مطلوب است اما نباید این دقت ورزی به زیان سرعت تمام شود؛ چنان که، بر عکس، دقت نیز حتی الامکان نباید فدای سرعت شود. اگر رساندن انحراف به سطح مدیریت مناسب، از طریق تلفن یا تلگراف یا حضور شخصی یا نامه - البته اگر نامه سریعاً به دست مقام ذیربط برسد مثلاً صبح نامه را در صندوق بیندازد و قبل از ظهر به دست او برسد، چیزی که

در کشورهای پیشرفته مشاهده می شود - امکانپذیر باشد باید از هر يك از این راهها استفاده کرد. البته گاه لازم است هزینه ای را که صرف رساندن می شود مد نظر قرار داد.

گزارشها باید به صورت دوره ای و در مواعدهای مشخص ارائه شوند؛ زیرا، گزارشهایی که در تهیه آنها نظم و دوره ای بودن رعایت نشود غالباً باعث کنترل و نظارتی ضعیف می شوند و ضعف در کنترل هم به هدر رفتن تلاشها و ضعف در تولید می انجامد. پس، منظم بودن گزارشها و ضرورت تهیه به هنگام آنها، مدیران را در شناخت حقایق و نتیجتاً رفع نقایص و اصلاح انحرافات کمک می کند. لازم است که برای تهیه هر يك از انواع گزارشها زمان مشخصی تعیین شود. ممکن است بعضی گزارشها در خصوص مسائل بسیار مهم به صورت روزانه تهیه شوند، و بعضی دیگر هفتگی یا ماهانه یا شش ماهه و یا هر سه ماه یکبار، که این بستگی به اهمیت موضوع دارد. برای مثال، رئیس بانک آمار موجودی صندوق را از مهمترین اطلاعاتی می داند که باید روز به روز از آن اطلاع داشته باشد. و یا در بازارهای بورس گاه باید لحظه به لحظه در جریان اخبار مربوطه قرار گرفت مخصوصاً در شرایط استثنایی مانند شرایط جنگ و امثال آن. حال آن که حجم سپرده ها باید در مثلاً پایان هر ماه یا در پایان هر سه ماه به آگاهی مدیر بانک رسانده شود. همچنین است نسبت به افزایش یا کاهش مردها بر حسب تورم یا تنزل.

5. تکیه کردن به حقایق و داده های مشخص؛ چرا که اطلاعات آمده در گزارشها اولاً باید واقعی باشند، ثانیاً به روش علمی تهیه شده باشند. چنانچه اطلاعات آمده در گزارش نظرات و دیدگاههای افراد خاصی باشد لازم است به این مطلب اشاره شود و بگوید که این اطلاعات دیدگاههای فلان شخص است.

6. پرهیز از به کار بردن واژگان مطمئن یا دارای مفهوم مشترك و یا مبهم و پیچیده و حتی (البته در زبان عربی) رعایت وجود یا عدم الف و لام. مثلاً جمله «خروج اسرائیل عن اراضی عربیة» با جمله «خروج اسرائیل عن الاراضی العربیة» فرق زیادی دارد. چرا که اشمال کلمه بر الف و لام مفید عموم است در حالی که نبود الف و لام مفید بعض است. معنای جمله اول این است: «بیرون رفتن اسرائیل از برخی اراضی عربی» و معنای جمله

دوم عبارت است از: «بیرون رفتن اسرائیل از کلیه اراضی عربی».

همچنین نباید از کلمات سیال و کش پذیر که قابل انطباق بر کم و زیاد و قدرت و ضعف و امثال اینها می باشد استفاده کرد. برای مثال، درست نیست که در گزارش گفته شود: امسال سودها بسیار کاهش یافته است یا بسیار افزایش یافته است و تعبیراتی از این قبیل؛ چون روشن است که واژه بسیار يك واژه کلی و گمراه کننده است، پس بهتر است که به جای آن مثلاً گفته شود: امسال سودها بیست درصد کاهش یافته یا ده درصد افزایش یافته است. اگر گزارش مربوط به آموزشگاهها و دانشکده ها می شود، نباید گفته شود: دانشجویان بسیار خوب هستند؛ زیرا از تعبیر «بسیار خوب» میزان خوب بودن به دست نمی آید. اینها و عبارات کلی و کش پذیری از این دست موجب گمراه شدن ذهن می گردند و باعث می شوند که مقامی که می خواهد از روند کارها و نتایج آنها آگاه شود از حقایق مطلوب و مورد نظر شناخت دقیقی به دست نیاورد.

7. رعایت یکنواختی در روشهای به کار رفته در گزارشها؛ این روشها باید همانند و یکدست باشند تا سبب ناهمگونی و گمراهی نشوند. چه آن که گزارشهای کنترلی به مثابه نقشه راهند که واحدهای قیاس به کار رفته در آنها باید ثابت و یکنواخت باشد. به خاطر این که اگر مثلاً از نجف به کربلا- برویم و علایم جاده ای در فواصل یکسان نصب نشده و یا شکلهایشان مختلف باشد. مثلاً يك تابلو در فاصله يك فرسنگی نصب شده باشد و دیگری در فاصله نیم فرسنگی، یا یکی از آنها بلند باشد و دیگری کوتاه، یا یکی قرمز باشد و دیگری سبز رنگ، انسان مقیاسها را نمی شناسد. گزارشهایی هم که به مقامات عالی رتبه داده می شود باید به همین گونه باشند. چنانچه در جایی مجبور به تغییر دادن و یا خارج شدن از همانندی شویم باید در جایی از گزارش که به چشم بیاید به این تغییر اشاره شود.

8. گزارش باید راحت خوانده شود. تکیه بر نمودارها و جداول خواندن گزارش را آسان می کند. راه دیگر برای این کار آن است که انواع گزارشها را با محتویات گوناگون آن، از قبیل شکلها و نمودارها و ارقام و بررسیهای توصیفی و پیوستها، به گونه ای معقول و منطقی مرتب کنیم. همچنین با استفاده از زبانی درست و ساده می توان به این هدف رسید.

9. بهتر است در مقدمه گزارش، خلاصه ای از آن شامل مهمترین نکات و محورهای مطرح شده در گزارش، آورده شود؛ چون این کار به مقام مربوطه کمک می کند تا از موضوع گزارش آگاهی به دست آورد. این کار شبیه تهیه فهرست برای يك كتاب می باشد. اگر گزارش در چند جلد و امثال آن تهیه شده باشد خلاصه ای از آن را باید در پایان آن ذکر کرد؛ زیرا گاهی اوقات انسان دسترسی به جلد اول ندارد. اما این روش برای اخبار رادیویی و مانند آن مناسب تر می باشد؛ چون کسی که در نیمه های اخبار رادیو و... را باز کند قسمتهای اول آن را نمی تواند گوش دهد، به خلاف گزارشهای مکتوب.

10. تأکید بر آینده؛ لازم است در گزارش آنچه را که باید در آینده انجام گیرد بیان شود؛ زیرا، همان طور که دانستیم، گزارشها غالباً افاده گذشته می کنند. پس اگر بخواهیم چیزی را بیفزاییم یا کم کنیم و یا انحرافی در کار باشد باید همگی توضیح داده شوند تا مقامی که می خواهد مطلع شود بتواند اطلاعات لازم و کافی مورد نظر را از گزارش به دست آورد.

گاهی اوقات هدف از گزارش صرفاً آگاهی دادن است، و گاه علاوه بر این، می خواهد مدیر یا مقام عالی رتبه دیگری مثل تحلیل گر یا بازرس و غیره را نیز نسبت به يك نظر و دیدگاه خاص قانع کند. این نوع گزارشها باید متقاعدکننده باشند؛ چون گزارشی که حاصل بررسی و بازرسی و کنترل است، تا زمانی که نتواند رئیس اداره یا مقامی را که خواهان انجام بررسی و کنترل شده است به اهمیت آنچه در گزارش آمده قانع سازد، نمی تواند به هدفی که گزارش به خاطر آن تهیه شده است بینجامد. شرح و توضیح کافی درباره توصیه های آمده در گزارش به کار اقناع کمک می کند. گنجاندن نمودارها و جدولها و نقشه ها و اعداد و ارقام در گزارش، توصیه های موجود در آن را روشنتر و تقویت می کند.

یکی از مدیریت‌هایی که باید آن را در مدیریت عمومی مورد توجه قرار داد مدیریت مالی است. چنان که مدیریت نیروی انسانی که پیشتر به آن اشاره کردیم نیز در ضمن مدیریت عمومی جای دارد. اهمیت این دو گونه مدیریت از آن روست که انجام کارها بدون پول و نیروی انسانی امکانپذیر نیست. در این مبحث راجع به مدیریت مالی پروژه‌ها، اعم از پروژه‌های اقتصادی یا فرهنگی یا بهداشتی و یا غیره، کمی صحبت می‌کنیم؛ چرا که برای پرداخت دستمزدها و حقوقها و خرید مواد خام و لوازم و تجهیزات و ماشین آلات و اجاره یا خرید محل کار و غیره، پول لازم است. هر چیزی که به اموال پروژه مربوط شود، از تحصیل آنها گرفته تا بهره برداری بهینه از آنها، در حوزه مدیریت مالی قرار می‌گیرد. هر اندازه فعالیت‌های پروژه و سازمان پیچیده تر باشد اهمیت برنامه ریزی مالی بیشتر می‌شود؛ زیرا، روشن است که سرمایه گذاری بی برنامه خطرهای فراوانی دارد بویژه در مراحل شروع کار و در موارد تغییرات تکنولوژیک و شرایط توسعه، و حتی در شرایط تنگنا یا انتقال؛ چرا که وقتی در سطح فعالیت اقتصادی نوساناتی به وجود می‌آید کار سرمایه گذاری، به دلیل روح مشاوره که در بسیاری اوقات بر عرصه کارها حاکم است و دستاوردهای تکنولوژیک تأثیر فراوانی بر موقعیت پروژه مالی می‌گذارد، از کارهای دشوار و پر خطر می‌شود. مدیران همواره خطرات و ریسک‌هایی را که، به واسطه رقابتها، خواه رقابت‌های میدانی یا رقابت‌های تکنولوژیک مانند اختراعات، شرکتها با آنها مواجه می‌شوند مورد لحاظ قرار می‌دهند. مثلاً زمانی که تلویزیون به بازار آمد شرکتهای رادیویی

يك گام عقب نشستند؛ و يا پيشرفتهای ديگری از قبيل سينما و فيلمهای صامت و ناطق و تصاوير رنگی و تصاوير سیاه و سفید. همه اين اختراعات و پيشرفتهای تکنولوژیک در موقعیت مالی شرکتهایی که اين گونه تغييرات را در محاسبات خود ننگنجانده اند، تأثیر می گذارد. يا زمانی که قطار و اتومبيل پيشرفته آمد بر وضعیت قبل از آن اثر نهاد.

مدیریت منابع مالی در مؤسسه بازرگانی

از آن جا که مدیریت مالی از يك مؤسسه به مؤسسه ديگر فرق می کند ما در اين جا مدیریت یکی از اين مؤسسات، يعنی مؤسسات بازرگانی، را توضیح می دهيم؛ چرا که ساير مؤسسات، گو اين که با يکديگر اختلاف و تفاوت زیادی دارند، اما در روح کلی می شود آنها را با اين مورد سنجيد.

راه تأمین مالی دو گونه است:

1. تأمین مالی کوتاه مدت.

2. تأمین مالی بلند مدت.

تأمین مالی کوتاه مدت شامل دو مورد زیر می شود:

اول: اعتبار بازرگانی به صورت اسناد پرداختنی يا حسابهای عندالمطالبه.

دوم: گرفتن وامهای بانکی بدون ضمانت يا با ضمانت.

اما تأمین مالی بلند مدت از چند طريق زیر صورت می پذيرد:

اول: از طريق سهام.

دوم: از طريق سندها.

سوم: از طريق سودهای سرمايه گذاری شده در دارايیهای متغير يا جاری.

چهارم: فروش دارايیهای ثابت غير مطلوب.

پنجم: گرو گذاشتن قسمتی از دارايیها.

ششم: تصفيه بیمه نامه ها.

فرق آشکاری است میان سهام و سندها. سهم عبارت است از جزئی از سرمايه شرکت

سهامی که سهامدار یا شریک تمام یا قسمتی از آن را، در قبال عضویتش در شرکت، به مؤسین می پردازد، و در صورت پرداخت قسمتی از سهم خود به شرکت تعهد می دهد که باقیمانده آن را پس از تأسیس شرکت؛ عندالمطالبه، بپردازد. این سهام قابل مبادله یا تبدیل می باشند. و منوط به رضایت بقیه سهامداران نیست. اما سند بخشی از قرضی است که با پذیره نویسی انعقاد می یابد و در يك سند قابل مبادله ثبت و تحویل وام دهنده می شود و وام گیرنده در آن سند متعهد می شود که سودهای سالانه آن را پرداخت کند.

ص: 293

مدیریت باید به بررسی بعد موسوم به «کارسنجی» بپردازد. این بررسی به چند صورت امکانپذیر است:

1. از طریق واحدهای تولید، مانند تولید ده متر پارچه توسط زید یا تولید بیست لنگه در توسط عمرو و یا امثال اینها.

2. به واسطه واحدهای وقت، مانند این که زید در هر ساعت چند متر پارچه یا چند لنگه در و یا ... تولید می کند.

3. به واسطه حرکت؛ مانند صد واحد از حرکت پاها یا حرکت دست در بافندگی یا غیره چند متر پارچه تولید می کند.

4. از طریق واحدهای برابر؛ مانند این که ده متر پارچه ای که زید تولید کرده به لحاظ مرغوبیت و نامرغوبیت متفاوت است اما همه آن برابر با ده دینار است، یا عمرو نیز ده متر پارچه تولید می کند اما این ده متر با پنج دینار برابری می کند و امثال این موارد. بنابراین، کارفرما می گوید: من ده متر پارچه می خواهم و برایم فرقی ندارد که از نظر کیفیت یکسان باشند یا نباشند، یا همگی از پنبه باشند یا نباشند و یا ... گاهی می گوید: من می خواهم ده ساعت کار شود؛ گاهی می گوید: من خواهان صد حرکت هستم که این حرکات به شکل تصاویر متحرک ظاهر شوند؛ گاه می گوید: من خواهان تولیدی معادل ده دینار هستم. مدیریتها غالباً به تولیدات نگاه می کنند و فرقی ندارد که تولیدات صنعتی باشند یا فرهنگی یا مالی یا عمرانی و یا غیره. بنابراین، برای ارزیابی کار و برنامه ریزی درست جهت ارائه

خدمات و تولید کالا و مانند آن حتماً باید مقیاسها و استانداردهای تعیین شده ای باشد که برای ارزیابی شمار افراد لازم برای انجام کارهای مشخص شده در برنامه، و برای ارزیابی داراییها و اعتباراتی که جهت اجرای برنامه باید در نظر گرفت، به آن استانداردها تکیه کرد.

شیوه های معمول و شناخته شده متکی بر آگاهی و تجربه های پیشین برای برنامه ریزی کافی نیستند و در هیچ يك از ابعاد چهارگانه ای که بر شمردیم نتایج دقیقی به دست نمی دهند. ابعاد چهارگانه ای که بهترین شالوده برای برنامه ریزی در قالب استانداردهای کار است که می توان در هنگام تهیه برنامه ها و تعیین مدت زمان لازم برای اجرای آنها، مانند تعیین افراد یا حرکتها و یا امثال اینها، به آن استانداردها تکیه کرد. این از جهت مدیریت و مدیر.

اما کارمندان و کارگران؛ اینان غالباً به کوششهایی که جهت اندازه گیری کارهایشان صورت می گیرد با ناخشنودی و به نتایج حاصله از این بررسیها به دیده شك و تردید می نگرند، و روشهای کارسنجی را روشهای غیر انسانی می دانند که شایسته نیست مدیریت آنها را در زمینه کارهای آنان به اجرا در آورد. گاهی اوقات کارگران برای جلوگیری از چنین کاری دست به اعتصاب می زنند و یا به دامن قانون و دادگاه متوسل می شوند، و حتی بعضاً دست به اقدامات تخریبی و کارهایی از این قبیل می زنند. علت این بدبینی و نگرش منفی آن است که کارگران غالباً معتقدند که اگر کارخانه ها تولید بیشتر یا مرغوبتر ارائه دهند یا تعداد کارگران کمتر می شود چون با وجود فراوانی تولید دیگر نیازی به وجود آنها نخواهد بود، و یا دستمزدها کاهش می یابد چرا که به کارگران نیازی نیست. بنابراین باید دستمزد کمتری به آنها بدهند. به همین دلیل فکر می کنند که باید کارگر از وقت کار کم کند، یعنی از صبح تا شب کار نکند؛ لذا بسیاری اوقات از کار می دزدند و این چیزی است که با کارسنجی که مدیریت می خواهد آن را پیاده کند منافات دارد. همچنین خیال می کنند که اگر کارگر جنس بهتر تولید کند آن جنس، به دلیل گرانی قیمتش، مدت زیادی می ماند و دیگر نیازی به کارگران نمی ماند و این بر تعداد آنها یا مزدهایشان تأثیر منفی می گذارد؛ چرا که موضوع تابع قانون عرضه و تقاضاست. اگر تقاضایی نباشد

عرضه ای نخواهد بود، و چنانچه عرضه نباشد نیازی به شمار زیادی کارگر یا پرداخت دستمزدهای بالا به آنان نخواهد بود. روشن است که این مسأله ناشی از اختلاف برداشتها و آرا نمی باشد بلکه برخاسته از تعارض منافع است؛ چه آن که منفعت فروشنده و خریدار متفاوت می باشد. منفعت اولی در گرانی قیمت است ولی منفعت دومی در ارزانی آن. به هر حال، کارسنجی سطح کارآیی تولید را، از طریق ایجاد بهترین راه انجام کار در سریعترین زمان ممکن و با کمترین نیرو و کمترین هزینه، افزایش می دهد.

هویت کارسنجی

برخی کارسنجی را تقسیم کار به عناصر اصلی تعریف کرده اند و گفته اند که با تحلیل جداگانه هر يك از این عناصر و تحلیل رابطه هر عنصر با عنصر دیگر می توان، با تعیین مدت زمان، به بهترین راههای انجام کار با کمترین اسراف در نیرو دست یافت. اما این تعریف، با توجه به صورتهای چهارگانه ای که ذکر کردیم، ناقص است و فقط برای تعریف در مورد برخی از آنها صدق می کند.

علی ایّ حال، کارسنجی يك پدیده استثنایی نیست بلکه امروزه تقریباً در تمام زمینه ها مقیاسهایی برای سنجش وجود دارد و متداول است. مثلاً مهندس برق نیروی جریان برق را با ولت می سنجد، مهندس مکانیک نیرو را با اسب مکانیکی می سنجد، استاد کار تایپ سرعت شاگردانش را با تعداد کلمات تایپ شده در يك دقیقه می سنجد، بقال و عطار و امثالهم وزن اجناس را با کیلو گرم اندازه گیری می کنند، معلم وزن را با تقسیم کتابی که قرار است مثلاً در يك سال تدریس شود بر اساس ایام تحصیل می سنجد و ... برای کار نیز مقیاسهای خاصی وضع شده است. تحلیل گر اداری در ضمن انجام کارهایش با این مشکل مواجه می شود یعنی مشکل اندازه گیری مقدار نیرو و مهارت انسانی و آنچه که اجرای يك کار در بعدی از ابعاد نیاز دارد؛ چرا که وی سعی می کند حداکثر استفاده را از امکانات انسانی، مانند کارمندان و مستخدمان و کارگران موجود در دستگاه دولت، به عمل آورد و هزینه های لازم برای اداره تجهیزات و مؤسسه، با تمام شاخه ها و قسمتهای آن، را

به حداقل برساند، و این فقط با بهره‌گیری از ابزارهای مدرن کارسنجی و ارزیابی علمی و درست نیاز اداره به کارمندان و مستخدمین امکانپذیر می‌باشد، تا این که، اگر مؤسسه‌ای دارای ادارات متعدد است، در یک اداره تورم کارمند به وجود نیاید و در اداره‌ای دیگر کمبود کارمند، همچنین پول به اندازه هزینه شود نه بیشتر و نه کمتر که در صورت دوم حق کارمندان ضایع می‌شود. با توضیحاتی که دادیم هدف از کارسنجی روشن می‌شود؛ زیرا هدف عبارت است از: برنامه‌ریزی، تهیه جداول کار به شکلی دقیقتر و کارآمدتر، تعیین روشهای کم‌هزینه‌تر کار بدون آن که حق کارمندان ضایع شود، تعیین وظایف کار مناسب با کار در هر بعدی از ابعاد، ارزیابی نیروی کار مورد نیاز اعم از مدیران و کارمندان و مستخدمین و تحلیل گران و بازرسان و امثالهم، گزینش کارمندان، تعیین چگونگی کارمندان برای سازمان خواه اداره یک مدرسه باشد یا یک شرکت یا غیره، تعیین زمان و هزینه‌های لازم برای انجام چنین کاری که هدف اداره را تشکیل می‌دهد، توجیه هزینه‌های مالی کارهای دفتری برای مدیریت عالی اگر مدیریت عالی وجود داشته باشد، و سرانجام تعیین زمینه‌ها و آن‌ها از قسمت‌ها از کار که مدیریت عالی، به منظور اصلاح و بهسازی وضعیت آنها، خواهان بررسی آنها می‌باشد. بنابراین، کارسنجی متضمن دو موضوع مهم می‌باشد: یکی مطالعه حرکت یا حرکت سنجی، و دوم مطالعه زمان یا زمان سنجی.

سنجش بر پایه حرکت و زمان

اما موضوع اول، یعنی مطالعه حرکت، عبارت است از روش مشاهده و تحلیل حرکت‌های اساسی که کارمند در هنگام انجام کاری از کارها به کار می‌گیرد. هدف از این اقدام ایجاد بهسازیهای لازم در آن حرکت است، یعنی قادر ساختن کارمند به انجام کار با صرف حداقل نیروی جسمی ممکن. روشن است که بررسی حرکتها مستلزم مشاهده و تحلیل دقیق روش به کار گرفته از سوی کارمند مسئول و نیز تحلیل مفصل و دقیق حرکات او در هنگام پرداختن به کار می‌باشد. برای بررسی حرکتها از یک دستگاه فیلمبرداری سینمایی که با سرعت ثابتی کار می‌کند استفاده می‌شود، و پس از مونتاز تصاویر فیلم کاملی

به وجود می آید که مدیریت در آن دوره های کامل کار را می بیند. غرض از تحلیل حرکات تقلیل حرکتی است که در اجرای فرایند و پخش مناسب آنها در اعضای بدن، دست یا پای راست یا چپ که در فرایند شرکت می کنند، دخالت دارند. برای کاستن از نیرو و حرکتی که کارگر صرف می کند می توان، به جای پیمودن خطوط منحنی، در خطوط مستقیم میان موضوع و کار حرکت کرد؛ چرا که کوتاهترین فاصله میان دو نقطه خط مستقیم است. علاوه بر این، اشیا و ابزارهای مورد نیاز که در کار کارگر دخالت دارند، مانند ابزارهای نجّاری، آهنگری، بنّایی، مهندسی و غیره، در دسترس او قرار داده می شود، و با این کار از حرکت و نیرویی که در گشتن به دنبال ادوات و ابزارهای مورد نیاز فرایند بیهوده هدر می رود، کاسته می شود. همچنین باید مکان کار یا کارگاه به شیوه ای علمی و مناسب مرتب گردد به طوری که کارگر بتواند با صرف کمترین نیرو و حرکت کار را انجام دهد.

و اما موضوع دوم، یعنی مطالعه زمان، وسیله ای است که برای سنجش تولید و کارمند به کار می رود. مقصود از تولید، اعم از خدمات و صنایع و ... می باشد؛ زیرا هر کارمندی تحت شرایط کاری عادی که مقتضیات سلامت در آن فراهم است و تخطی های مجاز برای کارمند در اثنای کار برای استراحت و پرداختن به نیازهای شخصی جسمی یا خانوادگی و غیره مورد توجه قرار می گیرد، دست به فعالیت معینی می زند. بررسی واحد عبارت است از تجزیه و تحلیل عملی حرکتها و اثربخشی آنها و نسبتشان با تولید و وسایل کار و

بررسی عناصر در سنجش

هر فرایندی از مجموعه فرایندهای کوچکی موسوم به عناصر تشکیل می شود. در هنگام انجام بررسی، این عناصر تفکیک می شوند و زمانی که صرف اجرای جداگانه هر عنصر می شود ثبت می گردد. با تجزیه و تحلیل این عناصر و ارزیابی اثربخشی آنها می توان بهسازیها را به عمل آورد. همچنین می توان راهها و وسایل بهتر را ابداع و مقیاسهای کار دقیقتر وضع کرد. بعضیها مطالعه وقت را تشبیه به عدسی دوربینی کرده اند که در آن به نیرو و تلاش انسان نگاه می شود؛ زیرا به جای دیدن کار به نحو اجمالی، مطالعه زمان آن را به

صورت تفصیلی می نگرد، یعنی تفکیک می کند، می سنجد و عناصر کوچک تشکیل دهنده کار یا فرایند را ارزیابی می کند؛ چرا که بررسی عبارت است از مشاهده عملی به گونه تفصیلی. بر اساس این روش، می توان مقدار زمانی را که عناصر اجزای تفصیلی فرایند نیاز دارند ارزیابی کرد؛ عناصری که وقتی باهم جمع می شوند زمان مطلوب برای تمام فرایند را تولید می کنند. چنین چیزی در سنجش بهتر کار مکرر، کاری که در آینده مکرراً و تحت همان شرایط و روشهای به کار گرفته شده در هنگام اجرای بررسی صورت می پذیرد، سودمند واقع می شود. حال که دانستیم کارسنجی عبارت است از اندازه گیری پیشرفتهایی که باید در يك فعالیت مشخص، در هنگام به کارگیری روشهای معین برای آن فعالیت و تحت شرایط معینی، تحقق یابند باید بدانیم که هدف اصلی از وضع مقیاسهای کار مجهز ساختن دست اندرکاران بررسی کار به قواعد و اصولی است که در هنگام ارزیابی کارها بتوان به آن اصول و قواعد تکیه کرد. ارزیابی کارها از طریق مقایسه کارهای انجام شده با مقیاسی که میانگین تعیین شده برای آن کارها را روشن می سازد، صورت می پذیرد، و این اقدام سطح تولیدی را که باید کارگر در اثنای کارش حفظ کند مشخص می کند.

خلاصه مطلب آن که: کارسنجی از قبیل مقدمه صغری برای کبرای کلی است که قبلاً به اثبات رسیده است. آیا این کبری بر این صغرای خارجی منطبق است یا خیر؟ کارسنجی این انطباق و عدم انطباق را روشن می کند. بنابراین، باید میان کمیت کاری که تولید می شود و نیروی کاری که در تولید آن به کار گرفته می شود رابطه روشنی وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، باید بینیم کار درست برای يك روز چقدر است تا با این مقیاس پی ببریم که آیا در يك روز، کارمندان کار عادلانه انجام داده اند یا غیر عادلانه که این غیر عادلانه بودن می تواند با کاهش کار باشد یا با افزایش آن؛ چرا که افزایش، هرچند غیر عادلانه باشد یعنی برای يك روز عادلانه نیست، اما در مجموع مطلوب است. گفتیم در مجموع، چون بسیاری اوقات وقتی انسان کارهای زیادی انجام می دهد این عمل باعث کاهش در نیروی انسانی یا در کار می شود. مثلاً لازم است که هزار تن مواد خام در طول سال توزیع شود، حال اگر این هزار تن را طی ده ماه بسازند در بقیه سال کارخانه و کارگران بیکار می مانند، و

این به کارخانه و همچنین به کارگران زیان می زند. از این روست که پیامبر خدا صلی الله علیه و آله فرموده است: «فإن المنبت لا أرضا قطع ولا ظهرا أبقى»⁽¹⁾؛ انسان خسته و از پای افتاده نه مسافتی را پیموده و نه پستی (مرکبی برای سواری) باقی گذاشته است». و به قول شاعر:

رهرو آن نیست که گه تند و گهی خسته رود *** رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود

پس کار عادلانه برای يك روز برابر است با تولیدی که باید به عمل آید و هم برای کارمند عادلانه باشد هم برای صاحب کار و حتی برای کارخانه و مواد خام و امثال آن. مقیاس کار عادلانه يك روز در تجزیه و تحلیل دستمزدها و حقوق کارمندان و کارگران به کار گرفته می شود؛ زیرا، این مقیاس نمایانگر سطح تولیدی است که تحقق آن در يك روز از کارمند انتظار می رود و بر پایه آن دستمزدها و حقوق و غیره ارزیابی می شود. تعیین کار عادلانه برای يك روز به تحقق عدالت و مساوات میان کارمندان می انجامد؛ چرا که بر اساس آن به کارمندانی که کارهای یکسان و یا همانند انجام می دهند حقوق برابر پرداخت می شود. وجود چنین مقیاسی همچنین کمک می کند که در پرداخت پاداشهای تشویقی به کارمندان کوشا و نیز در تدوین توصیه های لازم در خصوص ارتقای آنان، واقع بینانه تصمیم گیری شود. قبلاً گفتیم که افزایش تولید معقول اشکالی ندارد اما کاهش نباید باشد؛ چون، کاهش معنایش این است که چنین کارگرانی در يك چنین کارگاه یا کارخانه ای با چنین سرمایه ای به اندازه کافی تولید نکرده اند. پس، معلوم شد که چنانچه مدیریت بخواهد هزینه های انجام کارها را بداند تا این که در هنگام تهیه نظامی برای حقوق و دستمزد قانونی کارمندان این هزینه ها را کنترل کند و از آنها بکاهد، و همچنین بداند که - مثلاً در مؤسسات صنعتی تولیدی - به چه مقدار مواد خام نیاز دارد، لازم است مقیاسهایی برای کار تدوین شود. برای تهیه مقیاسهایی جهت زمان و کار راههای چندی وجود دارد که عبارتند از: فرمهای ثبت تولید، مطالعه کار از رهگذر نمونه ها، و مطالعه زمان.

فرمهای ثبت تولید روشی هستند برای تنظیم فرمهایی جهت تولید کارمندان که تولید

ص: 300

هر کارمند در طی مدت زمانی معین، مثلاً یک روز یا یک ماه یا یک هفته یا سه روز و...، در این دفاتر ثبت می‌گردد و سپس مجموع آن محاسبه و میانگین تولید کارمند استخراج می‌شود. برای این کار فرمهای ثبت تولید در میان کارمندان توزیع می‌شود و نحوه پر کردن آنها را به کارمندان توضیح می‌دهند و پس از این که کارمندان شخصاً این فرمها را پر کردند آنها را در پایان هر روز یا هر سه روز یا هر هفته یا هر ماه، در اختیار سرپرستان می‌گذارند، و سرپرست لیستی مثلاً هفتگی تهیه می‌کند که در آن تولید هر کارمند از انواع کارهایی که طی مدتی مشخص شده مثلاً یک هفته یا یک روز یا سه روز انجام داده، مشخص می‌شود.

سرپرست کپی یا نسخه‌ای از این لیست را برای مدیریت عالی و مسئولین انجام بررسی می‌فرستد. این روش تهیه مقیاس زمان و کاریکی از آسانترین راههای سنجش کار کارمند است و اداره آن و انجام دانش کار ساده‌ای است و کارمندان هم غالباً، در هنگام انجام بررسی و مطالعه، همکاری نشان می‌دهند مخصوصاً اگر هدف از انجام بررسی از همان ابتدا برای آنان روشن باشد. همان طور که قبلاً گفتیم لازم است کارمندان را اقناع کرد که این گونه اقدامات مفید هستند و هیچ لطمه‌ای به آنها نمی‌زند، نه باعث کم شدن افراد آنها می‌شود، نه باعث افزایش اوقات کارشان و نه سبب کم شدن حقوق و دستمزدهایشان. وقتی کارمندان از میانگین تولید روزانه خود آگاه باشند حداکثر توان خود را به کار می‌برند تا تولیدشان بالا و در یک سطح معین باقی بماند به طوری که همیشه در همان سطح میانگین تولید که برایشان تعیین شده است، باشد تا این که در برابر همکارانشان و نیز در رُایشان خراب نشوند.

کارسنجی و مطالعه میدانی

در هنگام انجام مطالعه کارسنجی، مدیر با مدیریت عالی شماری از کارمندان شایسته و کار آموخته و کسانی را که کارهای مشابه انجام می‌دهند انتخاب می‌کند و از آنها می‌خواهد که کارهایشان را با همان سرعت عادی که هر روز انجام می‌دهند، انجام دهند، و تولید آنان را در طی مدت مثلاً یک ساعت ثبت می‌کند. سرپرست در هنگام مطالعه کار حاضر

می شود تا اطمینان پیدا کند که کارمندان کارها را با همان سرعت معمول انجام می دهند. این تجربه چندین روز روی این کارمندان تکرار می گردد و سپس مجموع تولید به عمل آمده در خلال مدت بررسی، محاسبه می شود و از این طریق میانگین تولید روزانه یا هفتگی و یا ... يك کارمند به دست می آید.

لازم است که سرپرست این کار، تخطیهای مجاز برای خستگی یا تأخیر و یا پرداختن به نیازهای شخصی را که غالباً تعداد آنها را از ده تا پانزده و احياناً تا بیست درصد از زمان کار برآورد می کنند، مد نظر قرار دهد. هرگاه این نسبت به میانگین زمان مطلوب برای انجام کار افزوده شود آن گاه مدیر مربوطه میانگین تولید را - پس از انجام اصلاحات در ارقام به دست آمده - استخراج می کند، و بدین ترتیب، مقیاسهای کار در سازمان را معین می سازد. مدیر، همچنین، باید با تغییراتی که در سازمان رخ می دهد هم‌نواپی نشان دهد؛ چرا که گاهی اوقات تغییراتی، اعم از افزایش یا کاهش و امثال آن، در سازمان پدید می آید، از همین رو، باید هر از چند گاهی این مقیاسها را، به منظور اصلاح آنها، مورد مطالعه و بررسی قرار داد.

این بود توضیح مختصری درباره روش تهیه مقیاسهای کار بر پایه دفاتر یا فرمهای ثبت تولید و واحدهای آن.

کارسنجی با مقیاسهای زمانی

اینک می پردازیم به تهیه مقیاسها بر اساس روش دوم، یعنی مطالعه کار از رهگذر واحدهای زمان. این مطالعات از شمار زیادی مشاهدات تشکیل می شود که در دوره های زمانی نامشخص و از پیش تعیین نشده صورت می گیرد، و در هر مرتبه نوع کاری که کارمند انجام می دهد و سرعت و اوضاع و احوال آن ثبت می گردد. از این مشاهدات درصد کیفیت توزیع اوقات کارمند در بین کارهایی که انجام می دهد به دست می آید. میزان دقت مطالعه کار بستگی به نمونه ها دارد. هرچه مشاهدات و نمونه ها بیشتر باشد درجه دقت بیشتر می شود. نکته دیگری که در این خصوص لازم است مورد توجه قرار

گیرد در نظر گرفتن زمانهای استثنایی در این مطالعه است؛ زیرا، چه در مطالعه قبلی و چه در این مطالعه، زمانهای استثنایی وجود دارند؛ چه آن که بسیاری اوقات کارمند احتیاج پیدا می کند که به دستشویی برود، یا به تلفن جواب دهد، یا شخصی برای کاری به دیدن او می آید، یا کار مهمی برایش پیش می آید که باید آن را انجام دهد و ...

پیش از آغاز مطالعه، کار را باید به عناصر اصلی تشکیل دهنده آن تقسیم کرد و زمان لازم برای انجام هر يك از این عناصر را، به وسیله ساعت، سنجید و نتیجه آن را در يك فرم مخصوص ثبت کرد. زمان سنجی های متعدد به عمل می آید و آن گاه میانگین هر عنصر از عناصر کار استخراج می شود و - همچنان که قبلاً - نیز اشاره کردیم - وقفه های مجاز برای رفع خستگی و بر آوردن نیازها و غیره به آن اضافه می شود، و بدین ترتیب، سرپرست به زمان استاندارد برای تولید يك واحد از واحدهای کار دست می یابد. از این طریق می توان، برای شناخت میانگین تولید، معادل تولید استاندارد در ساعت را به دست آورد. برای توضیح روش مطالعه زمان اگر فرض کنیم که نتیجه انجام مطالعه زمان روشن سازد که زمان استاندارد برای هر واحد کار پنج دقیقه است از این می توان میانگین تولید در ساعت را استخراج کرد. یعنی در این حالت مفروض، ده واحد در يك ساعت خواهد بود؛ چون وقفه های مجاز برای رفع خستگی و بر آوردن نیازهای شخصی و غیره، اگر نسبت را مثلاً يك ششم فرض کنیم، از کار کسر می شود. از اندازه گیری واحدهای تولید و اندازه گیری واحدهای زمان، اندازه واحدهای حرکت و واحدهای معادل که در ابتدای این مبحث توضیح دادیم، روشن می شود.

فواید استفاده از مقیاسها

به کار بردن مقیاسها یا استانداردهای کار در سازمان، دو گونه فایده در بر دارد: فواید ملموس و فواید ناملموس.

فواید ملموس آن عبارت است از: بهبود بخشیدن به کارایی و اثربخشی افراد سازمان و افزایش تولید آنها و کاستن از هزینه های انجام کارها؛ زیرا وجود استانداردهایی برای کار

در بهسازی برنامه ریزی و اجرای عملیات کمک می کند و این خود به کاهش هزینه های انجام کارها، از طریق تقلیل مخارجی که در قالب حقوق و دستمزد به پرسنل پرداخت می شود - چون وقتی معلوم شود که مؤسسه دارای پرسنل اضافی است آن نیروی اضافی را کم می کند - و از رهگذر بازیافت مقدار اضافی کار بدون افزایش هزینه هایی که به شکل حقوق و دستمزد به افراد پرداخت می شود، منجر می گردد.

فواید ناملموس هم عبارتند از: نیاز کمتر به فضای کار، به اتاقهای دفاتر، به ماشین آلات و تجهیزات مورد نیاز سازمان، به هزینه هایی که به شکل حقوق و مزایا به کارکنان پرداخت می شود، کاستن از کارهای دفتری. تأثیر در تنظیم و حفظ پرونده ها، در امور مربوط به کارگزینی، و حتی گاه از یک ساختمان که، به دلیل هرج و مرج در شناخت نتایج، مورد نیاز بود، بی نیازی حاصل می شود؛ چرا که از طریق کارسنجی معلوم می شود که می توان دو و بلکه گاه سه ساختمان را در یک ساختمان جمع کرد؛ کاری که مسئولین مدارس دولتی و ملی می کنند. آنها دو یا سه مدرسه را، به صورت شیفت صبح و عصر و شبانه، در یک ساختمان جمع می کنند؛ چون اینک معلوم شده است که می توان دروس مورد نیاز را، به جای دو نوبت صبح و عصر که در گذشته رایج بود، در یک نوبت درس دهند.

تفاوت کارسنجی و مسأله کمیت کار

پوشیده نماند که آنچه گذشت تماماً به مسأله کارسنجی مربوط می شود و نباید آن را با مسأله کمیت کار، که خود موضوع دیگری است، در هم آمیخت، چرا که میان این دو فرق زیادی است. بررسی کمیّت کار یکی از وسایل ساده سازی کار است که قبلاً در مبحث ساده سازی کارها به آن اشاره کردیم. این بررسی کمیّت کاری را که شمار کارمندانی که آن را انجام می دهند و همچنین مقدار سهم هر فرد از آنان در انجام آن کار را روشن می سازد. بررسی کمیّت کار بر روی انواع متعددی در زمینه کارهای مختلف پیاده می شود، و به شناخت مشکلاتی که سازمان با آنها مواجه می شود و پیدا کردن راه حلهای مناسب برای آنها کمک می کند. همچنین به بهبود روشهای کار و شیوه توزیع کارها در میان کارمندان

یاری می‌رساند؛ چه اگر کارها در میان کارمندان ناعادلانه توزیع شده باشد بررسی کمیت کار می‌تواند آن را روشن سازد؛ زیرا نمودار توزیع کار را در اختیار تحلیل‌گر اداری قرار می‌دهد، و این خود، به توزیع مجدد کارها به گونه‌ای عادلانه و مناسب میان کارمندان کمک می‌کند. برای توضیح مطلب، فرض کنیم قسمتی داریم که در آن پنج کارمند کارهای مشابه انجام می‌دهند. ما از این قسمت بررسی کمیت کار به عمل می‌آوریم و نتیجه بررسی برای ما روشن می‌سازد که سه نفر آنها، مثلاً احمد و محمد و مصطفی، میانگین پنجاه واحد از کار روزانه یک کارمند را انجام می‌دهند در حالی که دو نفر دیگر، مثلاً زید و عمرو، میانگین چهل واحد از کار روزانه یک کارمند را به عمل می‌آورند. کشف چنین تباین و اختلافی میان تولید کارمندان باعث می‌شود که، برای شناخت علل و عوامل اختلاف در تولید آنها، بررسی و مطالعه بیشتری صورت گیرد؛ مثلاً ممکن است یکی از دلایل این باشد که زید و عمرو به انجام کارهای استثنایی که زمان بیشتری از کارهای عادی می‌طلبند، می‌پردازند. در این صورت آنها تقصیری در کمتر بودن تولید ندارند، بلکه اگر میزان تولید آنها با مشکل بودن کارشان سنجیده شود ممکن است پر تولیدتر هم به شمار آیند. یا ممکن است بررسی نشان دهد که زید و عمرو در تولید کارهای دیگری غیر از کارهایی که در حال حاضر انجام می‌دهند توانایی بیشتری دارند، پس قرار دادن آنها در این کار نامناسب است. بنابراین، باید دست به توزیع مجدد کارها زد به طوری که کارهایی که متناسب با توانایی زید و عمرو است و تولید آنها در این کارها بیشتر و یا لاقط مساوی با تولیدشان در سایر کارها می‌باشد، به آن دو محوّل گردد. یا ممکن است بررسی نشان دهد که علت، تنبلی زید و عمرو است که در این صورت باید یا تنبیه شوند یا از حقوقشان کم شود یا در نهایت اخراج شوند.

از آنچه گذشت، اهمیت بررسی کمیت کار در سازمان و تفاوت آن با موضوع کارسنجی روشن شد. با متمرکز ساختن بررسی بر روی میانگین هر کارمند در یک زمان معین، اختلاف تولید کارمندان برای ما روشن می‌شود. بنابراین، بررسی کمیت کار پرتو بیشتری بر نقاط ضعف سازمان و جوانی که نیاز به مطالعه بیشتر دارند و جستجوی راه

حلهای مناسب برای آنها می افکند. در این بررسی لازم نیست که کارها مشابه باشند بلکه می توان از طریق، به اصطلاح منطق، قیاس مساوات تنبلی و عوامل دیگر اختلاف تولید را شناخت. برای مثال يك مؤسسه کارش تولید کفش است و دیگری تولید ظروف، ولی ما خارجاً می دانیم که تولید هر جفت کفش نیاز به نصف زمان تولید يك جفت ظرف دارد. با دخالت دادن این قیاس پی می بریم که آیا مؤسسه به اندازه شایسته در خور کار می کند یا خیر، خواه در کلّ مؤسسه یا در یکایک کارمندان.

سرمایه ثابت، سرمایه سیال

یکی از امور مهمی که باید برای آن برنامه ریزی کرد مسأله تعیین سرمایه ثابت و سرمایه جاری است؛ زیرا تعیین سرمایه ثابت و سرمایه جاری راه مالی را که قرار است سازمان طبق آن عمل کند مشخص می سازد. سرمایه ثابت عبارت از سرمایه ای است که در اثنای جریان کارهای سازمان تا حد زیادی ثابت می ماند و تغییر نمی کند، و در شرایط عادی، سرمایه ثابت به نقدینگی تبدیل نمی شود. زمین، ساختمان، ماشین آلات، و تجهیزات نمونه هایی از سرمایه ثابت هستند.

اما سرمایه جاری غالباً، در اثنای گردش کارها در سازمان، تبدیل به نقدینگی می شوند تا سرمایه جاری شکلهای متعددی مانند پول، مواد خام، مواد در دست ساخت، کالای آماده فروش و سفته های دریافتی، حسابهای بستانکاری و ... به خود گیرد.

بنابراین، سرمایه ثابت سطح تولید یا بهره برداری سازمان را تثبیت می کند اما سرمایه جاری باید برای مقابله با هزینه های مطلوب از زمان خریداری مواد خام تا زمان پرداخت بهای کالای آماده فروش به مشتریان کافی باشد. روشن است که آنچه گفتیم مربوط به مؤسسات تولیدی می شود نه سازمانهایی مانند مدارس و بیمارستانها و امثال اینها. این گونه سازمانها را می توان با آنچه ذکر کردیم و ملاحظه تفاوت میان تولید انسان سالم و انسان تحصیلکرده با تولید کالاها سنجید.

عواملی که بر چرخه کارها تأثیر می گذارند کمیت سرمایه جاری را تعیین می کنند. برای

مثال ملاحظه می کنیم که فروش ناخالص مؤسسه و سطح قیمت‌های مواد خریداری شده و درجه مطلوب حمل و نقل و مشکلاتی که در تحصیل سفته های دریافتی پیش می آید تأثیر فراوانی بر نیازهای سرمایه جاری می گذارند. مثلاً اگر قیمت مواد خریداری شده نقداً پرداخت شود نیازها به سرمایه جاری افزایش می یابد. بر عکس زمانی که خرید مدت دار یا نسیه باشد. در صورت اخیر، هر اندازه مدت طولانی تر و سررسید دیرتر باشد کار ساده تر است. یا اگر مؤسسه به جای فروش نقدی محصولاتش آنها را به صورت مدت دار بفروشد نیازهایش به سرمایه جاری بیشتر خواهد بود و به همین ترتیب. این از يك سواز سوی دیگر چنانچه فاصله زمانی میان خرید مواد خام و ساخت و فروش آنها زیاد باشد نیاز سازمان به سرمایه جاری بیشتر از زمانی خواهد بود که فاصله میان خرید و فروش کوتاه باشد. از این جافرق میان طولانی یا کوتاه در هر يك از دو مدت، یعنی مدت کوتاه یا مدت بلند، دانسته می شود؛ زیرا، ممکن است مدت کوتاه رأس ماه باشد و ممکن است رأس هفته باشد. چنان که مدت طولانی نیز ممکن است يك ساله باشد و یا سه ساله.

مدیر به اعتبار این که گروهی از افراد را اداره می کند باید در همان زمان که از ساختمان و تجهیزات و ماشین آلات مواظبت به عمل می آورد، از افراد و پرسنل نیز مراقبت و نگهداری کند؛ زیرا موفقیت هر سازمانی بستگی به میزان کارآیی مستخدمین در انجام کارهایشان دارد، و این، خود، نیز منوط به توانایی و مهارت و رضایت کارمندان و آمادگی آنان برای همکاری می باشد؛ چرا که بدون توانایی کاری صورت نمی گیرد، بدون مهارت کار درست و سالم امکانپذیر نیست، چه، درستی کارها در گرو مهارت است، اگر رضایت نباشد تولید مطلوب به عمل نمی آید، و سرانجام، آمادگی برای همکاری باید وجود داشته باشد تا این که کارمندان بتوانند در امر تولید به یکدیگر کمک کنند. در غیر این صورت، اگر هر يك از کارمندان ساز خودش را بزند، چه رسد به این که هر کدامشان معارض و مزاحم دیگری باشد، تولید مطلوب صورت نخواهد پذیرفت؛ چرا که قدرت در اتحاد است و ضعف در تفرقه و پراکندگی. خدای سبحان می فرماید: «وَلَا تَتَزَعَوْا فَنفُشَ لِمَا وَ تَذَهَبَ رِيحُكُمْ»⁽¹⁾؛ با یکدیگر کشمکش نکنید که سست می شوید و شوکتتان از بین می رود.

این سخن همان طور که درباره يك ملت و جامعه صادق است در مورد هر مؤسسه ای که افراد در آن شرکت دارند نیز صدق می کند. بنابراین لازم است اداره امور کارکنان و افراد بر اصولی درست استوار باشد بویژه اگر مؤسسه بزرگ باشد. اداره کارکنان هم بستگی به

ص: 308

آماده سازی آنها از سوی مدیر دارد و این که او این نیرو را ماهر و راضی و آماده همکاری مستمر در اجرای کارهای سازمان بار آورد؛ چرا که هر فرد انسانی دارای پنج بُعد است:

ابعاد انسانی

اول: نیازهای مادی مانند نیاز خانه به تعمیر و امثال آن.

دوم: نیازهای زیستی همان طور که مثلاً درخت نیاز به آب و نور و املاح و غیره دارد.

سوم: نیازهای حیوانی مانند نیاز به همسر و نگهداری خود در مقابل گرما و سرما و... .

چهارم: نیازهای انسانی؛ چرا که انسان، به عنوان يك انسان، در او چیزی فراتر از حیوان وجود دارد. نیازهای اجتماعی از این قبیل نیازهاست.

پنجم: نیازهای روحی و معنوی؛ زیرا انسان از آن جهت که انسان است گرایش به داشتن يك عقیده دارد، خواه این عقیده درست باشد یا باطل و نادرست.

این ابعاد پنجگانه نیازهای انسان را تشکیل می دهند؛ چرا که انسان در يك مرحله ماده است، در يك مرحله موجودی زنده و جاندار، در يك مرحله حیوان و در مرحله آخر انسان و برخوردار از فطرت انسانی می باشد. در قرآن کریم می خوانیم: «فَطَرَتَ اللَّهُ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا»⁽¹⁾؛ با همان سرشتی که خدا مردم را بر آن سرشته است.

پس، فرد در همان زمانی که از جهان پیرامون خود مستقل است، در این محیط زندگی می کند و جزئی از آن به شمار می آید. انسان موجود زنده ای است که توانایی سازگاری و انطباق با محیط را نیز دارد و از توان توازن درونی با جهان بیرونی هم برخوردار می باشد، خواه این جهان خارجی دنیایی انسانی باشد مانند اجتماعات و خواه دنیای طبیعی، از آسمان و زمین و غیره، که انسان را در میان گرفته است. به همین دلیل است که انسان قادر به ادامه زندگی می باشد و این به رغم دگرگونیهایی است که در ذات او و در بیرون از وجود او رخ می دهد؛ چرا که انسان ذاتاً نیز دستخوش تغییراتی می شود، خواه تغییرات

ص: 309

مادی مانند این که کودک است و جوان می شود و به پیری می رسد و یا گاه سالم است و گاه بیمار می شود و تغییراتی از این قبیل، و خواه تغییرات روحی و معنوی مانند سخاوت و بخل و شجاعت و ترس و دیگر صفات نفسانی که با کمال یافتن انسان این صفات نیز کامل می شوند و با سقوط او سقوط می کنند. انسان علاوه بر این که يك موجود مادی است موجودی غیر مادی و معنوی نیز هست و به اصطلاح ترکیبی است از روح و جسم، نه این که فقط روح باشد و یا فقط جسم باشد. بعلاوه انسان يك موجود اجتماعی است؛ بنابراین جز با وجود يك انسان دیگر و هم‌نوع خود امکان زندگی کردن برایش نیست. مقصود از ممکن نبودن، عدم امکان عقلی، مانند اجتماع نقیضین، و یا عدم امکان خارجی، مانند پرواز کردن، نیست بلکه مقصود عدم امکان طبیعی و مادی است. از آن جا که انسان مخلوقی اجتماعی است لذا خدای سبحان او را دو جنس، زن و مرد، قرار داده است و هر يك از این دو به دیگری سخت نیازمند است. درست است که حیوانات و اشجار نیز دو جنس دارند اما در مورد نخست، نیاز مبرم تر و شدیدتر است. از پیوند زن و مرد خانواده به وجود می آید که متشکل است از پدر و مادر و فرزند، و رابطه میان این سه عنصر در نخستین سلول انسانی تشکیل دهنده خانواده، شکل می گیرد.

انسان و بعد مادی آن

انسان، به عنوان يك پدیده مادی، نمی تواند جای هیچ انسان دیگری را بگیرد، و جاندار و حیوان بودن او وی را در زمینه نیازهای زیستی اش، مانند خوراك و پوشاك و ازدواج و مسکن و مرکوب و غیره، به کشمکش و رقابت با دیگران می کشاند. روابطی که میان انسانها پدید می آید با روابط میان اشیاء مادی صرف فرق می کند؛ زیرا رابطه درخت با درخت، سنگ با سنگ، درخت با سنگ، و همه اینها با آب، و بالعکس، مانند روابط انسانی روابطی در هم تنیده نیست؛ چرا که علم و تجربه و تعقل و سازگاری و امثال اینها در رفتارهای افراد، به نسبت‌های مختلف، تأثیر می گذارند. بنابراین، واکنش میان دو فرد عبارت است از مجموعه ای از واکنشها و رفتارهای اجتماعی. یعنی از يك طرف کنش است و از

طرف دیگر واکنش، پس منفعل از جهتی فاعل است و فاعل نیز از جهتی منفعل و به همین ترتیب ادامه پیدا خواهد کرد. همان طور که جنبه مادی انسان باعث می شود که همواره نیازمند حفظ خویشتن از حوادث جوی و طبیعی باشد، به عنوان يك موجود اجتماعی نیز دارای نیازهای اجتماعی است، نیازهایی مانند احساس تعلق به يك گروه معین، احساس به دست آوردن يك موقعیت اجتماعی معین، احساس رضایت مردم از خود، و احساس برتری جویی، فرق انسان فرد با حیوان این است که انسان قدرت اندیشیدن دارد و دارای نیازهای فکری می باشد و به تغذیه عقلی نیازمند است. به همین خاطر است که اگر حاکم جامعه نیازهای مادی مردم را تأمین کند به آن بسنده نمی کنند بلکه همچنين خواهان آن هستند که نیازهای عقلی و فکری آنان نیز تأمین شود.

نیاز روحی انسان

افزون بر همه اینها، همان طور که گفتیم انسان نیاز پنجمی هم دارد و آن عبارت است از نیازهای روحی و معنوی که مربوط به عالم هستی می شود، یعنی این که عالم آفریدگاری دارد و از جایی آغاز شده و به جایی ختم می شود و به اصطلاح مبدأ و معاد در کار است و نیازهای روحی دیگر از این دست. لذا، همه مردم، حتی مشرکان و ملحدان، نیازهایی از این قبیل را برای خود فرض می کنند. از آن جا که انسان این نیازهای پنجگانه را دارد و به تنهایی هم نمی تواند آنها را تحقق بخشد لذا به فکر همکاری با دیگران برای تحقق بخشیدن به این نیازها می افتد. این است که می بینیم افراد به اندازه ای که نیازهایشان تحقق یابد با یکدیگر همکاری می کنند. بنابراین، اگر سازمان نتواند انگیزه های کافی برای ایجاد همکاری و مشارکت مطلوب میان افراد به وجود آورد، بتدریج رو به ضعف می نهد تا اینکه سرانجام به کلی متلاشی و مضمحل می شود و از صحنه وجود محو می گردد، مگر اینکه مدیریت بتواند به داد سازمان برسد و نیازهای افراد را به گونه ای تأمین نماید که برای ایجاد عزم و روحیه همکاری در کارکنان کافی باشد و بتواند بی مبالاتی را به توجه، منفی را به مثبت، تبلی را به کوشایی و ... تبدیل کند. مدیر یا مدیریت، باید به فرد در سازمان به

عنوان يك انسان بنگرد و نه چون يك حيوان يا درخت يا سنگ، و نه به عنوان كالايي كه مثل ساير كالاهار خريد و فروش مي شود و تابع قانون عرضه و تقاضاست و كم و زياد نمي شود، بلكه موجودي است كه به اراده و خواست مدير پاسخ مي دهد. قبلاً مثالي زديم و گفتيم يك باغبان مي تواند ارّه اش را بردارد و وارد باغ شود و هر چقدر مي خواهد شاخ و برگ درختان را ببرد و هرچه مي خواهد هرس كند و هر اندازه مي خواهد كم و زياد كند اما مدير و افراد او چنين حالي ندارند.

ارزش نيروي انساني در برابر نيروي مولد ابزاري

درست است كه هرگاه عرضه نيروي كار در بازار زياد شود مزد آنها كاهش مي يابد و شرايط استخدامشان سخت تر و بدتر مي شود، و بالعكس هرگاه تقاضاي نيروي كار زياد شود مزد آنها بالا مي رود و شرايط استخدامشان بهبود مي يابد اما فرق است ميان انسان و ساير كالاهار. انسان خواهان است كه با او به عنوان انسان رفتار شود و نه مانند كالاهار. اگر مدير نتواند با او اين گونه رفتار كند مديري ناموفق خواهد بود، و چنانچه در مديريت باقي بماند اداره اش از هم فرو مي پاشد و به وادي عدم مي پيوندند. بنابراين، در سازمان همان گونه كه براي تجهيزات و ماشين آلات و ساختمان بايد برنامه ريزي و سازماندهي به عمل آيد افراد و پرسنل نيز نيازمند برنامه ريزي خاص خود هستند، و برنامه ريزي براي پرسنل شامل شناخت پيشينه آنان و پيش بيني شؤن آنان در آينده و آمادگي براي روياروي شدن با اين آينده مي شود.

امور پرسنلي در نظام مديريت

امور پرسنل كه نياز به برنامه ريزي دارد عبارتند از: تعيين مشاغل و تجزيه و تحليل آنها، تعيين مقتضيات و نيازمنديهاي اين مشاغل و پاداشهاي مادي آنها. براي مثال، مديريت يك مدرسه نياز به مدير و معاون و معلم، از زن و مرد و در سنين مختلف و داراي مدارك علمي و تجربه و هوش و آراستگي ظاهري و حسن سابقه و ارتباطات اجتماعي و سلامت

جسم و روان و دیگر اموری که مدیر از جهت کار یا از جهت حیثیت و شهرت و یا حتی از نظر ظاهری نیز، به آنها نیاز دارد. پس از تعیین مشاغل و تجزیه و تحلیل آنها توسط مدیر، نوبت گرفتن کارکنان لازم برای احراز این پستها و مشاغل می‌رسد، و در این میان فرقی نمی‌کند که مؤسسه یک مؤسسه اقتصادی باشد یا فرهنگی یا اجتماعی یا سیاسی و یا غیره. بعد نوبت آماده ساختن این کارکنان یا مستخدمان برای کار می‌رسد که این عمل از طریق آشنا ساختن آنها با شغلها و آموزش و بهسازی آنان صورت می‌گیرد که به خواست خدا بزودی در این باره سخن خواهیم گفت. سپس مرحله نظم کار، یعنی ساعات کار و مرخصیها و غیبتها و امثال آن، می‌رسد. آن گاه نوبت خدمات مختلف می‌رسد؛ چرا که هر کارمندی خدمات متفاوتی انجام می‌دهد، مثلاً معلم درس می‌دهد، یکی ریاضیات درس می‌دهد، دیگری بینش دینی، سومی تاریخ، چهارمی جغرافیا و ... یک مدرسه همان طور که به مدیر و معاون و معلم نیاز دارد به فراش و نامه بر و فروشنده فروشگاه و غیره نیز نیاز دارد. پس یکی از مهمترین عملیات برنامه ریزی در امور پرسنلی تعیین مشاغل و تجزیه و تحلیل آنهاست. تعیین مشاغل به معنای شناخت کارهایی است که انجام آنها کمّاً و کیفیاً مطلوب است. بررسی کیفی مشاغل را اصطلاحاً «تجزیه و تحلیل مشاغل» می‌گویند و عبارت است از مطالعه انتقادی مشاغل از طریق شناخت ماهیت آنها و وظایف تشکیل دهنده این مشاغل. این فرایند را در اصطلاح «بررسی انتقادی» می‌نامند. برای دستیابی به اطلاعاتی جهت تجزیه و تحلیل مشاغل از چند راه می‌توان عمل کرد: یا از طریق مشورت با کارشناسان مدیریت؛ از این روش زمانی استفاده می‌شود که سازمان جدید و نو بنیاد باشد. یا با طرح پرسشهایی از کارمندان، و یا با مشاهده کارکنان در حین کار وظایف هر شغلی در نمودار ویژه ای به نام «شرح وظایف» نوشته می‌شود (1).

ص: 313

1- . در خصوص مدارس، این شرح شامل اطلاعاتی درباره دفترهای دانش آموزان، بردن آنها در ایام تعطیل به اردوهای پیشاهنگی، تماس با والدینشان در هنگام غیبت دانش آموز یا پیش آمدن کاری برایشان، گرفتن امتحان، نمره دادن به برگه های امتحانی آنها و دیگر کارهای مربوط به معلم می‌شود. و سایر خدمات، مانند خدمات بهداشتی یا اقتصادی یا مالی و یا امثال اینها نیز همین گونه عمل می‌شود.

پس از تعیین نوع مشاغل مورد نظر، مشخصاتی را که شاغل این شغلها باید داشته باشد تعیین می کنند، و آنها را نیز در نمودار ویژه ای به نام «شرایط احراز شغل» می نگارند.

پس از این مرحله، یعنی مرحله خدمات و وظایف مختلفی که تابع برنامه ریزی مدیر است، نوبت پایان خدمت می رسد که یا با رسیدن به سن بازنشستگی صورت می پذیرد یا با استعفا یا با انفصال و یا جز اینها.

بازنشستگی و بیمه

پوشیده نماند که میان بازنشستگی و بیمه اجتماعی، به اصطلاح منطق، عموم و خصوص من وجه است، یعنی دو جهت افتراق دارند و يك جهت اشتراك؛ زیرا گاه شخص فقط حقوق بازنشستگی دریافت می کند مانند کارمندی که در دوران خدمت آنها ماهیانه مبلغی از حقوقشان تحت همین عنوان کسر می شود تا در هنگام بازنشستگی مجموع آنها به اضافه سود مضاربه ای آن، اگر به شکل اسلامی و شرعی صورت گرفته باشد، یا سود ربوی چنان که در دنیای غرب و شرق معمول است، پرداخت شود. و گاه شخص فقط بیمه اجتماعی دریافت می کند و نه حقوق بازنشستگی مانند غیر کارمندان. و گاه هر دوی آنها را دریافت می کنند مانند زمانی که حقوق بازنشستگی فرد کفایت زندگی او را نکنند و لازم شود که بیمه اجتماعی نیز به او پرداخت گردد تا بتواند آبرومندانه زندگی کند. تفصیل مطلب را در کتاب الفقه؛ الاقتصاد آورده ایم.

مدیریت پرسنلی و نیازسنجی

مدیر باید تعداد کارکنانی را که لازم دارد با حقوق و میزان دستمزدها تعیین کند. همچنین باید خصوصیات گذشته آنها را بشناسد و خصوصیات آینده آنان را نیز، در حدی که در توان انسان است و از طریق مقایسه با گذشته شان، پیش بینی کند. تعداد افرادی که لازم است تعیین شوند به کمیت کاری که باید اجرا شوند بستگی دارد، و این نیز به روش اجرای کار بستگی دارد، اما احیاناً مدیر به کمیت بیشتر و یا کمتر نیاز پیدا می کند؛ زیرا گاه

لازم است به خاطر پرستیژ اداره یا شهرت آن اشخاصی را به کار گیرد، و گاهی هم به دلیل ناتوانی مادی و امثال آن نمی تواند تمام افراد لازم را تعیین کند.

تعیین تعداد اشخاص و کارکنان همچنین به میانگین استعفاها، انفصال، پایان خدمت و غیبتهای به خاطر بیماری و غیره، بستگی دارد.

نیز، مدیر به سیاست تعیین و آموزش و ارتقاء و پایان دادن به خدمت نیاز دارد. تعیین عبارت است از انتخاب شخص مناسب برای شغل و به اصطلاح «قرار دادن انسان مناسب در جای مناسب». این تعیین یا از داخل سازمان صورت می گیرد یا از خارج آن. تعیین از داخل سازمان با جابه جایی یا ارتقاء یا تنزل رتبه و ... انجام می گیرد، و تعیین از خارج غالباً بر پایه مدارك علمی یا گذراندن آزمونهای شفاهی یا کتبی و یا بر اساس تجربه و سابقه کار صورت می پذیرد. اما چنانچه کارمند عادی باشد، مانند مستخدم و باغبان معمولی و امثال آن، نیازی به مدارك علمی و مانند آن نیست. تعیین و استخدام کارمند گاه به صورت دائمی است و گاه به شکل آزمایشی.

مدیر باید در تعیین یا استخدام حداقل شرایط بهداشتی را مد نظر قرار دهد. یعنی کارمند نباید به بیماری واگیردار یا ضعف جسمانی و امثال اینها که به خودش یا به کارش و یا به دیگران صدمه می زند، مبتلا باشد. منابع دستیابی به کارمند عبارت است از: لیست انتظارات، مستخدمین فعلی یا قبلی، خویشان، دوستان، دانشگاهها و مراکز آموزشی، دفاتر کارایی خصوصی، آگهی در روزنامه ها و مجلات و امثال اینها. مدیر باید کارمند را از نظر هوش و تواناییهای عقلی و ذهنی و قابلیتهای فنی اش بیازماید تا معلوم شود که آیا فرد توانایی اجرای عملیات معینی را که به فن نیاز دارند، مانند تعمیر ماشین آلات یا راه اندازی موتور برق و آب یا اموری از این قبیل، دارد. همچنین باید گرایش یا گرایشهای این فرد را که به چه سمت یا چه حزب و یا چه سازمانی می باشد، امتحان کند؛ چرا که گرایشهای افراد در کار آنها تأثیر می گذارد. علاوه بر اینها، لازم است که آزمایشهای شخصی نیز به عمل آید یعنی رفتارهای عمومی فرد و واکنشهای او در هنگام اندوه و خشم و کشمکش و امثال اینها تست شوند. تمام اینها که گفتیم مربوط می شد به موضوع تعیین کارمند.

بعد از این نوبت مسأله کارآموزی یا آموزش شغلی می رسد؛ زیرا برای آن که کارها به بهترین وجه صورت گیرند باید افراد نسبت به انجام وظایفشان در قبال حقوقی که می گیرند کارآموزی ببینند؛ چرا که حق همیشه در قبال وظیفه است و اگر یکی از این دو بر دیگری بچربد فساد و تباهی به بار می آورد. البته فرق است میان کارآموزی و آموزش. آموزش عبارت از شناخت عمومی است مانند چیزی که انسان در دانشگاهها و دیگر مراکز آموزشی فرا می گیرد. اما کارآموزی شناخت و تجربه شخصی است تا کارمند بتواند کارش را به نحو احسن انجام دهد. کارآموزی در سازمان صورت می گیرد خواه برنامه های کارآموزی تعیین شده ای وجود داشته باشد یا نداشته باشد. مدیر وظیفه دارد که بر حسب اقتضای کار، هر سال يك بار یا هر سه ماه يك بار این قبیل دوره های آموزشی را بگذارد. همچنین باید گهگاه کارمندان خود را به آموزشگاههای ویژه ای که تواناییها و علوم و شناخت و فن و تجربه را رشد و توسعه می دهند بفرستد. گاهی اوقات هم کارآموزی در اثنای خود کار صورت می پذیرد. همچنین می تواند از طریق ایراد سخنرانیها و بحث و گفتگو و یا مکاتبه انجام گیرد. راههای دیگر آموزش شغلی عبارتند از: نوارهای کاست، کتاب و جزوات، آموزشهای علمی خارجی، رادیو و تلویزیون و ویدئو و غیره. امثال رادیو و تلویزیون حالت آموزشهای گروهی را دارند یعنی شمار زیادی از افراد را تحت پوشش قرار می دهند، بر عکس زمانی که آموزش فردی است. هر اندازه کارمندان بلند پایه تر باشند نیاز به آموزش دقیقتری دارند، در حالی که کارگران هرچه دون پایه تر باشند نیازی به آموزشهای بسیار دقیق ندارند. آموزش شغلی کارآیی تولیدی را افزایش می دهد، از حوادث و خطاها می کاهد، به ثبات نیروی کار و انعطاف پذیری آن کمک می کند، و این امکان را فراهم می آورد تا در غیاب یکی از کارمندان یا در صورت انفصال خدمت او و یا امثال اینها، کارمند دیگری جای او را بگیرد.

نیز کارآموزی غالباً در بالا- بردن روحیه کارمندان تأثیر می گذارد مخصوصاً اگر از آموزش راضی باشند و کارآموزی شاق نباشد، و بالاخص اگر در قبال آموزش پاداش هم

دریافت کنند (به خواست خداوند در این باره بزودی سخن خواهیم گفت).

مدیریت پرسنلی و ارتقای شغلی

پس از مرحله تعیین و کارآموزی، نوبت ارتقاء می‌رسد که از طریق انتقال مستخدم به پست بالاتر از حیث مسئولیت یا اختیارات و یا مانند آن انجام می‌گیرد. ارتقاء گاه به دلیل سابقه کار است زیرا مستخدم به مرور زمان ارتقاء می‌یابد و ربطی به مدارک تحصیلی او یا تجربه یا توانایی و یا پیشینگی کار او و امثال اینها ندارد، و گاه با توجه به مدارک او صورت می‌پذیرد یعنی کارمند، از طریق گذراندن دوره های آموزش ضمن خدمت یا تحصیلات آموزشگاهی و دانشگاهی و غیره، به مدارک تحصیلی بالاتری از آنچه در حال حاضر دارد دست می‌یابد و بر اساس این مدارک جدید ارتقا می‌یابد. گاهی هم ارتقا به سبب آزمایش صورت می‌پذیرد یعنی اگر مدیر کارمند را امتحان کند، خواه به صورت شفاهی یا کتبی و دریابد که شایستگی و لیاقت لازم را دارد او را ارتقاء می‌بخشد. این اقدام هم در کارمند ارتقاء یافته انگیزه پیشرفت بیشتر ایجاد می‌کند و هم برای امثال او انگیزه می‌شود تا با موفقیت امتحان بدهند. بنابراین، در ارتقای از طریق آزمایش، رئیس شخصی را که، بر اساس ارزیابی خودش یا ارزشیابی کمیته داوری یا تحلیل گر اداری یا بازرس و یا امثال ایشان، برای وظیفه جدید صلاحیت دارد انتخاب می‌کند. اما اگر ارتقاء بر پایه نور چشمی و خویشاوند بازی و پارتی بازی و این قبیل چیزها صورت گیرد وضع آشفته تر و بدتر می‌شود و روابط جای ضوابط را می‌گیرد.

همان طور که ما ارتقاء داریم تنزل رتبه هم داریم که به دلایل مختلف، نظیر سوء امتحان و انجام کار منافی اخلاق یا منافی مصلحت اداره و...، انجام می‌گیرد. به هر حال، لازم است که هر يك از ارتقاء یا تنزل بر پایه کار و شایستگی و معیارهایی از این دست صورت گیرد خواه بر پایه شایسته و شایسته تر باشد یا بر پایه اعطای پستهای بالاتر که رئیس از بین کارکنان و مستخدمین داخل سازمان انتخاب می‌کند. این انتخاب يك سری مزایا دارد و ارتقاء افراد خارج از سازمان مزایای دیگری دارد که در یکی از مباحث گذشته به آنها

لازم است که ارتقاء با موافقت رئیس مستقیم کارمندی باشد که ارتقاء می یابد نه بدون موافقت او تا دخالتی در کارهای این رئیس به حساب نیاید و باعث ناراحتی او و بی علاقهگی اش به کار نشود. بهتر است که همگان از شرایط ارتقاء قبلاً اطلاع داشته باشند تا این که، برای ارتقاء یافتن، کار خود را با تلاش و جدیت بیشتری انجام دهند.

نقش پاداش در مدیریت انسانی

پس از این سه مرحله، یعنی تعیین و کارآموزی و ارتقاء، نوبت مرحله پاداشهای مادی می رسد؛ زیرا امکان ندارد که کارمندان، چه کارگر باشند یا دارای مدارک تحصیلی و یا غیره، بدون آن که در برابر کوششهایشان مزدی به عنوان پاداش مادی پرداخت شود، کار کنند. پرداخت مزدها به چهار گونه می تواند انجام گیرد:

اول: مزد بر حسب قیمت تولید؛ مثلاً برای هر تولیدی به ارزش يك دينار يك چهارم دينار مزد پرداخت شود.

دوم: مزد زمانی یا بر حسب زمان کار؛ در این شیوه در ازای زمان معینی که مستخدم صرف کار می کند، قطع نظر از کمیت و کیفیت کاری که انجام داده است، مبلغ معینی به او پرداخت می شود.

سوم: کار مزدی؛ در این نظام بر پایه تعداد واحدهای کار یا فراورده، مزد پرداخت می شود. یعنی در قبال هر واحدی از واحدهای تولید شده، قطع نظر از زمانی که کارمند یا کارگر صرف کرده است، مزد داده می شود.

چهارم: مزد بر اساس حرکت؛ و این زمانی است که برای هر حرکت دست یا پا در مثلاً نساجی فلان مبلغ مزد قرار داده شود و کاری به واحدهای فراورده و یا مقدار زمان ندارد. در یکی از مباحث گذشته به نمونه آن اشاره کردیم. غالباً مزد به صورت زمانی یا بر پایه واحدهای کار و فراورده پرداخت می شود. مراد از واحد، عدد نیست بلکه مقدار خاص است ولو درصدی باشد. مثلاً پدری با معلمی قرار می گذارد که اگر يك چهارم قرآن را به

فرزندش بیاموزد فلان مبلغ پول به او می دهد، اگر يك سوم قرآن را تعلیم دهد بهمان مبلغ و ... و به همین ترتیب. البته ممکن است دو کار به لحاظ کمیت برابر باشند اما مزدی که به هر يك از آنها داده می شود، به دلیل اختلاف کیفی آن دو متفاوت باشد. برای مثال کسی می خواهد چاهی به عمق ده متر حفر کند در قبال پنج متر اول آن مثلاً يك دینار مزد پرداخت می کند و برای پنج متر دومش دو دینار؛ چون بیرون آوردن خاک از اوسط و انتهای چاه دشوارتر از بیرون آوردن خاک از اوایل آن می باشد.

بعضیها در پرداخت مزد از هر دو شیوه زمانی و کارمزدی توأم استفاده می کنند، مثلاً به مستخدم می گویند هر واحد کاری یا فرآورده ای که در مدت يك ساعت تولید کنی فلان مبلغ مزد می گیری. با استفاده از این روش هم کارمند را نگه می دارند و هم کیفیت را حفظ می کنند؛ چون کارمند نه سعی می کند در کمترین زمان، تولید را تمام کند، کاری که یا باعث خستگی او می شود یا به کیفیت فرآورده لطمه می زند، و نه زمان کار را طول بدهد و به تنبلی روی آورد.

مطلب دیگر این که سازماندهی امور پرسنل در سازمان بستگی به ماهیت سازمان و حجم و اهداف و سیاستهای آن و محیطی که سازمان در آن ایجاد شده است، دارد. پیشتر به مزایای، استفاده از هر يك از نظامهای متمرکز و نامتمرکز در امور پرسنلی اشاره کردیم.

مدیریت انسانی و کیفیت اشتغال و رضایت کارمند

برای آن که مدیریت پرسنل بخوبی صورت پذیرد باید مطمئن شد که نیروی کار در سازمان آیا کافی و ماهر و راضی هستند و در راستای تحقق اهداف سازمان همکاری می کنند یا خیر.

در اینجا شاخصهایی را که بر اساس پاره ای تحقیقات به دست آمده اند و برای سنجش میزان موفقیت یا عدم موفقیت برنامه های مدیریت مستخدمان و کارکنان مبنا به شمار می آیند، ذکر می کنیم:

1. عدم تقاضای انتقال از يك شغل به شغل دیگر؛ چرا که تقاضای انتقال گاه ناشی از

سوء انتخاب یا تعیین می باشد.

2. تعداد استعفاهای اختیاری در هر اداره و در کلّ سازمان.

3. تعداد افرادی که، به عنوان اقدام انضباطی، انفصال موقت یا دائم شده اند.

4. تعداد افرادی که، به دلیل عدم نیاز به آنها، کارشان را از دست داده اند.

5. تعداد شغلها و پستهای خالی که به سبب تغییراتی در داخل یا خارج سازمان پدید آمده است؛ زیرا، این دلیل بر سوء برنامه ریزی یا اصلاً نبود برنامه ریزی و یا حوادث غیر منتظره خارجی است.

6. کمیّت کاری که کارمند یا کارگر در يك زمان معین انجام می دهد.

7. کمیّت اشیاء و مواد ضایع شده ای که از استفاده مقدار معینی از مواد به وجود آمده است، با در نظر گرفتن استحکام و سستی این مواد.

8. تعداد کارمندان و کارگران ذخیره برای این که اگر پستی خالی شود آن را پر کنند.

9. سطح دستمزدها و حقوق سازمان نسبت به دستمزدهایی که در سازمانهای مشابه و یا در جامعه، به عنوان يك کلّ وجود دارد، با ملاحظه تورّم یا تنزّل و یا تعادل اقتصادی.

10. تعداد افرادی که از پاداشهای تشویقی استفاده می کنند.

11. حجم و میزان پاداشهای تشویقی که افراد می گیرند.

12. شمار دفعات غیبت و تأخیر و دلایل آنها.

13. شمار حوادث و میانگین آنها.

14. کل هزینه های بیمه پرداخت شده به شرکتهای بیمه.

15. تعداد روزهایی که کارگران، به دلایل موجّه یا ناموجّه مانند تحریکات و غیره، دست به اعتصاب زده اند.

16. تعداد شکایات ارسال شده به ادارات کار یا هیئتهای حل اختلاف و یا سندیکاها.

17. تعداد شکایات ارسال شده به مدیریت در خصوص حقوق یا شرایط کار یا ارتقاء یا جابه جایی.

18. تعداد کارگران و کارمندانی که در يك حزب یا سازمان یا سندیکای علنی یا مخفی

19. تعداد کارگران و کارمندان متأهل و مجرد.

20. تعداد مردان و زنان.

ضرورت توجه به ریشه ها و بررسی میانگین ها

پوشیده نماند که در این بیست مورد فقط شناخت تعداد و آمار کافی نیست بلکه شناخت میانگین های آنها و علل و عواملشان و مقایسه آنها با سالهای گذشته و با سازمانهای مشابه و با لیستهایی که کمیّت و کیفیت را در این گونه عددها به دست می دهند نیز ضروری است. مثلاً با تقسیم موارد غیبت در طول سال بر تعداد کارمندی که در دفاتر سازمان ثبت شده اند میانگین غیبتها را به دست آورد. یا با تقسیم عدد استعفاها بر تعداد کارمندان ثبت شده در دفاتر به میانگین استعفاها دست یافت. همچنین تعداد مجردین و متأهلین باید با تعداد اولاد متأهلین مقایسه شوند و دلایل مجرد ماندن افراد، اگر از وقت ازدواج آنها گذشته باشد، بررسی گردد. و هکذا نسبت به تعداد خانمها و آقایان؛ چرا که مردها قدرت کاری بیشتری از زنها دارند. مدیر باید مواردی چون ضعف بنیه خانمها در کارهای سنگین، موارد زایمان، دوران شیردهی و امثال این چیزها را مدّ نظر قرار دهد. مدیر همچنین باید، پیوسته اخلاق کارمندان را زیر نظر داشته باشد؛ چرا که بسیاری اوقات دگرگونیها و تحولات داخل سازمان یا خارج آن موجب تغییر در اخلاق کارمندان می شود و آن را بهتر یا بدتر می کند، و سوء اخلاق هم باعث بدنامی مدیریت می گردد و به حیثیت آن لطمه می زند.

مدیریت و آسایش پرسنل

مدیر باید به آسایش کارمندان و تأمین نیازهای آنان نیز بیندیشد، مانند تهیه مسکن برای کارمندان، تزویج مجردین، توجه به سلامت و بهداشت آنها، حل مشکلاتشان، باسواد کردن آنان در صورتی که بی سواد باشند و اگر با سوادند سعی کند سطح سواد

تحصیلات آنان را بالا برد؛ زیرا همه این کارها، علاوه بر این که اقداماتی انسانی هستند، موجب افزایش تولید - هر نوع تولیدی که باشد - و بهبود کیفیت آن می گردد؛ چون علاقه کارمند به مؤسسه باعث می شود که به مؤسسه خوب خدمت کند و در راه پیشرفت و رونق آن فداکاری نماید. مدیر، همچنین، باید به امور معنوی کارمندان توجه نشان دهد. برای مثال، اگر کارگران مسلمان هستند و مؤسسه یا کارخانه در بیرون شهر قرار دارد برایشان مسجدی بسازد و امام جماعت و واعظی تعیین کند یا برایشان مدرسه بسازد و...

همه این کارها شدنی هستند - ولو تعداد کارگران زیاد باشد مثلاً دهها هزار نفر باشند - مثلاً با تأسیس یک صندوق خیریه و جمع آوری اعانات می توان در امر تأمین مسکن و تزویج مجردین و ساخت مدرسه به کارگران کمک کرد؛ یا سهامی را برای آنان در تجارتهای قرار داد تا سود مضاربه ای این سهام به جیب کارگران برود؛ یا کارگران را به بانکهایی که وامهای بدون بهره می دهند ارتباط داد؛ یا اسامی آنها را در بیمارستانها و درمانگاهها و آموزشگاههای مجانی ثبت کرد و امثال این اقدامات.

همچنین لازم است که کارگران را وارد سندیکاها کرد - البته اگر سندیکاهای سالمی وجود داشته باشد - چون سندیکاها و نهادهایی از این قبیل موجب بالا رفتن سطح فرهنگی و معیشتی و ... کارگران می شوند. سندیکا گرچه بر مدیریت فشار وارد می آورد اما این گونه فشارها کمتر از فشارهایی هستند که تفرقه و پراکندگی ایجاد می کند. وانگهی، همان طور که گفتیم، سندیکاها سطح فرهنگی و معیشتی کارگران را بالا می برند.

از مهمترین موضوعاتی که مدیر باید به آن اهتمام ورزد «آموزش و پرورش کارمندان» است در هر بعدی از فرهنگ یا اقتصاد یا اجتماع و غیره که باشند؛ چرا که آموزش و پرورش يك چیز است و فرهنگ و اقتصاد و اجتماع، هر يك، چیز دیگری. در این باره فرقی میان مدیریت بخش خصوصی و بخش دولتی نیست، و در بخش خصوصی هم فرقی میان سازمانهای صنعتی و کشاورزی و خدماتی و غیره از جمله مدیریتهای سیاسی احزاب وجود ندارد. در بخش دولتی نیز فرقی میان کارمندان مختلف وزارتخانه ها و غیر وزارتخانه ها نیست. اهتمام به آموزش و پرورش فقط اهتمام به تولید نیست بلکه عاملی است در ساختن تمدن انسانی که این امر، به نوبه خود، در تولید تأثیر می گذارد؛ زیرا تولید، هر نوعی از آن فرهنگی باشد یا سیاسی یا نظامی یا اقتصادی یا پولی، تنها با آموزش و تربیت دست اندرکاران آن است که به هدف مورد نظر دست می یابد. آموزش و تربیت هم شدنی نیست مگر با درك عوامل اجتماعی تأثیرگذار در توسعه آموزشی، تا از این طریق بتوان به پیشرفت متوازن و هماهنگ جامه عمل پوشاند. از این جهت فرقی هم میان کشورهای توسعه نیافته و پیشرفته وجود ندارد. همان گونه که میان توسعه آموزشی و توسعه اقتصادی باید توازن برقرار باشد توسعه آموزشی و توسعه اجتماعی نیز باید دوش به دوش یکدیگر حرکت کنند. هدف نهایی از توسعه هم فقط فنی یا اقتصادی نیست بلکه در واقع هدفی انسانی است که به سعادت انسان و گلاً به زندگی انسان مربوط می شود. آموزش و تربیت يك مسأله اقتصادی و یا اجتماعی نمی باشد بلکه مسأله ای است که

البته تربیت و آموزش نتیجتاً در تولید، هر تولیدی که باشد، تأثیر می گذارد اما اهداف توسعه اهدافی هستند در جهت حمایت از انسان و ارزشهای انسانی و روابط مردم با یکدیگر. انسان باید از غفلتی که در هنگام فرایند توسعه اقتصادی عمومی نسبت به بعد اجتماعی پیش می آید پرهیز کند؛ زیرا بعضیها معتقدند که آنچه در انسان مهم است توسعه اقتصادی است، لذا شروع به توسعه اقتصادی می کنند و بعد اجتماع و آموزش و تربیت را نادیده می گیرند. روشن است که اگر بعد آموزش و تربیت فرو گذار شود از اقتصاد به تنهایی برای انسان، بما هو انسان، کاری ساخته نیست. برای مثال، آموزش و تربیت از جنبه اقتصادی در افزایش سرانه مصرف افراد تأثیر می گذارد و مصرف را در راستای نیازهای انسانی، مانند تأمین مسکن مناسب، و مشارکت در زندگی فرهنگی و بهداشتی و امثال اینها، و تحقق روابط انسانی در سطح افراد یا در سطح جامعه، و تحقق توزیع عادلانه تر درآمد قرار می دهد. اما همچنین در بالا بردن روحیات و معنویات جامعه و انسان ساختن آنها نیز تأثیر می نهد؛ چرا که انسانیت در جنبه اقتصادی یا اجتماعی یا نظامی و غیره خلاصه نمی شود بلکه بالاتر از همه اینهاست، و اگر انسانیت از بین برود هیچ چیز، نه اقتصاد و نه امثال آن، نمی تواند به انسان از آن جهت که انسان است خدمت کند.

جوانب توسعه

می دانیم که توسعه اجتماعی نتیجه طبیعی توسعه اقتصادی و سطح اجتماعی نیست هرچند خارج از حوزه اقتصادی هم نمی باشد منتها رسیدن به بیشترین مقدار درآمد سرانه هدف نهایی و غایت اصلی را تشکیل نمی دهد بلکه وسیله ای است برای سعادت جامعه، و سعادت جامعه هم با اقتصاد و پر کردن شکم و تأمین مسکن مناسب و امثال اینها فراهم نمی آید بلکه لازم است که فرد در جستجوی ساختاری ایده آل و توازن مطلوب میان درآمدی که به حداکثر ممکن خود برسد، با توزیع عادلانه و روحیه بلند برآید. همچنین باید میان اجتماع و اقتصاد توازن برقرار باشد و این هر دو نیز زیر نظر آموزش و تربیت قرار گیرند.

غالباً در آغاز جهش به سمت توسعه اقتصادی، جدایی میان توازن اجتماعی و اقتصادی رخ می دهد؛ چرا که جهش فی الواقع به معنای گسستگی در توازن موجود میان اقتصاد و اجتماع است. لذا باید تلاش کرد تا این توازن را به چارچوب توسعه باز گرداند.

مثلاً سیاست بهره برداری و سرمایه گذاری در پروژه های مولد و سودآور لاجرم باید در آغاز به کاهش مصرف، یعنی کاهش بهره مندی مستقیم، و کاهش برخی خدمات و کالاها بینجامد بدان امید که با به کارگیری تلاش و فعالیت لازم و پس از توسعه اقتصادی مورد نظر، این خدمات و کالاها افزایش یابد؛ چرا که انسان برای دستیابی به نیازهای آتی مهمتر از نیازهای فعلی اش صرف نظر می کند. و چه احمقانه است این سخن ابن سعد که: «و ما عاقل باع الوجود بدین؛ خردمند نیست کسی که نقد را به نسیه بفروشد»؛ چرا که خردمندان عالم همیشه نقد را به نسیه می فروشند. مثلاً دانش آموزان و دانشجویان به مدرسه می روند و درس می خوانند و خود را از لذتهای زندگی و ... محروم می سازند به امید آن که در آینده از نظر اقتصادی یا سیاسی یا اجتماعی و ... به موقعیتی دست یابند. یا کسبه و بازاریها شبها بیدار می مانند و روزها زحمت می کشند فقط به خاطر آینده، خواه آینده ای نزدیک باشد یا دور. به هر حال، در تمام کشورها خصوصاً کشورهای عقب مانده مانند کشورهای ما، باید دست اندرکاران امور، خواه دولت باشد یا شرکتهای، مؤسسات یا هر کس دیگر، برای فراهم آوردن رشد و توسعه متوازن میان آنچه انسانی است با آنچه اقتصادی یا فرهنگی یا اجتماعی و ... است تلاش کنند؛ چرا که هدف انسان است و انسان از آن جهت که انسان است رشد و سعادت و امنیت و رفاه و حال و آینده اش جز با انسانیت و اقتصاد فراهم نمی شود و غیر اقتصاد هم، در واقع، در راستای همین هدف قرار دارد، و اقتصاد و غیر اقتصاد هدف نیست. «مارکس» اشتباه کرده است که اقتصاد را هدف قرار داده و یا «فروید» که گزینه جنسی را هدف اصلی معرفی کرده است.

بدیهی است که توسعه اقتصادی یا اجتماعی یا سیاسی یا غیره هیچ يك به تنهایی نمی تواند این هدف را جامه عمل پوشاند بلکه هر کدام آنها در صورتی که با آموزش و

تربیت همراه شود می تواند انسان را به پیشرفت و رفاه برساند. انسان نمی تواند از هیچ، چیزی را به دست آورد و قاعده مشهوری است در فلسفه که می گوید: «فاقد الشيء لا يعطيه». به قول شاعر:

خشك ابرى كه بود ز آب تهی *** کی تواند صفت آب دهی

شما تا در حوضی آب نکنید نمی توانید از آن آب بردارید. به همین قیاس، از چیزی که اقتصادی یا فنی و یا اجتماعی است نمی توان آنچه را که انسانی است استخراج کرد مگر آنکه در این امور آنچه را که انسانی است قرار داد. توسعه اقتصادی و اجتماعی و غیره به اهداف خود نمی رسند مگر زمانی که به بعد انسانی و نیازهای او و بهداشت و فرهنگش و هر آنچه که به خواستههای اساسی او مربوط می گردد توجه شود. لذا می بینیم دنیای امروز گرفتار فجایع و مصائبی شده که در طول تاریخ مدون سابقه ندارد. این به دلیل آن است که بشریت غرق در ماده و ماده پرستی شده و بُعد انسانی و تربیت معنوی را از یاد برده است.

در صورتی که هرگونه پروژه سرمایه گذاری یا اقتصادی و یا امثال آن همکاری دو نوع از وسایل را می طلبد: وسایل مادی و وسایل انسانی. مطالعات روانشناسی نشان داده است که فراهم آوردن شرایط روانی و مادی و اجتماعی کار در کارگاهها باعث افزایش کمی و کیفی تولید می شود، و این هم شدنی نیست مگر با تربیت و آموزش صحیح. توسعه انسانی ناشی از آموزش و تربیت صحیح، اگر حاصل شود، تمام فعالیتهاى اجتماعى و فردى را در يك بستر قرار مى دهد و این بهترین ثمر را به بار می آورد؛ زیرا این طور نیست که انسان در برابر يك توسعه اقتصادى قرار داشته باشد، يك توسعه اجتماعى، يك توسعه فرهنگى و غیره (بصورت تك تك و مستقل)؛ بلکه با يك توسعه اقتصادى - اجتماعى - فرهنگى و ... (بصورت واحد) رو به روست، به شرط آن که فضای تربیتی و آموزشی صحیح فراهم باشد. میان مسائل اقتصادى و اجتماعى و فرهنگى باید رابطه باشد؛ چرا که همه اینها وجوه متفاوتی از يك شیء هستند و هیچ کدامشان بدون آن دیگری کامل نمی شود، همچنین طبیعى است که میان همه اینها و آموزش و تربیت نیز پیوند برقرار باشد، و بلکه نسبت آموزش و تربیت به تمام اینها مانند نسبت پدر به فرزندان است؛ زیرا مسائل آموزشى و

تربیتی پیوندش با اجتماع بیشتر از پیوند اجتماع به مسائل اقتصادی است، و همچنین پیوندشان با مسائل اقتصادی بیشتر از پیوند اقتصاد به مسائل اجتماعی است و به همین ترتیب.

آموزش و ضرورت توجه به عوامل مؤثر جامعه

آموزش و تربیت باید مدیریت عوامل اجتماعی ساختاری را نیز در بر بگیرد؛ چرا که جامعه دو بعد دارد: بُعد ایستا و بعد پویا. به همین دلیل است که جامعه شناسی را به جامعه شناسی ایستا و جامعه شناسی پویا تقسیم کرده اند.

مقصود از بعد یا جنبه ایستا، پدیده های اجتماعی است که در عناصر اساسی تشکیل دهنده جامعه نمود می یابند. مثلاً، پدیده جمعیت جزء جنبه ایستای جامعه است و هرم جمعیتی و توزیع آن در گروه های سنی و جنسی و در مناطق کشور و قومها و گروه های زبانی و همچنین تأثیر محیط جغرافیایی در جمعیت و پیدایش و توزیع و فعالیتهای آن را در بر می گیرد. بنابراین پیش از برنامه ریزی آموزشی و تربیتی باید این مسائل را مدنظر قرار داد، و از آن جا که سازمانها نیز ادامه جامعه اند، لازم است که مدیریت در آموزش و تربیت آنها این جنبه ایستار را مدنظر قرار دهد؛ زیرا چهار چوب جمعیتی، در واقع، ظرفیت که فرایندهای آموزشی و تربیت در آن آغاز می شود و شکل و قالب خود را می گیرد.

جامعه شناسی پویا و ساختار طبقاتی جامعه جامعه شناسی پویا نیز برگرفته از ساختار طبقاتی جامعه است و طبقات اجتماعی مختلفی را که در یک کشور وجود دارد در بر می گیرد؛ چرا که جمعیت هر کشوری به گروهها و طبقات گوناگونی که میان آنها فاصله است تقسیم می شود. برای نمونه از نظام «کاست» در هند نام می بریم که برخی مدیران آن را مثال آورده اند. در هند، جامعه بر حسب آیین برهمنی به چهار طبقه یا کاست تقسیم می شده است:

اول: طبقه برهمنان یا کاهنان که دانشمندان، متولیان دین، معلمان، قانونگذاران، پاسداران دین و تاریخ و تمدن از این طبقه بر می خاستند؛

دوم: جنگجویان؛

سوم: صنعتگران؛

چهارم: بردگان.

هند تنها نمونه در این باره نیست؛ بلکه هر جامعه ای به طبقاتی چند تقسیم می شود.

آموزش و تأثیر گروه های اجتماعی مختلف

بنابراین، چنانچه مدیر ریشه های کارمندان و نحوه تربیت آنها و جایگاههای ایستا و پویای جامعه را لحاظ نکند قادر به آموزش و تربیت اجتماعی صحیح آنان نخواهد بود. اگر می خواهیم برای آموزش و تربیت برنامه ریزی کنیم باید اهمیت شناخت ساختار طبقاتی جامعه را درک کنیم؛ چرا که طبقات بالا و فرا دست هرگز حاضر نیستند جایگاه خود را ترک کنند تا با طبقات پست و یا میانه جامعه برابر شوند و در ردیف آنها قرار گیرند. پس، در برنامه ریزی آموزشی و تربیتی برای مدیریت باید این ویژگی جامعه را در نظر گرفت و آنچه را که موجب برابری انسانها، از آن جهت که انسانند، می شود هدف قرار داد. خدای متعال می فرماید: «إِنَّا خَلَقْنَاهُ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُمْ» (1)؛ ما شما را از نری و ماده ای آفریدیم و به صورت اقوام و قبایل در آوردیم تا یکدیگر را بشناسید. همانا گرامیترین شما در نزد خدا کسی است که با تقواتر باشد.

پس از شناخت این ویژگی جامعه، باید مدیر برای رفع این ساختار برنامه ریزی کند، و خود یکی از عوامل تغییر آن باشد تا این که بتواند انسانیت را به پیش برد. در سایه پیشبرد انسانیت سازمان او نیز، از هر نوعی که باشد، شکوفا می گردد.

آموزش و ضرورت انگیزه آفرینی

روشن است که توسعه آموزشی و تربیتی، به خودی خود، کلید طلایی توسعه اقتصادی یا اجتماعی یا فرهنگی یا نظامی و ... نمی باشد؛ بلکه باید با توسعه در سایر ابعاد همراه

ص: 328

گردد؛ زیرا تغییر آموزشی و تربیتی ساختار جامعه طبقاتی - که غالباً در جوامع عقب مانده به چشم می خورد - باید جزئی از اهداف برنامه ریزی برای سازمان باشد. توسعه آموزشی و تربیتی به ایجاد انگیزه ها و مواضع و عوامل پیش برنده لازم برای سازمان - البته در برخی ابعاد آن و نه در همه اش - کمک فراوانی می کند؛ چون، تغییر به نوآوری و نوسازی ساختار جامعه - به جای پیروی و تقلید - کمک می نماید، و از آن جا که سازمان جزئی از جامعه است، این تغییر به پیشرفت مداوم کمی و کیفی سازمان نیز یاری می رساند.

مدیریت، همچنین، نباید از یاد ببرد که جامعه متشکل از گروههای نظام مندی است که فشار زیادی بر آموزش و تربیت می آورند تا این که تحقق پیدا نکند. بنابراین، مدیریت که خواهان آموزش و پرورش صحیح افراد خود است باید این عامل را در محاسبات خود وارد کند؛ زیرا در هر جامعه ای گروههای مختلفی با ساختار و اهداف و تأثیرات و فشارهای خاص خود وجود دارند که در زندگی آن جامعه دارای نقشهای مؤثری می باشند. در نتیجه، اگر مدیریت به این گروهها بهایی ندهد و تأثیرات آنها و دخالت این تأثیرات در سازمان را درک نکند نمی تواند در امور آن جامعه و خواستههای آن و تواناییها و قابلیتهای پیشرفت آن، از جمله سازمانی که قرار است ایجاد شود و یا ادامه یابد، نظر بدهد. از جمله گروههای عمده ای که فشارهای منفی قابل ملاحظه ای اعمال می کنند می توان از گروههای منحرف دینی، گروه های دارای زبان مشترك (محلی)، گروههای اقتصادی، گروههای سیاسی، گروههای صنفی، گروههای فرهنگی، تشکیلات سندیکایی، سازمانهای جوانان، سازمانهای زنان و امثال اینها نام برد. مقصودمان از گروههای دینی آن گروههایی نیست که جامعه باید در رکاب آنها حرکت کند؛ مثلاً اسلام، به دلیل آن که در بر گیرنده دین و دنیای مردم است، باید مردم در فعالیتهای دنیویشان نیز از این آیین الهی پیروی کنند تا دنیایشان آباد و اصلاح شود. امام علیه السلام می فرماید: «إعمل لدنیاك كأنك تَعیش ابدًا و اعمل لآخرتك كأنك تموت غدا»⁽¹⁾؛ برای دنیایت چنان کار کن که گویی همیشه زنده می مانی و

ص: 329

برای آخرت چنان کار و تلاش کن که گویی همین فردا می میری».

نیز می فرماید: «لیس منا من ترك دنياه لآخرته و لا آخرته لدنياه(1)؛ از ما نیست هر که دنیايش را به خاطر آخرتش رها کند و همچنین از ما نیست کسی که آخرتش را بهر دنیايش فروگذارد».

مقصودمان آن گروههای دینی تندرو یا بی تعهد و امثال اینهاست که فشارهای انحرافی بر جامعه، از جمله سازمان، وارد می آورند تا آن را در جهت دلخواه خود منحرف سازند. روشن است که اکثر این گروههای اجتماعی نظام مند همواره در هر جامعه ای، حتی جوامع ابتدایی، وجود داشته است و این گروهها جزئی از ساختار این جوامع را تشکیل می داده است. در زندگی دمکراتیک معاصر نیز این گروهها از مؤفه های آن به شمار می آیند؛ چرا که زندگی دمکراتیک جدید به هر گروهی حق می دهد که آنچه را صلاح می داند انجام دهد؛ پس، این گونه گروهها، اعم از آشکار و پنهان، به جنبه های گوناگون زندگی سیاسی و اقتصادی و فرهنگی و اجتماعی و صنعتی و غیره سمت و سو می دهند، و غالباً هم سبب عقب ماندگی جامعه و سازمانهای آن می شوند؛ چون از هر گونه تغییر و دگرگونی در پایگاه اجتماعی خود هراس دارند. البته شمار اندکی از این گروهها هم باعث پیشرفت و حرکت جامعه به جلو می شوند.

اثر فشارها و جهت دهی های این گروهها در هر چیزی در جامعه نمودار می شود، و از آنجا که سازمان، اعم از سازمانهای بزرگ و متوسط و حتی کوچک، نیز چیزی در جامعه و جزئی از آن هستند اثر این فشارها در امثال این سازمانها بوضوح نمایان می گردد. برای مثال، سازمان فرهنگی خواهان پیشبرد فرهنگ است در حالی که گروههای اقتصادی فشار وارد می آورند تا افرادی از خود را به این سازمان بقبولانند؛ و چون قدرت اقتصادی دارند می توانند این فشار را اعمال کنند، در صورتی که افراد دیگری هستند که به آموزش و پرورش سزاوارتر و شایسته تر از آنها می باشند. اگر مدیریت این مسأله را در نظر نگیرد قربانی این گونه گروههایی می گردد که باعث عقب ماندگی سازمان او می شوند و سهم

ص: 330

خلاصه آن که گروهها خواهان ترجیح روابط بر ضوابط هستند در صورتی که مدیریت باید ضوابط را بر روابط مقدم بدارد. و این هم شدنی نیست مگر با آموزش و تربیت درست کارمندان تا مدیریت بتواند ضوابط و مقررات را بر روابط و پارتی بازی مقدم بدارد. بیشتر این گروهها تابع گرایشهای معینی هستند و می خواهند جامعه و فرد و سازمان را در خط خود قرار دهند. هر فردی در زندگی خود تحت تأثیر فشار جامعه عموماً و فشار گروههای اجتماعی خصوصاً، بویژه گروههایی است که به آنها تعلق دارد مانند طائفه اش، قومش، کشورش، شهرش، محله اش و غیره که بیشتر از آنها یاد کردیم، و در این میان فرقی میان جنبه ایستای جامعه و جنبه پویای آن ندارد. این فشاری که جامعه، عموماً، و گروههای نظام مند، خصوصاً، اعمال می کنند به مرز افراد محدود نمی شود بلکه دامنه آن به سازمانها و مؤسسات نیز کشیده می شود. هرچه سازمان تأثیر بیشتری در جامعه داشته باشد فشار بر آن بیشتر است؛ زیرا، همان طور که گفتیم، گروهها خواهان ثابت ماندن ساختار اقتصادی و اجتماعی و آموزشی و فرهنگی و مالی جامعه می باشند.

از بارزترین عرصه هایی که تأثیر این افکار گروهی در آنها نمود می یابد و فشار این گروهها در آن بیشتر می شود و آن را میدان تاخت و تاز خود قرار می دهند، سازمانهاست. بنابراین، لازم است که مدیر فردی باهوش و دوراندیش باشد تا بتواند خردمندانه با این فشار مقابله کند و سازمان خود را با آرامش و سلامت کامل به پیش برد. این جاست که مدیریت، چه مدیریت خصوصی و چه مدیریت دولتی - البته این امر برای مدیریت بخش دولتی مهمتر و سزاوارتر و لازم تر است - باید ساختار جامعه و گروههای تشکیل دهنده آن را و همچنین تأثیر این گروهها را بشناسد تا آن گاه بتواند برای آموزش و تربیت خاص در سازمان خود و یا تربیت و آموزش عام در سازمان عمومی برنامه ریزی لازم را به عمل آورد بدون آن که با موانعی اجتماعی که نتواند بر آنها فایق آید، برخورد کند، و اگر می خواهد جریان امور بر وفق مرادش پیش رود باید از روشهای موفقیت آمیز و هماهنگ با هدفش پیروی کند.

یکی از روشها این است که برخی از افراد میانه رو این گروهها را که به او نزدیک ترند در امر برنامه ریزی و مراحل اجرا شرکت دهد (چنان که پیشتر به این موضوع در خصوص کارمندان سازمان اشاره کردیم، اما سخن ما در این مبحث اعم از آن موضوع و مبحث قبلی است). هر اندازه بتواند نمایندگان بیشتری از این گروهها را در کمیته های برنامه ریزی اش شرکت دهد امکان رسیدنش به آموزش و تربیت مورد نظر بیشتر می شود. این گونه گروهها را نباید دست کم گرفت؛ زیرا همینها هستند که افکار عمومی را پدید می آورند، و فشار افکار عمومی هم اهمیت خاص خود را دارد. افکار عمومی، در واقع، پدید آمده از گروههای فشار است که هر کدامشان برای خود ویژگیها و خصوصیات دارند.

حال که سخن به این جا رسید بد نیست اشاره کنیم که وظیفه دولت در عرصه های آموزشی همگانی این است که اجازه ندهد فشارهای انحرافی بر این عرصه ها تأثیر بگذارند؛ همان چیزی که در تمام کشورهای جهان سوم که در آنها دیکتاتوری و حکومت فردی حاکم است و یک حزب را دور خود جمع می کند و به احزاب آزاد اجازه فعالیت و نظارت بر دولت را نمی دهند، شاهدش هستیم. چرا که از نمایان ترین عرصه هایی که افکار گروههای فشار در آنها تأثیر می نهد عرصه تربیت و آموزش است؛ زیرا، این گروههای مختلف عرصه آموزش و تربیت را بهترین زمینه برای تحقق بخشیدن به اهداف خویش و نشر افکار و اندیشه هایشان خصوصاً افکار و اندیشه های وارداتی شرقی و غربی، می یابند. تأثیر سازمانهای سیاسی بر زندگی آموزشگاهها و تأثیر صاحبان فعالیتهای اقتصادی در جهت دادن به سیاستها و برنامه های آموزشی و نیز تأثیر صاحبان اندیشه و یا به اصطلاح اصحاب حلّ و عقد هر منطقه یا روستایی در روند امور آموزشی و تربیتی و برنامه ریزی آنها امری است که بر کسی پوشیده نیست.

بسیاری اوقات در برخی از این کشورها مشاهده می کنیم که گروههای فشار وقتی نمی توانند به مدارس و مراکز آموزشی جهت بدهند سعی می کنند به شیوه ها و بهانه های مختلف در آنها را تخته کنند. تاریخ آموزش، از زمان پیدایش آن تاکنون، همواره شاهد تأثیر نمایان این گروهها و دیدگاهها و فلسفه های آنها در خود بوده است. در جوامع

مختلف انواع نظامهای آموزشی و تربیتی وجود دارد و این بستگی به فلسفه ها و مکتبهای مختلفی دارد که گروههای مختلف در ابعاد گوناگون زندگی از آنها پیروی می کنند. بنابراین، مدیر - چه مدیر دولت که از او به رئیس دولت تعبیر می شود و چه مدیر مؤسسه ای از مؤسسات - اگر خواهان حرکت سالم و بدون انحراف به جلو می باشد باید اولی به آموزش ملت و دومی آموزش کارمندان زیر دستش اهتمام بورزد، و مواظب باشد که گروههای فشار و عوامل وسوسه انگیز و فریبنده در او تأثیر نگذارند و نتوانند روند آموزش و تربیت را منحرف سازند و در نتیجه، آموزش به ضد آموزش تبدیل شود.

ص: 333

اشاره

در این مبحث به مسأله ماشین آلات مؤسسات و سازمانها، چه كوچك و چه بزرگ، می پردازیم؛ چون در دفاتر و ادارات (دولتی یا خصوصی، فرهنگی یا صنعتی و یا غیره) ماشین آلات و تجهیزات گوناگونی به کار برده می شود. مانند ماشین تحریر، ماشین حساب، دستگاه فتوکپی و چاپ و غیره. امروزه در هر اداره و سازمانی کما بیش ماشین آلات جدید و متنوعی یافت می شود. هدف ادارات معاصر از خرید ماشین آلات سازمانی تحقق بخشیدن به اهداف گوناگون سازمان است.

هدف از تأمین ماشین آلات در سازمان

مجهر کردن دفاتر و ادارات به ماشین آلات و تجهیزات مدرن فواید زیادی دارد، از جمله:

1. افزایش سرعت کارها؛ چون اجرای کارها به وسیله ماشین آلات به آنها سرعت می بخشد. روشن است که حتی ماشینهای دستی به کارها شتاب می بخشد، ماشین آلات جدید شتاب بیشتر و مؤثرتری دارند.
2. این ماشینها انسان را خسته نمی کنند؛ در صورتی که انجام دادن دستی کارها خستگی آور است. حتی ماشینهای دستی کمتر خسته می کنند تا زمانی که کارها تنها به وسیله دست انجام گیرند. فایده سرعت و عدم خستگی زمانی خود را نشان می دهد که لازم باشد برخی کارها در مدت زمانی معین و کوتاه انجام گیرد، مانند آماده کردن لیست حقوق کارمندان سازمان در زمانی کوتاه و قبل از شروع تعطیلی رسمی و امثال آن.

3. ایجاد حس رضایت در کارمند؛ زیرا استفاده از ماشین آلات جدید این احساس را در او به وجود می آورد که بیشتر و بیشتر وارد تمدن جدید شده است.

4. کاستن از هزینه ها؛ ماشین آلات در کاهش هزینه های انجام دادن کارهای مربوط به سازمان تأثیر می گذارد؛ چون باعث می شود که تعداد کارمندان کاهش یابد و بدین ترتیب در اتاقها و دفاتر تخصیص یافته به کارمندان صرفه جویی می شود؛ چرا که ماشین می تواند کارهای متعددی را انجام دهد و اگر ماشین نباشد سازمان به کارمندان بیشتری نیاز پیدا می کند. بنابراین، ماشین در اجرای کارها جایگزین کارمندان می شود. لذا با آوردن ماشین آلات به سازمانها در تعداد کارمندان صرفه جویی می شود و سازمان از شماری از آنان بی نیاز می گردد. از این نیروی کار اضافی می توان در دیگر عرصه های زندگی که نیاز به کارمندان زیادی دارند استفاده کرد. البته غالباً کارمندان به فناوری و ابزار آلات نوپدید با نگاهی توأم با ترس و تردید می نگرند؛ چون بیم آن دارند که این ماشینها در آینده جای آنان را بگیرند و در نتیجه، شغل خود را از دست بدهند و مجبور شوند در جستجوی شغل جدیدی در زمینه های دیگر بر آیند. نگرانی دیگرشان آن است که با ورود این ماشینها، به دلیل قانون عرضه و تقاضا، مزد آنها کاهش یابد.

5. تبلیغ و فخر فروشی؛ گاهی برخی سازمانها، برای تبلیغ خود و فخر فروشی در برابر دیگر سازمانها و نیز برای این که به مردم نشان دهند که سازمانی پیشرفته و همگام با مقتضیات زمان هستند، اقدام به خرید ماشین آلات مدرن و گرانبه می کنند بدون آنکه میزان نیاز سازمان به این ماشین آلات و فراهم آوردن مقدار کار لازم برای راه اندازی و به کارگیری مستمر از آنها و مسائلی از این قبیل را در نظر بگیرند؛ بلکه هدف فقط تبلیغ است، و می دانیم که تبلیغ تأثیر چشمگیری در ترویج کالا و خدمات دارد.

6. افزایش دقت کار؛ دقت از مهمترین ویژگیهای ماشین آلات مدرن است. انسان گاه در حین انجام کار خطا می کند ولی ماشین خطا نمی کند، و اگر هم خطا کند این خطا در اصل ناشی از انسانی است که با ماشین کار می کند و یا برای آن برنامه ریزی کرده است. البته ماشین در صورتی که خراب باشد اشتباه می کند و این بحث دیگری است. دقت ماشین در

اجرای کارها باعث می شود که خدمات و سرویس دهی بهتری به ارباب رجوع ارائه شود.

7. افزایش ضریب ایمنی و سلامت در سازمان؛ وجود ماشین آلات از فرصتهای سرقت و کلاهبرداری و دوباره کاری در سازمانها و بروز آتش سوزی و حوادثی امثال آن می کاهد.

8. راحت کردن کارمندان از کارهای روتین و یکنواخت؛ چرا که در برخی سازمانها کارهای یکنواخت و کسالت آور برای کارمندان و یا ارباب رجوع وجود دارد. واگذار کردن این قبیل کارهای روتین به ماشینهای دفتری از نارضایی و بیزاری کارمندان و توده های ارباب رجوع نسبت به سازمان می کاهد. ماشینها از انجام این گونه کارها احساس خستگی و ملال نمی کنند. البته گاهی اوقات ماشین هم خسته می شود، به این معنا که به واسطه حرکت مستمرّ مثلاً داغ می کند. ممکن است باعث خرابی آن شود. در این صورت ماشین را هم باید استراحت داد.

9. گسترش کار؛ چون ماشین جای چندین کارمند را می گیرد و می تواند به تنهایی کار همه آنها را انجام دهد. بدون ماشین، تولید کمتری به عمل می آید و با وجود ماشین تولید زیاد می شود.

10. کاستن از تعداد کارمندان؛ زیرا همان طور که گفتیم، ماشین کار چندین کارمند را انجام می دهد. مثلاً در اداره پست، ماشین تفکیک، نامه های هر شهر و منطقه را که باید به آن جاها فرستاده شود از هم جدا می سازد و این باعث می شود که شمار کارمندان تا حد یک چهارم یا یک پنجم کاهش یابد. فرق میان این بند با بند قبلی، یعنی گسترش کار، این است که گاهی اوقات مؤسسه، به دلیل محدودیت جا یا امثال آن، گنجایش تعداد زیادی کارمند را ندارد. بنابراین، ماشین کار را گسترش می دهد بدون آن که نیازی به فضای وسیع باشد، اما کاستن تعداد کارمندان مشکلات آنها را سبک می کند.

11. راه انداختن سریعتر کار مردم؛ برای مثال، یک نانوائی ماشینی در هر ساعت مثلاً به صد نفر نان می دهد در حال که اگر با نیروی دست کار کند تعداد کمتری را راه می اندازد.

12. از ماشین کارهایی بر می آید که از غیر ماشین ساخته نیست؛ مانند طراحی های زیبا در دوزندگی، تزریق هوا در قوطیهای کنسرو و غیره.

اینها قسمتی از مزایای ابزارهای نوین بود، اما با اینهمه معایبی هم دارند. گرچه مزایای آنها بر معایبشان می‌چربد و به همین دلیل هم مدیران در مؤسسات خود از ماشین‌آلات جدید استفاده می‌کنند.

معایب ماشین‌آلات جدید

برخی از معایب ماشینها عبارتند از:

1. ماشین‌انعطاف کمتری دارد؛ چون هر ماشین یا هر دستگاهی از ماشینها و دستگاههای اداری برای انجام کار خاصی طراحی شده است و وقتی این کار فراهم نباشد ماشین متوقف و بی‌کار می‌ماند. در حالی که کارمند می‌تواند کارهای متعددی انجام دهد و هر نوع کاری را آموزش ببیند.

2. ماشینها در معرض شکسته شدن و از بین رفتن هستند و این نکته ای است که باید به آن توجه شود؛ زیرا هر گونه شکستگی یا خرابی در ماشین منجر به توقف کارها در سازمان می‌شود مخصوصاً اگر در سازمان يك ماشین بیشتر وجود نداشته باشد. البته کارمند هم گاه بیمار می‌شود و یا غیبت اضطراری می‌کند اما بیماری و غیبت لطمه زیادی به کار او نمی‌زند؛ چون کارمند دیگری می‌تواند جایگزین او شود.

3. ماشین، بویژه اگر از سیستم پیچیده ای برخوردار باشد، برای راه اندازی و کار نیاز به کارمندانی آموزش دیده و متخصص دارد، و هزینه ی تأمین چنین کارمندانی بعضاً بالاست. همچنین آموزش کارمندان شاغل سازمان برای کسب مهارتهای لازم جهت راه اندازی و استفاده از این ماشینها هزینه فراوانی از جهت مالی و حتی از جنبه اجتماعی برای سازمان به همراه دارد مخصوصاً اگر قرار باشد آموزش در خارج کشور صورت گیرد.

4. ماشین غالباً ایجاد سر و صدا می‌کند در صورتی که عامل انسانی این گونه نیست.

5. ماشین، به دلیل نیازش به سوخت و روغن و سایر مواد، آلاینده است در صورتی که انسان چنین نیست.

6. ماشین نیاز به نوشت افزار و لوازم خاصی دارد اما انسان مستلزم این چیزها نیست.

7. ماشین نیاز به مراقبت دائمی دارد و مراقبت دائمی هم برای اداره هزینه بردار است چه هزینه پولی و چه نیروی انسانی.

8. خرید ماشین آلات مستلزم خرج کردن مبالغ زیادی از سرمایه می باشد.

9. ماشینها و ابزارهای جدید خیلی زود قدیمی و از رده خارج می شوند و ماشینهای جدیدتر جای آنها را می گیرند. بنابراین، نگهداشتن آنها باعث می شود که سازمان از جامعه عقب بیفتد و این خود در تولید و سودآوری آن تأثیر منفی می گذارد، و از طرفی، تبدیل و جایگزین کردن این ماشینها هم هزینه زیادی به دوش مؤسسه می گذارد.

10. ماشین و ابزار خطراتی دارد. مانند برق گرفتگی، قطع شدن دست و پا و خطراتی از این قبیل که در ماشینها و دستگاههای نجاری و آهنگری و غیره مشاهده می شود.

11. بسیاری اوقات، ماشین باعث تخریب ساختمان می شود؛ چون در دیوارها و امثال آن ایجاد لرزش می کند و به مرور زمان باعث ترک و شکاف در آنها می شود.

12. کاهش و یا حتی از بین رفتن خواص غذاهایی که با ماشین تهیه می شوند، مانند آرد کردن گندم با آسیاب برقی و امثال آن؛ زیرا ماشین مواد حیاتی غذاها و دانه ها را می سوزاند.

روشن است که مقصود ما از ماشین در این مبحث، دستگاههایی نیست که موجبات آسایش کارمندان را فراهم می آورد مانند دستگاههای خنک کننده و گرماساز و تهویه و تلفن و غیره که انسان عموماً به آنها نیاز دارد. البته این دستگاههای غیر اداری نیز برخی از همان فواید پیشگفته را دارند مثل سرعت بخشیدن به انجام کارها و غیره. چنان که برخی زیانها و معایب آنها را هم دارند مانند خطر آفرینی، نیاز به مراقبت و نگهداری، ایجاد سروصدا و ...

بررسی های لازم پیش از تأمین ماشین آلات جدید

مطلب دیگری که در این جا باید به آن اشاره کنیم این است که رئیس یا فردی که مأموریت خرید ماشین و دستگاه به او محول می شود باید قبل از اقدام به خرید کمی تأمل نماید و موضوع را از جمیع جهات بررسی کند. در پرتو این بررسی است که می تواند درباره این سؤال تصمیم گیری کند: آیا، با توجه به تمام جهاتی که گفتیم، به ماشین نیاز مبرم

است؟ در صورتی که جواب مثبت باشد، نوبت سؤال دوم می‌رسد: چه نوع ماشینی را باید انتخاب کرد؟ غالباً پاسخ سؤال اول مثبت است؛ علتش هم رشد فزاینده کارهای اداری است، چه در ادارات دولتی و یا در ادارات غیر دولتی و حتی در مدارس و امثال آن. اما لازم است که مأمور خرید ماشین از خود سؤال کند که: آیا امکان دارد کار را ساده یا حذف کرد و یا روش انجام کار را تغییر داد تا دیگر نیازی به خرید ماشین نباشد؟ در صورتی که نیاز به کار قطعی است و نمی‌شود آن را حذف کرد، آیا این کار خرید ماشین را توجیه می‌کند؟ زیرا از رهگذر مقایسه، ممکن است به این نتیجه برسد که، به دلیل بالا بودن هزینه‌ها و غیره، نیازی به خرید ماشین نیست. اگر برای مسئول خرید ماشین معلوم شد که به وجود ماشین نیاز مبرم هست و چاره‌ای جز خرید آن نیست، آن‌گاه باید درباره نوع ماشین مناسب برای انجام کارهای سازمان تحقیق و پرس‌وجو کند؛ چون در بازار و نمایشگاهها ماشینهای متنوع و متفاوتی عرضه می‌شود و هر کدام مزایا و معایبی دارد که باید قبل از خرید مورد توجه قرار گیرند. بنابراین، مأمور خرید، باید پیش از خرید دستگاه مورد نظرش تمام جوانب را در نظر بگیرد مثلاً، آیا این دستگاه استحکام کافی را دارد یا ندارد؟ آیا پس از مدتی از رده خارج می‌شود و باید دستگاه دیگری را جایگزین آن کرد یا نه؟ در میان ماشینها و دستگاههای موجود در بازار بهترین آنها و مناسب‌ترین شان برای انجام کارهای سازمان کدام است؟ و در این رابطه وضعیت و موقعیت سازمان را نیز در نظر بگیرد. با خرید این ماشین و دستگاه چه فوایدی حاصل سازمان خواهد شد؟ آیا باعث خواهد شد که کارها با سرعت مطلوب انجام گیرد؟ آیا جایگزین شدن این ماشین و دستگاه به جای تعدادی کارمند، هزینه‌های اداری را پایین خواهد آورد؟ آیا در انجام کارها باعث کاهش خطاها و افزایش اعتماد خواهد شد؟ آیا کارمندان را از شر کارهای روتین کسالت آور راحت خواهد کرد؟ و دیگر فوایدی که قبلاً از آنها صحبت شد.

شخص مسئول خرید ماشین و دستگاه می‌تواند از دیگر سازمانهایی که از این ماشینها استفاده می‌کنند درباره مزایا و معایب آنها پرس‌وجو کند. همچنین می‌تواند از نمایندگی یا فروشنده آنها نظرخواهی کند به شرط آن که نماینده یا فروشنده فردی امین و با صداقت

باشد نه این که فقط به فکر فروش کالايش باشد؛ چه، فروشنده يا نمايندگي غالباً مزايای و محاسن ماشين را ذکر می کند و معایب آن را کمتر می گوید و يا اصلاً آنها را نمی گوید.

بنابراین، اگر مأمور خرید ماشين و دستگاه بخواهد به فروشنده و نماينده آن اعتماد کند بايد قبلاً آنها را بشناسد و به راستگویی و منصف بودنشان اطمینان یابد. در هر حال لازم است که رئیس یا مقام مسئول خرید اطلاعات زیادی درباره ماشين و دستگاهی که قصد دارد بخرد از منابع متعدد جمع آوری کند تا هنگام خرید آن حساب شده تصمیم بگیرد.

مسئول خرید، همچنین، بايد سؤل کند که آیا اجاره کردن ماشين بهتر و به صرفه تر است يا خرید آن؟ چرا که دستگاه نیز مانند اتومبيل و مغازه و خانه و چیزهایی از این قبيل است که گاه اجاره کردن آنها بهتر و مقرون به صرفه است و گاه خریدشان. چنانچه مأمور خرید بتواند، قبل از خریدن دستگاه و ماشين، آن را بررسی و امتحان کند تا از مزایای آن مطمئن گردد و معایب را کشف نماید، بايد این کار را بکند؛ حال ممکن است خودش از عهده این کار بر آید و شخصاً آن را انجام دهد يا از مهندس و کارشناس مربوطه بهره گیرد.

ویژگی های ابزار مناسب خرید

رئیس یا فرد مسئول بايد قبل از انتخاب ماشين و دستگاه، این نکات را رعایت کند:

1. سهولت راه اندازی ماشين؛ چرا که این امر یکی از مزایای آن به شمار می آید. چون کار کردن با بعضی ماشينها دشوار است و با بعضی دیگر آسان. پس از آن که معلوم شد ماشين به آسانی کار می کند بايد سعی کند از میان آنها بهترینش را برگزیند؛ زیرا، این امکان وجود دارد که ماشين دیگری آسانتر از این ماشين باشد، و سهولت کار با آن کار کارمندان را با آن سهولت می بخشد. همچنین باعث می شود که نحوه کار کردن با آن را در زمانی کوتاهتر و با هزینه ای کمتر یاد بگیرند. بنابراین، ماشين انجام کارها را سرعت می بخشد و کمتر موجب خستگی می شود. همچنین از خطاهایی که ممکن است در اثنای کار پیش آید، می کاهد؛ چون هر اندازه زمان کار کوتاهتر باشد خطاها کمتر می شود.

2. استحکام؛ از آن جا که ماشين توسط کارمندان متعددی و تحت شرایط متفاوتی

استفاده می شود و بسیاری از کارمندان نسبت به نگهداری از آن کم توجهند، لذا اگر ماشین و دستگاه قدرت و استحکام لازم را نداشته باشد خیلی زود به خرابی می افتد و در نتیجه، سبب ضرر و زیان به سازمان می شود. پس، لازم است که مسئول خرید مسأله استحکام ماشین را در نظر بگیرد و آن را با دیگر ماشینها و دستگاههای همانند مقایسه کند.

3. انعطاف پذیری؛ مقصود از انعطاف پذیری امکان استفاده از ماشین برای انجام کارهای متنوع است. اگر کارهایی که يك مؤسسه انجام می دهد از يك نوع هستند و مقدار آنها هم به اندازه ای نیست که ماشین پیوسته کار کند در این صورت بهتر است ماشینی خریداری شود که انعطاف پذیر است تا قابلیت انجام کارهای متنوعی را دارا باشد و بتوان از آن ماشین در این کارها استفاده کرد. مانند ماشین یا چرخ خیاطی که هم می دوزد، هم گلدوزی می کند و هم کارهای دیگری از آن ساخته است. گاهی اوقات يك ماشین دهها کار و یا بیشتر انجام می دهد. اما اگر مقدار کار مؤسسه به اندازه ای هست که ماشین مرتباً در حال کار باشد بهتر است ماشینی خریداری شود که مخصوص همان کار طراحی و ساخته شده است؛ چون دیگر فرصتی برای بیکار ماندن ماشین باقی نمی ماند تا در کارهایی از نوع دیگر مورد استفاده قرار گیرد. البته غالب مؤسسات، بویژه مؤسسات بزرگ، کارهای متعدد و متنوعی انجام می دهند، بنابراین، ماشینهای از نوع اول ارجحیت دارند.

4. انطباق پذیری؛ مقام مسئول باید قابلیت انطباق ماشین با نظامها و ترتیبات متبوع در سازمان را مد نظر قرار دهد، به طوری که بتوان، بدون ایجاد تغییرات عمده در رویه ها و الگوها و دفاتر ثبت و منابع اطلاعات موجود در سازمان، از ماشین استفاده کرد. بنابراین، ماشین و دستگاهی که قابلیت انطباق با وضعیت فعلی سازمان را داشته باشد بهتر و مناسب تر از ماشینی است که آوردن آن به سازمان مستلزم تجدید طراحی الگوهای به کار رفته در سازمان و ترتیب مجدد پرونده ها و منابع اطلاعات و تغییراتی از این قبیل می باشد. همچنین اگر سازمان در نظر داشته باشد که مثلاً يك سال بعد تغییراتی در خود ایجاد کند در این صورت هم ماشین باید از قابلیت انطباق برخوردار باشد، یعنی به گونه ای باشد که هم در حال حاضر بتوان از آن استفاده کرد و هم در آینده.

5. قابلیت حمل و نقل؛ چون بسیاری اوقات ماشین در يك جا ثابت نمی ماند بلکه از نزد يك کارمند به نزد کارمندی دیگر و یا از اتاقی به اتاق دیگر برده می شود. لذا سبک بودن وزن ماشین و دستگاه و سهولت حمل و نقل آن باعث صرفه جویی نیروی زیادی در حین نقل و انتقال می گردد، مخصوصاً اگر مؤسسه بخواهد از محلی به محل دیگر منتقل شود. به همین دلیل است که امروزه سعی می شود ماشین آلات و ابزارهای اداری را سبک و کم حجم بسازند و در عین حال کیفیت آن حفظ و یا بهتر شود. البته خیلی از مردم بزرگی و چشمگیر بودن دستگاه را دوست دارند و از این رو ملاحظه این جهت را نمی کنند بلکه به فکر بزرگی ظاهر دستگاه هستند، و این مطلب دیگری است که فعلاً درصدد بحث از آن نیستیم. به هر حال، هر مدیری باید ماشین و دستگاهی را انتخاب کند که متناسب با هدف و مقصد او باشد، ولی آنچه درباره قابلیت و سهولت حمل و نقل گفتیم، در واقع، اصل اولیه است و جز این هرچه باشد از موارد استثنا به شمار می آید.

6. خدمات پشتیبانی و پس از فروش؛ یعنی باید ماشین و دستگاهی را انتخاب کرد که قطعات یدکی آن به وفور موجود باشد و خدمات پس از فروش خود را در اسرع وقت ارائه دهد. همچنین کارمندان متخصص برای آن وجود داشته باشد. در صورتی که ماشین و دستگاهی دارای این مزایا باشد باید آن را ترجیح داد بر ماشینی که دست یابی به قطعات یدکی آن و یا کارشناسانی که در صورت لزوم، بتوانند آن را تعمیر کنند دشوار است.

7. هزینه های راه اندازی ماشین و قطعات یدکی آن و کارمندی که با آن کار می کنند و اموری از این قبیل؛ در هنگام مقایسه مزایا و معایب ماشین آلات مشابه، ملاحظه هزینه های راه اندازی و ادامه کار با آن و تعمیر ماشین و تعویض قطعات یدکی اش، راهگشاست و شخص را در انتخاب یکی از آنها کمک می کند. ماشینی که کار با آن کمترین هزینه را داشته باشد برای مؤسسه بهتر است. هزینه ها شامل مواد لازم برای ماشین، ابزارها و ادوات مخصوص مورد نیاز آن، مساحت دفتری که با آن ماشین کار می کند و سوخت یا انرژی لازم برای کار کردن ماشین و تعمیرات ضروری می شود. مثلاً ممکن است ماشینی با بنزین درجه يك و گرانقیمت کار کند و ممکن است با بنزین

معمولی و یا با گازوئیل. بدیهی است که قیمت این سوختها تفاوت زیادی باهم دارند.

8. مشخصات راه اندازی؛ برای مثال، ممکن است ماشین احتیاج به برق قوی داشته باشد به طوری که اگر جریان برق قطع شود نمی توان برای راه اندازی ماشین از ژنراتور استفاده کرد. در این صورت ماشینی را که با ژنراتور نیز کار می کند باید بر آن ترجیح داد مخصوصاً در کشورهایی مانند بسیاری از کشورهای عقب مانده چون خاورمیانه و غیره، که خاموشی برق در آنها زیاد اتفاق می افتد. بنابراین، لازم است ماشینی خریداری شود که با نیروی برق ژنراتور نیز کار کند.

9. شهرت شرکت تولیدکننده ماشین؛ چرا که شهرت غالباً حکایت از واقعیت دارد. پس، رئیس باید، برای اطمینان از مزایای فنی ماشین، از شرکتهای خوشنام خرید کند. به همین دلیل، گاهی اوقات به شهرت کارخانه تولیدکننده دستگاه و امانتداری و درستکاری نماینده آن اعتماد می کند و از نماینده می خواهد که ماشین جدید را در اختیارش بگذارد و از او درباره کیفیت ماشین تضمینها و تعهدات لازم را می گیرد. البته آن شهرتی قابل اعتماد است که ناشی از قدمت و سابقه کارخانه باشد و همچنان شهرتش را حفظ کرده باشد وگرنه شهرتهای موقت و زودگذر گاهی اوقات دروغین و برخاسته از تبلیغات است.

10. مشخصات ظاهری و عمومی ماشین؛ چنانچه اداره خواستار ماشین جدید و خوش طراحی شده ای است باید زیبایی ظاهری آن را نیز مدّ نظر قرار دهد به طوری که انسان از دیدن آن لذت ببرد و صدایش هم گوشخراش نباشد. چنین ماشین و دستگاهی نه چشم را آزار می دهد و نه گوش را، و مشتریان را نیز بیشتر و بیشتر جذب می کند؛ زیرا همان طور که نفس آدمی چیز خوب را دوست دارد چشم و گوش نیز چیز خوب را می خواهند. حسّ شامه نیز همین حالت را دارد. بنابراین، چنانچه دو دستگاه باشد که یکی با مثلاً گازوئیل کار می کند و دیگری با بنزین یا یکی با بنزین کار می کند و دیگری با برق و قیمت آن هم برای مؤسسه اهمیتی ندارد، باید آن دستگاهی را خریداری کرد که با بنزین و یا برق کار می کند نه آن را که با گازوئیل کار می کند.

11. رهن و اجاره یا فروش؛ اگر هر يك از این دو مورد برای مدیریت امکانپذیر باشد

باید - همان طور که قبلاً اشاره کردیم - آن را که کم هزینه تر است انتخاب کند.

12. قیمت ماشین؛ اگر دو ماشین و دستگاه باشد که هر دو از هر لحاظ یکسان باشند اما یکی با دوامتر از دیگری باشد در این صورت باید آن را بر ماشینی که دوامش کمتر است مقدم داشت؛ زیرا، گاهی اوقات يك ماشین یا دستگاه گرانتر از دستگاه مشابه آن می باشد، اما آن که گرانتر است مدت بیشتری دوام می آورد. بنابراین، خرید ماشین گرانقیمت برای مؤسسه سودآورتر و مناسبتر است. پس اگر مدیر بخواهد از میان چند نوع ماشین یا دستگاه یکی را انتخاب کند و با مقایسه آنها با یکدیگر معلوم شود که دو ماشین به لحاظ شرایطی که گفتیم، یعنی استحکام و زیبایی ظاهری و ...، یکسان هستند در این صورت عامل قیمت ماشین باید مدنظر قرار گیرد و در تصمیم گیری حرف آخر را بزند. مدت استفاده مفید از ماشین، قیمت باقی مانده آن پس از کسر استهلاک، اگر به صورت اقساطی خریداری شود، و سیاست شرکت تولیدکننده در گرفتن ماشین مستعمل و دادن ماشین و دستگاهی جدید به جای آن و امثال این عوامل نیز در قیمت ماشین دخالت داد، می شود؛ چرا که بعضاً ممکن است خرید ماشین اقساطی مناسب تر از خرید نقدی آن باشد، همچنین ماشین و دستگاهی که بتوان آن را در همان شرکت فروشنده تعویض کرد بهتر از ماشینی است که قابل تعویض در آن شرکت نباشد بلکه باید در بازار فروخته شود.

چنانچه مدیر بخواهد ماشینهای متعددی از يك نوع مانند ماشین تحریر یا ماشین حساب و غیره، خریداری کند بهتر است که همگی از نظر جنس و شکل و سایر خصوصیات یکسان باشند؛ چون یکدست بودن ماشین آلات در يك اداره واحد دارای فوایدی است از جمله: خرید ماشینها با قیمت کمتر چون وقتی جنس به صورت کلی خرید شود فروشنده تخفیف بیشتری می دهد، سهولت در ارائه خدمات پس از فروش، کاهش هزینه های آموزش کارمندان و آشنا ساختن آنها با نحوه استفاده از ماشینها و دادن منظر هماهنگ و زیبا به دفتری که این ماشین آلات یکدست در آنها قرار داده می شود. مگر این که، به منظور جلب مشتری یا زیبایی ظاهر، اصل تنوع مورد نظر باشد مثل تنوع در گُلها و خوراکیها و پارچه و لباس، و منزل و اتومبیل و امثال اینها؛ چرا که اصولاً انسان به صورت

اگر دو ماشین و دستگاه وجود داشته باشد که بتوان هر يك از آن دو را به کار گرفت و یا خریداری کرد، لازم است که هزینه های سالانه انجام کار با ماشینهای دستی و ماشینهای مکانیکی را مقایسه کرد. اگر نتیجه بررسی و مقایسه نشان داد که یکی از آن دو کم هزینه تر از دیگری است باید همان را انتخاب نمود. اما چنانچه هر دو وسیله، از نظر هزینه، برابر بودند باید جهات و عوامل دیگر را در ترجیح یکی بر دیگری مورد لحاظ قرار داد. برای مثال، برخی کارشناسان استفاده از ابزارهای دستی را در کشورهای در حال رشد ترجیح می دهند چون باعث کاهش درصد بیکاری، فراهم آمدن فرصتهای اشتغال برای بیکاران، و کاهش مشکلات ناشی از ماشینهای مکانیکی می گردد. وسایل دستی و وسایل مکانیکی هر يك برای خود فواید و مضراتی دارد. مثلاً ابزارهای دستی محتاج کارمندان متعددی است که باید به آنان حقوق و مزایا و فوق العاده و پاداش و بازنشستگی و امتیازاتی دیگر پرداخت شود، اما وسایل مکانیکی به کمترین تعداد کارمند نیاز دارند منتها علاوه بر هزینه های کارمندان که با این ماشینها کار می کنند، خود ماشینها نیز هزینه هایی در بر دارد. افزون بر این، سود سرمایه، کسر استهلاک، هزینه های تعمیر و نگهداری، هزینه های اجاره ماشین، اگر اجاره مناسب تر باشد، هزینه های مصرف برق یا هزینه خرید ژنراتور، لوازم التحریر، لوازم دیگر ماشین، تجهیزات دفتری و غیره را نیز باید در نظر گرفت. مطلب دیگری که پیش از این هم به آن اشاره کردیم در نظر گرفتن آبرو و حیثیت مؤسسه است. چون ماشین آلات جدید مکانیکی آبرومندتر از ابزارهای دستی هستند اما ابزارهای دستی این حسن را دارند که خواص خوراکیها را بیشتر حفظ می کنند. مثلاً آسیابهای بادی و یا آبی خواص گندم و دیگر غلات را بیشتر حفظ می کنند تا آسیابهای برقی. چون این آسیابها بخشی از انرژی نهفته در غلات را می سوزاند و لذا غلاتی که توسط آنها آرد می شود خاصیتش کمتر از غلاتی است که به وسیله آسیابهای دستی یا بادی یا آبی آرد می شود. گاهی هم يك ماشین بر ماشین دیگر ترجیح داده می شود برای اینکه مثلاً ماشینهای دستی سر و صدا دارند و باعث ناراحتی همسایگان می شوند اما ماشینهای برقی چنین نیستند.

از این نکات که بگذریم، رئیس چند وظیفه دیگر به عهده دارد:

اول: برنامه ریزی برای استفاده از ماشین آلات؛ زیرا، برخی کارمندان پیوسته سر و کار با ماشین ندارند بلکه در اوقات معینی از آن استفاده می کنند. بنابراین، به خاطر صرفه جویی در هزینه، مدیر باید برنامه استفاده از ماشین را طوری تنظیم کند که وقتی کارمند با آن کار دارد در اختیارش قرار گیرد و پس از آن که کارش تمام شد به کارمند دیگری بدهد. با این روش بیشترین استفاده از ماشین به عمل می آید.

دوم: فراهم آوردن شرایط نگهداری لازم از ماشین؛ چرا که خدمات تعمیر و نگهداری برای ماشین ضروری است تا این که ماشین کیفیت خود را حفظ کند و عمرش بیشتر شود و بتوان بیشترین بهره برداری را از آن به عمل آورد. در مؤسسات بزرگ غالباً اداره ای برای تعمیر و نگهداری ماشینها ایجاد می شود، اما ادارات کوچک بهتر است که با یکی از شرکتهای متخصص در تعمیر و نگهداری و سرویس دهی به ماشین آلات قرارداد ببندند تا از این لحاظ به ماشینهای آن اداره ها سرویس دهد.

سوم: بعد از پایان یافتن کار روی ماشین حتماً پوشانده شود، زیرا گرد و غبار و آفتاب و امثال اینها دشمن ماشین هستند بنابراین، در پایان وقت اداری که دیگر با ماشین کاری ندارند باید با پوشاندن آن از رسیدن گرد و غبار و غیره به ماشین جلوگیری شود.

چهارم: آموزش دادن بهترین روشهای استفاده از ماشین به کارمندان؛ چرا که استفاده از ماشین توسط کارمندی که به اندازه کافی آموزش ندیده موجب می شود که ماشین زودتر صدمه ببیند و از بین برود. بنابراین آموزش کاربرد ماشین به کارمندان فواید زیادی دارد.

پنجم: داشتن سیاستی مشخص برای جایگزینی ماشین قدیم؛ چون وقتی هزینه های تعمیر و نگهداری ماشین بالا برود و ماشین کهنه و قدیمی شود یا ماشین بهتری به بازار بیاید بهتر است که ماشین قدیمی فروخته و ماشین جدیدی جایگزین آن شود.

ششم: گردآوردن کارهای همسان در يك مكان؛ چون ماشینها برای آن که پیوسته مشغول به کار باشند لازمه اش آن است که مقدار زیادی کار وجود داشته باشد. بنابراین،

گرد آوردن کارهای مشابه در يك محلّ باعث می شود که ماشین بی وقفه کار کند و علاوه بر این، از هزینه های انجام کار هم کاسته می شود.

هفتم: سعی در یکدست سازی ماشینهای اداری سازمان که قبلاً نیز به آن اشاره کردیم. این کار باعث کاهش هزینه های کارمندان واحد کار می شود جز در مواردی که استثنا کردیم.

هشتم: اقدام به صورت برداری از موجودی ماشینهای سازمان در هر شش ماه یا هر سال یکبار؛ این اقدام فواید عدیده ای دارد از جمله:

الف: اطمینان از این که ماشینهای اداری ثبت شده در دفاتر سازمان هنوز هم در تصرف و حیات سازمان می باشد.

ب: فراهم آمدن فرصت بررسی وضعیت ماشین به منظور اطمینان یافتن از این که از ماشین نگهداری و مراقبت لازم به عمل آمده است.

ج: شناسایی ماشینهایی که در سازمان بیکار و بلا استفاده مانده اند، یا بیش از قدرت و ظرفیتشان از آنها کار کشیده می شود تا اقدامات مناسب برای استفاده معتدل از آنها اتخاذ شود و از خراب شدن زود هنگام ماشینها ممانعت به عمل آید.

د: فرایند صورت برداری و بازرسی از ماشینها همچنین باعث می شود که چنانچه عیبی برای آنها پیش آید که برای انسان خطرناک باشد، مثل لخت شدن سیم برق آن که موجب برق گرفتگی می شود، آن عیب به موقع شناسایی و عیب یابی شود.

اجاره خدمات و ابزار در سیستم مدیریت جدید

در گذشته، بیشتر سازمانهای جهانی و نیز دولتها برای خود اقدام به خرید ساختمان اداری و ماشین آلات و حتی کامیون می کردند اما اخیراً کار برعکس شده است، یعنی بسیاری از شرکتها و سازمانها و دولتها این چیزها را اجاره می کنند. علتش هم به بالا بودن قیمت خرید برخی ماشینها و نیز احتمال قدیمی و از رده خارج شدن سریع آنها و جایگزین شدن ماشینهای مدرنتر و بهتر بر می گردد. از این رو، شمار زیادی از دولتها و

سازمانها، از هر قسمی که باشند، به اجاره کردن ماشین آلات و خودرو و همچنین ساختمان بویژه ماشین آلات گرانقیمت روی آورده اند، و با شرکتهای تولیدکننده و اداره کننده این ماشینها و ساختمانها قراردادهای اجاره مدت دار، چنان که قاعده اجاره است، منعقد می کنند و طرفین قرارداد، بر حسب توافق فیما بین، هر چند وقت يك بار درباره شرایط جدید اجاره ماشینها و ساختمانها به مذاکره می پردازند. شرکت، چه شرکت دولتی باشد یا شرکت خصوصی، باید ببیند که کدام يك از این دو شق، اجاره یا خرید، برایش مقرون به صرفه تر است. گاهی اوقات ممکن است هر دو شق یکسان باشند اما شرکت فعلاً به پول نیاز دارد بنابراین اجاره کردن را مقدم می دارد، یا فعلاً به پول نیازی ندارد در این صورت خرید در اولویت قرار می گیرد. مثلاً قیمت خرید هزار دینار است و قیمت اجاره سالی صد دینار. از طرفی ماشین هم تا مدت ده سال درست و سالم کار می کند. در چنین فرضی میان اجاره و خرید، از جهت اصل قیمت پول، فرقی نیست و هر دو حالت یکسان است منتها در حال حاضر شرکت به نهصد دینار نیاز دارد بنابراین اجاره می کند، یا نیازی به نهصد دینار ندارد و ماشین را می خرد. با در نظر گرفتن این امر، یعنی اختلاف دو قیمت یا دو نیاز، مالک ماشین و شرکت درباره خرید یا اجاره، با یکدیگر به گفتگو می پردازند. گاهی شرکت نیاز به پول دارد و مالک نیازی به آن ندارد، در این صورت خرید صورت می گیرد، و گاه بر عکس است که در این حالت اجاره مطرح می شود. اجاره ماشین آلات فواید متعددی در بر دارد. مثلاً، گاهی اوقات اجاره سبب می شود که کارهای سازمان اجاره کننده از سوی سازمان مالک ماشین آلات تا حدی کنترل شود و این به نفع مستأجر و یا به ضرر اوست. یا بعضاً هزینه های اجاره ماشین آلات بالاست لذا سازمان مالک ماشین آلات می خواهد هزینه های ماشین را جبران کند و سودی از آن به دست آورد. یا اجاره سبب صرفه جویی در هزینه های خدمات تعمیر و نگهداری می شود، مخصوصاً اگر این خدمات تخصصی و هزینه هایش گران باشد. لذا سازمان مالک ماشین کارهای سرویس دهی آن را به عهده می گیرد. یا حکومت می خواهد به صاحبان املاک سودی برساند. در این صورت دولت با آن که قادر به خرید ساختمان می باشد اما اجاره کردن آنها را از صاحبان املاک

ترجیح می دهد چون می خواهد از این طریق رابطه میان دولت و مردم حفظ شود. یا اجاره امکان استفاده از ماشین آلات جدید را فراهم می آورد؛ زیرا هر زمان که ماشین کهنه شود ماشین جدیدی جایگزین آن می کند. یا اجاره ماشین آلات بودجه ای را که برای خرید آنها تخصیص داده می شود پس انداز می کند و سازمان می تواند آن مبلغ را در راههای دیگر سرمایه گذاری کند و از این رهگذر سود و فایده ای نصیب خود کند. یا سودهای تفاوت میان اجاره و خرید سبب سودهای مضاربه ای می گردد و این خود کفّه اجاره کردن را سنگین تر می سازد. برای مثال، اگر قیمت خرید ماشین هزار دینار باشد و قیمت اجاره آن سالی صد دینار. چنانچه ماشین خریداری شود نهصد دیناری که تفاوت میان خرید و اجاره است، در ماشین راکد می ماند در صورتی که اگر آن را اجاره کنند سازمان می تواند آن نهصد دینار مابه التفاوت را به یک شرکت مضاربه ای واگذارد و سالی مثلاً نود دینار سود به دست آورد. در کشورهایی هم که ربا را حرام نمی دانند می شود آن نهصد دینار را به بانک ربوی سپرد و بانک هر سال مثلاً نود دینار سود به شرکت بدهد.

همین تفاوت را در مورد رهن و اجاره و اجاره بدون رهن نیز می توان لحاظ کرد. ممکن است فردی خانه ای را به سالی صد دینار اجاره کند و یا برای مدت ده سال با هزار دینار آن را رهن کند و سالی بیست دینار برایش اجاره پردازد؛ چیزی که امروزه در برخی کشورهای اسلامی متعارف و معمول است. اگر خواسته شود که به هیچ یک از طرفین اجحافی نشود لازم است که سود مضاربه ای نهصد دینار در رهن به اندازه تفاوت باشد، یعنی سود و زیان در رهن و اجاره برابر باشند، یا کمتر باشد و یا در اجاره تنها، بیشتر باشد.

اجاره ساختمان یا ماشین و یا امثال آن توسط سازمان یا دولت گاه ممکن است مطلق و بلا قید باشد و گاهی مقید، یعنی ماشین را برای مدت پنج سال به پانصد دینار اجاره کند اما طرفین در ضمن عقد قرارداد شرط می کنند که اگر، به واسطه سقوط قیمتها، مبلغ اجاره پایین بیاید و یا بالعکس، به سبب تورّم، قیمتها بالا برود در هر سال آن مبلغ را تجدید کنند.

مطلب دیگر این که، همان طور که ساختمانهای سازمانهای بزرگ یا کوچک - اعم از دولتی و غیر دولتی - نیاز به مراقبت دائم و مرمت مستمر دارند ماشینهای اداری نیز باید پیوسته کنترل و مراقبت شوند تا بتوان بیشترین بهره برداری را از آنها به عمل آورد. چرا که

کنترل ماشینها به حداکثر استفاده از آنها کمک می کند؛ از افراط و تفریط در کار کشیدن از آنها که به کار یا به ماشین صدمه بزند جلوگیری می کند؛ باعث می شود که مسئولین مطمئن شوند ماشینها در جاهایی هستند که بیشترین استفاده کاری از آنها می شود؛ در صورتی که شرایط تغییر کند یا معلوم شود که وجود ماشین در این مکان نامناسب است، امکان انتقال و ارسال آن را به مناطقی که سازمان به آن ماشین نیاز دارد سهولت می بخشد، فرایند اطمینان مدیریت را از این که خدمات تعمیر و نگهداری نسبت به ماشینها صورت می گیرد تسهیل می کند؛ شناخت هزینه های تعمیر و نگهداری از هر ماشین را و این که آیا این هزینه ها با هزینه تعمیر و نگهداری مجموع ماشینها برابر است یا خیر آسان می گرداند. مثلاً اجرت تعمیر و نگهداری ده ماشین یکصد و پنجاه دینار است در حالی که اجرت تعمیر و نگهداری تک تک آنها دوازده یا هیجده دینار می باشد؛ چرا که حالت اجتماع اشیاء گاه قیمت یا اجرت را بالا می برد و گاه پایین می آورد. کنترل و مراقبت، همچنین، فرایند تبدیل ماشین آلات قدیمی به ماشینهای جدید را سهولت می بخشد؛ به شناخت ماشینهای قدیمی که هزینه های تعمیر و نگهداری آنها بالا رفته است و یا هزینه هایشان بالا نرفته اما ایجاد سر و صدا می کنند و یا دیگر با کیفیت مطلوب تولید نمی کنند و یا امثال اینها، کمک می کند و باعث می شود که مدیریت تصمیم به فروش یا جایگزینی آنها بگیرد و از وجود آنها خلاص شود. کنترل و مراقبت همچنین در ساماندهی فرایند خرید و فروش ماشینها کمک می کند. همچنین معلوم می سازد که آیا کارمندی که با ماشین کار می کند در کار کشیدن از آن افراط یا تفریط می کند و یا در حدّ متوسط و مورد انتظار کار می کند، و اگر چند نفر با آن کار می کنند آیا افرادی امین و درستکار هستند یا خیر، و فواید دیگری از این قبیل که حاصل کنترل و مراقبت از ماشینها هستند.

نوع ماشین آلات در روزگار معاصر

در عصر حاضر، ماشینهای اداری بسیار متنوع و فراوانند، مانند ماشین تحریر معمولی، ماشین تحریر صامت، ماشین تحریر برقی، ماشین تحریر مکانیکی، ماشین تحریر با

حروف مختلف، ماشین تحریر صوتی و یا صوتی - تصویری که شامل تحریر و تصویر و صوت است، ماشین چاپی که کاغذهای مخصوص مانند کاغذ سیلک و امثال آن استفاده می کنند، ماشین چاپی که کاربن و کاغذ براق و یا هر نوع کاغذ معمولی استفاده می کنند، ماشین حسابهای مخصوص دفترداری یا تحریر فاکتورها و غیره و ماشینها و دستگاههای متنوع دیگری نظیر ماشینهای ثبت آدرس، ماشینهای شماره زن معمولی، دوربینهای الکترونیکی، دوربینهای معمولی، ماشینهای تمبرزن، ماشینهای پاکت بازکن، ماشینهای دوخت و منگنه و غیره که احیاناً شمار آنها به یکصد نوع و بلکه بیشتر می رسد. از آن جا که این ماشینها هزینه های هنگفتی دارند و در صورت خراب شدن نیاز به قطعات یدکی دارند و این قطعات در بسیاری از کشورهای خاورمیانه، به دلیل وجود بی ثباتی و نا آرامی سیاسی و اجتماعی و اقتصادی در آنها، یافت نمی شود لذا کارمندان باید از ماشینهایی که در اختیارشان می باشد و با آنها کار می کنند نهایت مراقبت و مواظبت را به عمل آورند.

ضرورت نگهداری از ماشین آلات

آیین نامه ها و مقررات سازمانها غالباً متضمن دستورات و رهنمودهایی است که کارمندان را به نگهداری و مراقبت از ماشینها و تجهیزات اداری تحت اختیارشان تشویق می کند. همچنین، مدیریت قوانینی را در جهت تنبیه و مجازات کارمندی که باعث صدمه دیدن ماشین شود و یا بیش از توانش از آن کار بکشد وضع می کند. در بعضی سازمانها نیز مدیریت سعی می کند هر از چند گاهی به کارمندان نسبت به لزوم توجه به ماشین آلات تذکر و هشدار دهد. در برخی سازمانها هم از همان ابتدا برای کارمندی که مشغول آموزش دیدن نحوه کار با ماشین است، این نکات توضیح داده می شود و چگونگی مراقبت و نگهداری از آن را به او می آموزند و اهمیت ماشین برای سازمان را به او گوشزد می کنند و یادآور می شوند که چنانچه، به عمد یا غیر عمد، باعث خرابی ماشین شود هزینه آن از حقوقش کم خواهد شد و یا مورد مجازات انفصال دائم یا موقت و مجازاتهایی از این دست قرار خواهد گرفت. با این همه، غالباً شاهد کم توجهی و بی اعتنایی به

ماشین آلات در سطح وسیعی از سازمانهای دولتی هستیم، مخصوصاً در رژیمهای دیکتاتوری که در آنها نه آن بخش از حکومت که در سایه است بر دولت روی کار کنترل و نظارت دارد و نه، اگر از دو حزب باشند، یک بخش بر بخش دیگر. حال آن که در شرکتهای خصوصی غالباً این توجه و اهتمام به ماشین آلات وجود دارد چرا که شورای مدیریت و هیأت مدیره و یا رئیس سازمان نظارت مستمر بر آن اعمال می کنند. به همین دلیل است که می بینیم در رژیمهای دیکتاتوری ماشین آلات اداری خیلی زود خراب می شوند و از بین می روند و این به دلیل ضعف نظارت مسئولین و بی مبالاتی کارمندان است. چون کارمند اگر رئیس باشد از زیر دست بر او نظارتی اعمال نمی شود و چنانچه بخواهد نظارت کند رئیس او را اخراج می کند، و اگر مرئوس باشد رئیس، به دلیل آن که او را بر اساس روابط و پارتی بازی آورده است، هر خلائی هم که بکند اخراجش نمی کند در غیر این صورت موقعیت خودش را تضعیف می نماید. در یک چنین جوئی کارمندان نه تنها به ماشین آلات اداره بی توجهی می کنند بلکه به حکومت عموماً و به مراجعه کنندگان به طور اعم نیز بی اعتنایی و کم توجهی نشان می دهند. لذا حکومت پیوسته رو به ضعف می نهد تا آن گاه که، دیر یا زود، سقوط کند.

ضرورت شناخت کیفیت ابزار و نیازسنجی سازمانی

پیش از این راجع به تحلیل گر اداری، چه در سازمانهای دولتی یا غیر دولتی، سخن گفتیم. در این جا اضافه می کنیم که یکی از کارها و وظایفی که تحلیل گر اداری برای خدمت به سازمان انجام می دهد انجام بررسیهای لازم پیرامون امکان به کارگیری ماشین آلات و تجهیزات اداری در دفاتر است. چنانچه او خود در این کار تخصص داشته باشد شخصاً به آن می پردازد و الاً برای اطلاع یافتن از مشخصات ماشینهای اداری باید از افراد کارشناس و متخصص استفاده کند. نقش تحلیل گر اداری غالباً به انجام بررسی کلی برای شناخت ماشینها و تجهیزات اداری محدود می شود تا ببیند که آیا امکان آوردن آنها به دفاتر، برای افزایش تولید یا کاهش هزینه ها یا صرفه جویی در نیرو یا تسهیل جریان کارها و یا نمایان

شدن سازمان به شکلی شایسته و در خور - به تفصیلی که در مبحث هدف مدیریت سازمان از آوردن ماشین آلات به آن ذکر کردیم - وجود دارد یا خیر.

تحلیل گر ابتدا آن کار از سازمان را که نیاز به ماشین دارد بررسی می کند. چنانچه برایش معلوم شد که به خرید ماشین نیاز مبرم است آن گاه برای شناخت مزایا و معایب آن ماشین و این که آیا خرید آن مقرون به صرفه تر است یا اجاره کردنش و مقایسه ماشینها با یکدیگر دست به بررسی تفصیلی می زند. تحلیل گر، برای به دست آوردن اطلاعات کافی راجع به ماشین، باید از این طرف و آن طرف و یا از نمایندگیهای معتبر و مورد اعتماد آن پرس و جو کند و از دیگر سازمانهای مشابه و غیر مشابهی که از این نوع ماشینها استفاده می کنند نیز استفسار نماید و چنانچه خودش از عهده این کار بر نمی آید از کارشناسان و متخصصان مربوطه کمک بگیرد. او سپس نتایج بررسی خود و توصیه هایش را طی گزارشی به رئیس اداره، اگر خودش رئیس اداره نیست، و یا به مقامی که انجام این بررسی را از او خواسته است ارائه می دهد. توصیه های تحلیل گر اداری در خصوص ماشین آلات، غالباً، واقع بینانه و بی طرفانه است و از جهات مختلف و ابعاد متعدد به سازمان سود می رساند. بدین ترتیب تحلیل گر اداری نه فقط در افزایش تولید نقش ایفا می کند بلکه در پیشبرد اداره اش نیز سهیم است.

ص: 353

مسأله سی و هشتم : انواع رهبر

رهبری هشت گونه است: رهبری شخصی، رهبری غیرشخصی، رهبری استبدادی، رهبری دمکراتیک، رهبری پدرانیه، رهبری خشک و خشن، رهبری رسمی، و رهبری غیررسمی. هر يك از این نوع رهبری ها ویژگی های خود را دارد که اجمالاً به آنها اشاره می کنیم. خدای سبحان، هم در انسان و هم در حیوان دو نهاد و سرشت متضاد قرار داده است: سرشت فرمان دادن و سرشت فرمان شنیدن یا رهبری و پیروی. برخی از مردم با طبیعت و سرشت رهبری به دنیا می آیند و برخی دیگر با سرشت پیروی. حیوانات نیز همین گونه اند. از همین روست که می بینیم برخی بچه ها از همان کودکی، حتی در بازی ها، سکان رهبری را به دست می گیرند و برخی دیگر منتظرند که کسی آنها را رهبری کند. حتی خیلی وقت ها دو فرزند که از يك پدر و مادرند و در محیط واحد و مشترکی تربیت می شوند این حالت را دارند. حال اگر این موضوع را به دو موضوع دیگر که علم هنوز نتوانسته آنها را درك کند - چنان که از درك و فهم طبیعت رهبری و پیروی نیز عاجز مانده است - ضمیمه کنیم، در این باره با سه بُعد مواجه خواهیم بود. آن دو موضوع عبارتند از:

اول: رسیدن هرانسان و حیوانی و بلکه هر درخت و گیاهی، به حدّ طبیعی اش و فراتر رفتن حجم و اندازه اش از آن حدّ؛ زیرا هر دستگاهی که در بدن و جسم خلق می شود از همان آغاز ولادت مانع از آن می شود که جسم بیش از اندازه رشد کند، به طوری که مثلاً گنجشک به اندازه کبوتر شود و کبوتر به اندازه خروس و خروس به اندازه شتر مرغ و شتر مرغ به اندازه اسب و اسب به اندازه شتر و... انسان و گیاه نیز همین طورند. این در

حالی است که انسان به همان گونه که مشاهده می شود در ابتدای - تولدش رشد سریعی دارد. خدای سبحان می فرماید: «الَّذِي أُعْطِيَ كُلَّ شَيْءٍ حَلَقَهُ ثُمَّ هَدَى» (1)؛ پروردگار ما کسی است که هر چیزی را خلقتی که در خور اوست داده، سپس آن را هدایت فرموده است.

دوم: ایجاد توازن تقریبی میان نر و ماده انسان و حیوان و حتی درختان در هر نسلی و در طول تاریخ. بنابراین امکان ندارد که حتی در یک نسل، عنصر نر از بین برود؛ به این معنا که هر زنی فقط و فقط دختر بزاید یا، بر عکس، هر زنی فقط پسر. به هر حال، مدیریت نیز نوعی رهبری است و حتی می توان گفت که میان این دو - از نسبت های چهارگانه منطقی - نسبت تساوی برقرار است. یعنی به اعتباری رهبر نامیده می شود و به اعتباری مدیر.

البته این که می گوئیم رهبری در نهاد و سرشت انسان نهاده شده است به این معنا نیست که دیگر نیازی به آموزش و تربیت و پرداخت و ممارست ندارد، بلکه طبیعت رهبری نیز، همچون سایر ملکات و صفات، نیاز به این عوامل تأثیرگذار دارد تا آنکه آن استعداد و شایستگی نهفته کاملاً به فعلیت و ظهور برسد. این امری است طبیعی، که بعضی به رهبری می پردازند و بعضی دیگر به پیرو بودن رضایت می دهند. در واقع بیشتر مردم خواهان این هستند که پیرو شوند. اینان شخصی را می خواهند که راه را به آنها نشان بدهد، بایدها و نبایدها را برایشان مشخص سازد، و در انجام دادن کارهایی که باید انجام شود کمکشان کند؛ زیرا شمار بسیار زیادی از مردم از زندگی به همان خوردن و آشامیدن و مسکن و ازدواج و داشتن وسیله نقلیه و امثال اینها قناعت می کنند و حاضر نیستند رهبر باشند. بسیاری از مردم از رهبری پیروی می کنند که برای مدتی عرض اندام می کند و در این مدت یا قابلیت و توانایی خودش را ثابت می کند و یا شکست می خورد. اگر شایستگی خودش را به اثبات رساند بسیاری دیگر از مردم هم به او می پیوندند ولی اگر شکست خورد حتی همان کسانی هم که در روز اول گردش را گرفته بودند از پیرامونش پراکنده می شوند. در هر گروه کاری، باید نیرویی فعال وجود داشته باشد؛ زیرا اشخاص ملاحظه می کنند که

ص: 355

تجارب روزانه آنها از روابط انسانی فراوانی در جامعه تشکیل می شود، و هر یک از این روابط نیازمند رهبری است. در برخی از این روابط و مناسبات بعضی افراد سکان رهبری را به دست می گیرند و در برخی دیگر افراد دیگری اقدام به رهبری می کنند. از همین روست که در جامعه شاهد رهبران متعددی هستیم: رهبران اقتصادی، رهبران سیاسی، رهبران اجتماعی، رهبران آموزشی و غیره. هر سازمانی برای آنکه موفق شود باید میل به پیشرفت و موفقیت و تحقق بخشیدن به نتایج و آمادگی برای همکاری و تعاون را در اعضای خود زنده کند تا از میان آنان افرادی که شایستگی کامل یا متوسط دارند و یا در پایین ترین سطح شایستگی هستند ظهور کنند. بنابراین می بینیم در دعا چنین آمده است: «و اجعلنی من افضل عبیدک نصیباً عندک و اقربهم منزلةً منک و اخصهم زلفه لدیک(1)؛ خدایا مرا از بهره مندترین بندگانت در نزد خودت و از مقربترین و خصوصی ترین بندگان درگاهت قرار ده.

چنانچه کسانی که به عنوان رهبر عرض اندام کرده اند، در ارائه رهبری ضروری و درست و انجام دادن امور مدیریت شکست بخورند، اعضای مؤسسه، همچون اعضای جامعه، در جست و جوی رهبران دیگری برمی آیند که آنان را ارشاد و کمک کنند و برانگیزند. به هر روی، رهبری نمی تواند در خلأ شکوفا شود بلکه در کشاکش ها و بحران ها و مشکلات است که رهبری به رشد و شکوفایی می رسد. جمله معروفی هست که می گوید: «این ملت ها هستند که رهبرانشان را می پروراند و آشکار می سازند». از آنجا که رشد همکاری اجتماعی نیاز به معیار دارد، لذا گروهی از دانشمندان معیار رهبری درست را معین کرده اند تا این که هر رهبری از این معیار پیروی کند و نیازی پیدا نکند که تجارب او را کارآموده سازد. مانند علم پزشکی که برای آن کتاب هایی نوشته شده است تا دیگر لازم نشود هر انسانی تجربه ها را تکرار کند و آزموده ها را دوباره بیازماید، آن هم با این عمری که کفاف تکرار تجربه ها را نمی دهد.

عوامل سهیم در رهبری موفق عبارتند از: ارائه اهداف مشخص و روشن، تهیه برنامه

ص: 356

1- . مفاتیح الجنان، دعای کمیل.

درست و کامل، و قرار دادن هر فرد در جای مناسب خود. همچنین چنانچه معلوم شد که اشتباه کرده است بی درنگ آن را اصلاح کند؛ زیرا، از معصومین علیهم السلام که بگذریم، هراسانی خطا می کند و مدیر واقعی و دارای شخصیت حقیقی کسی است که هرگاه اشتباه کرد آن را تصحیح کند. از همین جاست که گفته اند: «اعتراف کردن به خطا خود يك ارزش است».

باری، رهبری شخصی آن است که فرد، از رهگذر ارتباط شخصی با دیگران، به رهبری پردازد، به آنان جهت بدهد، و با گفتار و امثال آن بر انگیزدشان. این رهبری از انواع شایع آن است و کارآیی و تأثیر فراوان و سادگی از امتیازات آن می باشد. اما رهبری غیر شخصی اصطلاحاً به آن نوع رهبری گفته می شود که از رهگذر ابزارها و ارتباطات غیر شخصی، مانند برنامه ها و دستورات و امثال آن، اعمال می شود. این نوع رهبری نیز شیوع دارد و تقریباً در هر نوع رهبری، از رئیس دولت گرفته تا رهبری در کوچک ترین سازمان، به کار گرفته می شود، خواه سازمان های فرهنگی باشد خواه سیاسی یا اجتماعی یا نظامی و مانند اینها. گاهی اوقات به کارگیری رهبری غیر شخصی به گونه ای که موجب دستیابی به نتایج مطلوب شود، کار دشواری است، چون تأثیر شخصی رهبر بر پیروان، به دلیل وجود واسطه میان آنها، از بین می رود.

نوع سوم: رهبری سلطه جویانه و استبدادی که از آن به دیکتاتوری نیز تعبیر می شود. در این رهبری، رهبر شخصاً تمام کارها را مستبدانه انجام می دهد و خیال می کند که همه چیز را می داند و نظرش درست ترین نظر است. لذا امر و نهی صادر می کند و رهنمود می دهد بدون آن که با عوامل اجرایی مشورت کند. او حتی نسبت به هم ردیفان خود دیکتاتور است و غالباً بر این باور است که، به دلیل موقعیت و قدرتی که دارد، می تواند بهتر از دیگران تصمیم بگیرد که چه کارهایی باید انجام شود. در این نوع رهبری شیوه های گوناگون و خشن و خشکی برای کنترل به کار گرفته می شود، و چنانچه در سطح حکومت باشد حکومت را در ظاهر و باطن به يك دیکتاتوری پلیسی تبدیل می سازد. این نوع رهبری همواره راه و رسم فرعون صفتان بوده و هست، برخلاف پیامبران علیهم السلام امامان و پیروان آنها که همیشه از این شیوه جداً پرهیز کرده اند و می کنند. گروه اول خود را شایسته

می دانند در حالی که شایسته نیستند. اما رهبران گروه دوم (انبیا و...) با وجود برخورداری از شایستگی ذاتی و ارتباط با وحی - در انبیا علیهم السلام - و عصمت در ائمه علیهم السلام، باز می بینیم که مشورت می کنند و شعار رهبری پیامبرانه «أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ» (1) و «شَاوِرُهُمْ فِي الْأَمْرِ» (2) بوده است، در صورتی که رهبری دیکتاتورها و فرعونیان بر پایه ای استوار است که قرآن می فرماید: «إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَ جَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِنْهُمْ يُدَّبِحُ أَبْنَاءَهُمْ وَ يَسْتَحْيِ نِسَاءَهُمْ» (3)؛ همانا فرعون در سرزمین مصر بزرگی نمود و مردمان آن را گروه گروه ساخت و گروهی از آنان را زیون کرد و پسرانشان را می کشت و زنانشان را زنده می گذاشت. در آیه ای دیگر نیز درباره فرعون می فرماید: «قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَ مَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ» (4)؛ «فرعون گفت: شما را جز آنچه خود مصلحت دیده ام راهی ننمایم و جز به راه صواب راهنمایی نکنم». زیرا گمان می کرد که همه چیز را می داند و می فهمد و بهتر از دیگران رهبری می کند. اما باید دانست که فرق است میان عقیده و علم؛ چرا که بسیاری از منحرفان و کج اندیشان، از جمله رهبران، واقعیت را می دانند اما در دل به خلاف آن واقعیت باور دارند و آثار این عقیده در اعمال و رفتارشان بروز می کند. خدای سبحان می فرماید: «يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ» (5)؛ اهل کتاب او (پیامبر اسلام) را چنان می شناسند که فرزندان خود را.

و در آیه ای دیگر می فرماید: «وَ جَحَدُوا بِهَا وَ اسْتَيْقَنَتْهَا أَنْفُسُهُمْ» (6)؛ آن را انکار کردند در حالی که در دل هایشان بدان یقین داشتند.

نوع چهارم: رهبری مشورتی یا دمکراتیک. این نوع رهبری از نظر کارکنان و همکاران استفاده می کند و با آنان به مشورت می پردازد و نظراتشان را می گیرد و ابتکار عمل از سوی پیروان را تشویق می نماید. رهبر کارهای احتمالی را به همراه توصیه هایش پیشنهاد می کند و پیش از آنکه این کارها را به مورد اجرا گذارد منتظر موافقت گروه می ماند. این

ص: 358

1- . شوری / 38.

2- . آل عمران / 159.

3- . قصص / 4.

4- . غافر / 29.

5- . انعام / 20.

6- . نمل / 14.

رهبری به منافع و مصالح گروه اهتمام می‌ورزد و در جهت تحقق آنها می‌کوشد، به خلاف رهبری مستبدانه که جز خود و منافع خود را نمی‌بیند. بنابراین، شیوه دموکراسی درست در جهت خلاف دیکتاتوری است و سعی می‌کند به بهترین نتایج دست یابد. اما روشن است که رهبری مشورتی یا دمکراتیک به این معنا نیست که از هر زید و عمروی نظرخواهی شود بلکه فقط با خبرگان و اعضای که شایستگی آن را دارند، و در اصطلاح فقه اسلامی به آنها «اهل حلّ و عقد» می‌گویند رایزنی می‌شود. این مسأله غیر از مسأله آرا است که خدا به همگان، حتی به اطفال از رهگذر اولیائشان حق اظهار نظر داده است.

نوع پنجم: رهبری پدرانه. این نوع رهبری به منزله پدر نسبت به خانواده است و در روابط میان رهبر و گروه به نفوذ پدرانه اهتمام می‌ورزد و سعی دارد آسایش و رفاه پیروان را تأمین نماید، و آنان را چونان فرزندان خود به شمار آورد. پیروان نیز این احساس را درک می‌کنند و او را پدر می‌شمارند. در حدیثی از پیامبر صلی الله علیه و آله آمده است که فرمود: «أنا و علی أبوا هذه الأمة (1)؛ من و علی پدران این امت هستیم».

پیش از این قرآن کریم نیز درباره حضرت ابراهیم علیه السلام فرمود: «مِلَّةَ أَبِيكُمْ إِبْرَاهِيمَ» (2)؛ «آیین پدرتان ابراهیم». این نوع رهبری، همانند رهبری پدر، هدفش حمایت و ارشاد است و غالباً هم در عمل با موفقیت همراه می‌باشد، اما ادامه موفقیت آن در آینده بستگی به استمرار و ادامه یافتن خدمات پدرانه رهبر دارد. درست مانند پدر در خانه که تا زمانی که به امور مادی و معنوی خانواده اش اهتمام ورزد در مقام پدری باقی می‌ماند و هرگاه این مسئولیت را رها کند، از پدری ساقط می‌شود و اعضای خانواده نیز از او می‌برند.

نوع ششم: رهبری است که ما از آن به رهبری خشک تعبیر می‌کنیم. در آن کمترین نشانی از مهر و عطوفت وجود ندارد. این گونه رهبری همواره تحمیلی است؛ چرا که مردم در کنار عقل خواهان مهر و عاطفه نیز هستند؛ زیرا از عقل و عاطفه آفریده شده‌اند؛ بنابراین، اگر رهبر در رفتار با پیروانش از هردو عنصر عقل و عاطفه استفاده نکند رهبری

ص: 359

1- . بحار الأنوار، ج 16، ص 95.

2- . حج / 78.

شکست خورده خواهد بود. چنان که اگر عقل را به جای عاطفه بگذارد و یا عاطفه را جایگزین عقل کند در این صورت نیز رهبری شکست خواهد خورد. رهبر حتی اگر قلباً و ذاتاً عاطفی نیست باید در جای خود به عاطفی بودن تظاهر کند وگرنه مردم از گرد او پراکنده می شوند. لذا خدای سبحان فرموده است: «وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ» (1)؛ (ای پیامبر) تو اگر درشتخوی و سنگدل بودی مردم از پیرامون تو پراکنده می شدند.

سنگدلی خصلتی است درونی، و درشتخویی و زمختی صفتی برونی. روشن است که اگر انسان یکی از این دو خصلت را داشته باشد رهبری او برای مدتی دوام می آورد، اما هرگز استمرار نمی یابد؛ چرا که تظاهر به مهربانی با وجود سنگدلی دیری نمی گذرد که ماهیت حقیقی آن برملا می شود و عکس آن نیز همین طور.

نوع هفتم: رهبری رسمی. این رهبری بر حسب نوع کاری است که در جامعه به فرد محوّل می شود. مانند رؤای قوای سه گانه کشور، یعنی قوه اجرایی و تقنینی و قضایی، و یا مانند آنها. این رهبری فقط برحسب اقتضای اجتماعی است. حتی رهبری مرجع تقلید، در این اصطلاح، رهبری رسمی به شمار می آید. یعنی این ائمت و مردم هستند که، پس از انطباق شروط شریعت درباره مرجعیت و رهبری در او، رهبری را به وی تفویض می کنند.

نوع هشتم: رهبری غیر رسمی. مقصود آن نوع رهبری است که اساساً به واسطه گروه های تشکیلاتی که احیاناً به نام گروه های فشار خوانده می شوند، نمایان می گردد. این گروه ها انواع و اشکال گوناگونی دارند و به ارتباطات میان يك شخص و دیگران در اثنای کار و در منزل یا در باشگاه یا در دولت یا در سازمان و یا جز اینها شکل می دهند. غالباً در داخل خود گروه رهبرانی وجود دارند که، به دلیل برداشت ها یا مصالح مختلف، اهداف و اغراض مختلفی را دنبال می کنند. این نوع رهبری بسیار حائز اهمیت است و باید آن را جدی گرفت. با وجود آنکه رهبری اجتماعی، مانند رهبری های دولت ها و سازمان ها و گروه های دینی و غیره، از رهگذر رهبری رسمی عمل می کند اما موفقیت بسیاری از

ص: 360

تشکیلات و سازمان‌ها بستگی به همکاری رهبرانی دارد که به آنان رهبران غیر رسمی می‌گویند و گاهی به آنها رموز (= افراد شاخص) گفته می‌شود و بعضاً اصطلاح اهل حل و عقد و نفوذ واقعی نیز بر آنان اطلاق می‌گردد. نتایج اداری این نوع از رهبری غیر رسمی ظاهراً فوق‌العاده است، و بسیاری اوقات رهبر و مدیر در هنگام اختلاف این دو نوع رهبری رسمی و غیر رسمی دچار تناقض می‌شوند، همچنان که میان قطب‌های رهبری غیر رسمی نیز به این تناقض گرفتار می‌آیند چون هر یک سعی می‌کند آب به آسیاب خودش بریزد یا به خاطر عقیده اش و یا از روی غرض.

رهبری و مدیریت در بحث ما قابلیت‌ها و شرایطی را می‌طلبد که هرگاه در رهبر و مدیر وجود داشته باشند باعث می‌شوند که رهبری آنان موفقیت‌آمیز باشد وگرنه هراندازه این قابلیت‌ها در وجود آنها کمتر باشد به همان اندازه مدیریت نیز ضعیف خواهد بود؛ چرا که مدیریت مستلزم داشتن نیرو و توانایی رهبری است. آن دسته از قابلیت‌های رهبری که به نظر می‌رسد از بقیه مهم‌تر باشند عبارتند از:

1. توانایی جسمی؛ یعنی از نظر جسمی توانایی رهبری را به اندازه‌ای که رهبری به آن نیاز دارد، دارا باشد؛ چرا که برخی رهبری‌ها ربطی به جسم و قدرت بدنی ندارند اما برخی دیگر با جسم و بدن سروکار دارند زیرا به حرکت و فعالیت و پیگیری و امثال آن نیازمندند.

2. توانایی فکری؛ یعنی رهبر باید بتواند با اندیشه خود امور را اداره کند. روشن است که چنانچه نیروی بدنی و فکری در رهبر وجود نداشته باشد نمی‌تواند وظیفه و حرفه خود را که نیازمند فعالیت‌های متعددی است به خوبی انجام دهد. از این رو مشاهده می‌کنیم که بسیاری از رهبران، به ویژه رهبرانی که راه را به جلو باز می‌کنند، نیازمند آنند که ساعتهای طولانی به دشواری کار کنند و بیدار خوابی بکشند و خود را به رنج و زحمت بیندازند.

3. انگیزه شخصی؛ میل به رهبری باید از درون شخص بجوشد. در روایات نیز به این امر اشاره شده، و فرموده اند: «أَنْ يَكُونَ لَهُ وَاذِعٌ مِنْ نَفْسِهِ»⁽¹⁾؛ فرد باید بازدارنده‌ای درونی داشته

ص: 361

1- . شرح نهج البلاغه، ج 7، ص 289.

باشد». درست است که قوای بیرونی، اعم از جسمی و فکری، مشوق پیشرفت می شوند همچنان که فضاهای بیرونی آدمی را به کار و فعالیت برمی انگیزند، اما عنصر مهمی که رهبر را به حرکت در می آورد در واقع همان انگیزه شخصی است که از درون جان او می جوشد. جدیت و پشتکار رهبر و آمادگی او برای این که شب ها بیداری بکشد و ساعتهای طولانی و مستمر کار کند و رنج و خستگی را به جان بخرد و شور و علاقه شدید او و پابندی اش به معیارهای ترقی و پیشرفت همگی بیانگر وجود انگیزه شخصی در او می باشند.

4. مهارت در برقراری ارتباط؛ رهبر باید استعداد سخنوری و نویسندگی داشته باشد به طوری که بتواند واضح و رسا سخن گوید و روشن و بلیغ بنویسد و بتواند آرا و دیدگاه های دیگران را به گونه ای دقیق خلاصه کند و مهم ترین نکات آنها را مشخص سازد و حواشی و زواید را حذف کند و لب و لث و جوهره مطلب را بگیرد. رهبر باید در ایجاد ارتباط مهارت داشته باشد، تا بتواند اقناع کند، برانگیزد، آماده سازی نماید، جهت دهد، اطلاعات را منتقل سازد، اطلاعات را دریافت کند، و گروه و نیازهای آن را، از طریق وسایل ارتباطی بشناسد.

چرا که رهبر گاهی اوقات عضو گروه نیست و حتی گاه در شهر و یا کشوری که گروه در آن هستند، حضور ندارد. بنابراین لازم است که بداند چگونه ارتباط برقرار کند، کما اینکه لازم است بداند چگونه قطع ارتباط کند، آنگاه که عضو را ناسودمند و یا مضر تشخیص دهد.

5. مهارت اجتماعی؛ رهبر باید پیروان و زیردستان را بفهمد و نقاط قوت و ضعف آنان را، اعم از جسمانی و عقلی و عاطفی، و همچنین ملکات فاضله و ویژگی های ارزشمندی چون شجاعت و جسارت و سخاوت و امثال اینها، و صفات ضد آنها را بشناسد. رهبر باید توانایی کار و تعامل با مردم را داشته باشد به گونه ای که بتواند اعتماد و وفاداری آنان را بخوبی جلب کند و دوستان را نگهدارد و دشمنان را تبدیل به دوست کند. در این صورت همگی از روی میل و رغبت و داوطلبانه با او همکاری خواهند کرد؛ چرا که می بینند وی همواره آماده است به آنان کمک کند، به نظرات و دیدگاه هایشان گوش دهد، و به آرای اکثریت آنها عمل کند. رهبر باید در برابر پیروان و زیرمجموعه اش همچون دوستی باشد که آرزومند موفقیت آنان است و برای ترقی و پیشرفتشان تلاش می کند.

6. بی طرفی و ثبات عاطفی؛ رهبری که از رهبری صحیح برخوردار می باشد باید تا حد زیادی از جانبداری از این گروه یا آن گروه خاص و از این چیز و آن چیز آزاد باشد. در قرآن کریم آمده است: «وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ» (1)؛ دشمنی با گروهی شما را و ندارد که از جاده عدالت خارج شوید. عدالت پیشه کنید که آن به تقوا نزدیک تر است.

رهبر باید از هیجان زدگی و خشم و احساساتی شدن به دور باشد و کارهایش مقرون به پایداری و ثبات و استمرار. او باید جایگاه مسئولیت خود را بشناسد و به آن احترام نهد. در رفتار و برخورد با کارکنانش با فهم و درایت عمل کند، و علاوه بر اینها، اعتماد به نفس داشته باشد و بر این باور باشد که توانایی مقابله موفقیت آمیز با بیشتر موقعیت ها را دارد.

7. رهبر دینی باید به خدا توکل داشته باشد و از او کمک بجوید و رابطه اش را با خدای متعال قطع نکند. در قرآن می خوانیم: «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا * وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا» (2)؛ هرکس از خدا پروا کند خدا برای او راه خروجی باز می کند و او را از جایی که فکرش را هم نمی کند روزی می دهد. و هرکس به خدا توکل کند خدا او را کفایت کند. خدا کار خود را به انجام می رساند و برای هر چیزی اندازه ای قرار داده است.

8. داشتن روابط عمومی قوی؛ از آن جا که بخش مهمی از کار رهبر همانا رشد دادن مردم و ابعاد گوناگون آنهاست، پس رهبر باید درباره مردم و روابط آنها با یکدیگر و جایگاه ها و پایگاه های اجتماعی آنان و عواطف و تمایلاتشان اطلاعات زیادی داشته باشد. او، به عنوان یک رهبر، باید نسبت به رفتار انسانی، به طور کلی، از شناخت و آگاهی خوبی برخوردار باشد تا این که بتواند بفهمد پاره ای اشخاص نسبت به برخی فعالیت های معین و یا نسبت به دیگران چه احساسی دارند، و در موقعیتهای گوناگون چه واکنشی از خود نشان می دهند. در این صورت، می داند که دیگران چگونه کار او را ارزیابی و

ص: 363

1- . مائده / 8.

2- . طلاق / 2 - 3.

توصیف می کنند، چه کارهایی نمی توانند انجام دهند، چه کارهایی موافق خواست آنهاست و آنها را به فعالیت وامی دارد، و چه کارهایی مطابق خواست آنها نیست و در انجام دادن آنها سستی و تبلی می ورزند، و امثال اینها.

9. عینیت گرایی؛ رهبر فعال و کوشایی که می تواند راه خود را به جلو باز کند باید در روابط و ارتباطاتش با دیگران از خصلت عینی گرایی برخوردار باشد. یعنی سعی کند به حقایق دست یابد و عواملی را که در پشت سر رفتارهای گوناگون است بشناسد. همین خصلت است که رهبر را قادر می سازد تا موقعیت ها و مشکلات را به درستی تشخیص دهد و در پرتو آن، راه حل های کارآمد بحرانها را بیابد. چنان که از طریق شناخت دیگران، نقاط ضعف انسان و لغزشگاه های او را شناسایی می کند. پس، رهبر نباید طوری باشد که گناهکار را با همان اولین گناه و خطایش مؤخده کند بلکه باید حتی الامکان سعی نماید او را اصلاح کند. باید با جرم بجنگد نه با مجرم، با ضد ارزشها مبارزه کند نه با کسانی که این ضد ارزشها را دارا هستند. باید بکوشد تا ریشه جرم را در جامعه بخشکند و ضد ارزشها را از مردم دور سازد.

10. رهبر باید قدرت معلّمی داشته باشد؛ چرا که رهبر خوب در واقع مدّرس خوبی است. فرق است میان ملاقات ها و گفت و گوهای شخصی که رهبر به آنها نیاز دارد با توانایی در تدریس. تدریس یکی از بهترین راه هاست برای تربیت و ارشاد و تشویق مردم و روشن ساختن آنان نسبت به اهداف تعیین شده و یا آگاهی دادن به آنها در مورد زیانبار بودن اعمال زیانباری که احتمالاً انجام می دهند و نشان دادن راه های بهتر از راهی که آنان می پیمایند، البته اگر راه های بهتری وجود داشته باشد. رهبر باید در هنگام طرح پرسش ها و ارائه پیشنهادها به جای صدور امر و نهی، و در هنگام تصحیح اشتباهات و آماده و تربیت کردن پیروان و شرح نحوه انجام دادن کارها در زمینه های کاری شان و... - که يك مدرس خوب نسبت به شاگردانش انجام می دهد و بدین ترتیب می تواند آنان را به راه درست رهنمون شود - از مهارت تعلیمی خود استفاده کند.

11. داشتن توان فنی در مدیریت؛ چرا که رهبری مستلزم پایبندی به اصول مشخصی

است که رهبر باید آنها را به خوبی بشناسد و برای کسب بیشترین موفقیت در وظیفه اش، آنها را دنبال کند. برنامه ریزی، سازماندهی، تحلیل، تصمیم گیری، کنترل و بازرسی، جلب همکاری، تواضع در گرفتن مشورت، نداشتن غرور و امثال اینها همگی توانایی های فوق العاده ای را، که امتیاز فنی رهبری می باشند، می طلبند.

12. شخصاً به حل مشکلات پرداختن؛ زیرا رهبر فعال و کارآمد کسی است که همچون یکی از کارمندانش باشد، خواه مدیر شرکت باشد یا مدرسه یا کارخانه یا حتی رئیس دولت و مانند اینها. لذا در رهبری پیامبر خدا صلی الله علیه و آله می بینیم که حضرت از اصحاب خود به مشکلات نزدیک تر بود و در کارها با آنها شرکت می کرد. امیر مؤمنان علیه السلام درباره آن بزرگوار فرمود: «و هو أقربنا إلى العدو(1)؛ او (در صحنه های جنگ) از همه ما به دشمن نزدیک تر بود».

این خصلت پیامبر صلی الله علیه و آله را در گزارش ها و داستان های متعددی از آن حضرت می توان یافت؛ مانند داستان شکستن آن تخته سنگ بزرگی که در هنگام کندن خندق نمایان شد، و هیچ کس جز پیامبر صلی الله علیه و آله نتوانست آن را از میان بردارد. نیز مانند ماجرای ساختن مسجد که برخی اصحاب خسته شدند اما پیامبر صلی الله علیه و آله با سایر صحابه همچنان کار می کرد. عمار یاسر در این باره شعری گفت که در آن به آن عده از اصحاب، که از کار دست کشیدند در حالی که پیامبر صلی الله علیه و آله همچنان کار می کرد، گوشه می زند:

إذا جلسنا و الرسول يعمل *** فإنّ ذاك العمل المضلل

«هرگاه ما بنشینیم و پیامبر کار کند؛ آن کار تباه کننده است».

و نیز مانند آن داستان پیامبر صلی الله علیه و آله که به مردی فرمود: سنگی را بردارد و با آن قبر عثمان بن مظعون را که در زمان پیامبر خدا صلی الله علیه و آله و آلهاز دنیا رفته بود، علامت گذاری کند، اما آن مرد نتوانست سنگ را بلند کند و پیامبر صلی الله علیه و آله، خود، آستینش را بالا زد و سنگ را از جا کند و بالای سر قبر گذاشت و فرمود: «قبر برادرم را با این سنگ علامت گذاری می کنم و هر یک از اعضای خانواده اش را که بمیرد نزد قبر او دفن می نمایم».

ص: 365

از این قبیل اقدامات را در اعمال و رفتار امام علی علیه السلام نیز مشاهده می کنیم؛ از آن جمله در ماجرای آن تخته سنگی که در مسجد برآه، در نزدیکی بغداد، پیدا شد، که هیچ يك از یاران حضرت نتوانستند آن تخته سنگ را از جا برکنند و امام علی علیه السلام خود آن را برکند و چشمه ای از زیر آن نمایان شد که سپاهیان حضرت از آن نوشیدند. یکی از جملاتی که ضرار در توصیف امام علی علیه السلام به معاویه گفت این بود که: «کان فینا كأحدنا»⁽¹⁾؛ او در میان ما همانند یکی از خود ما بود».

13. مسئولیت پذیری؛ چون موقعیتهای زیادی وجود دارد که دیگران، از بیم شکست، خود را درگیر آنها نمی کنند؛ بنابراین، رهبر باید فردی شجاع باشد که مسئولیت را بپذیرد و در چنین موقعیتهایی اقدام به عمل کند و شکست احتمالی را به عهده گیرد.

14. خودکامی؛ رهبر باید این خصلت را داشته باشد که چنانچه برایش معلوم شد کاری که کرده است خطا و نادرست بوده یا به نحو مطلوب نبوده و یا بهتر از آن می شده است انجام دهد بی درنگ به حق و مسیر درست بازگردد؛ چرا که اعتراف گفتاری و رفتاری به اشتباه، خود نوعی فضیلت و ارزش است.

15. ایستادگی بر يك شیوه واحد؛ چون این امر مهم ترین عاملی است که موجب اعتماد مردم به رهبر می شود. اگر فردی قبل از به عهده گرفتن زمام رهبری، فردی مردمی و اجتماعی باشد و بعد از آن تغییر روش بدهد و به بریدن از مردم و انزوا و حتی دیکتاتوری روی بیاورد، از چشم مردم می افتد و حتی اگر رئیس دولت باشد، مردم به هر طریقی، از توسل به زور و اسلحه گرفته تا اعتصاب و تظاهرات، سعی می کنند او را از قدرت ساقط نمایند. پس، رهبر باید یکنواخت باشد و حتی در پوشاک و خوراک و مسکن و وسیله نقلیه اش و در دیدارهایش با مردم همواره به همان روش ادامه دهد، مگر این که تغییر رویه، اقتضای رهبری باشد که در آن صورت، مردم نیز او را معذور می دارند. مثلاً، اگر رهبر، پیش از رهبری اش، با مردم مدتی طولانی می نشست، طبیعی است که پس از رسیدن

ص: 366

به مقام و موقعیت رهبری چنین رفتاری از او توقع نمی رود؛ زیرا، این عمل به رهبری او و مسئولیت هایش لطمه می زند و اگر دیگر آن نشست های طولانی و دیدارهای مکرر را نداشته باشد مردم عذر او را می پذیرند. اما نباید فراموش کرد که فرق آشکاری است میان در لاک خود فرورفتن و بریدن از مردم و روی آوردن به دیکتاتوری و استبداد یا مثل این اموری که قبل از قبول رهبری نبوده و جایگاه رهبری باعث آن شده است.

16. برخورداری از آمادگی پذیرش مسئولیت؛ رهبر باید خودش را برای رهبری آماده سازد. به این معنا که فضای پیرامون خود را، چه در داخل سازمان و چه در خارج آن، را مناسب گرداند تا بتواند کار رهبری را بدرستی انجام دهد. مثلاً اگر از گرما یا سرما یا گرسنگی یا تشنگی متأثر می شود و تحمل آنها را ندارد، یا در صورت فقدان سایر وسایل آسایش خشمگین و عصبانی می گردد، باید همه این امکانات را برای خودش فراهم آورد. حتی اگر بی خوابی بر آرامش او، که در رهبری اش تأثیرگذار است اثر می نهد، لازم است که به موقع بخوابد. همچنین لازم است از مواضع خشم دوری کند تا عصبانی نشود، و رهبری تحت الشعاع هیجانات روانی قرار نگیرد یا رفتار نامناسبی از او سر نزند که او را از چشم و دل مردم بیندازد. ما در کتاب القضاء درباره این مسأله بحث کرده ایم و نیازی به تکرار آن نیست، چرا که قضاوت نیز نوعی رهبری است، اما این امور اختصاص به قضاوت ندارند بلکه شامل همه نوع رهبری می شوند. هرچه رهبری بزرگ تر و دامنه آن گسترده تر و در سطح بالاتری باشد به این خصیصه ها بیشتر نیاز دارد. البته پوشیده نماند که هیچ رهبر غیر معصومی یافت نمی شود که تمام این کمالات را یکجا دارا باشد، مع ذلك، رهبران باید تا جایی که می توانند سعی کنند این ویژگی ها را کسب نمایند و بر آنها مداومت ورزند تا رهبرانی موفق شوند و نتایج برجسته ای را تحقق بخشند.

این که گفتیم، رهبر موفق باید فردی مشورتگرا و دمکراتیک باشد، در واقع جنبه غالب دارد، یعنی در غالب مواقع باید این گونه باشد نه در حالات استثنایی و موقعیت های اضطراری. درست است که رهبر موفق در بیشتر کارها و اقداماتش از شیوه رهبری دمکراتیک استفاده می کند، اما گاهی هم لازم می شود که به رهبری استبدادی و آمرانه

متوسل شود؛ چون این گونه رهبری در موقعیت هایی مانند بحران و موقعیت های اضطراری، نظیر وقوع سیل یا جنگ یا زلزله و امثال اینها، مفید می باشد.

عوامل متعددی بر انتخاب نوع رهبری تأثیر می گذارند، عواملی چون زمان و مکان و نوع افراد. برای مثال در صورت بروز حریق بعضاً لازم می آید که از شیوه رهبری استبدادی استفاده شود، چون اگر بخواهد به شیوه دموکراتیک وار عمل شود و به مشورت پردازد وقت از دست می رود و بیش از بیش خرابی به بار می آید. در چنین موقعیتی، وقتی برای مشورت کردن و نظرخواهی از گروه و بحث و گفت و گو با آنها و عمل به اکثریت آرا نیست. مثال دیگر برای عامل مکان: اگر سازمان ده ها شعبه در شهرهای مختلف و یا در نقاط و نواحی مختلف یک شهر بزرگ مانند پایتخت ها داشته باشد این فاصله های مکانی مانع به کارگیری رهبری شخصی می گردد، چون استفاده از آن موجب آشفتگی و سردرگمی می شود، بلکه باید از رهبری غیرشخصی استفاده شود که البته از این نوع رهبری جز در چنین حالاتی نباید بهره گرفت.

و اما عامل افراد، یعنی کارکنان که طرف مشورت قرار می گیرند: چنانچه فرد از تجربه و ذکاوت لازم و جایگاه علمی و آموزشی درست برخوردار و فردی آموزش دیده باشد، لازم است که با او مشورت شود و بر حسب معیارهای شورا، به نظرش احترام نهاده شود، اما اگر ذکاوت و تجربه کافی و قدرت تفکر لازم را نداشته باشد، در این صورت رهبری استبدادی می تواند بهترین نتایج را به بار آورد. پیداست که چنین مواردی ثابت و همیشگی نمی باشند بلکه استثنا به شمار می آیند.

آنچه در بندهای پیش گفته گذشت، در واقع، به اصل مسأله مربوط می شد، چنان که رهبری پدران نیز احیاناً لازم می آید که به رهبری قاطع تبدیل شود، و یا دیگر انواع رهبری که در موقعیت های خاص لازم می آید، از ضد آنها استفاده شود.

مسأله سی و نهم : ضرورت آمادگی در مدیریت

در مبحث پیشین، موقعیت های اضطراری را استشنا کردیم. در این مبحث به ضرورت آمادگی مدیریت، خواه مدیریت دولتی یا سایر مدیریت ها، برای مقابله با این موقعیت ها اشاره می کنیم. بهتر است در این مبحث به موضوع غیرمنتظره جنگ پردازیم که پیامدهای آن، ولو پس از گذشت مدتی، نمایان می گردد. البته وضعیت های اضطراری غیرجنگ نیز نتایج مخرب و ویرانگر خود را دارند.

به هر حال، مدیریت، همچنان که قبلاً نیز به آن اشاره شد، باید کفایت و کارآمدی داشته باشد. کارآمدی به این معناست که بتواند فعالیت های خود را در تمام حالات، اعم از عادی و غیرعادی که از آن به موقعیت های اضطراری و فوق العاده تعبیر می شود، به طور یکسان و یکنواخت انجام دهد. کارآمدی او نباید به کارهای عادی و عوامل طبیعی محدود شود، بلکه باید همواره بر یک روش باقی بماند هرچند اوضاع دگرگون شود و مدیریت با حوادثی غیرمنتظره روبه رو گردد؛ چرا که هر از چند گاهی ممکن است کار اداری با پیشامدهای نامنتظره روبه رو شود، و مدیریت را در انجام دادن وظایف و مأموریت هایش به دشواری و بلکه به سردرگمی اندازد، یا باعث گردد که شیوه های مدیریت و تشکیلات و ابزارهای آن نتواند از پس مقابله با این حالات برآید، هرمدیریتی که نتواند چنین موقعیتهایی را مد نظر قرار دهد مدیریتی ناقص است و بسیاری اوقات، چنانچه پیشاپیش تدابیر و اقداماتی را اتخاذ نکرده باشد که او را کمک کند تا با کارآیی مناسب، ولو نسبی، در مقابله با این شرایط به عملکرد خود ادامه دهد، این مدیریت به شکست می انجامد. همه

می دانیم که کشورهای اسلامی که، به رغم تجزیه آنها توسط استعمارگران و مزدوران داخلی اش، واحد یگانه ای را تشکیل می دهند همواره در معرض خطر جنگ های مختلف و خطرات دیگری نظیر سیل و امثال آن بوده و هست. دو جنگ جهانی اول و دوم، جنگ ایران و عراق، جنگ افغانستان و روس، جنگ داخلی لبنان، جنگ های اسرائیل علیه مسلمانان، جنگ های اوترپاپ فیلیپین، جنگ چاد و لیبی و سایر جنگ هایی که بیش از نیم قرن است در این کشورها ادامه دارد، همگی لزوم آمادگی مدیریت ها را، اعم از دولتی و خصوصی، برای مقابله با چنین موقعیت هایی گوشزد می کنند؛ چرا که احتمال بروز جنگ و شرایط استثنایی و اضطراری آن در هر برهه ای وجود دارد. بنابراین، مدیریت موظف است خود را برای روبه رو شدن با وضعیت های اضطراری آماده سازد تا بتواند با کارآیی مطلوب وظایف و تکالیفش را همچنان انجام دهد. البته روشن است که کارآیی در شرایط جنگ و امثال آن کمتر از کارآیی در شرایط صلح است. اگر مدیریت این آمادگی را به دست آورد آن گاه می تواند وظایف خود را، به خاطر بردن جنگ با کمترین زیان ممکن، انجام دهد، و یا در هنگام بروز حوادثی مثل سیل و زلزله و غیره، با تحمل کمترین زیان ممکن، حالت عادی را به دست آورد.

روشن است که آمادگی روانی و روحی کارکنان و آمادگی سازمانی و مادی واحدهای اداری برای رویارویی با شرایط اضطراری و حالات جنگ و غیره باعث می شود که مدیریت با ترس و هرج و مرج در زمان وقوع این حوادث مواجه نگردد، و مجبور نشود وقت خود را در اندیشیدن به این که چه باید بکند، تلف سازد، و ناچار شود دست به اقداماتی مقدماتی بزند و در نتیجه، فرصت های لازم را از دست بدهد؛ بلکه تصویر روشنی از آنچه ممکن است پیش آید و نیز برنامه هایی که باید به اجرا درآید خواهد داشت و بلافاصله به طرف آن برنامه ها می رود و می کوشد آنها را اجرا کند و عنداللزوم اصلاحاتی در آنها به عمل آورد؛ چرا که اصلاح کردن آسان تر از شروع کردن است. بدین ترتیب، مدیریت، اعم از دولتی و خصوصی، زودتر می تواند به نیازهای پیش آمده پاسخ دهد، بهتر مقابله کند، و با توان و قدرت بیشتری به وظیفه ای که برعهده اش نهاده شده

است ادامه دهد. پیش بینی ها و احتمالات شرایط اضطراری هرچه بیشتر باشد به فایق آمدن بر این شرایط غافلگیرکننده و به سلامت گذشتن از آنها بیشتر کمک می کند و به دشمن، در حالت جنگ، یا به حادثه غیرمنتظره مانند سیل و زلزله و حریق فرصت نمی دهد که اهداف خود را از عملیات جنگی تحقق بخشد و یا این حوادث خسارات زیادی به بار آورند. اگر مدیریت آماده باشد، در هنگام وقوع حادثه هیچ گاه دستپاچه نمی شود، بلکه طبق اصول برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و پیگیری، آموزش تولید و تأمین اعتبار مالی، حمل و نقل، تعمیر و نگهداری و جز اینها، تا جایی که در توان دارد، حرکت می کند.

روشن است که سخن ما در این مبحث درباره وظایف دفاع شهری و دستگاه ها و روش ها و ابزارها و نتایج و ویژگی های آن نیست؛ چرا که این خود موضوع دیگری است با حالات و شرایط خاص خود و دستگاه مرکزی یا منطقه ای ویژه و عناصر و نیروهای داوطلب خود. سخن ما در این مبحث بر سر آمادگی مدیریت، به معنای گسترده آن، در تمام بخش ها و فعالیت هایی است که شامل صنعت و کشاورزی و تجارت خارجی یا داخلی و حرفه و خدمات و تأسیسات و معماری و فرهنگ در تمام سطوح دولتی و غیر دولتی و حتی شامل سازمان های مردمی و احزاب و جمعیت ها و هیأت ها و... می شود.

البته، شکی نیست که آمادگی برای جنگ و امثال آن باید با دستگاه دفاع شهری، که حکومت به عهده دارد، و نیز با نیروهای مسلح و انتظامی و سایر نیروها کاملاً هماهنگ شود. چنین کارهایی نیازمند همکاری دولت و ملت است. در جنگ و سایر شرایط فوق العاده، مدیریت به دفاع، اطفاء حریقها، کنار زدن آوارها و کمک به آسیب دیدگان، ارائه خدمات بهداشتی و مراقبتی بیشتر، تهیه سرپناه برای کسانی که خانه و کاشانه شان را از دست داده اند، به راه انداختن کاروانهای کمک و امدادسانی، و ایجاد سازمان جدیدی متناسب با شرایط اضطراری نیاز دارد.

سازگار کردن زمینه های مختلف مدیریت با شرایط اضطراری و ایجاد آمادگی برای حوادث احتمالی آینده نیاز به عناصر چهارگانه ای دارد که در این باب مهم ترین نقش را دارا هستند و می توان آنها را به اهمیت ستون فقرات در بدن جانداران تشبیه کرد. این چهار

1. عنصر انسانی؛ چون گاهی اوقات لازم می آید که در طول شب و روز کار ادامه یابد. بنابراین، باید در خلال این مدت کارکنان را در قسمتهای مختلف کاری و وظایف توزیع و تقسیم کرد. همچنین، در صورتی که مقدار پرسنل مؤسسه کم باشد، با رعایت اوقاتی که در آن کار شدت می یابد یا سبک می شود، باید کارمندان و کارکنان جدیدی را استخدام کرد. چرا که گاه توزیع در مثلاً کارخانه ها برابر است و گاه در اداره نابرابر، که در این صورت می توان به کار نوبتی یا به مقدار اندکی از دوره های کاهش فعالیت بسنده کرد و برای این کار دستورالعمل هایی صادر نمود. اگر اداره به اندازه کافی نیرو در اختیار نداشته باشد، باید همچنان که در یکی از مباحث گذشته اشاره کردیم، اصل الأهمّ فالأهمّ را رعایت کرد. کار شبانه روزی گاه افزایش نیروی انسانی را می طلبد. در این صورت باید این کمبود را از قسمت هایی که در همان واحد اداری یا واحدهای دیگر وجود دارد و در شرایط اضطراری فعالیت هایشان کاهش می یابد، جبران کرد. مثلاً اگر جنگ در يك شهر جریان داشته باشد می توان افراد را از شهرهای دیگر به کار گرفت؛ همچنین است اگر در يك منطقه خاص سیل بیاید یا آتش سوزی یا زلزله و یا حوادثی از این قبیل اتفاق بیفتند. منتها در حالت جنگ، به ویژه در حالت اعلام بسیج عمومی، باید هرگونه فعالیتی را با نیروهای مسلح هماهنگ کرد. برای فراخواندن کارکنان در وضعیت های ناگهانی و غیرمنتظره باید از روش ساده ای استفاده کرد، و کشیک ها را به وسایل ارتباط و انتقال لازم و به آدرس ها و تلفن های ضروری مجهز نمود، و در صورت لزوم به کسانی که فراخوانده می شوند به صورت فشرده آموزش داد. افراد و نیروهای انسانی را باید به بخش ها یا گروه هایی تقسیم کرد و این گروه های بزرگ نیز به گروه های کوچک تر و فرعی تر تقسیم شوند و این گروه ها هم، باز به افراد دیگر. در این تقسیم بندی باید عنصر توزیع جغرافیایی و یا سکونت آنان رعایت گردد. پس از این تقسیم بندی باید کانال های ارتباطی میان آنان مشخص شود. به طوری که کشیک ها به مسئولین بخش ها اطلاع دهند، و مسئولین بخش ها به مسئولین گروه ها، و به همین ترتیب تا آخر. بدین سان، زمان لازم برای رساندن پیام و ارتباط کوتاه

می شود. همچنین در صورتی که وسایل حمل و نقل ندارند باید آن را برایشان فراهم آورد. اینها همه به عنصر انسانی مربوط می باشد.

2. تشکیلات؛ اما درباره عنصر دوم، یعنی تشکیلات ساختاری، باید گفت که سازگار کردن اداره و مدیریت برای کار در شرایط اضطراری، که نیاز به تجهیزات و آمادگی های همانند دارد، زمان درازی را می طلبد. تأمین آمادگی اداره به طوری که بتواند وظایف خود را با کفایت و یکنواختی مناسب استمرار بخشد مستلزم ایجاد واحدهای عضوی ویژه ای در کادرهای سطوح اساسی مدیریت است. درست مانند ارتش که برای مقابله با هرگونه خطری آموزش دیده و آماده باشد، هرچند ممکن است مثلاً تا یک قرن هم خطری پیش نیاید. بنابراین، لازم است که مدیریت برای اصلاح کادرهای فعلی بر این پایه همواره آمادگی کامل داشته باشد تا چنین واحدهایی را ایجاد کند و وظایف و تخصص های آنها و دیگر مزایا و خصوصیاتشان را مشخص سازد، به علاوه باید گروه ها یا عناصری را مشخص کرد که، غیر از انجام کارهای معمولشان، برای پرداختن به امور تدارکاتی در واحدهای اصلی پراکنده اند و در موقعیت های اضطراری وارد عمل می شوند یا از واحدی به واحد دیگر منتقل می گردند و غیره. برای سهولت بخشیدن به امور نظارت و پیگیری و اجرا و ارتباط، می توان واحدهای اداری را براساس نقاط جغرافیایی یا منطقه ای، موقتاً به واحدهای فرعی تقسیم کرد، به طوری که محدوده مکانی هر یک از آنها تنگ تر شود. مثلاً یک شهر بزرگ به چند بخش اداری تقسیم گردد و در هرکدام از آنها یک هسته فرعی وجود داشته باشد که بتواند، با مجهز ساختن واحدهای اصلی به عناصر و وسایل و تجهیزات و ابزار لازم برای انجام دادن فعالیت هایشان و ارتباط با آنها به هنگام بروز حادثه، به فعالیت و وظایف این واحدها استمرار بخشد.

از آن جا که در این گونه وضعیت های اضطراری، زمان بسیار حائز اهمیت است، لذا ترجیح داده می شود که در کنار واحدهای عضوی دائمی، یک ستاد فرماندهی یا اداره مشترک یا گروهی در رأس هرم اداری و در زمینه فعالیت های گوناگونی که مدیریت در شهرهای مختلف یا در نقاط مختلف یک شهر انجام می دهد، ایجاد گردد، به طوری که

میان فعالیت‌ها و همکاری متقابل میان آنها هماهنگی به وجود آورد و وظایف هر یک از واحدها را در هنگام وقوع حادثه به آنها بشناساند.

3. ابزار؛ از اینها که بگذریم، بحث عنصر سوم فرا می‌رسد، یعنی ابزار و ماشین آلات مورد نیاز در هنگام وقوع حوادث غیرمنتظره. مدیریت باید پیشاپیش به فکر وسایل و ادوات لازم و میزان کارآمدی آنها و متناسب بودنشان با وضعیت‌های غیرمنتظره باشد. منظور از ادوات و تجهیزات به معنای وسیع آن است. نه فقط ادوات و ماشین‌های دفتری که در یکی از مباحث گذشته به آنها پرداخته‌ایم. ادوات و تجهیزات لازم در وضعیت‌های اضطراری از اداره‌ای به اداره دیگر فرق دارند. همچنین تجهیزات و ادواتی که سازمان‌های دولتی به آنها نیاز دارند با آنچه ادارات و سازمان‌های غیردولتی نیاز دارند تفاوت می‌کند.

بنابراین، هر واحد اداری، دولتی یا غیردولتی، باید به فکر آماده کردن ادوات و تجهیزات خود باشد به طوری که بتواند در هنگام بروز حوادث غیرمنتظره کار و وظیفه خود را به درستی و به نحو کامل ادامه دهد؛ ادوات و تجهیزاتی مانند تلفن، تلگراف، بی‌سیم، تلکس و وسایل نقلیه گوناگون برای حمل افراد و اشیاء مثل کامیون و آمبولانس و برانکارد و دستگاه‌های هشداردهنده و آتش‌نشانی و اطفای حریق و تجهیزات کمک‌رسانی و وسایل زندگی و ادوات روشنایی و آبرسانی و لوازم دفتری سبک قابل حمل و نقل و تجهیزات باربری و ارسال و توزین و لوازم التحریر و بیمارستان‌ها و درمانگاه‌ها و داروخانه‌های سیار یا ثابت و پناهگاه و ماشین‌های مکنده آب در مواقع وقوع سیل و غیره.

4. مقررات؛ پس از این امور سه‌گانه، اینک عنصر چهارم یعنی قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها طرح می‌شود. زیرا طبعاً اگر چیزی در شرایط طبیعی بیمار باشد، در شرایط اضطراری کشنده می‌شود و این، موجب می‌گردد که مقررات و دستورالعمل‌ها را با این شرایط اضطراری سازگار نماییم به طوری که مجموعه قوانین ساده و شفاف و انعطاف‌پذیر شوند و از عدم تمرکز و آزادی عمل و دادن اختیارات زیاد به کارمندان که در این شرایط کار می‌کنند، مخصوصاً در شرایط قطع ارتباط با مرکز یا دشواری ارتباط با آن، برخوردار باشند. این امر را باید به مقامات ذیربط تعمیم داد و سعی کرد هر چند وقت یک

بار آن را به محک تجربه زد و بدین منظور به اجرا گذاشت تا این که انعطاف پذیری و قابلیت اجرا و بی نقصی یا کم نقصی آنها مسلم شود. از جمله قوانین و مقررات به این موارد اشاره می کنیم: مقررات حسابداری، هزینه، تولید، انبارداری، توزیع، نظارت، خرید و فروش و غیره، که در شرایط جنگ و زلزله و سیل و مانند آنها با شرایط عادی متفاوتند. این همان روح کلی آن عناصر سه گانه ای است که ذکر کردیم، یعنی عنصر انسانی و تشکیلات ساختاری و ادوات اداری. این روح که عنصر چهارم را تشکیل می دهد، اگر وجود نداشته باشد هیچ یک از سه عنصر یاد شده پیشین دیگر فایده ای ندارند. مانند بدن بی روحی است که هیچ یک از اندام و اعضایش، مثل چشم، گوش، زبان، قلب، کبد، دست، پا و... کار نمی کنند. قوانین و مقررات همچنین موارد مخالفت عمدی یا غیرعمدی و وضعیت های اضطراری ناشی از شرایط اضطراری، مانند سرقت که در وضعیت های اضطراری افزایش می یابد و غیره را شامل می شود.

به طور کلی، عهده داری مدیریت صحیح در شرایط اضطراری و غیر مترقبه عبارت است از: آمادگی برای انجام دادن وظایف به صورت هماهنگ و پیوسته و متناسب با شرایط اضطراری، درست همان گونه که در وضعیت های عادی انجام وظیفه می شود. روشن است که وضعیت های اضطراری گوناگون است: از وضعیت های اضطراری طبیعی گرفته تا اجتماعی، فنی، جنگی، بهداشتی، اقتصادی، معیشتی و غیره را در بر می گیرد. این آمادگی نیز زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که تصورات و فرض ها و پرسش های بیشتری پیرامون حوادث متناوب مطرح سازیم، خصوصاً اگر انتظار وقوع حادثه را در آینده نزدیک یا دور داشته باشیم؛ مانند پیش بینی وقوع سیل یا سرمای شدید یا جنگ و مانند اینها. پس از طرح تصورات و فرض ها و پرسش های لازم، باید برای مقابله با هر فرض یا احتمال غیر منتظره راه کارهایی تعیین شود و حوزه های اداره و وظایف اساسی، که امکانات و تلاش ها روی آنها متمرکز خواهد شد، با شرایط جدید سازگار گردد و میان مراجع همیار، در سطوح بالا- و موازی و پایه، هماهنگی و همزمانی ایجاد شود و ذخیره های کافی برای زمان بروز حوادث غیر منتظره در نظر گرفته شود و بودجه مورد نیاز

برای چنین شرایطی اندیشیده شود، زیرا کاملاً روشن است که بودجه شرایط اضطراری با بودجه شرایط عادی فرق دارد. همچنین در هنگام محدود بودن دایره آمادگی، چه به لحاظ عنصر انسانی یا ساختار سازمانی و یا آلات و ادوات و غیره، باید کارها را اولویت بندی کرد، و اموری چون هماهنگی تدابیر با نیروهای مسلح و نیروی انتظامی - در صورتی که به چنین چیزی نیاز باشد - و تأمین ذخیره کافی از کالاهای مصرفی اصلی که انسان برای ادامه زندگی اش یا نقل و انتقالش و امثال اینها بدان ها نیاز دارد، و اتخاذ تدابیر دفاع شهری و حفاظتی در شرایط جنگ و تأمین مواد اولیه و تأمین منابع ذخیره انرژی مانند برق و آب و غیره را باید در اولویت قرار داد. همچنین برای آنکه مردم آمادگی لازم را برای زمان بروز حوادث غیرمنتظره کسب کنند باید آزمایش هایی را، چه به صورت از پیش اعلام شده و یا به صورت بی خبر و ناگهانی و علنی، به اجرا گذاشت، و تدابیر اتخاذ شده را قبلاً، به صورت نوشتاری یا با تشکیل کلاس های آموزشی، به آگاهی مردم رساند تا مردم با آنها آشنا شوند. همچنین باید وسایل ارتباطی گوناگون را به اندازه کافی تأمین کرد، و کاستی های عناصر را جبران کرد و لوازم و مقررات فراخوانی نیروها را تنظیم کرد و قوانین و مقررات و مانند آنها را اصلاح نمود و برای جنایات و مخالفت های عمدی و غیرعمدی قوانینی وضع کرد، زیرا مخالفت های غیرعمد گرچه فی نفسه مجازاتی ندارد، اما از جهت خسارت ها و غرامت ها باید برایش قوانینی وضع نمود؛ چرا که «حقّ هیچ انسان مسلمانی نباید پایمال شود». در این جا، مسلمان از باب مثال آورده شده است و گرنه شامل کافری هم که مال و جان و عرضش محترم است، می شود. همچنین، اصلاح ساختار سازمانی و کادر اداری و احتمال و پیش بینی این که اداره، در موقعیت حمله و هجوم، در همان مکان خود باقی می ماند یا به جای دیگر مثل پناهگاه ها منتقل می شود، و نیز ایجاد مقررات احتیاطی و فراهم آوردن تجهیزات و مایحتاج اداره و زندگی و امثال اینها، عواملی هستند که باعث موفقیت یا کمتر شدن خسارت در شرایط اضطراری و فوق العاده می گردد.

بر مدیریت غربی انتقادات فراوانی وارد است، مانند: حاکمیت بخشیدن به جنگ افزار، ایجاد فقر و بیچارگی در میان بسیاری از افراد جامعه خود و سایر ملت های جهان، استعمار که یکی از پیامدهای آن به بند کشیدن ملت های مستضعف و سلب آزادی از آنان است، و اختصاص دادن آزادی به خودشان. بهترین دلیل بر این مطلب اعتراف استعمارگران به ایجاد کودتاهای نظامی در کشورهای جهان سوم و همسویی کردن با رژیم های موروئی و غیر موروئی بیدادگری است که هر بلایی دلشان می خواهد بر سر ملت هایشان می آورند: می کشند، غارت می کنند، سرکوب می کنند، جوّ ترور و وحشت به وجود می آورند، آواره می کنند، زندان می کنند، شکنجه می کنند و ما از میان آن همه انتقادات فراوان به مدیریت غربی، به ذکر دو انتقاد بسنده می کنیم:

اول: نادرست بودن قوانین غربی ها.

دوم: این قوانین، با همه معایبی هم که دارند، به اجرا در نمی آیند.

از آنجا که این کتاب برای پرداختن به چنین مطلبی نگارش نیافته است، لذا در خصوص بند اول به آوردن مقاله ای که مرحوم اخوی، آقا سید حسن رحمه الله، نوشته و در آن به انتقاداتی از اعلامیه جهانی حقوق بشر، این محصول انقلاب فرانسه، پرداخته است، اکتفا می کنیم؛ درباره بند دوم، گزیده هایی از فجایع غرب معاصر را بر می شماریم. این فجایع بسیار فراوانند لیکن ما فقط به ذکر برخی از آنها می پردازیم. اینک اعلامیه حقوق بشر و نقدی که مرحوم اخوی رحمه الله بر آن نوشته است:

اعلامیه جهانی حقوق بشر⁽¹⁾ تاریخ حقوق بشر با تاریخ بشریت آغاز می شود. جامعه بشری، در تمام ادوار خود، همواره صحنه کشمکش میان ملت ها و دربارها بوده است، در این کشمکش، گاه شاهان بر ملت ها پیروز می شدند و گاهی دیگر طبقات زحمتکش قیام می کردند و بر دستگاه حکومت چیره می گشتند، اما هنوز یکی از این دو کاملاً قوای خود را جمع نکرده بود تا بر دیگری بتازد و بارقه های پیروزی درخشیدن گیرد که خروش دیگران در فضا طنین می افکند و دوباره در صحنه زندگی به ایفای نقش می پرداختند... اما تاریخ برای مستضعفان ضربات و پیروزی هایی را به ثبت رسانده که دوره کاملی از زمان را به خود اختصاص داده اند [و نسل ها و قرن ها بازتاب داشته اند⁽²⁾].

شاید برای برخی شیرین باشد که بگویند: در میان تمام انقلاب های آزادیبخش بشر دو نهضت برجسته می یابیم که وظیفه خود را نسبت به انسان ها کاملاً ادا کردند. یکی دعوت بزرگ اسلامی به پیشوایی پیامبر اعظم و پیغامبر بشریت و کمال، و دیگری انقلاب کبیر فرانسه به رهبری فرانسویان که به تمام انسان ها «حقوق» بخشید! اما انقلاب فرانسه، با فروپاشی رژیم «لویی ها» و تأسیس «پارلمان ها» و بزرگداشت این اعلامیه، و سپس ریختن سربازان به خیابان ها و شعله ور شدن جنگ ها و درگیری ها و پاره پاره کردن این «اعلامیه» در میدان ها و خیابان ها و بر باد دادن «حقوق بشر» و بازگرداندن آن به وضع سابق و... رو به زوال نهاد و نهال آن خشکیدن گرفت. در حالی که دعوت اسلامی تا ژرفناهای زندگی ریشه دوانید و در همه پست و بلندی های آن انتشار یافت، و انقلاب اسلامی به انقلابی جاویدان و پاینده تبدیل گشت که روزبه روز همچنان گسترش می یابد و امروز و فرداها نیز همچنان به پیش خواهد رفت.

بنابراین، دعوت اسلامی پدیده ای کامل تر و فراگیرتر از انقلاب فرانسه بود (البته اگر این مقایسه درست باشد). حتی می توان گفت که انقلاب فرانسه، خود، پژواکی از

ص: 378

1- . این مقاله در مجله «اجوبة المسائل»، شماره 4، دوره چهارم، 1379 ه. ق، چاپ شده است.

2- . افزوده های میان [] از مؤلف دام ظلّه می باشد - ناشر.

پژواک های انقلاب اسلامی بود که در تمام نقاط عالم طنین افکن شد. انقلاب فرانسه، در واقع، زاینده اسلام بود، و اعلامیه حقوق بشر اقتباس شده از قوانین اسلام است که بعضی از آنها شکل تحریف شده ای از این قوانین می باشد. چرا که تمدن اسلامی از طریق «اسپانیا» به «فرانسه» رفت تا جایی که فریاد کلیسا در آمد و تا انقلاب فرانسه و ظهور اعلامیه جهانی حقوق بشر، کشمکش ادامه یافت.

میان این دو انقلاب، به لحاظ معیارها و درونمایه ها و مفاهیم، می توان مقایسه هایی به عمل آورد که ما این کار را به فرصتی دیگر موکول می کنیم، اما فعلاً به این بحث می پردازیم که این «حقوق» از دوره های ابتدایی بشر به شمار می آیند، و امروزه تنها به این کار می آیند که آن را، به عنوان یک میراث فکری، در «موزه های آثار باستانی» بگذارند، و همان ارزشی را دارند که شمشیر در عصر اتم و قمرهای مصنوعی. اما این که بخواهیم این «حقوق» را روی میز تشریح و آزمایش بگذاریم و ما مسلمانان آن را در میان خود حاکم گردانیم، این کاری است نادرست؛ چرا که کتاب آسمانی و جاویدان ما، قرآن، هیچ خلأیی را خالی نگذاشته است تا که انقلاب فرانسه بخواهد آن را پر سازد!! این از ضعف نفس و بزدلی است که قانون اساسی شکوهمند خویش را فرو گذاریم و آن را پشت سر اندازیم و قوانین اساسی را از این و آن، خصوصاً از چنین «اعلامیه» سستی عاریه بگیریم، اعلامیه ای که در خارج از فرانسه و حتی در خود فرانسه آماج حملات شدیدی قرار گرفته است (1).

علاوه بر این، اصولاً وضع قانون به خودی خود دردی را دوا نمی کند زیرا اولین کسانی که از آن سر بر می تابند خود قانونگذارانند که هیچ کس آنان را به التزام به قانون مجبور نمی کند. اما مزیت اسلام در این باره آن است که قانون وضع می کند و همگی، از خود پیامبر تا دیگران، ملزم به رعایت آن هستند [حقیقت چشمگیر در این جا این است که انقلاب فرانسه، عموماً، و این «اعلامیه» خصوصاً هیچ گونه دگرگونی در روند حکومت، چه در فرانسه و چه در غیرفرانسه، ایجاد نکرد!! چرا که حکومتگران فرانسه همانسان

ص: 379

1- . این سخنی است که پروفیسور «پی یر بابیه» فرانسوی در کتاب «تاریخ اعلامیه حقوق بشر»، ص 4، اظهار داشته است.

بودند که پیش از انقلاب: بی رحم، تجملگرا و عیاش، فخر فروش، قصّاب و ... تنها يك چیز عوض شد و آن گستراندن دامنه آزادیهای رسمی به انواع بی بندوباری و پرده دری تا جایی که کشور فرانسه در لابلایگری و هرزه درایی رکورد شکست و کار به جایی رسید که آمارهای دقیق نشان داد: نسبت مردان و زنان ازدواج کرده به هفت تا هشت در هزار رسید؛ و همین تعداد اندک هم به دلایل دیگری ازدواج می کردند و در عین حال از تجاهر به فسق و فجور خودداری نمی ورزیدند، و حتی آن رازش و منافی اخلاق و عفت نمی دانستند. انقلاب فرانسه یکی از پدیده های شرم آور و ننگین بشریت است که ضمیر و روان آدمی از آن آزرده می شود و وجدان را می رنجاند... ماهیت حقیقی این انقلاب چیزی نیست جز لگّه ننگی بر پیشانی بشریت. اکثر قهرمانان این انقلاب مشتی وحشی و درنده خو بودند... انقلابیون، به رهبری قهرمانان آزاده خود، جنایاتی را مرتکب شدند که «لویی» و دارودسته و اذتاب او هم مرتکب نشدند... نمونه ای از وحشیگری های آنان این بود که همسر «لویی» را برهنه کردند و انواع بی حرمتیها و بلاها را بر سرش آوردند و سپس مخصوصا او را ماه ها بر نیزه ها داشتند... این انقلابیون کشتند و سوزاندند و غارت کردند و بردند و از هیچ کار شیطانی و اهریمنی دیگری دریغ نکردند، اما کسانی که از انقلاب فرانسه بهره برداری کردند و برای اشغال کرسی ها به آن متوسل شدند بر این جنایات پست پرده افکندند و از انقلاب و قهرمانان و اهداف آن لاف می زدند تا که با این خزعبلات پوچ موقعیت پوسیده خود را تقویت کنند و کاخی بلند و جاویدان و به ظاهر آراسته اما پوشالی برای خویش برافرازند.

تبلیغات جهانی همصدا به تعریف و تمجید از انقلاب فرانسه پرداختند تا بدین وسیله موقعیت اسلام و انقلاب دیرپای آن را متزلزل سازند تا دیگر در تاریخ حتی يك انقلاب اصلاح طلب هم نباشد. با این فراهم آبی بر گرد انقلاب فرانسه، به عنوان کانون تجمّع، برای حمله به اسلام بود که انقلاب فرانسه، انقلاب شد، وگرنه این جنبش نیز، در واقع، از قماش همان حرکت کمونیستی روسیه به رهبری لنین بود... زیرا، هر دوی آنها بی رحم ترین وحشیگری سازمان یافته توده ای بودند که تاریخ به خود دید... گوساله های

زَرنی بودند که «سامری» های روزگار ساختند تا با آنها به جنگ خدا بروند!!!

اما انقلاب اسلامی، انقلابی وارسته و شرافتمندانه، به وسیع ترین معنای این کلمات، بود؛ به طوری که حتی منافقانی که جامه اسلام بر تن کرده بودند نتوانستند با مقدرات مردم بازی کنند؛ چرا که انقلابی بودند، و انقلابی، در منطق اسلام باید برای کسانی که پشت سر او حرکت می کنند الگو باشد. او بر طاغوت ها و زورگویان شوریده و از منافع و حقوق پایمال شده مردم دفاع می کند، پس حق ندارد که به حقوق و یا حیثیت ها و کرامت ها بی توجهی کند و آنها را به ریشخند گیرد... این چنین است که در تاریخ انقلاب اسلامی جز الگوها و ارزش های والا نمی بینید حال آن که در انقلاب فرانسه چیزها می بینید که عرق شرم بر پیشانی می نشانند... [.

ماده چهارم اعلامیه حقوق بشر: «هیچ انسانی را نمی توان در بردگی و بندگی نگاهداشت. و داد و ستد برده و بنده در هر شکل آن ممنوع است» (1).

ص: 381

1- . اما گاهی اوقات برقراری نظام بردگی، به حکم ضرورت، لازم می آید. مثلاً زمانی که عده فراوانی در برابر نظام سر به شورش و تمرد بردارند آن هم فقط به خاطر حفظ اشرافیت پلیدشان، و گناهکار و بی گناه را با خود جارو کنند و به نابودی کشانند، و غرق در فساد اخلاقی و بی بند و باری شوند و تا آخرین نفس در این راه پیش روند. حال اگر قانون بگوید که همه اینها قتل عام و ریشه کن شوند جنایت بزرگی را از سر گرفته است که هیچ نظامی آن را روا نمی شمارد، یعنی اعدام شمار انبوهی از انسانها که در میان آنان بی گناهان بسیاری وجود دارند... و اگر آنها را آزاد بگذارد جامعه را به فساد و تباهی می کشانند و مانع سهمگینی بر سر راه پیشرفت بشریت و نظام درست خواهند بود... این جاست که قانون بردگی لازم می آید تا این که ساده لوحان و بی خبران آنان از حقیقت امر آگاه شوند، و گردنکشانشان از اریکه استکبار به زیر آیند و عواطف آنان که در ناز و نعمت و تجمل زندگی می کردند در لهیب بردگی صیقل یابد و در برابر حق گردن نهند! وقتی قانون پی برد که اینان در برابرش سر تسلیم فرود آورده اند آن گاه برای آزادی شان از بردگی بهانه هایی قرار می دهد - چنان که در قوانین مقدس اسلام در نظر گرفته شده است - تا که کرامت انسانی آنان و آزادی فطریشان را به آنان باز گرداند! اما کسانی از آنان که، بر خلاف عقل و طبیعت بشری، به خودکامگی ادامه دهند همچنان در یوغ بردگی باقی خواهند ماند تا نتوانند از ساده لوحان سوء استفاده کنند و احزابی بر ضد آزادیها و افکار عمومی پدید آورند. علاوه بر این، دادگاهها و زندانها نیز از وجود مجرمان خالی می شود، و هزینه های هنگفتی هم که دولت صرف نگهداری مجرمان در زندانها می کند به نفع دولت صرفه جویی می شود. وانگهی اگر ما بردگی را ممنوع سازیم، به طریق اولی باید زندانی کردن مردم را هم ممنوع کنیم، حتی اگر هزاران جرم و جنایت مرتکب شوند؛ چرا که زندانی کردن انسان - مخصوصاً اگر مدتش طولانی باشد - باعث می شود که وجود او و استعدادهایش و رفتارها و مشاعرش و پیشرفتش و همکاری او با هموعانش در نیازهای عمومی نابود شود در حالی که بشریت در همه امور خود به همه افراد و آحادش نیازمند است!! اما در بردگی چنین نیست؛ زیرا، برده از هیچ عمل قانونی که زینتی به جامعه وارد نیاورد ممنوع نیست. نهایت این که اعمال و رفتار او در چارچوب اذن و اجازه مولی محدود است، چارچوبی که اگر بخواهیم آن را از احکام اسلامی و حقوق بنده بر مولی بگیریم، چه بسا که گسترده هم باشد. تا زمانی که بردگی، در بعضی اشکال آن، مجاز باشد طبیعی است که تجارت برده نیز آزاد خواهد بود و هر چند مکروه و تا حدی منفور است.

ماده پنجم: «هیچ کس را نمی توان تحت شکنجه یا مجازات هایی قرار داد که بیرحمانه و غیرانسانی باشد و یا به کرامت انسانی خدشه وارد آورد»⁽¹⁾.

ماده ششم: «هر انسانی حق دارد که شخصیت حقوقی او در همه جا به عنوان يك انسان در مقابل قانون شناخته شود».

ماده دوازدهم: «احدی نباید در زندگی خصوصی اش یا در امور خانوادگی اش یا اقامتگاهش یا در مکاتباتش مورد مداخله های خودسرانه واقع شود و شرافت و اسم و رسمش نباید مورد تعدی قرار گیرد. هر انسانی حق دارد در برابر این گونه مداخلات و تعدی ها، مورد حمایت قانون قرار گیرد».

ماده سیزدهم: 1. «هر فردی حق دارد که در داخل کشورش آزادانه رفت و آمد کند و محل اقامت خود را انتخاب نماید»⁽²⁾.

2. «هر فردی حق دارد هر کشوری از جمله کشور خود را ترك گوید و به آن برگردد».

ماده چهاردهم: 1. هر انسانی حق دارد در برابر تعقیب و آزار و شکنجه، برای خود

ص: 382

1- . همه این اقدامات و رفتارها ابتدائاً حرام است، اما گاهی اوقات [مجازات] در يك چارچوب معین و تحت تأثیر عناوین اضطراری و ثانوی [به نحوی که در فقه اسلامی ذکر شده است] واجب می شود.

2- . چرا هر فردی حق نداشته باشد که - چنانچه در کشور خودش تحت فشار قرار گیرد یا وسایل آسایش و سعادت برایش فراهم نباشد یا در خارج از کشورش بتواند شغل پررونق تری پیدا کند... و بویژه اگر میان کشورش و کشور دیگری جنگ واقع شود و او نخواهد در کشورش بماند، یا نتواند در کشورش هویت خود را بروز دهد و آرا و عقایدش را اظهار نماید و استعدادهایش را به کار گیرد و به مقدراتش پایبندی نشان دهد یا کشورش تحت سلطه بیگانگان باشد و بدین سبب او نتواند صدایش را به جایی برساند یا شخصیت او و حتی آزادی های لازم از او سلب گردد و بیشتر شبیه اسیر و زندانی باشد و یا اصلاً، بدون هیچ دلیلی، نخواهد در کشور خود بماند... آری چرا فرد با چنین شرایطی حق نداشته باشد که آزادانه در خارج از کشورش عبور و مرور کند یا محل اقامتش را انتخاب نماید؟!!

پناهگاهی جست و جو کند و در کشورهای دیگر پناهنده شود.

2. در موردی که تعقیب واقعاً مبتنی بر جرم عمومی و غیرسیاسی یا رفتارهایی مخالف با اصول و مقاصد ملل متحد باشد، نمی توان از این حق استفاده کرد.

ماده هفدهم: 1. هر شخصی، به تنهایی یا به طور گروهی حق مالکیت دارد(1).

2. هیچ کس را نمی توان خودسرانه از حق مالکیت محروم ساخت.

ماده هیجدهم: هر انسانی حق برخورداری از آزادی فکر و عقیده و مذهب را دارد(2). این حق متضمن آزادی تغییر مذهب یا عقیده(3) و همچنین متضمن آزادی اظهار عقیده و

ص: 383

1- . این اصل به طور مطلق صحیح نیست.

2- . انسان حق ندارد، به پیروی از غرایز و از روی هوا و هوس، هر عقیده خرافی و یا آنارشیستی را بپذیرد. اگر این طور باشد، آن گاه هر نابغه ای می تواند عقیده ای اباچیگرانه و یا عاطفی ابداع نماید و گروهی از مردم را دور خودش جمع کند و آن گاه حزب و دار و دسته خود را به پرده دری و فحشا و فسق و فجور و تبه کاری در جامعه ترغیب نماید! و هیچ کس هم حق ندارد دعوت او را سرکوب کند چون، به تصریح اعلامیه حقوق بشر، آزادی مذهب دارد... و همین طور است فساد و هرج و مرج و ویرانی! وانگهی، ادیان و عقاید متضاد قطعاً به برخورد و درگیری و جنگ و شکاف در صفوف و در نهایت هرج و مرجی که به نابودی همه چیز می انجامد، منتهی می شود. دین حاکم باید یک دین باشد و آن دین حق است. این دین حق و صحیح باید در مورد کسانی هم که به هیچ دین یا کتابی باور ندارند اجرا شود چرا که حق بالاتر از هر چیز است؛ کسی که دین ندارد در جامعه زیاد فساد و تبهکاری می کند بنابراین باید او را به اطاعت دین درآورد و در برابر اصل و عقیده ای که حرکات و سکنات و اعمال و رفتار او را نظم و سامان می بخشد به تسلیم واداشت. اما اهل کتاب که به پیامبر و کتاب آسمانی ایمان دارند، اینان تا حدی دارای مانع و رادع دینی می باشند بنابراین، در انتخاب مذهب آزاد هستند. اگر خواستند به دین حق گردن می نهند و اگر هم خواستند به عقاید و آیین پدران و نیاکانشان ادامه دهند آزادند اما از آن جا که دین آنها ناقص و یا تحریف شده می باشد باید برای آنها حدودی وضع کرد که در عرف و اصطلاح فقها به آن «شرایط ذمه» می گویند [مسأله اختصاص به ذمه ندارد بلکه غیر مسلمانان به چهار گروه تقسیم می شوند: محارب، ذمی، معاهد و بی طرف و هر کدام از اینها در شریعت مقدس اسلام برای خود احکامی دارند].

3- . انسان هرگز حق عدول و برگشت از دین درست و حقیقی را ندارد. دولت و قانون هر دو بر دین درست و رسمی تکیه می کنند... دست شستن از دین درست و گرویدن به ادیان و مکاتب نادرست موجب تزلزل و بی ثباتی می شود و این خود به بروز تشنج و اغتشاش در جامعه می انجامد و تشنج و اغتشاش مردم را از کار و زندگی می اندازد [و موجب فساد و فسادآفرینی می شود]. افزون بر همه اینها، دین درستی که هیچ نقص و کاستی در آن نمی باشد، دیگر معنا ندارد که کسی مجاز باشد بدون هیچ دلیل معقولی، آن را کنار بگذارد و به دین و آیینی دیگر در آید. این مطلبی که ذکر کردیم مربوط به اعتقاد دینی می شود... بنابراین، احدی حق ندارد که از دین صحیح و درست دست بشوید اما اهل کتاب، تا زمانی که طبق شرایط ذمه هم پیمان مسلمانان هستند [خواه معاهد باشند یا بی طرف]، مجازند که بر اعتقاداتشان باقی بمانند.

ایمان می باشد و نیز شامل تعلیمات مذهبی و اجرای مراسم دینی می شود(1). هر کس می تواند از این حقوق به تنهایی یا به صورت گروهی به طور خصوصی یا به طور عمومی برخوردار باشد.

ماده بیست و دوم: هر انسانی، به عنوان عضوی از جامعه حق تأمین اجتماعی دارد و مجاز است از طریق مساعی ملی و همکاری بین المللی حقوق اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی را که لازمه کرامت او و رشد آزادانه شخصیت اوست، با رعایت نظام و قوانین و منابع ثروت هر کشوری، به دست آورد.

ماده بیست و سوم: 1. هرکس حق دارد کار کند و کار خود را آزادانه انتخاب نماید و شرایط منصفانه و رضایت بخشی برای کار خواستار باشد و همچنان حق دارد در هنگام بیکاری مورد حمایت قرار گیرد.

2. همگان بی هیچ تبعیضی حق دارند در مقابل کار مساوی مزد مساوی دریافت کنند.

3. هرکه کار می کند حق دریافت مزد عادلانه و مکفی دارد به طوری که زندگی او و خانواده اش را طبق شئون انسانی تأمین کند، و در صورت لزوم این مزد را با هر راهی و راهکاری اجتماعی تکمیل نماید(2).

ص: 384

1- . کسی که معتقد به دین و مکتب باطلی هست حق ندارد عقاید خود را به مردم آموزش دهد یا آیین ها و مراسم و شعائر دینی و مکتبی اش را آزادانه به جا آورد مخصوصاً اگر فریبنده باشند و باعث ترغیب و جذب مردم به خود شوند. چون این گونه افراد دلیل و برهانی برای عقیده خود ندارند و اندیشه شان بر شالوده ای استوار از شناخت و آگاهی متکی نیست بلکه کارشان تحریک عواطف بچه ها و شهوات نوجوانان و فریب دادن افراد ساده لوح و عوام الناس می باشد. چنین کسی همچنین حق تجاهر به دین و عقایدش را هم ندارد بویژه اگر بیم آن رود که به دلهای لرزان و سست ایمان نفوذ کند یا با هوا و هوسها همسو باشد، بالاخص زمانی که یکی از اصول آن رواشماری فحشا و هرزگی و... باشد.

2- . باید سطح زندگی کارگر - علاوه بر آنچه گفته شد - با موقعیت او و شخصیت فنی اش متناسب باشد. مثلاً اگر دو نفر باشند که هر دو خدمت اجتماعی انجام می دهند اما یکی کارگر ناچیزی است که گاری با نه سرنشین زن و کودک دنبال خودش می کشد و هنوز وعده غذایی خود را کامل نخورده که انرژی اش تمام می شود، و دیگری مهندسی هنرمند است [و منحصر به فرد می باشد] آیا باید به این مهندس فوق العاده برابر آن کارگر بینوا داده شود؟ آیا سطح زندگی این مهندس مانند سطح زندگی زن پادشاه است؟ مزد باید در مقابل کار باشد - با ملاحظه موقعیت اجتماعی - مثلاً به آن کارگر مزدی پرداخت شود که برای او و خانواده اش زندگی کارگری را تأمین کند و به آن مهندس به حدی داده شود که زندگی یک هنرمند را تأمین می کند. بنابراین، سطح زندگی با سطح کار ارزیابی می شود. اگر خدمتی که فرد به جامعه عرضه می کند ارزنده و پیشرفته باشد به همان مقدار دستمزد افزایش می یابد و اگر تولید پست باشد به همان اندازه سطح مزد پایین آورده می شود با در نظر گرفتن درجه کار و هزینه های خانواده و ملاحظه آب و هوا و محیط. چنان که امروزه مشاغل رسمی دولتی با این معیاری که گفتیم ارزیابی می شود، و با اضافه شدن یک نفر بر افراد خانواده حقوق کارمند - البته به نسبت و درصد معینی - اضافه می شود. چنانچه یک فرد مجرد و یک فرد متأهل هر دو در یک پست باشند مع ذلك فرد مجرد حقوقش کمتر از فرد متأهل است. همچنین کسی که صاحب خانواده کوچکتری است حقوق کمتری از کارمند دارای عائله بیشتر دریافت می کند. اختلاف سطح کار نیز در اختلاف حقوق تأثیر دارد. مثلاً حقوق مهندس بیشتر از حقوق کارگر است. اختلاف محیط، از حیث ارزانی و گرانی، نیز در کم و زیادی حقوق

نقش دارد. بر اساس این نظام حقوق دیپلماتها، بر حسب جغرافیایی و آب و هوایی که انجام وظیفه می کنند، چند برابر می شود و به همین ترتیب. اما افراد بیکار و از کارافتاده - در هر شکل آن - و کسانی که سرپرست و نان آور ندارند، مانند سالخوردگان و بیوه زنان و یتام و مستضعفان، حکومت موظف است که این گونه افراد را به نحو کامل تکفل و زندگی آنان را تأمین کند.

4. هر فردی حق دارد که برای دفاع از منافع خود، با دیگران اتحادیه تشکیل دهد و در اتحادیه ها نیز شرکت کند.

ماده بیست و چهارم: هرکس حق استراحت و برخورداری از اوقات فراغت دارد و به محدودیت معقول ساعات کار و مرخصی های ادواری با اخذ حقوق ذیحق می باشد(1).

ماده بیست و پنجم: 1. هر فردی حق دارد که سطح زندگانی او، سلامتی و رفاه خود و خانواده اش را از حیث خوراک، پوشاک، مسکن، خدمات بهداشتی و خدمات ضروری اجتماعی تأمین کند. همچنین حق دارد که در مواقع بیکاری، بیماری، از کار افتادگی، بیوه شدن و پیری و در موارد دیگری که بر اثر شرایط خارج از اراده انسان، وسایل کسب روزی خود را از دست می دهد از شرایط آبرومندانه زندگی برخوردار شود(2).

2. مادران و کودکان حق دارند که از کمک و مساعدت های ویژه برخوردار شوند(3).

ص: 385

1- . صاحبکار حق دارد که با کارگر - درکمال آزادی طرفین - نسبت به دستمزد و اوقات کار و ساعات فراغت و مرخصیهای ادواری توافق کند. مثلاً کارگر حق دارد که موافقت خود را با کار در طول سال، بدون تعطیلی يك روز در هفته و بدون در نظر گرفتن مرخصیهای ادواری، اعلام نماید؛ چنان که صاحبکار نیز حق دارد حقوق و دستمزد پرداخت کند و برای خودش تعطیلی دو روز در هفته و مرخصیهای مضاعف را در نظر بگیرد. پس معیار عادلانه عبارت است از تراضی میان کارگر و کارفرما با تضمین تمام آزادیها برای هر دوی آنها.

2- . این چیزی است که نیازی به آیین نامه ندارد و قانون نمی پذیرد! زیرا کسی که در سایه نظامی زندگی می کند که این حقوق در آن فراهم است طبعاً وی از آنها برخوردار می شود اما کسی که بدبختانه در فضایی تیره و تاریک زندگی می کند او باید از چنین زندگی بهره مند شود و نباید هم خودکشی کند.

3- . مادر و کودک حق برخورداری از کمک و مساعدتهای ویژه را ندارند جز همان تکامل اجتماعی که برای ناتوانان مقرر شده است! اگر مادر و کودک در رفاه و آسایش بودند دیگر حق برخورداری از کمک و مساعدت ندارند. بله در صورت ناداری و بی چیزی این حق را دارند [در صورت بیرون از پیوند زناشویی چنین اجازه ای داده نمی شود].

تمام کودکان، چه بر اثر ازدواج و چه خارج از پیوند زناشویی به دنیا آمده باشند، حق دارند که از يك نوع حمایت اجتماعی برخوردار شوند.

ماده بیست و هشتم: هرکس حق دارد برقراری نظم را بخواهد که، از لحاظ اجتماعی و بین المللی، حقوق و آزادی هایی را که در این اعلامیه ذکر شده است تأمین کند و آنها را به مورد عمل بگذارد(1).

ماده بیست و نهم: 1. هرکس در مقابل آن جامعه ای وظیفه دارد که رشد آزاد و کامل شخصیت او را میسر سازد.

2. هرکس در اجرای حقوق و استفاده از آزادی های خود فقط تابع محدودیت هایی است که به وسیله قانون منحصرأ به منظور تأمین شناسایی و مراعات حقوق و آزادی های دیگران و برای مقتضیات صحیح اخلاقی و نظم عمومی و رفاه همگانی در شرایط يك جامعه دمکراتیک(2) وضع گردیده است.

3. این حقوق و آزادی ها را در هیچ موردی نمی توان بر خلاف مقاصد و اصول ملل متحد اجرا کرد(3).

ماده سی ام: هیچ يك از مواد و بندهای این اعلامیه نباید طوری تفسیر شود که متضمن حقی برای دولتی یا جمعیتی یا فردی باشد که به موجب آن بتواند هر يك از حقوق و آزادی های مندرج در این اعلامیه را از بین ببرد و یا در آن راه فعالیتی نماید(4).

ص: 386

1- . از پاره ای لغزشها و خطاهای نابخشودنی در این اعلامیه آگاه شدید! بنابراین اجرای کامل حقوق و وظایف مصرّح در این اعلامیه واجب نیست. بله، باید حقوق دیگران را به رسمیت شناخت اما آن گونه که اسلام این حقوق را ترسیم می کند؛ چون تبعیت از هیچ قانونی که موافق با انسانیت - معرفی شده در اسلام - نباشد، و نیز شانه خالی کردن از قیودی که انسانیت - از زبان اسلام - وضع می کند صحیح نیست.

2- . اگر مصلحت عمومی را می خواهیم، باید بگوییم: جامعه خودپرستی که اسلام آن را در کاملترین شکل و نوعش تفسیر و تبیین کرده است.

3- . این بند به تمام حقوق گذشته پایان می دهد! چون مخالف بودن با مقاصد و اصول ملل متحد چارچوبی است که، بر حسب نظر و خواست مفسران طبعاً مطیع جهانخواران سلطه جو، قابل قبض و بسط است!؟

4- . همین ماده به تنهایی با اکثر مواد قبلی در تضادّ و تعارض است - و این خود دلیل دیگری است بر شکست و ناکامی این اعلامیه - مگر نه این است که در ماده 19 می گوید: «هرکس حق آزادی عقیده و بیان دارد و به طوری که نباید به سبب آرا و عقایدش بیم و اضطرابی به خود راه دهد». آیا کسی حق دارد بگوید: در حال حاضر نظر شخصی من این است که: این اعلامیه نادرست است و باید آن را پاره کرد و دور انداخت، و من آزادی عقیده و بیان دارم و کسی حق ندارد مرا به خاطر این حرفهایی که می زنم مورد آزار و اذیت قرار دهد؟! و مگر نه این که در بند 3 از ماده 21 تصریح می کند که «اساس و منشأ قدرت حکومت، اراده مردم است»؟! آیا اگر مردم کشوری بخواهند این اعلامیه را لغو و نابود کنند بدون هیچ مانعی می توانند این کار را بکنند؟! و مگر نه این که بند 2 از ماده 11 می گوید: «هیچ کس برای انجام یا عدم انجام عملی که در موقع ارتکاب آن به موجب حقوق ملی یا بین المللی جرم شناخته نمی شده است محکوم نخواهد شد». قوانین اسلام - مثلاً - [به هر فردی اجازه می دهد که هرگونه فعالیتی را در جهت نابودی خرافات مندرج در این اعلامیه انجام دهد، وقتی خود اعلامیه این شخص را محکوم به جرمی نمی داند، پس چه چیزی می تواند مانع انسان از چنین فعالیتی بشود؟!].

تا بدین جا درباره بند اولی که در ابتدای این مبحث (مبحث 40) اشاره کردیم، بحث کردیم. اینک می پردازیم به توضیحاتی درباره بند دوم آن یعنی به اجرا در نیامدن همین قوانین ناقص و نیمبند در غرب.

ما در کتاب الطائفیه سلاح العدو الأخير الخطير گفته ایم که جامعه غربی چگونه در منجلاب تباهی و فحشا گرفتار آمده و روابط نامشروع جنسی آن را فرسوده است. نه از ضوابط و عرف های اجتماعی سالم در این جامعه خبری هست و نه از بازدارنده های اخلاقی و دینی. نیز کمترین نتایج این وضع هم وجود انبوه مراکز نگهداری از بچه های سرراهی یا بروز مشکلات اجتماعی درباره کودکان و افرادی است که به دنبال پدران خود می گردند؛ و نیز افزایش طلاق و خیانت زناشویی و تجاوز جنسی و تبادل همسر و رواج پدیده همجنس بازی در میان مردها و زن ها و شیوع بیماری های لاعلاج جنسی. طبق آماری که «اف. بی. آی» منتشر کرده است: سالانه بیست و پنج نفر رسماً در باشگاه های برهنگان ثبت نام می کنند که یک سوم آنها متأهل هستند. هر شش ثانیه یک زن در معرض تجاوز جنسی قرار می گیرد. یعنی در هر دقیقه به ده زن و در هر ساعت به ششصد زن در ایالات مختلف آمریکا تجاوز جنسی می شود. پنجاه و دو هزار زن، پیش از آنکه طلاق داده شوند، مرتکب خیانت زناشویی می شده اند. بیش از سه میلیون فرد مبتلا به بیماری های لاعلاج جنسی وجود دارد. تعداد مردان و زنان همجنس باز به پانزده میلیون نفر می رسد. روزانه

ص: 387

شش هزار و نهصد و هشتاد و شش طلاق صورت می‌گیرد. روزی سه هزار و دویست و بیست دختر نوجوان که غالباً از طریق نامشروع حامله شده‌اند سقط جنین می‌کنند. روزانه شصت و هشت هزار و چهارصد و نود سه نفر به بیماری تناسلی سفلیس گرفتار می‌شوند.

در آمار دیگری نیز چنین آمده است: فقط در شهر واشنگتن هر پانزده دقیقه یک تجاوز جنسی صورت می‌گیرد، و حتی در یک مورد مشاهده شد که یک خانم بیست و سه ساله پانزده بار سقط جنین کرده است. در برخی مناطق هشتاد و پنج درصد کودکان به مدرسه نمی‌روند. مرکز پژوهش‌های ریاست جمهوری در واشنگتن درصد بزرگی از رؤای جمهور آمریکا را ذکر کرده است که از زمان استقلال آمریکا تا کنون در معرض اقدام تروریستی قرار گرفته‌اند. هر دو ثانیه یک جنایت، هر چهار ثانیه یک سرقت، هر بیست و هشت ثانیه یک سرقت اتومبیل، هر چهل و هشت ثانیه یک تجاوز توأم با ضرب و جرح، هر پنجاه و هشت ثانیه یک سرقت مسلحانه، و هر بیست و سه دقیقه یک اقدام تروریستی به وقوع می‌پیوندد. هر روز پنجاه و سه زن بر اثر تجاوز جنسی به قتل می‌رسند. هر یکصد و هیجده دقیقه یک حمله و هجوم به مغازه‌ها یا منازل یا بانک‌ها صورت می‌گیرد. بیش از بیست و پنج میلیون آمریکایی از نظر فقر و ناداری در وضعیت بسیار بدی به سر می‌برند، یعنی فاقد هرگونه سرپناه و شغل، و حتی از داشتن یک لقمه نان محروم هستند. به عبارت دیگر، نزدیک به ده درصد از مجموع جمعیت آمریکا در نهایت فقر زندگی می‌کنند. میانگین درآمد یک سفیدپوست معمولاً به سیزده هزار دلار و دویست و هفتاد و پنج سنت می‌رسد در حالی که میانگین درآمد یک فرد از برخی اقلیت‌ها شصت دلار است.

هر سال حدود بیست و پنج هزار نفر خودکشی می‌کنند که تعداد مردان چهار برابر تعداد زنان را تشکیل می‌دهد. همچنین تعداد کسانی که بر اثر اخراج از کار یا کمبود درآمد اقدام به خودکشی کرده‌اند، به یکصد هزار نفر می‌رسد. اما شمار بیکاران: همین پژوهش آماری می‌گوید که کشور آمریکا از وجود بیش از سیزده میلیون بیکار رنج می‌برد و چنانچه شمار سیصد نفری را که هر هفته به جمع بیکاران می‌پیوندند و در ایالت‌ها و شهرها و محله‌ها و خیابان‌ها به گدایی می‌پردازند، به این تعداد بیفزاییم، رقم سیزده میلیون

افزایش می یابد. همین آمار می گوید حداقل سه میلیون بی خانمان در خیابان ها یا زندان ها زندگی می کنند. دو هزار و هفتصد و چهل کودک از خانه فرار می کنند چون از زندگی با والدین خود به تنگ می آیند. آمار دیگری می گوید: امریکائیان روزی نود میلیون بطری آبجو می نوشند. رانندگان اتومبیلها به سبب رانندگی در حال مستی روزانه نود و هشت میلیون دلار جریمه می پردازند. در آمریکا سالی سیزده میلیارد قرص آرام بخش تولید می شود، یعنی سالانه برای هر آمریکایی هفتاد و دو عدد قرص، و به عبارت دیگر هر پنج روز یک عدد قرص برای هر نفر. همچنین روزی هزار و دویست و پنجاه و سه نفر به اتهام فروش و توزیع مواد مخدر بازداشت می شوند.

در گزارشی دیگر آمده است که ایالات متحده سه چهارم تجارت بین المللی را در دست دارد و در رأس تولیدات کشاورزی این کشور گندم است که عمده ترین نیاز غذایی مردم جهان را تشکیل می دهد. این کشور مازاد تولید گندم خود را حاضر نیست به دولت های فقیر کمک کند، بلکه ترجیح می دهد که این مازاد تولید را، که گاه چهل در صد مجموع تولید را تشکیل می دهد، با سوزاندن یا ریختن به دریا از بین ببرد و این در حالی است که بیش از هفتصد میلیون گرسنه و آواره در خیابان ها و پیاده روها در کره زمین به سر می برند. ایالات متحده آمریکا برنامه کمک های گندمی را مشروط به پیروی از ملاحظات سیاسی می کند. یعنی رساندن کمک در مقابل پذیرش استعمار. آمریکا برای تثبیت قیمت جهانی گندم در همان سطح ثابتش به از بین بردن مازاد گندم یا انبار کردن آن متوسل می شود. قیمت گندمی که سالانه در آمریکا سوزانده می شود به چهل میلیارد دلار می رسد در حالی که فقط در آفریقا، به سبب کمبود مواد غذایی، چهل درصد از کودکان جان می سپارند. همین سیاست درباره شیر و گوشت و انواع مواد مصرفی زراعی یا صنعتی نیز اعمال می شود. بنابراین، تولید زیاد است اما ماهیت حکومت استعماری، چه در داخل کشور و چه در خارج از آن، باعث این توزیع ظالمانه می شود که در داخل خود آمریکا مردم را به فقر می کشاند و در خارج از این کشور به مرگ مردم می انجامد.

سال 1979، سال جهانی کودک اعلام شد، اما در حقیقت این سال سال جهانی کودکی

است که می‌میرد. چون، پاره‌ای از آمارها می‌گوید طی این سال دوازده میلیون کودک زیر پنج سال جان باختند، یعنی به طور متوسط هر ماه یک میلیون کودک. در ضمن آمارهایی که دستگاه‌های مربوطه وابسته به سازمان ملل متحد و برخی سازمان‌های بشردوستانه دیگر منتشر کرده‌اند آمده است که هزینه‌های تجهیز فقط یک سرباز به پانزده هزار دلار می‌رسد که با این مبلغ می‌توان شصت دانش‌آموز را در یک سال تعلیم داد. همچنین هزینه‌های هواپیماهای عادی به یک میلیارد دلار می‌رسد و این مبلغ برای ساخت چندین سد بزرگ مثل سد اسوان در مصر کفایت می‌کند. هزینه‌ای که صرف ساخت یک جت جنگنده می‌شود برای ساخت هشتصد آپارتمان کاملاً مجهز کافی است. با قیمت دو تانک می‌توان یک مدرسه ساخت. به جای تولید ناوچه‌های دریا می‌توان چهارصد و چهل آمبولانس ساخت و تجهیز کرد. هزینه‌های نظامی در جهان به اندازه یکصد و پنجاه درصد بیشتر از هزینه‌های بهداشت در کلیه کشورهای جهان است. برای تحقق برنامه‌های سازمان بهداشت جهانی در خصوص ریشه‌کنی بیماری خطرناک مالاریا مبلغ چهارصد و پنجاه میلیون دلار لازم است، یعنی کمتر از مبلغی که صرف مسابقه تسلیحاتی در جهان می‌شود.

از زبان آمار

در آمار آمده است که وقتی آمریکاییها ویتنام را ترک کردند، دو میلیون و سیصد کشته و سیصد هزار روسپی از خود به ارث گذاشتند، و در کامبوج ششصد هزار کشته و همین مقدار مجروح. تعداد پناهندگان هم به یک میلیون نفر می‌رسید.

تمدن مادی غرب پنجاه هزار قطعه سلاح هسته‌ای به دنیا هدیه کرده که مجموعاً بیش از یک میلیون برابر بمب هیروشیما قدرت دارند، و این یعنی سه تن ماده تی. ان. تی برای هر مرد و زن و کودک. در حالی که این مقدار می‌تواند یک انسان را پانصد بار نابود کند.

در انقلاب الجزایر، از نه میلیون جمعیت این کشور بیش از یک و نیم میلیون نفر آن توسط فرانسویها نابود شدند. انگلیسیها در چین، در جنگ تریاک، بیش از بیست میلیون نفر را کشتند. اتحاد شوروی در افغانستان بیش از یک میلیون مسلمان را به قتل رساند و

بیش از پنج میلیون نفر را آواره ساخت. یعنی روی هم رفته حدود یک سوم جمعیت افغانستان که طبق برخی آمارها به بیست و یک میلیون بالغ می شود.

در روسیه، فقط استالین، برای اجرای نظام مزارع اشتراکی، تنها از دهقانان بیش از پنج میلیون انسان را به قتل رساند. برخی گزارشها نشان می دهد که انقلاب کمونیستی در چین به رهبری مائوتسه تونگ جان بالغ بر چهل میلیون نفر را گرفت و... دیگر کشتارها و فقرآفرینی ها و فساد و ویرانگریهای وحشتناکی که تمدن جدید به رهبری غرب و شرق به ارمغان آورده است.

ص: 391

گاهی اوقات مدیر ناسالم است، گاه فضا و جامعه، و گاهی کارکنان و زیردستان. سخن ما در این مبحث راجع به شقّ نخست است. شقّ دوم از حیثه این سخن خارج است و بحث از آن مربوط به جامعه شناسی می شود. ناسالم بودن کارکنان نیز به نظام آموزشی، به معنای اعمّ آن، مرتبط می شود. البته شکی نیست که مدیر سالم باید بتواند، ولو تا حدّی، بیماری را از فضا و کارکنان برطرف سازد و این چیزی است که شدنی است. به هر حال، بیماریهایی که به اداره و مدیر می رسد فراوان است و ما در این جا به عنوان اشاره و نه تفصیل، چندتا از آنها را برمی شماریم؛ چرا که تفصیل آنها احیاناً به دانش روانشناسی یا علم اخلاق و یا علومی از این قبیل مربوط می شود که این کتاب برای چنین مباحثی تدوین نشده است. مدیر باید ببیند که آیا خود، بیمار است یا نه و اگر بیمار است بیماری اش از چه نوعی است؛ چرا که غالباً به يك یا چند نوعی از این بیماری ها مبتلاست. چنانکه از دیدگاه روانشناسی و علم اخلاق، انسان گاه به بیماری های متعددی مانند بخل، ترس، غرور، خودخواهی و غیره مبتلاست. اگر مدیر خود را بیمار یافت آن گاه باید هرچه زودتر در صدد معالجه برآید در غیر این صورت بیماری او دیر یا زود، سبب سقوطش از اریکه مدیریت خواهد شد.

مدیر و بیماری هایی که مانع فعالیت وی می شود

فرق است میان بیماریهای جسمی و بیماریهای روانی که مدیر به آنها مبتلا شود و ما فعلاً در صدد بحث از آنها هستیم:

اولاً: بیماریهای جسمی غالباً خواب و آسایش را از فرد می گیرند به طوری که، خواه

ناخواه، در صدد معالجه و درمان بر می آید. اما بیماریهای روانی (از جمله بیماریهای مدیر و مدیریت. بیماری های اداره و مدیریت نیز ناشی از بیماریهای مدیر است و چون بدرستی تشخیص داده نمی شوند در نتیجه بیماریهایش به اداره و مدیریت سرایت می کند) بسیاری اوقات این بیماریها برای مدیر به عنوان يك سری محاسن و یا به صورت اموری عادی جلوه می کنند. خدای سبحان درباره این گونه افراد که مدیر هم یکی از مصادیق آنهاست، می فرماید: «قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا * الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا» (1)؛ بگو: آیا شما را از زیانکارترین افراد آگاه کنیم؟ [آنان] کسانی اند که کوشش آنها در زندگی دنیا به هدر رفته در حالی که خود می پندارند کار نیکو می کنند.

و در آیه ای دیگر می فرماید: «أَفَمَنْ زُيِّنَ لَهُ سُوءُ عَمَلِهِ فَرَآهُ حَسَنًا» (2)؛ آیا کسی که کردار بد او در نظرش زیبا جلوه کرده و آن را نیکو می بیند [مانند مؤمن نیکوکار است؟]... .

نیز در آیه دیگری می فرماید: «كُلُّ حِزْبٍ بِمَا لَدَيْهِمْ فَرِحُونَ» (3)؛ هر گروهی به آنچه نزد اوست شادمان است.

دوم: برای بیماریهای جسمی و درمان آنها پزشك و دارو و داروخانه و بیمارستان و درمانگاه و مطب و دستگاهها و تجهیزات پزشکی فراوانی وجود دارد در حالی که برای بیماریهای روحی و روانی چنین امکاناتی اصلاً وجود ندارد بلکه آدمی برای معالجه آنها باید خودش شخصاً و یا به کمک متخصصین فن، یعنی پارسایان و روانشناسان و امثال ایشان، اقدام کند، و از آن جا که این بیماریها به صورت ملکه در وجود انسان در می آیند، غالباً صعب العلاج هم هستند و به فرموده خداوند: «إِلَّا أَنْ تَقَطَّعَ قُلُوبُهُمْ» (4)؛ «مگر آن که دلهايشان پاره پاره شود».

سوم: در بیماریهای جسمی، جامعه همواره خواهان برطرف شدن آنها می شود و همین امر فرد بیمار را وا می دارد تا هرچه زودتر به درمان پردازد، حال آن که در بسیاری از جوامع نسبت به بیماریهای روحی - روانی چنین عکس العملی نشان داده نمی شود؛ چرا که خود جامعه به طور کلی و یا بخش عمده ای از آن نیز به این بیماریها دچارند و همین

ص: 393

1- . كهف / 103 - 104.

2- . فاطر / 8.

3- . مؤمنون / 53 و روم / 32.

4- . توبه / 110.

سبب می‌گردد که بیمار در صدد معالجه خود برنیاید و حتی باعث می‌شوند که بیماری او بیشتر شود و عملاً از او می‌خواهند که بیماریش را وسعت بخشد. مانند دیکتاتوری که افراد چاپلوس و بادمجان دور قاب چین او را می‌دارند که به دیکتاتوری ادامه دهد و دامنه آن را بگسترانند. به هر حال، مدیر بیمار، گاه بیماریش به خود او زیان می‌زند، گاه به مؤسسه اش، گاه به کارکنان و یا رؤا، گاه به کل جامعه، و گاه به بخشی از آن.

البته این حکم و قضیه - به اصطلاح منطقیان - يك قضیه حقیقیه و یا مانعة الجمع نیست بلکه قضیه ای مانعة الخلو است؛ زیرا شماری از این بیماریها که ذیلاً به بیان آنها می‌پردازیم، به بیش از يك جهت زیان وارد می‌آورند.

مدیران بیمار

باری، مدیران بیمار عبارتند از:

1. مدیر انحصار طلب؛ مدیری که تمام امتیازات اداری را به خودش اختصاص می‌دهد، و اگر هم امتیازاتی به کارمندان بدهد جنبه حاشیه ای دارد.

2. مدیر طلبکار؛ چنین مدیری همواره خیال می‌کند که هر کاری که کارمندان انجام می‌دهند وظیفه آنهاست و لذا سزاوار تشویق نمی‌باشند. از این رو کارمندان را در برابر کاری که می‌کنند تشویق نمی‌کند. در صورتی که وظیفه بودن يك چیز برای انسان منافاتی با تشویق و تحسین او و دادن پاداش به عنوان قدردانی از او ندارد. زیرا ما می‌بینیم که خدای متعال با آنکه هر چه بنده دارد از نعمتهای اوست مع ذلک از کارهای او سپاسگزاری و قدردانی به عمل می‌آورد تا جایی که یکی از نامهای خداوند «شکور» است.

3. مدیر بی‌خاصیت؛ مدیری که برای حل مشکلات کارمندان و رفع نیازهایشان حرکتی از خود نشان نمی‌دهد. این مدیر به گیاهی می‌ماند که نه بویی دارد نه خاصیتی و نه زیبایی.

4. مدیر رعب‌انگیز؛ مدیری که با توسل به ارباب و تهدید و بدون در نظر گرفتن معیارها و تکیه به فکر و تعقل، بر کارمندان ریاست می‌کند.

5. مدیر چپ‌گرای بدبین؛ مدیری که فقط عیبهای کارمندان را می‌بیند و همواره به انتقاد از آنان می‌پردازد، و خوبیهایشان را نمی‌بیند و تحسینشان نمی‌کند، در صورتی که مدیر

باید کارمندان را با دو چشم ببیند: چشم انتقاد در آن جا که نیاز به نقد است، و چشم رضایت و تحسین در آن جا که نیاز به اظهار رضایت و تحسین می باشد، نه با یک چشم.

6. مدیر راستگرای خوشبین؛ مدیری که فقط نقاط قوت را می بیند و ضعفها و معایب را نمی بیند و از این رو به تحسین اکتفا می کند و به نقد و انتقاد نمی پردازد. در صورتی که کارمندان هم جنبه های خوب دارند و هم جنبه های بد و منفی، لذا، مدیر باید در هنگامی که کارمندان کار خوب می کنند تحسین و تشویق کند و وقتی بد کار می کنند انتقاد نماید.

7. مدیر خشک؛ مدیری که برای رفع نیازهای اداری پول خرج نمی کند که این، خود، نوعی بخل است.

8. مدیر پنهانکار؛ مدیری که کارهای مربوط به اداره و کارمندان را از مدیریت مافوق و کارمندان مخفی نگه می دارد تا مدیریت و کارمندان ندانند که او چه کارهایی می خواهد انجام دهد و احیاناً چه کارهایی کرده. علت این پنهانکاری غالباً ترس او از خرابکاریهایش می باشد و نمی خواهد که این فساد و خرابی به او نسبت داده شود، و یا به دلایل دیگری.

9. مدیر تولیدگرا؛ مدیری که به کسانی که در اداره کار می کنند اهمیتی نمی دهد و انسانیت کارمندان را مد نظر قرار نمی دهد؛ بلکه نگاهش فقط به تولید است به طوری که گویی کارمندان هم یک کارخانه هستند و نه بشر و انسان.

10. مدیر لوچ؛ مدیری که کار خودش را بیش از آنچه واقعیت دارد می بیند. درست مانند آدم لوچ که یک چیز را دو تا می بیند.

11. مدیر ملاتقطی؛ مدیری که از کارمندان می خواهد قوانین و آیین نامه ها را حرف به حرف اجرا کنند و به هیچ وجه حق و اختیار کم و زیاد کردن آنها را ندارند. چنین مدیری اصلاً توجه به تفاوت خصوصیات زمانی و مکانی و پرسنلی ندارد. در صورتی که افراد و زمان و مکان اختلاف زیادی باهم دارند، بنابراین، نمی توان مردم را مقید به حرف حرف قوانین کرد و به اصطلاح پای آنها را در پوست گردو گذاشت. به همین دلیل است که ما در قوانین اسلامی و بلکه در کل قوانین عقلاً دو نوع قوانین می بینیم. مانند قوانین مربوط به سفر و حضر درباره روزه و نماز. و قوانین ثانوی ناشی از اضطرار و اکراه و امثال آن.

12. مدیر یادداستی؛ مدیری که تمام کارهای خود و کارمندان را می نویسد و به مهم

بودن و مهم نبودن آنها توجهی ندارد بلکه هر رطب و یابسی و درست و نادرستی و ریز و درشتی را یادداشت می کند.

13. مدیر اسمی؛ مدیری که کارمند تحت مدیریت خود را مکلف می سازد که هرکاری، حتی امضا کردن اوراق را از طرف مدیر انجام دهد، و او خود، از مدیریت فقط نام آن را یدک می کشد. این چیزی است که تاریخ درباره خلفای عباسی نقل می کند. آنها برای خود حتی «بیت الختم» (دیوان مُهر) داشتند تا این که حتی زحمت مهر کردن نامه ها را به خود ندهند.

14. مدیر خَشِن؛ مدیری که هرگاه اوامر و خواستههایش اجرا نشود و اهداف و آرزوهای او تحقق نیابد از خشم منفجر می شود و با کارمندان و به طور کلی با اداره و حتی گاه با ماشین آلات با خشونت رفتار می کند و کمترین ملایمت و مدارایی در او دیده نمی شود.

15. مدیر سخت گیر و تنگ نظر؛ مدیری که به بهانه این که کارمندان، به دلیل فقدان تجربه کاری و امثال آن، شایستگی ترفیع و ارتقاء را ندارند مانع ترفیع و ارتقای آنها می شود.

16. مدیر ناسزاگو و بددهن؛ مدیری که برای رسیدن به اهداف اداری اش به ناسزاگویی و عیبجویی و طعن و لعن کارمندان متوسل می شود، و چنانچه مدیری باشد که از مدیریت و منصب خود برای کارهای شخصی اش سوء استفاده می کند، در این صورت حتی برای رسیدن به اهداف و کارهای شخصی اش نیز متوسل به این رفتارهای ناپسند می شود.

17. مدیر از خود راضی؛ مدیری که فکر می کند هر کاری خودش انجام می دهد خوب است؛ چون کار اوست. سعدی از زبان یکی از همین گونه افراد می گوید: «هر عیب که سلطان بپسندد هنر است».

18. مدیر خودبین؛ مدیری که خیال می کند فقط اوست که اگر بر کاری سرپرستی و اشراف داشته باشد آن کار به خیر و خوبی انجام می گیرد و اگر هرکس دیگری جز او اشراف و سرپرستی داشته باشد آن کار بخوبی و به درستی صورت نمی پذیرد. چنین مدیری خود را فراتر از واقعیت می بیند و دیگران را فروتر از آن.

19. مدیر مسئولیت گریز؛ مدیری که هرگاه اشتباهی در کار پیش آید - و غالباً هم خود او خطا و اشتباه می کند - یکی از کارمندان را آماج سرزنش خود قرار می دهد و از او انتقاد

می کند یا از کاربرکنارش می سازد، یا تنزل رتبه اش می دهد، و یا حقوقش را قطع می کند، و خیال می کند با این کارها می تواند از اشتباه بگریزد، و کارمندان دیگر را تنبیه می کند. کاری که عبدالناصر، در جنگ یمن، با عامر کرد، و یا کاری که قاسم با کسانی که در ام الطبول اعدامشان کرد، انجام داد، و نمونه های دیگری از این قبیل.

20. مدیر کارگاهی؛ مدیری که گمان می کند باید بی وقفه کار کرد و به کارمندان فرصت نمی دهد که حتی نفسی تازه کنند. در صورتی که قبلاً گفتیم کارمندان حق دارند ده تا پانزده و حتی بیست درصد از وقت موظف خود را صرف استراحت کنند؛ زیرا، انسان سنگ یا پنکه نیست که بلادرنگ کار کند و دائماً در يك جا بایستد.

21. مدیر ملعبه چی؛ مدیری که کارمندان را بازیچه دست خود قرار می دهد. درست مانند کودکی که با اسباب بازیهایش بازی می کند.

22. مدیر خودبترتربین؛ مدیری که خواهان وارستگی و بی عیبی خود است و با انداختن مسئولیت مشکلات و خرابکاریها به گردن کارمندان یا دیگران، عیبهای خود را پرده پوشی می کند. البته فرق است میان این مدیر با مدیر مسئولیت گریز که قبلاً گفتیم. اینها دو چیزند.

23. مدیر فتنه انگیز و دجال صفت؛ مدیری که وانمود می کند آدم وارسته و درستکاری است اما از پشت پرده افراد را بر ضد یکدیگر تحریک می کند و آنها را به جان هم می اندازد. او با این کار می خواهد هم ظاهر خود را پاک و آراسته نشان دهد و هم خبث باطنی اش را ارضاء کند.

24. مدیر کمیّت گرا؛ مدیری که به کمیّت تولید و امثال آن اهمیت می دهد نه به کیفیت.

25. مدیر خرج گرا؛ مدیری که فقط هزینه کردن را می شناسد و به فکر فرآوری و بازده نیست. در صورتی که انسان باید حتی الامکان دایره هزینه و بازده را کامل گرداند.

26. مدیر معصوم انگار؛ مدیری که می پندارد کارمند باید معصوم باشد و لذا اگر خطا کند او را نمی بخشد، غافل از این که انسان موجودی خطا کار است؛ زیرا معصوم آفریده نشده است. بلکه باید خطاها را بخشید و آنها را اصلاح و جبران کرد، و چنانچه خطاها ادامه یافت آن گاه تصمیم مناسب گرفته شود.

27. مدیر سوءاستفاده گر؛ مدیری که از مقام و موقعیت خود و از امکانات اداره برای

کارهای شخصی اش استفاده می کند. مثلاً از اتومبیل مؤسسه برای بردن اعضای خانواده خود به این طرف و آن طرف استفاده می کند. یا خدمتکاران مؤسسه را برای انجام کارهای منزلش یا بردن فرزندانش به مدرسه به کار می گیرد. و امثال این استفاده های نامشروع از امکانات اداره.

28. مدیر بی نظم هزینه ساز؛ مدیری که هر چیزی را برای هر چیزی و در هر جایی قرار می دهد. مثلاً برایش مهم نیست که ماشین تحریر را جای یخچال بگذارد یا بخاری را جای ماشین حساب. نسبت به افراد و کارکنان نیز همین خصلت را دارد. مثلاً مدیر را به جای کارمند قرار می دهد و کارمند را در جایگاه مدیر، یا متخصص مخابرات را در اداره برق می گذارد و بالعکس. از این قبیل امور را در رژیمهای دیکتاتوری کشورهای خاورمیانه و جز آن فراوان مشاهده می کنیم.

29. مدیر مثبت گریز؛ مدیری که از چیزهای مثبت می گریزد و به امور منفی گرایش دارد.

لذا هر نظر مثبتی را نفی می کند بدون آن که دلیل موجهی برای رد آن داشته باشد بلکه فقط بهانه های غیر منطقی می آورد.

30. مدیر نتیجه گرا؛ مدیری که فقط خواهان رسیدن به نتیجه است بدون آن که در نحوه رسیدن به آن یا فراهم آوردن زمینه ها و وسایل نیل به نتایج فکر کند. خدای سبحان می فرماید: «وَلَوْ أَرَادُوا الْخُرُوجَ لَأَعَدُّوا لَهُ عُدَّةً وَلَكِنْ كَرِهَ اللَّهُ انبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ اقْعُدُوا مَعَ الْقُعْدِيْنَ»⁽¹⁾؛ اگر می خواستند که به جنگ بیرون روند قطعاً برای خویشتن ساز و برگی آماده کرده بودند ولی خدا بسیج آنان را ناخوش داشت و از جنگ بازشان داشت و به ایشان گفته شد که همراه کسانی که از جنگ سربرتاخته اند، در خانه بنشینید.

31. مدیر کشکولی؛ مدیری که اقوال و افعالی را که هیچ ارتباطی باهم ندارند از این طرف و آن طرف گرد می آورد، و لذا به نتیجه مطلوب نمی رسد. چنین مدیری غالباً ضررش بیشتر از نفع اوست.

32. مدیر خودستا؛ مدیری که همواره دم از این می زند که نتایج حاصل از مدیریت او

ص: 398

صد درصد درست است در حالی که واقعاً چنین نیست؛ بلکه در جزئیات و حتی در برخی کلیات نیز این نتایج دارای نواقص و کاستیهایی می باشند. هدف چنین مدیری از بیان این گونه اظهارات چیزی جز لاف زنی و فخرفروشی نیست.

33. مدیر خودبترین؛ مدیری که نظرات خود را همیشه برتر از نظرات دیگران می داند و بدون در نظر گرفتن سایر موازین و معیارها، نظرات خود را بر کارمندان تحمیل می کند «وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ»⁽¹⁾؛ و هرگاه به او گفته شود که از خدا بترس در گناهکاری دستخوش خودخواهی شود.

چنین مدیری بر خطای خویش پای می فشرد و نظرات دیگران را به هیچ می گیرد.

34. مدیر حلال مشکلات؛ مدیری که خیال می کند می تواند همه مشکلات را حل کند غافل از این که برخی مشکلات اصولاً لاینحل هستند، برخی فقط درصد خاصی از آنها حل شدنی است نه صد درصد، و بعضی دیگر هم قابل حل هستند اما به دست کارشناسان و امثال آنها نه به دست خود او. وجود چنین خصلتی در مدیر باعث می شود که در کارها بی گذار به آب بزند و عواقب آنها را در نظر نگیرد.

35. مدیر معلول گرا؛ مدیری که برای حل مشکلات به معلول می پردازد و نه به علت.

مانند پزشکی که برای برطرف شدن تب مریض تب بر می دهد بدون آن که سعی کند علت بروز تب را معالجه کند. چنین مدیری اگر ببیند که مشتریها از کالای او استقبال نمی کنند برای از بین بردن این مشکل به تبلیغات روی می آورد نه بهبود بخشیدن به کیفیت کالا که علت اصلی رویگردانی خریداران از کالای اوست. نسبت به فرهنگ و دیگر مسائل نیز همین طور عمل می کند.

36. مدیر وارونه کار؛ مدیری که بر عکس کارمندانش و یا رؤایی که تحت مدیریت او هستند عمل می کند. چنین مدیری در يك وادی سیر می کند و سایر همکاران یا رؤا و یا کارکنانش در وادی دیگری.

37. مدیر سازشی؛ مدیری که میان نظر خود و نظرات کارمندانش به گونه ای سازش

ص: 399

می دهد که به مؤسسه زیان می زند. مانند اتومبیلی که مصلحت سرنشینان در حرکت آن با سرعت صد کیلومتر در ساعت می باشد و بعضی سرنشینان خواهان همین سرعت باشند و بعضی دیگر خواهان سرعت پنجاه کیلومتر در ساعت، و راننده به جای آنکه نظر درست تر را انتخاب کند، برای اینکه میان نظر دو گروه جمع نماید، با سرعت هفتاد و پنج کیلومتر در ساعت حرکت کند که این به زیان سرنشینان است.

38. مدیر یکسان گرا؛ مدیری که به قول معروف همه را به یک چوب می راند، و معتقد است که با افراد و کارمندان و مؤسسات باید به یک نحو عمل کرد. غافل از این که اشیاء نیز همچون اشخاص انسانی باهم فرق می کنند. چنین مدیری برای مثلاً بیمارستان و فرودگاه ماشینهای اداری یکسانی خریداری می کند، یا با فرد فرهیخته و تحصیلکرده همان رفتار و برخوردی را می کند که با یک روستایی بی سواد. در حالی که خدای متعال می فرماید: «هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ»⁽¹⁾؛ آیا آنان که عالم اند و آنان که عالم نیستند یکسانند؟

39. مدیر تصمیم گرا؛ مدیری که در هرکاری معتقد به تصمیم گیری است. خواه بداند آن تصمیم درست است یا نداند. حتی اگر بداند که آن تصمیم اشتباه است باز تصمیم می گیرد، چون عقیده دارد که تصمیم گیری، در هر حال، بهتر از بی تصمیمی و بلا تکلیفی است. چنین مدیری شیفته تصمیم گیری است بدون آن که به نتایج و مزایا و خصوصیات و مقایسات و امثال این فاکتورها توجهی داشته باشد.

40. مدیر جزءگرا؛ مدیری که خیال می کند توجه به جزئیات کافی است و نیازی نیست به کلیات پرداخته شود. عکس این مطلب نیز وجود دارد. یعنی مدیری که به کلیات اهتمام می ورزد و به جزئیات بهایی نمی دهد. حال آن که مدیر باید به جزئیات و کلیات، هر یک در حد و اندازه خودش، بها دهد. در غیر این صورت، کار ناقص یا بی حاصل و یا آشفته خواهد شد.

41. مدیر متملق خواه؛ مدیری که افراد بادمجان دور قاب چینی را که برایش کف بزنند و ستایش او را بگویند دور خود جمع می کند بدون آن که توجهی به شایستگی افراد و سایر

ص: 400

قابلیتهای آنها و یا توجهی به نتایج داشته باشد؛ بلکه فقط می خواهد وانمود کند که مردم دور او جمع شده اند و شخصیت برجسته ای در جامعه است. حال، نتایج هر چه هم وخیم باشد برایش اهمیتی ندارد.

42. مدیر بهانه جو؛ مدیری که برای توجیه عقب ماندگی خود و مؤسسه اش متوسل به عذر و بهانه های مختلف می شود بدون آن که، برای نجات خود و مؤسسه اش از سقوط و فروپاشی، به فکر یافتن راه حل های واقعی مشکلات باشد.

43. مدیر دورو؛ مدیری که در ظاهر به گونه ای است و در باطن به گونه ای دیگر. نمونه این گونه مدیران را در دهه شصت (1) در برخی کشورهای اسلامی شاهد بوده ایم که رؤای جمهور آنها به نام روسیه با آمریکا کار می کردند، به نام سوسیالیسم پایه های اقتصاد کشور را ویران می کردند، به نام پیشرفت مسلمانان را به باد فنا می دادند، به نام جنگ با اسرائیل به مسلمانان ضربه می زدند، و به نام ملی گرایی و ناسیونالیسم زمینه را برای استیلای بیش از پیش اسرائیل بر سرزمین های اسلامی فراهم می آوردند، و... چنین افرادی در میان رؤای جمهور و نخست وزیرها و غیره فراوانند. مؤسسات کوچک ملی نیز از وجود چنین مدیرانی بی بهره نیستند.

44. مدیر شیء انگار؛ مدیری که به کارمندانش چونان شیء می نگرد و نه موجودی انسانی. لذا آنها را مجبور می کند که ماشین وار و با یکنواختی کامل، و بدون نشان دادن کمترین ابتکار عملی، کار کنند. درست همان طور که یک شیء مادی کار می کند نه آن طور که یک فرد انسانی. بدین ترتیب، مؤسسه دچار جمود و رکود می شود، و جمود همواره نقطه آغاز سقوط است.

45. مدیر مشاورگرا؛ مدیری که بیش از حد متعارف و معمول، مشاور و معاون دور خود جمع می کند، یا به این دلیل که می خواهد خودش را فردی دمکراتیک و مشورت گرا نشان دهد، و یا می خواهد از این طریق اعتبار و آوازه، مؤسسه اش را بالا برد، و یا دلایل دیگری از این دست.

ص: 401

46. مدیر خطی؛ مدیری که خیال می کند صرف تعیین اصول و مقررات و آیین نامه ها برای پاسخگویی به پرسشهای مختلف و حل تمامی مشکلات کافی است و باعث می شود که کارمندان در مسیر درست حرکت کنند. غافل از آن که تعیین خط به تنهایی برای اداره صحیح که عبارت است از به اجرا نهادن خط کلی و ارجاع جزئیات و مصادیق به کلیات، کافی نمی باشد.

47. مدیر نجار صفت؛ مدیری که انتظار دارد کارمندان مانند چوب و تخته هایی باشند که در کارگاه نجاری در اندازه ها و شکل های یکسان تراش می خورند، بنابراین، لازم است که اعمال و رفتارشان یکنواخت باشد و توجهی به این ندارد که کارمندان بشرهایی هستند که هر یک برای خود ویژگیها و امیال و گرایشها و آرا و افکاری دارند و دارای نوسانات روحی می باشند.

48. مدیر شناور؛ مدیری که اگر مؤسسه در نتیجه مورد نظر موفق گردد یا در بین مردم اعتباری به دست آورد خودش را در آن شریک می داند و حتی گاه آن دستاورد را به خود نسبت می دهد، اما اگر زیان بیند خود را از آن کنار می کشد و بلکه به انتقاد می پردازد و مسئولیت را به گردن دیگران می اندازد، هر چند مشکل از خود او باشد. علتش هم آن است که چنین مدیری با مؤسسه همدلی ندارد در حالی که مدیر باید با روحیه واحدی کار کند.

49. مدیر مرتجع؛ مدیری که در برابر هر اندیشه جدیدی و هرگونه نوآوری در مؤسسه مقاومت نشان می دهد و با صاحبان چنین افکاری مبارزه می کند.

50. مدیر تغییر طلب؛ مدیری که خیال می کند با تغییر دادن افراد و کنار زدن آنها یا تغییر چهره یا شکل مؤسسه، مشکلات حل می شوند، در صورتی که همیشه این طور نیست؛ بلکه گاهی اوقات این گونه تغییرات، خود، ایجاد مشکل می کنند. و چه بسا که علت مشکل نادرست بودن روش کلی و روح حاکم بر مؤسسه باشد نه این که مشکل فقط در یکی از دو عامل پیشین باشد. در حالی که او نصف مشکلات و راه حل های آنها را می بیند و نیمه دیگر را نمی بیند. گاهی اوقات به چنین مدیری که نصف مشکل را می بیند «نیم بین» هم می گویند. درست مانند پزشکی که نصف بیماری را ببیند. مثلاً فردی احساس بیماری و ناراحتی می کند و بخشی از ناراحتی او به قلبش مربوط باشد و بخشی دیگر به کبدش، و

پزشک فقط بیماری قلب را ببیند و بیماری کبد را نبیند، و به درمان ناراحتی قلب پردازد و ناراحتی کبد را رها کند، که این نحوه معالجه ممکن است وضعیت بیمار را وخیمتر سازد.

51. مدیر جنجالی و پر سروصدا؛ مدیری که رفتار و گفتارش، چه در محیط اداره و با کارمندانش و چه با ارباب رجوع و یا دیگران، توأم با هیاهو و جار و جنجال است.

52. مدیر کلماتی؛ مدیری که در نامه ها و اوراق اداری وسواس و دقت بیش از اندازه بکار می برد. عبارات را پس و پیش می کند، نقطه ها را جابه جا می کند، کلمه ای را کم و زیاد می کند یا کلمه ای را به جای کلمه ای دیگر می گذارد و امثال این وسواسها.

53. مدیر دلسرد کننده؛ مدیری که با اعمال و رفتارش موجبات دلسردی کارکنان را از کارشان فراهم می آورد و باعث نفرت آنان از خود می شود، و اینها در نهایت بر نتیجه کار تأثیر منفی می گذارند.

54. مدیر همه کاره؛ مدیری که هم تصمیم می گیرد، هم نظارت می کند، هم کارها را مقدم و مؤر می دارد، هم کار می کند، هم تحلیل می کند، و خلاصه هرکاری انجام می دهد.

پیدا است که هر کاری انجام بدهد آن کار ناقص و احياناً بی ارزش خواهد بود.

55. مدیر متکبر و خودبترین؛ مدیری که معتقد است کارکنان و توده ارباب رجوع باید در هر کاری برایش کرنش کنند و خودش را برتر از هرکسی می داند، و معتقد است که هر کارمندی در این اظهار فروتنی و کرنش کوتاهی کند مستحق مجازات انفصال خدمت یا عدم ترفیع رتبه و یا تنبیهاتی از این قبیل می باشد.

56. مدیر تکرو؛ مدیری که در نظرات و کارهایش تکروی می کند و نظر خود را همیشه درست می داند و معتقد است که در این زمینه نیازی به دیگران ندارد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله درباره کسانی که در راه از همسفرانش پیشی گیرد و نه ملاحظه حال آنها را بکند و نه ملا-حظه حال مرکبش را و نه ملا-حظه حال و روز خودش را، می فرماید: «المنبت لا- ارضا قطع و لا ظهرا أبقى(1)؛ آن که تند براند نه سرزمینی را پیموده و نه جانی برای مرکبش باقی گذاشته است».

ص: 403

57. مدیر مردّد و بی ثبات؛ مدیری که در هر کاری با دودلی و تردید اقدام می کند، و همواره میان انجام دادن و انجام ندادن کاری، و گرفتن و نگرفتن تصمیم مردّد می شود به طوری که فرصت از دستش می رود.

58. مدیر بی خبر؛ مدیری که به جریانات موجود در جامعه بی توجه است و آنها را در محاسبات خود داخل نمی کند. لذا امام علیه السلام فرموده اند: «العالم بزمانه لا تهجم علیه اللوابس(1)؛ کسی که به زمان خود آگاه باشد در معرض هجوم شبهات قرار نمی گیرد».

59. مدیر نادان؛ مدیری که کاستیهای خود را نمی داند و در صدد شناخت و اصلاح آنها هم بر نمی آید.

60. مدیر کوتاه نظر؛ مدیری که آینده نگر نیست؛ بلکه فقط زمان حال را می بیند و برای همین زمان کار می کند؛ در صورتی که آدمی باید هم به حال و هم به آینده فکر کند؛ چنانکه در حدیث آمده است: «اعمل لدنیاك كأنك تعيش ابدا و اعمل لآخرتك كأنك تموت غدا(2)؛ برای دنیایت چنان کار کن که انگار برای همیشه زنده می مانی و برای آخرت چنان کار کن که انگار همین فردا می میری».

در حدیثی دیگر آمده است: «من لا معاش له لا معاد له؛ هر که معاش ندارد معاد هم ندارد».

و در حدیثی دیگر نیز می خوانیم: «لیس منا من ترك دنياه لآخرته و لا آخرته لدنياه(3)؛ از ما نیست کسی که دنیایش را به خاطر آخرتش رها کند یا آخرت خود را برای دنیایش واگذارد». این احادیث و امثال اینها ملاکی برای بحث مورد نظر ما هستند.

در آیه کریمه نیز آمده است: «فَمِنَ النَّاسِ مَن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ خَلْقٍ(4)؛ و از مردم کسی است که می گوید: پروردگارا به ما، در همین دنیا عطا کن. حال آنکه برای او در آخرت نصیبی نیست.

و نیز: «وَمِنْهُمْ مَن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ * أُولَٰئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا(5)؛ و برخی شان می گویند: پروردگارا، در دنیا و آخرت به ما نیکی

ص: 404

1- . کافی، ج 1، ص 26.

2- . وسائل الشیعه، ج 17، ص 76.

3- . همان.

4- . بقره / 200.

5- . بقره / 201 - 202.

عطا فرما و ما را از عذاب آتش و دوزخ نگهدار. اینان را از آنچه کسب کرده اند نصیبی است.

61. مدیر مقرراتی؛ مدیری که بدون نرمش و انعطاف پذیری عمل می کند؛ زیرا کسی که انعطاف پذیر نباشد همواره در چارچوب ضوابط و مقررات حرکت می کند در حالی که می دانیم شرایط غالباً تغییر می کنند. پس انعطاف پذیری لازم است. در برخی بندهای گذشته به نمونه های این بند اشاره کردیم که میان آنها و این مورد، به اصطلاح منطق، عموم و خصوص من وجه است.

62. مدیر آینده زی؛ مدیری که تمام تفکر و هم و غمش را مصروف آینده می سازد و به زمان حال نمی اندیشد و بدان کمترین اهمیت و بهایی نمی دهد.

63. مدیر دمدمی مزاج؛ مدیری که هرروز برای خود دیدگاهی دارد و آرای خود را دائماً تغییر می دهد. امروز نظری دارد و فردا نظری دیگر و ... روشن است که چنین انسانی هیچ گاه به نتیجه ای نمی رسد بلکه پیوسته می سازد و خراب می کند تا آن که دیگر نه وقتی برایش می ماند، نه پولی، و نه اعتباری، و گرفتار مشکلاتی می شود که در حل آنها می ماند.

64. مدیر گذشته گرا؛ مدیری که راه حل مشکلات و نحوه کار را همواره در راههای گذشته جستجو می کند، بدون آن که تغییر شرایط زمانی گذشته و حال را و جریانات گوناگون اجتماعی را که در بستر زمان پدید می آید مد نظر قرار دهد.

65. مدیر آرمان اندیش؛ مدیری که در عالم آرمانها، و نه عمل، سیر می کند و همواره به بایدها می اندیشد و به آنچه شدنی است کاری ندارد و از آن دوری می کند. می گویند به شخصی که قادر به گفتن شعر بود، گفتند چرا شعر نمی گویی؟ گفت: چون آنچه را من می خواهم قادر به گفتنش نیستم، و آنچه را قادر به سرودنش هستم، دوست ندارم. این خصلت همه انسانهای منفی است.

66. مدیر ساعتی؛ مدیری که برای هر ساعتی کاری در نظر می گیرد. در حالی که ریاست به معنای غنیمت شمردن فرصتها و استفاده کردن به موقع از آنهاست؛ زیرا، اگر انسان از فرصتها به موقع استفاده نکند فرصت از دستش می رود. بسیاری اوقات، فرصت مهمتر از کاری است که شخص برای چنین ساعتی در نظر می گیرد.

67. مدیر دوپهلوگو؛ مدیری که مقررات را برای کارمندان با صراحت لهجه و آشکارا

توضیح نمی دهد بلکه بعضی از آنها را می گوید و برخی دیگر را به اجمال برگزار می کند. او با این کار می خواهد وانمود کند که در سطح خیلی بالایی است و مردم سخنان او را نمی فهمند، و بعد آنها را به خاطر این که او امرش را اجرا نکرده اند سرزنش کند. این، نوعی غرور و تکبر است.

68. مدیر جانبدار؛ مدیری که باروای خود بر ضد کارکنانش موضعگیری می کند و یا بالعکس. در صورتی که مدیر باید تابع عدالت و انصاف باشد، خواه عدالت در سوی رؤا باشد یا در جانب کارمندان و کارکنان. هر جا حق باشد مدیر هم باید همانجا باشد و از حق طرفداری کند. خدای متعال می فرماید: «وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمِ عَلَىٰ آلَا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ»⁽¹⁾؛ دشمنی با عده ای شما را و ندارد که از جاده عدل و انصاف خارج شوید. عادل باشید که عدالت به تقوا نزدیکتر است.

گاه از چنین مدیری به «مدیر تک بعدی» تعبیر می شود.

69. مدیر منزوی؛ مدیری که با کارمندان خود و با رؤایش و با مردمی که با او سر و کار دارند، نمی جوشد بلکه برخوردش با آنان فقط در حد ارتباط کاری است بدون آن که کمترین برخورد باز و داد و ستدی میانشان باشد. در حالی که هر مدیری در هر بعدی از ابعاد زندگی نیاز به چنین روحیه باز و اجتماعی دارد.

70. مدیر رسمی و تشریفاتی؛ مدیری که به دلیل اخلاق خشکی که دارد، مردم نمی توانند به او دسترسی داشته باشند هر چند در اتاقش به روی همه باز باشد؛ زیرا چهره اش و رسمی بودن رفتارش مانع ارتباط مردم با او می شود.

71. مدیر بسته؛ مدیری که در را به روی مردم می بندد و پرده اش را می اندازد و در لاک کار و فکر و نظر خودش فرو می رود.

72. مدیر سنتی و کهنه گرا؛ که در مقابل مدیر مدرن و نواندیش است. اولی هر چیز قدیمی را بر جدید ترجیح می دهد، و دومی هر چیز نو و جدیدی را بر هر آنچه قدیمی است مقدم می دارد. مثلاً جوانان را بر پیران ترجیح می دهد. و بالعکس، اولی پیرها را بر

ص: 406

جوانها ترجیح می دهد، بدون آن که عنصر شایستگی را در نظر گیرند.

73. مدیر تیشه ای؛ مدیری که مانند تیشه همه چیز را به طرف خودش قطع می کند و دیگران را در نظر نمی گیرد. در صورتی که انسان باید مانند اژه باشد که می دهد و می گیرد. مثل «قشو» هم نباشد که دهنده است و گیرنده نیست.

74. مدیر متفرعن؛ مدیری که گویی فرعون است و زبان حال او همان سخن فرعون است که گفت: «أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَ هَذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِي» (1)؛ «مگر نه آن که کشور مصر و این جویبارانی که زیر پایم جاری است از آن من است؟». لذا، چنین مدیری مردم را برده خود می داند. امام علی علیه السلام درباره یکی از خلفا فرمود: «اتخذوا مال الله دولاً و عباده خولاً و دینه دغلاً» (2)؛ مال خدا را، چونان ثروت شخصی خویش، دست به دست کردند، و بندگان خدا را به بردگی گرفتند، و دین او را به تباهی کشاندند».

در این جا، دین ملاک و اساس در اداره و مدیریت است؛ زیرا دین به معنای روش زندگی است، خواه روش عمومی باشد مانند ادیان الهی، یا روش خصوصی مانند شیوه های جاری در مؤسسات و امثال آنها.

75. مدیر گمان گرا؛ مدیری که بر اساس گمان و پندارهای خود عمل می کند نه بر پایه معیارها و ضوابط و یا بر اساس مشورت با دیگران. بلکه از هر چه ظن و گمانش به آن برسد پیروی می کند، خواه در کارهای اداری یا در امور مربوط به کارمندان و یا دیگر مسائل و شئون مدیریت. چنان که گاهی اوقات يك فرد نیز در خوراك و پوشاك و اخلاق و رفتارش با خانواده و یا با سایر مردم بر اساس گمان و پندار خویش عمل می کند.

76. مدیر غیر معتدل؛ مدیری که یا افراط می کند یا تقریط. یا به این طرف سقوط می کند یا به آن طرف و هیچ گاه رعایت اعتدال را نمی نماید. نقل می کنند که فردی برده ای خرید که هر چه می گفت مو به مو اطاعت می کرد. خواجه اش از دست او به ستوه آمد و وی را فروخت و برده ای دیگر خرید که این برده به میل خود اطاعت می کرد، خواجه از او نیز به تنگ آمد و ناچار شد او را هم بفروشد.

ص: 407

1- . زخرف / 51.

2- . بحار الأنوار، ج 2، ص 84.

پوشیده نماند که اقسام مدیران بیش از این تعدادی است که بر شمردیم ولی ما به همین مقدار بسنده کردیم چون ترسیدیم که اگر بیش از این ادامه دهیم و بحث را به درازا بکشیم باعث ملال و خستگی خوانندگان شویم و حجم کتاب نیز از اندازه متوسط خارج شود.

گفتنی است که تمام آنچه را بر شمردیم، عیناً یا مشابه آنها را در علم اخلاق و در کتابهای المحجة البیضاء ملامحسن فیض کاشانی و جامع السعادات نراقی و دیگر کتب اخلاقی که علمای اخلاق قدس سرهم نگاشته اند، می توان یافت. همچنین برخی از این صفات در کتابهای روان شناسی مورد بحث قرار گرفته اند. اما از آن جا که آن کتابها برای عموم نوشته شده اند و این کتاب حاضر برای خصوص مدیران نگاشته شده لذا آنچه در این جا بر شمردیم مصادیق و جزئیاتی از آن کلیات مطرح شده در کتابهای اخلاق می باشد.

پرهیز از مطلق گرایی

نکته ای را که نباید از یاد برد این است که مدیر، هراندازه هم کامل باشد، باز قطعاً نواقص و کاستیهایی دارد؛ چرا که کمال مطلق مختص ذات پاک خداوند است، و اوست که کمال نسبتاً مطلق در حدّ توان بشری را به معصومین علیهم السلام تفویض کرده است. اما انسان عادی حتماً نواقصی دارد و برای رفع این نواقص و تهذیب خود باید پیوسته تلاش و مجاهدت ورزد. و آنگهی، انسان همانند يك ساختمان است که هراندازه هم کامل باشد، باز بر اثر عوامل زمان همواره در معرض خرابی است و نیاز به تعمیر و مرمت مستمر دارد. از پیامبر خدا صلی الله علیه و آله روایت شده است که فرمود: «وَأَنَّ لِيُرَانَ [لیغان] عَلَى قَلْبِي وَإِنِّي لِأَسْتَغْفِرَ اللَّهَ فِي الْيَوْمِ وَاللَّيْلَةِ سَبْعِينَ مَرَّةً (1)؛ گاه دلم را غباری می گیرد و من روزی هفتاد بار استغفار می کنم». زیرا توجه رسول خدا صلی الله علیه و آله به دنیا، گو این که مأمور به این کار بوده است، اما همین خود باعث دوری نسبی آن حضرت از اهداف بلندش می شده است. شاید این که می فرماید: «دلم را غباری می گیرد» به همین معنا باشد. «رین» که در این حدیث آمده مانند غباری است که بر آینه می نشیند. درست است که این غبار بسیار نازک است اما روی هم رفته تا

ص: 408

حدّی آینه را مات و تیره می سازد. به هر حال، مدیر نیاز به خودسازی دائمی دارد. علاوه بر این، مسأله پیشرفت زمان هم در کار است و این، خود، نیز مدیر را ناچار می سازد که خود را و مؤسسه اش را و کارمندانش را، بر حسب پیشرفتهایی که علم و دانش مستمراً به ارمغان می آورد، کامل سازد.

مطلب آخر آن که مدیر خوب، هر قدر هم کامل باشد، باز مردم از او انتقاد خواهند کرد بنابراین، باید این نقد و انتقادها را با حوصله و بلندنظری تحمل کند؛ چرا که این فرموده حضرت علی علیه السلام است که «أَلَةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصِّدْرِ (1)؛ ابزار ریاست، تحمل و سعه صدر است» این مورد را هم شامل می شود. اگر انتقادات نیاز به پاسخ داشت پاسخی مناسب و در خور به آنها بدهد وگرنه خاموشی اختیار کند. مدیر خوب کسی نیست که در جواب انتقادکننده بگوید: آقای منتقد، بفرمایید شما به جای من مؤسسه را اداره کنید. یا بگوید: شما از مشکلات اداره و مدیریت خبر ندارید. یا بگوید: انتقاد کردن آسان است اما ساختن دشوار است. او نباید چنین پاسخهایی بدهد؛ بلکه باید جواب انتقاد را با کار کردن درست تر و سازندگی بیشتر بدهد تا حتی الامکان انتقادات از بین برود و یا کمتر شود.

ص: 409

توانایی از پایه های مدیریت صحیح است. بنابراین مدیر یا مقامی که مؤسسه را اداره می کند باید سعی کند اندازه توانایی کارمندان را بیازماید تا معلوم شود که آیا می تواند پستهای مورد نظر را به آنان واگذار کند تا مؤسسه را به سلامت رهبری کنند یا نه. چه، فرد ناتوان، هر اندازه هم اخلاص داشته باشد، باز از عهده چنین کاری بر نمی آید. بدیهی است که توانایی متغیر واحد و بسیطی نیست که بر تمام زمینه های عملکرد تأثیر بگذارد بلکه عاملی است مرکب از چندین متغیر که تأثیر آنها بر عملکرد بسته به ماهیت آن عملکرد و مقتضیات تواناییهای لازم برای آن، تفاوت می کند. از این جاست که شناخت انواع تواناییها و زمینه های آنها و پیوندشان با عملکرد و مقتضیات آن ضرورت پیدا می کند. و از آن جا که تجربه ها و ممارست و عوامل محیط نقش مهمی در شکل بخشیدن به تواناییهای فطری و رشد آنها دارند لازم است عواملی را که رشد تواناییهای افراد و همچنین پیوند تجربه های آموخته و ممارست و عملکرد را تقویت می کند بررسی کنیم. لذا موضوع را در دو فصل قرار می دهیم. در فصل اول به انواع تواناییها و عناصر تشکیل دهنده آنها می پردازیم، و در فصل دوم فرایند فراگیری و تأثیر آن بر رشد تواناییها و ممارست را بررسی می کنیم. مطلب دیگر این که مدیر باید از محیطی که تواناییها در آن پدید می آید آگاهی و شناخت کامل داشته باشد؛ چرا که محیط یکی از سه رکن اساسی در این زمینه به شمار می آید.

و اما انواع تواناییها: تواناییها را می توان به دو نوع اصلی تقسیم کرد: تواناییهای ذهنی، و تواناییهای غیر ذهنی. آیا تواناییهای ذهنی، چنان که برخی فلاسفه و حکما معتقد بوده اند،

از يك منشأ بر می خیزند و يك خاستگاه دارند، چنان که مثلاً حاج ملا هادی سبزواری می گوید: «النفس في وحدتها كل القوی؛ نفس در عین وحدت، همه قوا را در بردارد»؟ یا این تواناییها متعددند و توانایی ذهنی، جامع همه آنها می باشد؟ چنان که مثلاً گفته می شود توانایی چشایی شامل چشاییهای متعددی است که در سطح زبان پراکنده اند. برای مثال، شیرینی و ترشی و دیگر مزه ها توسط يك نقطه از زبان حس نمی شوند بلکه هر نقطه ای از آن مزه خاصی را می چشد، البته کسانی که از واقعیت امر شناختی ندارند چنین خیال می کنند که همه مزه ها توسط همه سطح زبان حس می شوند.

اصول قدرت ذهنی

باری، درباره تواناییهای ذهنی و این که آیا همه اینها يك توانایی اما دارای متعلقات هستند، یا تواناییهای متعددی می باشند، دو نظر وجود دارد، اما به هر حال، بعضیها تواناییهای ذهنی را به اصول اولیه آن تقسیم کرده اند که عبارتند از:

1. عامل فهم زبانی که نشانگر توانایی فهم کلمات و معنای آنها می باشد.
2. توانایی گفتاری که نمایشگر توانایی ساخت و تشکیل کلمات می باشد.
3. توانایی عددی یا ریاضی که در سرعت انجام انواع مختلف عملیات ریاضی، مانند جمع و تفریق و ضرب و تقسیم، متجلی است.
4. توانایی فضایی. یعنی توانایی تصور اشکال هندسی در وضعیتهای مکانی مختلف.
5. عامل سرعت ادراک، یعنی سرعت در درک و شناخت جزئیات دقیق اشیاء و وجوه تشابه و تفاوت میان آنها.
6. عامل حافظه. یعنی توانایی به یاد سپردن واژه ها و ارقام و حروف و نمادها و علایم و یا هر چیز دیگری.
7. عامل تفکر استنباطی که خود، به سه گونه تقسیم می شود:

اول: توانایی کشف و استخراج قانون کلی از موارد جزئی (استقراء).

دوم: توانایی کشف امور جزئی از قاعده عمومی، مانند به دست آوردن فلان محاسبه از

طریق جبر و مقابله و یا امثال این (قیاس).

سوم: توانایی کشف موارد جزئی از موارد جزئی دیگر (تمثیل). مثلاً از این که در فلان شهر انسانهای دانشمندی بوده اند نتیجه بگیریم که افراد دیگری هم این خصوصیت را دارا بوده اند چون در این شهر سکونت داشته اند. چنین استنتاجی اگر ملاک داشته باشد صحیح است و الا صحیح نخواهد بود. در صورت وجود ملاک، ذهن از جزئی به کلی منتقل می شود، و از کلی به جزئی که محل بحث ماست. مثلاً خدای متعال فرموده است: «فَلَا تَقُلْ لَهُمْ أَفٌ (1)»؛ به پدر و مادر اف نگویید». در این جا ذهن از این نهی به حرام بودن مطلق آزار و اذیت والدین منتقل می گردد، و باز از این قاعده کلی به این مورد جزئی انتقال می یابد که نگاه خشم آلود کردن به والدین نیز حرام است؛ چون قاعده کلی ایذاء که استنباط شد بر این مورد جزئی انطباق پیدا می کند.

8. عامل اجتماعی. یعنی توانایی فهم و شناخت مقتضیات جامعه، اعم از آداب و سنن و روشها. چه آن که برخی افراد تطبیق جزئی مورد نیاز بر آن کلی که جامعه می طلبد را خیلی زود درک می کنند و برخی فاقد چنین سرعت ادراکی هستند. آنچه تاکنون گفته شد به تواناییهای ذهنی مربوط می شد.

قدرت غیرذهنی

و اما تواناییهای غیر ذهنی. بعضی از دانشمندان این تواناییها را به دو گروه تقسیم کرده اند. گروه اول: تواناییهای حسی؛ و گروه دوم: تواناییهای حرکتی.

درنگی در تواناییهای حسی

تواناییهای حسی یا حواس عبارتند از: توانایی بینایی، شنوایی، بویایی، بساوایی، و چشایی.

الف. توانایی بینایی: نتایج تحقیقاتی که بر روی حس بینایی به عمل آمده است نشان

ص: 412

می دهد که مهمترین تواناییهای زیر مجموعه این حس عبارتند از:

1. تیزبینی؛ یعنی توانایی تشخیص مکانی عناصر ریزی که در عرصه بینایی جای می گیرند.

2. تشخیص مسافت؛ یعنی توانایی ادراك رابطه های مکانی از نظر بُعد و فاصله نسبی اشیا.

3. تشخیص رنگها؛ یعنی توانایی تشخیص رنگها و درجات مختلف آنها.

4. هماهنگی چشمی؛ یعنی هماهنگی میان حرکات هر دو چشم برای دنبال کردن شیء مرئی که به بالا یا پایین یا راست یا چپ یا به صورت موّزب یا چرخشی و... حرکت داده می شود.

ب. توانایی شنوایی: در این باره نیز نتایج تحقیقات نشان می دهد که تواناییهای شنوایی شامل تیزی شنوایی و تشخیص محرکهای صوتی مختلف از یکدیگر می شود.

ج. توانایی چشایی: این نیز شامل دو توانایی می شود: 1. اصل فهمیدن مزه. 2. تشخیص. بعد نوبت تجزیه و تحلیل ذهن می رسد که این خوب است یا بد. برای مثال کسی که مایعی را می چشد ابتدا حس می کند که آن مایع مثلاً ترش است یا نه. سپس تشخیص می دهد که سرکه است یا آبغوره. اگر سرکه بود تشخیص می دهد که سرکه انگور است یا خرما یا سیب و یا چیز دیگری. بعد نوبت این می رسد که تشخیص دهد آن سرکه سالم است یا فاسد، از نوع درجه يك است یا خیر. البته این ترتیبی که گفتیم به این معنا نیست که در عمل نیز همین ترتیب رعایت می شود. خیر، بلکه همه این تشخیصها در يك لحظه و همزمان صورت می گیرد.

د. توانایی بویایی: تواناییهای چشایی در ضمن تواناییهای بویایی نیز آورده می شوند؛ چرا که شناخت سالم یا فاسد بودن شیء بوییده شده منوط به حس بویایی است. این حس در حفظ انسان از خطرات نقش زیادی دارد. مثلاً کسی که قدرت بویایی ندارد اگر در مکان متعفن باشد خود را از محل دور نمی کند؛ چون فرض این است که بوی گند را حس نمی کند، و لذا مبتلا به بیماری می شود. همچنین است در جاهایی که خطر وجود

دارد. چرا که بعضی حیوانات درنده بوی خاصی از خود می پراکنند که اگر انسان آن را استشمام کند از محل خطری که آن درنده در آن جا وجود دارد، دور می شود. اما اگر نتواند بو را استشمام کند به مشکل می افتد.

همچنین است نسبت به بوی سلاحها و بمبهای شیمیایی و امثال آن. بنابراین، توانایی بویایی به خودی خود توانایی بااهمیتی است و نمی توان آن را دست کم گرفت، هر چند در مقایسه با توانایی چشایی و بینایی و شنوایی و بساواپی از فواید کمتری برخوردار است.

ه. توانایی بساواپی: این حس چیزهایی مانند گرمی و سردی و نرمی و زبری و رطوبت و خشکی و امثال اینها را شناسایی می کند. نیز همین حس است که انگیزه جنسی را در انسان تحریک می کند، که تفصیل آن را فلاسفه و حکما و متکلمین و دانشمندان جدید در کتابها و نوشته های خود بیان کرده اند.

پس از این شناخت مختصر درباره تواناییهای حواس، به قسم دوم، یعنی توانایی حرکتی، می رسیم. توانایی حرکتی عبارت است از پاسخهای حرکتی که فرد بر اساس ادراک محرکهای خاصی، بروز می دهد. خواه از درون ذهن باشد یا از خارج آن (یعنی حواس). چرا که فرد گاه بر اثر دیدن چیزی یا شنیدن یا چشیدن یا بوییدن و یا لمس کردن دست به حرکتی می زند، و گاه يك اندیشه باعث حرکت در او می شود، هر چند حواس چیزی را درک نکرده باشند که آن حرکت واکنشی از آن ادراک حسی باشد. در این جا به شماری از تواناییهای حرکتی که نتایج تحقیقات جدید آنها را ثابت کرده است، می پردازیم:

1. سرعت؛ سرعت یکی از ویژگیهای مهم تواناییهای حرکتی است، و از چند عامل تشکیل می شود که مهمترین و عمومی ترین آنها توانایی پاسخگویی سریع به محرکهاست. حرکت کل بدن یا سرعت حرکت ساعد و یا انگشتان، مهارت دستی که عنصر سرعت و دقت را باهم دارد، و نیز سرعت حرکت سر و پا و امثال اینها، همگی در تحت این عامل جای می گیرد.

2. هماهنگی؛ تواناییهای هماهنگی حرکتی در مواردی خود را نشان می دهند که از فرد خواسته می شود، برای انجام يك وظیفه خاص، دو یا چند کار را به صورت متوازن و

همساز انجام دهد. یکی از عوامل مهم تشکیل دهنده تواناییهای هماهنگی عبارت است از توانایی انجام يك سلسله حرکات دقیق و سریع کاملاً هدایت شده که متضمن هماهنگی میان حرکت چشم و حرکت دست و یا امثال آن می باشد. یکی دیگر از عوامل و عناصر تواناییهای هماهنگی، عامل کنترل دقیق است که عبارت است از توانایی ایجاد سازگاری دقیق میان حرکت عضلات. عنصر سوم تواناییهای هماهنگی هم عبارت است از هماهنگی میان حرکت عضلات مختلف بدن مثل حرکت دستها یا حرکت پاها یا حرکت یکی از دستها و یکی از پاها با یکدیگر یا حرکت دو دست و دو پا باهم و... .

3. آمادگی یا کارآمدی جسمانی؛ تحقیقاتی که در زمینه تواناییهای آمادگی و قابلیت جسمانی به عمل آمده است عوامل زیر را در بر می گیرند:

الف. قدرت؛ یعنی توانایی صرف نیرو و انرژی جسمانی انبوه.

ب. انعطاف پذیری؛ یعنی توانایی تغییر مکانی بدن یا حرکت دادن آن به جهتی معین.

ج. توازن؛ یعنی توانایی حفظ توازن بدن در يك وضعیت ثابت یا در حال حرکت.

د. هماهنگی؛ یعنی توانایی هماهنگی در حرکت بدن به عنوان يك کل.

ه. تحمل؛ یعنی توانایی ادامه صرف نیرو و انرژی.

از این تواناییهای یاد شده که بگذریم، نوبت فراگیری و محیط و ممارست می رسد که چون قبلاً در مبحث آموزش و تربیت کارمند به آنها اشاره کردیم نیازی به تکرار نمی بینیم. مدیر شایسته مدیری است که تمام این تواناییها را در کارمندی که می خواهد استخدام کند بیازماید؛ اگر همه آنها را با موفقیت از سر گذراند استخدامش کند وگرنه باید به فکر استخدام کس دیگری باشد. راجع به نحوه آزمایش هم علمای اداره و مدیریت به تفصیل سخن گفته اند که برای پرهیز از اطاله کلام از ذکر آنها خودداری می ورزیم.

حکومت هم، در واقع، يك اداره و يك مؤسسه است با این تفاوت که از سایر مؤسسات بزرگتر و کارهایش بیشتر است. بنابراین، آنچه درباره اداره و مدیریت گفتیم درباره حکومت هم صدق می کند؛ زیرا یکی از مصادیق و جزئیات مدیریت می باشد. علیهذا، باید دید که آیا حکومت حکومتی دموکراتیک است، یعنی حکومتی است که به لوازم مدیریت صحیح ملتزم می باشد یا استبدادی است که ملتزم به این لوازم نمی باشد بلکه بر اساس مصلحت گروه خاصی استوار است که از راه کودتای نظامی، یا وراثت، و یا انقلابی مردمی به قدرت رسیده اند منتها پس از رسیدن به قدرت به استبداد گراییده اند. چنانچه حکومت به لوازم نظام دموکراتیک پایبند نباشد باید هم خودش و هم ملت بدانند که این حکومت، حکومتی منحرف است و در مسیر سقوط گام بر می دارد هرچند موفق شود مدتی طولانی بر اریکه قدرت تکیه زند. اگر دیده شده که يك حکومت استبدادی عمر زیادی کرده و زود سقوط نکرده است باید دانست که چنانچه همین حکومت، دموکراتیک بود چندین برابر بیشتر عمر می کرد.

وانگهی، ما در برخی کتابهایمان که به این مسأله پرداخته ایم، یادآور شده ایم که بر خلاف پندار برخی، عمر حکومت امویان و عباسیان و عثمانی طولانی نبوده بلکه این حکومتها به واسطه خلفای متعددی که روی کار آمدند و بر اثر قیامهایی که علیه آنها بر پا شد و خواب راحت را بر آنان حرام کرد، و تجزیه ها و تقسیماتی که در حکومتشان پدید آمد، به چندین حکومت تقسیم شده بودند. مثلا، حکومتهای بنی عباس، گاه حکومت

عربها بود، گاه ایرانیان، و گاه ترکها. گاه حکومت خلیفه ای بود که تا حدی نرم و با گذشت بود و گاه خلاف آن؛ گاه شیعی بود و گاه سنی. مثلاً النَّاصر از بنی عباس و شیعه بوده است.

همچنین، يك حکومت به چندین قطعه تقسیم می شد و بنابراین، عباسیان بر تمام جهان اسلام، به عنوان يك كل، حکومت نکردند. چرا که يك بار عراق از پیکره آن جدا گردید، يك بار مغرب، يك بار یمن، بار چهارم مصر، بار پنجم حجاز و به همین ترتیب. گاه حکومت واقعاً حکومت بود یعنی زمام امور را در دست داشت، و زمانی دیگر صوری بود مانند زمان بویهیان و غیره. پس، آیا چنین حکومتی يك حکومت یکپارچه و نیرومند است؟ بنابراین، نمی توان گفت که: این حکومت قرن‌ها به طول انجامید. چنین سخنی بدان می ماند که بگوییم: حکومت مصر هزار سال به درازا کشید. در صورتی که حکومت مصر يك حکومت نبوده بلکه حکومت‌های متعدد بوده است.

حکومت های دموکراتیک

در هر حال، حکومت دموکراتیک از تمام موضعگیریهایشان معلوم می شود و ویژگیهای خود را دارد که در اینجا به برخی از آنها فقط اشاره می کنیم و از تفصیل مطلب صرف نظر می کنیم. چنین حکومتی را، اگر سایر شایستگیها و شرایط را هم دارا باشد، اکثر مردم می پسندند و مدت زیادی می باید. مشکلات این گونه حکومتها هم اندک است، و خود نیز از امنیت و رفاه و خوشنامی برخوردار می باشد. مهمترین ویژگیهای حکومت دموکراتیک عبارتند از:

1. تغییر رئیس جمهور در هر چهار سال یا کمتر یا بیشتر بر حسب آنچه در قانون اساسی کشور آمده و مردم با اراده آزاد به آن قانون رأی داده اند.
2. انتخابات آزاد.
3. احزاب آزاد.
4. مطبوعات آزاد.
5. وجود آزادیهای گوناگون مشروط به آن که به فرد یا جامعه زیان نزنند. ما در کتاب

الحرية الاسلامية و کتاب نريدها حكومة اسلامية در اين باره با تفصيل بيشتري سخن گفته ايم.

6. حکومت خودستايی نمی کند.

7. حکومت مخفی کاری نمی کند بلکه مردم در جریان تمام کارهای آن قرار می گیرند.

8. حکومت عليه کسی توطئه و پرونده سازی نمی کند و به کسی تهمت و دروغ نمی بندد.

9. راديو و تلویزیون آن و ساير رسانه هایش ابزار دروغ پراکنی و فریب و ناسزاگویی و مسخرگی نیست.

10. تمام مردم، برحسب شایستگیهای خود، در کار دولت مشارکت دارند.

11. مالیاتها معقول است و توسط نمایندگان مردم تعیین می شود. البته این در غیر حکومت اسلامی است وگرنه در حکومت اسلامی جز همان چهار نوع مالیاتی که در کتاب الفقه؛ الاقتصاد تفصيل آن را ذکر کرده ايم، مالیات دیگری وجود ندارد.

12. تورم اصلاً وجود ندارد بلکه قیمتها به اقتضای شرایط روز بستگی دارد.

13. هراسانی در حدّ تأمین زندگی متوسط یا مرفّه برای خود، درآمد به دست می آورد.

14. از سرکوب عقیده و بیان خبری نیست.

15. اقلیتها در امنیت و آسایش زندگی می کنند.

16. کیفرها بر حسب قوانینی تعیین می شود که توسط نمایندگان حقیقی مردم وضع شده اند البته در غیر حکومتهای اسلامی. اما در حکومتهای اسلامی، کیفرها و مجازاتها در فقه مشخص شده اند.

17. شکنجه و خشونت و زورگویی و پایمال کردن حقوق بشر وجود ندارد.

18. تمام اعضای حکومت، حتی عالیترین مقام دولت، مانند یکی از افراد جامعه زندگی می کنند بدون آن که امتیازی داشته باشند مگر در حدّی که قانون وضع شده توسط نمایندگان واقعی مردم (و در اسلام، در حدی که شریعت) به آنان واگذار کرده است. اندازه این امتیاز در قبال وظیفه ای است که به دوش آنان می باشد.

19. ثروت دولت، منابع و مواردش روشن است و این طور نیست که عده ای واقعیتهای درآمد و هزینه ها را از ملت پوشیده دارند چرا که می خواهند ثروت و داراییهای کشور را

بازیچه خود قرار دهند، چیزی که در حکومت‌های دیکتاتوری شاهد آن هستیم.

20. از انتخابات قلابی و پوشالی خبری نیست.

21. در انتخاب کارمندان پارتی بازی و نورچشمی‌گری صورت نمی‌گیرد بلکه هر کس بر اساس شایستگی و کارایی که دارد وارد دستگاه دولت می‌شود.

22. مردم کمتر به دولت و دوایر دولتی احتیاج پیدا می‌کنند و در وزارتخانه‌ها و ادارات صف نمی‌بنند بلکه کارهایشان به سرعت انجام می‌شود.

23. دولت به مردم وعده‌های دروغین و بی‌حساب و کتاب نمی‌دهد.

24. روشنفکران از حکومت گریزان نیستند بلکه برگرد آن حلقه می‌زنند و در کارها کمکش می‌کنند.

25. حکومت نمی‌تواند اموال مردم را بدزدد و دست به اختلاس اموال عمومی بزند، همچنین نمی‌تواند از کیسه مردم ریخت و پاش و ولخرجی کند بلکه اعضای حکومت، در مقابل کار خود، حقوق معقولی دریافت می‌کنند به طوری که جایی برای اسراف و ولخرجی‌های آنان باقی نمی‌ماند.

26. دادگاهها از استقلال عمل کامل برخوردارند به طوری که هیچ‌یک از متنفذین حکومتی نمی‌تواند در امور آنها دخالت کند و حکمی را کم و زیاد کند یا تغییرش دهد و یا آن را به بازی بگیرد.

27. حکومت برای تصفیه مخالفانش دست به توطئه‌ها و پرونده‌سازی‌های دروغین نمی‌زند؛ چیزی که در حکومت‌های استبدادی معمول است.

28. دادگاهها علنی برگزار می‌شود و هر فردی می‌تواند در جلسات آنها شرکت کند، نه این که محرمانه برگزار شود و سپس نتایج آنها از طریق تلویزیون یا رسانه‌ها به آگاهی مردم رسانده شود.

29. حیثیت و جان مردم کاملاً محترم و در امان است.

30. به کشور همسایه تحت عناوین مختلف و با هزار و یک اسم تجاوز نمی‌شود.

31. چیزی به نام جرایم سیاسی وجود ندارد بلکه آنچه هست جرم‌های اجتماعی مانند

سرقت و قتل و امثال اینهاست.

32. آزادی سندیکاها، اتحادیه های دانشجویی، سازمانها، هیأتها، جمعیتها و انجمنها.

33. گروهها و طوایف مختلف به شعارهای خود در کمال امنیت و سلامت عمل می کنند.

34. مسافرت، اقامت، تجارت، زراعت، صنعت، مالکیتهای مجاز و غیره تماماً آزاد است.

35. هر يك از اعضای دولت در برابر کارهای خود، خوب یا بد، مسئول است. نه این که مانند حکومتهای دیکتاتوری، اعضای دولت کارهای نادرست انجام دهند و آن گاه مسئولیت آن را به گردن بی گناهان بیندازند.

36. از پلیس مخفی برای سرکوب مردم خبری نیست.

37. از وجود گروههایی که به نام حفظ قانون و امثال این بهانه ها دست به سرکوب و ایجاد وحشت در جامعه می زنند اثری نیست.

38. رفتارهای تناقض آمیز در حکومت وجود ندارد چرا که حکومت در اعمال و اقوال خود بر اساس درستی و صداقت عمل می کند نه مانند دیکتاتورها که امروز فلان شخص را می ستایند و فردا از او بد می گویند. امروز او را بالا می برند و فردا پایین می آورند و حکومت در رفتارهای اجتماعی خود و برخوردهایش با مردم همواره نوسان دارد.

39. از وجود افراد ابن الوقت و فرصت طلب در پیرامون حکومت که دست می زنند و هورا می کشند و همچنین از اعتصابات و تظاهراتی که حکومت برای تقویت موقعیت خود آنها را به راه می اندازد خبری نیست.

40. انتشار مطبوعات و شبه مطبوعات مانند نوارهای ویدیویی و پلاکاردها و امثال اینها آزاد است.

41. تعداد کارمندان دولت به اندازه نیاز و ضرورت است نه بیشتر، بر خلاف حکومت دیکتاتوری که بر تعداد کارمندان هرچه بیشتر می افزایند ولو به قیمت از دست رفتن امنیت و آسایش و ثروت مردم تمام شود.

42. وجود رفاه عمومی که خود مولود آزادیهاست. چون وقتی حکومت آزادیهای مشروع را برای مردم فراهم آورد همه مردم در رفاه آسایش قرار خواهند گرفت.

43. فراوانی مؤسسات ملّی مانند مدارس، آموزشگاهها، مساجد، بیمارستانها، فرودگاهها، خطوط راه آهن، باشگاهها، مطبوعات، رادیو و تلویزیون.

44. کم بودن مشکلات. همان اندک مشکلاتی هم که وجود دارد از نوع مشکلات طبیعی هستند که هر جا انسان باشد چنین مشکلاتی نیز هست، نه مشکلاتی که دستگاههای دولتی یا قوانین دست و پاگیر آنها برای مردم ایجاد می کنند.

45. فراهم بودن بهداشت و دانش برای همه مردم.

46. حاکمیت امنیت.

47. حاکمیت قانون.

48. حکومت میان مردم الفت و وحدت ایجاد می کند نه تفرقه و دشمنی. سعی می کند کسانی را که از آن فاصله گرفته اند به خود نزدیک کند، و کسانی که به او نزدیکند همچنان نزدیک نگهدارد.

49. تمام مردم در سایه چنین حکومتی در آرامش و امنیت زندگی می کنند مگر افراد مجرم که عادلانه کیفر می بینند.

50. حکومت برای پیشرفت و ترقی همه مردم می کوشد نه گروه خاصی آن گونه که در حکومتهای دیکتاتوری عمل می شود.

51. حکومت سعی دارد بهترین راه حلها را برای مشکلات بیابد نه اینکه به راه حلهای نظامی ناسنجیده پناه برد، چنان که در حکومتهای دیکتاتوری شاهد آن هستیم.

52. هیچ يك از سران سه قوه مادام العمر نیست بلکه برای يك مدّت محدودی که قانون تعیین کرده است با انتخاب آزادانه مردم روی کار می آیند.

53. مؤسسات، خیابانها، سازمانها و... به نام دانشمندان، شاعران، نویسندگان، مخترعان و خطبا و دیگر افراد برجسته جامعه، خواه از گذشته و خواه معاصر، نامگذاری می شود.

54. مردم حق دارند در چهارچوب قانونی که توسط مجلس شورای منتخب ملّت وضع و تصویب شده است دست به اعتصابات و تظاهرات آرام بزنند.

اینها و موارد دیگری از این دست از ویژگیهای حکومتهای شورایی و به اصطلاح

امروز، دمکراتیک به شمار می آیند.

پوشیده نماند که آنچه برشمردیم غالباً درباره برخی حکومت‌های موجود در به اصطلاح جهان آزاد منطبق است، و عکس آنها را هم در حکومت‌های کمونیستی و حکومت‌های کشورهای جهان سوم از جمله کشورهای اسلامی می بینیم. اما نحوه حکومت در اسلام بالاتر از این چیزهاست. و ما در برخی نوشته های خود در این باره، مانند کتاب الحکم فی الاسلام، الی حکم الاسلام، الفقه؛ السیاسة و غیره به پاره ای خصوصیات آن اشاره کرده ایم.

ص: 422

یکی از مسائل مهمی که مدیر یا مدیریت باید آن را رعایت کند و همواره مدنظر خود قرار دهد مسأله رضایت کارکنان از کار است، چه کارمندان در سطح کارمندان عالی رتبه باشند یا در سطح کارمندان عادی؛ چرا که رضایت افراد از کارهایشان، همچنان که قبلاً اشاره کردیم، از طبیعت بشر و احساسات و امیال و عواطف تشکیل دهنده وجود او سرچشمه می گیرد. نارضایتی از کار، غالباً خود را به صورت کاهش تولید، کاهش خدمت، غیبت، بی نظمی در کار و امثال اینها نشان می دهد، درست برعکس زمانی که رضایت از کار وجود داشته باشد، ماهیت رضایت از کار همان است که گاه از آن به روحیه تعبیر می شود، گاه به رویکرد روانی به سمت کار، گاه به انگیزه، و یا اصطلاحات دیگری از این قبیل و بیانگر میزان ارضایی است که فرد تصور می کند با کار خود آن را تحقق می بخشد. اگر تصور فرد این باشد که کار او نیازهای جسمی و روحی - روانی او را در حدّ زیادی ارضاء می کند احساسات او در جهت کارش مثبت خواهد بود، و چنانچه تصوّرش این باشد که کار او نیازهایش را به نحو مناسبی ارضا نمی کند و یا تصور کند که کار او وی را از ارضای نیازهای روانی یا جسمانی اش محروم می سازد احساسات وی در قبال کارش منفی خواهد بود. لذا رضایتمندی دارای یک درجه نیست بلکه درجات متفاوت و شُعب گوناگون دارد. قدرت این احساسات و درجه تراکم و انباشت آنها در میزان بازتاب این احساسات بر رفتار خارجی فرد تأثیر می گذارند. هر اندازه احساس نارضایتی از کار قویتر باشد احتمال ظهور این نارضایتی در رفتار فرد بیشتر می شود. این نارضایتی به طرق

مختلف، مانند جستجوی فرد از کاری دیگر تا تلاش برای انتقال، در همان حوزه کاری، به قسمتی دیگر، یا افزایش غیبت‌هایش یا بالارفتن میانگین تأخیراتش و یا امثال اینها خود را نشان می‌دهد. و احیاناً اگر پناهگاهی پیدا نکند به تخریب، اعم از تخریب معنوی یا مادی مؤسسه، پناه می‌برد. چنانچه احساسات نارضایی برای مدتی طولانی روی هم انباشته گردد احتمال دست زدن فرد به این رفتار یادشده افزایش می‌یابد.

عوامل رضایت کارکنان

عوامل رضایت و نارضایتی، برحسب استقراء، ده تاست:

1. رضایت یا نارضایتی از حقوق و دستمزد.
2. از محتوای کار.
3. از فرصت پیشرفت و ترقی.
4. رضایت یا عدم رضایت فرد از رئیس خود.
5. رضایت یا عدم رضایت از گروهی که فرد با آنها کار می‌کند.
6. رضایت یا نارضایتی از ساعات کار.
7. رضایت یا نارضایتی از شرایط کار.
8. رضایت یا نارضایتی از اعتبار مؤسسه.
9. رضایت یا نارضایتی از تعطیلیها.
10. رضایت یا عدم رضایت فرد به واسطه رضایت یا نارضایتی خانواده و افراد مرتبط با او از کار.

بدیهی است که رضایت از يك جنبه معین کار با عدم رضایت از جنبه های دیگر ارتباطی ندارد، چه آن که ممکن است انسان از يك جنبه کار راضی باشد و از جنبه دیگر آن رضایت نداشته باشد. بنابراین، این که بعضی گفته اند درجه رضایت افراد شاغل از يك جنبه معین کار با درجه رضایت آنان از جنبه های دیگر ارتباط دارد ظاهراً درست به نظر نمی‌رسد؛ زیرا، رضایت يك کلّ مرکب از اجزاء است و نه يك شیئی بسیط که یا همیشه

هست و یا هیچگاه نیست. همچنین برخی معتقدند که رضایت عبارت است از عدم نارضایی. بنابراین، این دو یک چیز هستند. اینان می گویند: رضایت عبارت است از عدم نارضایی، و نارضایی عبارت است از عدم رضایت؛ چون رضایت امری ایجابی است و عدم نارضایی امری سلبی، و سلب و ایجاب باهم جمع نمی شوند.

چنین بحثی را برخی از فلاسفه درباره لذت و الم نیز مطرح ساخته اند: آیا لذت، عدم الألم است. مثلاً سیر شدن به معنای عدم تألم از گرسنگی است، یا خوابیدن به معنای عدم تألم از بیدارخواهی کشیدن است؟ یا این که لذت امری وجودی است در قبال الم که آن نیز امری وجودی می باشد نه این که عدم ملکه باشد؟ مثلاً کسی که گرسنه می شود در درون خود امری وجودی را حس می کند که او را می آزارد و به آن الم می گویند. یا کسی که از پرخوری دل درد می گیرد نیز همین وضع را دارد. از آن جا که این دو الم از دو نوع هستند لذا این اعتراض وارد نیست که: چگونه عدم و وجود، هر دو، یک اثر دارند، چون گرسنگی عبارت است از پرنبودن معده، و پرخوری عبارت است از پر بودن معده. بنابراین، چگونه ممکن است این دو یک تأثیر داشته باشند؛ این هم بر خلاف قاعده «الواحد لا یصدر من اثین» است و هم، چنان که در علم اصول و جز آن به اثبات رسیده است، عدم نه فاعل است نه منفعل و نه ملازم. بگذریم، زیرا، این یک مبحث فلسفی است و به مبحث ما ارتباطی ندارد و بحث از آن را به جای خود موکول می کنیم.

باری، رضایت کارکنان، در هر سطحی که باشند، سبب افزایش تولید می گردد و این نکته ای است که مدیر باید آن را مدنظر قرار دهد. افرادی که توانایی سازگاری و انطباق بالایی دارند و کسانی که به مقدار به دست آمده از رضایتمندی از کار قانع نمی شوند تمایل دارند که به رضایت عالیتری از جنبه های مختلف کار دست یابند، به خلاف افرادی که دارای قدرت انطباق و سازگاری محدودی هستند. تفاوت درجه انطباق و بلندپروازی میان کارمندان در همگونی درجه رضایتمندی از جنبه های مختلف کار نزد فرد واحد تأثیر دارد، و به تفاوت درجه رضایت میان افراد می انجامد. مثلاً اگر دیدیم فردی از یک جنبه راضی است این دلیل آن نیست که از جنبه های دیگر هم رضایت دارد. زیرا همان طور که

گفتیم، رضایت يك امر بسیط نیست که یا به تمامی وجود داشته باشد و یا اصلاً وجود نداشته باشد بلکه يك کلّ مرکب از اجزاء است که ممکن است برخی از آنها وجود داشته باشد و برخی دیگر وجود نداشته باشد.

بله، گاهی اوقات رضایت یا عدم رضایت در جنبه ای بر جنبه ای دیگر چیرگی می یابد چون این جنبه غالب، در نظر کارمند مهمتر می آید و لذا آن را بر جنبه دیگر مقدم می دارد.

دستمزد و اصل رضایت کارگر

به هر حال، نخستین موضوعی که رضایت یا نارضایتی به آن تعلق می گیرد موضوع دستمزد است. اگر دستمزد به اندازه مطلوب باشد و فرد آن را برای خود مناسب ببیند موجب رضامندی او می شود ولی اگر این گونه نباشد باعث عدم رضایت او می گردد. معیار هم نیاز اساسی و عدم نیاز اساسی نیست؛ زیرا، بسیاری اوقات فرد به نیازهای اساسی قناعت نمی کند بلکه دستمزدی بیشتر از آن می خواهد، و دستمزد به ارضای نیازهای پست محدود نمی شود بلکه دامنه آن به مسأله احساس امنیت و آرامش و پرستیژ اجتماعی نیز کشیده می شود. بنابراین، دستمزد و حقوق يك جنبه روانی دارد و يك جنبه مادی. گاهی اوقات، دستمزد ابزاری برای ارضای نیازهای اجتماعی است، یعنی در آداب معاشرت فرد با دیگران تأثیر می گذارد. علاوه بر این، عدّه ای مخصوصاً کسانی که مشاغل عالی رتبه دارند دستمزد و حقوق را به عنوان نماد موفقیت و برتری تلقی می کنند. پس، دستمزد و حقوق هم جنبه های مادی دارد، هم جنبه های اجتماعی و هم جنبه های روانی. بنابراین، اگر دستمزد در حدّ و اندازه مطلوب فرد باشد آن فرد راضی خواهد بود و اگر در حدّ و اندازه مطلوب او نباشد راضی نخواهد بود.

نحوه پرداخت دستمزد هم خود موضوع دیگری است؛ زیرا ممکن است مزد به اندازه مطلوب باشد اما چگونگی پرداخت آن نازیبنده و یا تحقیرآمیز باشد. این مطلب هم باعث

نارضایی می‌گردد. لذا در حدیث آمده است که «خیر المعروف تعجیله و تیسیره و تصغیره(1)؛ بهترین کار خوب آن است که سریع و آسان و کوچک باشد».

گاه يك چیز کم اهمیت سبب رضایت و یا نارضایتی می‌شود. مثل گذاشتن یا نگذاشتن دستمزد در پاکت. یا نوشتن محترمانه نام کارمند روی پاکت و یا برعکس. و امثال این موارد به ظاهر کوچک و کم اهمیت که بر کسی که با جامعه سر و کار دارد و تفاوت روحیه و برخورد افراد را در این قبیل موارد مشاهده کرده است، پوشیده نیست.

نوع کار و اصل رضایت کارگر

دوم: محتوای کار، هر چه میزان تنوع مأموریت‌های کاری بالاتر و بیشتر باشد، یعنی کمتر تکرار شوند، رضایت از کار بیشتر می‌شود، و بالعکس. البته افرادی یافت می‌شوند که تکرار کار را بر تنوع آن ترجیح می‌دهند اما اکثریت معتقدند که تنوع باعث رضامندی می‌شود. زیرا هر اندازه مأموریت‌های کار متنوع تر باشد ملالت و خستگی روانی ناشی از تکرار انجام يك کار کمتر می‌شود. همین تنوع، خود، يك عنصر جدید است که علاقه فرد را به پرداختن از انجام يك کار به انجام کار دیگر برمی‌انگیزد. تأثیر درجه تنوع وظایف کاری بر رضایت به درجه کمال این وظایف و میزان هوش افراد و توانایی‌های روانی آنان بستگی دارد. بنابراین، اگر وظایف کاری فاقد کمال لازم و ارتباط و پیوستگی با یکدیگر باشند تنوع آنها رضایت عالی از کار را تحقق نمی‌بخشد. همچنین تنوع وظایف کار برای افرادی که از سطح هوشی پایینی برخوردارند گاه باعث نارضایتی آنها می‌گردد، برعکس افرادی که هوش بالایی دارند و از انجام وظایف تکراری و یکنواخت خیلی زود خسته و دلزده می‌شوند. البته اینهایی که گفتیم از باب غالب است، چرا که در هر چیزی غالب و استثناء وجود دارد. همچنین میزان استقلال عملی که به فرد داده می‌شود در رضایت یا عدم رضایت او تأثیر دارد. هر چه آزادی فرد در انتخاب راه‌های انجام دادن کار و انتخاب

ص: 427

1- «رأیت المعروف لا یصلح إلا بثلاث خصال تصغیره و ستره و تعجیله». وسائل الشیعه، ج 16، ص 314.

سرعت انجام آن بیشتر باشد رضایت او از کار بیشتر خواهد بود؛ زیرا افزایش آزادی فرد در این زمینه به او امکان می دهد که کار را متناسب با تواناییها و روش خاص خود انجام دهد.

اما تحمیل روش و سرعت یکسان در انجام کارها و وظایف بر همه افراد، بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های آنان، باعث ایجاد مشکلات انطباق و سازگاری در آنها و افزایش احتمالات نارضایتی در کارکنان می گردد. از همین روست که می بینیم برخی کشورهای صنعتی، در عرصه فرهنگ و روش ایجاد کرده اند: روش منظم و روش آزاد تا این که دانشجو هر روش و شیوه ای را که خواست و با روحیات و ذوق و اهداف او و امثال این چیزها سازگاری داشت انتخاب کند. این راه، یعنی راه محتوای کار، نیز باعث می شود که فرد تواناییهای خود را به کارگیرد؛ زیرا این تصور فرد که کاری که انجام می دهد تواناییهای او را به کار می اندازد سبب افزایش رضایت وی از کار می گردد، چنان که عکس این قضیه نیز صادق است، به کارگیری تواناییهای فرد توسط او باعث ارضای نیاز «خود شکوفایی» یا «اثبات خود» و جاه طلبی نهفته در فرد می گردد؛ زیرا، تصور فرد از میزان پیاده شدن مهارتها و تجربه ها و تواناییهایش در کار با رضایت او از کار ارتباطی فردی دارد. پس، چنانچه سطح عملکردی که فرد تحقق می بخشد کمتر از سطح جاه طلبی او باشد این امر موجب پیدایش احساس شکست در وی و نتیجتاً نارضایتی او می گردد. و برعکس، تحقق بخشیدن به سطح عملکردی بیشتر از سطح جاه طلبی او و یا همسطح آن احساس موفقیت و در نتیجه احساس شادمانی و خرسندی را در وی برمی انگیزد، بویژه اگر این سطح عملکرد بیشتر از حدی باشد که وی آن را عادلانه می داند. تأثیرگذاری تجربه های موفقیت و شکست بر رضایت از کار به میزان خودسنجی و خوداعتنایی فرد ارتباط دارد. هرچه خودسنجی فرد و خود مهم بینی او بیشتر باشد تجربه های موفقیت و شکست بر رضایت تأثیر بیشتری می گذارد، و تصور فرد از این که کار تواناییهای او را می طلبد که او از این تواناییها برخوردار می باشد و برای آنها ارزش بالایی قایل باشد این عامل نیز اثرگذاری تجربه های موفقیت و شکست را بر احساس رضایت در او افزایش می دهد.

سوم: فرصتهای ارتقاء. این عامل رابطه مستقیمی با رضایت از کار دارد. زیرا عامل تعیین کننده در تأثیر فرصتهای ارتقاء بر رضایت از کار، همانا جاه طلبی یا توقعات و انتظارات فرد از فرصتهای ارتقاء است. هر اندازه جاه طلبی فرد یا توقعات پیشرفت در او بیشتر از آنی باشد که عملاً به او داده می شود رضایت وی از کار کاهش می یابد، و چنانچه ارتقاء طلبی او کمتر از آنچه باشد که عملاً در اختیار وی نهاده می شود رضایتمندی او از کار افزایش می یابد. تأثیر ارتقاء واقعی بر رضایت فرد به میزان توقع و انتظار او از آن بستگی دارد؛ چنانچه توقع ارتقاء فرد بالا باشد رضایت ناشی از این ارتقاء کمتر از رضایت فردی خواهد بود که توقع ارتقای پایین است. دستیابی فرد به ترفیعی که توقع آن را نداشته است خوشبختی و خرسندی بیشتری برایش فراهم می آورد تا زمانی که این ارتقاء مورد انتظار باشد. و نرسیدن فردی که توقع ترفیع بالایی دارد به آن ترفیع مورد انتظار نارضایتی بیشتری در او ایجاد می کند تا زمانی که این ارتقاء مورد انتظار نباشد.

پوشیده نماند که به وجود آوردن مقررات و دستورالعملها و امکاناتی که هر فردی بتواند به ارتقای مطلوب خود برسد از دشوارترین کارهای يك دولت و حکومت می باشد؛ زیرا، طبیعت دنیا این است که نیازهای روانی هیچ انسانی را به طور کامل برآورده نمی سازد، چرا که اصولاً انسان برای این زندگی آفریده نشده بلکه برای حیات دیگری خلق شده که تمام نیازهای او در آن تأمین می شود به نحوی که در این زندگی برای ما قابل تصور نیست. درست همان گونه که جنین نمی تواند تصویری از دنیای خارج از دنیای رحم داشته باشد. لذا در حدیث، راجع به آخرت آمده است: «یری الانسان فیها ما لا عین رأی و لا أذن سمعت و لا خطر علی قلب بشر (1)؛ در آن جا انسان چیزهایی را می بیند که نه هیچ چشمی (در دنیا) آنها را دیده و نه هیچ گوشی شنیده و نه به دل کسی خطور کرده است». البته فرق است میان فراهم آوردن وسایل و فرصتهای ممکن برای ترقی و فراهم نیاوردن آنها.

ص: 429

چرا همه افراد نمی توانند به مدرسه بروند؟ چرا همه نمی توانند به دبیرستان بروند؟ چرا همه نمی توانند به دانشگاه بروند؟ چرا با وجود آن که افراد قادر به کار کردن هستند و از بیکاری بیزارند باز بیکاری وجود دارد؟ چرا همه نمی توانند ازدواج کنند و مسکن و وسیله سواری و خورد و خوراک مناسب داشته باشند؟ و... .

و سرانجام این که چرا هر کسی، به رغم داشتن استعداد ترقی، نمی تواند در حدّ شایسته و مناسبی ترقی کند؟

چهارم: شیوه اشراف و سرپرستی. شیوه سرپرستی و اشرافی که رئیس با کارکنانش دنبال می کند باعث پیدایش رابطه میان نوع سرپرستی و رضایت کارکنان از کار می گردد. سرپرستی که برای توسعه روابط مستحکم شخصی میان خود و کارکنانش آنان را محور اهتمام خویش در این زمینه قرار می دهد و سعی می کند به کارکنان خود اهمیت بدهد و آنها را بفهمد و متقابلاً آنان نیز او را بفهمند و در موضوعات و موارد مختلف، و نه فقط در امور و مسائل مالی، مخصوصاً در هنگام سرزدن خطاها و اشتباهاتی از آنان سعه صدر نشان دهد، چنین سرپرستی علاقه مندی و وفاداری کارکنانش را به دست می آورد و رضایت کاری بالایی را در بین آنان ایجاد می کند؛ اما سرپرستی که فقط به تولید و اهداف آن می اندیشد و کارکنانش را صرف ابزاری برای تحقق بخشیدن به اهداف کار تلقی می کند و معتقد است که وظیفه او فقط این است که به آنها حقوق بدهد، چنین سرپرستی علاقه و وفاداری کارکنانش را به دست نمی آورد و باعث انتشار احساسات رنجش و نارضایتی در بین آنها می شود. بنابراین، سرپرستی که احساسات کارکنانش را درک می کند و روابط خود با آنان را بر پایه دوستی و اعتماد و احترام و محبت و برادری و همدردی استوار می سازد رضایت سطح بالایی در میان کارکنانش به وجود می آورد؛ بر عکس سرپرستی که در نحوه رفتارش با کارکنان خود فاقد این خصوصیات باشد. روشن است که سرپرست به جلب احساسات کارکنانش نسبت به خود و نسبت به کار نیازمند است و این، خود، هم تابعی از درجه رفتار او با کارکنان می باشد؛ چه، اگر سرپرستی او سرپرستی رضایتبخش باشد وفاداری کارکنانش را نسبت به خود و رضایت آنان را از کارش به دست

می آورد، و بالعکس. هر اندازه شیوه رفتار سرپرست با جزئیات و خصوصیات و ویژگیهای کارکنان سازگارتر باشد رضایت آنان از کار و همچنین رضایتشان از شخص او بیشتر می شود. مثلاً سرپرستی که اختیارات و آزادیهای وسیعی به کارکنانی می دهد که استقلال در کار را ترجیح می دهد و از تواناییهای بالایی برخوردارند، بدون شك چنین سرپرستی نیازهای کارکنانش را ارضا می کند و رضایت آنان را از کار فراهم می آورد.

اما سرپرستی که این آزادیهای گسترده را به افرادی می دهد که ترجیح می دهند مسئولیت محدود و مشخص داشته باشند و از تواناییهای پائینی برخوردارند، با این کار خود در کارکنانش اضطراب و تنش ایجاد می کند و بدین ترتیب نارضایی آنان در قبال کار را برمی انگیزد. خلاصه آن که باید وضعیت یکایک کارمندان را مدنظر قرار داد و به هر کدام آنها به فراخور حال و توانایی اش کار و آزادی و استقلال تفویض کرد. واگذار کردن کار کوچک به شخصی بزرگ موجبات رنجش و نارضایی او را فراهم می آورد و بالعکس، محول کردن کار بزرگ به فرد تئک مایه باعث نابودی کار و تباه شدن کارگر می گردد. در تاریخ آمده است که از حکیمی پرسیدند: چرا حکومت بنی امیه با آن سیطره گسترده و قدرت وحشتناکی که داشتند، از بین رفت؟ در پاسخ گفت: چون آنان کارهای کوچک را به افراد بزرگ محول کردند و اینها هم شأن خود را بالاتر از این کارها دانستند و انجامشان ندادند؛ از طرف دیگر کارهای بزرگ و مهم را به افراد کوچک و کم مایه ای که شایستگی آن را نداشتند واگذار کردند و این دو عامل باعث شد که دولت اموی به باد فنا رود.

حال اگر فرد تئک مایه ای انتظار کار و سمتی بزرگتر از حد و مرتبه خود را داشته باشد و رئیس به هیچ وجه نتواند او را متقاعد سازد که شایستگی چنین کاری را ندارد، در این صورت می تواند کار و مسئولیت بزرگی را برای مدت کوتاهی به او واگذارد تا عدم کفایتش برای او، شخصاً، معلوم شود و دیگر جایی برای نارضایتی او از کاری که انجام می داده است باقی نماند.

پنجم: گروه کار، یعنی کسانی که با کارمند کار می کنند خواه مدیر مافوق او باشند یا زیر دست او و یا همکارش. گروه کار، بسته به این که منشأ منفعتی برای فرد باشد یا منشأ

تنشی، در رضایت و نارضایتی او از کار تأثیر می‌گذارد. مقصود از منفعت فقط منفعت مادی نیست بلکه منفعت معنوی را هم در بر می‌گیرد. چنانچه تعامل فرد با افراد دیگر گروه کار به تبادل منافع میان او و آنان تحقق بخشد در این صورت، گروه کار منشأ رضایت فرد از کارش خواهد بود و برعکس، چنانچه تعامل فرد با افراد دیگر در او تنش بیافریند و یا مانع ارضای نیازهای او یا رسیدن وی به اهدافش گردد در این صورت، گروه کار سبب نارضایتی فرد از کارش می‌شود و این، خود، در تولید او تأثیر می‌گذارد؛ چون فردی که اعصابش متشنج است نمی‌تواند پا به پای این افراد تولید کند. گروهی از روان‌شناسان و جامعه‌شناسان و پزشکان معتقدند که تنش و اضطراب انسان باعث ضعف جسمی و بروز بیماری در دستگاههای مختلف بدن او می‌شود و بسیاری اوقات به سفید شدن موهای سر و صورت او می‌انجامد. پس، چنین انسانی چگونه می‌تواند به نحو مطلوب کار و تولید کند؟ و برعکس، رضایت خاطر و خرسندی در سلامت او و حتی در سیاه ماندن موی سر و صورتش تأثیر می‌گذارد. نکته دیگر این که هر اندازه نیاز تعلق فرد به گروهی که با آنها کار می‌کند قویتر باشد تأثیر تعامل با گروه کار بر میزان رضایت فرد بیشتر می‌شود. بنابراین، منفعتهای ناشی از تعامل با گروه کار زیاد است.

طبیعی است که تأثیر گروه کار بر رضایت بستگی به فرصتهایی داشته باشد که به فرد برای تعامل با افراد دیگر داده می‌شود. زمانی که طبیعت کار از امکان تعامل فرد با دیگرانی که منبعی برای ارضای او هستند جلوگیری کند، رضایت فرد از کارش پایین خواهد بود؛ و زمانی که طبیعت کار فرصتهای ارتباط و تعامل با این دیگرانی را که منشأ منافی برای فرد می‌باشند سهولت بخشد رضایت فرد از کارش بالا خواهد بود. اما زمانی که طبیعت کار از امکان تعامل و ارتباط با دیگرانی که منشأ تنش برای فرد می‌باشند جلوگیری کند این امر فرد را از نارضایتی ای که ممکن است، در صورتی که ناچار از تعامل و ارتباط با آنان گردد، به نحو ضعیفی در او ایجاد شود حفظ می‌کند.

از اینها گذشته، ممکن است گروه کار متفاوت باشند؛ مثلاً بعضیشان با گروه منسجم باشند و برخی غیر منسجم. می‌دانیم که این عنصر نامنسجم است که غالباً تأثیر می‌گذارد؛

چرا که يك زخم ساده در بدن طوری توجه انسان را به خود جلب می کند که بقیه اجزای سالم بدن آن گونه جلب توجه نمی کنند.

ششم: ساعات کار. به اندازه ای که ساعات کار آزادی بیشتری برای استفاده از وقت استراحت فراهم آورد و این وقت را بیشتر کند رضایت از کار بیشتر می شود، و به اندازه ای که ساعات کار با وقت استراحت و آزادیهای فرد در استفاده از این وقت تعارض و تضاد پیدا کند رضایت از کار کاهش می پذیرد و نارضایی او افزایش می یابد. رابطه مذکور میان ساعات کار و فرد بستگی به اهمیتی دارد که فرد به وقت استراحت یا اوقات فراغت می دهد. هرچه منافع اوقات استراحت برای فرد بیشتر باشد تأثیر ساعات کار بر افزایش یا کاهش رضایت از کار بیشتر خواهد بود و برعکس، هراندازه اهمیت منافع اوقات استراحت و فراغت کمتر باشد دامنه تأثیر ساعات کار بر رضایت محدودتر خواهد بود. ساعات کار همان طور که بر رضایت تأثیر می نهند بر خستگی نیز اثر می گذارند. هرچه زمان کار طولانی تر باشد خستگی بیشتر می شود و در نتیجه، رضایت از کار کاهش می یابد. هراندازه تراکم و فشار کار در يك واحد زمانی بیشتر باشد تأثیر وقت کار بر خستگی و بر میزان نارضایتی بیشتر خواهد بود. بنابراین، ساعات کار، در رابطه با هر يك از رضایت و نارضایتی، دو گونه تأثیر می گذارد: یکی تأثیر مستقیم و دیگری تأثیر غیر مستقیم.

هفتم: شرایط مادی کار. این شرایط بر پذیرش یا عدم پذیرش محیط کار از سوی فرد اثر می گذارد، و این هم به نوبه خود بر رضایت و یا نارضایتی او از کار تأثیر می نهد؛ چون، متغیرهای شرایط کار مانند نور و گرما و تهویه و رطوبت و سر و صدا و نظافت و وضعیت فرد در حین انجام کار و بیماریهای شغلی مربوط به انجام کار و امثال اینها تأثیر زیادی بر رضایت و نارضایتی فرد می گذارند. مثلاً میزان خوبی یا بدی شرایط کار بر قدرت جلب که فرد را به کارش پیوند می دهد، و در نتیجه بر رضایت و عدم رضایت او تأثیر می گذارد. و یا میانگین چرخش کار به سبب ترك خدمت و میانگین غیبتها، در کارهایی که شرایط کار فیزیکی بدی دارند بالا می رود و بالعکس، در کارهایی که از شرایط کار فیزیکی خوبی برخوردارند، این میانگین کاهش می یابد.

هشتم: شهرت و اعتبار مؤسسه؛ زیرا، انسان در کنار سایر آثار مادی و معنوی که به ازای کارش می‌خواهد خواهان خوشنامی و شهرت خوب هم هست. بنابراین، اگر مؤسسه از اعتبار و آوازه خوبی برخوردار باشد، فرد از کار خود راضی خواهد بود و الاً هر اندازه انتظار او از خوشنامی و اعتبار مؤسسه کمتر برآورده شود به همان اندازه رضایتش از کار کاهش خواهد یافت.

عدم خوشنامی هم گاه به سبب خود کار است مانند نظافت کردن خیابانها و چاهها و امثال آن، و گاه ناشی از برخی شرایط پیرامونی مؤسسه مانند کلاهبرداری و اختلاس رئیس یا بی نزاکتی و برخورد بد کارکنان یا ارائه ندادن تولید خوب و امثال این چیزها. بنابراین، هر عاملی که موجب خوشنامی و حسن شهرت باشد باعث افزایش رضایت می‌شود، و بالعکس.

نهم: تعطیلات رسمی مؤسسه. این عامل نیز در رضایت و عدم رضایت کاری کارکنان تأثیر می‌نهد؛ چرا که تعطیلات ممکن است، به لحاظ کمی یا کیفی، مورد رضایت کارکنان نباشد. برای مثال، در کشورهای اسلامی، کارکنان خواهان تعطیلات اسلامی هستند؛ بنابراین، اگر دولت یا مؤسسه، همان طور که در شماری از کشورهای اسلامی شاهد هستیم، تعطیلات غیر اسلامی به کارکنان تحمیل کند طبعاً کارکنان ناراضی خواهند بود. چنان که تحمیل کار از سوی دولت یا مؤسسه در ایام تعطیلات اسلامی نیز احساس ناراحتی و نارضایتی را در کارکنان بر می‌انگیزد.

دهم: رضایت بستگان و نزدیکان کارمند. اگر خانواده شخص مانند والدین او و همسر و فرزندان او و امثال آنان از کار وی رضایت داشته باشند و از آن تعریف و تمجید کنند آن شخص احساس رضایت خواهد کرد ولی چنانچه رضایت نداشته باشند به نوبه خود بر او فشار می‌آورند و این موجب عدم رضایت می‌گردد، هرچند اگر خودش باشد و خودش و کسی از اطرافیانش به او کاری نداشته باشد، به دلیل وجود شرایط سابق، از کارش راضی خواهد بود.

عکس این مطلب نیز صادق است؛ یعنی اگر شرایط پیشگفته فراهم نباشد اما خانواده‌ها

و به وی در داشتن آن کار اصرار ورزند رضایت آنها از کار او باعث رضایت وی از کارش می‌گردد. به همین دلیل است که مشاهده می‌کنیم در احزاب و سازمانهای سرّی - چنان که در احزاب علنی نیز - با آن که شرایط قبلی فراهم نمی‌باشد مع ذلك فرد احساس رضایت می‌کند و همین راندمان کار او را افزایش می‌دهد. علتش هم رضایت عرف خاصّ یا همان حزب از فرد سازمانی است که با وجود آن که کار شاقّی دارد اما رضایت حزب و اعضای آن از فرد در رضایت او از کارش، هرچند هم دشوار باشد، تأثیر می‌گذارد.

یازدهم: وسایل کار مانند ساختمان، موقعیت، ابزارها و غیره. اگر این وسایل بر وفق مراد باشد کارمند راضی خواهد بود و گرنه، نه. مثلاً دور بودن ساختمان محل کار یا قدیمی بودن ابزارها یا نامناسب بودن مکان و نظیر اینها در نارضایتی کارمند از کارش تأثیر می‌نهد.

دوازدهم: اقبال مردم به نتایج. گاهی اوقات مردم به چیزی اقبال می‌کنند و همین امر موجب تشویق کارمندان و رضایت آنها از کارشان می‌گردد، و گاه به چیزی اقبال نمی‌کنند و این خود سبب نارضایتی کارمند از کارش می‌شود، ولو این که شرایط قبلی همگی وجود داشته باشد. عدم اقبال مردم، به هر دلیلی که باشد، باعث عدم رضایت می‌گردد.

حزب، به دلیل آن که يك نهاد اجتماعی است، سازمانی از سازمانها و اداره ای از ادارات به شمار می آید. بنابراین، باید سعی کند معایب و کاستیهای خود را رفع نماید تا این که بتواند به هدف برسد. در کشورهای ما، احزاب غیر اسلامی غالباً به کمک استعمارگران و یا از طریق کودتای نظامی به قدرت می رسند که نمونه اش را در احزاب کمونیستی و قومی و غیره بارها دیده ایم. هر حزبی، فرقی نمی کند حزب اسلامی باشد یا حزب مَلّی (چون ما در برخی نوشته های سیاسی خود گفته ایم که هر جماعت و گروهی حق دارد برای خدمت به کشور اسلامی خود دست به تشکیل حزب مَلّی بزند مشروط به آن که قانون و خط مشی آنان با اسلام تعارض نداشته باشد).

اصول لازم الاجرای حزب

آری، هر حزبی اگر بخواهد موفق شود باید نکات زیر را رعایت کند:

1. وحدت کلمه؛ هیچ جمعیت و تشکیلاتی نمی تواند به حکومت برسد مگر از طریق همکاری با بقیه افراد ملت و حمایت و تأیید آنها. بدون این امر رسیدن به حکومت غیر ممکن است. بنابراین، برای دستیابی به حکومت باید همه آحاد ملت و طبقات و اقشار جامعه باهم متحد شوند و نیرویشان را یکی کنند، نه فقط برخی از طبقات آن. اما این که بعضاً مشاهده می کنیم که پاره ای کودتاهای نظامی به قدرت می رسند بدون آن که به این عامل متکی باشند، دلیلش این است که استعمارگر در پشت سر آنهاست و از آنها حمایت

می‌کند. بنابراین، آن که می‌خواهد از طریق ملت به حکومت برسد با آن که از طریق سفارتخانه‌های خارجی به حکومت می‌رسد قابل‌قیاس نیست. پس، حزب باید از ایجاد هرگونه تفرقه و شکاف در جامعه دوری کند.

2. احترام نهادن به مردم؛ زیرا احترام نگذاشتن به مردم باعث پراکنده شدن آنها از پیرامون حزب می‌شود، هرچند حزب سبب تفرقه‌ها و جدایی‌ها نباشد. فرق بین این مورد با مورد اول در این است که اولی عبارت است از متحد نساختن مردم، و دومی عبارت است از ایجاد تفرقه میان مردم با ناسزاگفتن و چیزهایی از این قبیل، مانند این که بگویند مردم نمی‌فهمند و عقل و شعور ندارند، و فقط آنها اهل کار هستند نه دیگران، فقط آنها اخلاص و حسن‌نیت دارند نه دیگران و... گاهی اوقات برخی احزاب که به هدف‌نگاهی واقع‌بینانه ندارند، کارشان به آنجا می‌رسد که میان مردم دشمنی و تفرقه ایجاد می‌کنند.

3. استقامت و ثبات در خط مشی؛ تذبذب حزب و تغییر موضع دادنه‌های مکرر و گاهی جانب‌این‌را گرفتن و گاه جانب‌آن‌را و گاه از این دولت حمایت کردن و گاه از آن دولت، اعتماد مردم را به آن حزب تضعیف می‌کند و پیرامون آن جمع نمی‌شوند و حاضر نیستند آن را در رسیدن به حکومت کمک کنند. بسیاری اوقات انسان مشاهده می‌کند که فلان حزب با فلان مقام مخالفت و عداوت می‌ورزد اما وقتی آن مقام به حکومت می‌رسد به او نزدیک می‌شود و آن هم چه نزدیک شدنی. همین امر باعث می‌شود که مردم به این حزب و اعضای آن به چشم‌مشتی فرصت طلب و سودجو نگاه کنند. مردم به آنها می‌گویند: آیا همین شما نبودید که تا دیروز از این شخص بد و بیراه می‌گفتید؟! در حدیث آمده است: «من مدح و ذمّ کذب مرتّین؛ کسی که (از کسی) مدح گوید و (سپس از او) مذمت کند دو بار دروغ گفته است».

4. مشورت و برخورد دموکراتیک در درون حزب؛ برای تعیین رئیس حزب، مدیریت امور مالی، مدیریت امور فرهنگی و دیگر مدیریت‌هایی که به اعضای حزب محوّل می‌شود باید در داخل حزب انتخابات آزاد به عمل آید و تمام کارها به شیوه‌های دموکراتیک انجام گیرد، که در یکی از مباحث گذشته به نمونه‌هایی از آن اشاره کردیم.

5. واقع بینی؛ یعنی این که حزب شخصیت‌های خود را از سطح و حدی که دارند بالاتر نبرد و شخصیت مردم را از سطحشان پایین تر نیاورد. چرا که مردم پیرامون کسانی حلقه می زنند که واقع بین باشند؛ بنابراین، اگر ببینند حزبی اعضای خود را بالاتر از سطحی که لایق آنهاست می برد یا کسانی را که عضو آن نیستند پایین تر از سطحی که دارند می آورد، یا حتی کتابها و مؤسسات و دیگر امور متعلق به خود را در سطحی بالاتر از کتابها و نوشته ها و مؤسسات دیگران می دانند، به چنین حزبی اعتماد نمی کنند و آن را در رسیدن به حکومت یاری نمی رسانند.

6. بردباری و سعه صدر؛ چرا که به فرموده حضرت علی علیه السلام: «آلَةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ (1)؛ سعه صدر ابزار ریاست است». بنابراین، اگر حزب سعه صدر - در تمام ابعاد زندگی مانند گذشت کردن از کسی که به انسان بدی می کند و امثال آن - نداشته باشد مردم دور آن جمع نمی شوند و در نتیجه، حزب به موفقیت مطلوب خود دست نمی یابد.

7. واقع بینی و رعایت انصاف نسبت به دشمنان؛ نباید دشمن را بیش از استحقاقش مذمت کرد. در قرآن کریم آمده است: «وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ» (2)؛ «دشمنی با گروهی باعث نشود که از جاّه عدالت خارج شوید. عدالت ورزید که آن به تقوا نزدیکتر است». چنان که در ستایش و تمجید از دوستان نیز نباید مبالغه کرد. از آنچه گذشت معلوم شد که حزب نباید طوری باشد که کارهای خودش را بالاتر از سطح ببیند و کارهای دیگران را پایین تر از سطح.

8. پیرو و تسلیم حقیقت بودن؛ چه آن جا که به نفع آنهاست و چه آن جا که به زیانشان باشد. اما جمع شدن پیرامون هر تجمعی یا مؤسسه ای و یا شخصیتی و حمایت کردن از آن به نفع خود، چنان که در برخی احزاب شاهدش هستیم، چیزی است که باعث پراکنده شدن مردم از گرد آنها می شود. همچنین شانه خالی کردن از مسئولیت هایی که به عهده شان می باشد و انداختن مسئولیت به گردن مردم یکی از عواملی است که موجب متفرق

ص: 438

1- . نهج البلاغه، حکمت 176.

2- . مائده / 8.

شدن مردم از اطراف حزب می شود. خدای سبحان می فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلَوَّا أَوْ نُسِخْتُمَا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا» (1)؛ «ای کسانی که ایمان آورده اید! به دادگری قیام کنید و گواه برای خدا باشید هر چند به زیان خودتان یا پدر و مادر و خویشان باشد. اگر توانگر باشد یا درویش، خداوند به آن دو سزاوارتر است. پس از هوا (ی نفس) پیروی نکنید که به یک سو گرایید. اگر زبان بیچنانید (گواهی نادرست بدهید) یا از گواهی دادن اعراض کنید خداوند بر آنچه کنید آگاه است».

9. نزدیک شدن به مردم و در میان آنها بودن؛ نه کناره گیری و دوری کردن از آنها؛ چرا که دوری کردن از مردم باعث می شود که مردم هم به آن حزب نزدیک نشوند. پس حزب باید با مردم و در میان مردم به سر برد تا مردم آنها را شایسته حکومت بدانند و در موقع انتخابات - البته در حکومت‌های دموکراتیک - آنان را انتخاب کنند.

10. رعایت ضوابط به جای روابط؛ حزب و اعضای آن باید به ضوابط و قوانین اهتمام ورزند و پایبندی به آنها را سرلوحه کارشان قرار دهند و از روابط و پارتی بازی و نورچشمی گری دوری کنند. برای مثال، اگر از آنها خطیب یا مهندس یا کارشناس یا معلم یا امام جماعتی و یا فردی از این قبیل خواسته شد باید واقع بینانه عمل کنند و کسی را که واقعاً مناسب و لایق آن مقام است در اختیار نهند نه این که فردی را به صرف آن که خویشاوند یا دوست یا هم حزبی و یا هوادار آنهاست معرفی کنند ولو این که آن فرد شایستگی آن سمت را نداشته باشد. چون مقدم داشتن افراد نالایق و بی کفایت بر اشخاص توانمند و با کفایت موجب پراکنده شدن از پیرامون حزب می شود. آدم بی کفایت از پس مدیریت و اداره کردن بر نمی آید و مسئولیت آن هم به گردن کسانی است که او را معرفی کرده اند.

11. لزوم اداره حزب توسط جوانان و پیران؛ از هر کدام در جای خودش.

نباید فقط به جوانان قناعت کرد و افراد مسنّ و باتجربه را کنار گذاشت. احیاناً می بینیم

ص: 439

که بعضیها بر پیران خرده می گیرند و می گویند: آنها مرتجعند، خرافاتی هستند، نمی فهمند، دیگر به درد زندگی نمی خورند. جدا شدن از پیران سرانجام به جدایی جوانان منجر می شود؛ چرا که جوانان و پیران يك واحد در هم تنیده ای هستند و هیچ کدام بدون دیگری نمی تواند کامل باشد. بنابراین، لازم است که حزب این نکته را ملحوظ کند و به پیران نیز، همانند جوانان، اهتمام نشان دهد. عکس این مطلب، یعنی این که گروهی به پیران اهتمام ورزند و به جوانان بهایی ندهند، نیز باعث شکست و نرسیدن به هدف می شود.

12. لحاظ کردن واقعیتها در هرگونه بده بستان و جذب و دفعی؛ زیرا، این واقعیت است که نتیجه بخش می باشد؛ بنابراین، حزب باید واقعیت را محور کارها و فعالیت های خویش قرار دهد. کمک نگرفتن از واقعیت ها، به خیال این که بدون واقع گرایی می توان به حکومت رسید چون نیل به حکومت کار آسانی می باشد، امری است که منطق و واقعیت های بیرونی خلاف آن را نشان می دهد.

13. تبدیل حکومت به يك حکومت فقط اسلامی؛ حزبی که برای پیاده کردن اسلام و احکام اسلامی خواهان رسیدن به حکومت می باشد باید چنین هدفی داشته باشد و بدیهی است که وقتی حزبی تمام هم و غمش این مطلب باشد دیگر مجالی برای اندیشیدن در امر دیگری مانند مثلاً تغییر ساختار اجتماعی باقی نمی ماند. زیرا درست است که جامعه غرق در يك سلسله سنت های موروثی است که چه بسا چیزهایی بهتر از آنها وجود داشته باشد اما آیا انسان وقت برای ایجاد دو تغییر دارد؟ جامعه اگر احساس کند که عده ای می خواهند ساختارش را تغییر دهند، حتی اگر این کار درست باشد، به آن رضایت نمی دهد، و لذا حزب در مأموریتش شکست می خورد و به خواست و مقصود خود نمی رسد.

14. کسانی که خواهان تغییر هستند باید از ایجاد هیجان و هیاهو به کلی اجتناب کنند؛ چون اولاً مردم از این کارها فرار می کنند، ثانیاً وقت کار را می گیرد. انسان دو تا وقت ندارد، یکی برای هیجان آفرینی و یکی برای کار کردن. حتی اگر فرض کنیم که بتواند جمع میان این دو کار کند، آن وقت نمی تواند کار را به گونه ای مطلوب انجام دهد طوری که مردم دور او جمع شوند و بتواند به هدفش برسد.

15. حزب یا گروه نباید کارهایی را از مردم خرده بگیرند که خودشان آنها را انجام می دهند؛ درست است که انسان باید از بدیها دوری ورزد اما اگر مرتکب آنها شد، حتی در مکروهات و ترك مستحبات، دیگر نباید از کسانی که همان کارها را مرتکب می شود ایراد و اشکال بگیرد. خدای سبحان می فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ»⁽¹⁾؛ ای کسانی که ایمان آورده اید! چرا چیزی می گوئید که عمل نمی کنید. در نزد خدا بسی ناپسند است که چیزی گوئید که خود عمل نکنید.

از امام علی علیه السلام نیز نقل شده است که فرمود: «لعن الله الأمرين بالمعروف التاركين له الناهين عن المنكر العاملين به»⁽²⁾؛ لعنت خدا بر کسانی که امر به معروف می کنند و خود معروف را ترك می نمایند و بر کسانی که نهی از منکر می کنند و خود آن را انجام می دهند».

شاعر می گوید:

لا تته عن خلق و تأتي مثله *** عار عليك إذا فعلت عظيم

در جمله ای منقول از عیسی مسیح علیه السلام نیز آمده است: «ما لكم ترون القذى في عين أخيكم و لا ترون الجذع في أعينكم؛ چگونه است که خاشاک را در چشم برادرتان می بینید و شاخه را در چشم خودتان نمی بینید؟!».

16. نرمش و برخورد آشتی جویانه در همه چیز؛ در گفتار، در نوشتار، و در سایر امور، و دوری کردن از خشونت؛ زیرا، اگر حزب یا گروه خشن باشند مردم از آن فرار می کنند. علاوه بر این، هر که بذر خشونت بکارد خشونت می درود، و دیری نمی گذرد که در درون خود حزب و گروه هم شکاف و انشعاب می افتد و در میان خود به خشونت بدتر از آنچه با مردم و دیگران در پیش گرفته بودند دچار می شوند. ضرب المثلی می گوید: «از بوته خار انگور نمی توان چید». نقل شده است که روزی عیسی مسیح علیه السلام جماعتی از یهودیان گذشت. به او بد گفتند. حضرت عیسی به آنان خوب گفت. حواریان عرض کردند: یا روح الله! آنها به شما بد می گویند و شما به آنها خوب می گوئید؟ حضرت فرمود: «بلی کلّ ینفق»

ص: 441

1- . صف / 2 - 3.

2- . وسائل الشیعه، ج 16، ص 151.

مما عنده؛ بله، هرکس از آنچه دارد انفاق می کند».

بنابراین، اگر حزب در میان گروه و جمعیت خود خشونت برجای نهد لاجرم از آنها خشونت پس می گیرد. به قول معروف «از کوزه همان برون تراود که در اوست».

ما راجع به این موضوع در کتاب الی حکم الاسلام (به سوی حکومت اسلامی) و برخی دیگر از نوشته هایمان به تفصیل سخن گفته ایم.

17. در نظر گرفتن فاصله میان نقطه حرکت و هدف؛ چون اگر انسان این مطلب را مورد نظر قرار دهد می تواند به سلامت مسیر خود را طی کند. در غیر این صورت در میان راه می ماند. درست مانند کسی که می خواهد از جایی به جایی سفر کند. اگر مسافت را برآورد نکند به هلاکت می افتد.

18. گروه و جمعیت باید خود شخصاً وارد میدان شود؛ نه این که مثل برخی احزاب که معمولاً خودشان پشت موانع می ایستند و بچه هایشان را به میدان می فرستند و خیال می کنند با این کار هم خود را در بین جامعه و مردم بدانام و بی اعتبار نمی کنند؛ چرا که ظاهراً خارج از میدان ایستاده اند، و هم از طریق اقدامات این بچه ها که به دستور آنها حرکت و عمل می کنند به مقاصدشان می رسند. اما باید دانست که، برعکس، این گونه گروهها و احزاب در هردو مورد بازنده اند؛ زیرا، مردم عقل و چشم دارند و مطلب را کاملاً می فهمند و چون می دانند که این حرکات از پشت پرده توسط سران حزب هدایت می شود لذا از آنها زده می شوند و به چشم افرادی غیر وارسته به آنان می نگرند، و از آن جا که مردم شأن خود را بالاتر از آن می دانند که با بچه ها مقابله کنند، لذا اهداف این سران را بر عکس می کنند، و در نتیجه، به اهدافی که خیال می کردند از این طریق به آن می رسند نه تنها نایل نمی آیند بلکه از هدف دور هم می شوند. در صورتی که اگر خود شخصاً وارد میدان می شدند، اگر به هدف هم نمی رسیدند لااقل حیثیت و آبروی خودشان را نجات می دادند.

به هر حال، کسی که می خواهد به اسلام خدمت کند هرگز نباید اقدام به هیچ گونه توطئه ای کند، هرچند به خیال خودش توطئه ای پاک و شرافتمندانه باشد؛ چون توطئه طبیعتاً ناپاک و غیر شرافتمندانه است. بلکه باید آشکارا و صریح عمل کند و به مدارا و

اقدام شرافتمندانه تکیه نماید؛ زیرا که این روش هم در رسیدن به نتیجه مؤثرتر است و هم در حفظ آبرو و اعتبار.

19. یکی کردن فعالیت های سیاسی، مرجعی، اجتماعی، فرهنگی و امثال آن نسبت به حزب اسلامی؛ چرا که فقط در غرب حدود یک میلیارد نفر در برابر مسلمانان هستند که دست به دست هم داده اند تا جهان، لاقلاً به همین وضعی که دارد، باقی بماند. علاوه بر این، همدستی شرق و غرب بر ضد مسلمانان را که خود باعث عقب ماندگی مسلمانان و حتی غیر مسلمانان در سایر نقاط جهان سوم شده است، نباید از یاد برد. با چنین وضعی، آیا هیچ گروهی می تواند بدون یکی کردن تلاشها و فعالیت ها در این طرف، یعنی طرف مسلمانان، بر این مانع چیره آید؟ روشن است که یکی کردن تلاشها و فعالیت ها و قرار دادن همه آنها در یک مسیر و جریان واحدی از دشوارترین کارهاست؛ اما چاره ای از این کار نیست و به قول شاعر: «لابد من صنعاء و ان طال السفر».

خداوند پاك می فرماید: «فَلَا اقْتَحَمَ الْعَقَبَةَ» (1)؛ «پس، نه بر گردنه زد». بدیهی است که زدن به گردنه و پیمودن آن از سخت ترین کارهاست. در حدیث آمده است که: «افضل الأعمال أحمرها» (2)؛ برترین کارها سخت ترین آنهاست».

20. غرب از پدیده و واقعیتی به نام مؤسسات یا نهادها شروع کرد؛ در غرب دهها هزار نهاد و مؤسسه وجود دارد که یکی از آنها نهاد بزرگی به نام دولت است. تا زمانی که در کشورهای اسلامی مؤسسات و نهادهای فراوان وجود نداشته باشد قادر به قیام و خیزش و رهایی از قبضه غرب نخواهد بود. در گزارشی دیدم که فقط در آمریکا سیصد هزار شرکت بزرگ و متوسط و کوچک وجود دارد و مؤسسات بسیار بزرگ آن به بیست و شش هزار می رسد. بنابراین، حرکتها و جنبشهای فعال در کشورهای اسلامی باید سعی کنند این کشورها را به مؤسسات و نهادها تبدیل کنند. درست است که تا وقتی در کشور احزاب اسلامی آزادی که به صحنه انتخابات آزاد وارد شوند وجود نداشته باشند مؤسسات و

ص: 443

1- . بلد / 11.

2- . بحار الأنوار، ج 67، ص 191.

نهادهای نمی توانند شکل بگیرند و اگر هم شکل بگیرند نمی توانند شکوفا شوند، اما این هم درست است که آزادی نیز، به نوبه خود، منوط به مؤسسات و نهادهای می باشد، مخصوصاً نهادهای قانونی. و نهادهایی مانند نهادهای تبلیغاتی. غرب عظیم ترین تبلیغات را در جنبه های مختلف زندگی فراهم آورده است. پس حرکت های اسلامی نیز باید به تبلیغات اهتمام ورزند. بیش از ده سال قبل در گزارش دیگری خواندم که فقط در امریکا بیش از دو هزار روزنامه که شمار صفحات برخی از آنها به هفتصد صفحه می رسد، و بیش از ده هزار مجله منتشر می شود و بیش از پنج هزار فرستنده تلویزیونی و رادیویی فعالیت می کنند و ارقامی از این قبیل که قطعاً تا این زمان افزایش تصاعدی یافته اند.

21. احزاب و وعده ها؛ این جزء طبیعت احزاب است که قبل از رسیدنشان به حکومت به مردم انواع وعده ها را می دهند. همچنین وعده می دهند که اگر به حکومت و قدرت برسند چنین و چنان خواهند کرد. روشن است که انسان نمی تواند به وعده های بزرگ و بسیار سنگین وفا کند و همین موجب می گردد که حزب پیش از رسیدنش به حکومت حیثیت خود را از دست بدهد چه رسد به بعد از رسیدن؛ زیرا، مردم وعده های قبل از رسیدنش را با وعده هایی که برای بعد از رسیدنش به قدرت می دهد مقایسه می کنند. وقتی بینند وعده هایی که حزب برای قبل از رسیدنش به حکومت به مردم می دهد عملی نمی شود می گویند: این حزب نمی تواند مشکلی را حل کند؛ حزبی که نتواند وعده های اندک و کوچکی را که برای پیش از رسیدنش به قدرت می دهد عملی سازد چگونه می تواند وعده های بزرگی را که به بعد از رسیدنش به حکومت حواله می دهد و در سطح يك ملت و يك کشور است، عملی سازد. پیچیدگی زندگی و کثرت مشکلات به انسان اجازه نمی دهد که کارهای کوچک را انجام دهد چه رسد به کارهای بزرگ و سترگ. بارها دیده ایم که چگونه حکومت هایی که قبل از رسیدن به قدرت به مردم وعده هایی داده اند و پس از رسیدن به حکومت نتوانسته اند حتی کمترین این وعده ها را تحقق بخشند، سقوط کرده اند. انسان باید همیشه گفتارش کمتر از کردارش باشد. مثلاً اگر ده دینار دارد به مردم وعده پنج دینار بدهد، اما اگر وعده ده دینار بدهد این خلاف حکمت و عقل است؛ چون

بسیاری اوقات آن ده دینار برایش باقی نمی ماند تا به وعده اش عمل کند. اگر وعده داد مردم آن را يك وظیفه و حق واجب برگردن او می دانند که گفته اند: «وعده آزاده دین است»، و بنابراین فکر نمی کنند که او بیش از وظیفه اش کاری کرده است.

اما اگر انسان بگوید: بزودی بیست درهم خواهم داد، این دیگر عین سقوط است. يك بار شنیدم که رئیس جمهوری اظهار داشت قیمت گوشت را به نصف، یعنی پنجاه درصد، کاهش خواهد داد. من به عده ای گفتم این آقا اقتصاد نمی داند. کاهش قیمت گوشت به پنج در صد نیازمند میلیاردها پول است که دولت چنین مبلغی را در اختیار ندارد. پس چگونه این رئیس جمهور می گوید که آن را به پنجاه در صد تقلیل می دهد. مطلب همان طور هم شد که من گفتم. قیمت گوشت شروع به ترقی کرد تا جایی که چند برابر قیمت اولش شد و آن آقای رئیس جمهور هم گفتارش بی اعتبار شد و هم خودش سقوط کرد.

ص: 445

مسأله چهل و ششم : تفاوت در انواع سیستم های مدیریتی

در مباحث پیشین این کتاب کلیات مدیریت را که به غالب مدیریتهای و یا همه آنها مربوط می شود ذکر کردیم. در این مبحث تفاوتهای میان مدیریتهای را بر می شماریم. یعنی اموری که در یک مدیریت مورد نیاز می باشد و در مدیریتی دیگر یافت نمی شود. این مسائل از نوع مسائل تمرینی و یا ارجاع فروع به اصول می باشند.

تمرین اول: سازمان یک مؤسسه صنعتی کوچک. این مؤسسه دارای فعالیتهایی از این قبیل می باشد: امور کارگران، نگهداری و تعمیر ماشین آلات، عملیات صنعتی موتناژ، کنترل کیفیت تولید، خرید مواد خام لازم برای ساخت کالا، روابط عمومی، پژوهشهای صنعتی در رابطه با بهسازی کالا، نحوه گسترش کالاها، فروش، تبلیغات، حسابداری، انبار، حمل و نقل و انبار کالاهای آماده.

تمرین دوم: سازمان یک دانشکده فرهنگی، شامل: مدیریت، استادان، معاونان، نظارت و کنترل، دروس، کتابها، کتابخانه، اوقات تحصیلی، تعطیلات، اردوهای پیشاهنگی، ایام امتحانات، اتحادیه دانشجویی، و ترفیعات.

تمرین سوم: سازمان فروشگاههای کوچک شامل: خرید جنس و کالا، انبارداری، خرید لوازم، ابزارهای تبلیغات و ترویج، حسابداری، دریافت کالاهای وارده، نگهداری و تعمیر فروشگاه، نقلیه، امور بسته بندی کالای فروخته شده، و فروش.

تمرین چهارم: سازمان یک تجارتخانه عمده فروش: خرید کالاها، انبار، تبلیغ و ترویج، حسابداری، نگهداری و تعمیر فروشگاه، امور مالی، فروش، روابط با تجار جزء و خرده

فروش، روابط با مشتریان، اعتبار، وصول، بارگیری.

تمرین پنجم: سازمان يك شرکت بیمه: حسابداری، تبلیغات و ترویج، ثبت و حذف بیمه نامه ها، نظارت بر نمایندگیها، مطالبات مشتریان، سرمایه گذاری پولهای مازاد، بررسی مسائل مربوط به بیمه عمر، بیمه آتش سوزی، بیمه شخص ثالث، بیمه سرقت، تحقیقات و مطالعات حقوقی، حل مشکلاتی که بین شرکت و طلبکاران بروز کند، آموزش نیروی کار، ارائه خدمات پزشکی به کارمندان، روابط دوستانه با دیگر شرکتهای بیمه و اتحادیه های کارگری و صنفی و علمی، اداره شعب در صورتی که شرکت شعبی داشته باشد.

تمرین ششم: سازمان يك راه آهن: مهندسی مکانیک، لوکوموتیوها، سوخت، خرید قطعات یدکی، حمل و نقل مسافران، ساعات حرکت قطارها، نشریات ادواری، حسابداری، آموزش رانندگان، کمکهای اولیه، تحقیقات فنی - مهندسی، نگهداری و تعمیر قطارها، تأمین و محاسبات مالی، چاپ بلیط و بیمه نامه ها، پذیرش تبلیغات و آگهی ها در داخل قطارها و در سالنهای ایستگاهها، فروشگاه، اداره پزشکی برای شرایط اضطراری.

تمرین هفتم: سازمان شرکتهای هواپیمایی: کیفیت و کمیت ماشینها و موتورها، ارتباطات مهندسی و رادیویی، بررسی ماشینها و موتورها، نگهداری و تعمیر ماشینها و موتورها، عملیات تخلیه بار هواپیما و بارگیری، ارتباطات و تماسهای هوایی رادیویی، نظارت بر خروج مسافران پس از فرود آمدن در باند فرودگاه، رزرو بلیط، ساعتهای پرواز هواپیماها، نشریات اداری، تعرفه های سفر، فروش بلیط به مسافران، تبلیغات و آگهی و ترویج، پذیرایی از مسافران در هواپیما، توزیع روزنامه و مجله در داخل هواپیما، درآمدها و هزینه ها و حسابداری، تبدیل ارز، خرید قطعات یدکی هواپیما و نگهداری و تعمیر آنها.

تمرین هشتم: سازمان يك مؤسسه تولید و توزیع لوازم خانگی و غیر خانگی مانند دفاتر و مغازه ها و غیره: فروش در خارج، فروش در داخل، تبلیغات و آگهی، تعیین کارمندان و کارگران، حسابداری و حسابرسیها، خدمات بهداشتی برای کارمندان و کارگران، تجهیز کارمندان و کارگران، کارهای آماری، بودجه های تخمینی، امور مربوط به بیمه و ضمانت، عملیات اعتباری، عملیات خرید مواد خام لازم برای ساخت، دیگر

عملیات مربوط به خرید، عملیات نگهداری و تعمیر ماشینها و لوازم، عملیات حمل و نقل و انبار کردن مواد خام لازم جهت ساخت و تولید، عملیات حمل و نقل و انبار کردن کالاهای آماده، کلی فروش که در خارج و چه در داخل، روابط صنعتی با کارگران و کارمندان، کارهای مربوط به بازاریابی، روش ساخت، کارهای اداری مربوط به کل پروژه، کنترل بازار، کنترل افزایش و کاهش قیمت اسکناس.

تمرین نهم: اداره از حیث مدیران؛ چرا که گاهی اوقات مدیر کل مؤسسه یا سازمان، کارکنان متعددی دارد، بنابراین لازم است که شمار آنها و خصوصیات و مزایا و پستهایشان مشخص شود، مانند مدیر روابط صنعتی، مدیر امور بهداشتی کارگران، مدیر تبلیغات، رئیس صندوق، حسابدار، نماینده خرید، مدیر تولید، مدیر آمار، مدیر فروش محلی، سرپرست کل کارگران، رئیس تعیین کارگران، رئیس بخش تعمیر و نگهداری، رئیس برنامه ریزی و کنترل تولید، رئیس انبار، رئیس نقلیه.

تمرین دهم: سازمان يك بیمارستان: سالنها و بخشها، اتاقهای خصوصی، رئیس، پزشکان، تعداد پزشکان مرد، تعداد پزشکان زن، نگهبانی، داروخانه، تعداد خانواده ها، انواع عملهای جراحی که در این بیمارستان صورت می گیرد، ادوات و تجهیزات برای انجام عملهای جراحی، پرستاران، سردخانه، تعداد کارمندان و کارگران، نقلیه، بودجه، رابطه میان بیمارستان و پزشکی قانونی، رابطه میان بیمارستان و اداره پلیس.

تمرین یازدهم: سازمان يك پروژه تولید و توزیع و فروش خودرو، در صورتی که پروژه يك پروژه بزرگ با فعالیتهای متعدد و دارای کارگران زیادی باشد. سازمان چنین پروژه ای این گونه است: امور ارزی، موتورهای ماشین آلات، نگهداری و تعمیر ماشینها، کنترل هزینه های صنعتی، طراحی کالاهای، امور مهندسی، امور مربوط به نقشه کشی و اندازه ها، مشخصات، خرید مواد اولیه، خرید قطعات یدکی، فرآیندهای صنعتی مونتاژ، انتقال مواد خام، خرید، کارخانه، دریافت مواد خام، تقسیم مواد خام، بررسی زمان و حرکت، تعیین استانداردهای تولیدی، حفظ مقدار لازم از کارگران، کارهای نظافت مربوط به کارخانه، خرید روغنهای لازم برای روغن کاری، خرید کمکهای اولیه لازم برای

کارگران کارخانه، خرید ابزارهای دفتری و فرمهای مخصوص دفاتر، تهیه جدولهای تولید، کنترل کیفیت تولید، تحقیقات خرید مربوط به مواد خام، آموزش سرپرستان کارگران کارخانه، آموزش کارگران کارخانه، تحقیقات مربوط به آگهی و تبلیغات، انتقال کالاهای آماده، انتقال مواد خام در داخل کارخانه، بودجه های تخمینی تولید، بودجه های تخمینی فروش، بررسی زنجیره فرایندهای صنعتی، بررسی زنجیره کارهای دفتری، امور مشورتی مخصوص ساختار سازمانی، پشتیبانی دفتری مکالمات تلفنی، فعالیتهای مشورتی خاص، ساخت دفترهای صنعتی در کارخانه، خدمات بهداشتی برای کارگران، شکایات مصرف کنندگان، شکایات کارگران، اعتصابات، شکایات کارمندان روزمزدی، پیشرفت مهندسی کالاها، عملیات فروش در داخل کشور، بودجه های تخمینی مواد خام، کارهای مربوط به ثبت سوابق موجودی مواد خام، عملیات فروش برون مرزی، شعبه ها، صدور دستورالعملهای صنعتی، نشریات ادواری مخصوص کارگران و کارمندان، آگهی تبلیغات از طریق رسانه های گروهی، اقدامات ترویجی کالاها مانند چاپ بروشورها و تراکتهای تبلیغاتی، خدمات فروش اعتباری، بازرسی فاکتورهای خرید موادخام، خرید مواد شیمیایی لازم برای ساخت کالا، خرید ابزارهای برقی مخصوص ساخت کالا، خرید تجهیزات و ماشین آلات کوچک، خلاصی از مواد خام غیر قابل استفاده، خرید ماشینها و ادوات سنگین، خرید مواد بسته بندی کالا برای فروش، تعیین کارگران کارخانه، تعیین و آموزش مدیران پروژه، کارهای ناظر خارجی حسابها، نظارت و کنترل هزینه های فروش، کنترل هزینه های اداری.

تمرین دوازدهم: تعیین عناوین و پستها؛ مثلاً فرض کنیم سازمانی صنعتی وجود دارد که عده ای رئیس و مدیر آن را می چرخانند. برای این سازمان باید لیستی از عناوین رؤای واحدهای اداری تهیه کرد، مانند: سرپرست حمل و نقل، مدیر اعتبارات، مدیر خدمات بهداشتی، مدیر برنامه ریزی تولید، مدیر عمده فروشی، مدیر تولید، مدیر تحقیقات، شورای مدیریت، مدیر قسمت فروش، انباردار، رئیس حسابداری، مدیر استخدام و کارگزینی، مدیر بودجه، مدیر شعبه الف، مدیر شعبه ب، مدیر شعبه جیم و ...

سرپرست فروش، سرپرست کارگران، مدیر تبلیغات و آگهی، کمیسیون بودجه، مدیر کارمندان، رئیس شورای مدیریت، مدیر کل، حسابدار شعبه الف، مدیر شعبه ب، مدیر شعبه جیم و...، مدیر روابط صنعتی، مدیر فروش درون مرزی، مدیر فروش برون مرزی، سرپرست بیمه کالاها، کارشناس آمار، و نماینده فروش، سرپرست انبارها، سرپرست نگهداری و تعمیر، مدیر اعتبارات و امور دیگری از این قبیل.

ص: 450

فرق است میان ویژگیهای مدیر یا رئیس با ویژگیهای رهبر یا پیشوا، ویژگیهای مدیر ویژگیهایی هستند بر گرفته از خود، جامعه، قانون، و شرع برای مدیر پایبند به شرع. اما رهبر، علاوه بر این ویژگیها، باید پاره ای استعدادهای شخصی و ذاتی و شجاعت و جسارت و غیره که در مدیر شرط نیست، را دارا باشد. مثلاً، قدرت نوآوری عمومی، انعطاف در برابر شرایط، صلابت و استواری در رفتن به سمت هدف، چشمپوشی از جزئیات در مسیر هدف اصلی و جز اینها باید در رهبر وجود داشته باشد، در صورتی که مدیر به این گونه صفات نیازی ندارد. گروه سومی از افراد هم هستند که عبارتند از رؤای دولتها و امثال آنها که با شایستگی به حکومت رسیده اند. اینها در سطح پایین تری از رهبر و در سطح بالاتری از مدیر قرار دارند. برای مثال:

«لینکلن» در امریکا يك رهبر است اما فلانی رئیس جمهور و آن دیگری مدیر.

در هند، «گاندی» يك رهبر بود اما «نهر و» نخست وزیر، و رئیس پلیس فلان، يك مدیر.

با این مثالها ما نمی خواهیم مهر تأییدی بر امثال این افراد بزنیم بلکه فقط می خواهیم به تفاوتهای آشکار میان این سه نوع از افراد اشاره کنیم.

اگر بخواهیم مثالی از جهان اسلام برای این موضوع بیاوریم، می توانیم از «ادریس» پسرعموی امام صادق علیه السلام، نام ببریم که دولت ادریسیان را در مغرب بنیان گذاشت. او يك رهبر بود. اما فلان کس رئیس دولت است، و مدیران شرکتهای و مؤسسات مدیر هستند، اینها نه رهبرند و نه رئیس دولت. به هر حال، عده ای برای مدیر موفق صفاتی را

برشمرده اند که، از باب «تعرف الاشياء بأضدادها»، می توان از طریق این صفات به صفات مدیر ناموفق نیز پی برد. این صفات که به بعضی از آنها قبلاً هم اشاره کردیم، به طور خلاصه، عبارتند از:

1. مسئولیت پذیری نسبت به کارها و یا شکست.
2. علاقه مندی به دقت و درستی کار و کیفیت داشتن آن.
3. تلقی کردن کار به عنوان عملی لذتبخش و نه باری که مجبور است به دوش کشد.
4. توانایی اجرا و انجام کار در وقت مناسب.
5. کار کردن تحت فشار وقت.
6. قدرت اراده اجرا و انجام کار پس از فهمیدن و متقاعد شدن نسبت به آن.
7. اعتماد به مردم و کار بر پایه رسیدن به موفقیت.
8. اهتمام به وسایل تقویت حافظه.
9. قدرت بدنی و سلامت عمومی.
10. صاحب نظر بودن در امور.
11. بلندپروازی.
12. نرمش و انعطاف پذیری توأم با استواری در حرکت به سمت هدف.
13. رعایت اعتدال و پرهیز از افراط و تفریط.
14. داشتن افق دید وسیع و بینش فراگیر.
15. ثبات شخصیت و نداشتن تزلزل و نوسان.
16. صبر و حوصله زیاد.
17. خویشنداری و تسلط بر اعصاب در مواقع بحرانی و تحریک آمیز.
18. آرامش در برابر بحرانها به همراه برانگیختگی شدید درونی برای حلّ بحران. یعنی برای حلّ مشکل تلاش و جدیت نشان دهد، به قول بعضیها، مانند مرغابی باشد که ظاهراً آرام به نظر می رسد اما به سرعت در آب پا می زند.

19. واقع بینی و جامع نگری برای مواجهه با نسیی بودن کارها در عالم مدیریت .

ص: 452

20. منضبط بودن و احترام گذاشتن به وقت، که باید این کار را از خودش شروع کند، و حتی الامکان درباره دیگران هم به مرحله اجرا درآورد.
21. احترام گذاشتن به قوانین و مقررات و پیاده کردن آنها درباره خود و دیگران؛ زیرا، مدیری که قوانین را در مورد خودش اجرا نکند مدیری شکست خورده به شمار می آید هرچند در کارهایش موفق باشد؛ چرا که هیبتش از دلها می افتد، و این بی توجهی به مقررات به دیگران هم تسری پیدا می کند؛ چه مدیر بخواهد و چه نخواهد.
22. احترام نهادن به روح قوانین و مقررات و برنامه ریزی نه به لفظ و ظواهر آنها.
23. اندیشیدن دائم به آینده و زمان حاضر. نه این که آینده را فدای زمان حاضر کند و یا حاضر را فدای آینده.
24. قاطعیت و عدم تردید و دودلی در تصمیم گیری.
25. ثبات در رأی و تصمیم، پس از رسیدن سنجیده و با ثانی به آن رأی و تصمیم.
26. و بعد، تأکید و پافشاری در اجرای آن تصمیم.
27. اگر معلوم شود تصمیم اشتباه بوده است، به سرعت بتواند از آن صرف نظر کند.
28. برخورداری از فرهنگ عمومی و تلاش مستمر برای افزودن آن.
29. برخورداری از دانش تخصصی و حرفه ای و تلاش برای نوسازی آنها برحسب ترقی و پیشرفت علوم.
30. میل شدید به شناخت و اطلاع از زندگی عمومی و خصوصی.
31. سازگاری با واقعیت برای تحقق بخشیدن به هدف با تکیه به امکانات موجود یا قابل دسترس.
32. ممارست و تجربه و آگاهی.
33. توانایی درس آموختن و عبرت گرفتن از تجربه های شکست خورده یا موفق، چه تجربه های مربوط به مؤسسه های تحت مدیریت خویش و یا سایر مؤسسات.
34. داشتن کارآیی و توانایی ادغام نظریه با اجرا برای نیل به بالاترین بازده عملی.
35. به استقبال مشکلات رفتن و نگرینختن از آنها.

36. قدرت تصمیم‌گیری و واکنش سریع و انعطاف‌پذیر در برابر وضعیتهای اضطراری به اقتضای شرایط.
37. داشتن توانایی تلخیص مباحثات و نظرات.
38. داشتن توانایی اظهار نظر و اقناع عقلی و منطقی.
39. داشتن توانایی انتقاد از خود و برخورداری از روحیه انتقادپذیری و نگاه واقع‌بینانه به انتقاداتی که از او می‌شود.
40. اگر اشتباه می‌کرده است، از این که حقیقت برایش روشن شود خوشحال گردد.
41. کارآمد و محرّک و تأثیرگذار در دیگران باشد.
42. محکم‌سازی دستورات شفاهی از طریق مکتوب کردن آنها در حدّ لزوم.
43. چنانچه دستورالعملهای شفاهی مسئولیتی در پی داشته باشد آن را بپذیرد و از دستورات خود برنگردد و عقب‌نشینی نکند.
44. صداقت داشتن در وعده‌هایی که می‌دهد و تلاش کردن با تمام امکاناتش برای تحقق آن وعده‌ها.
45. امید داشتن و تسلیم‌یأس و نومیدی نشدن، مخصوصاً اگر پای ناکامی در میان باشد.
46. خوشبینی و نگاه به آینده داشتن.
47. کوشش مستمرّ و خستگی‌ناپذیر برای کسب عادات و خصلتهای پسندیده و خو کردن نسبت به آنها.
48. توجه متوازن و پایدار به زمینه‌های اصلی مدیریت.
49. رعایت انصاف با دیگران، خواه با رؤا و مافوقها، خواه با مرئوسین و یا ارباب رجوع.
50. پیش‌بینی آینده و اهتمام ورزیدن به آن و سعی پیوسته برای شناخت آینده از رهگذر علل و عواملی که معمولاً انسان را به این شناخت می‌رساند.
51. داشتن توانایی تعیین هدفهای اساسی درازمدت.
52. جامع‌نگری و بررسی همه‌جانبه، چرا که نگرش يك جانبه، همانند بررسی تك بُعدی و يك جانبه، باعث ناکامی می‌شود.

53. تلاش برای اجرای اهداف در ضمن اولویتهای متوازن و همطراز.

54. شناخت محیط پیرامونی و سازگاری با آن.

55. بسیج امکانات برای اجرای اهداف.

56. میانه روی در امکانات و هدایت بهره برداری و استفاده از آنها.

57. آشنا شدن با برنامه کار خاص خود یا مربوط به کل سازمان.

58. داشتن روحیه سازمانی و انضباطی. انسان اگر خودش را براساس نظم و ترتیب تربیت کند با این خصصت خومی گیرد به طوری که کارها خودبه خود از او سر می زند.

59. توزیع درست کار در میان کارکنان برحسب تواناییهای آنان، و کوشش برای شناسایی این تواناییها و رشددهی آنها.

60. واقع بینی در انتخاب عناصر برای اشغال پستها؛ نه این که انتخاب جانبدارانه یا به دلخواه و یا بر اساس روابط و پارتی بازی و امثال اینها باشد.

61. ساده سازی و مدرنیزه کردن سیستم ارتباطات و ابزارهای آن.

62. هماهنگ کردن فعالیتهای قسمتهای مختلف.

63. ایجاد هماهنگی و همزمانی میان فعالیتهای مقامات و مسئولین و یا عوامل دست اندرکار اجرا.

64. توانایی بر هماهنگی و همکاری با مقامات بالا و همسطح و مقامات پایین.

65. منسجم ساختن فعالیت واحد مربوطه اش با واحدهای دیگر به عنوان جزئی از يك کل به هم پیوسته.

66. استفاده بهینه از وقت و توزیع آن و پرهیز از سخت گیریهایی که باعث نارضایتی گردد.

67. تصمیماتش روشن و متین و به دور از جانبداری و هوا و هوس و تمایلات شخصی باشد.

68. اهتمام به آموزش مستمر خودش و کارکنانش، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی، به طوری که مدام در حال آموزش دادن و آموزش دیدن باشد.

69. تشویق به امر پژوهش و تحقیقات علمی و آگاهی از مسائل روز منطقه ای و جهانی.

70. تلاش برای تجزیه و تحلیل تجربه های ناکام و موفق دیگران و استفاده از این تجارب.

71. قدرت مرتب و منظم کردن اختیارات و پیگیری تحقق اهداف اصلی را داشته باشد.

72. هرچه سطح بالاتر باشد باید کمتر در جزئیات دخالت کند؛ چون با دخالت در جزئیات، آن سطح عالیتری را که مقصود اوست، از دست می دهد.

73. تشویق کار گروهی به شیوه شورایی (دمکراتیک).

74. خلق روحیه رقابت میان گروههایی که زیردست او کار می کنند و یا همسطح او هستند، و احیاناً بتواند این روحیه را در سطوح عالیتر و مافوق خود نیز به وجود آورد.

75. تشویق ابتکار عملهای فردی و گروهی و نوآوریها.

76. ایجاد زمینه برای ظهور و شکوفایی کارکنان کارآمد تا بتوانند پیشرفت کنند.

77. قدرت تصمیم گیری به موقع و مناسب.

78. توانایی در گرفتن تصمیمی که برای مجریان مفهوم و قابل درک باشد.

79. داشتن توانایی تأمین امکانات واقعی برای اجرای تصمیماتش.

80. در پیاده ساختن اهداف و وظایف و تصمیماتی که خواهان آنهاست، مصرّ باشد.

81. برخورداری از قدرت راهنمایی و کمک کردن به کارکنانش در فایق آمدن بر دشواریها و همکاری با آنان.

82. بی طرفی و واقع بینی در به کارگیری و توزیع تشریفات مادی و معنوی.

83. تقویت سیستم آمارگیری و تنظیم اطلاعات تا این که نسبت به او و کسانی که می تواند در آنها تأثیر بگذارد به صورت يك ملکه و عادت درآیند.

84. عادت به تنظیم دوره ای کارهای خود و کارهای واحدش.

85. علاقه به کار میدانی و نزدیک شدن به موقعیهای اجرا.

86. پیگیری قاطعانه و مستمر روند اجرای دستورات و تصمیماتش.

87. توانایی شناخت عوامل خطا و یافتن راه حل آنها.

88. حفظ اسرار وحدت ساری و جاری در روح سازمان.

89. حفظ و نگهداری موجودیهای سازمان.

ص: 456

90. تلاش مستمر برای توسعه آموزشها و روشهای کار و ساده سازی این روشها.

91. کوشش برای نوسازی مستمر ابزارآلات و ماشینهای اداره، چه از طریق خرید آنها یا اجاره کردن.

92. اقدام به ایجاد و تقویت گروه ذخیره از مدیران و متخصصان به نحوی که قبلاً به آن اشاره کردیم؛ زیرا کار به نیروی ذخیره نیاز پیدا می کند.

93. حفظ و نگهداری امکانات ذخیره، برای مقابله با شرایط اضطراری و غیر منتظره.

94. سعی در آماده ساختن اداره اش تا این که در شرایط عادی و یا اضطراری به گونه ای مناسب، کار خود را ادامه دهد.

95. انجام وظایف عمومی مدیریت به نحو کامل و متوازن.

96. تغییر بجا و مناسب مدیریتها یا اشخاص یا ماشین آلات در صورتی که شرایط آن را اقتضا کند.

97. سعی در احترام متقابل با رؤا و کارکنان و همکاران و مردمی که با او سر و کار دارند، از طریق احترام نهادن به خود آنها و انجام درست کار شخصی.

98. بی حرمتی و بدگویی نکردن از رؤا و مرئوسین و همکاران قبلی و فعلی خود و نیز مردمی که با او سر و کار دارند.

99. اهتمام ورزیدن به روحیه کارکنان و نیز وضعیت مادی آنها.

100. برخورد کردن با کارکنان به عنوان يك انسان و بشر و نه يك شیء، مطلبی که پیشتر نیز به آن اشاره کردیم.

101. توجه به روابط اجتماعی کارکنان و سنتها و آداب و رسوم آنها.

102. سادگی.

103. ناراحت نکردن کارکنان و خودداری از امر و نهی و انتقاد کردن های فراوان از آنها.

104. تلاش برای ارتقای مستمر کارآییهای آنها و بروز استعدادها و ابتکاراتشان.

105. تلاش برای ایجاد ذخیره ای از عناصر کارآمد و با کفایت جهت ریاست یا مدیریت قسمتها و امثال آن. این غیر از نیروی ذخیره ای است که قبلاً از آن صحبت کردیم.

106. نسبت دادن موفقیت به عامل اصلی آن، نه اینکه موفقیت را به نام خودش تمام کند. همچنین اگر انتقادی به خودش وارد بود آن را بپذیرد و سعی نکند آن را به دیگری نسبت دهد.
107. صحبت کردن با احترام، و به کار بردن ضمیر متکلم مع الغیر و نه متکلم وحده.
108. مشورت و داشتن روحیه شورایی و دموکراتیک در بحثها و گفتگوها.
109. قاطعیت در پذیرش مسئولیت تصمیم و اجرای آن.
110. تشویق به کار گروهی و همکاری میان عناصر و عوامل.
111. تکیه کردن به عناصر شایسته و کارآمد، و ایجاد رقابت شرافتمندانه میان عناصر.
112. حسن رفتار و برخورد با رؤا و همکاران و کارکنان و توده مردم و ارباب رجوع.
113. تمرین و ممارست نفس برای توانا شدن بر کنترل خویش و خود انضباطی.
114. احترام نهادن به اختیارات کارکنان و حفظ سلسله مراتب.
115. اعتماد به نفس.
116. اعتماد به دیگران، به همراه حسن نظارت و حسن ظنّ البته در حدی.
117. پایان دادن هرچه سریعتر به اختلافات با رعایت عدل و انصاف و احسان.
118. ایجاد روح همبستگی و برادری میان کارکنان.
119. در انجام هر دستوری که به کارکنان می دهد، خود پیشقدم باشد، چرا که رئیس الگوست. اگر کارمندان ببینند که خود او به آنچه می گوید عمل می کند آنها نیز به دستوراتش عمل می کنند، در غیر این صورت در اجرای اوامر و نواهی او تبلی می ورزند.
120. کمک به مرئوسین در اجرای وظایفشان و بیان روش اجرا و نشان دادن بهترین روشهای اجرا به آنها.
121. کمک کردن به کارکنان و همکاران و بلکه رؤا در تصحیح خطاها و پشت سر گذاشتن دشواریها و مشکلات.
122. کوشش برای این که الگوی خوبی باشد برای نه فقط رؤا بلکه همچنین برای همکاران و حتی برای رؤا؛ چرا که انسان دارای رفتار درست و شایسته برای مافوقش نیز الگو و اسوه می باشد.

123. صراحت لهجه اما به نحوی که به حیثیت فرد خدشه وارد نسازد بلکه همراه با مدارا و ملایمت.

124. ایجاد اعتماد متقابل میان خود و طرفهای دیگر.

125. لزوم دستیابی به محبوبیت در نزد کارکنان و رؤا و همکاران.

126. دوری از محبوبیت مبتذل.

127. داشتن شهامت اخلاقی در برابر رؤا و همکاران و کارکنان.

128. خوب و دقیق گوش دادن به سخن دیگران، چرا که این امر یکی از عوامل جذب گوینده به فرد می باشد.

129. اهتمام به فهمیدن دیدگاههای دیگران هرچند بر خلاف آرای او باشند، و از این که آرا و نظرات او را برتر از نظرات خودشان به شمار آورند، دچار غرور نشود.

130. صدایش را روی دیگران بلند نکند و هنگام بحث با کارکنان فریاد نکشد و سر و صدا و داد و بی داد راه نیندازد.

131. بهره گرفتن از تجربه های پیشینیانش و پرهیز از غرور و این تصور که آنها چیزی نمی فهمیده اند و فقط اوست که می فهمد؛ خصلتی که بسیاری از مردمان مغرور و نادان گرفتار آن بوده اند و هستند.

132. احساس تعلق و وفاداری به سازمان و رشدهی این احساس در کارکنانش.

133. تبلیغ واقعی سازمان و بیان واقع بینانه و بی طرفانه وضعیت آن.

134. جدی بودن در جایی که باید جدی بود و ملایمت در جای خودش، ضرب المثلی می گوید: «لا تكون قاسیا فتكسر و لا لينا فتعصر؛ نه چندان سخت باش که بشکنی و نه چنان نرم که فشرده شوی».

135. تأیید کارکنان در انجام اختیاراتشان و تحمل مسئولیت و این که فقط در موارد استثنایی به او مراجعه کنند.

136. قاطعیت در اجرای بی طرفانه اصل پاداش و تنبیه درباره کارکنان.

137. ساده کردن مراحل اداری و برخورد با توده ارباب رجوع. درباره مسأله

ساده سازی، قبلاً به تفصیل سخن گفتیم.

138. ایجاد فضای مناسب برای تعامل شهروندان با سازمان و دور کردن نگرش ارباب مآبانه نسبت به آنان از خود.
139. تصحیح خطاها و اشتباهات هر جا که خطا به نظرش برسد، و پیش بردن سازمان به سمت بهتر شدن.
140. احترام به خود.
141. تعهد داشتن.
142. علاقه به کار کردن در سازمانی که ریاست آن را دارد.
143. هوش و سرعت انتقال. بدیهی است که انسان می تواند امثال این خصوصیات را در خودش رشد دهد ولو در حدّ تحمل ظرفیتش .
144. داشتن اخلاص.
145. فروتنی و دوری از غرور و خودبرتربینی.
146. واقع گرایی؛ نه خودمحوری و نه بی ارادگی و تأثیرپذیری.
147. صداقت با رؤا و همقطاران و کارکنان و ارباب رجوع.
148. صراحت و رک گویی و دوری از غیبت و سخن چینی.
149. درستکاری و وارستگی.
150. قدرت تحمل و شکیبایی و پشتکار و استقامت.
151. داشتن نشاط و قدرت بدنی و این را می توان از طریق ورزشهای سبک و امثال آن به دست آورد.
152. خوش قلبی و بزرگواری.
153. تلقی کردن پست و شغل به عنوان يك مسئولیت و نه يك مقام و وسیله کسب معاش.
154. نفع عمومی را همچون نفع شخصی تلقی کردن و مقدم داشتن منافع و مصالح مردم بر منافع خود.
155. داشتن قدرت تشخیص و تمیز میان نفع عمومی و نفع شخصی تا این که مصلحت

156. در آخرین نکته که در راس همه نکات یاد شده قرار دارد، توکل به خدای سبحان و کمک گرفتن از او و طلب خیر نمودن از حق تعالی است در هر کاری که می خواهد انجام دهد. در آیه کریمه می خوانیم: «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا * وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا» (1)؛ هر که تقوای خدا پیشه کند خدا برای او راه خروجی قرار می دهد و او را از آن جا که گمان نمی کند روزی می دهد و هر کس به خدا توکل کند خدا او را بس است. همانا خدا به خواست خویش رسنده است. خدا برای هر چیزی اندازه ای نهاده است.

روشن است که: «من توکل علی الله کفاه الامور و اراه السرور؛ هر کس به خدا توکل کند خداوند امور او را کفایت کند و شادمانش گرداند». درباره استخاره، به معنای طلب خیر کردن از خدای متعال، هم روایات متعددی وجود دارد.

استعدادهای اکتسابی و استعدادهای ذاتی

شکی نیست که صفات دوگونه اند: صفات اکتسابی که اینها تعدادشان بیشتر است، و صفات خدادادی و ذاتی. در زندگی اداری، باید همواره سعی کرد تا صفات اکتسابی را تدریجاً و به مرور زمان از طریق ممارست، خوپذیری، فراگیری، تکرار، اراده، شکیبایی و تلاش فردی یا گروهی در خود افزایش داد. علاوه بر این، مدیر باید استعدادهای خدادادی و تواناییهای ذاتی اش را که در او به ودیعه نهاده شده است، به وسایل و طرق گوناگون، صیقل دهد و به منصبه ظهور برساند، به این ترتیب، خصوصیات فطری و تواناییهای سرشتین موجود در مدیر شکوفا و بارور می گردد؛ چون نفس و روان آدمی همچون زمین بایری است که می توان در آن بذر خوب و مفید افشاند و یا بذر علف هرز و بی حاصل. البته همان طور که زمینها خوب و خوبتر و مرغوب و مرغوبتر دارد، انسانها نیز همین گونه

ص: 461

هستند. انسانها متفاوت آفریده شده اند، در حدیثی آمده است که رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود: «الناس معادن کمعادن الذهب و الفضة(1)؛ انسانها معادنی همانند معادن طلا و نقره هستند».

مدیر و ویژگیهای آن

البته نباید از انبوه صفات و خصوصیات مثبت و منفی ای که در این مبحث و یا مباحث گذشته برشمردیم وحشت زده شویم و بگوییم انسان تحمل این همه صفات و خصوصیات را ندارد. چنین نیست، بلکه انسان بسیار بیشتر از اینها را می توان برتابد؛ چرا که صفات همانند علوم هستند. آیا نه این است که آدمی تحمل علوم فراوان را دارد؟ گنجایش صفات فراوان را هم، اعم از مثبت و منفی، دارد. گرچه احیاناً این صفات آرمانی به نظر می رسند اما غالب آنها شدنی و قابل دسترسی هستند و برای نیل به آنها، چنان که در علم اخلاق و روان شناسی جدید مفصلاً بیان شده است، نیاز به فهم و باور و پشتکار و تلاش و اراده و ممارست دائم داریم. انسان باید در این راستا عملاً دست به تلاش و جدیت بزند تا این که بتواند در نهایت به همه این خصلتها و یا به شماری از آنها که میسر و ممکن است، نایل گردد.

انسان می تواند دائماً بر خود نظارت و کنترل داشته باشد تا این که نقاط قوت و ضعفش برای او آشکار گردد و سپس در جهت تقویت نقاط قوت و حذف نقاط ضعف بکوشد. روشن است که اگر انسان با خودش صداقت داشته باشد و جدّاً خواهان آراسته شدن به خصلتهای خوب و دوری از صفات بد و منفی باشد می تواند به این خواسته اش دست یابد. روان شناسان معتقدند که تلقین روانی بزرگترین تأثیر را در متخلّق شدن به اخلاق پسندیده دارد به طوری که انسان ترسو می تواند از این طریق به انسانی شجاع تبدیل شود. میان دانشمندان در این باره اختلاف نظر است که: رهبر کیست؟ رهبری چیست؟ آیا رهبری صرفاً عبارت است از مجموعه صفاتی که اگر در فردی وجود داشته باشند آن فرد

ص: 462

رهبر می شود؟ ما پاره ای از صفاتی را که باید در رهبر وجود داشته باشد ذکر کردیم. آیا رهبری عبارت است از يك سری شرایط معین که هرگاه به وجود آیند رهبر ظهور می کند و هرگاه تغییر کنند رهبر نیز، به تبع آن، تغییر می کند؟ آیا رهبری، موضع معین مجموعه ای از افراد است که در این صورت، اگر اشخاص تغییر کنند رهبر هم تغییر می کند؟ یا این که رهبر در صورت وجود يك هدف مشخص ظهور می کند و بنابراین هرگاه هدف تغییر کند رهبر نیز تغییر می کند؟ به نظر می آید که رهبر هم نیازمند صفات ویژه است، هم موقعیت خاص و هم هدف خاص. با فراهم آمدن مجموعه این شرایط است که اشخاص جمع می شوند و جذب رهبری می گردند. بنابراین، هیچ يك از نظریات، ویژگیها، شرایط، مجموعه، و هدف به تنهایی برای توجیه ظهور رهبر کافی نیست، مثلاً نظریه صفات یا ویژگیها می گوید برای این که شخصی رهبر شود باید این ویژگیها در او فراهم باشد: نیروی بدنی، عصبیت، دل بستگی شدید نسبت به هدف، شور و حماسه، صداقت، احساس لطیف، تجربه و آگاهی فنی، قاطعیت، قدرت تصمیم گیری، تیزهوشی، توانایی تعلیم دیگران و ایمان.

بعضیها معتقدند صفاتی که رهبر را رهبر می کند عبارتند از: سن، وزن، قد، قدرت جسمی، هیبت و هیأت ظاهری، صدا، هوش، علم، قضاوت عادلانه، دوراندیشی، درست اندیشی، قدرت بیان، منزوی بودن، توانایی تحمل مسئولیت، امانتدار بودن، اعتماد به نفس، تسلط بر اعصاب، خوش بینی، برخورداری از موقعیت اجتماعی و مهارتهای اجتماعی مانند حسن رفتار، دیپلماسی و همکاری.

نظریه شرایط می گوید شخصی که بیشترین مقدار اطلاعات را نسبت به يك موضع معین دارد، در آن زمان بخصوص رهبر می شود، و هرگاه شرایط تغییر کند رهبر نیز تغییر می کند. نظریه مجموعه می گوید معیار مجموعه و گروهی از اشخاص است، بنابراین هرگاه اشخاص تغییر کنند رهبر هم تغییر می کند. نظریه هدف می گوید: هرگاه هدف گروه تغییر کند رهبر نیز تغییر می کند؛ اما شما می دانید که هیچ يك از این نظریات به تنهایی نمی توانند در برابر واقعیتی که ذکر کردیم، یعنی لزوم موقعیت خاص و صفات ویژه و

هدف خاص، پایداری ورزد، بلکه با وجود مجموعه این عوامل است که مجموعه ای از افراد پیرامون رهبر جذب می شوند و او تبدیل به یک رهبر می شود، و چنانچه یکی از سه شرط مذکور از بین برود نه جذبی در کار خواهد بود و نه رهبری.

بدیهی است که وجود صفات رهبری در یک شخص معین، از او رهبر نمی سازد. رهبر ممکن است در یک زمان مشخص رهبر باشد و زمانی دیگر رهبر نباشد. چنان که بسیاری از آدمها هستند که صفات رهبری را دارند اما رهبر نیستند. گاهی اوقات ممکن است صفات رهبری، به خودی خود، در شخصی وجود داشته باشند اما، به دلیل عوامل مربوط به موضع یا شرایط پیرامونی، نمی تواند موقعیت رهبری را به دست آورد.

وجود رهبر، به طور طبیعی، وجود پیروان را می طلبد، ولی پیروان نباید به طور کورکورانه از رهبر اطاعت کنند بلکه باید با رضایت خاطر و در چارچوب رهنمودهای رهبر برای نیل به اهدافی که آنها را گرد هم آورده است از او اطاعت کنند. در یک گروه، برخی پیرو هستند و برخی پیروی شده و این طبیعت زندگی در تمام ابعاد آن است. میان رهبر و پیروان همواره یک رابطه درهم تنیده وجود دارد. پیروان از رهبر تبعیت می کنند و رهبر از آنان، اما در دو بعد نه در یک بعد. رهبر نماینده فلسفه اساسی پیروان خود است و راه خود را بر این اساس تعیین می کند در غیر این صورت، پیروان راهشان را گم می کنند و دچار سردرگمی و تحیر می شوند، و احیاناً اعتمادشان را به رهبری از دست می دهند. بنابراین، رهبری مسأله ای ذاتاً نسبی است و تابع شرایط و اهداف خاص می باشد. چون روشن است که صرف وجود گروهی از مردم به معنای وجود رهبر نیست، چنان که وجود شخصی که ویژگی رهبر را داشته باشد به معنای این نیست که وی عملاً رهبر شود. بنابراین، باید هدفی وجود داشته باشد. شرایط نیز صفات و ویژگیهایی را که باید در شخص وجود داشته باشد تعیین می کند؛ زیرا، گاهی اوقات، شرایط رهبری بدون خشونت را تحمیل می کند و گاه رهبری خشن را. رهبری در نتیجه یک رشته شرایط اجتماعی برای رسیدن به یک هدف بروز می کند، و رهبر را با هدف پیوند می دهد. البته، درست است که این امکان وجود دارد که هر یک از خشونت و غیر خشونت وسیله ای

برای نیل به هدف قرار گیرد. برای مثال، در الجزایر توسط به خشونت الجزائریان را به حکومت رساند. حال آن که در هند عدم خشونت هندیها را به قدرت نایل آورد. رهبری در نتیجه تعامل اجتماعی میان شخص و دیگران ظهور می کند. در جدایی کامل اشخاص از یکدیگر امکان ندارد که رهبری ظهور کند. هرگاه شکل معینی پیش آید و شخص خاصی پیدا شود و راه حلها و افکار جدیدی برای آن شکل ارائه دهد، آن گاه چنانچه گروه ببیند که او همان فرد مطلوبی است که می تواند آنان را به سلامت به اهداف مورد نظرشان برساند، چنین شخصی تبدیل به يك رهبر می شود. پس، اساس رهبری مشارکت رهبر و پیروان در تحقق بخشیدن به اهدافی مشترك است. بنابراین نمی توان گفت: فلانی رهبر است چون باهوش است یا چیره دست است یا متفکر است یا مخلص است یا با پشتکار است یا در مسیر درست حرکت می کند یا وارسته است و یا امثال اینها.

بله، شکی نیست که این صفات باید در رهبر وجود داشته باشد اما عکس این قضیه درست نیست. یعنی این طور نیست که هر کس این صفات را دارا باشد حتماً رهبر می شود. و اما رابطه میان رهبر و پیروانش؛ انسان موجودی طبعاً اجتماعی است. به عبارت دیگر انسانها به منظور ارضای نیازهایشان یا کاستن از زیانهایشان که عبارت باشد از عدم ارضای مجموعه یا برخی از امیال و نیازهایشان، در مجموعه هایی گرد هم می آیند؛ چرا که انسان به تنهایی نمی تواند در امور بزرگ به هدف نایل آید، هرچند در امور کوچک بتواند. افراد بشر راهنمایی دیگران را می پذیرند چون ارضای نیازهایشان از رهگذر دیگران صورت می پذیرد. بر این اساس، رهبر وسیله ای برای تحقق خواسته های پیروانش تلقی می شود. اگر افراد معتقد شوند که نیازهایشان از طریق فلان شخص بر آورده خواهد شد پیرو او می شوند و آن شخص به رهبر آنان تبدیل می گردد. البته برای رسیدن به هدف ممکن است گزینه های متعددی وجود داشته باشد. مثلاً انسانی که می خواهد از جایی به جایی سفر کند می تواند با هواپیما مسافرت کند یا با اتوبوس یا با قطار یا با چارپا و یا حتی پیاده، گاهی اوقات گزینه ها یکسان هستند مانند مسافرت کردن با این اتومبیل یا آن اتومبیل، مسافرت کردن با این چارپا یا آن چارپا و... .

پیروان از رهبر پیروی می کنند چون رهبر به آنها وعده می دهد و عملاً هم بیش از هر کس دیگری آنها را به خواسته هایشان می رساند، و چون در او کفایت و شهامت و دیگر لوازم رهبری را می بینند، بدون شك، از فردی که صفات خاص رهبری را دارد و حتی احیاناً این صفات منحصر در اوست، انتظار می رود که بیش از کسی که این صفات در او نیست، خواستهای پیروانش را تحقق بخشد.

گاهی اوقات، رهبر در نتیجه رضایت گروه ظهور می کند. این رضایت ممکن است به گونه خاموش و بدون انتخابات باشد و ممکن است بر عکس. مثلاً اگر شخصی از دوستان و همکارانش بخواهد که به دیدن مسافری بروند و آنها با او موافقت کنند، آن شخص در این موقعیت خاص و برای این هدف بخصوص رهبر می شود. رهبری گاهی اوقات ممکن است برای مدت چند دقیقه باشد و گاه ممکن است برای چندین سال، مانند رهبریهای انقلاب های مردمی. اما اگر فردی را به عنوان رئیس تعیین یا نصب کنند چنین فردی رهبر به حساب نمی آید؛ زیرا قدرت خود را از يك مقام رسمی یا از يك مقام مافوق گرفته است. ولی رهبر قدرت و اختیاراتش را از جانب پیروانش اخذ می کند. قبلاً گفتیم که ما سه چیز داریم: رهبر، رئیس، مدیر. رئیس اداری کسی است که تکیه عمده اش به قدرتی است که از بالا یا از گروه به او تفویض می شود. اما رهبر قدرت و اختیاراتش را از خود گروه می گیرد و البته میان صفات رهبر و رئیس تفاوت است. به هر حال، رهبری از گروه سرچشمه می گیرد و اعضای گروه احساس نیاز به او می کنند. رهبر به اهداف گروه ایمان دارد، احساسات آنها را درك می کند، و قدرت و اختیاراتش را از گروه می گیرد، نه به شکل يك رئیس یا مدیر.

بسیاری اوقات برای کارکنان، خواه تحت رهبری باشند یا ریاست یا مدیریت، مشکلاتی پیش می آید که مافوق آنها باید هرچه سریعتر و بهتر این مشکلات را حل کند؛ در غیر این صورت ممکن است کار بالا بگیرد به طوری که دیگر نتوان آنها را حل کرد. البته بعضی اوقات، مشکل قابل حل نیست؛ در این صورت بر مافوق است که مسأله را به شیوه بهتری برطرف کند. یعنی حتی الامکان دایره مشکل را تنگ تر و محدودتر سازد، و

این کار نیاز به خصلتهای والایی دارد. خدای سبحان می فرماید: «ادْفَعِ بِأَلْتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ» (1)؛ «آن را به شیوه ای بهتر و نیکوتر دفع کن، آن گاه خواهی دید که کسی که میان تو و او دشمنی است به دوستی صمیمی تبدیل می شود. این (خصلت) داده نشود مگر به آنان که شکینده اند، و ندهندش مگر به دارای بهره ای بزرگ (از رأی و خرد یا بهشت)». مثلاً اگر جنگ در مرزهای کشور اتفاق افتد و رئیس دولت با عملکرد بد و ناسنجیده خود کاری کند که آن را به پایتخت بیاورد، این کاملاً بر خلاف عقل و حکمت خواهد بود.

کارگزاران و مشکلات آنها

در این جا، از مشکلات کارکنان به ده مورد که لازم است آنها را حل کرد و یا دامنه شان را محدودتر ساخت، و رئیس باید یکی از این دو کار را انجام دهد، اشاره می کنیم:

1. لجبازی کارکنان؛ این نکته اهمیت زیادی دارد که رئیس لجبازی و خودسری کارکنان را بشناسد. اگر لجبازی يك خصلت شخصی ویژه مرئوس بود می توان، به جای صدور امر و نهی به او، از طریق ارائه پیشنهاد وارد شد و او را به همکاری مورد نظر وا داشت. رئیس باید به کارمند لجباز و خود رأی تفهیم کند که انجام کارها در فضایی که لجبازی و خودسری بر آن حاکم باشد، امکانپذیر نیست. گاهی اوقات رئیس ناچار می شود چنین کارمندی را از جایی به جای دیگر منتقل سازد یا، اگر نتواند لجبازی و خودسری او را علاج کند، اقدام به انفصال اجباری او بنماید. این کاری شبیه بریدن عضو فاسد شده ای در بدن است.

2. بی مبالاتی کارکنان؛ بسیاری اوقات رئیس اداره با پدیده بی مبالاتی در برخی کارمندانش مواجه می شود. تبدیل این روحیه بی مبالاتی و بی تفاوتی به آمادگی برای همکاری با مؤسسه و با همکاران و بارئیس از مهمترین وظایف مدیریت و ریاست و

ص: 467

رهبری می باشد، این کار را می توان از طریق ایجاد و تقویت انگیزه های همکاری و آفریدن عوامل تشویق و ترغیب انجام داد. البته، گاهی اوقات بی مبالاتی در مرئوس علتش به بی مبالاتی خود رئیس برمی گردد. در این صورت رئیس باید خودش را اصلاح کند تا با اصلاح او مرئوس نیز اصلاح شود. یکی از مهمترین راهکارهایی که رؤا برای درمان بی مبالاتی و بی تفاوتی به کار می برند پافشاری آنان بر ضرورت اجرای کارها در هر شرایطی است؛ از جمله این که خود رئیس شخصاً مبادرت به اجرای کار می کند تا توییحی باشد برای مرئوس بی مبالا.

3. فقدان ابتکار عمل در کارکنان؛ خیلی وقتها در مرئوس حالتی است که موجب فقدان ابتکار عمل می شود و در نتیجه، مرئوس به رئیس تکیه می کند. علت این امر هم ممکن است به تمرکز زیاد اختیارات برگردد. لازم است که مرئوس به تفکر خلاق و سازنده تشویق شود تا دست به ابتکار عمل بزند. کارکنان باید بدانند که رؤا این آمادگی را دارند که، برای حل مشکلات و پیشرفت و حرکت به جلو، افکار جدید را بپذیرند. بدین منظور و برای آگاهی از گرایشهای منفی نیازمند ابتکار عمل، صندوقی به نام صندوق پیشنهادات در نظر گرفته می شود.

برخی مورخان نوشته اند که حضرت علی علیه السلام در وسط شهر کوفه اتاقی درست کرده و در اطراف آن سوراخهایی تعبیه نموده بود که به آن «بیت القفص» می گفتند. مردمی که نیازی یا پیشنهادی و یا هر کار دیگری داشتند آنها را در نامه هایی می نوشتند و داخل آن اتاقل می انداختند. علی علیه السلام این نامه ها را جمع آوری می کرد و می خواند و به مقتضای آنها عمل می کرد.

4. تنیدی و خشونت مرئوس؛ گاهی اوقات از کارمندی نسبت به رئیسش یا مرئوسش و یا همقطارش برخوردی خشونت آمیز و یا رفتاری نامناسب در سازمان و یا غیر سازمان سر می زند. در چنین مواردی رئیس باید بفهمد که آیا این رفتار ناشایست صرفاً يك عكس العمل در برابر رفتار نامناسبی بود، که از طرف مقابل سرزده یا يك وضعیت حادث است و یا علل و عوامل خارجی دارد، و آن گاه برای بهبود آن حالت در حد توان تلاش

کند. برای رسیدن به این منظور ممکن است نیاز به بحث و گفتگو، و احیاناً هم مباحثاتی طولانی، باشد تا سرانجام سرپرست بتواند این روحیه خشونت آمیز را از بین ببرد.

5. سرپیچی و تمرد مرئوس به سبب رفتارهای رئیس؛ اگر مرئوس به رفتارهای رئیس خود به نحو آشکار و یا پنهانی اعتراض کند به گونه ای که به نافرمانی و تمرد منجر شود رئیس باید سعی کند علت این اعتراض را بفهمد. اگر دید که تمرد او دلیل موجهی دارد باید در صدد رفع علت آن برآید. مثلاً اگر علتش عملکردی از جانب خود رئیس است که باعث اعتراض مرئوس شده است، رئیس باید از تکرار آن عمل اجتناب ورزد تا این که وضعیت روشن شود. بسیاری اوقات، زمان ضامن اصلاح این مشکل است.

البته، گاه چیزی که اعتراض مرئوس را برانگیخته از امور ضروری و حیاتی ریاست یا مدیریت و یا رهبری است. در چنین صورتی باید در صدد اقناع شخص معترض برآمد و برای رسیدن به تفاهم تلاش کرد اما اگر تمرد و سرپیچی ادامه یافت رئیس باید چنین کارمندی را - همچنان که قبلاً گفتیم - منتقل و یا از خدمت منفصل کند.

6. جانبداری؛ رئیس نباید جانبداری را نوعی دشمنی شخصی قلمداد کند؛ چرا که جانبداری در انسان يك امر طبیعی است. انسانها دارای آرای گوناگون و افکار متعددی هستند. اگر جانبداری چیزی از قبیل اختلاف اجتهادات و دیدگاهها و یا اختلاف مصالح باشد، امر قابل قبولی است اما اگر صرف سرسختی و لجاجت در عقیده و امثال آن باشد باید، همچنان که در بند اول گفتیم، آن را درمان کرد.

7. غرور برخی کارمندان؛ وجود غرور در برخی کارمندان به مثابه انگیزه نیرومندی است برای این که کارهایشان را به درستی انجام ندهند با به نحو نادرستی انجام دهند. گاهی اوقات، این غرور خطری برای سازمان است، خواه سازمان دولت باشد یا رهبری و یا مدیریت، غرور مظاهر گوناگونی ممکن است داشته باشد. یکی از مظاهرش این است که مرئوس تصور کند بدون او سازمان نمی تواند ادامه یابد. از دیگر مظاهر غرور، سرعت کارمند در کار یا کندکاری او و یا بی مبالاتی اش می باشد. در چنین حالتی، رئیس می تواند کارمند را برای مدتی کوتاه یا طولانی به مرخصی با حقوق بفرستد، و یا او را به واحد

دیگری منتقل سازد یا منفصل از خدمت کند و یا اقداماتی از این قبیل.

8. امانتدار نبودن؛ گاهی اوقات ممکن است کارمند نسبت به اموال اداره یا حیثیت و آبروی اشخاص و یا کار و مانند اینها، امانتدار نباشد. به چنین کارمندی باید، بر اساس موازین و مقررات، پنهان یا آشکارا، و در برابر همکارانش یا دیگران هشدار داد تا به رعایت امانتداری روی آورد. در ضمن باید احتیاط های لازم را درباره چیزی که در اختیار اوست و نشان داده است که نسبت به آن امین نیست، به کار بست. اگر رئیس دید که هشدار و اخطار در او کارگر نمی افتد و مرئوس از اخلاق و رفتار خود دست بر نمی دارد، در این صورت بایستی مشکل را با اقداماتی دیگر از قبیل مرخصی دادن، انفصال از خدمت، اعلام کردن موضوع به دیگران، جابه جا کردن، تنبیه و مجازات کردن و مانند اینها، حل کرد.

9. دیرفهمی برخی کارکنان؛ چنانچه رئیس متوجه شود که یکی از زیردستانش کند و دیرفهم است، نباید بگوید مرئوسش کودن است. اگر مرئوس کندفهم باشد ولی بتواند با کمی صبر و آموزش کارش را انجام دهد در این صورت لازم است که رئیس دستورات خود را به نحو روشن و شفاف، و حتی گاه به صورت کتبی و گاه شفاهی، در اختیار او بگذارد و از مرئوس بخواهد که درباره دستورات یا کار و مانند آن همواره بپرسد. اما اگر کارمند صلاحیت پست و شغل را نداشته باشد بهتر است او را به پست دیگری، که مناسب حال اوست، منتقل کند بدون آنکه علتش را برای او بگوید، چون ممکن است موجب دشمنی یا نفرت آن کارمند نسبت به رئیس و یا لاقبل سبب اندوه و دلشکستگی وی گردد.

10. شایعات؛ بسیاری اوقات شایعاتی درباره مدیریت یا ریاست و یا رهبری پخش می شود. در چنین مواردی لازم است رئیس بررسی کند و ببیند که آیا این شایعات صحت دارد و در صورت صحت علل و عوامل آنها را شناسایی کند و در صدد رفع این علل برآید تا آن شایعات از بین برود. گاه شایعات ناشی از غرض ورزی یا بی مبالاتی است. هر يك از این نوع شایعات راه حل خاص خود را دارند. به هر حال، رئیس نباید اجازه دهد زمینه برای بروز شایعات در میان کارمندان یا در بین مردم به وجود آید بلکه باید یا از طریق اصلاح معایب یا ساکت کردن مغرضین و یا اعلام کردن این که این شایعات صحت ندارند،

در اینجا دو مسأله دیگر نیز وجود دارد که جمعی از نویسندگان رشته مدیریت به آنها اشاره کرده اند:

اول: ستایش و انتقاد از کارمندان

مراد از کارمندان اعم از هر سه قسم آن است. تعریف و ستایش پیوند میان کارکنان را تقویت می کند. سرپرست، از هر قسمی که باشد، نباید فکر کند که انجام دادن کارهای برجسته امری بدیهی و پیش پا افتاده است و وظیفه مرئوس است که آنها را انجام دهد. بلکه رئیس باید مرئوس را در کارهای برجسته ای که انجام می دهد و شایسته ستایش است بستاید، ولی در این ستایشش مبالغه و زیاده روی نکند، بلکه در حدی باشد که حق و لازم است؛ چون ستایش اندک اما راست و واقعی تأثیرش بیشتر از ستایش زیاد اما دروغ است. پس، ستایش و تعریف و تمجید باید از افراط و تفریط به دور باشد. ستایش باید به موقع و در زمان مناسب صورت پذیرد. لازم نیست که بلافاصله بعد از انجام کار باشد. بهتر است ستایش در حضور دیگران صورت گیرد به شرط آنکه محذوری در کار نباشد. ستایش و تشویق باید گاه به صورت شخصی باشد و گاه به شکل رسمی. انتخاب یکی از این دو شیوه بستگی به نظر ستاینده و تشویق گر دارد، که تشخیص دهد کدام یک از آنها بهتر و موثرتر است. ستایش باید از احساسات و عواطف شخصی به دور، و کاملاً واقع بینانه باشد تا متهم به جانبداری و طرفداری و غیره نشود. در ستایش باید به این نکته نیز اشاره شود که کارمند می تواند کار را بهتر از این هم انجام دهد، تا از این رهگذر او را به پیشرفت و ترقی تشویق کند. گاهی اوقات نیز لازم است که رئیس از کارمند انتقاد هم بکند اما این انتقاد نباید به گونه ای تحریک آمیز و یا عامل جریحه دار شدن باشد. همچنین نباید در حضور دیگران صورت گیرد. در حدیث آمده است که «من نصح أخاه سرا زانه و من نصح أخاه جهرا شانه؛ هرکس برادرش را پنهانی نصیحت کند او را آراسته و خوشنام کرده و هر کس برادرش را آشکارا (و در حضور جمع) نصیحت کند او را بدنام کرده است». مگر این که ناچار

شود انتقاد را آشکار انجام دهد، که در این صورت باید رعایت حد و مرز این آشکاری را بکند. مثلاً اگر انتقاد علنی در حضور ده نفر کافی باشد نباید در برابر بیست نفر انتقاد کند و... الخ. رئیس نباید از اشخاصی که به صورت مستقیم زیردست او نیستند انتقاد کند بلکه باید از رئیس مستقیمی که پایین تر از او یا همردیف او و یا مافوق اوست انتقاد به عمل آورد. همچنین نباید انتقاد جنبه شخصی داشته باشد بلکه باید به عنوان عضوی از گروه، انتقاد کند. مگر این که رفتاری که سرزده يك رفتار ناشایست شخصی باشد؛ چون رفتارها گاهی به شخص ضرر می زنند و گاه به مؤسسه و گاه به هر دو (به اصطلاح منطق، بین آن دو عموم و خصوص من وجه است). انتقاد باید حتی الامکان با نرمی و ملایمت باشد. نباید بی رحمانه و نابجا باشد. انتقاد باید مثبت، یعنی به قصد ساختن و بهبود و اصلاح باشد نه تخریب. خیلی وقتها، انتقاد موجب دور شدن بیشتر و بیشتر انتقاد شونده می گردد.

شاعر می گوید:

دع عنك لومي فإن اللوم اغراء *** و داووني بالتي كانت هي الداء

از سرزنش دست بردار که سرزنش باعث برانگیختگی احساس است، بلکه دردم را دوا کن.

سرانجام اینکه، انتقاد باید به گونه ای صورت گیرد که موجب تحريك احساسات انتقاد شونده و یا دیگران نشود؛ چرا که گاهی اوقات انتقاد موجب تحريك و برانگیختگی احساسات دیگران می شود. این در رابطه با مسأله نخست.

دوم: شکایت کارکنان از مافوق خود

شکایتهای کارکنان و مرئوسان در واقع رفتارها و واکنش هایی هستند که از فشار هیجانات عاطفی یا عقلانی ریشه می گیرند. لذا قرار نگرفتن در سر راه شاکی و تقدیم شکایتش نکته ای در خور اهمیت است؛ در غیر این صورت غالباً موضوع پیچیده تر می شود. بنابراین، برداشتن گام های زیر در رابطه با شکایات ضروری است:

1. کارکنان باید بدانند که رئیس آمادگی پذیرش شکایتهای معقول را دارد ولی انتقادات ناموجه و مغرضانه را رئیس باید به بهترین شیوه رد کند و به آنها پاسخ منطقی بدهد.

ص: 472

2. باید اطمینان داد که هیچ مانعی بر سر راه رسیدن شکایات به دست رئیس نیست.

3. هنگام شنیدن شکایات یک کارمند باید او را به حالت های عادی اش، یعنی حالت های پیش از برانگیختگی اش، بازگرداند. بعضی مدیران معتقدند که یکی از راه های بازگرداندن شاکی به حالت طبیعی اش این است که رئیس تصمیم بگیرد فقط زمانی به شکایت رسیدگی کند که شاکی لبخند بزند و به تدریج شاکی را به لبخند و بازگشت به حالت طبیعی اش بکشاند.

4. رئیس، قبل از هرگونه تصمیم گیری درباره شکایت، واقعاً خواهان کشف حقایق و انگیزه ها باشد و به اموری که احیاناً در شکایت کتبی و یا شفاهی می آید و ناشی از حالت هیجان است و نیز به مسائل حاشیه ای توجهی نشان ندهد.

5. در تصمیم گیری راجع به شکایت شتاب نکند و چنانچه تعجیل در این کار ضرورت داشت برای تصمیم گیری ضرب الاجل تعیین کند تا شاکی از جدی بودن بررسی موضوع شکایتش اطمینان حاصل کند و خیالش از این بابت آسوده شود.

6. آمادگی رئیس برای بر طرف کردن مورد شکایت، در صورتی که شاکی معتقد باشد که مورد شکایت غیر عادلانه است.

7. هرگاه رئیس برای شنیدن شکایت یا حل مشکل وقت کافی نداشته باشد، قضیه را به فردی نیک اندیش و دارای حسن نیت که مرضی شاکی باشد، محول کند.

8. گاهی اوقات می توان با دادن امتیازی مادی یا معنوی، شاکی را راضی کرد، و چه بسا که این روش بهتر از حل شکایت او باشد؛ چون ممکن است ریشه های نارضایتی او همچنان در عمق جانش باقی بماند و بار دیگر سر بر آورد.

9. باید سعی کرد، از طریق در نظر گرفتن احتیاط ها و پیشگیری های لازم درباره شکایت، از سرایت آن به سایر کارکنان جلوگیری کرد؛ چرا که شکایت مانند آتش است که اندک آن هم بسیار است و جرقه کوچکی از آن می تواند به حریق بزرگ تبدیل شود.

10. در صورتی که نتوان راه حل نهایی رفع شکایت را پیدا کرد باید از راه حل های میانه استفاده نمود؛ چرا که بسیاری از افراد به راه حل های میانه رضایت می دهند.

نظارت و کنترل از ضروریات مدیریت است، چه مدیریتهای فردی مانند اداره يك شرکت یا مدرسه و امثال آنها باشد و چه مدیریتهای کلان مانند اداره دولت و کشور. مسأله نظارت و کنترل از قدیم الایام، مخصوصاً در دوران اسلامی، وجود داشته است. در دولت اسلامی این امر در قالب پدیده ای به نام «حسبه» اعمال می شد. غرض از «حسبه» امر به معروف و نهی از منکر بود. علتش هم این است که اسلام هم دین عبادت است و هم معاملات. «حسبه» که شخصی به نام «محتسب» به آن می پردازد از ماده «حساب» مشتق شده است. چون محتسب این عمل را به قصد قربت به خدای متعال انجام می دهد، و اگر چیزی از بیت المال به او داده می شود از باب ارتزاق و امرار معاش است نه به عنوان اجرت و دستمزد؛ چرا که - بر حسب مشهور - میان اجرت و قصد قربت منافات است. محتسب این وظیفه و مأموریت خود را گاه در حوزه عبادی انجام می داد و گاه در عرصه معاملات.

مراد از معاملات در قبالت عبادت است که جمیع ابواب فقه را در بر می گیرد. در حوزه عبادت و آخرت، محتسب مردم را به رعایت تقوای الهی و انجام فرایض و طاعت خدا امر می کرد و افراد معصیت کار، مانند تارك الصلاة و شرابخوار و غیره را به امیر یا خلیفه و یا مقامی که از طرف دولت برای مجازات این گونه افراد منصوب شده بود، معرفی می کرد. در عرصه معاملات دنیوی و تعاملات اجتماعی نیز کارهایی مانند غش در معامله و کم فروشی و شهادت دروغ و سوگند دروغ و تعلل و تأخیر در پرداخت دیون و ارتکاب اعمال ضد اخلاقی و خلاف عفت عمومی از سوی دختران و پسران جوان و امثال اینها را

زیر نظر داشت و متخلفان را تحت تعقیب قرار می داد.

حضرت علی علیه السلام در شهر کوفه، پایتخت دولتش، شخصاً این کارها را انجام می داد که داستانهای آن در تاریخ مشهور است. در کشورهای اروپایی، عنصر کنترل و نظارت، به معنای جدید آن، همزمان با پیدایش اصل حاکمیت مردم ظهور کرد؛ پیش از آن که حکومت به صورت پادشاهی و یا فئودالی و حکومتهای محلی بود، این کار را خویشان آنها و افراد معتبر و مورد اعتماد حکومت انجام می دادند. در برخی کشورهای غربی هم که برای مدت زمانی کلیسا حاکمیت داشت، ارباب کلیسا متصدی امر نظارت بودند. در حکومتهای دموکراتیک، نظارت از وظایف دولت است، و نخستین شکل این نظارت، مسئولیت و پاسخگویی حکومت در برابر مجالس می باشد. اغلب قانونهای اساسی بر دو نوع نظارت تصریح دارند:

انواع اساسی نظارت در مدیریت

اول: مسئولیت پیشینی که در قالب اعطای رأی اعتماد به دولت، یعنی قوه مجریه، خود را نشان می دهد. این اعطای مسئولیت و رأی اعتماد زمانی صورت می گیرد که دولت برنامه هایش را به مجلس تقدیم می کند و بر اساس آنها، پیش از آن که رسماً شروع به کار کند، رأی اعتماد می گیرد.

دوم: مسئولیت در ضمن کار. یعنی نظارت مجلس بر اعمال دولت از طریق استیضاح آن درباره مواردی که برای مجلس مبهم و یا مشکوک است. وزیر یا نخست وزیر یا رئیس جمهور در مجلس شورای ملی، به هر شکلی که این مجلس باشد، استیضاح می شوند. قوه مقننه موظف است که بر دو قوه دیگر، یعنی قضائیه و مجریه، مستمراً نظارت کند؛ لذا، باید از ابزارها و وسایل تخصصی که قدرت ورود و نفوذ به اعماق رفتارهای اجرایی و قضایی را داشته باشد کمک بگیرد، و موارد سالم و بیمار این رفتارها را، به گونه ای دور از تأثیرات و فشارها، پیگیری کند و نتایج بررسی ها و مشاهدات خود را به صورت گزارشهای دوره ای، یعنی در فاصله های زمانی معین، و یا فوری، به دستگاههای ذیربط ارائه دهد.

مقام ناظر نباید تحت تأثیر هیچ نوع قدرت واقعی و یا ظاهری قرار بگیرد. مراد از قدرت واقعی، قدرت و نفوذ گروه‌های فشار است و مقصود از قدرت ظاهری و آشکار قدرتها و اختیاراتی است که ملتها به دولت اعطا می‌کنند. برای آن که این دستگاهها بتوانند وظیفه خود را با کارآمدی و صداقت انجام دهند باید این خصوصیات را دارا باشند:

ویژگی های دستگاه های نظارتی

1. شایستگی علمی تا بتوانند متون قانونی را به گونه ای درست و عمیق بفهمند و به نظریات حقیقی آنها دست یابند.
2. تهذیب و وارستگی اخلاقی تا این که تحت تأثیر وسوسه های مختلف قرار نگیرند و به ورطه جانبداری نیفتند و از طریق حق و انصاف خارج نشوند.
3. مستقل بودن از قوه مجریه.
4. داشتن مهارت فنی تا این که بتوانند رفتارهای اجرایی و قضایی را درک کنند و درست را از نادرست تشخیص دهند.

قوه مقننه و نظارت بر سازمانها

در بسیاری از کشورهای جهان، قوه مقننه نظارت را در دو مرحله قرار داده است:

اول: دیوانهای محاسبات که در تمام کشورهای جهان وجود دارند و بسته به نظام حکومتی کشورها که پارلمانی خلقی باشد، جمهوری و یا نیمه جمهوری، جهت ارتباطشان با قوه مقننه یا نخست وزیر و یا رئیس جمهور فرق می‌کند.

دوم: دستگاههای دیگری که متولی نظارت هستند. این دستگاهها درباره امور مربوط به انحراف دستگاههای اجرایی یا سوءاقدامات آنها تحقیق می‌کنند و شکایات و اعتراضات و یا نقطه نظراتی را که درباره برخی قوانین و یا اجرای آنها به دستشان می‌رسد بررسی می‌نمایند و نتیجه این تحقیقات و بررسیها در اختیار قوه مقننه نهاده می‌شود و یا خود دستگاه مذکور، بر طبق آیین نامه های خاصی که برای این نظارت وضع شده اند،

درباره موضوع مورد نظر و یا شخصی که از او شکایت شده است تصمیم می‌گیرد. روشن است که نظارت فقط توسط قوه مقننه اعمال نمی‌شود بلکه مراجع دیگری هم هستند که به شیوه‌های مختلف نظارت می‌کنند. مثلاً خود ملت مستقیماً از طریق مطبوعات یا هیأتها و سازمانهای ملی محلی و خصوصی یا از رهگذر احزاب سیاسی و سازمانها و رسانه‌های گروهی مثل رادیو و تلویزیون اعمال نظارت می‌کند. همچنین خود حکومت به شکل‌های گوناگون و در سطوح مختلف بر دستگاههای اجرایی خود نظارت وسیع اعمال می‌کند. سلسله مراتب پستها و ریاستها در ضمن مدیریت واحد، این نقش را ایفا می‌کند. دستگاههای بازرسی ویژه و تابع اداره نیز یکی دیگر از عوامل و مراجع نظارت به شمار می‌آید.

در صورتی که حکومت اسلامی باشد؛ یعنی شورای فقها بر کشور حکومت کند، باید از این ناحیه نیز بر قوای سه‌گانه قانونگذاری و اجرایی و قضایی نظارت شود. گاهی اوقات دستگاههای مرکزی مرتبط و وابسته به ریاست جمهوری یا نخست‌وزیری به وجود می‌آید که به نام رئیس‌جمهور یا نخست‌وزیر نظارت گسترده‌ای را اعمال می‌کنند. غرض از تمام اقسام نظارت، به هر مقام و مرجعی که وابسته باشند، حصول اطمینان از این مطلب است که عملکرد و اجرا و قضا تماماً در راستای اهدافی حرکت می‌کند که قوانین به خاطر آنها وضع می‌شود. البته وضع قوانین در دولتهای دموکراتیک است اما در دولتها و یا حکومتهای اسلامی، همچنان که سابقاً گفته ایم، وضع قانون نداریم بلکه استخراج قانون داریم و کار مجلس نمایندگان نه قانونگذاری که تهیه چهارچوبهای قانونی است. علی‌ای حال، غرض از اقسام نظارت یکی همان طور که گفتیم اطمینان یافتن از درستی عملکرد قوای سه‌گانه و نیز حصول اطمینان از این نکته است که قانونگذارها و اقدامات اجرایی و احکام قضایی به درستی و با کفایت و کارآمدی بالایی جریان می‌یابند. چون، روشن است که عملکرد هرگاه در راستای اهدافی معین و سودمند و تعریف و تعیین شده در متون نباشد ارزشی ندارد. متون در واقع قالبهایی هستند که احکامی با مقاصد مشخص در آنها گنجانیده شده است. وظیفه ناظر، در چنین وضعی، مانند نظامی است که در جاهای

خاصی مانند ترمینالها و راه آهن ها و فرودگاهها و امثال اینها بر کارمندان سرپرستی می کند.

دستگاههای نظارتی باید کارآیی داشته باشند؛ زیرا، قوانین و سازمانها و برنامه ها هر اندازه هم محکم و متقن باشند اجرای درست آنها منوط به کارآمدی دستگاههای اجرایی است. لذا برای رسیدن به نتایج درست، وجود قوانین ارزشمند کفایت نمی کند؛ بلکه علاوه بر آن، وجود دستگاههای اجرایی آگاه و سالم برای بررسی صحت اجرای آن قوانین نیز ضروری است.

یکی از وظایف ناظر، کشف و شناسایی کار نکردن ها، ندانم کاریها و انحرافات در دستگاههای اجرایی و تلاش برای دور کردن آنها از صحنه اجرا و جایگزین نمودن عناصر خوب به جای آنها یا انتقالشان از جایی به جای دیگر و امثال این اقدامات می باشد. از این رو، نظارت باید از کارآیی بالایی برخوردار باشد؛ چون کار ناظر در مرتبه ای بالاتر از کار مجری قرار دارد. منظورمان از این سخن بالاتری شغلی نیست بلکه برتری فنی است. هر گونه اقدامی که ناظر ناآگاه انجام دهد به زیان یا خرابی بیشتری می انجامد. ناظر، به دلیل تسلط ارشادی که بر مجریان دارد، اگر صلاحیت و کارآیی لازم را نداشته باشد مجریان را به سوی خطا و اشتباه هدایت می کند، و همچنین تصویر زشت و یا وارونه ای از اقدامات و روشهای انجام کار برای مقامات ترسیم می کند و با این کار وضع را خرابتر می کند. نتیجه بی اطلاعی و نادانی چنین ناظری مانند ساعت خرابی است که گاه جلو می رود و گاه عقب می ماند و موجب آشفتگی و هرج و مرج در کارها و اوقات صاحب ساعت می شود، و بهتر است که صاحبش از خیر آن بگذرد و در تعیین اوقات به حدسها و تخمینات خاص و درست خودش و قراین خارجی تکیه کند تا به يك وسیله خراب. برای اجرا نیز باید وسایل لازم و درست را فراهم آورد؛ چون دستگاه نظارت، بدون داشتن وسایل و ابزارهای مادی لازم برای انجام نظارت، نمی تواند بدرستی کار کند. مثلاً، زمانی که ناظر زراعی درباره مسأله انتشار حشرات مضرّ در نوع خاصی از زراعت در فلان منطقه تحقیق می کند و می کوشد اقدامات انجام شده از سوی دستگاه ذیربط و مسئول این کار را شناسایی و تعیین مسئولیت کند، باید امکانات در دسترس او و وسایل و ابزارهایی را که

برای بررسی و درمان مشکل در اختیارش بوده است مد نظر قرار دهد، وگرنه حکایت او حکایت پزشکی خواهد بود که بیماری و علاج آن را تشخیص می دهد اما داروی لازم برای درمان بیماری را در اختیار ندارد.

وظایف ناظران

همچنین لازم است که دستگاه نظارتی در مسیر درست و بدون پیچ و خم حرکت کند تا این که به هدف برسد. اگر برای رسیدن به هدف راههای متعددی وجود داشت یکی از وظایف ناظر این است که این راهها را تشخیص دهد و آنها را نشان دهد و سعی کند با صرف کمترین نیرو و هزینه ممکن و... به هدف دست یابد. بنابراین، وظایف نظارت عبارت است از:

1. تعیین برنامه و اهداف ممکن و قابل دسترس نه آرمانی و رؤیایی.

2. محاسبه دقیق هزینه ها و عناصر لازم برای تحقیق اهداف، اعم از مالی، انسانی، فنی و غیره.

3. برقراری موازنه درست میان هزینه های اهداف و امکانات در دسترس.

4. داشتن شهامت حذف یا تأخیر افکنی و یا تبدیل و جایگزینی تمام اهداف و پروژه هایی که امکانات کامل برای آنها فراهم نیست؛ چه، اعمال نظارت در همان آغاز برای انتخاب پروژه های ضروری و تصمیم گرفتن برای اجرای آنها و بهره برداری از این پروژه ها بهتر از آن است که این پروژه ها را نیمه کاره رها کنیم و به اجرای پروژه های دیگری که اهمیت کمتری دارند پردازیم و بخشی از امکانات لازم برای پروژه های ضروری را صرف این پروژه های کم اهمیت تر بکنیم و در نتیجه، مجموعه ای از پروژه های ناقص و ناتمام در اختیار داشته باشیم که هیچ کدام آنها قابل استفاده نیستند و یا استفاده ای که از مجموع این پروژه ها می شود کمتر از استفاده ای باشد که از یکی از پروژه های مفید به عمل می آید. روشن است که ساختن يك بیمارستان مفید بهتر از احداث اسکلت پنج بیمارستان است که چندین سال به صورت نیمه تمام و بدون آن که تجهیزاتی در آنها باشد

و بتوان از آنها بهره برداری کرد باقی بمانند. به قول معروف «قریه عامرة خیر من ألف قرية خراب؛ يك روستای آباد بهتر از هزار روستای خراب است».

بنابراین، باید احداث و اجرای پروژه ها بر پایه اولویتها و معیارهای درست و طبق برنامه های فنی و مالی و زمانی صورت گیرد. با توجه به پایه ها و اصول درستی از برنامه ریزی و در اختیار گذاشتن جمیع امکانات و استانداردهای اجراست که می توان نظارت درست بر پروژه ها را، از لحاظ کارآمدی اجرا و نتایج این پروژه ها، تحقق بخشید.

پس، نظارت دو جنبه دارد: جنبه سلبی برای جلوگیری از خرابی و تباهی و انحراف، و جنبه مثبت که به اهداف توسعه مربوط می شود. یعنی اطمینان یافتن از حرکت فرایندهای توسعه در راستای اهداف، استفاده درست از منابع و امکانات تخصیص یافته، جلوگیری از زیاده روی در کارها، تلاش برای پیشرفت و بهسازی کار اداره و تحقق بخشیدن به کارآیی تولیدی، خواه تولیدی فرهنگی باشد یا نظامی یا زراعی یا صنعتی و یا هر نوع تولید دیگری، حفظ جدی بودن فعالیت و دور نگهداشتن آن از گرایشها و جریانهای مختلف که فعالیت را از اهدافش دور می سازد و بخشی از تواناییهای آن را بیهوده هدر می دهد، و ارزیابی نتایج و عملکردها. در نظارت مثبت، همچنین، باید عدم بروز ناسازگاری و تعارض میان قوانین و کارهای اجرایی که در حکومتها و در شرکتهای بزرگ زیاد هم به چشم می خورد و احیاناً به ادارات خصوصی نیز راه پیدا می کند، مد نظر قرار داد. این ناسازگاری و تعارض، همان طور که سابقاً اشاره کردیم، یا به واسطه موارد مصالح پیش می آید و یا به سبب اختلاف برداشتها.

روشن است که تعارض میان قوای سه گانه، خودشان با خودشان یا یکی با دیگری، عیب و نقص آشکاری در برنامه ریزی پدید می آورد به طوری که آنها را از محتوایشان خالی می سازد و بر اهداف اساسی آنها تأثیر می گذارد و ارزش و منزلت آنها را تا حد زیادی از بین می برد، به علاوه این که مردم به چنین قدرتی با دیده حقارت می نگرند. این تعارض و ناسازگاری غالباً در اکثر کشورهایی که تازه در راه رشد و توسعه قدم گذاشته اند مخصوصاً در کشورهای با نظام دیکتاتوری، رخ می دهد. علتش هم بیداری ناگهانی این

کشورها و مواجه شدن آنها با پدیده عقب ماندگی در تمام ابعاد زندگی و جنبه های اجتماعی و تلاششان برای کنار زدن به یکباره ویرانه های این عقب ماندگی و احداث يك بنای ملی جدید و از نظر علمی پیشرفته و درست و کارآمد می باشد. این جاست که این دولتها به ورطه های فساد و تورم و رشوه و امثال این مفاسد اجتماعی سقوط می کنند.

گستره نظارت دولتی

نظارت در دولت باید تمام فعالیتهای خصوصی آن را در بر بگیرد؛ چرا که هر يك از قوای مقننه و مجریه و قضائیه و تبلیغاتی نظارت خاص خود را دارد. این نظارتها در يك نظارت عالیه متمرکز می شوند که میان این نظارتها وحدت و هماهنگی ایجاد می کند. چون بدون آن نظارت عالیه و نقش هماهنگ کنندگی آن، نظارتها چهارگانه یاد شده، به دلیل تعارض منافع یا اختلاف برداشتها، دچار تضاد و ناسازگاری می شوند. این موضوع همان طور که درباره دولت صدق می کند در مورد شرکتهای بزرگ و سازمانهای کلان نیز صادق است. رئیس دولت یا هر مقام عالی رتبه دیگری باید بر نظارت عمومی نیز نظارت قرار دهد تا این که خود نظارت نیز به انحراف کشیده نشود. چنان که دولتهای دیکتاتوری برای تحقیقات عمومی نیز تحقیقات قرار می دهند تا خود این تحقیقات عمومی به بیراهه کشیده نشوند. حال که از نظارت به طور کلی سخن گفتیم بد نیست که به چند تمرین با نمونه عملی درباره نظارت در برخی سازمانها اشاره کنیم.

نظر کارشناسان درباره گستره نظارت بر منابع مالی سازمان

از آن جا که مدیریت مسئول بهره برداری بهینه از منابع مالی و انسانی می باشد، بنابراین، لازم است که نظارت تمام زمینه ها را در برگیرد. برخی علمای مدیریت این زمینه ها را در مواردی مشخص کرده اند:

1. نظارت بر اموال، شامل نظارت بر درآمدها، نظارت بر مخارج، نظارت بر هزینه های تولید و هزینه های فروش و هزینه های اداری و نظارت بر دستمزدها و حقوق.

2. نظارت بر مواد و ماشینها که شامل میزان بهره برداری بهینه از مواد می شود، نظارت بر نیروی تولیدی ماشین آلات مورد استفاده و بیکار مانده.

3. نظارت بر کیفیت، مانند نظارت بر کیفیت تولید و کالای نظارت بر کیفیت تحقیقات مربوط به کل سازمان یا به هر يك از قسمتهای سازمان.

4. نظارت بر وقت، نظیر نظارت بر وقت کارگران و نظارت بر وقت کارمندان و نظارت بر وقت مدیران.

5. نظارت بر کیفیت مدیریت و مدیران.

نظارت بر پروژه

برخی دانشمندان گفته اند: زمینه های نظارت بر يك پروژه صنعتی میتواند بدین شرح باشد: نظارت بر تولید، نظارت بر فروش، نظارت مالی، حسابرسی ها، نظارت بر افراد، نظارت بر کل پروژه به عنوان يك کل، نظارت بر اهداف، نظارت بر قدرت تولید و بازدهی، نظارت بر سیاستها، نظارت بر روشهای انجام کار، نظارت بر بودجه های تخصیصی، نظارت بر برنامه های زمانی، نظارت بر ساختار سازمانی، نظارت بر مدیران، نظارت بر روحیه ها، نظارت بر انحرافات و سرانجام نظارت بر تصویرهای ذهنی از مؤسسه؛ زیرا هر سازمانی، کوچک باشد یا بزرگ دولتی باشد یا ملی، درست مانند يك فرد دارای شخصیت است. همان طور که از فرد در افکار عمومی تصویری ذهنی وجود دارد، سازمان، از آن جهت که سازمان است، نیز چنین می باشد. مقصود از تصویر ذهنی سازمان، برداشتهای آگاهانه و ناخودآگاهی است که توده مردم از سازمان دارند، و یکی از بهترین شاخصهای موفقیت و شکست سازمان، تصویر ذهنی ای است که مردم از آن دارند؛ چون، این تصویر ذهنی معیار جامعی است برای توانایی مدیریت در تحقق بخشیدن به مسئولیتهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سایر مسئولیتهایش. از این رو، لازم است که تمام سازمانها بر تصویر ذهنی ای که مردم از آن دارند نظارت داشته باشد.

در این جا این سؤال پیش می آید که: آیا تصویر ذهنی بر پایه حقایق و واقعیتها پدید

می آید یا بر اساس برداشتهای مردم از آن حقایق و واقعیتها؟ زیرا شق دوم با شق اول فرق می کند. گاهی اوقات میان افکار عمومی و واقعیت تعارض و برخورد پیش می آید؛ چه، افکار عمومی، به سبب وسوسه های بیرونی یا درونی، به انحراف خو گرفته است. این جاست که سازمانها، میان رعایت وجدان و رعایت موفقیت بر طبق افکار عمومی گرفتار بحران می شوند؛ اما سازمان اگر لایق و مدیریت آن قاطع باشد لازم است که ملاحظه واقعیت را بنماید؛ چرا که واقعیت، فرجامش نیک تر و عمرش پاینده تر است.

البته، مؤسسه همیشه تصویر واحدی در ذهن مردم ندارد بلکه گاه از يك مؤسسه چندین تصویر ذهنی وجود دارد که بسته به نوع توده های مردم، مانند توده های مصرف کننده، توده های وارد کننده، توده کارمندان و توده سرمایه گذاران فرق می کند، و حتی در بین يك توده خاص این تصویر ذهنی می تواند شکلها و عناصر متعددی داشته باشد که بر حسب زمان و موقعیت و دیگر شرایط تفاوت پیدا می کند. مقصود از «توده» مجموعه ای از افرادند که در محیط فعالیت يك سازمان یا مؤسسه قرار دارند و در مؤسسه یا سازمان تأثیر می گذارند و متقابلاً تأثیر می پذیرند. بنابراین، در هر سازمانی می تواند این توده ها وجود داشته باشند: توده مستخدمین، توده سهامداران، توده مصرف کنندگان فعلی، توده مصرف کنندگان مورد انتظار، توده واردکنندگان، توده رقبا، توده طبقات اجتماعی، توده حکومت مرکزی، توده حکومت محلی، توده مطبوعات، توده رادیو، توده تلویزیون، توده باشگاهها و نشریات، توده اتحادیه ها و مؤسسات شغلی و علمی و غیره. بنابراین، هر فردی در مؤسسه، از رئیس کل گرفته تا تلفن چی و نظافتچی، نسبت به تکوین شخصیت سازمان مسئول است چون همه آنها خانواده واحدی را در رابطه با مؤسسه تشکیل می دهند. پیشرفت و ترقی مؤسسه پیشرفت و ترقی آنهاست و تنزل مؤسسه تنزل آنها می باشد. از آن جا که شهرت و شخصیت سازمان غالباً بر پایه افکار عمومی شکل می گیرد، چه این افکار عمومی مطابق با حقایق و واقعیتها باشند یا نباشند، بنابراین لازم است که افکار عمومی توده های مردم را بشناسیم و آنها را تجزیه و تحلیل کنیم و آن گاه تدابیر لازم را برای تقویت تفاهم متقابل میان سازمان و توده های آن اتخاذ کنیم و هرگاه میان طرفین

تدافع و چالش به وجود آمد وضعیت را به گونه ای اصلاح و تعدیل کنیم که نه به حقایق آسیبی وارد آید و نه به تصویری که از مؤسسه و سازمان در افکار عمومی وجود دارد. این جاست که روابط عمومی میان مؤسسه و افکار عمومی شکل می گیرد. افکار عمومی عبارت است از گرایشها و باورها و دیدگاههای مجموعه ای از مردم که با مؤسسه مرتبطند. بدین ترتیب، افکار عمومی، جریان مجرد و غیر ملموسی است که نتیجه تعامل افکار و اندیشه های افراد و آرای فردی آنها می باشد.

تصویر سازمان در افکار عمومی

افکار عمومی برای خود ویژگیهایی دارد. برای مثال، افکار عمومی اگر مستند و متکی به حقایق ملموس باشد تغییر دادن آن دشوار و بلکه گاه نزدیک به محال است. لذا، حکومتهای دیکتاتوری اشتباه می کنند که می خواهند اعتقادات و باورهای دمکراتیک توده های مردم را که در ابعاد گوناگون زندگی دارند، به نفع خود تغییر دهند. افکار عمومی غالباً بر پایه مصالح درونی، بر حسب مصلحت توده به لحاظ برداشتش از حقایق شکل می گیرد. افکار عمومی نسبت به حوادث مهم یا حوادثی که با مصالح افراد برخورد دارند حساس است. افکار عمومی به چند طریق سنجیده می شود:

شیوه های سنجش افکار عمومی

روش تحقیق گروهی؛ در این روش بحث و گفتگوهای تعدادی از افراد درباره يك موضوع معین روی نوار کاست ضبط می شود. امتیاز این روش آن است که تأثیر تعامل گروهی میان آرا و افکار را نشان می دهد.

روش تحقیق فردی عمیق . در این روش، پرسشهایی از يك نفر به عمل می آید و در آن به صرف دست یافتن به پاسخ پرسشها بسنده نمی شود بلکه هدف شناخت انگیزه ها است. یکی از معایب این روش، هزینه های هنگفت و کندی چشمگیر آن است. به علاوه، روان شناسان معتقدند که این روش، به دلیل خود فریبی شخص یا ناتوانی او در شناخت

انگیزه های حقیقی اش، ممکن است در شناخت انگیزه های واقعی ناکام بماند.

روش اسقاطی (پر کردن جاهای خالی)؛ این روش برای شناخت احساس واقعی فرد استفاده می شود. یکی از شیوه های فرافکنی روش تداعی معانی از طریق کلمات و کامل ساختن جملات می باشد. علاوه بر اینها، روشهای دیگری هم در زمینه افکار عمومی وجود دارد. به هر حال، سازمان اگر می خواهد به زندگی خود به نحو دامنه دار و فعال ادامه دهد، باید افکار عمومی را به دست آورد، و این جز از طریق روابط عمومی ممکن نیست. روابط عمومی عبارت از تلاشهایی است که در راه ایجاد و تقویت تفاهم میان سازمان یا مؤسسه و توده های آن به عمل می آید.

وظایف روابط عمومی

بنابراین، لازم است که سازمان، بخش یا اداره ای به نام اداره روابط عمومی به وجود آورد که وظیفه اش عبارت است از:

1. بررسی نظرات و عادات و رسوم و سنتها و دیدگاههای توده ها، یعنی شناخت افکار عمومی توده های مختلف و منعکس ساختن آنها به مدیران تا، در صورت لزوم، برنامه های خود را مورد تعدیل و اصلاح قرار دهند.

2. در زمان مناسب، دیدگاهها و سیاستهای سازمان را به آگاهی این توده ها برساند و اطمینان حاصل کند که آنچه به سمع و اطلاع توده ها می رسد حقایق هستند و نه اخبار دروغین. این اطلاع رسانی یا از رهگذر رسانه های عمومی صورت می گیرد یا به وسیله نشریات یا همایشها یا دیدارها و یا راههای دیگری از این دست. و آنگهی، از آنجا که افکار عمومی از یکایک افراد جامعه تشکیل می شود لذا سازمان باید مراعات یکایک افراد جامعه را بکند. نگوید: زید و عمر که مهم نیستند. مهم هستند و خیلی هم مهم هستند؛ چرا که دریا از قطرات تشکیل می شود و بیابانها از تك تك ریگها. لذاست که در تاریخ بزرگان می خوانیم که اینان به فرد فرد انسانها اهتمام داشته اند. در زندگی پیامبر خدا صلی الله علیه و آله نمونه های متعددی در این خصوص می یابیم. از جمله نقل شده است که آن حضرت به سائلی چیزی

داد و چون احساس کرد که از آن دهش خوشحال نشد، فرمود: آیا احسان کردم؟ مرد گفت: نه احسانی کردی و نه نیکی. صحابه خواستند او را تنبیه کنند، اما پیامبر صلی الله علیه و آله فرمود: کاری به او نداشته باشید. آن گاه او را به خانه اش برد و آنقدر عطا کرد که سائل راضی و خوشحال شد و گفت: ای رسول خدا، واقعاً احسان کردی، براستی خوبی نمودی؛ خدا تو را پاداش نیک دهد. رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود: برو و همین سخنان را برای اصحابم نیز بگو. سائل پیش اصحاب پیامبر رفت و رضایتش از پیامبر صلی الله علیه و آله را اظهار داشت. پیامبر صلی الله علیه و آله با این رفتارش خواست که:

اولاً: حتّی یک فرد هم نباشد که از او ناراضی باشد.

ثانیاً: به اصحابش بفهماند که حتّی این یک فرد هم از او راضی است.

بنابراین، شایسته است که در کشور مؤسسات و مراکزی برای سنجش میزان رضایت و عدم رضایت توده ها از فلان مؤسسه یا از اندازه محبوبیت و عدم محبوبیت افرادی که می خواهند به مقامات عالیه دست یابند یا در مقام و پستهای فعلی شان باقی بمانند تشکیل شود، و مؤسسه یا فرد به این گونه مؤسسات مراجعه کند و آنها نیز به نوبه خود، در قبال دریافت مزدی از آن مؤسسه یا فرد متقاضی، از توده های مردم نظرسنجی کنند و نتایج تحقیق را در اختیار مؤسسه یا فرد متقاضی قرار دهند تا آن مؤسسه و فرد، در پرتو نتایج حاصله از نظرسنجی افکار عمومی، در موقعیت و وضعیت خود اصلاحات لازم را به عمل آورند و به زندگی خویش ادامه دهند.

مسأله چهل و نهم : جیره بندی راه حل ایده آل نمی باشد

(از جمله مسائلی که در برخی موارد می بینیم این است که:) فعالیتهای شدید جیره بندی و نرخ گذاری در زمینه خواربار و آذوقه مردم که دستگاههای پلیس برای نظارت بر قیمتها انجام می دهند و بازرسی بازارهای عمومی و اتخاذ اقدامات و تدابیر لازم بر ضد بازاریها و کسبه ای که همچنان بر کسب سودهای نامشروع، چه از نظر دولت و یا واقعاً نامشروع، ادامه دارد. دولت (برای توجیه عمل خود) می گوید: اینها با قوت مردم بازی می کنند و به مسأله نرخ گذاری تعهد و پابندی نشان نمی دهند و در صدد ایجاد کمبودهای ساختگی در زمینه کالاها و مواد خوراکی هستند. صرف نظر از شرعی بودن یا شرعی نبودن این گونه فعالیتها (که دولت در زمینه نرخ گذاری انجام می دهد)، که اکثراً هم غیر مشروع می باشند ولو این که حکومت نام اسلامی را با خود یدک بکشد، به نظر ما این فعالیتهای جیره بندی و نرخ گذاری علاج واقعی ثبات بازار و توزیع کالاها و مواد خوراکی نمی باشد. چون، این گونه فعالیتها، در بهترین فرض و شکل آن، یکی از عناصر و عوامل مهم را تشکیل می دهد و نه همه آنها را؛ چرا که مشکل، در حقیقت، ترکیب کاملی است از اجزای به هم پیوسته و فزاینده ای که کارایی هر جزء و توانایی موفقیت آن به میزان همبستگی و هماهنگی و موفقیت هر جزء در ایفای نقشش بستگی دارد. نامیدن این گونه فعالیتها در جهان سوم به انقلاب اداری - مالی در دولت يك نام بی مسماست؛ چون غالباً هیچ ربطی به اداره و مدیریت ندارند و اگر هم داشته باشند بخش کوچکی از آن را تشکیل می دهد. نکته مهمی که باید در نظر داشت این است که حکومتهای کشورهای ما، عموماً، دیکتاتوری

هستند، خواه نام انقلابی را با خود یدک بکشند یا دمکراتیک را یا اسلامی را و یا لائیک را. رژیمهای دیکتاتوری همواره در جهت سرکوب استعدادها و کارآییها و گردآوردن ابن الوقت ها و فرصت طلبهایی که هیچ گونه قدرت و نظری در هیچ يك از امور فرهنگی یا اقتصادی یا سیاسی و... ندارند، و افزودن بر شمار کارمندان جهت کف زدن و هورا کشیدن برای حکومتها و ثناگویی آنها و مزدوری و نوکری مستقیم یا غیر مستقیم برای حکومتهای غربی و شرقی کار می کنند. لذاست که می بینیم همه چیز خود، حتی گوشت و گندم، را از این کشورها وارد می کنند در حالی که تا پیش از روی کارآمدن این حکومتها و رژیمهای مزدور، کشورهای ما اکثراً گوشت و گندم و... صادر می کردند.

حکومت اگر دیکتاتوری باشد، مردم به آن اعتماد نمی کنند بویژه در کشورهای اسلامی؛ چرا که مردم مسلمانند و اگر ببینند حکومت غیر اسلامی است، حتی اگر شب و روز هم دم از اسلام بزنند، نه تنها از آن حرفشنوی نخواهند داشت بلکه با آن ضدیت و مخالفت هم می ورزند و به قوانین و مقررات آن اعتنایی نمی کنند. این است که تجار و کسبه دست به ابتکار می زنند و در ادارات دولتی، از عالیترین مقام حکومتی گرفته تا رفتگر شهرداری و غیره، رشوه خواری رواج می یابد. در جریان جنگ عبدالناصر و اسرائیل مطبوعات ماجرای را نوشتند که بد نیست آن را نقل کنیم. در روز وقوع جنگ، تجار اسرائیل به دولتشان اعلام کردند که حاضرند در عرصه کالاها و اقتصاد و پول هر کاری که دولت صلاح بداند انجام دهند. این از يك طرف. از طرف دیگر ما که آن زمان در عراق بودیم، به یاد داریم که تجار عراق کالاها را پنهان کردند و دست به احتکار آنها زدند تا قیمت آنها را چند برابر کنند. چرا چنین اتفاقی می افتد؟ چرا تجار اسرائیلی آن طور رفتار می کنند و تجار عراقی این طور؟ آیا به خاطر این نیست که حکومت اسرائیل به خواست یهود و با انتخاب آزادانه خود آنها بر سر کارآمده بود؟ در اسرائیل نهادهای قانونی و مطبوعات آزاد و احزاب آزاد و... وجود دارد. لذا تجار معتقدند که این حکومت، حکومت آنهاست و در جهت منافع و مصالح آنها عمل می کند. و آنها و حکومت صددرصد متعلق به یکدیگرند. در حالی که حکومتهای عراق با کودتاها و نظامی روی

کارآمدند، زندانها را پرکردند، دارهای اعدام را برافراشتند، گورستان ها را وسعت بخشیدند، و به فساد و ویرانی دامن زدند. در چنین رژیمی که مردم سعی می کنند به هر وسیله ای از شر آن خلاص شوند و سرنگون کردن و شوراندن مردم بر ضد آن را از مهمترین وظایف خود می دانند، چگونه يك مصلح می تواند به تجار و کسبه بگوید: درست باشید. در حالی که به چشم خود می بینند که حکومت فاسد است و از قدیم گفته اند «الناس علی دین ملوکهم». چگونه يك فرد متدین می تواند به بعضیها بگوید: دزدی نکنید، در حالی که این افراد می بینند بزرگترین دزدها زمام امور کشور و بندگان خدا را در دست گرفته اند. حال و روز مصلحان در چنین حکومتهایی مانند آن عالمی است که وقتی دید خلیفه عباسی دست دزدی را قطع می کند گفت: عجب! آشکار دزد دست پنهان دزد را قطع می کند! آری، اگر تجار و کسبه سودجو سزاوار ملامت و سرزنش اند دو چندان این ملامت و سرزنش متوجه حکومتی است که با کودتای نظامی قدرت را به دست می گیرد و یا از طریق انقلاب مردمی روی کار می آید و سپس خودکامگی در پیش می گیرد و به سرکوب مردم می پردازد. یا از طریق وراثت بر اریکه قدرت تکیه می زند. آری، هزاران نکوهش و ملامت متوجه اعمال این حکومت در تمام ابعاد زندگی است.

بنابراین، کسی که در حوزه مسائل اداری و مدیریت چیز می نویسد، درست نیست که مردم را ملامت کند و انتقادی از حکومت به عمل نیاورد. به نظر ما که در این جا به بررسی مشکلات اداری و مدیریتی می پردازیم، تمام این مشکلات مولود این مشکل اساسی هستند. باری، مشکل افزایش مصرف در کشور ما یکی از عناصر مهمی است که بر برنامه توسعه اقتصادی تأثیر می گذارد. این موضوع یکی از طرفهای معادله دشواری است که بر سر راه اصلاح مسائل اقتصادی قرار می گیرد. این در حالی است که باید تولید به حد بالاتری از مصرف برسد؛ چرا که افزایش نیافتن تولید و برابری آن با مصرف و بلکه کمتر بودن تولید از حد مصرف کشور را دچار کمبود و گرسنگی می سازد. ریشه این مشکل، صرف نظر از علت اصلی آن که ذکر کردیم، به چند عامل بر می گردد، از جمله: افزایش بی وقفه جمعیت، و اضافه شدن اقشار فراوانی از مصرف کنندگان که به مراتب بیشتر از

گذشته مصرف می کنند؛ چرا که حکومت به آنها دزدی یاد داده است و از این رو به میانه روی قانع نیستند. برای مثال، گروههایی از تجار و پیشه وران و مقاطعه کاران و صاحبان مشاغل آزاد و خانواده هایی هستند که چون نمایندگیهایشان در خارج از کشور کار و فعالیت می کند، پول های هنگفتی از خارج به حسابهایشان سرازیر می شود، و شماری از این گروهها قدرت خرید فوق العاده ای پیدا کرده اند. اینها اهل پس انداز و یا سرمایه گذاری هم نیستند بلکه، به انگیزه تقلید و چشم و همچشمی و غیره، به مصرف بی رویه و اشرافی روی می آورند، که نتیجه اش وارد شدن برخی کالاها که در گذشته به آنها به چشم کالاهای لوکس و تجملی نگاه می شد، به حوزه مصرف عادی این خانواده هاست، و این درست در زمانی است که دولت، با تأمین کالاهای اساسی و یا لوکس با قیمت های پایین و یارانه ای که کمتر از هزینه واقعی آنهاست، مسئولیت به اصطلاح حمایت از مصرف کننده در قبال افزایش هزینه های زندگی را به عهده گرفته است، که البته در این کار دو اشتباه وجود دارد:

اول: سلب آزادی توسط حکومت.

دوم: حکومت باعث پیدایش به اصطلاح بازار سیاه شده است.

به هر حال، نتیجه طبیعی افزایش بی رویه و بی وقفه میانگین مصرف بروز کمبود در کالاها و مواد مصرفی است و همین، به تجار و بازاریهایی که غالباً از اعوان و انصار حکومت هستند اجازه می دهد که قیمت ها را خودسرانه و به دلخواه خود بالا ببرند. نتیجه دیگرش، ظهور قشر واسطه ها و دلالان و امثال آنهاست که خود یکی از عوامل بالا رفتن قیمت ها می باشند. از آن جا که: «بالرأعی تصلح الراعیة»، و به قول شاعر:

اگر ز باغ رعیت ملک خورد سببی *** برآورند غلامان او درخت از بیخ و به قول معروف «الناس علی دین ملوکهم»، وقتی مردم می بینند که حکومت خودش صدها و هزاران مرتبه این کارها را می کند ناچار آنها نیز دست به چنین اعمالی می زنند.

از این گذشته، در رژیم های دیکتاتوری، در هر شکل و رنگش، در حقیقت آفازاده ها و نورچشمی ها حکومت می کنند، و اینها هستند که دست به این اعمال می زنند. چرا که اینان

نه وجدانی دارند و نه شایستگی و کفایتی و نه چیز دیگری از این قبیل. همان گونه که آنان بدون در نظر گرفتن هرگونه معیار دینی یا ملی و یا وجدانی به حکومت رسیده و بر اریکه قدرت تکیه زده اند، براحتی به این اعمال و رفتارهای مشکل آفرین نیز دست می زنند. به همین دلیل است که می بینیم فعالیت پلیس و امثال او از سوی مردم با تمسخر و تحقیر مواجه می شود. این گونه فعالیتها و اقدامات هیچ فایده ای در بر ندارد و اگر میان تلاشهای دولت از يك سو و مصرف کنندگان از سوی دیگر هماهنگی و همکاری وجود نداشته باشد، مشکل همچنان برجای خواهد ماند. اینها همه در صورتی است که دولت يك دولت واقعی و با انتخابات آزاد و معیارهای دمکراتیک و با فعالیت احزاب رقیب روی کارآمده باشد؛ چون، جوهره مشکل اولاً و بالذات به حکومت بر می گردد و سپس به مصرف کنندگان. لذا پس از اصلاح حکومت - اگر جایی برای اصلاح باقی مانده باشد - باید مصرف کنندگان را ارشاد کرد به این که رفتارشان در موارد مصرف عموماً و فروش و تجارت و امثال آن خصوصاً رفتاری مبتنی بر عقل و منطق و بررسی و تجزیه و تحلیل و سنجیدگی باشد.

روشن است که اگر حکومت اصلاح شود مردم خود به خود اصلاح می شوند، و به فرض هم که افرادی هنوز اصلاح نشده باشند می توان آنها را با ارشاد و راهنمایی و غیره اصلاح کرد. کشاندن افراد به شهربانی و اداره مبارزه با گرانفروشی يك در هزار یا يك در ده هزار هم باعث اصلاح نمی شود.

علی ایّ حال، هرگاه حکومت درست شود، مصرف کننده باید میان نیازهای واقعی خود به کالاها و مواد مصرفی و امکانات مادی اش توازن منطقی برقرار کند به طوری که در خرید کالاهایی که احياناً نیازی به آنها ندارد اسراف صورت نگیرد. یکی از افراد موثق و مورد اعتماد، برایم نقل کرد که در جنگ جهانی دوم به یکی از کشورهای غربی که به دمکراتیک موسومند و ملت‌هایشان به دولتهای خود علاقه و دلپستگی دارند، مسافرت کرده بودم و از رادیو شنیدم که دولت از مردم درخواست کرده چون تخم مرغ در کشور کم شده آن را کمتر مصرف کنند. آن شخص گفت: من مقداری تخم مرغ خریدم و به منزل دخترم

که در آن کشور ازدواج کرده بود، بردم. وقتی دامادم و دخترم تخم مرغها را دیدند، پرسیدند چرا تخم مرغ خریده ام. گفتم: چون دولت تقاضا کرده است که مردم مصرف تخم مرغ را کم کنند. آن دو به من گفتند: ما از این تخم مرغ نمی خوریم. اگر ما به دولتمان خیانت کنیم چه کسی از آن حمایت کند این تخم مرغها را خود شما بخور، و اگر می خواهی به ما و به خودتان لطف کنی بروید و این تخم مرغها را به فروشنده پس دهید. بگذریم؛ پس از اصلاح حکومت، ارشاد و هدایت مصرف در سطح ملی و عمومی مسئولیت همه افراد جامعه بویژه پدر خانواده است که مسئول اصلی هدایت مصرف در محیط خانه می باشد؛ چون او در اداره اقتصادی درست امور خانه توانایی بیشتری دارد. او می تواند با خرید فقط مایحتاج ضروری خانواده، مصرف کالاهای گوناگون مخصوصاً مواد غذایی و امثال آن را محدود سازد. گاهی اوقات انسان مشاهده می کند که در برخی کشورها، خانواده ها از ترس این که کالایی فردا در بازار پیدا نشود، مقدار زیادی از آن کالا و ماده غذایی را می خردند و ذخیره می کنند. بدیهی است که اگر هر خانواده ای بر اساس این منطق رفتار کند، با افزایش تقاضا نسبت به آن کالا و ماده غذایی، دولت قادر به تأمین تمام نیازهای بازار نخواهد بود. اگر دولت اصلاح شود و آن عده از مردم اسرافکار هم به عقل و منطق برگردند، این امر به وفور عرضه کالا و از بین رفتن پدیده واسطه ها و دلالان و معتدل شدن قیمتها می انجامد. مشکل کمبود مواد غذایی و امثال آن و سوء توزیع در جوامع مصرفی مسأله مهمی است که ذهن هر انسانی را که در حال حاضر در این کشورها زندگی می کند به خود مشغول می دارد. بدون شك، مشکلات عدیده ای وجود دارد چنان که راه حلهای متعددی نیز موجود است اما اصل مشکل به دولت برمی گردد و يك جزء از هزار جزء آن مقصّر رش مصرف کننده یا تاجر و کاسب حریص می باشد، که به دیده دقت همین يك جزء هم به دولت باز می گردد؛ چرا که وقتی حکومت نادرست باشد مردم نیز طبق نظر دولتشان عمل می کنند والاّ پس چرا در کشورهای موسوم به دمکراتیک این مشکل با چنین وسعت و حجمی وجود ندارد؟ آیا مردم این کشورها با مردم کشورهای ما فرق می کنند؟ هرگز. بلکه حکومتهای این کشورهاست که با حکومت های کشورهای ما فرق

می‌کند. حکومت‌های آنها دمکراتیک است؛ هرچند میان این دمکراسی با دمکراسی حقیقی که ما آن را نظام مشورتی می‌نامیم و در اسلام وجود دارد و در کتاب الصیابة الجدیة و دیگر کتابهایمان به آن اشاره کرده ایم، فاصله زیادی است. بنابراین، دولت پس از اصلاح خود به اصلاح نظام داد و ستد و غیره در جوامع مصرف‌کننده می‌پردازد، و این همان چیزی است که اصطلاحاً به آن «انقلاب اداری» می‌گویند و هدفش ایجاد تغییرات و اصلاحات ریشه‌ای برای زدودن موانع گوناگون و حل مشکلاتی است که توده‌های مردم از آنها رنج می‌برند. در این هنگام است که دستگاه هدایت‌کننده توده‌ها، اعم از مصرف‌کننده یا تاجر و یا کاسب، می‌تواند از طریق محدود کردن و کنترل مصرف و کمک به از بین بردن بازار سیاه، نقش بزرگ و فعالی در حل این مشکلات ایفا کند.

اما بازار سیاه در کشورهای ما، حکومت است. حکومت اولین کسی است که بازار سیاه درست می‌کند، اولین کسی است که از بازار سیاه حمایت می‌کند، و اولین کسی است که بار خود را در آن می‌اندازد. انقلاب اداری یا اصلاحات اداری (پس از فرض این که حکومت یک حکومت درست و سالم و انتخابی و بر پایه نظام مشورتی است) اساساً و قبل از هر چیز مبتنی بر سازماندهی مجدد و تغییر رفتارها و عادات است و آن‌گاه نوبت اصلاح فروشندگان و مصرف‌کننده‌ای است که به روش نادرست خود همچنان ادامه می‌دهند و اینها، همچنان که دانستید، در چنین حکومت‌هایی بسیار بسیار اندک هستند و اصلاح آنها از طرق متعددی، از جمله تشکیل تعاونیهای مصرف‌کننده در آن کالاها با قیمت‌های عادلانه توزیع می‌شود، کاملاً امکانپذیر می‌باشد. با انجام این گونه اقدامات، آیا باز هم تاجر و فروشنده می‌تواند با آذوقه مردم و نرخها بازی کند؟ آیا باز هم مصرف‌کالاها را انباشته و ذخیره می‌کند؟ آیا عرضه جوابگوی تقاضا نخواهد بود؟ از آنجا که این بحث یک مسأله اقتصادی است و ما در این جا آن را فقط از جنبه مدیریت فاسدی که در دولتها و حکومت‌های دیکتاتوری وجود دارد به آن پرداختیم لذا به این مقدار از بحث بسنده می‌کنیم.

مدیریت دینی به معنای وجود جمعی از انسانهای متعهد به دین است که مردم را به مسیر زندگی سعادت‌مندانه راهنمایی می‌کنند نه این که آنها را به پیمودن يك راه معین مجبور سازند. چرا که شعار اسلام «لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ»⁽¹⁾؛ در دین هیچ اجباری نیست» است. بلکه به این معناست که جامعه را در فهم و شناخت زندگی که مخالفت با آن مایه نابودی انسان می‌شود و قرار گرفتن در مسیر آن آدمی را به ساحل سلامت و امنیت و رفاه می‌رساند، کمک می‌کنند. روحانی و یا عالم دین مانند طبیب است که بیمار را به پرهیز از چیزهایی خاص و یا مصرف داروهایی مخصوص مجبور نمی‌سازد بلکه راهی را به او نشان می‌دهد که با پیمودن آن صحت و سلامتی اش را باز یابد و به زندگی خوب و خوش خود ادامه دهد و از شادیهای زندگی در تمام ابعاد آن لذت ببرد.

بایسته های مدیر دینی

مدیر دینی - چه يك مرجع تقلید باشد یا نماینده یا منبری یا مدیر يك مؤسسه دینی یا مدیر يك مؤسسه اجتماعی - باید به شرایط زیر آراسته باشد:

1. تقوا و پرهیزگاری. یعنی پرهیز از گناهان و جرایمی که شرع آنها را جرم و گناه دانسته، و یا عقلاً جرم و گناه به شمار می‌آیند مانند زنا و رباخواری و قتل و دزدی و

ص: 494

دروغگویی و مانند اینها که شرع نیز به حکم عقل آنها را جرم و خلاف می داند.

2. اخلاق خوب و خوش رفتاری با خویش و بیگانه و دوست و دشمن. چه در حال خشم و چه در حال خشنودی.

3. بویژه داشتن تعهد و التزام. از آن جا که عالم دین مردم را به سوی بهشتی به وسعت آسمانها و زمین، و دوری گزیدن از دنیا طلبی فرا می خواند، لازم است که خودش اولین کسی باشد که به آنچه فرا می خواند عمل کند. لذا در دعا، در خصوص ائمه اطهار علیهم السلام، می خوانیم: «بعد أن شرطت علیهم الزهد فی درجات هذه الدنيا الدنیه و زخرفها و زبرجها(1)؛ پس از آن که زهدورزی به درجات این دنیای دون و زرق و برق آن را با ایشان شرط کردی...».

وانگهی، چون اسلام هم به امور دینی مردم می پردازد و هم به امور دنیوی آنها، لذا عالم دین باید در تمام این ابعاد وارد میدان شود. یعنی هم مرد دین باشد و هم مرد دنیا و دولتها و مراکز آموزشی و بیمارستانها و امور اقتصادی و کارخانه ها و هواپیماییها و ... را اداره کند نه به این معنا که او به تنهایی این کارها را بکند بلکه به این معنا که او و تحصیل کرده امروزی دو بال پیشرفت شوند و به کمک یکدیگر جامعه را به سوی ترقی و پیشرفت سوق دهند. در زیارت جامعه می خوانیم: «و شما سیاست گذاران (و مدیران) مردم و ارکان جامعه هستید.» عده ای از علما و روحانیون از ورود به دولت و امور سیاسی گریزانند؛ علتش هم سوء رفتار و عملکرد نادرستی است که از خلفای اموی و عباسی و عثمانی و ارباب کلیسا در قرون وسطی و خاخامهای یهود و امثال آنها دیده اند، و این ذهنیت در آنها به وجود آمده است که اگر دین به صحنه زندگی باز گردد آن فجایع دوباره تکرار می شود. اما باید به این آقایان گفت که در میان حکومتگران مدعی دموکراسی نیز از این گونه سوء رفتارها بسیار دیده می شود. آیا این بدان معناست که خود دموکراسی خوب نیست (البته نسبت به کسانی که معتقدند دموکراسی آخرین و بهترین فرمول برای اداره کشور است). اگر انسانهای عاقل بدیهای مدعیان دموکراسی را به نظام دموکراسی نسبت نمی دهند پس

ص: 495

1- . بخشی از دعای ندبه.

هیچ انسان عاقلی هم نباید بدیهای خلفا و امراء و کلیسا و امثالهم را به دین که قانون زندگی سعادت‌مندان است، نسبت دهد. بدین مناسبت ما در این جا گفتاری را می آوریم که قبلاً در کتابچه ای پیرامون وظیفه علمای دین و روحانیون و چگونگی اداره زندگی و جامعه توسط آنان منتشر کرده ایم تا راهنمایی باشد برای روحانیون و دیگرانی که چشم به دین دوخته اند و اداره دنیا و آخرت را از آن انتظار دارند.

ص: 496

این رساله «نیاز به علمای دین» را به منظور روشن کردن کسانی نوشته ام که جریان غرب آنها را با خود برده و در ورطه غربزدگی در افتاده اند و خیال می کنند که روحانیون و علمای دین مانند عضوفلجی هستند که به هیچ کار نمی آید و باید آن را قطع کرد تا بدن از بار و رنج آن آسوده گردد. دلیلشان هم این است که زمان روحانیت به سر آمده و عمرش سپری گشته است و از این رو، دیگر نه او از جامعه نفعی می برد و نه جامعه از او. بنابراین، بهتر است که این عضو از پیکر جامعه قطع شود تا موجب تباهی و خرابی نشود و کلّ بر جامعه و دیگران نباشد.

این است منطق غرب و غرب گرایان. غرب عمداً و از روی غرض و مرض این دروغ را به هم بافت؛ چرا که دید تنها مانع نفوذ ناپذیر و سد استوار در برابر استعمار و استثمار او و یهودی و مسیحی کردن کشورهای اسلامی روحانی و عالم دین است که از محبوبیت وسیع و نفوذ فوق العاده در اعماق جامعه برخوردار می باشد. هزار و یک گواه و دلیل این گفته ما را که غریبها برای دور کردن علما و روحانیون از صحنه اجتماع ترندها به کار برده اند، تأیید می کند.

و در این میان، برخی از مسلمانان غافل این دروغ را باور کردند و از روی ساده لوحی و

ص: 497

حسن نیت دنبال آن به راه افتادند، و برخی دیگر هم که سراب استعمارگران عقل و دل آنان را ربوده بود، رهایی از دین را پیروزی آشکاری پنداشتند که خیر و خوشبختی بر ایشان به ارمغان می آورد و فریب این نیرنگ غرب را خوردند و کف زنان و شادی کنان در پی آن روان شدند بی آن که تحقیق کنند و بیازمایند.

در این میان، فاجعه اتفاق افتاد تا جایی که جمع زیادی از خود مسلمانان پرسیدند: فایده روحانیت چیست؟ آیا این جماعت نوید دهنده زندگی سعادت‌مند هستند، اگر چنین است آن زندگی چیست؟ یا بشارت مرگ می دهند، چون همواره فقط دم از بهشتی به پهنای آسمانها و زمین می زنند بدون آن که کمترین کاری به این زندگی دنیا داشته باشند؟ عجبا که این نیرنگ حتی در برخی علما و روحانیون ساده لوح نیز کارگر افتاد و خیال کردند که دوره آنها سپری گشته و زین پس همچون ابری هستند که باران خود را فرو ریخته و حالا بیکار در آسمان مانده و منتظر است گرمای خورشید و وزش باد آن را اندک اندک پراکنده سازد و از بین ببرد «چنان که گویی اصلاً نبوده است».

در يك چنین فضای تیره ای، با وجود استعمارگران خارجی و جاهلان داخلی و غفلت و ساده لوحی برخی علما و روحانیون، معیارها از بین رفت و وضع چنان درهم و آشفته شد که دیگر کاری از دست کسی بر نمی آید.

این رساله را من به این منظور نوشتم که «علت نیاز جامعه به اهل علم» را تا حدی روشن سازم و بر پاره ای پندارهای وارداتی که غرب برای نیل به مطامع استعماری و استثمار خود برافته است خط بطلان کشم.

با چنین وضعی که پیش آمده، طبیعی است که «وظیفه» ای که بر دوش روحانیت و اهل علم است به درستی و با دقت ایفا نشود، و آن چیزی را که روحانیت به سبب آن کار می کند و شب و روز زحمت می کشد در جامعه مشاهده نکنیم؛ زیرا، چگونه ممکن است دستگاهی که برخی اجزاء و قطعات آن از کار افتاده است کار کند؟ آیا هرگز دیده اید که هواپیمایی بدون سوخت پرواز کند؟ یا فضاپیمایی بدون ادوات و لوازم در فضا حرکت کند؟ آیا هرگز دیده اید که دانه ای در دل خاك خشك بدون آن که آب و غذایی به آن برسد

و آفتاب بر آن بتابد و نسیم هوا بر آن بگذرد، بروید و رشد کند؟ انسان هر اندازه هم شجاع و دلیر باشد اگر دستانش را ببندند و در سیاهچالی زندانی کنند حتماً به اندازه يك آدم ترسویی که دست و پایش باز و آزاد است نمی تواند کاری کند.

فضای اختناق آوری که استعمارگران و اذئاب آنها در کشورهای اسلامی به وجود آورده اند، طبیعی است که دست و پای روحانیت و علمای دین را ببندد به طوری که نتواند حتی پای مرغی را باز کنند یا يك نخ معمولی را گره زنند. با این حال، چگونه می توان نتایج تلاشهای اهل علم را دید و میوه خدمات علمای دین را چید؟ آیا حال و روز روحانیت در چنین فضای تاریکی جز حکایت این شعر شاعر است که می گوید:

ألقاه في البحر مكتوفا وقال له *** إِيَّاكَ إِيَّاكَ أَنْ تَبْتَلَّ بِالْمَاءِ؟

«او را گت بسته به دریا فکند و گفت / مواظب باش، مواظب باش که خیس نشوی».

این رساله تلاشی است برای نشان دادن نقش علما و روحانیون در جامعه و بیان علت نیاز بشر به عالمان دین. توفیق از خداست و از او یاری باید جست.

کربلای مقدس - محمد بن مهدی حسینی شیرازی

ص: 499

عالم دین یا روحانی نماینده اسلام و بیان کننده قوانین و مقررات آن است. از طرفی اسلام تأمین کننده زندگی سعادت‌مندان برای مردم در دنیا و آخرت می باشد، پس نیاز مردم به روحانیت و علمای دین در واقع نیاز آنها به سعادت خودشان است. این خلاصه و عصاره مطلب است. اینک تفصیل آن را در ذیل چند شماره می آوریم:

روحانی و وارستگی

1. عالم دین انسانی است وارسته و نمونه، و جامعه به انسان وارسته نیاز دارد؛ اولاً: به دلیل الگو قرار دادن آن؛ ثانیاً: به دلیل این که انسان ذاتاً به خیر و زیبایی عشق می ورزد و روحانی و عالم دین نمایانگر این هردو می باشد. دیده اید که چگونه انسان به منظره طبیعت آرام و رایحه دل انگیز گل‌های عطر افشان و جریان جویباران درخشان عشق می ورزد؟ به همین سان، آدمی عاشق شخص وارسته و ایده آل است. وارستگی خلأ جان انسان را پر می کند به طوری که اگر فرد وارسته نبود این خلأ همچنان خالی می ماند... انسان به افراد نمونه و ایده آل به دیده پاکی و تجلیل می نگرد و آنها را در زندگی الگو و سرمشق خود قرار می دهد و بدین ترتیب، جامعه به سوی تعالی حرکت می کند و بشریت گام فراپیش می نهد.

انسان و نیاز او به دانستن

2. آدمی ذاتاً کنجکاو است و نخستین چیزی که هر کس که بهره ای از فکر و هوش یافته بدان می اندیشد، موضوع «مبدأ» است. آدمی می اندیشد که: مبدأ هستی چیست؟ چه کسی

هستی را آفریده؟ و چگونه بشر به وجود آمده؟ عالم دین به این پرسشها پاسخ می دهد، نه پاسخهایی پوچ و ادعاهایی بدون پشتوانه دلیل، و مدعیاتی که نیاز به «حلقه مفقوده» دارند؛ بلکه پاسخش متکی بر برهان است، و سخنش مستند به دلایل قطعی و حجت‌های روشن.

انسان و کشف سرنوشت

3. انسان تشنه شناخت سرنوشت است. در آینده چه خواهد شد؟ آیا این جمال و زیبایی رهسپار عدم و نیستی ابدی می شود؟ یا این که باقی می ماند؟ اگر باقی می ماند چگونه؟ و هزار و یک سؤال دیگر درباره سرنوشت و فرجام کار. عالم دین به این پرسشها پاسخهای کافی و در عین حال قانع کننده می دهد و با این پاسخهایش خلأ وحشتناک در جان انسان را پر می کند و عطش انسان تشنه نگران آینده مجهول را می زداید. بعلاوه این که شناخت مبدأ و معاد و سرنوشت تعیین کننده رفتار انسان و مسیر او می باشد. پس، عالم دین، از رهگذر آخرت، رفتار و نحوه سلوک انسان در این زندگی را تعیین می کند.

روحانی و پرسشهای اساسی آدمی

4. انسان چیست؟ نفس چیست؟ روح از چه چیز است؟ همه این پرسشها پاسخ می طلبند و همگی مشکلاتی اند در انتظار راه حل. آیا روح و بدن یکی است؟ یا روح غیر از بدن است؟ مغایرت آنها چگونه است؟ کی و کجا از هم جدا می شوند؟ اینها پرسشهایی است که بر مدار معرفت نفس و خودشناسی انسان می چرخند و عالم دین تنها کسی است که می تواند در پرتو علم، منطق و برهان به این پرسشها پاسخ دهد و این معماها را بگشاید.

روحانیان و راه پیامبران

5. مردان برجسته و قهرمانان بزرگی به دنیا آمدند تا عالم را اصلاح کنند و مردم را از گرداب ظلم بیرون کشند و آنها را در ابعاد گوناگون زندگی به سعادت برسانند. این مردان بزرگ به نام «انبیاء و اوصیاء» خوانده می شوند. اینان که بودند؟ داستانها و سرگذشت آنان

چیست؟ ارشادات و راهنماییهای آنها چه بوده است؟ انسان تا چه مقدار می تواند از انوار آنان پرتو گیرد و در پرتو ارشادات و راهنماییهای آنان هم خودش را به سعادت برساند و هم دیگران را؟ این و پرسشهای دیگری از این دست ذهن آدمی را به خود مشغول می دارد، عالم دین به این پرسشها پاسخهای کافی و ظریف می دهد؛ چرا که عالم دینی شاگرد مکتب این بزرگمردان است و نسخه - با تفاوتی - مطابق اصل، یعنی آن پیامبران مصلح و امامان و پیشوایان هدایتگر، می باشد.

انسان در سیر زمان

6. چه ملت‌هایی که به تاریخ پیوسته اند، و چه نسلها و اقوامی که از میان رفته اند، چه آبشارهایی از بشر که به صحنه هستی قدم نهاده اند و سپس به صحرای عدم پیوسته اند. تمدنهایی را به وجود آوردند و تمدنهایی را ویران ساختند. در همه اینها و در زندگی و مرگ این اقوام و ملت‌ها درسها و عبرتهاست. این نسلها که بودند و آن امتها چگونه بودند؟ اینها پرسشهایی است که روحانی و عالم دین پاسخهایی روشن به آنها می دهد و موارد عبرت آموزی را نشان‌تان می دهد تا از آنها درس خوشبختی و خودسازی بیاموزیم.

انسان ذره پربهای هستی

7. انسان ذره کوچک و ناچیزی است از عالمی بس بزرگ. اجزای این عالم با یکدیگر ارتباط و پیوند نزدیکی دارند که انسان بی خبر و غافل شاید آن را باور نکند. نگاهی عمیق و دقیق به هستی و زندگی، علاوه بر آن که کرانه های اندیشه را وسعت می بخشد، میوه های دلپذیری از سعادت و نتایج خوب شادی آور و آرام بخشی نیز به بار می نشاند. روحانی، افقهای اندیشه پیرامون هستی و زندگی را گسترش می بخشد و به جهان بزرگی رهنمون می شود که از نقطه ای آغاز شده و تا به نقطه ای نهایی ادامه می یابد. بدین ترتیب، نگاه انسان نگاهی جهانشمول می شود که از نقطه آغازین هستی تا به ابد را می نگرد. این نگاه، علاوه بر سرور و سعادت که برای انسان به ارمغان می آورد، موجب تحرك و عمل

پردامنه تر آدمی نیز می شود که این خود زیباترین ثمرات و بهترین نتایج را در پی دارد.

روحانی و آبادانی کشورها

8. عالم دین و روحانی در آبادانی کشور مشارکت دارد؛ چه، ساختن مساجد و مدارس و تکایا و دیگر صدقات جاریه نیاز به مشوقینی دارد که اهمیت این کارها را برای مردم توضیح دهند و توجه آنان را به این قبیل امور جلب کنند تا این که مردم برای ساخت و ساز این گونه بناها و مراقبت از آنها پول خرج کنند و وقت صرف نمایند. مشوق چنین طرحها و پروژه هایی هم کسی جز روحانیون نیستند.

روحانی و آبادانی شهرها

9. زیباسازی شهرها یکی از امور مهمی است که دولتها و ملتها سعی در انجام آن دارند؛ چرا که زیبایی مطلوب هر انسانی است و تمام افراد و ملتها در پی آن هستند. عالم دین و روحانی، با بیان راهها و دستورالعملهای بیان شده در امر زیبایی، نقش فعالی در زیباسازی شهرها و آراستگی کشور ایفا می کند. سرلوحه این دستورالعمل و رهنمودها، این سخن تابناک پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله است که: «إِنَّ اللَّهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْجَمَالَ (1)؛ خدا زیباست و زیبایی را دوست می دارد»: زیبایی شهرها، زیبایی پارکها و بوستانها، زیبایی خیابانها، زیبایی وسایل زندگی از هر نوع آن، زیبایی افراد و... .

روحانی و چگونه زیستن

10. رفاه و آسایش غیر از زیبایی و جمال است. مثلاً خیابان وسیعی که باعث آسایش رهگذران است، می تواند زیبا باشد و می تواند زشت منظر. يك اتومبیل زیبا می تواند وسایل راحتی و آسایش باشد و موجب اذیت و خستگی سر نشینان شود. هر انسانی

ص: 503

آسایش و رفاه را دوست دارد کما این که هر چیزی را که باعث ناراحتی و اذیت شود ناخوش می‌دارد. عالم دین به مردم می‌آموزد که زندگی مرفه و آسوده کدام است. به این حدیث توجه کنید: «من سعادة المرء دار وسیعة، و دابة سریعة، و امرأة مطیعة(1)»: داشتن خانه وسیع و مرکب تندرو و همسر فرمانبردار از خوشبختی مرد است».

برنامه‌های: خانه‌های وسیع، آراستگی و تمیزی، تأمین رفاه خانواده، توسعه خیابانها و غیره چیزهایی است که عالم دین انسانها را به آنها راهنمایی می‌کند و مزایا و فواید این چیزها را که موجب آسایش و خوشبختی انسان می‌شوند، خاطر نشان می‌سازد.

روحانی و حرکت پویانده انسان

11. کشت زمینها و رسیدگی به مزارع و باغها و بوستانها از مؤفه‌های زندگی سعادت‌مندانه است؛ چه، فراوانی کشت و زرع علاوه بر این که موجب رفاه و وفور غلات و میوه‌جات می‌شود، باعث شادمانی و آرامش و فراوانی گوشت و لبنیات و انتشار بهداشت عمومی نیز می‌گردد، و روحانی از جمله کسانی است که این حرکت را رهبری می‌کند و در عرصه کشاورزی نقش فعالی ایفا می‌نماید؛ چون؛ برنامه‌هایی که از اسلام برای زراعت ارائه داده و در کتابهای التجارة، احياء الموات، المزارعه و مساقاة ذکر شده‌اند، این برنامه‌ها را، در واقع، اهل علمند که برای مردم بیان می‌کنند و مردم را به کشاورزی و تولید تشویق می‌نمایند و فضیلت و ثوابی را که این کارها در نزد خدای سبحان دارند یادآور می‌شوند.

روحانی و مبارزه با فقر

12. روحانیت در فقرزدایی از کشور نقش دارد. چرا که راهکارها و قوانینی مانند خمس (بیست درصد سود) و زکات در مقادیر مختلف آن یعنی از ده درصد گرفته تا یک درصد، و صدقات و کفارات و نذورات و هدایا و بخششها و امثال اینها را این روحانی و

ص: 504

عالم دین است که برای مردم بیان می نماید و به این اقدامات تشویق و ترغیبشان می کند و منافع و فواید آنها و ثوابی را که برای عامل به این قوانین و راهکارها در نظر گرفته شده است بازگو می کند. نقش مؤثر این اقدامات در فقر و محرومیت زدایی و بالابردن سطح زندگی فقرا و مستمندان هم البته بر کسی پوشیده نیست.

روحانی و وحدت

13. گردآوردن مردم تحت یک لواء و متحد ساختن صفوف آنان اختلافات را از بین می برد، و از بین بردن عوامل تفرقه و جدایی از مهمترین نیازهای بشر است برای این که به آرامش روانی و ثبات روحی و وجدانی دست یابد، و علاوه بر این در راه پیشرفت با یکدیگر همکاری کنند؛ چه، الفت و وحدت سرچشمه فضایل و خاستگاه خوشبختی هاست، و یک فرد روحانی برای نیل به این هدف والا تلاش می کند. در قرآن کریم آشکارا می خوانیم که: «وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا»⁽¹⁾؛ به ریسمان خدا چنگ در زنید و از یکدیگر پراکنده نشوید.

در گفتاری از پیامبر عظیم الشأن نیز آمده است: «الناس كأسنان المشط سواء»⁽²⁾؛ مردم همچون دندانه های شانه باهم برابرند».

در جمله ای از امیر مؤمنان علیه السلام نیز می خوانیم: «فَأِنَّهُمْ صِدْقَانِ إِمَّا أَخَّ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ»⁽³⁾؛ مردم یا برادر دینی تو هستند و یا همنوع تو».

روحانی و وطن دوستی

14. روحانی فردی میهن دوست و غیرتمند است و همواره به وطن دوستی و عشق به میهن فرا می خواند. «حب الوطن من الایمان» در رأس برنامه های اوست، منظور از وطن دوست نگرش تنگ بینانه جغرافیایی آن نیست بلکه به معنای مبارزه به خاطر مرز و

ص: 505

1- آل عمران / 103.

2- من لایحضره الفقیه، ج 4، ص 379.

3- نهج البلاغه، نامه 53، ص 426.

بوم و قطع کردن دست بیگانگان و استعمارگرانی است که منابع و ثروتهای کشور را به غارت می برند و باعث عقب ماندگی و انحطاط آن و پیشرفت و ترقی خودشان می شوند.

روحانی و انساندوستی

15. انسان گرایی و نועدوستی یکی از زیباترین صفات انسان است و تنها کسانی به این کمال دست می یابند که اقبال بلندی داشته باشند. انسان گرایی عبارت است از شناخت زیبایی و جمال انسان، به عنوان انسان، و با قطع نظر از کلیه عوارض و مزایا و نواقصی که افراد انسان را فرا می گیرد. چنین گرایشی هرگاه در فردی یا ملتی به وجود آید در سوق دادن انسان به سوی هر خیر و کمالی تأثیر خود را می گذارد. روحانی این گرایش را در فرد و جامعه رشد و پرورش می دهد. آیه شریفه «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ»⁽¹⁾؛ «ما فرزندان آدم را گرامی داشتیم» بهترین دستورالعمل و عالیترین روش برای غرس نهال این فضیلت و رشد و پرورش آن در جانهای انسانهاست.

روحانی و دیگرخواهی

16. جهان گرایی عبارت است از اهتمام انسان و دغدغه او نسبت به جهان، انسانش و حیوانش، شهرهایش و بیابانهایش، جنگهایش و صلحش، درختهایش و سنگهایش و خلاصه تمام اجزاء و حوادثش. فرق است میان «جهان بینی» و «جهان گرایی». اولی نحوه نگاه به هستی است، از زمین و آسمان و آفریدگار و آفریدگان و مرگ و زندگی و غیره؛ اما دومی حالتی نفسانی است که باعث اهتمام آدمی به دنیای پیرامونش می شود. بسیاری از مردم روحیه جهان گرایی دارند اما جهان بینی ندارند. جهان گرایی نشانه بالا بودن سطح فکر و وسعت افق جان است و در عرصه زندگی عمومی و حیات اجتماعی ثمرات خوبی به بار می آورد. روحانی و عالم دین از جمله کسانی است که در ایجاد این گرایش

ص: 506

برکت خیز در افراد و جوامع نقش دارد، و سرلوحه کار او این آیه شریفه است که: «هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَ كُلُوا مِن رِّزْقِهِ»⁽¹⁾؛ او کسی است که زمین را برای شما رام گردانید، پس در فراخنای آن رهسپار شوید و از روزی او بخورید.

روحانیت و فرهنگدوستی

17. روحانیت در ارتقای سطح فرهنگی جامعه نقش دارد و به کسب دانش و معرفت تشویق می کند. افشاندن بذر پاک علم هم میوه آگاهی به بار می آورد و هم دایره معلومات را وسعت می دهد و بساط جهل و انحطاط را بر می چیند. به این آیات و روایات بنگرید:

«هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ»⁽²⁾؛ آیا آنان که علم دارند و آنان که از علم بی بهره اند یکسانند؟.

«يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ»⁽³⁾؛ خدا کسانی از شما را که ایمان آورده اند و کسانی را که دانش داده شده اند به درجاتی بالا برده.

«طلب العلم فريضة على كل مسلم و مسلمة»⁽⁴⁾؛ تحصیل علم بر هر يك از مرد و زن مسلمان لازم است».

«أطلبوا العلم و لو بالصين»⁽⁵⁾؛ دانش را طلب کنید حتی اگر در چین باشد».

«لو كان العلم منوطا بالثريا لتناوله رجال من فارس»⁽⁶⁾؛ اگر علم و دانش در ثریا باشد مردانی از ایران به آن دست خواهند یافت».

روحانی و پایه های زندگی جدید جوانان

18. روحانیت، با تشویق و ترغیب دائم به ازدواج و برحذر داشتن مستمر از طلاق و تجرد، باعث تشکیل خانواده ها می شود، و فواید و منافع خانواده هم بر کسی پوشیده

ص: 507

1- . ملك / 15.

2- . زمر / 9.

3- . مجادله / 11.

4- . مستدرک الوسائل، ج 17، ص 249.

5- . وسائل الشیعه، ج 27، ص 27.

6- . بحار الأنوار، ج 1، ص 195.

نیست. خانواده خشت اول جامعه بزرگتر است. سرلوحه کار روحانیت در این زمینه این گفتارهای خدای متعال و رسول اکرم صلی الله علیه و آله است:

«وَأَنْكِحُوا الْأَيْمَىٰ مِنَكُمُ وَالصَّالِحِينَ مِنْ عِبَادِكُمْ وَإِمَائِكُمْ إِنْ يَكُونُوا فُقَرَاءَ يُغْنِهِمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ»⁽¹⁾؛ بی همسرانتان و بردگان و کنیزان شایسته خود را همسر دهید. اگر تهیدست باشند خدا از فضل خویش بی نیازشان کند.

«ابغض الحلال إلى الله الطلاق»⁽²⁾؛ منفورترین حلال نزد خداوند، طلاق است.

روحانی و دفاع از کبان خانواده

19. روحانی مشکلات خانواده را حل می کند. هرگاه در زندگی خانوادگی مردم مشکلاتی پیش آید، او با تبعیت از آیه شریفه «إِنْ يُرِيدَ إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا»⁽³⁾؛ «اگر اصلاح و آشتی خواستند خداوند میان آن دو سازگاری برقرار می کند» و تشویق زن و شوهر به آشتی و اصلاح و همچنین ارائه راه حل‌های عادلانه برای مشکلات از رهگذر بیان حقوق هر یک از زوج و زوجه و پدر و مادر و فرزندان و خویشاوندان و بستگان، این مشکلات را حل می کند. لذاست که می بینیم روحانی و عالم دینی در هر شهر و منطقه ای پناهگاه امن برای حل این قبیل مشکلات هستند.

روحانی و علاج یابی برای خانواده

20. اگر زن و شوهر آشتی نکردند و راه حل‌های عادلانه را نپذیرفتند، روحانی بالاخره مشکل را با طلاق حل می کند، درست مانند غده سرطانی که علاج نهایی آن کندن و درآوردن آن غده از بدن است. جهنم خانه نیز که به سبب ندانم کاری و بداخلاقی برافروخته شده، با طلاق خاموش می شود و این از بابت مقدم داشتن اهم بر مهم است. به

ص: 508

1- . نور/ 32.

2- . «ما أحلّ الله شيئاً أبغض إليه من الطلاق». مستدرک الوسائل، ج 15، ص 280.

3- . نساء / 35.

خاطر این که زخمی خونین و چرکین باقی نماند تا گوشت و استخوان را فاسد کند و مرگ و نابودی به بار آورد. روحانی راه حل‌های عادلانه ای برای جدایی و برنامه های معقولی برای کاستن از شدت بحران و تنشی که به سبب طلاق به وجود می آید ارائه می دهد.

روحانی و دفاع

21. روحانی بذر دفاع از کشور و یاری دادن مظلوم و ناتوان را در اجتماع می افشانند. سرلوحه کار او در این جنبه مهم از زندگی این آیه شریفه است که: «وَمَا لَكُمْ لَا تُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالْمُسْتَضْعَفِينَ» (1)؛ چرا در راه خدا و مستضعفان نمی جنگید؟

و نیز این سخن امیرمؤمنان علیه السلام که: «ما غزي قوم في عقر دارهم إلا ذلوا» (2)؛ به هیچ مردمی در میان خانه هایشان حمله نشد مگر این که خوار شدند».

به همین دلیل، روحانی همواره قویترین تکیه گاه کشور در هنگام حوادث و در زمان حملات دشمنان، چه حمله آشکار و چه حملات دزدانه و پنهانی، بوده است.

روحانی و جامعه

22. روحانی بهترین عامل حفظ توازن اجتماعی و جلوگیری از عصیان طبقات است؛ چه آن که در هر جامعه ای همواره يك طبقه وجود دارد که از قدرت و ثروت برخوردارند و يك طبقه که نه قدرتی دارند و نه ثروتی. طبیعی است که صاحب قدرت و ثروت طغیان می کند و طبقه فاقد این دو شورش، و این باعث شدت گرفتن تنش و در نهایت دشمنی و برخورد می شود. روحانی با نصیحت و ارشاد و بیم و تهدید جلو طغیان صاحب ثروت و قدرت را می گیرد و شدت خشونت طبقه بی دفاع مستضعف را نیز کاهش می دهد. در این میان تفاوتی نمی کند که صاحب قدرت و ثروت دولت باشد یا ثروتمندان و قدرتمندان.

ص: 509

1- . نساء / 75.

2- . بحار الأنوار، ج 34، ص 138.

روحانی و عدالت اقتصادی

23. انباشت ثروت به هردو طرف صدمه می زند، هم طرف ثروتمند و هم طرف نادار، مانند آب که هرگاه در يك جا جمع شود به آن مکان آسیب و زیان وارد می آورد، و نبودش نیز به مکانی که خالی از آب است صدمه می زند. روحانی و عالم دینی با برنامه ها و راهکارهای اسلامی که در اختیار دارد بهترین عامل پخش ثروت و توزیع داراییهای انباشته شده می باشد. مثلاً خمس بیست درصد دارایی را می گیرد. زکات نزدیک پنج درصد را. همچنین صدقات و کفارات و خیرات و مبرات به طور مطلق، بخشی از دارایی انسان را خارج می سازد و با این حساب تقریباً پنجاه درصد دارایی شخص برای او باقی می ماند، و همین باقیمانده هم با قانون ارث میان وارثان پخش و پراکنده می شود به طوری که کمتر پیش می آید که سرمایه ای برای مدتی دراز باقی بماند.

روحانی و بهداشت جسمی

24. روحانی با بیان راهکارهای بهداشتی در اسلام که در ابواب: «خوردنیها، آشامیدنیها، نظافت، ازدواج، سفر، گردش و تفریح، پوشاک، خواب و بیداری، غسل و وضو، روزه» و امثال اینها و نیز با معرفی کردن «داروهای گیاهی» مفید در معالجه برخی بیماریها و از بین بردن عوامل اضطراب و ناراحتیهای عصبی و روانی که خود باعث بسیاری از بیماریها می شود، و دیگر عوامل حفظ الصحه، از جمله کسانی است که در حفظ بهداشت - اعم از پیشگیری و درمان - مشارکت و نقش دارد.

روحانی دعوتگر آشتی

25. روحانی از بزرگترین دعوتگران به صلح و آشتی است، صلح و آشتی میان اعضای خانواده، میان دوستان، میان شرکا، میان شهرها، و میان کشورها. آیا در این زمینه رهنمودی

بهتر از این سخن خداوند که: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً»⁽¹⁾؛ «ای کسانی که ایمان آورده اید همگی به صلح و آشتی درآید» و از این حدیث پیامبر صلی الله علیه و آله که در بیان عوامل نجات بخش می فرماید: «وإفشاء السلام للعالم»⁽²⁾؛ و سلام کردن به همگان» وجود دارد؟

روحانی و کرامت آدمی

26. روحانی تنها پاسدار کرامت بشری است؛ زیرا اوست که می داند: «انسان خلیفه خدا در روی کره خاکی است» و اوست که می داند: «مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا»⁽³⁾؛ هرکس انسانی را بدون آن که مرتکب قتل نفس و فسادانگیزی در جامعه شده باشد بکشد چنان است که همه مردم را کشته باشد.

و می داند که: «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ»⁽⁴⁾؛ «هرآینه ما فرزندان آدم را گرامی داشتیم و آنان را در خشکی و دریا حمل کردیم و از پاکیزه ها روزی شان دادیم». انسان تا جایی کرامت و احترام دارد که حتی اگر کسی کوتاه قد باشد و شخصی از باب تحقیر بگوید «فلان کوتاه قد» این غیبت است و از نظر شرع حرام. روحانی حتی از این هم فراتر می رود؛ چون بیان می کند که انسان حتی در حالی که هنوز نطفه است و یا بعد از مرگش نیز از کرامت انسانی برخوردار می باشد و هرکاری و اقدامی که با کرامت او منافات داشته باشد ممنوع است و کننده آن کار کیفر داده می شود.

روحانی و دادگری

27. روحانی یگانه کسی است که، برای حل سریع و واقعی و بدون سرگردانی و تشریفات و هدر رفتن نیروها و صدمه خوردن حیثیتها، بهترین راهکارهای قضایی را

ص: 511

1- . بقره / 208.

2- . «المنجيات إطفاء الطعام وإفشاء السلام و...». کافی، ج 4، ص 51.

3- . مائده / 32.

4- . اسراء / 70.

می شناسد. او می داند که «القاضی بین جمرتین من نار(1)؛ قاضی بین دو اخگر از آتش قرار دارد» و می داند که «لعن الله الراشي و المرتشي(2)؛ خداوند رشوه دهنده و رشوه گیرنده را لعنت کرده است». بنابراین، از نظر او قضاوت باید تا آن جا که ممکن است عادلانه و حق باشد.

روحانی و زبان دین

28. روحانی متولی و پاسدار «زبان عربی» و ادبیات و سبکها و روشهای آن می باشد، و فایده این کار هم برای کشورهای عربی و سایر کشورهای اسلامی روشن است؛ چه، عربها نیاز به کسی دارند که زبانشان را از نابودی حفظ کند و مسلمانان نیازمند کسی هستند که زبان قرآن و احادیث و ادعیه شان را محافظت نماید. علاوه بر این، حفظ هر زبانی از نابودی و نیست شدن یکی از وظایف عالم و دانشمند است. و فایده این کار برای غیر عرب و غیر مسلمان حفظ و پاسداری از تمدنی بشری است که طی نسلها و زمانها شکوفا شد و ملیونها اثر از خود برجای نهاد. فایده دیگرش این است که غیر مسلمانان را با يك اّمت و ملت بزرگِ بیش از يك میلیارد نفری آشنا می سازد.

روحانی و مکاتب و مذاهب

29. روحانی، عقاید و ادیان و مذاهب و اندیشه ها و مقررات و قوانین و باورها را به ما می شناساند؛ چون او خود مسؤل است که همه اینها را، از قدیمی و جدید، بشناسد تا حق را از میان آنها شناسایی کند و بتواند باطل را با دلیل و برهان ردّ کند. به همین دلیل است که می بینیم در کتابهای فلسفی و کلامی اسلامی همه این مباحث به طور مفصّل و یا مختصر مطرح شده اند، و این به ما در شناخت حق و تشخیص آن از غیر حق سود می رساند. به علاوه این که موجب گسترش افقهای اندیشه و معرفت، و شناخت عقاید و اندیشه ها و سازمانهای دیگر انسانها می گردد.

ص: 512

1- . تهذیب، ج 6، ص 292.

2- . مستدرک الوسائل، ج 17، ص 355.

30. جرم و جنایت در جامعه یکی از زنده ترین پدیده هایی است که بشریت از دیرباز گرفتار آن بوده است و روحانی از طریق شیوه های خاصی که اسلام تعیین کرده است مانند ارشاد و نصیحت و یادآوری عذاب و کیفر شدید الهی و ترغیب به نعمتهای بهشت برای کسانی که پاکدامن زندگی کنند و امر به معروف و نهی از منکر و نظارت بر جامعه و ترغیب و تشویق و دیگر راه و روشهای معروف، در کاستن از شدت جرم و جنایت و جلوگیری از انتشار و سرایت آن سهم و نقش بزرگی ایفا می کند. البته همه این روش ها در صورتی است که زمام حکومت در دست روحانیت نباشد، و الاّ پیشگیری از وقوع جرم و درمان آن در صورت وقوع، از بهترین راهکارهایی است که برای این منظور شناخته شده است.

روحانی و آرامش فرد در جامعه

31. روحانی پادزهر تسلیت و آرامش روحی و روانی در برابر مصیبتها و شکستها را در اختیار دارد و مانع بروز فاجعه هایی می شود که غالباً بر اثر بلاها و سختیها به وقوع می پیوندد؛ برای مثال، دانش آموزی که مردود می شود و بسیاری اوقات، به سبب اضطراب و ناراحتی روحی، دستخوش بیماریها می شود و یا، برای فرار از سرزنشهای دیگران، خودش را در دامن انتحار و یا بزهکاری می اندازد، همچنین تاجری که سرمایه اش را باخته باشد، یا انسانی که خویشاوند و یا جگرگوشه اش را از دست داده باشد، یا کارمندی که از مقام و منصبش کنار زده شده باشد، اینجاست که روحانی وارد میدان می شود و دست آرامش و دلداری را به سوی بلا دیده و مصیبت زده دراز می کند و با مرهم صبر و آرامش خاطر او را شفا می بخشد.

روحانی و احترام به والدین

32. روحانی به پدران می آموزد که با فرزندان نشان مهربان باشند و آنها را درست و سالم تربیت کنند تا عضو مفیدی برای جامعه خود و فرزندان خلفی برای پدرانشان باشند. به

فرزندان نیز یاد می دهد که در قبال خدمتی که پدران به آنها کرده اند به پدرانشان احترام بگذارند و خود را در معرض نارضایی و خشم آنان قرار ندهند، و با پدران مهربان باشند و در کارها کمکشان کنند و به خاطر آنها رنج و سختیها را به جان بخرند و «وَصَاحِبُهُمَا فِي الدُّنْيَا مَعْرُوفًا» (1)؛ در دنیا با آنها به نیکی رفتار کن.

کسی که بی حرمتی و درگیری میان پدران و فرزندان را - در عصر حاضر - می بیند ارزش بزرگ این خدمتی بی مزد و منتی را که روحانی به جامعه می کند می شناسد.

روحانی و حفظ اصل پیوند خویشاوندی

33. روحانی خویشاوندان را به به جا آوردن صله رحم تشویق و ترغیب می کند، و صله رحم باعث محبت و دوستی و الفت و نزدیکی به یکدیگر می شود، و برکسی پوشیده نیست که این امور موجب شکوفایی و پیشرفت می شود؛ زیرا، صله رحم انس و الفت می آورد و الفت موجب همکاری می شود و با همکاری است که زندگی پیشرفت می کند و جامعه تعالی می یابد و ملتها ترقی می کنند.

روحانی و ازدواج

34. ازدواج، علاوه بر این که يك نیاز جنسی و مایه آرامش روانی است، از شدت یافتن جرم و بزهکاری می کاهد و کانون گرم خانواده و سپس جامعه سالم و صالح به وجود می آورد. روحانی مشارکت و نقش فعالی در تزویج پسران و دختران جوان و تشکیل خانواده دارد. سرلوحه کار او در این امر مهم این فرموده پیامبر صلی الله علیه و آله است که: «تَنَاقَحُوا تَنَاسَلُوا» (2)؛ ازدواج نمایید و زاد و ولد کنید». این مطلب غیر از آن چیزی است که در بند 18 گذشت. در آنجا سخن از تشکیل خانواده بود و در این جا سخن از نجات دادن دختران و پسران جوان از سقوط، و حرکت دادن آنها در مسیر زندگی آرام و راحت.

ص: 514

1- . لقمان / 15.

2- . مستدرک الوسائل، ج 14، ص 153.

35. روحانی در آزادی کشور از یوغ بیگانه نقش دارد و در سوق دادن ملت‌ها به سوی رفاه و سعادت مشارکت می‌ورزد. چون روحیه استقلال طلبی و آزادی خواهی روحانی که ناشی از آکنده بودن وجودش از آرمانهای اسلامی است، او را به مشارکت در میدانهای جهاد و مبارزه و سوق دادن ملت‌ها به سوی آزادی و پیشرفت، بر می‌انگیزد.

روحانی و آزادی

36. روحانی، همچنین، اصول آزادی درست و معقول و بدور از افراط و تفریط را که هردو زیان آورند، به مردم می‌آموزد. روحانی کنترل را در دست دارد. نه می‌گذارد مردم، با دست زدن به قتل و غارت و هرج و مرج، از حدود معقول آزادی تجاوز کنند و نه می‌گذارد مردم دچار جمود و رکود شوند؛ زیرا رکود و جمود نیز به اندازه هرج و مرج و آشوب، زیانبار است. سرلوحه کار روحانی در این زمینه این است: «وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ»⁽¹⁾؛ و بارهای گران و بندهایی را که بر آنان می‌بود از آنان بر می‌دارد.

«لا تكن عبد غيرك وقد جعلك الله حراً»⁽²⁾؛ بنده دیگری مباش که خدا تو را آزاد آفریده است».

روحانی و ارزش‌ها

37. حسن و قبح و نیک و بد دو امر واقعی و عینی هستند. نیکی کردن ذاتاً خوب است و ستم کردن بد. قضاوت عادلانه و برحق زیباست و رشوه گرفتن برای حق کشی کردن و حکم نابحق دادن زشت. در درون جان هر انسانی دعوت و گرایشی است به تحسین کار نیک و تقبیح کار زشت. روحانی این وجدان و حس درونی را تقویت می‌کند و موارد نیک و بد و زشت و زیبا را تعلیم می‌دهد و جامعه را به اجتناب از زشتیها و بدیها و اقدام به نیکیها و زیباییها ترغیب می‌کند که در نهایت موجب گسترش یافتن دایره خوبیها و

ص: 515

1- . اعراف / 157.

2- . مستدرک الوسائل، ج 7، ص 231، ح 8116.

روحانی و ضرورت تکامل اجتماعی آدمی

38. روحانی جامعه و افراد را به پیشرفت و می دارد بدون آن که برای حرکت در این مسیر حدّ و نهایی قائل باشد. این سخن زرّین، سرلوحه برنامه روحانی در انگیزش و ترغیب است که: «من ساوی یوماه فهو مغبون(1)؛ هرکس دو روزش یکسان باشد زیان کرده است». بنابراین، اگر دانشمند باشی، روحانی به تو می گوید: دانش دیگری هست. اگر سازنده و صنعتگر باشی روحانی تو را راهنمایی می کند که هنوز در برابر تو صنعتهای دیگری هست که بشر به آن نرسیده است، اگر فضاورد باشی به تو یادآور می شود که باز هم می توان، با دانش تجربه و رنج و زحمت، به کھکشانها سفر کرد. به همین ترتیب، در تمام زمینه ها و همه افقها.

روحانی و خیرخواهی

39. روحانی به ساخت بناهای خیریه و اماکنی که به منظور نیکوکاری و احسان احداث می شوند، مانند تکیه ها، خانه های سالمندان، دارالایتامها، درمانگاهها، نوانخانه ها، آسایشگاهها و امثال اینها، اهتمام می ورزد. شعار او این است: «وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ»(2)؛ باید گروهی از شما باشند که به خوبیها دعوت کنند.

«وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى»(3)؛ در امور خیر و خداپروری با یکدیگر همکاری کنید.

روحانی و دانش اندوزی

40. روحانی، از طریق تشویق مستمر به تحصیل علم و دانش و تلاش برای دنیا و آخرت، در راه صنعتی کردن کشور می کوشد. در حدیث آمده است: «اعمل لدنیاك كأنك

ص: 516

1- . شرح اصول کافی، ملامحمد صالح مازندرانی، ج 8، ص 261.

2- . آل عمران / 104.

3- . مائده / 2.

تعیش اُبدًا و اعْمَلْ لِآخِرَتِكَ كَأَنَّكَ تَمُوتُ غَدًا(1)؛ برای دنیایت چنان کار کن که گویی همیشه زنده ای، و برای آخرت چنان کار کن که انگار همین فردا می میری».

روحانی و ضرورت زدودن بیکاری

41. روحانی به کاهش دادن بیکاری و بلکه از بین بردن کامل آن اهتمام می ورزد. چرا که او به مردم می گوید: «الکاد علی عیاله کالمجاهد فی سبیل الله (2)؛ کسی که برای خانواده اش زحمت بکشد مانند مجاهد در راه خداست».

و «إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ الْمُحْتَرِفَ الْأَمِينِ (3)؛ خداوند کاسب درستکار و امین را دوست دارد».

در حدیث آمده است که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله هرگاه از حال و روز شخصی می پرسید و به آن حضرت گفته می شد: او بیکار است، می فرمود: «سقط من عینی (4)؛ از چشمم افتاد».

روحانی و ضرورت زدودن ربا از اقتصاد اسلامی

42. روحانی با رباخواری و احتکار و کلاهبرداری و خباثت و بازیچه قرار دادن بازارها در هر شکل و صورتش مبارزه می کند. او این مبارزه را با منتفر ساختن مردم از این رذایل و بیان تحریم ربا توسط اسلام و کیفر سختی که خدا برای رباخوار در نظر گرفته است، انجام می دهد. آیا تهدیدی شدیدتر از این برای رباخوار وجود دارد که: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ * فَإِن لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ» (5)؛ «ای کسانی که ایمان آورده اید! از خدا بترسید و از رباخواری دست بردارید اگر برآستی ایمان دارید. اگر این کار را نکردید پس با خدا و رسول او اعلام جنگ کنید».

رسول خدا صلی الله علیه و آله می فرمایند: «من غش مسلما... فلیس متا (6)؛ هرکه با مسلمانی دغلی کند از ما نیست».

ص: 517

1- . وسائل الشیعه، ج 17، ص 76.

2- . کافی، ج 5، ص 88.

3- . کافی، ج 5، ص 113.

4- . مستدرک الوسائل، ج 13، ص 11.

5- . بقره / 278 و 279.

6- . وسائل الشیعه، ج 17، ص 282.

43. روحانی، علاوه بر بیان احکام عبادی، احکام شرعی مربوط به امور معاملات مانند احکام رهن و اجاره و ودیعه و مضاربه و شرکت و غیره را نیز برای مردم بیان می‌کند. پس، روحانی مانند معلم قانون و بلکه، از آن حیث که احکام را از متون و اجماع و عقل استنباط می‌کند، همچون «قانونگذار» است. اگر بدانیم که قوانین اسلامی برتر از هر قانون موضوعه‌ای است آن‌گاه می‌دانیم که روحانی معلم برترین قوانین است، قوانینی که منزلت والا و مقام اجتماعی بلندی دارند.

روحانی و مشکلات روحی مردم

44. امروزه روان‌پزشکان مقام بلندی در جامعه دارند؛ زیرا مشکلات روحی و روانی را که حاذق‌ترین پزشکان نمی‌توانند درمانشان کنند، آنها معالجه می‌کنند. روحانی روان‌پزشک و روان‌شناسی است که با ساده‌ترین راهها و بهترین وسایل و عالیترین روشها می‌تواند بیماریهای روانی را درمان کند. به همین خاطر است که عامه مردم این قشر را «طیب روح» می‌نامند. و این توانایی روحانی به برکت برنامه‌هایی است که اسلام در این باره بیان داشته است.

دامنه مفید بودن روحانی

45. انسان پیش از آن که متولد شود و پس از آن که می‌میرد نیاز به برنامه‌هایی دارد که زندگان دست‌اندرکار امر ولادت و مرگ او آنها را اجرا می‌کنند. این اعمال و برنامه‌ها ممکن است به کرامت انسان خدشه وارد آورد یا موجب آزار و اذیت او شود یا برنامه‌ای انحرافی و بدور از جاده صواب باشد، یا مایه آزار و دردسر زندگان شود، یا با خرافاتی زشت آمیخته باشد. کارهایی مانند سوزاندن مرده‌ها، یا قطعه کردن اجساد مردگان تا خوراک سگها و لاشخورها شود، یا افکندن مرده‌ها در چاه و نیز مانند کارهایی که برخی قبایل وحشی با زن حامله یا در هنگام زایمان انجام می‌دهند و ... روحانی درست‌ترین و

زیباترین و بهترین راهها را برای ولادت و مرگ انسان بیان می کند. بنابراین، از قبل از ولادت انسان تا بعد از مرگ، وجود روحانی لازم و مفید است.

ارشاد و روحانیت

46. روحانی به طور کلی «واعظ» و «ارشاد کننده» است، و انسان هر اندازه هم از موقعیت بالای اجتماعی و منزلت علمی و مال و ثروت برخوردار باشد باز به موعظه و ارشاد نیاز دارد. از همین روست که می بینیم امروزه رادیو و تلویزیونهای پخته و مطبوعات پیشرفته بخشی از این وظیفه را به عهده گرفته اند. وعظ و اندرز عبارت است از تجربه های مربوط به زندگی دنیا یا زندگی آخرت که واعظ آنها را در گوش شنوندگان می خواند.

روحانی و ادبیات ذوقی

47. افزون بر اینها، روحانی شاعر و ادیب است، و پیامبر بزرگ اسلام فرموده است: «إِنَّ مِنَ الشَّعْرِ لِحِكْمَةٌ (1)؛ راستی که برخی شعرها حکمت اند».

و نیز فرموده است: «أَنَا أَفْصَحُ مِنْ نَطْقِ بِالضَّادِ (2)؛ من فصیح ترین کسی هستم که به ضاد (زبان عربی) تکلم کرده است». منزلت شاعر و ادیب در جامعه معلوم است و فایده این دو قشر بر انسان عاقل پوشیده نیست. روحانی در این میدان حتی الگوست؛ چرا که او در هر وادی پرسه نمی زند و در پی عقاید منحرف و اندیشه های دروغین به راه نمی افتد تا که هر رطب و یا بسی را به هم بیافد و تلفیقی از سودمند و زیان آور و خوب و بد فراهم آورد.

هشیاری روحانی در کشف خطر

48. روحانی، به دلیل برخورداری از اطلاعات گسترده و تجربه های علما و دانشمندان گذشته، مواضع خطر و ایدئولوژی های مخرب و اندیشه های گمراه کننده را می شناسد.

ص: 519

1- . من لا یحضره الفقیه، ج 4، ص 379.

2- . بحار الأنوار، ج 2، ص 163.

بنابراین، همچون «دماسنجی» است که درجه دما را نشان می دهد. روحانی جایگاه خطر و مواضع گمراهی و لغزشگاهها را، چه در عقیده یا اخلاق و یا اعمال، نشان می دهد. رسول خدا صلی الله علیه و آله فرموده است: «أنا النذیر العریان(1)؛ من هشدار دهنده برهنه ام».

و در قرآن کریم می خوانیم: «تَبَارَكَ الَّذِي نَزَّلَ الْفُرْقَانَ عَلَى عَبْدِهِ لِيَكُونَ لِلْعَالَمِينَ نَذِيرًا»(2)؛ خجسته است خدایی که فرقان را بر بنده اش فرو فرستاد تا هشدار دهنده ای باشد برای جهانیان.

روحانی و صلحجویی

49. روحانی در فرونشاندن آتش فتنه ها نقش دارد و به برکت برنامه هایی که اسلام در این زمینه مقرر کرده است، جامعه را از فروغلتیدن در ورطه آشوب و ناآرامی حفظ می کند.

روحانی و اصلاح طلبی

50. و سرانجام، روحانی يك «مصلح»، به معنای وسیع و عمیق و جامع این کلمه است. روحانی که این وظیفه را انجام ندهد مانند کسی است که نام خودش را طبیب بگذارد اما به وظیفه معالجه و درمان بیماران عمل نکند. از قدیم الایام همیشه چنین بوده است که گاه انسانی به زیّ خاصی در می آمده ولی به شرایط و لوازم آن زیّ و جامه عمل نمی کرده است. می گویند: به حکیمی گفتند: «شخص امین خیانت کرده است». حکیم گفت: «هرگز، بلکه او خائنی است که مورد اعتماد قرار گرفته و به او امانت سپرده شده است».

خصوصیاتی که برای روحانیت برشمردیم، برای کسانی که این قشر را، نه در مرحله درس و بحث، بلکه در مرحله انجام وظایف و نشر اسلام می شناسند، کاملاً روشن و آشکار است. بله، در خانواده روحانیت نیز، همچون دیگر اعضای يك خانواده مثل خانواده فرهنگی یا خانواده پزشکی یا خانواده مهندسی و یا غیره، «کامل» داریم و «کاملتر»، «عادی» داریم و «کوشا»، و «میانه رو» و «پرشتاب» این کتابچه را با داستان کوتاهی

ص: 520

1- . بحار الأنوار، ج 81، ص 129.

2- . فرقان / 1.

به پایان می بریم:

در یکی از کشورهای اسلامی، استعمارگران به مزدورانشان دستور دادند که یکی از علمای جلیل القدر را تبعید کنند. وقتی آن عالم را دستگیر کردند شهر از این حادثه دردناک به خروش آمد. عالم مزبور از مأمورین اجازه خواست که با مردم خدا حافظی کند. او خطاب به مردم سخنانی ایراد کرد که خلاصه اش چنین است:

من مدت ده سال در این شهر زندگی کردم و هیچ کاری جز اصلاح و ارشاد و کمک به مردم و دعوت به خیر و امر به معروف و نهی از منکر نکرده ام. آیا جز این است؟ مردم سخنان او را تأیید کردند. او ادامه داد: این حرفها را به شما گفتم تا بدانید که چرا اینها مرا تبعید می کنند.

از خداوند می خواهیم که همه ما را در آنچه مورد پسند و رضایت اوست موفق بدارد که اوست یاریگر و توفیق دهنده.

ص: 521

در یکی از مباحث گذشته گفتیم که حکومت گاه متمرکز است و گاه غیر متمرکز. چنان که مدیریت، در شکل عام و فراگیر آن که مدیریت مؤسسات را هم شامل می شود، نیز به این دو نوع تقسیم می شود. در اینجا درباره این مسأله در حدّ متوسط مطالبی را بیان می کنیم و گرنه تفصیل مطلب و استیفای حقّ آن نیاز به يك مجلّد دارد که چنانچه بخواهد تمام خصوصیات مربوطه را بیان کند احیاناً يك جلد قطور خواهد شد.

باری، تمرکز و عدم تمرکز در هر سازمان و تشکیلات اساساً به میزان تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری مرتبط است. اگر در سازمان و تشکیلات اداری دولتی یا غیر دولتی، به سطوح مدیریت تفویض اختیار نشود چنین سازمان و تشکیلاتی را «متمرکز» می گویند. اما اگر این اختیار به نحو کامل تفویض گردد در این صورت سازمان را «عدم متمرکز» گویند. در زمینه پیاده کردن این مفهوم در سطح واحدهای دستگاه اداری دولت، سیستم تمرکز یا عدم تمرکز اداری از اهمیت فراوانی نسبت به ایجاد رابطه میان سازمانهای مرکزی دارای اختیارات مانند وزارتخانه ها و شعب و شاخه های تابعه آنها در مناطق محلی مختلف برخوردار می باشد. درجه تمرکز یا عدم تمرکز منوط است به میزان مراجعه ادارات محلی به وزارتخانه ها برای انجام کارهای مختلف مربوط به آن ادارات، و به میزان تسلط وزارتخانه ها بر هر تصمیمی که در آن ادارات گرفته می شود و موافقت با آن تصمیم. عوامل بسیاری هستند که بر میزان تفویض اختیار و اجرای نظام عدم تمرکز اداری در استانها یا واحدهای اداری یا ایالتها در حکومتهای فدرال تأثیر آشکاری دارند، از جمله:

میزان نیاز به سرعت در تصمیم‌گیری، میزان ثبات و موفقیت و کارآمدی مجالس و کمیته‌های محلی، میزان تمایل به انجام کارهای مطلوب و مورد نظر به دور از مشکلات اداری تصمیم‌سازان در حکومت مرکزی، و ظهور پیچیدگی فراوان روابط در واحدهای اداری دولت. پیاده کردن سیاست عدم تمرکز مزایای فراوانی دارد که شاید مهمترین آنها اجرای عملی اصل دموکراسی باشد که بر اساس مشارکت شهروندان در اداره امورشان و در تصمیم‌سازی استوار است. دموکراسی نمایانگر نظام کامل و پیشرفته‌ای در حکومت است. در این نظام، اختیار مطلق برای فرد که آن را از شخصیت خودش گرفته باشد، در سیطره و تسلط بر تصمیم‌گیریها وجود ندارد. بلکه در نظام مردمسالاری سیاسی قدرت و اختیار خود را از طریق دیگران به دست می‌آورد و این دیگران هستند که به او اختیار و قدرت می‌بخشند. از رهگذر چنین نظامی است که شهروندان می‌توانند از طریق حکومت به واسطه مردم و به خاطر مردم، اهداف خود را تحقق بخشند.

ماهیت حکومت در اسلام

اما در اسلام، چنان که دانستید، حکومت مردم نیست بلکه آنچه هست حکومت خدا است که از طریق اجرای اسلام توسط فقها خود را نشان می‌دهد. لذا در حکومت اسلامی، مجلس آن مجلس قانونگذاری نیست بلکه استخراج قوانین است. نظام استشاری (دموکراسی) شرایط و معیارهای معین و خاص خود را دارد که مهمترین آنها اصل حاکمیت مردم است که در وجود آزادی شهروندان در انتخاب نمایندگانشان، آزادی مخالفت و اعتراض، آزادی بیان، احترام به رأی اکثریت، و نظارت ملی بر تصمیم‌سازان یا چارچوب‌گذاران تصمیمات تجلی می‌یابد. انتقال اختیارات به حکومت‌های محلی و واگذاری کلیه اختیارات و مسئولیتها به استانداران بدون مراجعه به حکومت مرکزی در پایتخت و انتخاب استانداران از اهالی خود استان یا واحدهای اداری و یا حکومت‌های محلی اجرای عملی نظام استشاری (دموکراسی) به معنای وسیع و فراگیر آن می‌باشد، یعنی شامل تمام عناصر و اصولی است که در نظام دموکراسی وجود دارد و عالیترین درجه

مردم سالاری را که قدرت و اختیار تصمیم‌گیری در استانها را مستقیماً، و بدون مراجعه به حکومت مرکزی، از مردم می‌گیرند برای این نظام تضمین می‌کند. آنچه گفتیم، علاوه بر عرصه سیاسی، در سایر عرصه‌ها مانند عرصه اقتصادی نیز قابل اجراست؛ چرا که این نظام رکن اصلی تحوّل اقتصادی و اجتماعی در استانها یا ایالتها و یا امثال آنها از رهگذر اهتمام به توسعه منطقه‌ای، تحوّل در اجرای خدمات، تحقق برنامه‌های تأمین غذایی و سایر عناصر و مؤلفه‌های حکومت مردم می‌باشد؛ چرا که این نظام، در واقع، بهتر می‌تواند نیازهای حقیقی هر استان را شناسایی نماید، در کارهای درون‌استانی هماهنگی بهتری به وجود بیاورد، نیروها را در راستای تأمین نیازها و خواسته‌های بومیان و مردم استان هدایت کند، و برای افزایش تولید به منظور تحقق رشد و پیشرفت و رفاه مرحله جدیدی از کار و فعالیت را آغاز نماید.

بدیهی است که حکومت مرکزی باید از سوی حکومت محلی یا استان حمایت و تقویت شود، و بالعکس. دو طرف باید بر پایه سیاست کلی هماهنگ شده میان حکومت مرکزی و حکومت‌های محلی عمل کنند؛ سیاستی که هدف نهایی آن تحقق بخشیدن به برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور و نیل به بالاترین حدّ از کارایی ممکن است.

از آنجا که هدف، به خواست خدای متعال، برقراری دولت جهانی اسلامی است، پس لازم است که چگونگی این دولت را روشن سازیم. اگر فرمولی بهتر از آن که با اصول و مبانی اسلامی سازگار باشد ممکن بود که چه بهتر وگرنه همین شکل و فرمول را می توان پیاده کرد؛ چه، حکومت فدرال هم معایبی دارد و هم محاسنی اما محاسن آن بیشتر از معایبش می باشد. حکومت فدرال يك اصل در سازمان سیاسی است که به ایالت‌های مستقل اجازه می دهد تحت يك حکومت مرکزی مشترك متحد شوند و در عین حال، اختیارات و استقلال خود را تا حدی حفظ کنند. از ویژگیهای این نظام، انعطاف پذیری است که در مفهوم اتحاد گنجانیده شده است. با آن که هر يك از سطوح حکومت از اختیارات زیادی برخوردار می باشد اما گاهی اوقات، به دلیل شرایط متغیر زمانی، میان استفاده از اختیارات و اهمیت نسبی آنها جابه جایی صورت می گیرد؛ مخصوصاً اگر تغییر همراه با رشد زیاد جمعیت باشد؛ زیرا، معلوم است که افزایش جمعیت معنایش افزایش خدمات دولتی است و این افزایش، نیاز به سازماندهی جنبه های گوناگون زندگی اجتماعی و اقتصادی و غیره دارد، بویژه اگر خواسته شود که امت از يك جامعه عقب مانده به يك جامعه صنعتی پیشرفته تبدیل گردد؛ چرا که در چنین جامعه ای روابط و مناسباتی بسیار پیچیده، مانند روابط میان کارگران و مدیریت و صنعت محلی و جامعه محلی و غیره، به وجود می آید. علاوه بر اینها، حکومت فدرال باید با تغییرات دیگری نیز هماهنگ شود؛ چون صنعتی شدن نتیجه اش پیدایش شهرهای بزرگ و گسترش مستمر در ابعاد مختلف اجتماعی

است. برای مثال، کشاورزی باید با مشکلاتی مانند مکانیزه شدن و برقی شدن و فشارهای اعتباری و نوسان قیمت‌ها مقابله کند، و این مشکلات و امثال آنها نظارت و خدمات رسانی در یکی از سطوح حکومت و یا تعدادی از آنها را می‌طلبد. بنابراین بر حکومت‌های محلی یا ایالتی و بویژه حکومت مرکزی لازم است که فعالیتها و خدمات بیشتری را به عهده بگیرند و از آن جا که گاه تعارض مصالح و یا برداشتها پیش می‌آید، پس وجود دادگاهها و مراجعی برای تفسیر قوانین موضوعه، چه در حکومت مرکزی یا در حکومت‌های محلی و ایالتی، ضرورت دارد؛ چرا که این گونه دادگاهها و مراجع و تفسیرهای آنها تأثیر زیادی در روند مدیریت در سطح فدرالی دارند. روشن است که حکومت فدرال معایب و محاسنی دارد.

معایب حکومت فدرالی

از جمله معایب این نوع حکومت عبارتند از:

1. ظهور تعارض و ناهمسازی. مانند بردن کالایی از یک حکومت به حکومت دیگر؛ که ممکن است قوانین یکی از آنها اجازه چنین کاری را بدهد و قوانین دیگری اجازه ورود کالا را به ایالتش ندهد. این مثل آن می‌ماند که یک کشور چند رئیس جمهور داشته باشد.
2. افزایش هزینه های وزارتخانه های مختلف.
3. افزایش کارمندان.
4. مشکل قوانین قضایی که ممکن است میان فردی از این حکومت و ایالت با فردی از اتباع حکومت و ایالت دیگر تعارض پیش آید. مثلاً زوج از یک ایالت باشد و زوجه از ایالتی دیگر. یا یک شریک از یک ایالت باشد و شریک دیگر از ایالتی دیگر و موارد دیگری از این قبیل.

محاسن حکومت فدرالی

از این معایب که بگذریم، حکومت فدرال محاسن فراوانی دارد که در این جا به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

1. افزایش دستیابی شهروندان به خواسته هایشان.

2. افزایش قدرت و توانایی حکومت در اداره کشور؛ چرا که حکومت واحد مرکزی قادر نیست يك حکومت پهناور و دامنه دار را به نحو مطلوب اداره کند.

3. هماهنگی دائمی؛ چون، خواسته‌های شهروندان را برآورده می‌سازد و دیگر انگیزه‌ای برای انقلاب و ناآرامی و آشوب باقی نمی‌ماند.

4. اگر قانون يك ایالت فردی را تحت فشار قرار دهد، آن فرد می‌تواند به ایالت دیگری که آن قانون مضیقه آور را ندارد، برود و این به افراد آزادی بیشتری می‌دهد، در حالی که در حکومت‌های بسیط چنین فرصتهایی فراهم نیست.

5. دادن ذکاوت سیاسی به کارمندان؛ زیرا، هم باید حکومت ایالتی را راضی کنند و هم حکومت مرکزی را و میان آن دو و حکومت‌های سایر ایالتها هماهنگی ایجاد نمایند. ما دو نوع ارتباط داریم: ارتباط میان ایالت و حکومت مرکزی، و ارتباط ایالات با یکدیگر. برای این کار لازم است که وزارتخانه جداگانه‌ای به وجود آید تا بر این هماهنگی نظارت کند و تعارضها و تناقضهایی را که ممکن است پیش آید برطرف سازد.

تفاوت قوانین در حکومت اسلامی

ممکن است کسی بگوید: در حکومت‌های لائیک و غیر دینی اختلاف قوانین معنا دارد اما در حکومت فدرال اسلامی اختلاف و تفاوت قوانین شدنی نیست؛ چرا که قانون اسلام یکی است.

جوابش این است که در حکومت فدرال اسلامی نیز این اختلاف قوانین امکانپذیر است:

اولاً: به واسطه وجود دو مجتهد مختلف الرأی در دو ایالت.

ثانیاً: به واسطه وجود مذاهب مختلف در دو ایالت.

البته مخفی نماند که این دو فرض در يك ایالت واحد نیز ممکن است. مثلاً، زوج پیرو يك مذهب باشد و زوجه پیرو مذهبی دیگر. یا یکی از آنها مقلد يك مرجع باشد و دیگری مقلد مرجعی دیگر؛ هرچند هر دوی آنها در يك ایالت به سر برند.

و ثالثاً - که عمده هم همین است - از طریق پیاده کردن کلیات اسلامی در هر ایالتی به مقتضای شرایط و مصالح آن. مثلاً دولتی وارد کردن کالای خاصی را ممنوع می کند به این دلیل که موجب ضرر زدن به کارگران آن ایالت و بیکار شدن آنها می شود، در حالی که قانون ایالتی دیگر صادر کردن کالا را ممنوع نمی کند چون این کبرای کلیه بر مصداق و مورد آن ایالت انطباق نمی یابد و موارد دیگری از این قبیل که موجب اختلاف و تفاوت در قوانین ثانوی می شود، هرچند قانون کلی در همه ایالتها یکی باشد وانگهی، وزارتخانه ای که به منظور ایجاد هماهنگی به وجود آمده است (وزارت هماهنگی) روابط میان حکومتها را که اختیارات مختلفی دارند ملاحظه می کند و توصیه ها و دستورات لازم را در زمینه شروط و قیود قانونی و تفسیر قضایی آنها، از طریق وزارت کشور، صادر می کند. برای مثال، کمیته غربی در این باره، چند نکته پیشنهاد کرده است:

اول: قیود قانونی که در مورد هر یک از حکومتهای ایالتهای فدرال پیاده می شود؛ چون این قیدها ماهیتاً قیدهایی اجرایی هستند و در دولت و در ایالتها اثر مشابه دارند، و در تقسیم کار و اختیار میان این دو سطح از حکومت تأثیر چندانی و قابل ملاحظه ای ندارند.

دوم: محذورات قانونی برای ایالتها؛ مانند دورنگه داشتن آنها از امور تجارت میان ایالتها و پول و مانند آن؛ چرا که ایالتها به سازماندهی تجارت میان خودشان از یک سو، و میان خود و حکومت مرکزی از سوی دیگر می پردازند.

سوم: زمینه فعالیتهایی که اساساً در حوزه اختیارات ایالتها می باشند، گسترده است. درست است که اختیارات مربوط به مالیاتها و تجارت که اختصاص به حکومت مرکزی دارد، زیاد می باشد اما هنوز هم فعالیت نظارتی فراوانی وجود دارد به طوری که مقدار زیاد و متنوعی از فعالیتها را در بر می گیرد. در چنین حکومت فدرالی لازم است کمیته هایی به منظور حذف مرزها و تعرفه گمرکی، ایجاد پول واحد، هماهنگی اقتصادی و غیره ایجاد شود.

هزینه های اضافی در حکومت فدرال با محاسن و مزایایی که برای این نوع حکومت بر شمردیم جبران می شود.

هزینه های سنگین در مدیریت فدرالی

ممکن است گفته شود: در حکومت فدرال، دوگانگی در خدمات اداری هزینه های هنگفتی را به همراه دارد. مثلاً وزارتخانه های بهداشت و آموزش و پرورش و غیره نیاز به پرسنل و جا و سرپرستی دارند و لازم می آید که شمار این دستگاهها بیشتر از تعداد آنها در حکومت متمرکز باشد زیرا حکومت فدرال از پیچیدگی اداری بیشتری برخوردار است.

جوابش آن است که باید همیشه مسأله اهم و مهم را در نظر داشت. در حکومت فدرال چنان که توضیح دادیم، محاسن و مزایای آن بسیار بیشتر از حکومت متمرکز است. در حکومت فدرال باید میان سطوح حکومت مرکزی و حکومتهای محلی و ایالتی همکاری و تشریک مساعی نزدیکی وجود داشته باشد، و این از راه تلاشهای مشترك و برنامه های مشترك مدیران کل امکان دارد. میزان موفقیت در این باره هم بستگی به کارآمدی طرفین در کمیته های مشترك دارد. مهم این است که هیچ يك از دو حکومت به دیگری به عنوان رقیب در قدرت نگاه نکند، بلکه به یکدیگر چونان دو همسطح و همیار بنگرند که در انجام تقاضاها و مطالبات فزاینده جامعه از آنها مکمل یکدیگرند. حالتشان نسبت به هم حالت دو وزارتخانه نسبت به یکدیگر است نه حالت دو حکومت رقیب. حکومت فدرال در رویکرد تعاونی و همکارانه شان، باید حتی الامکان از کنترل و نظارت که بر استقلال حکومتهای محلی تأثیر منفی می گذارد، بکاهد.

موارد دخالت حکومت مرکزی

البته، در مواردی استثنایی، دولت حکومت مرکزی باید در امور حکومتهای محلی دخالت کند، مانند:

1. زمانی که حکومت مرکزی تنها دستگاهی باشد که می تواند درآمدها و منابع لازم برای يك فعالیت معین را جمع آوری کند.
2. زمانی که محدود کردن فعالیت در مرزهای جغرافیایی و زمینه تخصیصی واحدهای حکومتی کوچکتر امکانپذیر نباشد.

3. زمانی که فعالیت مستلزم سیاستی هماهنگ در تمامی ابعاد جامعه باشد و از طریق کار میان ایالتها نتوان به آن سیاست نایل آمد.

4. زمانی که يك ایالت، چه از طریق کار مثبت و یا منفی، موجب وارد آمدن ضرر و زیان به ایالتی دیگر شود.

5. زمانی که ایالتها به حمایت حقوق سیاسی و مدنی اساسی که در تمامی ابعاد جامعه اعمال می شوند، نیاز داشته باشند.

6. هنگام وقوع حادثه ای غیر مترقبه مانند جنگ یا سیل یا زلزله و امثال اینها که حکومت محلی قادر به جبران کمبود و حل مشکل نیست.

وزارت مشترك میان حکومت مرکزی و حکومتهای ایالتی، این تعاون و همکاری را هماهنگ می کند. این وزارتخانه موظف است از يك سوروباط میان ایالتها را و از سویی روابط میان آنها با حکومت مرکزی را بهبود بخشد، و این کار را، همچنان که گفتیم، از راه برنامه های تحقیقاتی و انتشاراتی و اطلاع رسانی انجام می دهد. همچنین گردهمایی های کشوری و منطقه ای برگزار می کند. این گردهمایی ها از همایش مجمع عمومی ایالتها که در يك دوره زمانی تعیین شده در قانون، مثلاً هر دو یا سه سال يك بار، برگزار می شود، گرفته تا همایشها و کنگره هایی را که مختص بحث از موضوعات معین مورد علاقه قانونگذاران و مدیران ایالتها تشکیل می گردند، در بر می گیرد. وزارتخانه یاد شده، همچنین، به عنوان سرپرست کارها، با سازمانهای متعددی که به همکاری میان ایالتها اهتمام می ورزند کار می کند؛ سازمانهایی مانند کنگره فرمانداران، اتحادیه قانونگذاران، کنگره رؤای دادگاهها و کنگره اتحادیه کارکنان بودجه در ایالتها و اتحادیه کارکنان مخابرات ایالتها و جز اینها.

ممکن است کارمندان فدرالی و محلی در امر مدیریت با یکدیگر مشارکت و همکاری کنند. در این صورت کارمند ایالتی که در همان منطقه واقع است نباید سیّار باشد بلکه احیاناً باید ساکن باشد.

روشهای مختلف همکاری میان اداره تحقیقات فدرالی و حکومتهای محلی نیز يك موضوع حائز اهمیت است؛ چون اداره تحقیقات با پلیس محلی در زمینه شناسایی و

کشف گروهها و باندهای تبهکار و اسلحه گرم و شناسایی جنایتکاران مخصوصاً جرم و جنایات بزرگی نظیر آدم ربایی و قتل و سرقت از بانکها و مانند اینها همکاری می کند.

نباید نگران شویم از اینکه جهان اسلام جهانی پهناور است و يك و نیم میلیارد جمعیت با زبانها و اقوام و آب و هواهای مختلفی دارد. حکومت محلی این مشکل را حل می کند چنان که در هند نهصد میلیون و چین يك میلیارد و سیصد میلیون آن را حل کرد. حتی آمریکا با تکثیر مؤسسات و نهادهای حکومتی توانست این مشکل را حل کند. طبق آماری که در کتاب الادارة العامه (مدیریت عمومی) ترجمه «ابراهیم علی» آمده است: در آمریکا دویست و دو هزار و سیصد و پنجاه و سه واحد حکومتی محلی وجود دارد و خیلی از آنها باهم تداخل دارند. سه هزار فرمانداری و بیش از هفده هزار شهرداری و شورای شهر ادغام شده و پنجاه هزار منطقه درسی مستقل و حدود چهارده هزار منطقه خاص وجود دارد که از مناطق یا دوایری تشکیل می شوند که هر کدام به منظور خاصی ایجاد شده اند مانند صرفه جویی آب، جلوگیری از حریق، جمع آوری زباله و غیره که به جای آن که بخشهایی اداری از حکومتهای ایالت یا فرمانداری یا شهرداری باشند، جایگاه مستقلی دارند.

از طرف دیگر، بسیاری از حکومتهای محلی، اگر آزادی و اختیار بیشتری به آنها داده شود، می توانند کار خود را به نحو بهتر انجام دهند؛ زیرا، روشن است که کاستن از استقلال داخلی باعث می شود مدیریت محلی از حرکت عاجز ماند و به کارمندان محلی اجازه می دهد که از مسئولیت بگریزند و در نتیجه، هیأت قانونگذاری به جای آن که نیرو و تلاش خود را صرف امور مهم ایالت کند به جزئیات مشکلات محلی بپردازد. اگر به حکومتهای محلی آزادی بیشتر اعطا شود از عهده مدیریت بر می آیند و گستردگی حکومت، از حیث جمعیت و خاک، مشکلی برای حکومت فدراتیوی که بناست در کشورهای اسلامی ایجاد شود، به وجود نمی آورد. قبلاً گفتیم که چنانچه شکل و فرمولی بهتر از این وجود داشته باشد باید از آن بهره ببریم در غیر این صورت، فعلاً این بهترین نظامی است که می توان در حکومت مورد انتظارمان که به خواست خداوند تشکیل خواهد شد، از آن پیروی کرد.

مدیریت، خواه کوچک باشد یا بزرگ، دولتی باشد یا غیر دولتی، حالتی چون انسان و حیوان دارد. به این معنا که هرگاه مدیریت بیمار شود باید، برای کشف و شناسایی علت و یا علتهای بیماری و ضعف، معاینه شود و این معاینه ممکن است لازم باشد که به صورت جامع و شامل صورت گیرد و یا معاینه ای جزئی و موردی باشد. این معاینه را در اصطلاح اداری، «بررسی و ارزیابی مدیریت» می گویند. ارزیابی مدیریت عبارت است از عمل صورت برداری از اداره و فعالیتهای آن، این عمل گاه تمام وجود فعالیت اداری را دربر می گیرد و نه فقط جزئی از آن را، و گاهی هم قسمتی از بخشها و اجزای آن را شامل می شود. چرا که اداره مانند انسان است. همان طور که انسانی گاهی اوقات فقط یکی از اعضای بدنش، مثلاً چشمش یا گوشش یا زبانش یا دستش یا پایش یا قلبش یا کبدش، بیمار می شود و گاهی هم تمام بدنش، اداره نیز چنین است. ممکن است بیماری فقط یکی از واحدهای آن را مبتلا کند نه تمام پیکره آن را، و ممکن است تمام پیکره آن بیمار شود.

معاینه در اینجا عبارت است از بررسی و مطالعه به منظور کشف نقاط ضعف مدیریت و تقویت آنها و چیره آمدن به موقع بر علل و عوامل این ضعف تا این که مدیریت صحت و سلامت مورد انتظار را باز یابد. از آن جا که فعالیت اداری، ماهیتاً، فعالیتی متداخل و به هم پیوسته است، بنابراین اگر بتوان موارد ضعف در این زنجیره به هم پیوسته از فعالیتهای و کارهای اداری را شناسایی کرد آن گاه براحتی می توان، پیش از آن که مشکل جدی شود و درمان دشوار یا ناممکن شود، اصلاحات لازم را به عمل آورد. مدیریت از این جهت نیز

وضعیتی مانند انسان دارد، که اگر به موقع معالجه نشود چه بسا که کار درمان دشوار و یا ناممکن شود. فعالیت اداری عبارت از فعالیتی است که اشخاصی چند در يك کارگاه یا مدرسه یا بیمارستان و ... انجام می دهند. اگر کارها به بهترین وجه صورت نگیرد یا محل کار در بهترین وضع نباشد این دلیل بیماری و نشانگر وجود نقاط ضعف در اداره و مدیریت است. این بیماریهای اداری، همانند بیماریهای انسانی، علایمی دارند و این علایم نشان دهنده وجود بیماری یا ضعف می باشند. در این هنگام باید، برای شناخت نوع بیماری یا ضعف - اگر نوع بیماری یا ضعف واضح نباشد - دست به معاینه کامل زد. بیماریهای اداری دو نوع است: بیماریهای داخلی و بیماریهای خارجی. بیماریها و مشکلات داخلی از داخل خود سازمان نشأت می گیرند، و بیماریهای خارجی از رابطه سازمان با مشتریان و سرمایه گذارانش و بستنکارانش و علاقه مندانش و کسانی که با آن تعامل دارند ناشی می شود.

بیماری های داخلی يك سیستم مدیریتی

بیماریهای داخلی عبارتند از:

1. زیاد و مستمر بودن اختلافات و برخورد و اصطکاک میان واحدهای اداری سازمان. این عارضه نشانگر وجود نقاط ضعف یا خطاهایی در سازماندهی است؛ چه در تعیین مسئولیتها یا اختیارات یا روابط عمودی و یا روابط افقی.
2. افت روحیه و حالت معنوی در میان کارمندان. با مشاهده مظاهر این افت می توان به وجود آن پی برد. این مظاهر و نمودها عبارتند از: افزایش یافتن استعفاهای اختیاری، افزایش تقاضاهای انتقال و جابه جایی، افزایش انفصال خدمت، فراوانی موارد اقدامات تنبیهی، افزایش کسانی که اعلام می شود که دیگر به خدمات آنها نیازی نیست، زیاد شدن پستهای خالی که پس از گذشت مدتی طولانی همچنان خالی بمانند، پایین آمدن میانگین تولید، کاهش میانگین کار، فراوانی فضولات و دور ریزها (یعنی چیزهایی که از به کارگیری مقدار معینی از مواد برجای می ماند؛ در حالی که در يك وضعیت سالم مقدار

این پس مانده ها و فضولات کم است)، کثرت حوادث یا تکرار و تنوع آنها، فراوانی موارد غیبت يك کارمند، فراوانی افرادی که غیبت می کنند، فراوانی روزهای اعتصاب یا تعدد آن، تأخیرات مکرر يك کارمند یا فراوانی اشخاصی که معمولاً دیر سر کار می آیند، فراوانی شکایات از کارمندان که برای مدیریت یا دفاتر کار ارسال می شود، زیاد شدن مرگ و میرها در اثنای کار به طوری که نفس کار سبب این فوتها باشد، تکرار حوادث خرابی یا تخریبی که مورد اول نشان دهنده سالم نبودن ساختمان است مانند تکرار خرابیهای ناشی از برق یا آب یا گاز و غیره، و مورد دوم نشانگر وجود مشکل در میان کارمندان است به طوری که برای انتقامگیری یا برای حل مشکلاتشان دست به انفجار و اقدامات تخریبی می زنند. گاهی هم ممکن است این اقدامات ناشی از عوامل بیرون از مؤسسه باشد، مانند دشمنی ها و رقابتها و غیره.

حکومت‌های دیکتاتوری با حوادث تخریب با خشونت برخورد می کنند که این خود باعث خشونت بیشتر می شود. اما حکومت‌های دمکراتیک (استثاری) از طریق ریشه یابی این حوادث با آنها مقابله می کنند. آنها با مهار مشکل و محدود کردن آن به حد اقل ممکن، به حلّ بهینه مشکل می پردازند. در این زمینه از حکومت نام بردیم، زیرا حکومت نیز اداره ای از ادارات است و مانند دیگر ادارات خصوصی بیمار و در نتیجه ضعیف می شود.

3. تأخیر در تصمیم گیریها، این بیماری، غالباً یا ناشی از کمی تعداد مدیران است یا ناشی از تمرکز شدید قدرت و اختیارات در سطوح عالی مدیریت، و یا ناتوانی مدیران در تصمیم گیریهای درست به علت تناسب نداشتن این تصمیمات با مسئولیتهای آنها یا ضعف سیاستهای وضع شده از بالا و یا تغییر مستمر سیاستها بدون مطالعه همه جانبه موضوع است.

4. تأخیر در اجرای کار و کندی قابل ملاحظه در این باره؛ چه، تأخیر در اجرا غالباً نشان دهنده وجود نقاط ضعف در برنامه ریزی، یا بی ارتباط بودن آن با منصبهای اداری، یا مناسب نبودن کارمندان با کارهای محوله به ایشان، یا فراوانی و پیچیدگی روشهای انجام کار و یا پایین بودن روحیه که در شماره دوم ذکر کردیم، می باشد.

5. کسری اعتبار و موجودی.

6. وقوع سرقت‌های متعدد و متنوع از کالاهای انبار شده، چه این کالاها کالاهای آماده باشند یا سفارش شده یا مواد خام یا مواد و ابزارهای تعمیر و نگهداری.

7. کثرت و تعدد اختلافات شخصی و دربر گرفتن بسیاری از سطوح اداری و مدیریتی.

8. بداخلاقی و سوء رفتار میان پزشکان و پرستاران در بیمارستانها، و معلّمان و دانش آموزان در مراکز آموزشی و ... که این امر به بدنامی و بی اعتباری مؤسسه و فرار مردم از آن منتهی می شود. سوء اخلاق ممکن است به معنای عام و کلی آن باشد و ممکن است به معنای اخصّ و مربوط به مسائلی جنسی باشد.

بیماری های خارجی سیستم مدیریتی ناسالم

و اما بیماریها و عارضه های خارجی:

1. شکایات مشتریان و نارضایتی آنها؛ چه، شکایات مستمر و مکرر مشتریان از علایم ضعف مدیریت است؛ خواه این شکایتها مربوط به کالا باشد یا به خدمات که ارائه می شود یا به قیمتها یا به سطح کیفیت کالاها یا به درجه تنوع آنها یا به نحوه ارائه کالا یا به موعد تحویل آنها یا به ضعف خدمات رسانی، مانند عدم پیشرفت و موفقیت دانشجویان و دانش آموزان در آموزشگاه، یا بهبود نیافتن بیماران در بیمارستان یا زایمانهای غیر بهداشتی در زایشگاه و مواردی از این دست. فرقی هم نمی کند که شکایات به گونه ای آشکار باشد یا به گونه خاموش مثل سرپیچی، و یا کمتر تعامل و همکاری کردن با سازمان. گاهی اوقات، مسأله بسیار خطیر می شود و آن زمانی است که مشتریان تصور پست و یا بدی از سازمان داشته باشند، و خطر وقتی بیشتر می شود که این ایده و تصور به افکار عمومی سرایت کند؛ چرا که این امر مؤسسه را از اعتبار و موقعیت می اندازد و مردم از اطراف آن پراکنده می شوند.

2. کاهش مستمر فروش در مؤسسات اقتصادی، یا کاهش دانش آموزان در يك آموزشگاه، یا کاهش بیماران مراجعه کننده به بیمارستان و ... چون سقوط پیاپی ارقام فروش یا خدمات به طوری که نتوان آن را با عوامل بیرون از اراده مدیریت توجیه کرد، از

مهمترین عارضه‌ها و علایمی است که نشانگر ضعف مدیریت می‌باشد. از این سخن نباید این طور فهمید که عکس قضیه نیز صادق است؛ چون نسبت میان آنها از نوع نسبت دو ضدی نیست که شق ثالثی ندارند. توضیح آن که گاهی اوقات دو چیز ضد همدند (به معنای منطقی آن) و شق ثالثی ندارند مانند نور و ظلمت، و گاهی مابین آنها يك یا چند شق وجود دارد مانند سیاهی و سفیدی. مورد بحث ما از قسم دوم می‌باشد؛ زیرا، افزایش فروش يك مؤسسه اقتصادی یا دانش آموزان يك آموزشگاه یا مراجعه کنندگان به بیمارستان دلیل بر توانمندی مدیریت نیست؛ چون ممکن است این عامل ناشی از نبود آموزشگاههای دیگر و ادارات موازی برای رفع کارها و نیازهای مردم باشد.

3. دشواری در تأمین مالی سازمان. هرگاه سازمان در دستیابی به اعتبارات لازم برای سرمایه‌گذاری با صعوبت مواجه شود، این امر نشانگر ضعف مدیریت است. امتناع برخی بانکها یا شرکتها و یا افراد از تأمین مالی سازمان یا محدود کردن بی دلیل و ناموجه آزادی آن با قید و شرطهای ضمن العقد از مصادیق این صعوبت و دشواری است.

4. کاهش مستمر در سودآوری سازمان. هرگاه سودآوری سازمان مستمراً کاهش یابد، این امر نشان دهنده وجود نقصی است که سازمان را تهدید می‌کند، و مستلزم بررسی مدیریت جهت شناسایی نقطه ضعف می‌باشد. سودهای سازمان را باید با میزان اموالی که در آن سرمایه‌گذاری شده است سنجید. این همان چیزی است که به آن سود سرمایه بهره برداری شده می‌گویند و حاصل خارج قسمت سود بر سرمایه می‌باشد. قوانین اقتصادی اقتضا می‌کند که پول اندازه خاصی از سود به همراه داشته باشد مثلاً بیست درصد. پس اگر دیدیم که مقدار سود از این حد کمتر شده است این نشان می‌دهد که در مدیریت ضعف وجود دارد بویژه اگر این میانگین سود پیوسته رو به کاهش باشد. مثلاً اگر در سال اول سودآوری سازمان بیست درصد باشد و سال بعد پانزده درصد شود و سال بعدش ده درصد و ... این نشانگر ضعف فزاینده در مدیریت است.

5. تأخیر مستمر و مکرر در کالا یا موادّ وارده برای سازمان که نشانگر وجود مشکلات پنهان، مانند سیاست غیر واقع بینانه انبارداری یا برنامه ریزی نادرست برای عملیات،

است. همچنین شکایات مکرر درباره کیفیت کالاهای وارده غالباً نتیجه پیروی از سیاستهای خرید نادرست می باشد.

6. شکایات سرمایه گذاران از کم بودن سود به دست آمده و سود تقسیم شده، یا سودی که ذخیره شده، یا سقوط موقعیت و اعتبار بازاری سازمان. البته، این امر با درستی نسبت سود منافاتی ندارد.

7. شدت رقابت. این امر نشان دهنده وجود نقطه ضعف است. این نقطه ضعف حتی ممکن است در، مثلاً، مکان و موقعیت مؤسسه باشد که می بایست کارگاه و کارخانه در جای دیگری نصب می شد به طوری که نزدیک کارگاه و کارخانه رقیب نباشد. این یک عارضه خارجی است که باید آن را برطرف کرد وگرنه مؤسسه رو به ضعف و احیاناً فروپاشی و انحلال می نهد.

8. کثرت مشکلات دولتی. این مشکلات گرچه ممکن است به خاطر فساد دولت، مخصوصاً در رژیمهای دیکتاتوری، به وجود آید اما توانمندی مدیریت می تواند، از رهگذر دوستیها و هدایا و غیره، این گونه مشکلات را دفع کند.

9. آزار و اذیت شدن مردم از اداره. مانند ناراحتی آنها از وجود فرودگاه که، گرچه در ابتدا در فاصله دور از منازل مسکونی ساخته شده اما تدریجاً - بر اثر توسعه شهر - نزدیک خانه ها قرار گرفته و اکنون سر و صداهای هواپیماها باعث آزار و ناراحتی مردم می شود.

10. دور شدن و فاصله گرفتن مردم از اداره به هر دلیلی، مانند مثلاً خراب شدن روستا بر اثر سیل یا زلزله یا احداث راه آهن یا جاده و امثال اینها که موجب می شود مردم به مؤسسه، مدرسه باشد یا بیمارستان یا کارخانه و یا هر چیز دیگری، اقبال نشان ندهند.

غالباً این رئیس هیأت مدیره یا مقامات عالی رتبه هستند که برای شناسایی محل اشکال و نقطه ضعف در مؤسسه و رفع آن، دست به تحقیق و بررسی می زنند اما بعضیها معتقدند که پرداختن مدیر کل و یا مقامات عالی رتبه به کار تحقیق درباره مدیریت کار درستی نیست؛ چون اینان، غالباً غرق در آن فضایی هستند که همان فضا مشکلات را آفریده است و چون این افراد به مشکلات خو گرفته اند، تشخیص منابع مشکلات برایشان دشوار

است. علاوه بر این، تحقیق غالباً آزادی عمل اینان را محدود می کند و این چیزی است که این افراد خواهان آن نیستند. همچنین، کارکنان، عموماً سعی می کنند از وضعیت موجود دفاع کنند و این چیزی است که در رئیس هیأت مدیره یا مقامات عالی رتبه تأثیر می گذارد و نمی توانند در برابر این دفاع مقاومت کنند.

مدیران و ضرورت مشورت

بنابراین، در صورت امکان، بهتر است رئیس هیأت مدیره یا مقامات عالی رتبه با همکاری آژانسهای مشاوره ای ورزیده در عرصه مدیریت یا کمیته ای از مدیران سازمان به کار تحقیق بپردازند تا نه آنها که در فضای مؤسسه غوطه ورنند به تنهایی اقدام به این کار کرده باشند و نه مشاوران یا متخصصان؛ بلکه کمیته ای مرکب از هردوی آنها اقدام به تحقیق نمایند. چرا که تحقیق باید به یکی از دو طریق صورت پذیرد: یا از طریق مؤسسات مشاوره ای و متخصصان در مدیریت، یا از طریق کمیته ای از مدیران سازمان. هر یک از این دو راه مزایا و معایبی دارد. مثلاً برخی مزایای استفاده از آژانسهای مشاوره ای و کارشناسان مدیریت عبارتند از:

1. تخصص.

2. واقع گرایی و دوری از جریانهای سیاسی و عاطفی درون سازمان، و نداشتن ارتباطی خاص با هیچ گروهی.

از جمله معایب آن نیز موارد زیر است:

1. نداشتن شناخت کامل از شرایط سازمان.

2. احتمال درزکردن اسرار به بیرون سازمان.

3. زیاد بودن مبلغی که این مؤسسات و آژانسها تقاضا می کنند.

بنابراین، بهتر است که جمع میان این دو روش شود تا یکدیگر را کامل سازند و جایگاه ضعف روشن گردد و راه علاج موفقیت آمیزی ارائه شود.

ص: 538

اشاره

زن از قدیم الایام در زمینه های کشاورزی و فروشندگی و مامایی و غیره کار می کرده و می کند، و در حال حاضر کار در مؤسسات جدید مانند بیمارستانها و خانه های سالمندان و کارگاهها و کارخانه ها و غیره به کارهای قبلی او اضافه شده است. هم جامعه و هم دولت باید زن را به عنوان يك كَلّ طوری اداره کنند که نه با زن بودن او منافاتی داشته باشد و نه با اشتغالش به امور خانه و با موازین اسلامی نیز سازگار باشد. و این کار، با اتخاذ پاره ای تدابیر شدنی است که ما در این جا در حدّی که گنجایش اندک این کتاب اجازه می دهد، به چند مورد آن اشاره می کنیم:

برخی از بایسته های مدیریتی و شغلی درباره زنان شاغل

اول: دادن مرخصی بدون حقوق به زن در صورتی که زن بخواهد برای مدت شش ماه یا بیشتر و کمتر - که این بستگی به مقررات اجتماعی دارد - به خارج مسافرت کند. پیداست که زن کارمند یا کارگر هدفش از رفتن به خارج یا تحصیل است یا آموزش دیدن و یا اموری از این قبیل.

دوم: اعطای مرخصی بدون حقوق به زن برای نگهداری و مراقبت از کودکش. مدت این مرخصی باید در حدّی باشد که با محیط سازگاری و تناسب داشته باشد، مثلاً يك سال یا کمتر و بیشتر، و سه بار یا کمتر و بیشتر در طول مدّت خدمتش. در این مدت، کارفرما باید حق بیمه او را، طبق مقررات بیمه های اجتماعی پرداخت کند یا، بر حسب قانون درست و عادلانه، مبلغی به عنوان جبران حقوقی که از بدو تاریخ مرخصی استحقاق آن را

داشته است، پرداخت شود. این به انتخاب زن بستگی دارد.

سوم: برای کمک به خانمها در مقابله با مشکلات زندگی معیشتی، لازم است به زن اجازه داده شود که نصف ایام رسمی کار را به کار پردازد و نصف مزدی را که استحقاق دارد دریافت کند. در این صورت، نصف مرخصیهای استحقاقی و استعلاجی تعیین شده برای او باید برایش منظور گردد. باید مزد او به اندازه کارش باشد نه کمتر؛ چیزی که در بسیاری از کشورها معمول است. اینها به زن ظلم می کنند و با آن که کارهایی که زن انجام می دهد ممکن است با کارهایی که مرد انجام می دهد یکسان باشد، مع ذلك به زن مزد کمتری از مرد می دهند.

چهارم: لازم است به زن حق استفاده از مرخصی زایمان، به مدت سه ماه یا کمتر و بیشتر، در قبل از زایمان و بعد از آن داده شود. او در طول مدت خدمت کارمندی اش باید بتواند سه بار از این مرخصی استفاده کند و هر بار هم حقوقش به طور کامل پرداخت شود و جزء مرخصی سالانه تعیین شده برای او محسوب نگردد. يك جامعه سالم ممکن است لازم بداند که بیشتر و یا کمتر از سه بار در طول مدت خدمت، این مرخصی به او داده شود.

پنجم: لازم است مهد کودکهایی برای نگهداری از کودکان ایجاد شود؛ چون، خانم کارگر یا کارمند مجبور است برای حاضر شدن در محل کار کودک خود و نگهداری از او را رها کند و این بر ثبات روانی او در هنگام انجام وظیفه تأثیر می نهد. همچنین ممکن است در تولید او اثر بگذارد. حل این مشکل مستلزم توسعه در ایجاد مهد کودکهای عمومی در مناطق و محلات نزدیک به محل سکونت، یا در واحدهای اداری و تولیدی است. این مهد کودکها باید پیشرفته و برخوردار از سرپرستی شایسته باشند و به جنبه تربیتی و بهداشتی کودک اهتمام ورزند. تحقق این چیزها هم تلاشهای همه جانبه ای را می طلبد، و برای حل این مشکل مراجع متعدد، از دولت گرفته تا مردم و تشکیلات مربوط به زنان و غیره، باید همیاری و همکاری کنند.

ششم: فراهم آوردن لوازم خانگی راحتی بخش؛ چه، تهیه این لوازم به خانم شاغل امکان می دهد که کارهای منزلش را به سهولت و آسانی انجام دهد. حل این مشکل ضرورت تسهیل دستیابی زن به چنین لوازمی با قیمتها و شرایط مناسب را می طلبد.

دستگاههای دولتی و واحدهای اداری و سندیکاها و تعاونیها و غیره می توانند در تهیه این گونه کالاها که امروزه از نیازهای اساسی هر خانواده ای شده است، مشارکت کنند.

هفتم: تهیه کالاهای مصرفی؛ چرا که خانم شاغل وقت و نیروی زیادی را صرف تهیه مایحتاج خود، از کالاهای مصرفی می کند. برای حل این مشکل باید ایجاد تعاونیهای مصرف در محل سکونت و محل کار و مجتمع ها را توسعه داد و ضمناً سعی کرد کالاهای پیشرفته و مجهزی را تولید کرد و آنها را در بسته های مناسب از حیث حجم و نوع و قیمت به طوری که با نیاز و خواستها و تواناییهای مصرف کننده سازگار باشد، بسته بندی نمود.

هشتم: فراهم آوردن فضای مناسب برای آموزش یافتن زن هر چند سنش بالا باشد؛ چه، علم علاوه بر این که آموختنش يك وظیفه شرعی است و نور و روشنایی می باشد، موجب پیشرفت انسان در جامعه و پیشرفت جامعه می شود.

نهم: خدمات ارتباطاتی؛ ارتباطات و ترابری در عصر حاضر، بویژه در شهرهای بزرگ، از مهمترین مشکلاتی است که جامعه عموماً و زنان خصوصاً از آن رنج می برند، و بر روحیه زن تأثیر بیشتری دارد. بعلاوه، در کارآیی تولیدی فرد، چه مرد و چه زن، نیز تأثیر می نهد. برای حل این مشکل یا کاستن از شدت آن، دستگاههای دولتی و واحدهای اقتصادی و تعاونیها و سندیکاها می توانند با خرید یا اجاره وسایل ارتباطی ویژه کارکنان زن و مرد و غیره، و نیز تهیه اعتبارات مالی لازم برای این کار، ایفای نقش کنند. اداره نقلیه نیز می تواند نقش مهم و فعالی در این زمینه ایفا کند، از طریق تهیه طرحی موقت برای نوسازی خودروهای عمومی و تعمیم ایده فروش و یا اجاره دادن آنها به طرفهای ذینفع در ازای حق اشتراك، و استفاده از آنها در طول روز یا در هنگام رفت و برگشت به سر کار.

همچنین، مؤسسات، چه يك بیمارستان باشد یا آموزشگاه یا کارگاه یا کارخانه یا زایشگاه و یا هر مؤسسه دیگری، می توانند سرویسهایی مخصوص ایاب و ذهاب خانمها به محل کارشان قرار دهند.

دهم: تشکیل جمعیتهای مربوط به زنان برای امور مختلف خانمها مثل امر تحصیل، خطابه، ازدواج، آموزش حرفه ها مانند خیاطی و گلدوزی و غیره، امور مربوط به مادر و کودک، ایجاد اشتغال مناسب برای زنان بیکار و غیر شاغل، امور مربوط به زنان سالخورده

و رسیدگی به آنها، امور مربوط به دختران در خانه مانده، حل مشکلات خانوادگی، زایمان، بیماریهای زنانگی، جلوگیری از لغزیدن آنها در گرداب فساد و جریانهای وارداتی، رفع کمبودهای مادی فردی یا اجتماعی زنان، حل مشکلات حکومتی و دولتی آنها و اموری از این قبیل. این جمعیتها و انجمنها نقش مؤثری در تأمین نیازهای زنان و رفع کمبودها و کاستی های آنان و از بین بردن فلج و از کار افتادگی ناشی از فشارهای فزاینده جامعه و حکومت بر آنها ایفا می کنند. دولت و جامعه باید به اندازه کافی از زنان و امور مربوط به آنها حمایت به عمل آورند و مسائل و مشکلات زنان را بررسی علمی و عملی کنند و راه حلهای مناسب ارائه دهند. چرا که اهتمام به مشکلات زنان و حل این مشکلات و فراهم آوردن زمینه ترقی و پیشرفت خانمها اهتمام به این قشر تنها نیست بلکه اهتمام ورزیدن به مجموعه بشری و بویژه به مردان است؛ زیرا که زن برای بشر هم مادر است و هم همسر و هم خواهر و هم دختر و هم عمه و هم خاله و ... نگهداری و مراقبت از زنان و حل مشکلات آنها و تشویقشان به کار و فعالیت و نظارت بر کارآیی عملکرد آنان و سوق دادنشان به سمت پیشرفت و ترقی در حدودی که شرع مقرر فرموده است، در واقع حفظ و نگهداری از زن و خانواده، و به طور کلی، جامعه می باشد.

یازدهم: اهتمام ورزیدن به امور اخلاقی و مذهبی زنان. در زمان رسول خدا صلی الله علیه و آله زنان در نماز جماعت آن حضرت حاضر می شدند. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله زنی به نام «امّ ورقه» را به عنوان امام جماعت برای خانمها تعیین کرد تا هرکس بخواهد، همان طور که در نماز جماعت خود آن حضرت شرکت می کند، در نماز آن خانم نیز حاضر شود. زنان به همراه رسول خدا صلی الله علیه و آله سفر می کردند، حج می گذاشتند، عمره به جا می آوردند، در جنگها حاضر می شدند و به فراخور حالشان به مردها کمک می کردند. در دوران حکومت امیرمؤمنان علی علیه السلام در کوفه برخی مساجد مخصوص زنان بود. بنابراین، باید حسینییه ها و مدارس زنانه ای که مطابق با مقتضیات روز باشد، ایجاد کرد. ایجاد زایشگاهها، مهد کودکها، خانه های سالمندان، کانونهای حمایت و سرپرستی و امثال اینها نیز ضروری است؛ زیرا این مراکز نیازهای این قشر را برآورده می سازد و آنها را از گرداب عقب ماندگی که او را در آن انداخته اند و باعث از بین رفتن دین عده ای و دنیای عده ای دیگر شده، نجات می دهد.

از آنجا که ما در یکی از کتابهایمان که مستقلاً درباره زن نوشته ایم به پاره ای امور مربوط به زنان پرداخته ایم، و قصدمان در این جا تفصیل مسائل مربوط به زن نیست بلکه، به مناسبت بحث از مدیریت به طور کلی، خواستیم اشاره ای به اداره زنان از سوی جامعه بکنیم؛ لذا به همین مقدار از بحث بسنده می کنیم، و این بحث را با داستان مشهوری از ام سلمه (رضی الله عنها) به پایان می بریم که از رسول خدا صلی الله علیه و آلهخواست به امور زنان اهتمام ورزیده شود و پرسید که چرا زن نباید از حق و حقوقی مانند مرد برخوردار باشد. در پاسخ به او، خدای عزوجل این آیه مبارکه را نازل فرمود که: «إِنَّ الْأُمَمَ لَمِيمِينَ وَالْمُسَ لِمَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْقَنَاتِ وَالْقَنَاتِ وَالصَّادِقِينَ وَالصَّادِقَاتِ وَالصَّابِرِينَ وَالصَّابِرَاتِ وَالْخَشِيعِينَ وَالْخَشِيعَاتِ وَالْمُتَصَدِّقِينَ وَالْمُتَصَدِّقَاتِ وَالصَّائِمِينَ وَالصَّائِمَاتِ وَالْحَافِظِينَ وَالْحَافِظَاتِ وَالذَّكِرِينَ اللَّهُ كَثِيرًا وَالذَّكِرَاتِ اللَّهُ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرًا عَظِيمًا»⁽¹⁾؛ همانا مردان و زنان مسلمان، و مردان و زنان مؤمن، و مردان فرمانبردار، و مردان و زنان راستگوی، و مردان و زنان شکیبا، و مردان و زنان فروتن، و مردان و زنان صدقه دهنده، و مردان و زنان روزه گیر، و مردان و زنان پاکدامن، و مردان و زنانی که یاد خدا بسیار می کنند، خداوند برایشان آمرزشی و مزدی بزرگ آماده ساخته است⁽²⁾.

خداوند با این آیه فهماند که مرد و زن در برابر قانون خدای سبحان برابرند، و هر دو وظایف و حقوق یکسانی دارند مگر در مواردی که شرع استثنا نموده و در فقه اسلامی معروفند، و در قرآن کریم، با آیه «وَلِلرِّجَالِ عَلَیْهِنَّ دَرَجَةٌ»⁽³⁾؛ «و مردان بر آنان درجه برتری دارند»، به آن اشاره شده است.

ص: 543

1- . احزاب / 35.

2- . احزاب / 35.

3- . بقره / 228.

مسأله پنجاه و پنجم: رابطه فعالیت اجرایی و فعالیت مشورتی (ستادی)

اشاره

هر اداره ای خط مشیی دارد که بر اساس آن حرکت می کند، و در کنار آن از عنصر مشورت نیز، برای اصلاح نواقص و یا بهبود روزافزون اداره، بهره می گیرد. این یکی از فراوان روابطی است که در درون سازمان به وجود می آید، ولی رابطه میان کار اجرایی (صفی) و کار مشاوره ای (ستادی) پایه و اساس همه روابط دیگر را تشکیل می دهد.

واحدهای اجرایی یا صفی در اداره واحدهایی هستند که مستقیماً برای تأمین اهدافی که مؤسسه برای آنها ایجاد شده است فعالیت می کنند و مؤسسه به واسطه این واحدها به نتایج و اهداف خود می رسد. اما واحدهای مشاوره یا ستادی واحدهایی هستند که خدمات تخصصی و کارشناسی در زمینه های مسائل حقوقی، قانونی، مالی، کارگزینی، تحقیقات، برنامه ریزی و روابط عمومی در هر یک از بخشهای کار و اجتماع و بخشهای دولتی ارائه می دهند. روابط میان این دو نوع فعالیت، ستادی و صفی، به دلیل حالت ناسازگاری و تضادی که بین آنها وجود دارد از دیرباز همواره محلّ بحث بوده به طوری که برخی علمای مدیریت به این عقیده گرایش نشان می دهند که سازگاری و هماهنگی درست میان صف و ستاد یکی از دشوارترین زمینه های مدیریت را تشکیل می دهد.

موارد تداخل امور اجرایی و ستادی کار اجرایی و کار مشاوره در فرایندهایی از سطح برنامه ریزی و سطح اجرا تداخل پیدا می کنند. علاوه بر این، ستاد در صف نیز مداخله می کند؛ چرا که نیاز فزاینده به تقسیم

دقیق تر کار و تخصص، به نوبه خود، اهمیت کار ستادی و مشاوره را در بسیاری از مؤسسات کلان مانند مؤسسات دولتی بیشتر می سازد، به طوری که کار مشاوره در برنامه های تخصصی و متنوع به عنصری ضروری در مدیریت یکپارچه و متوازن دارای شعبه ها و شاخه های فراوان، تبدیل می شود. بنابراین، شمار کارمندان ستادی، به سبب تنوع و گوناگونی کارهای مورد مشورت، مضاعف می گردد؛ چه، قسمتی از این کار با انواع وظایفی که قبلاً کارمند اجرایی و یا مدیر، خود به خود، آنها را انجام می دادند تداخل پیدا می کند، و از این رو کار ستادی تا حدی به آمیزه ای از فعالیت مستقیم و غیر مستقیم تبدیل می شود، و متضمن راهنمایی و نیز صدور دستور به کارمند صف می گردد. در حالی که عملاً باید یک وظیفه خالص وجود داشته باشد که به یکی از این دو نوع محدود شود. برخی متفکران سعی می کنند مشکل را با این جمله ساده کنند که: هر گروهی که حق صدور دستور داشته باشد واحد صفی به شمار می آید. بنابراین، هر یک از وظایف ستادی و صفی را تقریباً همیشه یک مجموعه واحد فرا می گیرد، و این روابط پیچیده انسانی است که ستاد و صف یا مشاوره و اجرا را از یکدیگر متمایز می سازد، هر چند هر دو در وجود یک شخص جمع شده باشد؛ چون ممکن است آن فرد مجری باشد و ممکن است مشاور، و از آن جا که این دو با یکدیگر درهم می آمیزند و تداخل می یابند لذا پرسشهایی درباره واقعیت مطلب و حد و حدود هر یک از این دو وظیفه مطرح می شود. مثلاً می پرسند: آیا همیشه این طوری است که واحدهای صف و ستاد با یکدیگر کار می کنند چنان که باید باهم کار کنند؟

آیا باید خدمات ستادی متمرکز باشد یا غیر متمرکز؟ چه زمان باید پستهای ستادی جدیدی ایجاد شود؟ آیا لازم است کمیته ای اداری متشکل از کارمندان عالی رتبه صف و ستاد تشکیل شود تا حد و مرز هر یک از صف و ستاد را روشن سازد؟

یکی از مشکلاتی که در این باره پیش می آید این است که کارمند صف هیچ گاه از مشاور رئیس شرکت هیچ گونه مشورتی نمی خواهد بلکه در واحدی که کار می کند همیشه با نظر خودش عمل می نماید. از طرف دیگر، رئیس بخش مشورت نیز از شدت تعصبی

که به وظیفه اش دارد سعی می کند آرا و نظرات خود را، حتی شده از طریق توسل به تشویق و توبیخ و غیره، بر دیگر مدیران تحمیل کند.

چگونه است اگر رئیس يك قسمت، بدون توجه، در يك اجتماع موافقت کند که آنچه را گروههای صف و ستاد، مشترکاً، تصویب می کنند به اجرا درآورد و یا هیچ يك از آنها را به اجرا در نیاورد؟

چگونه است اگر کارمند ستادی را رئیسش مأموریت بدهد تا دستوری را به مدیر يك کارخانه که مرئوس است برساند ولی او، به دلیل این که با آن دستور موافق نیست، آن را مطابق نظر خودش تغییر دهد؟

چگونه است اگر مدیری ادارات ستادی ایجاد کند اما آنها را در همه جا به عنوان دستگاههای سرپرستی به کار گیرد و در نتیجه باعث بروز اصطکاک شود؟

آیا ممکن است ادارات جدید هر دو وظیفه اجرایی و مشورتی را در يك نفر جمع کنند به این معنا که آموزشگاهها یا دوره هایی برای ادغام صف و ستاد ایجاد شود تا کارمند به هر دو کار پردازد؟

در این باره پرسشهایی از نوع دیگر نیز می توان مطرح ساخت، مانند میزان اختیار ستاد در صدور اوامر و مانند آن.

آیا چیزی به نام مدیریت ستادی شنیده شده است؟

آیا کارمند ستادی در کار اجرا یا امور صف دخالت می کند؟ و سؤالات دیگری از این قبیل.

جاذبه فعالیت ستادی

در حال حاضر، در دانشکده ها و دانشگاهها گرایش به آموزش کارشناس در موضوعات ستادی مشخصی، مانند اداره کارگزینی و مالی و حقوقی و غیره، وجود دارد. این گونه وظایف جزئی از تشکیلات هر سازمانی با هر حجم و اندازه ای می باشد. دادن اطلاعات راجع به این وظایف، با روشهای به هم پیوسته، در مدیریت عمومی یا مدیریت بازرگانی کار آسانی است. علیهذا شمار زیادی از دانش آموختگان دانشگاهی به کارهای

ستادی می پردازند و به وارد شدن به این میدان تشویق می کنند و اهتمام شدیدی به آن نشان می دهند. متخصصان کار ستادی، به طور کلی، مانند صاحبان مشاغل بالا کار خود را بسیار مهم و باارزش و مؤثر جلوه می دهند. البته این بدان معنا نیست که باید از اهتمام به آموزش وظایف ستادی کاست بلکه به معنای این است که باید به کار اجرایی یا صنفی نیز حداقل به همان اندازه اهتمام نشان داد، و دانشجویان مستعد تشویق شوند که به کار اجرایی مستقیم بپیوندند یا از وظیفه ستادی چونان نقطه انتقال و گذر به کار صنفی استفاده کنند نه این که مقام کارمند ستادی را بالا برند و از مقام و منزلت کارمند صنفی بکاهند به طوری که دانشجوی به دومی رغبت نشان ندهد.

ساده ترین کار ستادی در سازمان کار دستیار رئیس اجرایی است. این دستیار ممکن است منشی خصوصی باشد یا دستیار شخصی یا مشاور در یک جنبه. او معمولاً در بیرون از حوزه اختیار قرار دارد. فرض کنیم مجری صنفی معتقد است که به دو یا شاید سه نفر از این دستیاران نیاز دارد این جاست که رابطه میان صف و ستاد پیچیده می شود. اگر این مجری وقت مناسب و کافی صرف ملاقات و مذاکره با این سه دستیار کند بیگمان این امر از وقت ملاقات و گفتگوهای او با کارمندان اجرایی که مستقیماً با وی در ارتباط هستند خواهد کاست. بنابراین، وی در همین حد متوقف می شود و به اضافه کردن کارمند ستاد و توسعه دفترش ادامه نمی دهد. و چنانچه افزایش کارمند ستادی ضرورت یابد در این صورت واحدی در سطح قسمتها ایجاد می کند، و اگر سازمان به اندازه ای گسترش یابد که کمک بیشتری از وظایف ستادی طلب کند در این هنگام قسمتهای مستقلی برای امور کارگزینی و امور حقوقی و امور روابط عمومی و غیره به وجود می آورد که هر یک از آنها برای خود دارای رئیسی می باشد، و از آنجا که رئیس دو قسمت صنفی و ستادی وقت لازم و کافی برای اداره هر دوی آنها را - اولی ها را با صدور اوامر و دستوالعمل و دومی ها را با بحث و گفتگو و قانع کردن و قانع شدن - ندارد، بنابراین لازم است که معاونان و دستیاران دیگری داشته باشد که به جای او به هر دو کار پردازند. چون از یک طرف مسئولیت ستادی دارد و لذا نمی تواند بی محابا به سرعت فرمان صادر کند و از طرف دیگر مسئولیت

صفی دارد و نمی تواند چشم بسته و بیدرنگ نظری مشورتی را بپذیرد و یا ردّ کند.

به هر حال، به ندرت پیش می آید که يك وظیفه ستادی از مرز مشورت دهی و واداشتن مجری به تفکر و عریان کردن حقایق در برابر او برای کمک به کار برنامه ریزی فراتر نرود بلکه احیاناً بر رؤا و مدیران اعمال قدرت می کند و به آنها دستور می دهد. کارمند ستادی، گاهی اوقات علاوه بر دادن مشورت و راهنمایی اقدام به کارهایی می کند که با کارهای اجرایی یا صف درهم می آمیزد. مثلاً مستقیماً به صدور اوامر می پردازد. برای مثال، مدیریت مالی به کار ستادی یعنی ابتکار راههای بهتر برای محاسبه هزینه ها می پردازد و در عین حال به کار صفی یعنی دفترداری و بررسی صورت هزینه ها نیز مبادرت می ورزد. یا قسمت کارگزینی به وظیفه ستادی یعنی دادن مشورت به رئیس اجرایی درباره چگونگی بالا- بردن روحیه کارمندان می پردازد و در عین حال کار طبقه بندی مشاغل و ارزیابی کارآیی و امور مربوط به تأمین اجتماعی و نظام بازنشستگی را نیز اداره می کند. یا قسمت حقوقی به کار ستادی و ارائه مشورت برای حرکت در چهارچوب قانون می پردازد و مع ذلك اقدام به حضور در دادگاهها نیز می کند. یا قسمت روابط عمومی کارمندان صف را راهنمایی می کند که چگونه موجبات رضایت خاطر کارگران و سهامداران را فراهم آورند اما در عین حال به کار اطلاع رسانی در رادیو و تلویزیون و مطبوعات و غیره نیز مبادرت می کند. هرچه سازمان بزرگتر و فعالیتهايش متنوع تر باشد وظایف ستادی آن نیز متنوع تر می گردد و پر کردن خلاء میان سازمانهای رسمی صف و سازمانهای رسمی ستاد اهمیت بیشتری پیدا می کند؛ چرا که کارآیی سازمان در واقع عبارت است از مهارت در ایجاد بافتهایی که اجزای سازمان را به هم پیوند می دهد مخصوصاً اگر اجزای آن چنین اجزایی باشد یعنی برخی صفی و اجرایی باشند و برخی ستادی و مشورتی و در يك سیاق و از يك سنخ نباشند.

مطلب دیگر این که کارمند ستاد، از يك طرف، باید عام و جامع باشد و از طرف دیگر، خاصّ تا این که بتواند خاصّ را تعمیم دهد و عامّ را تخصیص زند، تا اندیشیدن و کار تخصصی مضیق را به معانی وسیع تری انتقال دهد که مافوق او را در به دوش کشیدن

وظیفه رهبری در داخل سازمان کمک کند. همچنین باید بتواند عام را تخصیص زند و دامنه آن را تنگ سازد؛ چون بسیاری اوقات مشاور یک مورد جزئی می بیند و با ملاکی که در دست دارد، آن را تعمیم می بخشد و درباره آن ملاک به مدیریت مشورت می دهد تا طرف مشورت کننده آن حکم را به اُشباه و نظایرش تعمیم دهد.

خیلی وقتها هم بر عکس است. یعنی عمومیتی را در یک مورد می بیند اما آن عموم ربطی به مدیریت پیدا نمی کند بلکه به نحو جزئی و موردی مرتبط است. فی المثل می بیند فلان حزب یک حزب مخرب است اما این کلیت ربطی به مؤسسه ندارد بلکه آنچه به مؤسسه مربوط می شود شخص فلان کارمند است. لذا مشاور لزوم انتقال آن کارمند به جایی که نتواند با سایر کارمندان تماس داشته باشد و نقش تخریبی ایفا کند را به مدیریت توصیه می کند. طرف مشورت کننده این اختیار را دارد که به مشاور صلاحیت دادن نظر مشورتی در یک ناحیه خاص یا در چند ناحیه را اعطا کند. به کسی که مدیر یک واحد ستادی معینی هست، در صورتی که جز در همان ناحیه صلاحیت و اختیار ندارد، نباید اجازه داد که در وظایف ستادی دیگر خودسرانه دخالت کند بلکه هر مدیری باید در چهارچوب تجربه و تخصص خود باقی بماند و به هیچ یک از آنها نباید قدرت زیادی داده شود. کار کارمند ستاد عمدتاً عبارت است از: کم کردن فشارها از مقامی که این وظیفه را به او محول کرده است، ارزیابی هر موضوعی در پرتو تمام روابط و پیوندهای آن با وظایف گوناگون داخلی و سیاست کلی خارج از اداره سازمان، و تعیین شرایط هر مورد و ارائه آنها به مقام مشورت خواه.

رئیس حکومت نیز، همچون رئیس کارخانه یا مدرسه یا بیمارستان و امثال اینها، گاه برای مشورت کردن نیاز به شمار زیادی از کارمندان ستادی یا مشاور دارد و گاه به تعداد کمتری و این بستگی به بزرگی یا کوچکی آن حکومت دارد. وقتی بین رئیس یک حکومت و رئیس یک اداره یا یک وزیر مقایسه می کنیم، آنچه که رئیس حکومت را متمایز می سازد نیاز او به تعداد بیشتری کارمند برای انجام وظایف ستادی می باشد؛ علش هم تنوع و زیاد بودن حجم کار است که برنامه ریزی و هماهنگی و دادن پیشنهاد و مشورت و

امثال آن را می طلبد. بسیاری از این کارها را وزارتخانه ها می توانند متکفل شوند مثلاً در زمینه حقوقی دادستان کل کشور - در صورتی که کشور بزرگ و فدرالی باشد - می تواند مشورت بدهد. اداره حقوقی نیز می تواند این وظیفه را ایفا کند. یا مشورت در امور پرسنلی از کمیته خدمات عمومی یا از دستگاههای مرکزی کارگزینی گرفته می شود. یا در امور کارپردازی می توان از اداره مرکزی کارپردازی یا از اداره مرکزی مالی و غیره مشورت خواست. معلوم است که رئیس اجرایی (صفی) هراندازه هم سعی کند از وزارتخانه های موجود استفاده کند باز نیاز به آن دارد که در کنار او کارمندانی برای نظر و مشورت وجود داشته باشند. این مشورت به موضوعاتی چون سیاستگزاری و زمانبندی و روابط عمومی و هماهنگی اجرایی و کارهایی که دفتر او انجام می دهند، مربوط می شود. از این روست که می بینیم در کشورهای دموکراتیک معمولاً رؤای دولتها از بین کسانی بر می خیزند که دارای تحصیلات تکمیلی و تجربه و تخصص زیادی هستند به طوری که می توانند درباره موضوعات مختلف رهنمودها و مشورتهای درست بدهند.

ضرورت جامع نگری مدیر و دیدن حقایق بیرونی

اما رئیس نباید در تمام زمینه های کاری اش خود را در احاطه متخصصان قرار دهد چون در این صورت چنان غرق در مشاورانش می شود که وقت بسیار اندکی جهت ارتباط با دنیای خارج برایش باقی می ماند و این خود او را از ارتباط با مردم دور می سازد و در نتیجه از محبوبیتش کاسته می شود و در نهایت هم به سقوط او می انجامد. رئیس باید وقت خود را میان ارتباط با مردم و مشورت با مشاورانش تقسیم کند به طوری که از يك سو با مردم در ارتباط باشد و از سوی دیگر از رایزنی با مشاورانش باز نماند؛ چون غرق شدن رئیس در هر يك از این دو کار او را از دیگری باز می دارد. مانند پرنده ای که بخواهد با يك بال پرواز کند. طبیعی است که چنین چیزی امکان ندارد. این از يك طرف؛ از طرف دیگر رئیس در تضاد میان مجریان و مشاوران واقع می شود؛ برای اینکه مجریان (یا کارمندان صف) نمی خواهند که مشاوران (کارمندان ستادی) در کارهای آنها دخالت کنند و

بالعكس. مشاوران نیز خواهان عدم مداخله مجریان در امور آنها هستند، در صورتی که قبلاً گفتیم هر يك از این دو گروه مکمل دیگری است. بنابراین، رئیس یا مدیر، چه در بخش دولتی و چه در بخش غیر دولتی، باید هماهنگی و توازن میان این دو قشر ایجاد کند تا هر کدام در کار دیگری به اندازه دخالت کند و در تمام کارهای آن مداخله ننماید. بعضی دولتها برای کاستن از موانع همدلی و سازگاری میان کارمند صف و کارمند ستاد متوسل به این وسیله می شوند که کار هر کارمند را جابه جا کنند. یعنی طبق يك برنامه مشخص، کارمند صف برای مدتی، مثلاً يك سال یا بیشتر، به وظایف ستادی در مرکز اصلی منتقل می شود و سپس با کسب تجربه بیشتر به میدان قبلی باز می گردد. بدین ترتیب، هر کارمند ستاد و صف برای مدتی در هر دو وظیفه کار کرده اند و این خود باعث ایجاد همدلی میان آنها می شود. این تعامل که در طی زندگی کارمندی بارها برای کارمندان اصلی و شایسته اجرا و مشورت (صف و ستاد) پیش می آید باعث می شود که هر طرف دیدگاههای طرف دیگر و مشکلاتی را که برایش پیش می آید بهتر بفهمد. در برخی موارد، این تبادل به حدی استمرار می یابد که سرانجام کارمند صف، به واسطه موفقیت بارزی که در انجام کار ستادی و مشورتی به دست می آورد، در سطح بالایی از وظایف ستادی ابقا می شود. چنین جا به جایی و انتقالی يك تجربه مفید، بویژه در سالها شکل گیری فرد در آغاز زندگی کارمندی، به شمار می آید و این در تشکیل نظام کارمندی آتی در مدیریت عمومی تأثیر می گذارد. زمانی اعتقاد بر این بود که میان کارمند صف و کارمند ستاد، به لحاظ تیپ شخصیتی، تفاوتهای آشکاری وجود دارد. به تصور برخی کارمند ستاد شخصی است فرورفته در لاک خود، جدی و خشک؛ در حالی که کارمند صف پرجنب و جوش و فعال و برون گرا. اما این نظریه اگر هم روزی مورد قبول بوده امروزه دیگر خریداری ندارد و درست نیست که آن را به اجرا درآوریم؛ زیرا، در حال حاضر به ندرت می توان دلیلی را یافت که این نظریه را تأیید کند. انسان دارای دو حالت است حالت انزوا و درون گرایی و حالت برون گرایی. اگر در واحد ستادی باشد جنبه برون گرایی او کم رنگ می شود و بالعکس. بله، شکی نیست که بعضی افراد ذاتاً آدمهایی درونگرا و منزوی هستند و بعضی

دیگر طبیعتاً برونگرا به طوری که اگر اولی به واحد صفی بیاید و دومی به واحد ستادی باز طبیعت و ذاتش تغییر نمی کند. اما این معنایش آن نیست که ستادی شایستگی صف بودن را ندارد و صفی به درد ستادی بودن نمی خورد، چه در دو زمان مانند حالت جابه جایی که مثال زدیم، و چه در يك زمان واحد به این معنا که يك وقت ستادی باشد و مشورت بدهد و زمانی صفی باشد و اجرا کند.

ص: 552

شکی نیست که جامعه نیاز به کارگران ماهری دارد که فعالیتهای گوناگونی را که در عصر حاضر جامعه برای حرکت به جلو نیازمند آنهاست ولی استعمارگران از طریق مزدوران خود، اعم از حکمرانان و غیر حکمرانان، مانع این پیشرفت می شوند، به انجام برسانند.

از سوی دیگر، در کشورهای عقب مانده، کسانی که درس می خوانند و ترقی می کنند نمی توانند در این کشورها دوام بیاورند؛ نه فقط به دلیل پایین بودن سطح دستمزدها نسبت به کشورهای صنعتی بلکه همچنین به این دلیل که اولاً در این کشورها افراد روشنفکر و تحصیلکرده چنان که باید و شاید مورد احترام و تقدیر قرار نمی گیرند؛ ثانیاً در این کشورها فضای آزادی درست و سالم برای این قشر اجتماعی وجود ندارد؛ ثالثاً در چنین کشورهایی نمی توانند آن پیشرفت مطلوب را به دست آورند. مجموع این عوامل موجب مهاجرت تحصیلکرده های کارآمد و به اصطلاح فرار مغزها به کشورهای دمکراتیک می شود. این مشکل برای هر انسانی که ماهیت این کشورها را در تمام سطوح آن درک کند مشکل کاملاً ملموسی است و آثار و پیامدهای آن در سطح دستگاههای دولت و شرکتهای و کارخانه ها و حتی افراد جامعه کاملاً نمایان و منعکس می شود؛ زیرا همگان مشکل نبود و یا کمبود نیروی کار سطح بالا و فنی را در مؤسسات موردنیاز کشور احساس می کنند و این مشکل تقریباً در تمام مشاغل و حرفه ها، بویژه در زمینه های صنعتی و زراعی و تکنولوژی و غیره مشهود است. نتیجه این امر هم روشن است: به وجود آمدن کمبود نیروی کار متخصص به طوری که دستیابی به آن دشوار می شود؛ افزایش فوق العاده دستمزدها

مخصوصاً با در نظر گرفتن تورّم وحشتناکی که کشور را فرا می گیرد به نحوی که دستمزدها هرگز با نیازهای فرد تناسب و هماهنگی ندارد، و بالاخره تبعیض طبقاتی شدیدی که در جامعه به وجود می آید؛ چرا که به واسطه دیکتاتوری حکومتگران که گروهی را به خود نزدیک و عده ای را از خود دور می کنند و به تحصیل کرده ها و روشنفکران اهمیتی نمی دهند بلکه به کسانی اهمیت می دهند که بله قربان گو باشند... آری، به این سبب درآمد برخی اقشار و گروهها به گونه ای هنگفت و پیاپی افزایش می یابد (و در مقابل، میانگین دستمزدها و حقوق کلیه کارکنان دستگاههای اداری دولتی و یا سازمانهای خصوصی با کندی شدیدی افزایش می یابد). این امر به ظهور طبقه جدیدی با درآمدهای کلان می انجامد و در نتیجه، مظاهر گوناگون مصرف در این طبقه بروز می کند، و شیوه ها و الگوهای جدیدی از مسئولیتها به وجود می آید که معیارهای ارزشها و افکار و ارتباطات میان افراد را دگرگون می سازد و در تقسیم طبقاتی جامعه و در سیاستهای آموزشی و سرمایه گذاری ایجاد خلل می کند و در نهایت، به انتشار موجهای تورم و افزایش قیمتها می انجامد؛ زیرا همچنان که در علم اقتصاد روشن شده است، تبعیض شدید طبقاتی موجب شکاف عمیق در جامعه واحد و یکپارچه می شود. سؤالی که در این جا مطرح می شود این است که تا کی این مشکل به حال خود باقی خواهد ماند، و راه حلهای علمی و ممکن برای بازگرداندن توازن اجتماعی و از بین بردن خللی که به نظم و ترتیب درست جامعه وارد شده، کدام است، راه حلهایی که حقّ و حقوق و پایگاه واقعی فارغ التحصیل دانشگاه و اهل علم و فضیلت را به طور کامل به آنها بدهد و هر صاحب حرفه ای را و هر کسی را که خدمتی ارائه می دهد در جایگاه درست و واقعی اش قرار دهد؟

به هر حال، این مشکلی است که فعلاً ما در صدد بیان راه حل آن نیستیم (هرچند در ضمن مطالب گذشته به آن اشاره کرده ایم و گفته ایم که ریشه این مشکل حکومت است و راه حل درست آن و اصولاً راه حل همه مشکلات قابل حلّ دیگر هم تبدیل حکومت از دیکتاتوری به نظام استشاری و دموکراتیک است).

غرض ما در این مبحث بررسی تأثیر شرایط پیرامونی بر مدیریت، و موانعی است که از

پیاده شدن نظریه مدیریت و اصول و مبانی علمی آن جلوگیری می کند.

ما باید شرایط درست را فراهم آوریم تا مدیریت درستی داشته باشیم؛ چرا که مدیریت نیز همچون سایر امور اجتماعی تابع شرایط اجتماعی می باشد. بنابراین، اگر شرایط اجتماعی خوب و درست باشد مدیریت هم درست خواهد بود، و خواهد توانست با گامهایی استوار به پیش رود. اما اگر شرایط نادرست باشد مدیریت نیز نمی تواند به درستی و به خوبی پیش برود. موقعیت یا شرایط و مدیریت را می توان به زمین و درخت مثال زد. چنانچه زمین نامناسب و هوا و فضای اطراف آن نیز به نحو مطلوب نباشد، درخت هراندازه هم بنیه اش قوی و سالم باشد باز نمی تواند به درستی رشد کند و آن طور که انتظار می رود شکوفه دهد و به بار بنشیند اما اگر زمین و آب و هوا مناسب باشد درخت رشد لازم را می کند و از نظر کمّ و کیف و باردهی به کمال مطلوب می رسد.

شرایط محیطی مدیریت

باری، شرایط پیرامونی و محیطی مدیریت را می توان به چهار نوع تقسیم کرد:

1. شرایط اقتصادی.
2. شرایط اجتماعی.
3. شرایط سیاسی.
4. شرایط اخلاقی. مراد از اخلاق هم اعم از دین و اخلاق می باشد (به طور کلی، شرایط فرهنگی و اجتماعی از لحاظ ارزشها و هنجارهای اجتماعی حاکم).

شرایط اقتصادی

الف - شرایط اقتصادی. شرایط اقتصادی مربوط به مدیریت را (که مورد بحث ماست) می توان به سه عنصر تقسیم کرد:

اول: سطح تولید.

دوم: سطح ثروت.

ص: 555

در رابطه با تولید باید گفت که (از آنجا که عقب ماندگی، غالباً، عقب ماندگی می آورد و پیشرفت، پیشرفت) اگر سطح تولید عقب مانده باشد این امر باعث عقب ماندگی مدیریت می شود، و بالعکس.

در رابطه با عنصر دوم، یعنی سطح ثروت، باید گفت که این عنصر بر توانایی مدیریت در استفاده و عدم استفاده از تسهیلات، مانند ساخت ابنیه و راهها و سدسازی و بنادر و مزارع و درآمدهای اقتصادی مثل نفت و آهن و چوب و امثال آنها، تأثیر می گذارد. همچنان که سطح ثروت فکری، یا همان سرمایه انسانی، نیز در قدرت ابتکار و خلاقیت تأثیر می نهد.

عنصر سوم، یعنی کمیابی و فراوانی، نیز در عملکرد و عدم عملکرد مدیریت تأثیر چشمگیری دارد. مثلاً در جوامع ثروتمند، مدیر می تواند از تلفن استفاده کند و برای دستیابی به مواد خام، با واردکنندگان و نیز با مصرف کنندگان تماس تلفنی برقرار نماید. همچنین برای دستیابی به کارگران متخصص در هر صنعتی، می تواند به بازار کار و دفاتر تخصصی متوسل شود. اما در کشورهای عقب مانده، یا واردکنندگان متخصص وجود ندارند، یا مدیر به اندازه کافی مصرف کننده پیدا نمی کند، و یا اگر واردکنندگان متخصص و مصرف کننده به اندازه کافی وجود داشته باشد ممکن است تلفن نداشته باشند که بتوانند در زمانی کوتاه با یکدیگر تماس و ارتباط برقرار کنند. یا ممکن است تلفن داشته باشند اما بر اثر بی دقتی و عدم مراقبت، تلفنها خراب و از کار افتاده باشند، و یا اگر تلفنهایشان هم سالم و بی عیب باشد ممکن است وسایل ارتباطی سریع برای حمل و نقل کالاها و رساندن آن به دست مصرف کننده و یا انتقال مواد خام به کارخانه نداشته باشند. یا ممکن است کارگران متخصص وجود نداشته باشد. یا ممکن است تأمین نیروی انسانی تحصیل کرده دانشگاهی که کارهای مدیریت را انجام دهد دشوار باشد. به هر حال، در این گونه کشورها همیشه يك جای کار لنگ می زند.

پوشیده نماند که همان طور که کمیابی مشکل آفرین است، فراوانی نیز مشکلاتی ایجاد

می کند (چنان که در مورد سلامتی و تندرستی هم می گویند، همان طور که فقر بیماریهایی به همراه می آورد، ثروت نیز امراضی در پی دارد). وفور درآمد حیثاً به آزادی زیاد و تولید به بیش از اندازه می انجامد. گاه به ورشکستگی بسیاری از مؤسسات منجر می شود و اگر هم به ورشکستگی نینجامد تأثیر عمیقی بر آنها می نهد. مثلاً بعضی اوقات به بیکاری جزئی و یا به تولید بیش از حد و اموری از این دست منتهی می شود.

شرایط اجتماعی

ب - شرایط و نظام اجتماعی؛ روشن است که خانواده تأثیر فراوانی در اجرای اصول مدیریت می گذارد؛ چون خانواده خشت اول بنایی است که شکل گیری شخصیت فرد بر روی آن ساخته می شود، و به گرایشها و عاداتها و سنتها و رفتار فرد در جهت مسئولیت پذیری یا عدم مسئولیت پذیری، مقید بودن یا بی مبالا بودن، شکل می بخشد. کشمکش طبقاتی نیز در سهولت فرایند مدیریت تأثیر زیادی دارد. برای مثال، نظام طبقاتی در کشور راه صعود و ترقی را به روی برخی طبقات سد می کند و نمی توانند به مشاغل و پستهای معینی دست یابند چرا که قانون این پستها را به گروه خاصی اختصاص می دهد، که نمونه اش را در لبنان، نسبت به مسیحیان و مسلمانان سنی و شیعه، و یا در نظام طبقاتی در هند و یا جاهای دیگر مشاهده می کنیم. پس، نظام اجتماعی، گاه مانعی بر راه پیشرفت است و وقتی پیشرفت امکان پذیر نبود، این به معنای فلج شدن مدیریت صحیح است.

شرایط سیاسی

ج - شرایط سیاسی؛ بدیهی است که احزاب سیاسی و سازمانها و جمعیتها و امثالهم گاه در مسیر درست هستند و گاه در راه نادرست و تمام هم و غم و تلاششان این است که از طریق روابط و رفیق بازی، و صرف نظر از کفایتها و تواناییهای اداری، پستهای اصلی را پر کنند. بدین ترتیب، مرض جهل و بی تجربگی و بی مبالا بودن به پایین ترین سطوح اداری، حتی سطح اجرایی، سرایت می کند. خلاصه این که یا باید پارتی بازی و رانت خواری و

شرایط اخلاقی

د - ارزشهای اخلاقی و دینی؛ پرواضح است که هیچ مؤسسه ای یا هیچ جامعه فرهنگی نمی تواند ارزشهای اخلاقی و دینی حاکم بر جامعه را نادیده بگیرد؛ این ارزشها چیزی نیستند جز جریانهایی از رویکردها و گرایشهای عمومی در زمینه درستها و نادرستها؛ زیرا، ارزشهایی که بر جامعه حاکم هستند صرفاً یک سری امور خارجی بی ارتباط با سازمان و مؤسسه نمی باشند بلکه این ارزشها از رهگذر کارکنان سازمان و از طریق واردکنندگان و واسطه ها و مصرف کنندگان وارد سازمان می شوند و در درون آن زندگی می کنند. جامعه گاه بر معنویات تأکید دارد و گاه بر محور مادیات می چرخد. در جوامعی که ارزشهای مادی غالب است تمام هم و غم افراد دستیابی به رفاه و آسایش مادی است و توجهی به ارزشهای معنوی ندارند؛ خواه این ارزشهای مادی ساده ترین ضروریات زندگی باشد یا عالیترین لوازم لوکس و تشریفاتی. چنین جامعه ای، گرچه جنبه مادی را تأمین می کند، اما فاقد جنبه های معنوی می باشد. طبعاً در این گونه جوامع انحرافات چون تبعیض طبقاتی شدید و پایمال شدن حقوق مردم و ... فراوان خواهد بود. ماده و روح دو بال انسان برای پرواز به سوی ترقی و پیشرفت هستند؛ بنابراین، هرگاه یکی از این دو بال از بین برود، مانند پرنده یا هواپیمایی که یکی از بالهایش را از دست بدهد، دیگر قادر به پرواز نخواهد بود. به همین دلیل است که می بینیم اسلام برای هر یک از این دو بعد انسانی جایگاه خاص خود را قائل شده است. خدای متعال می فرماید: «فَمِنَ النَّاسِ مَن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِن خَلْقٍ * وَمِنْهُمْ مَّن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ * أُولَئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا»⁽¹⁾؛ پس از ایشان کسانی هستند که می گویند: پروردگارا، به ما در همین دنیا عطا کن. و حال آن که برای او در آخرت نصیبی نیست. و برخی

ص: 558

از آنان گویند: پروردگارا، در این دنیا به ما نیکی ده و در آخرت نیز نیکی عطا کن. و ما را از عذاب آتش دور نگهدار. آنانند که از دستاوردهایشان بهره ای خواهند داشت.

در حدیث شریف نیز آمده است: «لیس منا من ترك دنیا لآخرته و لا آخرته لدنیاه(1)؛ از ما نیست کسی که دنیايش را به خاطر آخرتش رها کند یا آخرتش را از بهر دنیايش واگذارد».

مصلحت فردی، مصلحت جمعی

تعارض میان مصلحت فردی و مصلحت عمومی نیز در حسن مدیریت یا سوء مدیریت تأثیر می گذارد، و پیداست که دین و اخلاق در ترجیح یکی از این دو مصلحت بر دیگری نقش تعیین کننده دارد. اگر مصلحت فردی و خودبینی بر افراد غلبه داشته باشد، خواه مدیر باشند یا کارمند و یا حتی افراد عادی کوچک و بزرگ، فساد به سازمانها راه پیدا می کند؛ زیرا هر کاری بر پایه میزان تأثیر آن در تحقق بخشیدن به منافع و مصالح شخصی بررسی و اجرا می گردد و مصلحت عمومی طوری تغییر و تحریف می شود که در خدمت منافع شخصی قرار گیرد. چرا که میان مصلحت فردی و مصلحت عمومی آشکارا تعارض و ناسازگاری است. مصلحت فردی همه چیز را به سوی فرد می کشاند ولی مصلحت عمومی همه چیز را به سمت نفع عموم سوق می دهد. بنابراین، باید هر يك از مصلحت فردی و مصلحت عمومی را در جایگاه شایسته خود نشانند و به هرکدام در حدّ خودش بها داد نه بیشتر از آن. منظور از مصلحت فردی آن مصلحتی است که با مصلحت عمومی در تعارض باشد و مقصود از مصلحت عمومی نیز آن مصلحتی است که با مصلحت فردی در تضاد باشد و الا جمع میان این دو به نحو درست و معقول بهترین راه پیشرفت و ترقی است. ارزشهای اخلاقی حاکم بر جامعه هم دو گونه است. گاه ارزشهایی نادرست حاکم است مانند عقیده به جبر و این که همه چیز از حیطة اختیار و توانایی انسان خارج است و آدمی باید بنشیند تا آنچه برایش مقدر شده به سراغش آید و در واقع، چشم به راه آمدن

ص: 559

سرنوشت خویش بماند. گاهی هم برعکس، این ارزشها، ارزشهایی درست می باشند؛ مانند اعتقاد به این که انسان، با آزادی و اراده ای که خدا در وجود او نهاده است، سرنوشت خویش را رقم می زند. ایمان داشتن به این که انسان قدرت تغییر دارد و می تواند، در حدّ توانایی و نیروی خود، اوضاع را بهبود بخشد و به جامعه جهت دهد، از مهمترین ارزشهای اخلاقی است که هرگونه پیشرفتی، اعم از اقتصادی و مدنی و سیاسی و فرهنگی و غیره، بر آن مبتنی می باشد. از آنچه گفتیم، معلوم می شود که شرایط چهارگانه یاد شده، یعنی شرایط اقتصادی و اجتماعی و سیاسی و اخلاقی، به معنای عام آن، که ارزشهای دینی را هم دربر بگیرد، محیط درست و یا نادرست مدیریت را تشکیل می دهند. اگر این شرایط درست باشند مدیریت نیز درست خواهد بود و اگر نادرست باشند مدیریت نیز فاسد و نادرست خواهد بود.

اشاره

در این مبحث نمونه هایی از مدیریتهایی را که ساختار سازمانی آنها باید بر طبق اصول بیان شده در تحقیقات علمی این گونه مدیریتهای باشد، به عنوان تمرین ذکر می کنیم:

مدیریت مزرعه

نمونه اول: مدیریت مزرعه؛ مراد از این مدیریت، مرحله تفکر و تصمیم گیری و اجرای عملی آن در یکی از مزارع می باشد. قبل از شروع کار در مزرعه، باید اولاً اهداف مزرعه و کشت و زرع روشن باشد؛ ثانیاً: مجموعه ای از عناصر و عوامل مادی و انسانی که لازم است برای تحقق بخشیدن به آن اهداف در مزرعه به کار گرفته شود مشخص شود؛ ثالثاً: باید مجموعه ای از سیاستهای زراعی و سیاستهای فروش و سیاستهای مالی و غیره و نیز گامها و مراحل اجرای عملیات زراعی و برنامه های زمانی برای تولید و فروش محصولات زراعی و امور دیگر مربوط به تولید و فروش مشخص شود. به مجموع این کارها فعالیت اداری می گویند و این ها با خود کار زراعت فرق می کند. برنامه ریزی برای مزرعه تابع همان اصول و مفاهیم اساسی است که پیشتر به آنها اشاره شده است؛ زیرا، اینها از مصادیق همان کلیاتی هستند که در مباحث گذشته آنها را بیان داشتیم. بنابراین، آنچه در این مبحث بیان می شود ذکر پاره ای خصوصیات مانند تصمیم گیریها و سیاستها و خط مشیهای زراعی است؛ چرا که مدیر مزرعه با پرسشهایی رو به روست که باید درباره آنها تصمیم گیری کند. از جمله این پرسشهای مربوط به زراعت و مزرعه عبارتند از:

1. نوع محصول و میزان تنوع آن، مانند گندم یا جو یا ذرت و یا محصولاتی از این قبیل. پس از آن که نوع محصول مشخص شد نوبت تعیین خصوصیت آن می رسد. یعنی تعیین این که گندم از چه نوعی باشد یا جو از چه نوعی باشد و
2. مساحت و حدّ و حدود زمینی که قرار است کشت شود؛ زیرا تعیین نظری فلان هکتار زمین برای زراعت کافی نیست بلکه برای این که مشکلی پیش نیاید باید موقعیت این مقدار زمین در میان مساحت کلی مزرعه و یا این که هر بخشی از مزرعه در کجا باشد مشخص شود. مثلاً يك قطعه در بغداد باشد، يك قطعه در نجف، يك قطعه در كربلا و
3. تعیین انواع بذرهایی که باید مورد استفاده قرار گیرد، تعیین مقدار آنها و منابع تأمین بذر، زمان خرید، قیمت مناسب، نحوه انبار کردن بذرها تا زمان کاشت، مکان انبار کردن آنها و دیگر مسائل مربوط به بذر.
4. انواع کودهایی که باید استفاده شود، و این که آیا کود طبیعی باشد یا کود صنعتی، تعیین مقدار کود مورد نیاز، منابع تأمین آن، زمان خرید و انبار کردن کود، قیمت مناسب آن، مشخص کردن این که کود از داخل تأمین شود یا از خارج، و اگر بناست از خارج خریداری شود از کدام خارج باشد، از کشورهای غربی یا شرقی، و دیگر مسائل مربوط به تأمین کود لازم برای مزرعه.
5. نحوه انجام عملیات زراعی؛ آیا باید از ماشینهای مکانیکی استفاده کرد یا از ماشینهای دستی. در صورت تصمیم به استفاده از ماشین آلات، آیا بهتر است خریداری شوند یا اجاره ای باشند. در هر يك از این دو صورت، از کجا و از کدام کارخانه و شرکت باید خریداری یا اجاره شوند، و مسائل و پرسشهایی از این قبیل.
6. راههای فنی زراعت، کود دادن، درو کردن، آبیاری، حفظ و نگهداری و ... کی و چگونه باشد.
7. شرایطی که باید کارگران کشاورزی داشته باشند، و تعداد آنها، و مدت استخدامشان، آیا در تمام سال باشد، یا موسمی و فصلی باشند، و چنانچه در تمام سال استخدام شوند آیا در هر فصل و موسم عوض شوند یا نه، اجرت و کیفیت آموزش و مراقبت و نگهداری از

آنها چقدر و چگونه باشد؟

8. مبلغ سرمایه مطلوب برای زراعت، منابع دستیابی به آن، آیا از بانکها تهیه شود یا با استقراض از افراد و یا امثال آن. اگر زراعتکار دولت باشد، آیا سرمایه لازم برای مزارع را از طریق معادن مانند نفت و امثال آن تأمین کند یا از وزارتخانه ای که پول زیاد در اختیار دارد؟

9. در صورت نداشتن زمین، مسأله خرید یا اجاره زمین زراعی مطرح می شود. در صورت تصمیم به خرید، این سؤال پیش می آید که زمین را از چه کسی و در چه زمانی خریداری کند و ...

10. بازسازی و مرمت و نگهداری ساختمانهای موجود برای مزرعه، و این که این امور به چه مبلغ پول و چقدر وقت و چه تعداد کارگر و ... نیاز دارد.

11. راههای توزیع و این که آیا از طریق فروش مستقیم باشد یا از طریق نمایندگی ها یا فروختن به تجار عمده فروش یا به تجار جزء و خرده فروش؟ 12. قیمت گذاری کالاها بر اساس نرخ رایج در بازار یا بر پایه هزینه.

13. محل انبار کردن کالاها، در صورتی که زمان برای فروش مناسب نباشد.

14. مدیریتهای مربوط به زراعت و فروش و امور مالی و پرسنل و انبارداری و غیره. روشن است که برنامه ریزی برای فروش يك امر اساسی است و بر هر نوع برنامه ریزی دیگر در پروژه زراعی اولویت دارد؛ زیرا، این که چه مقدار محصول احتمال فروش داده می شود، خود، تعیین می کند که چه مقدار باید کاشت. در این میان فرقی نمی کند که به دولت فروخته شود یا برای سوزاندن محصول - چنان که در غرب معمول است - یا برای فروش به مصرف کنندگان داخلی و یا خارجی بر حسب قیمت فروش محصولات و هزینه های زراعت و بازاریابی و انبارداری و غیره. مقداری که باید کشت شود نیز خود تعیین می کند که چه مساحت زمین باید زیر کشت برود؛ چون مساحت تابع کمیّت کاشت است. همچنین مقداری که باید کشت شود تعیین می کند که چه مقدار بذر باید خریداری گردد، چه مقدار کود باید استفاده شود، و چه تعداد کارگر باید استخدام شوند.

از این موارد که بگذریم، نوبت به بودجه های تخمینی می رسد؛ زیرا این بودجه ها در

ص: 563

واقع مظهر مادّی پیش بینی آینده است. مفهوم بودجه تخمینی در پروژه زراعی با پروژه صنعتی و سایر پروژه ها مانند پروژه های فرهنگی، بهداشتی و غیره فرقی نمی کند. روشن است که میزان پیچیدگی ساختار سازمانی مزرعه به حجم و اندازه مزرعه و میزان پیچیدگی عملیات زراعی و میزان پیچیدگی فرایندهای خرید و فروش بستگی دارد. همچنین، برنامه زمانی روشن کننده فرایندهای اساسی و تفصیلی ای است که باید طبق زمان پیش بینی شده برای اتمام هر عملی اجرا شوند. برنامه زمانی يك امر ضروری در مدیریت مزرعه است برای ارتباط عملیات خرید کود و بذرافشانی و آبیاری و کوددهی و مبارزه با آفات و تعیین زمان آغاز و انجام هر يك از این کارها تا نقل و انتقال محصول و انجام اقدامات لازم برای قابل فروش کردن محصول. چنان که ربط دهی عملیات کاشت و برداشت با نقل و انتقال و انبار کردن و فروش نیز ضرورت دارد. باید زمان شروع و خاتمه هر يك از این عملیات روشن باشد تا این که بتوان برای مقابله با مقتضیات زمانی به موقع تدابیر لازم را اتخاذ و تصمیم گیری کرد. پس، برنامه زمانی در مزرعه همانقدر مهم است که در کارخانه. نسبت به فرهنگ و بهداشت و ... نیز همین اهمیّت را دارد. برای مثال، اگر زمان بذرافشانی یا کوددهی یا برداشت یا نقل و انتقال یا انبار کردن و ... به تأخیر افتد مزرعه دستخوش تکانهای شدیدی می شود که بعضاً به شکست می انجامد.

وظیفه دیگر مدیر برنامه ریزی برای تعیین مسئولیتها و اختیارات است. همچنین وظیفه دارد که با شرح و توضیح و آموزش و آوردن مثالها و نمونه ها کارکنان را راهنمایی کند.

وظیفه دارد روحیه آنها را بالا ببرد و با آنها همچون يك رهبر رفتار نماید تا این که کارها در مزرعه به بهترین وجه انجام پذیرد. نیز باید طبق برنامه های تعیین شده، بر کارها در مزرعه نظارت کند تا مطمئن شود که آنچه انجام شده یا انجام می شود طبق هدف مطلوب است. نظارت در این جا شامل یکایک مواردی که برشمردیم می شود: نظارت بر بذرها، بر کود، بر سموم آفات نباتی، بر تعداد ماشینهای به کارگرفته شده، بر زمان و حرکت، بر کارگران کشاورزی، بر کیفیت تولیدات کشاورزی، بر هزینه های زراعت، بر هزینه های بازاریابی و فروش، بر کارایی تولیدی، بر رسیدن محصولات به انبارها، بر رسیدن محصولات به

دست عمده فروشان یا تجار خرده فروش و دیگر انواع نظارت که برای به بار آوردن نتایج خوب و نایل آمدن به هدف مطلوب مورد نیاز است. همچنین لازم است که مشکلات دولتی که برای یکایک مراحل مدیریت پیش می آید محاسبه و در نظر گرفته شود. ما دیدیم در عراق مشکلاتی را که حکومت، به نام اصلاحات ارضی، برای کشاورزان به وجود آورد اما هدف از این اصلاحات نه خدمت به کشاورزی و کشاورزان بلکه غرض فلج کردن حرکت و تلاش کشاورزان بود تا غلات و امثال آن را از خارج وارد کنند و با رونق بخشیدن به بازارهای کشورهای غرب، به اربابان استعمارگرشان خدمت نمایند، و این هم جز با از بین بردن کشاورزی در داخل عراق ممکن نبود. پس، مسأله حکومت گاه ممکن است به حدی شدید باشد که لازم آید از مزرعه و زراعت بکلی صرف نظر شود، و گاه طوری است که لازم است مدیریت برای رسیدن به هدف تلاشهای زیادی به عمل آورد، و گاهی هم در حد طبیعی است چنان که در کشورهای دموکراتیک ملاحظه می کنیم.

مدیریت آموزشی حوزه علمیه

نمونه دوم: برنامه ریزی برای حوزه های علمیه در جاهایی مانند نجف، کربلا، قم، مشهد، اصفهان، تبریز و یا در شهرهایی که می خواهیم در آن جا حوزه علمیه تأسیس کنیم.

در چنین مواردی وظایف مدیر عبارت است از:

1. در نظر گرفتن اهداف حوزه ای که به خاطر آن اهداف ایجاد می شود.

2. عناصر و عوامل انسانی و مادی کافی و شایسته برای نیل به اهداف.

3. مراحل اجرای عملیات حوزوی.

4. برنامه های زمانی برای تولیدات حوزه.

5. در حوزه های موجود، نکاتی را که باید در نظر گرفت این است که چگونه می توان این حوزه ها را سازماندهی کرد تا بیشترین تولید ممکن را به دست دهند. اگر حوزه ها در کشوری با رژیم دیکتاتوری هستند لازم است طوری برنامه ریزی شود که حکومت نتواند برای آنها مشکل آفرینی کند؛ چرا که اصولاً حکومتهای دیکتاتوری چشم دیدن سازمانی را

که مستقل از آنها باشد، ندارند، چه رسد به این که سازمانی - مانند دین اسلام - بخواهد نیازهای انسانی و قوانینی را که تأمین کننده این نیازها هستند بیان کند. در رژیمهای استبدادی، حکومت سعی می کند سازمانها را زیر سیطره خود درآورد، و چنانچه از پس این کار بر نیاید با وسایل مختلف و به شیوه های گوناگون در صدد از بین بردن آنها بر می آید. در چنین شرایطی اگر حوزه علمیه ظاهراً بی نظم و بی برنامه باشد از سیطره جویی و سلطه حکومت دورتر خواهد بود. بدیهی است که سیطره حکومت بر حوزه برای حوزه بدتر از بی برنامه بودن آن است؛ زیرا در صورت اول، حکومت حوزه را ابزار دست خود و وسیله ای برای تحکیم پایه های حکومتش قرار می دهد، چنان که نمونه اش را در فقهای درباری دوران بنی امیه و بنی عباس و عثمانیها در دمشق، بغداد، قسطنطنیه و جاهای دیگر دیده ایم. زمانی که عده ای، با تحریک دیکتاتورها، از مرجع بزرگ آقا سید ابوالحسن اصفهانی رحمه الله خواستند که حوزه نجف اشرف را نظم و سامان دهد، آن بزرگوار با این جمله کوتاه اما بسیار پر معنا جواب داد: «نظم ما در بی نظمی است»، و مقصودش همین چیزی بود که ما توضیح دادیم. چون در آن زمان حوزه معاصر با چهار تن از مزدوران دیکتاتور استعمار بود: آتاتورک در ترکیه، یاسین الهاشمی در عراق، پهلوی در ایران، و امان الله خان در افغانستان. به طوری که اگر حوزه نظم و سامان می گرفت این چهار نفر با زنده ترین شکل آن را از بین می بردند و حوزه را در سیطره خود می گرفتند و از آن برای خدمت به استعمار و مزدورانش بهره برداری می کردند. لذا، مرحوم سید بهتر دید که حوزه شکل و سازمان آشکاری نداشته باشد که بتوان آن را در سمت اهداف استعماری سوق دهند.

برای سازماندهی حوزه، این نکات را باید مورد لحاظ قرار داد:

1. تعداد طلاب.
2. از این تعداد چقدر مرد است و چه تعداد زن.
3. تعیین سطح تحصیلات طلاب.
4. تأمین مالی حوزه و این که پول لازم برای حوزه را از کجا می توان فراهم آورد.
5. تعیین تعداد مدارس مورد نیاز و محلّ و مکان مدرسه ها.

6. تعیین شمار مدرسان و سطوح مختلف آنها، اعم از مدرس فقه، اصول، ادبیات، تفسیر، حدیث، تاریخ و
7. ابزارها و ماشین آلات جدید مورد نیاز برای امور تحصیلی، مانند ماشین تحریر و ماشین حساب و
8. کتابهای مورد نیاز.
9. تعطیلات درسی مانند تعطیلات در ماه مبارک رمضان، در ایام ولادت و شهادت ائمه علیهم السلام، در ماه محرم و صفر، یا تعطیلات تابستانی و غیره.
10. مدت یا دوره تحصیل، و این که چند سال باید صرف گذراندن دروس سطح شود و چند سال صرف دروس خارج، و هکذا.
11. سن پذیرش افراد برای طلبگی، آیا از ده سالگی باشد یا یازده سالگی یا دوازده سالگی یا از زمان بلوغ و یا پیش از آن و
12. علوم مورد نیاز در حوزه مثل علوم صرف و نحو و غیره. زیرا وقتی علوم مورد نیاز معلوم شد براساس آن کتابهای مورد نیاز که در ماده هشتم اشاره کردیم، تهیه خواهد شد.
- برای مثال، اگر معلوم شد که به علم نحو نیاز است آن گاه درباره کتاب مناسب نحوی بحث می کنیم که آیا فی المثل شرح جامی مناسب تر است یا سیوطی یا شرح ابن عقیل یا ابن ناظم، یا مغنی، یا نحورضی و یا کتاب دیگری از این قبیل.
13. قرار است فارغ التحصیل چه کاره بشود؟ وکیل، یا منبری، یا نویسنده، یا مرجع تقلید، یا امام جماعت، یا مدرس، یا مدیر مدرسه و یا ... ؟
14. نظارت بر اخلاقیات و تقوای طلاب در تمام مراحل تحصیلی تا این که طلبه ای با تقوا و خلیق فارغ التحصیل شود.
15. نویسندگی و خطابه؛ طلبه ها باید هم مجهز به مهارت نویسندگی شوند تا بتوانند کتاب بنویسند و تألیف کنند، و هم مجهز به فن خطابه تا بتوانند به خوبی سخنرانی کنند.
16. کارهای دولتی؛ چرا که در حکومتهای فعلی، طلبه نیاز به شناسنامه یا اقامت و تبعیت از سایر قوانین دست و پاگیری دارد که البته این قوانین و مقررات برخلاف

آزادیهای مشروعی است که اسلام، به طور کلی، به انسان عطا کرده است.

17. حفظ و مرمت مدارس موجود و نگهداری و تعمیر تجهیزات مربوط به حوزه.

18. تأسیس چاپخانه و ایجاد مراکز انتشاراتی و امثال آن برای حوزه تا بتواند نیازمندیهای حوزه را تأمین کند، و تشکیل سایر مایحتاج فرهنگی حوزه.

19. تعداد مجلات و نشریات تخصصی و عمومی مورد نیاز حوزه برای ارشاد و هدایت مردم، و تقویت قلمها، و فعال کردن نویسندگان.

20. وضع مجازات برای افراد متخلف به شرطی که مجازاتها خارج از دایره اسلام نباشد.

21. تسهیل امور ازدواج برای طلاب دختر و پسر تا این که وقتی به سن ازدواج رسیدند، بر حسب سنت مقرر در شریعت اسلامی، تشکیل خانواده دهند.

22. تأمین مسکن برای طلاب دختر و پسر پس از ازدواج و تشکیل خانواده.

23. تعیین این که در چه زمانی ملبس به لباس روحانیت شوند؛ آیا از همان کوچکی و شروع دروس طلبگی، یا در سن خاصی و یا پس از گذراندن دوره خاصی از تحصیلات، و در وقت مناسب دیگری.

24. معیار پذیرش طلاب؛ آیا از هر نژاد و ملیتی پذیرفته شوند یا فقط از برخی نژادها و ملیتها. زیرا درست است که اسلام مرز و حدود نمی شناسد اما در حال حاضر مشکلاتی که در حکومتهای موسوم به اسلامی وجود دارد باید در خصوص حوزه مد نظر قرار گیرند، وگرنه حکومتها مشکلات زیادی بر سر راه حرکت و پیشرفت حوزه ایجاد می کنند، و احیاناً اگر مدیر این قوانین سرکوبگر و دست و پاگیر را مراعات نکند منجر به این می شود که حکومت حوزه را از بین ببرد.

25. امور سیاسی؛ چرا که امروزه سیاست در همه امور دخالت دارد. پس اگر مدیریت این مسأله مهم را لحاظ نکنند ممکن است سیل سیاست بنیان حوزه را برکند. بنابراین، مدیریت حوزه باید این موضوع را مد نظر قرار دهد که آیا جایز است طلبه، دختر یا پسر، به امور سیاسی پردازد یا خیر. اگر جایز است، در چه سنی و در چه مرحله ای باید با سیاست مرتبط شود. اگر بناست با سیاست درگیر شود حدود و ثغور آن کدام است. برای

مثال، آیا وارد يك حزب عمده شود یا وارد يك سازمان و یا امثال آن. و اگر قرار است وارد شود آیا به این حزب درآید یا به آن حزب، و مسائل سیاسی دیگری از این قبیل.

26. امتحانات حوزه، و این که امتحانات دروس حوزوی، اعم از سطح و خارج، چگونه برگزار شود، و اگر کسی در امتحانات مردود شود آیا از حوزه اخراج شود یا بماند و به بعضی مشاغل دینی بپردازد؟ 27. چگونگی توزیع فارغ التحصیلان در شهرها و در پستها مانند امام جماعت مسجد شدن، سخنران و منبری شدن، مدیر مؤسسات دینی شدن و غیره.

28. نحوه تأمین مالی فارغ التحصیلانی که مناصب یاد شده را عهده دار می شوند.

29. چگونگی آموزش مدیریت توده ها به طلاب تا این که وقتی فارغ التحصیل شدند بتوانند توده های مردم را اداره کنند.

30. تعیین نحوه رابطه حوزه های علمی موجود در يك کشور مانند حوزه نجف و كربلا و کاظمین و سامراء و بغداد، یا حوزه های علمی موجود در دو یا چند کشور مانند حوزه های ایران و عراق، لبنان و هند، پاکستان و افغانستان و غیره.

مدیریت يك مدرسه نمونه

آنچه تا به اینجا گفتیم، به مدیریت عمومی حوزه ها مربوط می شد. اینک به مدیریت خاص يك مدرسه از مدارس حوزه می پردازیم. اولاً: باید برای مدرسه برنامه ریزی کرد. مراد از برنامه ریزی مرحله تفکر است که قبل از مرحله اجراست و به تصمیم گیری درباره اهداف مطلوب مدرسه و مجموع عناصر مادی و انسانی که برای تحقق این اهداف باید به کار گرفته شوند، مربوط می شود. مقصود از عناصر مادی، حجره ها و دفاتر مدرسه و تعداد آنها و ماشین آلات و ابزارهای هر يك از مدارس می باشد. منظور از عناصر انسانی هم مدرّسان و کارمندان و کارگران و خادّمه و غیره هستند. همچنین باید پیرامون مقررات مدرسه برای انجام کارها، نظیر پذیرش طلبه و تدریس و امتحانات و غیره، و نیز درباره برنامه های زمانی در رابطه با تدریس و امتحانات و تصحیح و برنامه ریزی برای مدرسه،

تصمیم‌گیری شود. روشن است که برنامه ریزی برای مدرسه با فرایند تدریس فرق می‌کند. تدریس فرایندی خاص است اما برنامه ریزی فرایندی اداری است که شامل تدریس و غیر تدریس می‌شود. برنامه ریزی درست باید در دو سطح صورت پذیرد: یکی برنامه ریزی کوتاه مدت مثلاً یک ساله، و دوم برنامه ریزی بلند مدت چند ساله. پیش بینی تعداد طلابی که خواهان تحصیل هستند، محوری است که فرایند برنامه ریزی، تماماً بر گرد آن می‌چرخد؛ زیرا پیش بینی شما طلاب تعیین می‌کند که چه تعداد حجره لازم است، چه تعداد دفتر، چه تعداد استاد و مدرس، چه تعداد کتاب، و چقدر پول و اعتبار برای اینها لازم است. پیش بینی تعداد طلاب باید مطابق با نیاز کشور به امام جماعت، منبری، پیشوا، مدرس و امثالهم که مشاغل دینی و دنیوی را اشغال می‌کنند، باشد. برنامه ریزی بلند مدت معمولاً حاوی پاسخهایی به این پرسشهاست: تحولات مورد انتظار در جامعه که بر آموزش تأثیر می‌گذارند، کدام است؟ این تحولات چه تأثیری بر پذیرش و ثبت نام طلبه می‌گذارد؟ در برنامه‌ها و دروس چگونه اثر می‌نهند؟ خدمات آموزشی و تسهیلات جدید مطلوب کدام است؟ آیا وضعیت ساختمان مدرسه و مدرسه‌ها یا سالنهای درس فعلی با این تحولات هماهنگی دارد؟ اگر با این تحولات هماهنگ نیستند چگونه باید عمل کنیم تا با تحولات آینده هماهنگ شویم؟ آیا بهتر است ساختمان نوسازی شود یا ساختمان جدیدی اجاره یا خریداری گردد؟ آیا بهتر است از برخی ابنیه موجود به کلی صرف نظر شود؟ چگونه می‌توان افزوده‌های جدید را برای آینده سرمایه‌گذاری کرد؟ بدیهی است که در هیچ مدرسه‌ای کارها، بدون سازماندهی نیروها و تلاشها، انجام نمی‌گیرد. تعیین مسئولیتها و اختیارات برای تمام کارها اهمیت دارد؛ زیرا، سازماندهی مدرسه منوط به این امر است و این هم کار پیچیده‌ای است ولی همیشه می‌توان چند قسمت اصلی را از یکدیگر متمایز ساخت، مثلاً قسمت تدریس، قسمت امور مالی، قسمت خدمات دفتری، قسمت امور پرسنلی مانند طلاب و هیأت تدریس. قسمت تدریس، بخش اصلی به شمار می‌آید و احیاناً - بر حسب تخصصهای موجود در مدرسه - به چند بخش فرعی تقسیم می‌شود. لازم است در مدرسه انجمن طلاب ایجاد شود تا

رقابت آزاد میان دو یا سه گروه به وجود آید که این خود موجب پیشرفت مدیریت و تحصیل و امور مالی و تألیف و خطابه و سایر کارها می‌گردد؛ چه آن که پای رقابت آزاد به هر کاری باز شود باعث پیشرفت و تکامل آن می‌شود.

مسئله مهم دیگر این است که مدیر مدرسه باید معیارهای نظارتی برای سنجش فرایند تدریس و غیره وضع کند. همچنین لازم است که نسبت میان این مدرسه و سایر مدارس موجود در آن شهر و یا در کل کشور مورد لحاظ قرار گیرد تا از آن در امر جابه جایی و یکسان سازی سطح استفاده شود.

پیش از آن که سخن خود را درباره این نمونه دوم به پایان بریم، بد نیست بحثی را که در یکی از دست نوشته هایمان پیرامون همین موضوع نوشته ایم و با این بحث مناسبت دارد، در این جا بیاوریم. یکی از اقسام مدیریتها، مدیریت حوزه های علمی است که خاستگاه مراجع و خطبا و مبلغان دینی و مفسران و معلمان اخلاق و حدیث دانان و ادیبان و امثالهم می باشد. در عصر انحطاط، مسلمانان توسط استعمارگران که خواستند به تمدن اسلام ضربه زنند تا تمدن غربی را برآن پیش اندازند و نیز توسط نوکران آنها که تحت تأثیر اندیشه غربی بودند - چون اندیشه غربی یکه تاز میدان شده بود و زمینه ای برای اندیشه اسلامی باقی نگذاشته بود - به حاشیه رانده شدند و اندیشه اسلامی به زور از میدان کنار زده شد. به هر حال، اگر حوزه های علمیه می خواهند به فعالیتی که در عصر حاضر از آنها انتظار می رود، بازگردند باید این نکات را پیروی کنند:

بایسته های حوزه علمیه در روزگار معاصر

اول: تشکیل شورای مراجع در بین خود تا این که حوزه آرای آنها را اجابت کند، در غیر این صورت، روشن است که حوزه معمولاً میان مراجع متعدد تقسیم می شود، و اگر تمام مراجع در میدان نباشند حوزه مقررات و راهکارهایی را که از سوی برخی مراجع، و نه همه آنها، وضع می شود اجابت نمی کند و در نهایت، حوزه دارای مدیریتی که، تحت نظر مراجع، به اداره امور آن پردازد نخواهد بود.

دوم: پس از تشکیل چنین شورایی، باید به سازماندهی درسها و امور تحصیلی، از ابتدا تا پایان آنها، و شرایط کسانی که در حوزه پذیرفته می شوند، پرداخته شود. بدیهی است که هیچ چیز نباید اجباری باشد بلکه طلبه باید کاملاً مختار و آزاد باشد که وارد نظام جدید تحصیلی بشود یا، همان طور که فعلاً هست، آزادانه به تحصیل پردازد؛ چرا که به اصطلاح «القسر لا یدوم». پس از سازماندهی تحصیلات، باید به ساماندهی مسأله زمان و مکان و تعطیلات و حقوق و شهریه طلاب پرداخت و به هر طلبه ای، با توجه به مجرد بودن یا متأهل بودنش و تعداد عائله اش، حقوق پرداخت شود. طبیعی است که در این حالت، یعنی تشکیل شورای مراجع، پولهای مراجع در يك صندوق جمع می شود هر چند مبلغی که هر کدام آنها به عنوان شهریه پرداخت می کنند، بسته به تعداد مقلدین آنها و اموالی که به عنوان حقوق شرعی به آنان می رسد، متفاوت خواهد بود. یکی می تواند نصف هزینه طلبه را پردازد، دیگری ثلث آن را و سومی يك چهارم را و ... تا این که طلبه مجبور نشود از جاهای متعدد شهریه دریافت کند.

این شورا، همچنین، موظف است، یا از طریق خرید یا وقف و یا طرق دیگر، مسکن مناسب برای طلاب متأهل فراهم آورد. طلاب مجرد هم در حجره های مدارس اسکان داده می شوند. هر حجره ای باید در اختیار يك طلبه قرار گیرد نه بیشتر؛ چون بودن دو طلبه در يك اتاق باعث زحمت و فشار به هر دوی آنها می شود؛ چرا که یکی مثلاً می خواهد مطالعه کند اما دیگری می خواهد مطلبی یا شعری را حفظ کند یا بخوابد یا با همدرسهایش مباحثه کند و یا امثال آن.

شورا همچنین، امتحانات درسی را برگزار می کند، بیشترین اهتمام و عنایت را به اخلاق و تقوای طلاب نشان می دهد، به تعلیم علوم مختلف اسلامی و دانشهای مرتبط با آن مانند ادبیات و حساب و هندسه و جغرافی و نیز سایر دانشهای عمومی که هر تحصیل کرده ای در عصر حاضر از دانستن آنها بی نیاز نیست، به طلاب مبادرت می ورزد.

سوم: سازماندهی امور مالی که از کجا و چگونه تأمین شود و چقدر هزینه گردد. لازم است حقوق شرعی که به تدریج از طرف متدینین جمع می شود با اوقاف و کارهای

تجاری و غیره کمک و تقویت شود. معلوم است که وقتی مردم درستی سازماندهی و کیفیت خوب تولید را ببینند قطعاً اعانات و هدایای بیشتری تقدیم می کنند و از طرق مختلف نظیر نذورات و غیره کمک می کنند به طوری که اگر این پولها جمع شوند و رشد کنند سرمایه زیادی فراهم آورده می شود.

چهارم: سازماندهی امر تبلیغ؛ تبلیغ را باید به دو بخش تقسیم کرد: 1. وعظ و ارشاد و هدایت مستمر مسلمانان بویژه در ماههایی که بهار تبلیغ است مانند ماه مبارک رمضان و ماههای محرم و صفر. 2. تبلیغ اسلام به غیر مسلمانان تا گروه گروه به دین خدا درآیند.

پنجم: سازماندهی وکلا و نمایندگان؛ چرا که علاوه بر کشورهای اسلامی و حضور مسلمانان در شهرها و روستاها و دهات، در شرق و غرب عالم نیز مسلمانان پراکنده اند و همگی آنان نیاز به نماینده ای از سوی مراجع دارند که احکام دینشان را به آنها بیاموزد و در دعاوی و اختلافاتشان قضاوت کند و به اقامه نماز جماعت بپردازد و امور دیگری از این قبیل. در نشریه ای دیدم که نوشته بود: مسیحیت تابع واتیکان سه میلیون و ششصد هزار مبلغ و نماینده در جهان دارد. به همین دلیل است که می بینیم مسیحیت با سرعت حیرت انگیزی به پیش می رود. بدیهی است که این نمایندگان نیاز به گروههای نظارتی دارند که هر از چندگاه به آنها سر بزنند و کاستیها و عیب و ایرادهای کار آنها را ببینند تا مرجعیت اولاً: بر آنها اشراف داشته باشد؛ ثانیاً: ضعفها و کاستیهایشان را برطرف سازد. از طریق همین نمایندگان است که مرجعیت می تواند امور مسلمانان را در جهان اداره کند.

ششم: شورای مرجعیت نباید به بُعد دینی، به معنایی که اکنون متعارف است، بسنده کند بلکه باید به تمام ابواب و ابعاد زندگی بپردازد چنان که رسول خدا صلی الله علیه و آله عمل می کرد. مرجعیت باید در تمام بلاد اسلامی نیازهای مسلمانان را، مانند در مانگاه و بیمارستان و مدرسه و آموزشگاه و کتابخانه و باشگاه، تأمین کند و سعی نماید برای آنها فرستنده های رادیویی و تلویزیونی و چاپخانه و مطبوعات و مسجد و حسینیه و ... ایجاد کند. حتی باید بکوشد کارگاهها و کارخانه های گوناگون برایشان راه اندازی کند و برایشان راه و جاده بسازد و دیگر چیزهایی که به اصلاح دنیا و آخرت آنان می انجامد. بدین ترتیب می توان

مسلمانان را از سیل انحرافات که در جهان معاصر به راه افتاده است حفظ کرد؛ چرا که اگر مسلمانان معاش کافی و کار کافی و ... نداشته باشند، دینشان محفوظ نخواهد ماند؛ زیرا «کسی که معاش ندارد معاد ندارد».

در حدیث آمده است: «برای دنیایت چنان کار کن که گویی برای ابد زندگی می کنی و برای آخرت چنان کار کن که انگار همین فردا خواهی مرد».

هفتم: جمع آوری جوانان؛ زیرا دامهای شرقی و غربی و شبکه های فساد و افساد، برای صید دختران و پسران جوان و تبدیل آنان به مشتی دنباله رو استعمارگران، در سراسر جهان اسلام و غیر اسلام گسترده شده است. اگر مراجع صدها میلیون جوان خود را جمع نکنند و زیر بال و پرشان نگیرند بیگمان این نیروی عظیم به جای آن که ابزار سازندگی باشند به وسیله تخریب و نابودی تبدیل می شوند. مراجع تقلید همان گونه که از بین معتمدین خود گروهی را به امور مالی خویش می گمارند و جمعی را به امر درس و تدریس و عده ای را به اداره مؤسسات، همچنین لازم است که جمعی را نیز موظف کنند تا به امور جوانان و سازماندهی آنان و تأمین نیازهایشان و صرف انرژی و نیروی آنها در راه خدمت به دین و دنیا و ترویج افراد مجرّد و ایجاد اشتغال برای جوانان بیکار، و تأمین هزینه تحصیلی آن عده از جوانانی که می خواهند علوم جدید را بیاموزند و به مسلمانان و جامعه اسلامی خدمت کنند، پردازند.

هشتم: شورا باید گروهی از طلاب علوم اسلامی را مأمور فراگیری دانشهای جدید، مانند پزشکی، مهندسی، جامعه شناسی، اطلاع رسانی، روان شناسی و غیره، بنماید تا این افراد که علوم اسلامی را هم بخوبی فرا گرفته اند، بتوانند زندگی مردم و جامعه را به سمت و سوی درست اسلامی هدایت کنند؛ چرا که باید بر طبق مقتضیات زمان حرکت کرد.

نهم: سبب، نوبت ارتباط حوزه ها با دنیای پیرامونشان، یعنی حکومتها و احزاب و سازمانهای دولتی و تبلیغات جهانی و غیره می رسد؛ زیرا، اگر موازنه میان يك جزء از جامعه - فرض این است که حوزه جزئی از جامعه است - با سایر اجزایش حفظ نشود آن جزء جدا شده نمی تواند به زندگی مستقل و سالم خود - یعنی چیزی که از حوزه ها انتظار

دهم: و سرانجام این که شورای مرجعیت، همان طور که در کتاب سیاست و غیر آن به تفصیل گفته ایم، باید در کشورهای اسلامی عالیتین مقام باشد. اما اگر چنین نبود، یا در کشورهای که مسلمانان در آنها در اقلیت هستند و زمام امور در دست حکومتگران است و نه مراجع و شورای مرجعیت، در این صورت باید نسبت میان شورا و آن حکومتگران تعیین شود، چقدر بدهند؟ چقدر بگیرند؟ و نسبت میان شورا و حکومتگران چگونه باشد؟ این يك مسأله دقیق است که باید با اکثریت آرای شورای مرجعیت حلّ شود. در این مبحث ما قصد آن را نداشته ایم که درباره اداره مرجعیت به تفصیل سخن بگوییم چون این موضوعی است که پرداختن به آن نیاز به يك کتاب مستقل دارد؛ بلکه فقط خواسته ایم به سرفصلهای مربوط به مدیریت از جهت مرجعیت که در این سده های اخیر در شهرهای عراق و ایران استقرار یافته است، اشاره کنیم.

روشن است که وقتی مراجع این کار را شروع کنند بزودی ابعاد آن از نظر کمی و کیفی رشد و گسترش می یابد، و به کمک ملت و در رأس آنها حوزه های علمیه، مراجع را در آینده کاندید می کند. هرگاه یکی از مراجع عضو شورای مرجعیت از دنیا رفت یکی از مراجع درجه دوم جای او را می گیرد و به همین ترتیب. معلوم است که مراجع درجه دوم باید قبلاً از حامیان و یاوران شورا بوده باشند و شورا در تمام امور بر طبق اکثریت آرا حکم خواهد کرد. اما مسأله تقلید؛ هر مقلدی به مرجع خودش رجوع می کند، چه در عبادات مانند نماز و روزه، یا در معاملات مانند خرید و فروش و غیره. بله، در صورت تعارض شورا با فتوا، شورا مقدم بر فتوا خواهد بود چرا که ادله شورا بر ادله فتوا حاکم می باشد؛ چنان که تفصیل آن را در برخی کتابهایمان آورده ایم. پوشیده نماند که روشنفکران و تحصیلکرده های غیر روحانی بیشترین سهم را در کمک و مساعدت و هدایت جوانان و اصلاح جامعه و زندگی و دادن رأی و امثال آن دارند؛ چرا که اسلام هم دین است و هم دنیا. خدای سبحان می فرماید: «و مِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً

وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ * أُولَئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ» (1)؛ و از ایشان کسانی هستند که می گویند: پروردگارا در دنیا و آخرت به ما نیکی عطا فرما و از عذاب آتش نگاهمان بدار. اینان را نصیبی است از آنچه به دست آورده اند، و خداوند به سرعت به حساب اعمال بندگان می رسد.

در اصول گفته ایم که: مراد از مفرد غیر عَلم و مانند آن طبیعت است و شامل همه می شود چون فرض این است که طبیعت در تمام افراد ساری و جاری است، بنابراین نه، آن طور که بعضیها گفته اند، نیازی به الف و لام دارد، و نه لازم است در محلّ و معنای جمع باشد تا افاده عموم و اطلاق کند؛ چنان که بعضی دیگر چنین گفته اند. البته اگر قرینه ای بر خلاف وجود داشته باشد آن گاه مفرد از اطلاقش خارج می شود. در این آیه شریفه نیز کلمه «حسنه»، در هر دو جا، اطلاق دارد و خصوصیت شیء خاصّی مراد نمی باشد.

بدیهی است که افکار عمومی ضامن تشکیل این شورا و سایر امور می باشد؛ زیرا همان گونه که در یکی از کتابهایمان که در همین باره نوشته ایم به تفصیل بحث کرده ایم، افکار عمومی فشار شدیدی دارد. اگر طلاب علوم دینی در حوزه ها و غیر حوزه ها و روشنفکران و تحصیلکرده های غیر روحانی فضا را آماده سازند و ایده شورای مرجعیت را - به این نحوی که شرح دادیم - در میان توده های مردم انتشار و رواج دهند، بزودی - به اذن خدای سبحان - بر اثر فشار افکار عمومی این شورا تشکیل خواهد شد؛ زیرا برخلاف آنچه ممکن است در بادی امر به نظر آید، موضوع چندان هم دور و یا دشوار و غیر قابل دسترس نیست.

مدیریت بانك بازرگانی

نمونه سوم: مدیریت يك بانك بازرگانی؛ همان طور که می دانیم بانكها اقسامی دارد، مانند بانك بازرگانی، بانك رهنی، بانك ملکی و غیره. اما در این جا به بحث از بانك تجاری می پردازیم. وظایف بانك بازرگانی به طور خلاصه عبارت است از:

ص: 576

1. پذیرش سپرده های مشتریان؛ سپرده ها به سه نوع تقسیم می شود:

الف. سپرده های جاری یا در اختیار که مشتری هر وقت بخواهد می تواند داراییهایش را برداشت کند.

ب. سپرده های مدت دار (یا ثابت) که مشتری حق برداشت دارایی اش را ندارد مگر پس از گذشت مدّت معینی که در هنگام سپرده گذاری مشخص شده. این سپرده گذاری باید به نحو مشروع و مطابق با شروطی باشد که در فقه اسلامی تعیین شده است.

ج. سپرده های پس انداز؛ سپرده گذاری، در این جا، در يك دفتر حساب پس انداز است و مشتری نمی تواند پول خود را یکباره برداشت کند بلکه بانکها معمولاً می خواهند که مشتری قبل از برداشت سپرده هایش، بانک را مطلع سازد؛ چرا که بسیاری اوقات بانک پول ندارد و بنابراین لازم است به آن اعلام شود تا بتواند مبلغی را که مشتری می خواهد فراهم آورد. بانک به سپرده های مدت دار و سپرده های پس انداز سود پرداخت می کند که درصد آن بر حسب مدّت سپرده گذاری متفاوت است. اما باید این سوددهی مشروع و بر اساس مضاربه و امثال آن باشد که در فقه اسلامی بیان شده است، و نه به شکل ربا.

2. وام دادن به مشتریان؛ بانک به مشتریان خود، اعم از افراد و هیئتها و سازمانها، وام پرداخت می کند، و در این زمینه هم بیشترین تکیه اش به سپرده هایی است که از مشتریان جمع کرده است. از این رو، رابطه تنگاتنگی میان حجم سپرده ها و قدرت وامدهی بانک وجود دارد.

3. سرمایه گذاریها؛ بانک قسمتی از دارایی خود را در خرید سهام یا اوراق بهادار برخی شرکتهای و سازمانهای معتبر یا خرید سندها و اوراق بهادار درجه اول دولتی و... سرمایه گذاری می کند. همچنین در ساخت پروژه های اقتصادی مانند بیمارستان، فرودگاه و غیره مشارکت می ورزد. بنابراین، وظایف بانکهای تجاری عبارت است از: قبول سپرده ها، وام دادن به مشتریان و سرمایه گذاری. اهداف بانک تجاری از این زمینه های مذکور خارج نیست.

سیاستهای بانکی عبارت است از مجموعه ای از سیاستهای زیر:

اول: سیاستهای مربوط به سپرده ها:

1. بانک چقدر سپرده قبول کند؛ زیرا، گرفتن سپرده باید به اندازه گنجایش و قدرت جذب بانک باشد.
2. از چه کسی بگیرد؛ زیرا گاه نمی توان از دشمنان دولت یا از کسانی که در آستانه ورشکستگی هستند یا از کسانی که بی اعتبار می باشند، سپرده قبول کرد.
3. برای چه مدت قبول کند؛ مطلق باشد یا مدت دار. مورد دوم در وقتی است که اوضاع ناآرام باشد و به دلیل ناآرامی اوضاع در کشور و یا خطرات دیگر، بانک نخواهد مدت طولانی پول نزد خود نگه دارد.

دوم: سیاستهای اعطای وام:

1. نوع مشتریانی که اعطای وام به آنها مجاز است، اعم از افراد یا سازمانها یا شرکتهای و یا امثالهم.
2. نوع وام اعطایی؛ آیا اعتبارات شخصی و بدون تضمین عینی باشد، یا اعتبارات با تضمین ملکی، یا اعتبارات با تضمین اوراق بهادار مالی، یا اعتبارات با تضمین بروات، یا اعتبارات با تضمین معاملاتی، یا اعتبارات با وثیقه حقوقی.
3. نوع اعتبارات اسنادی؛ آیا اعتبارات اسنادی قابل برگشت و فسخ شدنی هستند، یا اعتبارات فسخ ناپذیر، یا اعتبارات اسنادی تأیید شده، یا اعتبارات اسنادی غیر قابل فسخ و تأیید شده؟ سوم: سیاستهای سرمایه گذاری:

1. انواع اوراق مالی ای که باید در آنها سرمایه گذاری شود، حجم این سرمایه گذاری، سرمایه گذاری مستغلات، و غیره.

2. نحوه عمل در هنگام کاهش و یا افزایش قیمتها در بازار بورس یا اوراق مالی، و یا در بازار مستغلات، و غیره.

چهارم: نقدینگی بانک؛ هرچه نقدینگی جاری بانک افزایش یابد نقدینگی بانک بیشتر است. برای پاسخ دادن به نیازهای مشتریان، این نقدینگی برای بانک ضروری است؛ زیرا

ص: 578

هراندازه نقدینگی جاری کمتر باشد نقدینگی بانک کمتر خواهد بود به طوری که گاهی اوقات، بانک بر اثر ناتوانی در پاسخگویی به نیازهای مشتریانش، ورشکست می شود. بنابراین، بانک باید همواره نقدینگی لازم را مدنظر قرار دهد و این امر گاه، از طریق وام گرفتن بانک از بانکهای دیگر صورت می پذیرد. از طرف دیگر، فراوانی نقدینگی جاری در بانک به معنای راکد گذاشتن و بهره برداری نکردن از آنهاست و این یعنی سرگردانی نقدینگی و کاهش سودهای بانک. از این رو، یکی از کارهای اساسی که باید درباره آن تصمیم گیری شود رابطه میان نقدینگی بانک و سودآوری آن است. لذاست که گفته می شود عکس این رابطه نیز صحیح است. یعنی هرچه نقدینگی بانک بیشتر باشد، به دلیل راکد ماندن پولها، قدرت سودآوری بانک کمتر می شود. بسیاری اوقات، بانکها برای رفع این دو مشکل به ارتباط با بانکهای دیگر پناه می برند و اگر اضافه نقدینگی داشته باشند به آن بانکها اعطا می کنند و اگر کسری داشته باشند از آنها می گیرند.

بانک باید در رابطه با اعطای وام و وام گیرندگان و نیز در زمینه سرمایه گذاری و بهره برداری کارشناسانی داشته باشند. گروه اول سعی می کنند قدرت بازپرداخت وام گیرنده را شناسایی کنند تا میزان وام را برآورد نمایند و گروه دوم می کوشند جریان پول در بازارها را بشناسند تا بتوانند سرمایه گذاری نمایند.

بانک باید بودجه های تخمینی را لحاظ کند؛ بودجه هایی مثل بودجه سپرده ها بودجه برای وام، بودجه برای سرمایه گذاری، بودجه برای بروات و سفته ها، بودجه حسابهای جاری و بودجه عمومی تخمینی برای کل. تمام این بودجه ها - به استثنای آخری - به چند نوع تقسیم می شود. مثلاً بودجه تخمینی برای سپرده ها تقسیم می شود به: سپرده های دولتی، سپرده های ویژه، سپرده های پس انداز، سپرده های ثابت، سپرده های در اختیار، سپرده های اشخاص، سپرده های سازمانها و سپرده های مؤسسات. همچنین بودجه وام تقسیم می شود به: وامهای با تضمین کالا و این که نوع آن کالا چیست، وامهای با تضمین بروات وامهای با تضمین اوراق تجاری و ... هکذا سایر بودجه ها.

در بودجه عمومی (ترازنامه) دارایی ها در مقابل بدهی ها قرار می گیرد. دارایی ها مثل

وجه نقد، سرمایه های موجود در دیگر بانکها، اوراق بهادار، سرمایه گذاریها، اوراق تجاری ویژه، وامها، مساعده ها و غیره.

در مقابل «دارایی ها»، سرمایه و ذخایر و سودهای توزیع نشده و استقراض از بانکها و مبلغ استقراض از بانک مرکزی و سپرده ها و دیگر بدهی ها قرار داده می شود. با کسر کردن اقلام یکی از دو ستون از ستون دیگر مبلغ دارایی و مقدار بدهی ها مشخص می شود، و این به طور کلی برای نظارت سودمند است؛ چون نظارت دقیق بر کارهای بانک، چه بازرگانی باشد یا غیر بازرگانی - که فعلاً سخن ما درباره بانک بازرگانی است - يك امر ضروری است. مثلاً نظارت بر سپرده ها جهت های افزایش و کاهش آنها را، بر حسب نوع سپرده ها، روشن می سازد. نظارت بر وامها جهت های افزایش و کاهش آنها را، بر حسب نوع و طبیعت وامها، نشان می دهد. نظارت بر بهره وامها جهت های افزایش و کاهش آنها را بر حسب نوعشان تبیین می کند. البته در جایی که برای وام بهره حلال باشد مثل این که وام گیرنده مبلغی را - بدون شرط قبلی - به وام دهنده بدهد، که بیان آن در فقه اسلامی آمده است. نظارت بر سرمایه گذاریها جهت های افزایش و کاهش آنها را بر حسب نوع سرمایه گذاری نشان می دهد. و نیز مانند نظارت بر واحدهای بانک در بلند مدت و همچنین نظارت بر تعداد مشتریان و وامهای بانک و میانگین های سرمایه گذاری و بهره های بانک و موارد دیگری از این قبیل.

مدیریت حزب یا تشکیلات ویژه جوانان

نمونه چهارم: حزب یا سازمان برای اداره پسران و دختران جوان. در این مدیریت تمام عناصری که پیشتر به طور عام در باب مدیریت گفتیم، وجود دارد به علاوه لزوم مدیریت جوانان به معنای خاص. یعنی این که سازمان باید بتواند اوقات فراغت جوانان را پر کند؛ زیرا جوان سراپا انرژی و فعالیت است و اگر این فعالیتها هدایت نشود و در مسیر درست قرار نگیرد یا هدر می روند و یا صرف تخریب می شود. درست مانند بارانی که از آسمان می بارد، اگر صرف زراعت و دامداری و دیگر امور مفید نشود یکی از این دو

حالت پیش رویش خواهد بود: یا وارد جویها و مجاری فاضلاب خواهد شد و هدر خواهد رفت و یا در گودالها راکد می ماند و به کانون میکرب و کثافت و آلودگی و انواع بیماریها تبدیل می شود. این از ناحیه استفاده گرفتن از جوانان. اما از ناحیه دیگر، یعنی عطا کردن به جوانان: باید جوانان مجرد را همسر دار و برای افراد بیکار ایجاد اشتغال کرد و برای علاقه مندان تحصیل وسایل و امکانات درس خواندن را فراهم آورد و برای کسانی که اهل نوشتن و تألیف و چاپ کتاب هستند امکانات و ابزارهای چاپ تهیه کرد و... .

سازمان جوانان و اداره ای که مسئولیت جمع و کنترل آنها را عهده دار می شود باید نکات زیر را مراعات نماید:

1. دمکراسی در داخل حزب. یعنی در درون سازمان دوره های انتخاباتی قرار دهد تا هر فردی امید به پیشرفت و ترقی داشته باشد و با دیگران رقابت کند، و هر چهار سال و یا هر دو سال یک بار پست و مشاغل افراد تغییر کند مثلاً از مدیریت مالی به مدیریت سازماندهی و برنامه ریزی و از آنجا به مدیریت فرهنگی و مدیریت تبلیغاتی جابه جا شوند.
2. رعایت شمار افراد پذیرفته شده. تعداد افرادی را که حزب می پذیرد باید در حدّ و اندازه ای باشد که می تواند آنها را اداره کند. در غیر این صورت، اگر تعداد کمتر از آن اندازه باشد نیروی حزب هرز می رود، و اگر بیشتر باشد نیروی افراد هدر می رود.
3. لزوم گشایش دفاتر حزبی در کل کشور به طوری که در هر شهر و روستایی دفتری باشد که جوانان در آن دور هم جمع شوند و باهم ملاقات و گفتگو کنند و به حل مشکلات خود بپردازند. ضمناً باید قسمتی از این دفاتر مختص آقایان و قسمتی ویژه خانمها باشد.
4. باز کردن پرونده ای برای شکایاتی که از سوی دختران و پسران جوان به حزب می رسد تا این که حزب بتواند مشکلات آنان را حلّ کند و عدالت را برقرار نماید و نیز گشودن پرونده دیگری برای شکایات مردم.
5. اطلاع رسانی و تبلیغات برای حزب از طریق ابزارها و وسائل مختلف اطلاع رسانی مانند مطبوعات و رادیو و تلویزیون و روزنامه های دیواری و مانند اینها. اما تبلیغات باید واقعی باشد وگرنه زیان آن بیشتر از سودش می باشد.

6. تأمین مالی حزب، و این که مخارج حزب از کجا باید تأمین شود، آیا از طریق اعانات و کمکهای مردمی یا سرمایه گذاریهای مشروع در صورتی که حزب سرمایه ای دارد، و راههای دیگر.
7. جذب اقشار مختلف از روشنفکران دینی و غیردینی و کارگران و کشاورزان و غیره.
8. آیا حزب علنی است یا سّری؛ چون در کشورهای موسوم به دموکراسی حزب می تواند علنی باشد و آشکارا فعالیت کند اما در کشورهایی که رژیم دیکتاتوری دارند حزب باید سّری باشد و مخفیانه فعالیت کند.
9. چگونگی جذب توده های مردم؛ چرا که حزب فقط از طریق اتکا به توده های مردم می تواند توسعه یابد و به حکومت برسد نه صرفا به واسطه نخبگان و طلایه داران. از این رو، لازم است که حزب بدانند چگونه توده ها را جذب کند تا از او حمایت کنند و پیرامونش را بگیرند و در انتخابات به آن رأی بدهند و در هنگام بروز مشکل برای حزب کمکش کنند.
10. آیین نامه داخلی حزب.
11. داشتن برنامه و خط مشی در هنگام رسیدن به حکومت. آیا، فی المثل، می خواهد کشاورزی را بر صنعت اولویت دهد یا بالعکس صنعت را بر کشاورزی. در صورت دوم، آیا به صنایع سبک گرایش دارد یا به صنایع سنگین. با چه دولتها و کشورهایی دوستی کند و با چه کشورها و دولتهایی قطع رابطه نماید، و برنامه های دیگری از این نوع.
12. رابطه این حزب با سایر احزاب و سازمانها؛ حزب باید فلسفه ای داشته باشد که طبق آن حرکت کند و هدفی که به سوی آن پیش رود. در غیر این صورت مردم، به صرف این که گروهی بدون داشتن فلسفه و هدفی دور هم جمع شوند، پیرامون آنها را نمی گیرند.
13. در نظر گرفتن این نکته که آیا این سازماندهی و مدیریت، سازماندهی و مدیریت یک جمعیت است یا یک حزب یا یک سازمان و یا تشکیلاتی از این قبیل؛ زیرا همان طور که در کتاب الفقه؛ السیاسه اشاره کرده ام، میان هر یک از این چیزها تفاوت بسیار وجود دارد.
14. تهیه برنامه های کوتاه مدّت درباره نیازهای اولیه حزب به سازماندهی، مانند دفاتر،

شاخه ها، نشریه ارگان حزب، مجله، دبیر برای هر شاخه، سرمایه مورد نیاز در مراحل اولیه، مقر اصلی، درسهایی که باید به اعضای حزب آموزش داده شود، اعلام موجودیت حزب و غیره.

15. تدوین برنامه های بلند مدت مانند برنامه ریزی برای تعداد افرادی که پیش بینی می شود به حزب در آیند، تعداد مدارس و درمانگاهها و کتابخانه ها و بانکهایی که باید افتتاح شود، تعداد چاپخانه هایی که باید راه اندازی شود، فرستنده های رادیویی و تلویزیونی مورد نیاز حزب و ...

16. برگزاری کنگره های دوره ای و اردوهای پیشاهنگی و غیره.

17. برنامه ریزی برای تعطیلات طولانی مدت مانند تعطیلات تابستانی برای دانش آموزان و فرهنگیان که مدارسشان بسته می شود و در این مدت بیکار می مانند. حزب باید با تشکیل کنگره ها و اردوها این اوقات فراغت را پر کند و بیکاران آنها را مشغول کار سازد و دختران و پسران مجرد را تزویج کند و فعالیتهایی از این قبیل.

18. تنظیم اوقات اعتصاب و تظاهرات برای جنبه های مثبت، در صورتی که حزب مطالبات خاصی از حکومت داشته باشد، مانند تشویق و تقویت کشاورزی یا صنعت و غیره. یا برای جنبه های منفی یعنی در مواردی که حکومت دست به اقداماتی بزند که به زیان جامعه و مردم می باشد. در این گونه موارد، حزب اعتصابات و تظاهراتی را سازماندهی می کند تا مانع اجرای این برنامه های زیانبار از سوی دولت شود. مواردی مثل این که حکومت بخواهد برخی آزادیهای مشروع را لغو کند، یا با برخی رژیمهایی که رابطه با آنها برای ملت مضر است، مانند رژیم اسرائیل، رابطه دوستانه برقرار سازد، و یا موارد دیگری از این دست.

19. سازماندهی دختران جوان، همچون پسران جوان، در حزب در چهار چوب قانون اسلام البته در کشورهای اسلامی؛ چه آن که زن نیروی عظیم و نیمی از جوامع بشری (مراد نصف عرفی است نه ریاضی) را تشکیل می دهد و نیازها و فعالیتهای خاص خود را دارد؛ بنابراین، لازم است که این نیروی عظیم سازماندهی شود تا هم او از جامعه و هم

جامعه از او استفاده کند. شاعر گفته است:

و الام مدرسة إذا ربيتها *** أعددت جيلاً طيب الأعراف

«هرگاه مادر را تربیت کنی مدرسه ای خواهد شد / که نسلی پاک نژاد و اصیل را فراهم خواهد کرد».

20. مشخص ساختن این نکته که آیا حزب اختصاص به یک منطقه دارد یا عام است و مانند احزاب اسلامی، همه کشور و مناطق را دربر می گیرد؛ چرا که اسلام حد و مرز جغرافیایی و تفاوت‌های قومی و زبانی و رنگ و نژاد و ... نمی شناسد بلکه ملاکش تقواست و رهنمودش این آیه شریفه که: «همانا گرامی ترین شما نزد خدا با تقواترین شماست».

مدیریت بیمارستان

نمونه پنجم: مدیریت بیمارستان؛ اگر بخواهیم برای یک بیمارستان طوری برنامه ریزی کنیم که متناسب با نیازها باشد و به سمت جلو حرکت کند باید چند نکته را در نظر بگیریم:

1. اهداف بیمارستان که باید به آنها جامه عمل پوشاند.

2. عناصری که، به عنوان مقدمه ای برای رسیدن به این اهداف، باید در بیمارستانها به کار گرفته شوند؛ زیرا روشن است که هر هدفی با مقدمه خاصی تناسب دارد. مراد از مقدمه خاص جنس مقدمه است نه شخص آن. برای مثال، کسی که می خواهد از شهر خود به شهری دیگر برود باید رفتن او با حرکت باشد خواه این حرکت به وسیله پاها باشد یا بواسطه چهارپا یا اتومبیل یا قطار یا هواپیما یا کشتی. ملاک رسیدن به آن شهر مورد نظر است و وجه جامع آن وسیله رساننده می باشد.

3. قوانین و مقرراتی که به رفتارها و عملکردهای پرسنل بیمارستان جهت می دهد.

4. روشهای ریز اجرایی که در اجرای کارها در بیمارستان تبعیت می شود.

5. طرح ها و برنامه های زمانی. روشن است که بیمارستان اداره ای است کاملاً متفاوت با فعالیت طبی. بین فعالیت پزشکی و مدیریت بیمارستان - به قول منطقی ها - عموم و خصوص مطلق است. به عبارت دیگر، فعالیت پزشکی در بیمارستان اخصّ از فعالیت

اداری است. برنامه ریزی عبارت است از اندیشیدن برای تصمیم گیریهای پیش از اجرا، و این امر تابع يك رشته قواعد و اصول بنیادین می باشد. برنامه ریزی عمومی، در این جا، نوعی برنامه ریزی است که پیشتر درباره آن کمی صحبت شد. در این جا، برنامه ریزی به دو نوع تقسیم می شود: یکی برنامه ریزی عام و فراگیر درباره بیمارستان و قسمتهای مختلف آن، و دوم برنامه ریزی جزئی درباره یکی از شعبه ها و شاخه های خاص آن.

گاهی اوقات برنامه ریزی برای اتاقهای پزشکان است یا برای اتاقهای عمل و یا امثال آن، و به دو نوع تقسیم می شود: برنامه ریزی بلندمدت و برنامه ریزی کوتاه مدت که قبلاً در این خصوص صحبت کردیم. طرح یا برنامه مظهر مادی برنامه ریزی می باشد؛ زیرا در آن کارهایی که انجام آنها مطلوب است ثبت می شود؛ همچنین عناصری، اعم از عناصر مادی یا انسانی که برای اجرای کارهای مربوط به بیمارستان باید به کار گرفته شود، و هزینه های انجام کارهای مختلف، مکانهای کارها، و زمان شروع و پایان کارهای گوناگون، همچنین برنامه مسئولان انجام هر جزئی از اجزای کار را نیز در بر می گیرد؛ خواه برنامه های اصلی و فراگیر باشند یا برنامه های فرعی مانند برنامه های پزشکی و برنامه های خدمات و امداد و غیره. هر بیمارستانی - مانند هر مؤسسه ای - دارای سیاستها و خط مشی هایی است. سیاستهای مربوط به بیمارستان عبارت است از مجموعه قوانین و مقررات حاکم بر پرسنل بیمارستان، خواه پزشک باشند یا پرستار یا مستخدم یا کارمند داروخانه و یا

ترسیم این سیاستها و خط مشی ها، برای تحقق نظم و هماهنگی در اعمال و اقدامات پرسنل و جلوگیری از هرج و مرج و این که هر کسی کار خودش را انجام دهد؛ این پزشک این کار را بکند و آن پزشک آن کار را، و فلان پرستار مسئول انجام فلان کار باشد و هکذا، يك امر ضروری است.

وانگهی، تعیین سیاستها و خط مشی ها تلاش فکری را درباره کارهایی که در حالات مشابه باید انجام داد و یا نباید انجام داد کم می کند. سیاستهای بیمارستان انواع خدمات پزشکی را که به مردم ارائه می شود در بر می گیرد: که یا این خدمات فوری و سرپایی هستند یا خدماتی که درمان مدت دار یا مادام العمر می طلبند؛ چرا که برخی بیماران باید

تمام عمر در بیمارستان بستری شوند و یا تا آخر عمر تحت نظر پزشک باشند.

خدمات پزشکی انواع گوناگونی دارد مانند خدمات جراحی، بیماریهای پوستی، داخلی، دهان و دندان، چشم، اطفال، زنان و زایمان و غیره. هرچند معمولاً باید زایشگاهها بخشی خاص و جدا از بیمارستانهای عمومی باشند. البته گاهی بیمارستانهای عمومی بخشی برای زایمان نیز دارند.

سیاستها و وضعیت اجتماعی و بهداشتی بیماران را نیز دربر می گیرد، و این که آیا بیمارستان همه بیماران را می پذیرد یا فقط بخش خاصی از آنها را پذیرش می کند؛ آیا فقیر و پولدار را می پذیرد یا فقط برای مستمندان و یا بالعکس فقط برای افراد متمکن تأسیس شده است؟ آیا بیماران را از تمام نقاط کشور می پذیرد یا فقط به مردم منطقه ای که بیمارستان در آن واقع است سرویس می دهد؟ آیا بیمارانی را که دارای مرض مزمن هستند قبول می کند یا دیگران را هم می پذیرد؟ و سیاستهای مربوط به سطح خدمت پزشکی و خدمات دیگر مثل این که آیا بیمارستان خدمات تغذیه هم ارائه می دهد؟ آیا قیمت خدمات بالاست یا پایین یا رایگان و یا متفاوت؟ اندازه این نرخها چقدر است؟ قیمت عملهای جراحی چقدر است؟ چرا که عملهای جراحی چشم یا قلب یا معده یا کلیه، بسته به این که چه قدر زمان می برد یا چه تعداد پزشک و دستیار عمل را انجام بدهند، هر کدام هزینه خاصی را می برد؛ زیرا گاهی اوقات مدت زمان عمل جراحی است که تعیین کننده دستمزد می باشد و مهم نیست که عمل چشم باشد یا قلب یا هر عمل دیگری بلکه آنچه اهمیت دارد این است که اجرت هر ساعت فلان مبلغ می باشد. گاهی هم مهم پزشکی است که عمل جراحی را انجام می دهد؛ زیرا، طبیب فلان مبلغ پول صرف تحصیلاتش کرده و باید این مبلغ را به علاوه سود آن قسطی پرداخت کند. افزون بر این، هزینه های پزشک برای بقیه عمرش نیز محاسبه می گردد، و مجموع این هزینه ها بر عملهای جراحی او تقسیم می شود. گاهی هم ملاک تعیین قیمت خود عمل جراحی است. مثلاً اجرت عمل چشم فلان مبلغ است، عمل قلب بهمان مبلغ، گوش فلان مقدار و به همین ترتیب.

مسأله دیگر این است که اگر بناست برای بیمارستان ساختمانی اجاره و یا ساخته شود

لازم است در تعیین محل و موقعیت آن نکاتی مدنظر قرار گیرد مانند نزدیک بودن به وسایل ارتباطی گوناگون برای بیماران و پرستاران و پزشکان و سایر پرسنل یا هیأتها و گروههایی که با بیمارستان کار خواهند کرد؛ دور بودن از سر و صدا و شلوغی و گرد و خاک و هوای آلوده به طور کلی و داشتن تهویه و نور طبیعی در حد امکان مانند سهولت دستیابی به برق و آب، مساحت زمین و امکان توسعه در آینده، هزینه ساخت؛ آیا بیمارستانی که آسانسور برقی و غیره ندارد و بیماران نمی توانند از طبقات بالا روند، می تواند چند طبقه باشد؟ معمولاً پزشکان ساخت بیمارستان يك طبقه را توصیه می کنند. همچنین توصیه می کنند که ساختمان بیمارستان در جایی باشد که در آینده بتوان در يك طبقه آن را توسعه داد. يك طبقه بودن ساختمان بیمارستان علاوه بر مزیتی که گفته شد، مزایای دیگری هم دارد مانند سهولت طراحی داخلی بیمارستان، دستیابی آسان به روشنایی و تهویه طبیعی، سرعت ورود و خروج بیماران و آمبولانسها و اتومبیلهای پزشکان و پرستاران و سایر کارکنان، و احتمال کاهش هزینه ها چرا که ساختمانهای متعدد معمولاً باعث افزایش هزینه ها می شود. البته گاهی ممکن است مدیریت بیمارستان، بنا به دلایلی از جمله وقوع بیمارستان در يك منطقه مسکونی و بالا بودن قیمت زمین و در نظر گرفتن عواملی چون نبودن سروصدا و گرد و خاک در طبقات بالا- و بهبود تهویه و استفاده از مناظر زیبا و جذاب اطراف در روز، ناچار شود بیمارستان را در چند طبقه بنا کند.

ضرورت نظارت در مدیریت

ما قبلاً درباره لزوم نظارت عمومی و کلی بر هر اداره و مدیریتی سخن گفتیم. یکی از موارد این نظارت عمومی همین کارهای بیمارستان و سایر جهات آن می باشد. چون نظارت بر این امور، مانند هر نظارت دیگری، برای این است که مطمئن شویم آنچه در بیمارستان انجام گرفته و می گیرد درست در سیر اهداف مورد نظر ماست، و این نظارت پیوند تنگاتنگی با برنامه ریزی دارد؛ زیرا، نظارت عبارت از این است که آیا برنامه اجرا شده یا اجرا نشده است؟ آیا برنامه ریزی درست بوده یا درست نبوده است؟ چون در عمل

است که نقاط قوت و ضعف و درستی و نادرستی يك چیز آشکار می شود. پس، نظارت در بیمارستان مدیریت را مطمئن می سازد که اهداف مورد نظر بیمارستان تحقق یافته است؛ عملهای جراحی به بهترین وجه صورت می گیرد، پزشکان به وظایفشان عمل می کنند، پرستاران بخوبی انجام وظیفه می نمایند، هزینه ها طبق برنامه وضع شده صورت می گیرد، تحقیقات و پژوهشهایی که باید انجام گیرد انجام گرفته است، روحیه بیماران و همچنین پزشکان و پرستاران و سایر کارکنان بالاست و ... بنابراین فواید نظارت عبارت است از: اجرای استانداردهای نظارت، سنجش عملکرد، شناخت انحرافات و بررسی علل و عوامل آنها و تلاش برای تصحیح و یا تغییر این انحرافات. نظارت و کنترل هم یا از طریق مشاهده شخصی صورت می گیرد یا به واسطه گزارشهای مکتوب. یکی دیگر از امور مربوط به مدیریت بیمارستان، توزیع و تقسیم کارهایی است که در بیمارستان انجام می گیرد و تهیه يك لیست خاص برای هر کاری مانند لیست معالجه کودکان، لیست زایمانها، لیست درمان بیماریهای مزمن، لیست مداوای افرادی که به بیمارستان مراجعه کرده و به صورت سرپایی درمان شده اند، و دیگر امور مربوط به بیمارستانها.

مدیریت مؤسسه خیریه

نمونه ششم: مدیریت مؤسسه ای خیریه عمومی که توسط عده ای نیکوکار برای کمک به مردم و رفع نیازهای آنان تشکیل شده است. چنین اداره ای به قسمتهای زیر نیاز دارد:

1. قسمت اطلاع رسانی؛

2. قسمت تحقیق؛

3. قسمت امور مالی؛

4. قسمت سرمایه گذاری و داراییها؛

5. قسمت گشایش شُعب؛

6. قسمت ایجاد اصلاح و آشتی میان مردم.

پس از آنکه این قسمتها در مرحله برنامه ریزی شکل گرفت، مؤسسه خیریه به این

1. تزویج جوانان؛ خواه اداره در این خصوص کمک مالی نکند یا به دختران و پسران جوانی که تمکن مالی ندارند اندک کمکی هم بکند.
2. ایجاد اشتغال و کاریابی برای بیکاران؛ خواه بیکاران از اقشار تحصیلکرده باشند یا از افراد عادی بی سواد. چون روشن است که ایجاد اشتغال برای هر يك از این دو قشر شرایط ویژه و مجاری خاص خود را دارد.
3. ساخت بناهای خیریه و مرمت و نگهداری آنها، مانند حسینیه ها و تکایا و مساجد و زایشگاه ها و درمانگاه ها و بیمارستان ها و کتابخانه ها و باشگاههای جوانان و شیرخوارگاه ها و مهدهای کودک و مدارس و بانك ها و ...
4. کمک دارویی و پولی به بیماران و بردن پزشك به بالین آنها یا بردن آنها به نزد پزشك یا بیمارستان و غیره.
5. تأمین مایحتاج فقرا و نیازمندان متناسب با هر فصل از سال؛ زیرا هر فصلی نیازهای خاص خود را می طلبد. مثلاً در تابستان نیاز به پنکه و کولر و یخچال و امثال اینهاست، ولی در زمستان به لباسهای زمستانی و بخاری و زغال و نفت و مانند آن احتیاج می باشد.
6. دفاع همه جانبه از مظلومان به واسطه هیأتی از وکلای مدافع؛ زیرا بسیاری از افراد ستمدیده هستند که جز از طریق وکیل نمی توانند به حقوق خود برسند. از طرفی هم تمکن پرداخت دستمزد وکیل مدافع را ندارند. اینجا است که مؤسسه خیریه یا هیأتی از وکلای دادگستری تشکیل می دهد که به صورت رایگان یا با دریافت دستمزدهایی نمادین به دفاع از حقوق مظلومین تنگدست پردازند، و یا کمک مالی به آنها بکنند تا بتوانند در برابر زورگویان و حق کشانی که پول و قدرت در اختیار دارند به دفاع از حقوق خود پردازند و حقشان را بگیرند.
7. اداره کودکان یتیم و بی سرپرست، مخصوصاً در اوضاع جنگ، در امور مدرسه و تحصیل، و آموزش حرفه ها و شغل‌های مناسب به آنها پس از بزرگ شدن، و تزویج جوانان

آنها و دیگر اموری که اداره کودکان بی سرپرست مسئول انجام آنهاست.

8. آموزش صنایع سبک مختلف، مانند درودگری و آهنگری و غیره، به مردم؛ چرا که این امر در ارتقای سطح اقتصادی و بلکه سطح فرهنگی جامعه مؤثر است.

9. کمک به طلاب علوم دینی و دانشجویان برای تکمیل تحصیلاتشان.

10. کمک به روستاها و آبادانی آنها از حیث خدمات آب، برق، تلفن، بانک و امثال آن.

11. اهتمام به تعیین امام جماعت برای مساجد فاقد پیشنماز و اعزام مبلغ به روستاهایی که به روحانی مبلغ نیاز دارند.

12. سعی در نجات جوانانی که برای تأمین معاش خود به کارهای خلافی مثل خرید و فروش مشروبات الکلی و مواد مخدر یا پرداختن به مشاغلی چون آوازه خوانی و امثال اینها روی آورده اند و کشاندن آنها به مسیر درست و خداپسند و بند کردن دست آنها در کارها و فعالیتهای حلال و شرافتمندانه. همچنین اهتمام به رهنیدن زنان منحرف از ورطه فساد و ایجاد مشاغل آبرومندانه برای آنان و تزویج آنها؛ چنان که روایت شده است که وقتی امیر مؤمنان علی علیه السلام وارد کوفه شد امثال این گونه زنان را شوهر داد.

13. سعی در تکمیل محلات نوساخته ای که خانه و مغازه دارند اما فاقد مدرسه و یا نانوایی یا حسینیه یا مسجد یا پارک می باشند.

14. کمک رسانی به حادثه دیدگان حوادثی مثل زلزله و سیل و آتش سوزی و جنگ، چرا که این گونه افراد به کمکهای فوری و ضروری نیاز دارند.

15. تهیه وسایل برای معلولینی که امیدی به بهبودی آنها نیست، مانند ویلچر برای افراد فلج و زمینگیر، چشم و دست و پای مصنوعی، کلاه گیس، و سایر ابزارها و اندامهای مصنوعی که از زشتی منظر آنها می کاهد یا ناتوانی حرکتی آنان را تا حدی جبران می کند.

16. گماردن معلولین به شغل‌های مناسب حال آنان، مانند کارهای دستی سبک برای نابینایان. مؤسسه خیریه همچنین باید در حد امکان به تعلیم و آموزش معلولین پردازد و به آنان در تکمیل برخی کاستیهایشان کمک کند. نیز به تزویج دختران و پسران معلول با یکدیگر و یا با افراد سالمی که مایل به ازدواج با این گونه افراد هستند همت گمارد.

نمونه هفتم: مدیریت دولتی. بین مدیریت دولتی و مدیریت خصوصی مثل مدیریت يك شرکت یا بیمارستان یا آموزشگاه، از حیث اصل ساختار، فرقی نیست. بلکه تفاوتش در این است که مدیریت دولتی يك مدیریت کلان است اما مدیریت خصوصی محدودتر و کوچکتر می باشد. مانند فرق میان کبوتر و گنجشک یا بین پلنگ و گربه. در مورد اول، یعنی مدیریت دولتی، دستگاهها بزرگ و گسترده است اما در دومی کوچک، ولی ساختار در هر دو آنها یکسان و به يك روش می باشد. بنابراین، در اصل ساختار اداری، مدیریت دولتی خصوصیات اضافه ای ندارد.

البته، در دولت دستگاهها زیاد است اما در يك شرکت یا مدرسه و امثال اینها دستگاهها کم می باشد؛ چرا که دولت مشتمل است بر دستگاههای اقتصادی، اجتماعی، کشاورزی، صنعتی، بازرگانی، مالی، بهداشتی، دفاعی، دریایی، زمینی و هوایی. همچنین با پلیس و تحقیقات و بازرسیها، زندانها و بیمارستانها و مدارس و تولید انواع تسلیحات و راه سازیها و حمایت از کودکان و مادران و... مرتبط می باشد، و مدیریت دولتی، به طور کلی، هدفش تحقق بخشیدن به این اهداف و امثال آنهاست.

میان این دستگاهها باید هماهنگی عمومی باشد و این کار از رهگذر اجرای سیاست کلی دولت و هماهنگ سازی نیروها و انرژیهای فردی و گروهی در راستای این اهداف امکانپذیر است. هر چیزی باید در جایگاه خودش قرار گیرد. به همین دلیل، بعضیها مدیریت دولتی را فعالیت گروههای همیار در جهت خدمت به هدفی واحد در دستگاه قانونگذاری و اجرایی و قضایی و اطلاع رسانی و فرهنگی و غیره تعریف کرده اند.

تفاوت مدیریت دولتی و مدیریت خصوصی

البته برخی میان مدیریت دولتی و مدیریتهای خصوصی تفاوتی قائل شده اند که، به نظر ما، چندان صحّت ندارد؛ زیرا تفاوتی که این عده ذکر کرده اند در هر يك از این دو مدیریت مشاهده می شود. ما در اینجا این وجه تمایزهایی را که این افراد برشمرده اند می آوریم تا معلوم شود که این طور نیست. اینان گفته اند: میان اداره عمومی یا دستگاه

دولتی و اداره امور خصوصی چنین تفاوتی وجود دارد:

اول: سازمان عمومی معمولاً در شرایط انحصاری کار می کند در حالی که بر سازمانهای خصوصی روح رقابت آزاد حاکم است.

دوم: کارمند عمومی که در چهارچوب اداره عمومی انجام وظیفه می کند باید روحیه خدمت عمومی داشته باشد. غرض از اداره عمومی سودآوری نیست بلکه ارائه نفع و خدمات عمومی به شهروندان است، اما در مدیریت خصوصی عکس این مطلب می باشد.

سوم: دست اندرکاران اداره امور عمومی باید به اصل برابری میان شهروندان و قائل نشدن تبعیض میان آنها در ارائه خدمات پایبند باشند.

چهارم: در اداره عمومی، غالباً کارمند با عنوانش کار می کند نه با نامش. لذا برای مردم مهم نیست که نام کارمندی را که با او سر و کار دارد بدانند. البته این قاعده در برخی موارد استثنائاتی هم دارد.

پنجم: در اداره عمومی، اصل مسئولیتهای عمومی حاکم است. پرسنل اداره عمومی نسبت به اعمال و کارهایشان در برابر مردم مسئول هستند و این پاسخگویی از راههای متعدد سیاسی و قضایی و غیره تحقق پذیر می باشد.

ششم: اداره عمومی تابع اصل تجهیز افراد به تمام اطلاعاتی است که آنها را در استفاده از حق نظارتشان کمک می کند. لذا یکی از وظایف ادارات عمومی تهیه وسایل اطلاع رسانی و تسهیل مأموریت افراد و پرسنل در دستیابی به اطلاعات دلخواهشان و کتمان نکردن این اطلاعات از آنهاست مگر در مواردی که مصلحت عمومی اقتضا می کند.

هفتم: سازمانهای عمومی تابع سازماندهی و تشکیلاتی هستند که در محدوده ای وسیع صورت می گیرد و بسیاری از مشکلاتی که دانش مدیریت عمومی در زمان حاضر با آنها مواجه می شود از این ویژگی ناشی می شود.

هشتم: از آنجا که سازمانهای عمومی تابع شرایط رقابت آزاد - که قاعدتاً بر سازمانهای خصوصی حاکم است - نمی باشند لذا به جای آن از اصل آزمایش کارایی و شایستگی - که هدف از آن شناسایی قابلیتها و کارایی های افراد و ایجاد انگیزه برای افزایش تولید می باشد - پیروی می شود.

نهم: اداره عمومی همواره در راه قانون اداری حرکت می کند و در تمام موضوعاتی که در مدیریت عمومی مورد بحث قرار می گیرند مستقیماً از قانون تبعیت می نماید.

دهم: مردم از مراجعه به اداره های عمومی دولتی ناگزیرند در حالی که نسبت به اداره خصوصی این گونه نیست.

بعضی کارشناسان مدیریت این تفاوت های یاد شده میان مدیریت عمومی و مدیریت خصوصی را قبول ندارند، بلکه معتقدند که تفاوت میان این دو نوع اداره در سه امر اساسی که ناشی از زمینه حکومتی می باشد، منحصر می شود:

اول: ارتباط با سیاست؛

دوم: ارتباط با قانون دولت و قوانین اساسی و فرعی آن؛

سوم: حجم تشکیلات و سازمان.

این کارشناسان، در تفصیل سه مورد یاد شده گفته اند: ارتباط با سیاست به این دلیل است که اداره عمومی ارتباط استواری با قوه مقننه و نظام سیاسی جامعه دارد در حالی که تعیین اهداف و سیاستگزاریها در سازمان خصوصی جزء کارهای اداری سازمان می باشد و غالباً به ملاحظات صرفاً اقتصادی بستگی دارد، اما در اداره عمومی تعیین اهداف و سیاستهای عمومی و کلی جزء فعالیت نیروی سیاسی است و بسیاری اوقات به ملاحظات سیاسی و اجتماعی بستگی دارد، نه ملاحظات اقتصادی. از طرف دیگر، قدرت سیاسی و قوه مجریه بر کارهای اداره عمومی نظارت دارد و وزیران به پارلمان پاسخگو هستند.

ارتباط با قانون دولت و مقررات آن نیز به این دلیل است که اداره عمومی پیوندی بنیادین و جوهری با قانون دولت و مقررات و قوانین اداری آن دارد و قانون اساسی و قوانین اداری بر رفتار مدیران و کارکنان عمومی و دولتی حاکم می باشد، و قوانین در امور مختلف حکومتی نفوذ می کند خواه درباره هزینه اموال باشد یا دریافت آن یا تعیین کارمندان یا انتقال آنها یا ترفیعیشان، و مواردی از این قبیل.

اما تفاوت در حجم تشکیلات و سازمان؛ به این دلیل است که بار مدیریت عمومی یا دولتی بر ارزشهای فلسفی حاکم بر جامعه سوار است. هنگامی که جامعه ای معتقد باشد بهترین حکومت حکومتی است که حتی الامکان بهتر حکومت کند در این صورت بار

اداره عمومی تا حد زیادی متوقف بر حمایت نیروی پلیس و سیستم قضایی و دفاع خواهد بود و احياناً دولت برای انجام برخی کارهای سازمان در عرصه فعالیتهای اقتصادی مداخله می کند تا امور مالی خود را تمشیت کند. اما چنانچه جامعه ای معتقد باشد که وظیفه حکومت تحقق رفاه برای جامعه، به عنوان يك کل، است در این حالت بار مسئولیت اداره عمومی سنگین خواهد بود و هرچه این بار مسئولیت بیشتر و سنگین تر باشد سازمان اداری بزرگتر و پیچیده تر خواهد بود، چون شمار مشاغل و پستها و شمار کارمندان بیشتر می شود و سطوح اداری نیز افزایش می یابد.

اما روشن است که هیچ يك از این تفاوتهای سیزده گانه تفاوتهای اساسی و جوهری به شمار نمی آیند، زیرا هر آنچه درباره حکومت گفته شده در اداره خصوصی نیز وجود دارد:

اولاً: حکومت فقط برای شرایط انحصاری قرار داده نشده بلکه، همچنان که در کتاب الفقه؛ السیاسه توضیح داده ایم، حکومت در واقع برای ملاحظه نظام و جلوگیری از ستم و سوق دادن جامعه به سمت پیشرفت وضع شده است.

ثانیاً: هم در اداره عمومی و هم در اداره خصوصی، کارمندان باید روحیه خدمت عمومی داشته باشند.

ثالثاً: برابری میان مردم باید در هر دو اداره رعایت شود.

رابعاً: در هر دو اداره، نام مهم نیست.

خامساً: در هر دو اداره، کارکنان و پرسنل در برابر مردم مسئول هستند اما در اداره عمومی مسئولیت در برابر مردم بیشتر است و این به مسأله حجم سازمان باز می گردد.

سادساً: در هر دو اداره نیاز به تجهیز طرف به اطلاعات می باشد و گرنه پای دغلكاری و فریب به میان می آید.

سابعاً: تفاوت میان این دو نوع اداره در وسعت و محدودیت است نه در اصل تشکیلات و سازمان.

ثامناً: هر دو نوع اداره نیاز به شناسایی کارایی ها و قابلیتها دارند.

تاسعاً: هر دو نوع اداره بر محور قانون می چرخند.

عاشراً: مردم همچنان که به اداره دولتی و عمومی نیاز دارند به شرکتهای و بیمارستانها و

آموزشگاههای خصوصی نیز نیازمندند و از مراجعه به آنها ناگزیر می باشند.

ارتباط با سیاست یا با قانون حاکم نیز در هر دو نوع اداره وجود دارد.

آری، مسأله حجم سازمان و تشکیلات که بعضی ها به تفاوتهای دهگانه مذکور افزوده اند، حقیقت دارد اما این تفاوتی بنیادین و جوهری نیست بلکه فقط تفاوتی است میان اداره بزرگ و اداره کوچک. چنین تفاوتی میان حکومت بزرگ و حکومت کوچک و یک بیمارستان غیر دولتی بزرگ و یک بیمارستان غیر دولتی کوچک و ... نیز وجود دارد. به هر حال، در دولت نیاز به اموری فراتر از اموری که در مطلق سازماندهی ذکر شده است، نمی باشد. از این رو، برخی هشت مورد از ده مورد پیشگفته را رد کرده اند و گفته اند:

1. بسیاری از سازمانهای خصوصی نیز در شرایط انحصاری کار می کنند. بررسی کارها در برخی کشورهای غربی خود مؤد این سخن است.

2. برای آنکه سازمان خصوصی موفق شود، مدیران و کارمندان آن باید روحیه خدمت عمومی داشته باشند. غرض از کارهای خصوصی - آن گونه که برخی اشتباهاً فهمیده اند - دستیابی به سود نیست بلکه هدف ارائه کالاها و خدمات است و انگیزه این کار دستیابی به سود می باشد و همین باعث شده است که بسیاری بین غرض و انگیزه خلط کنند.

3. برای آنکه سازمان خصوصی موفق شود، کارکنان آن باید به اصل برابری میان مصرف کنندگان و واردکنندگان و به طور کلی توده مردم متعهد باشند و متفاوت بودن نوع سازمان باعث نشود که این برابری رعایت نشود. این از اصول شناخته شده اخلاقی است.

4. هیچ مانعی نیست که در ادارات دولتی کار بر اساس نام اشخاص انجام گیرد چنان که، به عکس، در سازمانهای خصوصی نیز انجام کارها بر پایه عنوان سازمانی اشخاص بلامانع است. بلکه انجام کارها بر اساس اشخاص بیشتر از روح انسانی که باید بر کارها غالب باشد، می باشد.

5. مدیران سازمان در برابر کلیه سهامداران، واردکنندگان، تجار، کارمندان، کارگران، مصرف کنندگان و به طور کلی، جامعه مسئول هستند. مدیران سازمان مسئولیتی اجتماعی دارند که با مسئولیت اداری در حکومت برابر است.

6. کار بر مبنای اطلاعات متقابل و ارتباط منظم صورت می پذیرد و این محدود به

کارهای عمومی نمی شود بلکه سازمانهای خصوصی را نیز دربر می گیرد.

7. تشکیلات گسترده از ویژگیهای سازمانهای عمومی و دولتی نیست بلکه پاره ای شرکتها در غرب پیچیده تر از برخی حکومتهای کوچک هستند.

8. موفقیت مؤسسه خصوصی به گزینش کارمندان کارآمد و با کفایت بستگی دارد. به نظر ما این هشت مورد را که گفته اند روی هم رفته درست است هرچند ایرادهایی بر آنها مطرح هست که ذکر آنها چندان اهمیت ندارد، چون گفتیم که اصولاً تفاوتی که میان اداره عمومی و دولتی و اداره خصوصی برشمرده اند تفاوتی اساسی و استواری نیستند.

سازمان عفو

نمونه هشتم: اداره سازمان عفو، که به نظر ما بهتر است آن را سازمان انسانی بنامیم چون نام سازمان عفو این توهم را ایجاد می کند که متهمان مجرم اند و این سازمان خواهان عفو آنها می شود. حال آنکه غالباً این حکومتهای دیکتاتورند که مجرم واقعی می باشند، و زندانیان و امثال آنها در واقع بی گناهند. آیا این درست است که انسان به دزد بگوید: صاحب مال را ببخش و اموالش را به او برگردان؟ یا به کسی که فرد بی گناهی را کشته است و می خواهد جسدش را مثله کند بگوید: مقتول را عفو کن و جسدش را مثله نکن؟

گسترش فعالیت های انسانی

سازمان انسانی باید دامنه فعالیت خود را گسترش دهد و آن را به تقاضای خوشرفتاری با زندانیان و شکنجه نکردن آنها و یا اعدام نکردنشان منحصر نکند و یا فعالیتهایش مخصوص عفو زندانیان و رانده شدگان و اسرا و گروگانها و ربوده شدگان و امثالهم نباشد، بلکه علاوه بر اینها، درباره تخفیف مدت حبس و دادن فرصت و مرخصی به زندانیان برای ملاقات با خانواده هایشان، مثلاً هفته ای یک بار، و حتی تقسیط مدت زندان و تبدیل حبس به زندان در خانه و کارگاه و غیره فعالیت کند، چنان که در برخی کشورهای غربی اعمال می شود و به زندانی اجازه داده می شود که بنا به انتخاب خودش، در منزل یا جایی مانند آن به سر برد و برای این که اداره پلیس بداند زندانی همچنان در محل خود می باشد و

از آن جا بیرون نرفته به نقطه ای از بدنش ابزاری الکترونیکی می بندند. این سازمان همچنین باید پیوسته به حکومت‌های دیکتاتوری حمله و از آنها انتقاد کند تا مجبور شوند کار را به دست مردم که منشأ عزل و نصب هستند، تحویل دهند؛ چرا که حکومت نماینده و وکیل مردم است و وکیل هرگز حق ندارد خودش را بر موگش تحمیل کند. این نکته در مورد تمام حکومتها عموماً صادق است.

اما نسبت به مسلمانان باید گفت که حاکم باید مورد قبول خدای متعال نیز باشد، یعنی تمام شرایط حاکم شرعی را که در فقه اسلام مذکور است دارا باشد.

استعمارستیزی

علاوه بر دو نکته ای که درباره وظیفه سازمان انسانی یا بشردوستانه گفتیم، یعنی دفاع از حقوق زندانیان و حقوق ملت‌ها در انتخاب حکومت، مسأله دیگری هم به این سازمان مربوط می شود و آن اهتمام به مبارزه با استعمار است به این معنا که این سازمان باید رسواسازی استعمار پیدا و ناپیدا یا استعمار کهنه و استعمار نورا در برنامه کار خود قرار دهد. استعمار پیدا و آشکار مانند استعمار ملت‌های مسلمان جمهوریهای شش گانه از سوی اتحاد جماهیر شوروی (سابق)، استعمار کشور مسلمان فلسطین توسط یهود و مانند اینها. استعمار ناپیدا و پنهان مانند غارت ثروتهای آسیا و افریقا از سوی کشورهای سرمایه داری و کمونیستی از راه های مختلف و تحت نام‌ها و عناوین گوناگون. از آنجا که این سازمان پشتوانه اش فطرت انسانهاست - که خواه ناخواه در هر انسانی وجود دارد - لذا دارای نیرومندترین تکیه گاه، در بین تمامی ملت‌ها و جوامع می باشد. از این رو، چنین سازمانی اندکش هم بسیار است و کوچکش هم بزرگ؛ لذا جای هیچ گونه یأس و ترس از سنگینی مسؤلیتهایی که بردوش سازمان عفو بین الملل نهادیم وجود ندارد. مخصوصاً که تمام ادیان عموماً و دین اسلام خصوصاً می گویند: «إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ»⁽¹⁾؛ خدا با کسانی است که تقوا پیشه کنند و نیکوکار باشند.

ص: 597

و می فرماید: «إِنْ تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُخَيِّتْ أَقْدَامَكُمْ»⁽¹⁾؛ اگر خدا را یاری رسانید خدا نیز شما را یاری می رساند و گامهایتان را استوار می گرداند.

و باز می فرماید: «إِنْ يَنْصُرْكُمْ اللَّهُ فَلَا غَالِبَ لَكُمْ»⁽²⁾؛ «اگر خدا شما را نصرت دهد هیچ کس بر شما چیره نمی گردد» و اوست توفیق دهنده و یاری کننده واقعی.

افشای زندگی مادیگرایانه

سازمان بشردوستی وظیفه دارد به موضوع چهارمی هم اهتمام ورزد. این موضوع که شاید از مهمترین اسباب مشکلات در تمام دنیای معاصر می باشد، عبارت است از زندگی مادی و ماتریالیسم اخلاقی که بر جهان غرب اولاً و بر جهان شرق ثانیاً و به تبع آن دو بر جهان سوم حاکم گشته و باعث از خود بیگانگی انسان شده است. در حالی که انسان در این زندگی همه چیز است چرا که بدون انسان جماد و نبات و حیوان هیچ ارزشی ندارد. لذا در حدیث قدسی آمده است که وقتی خداوند عقل را آفرید به او فرمود: «أقبل، فأقبل، ثم قال له: أدبر، فأدبر، ثم قال: ... ما خلقت خلقاً هو أحب إلي مني ... إياك أعاقب وإياك أثيب»⁽³⁾؛ به من رو کن، عقل رو کرد. فرمود: برگرد، عقل برگشت. در این هنگام خداوند فرمود: هیچ مخلوقی نیافریده ام که نزد من محبوبتر از تو باشد. به سبب توست که پاداش می دهم و به واسطه توست که کیفر می کنم».

در حدیث قدسی دیگری آمده است که خداوند فرمود: «خلقت الأشياء لأجلك؛ همه چیز را به خاطر تو آفریدم». آری چنین انسانی که در واقعیت خود باید انسان باشد، هم اکنون به يك «شیء» تبدیل شده است نه انسانی که دارای روح و عقل و عاطفه و فکر و ادراک است. یعنی با ماده پیوند خورده است نه با معنویت و انسانیت. او به صورت شیئی از اشیای فراوان جهان در آمده نه انسانی دارای احساس انسانیت و برخوردار از وجدان انسانی. این است که انسانیت سقوط کرده است. هر آدمی تنها شده و ارتباطش با افراد دیگر بریده گشته است. انسان تکه تکه شده است. از این روست که می بینیم انسان به سبب

ص: 598

1- . محمد / 7.

2- . آل عمران / 160.

3- . کافی، ج 1، ص 10

ماده و پول به آسانی انسان می کشد. به دلیل ایجاد توازن اقتصادی که این نیز به پول و ماده مربوط می شود، محصولات کشاورزی را می سوزاند و به دریا می ریزد و این در حالی است که میلیونها کودک و زن و مرد سالخورده از گرسنگی یا از بی دارویی و نبود حمایت کافی جان می دهند. جنگ افزارهایی می سازند که حتی یکی از آنها برای پنج بار ویران کردن دنیا کفایت می کند. در گزارشی خواندم که بمبهای اتمی می تواند انسانهای کره زمین را پنج بار نابود کند. آسیاب جنگ را در گوشه و کنار جهان به راه می اندازند. و این غیر از دو جنگ عالمگیری است که شعله ور ساختند. همچنین جنگهای به اصطلاح وکالتی مانند جنگهای آمریکا در آفریقا و آسیا و جاهای دیگر، اینها در انسان بازتاب بدی دارد. بدی و بی رحمی به انسان منعکس می شود چنان که خوبی نیز در انسان بازتاب دارد، و در نتیجه انسان احساس اطمینان و آرامش نمی کند و در درون خویش غریب و بیگانه مانده است. گرمای خانواده را نیز حس نمی کند زیرا خانواده هم قربانی ماده شده است. لذا انسانیت به طور کلی به تبع این دو غربت و بیگانگی، یعنی غربت فرد و غربت خانواده، غریب و تنها و بی کس شده است. دیگر انسان از انسانیت لذت هم نمی برد چون انسانیت به سبب ماده، خودش را ساقط کرده است. بنابراین، سازمان بشردوستی باید سعی کند دنیای مادی را به دنیای انسانی بازگرداند تا ماشین و صنعت و علم و اختراع و مانند اینها همگی در خدمت انسان و پیشبرد او درآیند نه در مسیر زیان زدن به انسان و نابودی او و پسرفت و سیر قهقراپی اش. کلیساها در غرب به ظاهر دم از اخلاق می زنند ولی در عمل و رفتار از اخلاق به دورند. شعارشان مسیح علیه السلام است اما در عمل خبری از مسیح علیه السلام و رفتار مسیح گونه به چشم نمی خورد. به همین دلیل است که (دولتهای) غرب (در عمل) می گویند: اگر دستت رسید، همه چیز دیگری را بدزد و خود او را هم بکش تا همتا و رقیب تو نشود چون تو تنها حاکم در تمام عالم هستی. در حالی که مسیح علیه السلام (آن طور که از ایشان نقل می شود) می فرماید: اگر کسی پالتو تو را گرفت پیراهنت را هم به او بده.

در هر حال، آنچه مهم است بازگرداندن انسان به انسانیت اوست. سازمان بشردوستی می تواند چهار شعبه برای خود قرار دهد، هر شعبه ای برای یکی از وظایف چهارگانه ای که ذکر کردیم اختصاص دهد. ممکن است کسی گمان کند که انجام این کارها و وظایف از

توان بشر خارج شده و دیگر قابل اصلاح نیستند. اما این گمانی است نادرست و بی مورد؛ چه آنکه خدای متعال کسانی را که قصد اصلاح داشته باشند توفیق می دهد؛ چنان که درباره اصلاح و آشتی زوجین ناسازگار که یکی از مصادیق اصلاح می باشد می فرماید: «إِنْ يُرِيدَ إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا»⁽¹⁾؛ اگر خواهان اصلاح باشند خداوند میان آن دو سازش می افکند.

انسان وظیفه دارد تمامی تلاش خود را بکند و خدا هم توفیق می دهد و کار را به انجام می رساند. اگر انسان کارها را در جایگاه خودش قرار دهد همین خود مشکل را تا حدی حل می کند. «انسان باید در حد توان خود تلاش کند». «و توفیق کار وظیفه او نیست». خدای متعال می فرماید: «وَ إِذْ قَالَتْ أُمَّةٌ مِنْهُمْ لِمَ تَعِظُونَ قَوْمًا اللَّهُ مُهْلِكُهُمْ أَوْ مُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا شَدِيدًا قَالُوا مَعذِرَةٌ إِلَىٰ رَبِّكُمْ وَ لَعَلَّهُمْ يَنْتَهُونَ»⁽²⁾؛ و آنگاه که گروهی از ایشان گفتند: برای چه قومی را که خدا هلاک کننده ایشان است، یا آنان را به عذابی سخت عذاب خواهد کرد، پند می دهید؟ گفتند: تا معذرتی پیش پروردگارتان باشد، و شاید که آنان پرهیزگاری کنند.

نمونه هایی از علل نابسامانی زندگی مادیرایانه

پروژه های عظیم و اختراعات سودمندی که ما در جهان امروز می بینیم، بیگمان همه آنها ثمره تلاش و جدیت انسان و توفیق دهی خدای سبحان، به واسطه هدایتگری پیامبران است. در برخی احادیث آمده است: «إِنَّ لِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجَّتَيْنِ حِجَّةَ ظَاهِرَةٍ وَ حِجَّةَ بَاطِنَةٍ، فَأَمَّا الظَّاهِرَةُ فَالرِّسَالُ وَ الْأَنْبِيَاءُ وَ الْأَئِمَّةُ عَلَيْهِمُ السَّلَامُ وَ أَمَّا الْبَاطِنَةُ فَالْعُقُولُ»⁽³⁾؛ خدا را بر مردم دو حجّت است: حجّت آشکار که همان پیامبران و اوصیای آنهاست و حجّت باطنی که همان عقل است».

پس چه چیز می تواند مانع آن شود که خدا بشریت را توفیق استقامت و پایداری در طریق انسانیت بدهد؟ دنیای کنونی برای همه انسانها تبدیل به جهنّم شده است. چه انسان شرقی و چه غربی و چه میانی، چه مرفّه و چه غیر مرفّه، چه متدین و چه بی دین؛ هرچند این زندگی جهنمی نسبت به اقشار و طبقات مختلف شدّت و ضعف دارد. در اینجا به

ص: 600

1- . نساء / 35.

2- . اعراف / 164.

3- . کافی، ج 1، ص 15.

نمونه هایی از این وضعیت نابسامان اشاره می کنیم:

1. شیوع خودکشی در تمام طبقات و در سراسر جهان؛ خودکشی مولود نرسیدن انسان به آرزوها و خوشیهای دلخواهش در زندگی است. چه به دلیل فقر و ناداری و محرومیت از زندگی آسوده، به طوری که هرچه برای دستیابی به زندگی مرفه تلاش می کند به آن نمی رسد، لذا برای خلاص شدن از این زندگی مشقتبار خودکشی می کند، و چه به دلیل دارایی و ثروت زیادی که شخص دارد اما به آن پیشرفت و آمالی که می خواهد نمی رسد، و لذا خود را می کشد. این است که شاهد خودکشی های فراوانی در میان هر دو طبقه غنی و فقیر، به صورت یکسان، هستیم.

2. رواج مواد مخدر که انسان برای فرار از زندگی کنونی به آن پناه می برد؛ دلایل و عوامل رواج مواد مخدر هم عبارت است از:

الف. افتادن در دام شبکه هایی که می خواهند جوانان را از طریق لذت های جنسی، تباه کنند یا آنها را ابزار نابودی قرار دهند چنان که در احزاب سرّی و حزبهای وابسته به کشورهای خارجی این گونه است.

ب. یأس از زندگی مرفه و آسوده و یا حتی زندگی بخور و نمیر.

ج. نرسیدن به آمل و آرزوها؛ چنان که در افراد مرفه می بینیم که چون به بیشتر از معیشت شان طمع می بندند و به آن نمی رسند به انتحار روی می آورند.

3. گریز از زندگی هیپی گری و مانند آن و پناه بردن به غارنشینی، و خوابیدن در خیابانها، و ارتکاب کارهایی که شایسته انسان نیست.

4. بی علافگی و عدم اقبال به درس و تحصیل؛ چون انبوه بیکاران را در میان اقشار تحصیل کرده می بینند و نتیجه می گیرند که درس خواندن راه درآمد را برایشان تأمین نمی کند. وانگهی به آن موقعیت اجتماعی که انتظارش را داشتند نمی رسند. لذا از مدرسه و درس می گریزند.

5. شیوع جرایم و بزهکاری؛ زیرا انسان بدون دلبستگی و فاقد ملاک و معیار دیگر جرم و جنایت برایش اهمیتی ندارد. نرفتن پیرامون جنایت و بزهکاری ناشی از پابندی به

معیارها و ارزشهای انسانی و اخلاقی و اجتماعی و دینی است. اگر این معیارها و ارزشها از بین برود دیگر مرتکب جرم و جنایت شدن برای فرد هیچ منع و قبیحی ندارد و بلکه بسیاری اوقات خودش را وسیله جرم و جنایت قرار می دهد. روشن است که همه اینها و غیر اینها معلول خلأ معنوی است، و خلأ روحی و معنوی هم ناشی می شود از:

1. نداشتن ایمان به خدای سبحان و روز قیامت. لذاست که خداوند می فرماید: «أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ» (1)؛ هان! با یاد خداست که دلها آرام می گیرد.

2. نداشتن عشق و دلبستگی نسبت به خانواده و مدرسه و محل کار به نحوی که تفصیل آن را در کتابهای مفصل گفته اند. خانواده معدن عشق و عاطفه است ولی زندگی مادی و ماده پرستی میان اعضای آن پراکندگی افکنده است. کودک در کودکستان به سر می برد، نوجوان در مدرسه، پدر در کارگاه و مادر در بیمارستان به کار مثلاً پرستاری مشغول است.

بنابراین، هیچ گونه دلبستگی و عاطفه ای اعضای این خانواده را باهم جمع نمی کند. مدرسه جایی برای تحصیل درسهای خشک است، و در آن عاطفه ای نیست. محل کار مایه ملال و خستگی است به طوری که همه می خواهند هر دم از آن بگریزند. فقدان عشق و عاطفه مشکلاتی را که گفتیم، به وجود می آورد؛ زیرا، انسان همان گونه که يك موجود عقلانی است موجودی عاطفی نیز هست. اگر عقلش را از دست دهد کارش به جنون و تیمارستان می انجامد، و اگر از عاطفه لبریز نگردد، از راه هایی که ذکر کردیم، از زندگی می گریزد.

3. نداشتن معیاری برای زندگی. امروزه بزرگترها هم در نحوه لباس پوشیدن و خوراک و وسیله نقلیه و مسکن و غیره مانند کوچکترها و بچه ها شده اند. بنابراین، الگویی برای آینده جوانان وجود ندارد. در زمان سابق، بزرگترها با آن هیبت و منش خاص خود الگو و سرمشقی برای جوانان و روش زندگی آنان بوده اند، اما امروزه بی روشی و بی برنامهگی بر جوانان حاکم شده است. علاوه بر این، اصولاً سنّ پیری موجب طرد سالخورده از عرصه زندگی شده و دیگر نه فرزندان و نوادگان دوروبر اویند، نه احترام کار دارد چون کار

ص: 602

نمی‌کند و کار و درآمدزایی هم معیار همه چیز شده است؛ نه برای تجربه هایش احترامی می‌گذارند، چون به واسطه تحول زندگی، تجربه های گذشته دیگر کهنه شده است، نه به سبب دین و دینداری اش برای او ارزشی قائل می‌شوند، چون از غالب جوامع دین رخت بر بسته است. همین امر هم علت غربت و نومیدی جوانان نیز شده است. بنابراین، جوانان گریزانند و پیران و سالخوردهگان مطرود. و چنین امر زشت و وحشتناکی در جامعه ای که انسانیت را به نابودی می‌کشاند، نیاز به ریشه یابی مشکل و درمان آن دارد. این ریشه یابی و درمان باعث رهایی مردم از این پدیده زشت و هولناک می‌گردد.

راه های خدمت رسانی سازمان بشردوستانه

مدیریت سازمان بشردوستی مورد بحث ما می‌تواند در قطع این ریشه ها، و لو اندک، نقش داشته باشد. به هر حال، سازمان بشردوستانه و شعبه های آن می‌تواند، از راه های زیر، در نجات زندانیان و رانده شدگان و اسیران و ربوده شدگان نقش ایفا کند:

1. از طریق وکلایی که از حقوق بشر دفاع می‌کنند؛
2. از طریق مطبوعات آزاد؛
3. از طریق رادیو و تلویزیون و باشگاهها و مانند آن؛
4. از طریق کتاب و نشریات ادواری و غیره؛
5. از طریق پولها و کمکهایی که انجمنها و سازمانهای خیریه و افراد نیکوکار و اوقاف و غیره برای مصرف در امور انسانی می‌دهند؛
6. از طریق شعبی که سازمان در کشورهای مختلف و گوشه و کنار جهان ایجاد می‌کند؛
7. تلاش و اعمال فشار برای اصلاح قوانینی که باعث این گونه پدیده های پلید می‌شود؛
8. شناسایی نقاط ضعف کشورها؛
9. ایجاد ارتباط با جمعیتهای بشردوستانه و قرار دادن آنها در جریان این گونه مشکلات، که این انجمنها و سازمانها نیز به کمک نیازمندان به کمک بشتابند؛
10. خواستن از حکومتهای فاسد که به آنها اجازه دهند برای مشاهده وضعیت

زندانیان و آوارگان و اسیران و ممنوع‌الخروجها و ربوده‌شدگان و غیره به کشورهای آنها مسافرت، و وضعیت آنها را بررسی کنند.

تشویق و توییح در سازمان های انساندوستانه

سازمان بشردوستی می تواند برای اداره چنین اموری که بر شمردیم، شعبه هایی ایجاد کند. این سازمان باید برای کسانی که طبق مقررات و معیارها عمل می کنند پاداشی ولو لفظی یعنی سپاس و ستایش در نظر بگیرد و متقابلاً برای کسانی که از قوانین و معیارها تخلف می کنند و نمی خواهند به پیام انسانیت گوش دهند و در برابر آن سر تسلیم فرود آورند کیفی‌هایی قرار دهد. این کیفی‌ها می تواند به طرق زیر اعمال شود:

1. اعلام‌های پیاپی درباره نقض حقوق بشر از سوی فلان حکومت یا فلان گروه یا بهمان حزب و ...؛
2. دعوت از دولتها و سازمانها و احزاب و جمعیتها و غیره برای تحریم اقتصادی و فرهنگی و ... حکومت یا حزبی که دست به چنین اعمال ضد انسانی می زنند؛
3. تعیین هفته ای برای فعالیت فرهنگی و تبلیغاتی علیه حکومت یا حزبی که اقدام به نقض حقوق بشر می کند؛
4. برگزاری تظاهرات، ولو با جمعیتی اندک، در برابر سفارتخانه آن حکومت یا مقرر آن حزب و غیره؛
5. احترام نگذاشتن به اعضای حکومت یا حزب نقض کننده حقوق بشر. مثلاً اگر فردی از آنان خواست در جایی مانند مجمع عمومی سازمان ملل متحد سخنرانی کند عضو و یا فرد وابسته به سازمان بشردوستی به عنوان اعتراض به سخنرانی او و بی احترامی به وی، بلند شود و از مجمع بیرون رود، و اقداماتی از این قبیل.

سرانجام، مدیریت باید دو مشکل مهم را حل کند:

اول: مشکل کشمکش که میان دو بخش از کارمندان پیش می آید و موجب دلسردی طرفین می شود، که این خود، در هر مؤسسه ای سبب کاهش تولید می گردد. چون روشن است که کشمکش باعث ضعف و سستی می شود. خدای متعال در این باره می فرماید: «وَلَا تَنزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ»⁽¹⁾؛ باهم نزاع نکنید که سست می شوید و مهابت شما از بین می رود.

روش های تنش زدایی در سازمان

اما چگونه می توان این مشکل را حل کرد؟

پاسخ این است که با ایجاد اتحاد و وفاق میان کارمندان می توان این مشکل را حل کرد و برای ایجاد این اتحاد هم باید بیشتر بر نقاط اشتراك و اتفاق تکیه کرد تا بر نقاط اختلاف.

تا زمانی که دو گروه باشند و هر کدام از آنها دیگری را در طرف مخالف خود ببیند نباید انتظار داشت که وفاق و تفاهمی میان آنها صورت پذیرد. اما زمانی که هر يك از آنها فکر کند که هر دو جمع شده اند تا به سمت يك هدف مشترك حرکت کنند آن گاه نزاع و کشمکش به تفاهم و نزدیکی تبدیل می شود و برای نیل به این هدف باید هر طرف سعی

ص: 605

کند دیدگاه دیگری را واقع بینانه بفهمد و از دوری گزیدنهای شخصی و بی اساس پرهیز کند. در این صورت، همگان با توافقیهای درستی که سرانجام آنها را به هدف می رساند گرد هم جمع می شوند. مدیر باید طرفهای درگیر و رقیب را جمع کند و اهداف حقیقی را برای آنان روشن سازد و توضیح دهد که درگیری به ضعف و شکست همه آنان منجر می گردد، در صورتی که اتحاد و هماهنگی باعث موفقیت همه آنها می شود و همدلی آنها موجب می شود که روح الفت و همکاری بر آنان حاکم گردد. در تاریخ می خوانیم که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله همواره مراقب بود که بین اصحابش و حتی میان همسرانش شکاف و اختلاف به وجود نیاید. برای مثال، در ماجرای عبدالله بن ابی در جنگ بنی مصطلق، پیامبر صلی الله علیه و آله موفق شد آتش فتنه را خاموش سازد که در این باره آیه ای نازل شد که در سوره منافقین آمده است. همچنین در ماجرای به جان هم افتادن دو گروه از مؤنان توانست میان آنان وفاق ایجاد کند که درباره آن این آیه نازل گشت: «وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ» (1)؛ «و اگر دو طایفه از مؤنان باهم بجنگند میان آن دو را اصلاح دهید و اگر باز یکی از آن دو بر دیگری تعدی کرد با آن که تعدی می کند بجنگید تا به فرمان خدا باز گردد» و نمونه های دیگری از این قبیل که در تاریخ و سیره پیامبر صلی الله علیه و آله می توان دید.

وقت کشی و کاغذبازی

دوم: مشکل روتین (بروکراسی)، یعنی طول کشیدن زمان انجام دادن کار بیش از حد لازم. برای مثال انجام دادن فلان کار در ادارات دولتی يك ساعت زمان می طلبد، اما می بینیم ده روز به طول می انجامد، و امثال این. بدیهی است که این امر باعث نارضایتی شدید مردم از دولت می شود. این مشکلی است که ما خود در برخی کشورهای اسلامی شاهد آن بوده ایم و دیگران هم گفته اند. در سایر کشورهای جهان سوم نیز همین

ص: 606

وضع حاکم است. این مشکل ناشی می شود از تمرکز شدید و بسیار پیچیده در سیستم اداری و تعدد مراحل و مراجع تصمیم گیری، و بی‌مبالاتی و اهمال و احاله دادن، و رشوه خواهی، و رسیدن به حکومت از طریق پارتی بازی و روابط، و تراکم و تورّم کارکنان که خود نوعی بیکاری مضاعف و تقابدار است. گفتیم بیکاری «مضاعف چون»، همان طور که در کتاب الفقه؛ الاقتصاد گفته ایم، کارکنان دولت هر يك به اندازه دو نفر از سایر افراد ملت هزینه دارد. پایین بودن کارآیی که خود باعث افت تولید کاری می شود، و حاکمیت ظاهر و شکل قانون بر محتوا و واقعیت را به دنبال دارد، چون به ظاهر و صورت قانون اهمیت می دهند و نه به روح و جان آن؛ حال آنکه جمعی از علما در باب قضای فقه یادآور شده اند که در صورت تعارض میان ظاهر و روح قانون باید به روح آن عمل کرد و نه به پیکر آن؛ چرا که اصولاً پیکر برای حفظ روح ایجاد شده است. بنابراین، هرگاه بین آن دو تعارض پیش آمد باید روح را هدف قرار داد و نه پیکر را. این مطلب درباره موضوع مورد بحث ما و بلکه درباره هر چیزی که ظاهر و باطنی، و روح و پیکری دارد نیز صادق است. مثلاً قاضی به واسطه قراین قطعی، علم حاصل می کند که حقّ با منکر است اما مدعی شواهد و مدارکی ارائه می دهد که حق را به جانب او می دهد. در چنین صورتی آیا قاضی بر اساس شهود که پیکر قانون است حکم کند؟ یا بر پایه علم و باور خودش که روح قانون می باشد؟ و الی آخر.

باری، علاوه بر این عوامل یاد شده که باعث بروز کاغذبازی و وقت کشی و تأخیر کارها می شود دلایل دیگری هم وجود دارد، مانند شانه خالی کردن از مسئولیت و پاس دادن ارباب رجوع به این و آن و نگاه ارباب مآبانه به شهروند و حواله دادن کار به امروز و فردا و استفاده از ابزارها و ماشینهای اداری کهنه و خسته کننده، غرق شدن در کاغذپراکنی و بروکراسی، و کمتر کار میدانی کردن و امثال اینها که در اصطلاح جدید به آنها «روتین» یا «به طول انجامیدن کار» می گویند و تعبیر بروکراسی نیز بر آن صدق می کند. علاج این مشکل هم از طریق این امور امکان پذیر است:

1. تقسیم قدرت و وجود احزاب متعدد که قبلاً از آن یاد کردیم و در برخی نوشته های سیاسی خود به تفصیل به آن پرداخته ایم.

2. ترتیب صحیح که در این کتاب به آن اشاره کرده ایم.

علل کاغذبازی

برخی پژوهشگران علل و عوامل پیدایش بروکراسی و کاغذبازی را چنین شمرده اند:

1. عقب ماندن توسعه اداری از توسعه اجتماعی و اقتصادی که باعث افزایش بالای حجم دستگاه های دولت و بخش دولتی و پستهای آن می شود.

2. متحوّل نشدن ساختار مدیریت دولتی و بخش عمومی به آن اندازه ای که وظایف و مسئولیتها و پستهای دولت تحول یافته است. بلکه گاه به واسطه عملیات نادرست اداری، بر پیچیدگی صورت و ظاهر امر افزوده شده است.

3. آیین نامه ها و دستورالعملها و برنامه ها نیز، با يك نگاه کلی، همگام با تحوّل و آرمانهای جامعه در توسعه آزادیهای انسان و واقعیتی که همه عالم هستی از جمله انسان از آن برخوردار می باشد، پیش نرفته است و وظایف بخش عمومی و دولت با این آزادیها همنوایی و همسازی ندارد.

4. همراه بودن با تمرکز شدید در بعضی اوقات؛ امری که به طولانی شدن زمان تصمیم گیری و انجام کارها و از بین رفتن نشانه های مسئولیت و خوکردن به تنبلی و راحت طلبی می انجامد.

5. عادی نشدن آموزش اداری در میان کارمندان، به علاوه نقص معیارهای شایستگی. این امر تدریجاً به کاهش سطح عملکرد، و ترس از انجام مسئولیت، و تأخیرافکنی و امروز و فردا کردن و اهمالکاری می انجامد.

6. عدم مبارزه مطلوب با نگرش ارباب مآبانه در دستگاههای دولتی، یا گسست روابط میان شهروندان و وابستگان به اداراتی که کشور از دوران گذشته به ارث برده است؛

همچنین پرداختن کامل سازمانهای مسئول به نقش و وظیفه خود برای آگاه سازی شهروندان از حق و حقوقشان در برابر ادارات دولتی.

7. عدم اهتمام کافی به مسأله وقت. هنوز هم با این عنصر باارزش چونان کالای ارزانی برخورد می شود که حیث و میل آن اشکالی ندارد و از کمترین ارزشی برخوردار نمی باشد.

8. عدم پیشرفت سطح حقوق و درآمد کارکنان ادارات دولتی و بخش عمومی متناسب با سطح زندگی. از این رو، کارمندان احساس عدم تعلق می کنند و به فکر مهاجرت به خارج از اداره و بخش دولتی می افتند، لذا بی مبالاتی بر کارهای آنان حاکم می شود.

9. ذهنیت پولی و آزمندی شدید به اموال عمومی اجازه نمی دهد که اعتبارات کافی برای نوسازی ابزار و ماشین آلات اداری تخصیص داده شود. همچنین خود ادارات و مدیریتهای نیز برای تحقق این امر تلاشی فراخور و مناسب انجام نمی دهند.

10. فقدان مانع دینی و اخلاقی در کشورهای اسلامی در بسیاری از کارمندان؛ چرا که بازدارنده دینی خود باعث می شود که فرد «یحِبّ لأخیه ما یحِبّ لنفسه و یکره له ما یکره لنفسه»⁽¹⁾؛ برای برادر خود آن پسندد که برای خود می پسندد و آنچه برای خود نمی پسندد برای او نیز نپسندد» و سبب می شود که خویشان را در برابر خدای سبحان مسئول بدانند و در نتیجه از بد عمل کردن و بد رفتاری با مردم خودداری ورزد.

فرمان امیر مؤمنان درباره مدیریت سالم

امام علی علیه السلام در نامه خود به یکی از کارگزارانش می فرماید: «پس، از لشکریان خویش کسی را به فرماندهی بگمار که او را در خیرخواهی و فرمانبری از خدای بزرگ و رسول او و از پیشوای خویش پندپذیرتر و نصیحت شنوتر و پاکدل تر و خردمندتر و بردبارتر از همه می دانی. از کسانی که دیر به خشم آیند و پوزش پذیر باشند. به زیردستان مهربانی و بر زورمندان سختگیری و گردنفرازی کنند. از کسانی که به دُرستی از جای نروند و نرمی از

ص: 609

انجام وظیفه بازشان ندارد. دیگر آنکه به ارباب مروّت و آنان که از خانواده های شریف و خوشنام هستند و دارای سوابق نیکویند بیبوند و در درجه دوم با یاری دهندگان مردم و دلیران و بخشندگان و بلندهمّتان جوانمرد همراه شو؛ زیرا آنان کانون کرم و شاخه های نیکویی هستند. آن گاه همچون پدر و مادری که به کار فرزندان خویش رسیدگی می کنند به کار آنان رسیدگی کن و نباید چیزی که به آن ایشان را نیرو می بخشی در نظرت بزرگ جلوه کند و بیش از سزاواریشان به نظرت آید. نباید لطفی را که باید درباره آنان به جای آوری، هر چند اندک باشد، کوچک تصوّر کنی و به این علت به آن اقدام نکنی، زیرا که آن نیکویی و لطف ایشان را با تو یکدل و به تو خوش گمان سازد. در هر کاری که حل آن به نظرت دشوار آید و در آن درمانده شوی یا ندانی که چه کنی، از خدای بزرگ و رسول او، در گشایش آن مدد خواه؛ زیرا که خدای تعالی به گروهی که دوست داشته ارشادشان کند فرموده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ» (1)؛ «ای کسانی که ایمان آورده اید، از خدا اطاعت کنید و از پیامبر و اولیای امرتان فرمان برید.

پس اگر درباره چیزی اختلاف پیدا کردید داوری در آن باره را به خدا و پیامبر ارجاع دهید». ارجاع دادن به خدا همان عمل کردن به حکم کتاب اوست و ارجاع دادن به پیامبر عمل کردن به سنت اوست؛ سنتی که باعث پراکندگی و پریشانی نیست.

آن گاه برای داوری میان مردم، بهترین فرد را از نظر خودت برگزین، کسی که دارای سعه صدر باشد و کارها بر او تنگ نیاید و طرفین دعوا در ستیز، و لجاج رأی خود را بر او تحمیل نکنند و در لغزش فرونیفتند و چون به اشتباه خویش پی برد از بازگشت به حق و اعتراف به آن در نماند، و آز و طمع را به دل خود راه ندهد، و بی آنکه به حقیقت امر پی برد به نظر سطحی و ابتدایی اکتفا نکند. او باید کسی باشد که در موارد شبهه ناک بیش از همه درنگ کند و بیش از همه به دنبال دلایل و حجّتها باشد و کمتر از همه از مراجعه دادخواهان دلتنگ گردد، و بر آشکار ساختن حقیقت امور از همه شکیباتر باشد و به هنگام

ص: 610

روشن شدن حکم از همه بیشتر برندگی وقاطعیت از خویش نشان دهد، و از کسانی باشد که مدح و ستایش بسیار او را به خودبینی و ندارد، و تحریک و برانگیختن او را به سویی مایل نسازد و این گونه کسان بسیار اندکند و کمیاب.

دیگر آنکه در کارهای کارگزاری نظر کن و پس از آزمودن آنها ایشان را به کار گمار. و آنان را از روی دلخواه خویش و کمک به آنان و خودسرانه به کاری مفرست که این کار یکباره ستمکاری و خیانت است. کارگزاری را از اهل تجربه و حیا برگزین و از خاندان صالح و پیشگامان در اسلام، زیرا این دسته از نظر اخلاقی بسیار گرامی و از نظر شرافت و آبرو بسیار شایسته و از نظر روش اجتماعی دارای کمترین طمع و از نظر بصیرت بسیار دوراندیشند. آنگاه روزی (و موجب) آنان را فراخ گردان زیرا که این کار آنان را به اصلاح خویش بسی نیرومند گرداند و از خوردن اموالی که در اختیار دارند بی نیاز می سازد. اگر از فرمان تو سرپیچی کنند یا در امانت خیانت ورزند با آنان اتمام حجت شده باشد.

دیگر آنکه درباره دبیران و نویسندگان به دقت نظر کن و بهترین آنها را به کارهای بگمار. نوشتن نامه هایی را که در آنها تدبیرها و راههای نوشته می شود به کسی واگذار کن که در اخلاق شایسته از دیگران برتر باشد. کسی که بزرگداشت تو او را سرکش نکند تا به علت آن در مقابل مردم و بزرگان بر تو دلیری کند و هیبت تو را از میان ببرد، و کسی که غفلت و فراموشی او سبب نشود که در رساندن نامه های کارگزاری به تو کوتاهی ورزد و یا از طرف تو پاسخهای درست را به آنان نرساند، و در آنچه برای تو می ستاند یا از طرف تو می بخشد تو را بی خبر گذارد، و قراردادی که به سود توست آن را سست ببندد و از گشودن کارهای بسته تو یا قراردادی که به زیان تو بسته شده است ناتوان باشد. و باید اندازه و مرتبه خویش را در کارها بشناسد زیرا کسی که مقام و منزلت خود را نشناسد منزلت و مقام دیگری را چگونه تواند شناخت؟

دیگر آنکه آنان را با نیروی فراست و گمان و اطمینان و حسن ظن خویش نباید برگزینی زیرا مردمان به ظاهرسازی و خوش خدمتی خود را در معرض خوش بینی حکمرانان درمی آورند ولی در زیر آن نقاب ظاهر، چیزی از خیرخواهی و صداقت و

امانت نیست. اما آنان را با توجه به سابقه و همکاری ایشان با حکمرانان نیکوکردار پیش از خویش بیازمای آن گاه کسی را برگزین که در توده مردم وجهه ای نیکوتر داشته و در امانت بیش از همه زبانزد آنان باشد. پس اگر چنین کنی دلیل بر آن است که فرمانبر خدایی و خیرخواه کسی هستی که به امر خدای بزرگ این کار را به تو سپرده است.

بهترین وقت هر روز، و بزرگترین بخش از آن را مخصوص پرداختن به امور میان خود و خداوند گردان، هرچند اگر در همه اوقات نیت پاک داشته باشی و از آن نیت پاک تو مردمان در آرامش و آسایش قرار گیرند، همه آن اوقات در راه خدای بزرگ به کار رفته است. و باید که بر ادای واجباتی که با اخلاص برای خدای بزرگ به جا می آوری وقتی مخصوص در شبانه روز برای انجام دادن فرایض دینی قرار دهی و تن به عبادت بسپاری و به عمل واجبی که به وسیله آن به خدای بزرگ نزدیک می شوی وفا کن و کوشش به خرج ده که دارای شرایط کمال و بی هیچ عیب و نقصی باشد، اگرچه تبت بفرساید... تا آخر کلام امام علیه السلام (1) که ما در اینجا، به مناسبت موضوع مورد بحثمان، جمملاتی از آن را برگزیدیم.

راه های مبارزه با بروکراسی

باری، برای حلّ مشکل روتین این راه ها را ذکر کرده اند:

اول: جامعه نیاز شدید به توسعه یا بهسازی مدیریت دارد و باید به این مسأله اهتمام ورزید، باید دستگاه یا سازمان دائمی مستقلی اختصاص به این موضوع داشته باشد بویژه در زمینه آیین نامه ها و مقررات و روش های کار اداری و سایر دستگاههای اداره عمومی و بخش دولتی و مؤسسات آموزشی اداری مستقل یا در ضمن مؤسسات آموزشی دولتی یا حرفه ای به طوری که چهارچوبهای لازم برای مدیریت و آموزش و پرورش مستمّر آن فراهم شود.

دوم: تجدید نظر همه جانبه در ساختار سازمانی مدیریت.

ص: 612

سوم: قانونگذاری و نوشتن مقررات و وظایف و مسئولیتها به طور روشن و هماهنگ برای تمام سطوح، بر اساس اصل تمرکز دموکراتیک، و تمرکز برنامه ریزی و عدم تمرکز اجرا، و رعایت توسعه تدریجی در وظایف و تخصصها و اختیارات مقامات محلی.

چهارم: دادن فرصت یا پافشاری برای انجام دادن این وظایف و مسئولیت پذیری در تمام سطوح، به ویژه سطوح میانی و پایه، به طوری که فقط در موارد نادر و یا استثنایی به رؤیایشان مراجعه کنند.

پنجم: ساده سازی روشهای انجام دادن کار و روند کارها که خود ضامن تحقق سرعت و اعتماد و وضوح می باشد. و آگاه ساختن توده های شهروند از این امور از طریق رسانه های گروهی و سازمانها و مقامات محلی که همگی باید وظیفه خود را در اطلاع رسانی و روشنگری نسبت به این امور انجام دهند.

به هر حال، تا زمانی که حکومت استبدادی و آموزش و تربیت نادرست باشد در مان بیماری روتین و کاغذبازی امکانپذیر نیست. البته خدا توفیق دهنده و یاری رسان و هدایت کننده به راه درست می باشد.

پرسش های مهم مدیر موفق از خودش

در اینجا، به عنوان خاتمه بحث، پرسشهایی را مطرح می کنیم که بیشتر در مباحث گذشته پیرامون آنها سخن گفته ایم؛ زیرا مدیر و همچنین سایر سرپرستان، مانند بازرس و تحلیل گر و ... باید، برای تمرین و آموزش و تقویت ذهنیت مدیریت، این پرسشها را از خود پرسند تا ببینند چه پاسخهایی برای آنها دارند. آن پرسشها عبارتند از:

1. مقصود از سازماندهی چیست؟

2. سازماندهی کارها چه فایده یا فوایدی دارد؟

3. چه فرقی است میان سازماندهی به مفهوم و معنای عام آن با سازماندهی در مدیریت، چرا که میان این دو، به اصطلاح، عموم و خصوص مطلق است؛ چون دومی اخص از اول می باشد.

4. آیا سازماندهی جزئی از مدیریت است یا جزئی از مدیریت نیست؟

5. شکی نیست که سازماندهی و همچنین ایجاد بافت و ساختار يك فعالیت است؛ اما منظور از فعالیت یا مقصود از بافت و ساختار چیست؟

6. چه رابطه ای است میان هماهنگی و سازماندهی؟ هماهنگی در قبال سازماندهی چه معنا دارد؟

7. چه تفاوتی است میان سازماندهی و مدیریت و چه نسبتی میان این دو است؟

8. آیا سازماندهی به خودی خود هدف است یا این که راهی است برای رسیدن به هدفی دیگر؟

9. چگونه سازماندهی نیازها و خواستههای انسانی را در بیرون از سازمان به نحو کامل ارضاء می کند؟

10. چرا سازماندهی باعث افزایش کارآمدی می شود به طوری که بدون سازمان کارایی وجود نخواهد داشت، و یا کارایی کامل وجود نخواهد داشت؟

11. منظور از این سخن چیست که می گویند: تلاش در کار گروهی نیاز به سازماندهی دارد وگرنه توان نیروها هدر می رود؟

12. در يك سازمان، اعم از این که مؤسسه باشد یا دولت و یا غیره، چه کسی به کار سازماندهی می پردازد؟ آیا مسئول کارگران یا رئیس اداره یا يك دستگاه خاص؟

13. آیا لازم است که قدرت ایجاد سازماندهی در سطوح عالی مدیریت متمرکز شود؟

14. چه رابطه ای است میان سازماندهی و برنامه ریزی؟ و معنای هر يك از آنها چیست؟ و فرق میان این دو چه می باشد؟

15. چه تفاوتی است میان سازمان دهنده در مدیریت و سازمان دهنده در اقتصاد؟

16. چه زمان، سازماندهی عینی است و چه زمان حاشیه ای؟

17. فرایند سازماندهی چگونه صورت می پذیرد؟

18. چه فرقی است میان سازمان دهنده و مدیر؟ آیا باید مدیر با سازماندهی آشنا باشد و یا سازمان دهنده مدیریت بداند، یا هیچ يك آن دو به دانستن این کارها نیاز ندارد؟

19. مقصود از تقسیم کار و سازماندهی وظایف چیست؟

20. چه دلیل و توجیهی برای این تقسیم کار وجود دارد؟

21. چرا باید وظیفه در قبال حق باشد و حق در قبال وظیفه، به این معنا که هیچ یک از این دو بر دیگری فزونی نداشته باشد؟

22. در تقسیم فعالیتهای گوناگون در واحدهای اداری، چه عواملی را باید رعایت کرد و چرا نمی توان این فعالیتها را تحت مدیریت واحدی در آورد؟

23. چگونه می توان در سازماندهی از تخصص استفاده کرد؟

24. چگونه می توان در سازماندهی به هماهنگی دست یافت؟

25. فرایند نظارت و کنترل در سازماندهی چگونه تسهیل می شود؟

26. چرا ما به نظارت و کنترل نیاز داریم؟

27. آیا نظارت در همان ابتدای کار لازم است یا تا آخرین مراحل کار باید ادامه یابد؟

28. چگونه می توان مدیران را واداشت که به کارهای مهم اهتمام ورزند؟

29. در هر سازمانی، چگونه ممکن است سازماندهی باعث افزایش هزینه ها گردد؟

30. در یک فروشگاه جزء دارای یک قسمت اداری، چه عواملی به تجمع عملیات خرید و فروش می انجامد؟

31. چه فرقی است میان سازماندهی در مثلاً یک آموزشگاه با یک بیمارستان یا یک واحد اقتصادی و یا مانند اینها؟

32. آیا نبود مدیران حرفه ای در سازماندهی سازمانها و مؤسسات تأثیر می گذارد؟

33. آیا فعالیتهای گوناگون در مؤسسات با یکدیگر تعارض پیدا می کنند؟

34. اگر تعارض دارند علت آن چیست؟

35. آیا میان اختلاف برداشت و اختلاف مصالح فرق است؟ این فرق چیست؟

36. راه حلهای ممکن برای وضعیت یک واحد خدمات اداری در هر سازمانی کدام است؟

37. برای تقسیم فعالیت های مختلف در واحدهای اداری چه راههایی وجود دارد؟

38. آیا تقسیم کار بر حسب کالا یا نوع محصول در شرکتی که یک نوع کالا تولید می کند و همچنین در سایر مؤسسات مانند آموزشگاهها و بیمارستانها و هواپیمایی ها و راه آهن ها و مانند اینها مشکلی ایجاد می کند؟
39. مزایا و معایب تقسیم کارها بر مبنای کالا و محصول یا مانند آن در سایر سازمانها چیست؟
40. چگونه می توان از این معایب رهایی یافت؟
41. محاسن و معایب تقسیم کار و فعالیتهای مختلف بر حسب منطقه جغرافیایی چیست؟
42. چگونه می توان از این معایب رهایی یافت؟
43. مزایا و معایب تقسیم فعالیتهای گوناگون بر حسب مرحله چیست؟
44. راه های رفع این معایب کدام است؟
45. مزایا و معایب تقسیم فعالیتهای یا سازماندهی بر حسب زمان کدام است؟
46. چگونه می توان از این معایب رهایی یافت؟
47. محاسن و معایب تقسیم فعالیتهای یا سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع و مشتری چیست؟ 48. چگونه می توان از این معایب خلاص شد؟
49. مزایا و معایب تقسیم فعالیتهای یا سازماندهی بر حسب ماهیت آنها چه می باشد؟
50. چگونه می توان از این معایب رهایی یافت؟
51. چه فرقی است میان اختیار اجرایی (صف) و اختیار مشورتی (ستادی)؟
52. جداسازی میان این دو چه اهمیتی دارد؟
53. اگر مدیر تولید در پاره ای کارها با مدیر کل مشورت کند آیا اختیار مدیر تولید مشورتی (ستادی) است یا مشورتی نیست؟
54. اگر مدیریت تصمیم بگیرد از یکی از کارشناسان سازماندهی کمک بگیرد، آیا لازم است به او اختیار اجرایی (صفی) بدهد؟

55. در صورتی که اختیار اجرایی به وی بدهد چه اتفاقی می افتد؟

56. آیا بین اختیار اجرایی (صف) و اختیار مبتنی بر تخصص فرقی وجود دارد؟ جداسازی میان این دو چه اهمیتی دارد؟

57. چه فرقی است میان اختیار مبتنی بر تخصص (نظارت تخصصی) و اختیار مشورتی (ستادی)؟

58. مظاهر اختیار کدام است؟

59. زمینه هایی که مدیر می تواند در آنها اعمال اختیار کند کدام است؟

60. آیا اختیار، يك اختیار شخصی است که فرد از آن برخوردار می باشد یا به حکم این که در منصبی و پستی قرار دارد از چنین اختیاری برخوردار می باشد؟

61. میان اختیار فردی و اختیار ناشی از منصب چه نسبتی وجود دارد؟

62. آیا درست است که حسابدار را مدیر قرار دهیم و یا مدیر را حسابدار، یا این که باید هر يك غیر از دیگری باشد؟

63. آیا می شود دفتردار مدیر باشد یا این که باید دفتردار با مدیر فرق کند؟ اگر می شود یکی باشد به چه دلیل و اگر باید متفاوت باشند دلایل آن را بیان کنید.

64. عوامل تأثیرگذار بر اجرای اختیار چیست؟

65. چه عوامل بیرونی مشوق به تمرکز اختیار می باشد؟

66. فرق بین تمرکز و عدم تمرکز چیست؟ آیا بهتر است تمرکز را مطلقاً بر عدم تمرکز ترجیح دهیم یا دومی را بر اولی مقدم کنیم یا این که از هر يك در جای خود استفاده شود؟

67. چرا سازمانها در مسأله تأمین مالی در مدیریت عالی تمایل به تمرکز اختیار دارند؟

68. آیا درست است که هرگاه اختیار شخص در يك سازمان معین افزایش یابد اختیار دیگران کاهش می یابد؟ چرا؟

69. آیا معیارهایی وجود دارد که بتوان با به کارگیری آنها میزان عدم تمرکز در هر سازمانی را شناسایی کرد؟

70. چه عواملی در میزان تفویض اختیار تأثیر می گذارد؟

71. جریان اختیار و جریان مسئولیت چگونه تبیین می شود، و آیا می شود جریان اختیار از بالا یا از پایین باشد؟
72. چه فرقی است میان منشأ اختیار و ارزیابی اختیار؟
73. بهترین تعریف اختیار چیست؟ و مقصود از تفویض اختیار چه می باشد و این تفویض چگونه انجام می گیرد؟
74. فرق میان حیطه نظارت و سطوح سازمانی چیست؟
75. رابطه میان این دو چیست؟
76. سازمان دهنده اداری چگونه فعالیتهای گوناگونی را که باید انجام گیرند تعریف می کند؟
77. مقصود از تقسیم فعالیتهای واحدهای اداری چیست؟
78. آیا اختیار مدیرکل وسیع تر و فراگیرتر از اختیار مدیر تولید است؟
79. اگر چنین است، چرا؟ و نسبت میان اختیار این دو فرد چیست؟
80. چگونه می توان اختیار مدیران سازمان را محدود کرد؟
81. آیا باید هر مدیری دارای اختیار باشد؟ چرا؟
82. تفاوت میان اختیار و مسئولیت چیست؟
83. چه زمان تصمیم گیری اهمیت دارد و رابطه آن با تفویض اختیار چیست؟
84. چرا خیلی از سازمانها به پیروی از نظام عدم تمرکز پناه می برند؛ محاسنش چیست؟
85. فرق میان عدم تمرکز در اجرا و عدم تمرکز در اختیار چیست؟
86. آیا پیروی از اصل عدم تمرکز خطری هم در بردارد؟ این خطر را چگونه می توان برطرف ساخت؟
87. چرا بسیاری از مدیران معتقدند که کارکنانشان توانایی انجام دادن کارها را به نحو پذیرفته و مطلوب ندارند؟
88. چرا بسیاری از کارمندان تصور می کنند که رؤایشان وظیفه خود را در برابر آنان یا در برابر مؤسسه انجام نمی دهند؟

89. عدم تمرکز چه فوایدی دارد؟

90. وظایف بسیار وجود دارد که مدیریت عالی نباید در آنها تفویض اختیار کند. این وظایف کدام است؟

91. شرایط عدم تمرکز حقیقی، در صورتی که حیطه نظارت از تعدادی خاص، مانند هفت یا نه یا یازده نفر و مانند آن بیشتر شود، کدام است؟

92. آیا تجدید سازماندهی لازم است؟ چرا؟

93. عوامل تعیین کننده حیطه نظارت کدام است؟

94. مقصود از کمیته چیست و مزایا و معایب آن چه می باشد؟

95. چه زمان کمیته ها مورد استفاده قرار می گیرند و چه وقت نیازی به آنها نیست؟

96. چه فرقی است میان کمیته های رسمی و کمیته های غیر رسمی؟

97. مهمترین دلیل استفاده از کمیته ها در دنیای کار و مدیریت چیست؟ چگونه می توان از کمیته ها به عنوان وسیله ای برای ارتباط یا هماهنگی استفاده کرد؟ و چگونه می توان کمیته ها را کارآمدتر کرد؟

98. آیا هیأت مدیره در شرکتهای سهامی از اشکال مدیریت به شیوه کمیته هاست؟

99. آیا عدم تمرکز اختیار به قربانی شدن وحدت فرماندهی می انجامد؟

100. چرا بهترین راه حل برای مشکل اختیارات پراکنده به کارگیری کمیته هاست؟

101. چرا در شرکتهای بزرگ که عدم تمرکز تا حد زیادی وجود دارد، واحدهای اداری کاملاً مستقل و یا نیمه مستقل هستند؟

102. دلایل نظری تعدد سطوح اداری چیست؟

103. چرا بهتر است که سازماندهی با مطالعه افراد موجود در سازمان آغاز شود و سپس وظایفشان تقسیم گردد؟ چرا مؤسسه نیاز به مطالعه افراد و مطالعه کارها و مطالعه زمان و مطالعه موقعیت سازمان و غیره دارد؟

104. چرا تفویض اختیار ممکن است اما تفویض مسئولیت ممکن نیست؟

105. چرا شخص مشاور نمی تواند مدیر باشد و مدیر، مشاور؟

106. آیا نظردهی چند نفر بهتر است یا نظردهی يك نفر؟ چنانچه در نظر دادن افراد متعدد باشند چرا باید در مشورت به اکثریت آرا عمل کرد؟
107. چنانچه دو شخص یا دو گروه برابر باشند و نظر مخالف بدهند، چه باید بکنیم و چگونه يك رأی را بر رأی دیگری ترجیح دهیم؟
108. آیا اصولاً سازماندهی بدون تفویض اختیار امکانپذیر است؟
109. تحقیقات در سازمان از کارهای مشورتی به شمار می آید. چرا؟
110. مقصود از انعطاف پذیری سازماندهی چیست؟ و چرا به آن نیازمندیم؟
111. آیا اختیار و مسئولیت با یکدیگر تعارض دارند یا خیر؟ چرا تعارض وجود دارد و چگونه می توان این تعارض و ناسازگاری را برطرف ساخت؟
112. چرا افراد به اندازه ای با یکدیگر همکاری می کنند که نیازهایشان تحقق یابد، نه بیشتر و کمتر؟
113. چرا باید به فرد در سازمان به عنوان يك انسان نگریست و نه يك ابزار صرف؟ و هر يك از این دو نحوه نگرش چه نتایجی در پی دارد؟
114. کار هر يك از این افراد چیست: تحلیل گر اداری، ناظر یا کنترل کننده، مشاور، مدیر عالی، مدیر میانی و مدیر سطوح پایین؟
115. آیا شمار اشخاصی که باید تعیین شوند فقط به کمیّت کاری که باید انجام شود بستگی دارد؟
116. سیاستهای مختلف کارگزینی به چه معناست؟
117. تعیین از داخل سازمان و تعیین از بیرون سازمان به چه معناست و کدام يك بهتر است و به چه دلیل؟
118. منابع دستیابی به کارمندان کدام است؟
119. منابع دستیابی به اموال و سرمایه لازم برای سازمان، اعم از اقتصادی یا فرهنگی یا بهداشتی و... چیست؟
120. معیارهای ترفیع چیست؟ چرا ترفیع کارمندان لازم است؟ و اگر ترفیع و ارتقای

کارمندان بر اساس شایستگی نباشد چه اتفاقی می افتد؟

121. آیا حقوق ثابت بهتر است یا حقوق شناور و سیال؟ چرا این و یا آن؟

122. آیا در امور افراد پیروی از نظام غیر متمرکز بهتر است یا از نظام متمرکز؟ چرا این و یا آن؟

123. آیا سازمان نیاز به نمودارهای مختلف دارد؟ چرا؟ کدام قسمت سازمان به نمودار نیاز دارد؟ مقصود از نمودارهای سازمانی چیست؟ آیا این نمودارها با نمودارهای جغرافیایی و نمودارهای پرسنلی فرق دارد؟

124. رسم نمودارهای سازمانی برای سازمانها و مؤسسات چه فوایدی در بردارد؟ آیا این که بعضیها معتقدند نمودارهای سازمانی احساس بدی در کارکنان ایجاد می کند صحت دارد؟ اگر چنین است راه علاج آن چیست؟

125. انواع نمودارهای سازمانی کدام است و معایب و مزایای هر یک از آنها چیست؟

126. سازمان به چند مدیر، مثل مدیر کل، مدیر فروش، مدیر تولید، مدیر مالی، مدیر کارگزینی و ... نیاز دارد؟

127. فلسفه وضع شرح مشاغل در پستهای اداری چیست؟ و چه فرقی هست میان شرح شغل و پست اداری و شرایط احراز شغل؟ آیا می شود از یکی از این دو صرف نظر کرد؟ و آیا میانشان ارتباطی وجود دارد؟ چه نوع ارتباطی؟

128. مقصود از طراحی داخلی کارخانه چیست و دلیل آن چه می باشد؟

129. آیا ساخت هر کارخانه ای در هر مکانی درست است یا هر کارخانه ای جا و مکان خاصی دارد، مانند تأسیس کارخانه تسلیحاتی در یک منطقه مسکونی و یا غیر مسکونی، و ساخت مدرسه در منطقه غیر مسکونی؟

130. نیروی تولیدی کارخانه چگونه بر طراحی داخلی آن تأثیر می گذارد؟

131. عوامل تأثیرگذار در انتخاب محل و موقعیت هر کارخانه ای کدام است؟ 132. برنامه ریزی برای تولید به چه معناست؟ آیا برنامه ریزی برای تولید با فعالیت فنی مربوط به فرایند ساخت فرق می کند؟

133. يك مؤسسه به چند نوع نظارت و کنترل نیاز دارد؟
134. مقصود از نظارت و کنترل چیست؟
135. آیا نظارت فرایندی مستمر است یا موقتی؟
136. آیا درست است که ناظر در سازمان همان کسی است که نظارت اداری می کند؟ 137. عناصر نظارت یا کنترل چیست؟
138. این عناصر تا چه اندازه باهم ارتباط دارند؟
139. چرا هر مدیری در محدوده برنامه هایی که وضع کرده نظارت و کنترل می کند؟
140. استانداردهای کنترل کدام است و آیا بدون این استانداردها کار نظارت و کنترل امکانپذیر می باشد؟
141. عبارت «استانداردهای کنترل» به چه معناست؟
142. فرق میان استانداردهای کمی و استانداردهای کیفی چیست؟
143. چه فرقی است میان استانداردهای هزینه و استانداردهای درآمد؟
144. مقصود از «استانداردهای استراتژیک» چیست؟
145. دلیل وجود این استانداردها چه می باشد؟
146. چرا کنترل سه مرحله دارد؟ این مراحل کدام است؟
147. مقصود از میانگین های تجزیه و تحلیل های مالی چیست؟ و چه فرقی است میان این میانگین ها و میانگین های راه اندازی؟
148. فرق میان نسبت جاری و نسبت نقدینگی چیست؟
149. چه فرقی است میان سود و نسبت سود سرمایه در گردش؟
150. آیا بدون بودجه عمومی می توان به میانگین های تجزیه و تحلیل های مالی نایل آمد؟
151. مقصود از تصویر ذهنی نسبت به سازمان چیست؟
152. آیا با ایجاد اداره روابط عمومی می توان این تصویر ذهنی را بهبود بخشید؟
153. آیا این تصویر ذهنی از سازمان نزد گروه خاصی است یا نزد جمعی از مردم؟

154. چگونه است که هر سازمانی برای خود عده ای از توده های مردم را دارد؟

155. آیا اقدامات جیره بندی برای تأمین مصرف کننده کفایت می کند؟

156. چرا در کشور پدیده جیره بندی بروز می کند؟

اینها و دهها پرسش دیگر درباره مدیریت سؤالاتی هستند که ذهن دانشجو را پرورش می دهد و در فراگیری این دانش به او کمک می کند.

این آخرین مطلبی بود که در باب مدیریت در این کتاب آوردیم امید است فردی آگاه و شایسته دامن همت به کمر زند و در باب نحوه مدیریت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در دوره ده ساله حکومت در خشان آن حضرت کتابی را به رشته تحریر کشد تا چنانچه مسلمانان تصمیم بگیرند خود را از این وضعیت اسف انگیزشان نجات دهند آن را الگوی خود قرار دهند. چنین کتابی باید در دوازده فصل تدوین شود: مدیریت سیاسی آن حضرت، مدیریت اقتصادی، مدیریت اجتماعی، مدیریت خانواده، مدیریت دینی، مدیریت نظامی، مدیریت عمرانی، مدیریت زراعی، مدیریت صنعتی، مدیریت بهداشتی، مدیریت امنیتی، و مدیریت فرهنگی آن بزرگوار.

از خدای متعال مسألت داریم که همه ما را در آنچه محبوب و مورد پسند اوست موفق کند.

پاك و منزّه است آن خداوندگار عزّت از آنچه كه مشركان در وصف او می گویند. و درود بر فرستادگان الهی، و سپاس و ستایش خداوند را كه پروردگار عالمیان است. و صلوات بر محمد و خاندان پاك و مطهّر او باد.

قم مقدس اول ذیقعدہ سال 1408

محمد بن مهدی حسینی شیرازی

ص: 623

می گویند: پیشوای مجدد، حاج سید میرزا محمد حسن شیرازی قدس سرّه، يك بار گفته بود: «ریاست - مقصود مرجعیت دینی است - محتاج صد جزء است: يك جزء آن علم است و يك جزئش عدالت و نود و هشت جزء دیگرش مدیریت» (مراجعة کنید به: هدیه الرازی).

این سخن کاملاً درست است؛ زیرا، ما وجود علم و عدالت را در بسیاری از اشخاص می بینیم اما با وجود این می بینیم که مرجع اداره امور مسلمانان نیستند . چرا؟ اینها چه کاستی دارند که باعث شده است عقب بمانند؟ کمبود این افراد در ناحیه مدیریت است.

این که فرموده است: «نود و هشت جزء» به جهت تأکید بر این نکته مهم است. نیاز به «مدیریت»، اختصاص به مرجع تقلید ندارد بلکه نیازی است عمومی، و هر کس کاری به او واگذار شود، یا در مسیری است که در آینده به او محوّل خواهد شد، نیاز به فراگیری دانش مدیریت دارد. پادشاه، رئیس جمهور، وزیر، مدیر مدرسه، رئیس اداره بهداشت، امام جماعت، سردبیر مجله، شخصیت منبری و ... تا پستی و آشیز همه و همه احتیاج به «مدیریت» دارند. اگر مدیریّتشان خوب باشد می توانند مأموریت خود را بخوبی و خوشی به پیش ببرند. در غیر این صورت در کارشان متوقف، و سپس دچار انحطاط خواهند شد و در نهایت جمود همیشگی در انتظارشان می باشد. کسی که مدیریّتش خوب باشد مرحله به مرحله پیش می رود تا سرانجام به مرحله ای می رسد که بالاتر از آن وجود ندارد، یعنی عالی ترین مرحله مدیریت. مانند طلبه ای که از صفر شروع می کند و با حرکت در مسیر درست به جایی می رسد که مرجع عام مسلمانان می شود؛ یا دانش آموزی که از کلاس اول

شروع می کند و در نهایت مثلاً وزیر آموزش و پرورش می شود. این نسبت به خط تصاعدی و پیمودن سیر صعودی؛ اما کسانی که مدیریت درستی ندارند و در عین حال، تصادفاً صدرنشین می شوند و بر اریکه ریاست تکیه می زنند، از دو حال خارج نیست: یا قدرتی او را همراهی نمی کند، که البته سزای چنین کسی این است که مردم به سرعت از دور او پراکنده می شوند و مدیریت و ریاستش از هم می پاشد، یا این که از قدرت برخوردار است. چنین کسی به توسط گروهی دیگر که بر اثر سوءمدیریت او کسب قدرت کرده اند، از منصبش کنار زده می شود. به همین دلیل گفته اند: «به سرنیزه می توان تکیه کرد اما روی سرنیزه نمی توان نشست». در این باره نمونه های فراوانی وجود دارد که بر صدق سخن ما گواهی می دهند ولی ما از ذکر آنها خودداری می ورزیم.

پس، مدیریت: 1. قدرت می آورد 2. قدرت را حفظ می کند 3. آن را توسعه می دهد 4. بهترین نتایج را به بار می آورد 5. در کوتاهترین زمان 6. با تحمل کمترین سختی.

ص: 625

صفات و خصوصیات روانی، همچون اندامهای بدن، حالت «مواد خام» را دارند و رشد پذیرند. همان طور که دست در کودک آهسته آهسته رشد می کند تا این که از نظر قد و پهنا و چگونگی و دیگر خصوصیات به اندازه معین خود می رسد، علم و شناخت کودک نیز قابلیت آن را دارد که رشد کند به طوری که به دانشمندی برجسته تبدیل شود. سایر صفات و غرایز هم این گونه اند. صفات همانند اعضای بدن است در اینکه:

1. برای رشد کردن نیاز به غذا دارند. همان طور که دست اگر غذا به آن نرسد رشد نمی کند، علم و دانش را هم اگر پیوسته نیاموزیم رشد نمی کنیم.

2. حدّ و مرز خاصی برای رشد دارند، و دارای غایتی هستند مشخص، که هرگاه به آن برسند متوقف می شوند. همان طور که دست، هر اندازه هم تغذیه شود، چند متر قد نمی کشد، علم و دانش نیز، هر قدر هم متعلم تلاش کند و زحمت بکشد و عمر طولانی نماید، به علوم فراوانی منتهی نمی شود.

اما فرقی این است که صفت می تواند در همان حالت اولیه و ابتدایی اش باقی بماند؛ مثلاً کسی که دانش نیاموزد نادان می ماند. به خلاف اندام که هرگاه کمک غذای آن قطع شود ضعیف می شود و می میرد.

مدیریت نیز از جمله صفات است. از نظر حد و مرز داشتن، در مجموع، غریزه است و در افراد مختلف فرق دارد؛ درست مثل هوش و ذکاوت که بعضی باهوش اند و برخی نه.

اما از این نظر که می تواند در حالت ابتدایی و بالقوه باقی بماند و یا رشد کند، اکتسابی می باشد؛ اما اکتساب «حُسن مدیریت» به کوشش و جدّیت طولانی و آموختن زیاد و

ممارست فراوان نیاز دارد وگرنه در میانه راه رشدش متوقف می شود. درست مانند علم است که اگر نیروی کمکی آن ادامه یابد روند رشد آن ادامه می یابد و اگر ادامه نیابد از حرکت و رشد باز می ماند، و در همان مراحل میانی بین مبدأ و مقصد باقی می ماند.

در اینجا نکات مهمی را یادآور می شویم که هرکه خواهان «حسن مدیریت» است، باید آنها را با دقت و عنایت تمام، مراعات نماید. هرچه این نکات بیشتر رعایت شود مدیریت بهتر می شود و هر اندازه کمتر رعایت شود سوء مدیریت بیشتر می گردد. پس، انسان اگر خواهان «حسن مدیریت» است باید مدت طولانی بر این نکات، با توجه و دقت تمام، مواظبت کند تا این که با رعایت این نکات، مدیریت خوب، برایش ملکه شود، و مانند هر صفت ملکه شده دیگری، خودبه خود و بدون زحمت از انسان سرزند. برای مثال، حفظ کردن مطالب ابتدائاً کار سختی است اما اگر شخص مدت زیادی به خواندن و حفظ کردن ادامه دهد و در این راه پشتکار به خرج دهد، محفوظات ملکه ذهن او می شوند به طوری که اتوماتیک وار از ذهن او بیرون می آیند حتی اگر در ضمن خواندن به کار دیگری مشغول باشد و به آنچه می خواند توجه نداشته باشد.

اگر فرد به این مرتبه برسد، آن گاه خویشتنداری و حسن مدیریت باعث رنج و زحمت او نمی شود بلکه در هر مناسبتی خودبه خود از او سر می زند به طوری که خلاف آن برایش کاری شاق و دشوار می شود. اینک، آن نکات مهم طی چند شماره مسلسل آورده می شود:

1. صبر و شکیبایی

عادت کردن به صبر در برابر ناملایمات؛ چرا که مدیریت مستلزم ناملایمات است، چه از جانب رؤا یا از جانب همکاران یا مرئوسین و یا خود کارها. بدون صبر و شکیبایی انسان نمی تواند مدیریت خود را به خوبی انجام دهد. چون، غالباً رؤا از انسان توقعاتی دارند که برآوردن آنها در توان او نیست؛ پس، اگر در برابر توقعات آنها صبر کند و خستگی و عصبانیت نشان ندهد درخواست های رؤا از بین می رود و او به خاطر حسن مدیریتش مورد ستایش همگان واقع می شود.

همکاران و همقطاران هم معمولاً، دستخوش حسادت می شوند و دنبال خطا و لغزشی می گردند تا آن را بزرگ کنند. پس، اگر انسان در برابر آنها صبوری پیشه کند تلاشهای آنها برای درهم شکستن او شکست می خورد و او به خاطر حسن مدیریتش سربلند می ماند.

کارکنان نیز، بسیاری اوقات، از امر و نهی ها اطاعت نمی کنند که این امر بر اعصاب شخص تأثیر می گذارد و موجب منحرف شدن برخی کارها می شود. پس اگر در برابر اینان صبر نمایید، پیروزمندانه از صحنه کارزار بیرون می آید، در غیر این صورت مدیریتش سقوط می کند و آنگ ضعف مدیریت می خورد.

و اما طبیعت کار؛ چون برخی کارهایی که جزء وظیفه انسان هستند، گاه به آسانی و سهولت انجام نمی شوند. پس، اگر انسان صبر در پیش گیرد تا این کارها انجام شوند آن گاه به اوج می رسد و گرنه شکست می خورد، و این نشانه ضعف مدیریت تلقی می شود. انسان اگر به مدیران موفق نگاه کند می بیند که این افراد به زیور «صبر» در امر مدیریت آراسته اند.

2. سکوت

یکی دیگر از امور مهم در حسن مدیریت، «سکوت» است؛ چرا که نتایج ناشی از «کردار» است نه «گفتار» و بسیاری اوقات، سخن بی جا موجب شکست می شود.

سکوت و دم فرو بستن در چند جا رواست: اول: دم فرو بستن از انتقاد و خرده گیری؛ انسان نباید دهانش را به انتقاد اشخاص باز کند؛ خواه آن انتقاد مربوط به کار باشد یا مربوط نباشد؛ چرا که انتقاد مربوط به کار - اگرچه حق باشد - شخص را تحریک می کند و این امر یا موجب کاهش از فعالیتش می شود و یا سبب موضع گیری او در برابر منتقد می گردد. و انتقادی هم که مربوط به کار نباشد سبب برانگیختن بی دلیل او می شود، و سخن شخص انتقادکننده در اعصاب او تأثیر می گذارد و از قدر و منزلتش می کاهد، و این هر دو باعث ضعف مدیریت است.

دوم: سکوت در برابر انتقادی که از شخص می شود. چون انتقاد هر اندازه هم شدید باشد، در صورتی که در برابر آن سکوت شود، در شخص تأثیری نمی گذارد؛ بر خلاف

زمانی که انتقاد شونده درصدد پاسخگویی برآید؛ زیرا، در این صورت، فعالیت و نیروی بیهوده ای صرف می شود. علاوه بر این که مردم همیشه طرف شخص ساکت را می گیرند اما وقتی زبان به پاسخگویی بگشاید ممکن است طرف او را بگیرند یا در برابرش موضع گیری کنند.

سوم: خودداری از شعار دادن و پرگویی کردن؛ چیزی که بسیاری از مسئولین و کارگزاران به آن مبتلایند. شعار یکی از احزاب بزرگ اندونزی این بود: «کمتر حرف بزنی و بیشتر عمل کنی». چه شعار زیبایی! ضرب المثلی می گوید: «عمل کردن در سکوت و آرامش کامل نشانه کامیابی است». البته، سخن گفتن برای انجام مأموریتی که بر عهده شخص واگذار می شود، آن هم به اندازه ضرورت، لازم است. مقصود از «سکوت» که می گوئیم یکی از شرایط مدیریت صحیح است. شامل چنین مواردی که چاره ای جز سخن گفتن نیست، نمی شود.

3. شناخت خم و چم امور

چون خدای متعال برای هر چیزی وسیله و سببی قرار داده و برای هر مشکلی راه حلی و برای هر بن بستى راه خروجی. شخصی که مدیریتی را بر عهده دارد غالباً یا می خواهد به هدفی دست یابد یا مشکلی را حل کند؛ بنابراین اگر به سبب و وسیله ای که رساننده به آن هدف می باشد چنگ زند به سلامت به مقصد می رسد. همچنین اگر برای حل مشکل از راه آن وارد شود سربلند از آن مشکل بیرون می آید. اما اگر ورودیها و خروجیها را نشناسد، نه می تواند به هدفش نایل آید و نه مشکل را حل کند و در نتیجه شکست می خورد. برای مثال، چنانچه بخواهید به سفری بروید اگر بدانید که چگونه باید اتومبیلی را کرایه کنید و از چه کسی کرایه کنید به مقصد می رسید وگرنه در جای خود می مانید و مسافرتی تحقق پیدا نمی کند. اگر اتومبیل در بین راه خراب شود، چنانچه بدانید چگونه آن را تعمیر کنید به مقصد می رسید و الا در بیابان می مانید.

بدیهی است که شناخت خم و چم کارها و ورودیها و خروجیهای امور کار ساده ای

نیست؛ بلکه این نکته مهم از نکات «حسن مدیریت» نیاز به دانش و تجربه و آگاهی و مشاوره بیشتری دارد. بسیاری اوقات، علل و عوامل نیل به هدف یا راه حل مشکل منحصر در يك مورد نمی باشد بلکه علل و راه‌های متعددی وجود دارد، در این صورت انسان باید بهترین آنها را گزینش کند در غیر این صورت نمی توان گفت حسن مدیریت دارد. فی‌المثل، اگر برای رسیدن به شهری چندین راه وجود داشته باشد بهترین راه آن راهی است که نزدیکتر و پیمودنش آسانتر باشد. همچنین اگر مشکلی چندین راه حل داشت بهترین آنها راه حلی است که زیباتر و آسانتر باشد.

4. مطالعه مستمر شرح حال مدیران بزرگ و موفق

مطالعه زندگی این افراد چگونگی مدیریت را برای انسان روشن می کند. همان طور که تجربه های شخصی فرد می تواند چراغ راه آینده او باشد تجربه های دیگران نیز این کارآیی را دارد؛ زیرا کارها نظیر و شبیه هم هستند، و راه‌های گذشته راه‌های آینده می باشد.

اگر انسان زندگی و شرح حال بزرگان را مطالعه کند نحوه مدیریت درست و راه‌های صحیح و راحت را از آنها یاد می گیرد؛ اما اگر مطالعه نکند و به خودش تکیه نماید چنین شخصی مانند فردی است که بخواهد خانه ای را، بدون آن که پیش‌استادی شاگردی کرده و از او تعلیم گرفته باشد، بسازد؛ آیا چنین شخصی می تواند، به صرف تکیه بر ذوق و استعداد خودش، خانه زیبایی بسازد؟

علاوه بر مطالعه شرح حال مدیران بزرگ، خواندن کتابهای سودمند در باب مدیریت نیز لازم است؛ چه، مدیریت مانند جوی آب روانی است که از میلیونها قطره فراهم آمده است. جریان مدیریت نیز از هزاران قطره حکمت و صدها تجربه به وجود می آید.

این مطالعه ها باید مستمر باشد. چون اگر پیوسته نباشد مانند درختی است که مرتب به آن آب نرسد. بدیهی است که چنین درختی پس از مدتی خشک می شود. علم و معرفت نیز محتاج فراگیری مستمر است و در صورتی که فراگیری و مطالعه قطع شود درخت دانش می خشکد، و این جاست که سوء مدیریت و در پی آن، شکست پیش می آید.

از نکات مهم در مدیریت، اولویت بندی امور و مقدم داشتن اهم بر مهم است. چون، بسیاری اوقات تعارض مصالح پیش می آید. در این صورت کدام يك را باید مقدم داشت؟ گاهی هم تعارض ضرر و مفاسد می شود، در این صورت کدام را بناچار باید انتخاب کرد؟

در چنین مواردی انسان باید آن موردی را که مصلحت بیشتر و یا ضرر کمتری دارد مقدم کند، وگرنه اصلح را از دست می دهد یا در آنچه ضرر بیشتری دارد گرفتار می شود، و این هر دو باعث ضعف مدیریت می گردد. مثلاً کارگری است فعال که کار و فعالیتش برای کارگاه مفید است اما از نظر اخلاقی آدم وارسته ای نیست. در چنین موردی مدیر کدام را باید ترجیح دهد: ماندن کارگر در کارخانه، چون فرد فعال و کارآمدی است، یا اخراج او به سبب عدم سلامت اخلاقی اش؟ اینجا باید فکر و عقلش را به کار اندازد و دو جنبه مسأله را سبک و سنگین کند. ممکن است ناپاکی و درستکاری او باعث بدنامی کارگاه یا نهایتاً سرایت رفتار او به سایر کارگران و یا کاهش چشمگیر سودآوری شود. اینجا مدیر اخراج او را بر ماندنش ترجیح می دهد. اما ممکن است ناسالم بودن آن کارگر فقط به خود او ضرر بزند و برای کارخانه بی زیان باشد. در این صورت ماندن او اولویت دارد. نظیر این موارد ممکن است همواره برای مدیر پیش آید. اگر در برخورد با آنها و انتخاب گزینه بهتر با هوشیاری و قاطعیت عمل نکند مدیریتش ضعیف می شود و چه بسا به فروپاشی بینجامد.

6. گذشت

انسان، به استثنای معصوم، به هر مرتبه ای از کمال دست یابد باز در معرض خطا و لغزش، و حتی خطاهای بزرگ، می باشد. بنابراین، اگر مدیر بخواهد افراد را به سبب خطاها و اشتباهاتشان مؤخذه کند نخواهد توانست به درستی مدیریت کند. شاید این شرط - برای کسی که مسئولیت و مدیریتی ندارد - ناچیز و کم اهمیت باشد اما آن که گرفتار مدیریت است ارزش و اهمیت این شرط را می داند. بی جهت نیست که خدای متعال پیامبر خود را به در پیش گرفتن عفو و گذشت فرمان داده و فرموده است: «خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ

بِالْعُرْفِ وَ أَعْرَضَ عَنِ الْجَهْلِينَ»(1)؛ «گذشت در پیش گیر و به نیکی فرمان ده و از نادانان روی گردان». منظور عفو و گذشت به طور مطلق نیست به طوری که موجب فساد مرتوس یا تنبلی و کم کاری کارگران شود بلکه مراد، عفو و گذشت بجاست. بسیاری از مدیران افرادی تند و بی ملاحظه هستند و همین امر مدیریت آنها را به شکست می کشاند؛ در صورتی که گذشت و بخشش غالباً موجب کامیابی و پیشرفتی می گردد که با مؤخذه و مجازات حاصل نمی شود. این سخن امام علی علیه السلام را آویزه گوش خود کنیم که: «عَاتِبَ أَخَاكَ بِالْأَعْسَانِ إِلَيْهِ»(2)؛ با خوبی کردن به برادرت او را سرزنش کن!!

7. اعمال نظر در کارهای بزرگ و واگذاشتن کارهای کوچک به نظر کارکنان [= تقسیم کار]

از جمله نکات مهم در مدیریت صحیح این است که مدیر در کارهای مهم نظر خودش را به اجرا در آورد و کارهای کوچکتر را به زیردستانش واگذار کند تا بر اساس صلاحدید خودشان عمل کنند. زیرا در هر مدیریتی هم کارهای مهم وجود دارد و هم امور غیر مهم. مثلاً، برای یک مرجع تقلید تعیین وکیل برای خودش در هر شهر و در هر کشوری از جمله کارهای بزرگ و با اهمیت است، اما دادن یکی دو دینار پول به فقیری که دست نیاز دراز می کند از امور کوچک و کم اهمیت است. پس از حسن مدیریت است که مرجع در تعیین وکیل و نماینده به نظر خودش تکیه کند و دادن فلان مبلغ ناچیز پول به آن فقیر را به نظر وکیلش، که طبعاً مورد اعتماد او می باشد، واگذارد.

علت این امر هم آن است که اگر مدیر در همه کارهای ریز و درشت اعمال نظر کند در واقع به نظر کارکنانش بی توجهی کرده، و این باعث دلسردی و کم کاری کارکنان می شود و مدیر در مدیریتش تنها می ماند. از طرف دیگر، اگر کارهای بزرگ و مهم را به کارکنان واگذار نماید به کار لطمه وارد می آید. پس، از شرایط حسن مدیریت است که کارها به این گونه که گفته شد توزیع گردد.

ص: 632

1- . اعراف / 199.

2- . نهج البلاغه، حکمت 158.

کسی که در سیره و زندگی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله مطالعه کند، این نکته را به وضوح تمام مشاهده می کند. آن حضرت در کارهای مهم و بزرگ نظر حکیمانه خود را اجرا می کرد، اما کارهای کوچک را که هروجهی از آن صحیح است به نظر اصحابش وا می گذاشت. لذا، وساطت ابوسفیان در ماجرای تجدید معاهده را نپذیرفت اما شفاعت و وساطت عموی خود عباس را در حق ابوسفیان، در هنگام فتح مکه، قبول کرد. داستانها و نمونه های فراوان دیگری از این قبیل که در زندگی رسول خدا صلی الله علیه و آله به چشم می خورد.

8. نظم و ترتیب بخشیدن به کارها و توزیع آنها

یکی از نکات مهم در مدیریت صحیح رعایت نظم در کارهاست. امیر مؤمنان علی علیه السلام می فرماید: «اللَّهُ اللَّهُ فِي نِظْمِ أَمْرِكُمْ (1)؛ خدا را، خدا را، در نظم بخشیدن به کارهایتان».

کارکنان اگر تکلیف خودشان را بدانند، چنانچه به آن عمل کنند پاداش و تشویق خواهند دید، و اگر به آن عمل نکنند توبیخ خواهند شد، و چون می دانند مقصد ر هستند ناراحت نمی شوند. اما بدون تنظیم و توزیع، کارها تعطیل می مانند و رسیدن به هدفها مشکل می شود، و این از بدترین نوع شکست در مدیریت است.

سازماندهی و توزیع کارها، هرچند شخص سازمان دهنده در ابتدای کار با سختی و ممانعت مواجه می شود، اما نتایج خوبی که انسان از این کار به دست می آورد بالاتر از حد تصور است. دیده اید که چگونه بنا کارها را در میان کارگران توزیع می کند؟ یا دیده اید که مدیر مدرسه چگونه کلاسها و درسها را بین معلمان تقسیم می کند؟ یا صاحب رستوران چگونه کارگزارانش را نظم و ترتیب می بخشد و وظایف را در میان آنان توزیع می نماید؟ این امر شامل هر اداره و هر مدیری می شود و موفق ترین مدیران کسانی هستند که کار تنظیم و توزیع کارها را با دقت و مهارت تمام انجام دهند.

گذشته از توزیع و تنظیم، مدیر نیاز به مراقبت و نظارت دائم بر کارگران دارد تا هر کدام

ص: 633

1- «أَوْصِيكُمْ... بِتَقْوَى اللَّهِ وَنِظْمِ أَمْرِكُمْ». نهج البلاغه، نامه 47.

سهمش را از کار انجام دهد، وگرنه امر و نهی کردن و برنامه ریزیها به تنهایی مؤثر نیست.

9. اندیشیدن دائم

نکته بااهمیت دیگر در حسن مدیریت، «اندیشیدن دائم» در عملکردهای مختلف، و تجزیه و تحلیل تجربه ها، و تعمق در کارها، و استخراج نتایج است. امام علی علیه السلام می فرماید: «الْفِكْرُ مِرَّةً صَافِيَةٌ (1)؛ اندیشه آینه ای است صاف».

گاهی اوقات انسان در کاری متحیر می شود و راه درست آن را پیدا نمی کند اما اگر فکر کند و اندیشه ورزد راه درست و صراط مستقیم را می یابد. انسان با اندیشیدن مداوم، ملکه فکر کردن را در خودش رشد می دهد و بدین ترتیب دارای آرا و اندیشه های درست می شود. بدیهی است که بسیاری اوقات کارها بر مدیر مشکل می شود و روشهای کار متضادی برایش پیش می آید. در این صورت اگر مدیر از کسانی باشد که به فکر کردن مداوم عادت کرده، بیشتر مشکلات را حل خواهد کرد و مدیریتش را به خوبی پیش می برد و مشقتهای فراوان و مشکلات انبوهی را از دوش خود به راحتی بر می دارد.

10. برنامه ریزی

همان طور که يك معمار، پیش از آن که کار را شروع کند، نیاز به نقشه ساختمان دارد و همان گونه که صاحب کارخانه، پیش از نصب ماشینها و سوار کردن دستگاهها و ماشین آلات، نیاز به نقشه کارخانه دارد، کسی هم که کاری و مدیریتی به او واگذار می شود، قبل از شروع به کار، برای مدیریتش نیاز به برنامه ریزی و نقشه کار دارد. اگر این کار را کرد زحمتش را به نحو قابل ملاحظه ای کم خواهد کرد و کارگاهی منظم و زیبا خواهد داشت، وگرنه به زحمت زیادی می افتد و نتیجه ای نادرست یا دست کم، نازیبا به بار می آید.

معلوم است که برنامه ریزی برای هر کاری باید متناسب با آن صورت گیرد. برنامه ریزی

ص: 634

اداره دولتی شکل خاص خود را دارد، برنامه ریزی برای اداره مدرسه شکلی دیگر، و برای اداره امور دینی شکلی ویژه خود، و برنامه ریزی برای جنگ و پیژگی خود را داراست.

11. خوش اخلاقی

اخلاق خوش داروی هر دردی است و مدیر به این دارو بیش از هر چیز دیگری نیاز دارد؛ زیرا او می خواهد اجتماعی را به پیش ببرد و این کار جز با اخلاق، شدنی نیست؛ چه، انسان آمیزه ای از گوشت و خون و دل و جان است و همه اینها محتاج خلق و خویهایی مانند نرمش و مدارا و مهربانی و لبخند و سلام و... می باشند. در این باره داستان بسیار زیبایی حکایت کرده اند. گفته اند: «دو برادر بودند که یکی سرکه انگور می فروخت و دیگری شیره انگور. اما سرکه فروش در رفاه و مکنت بود و برعکس، برادرش در تنگدستی به سر می برد. روزی همسر آن یکی که شیره انگور می فروخت خواست سرّ این مطلب را بفهمد. آمد و جلو دگان شوهرش ایستاد. دید که با مشتریان بد برخورد می کند و همین سبب رمیدن مشتریان می شود. اما ملاحظه کرد که برادر سرکه فروش او با مشتریان باگشاده رویی برخورد می کند و در معامله سخت نمی گیرد و همین باعث شده بود که مشتریها او را دوست داشته باشند و زیاد از او خرید کنند. ظهر که شوهرش به خانه برگشت، به او گفت: تو شیره شیرین را با ترش رویی می فروشی و برادرت سرکه ترش را شیرین و باگشاده رویی می فروشد».

آری، بسیاری اوقات يك اداره پیشرفته به دست فردی بد اخلاق می افتد و به سبب همان اخلاق بد، اداره را از پیشروی می اندازد، در حالی که يك اداره راکد به دست انسان خوش اخلاقی می افتد و در نتیجه آن را گسترش می دهد و به پیشرفت می رساند.

12. شناخت اشخاص با روحیه ای باز و بلند نظرانه

یکی از نکات حائز اهمیت در مدیریت درست «شناخت اشخاص با روحیه ای باز و بلند نظرانه» است، و مع ذلك به عیبهایی که به نظرش می رسد، توجه نکند مگر آنجا که به

اداره و مدیریت مربوط شود؛ زیرا هر اداره ای به افراد و مراجعه کنندگان نیاز دارد، از هر نوعی که باشند. چنانچه مدیر این افراد و سطوح مختلف آنها را نشناسد نمی تواند سگان اداره و مدیریت را به نحو خوب و مطلوب هدایت کند. مثلاً، صاحب بانک باید بشناسد که چه کسی به تعهدات خود در برابر وامی که می گیرد وفادار است و چه کسی مال مردم خوار است. چه کسی دارایی و سرمایه قابل توقیف دارد و چه کسی ندارد... یا يك مرجع دینی باید بشناسد که چه کسی تقوا و صلاحیت لازم برای وکالت و امامت جماعت و غیره را دارد و چه کسی ندارد. مدیر مدرسه باید معلّمان را بشناسد تا این که بتواند فرد شایسته را به کارگیرد و فرد نامناسب را به کار نگیرد و... .

این نمونه هایی که آوردیم مربوط به بخش اول عنوان این بحث می شود؛ یعنی عبارت «شناخت اشخاص با روحیه باز و بلند نظرانه»، و مرادمان از تعبیر «باز و بلند نظرانه» عدم جمود فکری در شناخت و پرهیز از افراط و تفریط در این زمینه و سختگیری ها و کنجکاوئیهای نابجا و یا شناخت بسته در جایی که نیاز به شناخت باز دارد.

و اما بخش دوم عنوان، یعنی «ترتیب اثر ندادن به عیبهایی که از اشخاص برایش معلوم می شود مگر در جایی که به امور اداره مربوط می شود»؛ دلیلش این است که هیچ کس بی عیب نیست و اگر انسان از احوال آنها تفحص کند به این عیبها پی می برد.

بعضی افراد زبان به عیبجویی مردم می گشایند و عیبهایی را که از آنها می دانند وسیله بدنام کردن آنها قرار می دهند، و این خلاف «مدیریت صحیح» است؛ بلکه لازم است که انسان از اطلاعاتش برای دور نگهداشتن اداره اش از صدمه و نابودی استفاده کند نه این که آنها را وسیله ای برای خراب و بدنام کردن اشخاص قرار دهد.

جمع میان این دو بخش، یعنی شناخت و توجه نکردن به عیبها از مهمترین نکات در بحث مدیریت سالم است. در روایت آمده است که امام علیه السلام به فرزندش اسماعیل دستور داد از مشارکت با کسانی که شایع است شراب می خورند اجتناب کند. از طرف دیگر، در حدیث داریم که فرمود: «كُذِّبَ سَمْعَكَ وَ بَصْرَكَ عَنْ أَخِيكَ فَإِنَّ شَهِدَ عِنْدَكَ خَمْسُونَ قَسَامَةً وَقَالَ

لك قولاً فصلاً و كذبهم(1)؛ گوش و چشمت را نسبت به برادرت تكذيب كن، و اگر پنجاه قسامه گواهی دادند كه او چیزی گفته ولی خودش گفت: من نگفته ام، حرف او را قبول كن و گواهی آن قسامه را قبول نكن». داستان در كتاب رسائل شيخ مرتضى انصاری رحمه الله و جز آن آمده است. حدیث اسماعیل اشاره به بخش اول دارد، و حدیث دوم اشاره به بخش دوم.

13. نه اظهار ضعف كن و نه قدرت نمایی

این موضوع، بحث مفصل است لیکن ما به ذکر دو مثال اکتفا می کنیم:

مثال اول: اگر رئیس دولت نسبت به قدرت نظامی کشورش اظهار ضعف کند طبیعی است كه دوستان از گرداگردش پراکنده و دشمنان گستاخ شوند؛ و اگر اظهار قدرت کند طبیعی است كه حسادت دوستان را برانگیزد و دشمنان را وادارد كه خود را بیش از پیش آماده و مجهز سازند. وانگهی، در صورت دوم، اگر جنگی به وقوع پیوندد، چنانچه پیروز شود پیروزی اش حلاوتی ندارد چرا كه جز آن انتظاری نمی رفته است و اگر شكست بخورد آماج دشنامها و تحقیرهای مردم قرار می گیرد و به او می گویند: چرا به دروغ اظهار قدرت كردی و مردم را فریب دادی؟ اما در صورت اول، یعنی این كه رئیس حكومت دم از ضعف قوای نظامی کشورش بزند، چنانچه جنگی به وقوع پیوندد و کشورش در آن جنگ پیروز شود در انتظار مردم دروغگو جلوه می كند، و چنانچه شكست بخورد سرزنش می شود كه چرا با آنكه می دانسته ضعیف است تن به جنگ داده، و چرا برای مقابله با دشمنش تمهیدات و تدابیر لازم را اتخاذ نكرده است؟

مثال دوم: اگر مدیر مدرسه اظهار كند كه مدرسه اش دارای ضعف است اولیای دانش آموزان فرزندانشان را از آن مدرسه بیرون می كشند و این موجب شكست مدرسه می شود؛ و اگر دم از توانمندی مدرسه اش بزند توقعات را بالا می برد به طوری كه هرچه هم دانش آموزان را خوب تربیت كند كمتر از حدّ توقع مردم خواهد بود.

پس، انسان باید امور خود را تا آنجا كه برایش امکان دارد، محكم كند اما در این باره

ص: 637

حرفی نزنند و سکوت اختیار نمایند. ضرب المثلی می گوید: «اگر می توانی قویترین مردم باشی، باش اما آن را به مردم نگو».

از همین باب است شادی و غم، دارایی و ناداری، دانایی و نادانی و غیره. اگر نقاط قوت را اظهار کنی بی جهت، افرادِ پرتوقع را زیاد می کنی، و اگر نقاط ضعف را بروز دهی عیبجویان را. چرا باید بر عیبجویی دیگران دامن بزنی؟ اگر اظهار شادی و خوشی کنی دشمنان را تحریک می کنی و حسادت دوستان را بر می انگیزی، و چنانچه اظهار غم و ناراحتی کنی دوستان را غمگین می سازی و دشمنان را شاد. همچنین است نسبت به سایر نقاط قوت و ضعف. و چه سخت است خویشنداری در این باره و این که انسان نه اظهار قدرت کند و نه اظهار ضعف. چرا که مردم غالباً به سبب قدرت سرمست می شوند و قدرت نمایی می کنند، و یا به سبب ضعف دچار عجز می گردند و ضعف خود را بروز می دهند، و این نسبت به انسان عادی، بی تردید مضر است چه رسد به مدیر.

14. انفصال محترمانه

در حدیث آمده است: «أن أعجز الناس من عجز عن كسب الأصدقاء، و أعجز منه من إذا كسب الصديق لم يتمکن من حفظه(1)؛ عاجزترین مردم کسی است که از کسب دوست عاجز باشد و عاجزتر از او کسی است که دوست پیدا کند اما نتواند او را نگهدارد». این سخن قطعاً درست است. انسان باید با تمام توان سعی در دوستیابی کند و با تمام توان دوستانش را نگهدارد؛ زیرا دوستان به منزله پروبال انسانند که به واسطه آنها به جایگاهی بلند پرواز می کند.

ضرب المثلی ایرانی می گوید: «هزار دوست کم است و یک دشمن بسیار».

اما طبیعت اداره و کار به گونه ای است که گاه موجب جدایی برخی از دوستان می شود، یا به این سبب که خطایی مرتکب شده اند و مستحق انفصال خدمت از سوی مدیر می شوند، و یا این که خودشان، چون خیال می کنند در مدیر یا در خود کار نقص و عیبی وجود دارد، کناره گیری می کنند، و این چیزی است که نمی توان از وقوعش جلوگیری و

ص: 638

1- «أَعْجَزُ النَّاسِ مَنْ عَجَزَ عَنِ الْاِكْتِسَابِ الْاِئْخْوَانِ وَ اَعْجَزُ مِنْهُ مَنْ ضَيَّعَ مَنْ ظَفَرَ بِهِ مِنْهُمْ». نهج البلاغه، حکمت 12.

ممانعت به عمل آورد. بنابراین، اولاً باید تلاش کرد که هیچ يك از این دو صورت انفصال و جدایی پیش نیاید، اما اگر چنین اتفاقی افتاد باید دو کار کرد:

اول: انفصال و کناره گیری پس از ذکر دلایل و مدارك باشد تا این که شخص منفصل خدمت قلباً متقاعد شود که مقصّر خود اوست نه مدیر؛ هرچند بسیار کم اند انسانهایی که به اشتباه و خطای خود اعتراف کنند.

دوم: انفصال محترمانه صورت گیرد؛ زیرا اکثر مردم وقتی با شخصی یا مؤسسه ای قطع رابطه می کنند این جدایی و انفصال در آنها ایجاد واکنش منفی می کند، حتی اگر خودشان متقاضی انفصال باشند. بسیاری اوقات هم برخی بدخواهان و دشمنان به آنها می پیوندند و اینجاست که حملات و انتقادات شروع می شود. لذا، يك مدیر دوراندیش باید در چنین مواردی با آرامش عمل کند و به انتقادات، حتی اگر به اوج خود برسند، پاسخ ندهد، چون اگر پاسخ دهد، در آن صورت مردم به دو دسته تقسیم می شوند: دسته ای به جانبداری او برمی خیزند، و دسته ای به مخالفت با او. اما اگر سکوت کند و پاسخی ندهد مردم جانب او را می گیرند، «چون یکی از فواید بردباری این است که مردم طرفدار شخص بردبار در برابر شخص گستاخ می شوند». علاوه بر این، سکوت در برابر حملات فرد منفصل شده غالباً باعث می شود که آن فرد دست از رفتارش بردارد و یا به دوستی صمیمی تبدیل شود. خدای متعال می فرماید: «ادْفَعِ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ* وَ مَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَ مَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ»⁽¹⁾؛ [بدی را] به آنچه خود بهتر است دفع کن؛ آنگاه کسی که بین تو و بین او دشمنی است گویی دوستی یکدل می گردد و این [خصلت] را جز کسانی که شکیبیا بوده اند نمی یابند، و آن را جز صاحب بهره ای بزرگ نخواهد یافت!

از اینها گذشته، مدیر نباید عیبهای شخص منفصل خدمت را برملا سازد بلکه باید وضعیت او را طوری توجیه کند که در برابر مردم بدنام نشود، و این نیاز به ذکاوت و هوشمندی زیادی دارد.

ص: 639

یکی دیگر از امور مهم در مدیریت خوب، «احترام به خود» است. احترام گذاشتن به خود در مقابل ابتذال است. انسان در جایگاهی است که خودش آن را ایجاد می کند، مدیریت نیاز به مقداری خویشترنداری دارد که ملازم هیبت و شخصیت است نه تکبر و خودبرتربینی، و بدیهی است که هیبت و شخصیت جز با احترام گذاشتن به خود حاصل نمی شود. اگر شخص خود را پست کند وقارش از بین می رود و بدین ترتیب، شخصیتش ضعیف می شود و این موجب می گردد که نتواند کارها را چنان که باید و شاید کنترل کند؛ چرا که کارکنانش دیگر برای حرف او ارزشی قائل نمی شوند. این جاست که شکست رخ می دهد. لذا در احادیث آمده که یکی از فضایل مؤن تواضع است اما نه تواضعی که با تحقیر و پست کردن خود همراه باشد.

شناخت تفاوت میان «احترام به خود» و «تکبر» و نیز شناخت فرق میان «فروتنی» و «پستی» نیاز به دقت و باریک اندیشی در احوال و صفات مردم دارد.

16. سقوط نکردن به مرتبه افراد منحط

این یکی دیگر از نکات مهم در حسن مدیریت است. چه آن که در جامعه افرادی هستند که به پختگی نرسیده اند یا به دلیل سن کم شان یا به دلیل عدم اطلاع و آگاهی شان از اوضاع، و یا چون اغراض و اهدافی دارند که مانع پختگی می شود. بخشی از این اشخاص با مردم با روحیه ای برافروخته و آتشین برخورد می کنند. غالباً مدیر گرفتار این گونه افراد می شود که، به دلیل روحیه داغ و مزاج آتشی که دارند و به دلیل ناپختگی، باتندی به بحث با مدیر می پردازند. بنابراین، مدیر باید شأن خود را بالاتر از این افراد و جرّ و بحث کردن با آنها بداند؛ چرا که تنزل کردن در سطح آنان - علاوه بر ضرر تحقیر و پست شدن - یکی از این دوزیان را در پی دارد:

1. جلب دشمنی آنها، در صورتی که به حرفهایشان گوش ندهد و زیربار بحثهای آنها نرود.

2. انحراف از مسیر درست، و سرانجام شکست خوردن در مدیریت، در صورتی که به آنها روی خوش نشان دهد و به نظراتشان عمل کند؛ زیرا این نظرات ناپخته اند و از يك روح نادان و بی ثبات نشأت می گیرند.

17. داشتن روحیه بلندپروازی و خلاقیت

گاهی اوقات، انسان به انجام همان وظیفه اداری که به او محوّل شده است اکتفا می کند. چنین فردی، انسانی است راکد، هرچند هدف مورد نظر را به بهترین وجه انجام دهد. اما گاهی پا را از آن محدوده فراتر می گذارد و به هر دری می زند، نه فقط برای ابداع و نوآوری در وظیفه اش، بلکه برای گسترش دادن اداره و ایجاد دواير و مدیریتهای جدید با روحیه ای بلندپروازانه، پویا و مبتکر فعالیت می کند. برای مثال اگر اداره مدرسه ای به يك نفر واگذار شود، ممکن است این فرد به انجام دادن همان وظیفه ای که به او محوّل شده اکتفا کند، که البته، این رکود است حتی اگر وظیفه خود را در اداره مدرسه و نظارت بر معلمان و پیشرفت دانش آموزان در هر دو بعد علمی و اخلاقی به خوبی انجام دهد. نیز ممکن است دست به توسعه مدرسه بزند و از محدوده وظیفه ای که به او محوّل شده قدم فراتر بگذارد؛ مانند تأسیس پیشاهنگی، ایجاد کتابخانه برای مدرسه، منتشر کردن نشریه آموزشی، اجرای نمایشنامه به مناسبت های مختلف و امثال این کارها. امثال این انسانها هستند که در پیشبرد زندگی مشارکت دارند و سطحی را که افراد قبل از او به آن رسیده اند ارتقا می دهند.

اما این گونه توسعه در قسمتهای مختلف اداره نیاز به اندیشیدن و مطالعه و گفتگو با افراد ذیصلاح و درس گرفتن از حوادث و وقایع دارد.

18. اصلاح خطاها و اشتباهات

از دیگر امور حائز اهمیت برای مدیریت درست این است که فرد بلافاصله پس از پی بردن به خطا آن را اصلاح و رفع کند. زیرا انسان به هر درجه ای از قوه فهم و ادراک هم که برسد و سعی کند کارش را درست انجام دهد باز دچار خطا می شود مگر معصومین علیهم السلام.

هستند کسانی که خیال می کنند اعتراف به خطا و در صدد اصلاح آن برآمدن موجب سرافکنندگی و وهن و از بین رفتن شخصیت است و از این رو همچنان به خطای خود ادامه می دهند و حاضر نمی شوند به خطایشان اعتراف کنند و در صدد اصلاح و جبران برآیند. اما افراد عاقل می دانند که اصرار و مداومت بر خطا خود يك خطای دیگر است. اگر راننده ای جاده را اشتباه برود و سپس بفهمد اشتباه رفته است باید برگردد و به اشتباهش اعتراف کند. ولی اگر همچنان به پیمودن آن راه ادامه دهد معنایش نابودی و هلاکت است.

پس، بر مدیر موفق است که اگر کاری کرد یا راهی را پیمود و بعد معلوم شد که اشتباه است، بلافاصله برگردد و گرنه شکست و فروپاشی اداره و مدیریش در انتظار اوست.

مشهور است که اعتراف به خطا يك فضیلت است، اما باید دانست که مقصود اعتراف لفظی نیست، زیرا، چه بسا مصلحت در عدم اعتراف لفظی باشد؛ بلکه مقصود، اعتراف عملی است، یعنی برگشتن از راه اشتباه به مسیر درست و جاده صواب.

19. تنظیم اوقات

مدیر خوب کسی است که حتی يك دقیقه از اوقات خود را هدر ندهد؛ زیرا، هدر دادن حتی يك دقیقه وقت به اداره لطمه می زند و داغ تنبلی بر پیشانی مدیر می زند، و مدیریت او را ضعیف می کند. اوقات شخص محدود است و برعکس، کارهایی که می تواند آنها را - به خاطر حسن مدیریش انجام دهد - نامحدود می باشد؛ لذا میان دو طرف این معادله تساوی برقرار نیست. حتی اگر از تمام اوقات استفاده کند نمی تواند کارها را کاملاً انجام دهد چه رسد به این که اوقاتی را تلف کند.

بنابراین، باید دانست که چه کاری را در چه زمانی انجام داد. به عبارت دیگر باید زمان انجام دادن هر کاری را شناخت. مثلاً اگر فقیه می خواهد کتاب بنویسد یا وکلایی برای خود تعیین کند یا مؤسستی را ایجاد کند و مانند این کارها، باید ایام تحصیل را به کار تألیف کتاب اختصاص دهد، و اوقات فراغت از درس و بحث، مانند ساعات بعد از نماز و غیره، را که خستگی در جسم و جانش می رود و نمی تواند در چنین وقتی تألیف کند، به

نصب وکلا و نوشتن حکم وکالت آنها، و ایام تعطیلات را به افتتاح مؤسسات اختصاص دهد تا این کارها مزاحم تحصیل و تالیف او نشود. حال اگر به عکس عمل کند؛ یعنی در ایام تعطیلات تالیف کند و در ایام تحصیل به افتتاح مؤسسه پردازد هر دو کار وی ضایع می شود؛ زیرا همزمانی تالیف و تدریس باعث سهولت کار تالیف می شود و هکذا.

20. تشویق و ستایش کارمندان در حد استحقاق

این هم یکی از نکات مهم در امر مدیریت درست می باشد. در حدیث آمده است که: «أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ كَانَ يَكْنِي أَصْحَابَهُ إِكْرَامًا لَهُمْ(1)؛ پیامبر صلی الله علیه و آله برای احترام به اصحابش آنها را به کنیه می خواند».

این نکته از آن رو مهم است که ستایش و تشویق به قدر استحقاق موجب انبساط خاطر کارگر می شود و این هم به نوبه خود به بالا رفتن کیفیت تولید و افزایش کار مخلصانه می انجامد. این حقیقتی است مسلم که مدیران پخته آن را می شناسند. اما تکیه کردن به زور و پول و مراتب اداری، از نشانه های ضعف مدیریت است؛ زیرا، این سه عامل باعث انبساط خاطر و خوشحالی که خود به کیفیت و ابتکار و فداکاری می انجامد، نمی شوند.

اما لازم است مدیر حد و حدود تشویق و ستایش را بداند تا با ستایش و تشویق بیش از حد از حق تجاوز نکند و موجب غرور کارمند و در نتیجه باز ایستادن او از کار نشود؛ چون افراط در يك کار، همانند تفریط در آن، نتیجه عکس به بار می آورد.

21. سرعت عمل همراه با محکم کاری

درست است که مردم دو گونه اند: يك قسم کسانی که به طور طبیعی تندکارند، و گروه دیگر افرادی هستند که به اقتضای ساختار بدنی و روانی، کندکارند، اما می توان تا حد معقولی سرعت را به صورت يك عادت درآورد؛ چون سرعت عمل استعدادی است قابل

ص: 643

رشد. عادت «تندنویسی»، «تندخوانی» و «تندگویی» نوعی سرعت جدید است، و چقدر هم زیباست. حسن مدیریت از آن رو نیاز به سرعت دارد که وقت، همواره کوتاه است، هر قدر هم عمر فرد طولانی باشد، کارها نیز بسیارند؛ پس آن که کار بیشتری انجام دهد حسن مدیریتش بیشتر است. شاید برخی آیات کریمه قرآن ناظر به همین نکته باشد. آیاتی مانند:

«سَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ» (1)؛ به سوی مغفرتی از جانب پروردگارتان بشتابید «فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ» (2)؛ در کارهای نیک از یکدیگر پیشی گیرید.

22. پرهیز از وسواس فکری

بعضی افراد هستند که روحیه تردید و وسواس در کارها بر آنها غلبه دارد. از نظر آنها هر چیزی محتمل است، و هر حرکتی و اقدامی دو وجه دارد. یک وجه درست و یک وجه نادرست. چنین افرادی طبیعی است که در جای خود راکد بمانند و هرگز شایستگی مدیریت را ندارند. عده ای هم بر عکس این افرادند. یعنی به سرعت به همه چیز قطع پیدا می کنند بدون آن که معیارها و ادله کافی برای قطع خود داشته باشند. این دسته از افراد نیز محکوم به شکست و ضعف مدیریتند؛ چون مرتکب خطاها و اشتباهات زیادی می شوند.

جالب است بدانیم که در زمان جنگ جهانی دوم، بعضی از مردم در وجود جنگ شك می کردند و آن را يك شوخی به حساب می آوردند که ابرقدرتها برای اغراض خاصی به راه انداخته اند. در مقابل، کسانی بودند که خیال می کردند به سبب این جنگ بساط حیات از کره زمین برچیده می شود؛ چون اینان خیلی سریع به تبلیغات پوچ و دروغین قطع پیدا می کردند، حتی اگر آن تبلیغات هیچ دلیلی نداشتند.

افراد خام و ناپخته، معمولاً یکی از این دو حالت را دارند: یا در همه چیز تردید و شك دارند و یا خیلی زود حکم قطعی صادر می کنند. پس، رعایت اعتدال در فکر کردن از مهمترین عناصر مدیریت موفق می باشد.

ص: 644

1- . آل عمران / 133.

2- . بقره / 148.

این خصلت دلهای مردم را نسبت به شخص خودستا بدبین می کند و یا موجب پراکنده شدن آنها از پیرامون او می شود، که این هم سرانجام به شکست مدیریت می انجامد. پس، باید به آنچه عمل می شود نازید و افتخار کرد.

عجیب است که مردم، به طور فطری، کسی را که عمل می کند و حرف نمی زند دوست دارند و از کسی که عمل می کند و خودستایی می کند خوششان نمی آید. انسانی را که درباره کارش سکوت می کند می ستایند و به عکس، کسی را که از کارهای خود تعریف و تمجید کند نکوهش می کنند. می گویند کسی بود که درباره کارهایی که می کرد حرفی نمی زد و مردم او را می ستودند. بعداً شروع به خودستایی و تعریف و تمجید از کارهای خود کرد و این بار مردم زبان از ستایش او بستند. او از این که دید مردم دیگر از او ستایش نمی کنند، در حالی که کارهایش با گذشته فرقی نکرده است، تعجب کرد. دلیل آن را از یک نفر پرسید. او جواب داد: مردم زمانی تو را می ستودند که تو ساکت بودی و خودستایی نمی کردی، اما حالا که خودت از خودت تعریف می کنی، کار تو سزاوار ستایش و تعریف نیست، لذا آنها دیگر تو را نمی ستایند.

لاف زنی و خودستایی فقط به زبان نیست بلکه از راه های مختلف صورت می گیرد: با نوشتن، اشاره، کنایه و انجام دادن کاری که نشانه ستایش کردن است، مثل این که بعد از انجام دادن کاری، برای به رخ کشیدن آن، خمیازه ای بکشد یا تمدد اعصابی بنماید یا تکیه زند و یا شکل و قیافه اش را تغییر دهد، یا بگوید: ما که علمی نداریم، و با این حرف بخواهد بگوید که فرد عالمی است. یا بگوید: ما که به کسی خدمتی نکردیم؛ و با گفتن این حرف بخواهد خدماتش را به رخ بکشد و... .

بنابراین، اگر مدیری می خواهد حسن مدیریت داشته باشد و با ناکامی مواجه نگردد باید از لاف زنی و خودنمایی پرهیزد؛ در غیر این صورت شکست در انتظار اوست.

می دانیم که امور به یکدیگر مرتبط هستند و بسیاری اوقات، خیلی از کارها عاقبت خوبی در پی دارند و یا بالعکس، فرجام بدی دارند. انسان اگر به چیزی بدون توجه به اوضاع و شرایط آن، بنگرد گاه فرجام آن را بد می بیند و از این رو آن کار را انجام نمی دهد. گاه عاقبتش را خوب می بیند و آن را انجام می دهد، و همین باعث شکست مدیریت می شود. حال آنکه انسان باید یک چیز را با تمام جوانب و احتمالات آن مدنظر قرار دهد. در این صورت است که امید می رود مشکلی پیش نیاید و عاقبت خوبی در انتظار باشد. در وصف امام علی مرتضی علیه السلام آمده است: «کان واللّه بعید المدی(1)؛ آن حضرت دوراندیش بود».

درباره عاقبت اندیشی مثالی می زنیم. ممکن است تاجری بازار را پررونق ببیند و کالایی به صورت نقد و یا نسیه بخرد به خیال این که چند روز بعد سود زیادی نصیبش شود، اما پیش بینی اش درست از آب در نیاید و ضرر کند و مشکلات زیادی برایش پیش آید. این به آن سبب است که وی رونق بازار را در همان روز دیده و این احتمال را پیش بینی نکرده است که ممکن است طی چند روز آینده، بر اثر فروکش کردن مثلاً بحرانی که کشور را فراگرفته یا وارد شدن کالاهای مشابه یا کاهش یافتن رغبت و تقاضای مردم نسبت به کالایی که او خریداری کرده به دلیل تمام شدن فصل آن کالا و...، ارزانی شود.

گاهی اوقات دوستی با یک انسان یا دشمنی با یک فرد، به سبب آنکه آن انسان یا آن فرد ریشه ها و ایادی و روابط زیادی دارد، منشأ یک سلسله کارگشاییها و یا بروز مشکلات و دردها می شود. انسان سطحی نگر به این اهمیتی نمی دهد، چون به عواقب مرتبط با این انسان، به لحاظ ریشه ها و روابطی که دارد، نمی نگرد و لذا بی محابا به دشمنی با او بر می خیزد و یا در جلب رضایت و دوستی او کندی به خرج می دهد.

از این قبیل موارد فراوان می توان مثال زد. پس، مدیر موفق کسی است که یک موضوع را به طور همه جانبه بنگرد.

ص: 646

یکی از نکات مهم برای حسن مدیریت این است که مدیر «گوش» باشد و حرفها را فقط بشنود و از جرّ و بحث های بیهوده و غیرضروری بپرهیزد. چون بسیاری از مردم زیاده گویی یا اظهار نظر کردن و یا انتقاد از کارها را دوست دارند در صورتی که از هزار حرف آنها يك حرفش هم به مدیر مربوط نمی شود و به کار او نمی آید. اگر بخواهد بحث و گفت و گو کند وقتش را بیهوده تلف می کند و مردم را علیه خودش برمی انگیزد؛ زیرا، اگر نسبت به سخنان فرد همسویی نشان دهد مخالفان آن سخن را تحریک می کند و اگر با آن سخن مخالفت ورزد گوینده آن را ناراحت می کند. از این رو خداوند پیامبر صلی الله علیه و آله خود را با این جمله ستوده است که: «قُلْ أَدْنُ خَيْرٍ لَّكُمْ» (1)؛ بگو: گوش خوبی برای شماست.

مرحوم آیت الله العظمی میرزا محمدتقی شیرازی، پیشوای انقلاب عراق، عادت داشت که وقتی درباره پیشنهاداتی با ایشان سخن گفته می شد سکوت کند و هرچه گوینده از ایشان جواب می طلبید چیزی نمی گفت و ترجیح می داد که وی از سکوت او تأثیر بپذیرد تا از پاسخ و انتقاد او.

26. نظارت شدید بر اطرافیان و محدود ساختن فعالیت آنها

این امر نیز یکی از عوامل مهم برای مدیریت سالم است؛ زیرا مدیر معمولاً مورد اعتماد مردم می باشد، مخصوصاً اگر در مدیریت توانایی بالایی داشته باشد. اما اطرافیان، اگر مدیر از آنها غافل شود سبب ضعف اداره و مدیریت و نهایتاً شکست آن می شوند. این امر به دو دلیل است:

1. مدیر را زیر سلطه و سیطره خود در می آورند و دور و بر او را می گیرند و روزنه های فکر کردن را بر مدیر می بندند و پول و مقام و مدیریت را در قبضه خود در می آورند که این امر بیشترین لطمه را به اعتبار مدیر و مدیریت او وارد می آورد.

2. انجام دادن خودسرانه و ناپخته کارها که باعث گله و شکایت مردم و پراکنده شدن

ص: 647

آنها از اطراف اداره و مدیر می شود. از این رو، مدیر باید با تمام قدرت فعالیت اطرافیانش را محدود سازد. گرچه این عمل ممکن است باعث جدایی و کناره گیری آنها از مدیر شود، و این چیزی است که شاید مدیر از آن بیم داشته باشد، اما سرانجام باعث حفظ آبرو و اعتبار مدیر و جلب اعتماد بیشتر مردم می شود. همچنین افراد مخلص را دور مدیر گرد می آورد که، با اخلاص و صداقت تمام، او را در اداره کارها کمک می کنند.

در فصل شانزدهم گفتیم که انفصال یا کناره گیری باید از جانب مدیر در فضایی پر از آرامش و آشتی انجام شود هرچند فرد منفصل بر ایجاد سروصدا و جنگ و دعوا اصرار کند.

27. خوش معاشرتی و خوشفتاری

انسان برتر غالباً محسود دوست و دشمن است. دوستان ممکن است حسادتشان را پنهان کنند، اما نمی توانند ناراحتی درونی شان را کنترل نمایند و بالاخره روزی این عقده، حداقل در یکی از آنها، منفجر می شود. دشمنان هم که حال و روزشان روشن است.

خوش معاشرتی از شدت این حسادت کم می کند و جلو فعال شدن آن را می گیرد. بدین ترتیب، مدیر از دشمنیها سالم می ماند یا حتی الامکان از آنها می کاهد، و در نتیجه علاوه بر حسن مدیریت، می تواند اداره را به پیش ببرد. چرا که فرد در يك فضای آکنده از ناآرامی و دشمنی نه می تواند وضع خودش را بهبود بخشد و نه کارش را به پیش برد. مدیر باید از دوستش بیشتر حذر کند تا از دشمنش؛ چون انسان دشمنش را می شناسد و می داند با او عداوت دارد، از این رو نزد او از نقاط ضعفش سخنی به میان نمی آورد و لذا دشمن نمی تواند از درون به او ضربه بزند. اما انسان به دوستش اعتماد می کند و سفره دلش را نزد او باز می کند و همین باعث می شود که عیبها و کاستیهایش برملا شود و نقاط ضعفش آشکار. لذا وقتی دوست به دشمن تبدیل شود می تواند ضربه کاری بزند. به قول شاعر:

إحذر عدوك مرة *** و احذر صديقك ألف مرة

فلربما إنقلب الصديق *** فكان أعلم بالمضرة

«از دشمنت يك بار بر حذر باش و از دوستت هزار بار.»

چه بسا که دوست برگردد در این صورت به [شیوه] زیان [رساندن به تو] آگاه تر است».

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: «ما نزل جبرئیل مرة إلاّ وأوصاني بمداراة الناس(1)؛ يك بار نشد که جبرئیل فرود آید و مرا به مدارای با مردم توصیه نکند». به قول حافظ شیرازی:

آسایش دو گیتی تفسیر این دو حرف است *** با دوستان مروّت با دشمنان مدارا

28. بستن رخنه های کوچک قبل از آنکه بزرگ شوند

یکی از نکات مهم برای حسن مدیریت این است که نباید اجازه داد مشکلات کوچک رشد کنند و به صورت بحرانی بزرگ و صعب العلاج درآیند، چون يك کار نادرست ابتدا کوچک است و سپس بزرگ می شود به طوری که دیگر نمی توان آن را از بین برد. ضرب المثلی می گوید: «دشمنی و آتش و بیماری کوچکشان هم بزرگ است». علتش این است که دشمنی اندک و کوچک کم کم توسعه می یابد تا جایی که در نهایت خان و مان را بر باد می دهد. يك آتش کوچک سرانجام همه چیز را می سوزاند، و يك بیماری کوچک و به ظاهر کم اهمیت بالا می گیرد و حتی به مرگ آدمی می انجامد.

بنابراین، مدیر باید همواره مواظب باشد و نگذارد خطاهای کوچک به رشد خود ادامه دهند، بلکه به محض این که به وجود آمدند آنها را برطرف سازد؛ چون اگر تعلّل ورزد و خطاهای کوچک را کم اهمیت شمارد تدریجاً بزرگ و بزرگتر می شوند و در نهایت به تباهی کل اداره می انجامند. به قول سعدی شیرازی:

دانی که چه گفت زال با رستم گُرد *** دشمن نتوان حقیر و بیچاره شمرد

دیدیم بسی که آبِ سر چشمه خُرد *** چون بیشتر آمد شتر و بار ببرد

این سخن گرچه درباره «دشمنی» است اما نسبت به هر خطا و تباهی ای که به يك فرد عادی راه یابد اهمیت دارد، چه رسد به مدیری که مسئول به حرکت درآوردن اداره و پیشبرد زندگی می باشد.

ص: 649

1- «أمرني ربي بمداراة الناس كما أمرني بأداء الفرائض». کافی، ج 2، ص 117.

29. دوری کردن از هرآنچه موجب رمیدگی مردم می شود

این بیزاری و رمیدگی حتی اگر به سبب چیزهای کوچک باشد، برای اداره و مدیر زیانبار است. عوامل زیادی باعث رمیدگی می شود که در اینجا به چند مورد آن اشاره می کنیم و بقیه را به زیرکی خود مدیر وا می گذاریم:

خلف وعده یا بدقولی، خودکامگی، تواضع بیش از اندازه که به سرحدّ خواری و زبونی برسد، دوری و کناره گیری از مردم، حضور نیافتن در اجتماعاتی که به مناسبتها برگزار می شوند، بالیدن به خود و به کار خود و به رخ دیگران کشیدن آن کار با حرف یا با عمل، انجام دادن کارهایی که از نظر مردم و عرف عمومی ناپسند است مانند چیز خوردن در کوچه و خیابان، خندیدن با صدای بلند، آب دهان انداختن در برابر جمع، شوخی کردنهای بیجا و ناراحت کننده، خودش را بالاتر از سطحی که دارد قرار دهد، مثلاً با بالاتر از خودش دوستی کند یا در صدر مجلس بنشیند، ترفیع یکی بر دیگری در دوستی و معاشرت و غیره، زیرا سبب جلب دشمنی آن کسی می شود که به دیده تحقیر به او نگریسته شده است، جرّ و بحث کردن، اظهار سخنان و نقل داستانها و مطالب تاریخی که مردم آنها را باور نمی کنند، حتی اگر حقیقت داشته باشد، دروغگویی، انجام دادن کارهایی که شرعاً یا عقلاً یا عرفاً ناپسند است... و امور فراوانی از این قبیل.

البته، نیازی به گفتن نیست که در هرکاری که انجام می دهیم یا ترك می کنیم باید شریعت مطهر همواره رعایت شود؛ چه، مراد ما آن نیست که چیزی را که شرع واجب کرده است به دلیل این که بعضی مردم نمی پسندند ترك شود یا کاری را که دین حرام کرده به این دلیل که مردم به انجام دادن آن عادت کرده اند، انجام داده شود. پناه به خدا.

30. جلب اعتماد مردم

این غیر از مطلب قبلی است، زیرا هستند مدیرانی که مایه گریز مردم نمی شوند اما اعتماد مردم را هم جلب نمی کنند، در حالی که جلب اعتماد مردم برای مدیر ضروری است، زیرا همه کارکنان و هرکه کار می کند زمانی می توانند به کار خود ادامه دهند که مردم

به آنها اعتماد داشته باشند. مثلاً، اگر اعتماد مردم از امام جماعتی سلب شود دیگر کسی در نماز جماعت او حاضر نمی شود. یا حکومت به واسطه اعتماد مردم است که به زندگی خود ادامه می دهد، و اگر اعتماد مردم از آن سلب شود برکنارش می کنند. یا تاجر و کاسب زمانی قادر به دادوستد است که مردم به او اعتماد داشته باشند در غیر این صورت از دور او پراکنده می شوند و دیگر با او معامله نمی کنند و... . مدیر نیز اگر با حسن معاشرت و درستکاری اش اعتماد مردم را به دست آورد خودش و اداره اش را سر پا نگه می دارد و می تواند راهش را به سمت جلو ادامه دهد و پیش رود وگرنه اداره و مدیریتش در معرض خطر قرار می گیرد و اعتبارش لطمه می بیند و سرانجام شکست می خورد.

31. مراقبت و هوشیاری کامل

مدیر، هر مدیریتی که داشته باشد، باید بیدار و هوشیار باشد، در غیر این صورت تباهی ابتدا گوشه و کنار مدیریت را می گیرد و سرانجام به خود آن می رسد و سبب فروپاشی آن می شود. مثلاً، حاکم باید از احوال رعیت و اوضاع کشور دقیقاً آگاه باشد، آن گاه دائماً به اصلاح مشکلات و رفع معایب و کاستیها پردازد و اولویتها را در نظر بگیرد.

مرجع تقلید باید از احوال وکلا- و نمایندگان و از حال و روز مردم و مسائل عمرانی و فرهنگی و دینی کشور و غیره دائماً مطلع باشد. فرمانده ارتش باید از وضعیت سربازانش و احوال دشمنانش آگاهی کامل و دقیق داشته باشد. سایر مدیران نیز باید چنین باشند.

32. مشورت مستمر

مدیر باید برای هر کاری، کوچک یا بزرگ، همیشه مشورت کند؛ زیرا، انسان هراندازه هم از دانش و تجربه برخوردار باشد، با مشورت کردن راهها و جنبه های دیگری برایش آشکار می شود هرچند این مشورت و رایزنی با کسی باشد که از لحاظ دانش و تجربه و مقام پایین تر از اوست. علاوه بر این، از قدیم گفته اند: «دست بالای دست بسیار است». در

قرآن کریم نیز آمده است: «شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ»⁽¹⁾؛ در امور با آنها مشورت کن.

مشورت کردن برای مشورت کننده دو فایده دارد: یا نظری بهتر از نظر خودش پیدا نمی کند، که در این صورت نظر خود او تقویت می شود؛ و یا نظری بهتر و قویتر از نظر خودش می یابد. مشورت کردن دو فایده دیگر هم دارد: اگر تصمیمی که پس از مشورت گرفته می شود اشتباه از آب درآید تنها او مسئول آن به شمار نمی آید و از شدت انتقاد مردم از او کاسته می شود، و اگر درست باشد دیگر کسی پیدا نمی شود که با او مخالفت کند، زیرا هرکس کاری بکند حتی اگر کارش درست باشد، باز کسانی پیدا می شوند که ولو از سر خود خواهی و هوای نفس، با او مخالفت کنند. اما باید از کسی مشورت خواست که اگر مشورت کننده به دلیل نادرست بودن نظر او، به آن عمل نکند با وی دشمنی نورزد، وگرنه مشورت کردن به همان اندازه که سودمند است ضرر هم دارد، و بلکه زیانش بیشتر است. خوب است که با جوان و پیر، هردو، مشورت کنیم، زیرا جوان ذهنش تیزتر است و پیر پخته تر و پرتجربه تر. اگر پختگی و تیزذهنی باهم جمع شوند نتیجه اش نور علی نور است.

33. کارش را آرام و بی سر و صدا انجام دهد

یکی از نکات مهم برای حسن مدیریت این است که «مدیر اراده خود را آرام و بدون آنکه ایجاد تحریک کند، عملی سازد». غالباً، مدیران شرکایی هم، ولو در سطحی پایین تر، دارند اما حرف آخر را مدیر می زند.

اگر فکری به نظر مدیر برسد و برای خود نظری داشته باشد قطعاً یک یا چند نفر خواهند بود که با نظر او مخالف باشند. در این صورت ممکن است مدیر نظر خود را با خشونت و درستی اعمال کند که این، روشی است اشتباه و باعث دشمنی و شکست مدیریت خواهد شد، و ممکن است نظرش را با ملایمت و نرمی تمام اعمال کند که این روش موجب موفقیت مدیر و وفاداری اطرافیان می شود. برای مثال، مرجع تقلید

ص: 652

اطراف‌یانی دارد که این اطرافیان، هر اندازه هم پاك و باتقوا باشند، درباره تعیین وكلا و پرداخت شهریه ها و غیره برای خود نظراتی دارند. خیلی وقتها نظر مرجع در تعیین یا عزل و کیلی و یا هر موضوع دیگری مخالف نظر آن اطرافیان می باشد. در این صورت، مرجع باید نظر خود را آرام و بدون ایجاد تحريك، اجرا کند وگرنه اطرافیان - که فرض کردیم افراد صالح و پاکی هستند - از پیرامون او پراکنده می شوند و این ممکن است پیامدهای خوبی نداشته باشد.

34. خودبین نبودن

زیرا خودبینی و خودپرستی کاملاً ضد مدیریت است، چرا که انسان خودبین مقصدی و مقصودی جز خود ندارد و هدفش خودش می باشد نه هدفی که اداره به سبب آن به وجود آمده است. انسان خودبین به سمتِ خودش حرکت می کند در حالی که اداره و مدیریت به سمت هدف؛ بنابراین، دیری نمی پاید که نشانه های شکست در مدیریت آشکار می شود و سرانجام به نابودی می افتد.

یکی از تضادها و ناسازگاریهای آشنا در فرد خودپرست این است که مردم به انسان خودپرست کاملاً به دیده تحقیر و توهین می نگرند در حالی که او خصلتاً خواهان آن است که مردم از او تقدیر کنند و وی را از هر جهت بستايند.

خودبینی و خودخواهی حتی فرد عادی را از اعتبار می اندازد، چه رسد به مدیر. اگر خودبینی را در رأس مدیریتی دیدید، نگوئید که چگونه مدیریت و خودپرستی باهم جمع شده اند، بلکه ببینید میان او و يك فرد غیر خودبین، اگر به جای او بود، مقایسه کنید تا معلوم شود که چه فرق زیادی هست میان اعتبار و مدیریت و پیشرفت او با این آقایی که فعلاً بر اریکه مدیریت تکیه زده است. مثلاً اگر این یکی مدرسه ای را با یکصد دانش آموز و با اعتباری متوسط اداره می کرد، این فرد غیر خودبین همان مدرسه را طوری اداره می کرد که هزار دانش آموز در آن جمع شوند و اعتبار فراوانی هم به دست آورد.

یکی از عناصر مهم در مدیریت موفق، عنصر «دوران‌دیشی» با تمام ابعاد آن است. دوران‌دیشی واژه‌ای است پر دامنه که شامل شناخت چیزها، کنترل امور، عاقبت اندیشی، سرعت ادراک و انتقال از مقدمات به نتایج، استفاده از فرصتها، و... می‌شود.

دیده‌اید کسی که در میان يك عده دشمن قرار گرفته و هر لحظه منتظر هجوم آنهاست، چگونه زندگی می‌کند؟ ذهن و گوش و چشم و اعصابش را برای دریافت اخبار و کشف و شناسایی اطلاعات بسیج می‌کند، و هر چه پول و اسلحه و نیروی انسانی دارد آماده می‌سازد و دست به سنگربندی و ایجاد استحکامات می‌زند و... .

اینها همه از لوازم دوران‌دیشی است و اگر حتی يك موضوع کوچک درباره قدرت و آمادگی دفاعی را نادیده بگیرد دیگر نمی‌توان او را شخصی دوران‌دیش شمرد. دوران‌دیشی به این معنایی که گفتیم در هر اداره و مدیریتی ضرورت دارد؛ چه اداره يك مدرسه باشد چه اداره امور دینی یا اداره يك تجارتخانه یا حتی اداره کشور.

36. نیروی تبلیغات

مدیری که در اداره اش هدفی را دنبال می‌کند، باید انظار مردم را به نقاط قوت و موارد سوددهی اداره و هدفش جلب کند. بدین ترتیب می‌تواند سکان کشتی اداره را در محیط اعتماد عمومی هدایت کند و به بهترین وجه به هدف نایل آید. مثلاً می‌خواهید انجمنی به نام «انجمن قرآن کریم» را با هدف تعمیم و گسترش قرائت و عمل به قرآن در بین مسلمین رواج دهید. قطعاً بدون تبلیغات وسیع و مستمر نمی‌توانید این خدمت را انجام دهید.

بنگرید که چگونه اسلام برای ترویج ارکان خود، تبلیغاتی را مقرر داشته است. مثلاً: اذان تبلیغ نماز و اصول و مبانی اولیه اسلام است. همچنین است روزه و حج و... که همگی ابزار تبلیغاتی و رسانه‌ای در جهت هدفی است که اسلام برای آن آمده است.

اما، مدیر باید میان تبلیغ و تحریف فرق بگذارد. همچنین باید تبلیغات را به نحو معقول انجام دهد به طوری که نه موجب تحریک شود، نه به حیثیت دیگران لطمه وارد

آورد، و نه نشانه های خودپرستی و خودخواهی در آن باشد.

37. در نظر داشتن خدا در هر لحظه و در هر گام

در نظر داشتن خدا، یعنی اخلاص کامل در عمل و رعایت خشنودی او در هر کار کوچک و بزرگ، و نیز امید بستن به او در نیل به هدف مطلوب و توکل کردن به او در همه وقت و غیره؛ زیرا، این کار اولاً: باعث حسن مدیریت می شود؛ چرا که همه کارها در دست خدای متعال است و وقتی خدا ببیند که بنده اش به او روی آورده او هم کمکش می کند و به کار او برکت می دهد به طوری که وی را در واقع و در نظر مردم بهترین مدیر برای بهترین اداره قرار می دهد. در حدیث آمده است که: «صانع وجهاً واحداً یکفک وجوه(1)؛ با یک رو بساز تا خدا تو را از رویها بی نیاز کند» و نیز آمده است که: «ما کان لله ینمو؛ آنچه برای خدا باشد رشد می کند». ثانیاً: کاری که برای رضای خدا باشد پاداشی دارد که بدون رعایت رضای خدا آن پاداش به دست نمی آید. ثالثاً: دنیا سرای فنا و نابودی است؛ پس، هراندازه هم که انسان عمر کند بالاخره روزی می رسد که هم خودش و هم آنچه که آباد کرده است از بین می رود. اما اگر چیزی به رضایت خدای متعال وصل باشد آن چیز باقی می ماند و پاداش آن بهشتی است که هرگز زوال و تغییر نمی یابد و هرآنچه دل بخواهد و چشم لذت ببرد در آن هست. آیا انسان خردمند به سبب یک شیء فانی آمیخته با درد و رنج و تیرگیها، از چنین چیز ابدی با این خصوصیات صرف نظر می کند؟

این نکته از مهمترین نکات این کتاب است لذا مدیر باید آن را با دقت و وسواس کامل مراعات کند و به صورت ملکه ای در وجود خود درآورد تا این که خودبه خود از او سر بزند. مگر کسی که از مصادیق این سخن خدای سبحان باشد که می فرماید: «الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَ هُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا»(2)؛ آنان که کوشش شان در این جهان گم شده است و خود می پندارند که کار نیک می کنند.

ص: 655

1- «صانع وجهها واحداً یکفک الوجوه کلها». مجموعه ورام، ج 2، ص 113.

2- . کهف / 104.

و یا می فرماید: «قُلْ إِنَّ الْخَاسِرِينَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ وَأَهْلِيهِمْ» (1)؛ بگو: زیانکاران کسانی هستند که خود و خانواده شان را زیان کردند.

38. وارستگی اطرافیان

این از نکات مهم در حسن مدیریت است که انسان باید نهایت توجه و اهتمام را نسبت به آن داشته باشد؛ چرا که انحراف اطرافیان سبب ضعف مدیریت و سپس شکست و سقوط آن می شود. علاوه بر این پاك نبودن این افراد عملاً به مدیر سرایت می کند و اگر هم سرایت نکند او را بدنام می سازند. به او سرایت می کند چون هر اندازه هم مدیر مقاوم باشد باز تدریجاً در فکر او تأثیر می گذارند و همین امر باعث انحراف اعمال مدیر و بیرون رفتن او از جاده صواب و مسیر درست می شود. اما این که او را بدنام می کند چون مردم به مدیر با همان چشمی نگاه می کنند که به اطرافیان. بنابراین، مدیر حتی اگر کاملاً پاك و درستکار باشد، اندك اندك اعتبارش را از دست می دهد به طوری که دیگر هیچ اعتباری برایش نمی ماند. در این باره حق هم با مردم است؛ زیرا، مطلب از دو حال خارج نیست: یا مدیر از فساد اطرافیانش بی خبر است، که در این صورت شایستگی مدیریت را ندارد. چگونه شایستگی مدیریت را داشته باشد کسی که از وضعیت نزدیکترین افراد به خود بی خبر است؟ یا این که از فساد آنها اطلاع دارد اما اصلاح نمی کند، که این هم از دو حال خارج نمی باشد: یا نمی تواند اصلاح کند، که در این صورت باید گفت کسی که از عهده اصلاح نزدیکانش بر نمی آید، قطعاً به طریق اولی بیگانه ها را نمی تواند اصلاح کند؛ و یا می تواند اصلاح کند اما نمی کند، که در این صورت شريك جرم آنهاست.

شاعر می گوید:

فإن كنت لا تدري فتلك مصيبة *** وإن كنت تدري فالمصيبة أعظم

«اگر نمی دانستی، که این نداستن مصیبتی است بزرگ / و اگر می دانستی، در آن صورت

ص: 656

مصیبتی است بزرگ تر و سنگین تر».

البته، خیلی وقتها انسان چاره ای از داشتن برخی اطرافیان ناسالم ندارد. در این صورت لازم است که این را به مردم اظهار کند و بگوید که از روی ناچاری چنین شخصی را به دوروبر خود راه داده است. اگر نمی ترسد، این مطلب را صریحاً بگوید و اگر می ترسد، تلویحاً بیان کند. این است سرّ این که در میان اطرافیان برخی پیامبران و امامان بعضاً چنین افرادی را مشاهده می کنیم، و البته اظهارات آنان درباره این گونه افراد را هم می بینیم. برای مثال، رسول خدا صلی الله علیه و آله برخی اطرافیان خود را لعنت کرد. همچنین از اعمال برخی دیگر اظهار بیزاری فرمود، و نمونه های دیگری از این دست که در کتب تاریخ مذکور است و تفصیل مطلب را به ذکاوت مدیر موكول می کنیم.

39. توقع نداشتن کار صددرصد از کارمندان

انسانها طبیعتاً با یکدیگر متفاوتند؛ مثلاً بعضی فرمانبردار، بعضی تنبل، بعضی خونگرم و برخی خونسردند و غیر ذلك، بنابراین، اگر مدیر از همه آنها کار جدی و صددرصد درست انتظار داشته باشد خودش را خسته می کند و به مرادش هم نمی رسد. علاوه بر این، برای خودش دشمن تراشی می کند، و همین امر در نهایت به شکست مدیریت می انجامد.

مدیر باید ضعف و اختلافات بشری را بپذیرد و به خودش بگوید: اگر این بار کارمند اطاعت نکرد دفعه دیگر اطاعت خواهد کرد. اگر آن طور که من می خواهم کار را انجام نداده کارهای دیگر را طبق خواست من انجام خواهد داد و... پس، سزاوارتر آن است که همه آنها را نگهدارد، بدان امید که شاید روزی درست شوند و اصلاح پذیرند.

این بدان معنا نیست که عیب و کاستیهای موجود در کارمندان را برطرف نسازد بلکه به این معناست که اختلافات طبیعی در روحیه افراد را مدّ نظر قرار دهد.

بهتر است که مدیر، با تذکر کتبی و مانند آن، عیبهای کارمند را اصلاح کند تا این که صفای دل و خلوص دوستی او را نگهدارد. نگاهی به تاریخ و سیره پیامبر اسلام صلی الله علیه و آلهما را به الگوی این نوع اصلاح رهنمون می شود.

مدیر باید در نگاهش نسبت به مردم جانب اعتدال را نگهدارد. نه به همگان خوشبین باشد و نه بدبین، بلکه در حسن ظن حدّ وسط را رعایت کند. اگر انسانی را دید، نه زود به او خوشبین شود و نه بی جهت و بدون آنکه بیازماید، به او سوءظن پیدا کند، چرا که خوش بینی نوعی ضعف و سستی است و موجب نفوذ انسانهای ناباب به اداره و دستگاه مدیریت می شود. سوءظن و بدبینی شدید و بی دلیل هم باعث پراکنده شدن نیکان از اداره و مدیریت می گردد و این هر دو به شکست و فروپاشی می انجامد.

افراط و تفریط در هر يك از این دو صفت برخاسته از جهل و نادانی است. در حدیث آمده است که: «الجاهل إما مفرط أو مفرط؛ انسان نادان یا افراط می کند یا تفریط».

41. مقاومت در برابر حوادث ناگوار

یکی از مسائل مهم برای حسن مدیریت، «مقاومت در برابر حوادث ناگوار» است؛ زیرا، اداره و مدیریت طبیعتاً در معرض حوادث و لرزه هاست، و هرچه اداره و مدیریت گسترده تر باشد این لرزه ها بیشتر و شدیدتر است.

برخی از مدیران هستند که آمادگیهای لازم برای مقابله با حوادث را تدارک نمی بینند، لذا هرگاه حادثه ای پیش آید از میدان عمل عقب نشینی می کنند، که این شکست و ضعف است. مدیر دوراندیش باید:

اولاً: قبلاً تجهیزات لازم را برای مقابله با حوادث احتمالی آماده سازد تا اگر حادثه ای به وقوع پیوست برای کاستن از شدت آن و سپس از بین بردن سریع آثارش آماده باشد.

ثانیاً: از نظر روحی خود را برای مقاومت در برابر حوادث آماده کند تا اگر حادثه ای اتفاق افتاد خود را نبازد و از نظر روانی شکست نخورد؛ چون مقاومت روحی از جمله عواملی است که تأثیر فاجعه را کاهش می دهد. روان شناسان می گویند: ضربه روحی که از حوادث به انسان می رسد مخرب تر از خود آن حادثه است. انسان اگر برای دریافت صدمات و ضربات احتمالی خودش را آماده سازد و آن گاه ضربه بر او وارد آید همان

آمادگی بخش اعظم آن ضربه را خنثی می کند و باقیمانده آن هم به مرور زمان از بین می رود. اما اگر پیشاپیش خودش را آماده نکند از نظر روحی و اداری متلاشی می شود به طوری که دیگر امیدی به جبران آن نمی ماند.

42. ارتقای سطح کارمندان برای کسب صلاحیت مدیریت

زندگی نیاز به مدیران فراوانی در ابعاد و شاخه های مختلف آن دارد، و مدیر خوب کسی است که بتواند مدیر بسازد. ساختن مدیر علاوه بر این که خدمتی به آنان و به زندگی آنان است - و چه زیباست این خدمت - نشانه قدرت مدیریت و حسن نیت مدیر نیز می باشد و این خود موجب حسن شهرت و نیکنامی او می گردد.

بالا بردن سطح کارمندان، اولاً به يك قدرت تربیتی در نفس نیاز دارد، ثانیاً باید صلاحیتهای لازم و مقدمات ضروری این امر را فراهم آورد. بنابراین، مدیر علاوه بر این که باید خودش به تربیت و آموزش کارمندان بپردازد، بایستی تمام عواملی را که در ترفیع و ارتقای آنان مؤثر است، مانند اطلاعات، کتاب، نقشه، راهنما، ابزارهای توضیحی، ارائه رهنمودها و جز اینها که به هوش و مهارت مدیر بستگی دارد و در هر اداره ای متناسب با شأن و صلاحیتهای لازم آن می باشد، فراهم آورد.

43. تفریح و تجدید قوا

مدیریت، فشارهای سختی را به همراه دارد، مخصوصاً اگر مدیریت کلان و گسترده و بالاخص اگر دشوار باشد. انسان از نظر روحی انرژی محدودی دارد، و چنانچه از طریق تفریح و استراحت تجدید قوا نکند این انرژی کاهش می یابد و به مدیریت زیان می زند. مانند چراغ که اگر نفت آن تجدید نشود نورش کم می شود و به خاموشی می گراید.

از این رو، مدیر اگر می خواهد به فعالیتش ادامه دهد باید تفریح و استراحت کند. در

احادیث به «لذة في غير محرّم (1)؛ لذت بردن در غیر حرام» توصیه شده است.

خود امام علیه السلام نیز «برای گردش و هواخوری به بیرون مدینه می رفت».

تفریح به انحاء مختلف می تواند صورت گیرد. زن و فرزندان، دید و بازدیدها، مسافرت، شنا، پیاده روی، خواندن داستانهای سرگرم کننده مانند جنگها و قهرمانیها، شوخی ها و لطیفه گوییهای سودمند و امثال اینها می توانند وسیله تفریح باشند.

44. تازیانہ پیشرفت

مدیر نیاز به تازیانہ ای دارد که هرگاه تنبلی یا انحراف به سراغش آمد، او را به سمت هدف پیش براند. برای این کار تازیانہ ای بهتر از ذکر بهشت و نعمت های آن و یاد کردن از دوزخ و عذاب آن وجود ندارد؛ به شرط آنکه جزئیات آنها که در قرآن کریم و سنت مطهر آمده است مورد مطالعه قرار گیرد.

توجه به خدای سبحان و قدرت عظیم او و گستردگی و زیبایی عالم هستی، و مطالعه شگفتیهای آن، هم سرگرم کننده و هم برانگیزنده و پیش برنده است. به خاطر داشتن هدف و ترس از سقوط نیز از تازیانہ هایی است که تنبلی و کاهلی را از مدیر دور می سازد.

45. توجه به امور کوچک و بزرگ

یکی دیگر از نکات مهم در مدیریت صحیح آن است که «همان گونه که به امور بزرگ و مهم توجه می شود به امور کوچک نیز توجه شود»؛ زیرا، هر چیزی، کم اهمیت یا پر اهمیت، در زندگی تأثیر دارد؛ و از همین اشیاء کوچک است که اشیاء بزرگ به وجود می آید. برای مثال اصل انسان از يك سلول کوچک است. یا عالم از مجموعه ذرات ریزی به نام اتم تشکیل شده است. پس، کسی که به امور کوچک بهایی ندهد در نهایت امور بزرگ را هم نمی تواند کنترل کند، چرا که بزرگ ها از همین کوچک ها تشکیل می شوند.

ص: 660

بنابراین، مدیر باید همان طور که به امور بزرگ اهمیت می دهد به امور کوچک و به ظاهر ناچیز نیز اهمیت دهد منتها به هر يك به فراخور خودش. معمولاً، انسان به امور كوچك توجهی نمی كند و آنها را به دیده حقارت می نگرد اما ناگهان با رخنه ای بزرگ در برابر خود مواجه می شود كه دیگر نمی توان آن را بست.

پس، برای مدیریت صحیح، توجّه به هر چیزی ضروری است. این حالت باید ملکه انسان شود تا این كه مدیریتی خوب داشته باشد و بتواند زندگی را به پیش برد.

46. تبدیل مواد خام به کالا

از دیگر امور مهم در حسن مدیریت، «تبدیل مواد خام به کالا است»، خواه مواد خام بشری باشد یا مواد خام طبیعی، یا مواد خام علمی. مدیر باید برای پرورش و پختگی مردم تلاش كند تا به انسانهایی مسئولیت پذیر، اعم از كار اداری یا غیر اداری، تبدیل شوند. مدیر، اگر مدیری بش چین اقتصای دارد، باید برای تبدیل مواد خام به كالاهاى سودمند كار كند، مانند تبدیل آهن به قطار و هواپیما و... مدیر باید برای تبدیل اطلاعات ابتدایی و خام به معلومات متمرکز و سودمند كار كند؛ چرا كه دانش و معرفت به تدریج رشد می كند و این مدیر قوی است كه آن دو را رشد می دهد.

مقصودم از مدیر در اینجا مدیر يك اداره نیست بلکه مقصود مدیر يك دستگاه علمی یا عملی و یا اداری است. از جمله تبدیل مواد خام به جنس و كالا ضمیمه كردن يك ماده خام به ماده دیگر است تا از ترکیب آنها يك كالا و وسیله سودمند در زندگی به دست آید. مانند بنایی كه آجر روی آجر می گذارد تا خانه ای آباد ساخته می شود، یا كتابفروشی كه كتابها را یکی یکی کنار هم می چیند تا این كه يك كتابفروشی با ارزش به وجود می آورد، یا يك نویسنده موضوعات را کنار هم می گذارد تا این كه كتابی با ارزش پدید می آید و... .

چنانچه مدیر به این اصل عمل كند در پیشبرد زندگی تأثیر می گذارد. علاوه بر آن برای خود حسن اعتبار و نام نیک نیز كسب می كند.

گاهی اوقات، مدیر گرفتار مشکلاتی می شود که بیرون آمدن از آنها واقعاً دشوار است؛ چون هر طرفشان را بگیری با مشکلی جدید مواجه می شوی. در چنین مواردی مدیر باید با زیرکی و مهارت از مشکلات فرار کند وگرنه مدیریت دچار مشکل می شود و ضعف مدیر نمایان می گردد. برای مثال، ممکن است مدیر بنا به مصلحتی یکی از کارمندانش را اخراج کند. حال اگر علت این کارش را از او سؤال کنند، نه می تواند عیبی را که در او بوده و باعث اخراجش شده است بازگو کند چون این کار آن کارمند اخراجی را بر ضد او تحریک می کند و باعث ایجاد مشکلاتی می شود که هیچ دلیلی برای به وجود آوردن آنها وجود ندارد، و نه می تواند بگوید که هیچ عیبی نداشته است چون آنگاه خود را در معرض هزار سؤال دیگر قرار می دهد. در چنین جایی چاره ای جز این نیست که مدیر از جواب دادن فرار کند یا با سکوت کردن و یا با تغییر دادن جریان سخن، یا ترك کردن محل پرسش و پاسخ به بهانه این که کاری دارد و یا امثال آن فضا را تغییر دهد و خود را برهاند.

رسول خدا صلی الله علیه و آله گاهی اوقات به برخی سؤالات جواب نمی داد، و این آیه شریفه نازل شد که: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءٍ إِنْ تُبَدَ لَكُمْ تَسْأَلُكُمْ»⁽¹⁾؛ ای کسانی که ایمان آورده اید، از چیزهایی سؤال نکنید که اگر پاسخ آنها برایتان آشکار شود ناراحت می شوید.

آنچه گفتیم اختصاص به گفتار ندارد؛ بلکه بسیاری اوقات فرار کردن نیاز به يك راه حلّ عملی دارد. نقل می کنند از یکی از علما خواسته شد بر جنازه پادشاهی نماز بخواند. آن عالم که از يك طرف نمی خواست بر او نماز بخواند زیرا آن پادشاه به مخالفت با اسلام شهرت داشت، از طرف دیگر هم نمی خواست با جواب منفی دادن خودش را با فرزندان شاه درگیر کند، زیرا این کار باعث تیره شدن روابط آنها می شد و آن عالم این را هم نمی خواست چرا که از طریق همین روابط به دین خدمت می کرد، لذا برای فرار از این مخمصه چارپایی طلبید و سوارش شد و سپس خودش را از بالای آن به زمین انداخت به

ص: 662

طوری که دست و پایش زخم شد و وانمود کرد که بی اختیار افتاده است. مردم او را با دست و پای مجروح و ضربه دیده به منزلش بردند. آری، آن عالم، برای حفظ مدیریت خود و رعایت موازین شرعی، این آلام و دردها را به جان خرید.

48. فریب نخوردن

آخرین نکته از نکات مهم برای مدیریت سالم این است که مواظب باشد گول نخورد. فریب خوردن اقسامی دارد:

1. فریب زرق و برق زندگی را خوردن؛ زیرا نفس انسان گرایش شدیدی به راحت طلبی و شهرت و امثال آن دارد، در صورتی که زندگی کار جدی و مستمری را می طلبد که در سکوت و آرامش کامل انجام گیرد. خیلی اوقات، مدیر فریفته تجمل می شود و به آسایش می گراید، یا فریب شهرت و اعتبار را می خورد، لذا در کار و کنترل اداره سستی می ورزد و کار جدی و مستمر را رها می کند و بدین ترتیب، مدیریتش ضعیف می شود و وبال زندگی می شود، در حالی که تا قبل از این مشوق زندگی و سوق دهنده آن به سمت جلو بود.

مدیرانی که به دام این فریب می افتند، سطح مدیریتشان سقوط می کند و با سقوط مدیریتها جامعه نیز سقوط می کند و کم کم دستخوش جمود و عقب ماندگی می شود و دیگر جوامع و ملتها از آن پیش می افتند... این است هسته هر نوع پیشرفت یا عقب ماندگی.

قدم اول پیشرفت دوراندیشی و فریب نخوردن است، و گام اول عقب ماندگی تبلی و فریفته تجمل و زرق و برق زندگی شدن.

2. فریب مدح و ستایش را خوردن؛ بسیاری اوقات اگر انسان مورد ستایش و تعریف و تمجید قرار گیرد به تبلی می گراید، و یا اگر کسانی از راه و روش او تعریف کنند به انحراف میل می کند.

3. فریب نکوهش را خوردن؛ خیلی وقتها انسان، از ترس نکوهش و برای فرار از تحقیر شدن، راه درست را رها می کند.

4. فریب تشویق را خوردن؛ خیلی از مردم به سبب تشویق و تحریک دیگران خود را به

مهلكه می اندازند و به کام خطر می روند در عین حالی که می دانند آن کار برایشان خطرناک است، اما تحريك و تشويق اعصاب آنها را برمی انگیزد و غرورشان را بیدار می کند.

همه این اقسام فریب خوردگی به مدیریت لطمه می زند و موجب پسرفت و از بین رفتن اعتبار و در نهایت شکست و سقوط می شود. منطق کسانی که می گفتند: «به دوزخ می رویم اما ننگ را نمی پذیریم» و در این آیه شریفه: «أَحَدَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْأَعْتَمِ»⁽¹⁾: «سرمستی وادار به گناهِش کرد» به آن اشاره شده، همین بوده است.

بنابراین، مدیر باید کاملاً مواظب خودش باشد که فریب این عوامل فریبنده را نخورد، و این شدنی نیست، چنان که پیروی از نکات و توصیه های قبلی نیز شدنی نیست، مگر با مدد جستن از خدای سبحان، و شب و روز به یاد او بودن، و توکل کردن به او؛ زیرا، خداوند کسانی را که به او توکل کنند کفایت می کند و دست کسانی را که از او کمک بطلبند می گیرد و او بهترین توفیق دهنده و بهترین یاور است.

والحمد لله رب العالمين

والله المستعان

26 جمادی الاول 1425 ه.ق

ص: 664

1- . بقره / 206.

بسمه تعالی

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ

با اموال و جان های خود، در راه خدا جهاد نمایید، این برای شما بهتر است اگر بدانید.

(توبه : 41)

چند سالی است که مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه موفق به تولید نرم‌افزارهای تلفن همراه، کتاب‌خانه‌های دیجیتالی و عرضه آن به صورت رایگان شده است. این مرکز کاملاً مردمی بوده و با هدایا و نذورات و موقوفات و تخصیص سهم مبارك امام علیه السلام پشتیبانی می‌شود.

برای خدمت‌رسانی بیشتر شما هم می‌توانید در هر کجا که هستید به جمع افراد خیراندیش مرکز بپیوندید.

آیا می‌دانید هر پولی لایق خرج شدن در راه اهلبیت علیهم السلام نیست؟

و هر شخصی این توفیق را نخواهد داشت؟

به شما تبریک می‌گوییم.

شماره کارت :

6104-3388-0008-7732

شماره حساب بانک ملت :

9586839652

شماره حساب شبا :

IR390120020000009586839652

به نام : (موسسه تحقیقات رایانه‌ای قائمیه)

مبالغ هدیه خود را واریز نمایید.

آدرس دفتر مرکزی:

اصفهان - خیابان عبدالرزاق - بازارچه حاج محمد جعفر آبادی - کوچه شهید محمد حسن توکلی - پلاک 129/34 - طبقه اول

وب سایت: www.ghbook.ir

ایمیل: Info@ghbook.ir

تلفن دفتر مرکزی: 03134490125

دفتر تهران: 021 - 88318722

بازرگانی و فروش: 09132000109

امور کاربران: 09132000109



مرکز تحقیقات رایانگی

اصفهان

گامی

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

