مديريت علوي نام كتاب : مديريت علوى

نام مؤ لفان : ابو طالب خدمتى ،
على آقا پيروز و عباس شفيعى

Bottom of Form

* [فهرست](http://www.alhassanain.org/persian/?com=book&id=248#bookIndex)
* [اطلاعات](http://www.alhassanain.org/persian/?com=book&id=248#bookDet)
* **سخن پژوهشكده**
* **مقدمه**
* **فصل اول : دور نماى مديريت از نگاه امام على عليه السلام**
* **امانت بودن مديريت**
* **برنامه ريزى**
* **تصميم گيرى**
* **سازماندهى**
* **نظارت و كنترل**
* **خود كنترلى**
* **ارزشيابى**
* **گزينش و انتخاب**
* **اطرافيان**
* **اطلاعات**
* **مشورت و نظر خواهى**
* **استفاده از تجربه**
* **توكل**
* **انحصارطلبى و امتياز خواهى**
* **صرفه جويى در اموال عمومى**
* **آينده نگرى**
* **پرهيز از شتابزدگى و سستى**
* **قاطعيت**
* **تنظيم وقت**
* **شرح صدر**
* **رفق و مدارا**
* **تاءمين نيازهاى مالى كاركنان**
* **دلجويى از كاركنان و رسيدگى به آنان**
* **ارتباط مستقيم با زيردستان**
* **عدالت**
* **اعتدال و ميانه روى**
* **فصل دوم : برنامه ريزى**
* **تعريف برنامه ريزى**
* **اهميت و ضرورت برنامه ريزى**
* **آثار و فوايد برنامه ريزى**
* **1. جلوگيرى از اشتباه و لغزش**
* **2. افزايش بهره ورى**
* **3. مقابله با تهديدات**
* **4. كمك به تصميم گيرى اثر بخش**
* **5. آرامش درونى**
* **6. كمك به حل مشكلات سازمان**
* **7. مصونيت از پشيمانى**
* **عناصر اصلى برنامه ريزى**
* **1. تعيين هدف**
* **ضرورت و اهميت تعيين هدف**
* **شرايط و ويژگى هاى هدف**
* **2. پيش بينى**
* **فوايد پيش بينى**
* **عوامل تاءثير گذار بر پيش بينى**
* **فصل سوم : تصميم گيرى**
* **تعريف تصميم گيرى**
* **اهميت تصميم گيرى**
* **مباحث مهم در تصميم گيرى و عناصر كليدى آن**
* **1. جمع آورى اطلاعات**
* **الف ) ويژگى هاى اطلاعات مطلوب**
* **ب ) سيره عملى امام على (ع ) در جمع آورى اطلاعات**
* **2. مشورت**
* **آثار و فوايد مشورت**
* **با چه كسى بايد مشورت كرد؟**
* **سيره عملى امام على (ع ) در مشورت**
* **3. استفاده از تجربه**
* **4. قاطعيت در تصميم گيرى**
* **5. آينده نگرى و عاقبت انديشى**
* **6. پرهيز از شتابزدگى**
* **7. توكل**
* **8. انواع تصميم گيرى**
* **الف ) نقاط قوت تصميمات گروهى**
* **ب ) نقاط ضعف تصميمات گروهى**
* **ج ) نقاط ضعف و قوت تصميم گيرى فردى**
* **ساز و كار مناسب براى تصميم گيرى**
* **فصل چهارم : نظارت و كنترل**
* **مقدمه**
* **تعريف كنترل**
* **اهميت و فوايد كنترل و نظارت**
* **1. امانتدارى كاركنان سازمان**
* **2. مدارا با مردم**
* **انواع نظارت از نظر امام على (ع )**
* **1. نظارت علنى**
* **الف ) نظارت مستقيم مدير**
* **ب ) نظارت غير مستقيم**
* **2. نظارت مخفى**
* **دقت در نظارت**
* **عدالت در نظارت**
* **نظارت بر اطرافيان**
* **سيماى اطرافيان در كلام امام على (ع )**
* **اطرافيان و رانت خوارى**
* **نمونه هايى از مراقبت و برخورد امام على (ع ) با اطرافيان**
* **ويژگى هاى ناظران**
* **1. خدا ترسى**
* **2. صداقت و راستگويى**
* **3. ديندارى**
* **4. وفادارى**
* **5. امانتدارى**
* **6. حقگويى**
* **سيره عملى امام (ع ) در نظارت بر كارگزاران**
* **فصل پنجم : خود كنترلى**
* **مقدمه**
* **تعريف خود كنترلى**
* **انجام دادن وظايف (كار) + پرهيز از خلاف (هر دو مورد بدون نظارت تاءثير گذاربيرونى ) خود كنترلى**
* **اهميت و فوايد خود كنترلى**
* **ضرورت خود كنترلى**
* **عوامل خود كنترلى**
* **1. تلفيق هدف فرد و سازمان**
* **2. خويشتن كارى**
* **3. انگيزه توفيق طلبى**
* **4. ادهوكراسى**
* **5. ارزش ها و احساسات ملى**
* **6. وجدان كارى**
* **راه هاى ايجاد خود كنترلى در نگاه امام على (ع )**
* **1. تقويت ايمان و ترويج ارزش هاى اسلامى**
* **الف ) ايمان**
* **ب ) ارزش ها**
* **2. اصلاح گزينش**
* **3. تاءمين و توسعه و رفاه كاركنان**
* **تقوا و خود كنترلى در سيره حضرت على (ع )**
* **خوددارى از مصرف شخصى بيت المال**
* **فصل ششم : ارزشيابى شايستگى كاركنان**
* **مقدمه**
* **تعريف ارزشيابى**
* **اهميت و ضرورت ارزشيابى**
* **اهداف ، كاربردها و موارد استفاده ارزشيابى**
* **1. تعيين نيازهاى آموزشى كاركنان**
* **2. تعيين ملاك براى تصميمات پرسنلى**
* **3. ارائه باز خور براى كاركنان**
* **4. تعيين مبنا براى حقوق و مزايا**
* **5. شناخت استعدادها و توانايى هاى كاركنان**
* **6. تعيين روايى آزمون هاى استخدامى**
* **7. كارمند يابى و انتخاب**
* **8. بهبود عملكرد جارى**
* **9. انگيزش كاركنان**
* **10. تشخيص مشكلات سازمانى**
* **فرايند ارزيابى عملكرد**
* **1. تعيين هدف از ارزيابى عملكرد**
* **2. تعيين نتايج مورد انتظار و استانداردها**
* **3. اندازه گيرى عملكرد واقعى فرد**
* **4. مقايسه عملكرد واقعى با استانداردهاى عملكرد**
* **5. انتقال نتايج ارزيابى به فرد**
* **ويژگى هاى نظام ارزشيابى مطلوب**
* **1. بهبود عملكرد كاركنان**
* **2. دقيق و عادلانه بودن ارزشيابى**
* **3. فراگير بودن ارزشيابى**
* **4. كامل بودن ارزشيابى**
* **موانع و محدوديت هاى ارزشيابى**
* **1. تاءثير شخصيت فرد بر ارزيابى از او**
* **2. ظاهر سازى افراد**
* **3. بى دقتى در ارزشيابى**
* **4. خوش باورى ارزياب**
* **خود ارزيابى**
* **وجدان و خود ارزيابى**

 >

سخن پژوهشكده پژوهش در علوم انسانى ، ضرورتى است كه امروز بيش از هميشه آشكار شده است .
دستيابى به اهداف مشترك و ويژه جوامع ، نيازمند بهره گيرى از نتايج پژوهش هاى گوناگون ، از جمله پژوهش هايى است كه در قلمرو علوم انسانى انجام مى شود. بى ترديد پژوهش هايى در پيشبرد برنامه ها و نيل به اهداف كار آيى دارند كه از موضعى آشنا با فرهنگ جامعه صورت گيرند و مسايل جامعه را بدرستى و در تعامل با انديشه و ارزش هاى آن دريفته باشند. از اين روست كه بومى سازى علوم ، بويژه علوم انسانى ، معنا مى يابد.
پژوهش كار آمد در جامعه ايرانى ، ناگزير مستلزم شناخت فرهنگ ايرانى است . اسلام مولفه اصيل و اصلى فرهنگ ايرانى است كه به مثابه عنصر ذاتى در انديشه و رفتار ايرانى تجلى پيدا مى كند. بنابر اين ، شناخت اسلام و بررسى نسبت آن با علوم انسانى و تبيين قلمروهاى مشترك و ويژه هر يك ، و نيز بررسى گونه هاى مختلف داد و سند ميان آنها، در پژوهش هاى جامع علمى ايران جايگاه ويژه اى مى يابد. حاصل اين مطالعات ، به عنوان هدفى راهبردى ، نقش تعيين كننده اى در بومى سازى علوم انسانى دارد.
به منظور تحقق اين مهم ، در سال ١٣٦١ با راهنمايى و عنايت حضرت امام خمينى رحمه اللهدفتر همكارى حوزه و دانشگاهبه همت استادان حوزه و دانشگاه شكل گرفت و در ساليان فعاليت خود، براى رسيدن به اين هدف بستر مناسبى فراهم آورد و فعاليت هاى مؤ ثرى صورت داد. در ادامه راه ، گسترش و تعميق كار، جايگاه و دامنه كارى بالاترى را براى اين مجموعه اقتضا مى كرد. از اين رو شوراى گسترش آموزش عالى در تاريخ ٢٦/١٠/١٣٧٧ تاسيسپژوهشكده حوزه و دانشگاهرا تصويب كرد.
پژوهشكده حوزه و دانشگاهبا بهره گيرى از استادان و پژوهشگران حوزه و دانشگاه به پژوهش هاى تطبيقى و تحقيقات علوم انسانى از منظر اسلامى ، به منزله مقدمه اى ضرورى براى بومى سازى علوم انسانى مى نگرد و حاصل اين پژوهش ها را در اختيار جامعه دانشگاهى و ديگر علاقه مندان قرار مى دهد.
يكى از وظايف اين پژوهشكده تدوين متون و منابع آموزشى دانشگاهى در قلمرو علوم اسلامى را در اين موضوعات صورت مى دهد، كه حاصل آن ها به عنوان متون و منابع آموزشى مورد استفاده قرار مى گيرد.
كتاب حاضر به عنوان منبع درسى براى دانشجويان رشتهمديريتو نيز دوره هاى خاصمديريت اسلامىكه از سوى نهادها، وزارتخانه ها و سازمان ها برگزار مى شود، تهيه شده است . اميد است علاوه بر جامعه دانشگاهى ، ساير علاقه مندان به ويژه مدياران سازمان هاى مختلف كشور از آن بهره مند گردند.
از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا مى شود با همكارى ، راهنمايى و پيشنهادهاى اصلاحى خود، اين پژوهشكده را در جهت اصلاح اين كتاب و تدوين ديگر آثار مورد نياز جامعه دانشگاهى يارى دهند.
در پايان ، پژوهشكده لازم مى داند از مولفان و ناظر طرح ، حجه الاسلام و المسلمين محمد حسن نبوى تشكر و قدردانى كند.
مقدمه در جهان معاصر،سازمان هاركن اصلى جوامع هستند و شرايط مختلف زمانى و مكانى ، و نيز نيازهاى گوناگون انسان ها، باعث ظهور و گسترش روز افزون سازمان ها و مؤ سسات مختلف شده اند. سازمان هاى مختلف تقريبا در تمام شئون زندگى انسان امروزى ، از هنگام تولد تا مرگ تاءثير گذار هستند. بديهى اس كه سازمان آن گاه مى تواند در به انجام رساندن ماموريت ها و رسيدن به اهداف خود موفق گردد كه مديرانى توانمند و كار آمد زمام امور آن را به دست داشته باشند؛ چرا كهمديريتمهم ترين عامل در تداوم حيات و استمرار موفقيت سازمان بوده و نقشى بسيار مهم و حياتى در رشد، بالندگى و پيشرفت سازمان بر عهده دارد.
از سوى ديگر، در موفقيت و اثر بخشى مديريت عوامل گوناگونى تاءثير گذارند كهفرهنگيكى از مهم ترين آن هاست . عوامل مختلف فرهنگى ، تاءثير عميق و انكار پذيرى در مديريت و ساخت هاى گوناگون آن دارند، و در پى ريزى نظام مديريت مناسب براى سازمان ها در جوامع مختلف ، با فرهنگ هاى متفاوت ، توجه به عامل مهم فرهنگ و تفاوت هاى فرهنگى ، امرى ضرورى و اجتناب ناپذير مى نمايد. به اين نكته نيز بايد توجه داشت كه اگر چه اصول سازمانى ناظر بر ساختار و فن آورى در فرهنگ ها و ملل مختلف ، تا حدودى به هم شبيه هستند؛ اما اختلافات ملى و منطقه اى در كاركردهاى مديريت همچنان تاءثير گذار بوده و تاءثير فرهنگ بر عملكرد و رفتار افراد، در محيطهاى كارى به وضوح مشاهده مى شود.
در اواخر دهه ١٩٦٠ ميلادى ،هاف استد(١) مطالعات و تحقيقاتى را با هدف اثبات نقش و تاءثير تفاوت هاى فرهنگى بر مديريت انجام داد. اين تحقيقات بعد از او پى گيرى و دنبال شد. يافته اصلى مطالعاتهاف استدگوياى آن است كه سازمان ها به شدت تحت تاءثير فرهنگ هستند؛ به گونه اى كه تاءثير فرهنگ در سازمان ، از تاءثير گذارى تاءثير قرار مى دهد.
هاف استددر تبيين رابطه فرهنگ و مديريت مى نويسد:مديريت و سازمان از ابتدا تا انتها تحت نفوذ فرهنگ هستند. از راه شناخت بهتر و آگاهى از ارزش هاى فرهنگى و نقطه نظراتى كه از سوى افراد مطرح مى شود، بهتر مى توان رفتار سازمان ها، و ماهيت و عمليات مديريت در قالب خاص فرهنگى را درك و تعبير نمود.(٢) .
تاءثير شگرف فرهنگ در مديريت و فرآيند آن باعث شده است كه فرايند مديريت در ميان ملت ها و فرهنگ هاى مختلف جهان متفاوت باشدت مديريت ژاپنى ، مديريت آمريكايى و مديريت كره اى نمونه هايى هستند كه متناسب با فرهنگ جوامع خود به وجود آمده اند. بنابر اين ، فرهنگ از مهم ترين عواملى است كه تاءثير عميق و انكار ناپذيرى در مديريت دارد.
در جامعه اسلامى اگر به اين مقوله مهم توجه نگردد، ويژگى هاى فرهنگى جامعه مورد عنايت خاص قرار نگيرد، و اگر قالب هاى مديريتى كه بر مبناى فرهنگ مغرب زمين ساخته شده اند، شكسته و يا تعديل نشود و از نو بر معناى اصول و مبانى فرهنگ غنى اسلامى ، نظام مناسبى براى مديريت كشور و سازمان هاى مختلف آن پى ريزى نگردد؛ نظام مديريت به نظامى نا كار آمد تبديل خواهد شد كه كاركرد مطول و مناسبى در آنها نخواهد داشت .
نيم نگاهى به چشم اندازه وسيع دين و منابع غنى و سرشار آن به ويژه سيره پيامبر گرامى اسلام صلى الله عليه و آله و سلم و ائمه هدى عليه السلام روشنگرى اين نكته است كه اين چشم انداز وسيع و منحصر به فرد، زمينه بكرى است كه به منظور بنيان نهادن نظام مديريتى مستحكم و كار آمد، بايستى از آن سود جست .
با توجه به اين كه امام على عليه السلام حدود پنج سال حاكميت و مديريت جامعه اسلامى را بر عهده داشته و در منافع اسلامى بيش ترين مطلب در مورد مديريت از آن امام همام نقل شده است ، و نيز به مناسبت نامگذارى سال ١٣٨٠ به نام سالرفتار علوى، تصميم گرفته شد كه سيره و سخنان و ديدگاه هاى آن حضرت در مورد موضوعات و مسائل مديريتى ، تبيين و در مجموعه اى به ناممديريت علوىعرضه گردد. البته به علت محدوديت زمانى تنها برخى از مباحث مديريت از نگاه امام على عليه السلام مورد بررسى قرار گرفت و ارائه گرديد.
در پايان بر خود لازمه مى دانيم از جناب حجة الاسلام و المسلمين آقاى محمد حسن نبوى كه با راهنمايى هاى مشفقانه خويش بر غناى مباحث كتاب افزودند، تشكر و سپاس گزارى نماييم .
فصل اول : دور نماى مديريت از نگاه امام على عليه السلام
امانت بودن مديريت از ديدگاه اسلام به طور عام ، و در نگاه امام على عليه السلام به طور خاص ، مديريت و مسئوليت در حكم امانتى است كه به مدير سپرده مى شود تا براى مدتى معين به عنوان مجرى يا امانتدارى در آن جايگاه انجام وظيفه كند.
مديريت و مسئوليت ، امانت گرانسنگى است كه بايد به اهلش سپرده شود؛ زيرا آنچه موجب گردش درست امور و سلامت و صلابت كارها مى شود، آن است كه مشاغل اصلى و مديريتى از يك سو به عنوان امانت تلقى شود، و از سويى ديگر به افراد شايسته و توانمند واگذار گردد. اين نوع نگاه به مسئوليت باعث مى شود كه در انتخاب افراد براى مديريت و يا هر شغل ديگر،شايسته سالارىمراعات گردد، و افرادى شايسته براى به دست گرفتن آن ها انتخاب شوند.
امام على عليه السلام در نامه اى به يكى از كارگزاران خويش ، امانت بودن مسئوليت و مديريت را متذكر شده و مى فرمايد:
و ان عملك ليس لك بطعمه و لكنه فى عنقك امانه ؛(٣) كارى كه در دست توست ، طعمه نيست ، بلكه امانتى است بر گردن تو.
كسانى كه بدون توجه به اصل امانت بودن مديريت ، و بدون برخوردارى از شايستگى ها و توانايى هاى لازم ، مديريت و مسئوليتى را مى پذيرند، و نيز كسانى كه چنين افرادى را انتخاب مى كنند، مرتكب خيانت عليه السلام به رفاعه ، يكى ديگر از كارگزاران خويش مى فرمايد:
و اعلم يا رفاعه ان هذه الاماره امانه فمن خيانه فعليه لعنه الله الى يوم القيامه؛(٤) اى رفاعه ! بدان كه اين امارت و مديريت ، امانتى است كه هر كس به آن خيانت كند، لعنت خدا تا روز قيامت بر او باشد.
برنامه ريزى برنامه ريزىاز اركان مديريت و از جمله وظايف اصلى مديران است ، و نقشى اساسى در موفقيت و پيشرفت سازمان ها دارد. ضرورت برنامه ريزى قبل از هر گونه اقدام و اهميت ويژه آن مساله اى عقلى است ، و تبيين و استدلال چندانى نياز ندارد؛ و روشن است كه اقدام به هر كار، بدون بررسى جوانب مختلف آن و قبل از برنامه ريزى لازم ، بيانگر نقصان عقل و يا عدم بهره گيرى مناسب از اين نعمت بزرگ الهى است و پيروزى و موفقيت در كار را ارزانى انسان نخواهد كرد.
حضرت على عليه السلام عقلى بودن مساله برنامه ريزى را مورد تاكيد قرار داده و مى فرمايد:ادل شى ء على غزاره العقل حسن التدبير؛(٥) بهترين دليل بر كمال عقل ، خوب برنامه ريزى كردن است.
در برخى روايات نقل شده از امام على عليه السلام به بعضى از آثار مثبت برنامه ريزى كردن است.
در برخى روايات نقل شده از امام على عليه السلام به بعضى از آثار مثبت برنامه ريزى اشاره شده است . مانند: جلوگيرى از اشتباه ، افزايش بهره ورى ، مقابله با تهديدات ، كمك به تصميم گيرى اثر بخش ، ايجاد آرامش درونى ، كمك به حل مشكلات سازمان و مصونيت از پشيمانى .
البته بايد توجه داشت كه صرف برنامه ريزى ، موجب موفقيت سازمان نمى شود؛ بلكه برنامه اى مى تواند مقدمات موفقيت و پيشرفت سازمان را فراهم كند اصولى ، منطقى و متناسب با امكانات و شرايط سازمان طراحى شده باشد. برنامه ريزى غير اصولى و نا متناسب ، نه تنها كمكى به پيشرفت سازمان نمى كند، چه بسا باعث شكست ، ناكامى و حتى فرو پاشى سازمان شود.
امير مومنان على عليه السلام مى فرمايد:
سوى التدبير، سبب التدمير؛(٦) برنامه ريزى كردن ، موجب هلاك و فرو پاشى است.
تصميم گيرى تصميم گيرىاز اهميت بسيار و جايگاهى ويژه در مديريت برخوردار است ؛ تا جايى كه برخى پژوهشگران و صاحب / بزرگ ،تصميم گيرىومديريترا هم معنا و مترادف دانسته ، و معتقدند كه مديريت چيزى جز تصميم گيرى نيست . تصميم گيرى كانون اصلى مديريت را تشكيل مى دهد و از انجام دادن وظايفى مثل برنامه ريزى ، سازماندهى و يا كنترل ، در واقع همان تصميم گيرى در مورد نحوه انجام مى دهد.
مديران ، تصميمات متعددى را در موضوعات مختلفى كه براى سازمان پيش مى آيد، اتخاذ مى كنند. برخى از اين موضوعات بسيار مهم و حياتى اند، و اگر تصميمات خوب ، به جا و به موقع گرفته نشود، ممكن است خسارت ها و شكست هاى بزرگ و غير قابل جبرانى به وجود آورد. در چنين مواردى ضرورت اتخاذ تصميمات عاقلانه و منطقى بيش تر نمايان مى شود. تنها اين گونه تصميم گيرى هاست كه سازمان را از مشكلات نجات مى دهد و موجب پيمودن راه تكامل مى شود؛ همان گونه كه امام على عليه السلام فرمود:
راى العاقل ينجى ؛(٧) تصميم گيرى منطقى و تصميم هاى صحيح و خردمنداند، تاثير عميق بر امور مختلف سازمان داشته ، و مى تواند سازمان را در دستيابى به اهداف سازمانى يارى دهد. تصميم گيرى آن گاه كه با دقت ، دور انديشى و ژرف نگرى همراه باشد، دستيابى به اهداف سازمانى و موفقيت و اثر بخشى سازمان را تا حد زيادى تضمين مى كند.
حضرت على عليه السلام فرمود:
اذا اقتر العزم بالحزم كملت السعاده؛(٨) هنگامى كه تصميم با دور انديشى همراه شود، سعادت كامل گردد.
سازماندهى يكى از اساسى ترين وظايف مديران در سازمان هاسازماندهىاست . پيچيدگى و بزرگى سازمان هاى امروزى ضرورت و اهميت اين امر را دو چندان كرده است . به كمك سازماندهى است كه اهداف كلى و ماموريت اصلى سازمان در قالب هدف هاى جزئى تر، و وظايف و فعاليت هاى ريزتر و مشخص تر، تعريف مى گردد، و دستيابى به اهداف سازمان امكان پذير مى شود. در سازماندهى ، وظايف ، اختيارات و مسئوليت هاى واحدها و افراد مختلف مشخص شده و نحوه هماهنگى و ارتباط بين آن ها معين و مشخص مى گردد.
سازماندهى بايد به اين گونه اى باشد كه معلوم مى كند وظايف هر فرد در سازمان چيست ، و چه كسى مسئول نتايج مورد انتظار است . در اين صورت موانع ناشى از ابهام و عدم اطمينان در مورد وظايف و مسئوليت ها بر طرف مى گردد، و از لوث شدن مسئوليت ها جلوگيرى خواهد شد.
اساسا هيچ سازمان و جامعه اى بدون سازماندهى و هماهنگى قادر به انجام دادن گسستن شيرازه امور، و مختل شدن كارها مى گردد. امير مومنان عليه السلام در سازماندهى كلان مجموعه مديريتى خويش ، همواره به اين اصل مهم توجه داشته و با تقسيم كار و ايجاد هماهنگى ، به سازماندهى امور اهتمام ويژه داشتند. آن حضرت در توصيه به فرزند بزرگوار خود امام حسن عليه السلام مى فرمايد:
و اجعل لكل انسان من خدمك عملا تاخذه به فانه احرى الا يتواكلوا فى خدمتك؛(٩) براى هر يك از كاركنان خود كارى را تعيين كن ، تا او را نسبت به همان مورد مواخذه كنى . اين كار باعث مى شود كه آنان كارهاى را به يكديگر واگذار نكنند.
نظارت و كنترل از عناصر حياتى مديريت در همه سيستم ها، اصلنظارت و كنترلاست . اهميت و ضرورت اين اصل مهم در سازمان هاى مختلف ، غير قابل انكار است . با گسترش سازمان ها و پيچيدگى آن ها ضرورت نظارت و كنترل ، بيش تر احساس شده ، و دامنه فعاليت بخش نظارتى نيز در آن ها گسترش ‍ مى يابد.
نظارت و كنترل ، ضامن حركت سازمان در مسير اهداف تعيين شده ، و در نتيجه تضمين كننده بقاء و تكامل آن مى باشد؛ و اصولا هيچ سازمانى بدون داشتن نظامى مناسب و قدرتمند در بعد نظارت و كنترل نمى تواند بقا، دوام و پيشرفت خود را تضمين نمايد. بنابراين ، سازمان هاى مختلف ، اقدام به طراحى ساختارهاى نظارتى گوناگون مى كنند تا از انحراف سازمان و زير مجموعه هاى آن ، و در نتيجه دور افتادن از اهداف تعيين شده پيشگيرى نمايند، و در ضمن از درستى حركت همه عوامل سازمان در جهت انجام دادن وظايف مربوط، به منظور دستيابى به اهداف مورد نظر اطمينان حاصل كنند.
امام على (ع ) در زمينه نظارت و مراقبت بر اعمال و رفتار كارگزاران و كاركنان تحت مديريت خود بسيار دقيق و هشيارانه عمل مى كرد، و به اين امر اهتمام ويژه داشت . همچنين به كارگزاران ارشد و عالى رتبه خويش ‍ دستور اكيد مى داد كه افراد تحت سرپرستى خود را به دقت زير نظر داشته و مراقب اعمال و رفتار آنان باشند. ايشان در نامه معروف خود به مالك اشتر، در مورد نظارت بر عملكرد كارگزاران مى فرمايد:
ثم تفقد اءعمالهم وابعث العيون من اءهل الصدق والوفاء عليهم فان تعاهدك فى السر لاءمورهم حدوة لهم على استعمال الاءمانة و الرفق بالرعية؛(١٠) با فرستادن ماءموران مخفى كه اهل راستى و وفادارى هستند، كارهاى آنان را زير نظر بگير، زيرا بازرسى مداوم و پنهانى تو سبب مى شود كه آنان به امانتدارى و مدارا با مردم ترغيب شوند.
امام (ع ) علاوه بر سفارش در مورد ضرورت نظارت بر عملكرد افراد به ويژه كارگزاران حكومتى ، و نيز دستور اكيد به كارگزاران ارشد حكومتى در مورد نظارت بر عملكرد زير دستانشان ، خود نيز از نظارت بر اعمال و رفتار كارگزاران خويش غفلت نمى كرد و همواره سعى مى نمود از طريق نظارت بر عملكرد آن ها، از نقاط قوت و ضعف عملكرد آنان مطلع شود، تا بتواند نقاط قوت را تقويت كند و نقاط ضعف را از بين ببرد.
با بررسى اجمالى سخنان و سفارش هاى امام على (ع ) به كارگزاران ارشد خود، و همچنين سيره عملى آن حضرت در نظارت و كنترل ، اين نتيجه به دست مى آيد كه نظارت از ديدگاه ايشان به دو شكل :نظارت آشكار، ونظارت پنهانتقسيم مى شود.
ذكر اين نكته نيز ضرورى است كه شدت و دقت نظارت و كنترل آن حضرت بر عملكرد كارگزاران خود تا به اندازه بود كه شركت يكى از كارگزاران ايشان در يك مهمانى اشراقى ، از نظر آن حضرت مخفى نماند.
خود كنترلى يكى از عناصر حياتى مديريت سالم و كار آمد، وجود نظامى كامل و دقيق براى نظارت و كنترل است . نظارت بر اجراى هر چه بهتر برنامه ها و وظايف كاركنان ، ضرورتى است كه بخش عمده اى از وقت مديران را به خود اختصاص داده است . از سوى ديگر كنترل عملكرد كاركنان از سوى مديران ، اصولا باعث بروز مقاومت از سوى كاركنان شده و ديوارى از بى اعتمادى را ميان مديران و كاركنان ايجاد مى كند. هر گاه بتوان در كاركنان مراقبتى ايجاد مى كند. هر گاه بتوان در كاركنان مراقبتى از درون خودشان ايجاد نمود، مى توان اميدوار بود كه اين پيامد به وجود نيايد و در عين حال عملكردها نيز مورد نظارت قرار بگيرند. اين جاست كه مساءلهخود كنترلىشكل مى گيرد.
امام على (ع ) مى فرمايد:
اجعل من نفسك على نفسك رفيبا؛(١١) از حوادث مراقبى بر خويشتن قرار بده.
خود كنترلىبه معناى نظارت و مواظبت فرد بر اعمال و رفتار خويش ، و در نتيجه انجام دادن وظايف به نحو مطلوب و پرهيز از انحراف و تخلف شغلى و ادارى مى باشد.
اين روش در مقايسه با روش نظارت بيرونى (نظارت سازمان بر عملكرد كاركنان ) كم هزينه تر است ، و كاركردى بهتر و كارآمدتر دارد. نظارت بيرونى در صورتى اثر بخش خواهد بود كه همراه با خود كنترلى كاركنان باشد؛ زيرا در نظارت بيرونى ، چه بسا مواردى از عملكرد و رفتار فرد از ديد ناظران مخفى بماند و هيچ گاه مورد ارزيابى قرار نگيرد؛ در نتيجه نظارت اعمال شده ، ناقص خواهد بود.
از سوى ديگر، معمولا در نظارت هاى بيرونى اين دغدغه وجود دارد كه آيا نظارت به عمل آمده از اعتبار و صحت كافى برخوردار است يا آن كه شائبه ها و غرض ورزى ها و دوستى ها و دشمنى ها در آن نقش داشته است . از اين رو، همواره بايد بر ناظران نيز نظارت كنندگان ديگرى گماشت تا مراقب نظارت آنان باشند و به اين ترتيب ناظران مرحله بالاتر نيز محتاج ناظران ديگرى هستند؛ اما در صورتى كه ناظران خود داراى عامل بازدارنده درونى و باصطلاحخود كنترلىباشند، اين دغدغه و نگرانى به ميزان قابل توجهى كاهش مى يابد، و گزارش هاى آنان از ضريب اطمينان بالاتر و صحت بيش ترى برخوردار خواهد شد.
ارزشيابى ارزشيابىشايستگى كاركنان و سنجش عملكرد آنان ، يكى از وظايف مديران به ويژه مديران منابع انسانى است . به طور كلى در هر سازمان عده اى تعهد بالايى نسبت به سازمان داشته و براى دستيابى به اهداف مؤ سسه از هيچ كوششى فروگذار نمى كنند. در مقابل اين ها، تعدادى نيز تعهد چندانى در اين زمينه ندارند و تلاش قابل قبولى براى دستيابى به اهداف سازمان از خود نشان نمى دهند.
از وظايف مهم يك نظام ادارى مؤ ثر و كارآمد، تفكيك بين اين دو گروه از كاركنان سازمان است ؛ زيرا يكى از عوامل اساسى كه انگيزه هاى ارزشمندانه را در افراد تحكيم كرده و رشد مى دهد، ارزش گذارى كار آنان و رفتار مناسب و معقول با آن ها نسبت به عملكرد آنان مى باشد.
امام على (ع ) در عهدنامه خود به مالك اشتر، وى را به ارزشيابى كاركنان و فرق گذاشتن ميان آنان بر مبناى عملكردشان ترغيب مى كند، و عواقب ناخوشايند تفكيك قائل نشدن ميان كاركنان خوب و بد را متذكر شده و مى فرمايد:
و لا يكونن المحسن و المسى ء عندك بمنزلة سواء، فان فى ذلك تزهيدا لاهل الاحسان فى الاحسان و تدريبا لاهل الاساءة و اءلزم كلا منهم ما اءلزم نفسه؛(١٢) هر گاه نبايد افراد نيكوكار در نيكى هايشان بى رغبت شوند، و بدكاران در عمل بدشان تشويق گردند؛ و هر كدام از اين ها را مطابق كارش پاداش بده .
اگر در سازمان نظام درست و كارآمدى براى ارزشيابى افراد وجود نداشته باشد و يا عملكردها و فعاليت ها به صورت صحيح و دقيق ارزشيابى نشوند، كاركنان سازمان انگيزه اى براى تلاش و كوشش جهت دستيابى به اهداف سازمان نخواهند داشت ، در نتيجه سازمان از دستيابى به اهداف و انجام دادن ماءموريت هاى خود باز خواهد ماند. البته وجود هر نوع نظام ارزشيابى نمى تواند براى سازمان مناسب باشد؛ بلكه مطلوب و مناسب نبودن سيستم ارزشيابى نيز مشكلاتى براى سازمان به وجود خواهد آورد؛ به طورى كه اگر مشكلات آن بيش تر از فقدان ارزشيابى نباشد، كم تر از آن نخواهد بود. بنابراين ، نظام ارزشيابى براى اثر بخش بودن بايد داراى ويژگى هايى باشد. در نگاه امام على (ع )، برخى از ويژگى هاى نظام مطلوب براى ارزشيابى كاركنان را مى توان اين موارد دانست : ارزشيابى دقيق و عادلانه باشد؛ تلاش و كوشش هر فرد به همان مقدار كه هست محاسبه شود، نه كم تر و نه بيش تر؛ سعى و اهتمام افراد به يكديگر نسبت داده نشود؛ ارزشيابى فراگير و شامل همه اعضاى سازمان باشد؛ در ارزشيابى ، هم نقاط قوت آنان مورد نظر باشد و هم نقاط ضعف ؛ و سرانجام اين كه شخصيت افراد بر ارزشيابى آنان تاءثير نگذارد، بلكه عملكرد واقعى هر شخص ملاك اصلى ارزشيابى باشد.
و لا يدعونك شرف امرى الى ان تعظم من بلائه ما كان صغيرا، و لا ضعة امرى الى ان تستصغر من بلائه ما كان عظيما؛(١٣) همانا شرافت و آبروى كسى باعث نشود كه كار كوچك و كم ارزش او را بزرگ و پرارزش بشمارى ؛ و حقارت و كوچكى كسى موجب نگردد كه خدمت پرارج او را كوچك به حساب آورى.
گزينش و انتخاب از وظايف اصلى و مهم مدير،گزينش و انتخابمنابع انسانى كار آمد براى سازمان است . انتخاب درست و مناسب افراد براى مشاغل مختلف در سازمان ضرورتى انكارناپذير است ؛ چرا كه نيروهاى انسانى بازوان فكرى و اجرايى سازمان ، و ركن مهم دستيابى به اهداف هستند، و موفقيت در انجام دادن وظايف و ماءموريت هاى مورد نظر با استفاده از خدمات افراد شايسته و توانمند امكان پذير است . بنابراين ، در صورتى كه گزينش و انتخاب كاركنان به صورت مناسب انجام نشود و افراد بدون شايستگى و توانمندى برگزيده شوند؛ نه تنها سازمان را در دستيابى به اهداف و انجام دادن وظايف سازمانى يارى نمى دهند؛ بلكه خود به عنوان مانعى بزرگ بر سر راه موفقيت سازمان قرار مى گيرند، و باعث به هدر رفتن فرصت ها و هزينه هاى ارزشمند سازمان مى شوند.
اهميت گزينش و نقش ويژه نيروهاى انسانى در سازمان تا آن جاست كه امام على (ع )شايسته سالارىرا به عنوان ركن اساسى و محور اصلى گزينش مطرح كرد، و معيار انتخاب افراد را تخصص و تعهد آنان مى داند، و از گزينش افراد بر اساس وابستگى هاى كارگزار بودن در حكومت اسلامى ، امانتى است كه بايد به اهلش سپرده شود، كسانى كه شايستگى و توانمندى آن كار را داشته باشند. آن حضرت به مالك اشتر مى فرمايد:
فول على امورك خيرهم ؛(١٤) پس كارها را به بهترين آنان واگذار كن.
بهترين ، و شايسته ترين فرد برا احراز مشاغل مختلف از نگاه امام على (ع )، كسى است كه از يك سو تخصص لازم در مورد آن شغل را داشته باشد، و از سويى ديگر از ويژگى هاى مثبتى مثل ديندارى ، پاكى و صلاحيت خانوادگى ، حيا و امانتدارى بهره مند باشد. آن حضرت در اين مورد مى فرمايد:
و توخ منهم اهل التجربة و الحياء، من اءهل البيوتات الصالحة و القدم فى الاسلام؛(١٥) از ميان آن ها افرادى را كه اهل تجربه ، و حيا و پاكدامنى ، و از خانواده هاى شايسته بوده ، و در اسلام پيشگام ترند، انتخاب كن.
بر اساس توصيه هاى مؤ كد امام على (ع ) مديران و مسئولان نظام اسلامى حق ندارند كه مشاغل دولتى را بر اساس وابستگى هاى خانوادگى يا سياسى تقسيم كنند. آن ها مجاز نيستند كه امور اجرايى مردم را به كسانى واگذار كنند كه اصالت خانوادگى ندارند، و از فضايل و كرامت هاى اخلاقى به دور هستند. همچنين حق ندارند از كسانى كه از توانايى ، تخصص ، تقوا و تعهد لازم برخوردار نيستند، در كارها و مشاغل مختلف سازمان ها و نهادهاى نظام اسلامى بهره گيرند؛ زيرا مديريت و مسئوليت امانت بسيار مهمى است كه بايد به افراد شايسته و متخصص سپرده شود. كسانى كه بدون داشتن شايستگى هاى لازم ، خود را در مقام اداره امور قرار مى دهند، و يا آن هايى كه افراد فاقد شايستگى و اهليت را براى اداره كارها انتخاب مى كنند، خيانت بزرگى مرتكب شده و اسباب نابودى خود و سازمان را فراهم مى آورند.
اطرافيان اطرافيان و نزديكان مديران مسئولان سازمان هاكسانى هستند كه رابطه بيش ترى با آنان دارند و بين آن ها رابطه دوستى يا خويشاوندى برقرار است . در داخل سازمان نيز برخى افراد رابطه بيش تر و نزديك ترى با مدير پيدا كرده و بين آن ها دوستى و ارتباطهاى نزديك به وجود مى آيد. علاوه بر اين دو دسته ، بيرون از سازمان نيز افرادى وجود دارند كه به مرور زمان آشنايى ، دوستى و يا خويشاوندى با مديران و مسئولان سازمان بر قرار مى كنند. اين ارتباطهاى ويژه باعث مى شود كه توقعات و انتظارات خاصى در اين افراد به وجود آيد، در نتيجه آنان خود را متمايز از ديگران دانسته و حقوق و امتيازات خاصى براى خود قائل شوند.
اطرافيان مدير، يعنى كسانى كه به نحوى ارتباط نزديكى با مدير داشته و مى توانند به راحتى با مدير ارتباط برقرار كرده و در جلسات خصوصى او شركت كنند؛ و يا با او رفت و آمد داشته باشند، تاءثير فراوانى در موفقيت يا شكست مدير دارند. علاوه بر اين ها افرادى كه به عنوان اطرافيان مدير شناخته مى شوند، معرف شخصيت مدير نيز مى باشند. امير مؤ منان على (ع ) در عهدنامه خود با مالك اشتر، برخى از ويژگى ها و خصوصيات اطرافيان مدير را مورد توجه قرار داده و مى فرمايد:
ان للوالى خاصة و بطانة فيهم استئثار و تطاول و قلة انصاف فى معاملة فاحسم مادة اولئك بقطع اءسباب تلك الاحوال؛(١٦) همانا براى زمامدار، خواص و نزديكانى است كه خودكامه و خودخواه بوده و دست تعدى به سوى مردم دراز مى كنند، و انصاف را رعايت نمى كنند؛ پس ريشه ستم آنان را با قطع كردن موجبات آن ، از بين ببر.
اطرافيان ، اغلب به دليل ارتباط ويژه با مديران و مسئولان ، انتظارات خاصى پيدا مى كنند و تلاش مى نمايند از اين قرابت و ارتباط خاص ، استفاده كرده و منافع و مزاياى فوق العاده اى براى خود قائل شوند، و با استفاده از موقعيت و جايگاه ويژه خويش از امكانات و منافع سازمان و كشور به نفع شخص ‍ خود بهره بردارى نمايند؛ همان چيزى كه امروزه بهرانت خوارىتعبير مى شود. بسيار ديده مى شود كه نزديكان و اطرافيان مدير علاوه بر رانت خوارى و استفاده غير مجاز از منافع و امكانات سازمان ، حقوق ديگران را پايمال مى كنند و هيچ واهمه اى به خود راه نمى دهند؛ چرا كه ارتباط و خويشاوندى با مدير را چتر حمايتى و حاشيه امنيتى و نوعى مصونيت براى خود احساس كرده و مى دانند كه معمولا از آنان بازخواست نمى شود؛ حتى چنانچه مورد بازخواست قرار بگيرند، از آنان دفاع خواهد شد.
امام على (ع ) به مالك اشتر توصيه مى كند كه مراقب اطرافيان باشد، و امتياز ويژه اى در اختيار آنان قرار ندهد.
ولا تقطعن لاءحد من حاشيتك و حامتك قطيعة و لا يطمعن منك قى اعتقاد عقدة تضر بمن يليها من الناس ... فيكون مهنا ذلك لهم دونك و عيبه عليك فى الدنيا و الاخرة؛(١٧) به هيچ يك از اطرافيان و بستگان خود زمينى از اراضى مسلمانان واگذار مكن ؛ و نبايد انتظار داشته باشند با آنان قراردادى منعقد سازى كه مايه ضرر ساير مردم باشد... كه در اين صورت سودش براى آن هاست و عيب و ننگ آن در دنيا و آخرت براى تو.
بر اين اساس ، رفتار مدير بايد به گونه اى باشد كه اطرافيان در او طمع نكرده و انتظار نداشته باشند كه وى به نفع آن ها و به ضرر ديگران كارى انجام دهد. به سخن ديگر، مدير بايد با سيره عملى خود از انتظارات ذو طمع هاى بى جا و بى مورد نزديكان و اطرافيان پيشگيرى نمايد، و اصولا شيوه مديريتى او به گونه اى باشد كه در آنان چنين توقعاتى ايجاد نگردد.
اطلاعات اطلاعاتدر هر سازمان ، از منابع با ارزش ، و داراى اهميت ويژه اى است . ميزان موفقيت و اثر بخشى سازمان ها و مديران آن ها در فعاليت هاى مختلف ، از جمله تصميم گيرى ، تعيين خط مشى ، برنامه ريزى ، نظارت و كنترل ، به توانايى آنان در جمع آورى اطلاعات و سازماندهى ، توزيع ، پردازش و كنترل آن ها بستگى زيادى دارد. از اين رهگذر آنان مى توانند در برابر محيط بسيار پيچيده و متغير، و نيز در برابر عوامل تاءثير گذار محيطى ، اطلاعات مورد نياز خود را به دست آورده و در اختيار مديران و مسئولان بخش هاى گوناگون قرار دهند.
گرد آورى اطلاعات و كسب اخباردر مسائل مختلف ، از اهميت و جايگاه ويژه اى در مديريت حضرت على (ع ) برخوردار بود. آن حضرت همواره بر كسب اخبار و جمع آورى اطلاعات ، نيروها و ماءموران ويژه اى را به صورت ناشناس به نقاط مختلف مى فرستاد، تا اطلاعات و اخبار لازم را از عملكرد كارگزاران ، امنيت داخلى و تحركات نظامى جمع آورى كنند و در اختيار آن حضرت قرار دهند.
ادله و متون تاريخى موجود نشان مى دهند كه حكومت امام على (ع ) از وجود تشكيلاتى كارآمد و دقيق برخوردار بوده است . يكى از اين ادله ، نامه هايى است كه آن حضرت به كارگزاران خويش نوشته است . دقت در اين برنامه ها اين حقيقت را نشان مى دهد كه ايشان همواره عده اى را به عنوان ماءمور اطلاعاتى در نقاط مختلف معين مى كرد تا اطلاعات لازم را جمع آورى نموده و در اختيار ايشان قرار دهند. از جمله اين نامه ها، نامه اى است كه به يكى از كارگزاران خويش نوشته است ؛ بخشى از آن نامه چنين است :
فاذا انت فيما رقى الى عنك لاتدع لهواك انقيادا ولا تبقى لآخرتك عتادا...؛(١٨) حال به من خبر دادند كه تو در پيروى از هوا و هوس ‍ فرو گذار نمى كنى و براى آخرتت چيزى باقى نمى گذارى.
مشورت و نظر خواهى با توجه به وسعت موضوعات و پيچيدگى مسائل و نيز گستردگى اطلاعات ، مدير به تنهايى قادر به بررسى و شناخت همه مسائل و به دست آوردن همه اطلاعات لازم در مورد يك مساءله و شناسايى جوانب مختلف آن نيست ؛ در نتيجه نمى توان تصميم گيرى منطقى و درستى را از او انتظار داشت .
مشورت و نظر خواهىاز ديگران ، به منظور دستيابى به اهداف سازمان از مسائلى است كه امام على (ع ) بر اهميت و ضرورت آن تاكيد كرده و در برخى از سخنان خويش ضرورت آن را متذكر شده و از استبداد و خودراءيى به شدت نهى كرده است . آن حضرت مى فرمايد:
من استبد براءيه هلك و من شاور الرجال شاركها فى عقولها؛(١٩) كسى كه استبداد در راءى داشته باشد هلاك شود؛ و كسى كه با مردان (با تجربه ) به مشورت نشيند در عقل هاى آن ها شريك شود.
امير مؤ منان (ع ) به منظور تبيين جايگاه مشورت ، آثار و فوايد متعدد نظر خواهى از ديگران را مطرح كرده است كه برخى از آن ها عبارتند از: بهره بردارى از درخشش افكار ديگران ، جلوگيرى از نابودى ، شناسايى خطاها، دستيابى به راه كارهاى مناسب و پيشگيرى از پشيمانى .
بديهى است كه نظر خواهى از هر كس نمى تواند مفيد و واجد موفقيت باشد. بر اين اساس ، امام على (ع ) ويژگى ها و خصوصيات زيرا را به عنوان شرايط كسى كه قرار است طرف مشورت قرار گيرد، مطرح كرده است :
خداترسى ، خردمندى و عقل ، داشتن تجربه و تخصص در موضوع مورد مشورت ، راستگويى و پرهيز از دروغ ، بخيل نبودن ، داشتن شجاعت ، و حريص نبودن .
حضرت على (ع ) با وجود آن كه از انديشه كامل خدادادى بهره مند بود، به طورى كه اين موهبت الهى ، ايشان را از مشورت و نظر خواهى بى نياز مى كرد؛ ولى با اين حال ، در كارهاى مختلف با ديگران به رايزنى و مشورت مى پرداخت .
ذكر اين نكته ضرورى است كه مشورت و رايزنى با ديگران بدان معنا نيست كه تصميم گيرى الزاما بايد طبق نظر افرادى صورت پذيرد كه با آنان مشورت مى شود.
امام على (ع ) خطاب به ابن عباس ، يكى از مشاوران خود، مى فرمايد
لك اءن تشير على واءرى فان عصيتك فاطعنى؛ تو حق دارى كه نظر مشورتى خود را به من بگويى و من روى آن مى انديشم ؛ پس اگر بر خلاف نظر تو تصميم گرفتم ، بايد از من اطاعت كنى.
استفاده از تجربه استفاده و بهره گيرى مناسب از تجاربمى تواند بسيار ارزشمند را در اختيار مديران قرار دهد تا از اين تجربه ها در تصميم گيرى هاى خود استفاده كند. بى ترديد هرگاه كسى از تجربه ها و يافته هاى خود و ديگران به صورت صحيح و مناسب بهره گيرد، ميزان اشتباه در تصميم گيرى هاى او كاهش ‍ يافته و تصميمات وى از ارزش و اعتبار بيش ترى برخوردار خواهند شد.
امام على (ع ) ضمن تاكيد بر حفظ تجربه ها و استفاده بهينه از آن ها، يكى از آثار مثبت آن را موفقيت در دستيابى به اهداف مورد نظر ذكر كرده و مى فرمايد:
من حفظ التجارب اءصابت اءفعاله ؛ آن كس كه تجربه ها را حفظ كند (و بموقع از آن ها بهره گيرد) كارهايش به نتيجه صحيح رسد.
در روايات ديگرى از امام على (ع ) به اين نكته نيز اشاره شده است كه ميزان تجربه هر فرد بر قوت و اثر بخشى كارهاى او تاءثير فراوانى دارد؛ زيرا در اين صورت دست انسان در انتخاب بهترين و مناسب ترين راه حل ها و گزينه باز است و ضريب اشتباهات به نحو محسوسى پايين خواهد آمد.
امام على (ع ) در اين باره مى فرمايد:
ثمرة التجربة حسن الاختيار؛(٢٠) ثمره تجربه ، گزينش نيكو است.
اصولا به هر ميزان كه اندوخته تجربه فرد بيش تر باشد، توانمندى وى در شناخت مسائل مختلف ، و پيدا كردن راه حل مناسب براى حل مشكلات بيش تر، و در نتيجه راءى و نظر او ارزشمندتر و مقبول تر خواهد بود.
حضرت على (ع ) فرمود:
راءى الرجل على قدر تجربته ؛(٢١) انديشه و نظر هر فرد به اندازه تجربه او است.
توكل توكليكى از مباحث اساسى در مديريت اسلامى است كه در روايات نقل شده از امام على (ع ) نيز مورد تاءكيد قرار گرفته است . توكل عبارت است از:اعتماد و اتكا بر خداوند متعال در تمام كارها، تكيه بر اراده او با اعتقاد به اين كه پروردگار عالم ، آفريننده سبب ها، و مسلط بر همه آن هاست ؛ و سبب ها با اراده او در سببيت كامل مى شوند و تاءثير مى گذارند.
توكل به عنوان يكى از عوامل ارزشى ، در همه مسائل مديريتى تاءثير گذار است ؛ ولى تاءثير آن در تصميم گيرى ، نمود و بروز بيش ترى دارد.
توكل بر خداوند متعال هنگام تصميم گيرى ، به ويژه در مورد كارهاى مهم - كه ممكن است عواقب و پيامدهاى زيادى داشته ، و باصطلاح از درجه خطر پذيرى بالايى برخوردار باشد - مى تواند شخص را در اتخاذ تصميم مناسب و معقول يارى ، و به انسان كمك كند كه بر اضطراب ، ترس و دو دلى غلبه نمايد.
توكل ، يكى از عوامل تاءثيرگذار بر اراده فرد است ، و هيچ ابزارى كار آمدى مانند توكل و اعتماد به خداوند متعال نمى تواند اراده او را محكم و استوار كند، و اسباب توفيق او را فراهم سازد.
امير مؤ منان على (ع ) در يكى از سخنان خود مى فرمايد:
اصل قوة القلب التوكل على الله ؛(٢٢) اساس قوت قلب ، توكل بر خداوند است.
توكل ، رمز اصلى بهره مندى انسان از امدادهاى غيبى است ؛ و آن گاه كه انسان در كارها بر خداوند متعال تكيه مى كند، خداوند نيز درهاى رحمت خود را به روى او مى گشايد، و امدادهاى غيبى خويش را به يارى او مى فرستد.
امام على (ع ) مى فرمايد:
من تو كل عليه كفاه ؛(٢٣) هر كس كه بر او (خداوند متعال ) توكل كند، خداوند او را كفايت كند.
نكته مهم اين است كه توكل و اعتماد بر خداوند متعال به معناى بى اعتنايى به علل و اسباب مادى نبوده ، و بدان معنا نيست كه انسان از تهيه كردن مقدمات و فراهم آوردن علل و اسباب مادى براى انجام دادن كار غفلت كرده و تصور كند كه وسايل مادى و ظاهرى ، در رسيدن به هدف سبيبت ندارند؛ بلكه توكل به اين معناست كه انسان توجه اصلى خويش را به خداوند متعال - كه حقيقت هستى و سبب اصلى است - معطوف كند؛ و در عين حال از ابراز مادى نيز استفاده نمايد. شاهد اين ادعا حكايت مرد اعرابى است كه شتر خود را رها كرد و گفت :به خدا توكل كردم.
پيامبر گرامى اسلام (ص ) در جواب او فرمود:
اعقلها و توكل ؛ زانوى شتر را ببند و (آن گاه ) توكل كن.(٢٤)
انحصارطلبى و امتياز خواهى مديران و مسئولان سازمان ها، به خاطر موقعيت خود، به اموال و امكانات فراوانى دسترسى دارند و طبعا منابع گوناگون مالى و اعتبارى در اختيار آن ها مى باشد. اين امكان مى تواند زمينه ساز فساد و امتياز طلبى و استفاده غير مجاز از منابع عمومى گردد. بنابراين ، مديران بايستى دقت كنند كه در زمان مسئوليت خود گرفتار اين فساد نشوند. بدين منظور نه تنها بايد از اختصاص دادن اموال و امكانات عمومى به خويش پرهيز كنند؛ كه تلاش ‍ نمايند زمينه هر گونه امتياز خواهى و بهره بردارى غير مجاز از امكانات را از جانب اطرافيان ، خويشاوندان و دوستان از بين برده و اجازه ندهند كه كاركنان نيز از اموال عمومى و امكانات همگانى در جهت منافع خصوصى و شخصى بهره بردارى نمايند.
امير مؤ منان (ع ) به كارگزاران خويش همواره اين نكته را ياد آورى مى نمود و به شيوه هاى گوناگون مختلف ، آنان را ازاستيثاروامتياز خواهىبرحذر مى داشت . آن حضرت در بخشى از عهدنامه خود به مالك اشتر مى فرمايد:
اياك و الاستئثار بما الناس فيه اءسوة؛(٢٥) از امتياز خواهى و اختصاص دادن چيزى كه (بهره ) مردم در آن يكسان است ، بپرهيز.
امام على (ع ) كارگزاران خويش را از امتياز طلبى بر حذر مى داشت و به آنان اجازه نمى داد كه براى خود يا خويشان و اطرافيان خويش امتياز ويژه در نظر بگيرند. و به مديران اين نكته را ياد آورى مى فرمود كه آنان امانتدارند و بايد در مقابل او و مردم پاسخگو باشند. توصيه آن حضرت در اين خصوص ، بر رفتار خويش در حكومتدارى مبتنى است ، كه از هر گونه امتياز و استيثار پرهيز مى نمود. آن حضرت وقتى وارد عراق شد، به مردم فرمود:
دخلت بلادكم باءشمالى هذه و رحلتى و راحلتى ها هى ، فان انا خرجت من بلادكم بغير ما دخلت فاتنى من الخائنين؛(٢٦) من با اين جامه ها و اين بار و بنه به سرزمين شما آمدم ؛ حال اگر از سرزمين شما با چيزى جز آنچه با آن آمدم بيرون بروم ، از خيانتكارانم.
امام على (ع ) در خصوص استيثار و امتياز خواهى كارگزاران بسيار حساس ‍ بود و در اين مورد به هيچ وجه اجازه نمى داد كه با مردم رفتار خود كامانه داشته باشند، امتياز طلبى كنند، و چيزى از اموال و دارايى هاى مردم را به خود يا بستگان و نزديكان خويش اختصاص دهند؛ لذا به محض دريافت گزارشى مبنى بر امتياز طلبى يكى از كارگزاران ، براى از بين بردن آن اقدام مى كرد.
زمانى كه يكى از كارگزاران آن حضرت دست تعدى به اموال مردم گشود، امام على (ع ) طى نامه اى به او نوشت :
فاتق الله وارد الى هولاء القوم الموالهم ، فانك ان لم تفعل ثم امكننى الله منك لاعذرن الى الله فيك و لاضربتك بسيفى الذى ما ضربت به احدا الا دخل النار؛(٢٧) پس ، از خدا بترس و اموال اين مردم را به آنان باز گردان كه اگر اين كار را نكنى و خدا تو را در اختيار من قرار دهد وظيفه ام را در برابر خدا نسبت به تو انجام خواهم داد و با اين شمشيرم كه هيچ كس را با آن نزدم مگر اين كه داخل جهنم شد، بر تو خواهم زد.
صرفه جويى در اموال عمومى در سازمان ها، بويژه سازمان هاى دولتى يا عمومى ، بخشى از اموال و امكانات دولتى و عمومى در اختيار مديران و مسئولان سازمان قرار دارد تا از آن ها در موارد معين و مشخص و يا مواردى كه نياز و ضرورت احساس ‍ مى شود، بر اساس اختيارات قانونى و يا طبق تشخيص آنان بهره بردارى شده و مورد استفاده قرار گيرند. درست است كه صرفه جويى و جلوگيرى از اسراف بايد به عنوان يك اصل اسلامى در زندگى خصوصى نيز مورد توجه قرار گيرد؛ ليكن در مورد اموال عمومى و بيت المال ، تاءكيد بيش ترى به رعايت آن شده است .
امام على (ع ) به كارگزاران خويش مؤ كدا سفارش مى كرد كه در مصرف بيت المال نهايت دقت و صرفه جويى را مراعات كرده و از اسراف و ريخت و پاش به شدت بپرهيزند.
تنها به يك نمونه كه در خصوصى نگارش نامه هاست ، اشاره مى كنيم :
ادقوا اقلامكم ، و قاربوا بين سطوركم ، و احذفوا عنى فضولكم ، و اقصدوا قصد المعانى ، و اياكم و الاكثار، فان اموال المسلمين لاتحمل الاضرار؛(٢٨) قلم هايتان را تيز كنيد، و سطرهايتان را نزديك هم بنويسيد، از زياده نويسى بپرهيزيد، منظورتان را كوتاه تر بيان كنيد. مبادا زياده نويسى و پرحرفى نماييد؛ زيرا اموال مسلمانان زيانى را بر نمى تابد!.
امام على (ع ) پيش از سفارش ديگران به صرفه جويى در بيت المال ، و بيش ‍ از همه كسانى كه مخاطب آن حضرت هستند، خود در مصرف بيت المال دقيق بود، و از هر گونه اسراف پرهيز مى كرد. صرفه جويى آن حضرت در بيت المال مسلمانان به حدى است كه حاضر نشد براى پاسخگويى به كسانى كه شب هنگام براى كار خصوصى به او مراجعه كرده بودند، از نور چراغ بيت المال استفاده كند. در منابع تاريخى نقل شده است كه شبى طلحه و زبير براى پاره اى از مسائل شخصى خود، خدمت امام على (ع ) رسيدند. امام در آن حال مشغول رسيدگى به امور بيت المال بود. وقتى آن دو وارد شدند، آن بزرگوار چراغ بيت المال را خاموش كرد و فرمود تا از خانه اش چراغ ديگرى بياورند! و حاضر نشد تنها چند دقيقه از نور چراغ بيت المال براى مسائل شخصى استفاده شود.(٢٩)
البته شايد عده اى كج فهم ، در بعضى از مسائل فرعى و جزئى ، نسبت به مصرف بيت المال وسواس به خرج دهند؛ ليكن در مسائل بزرگ و كلان ، دست به تعدى و اسراف بزنند! بدون شك آنچه مورد سفارش امام على (ع ) است ، دقت و صرفه جويى در همه مسائل (خرد و كلان ) مى باشد؛ و شايد هدف اصلى ايشان از دقت در موارد جزيى نيز اين باشد كه روحيه دقت و صرفه جويى در كارگزاران تقويت گردد و از اسراف و ريخت و پاش ‍ در اموال عمومى ، به ويژه در سطوح گسترده اجتناب شود.
آينده نگرى آينده نگرىودور انديشىيكى از شرايط مديريت خردمندانه و منطقى است ، و مديريت بدون توجه به اين نكته مهم نمى تواند سازمان را به سر منزل مقصود برساند. قبل از اقدام به هر كار بايد جوانب و زواياى مختلف آن مورد بررسى قرار گرفته و پيامدهاى احتمالى آن پيش بينى شود. مديرانى كه قبل از اقدامات عملى ، با آينده نگرى ، زواياى مختلف مساءله را بررسى كرده و امكانات و مقدمات لازم را پيش بينى مى كنند، تصميمات استوارترى مى گيرند و ميزان موفقيت و اثر بخشى خود را افزايش مى دهند.
ضرورت آينده نگرى ، مساءله اى عقلى است و هر انسان خردمندى آن را باور دارد؛ زيرا آينده نگرى يكى از شرايط انجام دادن درست و منطقى كار است و پيامدهاى احتمالى هر كارى ، در صورتى قابل جبران خواهد بود كه قبل از اقدام ، توجه كافى به آن شده ، و پيش بينى هاى لازم صورت گرفته باشد. امام على (ع ) دورانديشى و آينده نگرى را نشانه خردمندى دانسته و عاقل ترين انسان را فردى مى داند كه آينده نگرى بيش ترى داشته باشد.
آن حضرت مى فرمايد:
اعقل الناس انظرهم فى العواقب ؛(٣٠) خردمندترين مردم ، عاقبت انديش ترين آن هاست.
فعاليت ها و اقدامات مديران در سازمان ، پيامدهايى دارد كه بسا براى سازمان چندان مطلوب نباشد. بنابراين ، مديران و مسئولان بايد آينده را به خوبى بشناسند و آثار و پيامدهاى احتمالى اقدامات خود را پيش بينى نمايند، تا بتوانند از عواقب نامطلوب آن در امان بمانند. از اين رو، امام على (ع ) يكى از دلايل ضرورت آينده نگرى را، مصون ماندن از مشكلات دانسته و مى فرمايد:
من نظر فى العواقب سلم من النوائب ؛(٣١) كسى كه در عواقب كار بينديشد، از گرفتارى ها در امان باشد.
پرهيز از شتابزدگى و سستى انجام دادن كارها خصوصا كارهاى كلان و زيربنايى ، نيازمند وجود مقدمات و زمينه سازى متناسب است ؛ به طورى كه اگر مقدمات و زمينه هاى لازم به وجود نيامده باشد، نمى توان به آن كار اقدام كرد؛ و در صورت اقدام نيز معمولا نمى توان به نتيجه مطلوب رسيد. انجام دادن كارها پيش از فراهم آوردن مقدمات لازم و قبل از زمينه سازى ، معقول و منطقى نبوده و بعيد نيست كه فرد يا سازمان را با مشكلات بسيارى روبه رو سازد، و خسارات فراوانى به وجود آورد.
همان گونه كهشتابزدگىدر كارها مطلوب نيست ، و براى نظام مديريتى مشكل آفرين است ،سستى و كوتاهىدر كارها نيز مطلوب نبوده و چه بسا فرصت ها و امكانات را به هدر دهد و خسارات بسيارى به جاى گذارد. بنابراين ، مديران بايد هم از شتابزدگى و عجله بپرهيزند و قبل از فراهم شدن مقدمات و اسباب لازم ، به انجام دادن كارى اقدام نكنند، و هم به هنگام آماده شدن زمينه ها و مقدمات ، سستى نكنند و فرصت را از دست ندهند.
امام على (ع ) اين مساءله را به مالك اشتر تذكر داده و مى فرمايد:
اياك و العجلة بالاءمور قبل اءوانها و التسقط فيها عند امكانها، او اللجاجة فيها اذا تنكرت او الوهن عنها اذا استوضحت ، فضع كل اءمر موضعه و اءوقع كل اءمر موقعه؛(٣٢) بپرهيز از شتاب در انجام دادن كارها قبل از رسيدن وقتشان ؛ و سستى و اهمال در كارها آن گاه كه انجام دادن كارى ممكن است ؛ و از لجاجت در امورى كه مبهم است ؛ و ضعف و سستى در امورى كه روشن است . پس هر كارى را در جاى خودش قرار بده ، و هر كارى را در وقت خود انجام ده.
بهره مندى از عقل ، و خردمندى اقتضا مى كند كه انسان هيچ كارى را شتابزده و نسنجيده انجام ندهد. بنابراين ، مديران عاقل و خردمند هرگز نسنجيده عمل نمى كنند و گرفتار شتابزدگى در عمل نمى شوند؛ چرا كه مى دانند لازمه مديريت صحيح و منطقى ، اين است كه قبل از انجام دادن هر كار جوانب و زواياى مختلف آن به درستى تبيين و بررسى گردد، تا كارها به صورت ناپخته و نادرست انجام نگيرد؛ زيرا كارهاى شتابزده و ناپخته ، به ويژه در كارهاى مديريتى ، مى تواند به شدت آسيب زا باشد، و مشكلات و خسارت هاى بسيارى به وجود آورد.
البته همان گونه كه از عجله و شتابزدگى در كارها بايد اجتناب كرد، از سستى و اهمال در انجام دادن آنها نيز بايد پرهيز نمود؛ چرا كه سستى و تاءخير موجب از دست رفتن فرصت مى شود، و بازگشت فرصت نيز يا ممكن نيست و يا بسيار مشكل است .
قاطعيت قاطعيتو پرهيز از شك و ترديد، از لوازم و شرايط اصلى موفقيت مديريت است . اين نكته نقش مهمى در حل و فصل امور و موفقيت سازمان ، در انجام دادن وظايف و ماءموريت هاى خود و دستيابى به اهداف از پيش تعيين شده دارد. درست است كه مدير قبل از تصميم گيرى و اقدام عملى ، به ويژه در مسائل مهم و حياتى ، بايد تاءمل كند، و به دقت تمام زواياى آن را نسنجيده و جوانب مختلف آن را مورد بررسى دقيق قرار دهد؛ ولى بعد از بررسى جوانب مختلف قضيه و مشورت با صاحب نظران ،قاطعيت در اتخاذ تصميمواجراى آننيز ضرورت دارد.
برخى از مديران در اتخاذ تصميم و اجراى آن ، بيش از حد ترديد مى كنند، و بعد از آماده شدن همه مقدمات و مهيا شدن همه شرايط لازم نيز توانايى و جراءت تصميم گيرى قاطع را ندارند، و يا در تصميم گيرى خود دچار اضطراب و دلهره هستند. اين وضعيت باعث مى شود كه ترديد و ابهام و سر در گمى در همه بدنه سازمان سرايت كرده و كارها در زمان مناسب به انجام نرسد؛ و سازمان از انجام دادن وظايف و ماءموريت هاى خود بازمانده و به اهداف مورد نظر نرسد. امام على (ع ) از شك و ترديد بى مورد نهى كرده و مى فرمايد:
لا تجعلوا علمكم جهلا و يقينكم شكا، اذا علمتم فاعملوا و اذا تيقنتم فاءقدموا؛(٣٣) علم خود را به جهل ، و يقين خويش را به شك تبديل نكنيد. وقتى دانستيد عمل كنيد و زمانى كه يقين كرديد اقدام نماييد.
دقت در برخى از تصميم گيرى هاى امام على (ع ) نشان مى دهد كه آن حضرت همواره سعى مى كرد با در نظر گرفتن همه جوانب ، و دقت در زواياى مختلف مساءله ، تصميم منطقى و درستى براى آن اتخاذ كند. آن حضرت زمانى كه زواياى گوناگون قضيه و عواقب و پيامدهاى آن روشن مى شد و موقعيت براى تصميم گيرى مناسب مى گرديد، با قاطعيت كامل تصميم مى گرفت و اجرا مى كرد، و از سستى و تعلل در اجراى تصميم خود اجتناب مى ورزيد.
تنظيم وقت نظم،برنامه ريزىيكى از عوامل مؤ ثر در موفقيت مدير است ؛ چرا كه مدير سازمان از سويى كارها و وظايف متعددى بر عهده دارد، و از سوى ديگر وقت او محدود است . بنابراين ، اگر بخواهد به همه كارها رسيدگى كند، و تمام وظايف خود را انجام دهد، اقتضا مى كند كه وقت خود را به صورت منطقى تقسيم كند و كارهاى سازمان را طبق زمان بندى مناسب انجام دهد.
بدون توجه به اين اصل مهم ، بعيد است كه مدير بتواند وظايف و مسئوليت هاى خود را به صورت مناسب و به موقع انجام دهد و موفقيت خود و سازمان را تضمين كند.
امام على (ع ) تنظيم و توزيع وقت را هميشه مورد نظر داشته ، و به كارگزاران خود نيز رعايت اين اصل حياتى را توصيه مى نمود. ايشان در بخشى از عهدنامه خود به مالك اشتر مى فرمايد:
و امض لكل يوم عمله فان لكل يوم ما فيه؛(٣٤) كار هر روز را در همان روز انجام بده ؛ زيرا هر روز كارى مخصوص به خود دارد.
امام على (ع ) در اين قسمت از عهدنامه ، علاوه بر توصيه مالك به داشتن نظم و زمان بندى مناسب براى انجام دادن كارها، اين نكته را به او سفارش ‍ مى كند كه از تاءخير در انجام دادن كارها و واگذاردن كار امروز به فردا بپرهيزد؛ زيرا براى هر روز كارى است غير از كار روز گذشته و روزهاى آينده نيز در تغيير است . چه بسا تغيير شرايط فردا به گونه اى باشد كه به هيچ وجه نتواند كار عقب افتاده امروز را به انجام دهد.
بنابراين ، تنظيم وقت و زمان بندى مناسب براى انجام دادن فعاليت هاى مختلف ، يكى از شرايط اصلى موفقيت مدير است ، اوست كه بايد وقت و زمان خود را به تناسب كارها و فعاليت هاى مختلف تقسيم كند، و براى انجام دادن هر يك از كارها، زمان خاصى را در نظر بگيرد، تا با كمبود وقت مواجه نشود و بتواند تمام وظايف و ماءموريت هاى خود را به بهترين شكل انجام دهد، و موفقيت خود، و كارآمدى سازمانش را تضمين كند.
شرح صدر شرح صدربه معناى بهره مندى از ظرفيت وسيع روحى و فكرى ، و تحمل و حوصله فراوان است . اين حالت يكى از عوامل و شرايط اصلى مديريت موفق و كارآمد مى باشد.
مديرى كه سعه صدر و ظرفيت كافى ندارد، نمى تواند امور سازمان را به صورت صحيح و منطقى اداره كند و آن را به سر منزل مقصود رهنمون شود. كسى كه مى تواند امور يك مجموعه را به شيوه اى مطلوب اداره كند كه تحمل ، ظرفيت ، شكيبايى و حوصله كافى داشته باشد و از كم ظرفيتى ، تنگ نظرى و نابردبارى بپرهيزد.
امير مؤ منان على (ع ) سعه صدر را وسيله و ابزار لازم براى اداره امور دانسته و مى فرمايد:
آلة الرياسة سعة الصدر؛(٣٥) وسيله و ابزار رياست (و مديريت )، سعه صدر است.
سازمان ها همواره با مشكلات ، سختى ها و مسائل مختلفى روبه رو هستند، كه مديران بايستى به صورت منطقى و صحيح براى برطرف كردن آن ها اقدام كنند. كسى مى تواند در مقابل مشكلات و سختى ها به راه حلى منطقى دست يابد كه از توانايى ، صبر، حوصله و مقاومت لازم برخوردار باشد؛ و اين صفات همان چيزى است كه شكل كلى آن راسعه صدرمى ناميم .
ذكر اين نكته لازم است كه هر اندازه دامنه مديريت فرد وسيع و گسترده باشد، به سعه صدر، ظرفيت و حوصله بيش ترى نياز دارد.
امام على (ع ) كارگزاران خود را به سعه صدر و داشتن ظرفيت بالا و صبر و حوصله سفارش مى نمود و به آنان توصيه مى فرمود كه نسبت به خواسته ها و نيازهاى مردم توجه داشته باشند؛ و با حوصله و تحمل به حل مشكلات و تاءمين خواسته ها و نيازهاى آنان همت گمارند و در اين زمينه به هيچ وجه خود را طلبكار مردم ندانند؛ بلكه خود را خدمتگزار و در اين زمينه به هيچ وجه خود را طلبكار مدم ندانند؛ بلكه خود را خدمتگزار آنان دانسته و با حلم و بردبارى براى خدمت بيش تر به مردم تلاش كنند.
امير مؤ منان على (ع ) نه تنها كارگزاران خويش را به سعه صدر توصيه مى كرد، كه خود بيش از آنان سعه صدر و بردبارى داشت ؛ و زمانى كه مديريت جامعه اسلامى را بر عهده گرفت ، با عموم مردم حتى با كسانى كه با آن حضرت مخالف بودند، با سعه صدر، گشاده نظرى ، عطوفت و حلم و بردبارى برخورد كرد، و از هر گونه تنگ نظرى ، كم ظرفيتى و نابردبارى پرهيز نمود.
رفق و مدارا موفقيت سازمان آن گاه امكان پذير است كه پيوندى صميمى و مناسب ميان مديران و كاركنان برقرار باشد، پيوندى كه موجب همراهى و هميارى كاركنان شود. هيچ عاملى مثلرفقومدارنمى تواند پيوندى اصيل و عميق ميان مديران و كاركنان ايجاد كند، و همراهى آنان را تضمين نمايد. مديران جز با نرمى و ملايمت نمى توانند فاصله هاى ميان خود و كاركنان را بر دارند، در اعماق دل آنان نفوذ، و آنان را با خود همراه نمايند.
خداوند متعال اين نكته مهم را به پيامبر خود (ص ) گوشزد كرد و فرمود:
فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب النفضوا من حولك؛(٣٦) به واسطه رحمت الهى ، نسبت به آنان نرم شدى ؛ كه اگر تندخوى و سخت دل بودى ، از اطرافت پراكنده مى شدند.
امير مؤ منان (ع ) رفق و مدارا و مهربانى را مبناى اصلى مديريت و حكومت خويش قرار داده بود و به كارگزاران خود نيز همواره توصيه مى كرد كه در اداره امور جامعه و تعامل با مردم ، اصل رفق و مدارا و مهربانى را ملاك عمل قرار دهند، و حتى الامكان از برخورد شديد و تند بپرهيزند. ايشان در نامه اى به يكى از كارگزاران خويش مى فرمايد:
و اءرفق ما كان ارفق و اعتزم بالشدة حين لا تغنى عنك الا الشدة واخفض ‍ للرعية جناحك وابسط لهم وجهك و اءلن لهم جانبك؛(٣٧) در آن جا كه مدارا كردن بهتر است مدارا كن ؛ اما آن جا كه جز با شدت عمل كارها پيش نمى رود، شدت عمل به خرج دهد و پر و بال (تواضع ) خود را براى مردم بگستر و با چهره گشاد با آنان رو به رو شو، و نرمخويى با آنان را نصب العين خود قرار ده.
ضرورت و جايگاه ويژه مدارا و مهربانى در نگاه مديريتى امام على (ع ) تا آن جا است كه آن حضرت توجه به مدارا و رفق را حتى هنگامى كه برخوردهاى شديد اقتضا مى كند ضرورى دانسته ، و سفارش مى كند كه هنگام شدت و سخت گيرى نيز نبايد از مهربانى و عطوفت غفلت كرد. ايشان به همان كارگزار خود اين گونه سفارش مى كند:
و اخلط الشدة بضغث من اللين ؛(٣٨) شدت و سخت گيرى را با كمى نرمش و مدارا در هم آميز.
رفق و مدارا باعث برقرارى پيوندى مستحكم و دوستى اى عميقى ميان مديران و كاركنان سازمان مى شود. در اين صورت كاركنان با مديران همراهى و همكارى صميمانه كرده و تحقق اهداف سازمان از اين رهگذر ممكن مى نمايد. بنابراين ، براى مديران ضرورى است كه كاركنان را در جهت دستيابى به اهداف سازمان ، با خود همراه كنند، و سياست رفق و مدارا در پيش گيرند، و كارهاى خود را بر مبناى رحمت و ملايمت استوار سازند، تا موفقيت سازمان تضمين شود و اهداف و ماءموريت هاى آن جامه عمل پوشد.
مديران با در پيش گرفتن سياست مبتنى بر محبت ، و ايجاد ارتباط صميمانه با كاركنان ، مى توانند در دل آن ها نفوذ كنند؛ اين كار باعث مى شود كه آنان به انتظارات و خواسته هاى مدير بهتر پاسخ دهند. همچنين اتخاذ شيوه مبتنى بر رفق و محبت مى تواند جلو بسيارى از مخالفت ها و تنش ها را بگيرد، و از مخالفت ها و تنش هاى به وجود آمده بكاهد. امام على (ع ) ضرورت محبت و رفق را به مالك ياد آور شده و مى فرمايد:
و اءشعر قلبك الرحمة للرعية ، و المحبة لهم و اللطف بهم ، و لا تكوعليهم سبعا ضاريا تغتنم اءكلهم؛(٣٩) قلب خويش را نسبت به رعيت ، مملو از رحمت ، محبت و لطف كن ؛ و همچون حيوان درنده اى مباش كه خوردن آن ها را غنيمت شمارى.
تاءمين نيازهاى مالى كاركنان سازمان ها در مقابل خدمات كاركنان حقوق و مزايايى براى آنان در نظر مى گيرند. اگر سازمان بتواندحقوق و مزاياى كافىدر اختيار كاركنان خود قرار دهد، و نيازهاى ماديشان را تاءمين كند، آنان نيز با انگيزه و روحيه بهترى كار مى كنند، و طبعا سعى و تلاش خود را براى دستيابى سازمان به اهداف مورد نظر به كار خواهند گرفت . از ديدگاه امام على (ع ) كاركنان بايد از حقوق مادى كافى برخوردار باشند؛ زيرا بهره مندى كارگزاران از در آمد مناسب ، براى پيشگيرى از فساد، و ايجاد زمينه هاى اصلاح امرى ضرورى است .
امام (ع ) در يكى از بندهاى عهدنامه مالك اشتر مى فرمايد:
و اءسبغ عليهم الارزاق ؛(٤٠) و بر آنان (كار گزاران حقوق و) روزى را فراوان ساز.
برخوردار بودن كاركنان از حقوق و مزاياى كافى و مناسب ، آثار مناسب ، و آثار مثبت و فوايد متعددى براى آنان و نيز براى سازمان به دنبال خواهد داشت . كه حضرت (ع ) بعد از توصيه به توسعه در حقوق كارمندان ، برخى از مزاياى آن را يادآورى مى كند و مى فرمايد:
فان ذلك قوة لهم على استصلاح اءنفسهم و غنى لهم عن تناول ما تحت اءيديهم و حجة عليهم ان خالفوا امرك او ثلموا امانتك؛(٤١) همانا اين (كار) آن ها را در اصلاح خويش تقويت مى كند، و از دست اندازى در اموالى كه زير دست آن هاست ، بى نياز مى سازد؛ و حجتى است بر آن ها اگر فرمان تو را نپذيرند و يا در امانت خيانت ورزند.
امام على (ع ) در اين قسمت از عهد نامه ، سه دليل عمده براى پرداخت حقوق مناسب به كاركنان را مورد توجه قرار مى دهد:
١ - در صورتى كه كارگزار به اندازه كافى حقوق دريافت كند، و بتواند زندگى خود را اداره كند، مى تواند به اصلاح و خودسازى بپردازد؛ كه البته اين مهم ، نفع او و منفعت سازمان را به دنبال دارد؛ زيرا كاركنان متعهد و خود ساخته ، بهتر و بيش تر از ديگران كار مى كنند، و وظايف محوله را به شايستگى انجام مى دهند.
٢ - پرداخت حقوق كافى باعث مى شود كه كاركنان ، گرفتار فساد اقتصادى و مالى ، مانند رشوه خوار يا اختلاس و سرقت نگردند؛ زيرا اين گونه انحرافات اغلب از فشار مادى و كمبود هزينه زندگى فرد تاءمين شود، حاضر نخواهد شد حيثيت و شرف خود را به خاطر چيزى كه نيازى به آن نداشته به مخاطره اندازد.
٣ - در صورتى كه نياز مالى كاركنان برآورده شود، مسئولان و مديران دليل كافى و قاطع براى برخورد با تخلفات آنان داشته و كاركنان هيچ گونه بهانه اى براى تخلف ، سهل انگارى يا مخالفت ندارند.
دلجويى از كاركنان و رسيدگى به آنان كاركنان سازمان ها و مؤ سسات ، همانند ديگر افراد اجتماع در زندگى روزمره خود با مشكلات و تنگناهايى دست به گريبان خواهند شد كه حل و فصل برخى از آن ها نياز به مساعدت فكرى و مادى ديگران دارد؛ و بى ترديد در اين گونه موارد انتظار دارند كه سازمان و مديران ، خود را در مشكلات آن ها شريك دانسته و در حل آن مشكلات به آن ها كمك كنند. بنابراين ، گاه شرايطى پيش مى آيد كه لازم است مديران نسبت به امور كاركنان و دلجويى از آنان ، و كمك به حل مشكلات آن ها همت گمارند.
توجه و رسيدگى به امور كاركنان ، و دلجويى از آنانتاءثير شگرفى در روحيه آن ها و افزايش انگيزه آنان براى تلاش و كوشش در جهت دستيابى به اهداف سازمان دارد. وقتى كاركنان احساس كنند كه مديران سازمان قدردان زحمات و تلاش هاى آنان بوده و خود را تنگناها و گرفتارى هاى آن ها شريك مى دانند، با دلگرمى و انگيزه بيش ترى در سازمان كار مى كنند، و حداكثر تلاش خود را براى دستيابى به اهداف و ماءموريت هاى سازمان به كار خواهند گرفت .
حضرت على (ع ) توجه مالك اشتر را به اين جلب كرده و مى فرمايد:
تفقد من اءمورهم ما يفقد الوالدان من ولدهما؛(٤٢) به كارهاى آنان رسيدگى كن ، همچنان كه پدر و مادر به كار فرزندانشان رسيدگى مى كنند.
آن حضرت در اين قسمت از عهدنامه ، مالك را موظف به رسيدگى به امور كارگزاران و دلجويى از آنان مى كند، آن طور كه پدران و مادران از فرزندان خود دلجويى كرده و به امور آنان رسيدگى مى كنند؛ آن طور كه پدران و مادران از فرزندان خود دلجويى كرده و به امور آنان رسيدگى مى كنند؛ چرا كه اگر مدير، به امور كاركنان خود توجه نداشته و از آنان دلجويى نكند، آنان نيز انگيزه خود را از دست مى دهند، و از تلاش و كوشش در انجام وظايف و ماءموريت ها دلسرد خواهند شد.
ارتباط مستقيم با زيردستان هر گاه مدير بخشى از وقت خود را در هفته يا در روز بهملاقات و ارتباط مستقيم با زيردستاناختصاص دهد، متضمن دو فايده بزرگ است :
اول : مدير از اين طريق مى تواند ازنيازها، مشكلات و گرفتارى هاى زير دستانخود آگاه شود، و براى حل آن ها در حد توان اقدام كند؛ و بدين وسيله انگيزه و روحيه كاركنان را براى تلاش و كوشش بيش تر تقويت نمايد.
دوم : علاوه بر آشنايى با مشكلات كاركنان ، مدير مى تواند بدين وسيله ازمشكلات سازماننيز آگاهى يافته و با اقدام براى حل و فصل آن ها، موفقيت و پيشرفت سازمان را تضمين نمايد.
همان گونه كه ارتباط و پيوند مستقيم مدير با كاركنان مى تواند در حل مشكلات سازمان و كاركنان كارساز باشد و بر ميزان موفقيت و پيشرفت سازمان بيفزايد،جدايى و عدم ارتباط مدير و كاركناننيز مى تواند پيامدهاى ناگوارى به دنبال داشته باشد. فاصله گرفتن مديران از كاركنان باعث مى شود كه آنان از وضع كاركنان و اوضاع سازمان بى اطلاع باشند؛ و در نتيجه ، اظهار نظرها و تصميم گيرى هاى آنان از اعتبار و دقت لازم برخوردار نباشد؛ چرا كه اصولا تصميم گيرى هر گاه بدون اطلاع از واقعيت هاى آنان از اعتبار و دقت لازم برخوردار نباشد؛ چرا كه اصولا تصميم گيرى هر گاه بدون اطلاع از واقعيت ها باشد، عقلايى و مقبول نخواهد بود، و راه را براى انحراف از اهداف و ماءموريت ها همواره خواهد ساخت .
امام على (ع ) به مالك اشتر دستور مى دهد كه با مردمارتباط مستقيمداشته باشد، از نزديك به حرف ها و نقطه نظرهاى آن ها گوش سپارد و از فاصله گرفتن از آنها بپرهيزد. آن حضرت مى فرمايد:
فلاتطولن احتجابك عن رعيتك ؛(٤٣) مبادا به مدت طولانى خود را از مردم دور نگاه دارى !.
عدالت عدالت يكى از صفات خداوند متعال است كه پيامبران و اولياى الهى ، مناديان راستين آن بوده و مردم را براى بر پا داشتن آن دعوت مى كردند. پيامبر گرامى اسلام (ص ) همانند ساير پيامبران ، از سوى خداوند متعال ماءمور شده است كه عدالت را در جامعه بر پا دارد. خداوند متعال عدالت را از همه چيز به تقوا و پرهيزكارى نزديك تر دانسته ، و همه دينداران و مؤ منان را به بر پا داشتن عدالت و انصاف دعوت مى كند، اگر چه اين كار به ضرر و زيان خود يا بستگانشان باشد.
خداوند متعال ، عدالت پيشگان و دادگران را دوست دارد؛ و كسى كه محبوب خدا باشد. آبشار عنايات الهى بر جانش سرازير شده و صفات خدايى در وجودش تجلى مى كند. يكى از ويژگى هاى بر جسته ام على (ع ) عدالت بود. آن حضرت در همه كارها حتى در ساده ترين و كوچك ترين امور نيز عدالت را در نظر داشت . عدالت سراسر وجود على (ع ) را فرا گرفته بود؛ از انديشه ، سخن ، عمل ، حكومت ، مديريت حضرتش گرفته ؛ تا قضاوت ، مردمدارى و پيوندهاى خانوادگى و اجتماعى او. عدالت امام (ع ) آن قدر دقيق و عميق بود كه مى فرمايد:به خدا سوگند اگر هفت اقليم را با آنچه زير آن ها است به من دهند تا خدا را نافرمانى كنم و يك پوسته جو را از مورچه اى به ناروا بستانم ، چنين نخواهم كرد.(٤٤)
امام على (ع ) علاوه بر اين كه خود در تمام جنبه هاى مديريتى ، حكومتى و... عدالت را پياده مى كرد، كارگزاران خويش را نيز به اين مهم توصيه و سفارش مى نمود؛ در بخش هايى از عهد نامه مالك اشتر، وى را به رعايت دستور داده و مى فرمايد:
و ليكن احب الاءمور اليك اوسطها فى الحق واعمها فى العدل؛(٤٥) بايد محبوب ترين كارها نزد تو امورى باشد كه معتدل ترين آن ها در حق ، و فراگيرترين آن ها در عدالت است.

۱

مديريت علوي اعتدال و ميانه روى اعتدال و ميانه روىاز مسائل مهم ، به ويژه در مديريت و هدايت مجموعه هاى سازمانى است . پرهيز از افراط و تفريط ضرورتى است كه بدون توجه به آن نمى توان سازمان را به خوبى اداره كرده و به سوى دستيابى به اهداف از پيش تعيين شده ، رهنمون شد. برنامه هاى دين اسلام بر اصل مهماعتدالاستوار است . هيچ برنامه اى بدون توجه به اين اصل و پرهيز از هر گونه تندروى يا كند روى ، به نتيجه مطلوب نخواهد رسيد.
بررسى اجمالى سيره مديريتى و حكومتى امام على (ع ) مبين آن است كه ايشان در تمام مراحل زندگى ، به ويژه در مديريت جامعه اسلامى همواره به اصل اعتدال و ميانه روى پايبند بوده ، و به شدت از افراط و تفريط اجتناب مى كرد. علاوه بر اين ، كارگزاران خويش را سفارش مى كرد كه كارهاى خود را بر مبناى اصل مهم اعتدال و ميانه روى استوار كنند، و هرگز در اداره امور به وادى افراط و تفريط كشيده نشوند.
اصولا اعتدال و ميانه روى مساءله اى عقلى است ، و به حكم عقل اين نكته دريافت مى شود كه بهترين راه انجام دادن كارها، اعتدال و ميانه روى است ؛ و هيچ گاه با افراط و تفريط نمى توان كارها را به سامان رساند، و به اهداف دست يافت . بر اين اساس ، امام على (ع ) از سويى توصيه به اعتدال كرده و مى فرمايد:
عليك بالقصد فى الامور؛(٤٦) در كارها ميانه رو و معتدل باش؛ و از ديگر سو افراط و تفريط را نشانه و نتيجه نادانى دانسته و مى فرمايد:
لاترى الجاهل الا مفرطا او مفرطا(٤٧) جاهل را نمى بينى مگر اين كه يا افراط مى كند يا تفريط.
فصل دوم : برنامه ريزى تعريف برنامه ريزى برنامه ريزى، مانند پلى ، زمان حال را به آينده مربوط مى كند. هر كس ‍ مى تواند با برنامه ريزى و تعيين اهداف مورد نظر و پيش بينى راه هاى دستيابى به آن ها، در جهتى صحيح حركت نموده و به موفقيت لازم دست يابد.
برنامه ريزى ، يكى از اركان اصلى سازمان ها بوده و ادامه حيات سازمان و دستيابى به نتايج مورد نظر، بدون داشتن برنامه اى مشخص ، غير ممكن مى نمايد. فقدان برنامه ريزى در سازمان با عدم توفيق سازمان و شكست آن در ماءموريت هاى محول شده ملازم است .
نويسندگان و صاحب نظران مديريت ، هر كدام تعريف خاصى از برنامه ريزى ارائه داده اند.پيتر دراكر(٤٨) يكى از صاحب نظران بنام مديريت ، برنامه ريزى را اين گونه تعريف مى كند:
برنامه ريزى فرايند مستمرى است از تصميمات استراتژيك با در دست داشتن بهترين اطلاعات ممكن نسبت به آينده . برنامه ريزى سازماندهى منظم تلاش هاى لازم براى انجام اين تصميمات و ارزيابى و نتايج به دست آمده با انتظارات ، از طريق فرايند باز خو مى باشد.(٤٩)
جيمز استونر(٥٠) وادوارد فريمن(٥١) دو تن ديگر از صاحب نظران مديريت نيز برنامه ريزى را چنين تعريف مى كنند:
برنامه ريزى ، فرايند تعيين اهداف و راه هاى مناسب براى به دست آوردن آن اهدافسيريل هادسن(٥٢) معتقد است كه برنامه ريزى عبارت است از:ارائه راه هايى براى عمليات آينده كه متضمن نتايج معين با هزينه مشخص و در دوره زمانى معلوم باشد.(٥٣)
با تحليل اين تعاريف و تعاريف ديگرى كه در مورد برنامه ريزى ارائه شده است ، مى توان دو مطلب مهم را نتيجه گرفت :
نخست آن كه ، برنامه ريزى دو ركن اصلى دارد كه عبارت است از: تعيين اهداف و پيش بينى راه هاى دستيابى به آن ها.
دوم آن كه ، در برنامه ريزى بايستى دو نكته مهم همواره مورد نظر باشد: يكى داشتن دوره زمانى مشخص و ديگر داشتن بودجه و هزينه معين .
بنابراين ، مى توان برنامه ريزى را در يك عبارت مختصر و جامع اين گونه تعريف كرد:
برنامه ريزى عبارت است ازتعيين اهداف و پيش بينى راه هاى دستيابى به آن ها در دوره زمانى مشخص و با هزينه معين.
اهميت و ضرورت برنامه ريزى برنامه ريزىبه عنوان اصلى از اصول اساسى مديريت ، يكى از وظايف مهم و حياتى مديران بوده و نقش بسيار مهمى در موفقيت و پيشرفت سازمان ها، و كارآيى و اثر بخشى مديران دارد. مديران همواره تلاش مى كنند تا كارآيى و اثر بخشى خود و سازمان شان را افزايش دهند. بى ترديد تلاش آن ها بدون توجه به مساءله برنامه ريزى به نتيجه مطلوب نخواهد رسيد؛ چرا كه اگر در سازمان برنامه ريزى صورت نگيرد و برنامه هاى صحيح و دقيق طراحى نشود، بدين معناست كه اهداف سازمان و نيز راه ها و ابزار مناسب براى دستيابى به آن ها مشخص نشده است ؛ و آن گاه كه اهداف سازمان و راه هاى دستيابى به آن ها روشن و مشخص نشده باشد، اثر بخشى و كارآيى به هيچ وجه تحقق نخواهد يافت .
ضرورت برنامه ريزى قبل از دست زدن به هر كار، و اهميت ويژه آن امرى عقلانى است ؛ و روشن است كه اقدام به هر كار، بدون بررسى جوانب مختلف و برنامه ريزى براى آن ، نشان دهنده نقصان عقل و يا عدم بهره گيرى صحيح و مناسب از اين نعمت بزرگ الهى است .
امام على (ع )، عقلى بودن مساءله برنامه ريزى را مورد تاءكيد قرار داده و مى فرمايد:
لاعقل كالتدبير؛(٥٤) هيچ عقلى مثل تدبير نيست.
هيچ چيز مانند برنامه ريزى نشان دهنده خردمند بودن فرد نيست . امام (ع ) در اين سخن ، برنامه ريزى صحيح و مناسب را محكم ترين و روشن ترين دليل بر خردمندى انسان و كامل بودن عقل او دانسته و در يكى از سخنان گهربار خود، به عقلانى بودن مساءله برنامه ريزى اشاره كرده و مى فرمايد:
من العقل مجانبة التبذير و حسن التدبير؛(٥٥) دورى از تبذير و برنامه ريزى خوب ، نشانه خردمندى است.
توجه نكردن به اين مساءله مهم و گوش نسپردن به نداى عقل در ضرورت برنامه ريزى قبل از آغاز هر كار، مى تواند پيامدهاى ناگوارى براى سازمان به دنبال داشته باشند؛ و اگر در كارهاى مهم و سرنوشت ساز سازمان نيز اين بى توجهى وجود داشته باشد و برنامه ريزى صورت نگيرد، ناكامى ، شكست ، و فرو پاشى سازمان غير قابل اجتناب خواهد بود.
البته بايد توجه داشت كه صرف برنامه ريزى ، مطلوب نبوده و موجب موفقيت نمى شود؛ بلكه برنامه اى مى تواند موجبات موفقيت و پيشرفت سازمان را فراهم كند كهاصولى،منطقىومناسب با امكانات و شرايط سازمانطراحى شده باشد.
برنامه ريزى غير اصولى و نامناسب نه تنها كمكى به ارتقا و پيشرفت سازمان نمى كند؛ بلكه مى تواند موجب شكست ، ناكامى ، و حتى فرو پاشى سازمان شود.
امير مؤ منان ، على (ع ) در تبيين اين نكته مهم مى فرمايد:
سوء التدبير، سبب التدمير؛(٥٦) بدى (و نامناسب بودن ) برنامه ريزى ، موجب فرو پاشى است.
همچنين آن حضرت ، سوء تدبير را سبب پيش افتادن نابودى و هلاكت دانسته و مى فرمايد:
من ساء تدبيره تعجل تدميره ؛(٥٧) هر كس كه تدبيرش بد باشد، نابوديش زودتر است.
آثار و فوايد برنامه ريزى برنامه ريزى علاوه بر اين كه نقشهدايت كردن و راهنمايىرا در سازمان به عهده دارد، به مديران سازمان ها اين امكان را مى دهد كه از منابع و امكانات سازمان به صورت مناسب و بهينه استفاده نمايند. برنامه ريزى مى تواند در تصميم گيرى درست ، مديران را يارى داده و با شناسايى به موقع فرصت ها، و عوامل تهديد كننده سازمان ، مديران را در استفاده صحيح از فرصت ها و مقابله به موقع در برابر تهديدها كمك كند.
امير مؤ منان على (ع ) به موارد متعددى از فوايد برنامه ريزى و آثار مثبت آن اشاره كرده است كه برخى از آن ها را به اختصار توضيح مى دهيم :
١. جلوگيرى از اشتباه و لغزش از فوايد مهم برنامه ريزى در سازمان اين است كه به مديران كمك مى كند تا در مورد كارهايى كه بايستى در سازمان انجام پذيرند،بررسى و مطالعه كافىنموده ؛ جوانب مختلف و آثار و پيامدهاى آن ها را پيش بينى كنند، و بدين وسيله سازمان را از لغزش و اشتباه ، مصون و محفوظ نگه دارند.
لغزش و خطا در سازمان ها زمانى رخ مى دهد كه سازمان ها نسبت به كارى كه مى خواهند انجام دهند، آگاهى و اطلاعات كافى نداشته و عواقب و سرانجام كار را به درستى پيش بينى نكرده باشند. بنابراين ، برنامه ريزى مانع گرفتار شدن سازمان در لغزش و اشتباه خواهد شد؛ زيرا برنامه ريزى مستلزم آن است كه سازمان قبل از اقدام به كار، آن را مورد مطالعه قرار داده باشد؛ آثار و عواقب ناشى از انجام دادن آن ها را پيش بينى كرده و آگاهانه كار را آغاز كند. اين مساءله باعث خواهد شد تا سازمان از غلتيدن در لغزش ها و اشتباهات در امان باشد.
اين نكته در مديريت علوى تاءكيد شده ، آن جا كه امام (ع ) مى فرمايد:
التدبير قبل الفعل يؤ من العثار؛(٥٨) تدبير و برنامه ريزى قبل از كار، باعث مصونيت از لغزش و خطا است.
٢. افزايش بهره ورى سازمان همواره تلاش مى كند كه از منابع و امكانات خود به صورت مناسب و بهينه استفاده كند. محدوديت منابع و امكانات سازمان ، ضرورت اين تلاش را دو چندان كرده ، و توجه مديران سازمان را به اين نكته جلب مى كند كه بايد همواره سعى كنند تا از منابع موجود سازمان به نحو شايسته و مطلوب استفاده نمايند. بديهى است كهاستفاده بهينه و بهره ورى مناسباز امكانات سازمان ، زمانى ميسر خواهد شد كه مديران براى استفاده درست از منابع و امكانات آن ، و تخصيص منابع به بخش هاى مختلف سازمان ، به صورت دقيق و منسجم برنامه ريزى كنند تا بتواند از هدر رفتن منابع و امكانات موجود جلوگيرى نمايند؛ زيرا در سايه برنامه ريزى مؤ ثر و كارآمد است كه مى توان از امكانات و توانايى هاى بالفعل و بالقوه سازمان را به درستى شناخته و براى بهره ورى مناسب از آن ها تلاش ‍ نمود.
بنابراين ، برنامه ريزى ، بهره ورى سازمان را افزايش داده و به سازمان و مديران آن كمك مى كند كه از منابع و امكانات موجود به صورت مطلوب و مناسب استفاده كنند و دچار كمبود و فقر منابع و امكانات نشوند.
امير مؤ منان (ع ) در يكى از بيانات خود، اين حقيقت را متذكر شده و مى فرمايد:
لافقر مع حسن تدبير؛(٥٩) با برنامه ريزى نيكو، فقر (و كمبود امكانات ) وجود نخواهد داشت.
از اين سخن استفاده مى شود كه برنامه ريزى نه تنها از هدر رفتن منابع و امكانات موجود و سازمان جلوگيرى مى كند؛ بلكه باعث مى شود كه سازمان ، به جذب امكانات و منابع ديگر بپردازد؛ زيرا هر سازمان علاوه بر منابع موجود و بالفعل خود، منابع بالقوه اى نيز دارد كه تنها با برنامه ريزى دقيق و اصولى مى تواند آن ها را به دست آورد، و ميزان بهره ورى را تا حد زيادى افزايش دهد.
روشن است كه منابع و امكانات ، تاءثير فراوانى بر كارآيى و اثر بخشى سازمان دارد، و هر چه منابع و امكانات بيش ترى در اختيار سازمان باشد، ميزان موفقيت و پيشرفت سازمان نيز افزايش خواهد يافت ؛ ليكن آنچه بيش از وجود منابع و امكانات مى تواند سازمان را يارى رساند، استفاده بهينه و بهره ورى مناسب از امكانات موجود است . اين نكته اى است كه امام على (ع ) در يكى ديگر از سخنان خود آن را متذكر شده و مى فرمايد:
القليل مع التدبير اءبقى من الكثير مع التبذير؛(٦٠) (امكانات كمى كه با تدبير مورد استفاده قرار گيرد، از (امكانات ) بسيارى كه با اسراف همراه باشد ماندگار است.
امير مؤ منان (ع ) در يكى از سخنان خود، برنامه ريزى صحيح و اصولى را زمينه ساز افزايش امكانات و سود آورى ؛ و سوء تدبير را موجب از دست رفتن امكانات و سرمايه فراوان دانسته و مى فرمايد:
حسن التدبير ينمى قليل المال و سوء التدبير يفنى كثيره؛(٦١) برنامه ريزى خوب ، مال (و امكانات ) كم را افزايش مى دهد، و برنامه ريزى بد اموال (و امكانات ) زياد را از بين مى برد.
بنابراين ، توجه ويژه مديران سازمان بايستى به برنامه ريزى مناسب و صحيح براى استفاده بهينه و مناسب از امكانات معطوف باشد، نه به داشتن بيش از حد امكانات و منابع ، و اسراف و زياده روى در استفاده از آن ها.
٣. مقابله با تهديدات از جمله و آثار مثبت آينده نگرى و برنامه ريزى ،مقابله با تهديدهاو عكس العمل مناسب در مقابل آن ها، و نيز در امان ماندن از عواقب و پيامدهاى ناخوشايند آن است .
در بيان امير مؤ منان على (ع ) اين فايده مهم تذكر داده شده است :
بالنظر فى العواقب تؤ من المعاطب؛(٦٢) با نگريستن در پيامدها (ى كارها)، ايمنى از هلاكت ها حاصل مى شود.
برنامه ريزى و آينده نگرى علاوه بر اين كه سازمان را در استفاده مناسب از فرصت هاى پيش آمده ، كمك مى كند، به سازمان اين امكان را مى دهد كه براى مقابله درست و خردمندانه با خطراتى كه موجوديت و يا اهداف اصلى سازمان را مورد تهديد قرار مى دهد، آمادگى لازم را داشته باشد؛ زيرا از كارهاى مهم و گام هاى اصلى در فرايند برنامه ريزى ، شناسايى درست مشكلات و خطراتى است كه احتمالا سازمان را تهديد كرده و براى سازمان خطرساز مى باشند. از اين رهگذر سازمان مى تواند به صورت صحيح و اصولى به مقابله با آن ها پرداخته ، و از پيامدهاى ناگوار و ناخوشايندى كه ممكن است براى سازمان پيش آيد، جلوگيرى كند.
٤. كمك به تصميم گيرى اثر بخش از ديگر آثار برنامه ريزى و آينده نگرى ،كمك به تصميم گيرى اثر بخشاست . موفقيت و مؤ ثر بودن تصميم گيرى به عوامل بسيارى بستگى دارد؛ ليكن يكى از مهم ترين عوامل مؤ ثر در موفقيت تصميم گيرى ، برنامه ريزى و آينده نگرى قبل از اقدام به تصميم گيرى است ؛ چرا كه عبارت است از:تعيين اهداف سازمانى و پيش بينى راه هاى دستيابى به آن ها.
بديهى است كه دانستن اهداف سازمان و آشنايى با راه هاى به دست آوردن آن ها، ابهامات فرايند تصميم گيرى را از بين مى برد. در نتيجه تصميم گيرى آسان تر شده ، و نقاط قوت و ضعف آن شفاف مى شود، و ميزان انحرافات ناآگاهانه تصميم ها از اهداف و سياست هاى كلى سازمان ، تا حد زيادى كاهش مى يابد.
اين مساءله علاوه بر اين كه بيانگر ارزش و اهميت خاص برنامه ريزى است ، نشان دهنده رابطه عميق ميان تصميم گيرى و برنامه ريزى مى باشد.
امير مؤ منان على (ع ) در تبيين رابطه ميان تصميم گيرى و برنامه ريزى مى فرمايد:
اءصل العزم الحزم و ثمرته الظفر؛(٦٣) اساس تصميم گيرى ، دور انديشى ؛ و نتيجه آن پيروزى است.
از اين كلام امام (ع ) استفاده مى شود كه تصميم گيرى در صورتى موفقيت آميز و اثر بخش است ، و موفقيت و پيشرفت سازمان را در پى خواهد داشت ، كه همگام با برنامه ريزى باشد، و قبل از اتخاذ تصميم ، دور انديشى و آينده نگرى هاى لازم نسبت به آن صورت گرفته باشد.
٥. آرامش درونى برنامه ريزى اصولى و صحيح موجباطمينان و آرامش قلبىشده و از بروز بسيارى از ناهنجارهاى رفتارى و آشفتگى ها و اضطراب هاى روحى جلوگيرى مى كند؛ زيرا با برنامه ريزى دقيق است كه مى توان ، تمام ابعاد و زواياى مساءله مورد نظر را بررسى كرد، و با آگاهى كامل و پيش بينى عواقب كار، آرامش و اطمينان قلبى پيدا نمود، و در نتيجه ، اضطراب از چگونگى پيشرفت كار و ترس از تهديدهاى احتمالى از ميان خواهد رفت ، و يا به حداقل ممكن كاهش خواهد يافت .
حضرت على (ع ) يكى از آثار ارزشمند آينده نگرى را همين نكته دانسته و مى فرمايد:
النظر فى العواقب تلقيح للقلوب ؛(٦٤) آينده نگرى (و برنامه ريزى ) براى آينده اطمينان و آرامش دل ها را به همراه دارد.
بى ترديد، اصلى ترين و حياتى ترين عناصر سازمان ، نيروهاى انسانى سازمان هستند، و اگر سازمانى براى كارها و رسيدن به اهداف خود داراى برنامه و راه كارهاى مشخصى باشد، نيروهاى انسانى سازمان ، يعنى مديران و كاركنان ، با آرامش و اطمينان بيش ترى به كار مى پردازند و دچار اضطراب و سر در گمى نمى شوند؛ در نتيجه استمرار فعاليت آن ها با رضايت و اطمينان بيش ترى است ؛ و در اين صورت و موفقيت و اثر بخشى سازمان تا حد زيادى افزايش مى يابد.
٦. كمك به حل مشكلات سازمان وجود مشكلات مختلف در سازمان امرى طبيعى بوده ؛ و هر سازمان به تناسب اهداف خود، با مسائل مختلفى رو به رو است . اگر سازمان قبلا مشكلات خود را پيش بينى كرده باشد، و يا هنگام مواجهه با آن ها داراى طرح و برنامه مشخص باشد، ميزان موفقيت آن در حل مسائل و مشكلات ، افزايش خواهد يافت . متقابلا اگر سازمان در رويارويى با مشكلات و نيز براى حل و فصل مسائل جارى ، برنامه ريزى اصولى و چاره انديشى منطقى نداشته باشد، در مشكلات غوطه ور شده و از حل آن ها عاجز و ناتوان خواهد ماند.
امام على (ع ) در تبيين اين نكته مى فرمايد:
الا و من تورط فى الامور من غير نظر فى العواقب فقد تعرض لمفدحات النوائب؛(٦٥) همانا كسى كه بدون عاقبت انديشى در كارها وارد شود، قطعا خود را در معرض مصيبت ها و مشكلات سنگين قرار داده است.
بر اين اساس ، يكى از مزاياى برنامه ريزى اين است كه مشكلات آينده سازمان را پيش بينى كرده ، و براى مقابله درست و مناسب با آن ها، راه كارهايى ارائه مى دهد؛ و از گرفتار شدن سازمان در مشكلات سازمانى پيشگيرى مى كند.
٧. مصونيت از پشيمانى از ديگر آثار مثبت برنامه ريزى و آينده نگرى ،مصونيت فرد و سازمان از ندامت و پشيمانىاست .
امير مؤ منان ، على (ع ) مى فرمايد:
التدبير قبل العمل يؤ من الندم ؛(٦٦) برنامه ريزى قبل از انجام كار، از پشيمانى در امان نگه مى دارد.
اگر قبل از انجام دادن هر كار، جوانب و زواياى گوناگون آن بررسى شود، و براى انجام درست و منطقى آن برنامه ريزى مناسبى صورت پذيرد، مقصد نهايى مشخص گردد و راه هاى دستيابى به اهداف و نيز امكانات و منابع لازم براى رسيدن به هدف پيش بينى شود؛ احتمال موفقيت و دستيابى به اهداف و مقاصد، افزايش يافته ، ميزان خطا و اشتباه كاهش مى يابد؛ و در نتيجه فرد يا سازمان دچار پشيمانى نخواهد شد. متقابلا هر گاه فرد يا سازمان بدون تفكر در ابعاد مختلف كارها و فعاليت هاى خود، اقدامات عملى را شروع ، و خود را مشغول كارهايى نمايد كه در زواياى مختلف آن ها بررسى و مطالعه لازم صورت نگرفته ، و آن فعاليت ها در برنامه اى كلى تعريف نشده باشد، بى گمان دچار سر در گمى شده ، در صد خطا و اشتباه آن زياد مى شود و پشيمانى در نتيجه چنين سهل انگارى هايى دور از انتظار نخواهد بود.
عناصر اصلى برنامه ريزى چنان كه گفته شد، برنامه ريزى عبارت است از:تعيين اهداف و پيش ‍ بينى راه هاى دستيابى به آن ها در دوره زمانى مشخص و با هزينه معين. همچنين بيان شد كهتعيين هدفوپيش بينى راه ها و امكانات لازم براى رسيدن به مقصود، دو عناصر اساسى در فرايند برنامه ريزى بوده و نقش مهمى در آن دارند.
پيتر دراكر(٦٧) معتقد است كه بايد عملكرد يك مدير با دو معيار اثر بخشى(٦٨) (توانمندى در انتخاب موضوعات و مسائل صحيح و مناسب )؛ و كارآيى(٦٩) (توانايى در انجام دادن كارها به صورت شايسته و مناسب ) مورد ارزيابى و قضاوت قرار گيرد.دراكربر اين باور است كه از ميان اين دو معيار، اثر بخشى خيلى مهم تر است ؛ زيرا اگر هدف هاى نادرستى انتخاب شده باشند، با هيچ ميزان از كارآيى نمى توان آن را جبران كرد. اين دو معيار، همان دو جنبه اساسى برنامه ريزى هستند، يعنىتعيين اهداف درستو سپسانتخاب راه درستبراى دستيابى به اين اهداف .(٧٠)
بنابراين ، مى توان گفت كه ترسيم هدف ، و پيش بينى و انتخاب راه دستيابى به آن ، دو ركن اصلى برنامه ريزى هستند، و نقش حياتى در فرايند برنامه ريزى دارند. به منظور آشنايى با زواياى مختلف اين دو مساءله و پى بردن به اهميت آن ها، در اين قسمت ، به صورت مشروح به تبيين آن ها مى پردازيم :
١. تعيين هدف اولين نكته مهم و حياتى در فرايند برنامه ريزى ،تعيين هدف يا اهدافاست . اهداف ، عنصر اصلى برنامه ريزى بوده و برنامه ها براى دستيابى به آن طراحى و سپس اجرا مى شوند. تمام كارها و وظايف مديران سازمان ، اعم از برنامه ريزى ، تصميم گيرى ، سازماندهى و كنترل ، به منظور دستيابى به اين اهداف است . پس ، اهداف ، مبناى برنامه ريزى ، و هسته اصلى تمام وظايف و كارهاى مديران هستند. همچنين اهداف سازمانى به فعاليت ها، تلاش ها و حركت سازمان جهت داده و آن ها را در مسير معين و مشخصى رهنمون مى شوند.
برخى از صاحب نظران و نويسندگان مديريت ،اهدافو نقش آن ها را در سازمان اين گونه تبيين مى كنند.اهداف دقيقا مشخص مى كنند كه سازمان به كجا مى خواهد برود و چه چيزى را بايد به دست آورد. همچنين اهداف به مديران اين امكان را مى دهند تا برنامه هايى را طراحى كنند كه به رسالت سازمان را به واقعيت تبديل كنند.(٧١)
در واقع بايد گفت كه هدف سازمان ، نوعى وضعيت مطلوب و مورد نظر است كه سازمان قصد دستيابى به آن ها را دارد. در اين زمينه نقش اصلى مديريت ارشد سازمان ، تعيين اهداف عالى و استراتژى هاى سازمان ، و ايجاد شرايط و محيطى مناسب براى اجراى اين استراتژى ها در جهت رسيدن به اهداف مى باشد. به منظور سنجش اثر بخشى سازمان ، بايد هدف هاى مورد نظر سازمان شناسايى ، سپس عملكرد آن سنجيده و ارزيابى شود؛ زيرا اثر بخشى سازمان عبارت است از درجه يا ميزانى كه سازمان به هدف هاى مورد نظر خود نزديك مى شود. بنابراين ، همه سازمان ها بايد در مرحله اى از زمان تعيين كنند كه تا چه اندازه در جهت رسيدن به اهدافشان عمل كرده و تا چه ميزان به موفقيت دست يافته اند.
از روش هاى شناخته شده در تعيين اهداف سازمانى كه از دهه ١٩٥٠ ميلادى تاكنون از آن استفاده شده ،مديريت بر مبناى هدف(٧٢) است ، كهپيتر دراكر(٧٣) آن را طراحى كرده است . اين روش مديريت بر اساس فلسفهمشاركت كاركناناستوار است . مشاركت كاركنان باعث تقويت ارتباط ميان مديران و كاركنان شده و در نتيجه انگيزه شغلى آنان را افزايش خواهد داد. بنابراين ، مديريت بر مبناى هدف ، به تشخيص ‍ بسيار خوب و روشن ، و برقرارى ارتباط بين مديران و كاركنان نياز دارد.
روش مديريت بر مبناى هدف ، عملا نيز بر اين نكته تاءكيد دارد كه هر قدر سازمان ها در رسيدن به اهدافشان نزديك تر باشند، اثر بخش تر هستند.
اگر هدف هاى سازمان مشخص نشود، مسير حركت سازمان روشن نخواهد شد، و زمانى كه مسير حركت سازمان و جهت فعاليت هاى آن مشخص ‍ نباشد، ابهام و سر در گمى سازمان فرا گرفته و كاركنان دچار بلاتكليفى خواهند شد. بى ترديد اين مساءله ، كاهش ميزان اثر بخشى سازمان را به دنبال دارد.
در مورد ضرورت تعيين هدف ، و مشخص كردن اهداف سازمانى ، مى توان به سيره عملى امير مؤ منان حضرت على (ع ) استناد كرد. آن حضرت در دوران كوتاه حكومت ظاهرى خويش ، هر گاه فردى به عنوان زمامدار و كارگزار خود به منطقه اى اعزام مى كرد، انتظارات خود را به صورت دقيق به اطلاع آن شخص مى رساند، و اهدافى را كه بايد براى دستيابى به آن ها تلاش كند، مشخص مى كرد. آن حضرت اهداف و وظايف اصلى را به صورت روشن و دقيق تبيين ، و معمولا آن ها را مكتوب مى كرد و به صورت نامه اى در اختيار كارگزاران مناطق و شهرهاى مختلف و يا فرماندهان لشكر خود قرار مى داد.
در منابع روايى و متون تاريخى ، موارد بسيارى از اين نامه ها ذكر شده است . در كتاب شريف نهج البلاغه نيز چند مورد از اين نامه ها وجود دارد كه كامل ترين و جامع ترين آن ها، نامه اى است كه حضرت (ع ) خطاب بهمالك اشتر نخعى، زمانى كه تصميم گرفت او را به عنوان استاندار مصر منصوب نمايد، نوشته است . آن حضرت در اين نامه مفصل - كه بهعهد نامه مالك اشترمعروف است - اهداف اصلى و انتظارات اساسى خود را از مالك ، روشن و مشخص كرده و به صورت مشروح و جامع ، وظايف و اختيارات او را ذكر كرده است .
ايشان در بخش اول اين نامه ، اهداف كلى ، و وظايف اصلى را مطرح كرده و مى فرمايد:
هذا ما اءمر به عبدالله على اءمير المؤ منين مالك بن الحارث الاشتر فى عهده اليه حين ولاه مصر، جباية خراجها و جهاد عدوها و استصلاح اءهلها و عمارة بلادها؛(٧٤) اين فرمان بنده خدا، على ، امير مؤ منان ، به مالك بن حارث اشتر است ، هنگامى كه او را والى مصر گردانيد، تا خراج آن ديار را گرفته ، و با دشمنان آن پيكار كند، و كار مردم را سامان داده و شهرهاى آن را آباد سازد.
امام على (ع ) در اين قسمت از نامه ، مبناى اصلى انتصاب و اعزام مالك اشتر را به مصر، گرفتن ماليات ، جنگ با دشمنان ، ساماندهى كار مردم و آباد ساختن شهرهاى آن منطقه اعلام كرده ؛ و در ادامه نامه ، وظايف مالك اشتر، و روش ها و دستور العمل هاى لازم جهت دستيابى به آن ها را توضيح داده است .
ضرورت و اهميت تعيين هدف هدفعبارت است از:نقطه اى كه تمام فعاليت هاى سازمان ، معطوف به آن بوده و همه تلاش ها و كوشش ها به منظور دستيابى به آن انجام مى گيرد. بر اين اساس ، هدف تعيين كننده مسير حركت و جهت اصلى سازمان بوده ، و نتيجه نهايى و مقصود غايى است كه سازمان مى خواهد به آن دست بيابد.
امكانات و منابع هيچ فرد و سازمانى نامحدود نيست ؛ از اين رو لازم است كه هر فرد و سازمان ، با در نظر گرفتن منابع ، امكانات و توانايى هاى خود و با توجه به شرايط مختلف سياسى ، اجتماعى ، اقتصادى و فرهنگى ، هدف يا اهداف مشخص و روشنى را براى خود تعريف ، و تمام فعاليت ها و تلاش هاى خود را در جهت دستيابى به آن اهداف هدايت كند.
امام على (ع ) اين نكته اساسى را تذكر داده و مى فرمايد:
ان راءيك لا يتسع لكل شى ء ففرغه للمهم؛ همانا انديشه تو گنجايش همه چيز را ندارد؛ پس آن را براى چيزهاى مهم فارغ نگه دار.
دلايل بسيارى براى اثبات ضرورت تعريف و تعيين هدف و اهميت ويژه آن در برنامه ريزى وجود دارد كه تنها به چند مورد از آن ها اشاره مى شود:
الف ) تعيين مسير حركت سازمان
از جمله دلايل ضرورتتعيين هدف در سازماناين است كه هدف ها، تعيين كننده جهت حركت سازمان و روشن كننده مسير تلاش هاى افراد و كاركنان سازمان مى باشند؛ وسازمان ها و افراد بدون داشتن هدف ، مبهوت و سر در گم مى مانند و در برابر تغييرات محيطى ، دست به تلاش و فعاليت مى زنند، بدون اين كه بدانند واقعا در پى كسب چه چيزى هستند. با تعيين هدف ها، افراد و سازمان ها مى توانند عوامل انگيزشى را تعيين ، و منبع الهام بخش را مشخص نمايند. اين كار به آن ها كمك مى كند تا بر موانع و محدوديت هايى كه بر سر راه آن هاست پيروز شوند.(٧٥)
امام على (ع ) در تبيين اهميت و ضرورت تعيين هدف ، يكى از دلايل ضرورت آن را ايجاد انگيزه در افراد دانسته و مى فرمايد:
بقدر الهمم تكون الهموم ؛(٧٦) تلاش ها و كوشش ها به اندازه اهداف و همت ها است.
بر اين اساس ، اگر اهداف روشن و مشخصى وجود داشته باشد، افراد و سازمان ها انگيزه بيش ترى براى تلاش و كوشش براى رسيدن به آن هدف خواهند يافت .
ب ) تمركز تلاش ها
هر شخص يا سازمان ، منابع و امكانات محدودى دارد كه مى تواند براى رسيدن به يك هدف و يا دسته اى از اهداف به كار بندد. با انتخاب يك هدف ، يا مجموعه اى از هدف هاى وابسته و مرتبط، مى توان راه به كار گيرى اين منابع كمياب را مشخص كرده و اولويت ها را تعيين نمود.(٧٧)
وقتى كه هدف هاى معين و روشنى براى سازمان تعريف شود، مسير حركت سازمان روشن شده و تمام تلاش ها معطوف به آن اهداف مى شود، و فعاليت هاى سازمان در جهت دستيابى به اهداف مورد نظر متمركز خواهد شد.تمركز تلاش ها و فعاليت هابه منظور دستيابى به اهداف خاص ، سازمان را از سر در گمى و پراكنده كارى نجات مى دهد، و راه روشنى را براى حركت آن مشخص خواهد كرد.
سازمان ها با محدوديت هاى مختلفى مواجه هستند؛ مثل محدوديت منابع و امكانات ، محدوديت نيروى انسانى ، محدوديت زمانى و محدوديت هاى ديگر، كه هر كدام به نوعى سازمان را با مشكل مواجه كرده و ضرورت روشن شدن اهداف و مسير حركت سازمان را نمايان مى سازند. امير مؤ منان على (ع ) در موارد متعددى ضرورت تمركز بر كارهاى مشخص و پرهيز از پراكنده كارى را تذكر داده است . آن حضرت در يكى از بيانات خويش بر اين مورد مى فرمايد:
دع ما لا يعنيك و اشتغل بمهمك الذى ينجيك(٧٨) آنچه را براى تو مهم نيست واگذار؛ و به كار مهمى مشغول باش كه موجب نجات تو خواهد شد.
بنابراين ، لازم است كه سازمان ، اهداف روشن و مشخصى را براى خود تعيين و تعريف كند، و تمام فعاليت هاى كاركنان خود را در جهت دستيابى به آن هدف ها سوق دهد.
ج ) تعيين چارچوب براى تصميم گيرى
تعريف و تعيين اهدافى روشن و مشخص براى سازمان باعث خواهد شد كه مديران سازمان ، مبناى مشخصى براى تصميم گيرى هاى خود داشته باشند. اگر مديران سازمان ،چارچوبى روشنبراى تصميم گيرى ترسيم كنند، از گام نهادن در تاريكى و سر در گمى نجات يافته ، تصميمات مناسب و مطلوبى اتخاذ خواهند كرد، و از اين رهگذر سازمان را به سوى موفقيت و پيشرفت ، رهنمون خواهند شد.
د) تعيين ميزان پيشرفت
يك هدف روشن و قابل سنجش كه مهلت مشخصى هم داشته باشد، به صورت يك استاندارد عملكرد در آمده ، و به افراد و مديران اين امكان را مى دهد كه ميزان پيشرفت خود را ارزيابى نمايند. از اين رو، اهداف ، بخش ‍ اصلى فرايند كنترل هستند؛ يعنى همان فرايندى كه اطمينان مى دهد كه فعاليت ها و برنامه ها در جهت دستيابى به اهداف قرار دارند.(٧٩)
هدف هاى سازمانى به صورت معيار و استانداردى عمل مى كنند كه مى توان به وسيله آن ها،ميزان پيشرفت و موفقيت سازمان و كاركنانآن را ارزيابى و اندازه گيرى كرد.
شرايط و ويژگى هاى هدف يكى از صاحب نظران و نظريه پردازان مديريت در توضيحاهداف و تبيين ويژگى هاى آنمى گويد:سازمان بايد اهداف نهايى داشته باشند، نه اهداف زودگذر. اهداف بايد مشخص بوده و خوب تعريف شوند تا كاركنان تصوير روشنى از آن ها به دست آورند. از جنبه انتزاعى بودن اهداف بايد فاصله گرفت.(٨٠)
از آن جا كه هدف ، در سازمان ها نقشى محورى بر عهده داشته و هدايت و راهبرى كليه تلاش هاى فرد و سازمان را بر عهده دارد، بايستى داراى خصوصيات و ويژگى هايى باشد كه بتواند اين نقش مهم را به بهترين شكل در سازمان ايفا كند. برخى از اين ويژگى ها و خصوصيات كه در سخنان ارزشمند امام على (ع ) مورد توجه قرار گرفته عبارتند از:
الف ) بزرگ و چالشى بودن
اولين ويژگى مهمى كه مى توان براى هدف ، ذكر كرد،عالى و چالشى بودنآن است ؛ چرا كه اهداف بزرگ ، انگيزه افراد را براى تلاش و كوشش بيش تر افزايش داده ، در نتيجه باعث خواهد شد كه سطح عملكرد افزايش پيدا كند.
داشتن اهداف عالى از مطالبى است كه در روايات و سخنان معصومان (ع ) مورد تاءكيد و سفارش قرار گرفته ، و شايد دليل اصلى اين همه تاءكيد آن باشد كه داشتن اهداف بزرگ ، باعث افزايش انگيزه افراد براى تلاش و كوشش ‍ بيش تر در جهت دستيابى به آن اهداف مى شود. امير مؤ منان على (ع ) در تبيين اين نكته مى فرمايد:
هموم الرجل على قدر همته ؛(٨١) تلاش و كوشش آدمى به اندازه هدف اوست.
بنابراين ، هر قدر كه اهداف پيش بينى شده ، بزرگ و عالى باشند، افراد انگيزه بيش ترى پيدا كرده ، و تلاشى دو چندان براى رسيدن به آن هدف ها از خود نشان خواهند داد؛ چرا كه دستيابى به اهداف بزرگ و عالى مشكل تر بوده و به تلاش و كوشش بيش ترى نياز دارد. در نتيجههر مقدار كه هدف ها مشكل تر باشند، عملكردها در سطحى عالى تر خواهند بود، و اگر يكى از كاركنان ، كار سخت و مشكلى را پذيرفت ، تقريبا آنچه از دستش بر مى آيد انجام خواهد داد تا به هدف مزبور برسد.(٨٢)
به عبارت ديگر؛ هر قدر كه هدف ها بزرگ تر و چالشى بوده و دستيابى به آن ها مستلزم تلاش و كوشش بيش ترى باشد، كاركنان سازمان تمام توانايى خود را براى رسيدن به آن به كار خواهند گرفت ، و اين مساءله باعث خواهد شد كه عملكرد افراد در سطح عالى و مورد قبول باشد.
امام على (ع ) مى فرمايد:
من كبرت همته كبر اهتمامه ؛(٨٣) هر كس كه هدفش بزرگ باشد، تلاش و كوشش او بسيار خواهد بود.
بنابراين ، مى توان گفت كه يكى از راه هاى انگيزه در ميان كاركنان سازمان و در نتيجه ، ارتقاى سطح عملكرد آن ها، اين است كه سازمان اهدافى بزرگ و عالى انتخاب كند، به طورى كه دستيابى به آن ها مشكل بوده و مستلزم تلاش بيش ترى باشد.
داشتن هدف هاى عالى و بزرگ در سازمان علاوه بر اين كه موجب افزايش ‍ انگيزش كاركنان سازمان مى شود، علامت رشد و بالندگى فرد و سازمان بوده و مبين آن است كه فرد يا سازمان تصميم گرفته است تا مسير تكامل و توسعه را بپيمايد؛ لذا مى تواند افتخار بزرگى محسوب شود؛ چنان كه حضرت على (ع ) فرمود:
ينبغى اءن يكون التفاخر بعلى الهمم ؛(٨٤) سزاوار است كه تفاخر، در عالى بودن اهداف باشد.
همچنين آن حضرت در يكى ديگر از بيانات خود، اين نكته را مورد توجه قرار داده و مى فرمايد:
انما سراة الناس اولو الاخلام الرغيبة و الهمم الشريفة؛(٨٥) همانا بزرگان مردم ، صاحبان عقل هاى ژرف نگر و گسترده ، و دارندگان اهداف و همت هاى شريف هستند.
بيان اين نكته ضرورى است كه توصيه و سفارش امير مؤ منان على (ع ) در مورد داشتن اهداف عالى و بزرگ ، مخصوص و محدود به داشتن هدف هاى بزرگ دنيوى و مادى نيست ؛ بلكه يكى از مصاديق اصلى و قطعى آن ها، اهداف بزرگ و عالى معنوى و اخروى است ؛ چنان كه در برخى از سخنان ايشان ، به اين مهم تصريح شده است . آن حضرت مى فرمايد:
اجعل همك لآخرتك ؛(٨٦) هدف خود را آخرتت قرار بده.
ب ) واضح و مشخص بودن
هدف يا اهدافى كه براى سازمان مشخص و تعيين مى شود، بايد تصريح و روشنباشد. وضوح و صراحت هدف ، به تعريف دقيق هدف از انجام كار بستگى دارد. به طور معمول ، صراحت به معناى بيان هدف در قالب عبارات روشن ، و در صورت امكان در قالب عبارات كمى مى باشد.
برخى از صاحب نظران مديريت ، مشخص و صريح نبودن هدف را يكى از مشكلات اساسى آن ها دانسته و معتقدند:يكى از رايج ترين ضعف هاى اهداف سازمانى ، اين است كه با عبارات خيلى كلى بيان مى شوند.(٨٧) بنابراين ، يكى از صفات و ويژگى هاى مهم هدف خوب و مؤ ثر، آن است كه كاملا روشن و صريح باشد؛ زيرا هدف ، تعيين كننده جهت حركت سازمان و مسير فعاليت هاى آن است ؛ و براى اين كه بتواند اين رسالت را به خوبى انجام دهد بايد به صورت واضح و روشن تبيين شود.
دقت در سيره مديريتى امام على (ع ) اين نكته را روشن مى كند كه آن حضرت همواره به اين مطلب توجه داشته است . چنان كه پيش از اين بيان شد، ايشان هر گاه كسى را به عنوان كارگزار منطقه اى انتخاب مى كرد، قبل از اعزام وى به منطقه مورد نظر، اهداف و انتظارات خود را به روشنى و با صراحت نوشته و در اختيار او مى گذاشت .
ج ) واقع بينانه بودن
يكى ديگر از ويژگى ها و خصوصيات مطلوب در اهداف ،واقع بينانه و قابل حصول بودنآن هاست . اهدافى كه براى سازمان انتخاب مى شوند، بايد به گونه اى باشند كه با امكانات و توانايى هاى سازمان تناسب داشته ، و امكان دستيابى به آن ها براى سازمان وجود داشته باشد.
درست است كه در تعيين اهداف بايستى هدف هاى بزرگ و عالى انتخاب شوند؛ ليكن نبايد اين اهداف خيالى و غيرواقعى باشند، به طورى كه دستيابى به آن ها غير ممكن بنمايد. اهداف انتخابى بايد در عين اين كه والا و بزرگ هستند، قابل دسترسى و امكان پذير بوده ، و با تلاش و كوشش - هر چند زياد - بتوان آن ها را به دست آورد.
تعيين و انتخاب اهداف غير قابل حصول ، و اهدافى كه دستيابى به آن ها با امكانات و توانايى هاى سازمان تناسب ندارد، علاوه بر اين كه سازمان را در رسيدن به هدف ها ناكام مى كنند، موجب گرفتار شدن سازمان در مشكلات و دشوارى ها شده و خطراتى را نيز براى آن به وجود خواهند آورد.
امير مؤ منان على (ع ) در مورد آثار سوء تعيين اهداف غير قابل دسترس ‍ مى فرمايد:
عشرة يفتنون اءنفسهم - الى اءن قال : - و الذى يطلب ما لا يدرك؛(٨٨) ده گروه خود را به رنج و بلا گرفتار مى سازند؛ تا اين كه فرمود:... و كسى در پى چيزى است كه دست نيافتنى باشد.
برخى از صاحب نظران مديريت ، معتقدند:گر چه اهداف بايد دشوار و چالشى باشند؛ ليكن بايد واقع بينانه و مناسب با منابع موجود نيز باشند. اگر اهداف خيلى دشوار بوده يا بدون توجه به محدوديت هاى محيطى ، يا استعدادها و توانمندى هاى مديريتى تعيين شوند، مديران و كاركنان دلسرد و نااميد شده ، و به سمت و سوى عملكرد ضعيف يا نامناسب هدايت مى شوند.(٨٩)
بنابراين ، ضرورى است اهدافى كه سازمان براى خود انتخاب مى كند، واقع بينانه باشند؛ و در حقيقت با توجه به توانايى ها و امكانات تعيين گردند؛ زيرا اهدافى كه در تعيين آن ها، امكانات و توانايى هاى سازمان و مديران آن ، مورد توجه جدى قرار نگرفته باشد، نه تنها كمكى به رشد و پيشرفت سازمان نمى كنند، بلكه مى توانند مانعى بزرگ در راه حركت سازمان بوده و تاءثيرات منفى بر عملكرد سازمان داشته باشند.
٢. پيش بينى دومين عنصر اصلى برنامه ريزى و يكى از مهم ترين محورهاى آن ،پيش ‍ بينىاست .
برنامه ريزى بدون پيش بينى ، نتيجه موفق و مؤ ثرى در پى نخواهد داشت . از آن جا كه برنامه ريزى ، معطوف به آينده بوده و در حقيقت روشى منظم و معقول براى تعيين جهت حركت سازمان به سوى آينده به حساب مى آيد؛ قهرا پيش بينى ، يكى از بخش هاى اصلى و حياتى برنامه ريزى به ويژه برنامه ريزى جامع و استراتژيك سازمان مى باشد؛ چرا كه برنامه ريزى استراتژيك غالبا براى آينده دور و بلند مدت سازمان طراحى مى شود، لذا پيش بينى در آن و بروز بيش ترى پيدا مى كند.
پيش بينى ، مطالعه و حدس زدن اوضاع و شرايط آينده و محاسبه آن هاست ، و معمولا بر اطلاعات و آمار كنونى ، و بينش شخصى مديران در خصوص حوادث و رخدادهاى آينده مبتنى مى باشد.
امام على (ع ) در موارد متعددى بر اهميت و ضرورت پيش بينى و دور انديشى تاءكيد نموده و از دست زدن به كارهاى مختلف بدون دور انديشى ، ژرف نگرى و پيش بينى نهى كرده است . آن حضرت ، عاقبت انديشى را عامل اصلى و حيات نجات از گرفتارى ها و مشكلات طاقت فرساى آينده معرفى مى كند، و در يكى از بيانات نورانى خويش مى فرمايد:
الفكر فى العواقب يؤ من مكروه النوائب؛(٩٠) فكر در مورد پيامدها (ى هر كار) از حادثه ها و مصيبت هاى ناخوشايند ايمن مى سازد.
ضرورت پيش بينى و توجه به پيامد كارها، حكمى عقلى است ، و هر كس با مراجعه به خرد خويش به ضرورت آن پى خواهد برد. امير مؤ منان على (ع ) در يكى از سخنان ارزشمند خود، توجه به عواقب و پيامد كارها و پيش ‍ بينى آن ها قبل از دست زدن به اقدامات عملى را نشانه خردمندى دانسته و مى فرمايد:
حد العقل النظر فى العواقب و الرضا بما يجرى به القضاء؛(٩١) حد عقل و خردمندى ، آينده نگرى و رضايت به چيزى است كه طبق قضاى الهى اتفاق مى افتد.
سازمان ها رو به تكامل بوده و مديران و مسئولان سازمان ها همواره تلاش ‍ مى كنند تا كارآيى و اثر بخشى سازمان را افزايش داده و به رشد و توسعه لازم دست يابند. براى رسيدن به اين مقصود، فعاليت هاى متعددى در سازمان انجام مى شود؛ ليكن توجه به اين نكته ضرورى است كه قبل از انجام دادن هر گونه فعاليت ، به ويژه فعاليت هاى ابتكارى و نو، پيامدها و عواقب ناشى از آن فعاليت ، به خوبى پيش بينى شود تا اگر اثر بخشى ، كارآيى و توسعه سازمان را در پى داشت ، به اجرا و انجام آن اقدام شود؛ و اگر براى سازمان فايده اى نداشت و يا داراى پيامدى نامطلوب و غير مناسب براى سازمان بود، از انجام دادن آن خوددارى گردد؛ و يا به گونه اى برنامه ريزى شود كه پيامدهاى نامطلوب آن به حداقل رسيده و يا از بين برود. امام على (ع ) مى فرمايد:
اذا هممت باءمر فاجتنب ذميم العواقب فيه؛(٩٢) آن گاه كه تصميم به كارى گرفتى ، از پيامدهاى ناگوار آن بپرهيز.
فوايد پيش بينى سازمان همواره با مسائل و مشكلاتى رو به روست كه مديران و مسئولان سازمان بايد خود را براى موجهه و حل و فصل آن ها آماده كنند. بديهى است كه بهترين و مطمئن ترين راه براى حل مناسب و معقول مشكلات و مسائلى كه در آينده براى سازمان به وجود خواهند آمد، در ابتداپيش ‍ بينىصحيح آن ها، و سپس انتخاب راه كار و روش مناسب و معقول براىمقابلهبا آن هاست . اگر مديران و مسئولان سازمان قبل از رو به رو شدن با هر گونه مشكل ، آن را پيش بينى كرده باشند، تلاش خواهند كرد كه از به وجود آمدن آن مشكل پيشگيرى نمايند؛ و چنانچه پيشگيرى از وقوع مشكل نيز غير ممكن بنمايد، سعى مى كنند كه راه كارها و راه حل هاى مناسبى براى مقابله اصولى و صحيح با مشكلات و حل و فصل آن ها در نظر بگيرند.
در صورتى كه مديران سازمان ، مشكلات و مسائل آينده را پيش بينى كرده و براى مقابله صحيح با آن ها روش هاى مناسبى در نظر گرفته باشند، هنگام بروز مشكلات خود را نباخته و سر در گم نخواهند شد؛ بلكه با اتخاذ راه حل هاى منطقى به حل آن ها خواهند پرداخت . امام على (ع ) اين نكته را تذكر داده و مى فرمايد:
لا يدهش عند البلاء الحازم ؛(٩٣) دور انديش و آينده نگر، هنگام بلا و مصيبت سرگردان و مبهوت نمى ماند.
بى ترديد سازمان ها همواره با فرصت ها و تهديداتى مواجه هستند. هر سازمانى كه بتواند فرصت ها و تهديدات آينده را به خوبى پيش بينى كرده و نقاط قوت و ضعف خود و كاركنان را به صورت صحيح ارزيابى كند، از كاستى ها و نقص ها رهايى يافته و از مشكلات و تهديدات احتمالى به سلامت عبور خواهد كرد. على (ع ) در يكى از بيانات خود، ضمن توصيه به دور انديشى و توجه به پيامد كارها، اين مهم را سبب نجات از مشكلات و ناگوارى ها مى داند:
راقب العواقب تنج من المعاطب ؛(٩٤) مراقب پيامدها باش ، تا از گرفتارى ها نجات يابى.
عوامل تاءثير گذار بر پيش بينى مديران سازمان ها به منظور دستيابى به پيش بينى هايى كه از دقت و صحت بيش ترى برخوردار باشند، بايستىعوامل تاءثير گذار بر پيش بينىرا شناسايى كرده و از آن ها استفاده كنند؛ چرا كه پيش بينى همواره با در صدى از خطا و اشتباه همراه است . به منظور كاهش ميزان خطا و اشتباه ، لازم است علل و عوامل تاءثير گذار بر پيش بينى مورد توجه جدى آنان قرار بگيرد.
عوامل متعددى در روند پيش بينى مؤ ثر بوده و آن را تحت تاءثير قرار مى دهند. در اين جا تنها دو مورد از مؤ ثرترين عوامل تاءثير گذار بر پيش بينى مطرح و تبيين مى شود:
الف ) تجربه
از عوامل مهمى كه مى تواند پيش بينى را تحت تاءثير قرار داده و بر صحت و دقت آن بيفزايد،تجربهاست ؛ زيراگذشته، چراغ راهآيندهمى باشد و اصولا آينده از همان روندى تبعيت مى كند كه گذشته بر اساس آن شكل گرفته است . بنابراين ، وضعيت گذشته ، و تجربياتى كه از مسائل و موضوعات مربوط به گذشته به دست آمده است ، مى تواند به عنوان ملاك و معيارى براى ارزيابى آينده قرار بگيرد؛ و آينده و مسائل مربوط به آن ، بر اساس اطلاعات و آمار موجود از وضعيت گذشته ، پيش بينى شود.
حفظ تجربه هاى قبلى و استفاده مناسب و بجا از اطلاعات و آمار مربوط به گذشته ، ميزان صحت و دقت پيش بينى هاى مربوط به مسائل و موضوعات آينده سازمان را افزايش داده و اين امر احتمال خطا و اشتباه در پيش ‍ بينى ها
را كاهش مى دهد؛ در نتيجه مديران و مسئولان سازمان مى توانند تا حدود قابل توجهى به پيش بينى ها اعتماد كنند.
امام على (ع ) تجربه را موجب افزايش دور انديشى و ژرف نگرى ، معرفى كرده و مى فرمايد:
من يجرب يزدد حزما؛(٩٥) هر كس كه تجربه كند، دور انديش تر مى شود.
از آن جا كه موفقيت سازمان در زمينه دستيابى به اهداف خود، در گرو اين است كه پيش بينى هاى نسبتا دقيق و صحيحى از مسائل آينده و تغيير و تحولات آن داشته باشد، و با توجه به اين كه يكى از راه هاى دستيابى به پيش بينى هاى صحيح و دقيق تر، استفاده از تجربيات و اطلاعات مربوط به گذشته مى باشد، ضرورى است كه مديران و برنامه ريزان با استفاده از تجربيات و توجه كافى به اطلاعات و آمار مربوط به گذشته ، براى موفقيت سازمان خود تلاش كنند.
امير مؤ منان حضرت على (ع ) اين نكته مهم را متذكر شده و مى فرمايد:
الظفر بالحزم و الحزم بالتجارب ؛(٩٦) پيروزى و موفقيت به دور انديشى ، و دور انديشى به داشتن تجربه هاست.
بديهى است هر قدر تجربه بيش تر و اطلاعات ما از گذشته دقيق تر و كامل تر
باشد، پيش بينى ها دقيق تر و صحيح تر خواهد بود. البته اين نكته به معناى نفى احتمال خطا در پيش بينى ها نيست ؛ زيرا با وجود اطلاعات دقيق و كامل باز هم احتمال خطا را نمى توان صد در صد منتفى دانست .
بيان اين نكته ضرورى است كه لزوم استفاده از تجربه ، به استفاده از تجربيات خود فرد يا سازمان منحصر نمى گردد؛ بلكه بايد از تجربيات افراد و سازمان هاى ديگر، به ويژه سازمان هاى مشابه نيز استفاده كرد؛ و در پيش ‍ بينى هاى مربوط به سازمان ، آن ها را نيز به عنوان يكى از ملاك ها و معيارهاى پيش بينى مورد توجه قرار داد.
ب ) نظر كارشناسان
دومين عامل از عوامل اصلى كه تاءثير فراوانى بر پيش بينى ها دارد، و مى تواند ميزان صحت و دقت آن ها را افزايش دهد،نظر كارشناسان و متخصصان فنمى باشد. مديران و كسانى كه وظيفه برنامه ريزى را در سازمان ها بر عهده مى گيرند، بايستى نظرات افراد كارشناس و خبره ، و پيش ‍ بينى آن ها در مورد آينده و اتفاقات و رويدادهاى آن را جمع آورى كرده ؛ سپس نقطه نظرهاى آنان را به دقت ارزيابى كنند، و به عنوان اساس و مبناى پيش بينى در مورد مسائل آينده سازمان مورد توجه قرار دهند.
دو عامل مهم در استفاده از نظر كارشناسان و خبرگان ، بايد مورد توجه حدى قرار بگيرند، نخست آن كه افرادى برگزيده شوند كه در خصوص ‍ موضوع مورد نظر، واقعا كارشناس و صاحب نظر باشند، و ديگر آن كه از تجربه و تحليل و قضاوت كردن در مورد نظرات و پيشنهادهايى كه در مراحل اول ارائه مى شوند، به شدت اجتناب شود، تا افراد جراءت ابراز نظر پيدا كرده و از همرنگ شدن با جماعت ، و پنهان ساختن نظرات كارشناسى خود بپرهيزند.
امير مؤ منان على (ع ) به استفاده از نظرات كارشناسان و صاحب نظران و مشورت كردن با خردمندان سفارش كرده و مى فرمايد:
لا يستغنى الحازم اءبدا عن راءى سديد راجح؛(٩٧) انسان دور انديش هيچ گاه از نظر درست و برتر بى نياز نيست.
بنابراين ، مديران و همه كسانى كه وظيفه برنامه ريزى را در سازمان ها بر عهده دارند، براى اين كه بتوانند آينده و مسائل و مشكلات مربوط به آن را به خوبى پيش بينى نموده ، و بر اساس آن براى سازمان برنامه ريزى نمايند، لازم است كه از نظرات ديگران به ويژه افراد صاحب نظر و متخصص ‍ استفاده كنند و از خودراءيى و بسنده كردن به راءى و نظر خود اجتناب نمايند؛ چنان كه امام على (ع ) فرمود:
الحازم لا يستبد براءيه ؛(٩٨) شخص دور انديش ، در راءى و نظر خود استبداد به خرج نمى دهد.
فصل سوم : تصميم گيرى تعريف تصميم گيرى هر يك از صاحب نظران و انديشمندان مديريت براى شناساندنتصميم گيرى، تعريفى ارائه كرده اند كه اگر چه در ظاهر با هم متفاوت است ، ولى با دقت در هر يك از اين تعريف ها و مقايسه آن ها با يكديگر، اين نتيجه به دست مى آيد كه تصميم گيرى فرايندى است كه طى آن ، راه حلى مناسب و معقول از ميان راه حل ها و بديل هاى متفاوت ، انتخاب و گزينش ‍ مى شود. به منظور آشنايى با تعريف هاى صاحب نظران و نويسندگان از تصميم گيرى برخى از اين تعريف ها را بيان مى كنيم :
١. برخى از صاحب نظران مديريت ، تصميم گيرى را از اين گونه تعريف مى كنند:تصميم گيرى به معناى برگزيدن يك راه از ميان راه حل هاست.(٩٩)
٢. عده اى چنين اعتقاد دارند كه :تصميم گيرى فرايند شناسايى و گزينش ‍ يك روند كار براى حل يك مساءله مشخص است.(١٠٠)
٣. برخى نيز در تعريف تصميم گيرى مى گويند:تصميم گيرى فرايندى را تشريح مى كند كه از طريق آن ، راه حل مساءله معينى انتخاب مى گردد.(١٠١)
بنابراين مى توان گفت كه تصميم گيرى ، انتخاب گزينه مناسب از ميان گزينه هاى مختلف است .
اهميت تصميم گيرى تصميم گيرى از اهميت زياد و جايگاه ويژه اى در مديريت برخوردار است ، تا جايى كه برخى از پژوهشگران و صاحب نظران برجسته ،مديريتوتصميم گيرىرا هم معنا و مترادف دانسته و معتقدند كه مديريت چيزى جز تصميم گيرى نيست . از نظر اين دسته از محققين ، كانون اصلى مديريت را تصميم گيرى تشكيل مى دهد، و انجام دادن وظايفى چون برنامه ريزى ، سازماندهى و يا كنترل ، در حقيقت فرايندى جز تصميم گيرى درباره نحوه انجام دادن اين فعاليت ها نيست .
تصميم گيرى ، اصل و اساس وظايف مدير را تشكيل مى دهد؛ چرا كه اگر تعيين هدف ، سياستگذارى ، تعيين استراتژى ، تعيين قوانين و مقررات ، راه و روش كار، انتخاب و استخدام نيروى انسانى ، تعيين وظايف و مسئوليت اى كاركنان و همچنين سرپرستى و كنترل و ارزيابى عملكرد آن ها را از جمله وظايف مدير به شمار آوريم ؛ لازمه همه اين اقدامات تصميم گيرى است . بنابراين ، مى توان گفت :
تصميم گيرى ، پايه و اساس تمام وظايفى است كه مدير در سازمان انجام مى دهد.
برخى از صاحب نظران ، كيفيت مديريت را تابع كيفيت تصميم گيرى دانسته و معتقدند كه تصميم گيرى به تنهايى مهم ترين وظيفه مدير است ؛ زيرا كيفيت تصميم گيرى طرح و برنامه ها، اثر بخشى و كارآمدى استراتژى ها و كيفيت نتايجى كه از اعمال آن ها به دست مى آيد، همه تابع كيفيت تصميماتى است كه مدير اتخاذ مى كند.
اگر چه با هدفگذارى ، و تعيين سياست و ترسيم خط مشى هاى كلى ، مسيرى كه سازمان بايد بپيمايد، معين مى شود؛ ولى براى هدايت سازمان در طول اين مسير و براى رسيدن به مقصد، لازم است مدير تصميمات مهم و حياتى بسيارى اتخاذ نمايد تا ضمن بهره بردارى مناسب از امكانات و فرصت هاى به دست آمده ، از برخورد با موانع و تهديدها نيز مصونيت يابد.
تصميم گيرى ، در هماهنگ كردن فعاليت هاى سازمان در جهت اهداف آن نيز نقش مهمى دارد. بنابراين ، مديران معمولا تصميم گيرى را وظيفه اصلى خود به شمار مى آورند؛ زيرا براى آن ها بديهى است كه براى پيشبرد اهداف سازمان بايستى در پى اين باشند كه چه راهى را برگزينند، چه كارى را انجام دهند، چه كسى را ماءمور و مسئول چه كارى كنند، و كارها چگونه ، در كجا و در چه زمانى انجام شوند.
تصميم گيرى ، مفهومى فراگير بوده و منحصر به سازمان و مديريت نيست ؛ بلكه حضور يا دخالت مستقيم و غير مستقيم آن در بسيارى از زمينه ها، توجه محققان و دانشمندان را به خود جلب كرده است . هر كس در طول زندگى خود، تصميمات مختلف و گوناگونى مى گيرد؛ مثلا اين كه به كدام مدرسه برود، چه تحصيلاتى داشته باشد، چه حرفه و شغلى را انتخاب كند، چگونه تشكيل خانواده بدهد و موارد فراوان ديگر، از جمله تصميماتى است كه هر كس بايد اتخاذ نمايد؛ ولى تصميم گيرى در سازمان و مديريت ، از اهميت و جايگاه ويژه اى برخوردار مى باشد، و هميشه به عنوان بخشى جدايى ناپذير از مديريت ، در ادبيات مديريت مطرح بوده است .
از جمله مسائلى كه اهميت بحث تصميم گيرى در مديريت را نشان مى دهد، اين است كه تصميمات مديران مى تواند رفتار كاركنان سازمان را در جهت مطلوب تغيير داده و آن را عقلانى تر نمايد. به عبارت ديگر؛ تصميم مدير مى تواند عملكرد و رفتار سازمانى كاركنان را به سمتى هدايت كند كه با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگى بيش ترى داشته باشد؛ چرا كه تصميمات مدير، بيانگر اهداف سازمان و منعكس كننده آن هاست . بنابراين ، تصميم گيرى مدير، به كاركنان كمك مى كند تا اين اهداف را بهتر دريابند. همچنين تصميمات مدير، رفتار عالى و نوع عملكردى را كه از افراد در مشاغل مختلف سازمانى انتظار مى رود، معين مى كند.(١٠٢)
مباحث مهم در تصميم گيرى و عناصر كليدى آن ١. جمع آورى اطلاعات يكى از مباحث مهم در تصميم گيرى ،اطلاعات و ضرورت جمع آورى آن هامى باشد.
زمانى مى توان تصميمى را مؤ ثر و مفيد دانست كه تصميم گيرنده ، هنگام اخذ تصميم ، اطلاعات لازم و مناسب در مورد مساءله مورد نظر را در اختيار داشته و به صورت بهينه از آن ها استفاده نمايد. اطلاعات ، حلقه اتصالى است كه همه عناصر تشكيل دهنده سازمان را به هم متصل مى كند تا فعاليت هاى سازمان با هماهنگى و انسجام بيش ترى انجام شوند؛ در نتيجه موفقيت و بقاى سازمان تضمين شود. امروزه نياز به اطلاعات از گذشته به مراتب بيش تر و ضرورى تر است ؛ چرا كه علل و عوامل تاءثير گذار بر مسائل بيش تر از گذشته مى باشد.
از عوامل مهم و تاءثير گذار بر مسائل مختلف ،محيط و پديده هاى محيطىاست .
هنگام تصميم گيرى در مورد يك مساءله ، شناخت و بررسى پديده هاى محيطى تاءثير گذار بر آن ، و نيز بررسى تاءثيرات احتمالى ، آن ها از ضرورت هاى اوليه بوده ، و اثر بخش بودن و موفقيت تصميم گيرى در صورتى تاءمين خواهد شد كه محيط و پديده هاى محيطى آن مساءله به خوبى مورد بررسى قرار گرفته و تصميم مورد نظر با توجه به تاءثيرات محيط و پديده هاى مختلف محيطى اتخاذ شده باشد.
بنابراين ، تصميم گيرى ، به ويژه تصميم گيرى در سازمان بايد با توجه به محيط و بررسى عوامل و پديده هاى اثر گذار محيطى انجام شود. بديهى است كه شناخت محيط و بررسى عوامل محيطى نياز به در اختيار داشتن اطلاعات وسيع در اين زمينه دارد. به عنوان مثال ، عوامل محيطى كه ممكن است بر تصميم گيرى در مورد مسائل مختلف سازمان تاءثير گذار باشند عبارتند از: قوانين و مقررات دولت ، نگرش كاركنان ، برداشت ها و نظرات مختلف مشتريان يا مراجعه كنندگان ؛ همچنين فرهنگ ، باورها و انتظارات زيردستان و نيازهاى اجتماعى آنان ؛ و نيز عوامل و پديده هاى ديگرى كه برخى از آن ها ممكن است غير قابل پيش بينى باشند.
اطلاعات ، يكى از منابع اصلى و با ارزش سازمان بوده و از اهميت و جايگاه ويژه اى در سازمان به ويژه براى تصميم گيرى هاى سازمان برخوردار است . ضرورت در اختيار داشتن اطلاعات و ارزش ويژه آن در شرايط عدم اطمينان ، بيش تر نمايان شده ، و اين شرايط باعث مى شود تا مديران براى اتخاذ تصميمات مناسب ، و هدايت كردن سازمان در مسير مطلوب و مناسب ، تمام تلاش خود را در سمت و سوى دستيابى به اطلاعات لازم به كار گيرند.
همان گونه كه اشاره كرديم ، محيط و عوامل مختلف محيطى يكى از عناصر مهم و تاءثير گذار بر سازمان و تصميم گيرى هاى آن مى باشد. از طرف ديگر مى دانيم كه محيط و عوامل آن به سرعت در حال تغيير و تحول هستند و همچنين سازمان ها روز به روز توسعه پيدا كرده و پيچيده تر مى شوند. وجود اين مسائل باعث مى شود كه نياز مديران و تصميم گيرندگان در سازمان ها به اطلاعات افزايش يابد.
بر اين اساس ، ميزان موفقيت و اثر بخشى سازمان ها و مديران و مسئولان آن ها در فعاليت هاى مختلف از جمله تصميم گيرى و تعيين خط مشى ، به توانايى و خلاقيت آن ها در جمع آورى ، سازماندهى ، توزيع و كنترل اطلاعات بستگى فراوانى دارد تا آنان بتوانند در برابر محيطى بسيار پيچيده و در حال تغيير، و نيز عوامل تاءثير گذار محيطى ، واكنش مناسب نشان داده و تصميم هاى مؤ ثر و كارآمدى براى مسائل مختلف سازمان اتخاذ كنند.
سازمان ها و شركت هاى مختلف ، براى اين كه بتوانند فعاليت هاى مختلف خود به ويژه تصميم گيرى هاى خويش را به روز، كار آمد و اثر بخش نمايند، همواره تلاش مى كنند تا اطلاعات مورد نياز خود را به دست آورده و در اختيار مديران و مسئولان بخش هاى مختلف قرار دهند. بدين منظور در سازمان ها، سيستم دقيق و كارآمد اطلاعات طراحى و ايجاد مى شود. در گذشته كه سازمان ها ساده تر بود، و از پيچيدگى و تغيير و تحولات محيطى كم ترى برخوردار بودند، سيستم اطلاعاتى سازمان ها نيز ساده و بسيط بود؛ ليكن در سازمان هاى بزرگ و پيچيده امروزى ايجاد سيستم هاى دقيق ترى براى اين منظور ضرورى است . بدين منظور، تلاش هاى زيادى صورت گرفت و پيشرفت فراوانى نيز به دست آمد. با پيدايش رايانه - ابزارى كه مى تواند انبوهى از اطلاعات را جمع آورى و پردازش كند - طراحى سيستم اطلاعات مديريت به صورت فرايندى رسمى و يك رشته علمى و تحقيقاتى در آمد، و در نتيجه تحول اساسى و بنيادين در اين زمينه پديد آمد.
در بيانات و عملكرد امام على (ع ) جمع آورى اطلاعات و كسب اخبار در مورد مسائل مختلف ، از اهميت و جايگاهى ويژه برخوردار بوده است . آن حضرت در صورت نياز و ضرورت حكومت اسلامى براى كسب اخبار و جمع آورى اطلاعات ، نيروها و ماءموران ويژه اطلاعاتى را، به صورت ناشناس ، به نقاط مختلف مى فرستاد تا اطلاعات و اخبار لازم را در مورد افراد و گروه هاى گوناگون ، و نيز مسائل مربوط به آنان جمع آورى كرده و براى آن حضرت ارسال كنند، تا ايشان تصميمات لازم و مناسب را در مورد آن ها اتخاذ نمايد.
به عنوان نمونه مى توان از فردى به نامحصين بن مالكنام برد كه همراه معاويه بود و با امام على (ع ) مكاتبه مى كرد و اخبار و اطلاعات مربوط به معاويه را در اختيار آن حضرت قرار مى داد.(١٠٣)
البته ماءموران اطلاعاتى آن حضرت در شام ، منحصر به اين فرد نبود، و افراد متعددى اطلاعات و اخبار مربوط به معاويه را در اختيار امام على (ع ) قرار مى دادند. همچنين ماءموران اطلاعاتى آن حضرت تنها در شام نبودند، بلكه در همه مناطق پراكنده بودند، حتى در مناطق تحت كنترل خود آن حضرت نيز ماءمورانى از طرف ايشان اطلاعات و اخبار مربوط به آن منطقه ، خصوصا اخبار مربوط به كارگزاران آن حضرت در آن نواحى را جمع آورى و براى ايشان ارسال مى كردند.
از دلايل روشن اين نكته ، نامه هايى است كه آن حضرت به برخى از كارگزاران خويش نوشته است . دقت در اين نامه ها، بيانگر اين حقيقت است كه ايشان همواره عده اى را به عنوان ماءمور اطلاعاتى در نقاط مختلف معين مى نمود تا اطلاعات لازم را جمع آورى كرده و در اختيار آن حضرت قرار دهند. از جمله اين نامه ها، نامه اى است كه ايشان بهمصقلة بن هبيرهى شيبانى، كه از طرف ايشان فرماندار يكى از شهرهاى فارس بود، نوشته است .
قسمتى از نامه ، چنين است :
بلغنى عنك اءمر ان كنت فعلته فقد استخطت الهك و عصيت امامك ...؛(١٠٤) در مورد تو گزارشى به من رسيده است كه اگر تو اين كار را انجام داده باشى ، پروردگارت را به خشم آورده و از امام خود نافرمانى كرده اى !....
همچنين آن حضرت به يكى ديگر از كارگزاران خويش مى نويسد:
فاذا انت فيما الى عنك لا تدع لهواك انقيادا و لا تبقى لآخرتك عتادا...؛(١٠٥) حال به من خبر دادند كه تو در پيروى از هوا و هوس فرو گذار نمى كنى ، و براى آخرت خود چيزى باقى نمى گذارى !....
اين دو مورد - كه به عنوان نمونه بيان شد - بيانگر اين واقعيت است كه آن حضرت در مناطق مختلف ، ماءموران اطلاعاتى و افراد بسيارى داشت كه اطلاعات و اخبار مربوط به آن مناطق ، به ويژه اطلاعات مربوط به كارگزاران و حاكمان آن نقاط، را جمع آورى كرده و براى ايشان ارسال مى كردند، تا آن حضرت تصميمات لازم و مناسب را در مورد آنان اتخاذ نمايد.
الف ) ويژگى هاى اطلاعات مطلوب بدون شك ، اطلاعات يكى از عوامل مهم در مباحث مختلف خصوصا در فرايند تصميم گيرى و تعيين خط مشى است ؛ ليكن اين امر در صورتى مى تواند نقش اساسى خود را به خوبى ايفا كند كه داراى ويژگى هاى مهم اطلاعات ،كيفيتودقتاست . مديران و خط مشى گذاران سازمان ، هنگامى مى توانند در مورد مساءله اى درست و منطقى اتخاذ كنند كهاطلاعات كافى و دقيقىدر مورد آن داشته باشند.
هر مقدار كه اطلاعات دقيق تر باشد، كيفيت آن بهتر بوده و مدير هنگام تصميم گيرى ، بيش تر مى تواند به آن اعتماد و تكيه كند. بنابراين ، براى اين كه اطلاعات ، سودمند و اثر بخش باشد، لازم است كه از دقت و صحت لازم برخوردار باشد، در غير اين صورت نمى توان هنگام تصميم گيرى به آن اعتماد نمود، و بر اساس آن خط مشى گذارى كرد.
اطلاعات علاوه بر صحيح و دقيق بودن ، بايدبه موقعوبه هنگامباشد. هنگام اتخاذ تصميم در مورد يك مساءله ، اطلاعات لازم در مورد آن بايستى به موقع و در زمان مناسب در اختيار مديران و تصميم گيران قرار گيرد، تا آنان بتوانند به صورت بهينه و مناسب از آن استفاده نمايند. اگر اطلاعات لازم به موقع و در زمانى كه مورد نياز است در اختيار مسئولان و خط مشى گذاران قرار نگيرد، ارزش و اهميت خود را از دست داده و كارآيى لازم را نخواهد داشت .
همچنين اطلاعات بايدمناسبو درحد نيازباشد. اطلاعات در صورت كارآيى لازم را خواهد داشت كه نه ناقص ، هر دو مشكل آفرين و مساءله ساز هستند؛ چرا كه اگر تمامى اطلاعات لازم در مورد يك مساءله جمع آورى نشود مديران و خط مشى گذاران سازمان نمى توانند با اعتماد به آن تصميم گيرى نمايند. همچنين اگر اطلاعات جمع آورى شده بيش از مقدار مورد نياز باشد، مديران و خط مشى گذاران با انبوهى از اطلاعات مواجه شده و توان استفاده بهينه از آن ها را نخواهند داشت . بنابراين ، لازم است كه سيستم اطلاعاتى به گونه اى طراحى و به كار گرفته شود كه اطلاعات مورد نياز مديران را به صورتجامع،مختصر،گوياوسازمان يافتهدر اختيار آنان بگذارد تا آن ها نيز بتوانند در كم ترين زمان ممكن از آن اطلاعات استفاده نمايند.
از ديگر ويژگى هاى اطلاعات مناسب و اثر بخش ،مرتبط بودنآن هاست . اطلاعات و اخبارى كه به مديران و مسئولان داده مى شود، بايد با حوزه كارى آنان و نيز مساءله اى كه بايد در زمينه آن تصميم گيرى كنند، ارتباط و تناسب داشته باشد. شايد بتوان اين نكته را از اين سخن امام على (ع ) استفاده كرد:
و اقصر راءيك على ما يعنيك ؛(١٠٦) توجه و نظرات را تنها به امورى كه به تو مربوط است محدود كن.
بر اين اساس ، لازم است سيستم اطلاعاتى به گونه اى طراحى شود كه تنها اطلاعات مرتبط را در اختيار افراد قرار دهد، و از دادن اطلاعات بى ارتباط و نامناسب اجتناب نمايد. سرگرم شدن افراد به اطلاعات غير مرتبط مقدارى از وقت آنان را اشغال كرده و آنان را از پرداختن به وظايف اصلى شان باز مى دارد.
ب ) سيره عملى امام على (ع ) در جمع آورى اطلاعات امام على (ع ) توجه خاصى به شناخت دقيق مسائل و جمع آورى اطلاعات لازم در مورد آن ها داشت ، و آن گاه كه مى خواست در مورد مساءله اى تصميم بگيرد، آن را به دقت سنجيده و جوانب مختلف و زواياى گوناگون و عواقب و پيامدهاى احتمالى آن را مورد بررسى قرار مى داد؛ و هنگامى كه مساءله به خوبى براى آن حضرت تبيين مى شد، تصميم لازم و مناسب را در مورد آن اتخاذ مى كرد. آن حضرت در يكى از خطبه هاى خود، نحوه تصميم گيرى در مورد يك مساءله را اين گونه بيان مى كند:
و لقد ضربت اءنف هذا الامر و عينه ، و قلبت ظهره و بطنه فلم اءرلى فيه الا القتال او الكفر بما جاء محمد صلى الله عليه؛(١٠٧) من اين كار (مناسبات خود با معاويه ) را به خوبى بررسى كرده و سنجيدم ؛ و درون و برون ، و پشت و روى آن را ژرف ديدم ؛ به اين نتيجه رسيدم كه راهى جز جنگ كردن و يا كافر شدن نسبت به آنچه محمد - كه درود خدا بر او باد - آورده است ، ندارم.
همچنين در يكى ديگر از خطبه ها، فرايند تصميم گيرى خويش را اين گونه بيان مى فرمايد:
و قد قلبت هذا الامر بطنه و ظهره حتى منعنى النوم فما وجدتنى يسعنى الا قتالهم او الجحود بما جاء به محمد صلى الله عليه و آله و سلم ، فكانت معالجة القتال اهون على من معالجة العقاب ، و موتات الدنيا اهون على من موتات الآخرة؛(١٠٨) اين مساءله را زير و رو كردم ، و همه جهاتش را سنجيدم ، تا جايى كه خواب را از چشمانم ربود؛ ديدم چاره اى نيست جز اين كه يا با آنان به مبارزه برخيزم ؛ و يا آنچه را محمد - كه درود و سلام خدا بر او باد - آورده است ، انكار كنم . تن به جنگ دادن آسان تر است از اين كه تن به كيفر پروردگار دهم ؛ و از دست رفتن دنيا و رنج اين جهان ، برايم سهل تر از كيفر آن جهان و از دست رفتن آخرت است.
همچنين آن بزرگوار در دوران كوتاه حكومت و مديريت خويش ، عده اى را ماءموريت مى داد تا از اوضاع دشمن و يا از عملكرد كارگزاران خود، اطلاعاتى كسب كرده و گزارش آن را به اطلاع آن حضرت برسانند. علاوه بر اين ، به كارگزاران خويش سفارش مى كرد كه همواره عده اى را براى جمع آورى اطلاعات در نظر بگيرند.
از مواردى كه بيانگر حساسيت آن حضرت در مورد اطلاعات و تلاش براى به دست آوردن آن مى باشد، ماجراىخريت بن راشداست . خريت كه يكى از سران خوارج بود، بعد از جنگ صفين و مساءله حكميت ، عليه حكومت امام على (ع ) دست به شورش زد و به مدائن ، و از آن جا به منطقه اهواز و فارس رفت ؛ عده اى را كشت ، و عشايربنى ناجيهرا تحريك و با خود هماهنگ كرد. وى به آن ها مى گفت كه لازم نيست زكات اموال خود را بپردازند! لذا عده اى از آن ها كه مسلمان شده بودند، مرتد گرديده و كارگزار حضرت على (ع ) در عمان به نامحلو بن عوف ازدىرا به قتل رساندند.
امام على (ع ) در ابتداى خروج خريت ، از وضعيت او مطلع نبود؛ لذا طى بخش نامه اى به كارگزاران خويش چنين نوشت :
بسم الله الرحمن الرحيم . من عبدالله على امير المؤ منين الى من قراء كتابى هذا من العمال ، اما بعد فان رجالا لنا عندهم بيعة خرجوا هرابا فنظنهم خرجوا نحو بلاد البصرة ، فاسئل عنهم اءهل بلادك و اجعل عليهم العيون فى كل ناحية من اءرضك ثم اكتب الى بما ينتهى اليك عنهم؛(١٠٩) به نام خداوند بخشنده مهربان . از بنده خدا، على امير مؤ منان به تمام كارگزارانى كه اين نامه را مى خوانند! اما بعد: گروهى از مردان كه بايد از ما پيروى مى كردند، فرار كرده كه ما گمان مى كنيم به طرف بصره حركت كرده اند. از مردم شهر خود سؤ ال كنيد، ماءموران مخفى در هر ناحيه از منطقه خود بگماريد و در صورتى كه خبرى به شما رسيد، آن را به من گزارش كنيد!.
مالك بن كعبيكى از كارگزاران آن حضرت ، وقتى اين بخش نامه را دريافت كرد، طى نامه اى به ايشان اطلاع داد كه آن ها از منطقهعين التمرعبور كرده اند. بر اساس اين اطلاع امام على (ع )معقل بن قيسرا همراه دو هزار نفر در تعقيب او و يارانش فرستاد.(١١٠)

۲

مديريت علوي ٢. مشورت مشورت با ديگران و نظر خواهى از آنانيكى از عوامل مهم و حياتى در تصميم گيرى است . اين نكته در اسلام از اهميت و جايگاه ويژه اى برخوردار است . با توجه به وسعت موضوعات و پيچيدگى مسائل و نيز گستردگى اطلاعات ، يك مدير غالبا قادر به شناخت همه مسائل و به دست آوردن اطلاعات لازم در مورد يك مساءله نيست ، در نتيجه نمى تواند تصميم درست و منطقى در مورد آن اتخاذ نمايد.
مشورت با ديگران و نظر خواهى از آن ها، به منظور استفاده كردن از نظرات آنان نكته اى عقلى ، و عدم مشورت و استبداد به راءى از بيمارى هاى مهلك مديران در تصميم گيرى است ؛ زيرا مدير هر اندازه آگاه و در زمينه كارى خود متخصص ، كاردان و پرتجربه باشد، باز هم نمى تواند به همه ابعاد و زواياى يكى مساءله پى ببرد و آن را تنها از نقطه نظر خويش ارزيابى كند؛ و چه بسا ابعادى از مساءله از نظر وى مخفى مانده باشد كه در تصميم گيرى نقش تعيين كننده اى دارد.
من استبد براءيه هلك و من شاور الرجال شاركها فى عقولها؛(١١١) كسى كه استبداد در راءى داشته باشد هلاك مى شود؛ و كسى كه با مردان مشورت كند در عقل آنان شريك مى گردد.
همان گونه كه اشاره كرديم ، ضرورت مشورت بر حكم عقل مبتنى است . و هر انسان عاقل و خردمندى اين ضرورت را درك كرده و خود را از آن بى نياز نمى داند. امام على (ع ) مى فرمايد:
لايستغنى العاقل عن المشاورة ؛(١١٢) هيچ خردمندى از مشاوره بى نيازى نمى جويد.
عدم توجه به نظرات ديگران و استبداد به راءى ، از خطرناك ترين صفاتى است كه ممكن است مدير به آن گرفتار شود.
امير مؤ منان حضرت على (ع ) در تبيين اين نكته مى فرمايد:
و الاستشارة عين الهداية و قد خاطر من استغنى برايه(١١٣) ؛ مشورت عين هدايت است ، و كسى كه خود را بى نياز از نظرات ديگران بداند مطمئنا به خطر افتاده است.
مشورت در نگاه امام على (ع ) از ضرورت هاى اساسى براى اداره امور، به ويژه تصميم گيرى است . آن حضرت ، نظر خواهى از ديگران را محكم ترين پشتيبان و حامى دانسته و مى فرمايد:
لا مظاهرة اؤ ثق من المشاورة ؛(١١٤) هيچ پشتيبانى ، استوارتر از مشورت كردن نيست.
بنابراين ، مشورت كردن و استفاده از نظرات و ديدگاه هاى ديگران ، از عوامل مهم براى تصميم گيرى درست و معقول مى باشد؛ و از آن جا كه به وسيله مشورت و نظر خواهى از ديگران ، آگاهى هاى انسان بيش تر شده و زوايا و ابعاد مختلف يك مساءله براى او روشن تر مى شود، تصميم هايى كه بعد از مشورت اتخاذ مى شوند، عموما معقول تر و درست تر مى باشند.
امام على (ع ) اين نكته را نيز تذكر داده و مى فرمايد:
ما استنبط الصواب بمثل المشاورة ؛(١١٥) چيزى مانند مشورت كردن راه درست را به دست نمى دهد.
آثار و فوايد مشورت مشورت كردن و استفاده از نظرها و ديدگاههاى ديگران ، متضمن پيامدهاى مثبت و فوايد فراوانى است . آثار و بركاتى كه از مشورت كردن نصيب انسان يا سازمان مى شود، هرگز از تفكر فردى به دست نمى آيد. بخشى از دستاوردهاى مشورت را به صورت مختصر توضيح مى دهيم :
الف ) بهره بردارى از نظرات ديگران
بهره بردارى از نظرات ديگرانطبيعى ترين دستاورد مشورت است . مشورت با ديگران اين امكان را فراهم مى كند تا افكار و انديشه هاى ديگران به ويژه صاحب نظران و متخصصان گردآورى گردد و انسان با قرار دادن افكار و انديشه هاى آنان در كنار فكر و نظر خود، بر قدرت ، وسعت و عمق انديشه و بينش خويش بيفزايد و از درخشش افكار و انديشه هاى ديگران بهره مند شود.
امام على (ع ) مشورت كردن با افراد خردمند را تضمين كننده اين پيامد مثبت دانسته و مى فرمايد:
من شاور ذوى العقول ، استضاء باءنوار العقول؛(١١٦) هر كس كه با صاحبان عقل و خرد مشورت كند، از درخشش افكار بهره مند شود.
ب ) جلوگيرى از فرو پاشى
يكى از دلايل اهميت و حساسيت مساءله تصميم گيرى آن است كه چه بسا تصميم نابجا هلاكت فرد يا فرو پاشى و نابودى سازمان را به دنبال داشته باشد. اگر هنگام تصميم گيرى ، تمام جوانب مساءله مورد بررسى دقيق و اصولى قرار نگيرد، اين احتمال وجود دارد كه تصميم نسنجيده و نادرستى اتخاذ گردد.
تصميم هاى نادرست ممكن است پيامدهاى ناگوار عديده اى به دنبال داشته باشد؛ و در برخى از موارد مى توان سرنوشت فردى را عوض كرده ، او را تباه سازد؛ و يا موجبات شكست و انحلال سازمانى را فراهم آورد. بنابراين ، ضرورى است كه هنگام تصميم گيرى ، دفت لازم انجام گرفته و جوانب و زواياى مختلف مساءله به خوبى مورد بررسى و دقت قرار گيرد؛ و اين كار جز از طريق مشورت با ديگران امكان پذير نيست . پس مشورت كردن با ديگران مى تواند فردى را از تباهى و هلاكت نجات داده و از فرو پاشى و نابودى سازمانى جلوگيرى نمايد، چرا كه مشورت كردن موجب مى شود تا تصميم هاى اصولى تر و سنجيده تر اخذ شوند.
امام على (ع ) مى فرمايد:
ما عطب من استشار؛(١١٧) آن كس كه مشورت كند، هلاك نشود.
ج ) شناسايى خطاها
از ديگر آثار مثبت مشورت كردن از ديدگاه امام على (ع )شناخت خطاهااست . آن حضرت مى فرمايد:
من استقبل وجوه الآراء عرف مواقع الخطا؛(١١٨) كسى كه از نظرات و آراى گوناگون استقبال نمايد، موارد اشتباه را بشناسد.
د) دستيابى به راه كار مناسب
فايده ديگرى كه مشورت كردن و توجه به نظرات ديگران به دنبال دارد آن است كه تصميمات معقول و مناسبى اتخاذ و راه درست انتخاب مى شود. امير مؤ منان (ع ) در ضمن توصيه به مشاوره و استفاده از نقطه نظرهاى ديگران ، به اين فايده مشورت اشاره كرده و مى فرمايد:
اضربوا بعض الراءى ببعض يتولد منه الصواب؛(١١٩) تضارب آرا داشته باشيد تا درستى و حقيقت از آن متولد گردد.
مشورت كردن ، بويژه مشورت با افراد خردمند، صاحب نظر و متخصص ، مى تواند فرد يا سازمان را به سوى دستيابى به راه هاى مطلوب تر و صحيح تر رهنمون گردد.
مولى الموحدين على (ع ) مى فرمايد:
من شاور ذوى الالباب دل على الرشاد؛(١٢٠) هر كس كه با صاحبان انديشه مشورت كند، به راه درست رهنمون شود.
ه ) پيشگيرى از پشيمانى
از جمله فوايد و مزاياى مشورت كردن ، اين است كه از پشيمانى پيش گيرى مى شود. معمولا دستاورد تصميماتى كه بدون مشورت اتخاذ شوند، و زواياى مختلف آن به خوبى سنجيده نشده باشند، پشيمانى خواهد بود؛ و اين امرى طبيعى است .
امير مؤ منان على (ع ) اين نكته را ياد آور شده و مى فرمايد:
من لم يستشر يندم ؛(١٢١) هر كس كه مشورت نكند، پشيمان شود.
در مقابل ، اگر هنگام تصميم گيرى ، با افراد عاقل و صاحب نظر مشورت صورت گيرد، و تمام جوانب مساءله مورد نظر به دقت بررسى شود، تصميم درست و معقولى گرفته مى شود، پشيمانى به دنبال نخواهد داشت ، چنان كه مولاى متقيان (ع ) فرمود:
شاور ذوى العقول تاءمن الزلل و الندم؛(١٢٢) با صاحبان خرد مشورت كن تا از لغزش و پشيمانى ايمن گردى .
همچنين آن حضرت در جايى ديگر فرمود:
لا ندم من استشار؛(١٢٣) آن كس كه مشورت كند، پشيمان و نادم نشود.
با چه كسى بايد مشورت كرد؟ مشاوره بر خلاف همه مزايا و اهميت فراوانى كه دارد، زمانى مى تواند جايگاه مناسب خرد را در سازمان ها پيدا كند، و مديران را در دستيابى به روش ها و راه كارهاى مناسب يارى دهد، كهاصول و ضوابطآن مشخص شود. بدون شك مديران و خط مشى گذاران سازمان زمانى مى توانند بهره بردارى مناسب و بهينه از مشاوره به عمل آورند كه آن اصول و ضوابط را رعايت كنند.
از مسائل مهم و قابل توجه در مشورت اين است كه مشاوره چه كسى باشد؟ آيا مى توان در خصوص هر كارى با هر كسى مشورت كرد؟ يا اين كه مشاور بايد ويژگى ها و خصوصياتى همسو و همخوان با مساءله پيش آمده داشته باشد، تا بتوان مسائل را با او در ميان گذاشت و با او به مشورت نشست ؟
بايد اذعان نمود كه در منابع و متون غنى اسلامى ، به ويژه روايات معصومان (ع ) ويژگى ها و خصوصياتى براى مشاور، مطرح شده است . در اين بخش به ويژگى ها و شرايطى كه امام على (ع ) براى مشاوران مطرح كرده اند، اشاره مى كنيم :
الف ) خدا ترس باشد
خدا ترسى ، و خوف از عصيان و نافرمانى در برابر خداوند متعال ، يكى از فضايل اخلاقى ، و از صفات برجسته مؤ منان وارسته اى است كه جرعه اى از معرفت حق تعالى نوشيده اند. داشتن اين ويژگى در مورد كسى كه قرار است مشاوره كند، امرى لازم و ضرورى است .
امام صادق (ع ) به نقل از امير مؤ منان على (ع ) فرمود:
شاور فى امورك الذين يخشون الله ترشد؛(١٢٤) در كارهاى خويش با كسانى مشورت كن كه از خدا مى ترسند، تا به راه درست و راست رهنمون شوى.
كسانى كه خوف از خدا داشته ، و او را همواره ناظر بر اعمال و رفتار خويش ‍ بدانند، سعى مى كنند كه هنگام مشاوره حقيقت را بگويند، و روش درست و راه كار مناسب را به مشورت كننده نشان دهند؛ زيرا يقين دارند كه خداوند متعال بر اعمال آن ها ناظر است ، و اظهار نظر آن ها نيز مثل كارهاى ديگرشان ثبت شده و در روز قيامت مورد حساب رسى دقيق تر قرار خواهد گرفت . از اين رو در مشورت خيانت نمى كنند. خداوند متعال به چنين افرادى ، به دليل ايمان قوى آنان ، نورانيتى بخشيده كه افكارشان از امدادهاى الهى برخوردار است .
ب ) خردمند باشد
از ديگر ويژگى هاى لازم براى مشاور خردمندى او است . امام على (ع ) در مواردى چند توصيه كرده است كه با انسان هاى عاقل و خردمند مشورت شود؛ زيرا مشورت با اهل خرد و صاحب انديشه ، راه درست را مى نماياند، و انسان را از لغزش و خطا و پشيمانى مصون مى دارد.
امام على (ع ) مى فرمايد:
من شاور ذوى الالباب ، دل على الصواب؛(١٢٥) هر كس با صاحبان خرد مشورت نمايد، به راه راست و درست رهنمون مى شود.
ج ) با تجربه باشد
هر قدر تجربه آدمى بيش تر باشد، آگاهى ، توانايى و قدرت وى در شناخت مسائل مختلف و ارائه راه حل هاى متفاوت براى حل مشكلات بيش تر؛ و نيز عقيده و نظر او دقيق تر و پربارتر است .
مشورت با صاحبان تجربهانسان را در توانمندى هاى آنان شريك كرده ، از خطاهاى گذشتگان مصون مى دارد، و به راه درست رهنمون مى شود. امام على (ع ) به مشورت با اهل تجربه سفارش نموده و از ديدگاه آن حضرت بهترين مشاور كسى است كه داراى تجربه باشد:
افضل من شاورت ذو التجارب ؛(١٢٦) برترين كسى كه با وى مشورت مى كنى ، با تجربه ها هستند.
آنان كه تجربه فراوان دارند، از نظراتى پخته و انديشه اى متقن و قوى برخوردارند؛ بنابراين ، مى توانند مشاوران خوبى باشند.
د) بخيل نباشد
از ويژگى هاى لازم براى مشاور از ديدگاه امام على (ع ) اين است كهبخيلنباشد. آن حضرت در اين مورد به مالك اشتر مى فرمايد:
لا تدخلن فى مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر؛(١٢٧) بخيل را در مشورت خود دخالت مده ؛ زيرا تو را از احسان منصرف كرده ، و از تهيدستى مى ترساند.
ه ) ترسو نباشد
از ديگر شرايط لازم براى مشاور خوب در نظر امام على (ع ) اين است كهترسونباشد. آن حضرت در عهدنامه مالك اشتر، بعد از سفارش به پرهيز از مشورت با بخيل ، مى فرمايد:
و لا جبانا يضعفك عن الاءمور؛(١٢٨) و نيز با ترسو مشورت مكن ؛ زيرا در كارها (روحيه ) تو را تضعيف مى كند.
و) حريص نباشد
از ديگر شرايط ضرورى براى مشاور از ديدگاه حضرت على (ع ) اين است كه مشاورحريصنباشد. آن حضرت در ادامه نامه به مالك اشتر مى فرمايد:
و لا حريصا يزين لك الشره بالجور؛(١٢٩) و حريص را به مشورت مگير، كه آزمندى را با ستمگرى در نظرت زينت مى دهد.
ز) دروغگو نباشد
ويژگى ديگرى كه حضرت على (ع ) آن را از شرايط لازم براى مشاور مى داند، اين است كه مشاوردروغگونباشد؛ آن حضرت در يكى از سفارش هاى خود مى فرمايد:
و لا تستشر الكذاب فانه كالسراب يقرب عليك البعيد و يبعد عليك القريب؛(١٣٠) و با دروغگو مشورت نكن ؛ زيرا او مانند سراب است ؛ دور را بر تو نزديك ، و نزديك را بر تو دور مى نماياند.
سيره عملى امام على (ع ) در مشورت امام على (ع ) با وجود بهره مندى از انديشه اى كامل و فكرى صائب ، از مشورت با ديگران پروا نداشت ؛ و در كارها با اهل نظر مشورت مى كرد.
آن بزرگوار با اين كار، مسلمانان و ياران خويش را متوجه اهميت شورا مى كرد و به آنان مى آموخت كه به اين سيره عمل كنند، و در كارهاى خويش ‍ همواره با صاحب نظران و اهل تجربه مشورت نمايند. مشورت كردن آن حضرت با ياران خويش موجب مى شد كه انديشه و تفكر در جامعه اسلامى رشد كند، و صاحب نظران و اهل انديشه جايگاه واقعى خويش را بيابند.
مشورت باعث الفت اجتماعى و پيوند مردم مى شود، روحيه انفعال و انزوا را از بين مى برد، به مردم و نظرات آنان اعتبار مى دهد، و روحيه مسئوليت پذيرى و شركت در امور جامعه را در ميان آنان تقويت مى كند.
امام على (ع ) به ياران خويش سفارش كرده است كه از مشورت دادن به ايشان پروا نكنند و همواره نظرات خود را به ايشان منتقل نمايند. آن حضرت خطاب به اصحاب خويش مى فرمايد:
فلا تكفوا عن مقالة بحق اءو مشورة بعدل؛(١٣١) از گفتن سخن بحق يا مشورت عادلانه ، خوددارى نكنيد.
همچنين در نامه اى به سران سپاهش مى نويسد:
من عبدالله على بن ابى طالب امير المؤ منين الى اءصحاب المسالح ، اما بعد فان حقا على الوالى الا يغيره على رعيته فضل ناله ، و لا طول خص به ، و ان يزيده ما قسم الله له من نعمه دنوا من عباده و عطفا على اخوانه . الا و ان لكم عندى الا احتجز دونكم سرا الا فى حزب ، و لا اطوى دونكم امرا الا فى حكم؛(١٣٢) از جانب بنده خدا - على بن ابيطالب ، امير مؤ منان - به نيروهاى مسلح و مرزبانان . اما بعد: بر والى و زمامدار حق است كه اگر مالى فراوان به او رسيد، يا نعمتى مخصوص وى گشت ، او را دگرگون نسازد؛ و اين نعمتى كه خداوند به او ارزانى داشته است ، بايد هر چه بيش تر او را به بندگان خدا نزديك و نسبت به برادرانش رئوف و مهربان سازد. آگاه باشيد! حق شما بر من اين است كه جز اسرار جنگى هيچ سرى را از شما پنهان نسازم ، و در امورى كه پيش مى آيد، جز حكم الهى ، كارى بدون مشورت شما انجام ندهم .
بنا بر تصريح اين نامه ، امام على (ع ) نظر خواهى از سران سپاه و مشورت با آنان را از جمله حقوق آنان و نيز وظيفه خود دانسته ، و بر آن تاءكيد مى كند. آن حضرت در كارهايى كه به مردم مربوط مى شد با آنان مشورت و از آنان نظر خواهى مى نمود.
در اين قسمت به بيان برخى موارد مى پردازيم كه آن حضرت با اصحاب و ياران خويش مشورت مى كرد.
از نمونه هاى مشورت آن حضرت با ياران خويشنظر خواهى ايشان از مهاجرين و انصار قبل از جنگ صفيناست . آن بزرگوار، قبل از اين كه آهنگ شام كند، مهاجرين و انصار را فرا خواند و پس از حمد و ثناى الهى فرمود:
قد عزمنا على المسير الى عدونا و عدوكم فاءشيروا علينا براءيكم؛(١٣٣) ما قصد حركت به سوى دشمن خود و شما را داريم ؛ پس نظر مشورتى خود را به ما ارائه دهيد.
نمونه ديگرى از سيره عملى حضرت على (ع ) در مشورت ،رايزنى ايشان با عبدالله بن عباسدر موردطلحه و زبيرمى باشد. اين دو نفر با امير مؤ منان بيعت كرده بودند و انتظار داشتند كه على (ع ) آن ها را در كارهاى حكومت شريك خود كند، و در تمام امور با آن ها مشورت نمايد. همچنين اين دو نفر اميدوار بودند كه يكى را استاندار بصره و ديگرى را استاندار كوفه قرار دهد، و همان گونه كه در زمان عثمان ، سهم بيش ترى از بيت المال نصيب آن ها مى شد، آن حضرت نيز آنان را بر ديگران ترجيح دهد، و سهم بيش ترى از بيت المال مسلمانان براى آنان در نظر گيرد.
امام على (ع ) در نخستين روزهاى خلافت خود، سياست رسمى خويش را اعلام كرد، و به مردم فهماند كه در صدد احياى روش و سيره پيامبر گرامى اسلام (ص ) در تقسيم عادلانه بيت المال است . آن حضرت در روز سوم خلافتش دستور داد اموال بيت المال مدينه را محاسبه كردند و مشخص ‍ شد كه به هر نفر سه درهم مى رسد. اشراف و بزرگان مدينه به اين روش ‍ حضرت معترض شده و از او انتقاد كردند!
طلحه و زبير از جمله افرادى بودند كه نزد امير المؤ منين (ع ) رفتند و گفتند:اى امير مؤ منان ! مى دانى كه مخارج زندگى در شهر مدينه زياد است و ما نانخوران زيادى داريم ، و آنچه از بيت المال به ما داده مى شود، كمبودهاى ما را تاءمين نمى كند.
حضرت فرمود:از من چه انتظارى داريد؟.
گفتند:از بيت المال آن قدر به ما بده كه نيازمندى هاى ما را بر طرف سازد.
حضرت فرمود:از مردم بخواهيد؛ اگر همه پذيرفتند كه از حق آن ها چيزى به شما بدهم ، من اين كار را انجام خواهم داد.
گفتند:از مردم چيزى نمى خواهيم و اگر بخواهيم ، نخواهند داد.
حضرت فرمود:
فاءنا و الله اءحرى اءن لا اءفعل ؛ پس به خدا قسم كه من به اين كه چنين كارى را انجام ندهم سزاوارترم.(١٣٤)
علاوه بر اين ، طلحه و زبير رسما از امام على (ع ) خواستند كه آن دو را به امارت كوفه و بصره بگمارد، حضرت فرمود:اگر نزد من باشيد، بهتر است.(١٣٥)
طلحه و زبير كه ديدند على (ع ) با خواسته هاى آنان مخالف است ، در ميان گروهى از قريش صحبت كردند، و نارضايتى خود را از على (ع ) اظهار نمودند.
وقتى كه خبر سخنان آن دو به امير مؤ منان (ع ) رسيد، آن حضرت با عبدالله بن عباس ، از مشاوران خود، مشورت كرد و به وى فرمود:آيا سخنان آن دو به گوش تو رسيده است ؟.
ابن عباس گفت :آرى.
فرمود:نظرت چيست ؟.
عبدالله بن عباس گفت :به نظر من خواهان حكومت هستند؛ زبير را به امارت بصره ، و طلحه را به امارت كوفه بگمار.
حضرت از سخن ابن عباس به خنده آمد و فرمود:
و يحك اءن العراقين بهما الرجال و الاموال ، و متى تملكا رقاب الناس ‍ يستميلا السفيه بالطمع ، و يضربا الضعف بالبلاء، و يقوبا على القوى بالسلطان ، و لو كنت مستعملا احدا لضره و نفعه لاستعملت معاوية على الشام ، ولو لا ما ظهر لى من حرصهما على الولاية لكان لى فيهما راءى؛(١٣٦) واى بر تو! بصره و كوفه جاى مردان و اموال فراوان است ، زمانى كه اين دو بر گرده مردم سوار شوند، افراد نابخرد را با تطميع به خود جذب كرده و افراد ضعيف را گرفتار بلا و مصيبت مى نمايند، و بر مردم قوى با زور مسلط مى شوند. اگر من مى خواستم كسى را به خاطر نفع و ضررش به كار گيرم ، معاويه را بر شام مى گماردم ؛ و اگر نبود كه حرص آن دو بر حكومت براى من آشكار شده است ، نسبت به آنان نظر موافقى پيدا مى كردم (و ممكن بود كه از آنان در مناصب حكومتى بهره ببرم .
از ديگر مواردى كه امام على (ع ) از تصميم گيرى در مورد آن به مشورت با اصحاب و ياران خود پرداخت ،چگونگى برخورد با ناكثين(پيمان شكنان ) بود.
مدتى پس از بيعت مردم مدينه با امام على (ع )، گروهى از بنى اميه و عده اى از كسانى كه با آن حضرت بيعت نكرده بودند، از مدينه به مكه پناه بردند. طلحه و زبير نيز كه آينده سياسى خود را تاريك مى ديدند، و از امتيازات مالى دوران عثمان محروم شده بودند (و با نقشه معاويه(١٣٧) بوى حكومت و خلافت به مشام آن ها خورده بود) تصميم گرفتند كه خود را به مكه رسانده و به ديگر مخالفان ملحق شوند. از اين رو، به بهانه انجام مراسم عمره از حضرت على (ع ) اجازه گرفتند تا به مكه بروند.
عايشه نيز در مسير مكه به مدينه ، وقتى كه دانست حضرت على (ع ) به خلافت رسيده است ، به مكه بازگشت و به حجر اسماعيل پناه برد. عايشه با سخنرانى هايى كه عليه امام على (ع ) و به بهانه خونخواهى عثمان به راه انداخت ، توانست عده زيادى از ورشكسته هاى سياسى و گروهى از بنى اميه را جذب كند. وى براى اين كه تنها نباشد و بتواند جمعيت بيش ترى گرد خود جمع كند، نزدام سلمههمسر گرامى رسول خدا (ص ) رفت تا او را نيز با خود همراه كند؛ ليكن ام سلمه گفت :تو براى خونخواهى عثمان قيام كردى ، در حالى كه يكى از مخالفان سر سخت وى بودى. ام سلمه همچنين عايشه را از مخالفت با امام على (ع ) برحذر داشت ، و به بيان برخى فضايل آن حضرت پرداخت و گفت :اى عايشه ! تو از پيامبر شنيدى كه فرمود:
على خليفتى عليكم فى حياتى و مماتى فمن عصاه فقد عصانى؛ على جانشين من بر شماست ، در زمان حياتم و پس از مرگم ، پس هر كس با او مخالفت كند با من مخالفت كرده است . آيا به اين سخن پيامبر گواهى مى دهى ؟گفت :آرى. عايشه از ملاقات خود با ام سلمه نتيجه اى نگرفت ، از او دور شد و تصميم گرفت همراه طلحه و زبير و نيز بنى اميه و مخالفان على (ع ) به سوى بصره حركت كند.
امير مؤ منان (ع ) پس از اطلاع از حركت بيعت كنندگان به سوى بصره ،ابن عباس،محمد بن ابى بكر،عمار ياسروسهل بن حنيفرا فرا خواند و آنان را از حركت اين گروه آگاه كرد، و با آنان به مشورت پرداخت .
محمد بن ابى بكر گفت :اى امير مؤ منان ! آن ها چه مى خواهند؟.
حضرت تبسمى كرد و فرمود:آن ها به خونخواهى عثمان برخاسته اند.
محمد بن ابى بكر گفت :به خدا سوگند كسى جز آن ها عثمان را نكشت.
سپس امير مؤ منان (ع ) فرمود:
اشيروا على بما اءسمع منكم القول فيه ؛ اكنون نظر خود را در اين باره بگوييد تا بشنوم.
عمار گفت :راءى درست اين است كه به جانب كوفه حركت كنيم ؛ مردم آن جا پيرو ما هستند و اين قوم آهنگ بصره دارند.
ابن عباس گفت : اى امير مؤ منان ! نظر من اين است كه نخست كسانى را به كوفه بفرست تا براى تو بيعت بگيرند؛ و نامه اى به ابو موسى اشعرى (حاكم كوفه ) بنويس كه بيعت كند؛ سپس به طرف كوفه حركت كنيم و پس از رسيدن به كوفه ، پيش از آن كه آن قوم به بصره برسند به سرعت اقدام كنيم ؛ همچنين بايد نامه اى به ام سلمه بنويسى كه همراه تو حركت كند.
امير مؤ منان (ع ) فرمود:من خود با كسانى كه مرا گمراهى مى كنند به تعقيب ايشان در مسير مى پردازيم ؛ اگر در راه به آنان برسم ، آن ها را مى گيرم و اگر به آنان نرسيدم به مردم كوفه نامه خواهم نوشت و از شهرها نيروى كمكى خواسته و به سوى آنان خواهم رفت ؛ اما در مورد ام سلمه ، من بيرون آوردن او را از خانه اش سزاوار نمى بينم ؛ هر چند كه آن دو مرد (طلحه و زبير) نسبت به عايشه چنان رفتار رفتار كردند.(١٣٨)
يكى ديگر از مواردى كه حضرت على (ع ) به مشورت و رايزنى با اصحاب و نزديكان خويش پرداخت ، قضيهقيس بن سعداستاندار مصر است . قيس بن سعد، از شيعيان امير مؤ منان (ع ) و از مشاوران و خيرخواهان آن حضرت ، و نيز فردى شجاع و با تجربه بود؛ از نظر زهد و ديندارى نيز مقامى پس بزرگ داشت ؛ در هنگام عبادت خاضع و خاشع بود و با حضور قلب و توجه به خدا نماز مى گزارد.
همچنين قيس به زيركى ، كاردانى و دورانديشى مشهور، خود نيز به اين زيركى و تدبير برتر خويش واقف بود و مى گفت :اگر نه اين بود كه از رسول خدا شنيدم كه مى فرمود: دارنده مكر و حيله در آتش است ؛ من از مكارترين افراد اين امت بودم. همچنين مى گفت :اگر اعتقاد اسلامى من نبود، حيله اى مى ساختم كه هيچ عربى تاب مقاومت در مقابل آن را نداشته باشد.
حضور فردى زيرك و دورانديش و طرفدار سرسخت حضرت على (ع ) همانند قيس در مصر براى معاويه و يارانش دشوار بود؛ زيرا امكان داشت كه حضرت على (ع ) همراه مردم عراق و قيس همراه مردم مصر، به طرف شام رفته و با معاويه درگير شوند. بنابراين ، معاويه تصميم گرفت كه قيس را بفريبد. براى عملى ساختن اين نيت ، نامه هاى متعددى براى قيس نوشت و سعى كرد كه او را فريب دهد؛ ليكن زيركى و فراست قيس بيش تر از اين بود كه فريب معاويه را بخورد.
معاويه وقتى كه از فريب دادن قيس ماءيوس شد و حيله هاى او براى دور ساختن قيس از حضرت على (ع ) نتيجه اى نداد؛ به حيله ديگرى متوسل شد. حيله جديد معاويه ، پخش شايعه در خصوص تغيير عقيده قيس بود. معاويه به دروغ به مردم شام گفت :قيس با شما هم عقيده شده است . او را به خير ياد كنيد و دشنامش مدهيد، و مردم را از نبرد با او باز داريد. او از پيروان ما است ، و نامه هايش كه شامل خير انديشى هاى نهانى او مى باشد، به ما مى رسد. سپس نامه اى از قول قيس جعل ، و در حضور مردم شام قرائت كرد.
هنگامى كه معاويه نامه جعلى خود را به نام قيس براى مردم شام خواند، در سرزمين شام شايع شد كه قيس بن سعد با معاويه صلح كرده است . نيروهاى اطلاعاتى امير مؤ منان (ع ) كه در شام بودند اين خبر را به ايشان گزارش دادند. آن بزرگوار از اين مطلب تعجب كرد؛ زيرا براى آن حضرت مشكل بود كه بپذيرد قيس بن سعد با معاويه صلح كرده است . از اين رو تصميم گرفت در مورد اين مساءله با برخى از نزديكان خويش مشورت كند. بدين منظورامام حسن (ع) وامام حسين (ع) ومحمد بن حنفيهوعبدالله بن جعفررا فرا خواند، آن ها را از مطلب آگاه كرد و از آن ها نظر خواست .
عبدالله بن جعفر گفت :اى امير مؤ منان ! مشكوك را رها كن و غير مشكوك را جانشين آن ساز، و قيس را از مصر عزل فرما.
امام على (ع ) فرمود:انى و الله ما اءصدق بهذا على قيس ؛ به خدا قسم من اين مطلب (صلح قيس با معاويه ) را تصديق نمى كنم.
عبدالله بن جعفر گفت :قيس را عزل كن . اگر آنچه گفته شده (صلح با معاويه ) راست باشد، در صورتى كه او را عزل كنى از تو جدا نخواهد شد.
حضرت فرمود:آرى آن ها (انصار) چنين هستند.
در نهايت با اين كه امير مؤ منان (ع ) به قيس اعتماد داشت ؛ ليكن شايعه همكارى او با معاويه به گونه اى رواج يافت كه مردم كوفه به امام على (ع ) گفتند:قيس خيانت كرده است و بايد او را بر كنار كنى !.
حضرت فرمود:من بهتر از شما قيس را مى شناسم ؛ او خيانت نكرده است.
مردم كوفه گفتند:ما راضى نمى شويم و بايد قيس را بر كنار كنى !
علاوه بر اين ، قيس در مورد چگونگى بر خورد با عده اى از مردم ، كه از بيعت با حضرت على (ع ) امتناع مى كردند، نظر خود را به اطلاع آن حضرت رساند؛ ليكن ايشان دستور ديگرى داد؛ ولى قيس بر نظر خود پا فشارى كرد و از انجام دادن دستور آن حضرت ، سرپيچى نمود.
اين دو مساءله باعث شد كه امير المؤ منين (ع ) بر غم اطمينان و اعتمادى كه به قيس داشت ، او را از استاندارى مصر عزل ، و محمد بن ابى بكر را به جاى او منصوب نمايد. البته قيس وفادارى خود را به خاندان عصمت و طهارت در طول دوران حكومت امير المؤ منين (ع ) و خلافت امام حسن مجتبى (ع ) ثابت كرد و به منزله چهره اى برجسته ، كه فريب معاويه را نخورد و هميشه در مسير ولايت و صراط مستقيم گام نهاد، شناخته شد.
٣. استفاده از تجربه يكى از مسائل مهم در تصميم گيرى ،استفاده از تجاربگذشته است . بهره گيرى مناسب از تجارب گذشته مى تواند اطلاعات بسيار و ارزشمندى را در اختيار مديران قرار دهد، تا آنان در تصميم گيرى هاى خود از آن اطلاعات استفاده كنند. اگر از تجربه هاى گذشته به صورت صحيح و مناسب بهره بردارى شود، ميزان خطا و اشتباه در تصميم ها كاهش يافته و تصميمات از ارزش و اعتبار بيش ترى برخوردار خواهند شد.
امام على (ع ) موفقيت و امكان دستيابى به اهداف مورد نظر را يكى از آثار و نتايج حفظ تجربه ها و استفاده بهينه از آن ها دانسته و مى فرمايد:
من حفظ التجارب اءصابت اءفعاله ؛(١٣٩) آن كس كه تجربه ها را حفظ (و بجا از آن ها استفاده ) كند كارهايش به نتيجه رسد.
اصولا هر قدر كه تجربه فرد بيش تر باشد، توانمندى وى در شناخت مسائل مختلف و حل مشكلات بيش تر خواهد بود؛ و طبعا عقيده و نظر او ارزشمندتر و مقبول تر خواهد بود.
امام على (ع ) در تبيين اين نكته مى فرمايد:
راءى الرجل على قدر تجربته ؛(١٤٠) انديشه و نظر هر كس به اندازه تجربه او است.
همان گونه كه استفاده مناسب از تجربيات ، در موفقيت مديران و اثر بخشى تصميم هاى آنان نقش اساسى دارد، و آنان را در دستيابى به اهداف و مقاصدشان يارى مى دهد، استفاده نكردن از تجربيات نيز مى تواند عواقب و پيامدهاى نامطلوبى به دنبال داشته باشد.
امام على (ع ) در اين مورد مى فرمايد:
من احكم التجارب ، سلم من المعاطب ؛(١٤١) هر كس كه تجربه ها را حاكم كند، از مهلكه ها سالم مى ماند.
همچنين بايد توجه كرد، كه ميزان تجربه هر فرد، بر ميزان قوت و اثر بخش ‍ بودن تصميم گيرى او تاءثير دارد. آنان كه تجربه هاى مختلفى به دست آورده و از آن ها به درستى استفاده مى كنند، بر بسيارى از مشكلات پيروز مى شوند؛ و كسانى كه فاقد تجارب كافى هستند از حل مسائل و غلبه بر مشكلات باز مى مانند. علت اصلى اين مساءله را بايد اين نكته دانست كه انسان با بهره بردارى از تجربه ها، بهترين و مناسب ترين گزينه ها را انتخاب كرده و كم ترين اشتباه را مرتكب مى شود.
امير المؤ منين (ع ) دستيابى به بهترين گزينه ، و انتخاب مناسب ترين راه حل را يكى از ثمرات و پيامدهاى خوب تجربه بر شمرده و مى فرمايد:
ثمرة التجربة حسن الاختيار؛(١٤٢) ثمره تجربه ، انتخاب نيكو است.
آن حضرت ، از ديگر آثار تجربه زياد را، كاهش اشتباه و فريب خوردن دانسته و مى فرمايد:
من قلت تجربته خدع و من كثرت تجربته قلت غرته؛(١٤٣) كسى كه تجربه اش كم باشد نيرنگ خورد، و كسى كه تجربه اش بسيار باشد، فريب خوردنش كم تر باشد.
٤. قاطعيت در تصميم گيرى از ديگر ويژگى هاى ضرورى براى تصميم گيرى مؤ ثر و موفقيت آميز،قاطعيت و ثبات در تصميم گيرىاست . تصميم گيرى آن گاه مؤ ثر و كارآمد خواهد بود كه از قاطعيت و ثبات لازم برخوردار باشد. هنگامى كه همه زواياى يك مساءله سنجيده شود، و جوانب مختلف آن مورد بررسى دقيق قرار گيرد، ترديد و دو دلى در آن روا نيست ؛ و بايد نسبت به اجراى آن اقدام قاطع انجام گيرد. قاطعيت معقول و ثبات راءى پس از بررسى جوانب مختلف مساءله ، نقش مهمى در حل و فصل امور و دستيابى سازمان به اهداف خود دارد. سستى و ترديد، و احتياط بيش از حد مدير موجب محول شدن كار به مرور زمان ، و به هدف نرسيدن سازمان مى شود، كه از اين رهگذر خسارت هاى جبران ناپذيرى بر سازمان وارد مى شود.
بنابراين ، قاطعيت به معناى دقت نكردن در اتخاذ تصميم و اجر كردن آن ، بررسى نكردن جوانب مختلف مساءله ، تصميم گيرى عجولانه ، استبداد راءى ، برخورد خشن و عدم انعطاف در اتخاذ تصميم و اجراى آن نيست ؛ بلكه قاطعيت بدين معناست كه وقتى اطلاعات لازم در مورد يك مساءله جمع آورى شد، و پيشنهادهاى مختلف به دست آمد، و بهترين راه حل مشخص گرديد و زمينه اجراى عمل هم از هر جهت فراهم شد، بايستى با قاطعيت كامل و ثبات لازم ، تصميم مناسب اتخاذ گردد، و با جديت به مرحله اجرا در بيايد.
امام على (ع ) در تبيين اهميت و ضرورت قاطعيت و ثبات و جديت در تصميم ، قاطعيت را يكى از صفات برجسته پيامبران الهى دانسته و مى فرمايد:
و لكن الله سبحانه ، جعل رسله اولى قوة فى عزائمهم؛(١٤٤) خداوند سبحان ، پيامبران و فرستاده هاى خود را در تصميم هايشان قدرتمند و قاطع قرار داد.
برخى از مديران و مسئولان سازمان در اتخاذ تصميم و اجراى آن ، بيش از حد ترديد مى كنند؛ حتى پس از آماده شدن همه مقدمات و مهيا شدن تمامى شرايط نيز توانايى اتخاذ تصميمى مناسب و قاطع و نيز اعمال تصميم را ندارند، و يا اين كه تصميم آنان با دلهره و اضطراب همراه است . اين وضعيت باعث سرايت ترديد و ابهام در همه ابعاد سازمان مى شود؛ طبعا كارها در زمان مناسب خود به انجام نخواهد رسيد، و سازمان از رسيدن به اهداف پيش بينى شده خود باز ماند. امير المؤ منين امام على (ع ) از شك بيش از حد و ترديدهاى بى مورد نهى كرده و مى فرمايد:
لا تجعلوا علمكم جهلا و يقينكم شكا، اذا علمتم فاعملوا و اذا تيقنتم فاقدموا؛(١٤٥) علم خود را به جهل ، و يقين خويش را به شك تبديل نكنيد. وقتى كه دانستيد عمل كنيد و زمانى كه يقين پيدا كرديد اقدام نماييد.
يكى از نكاتى كه ضرورت قاطعيت در تصميم گيرى ها و از دست ندادن فرصت ها را بيش تر مى نماياند،محدوديت زماناست ؛ زيرا فرصت ها به سرعت از دست مى روند. بنابراين ، وقتى كه تمام جوانب و زواياى مساءله سنجيده شد، و شرايط و مقدمات آماده گشت و تصميم گرفته شد، در اجراى آن نبايستى سستى و تاءخير نمود و فرصت را از دست داد.
امام على (ع ) گذشت زمان و از دست رفتن فرصت ها، و ضرورت تلاش ‍ براى بهره بردارى بهتر از فرصت ها را يادآور شده و مى فرمايد:
الفرصة تمر مر السحاب فانتهزوا فرص الخير؛(١٤٦) فرصت ها به سان گذر ابرها مى گذرند؛ پس فرصت هاى نيك را غنيمت شماريد.
بر اين اساس ، يكى از رموز موفقيت مديران ، استفاده بهينه آن ها از فرصت هايى است كه براى سازمان به وجود مى آيد. علاوه بر اين ، مدير موفق نه تنها از فرصت هاى موجود به طور مناسب بهره بردارى مى كند؛ بلكه سازمان را به گونه اى مديريت مى نمايد كه اصولا فرصت هاى مناسبى براى سازمان به وجود آيند. از اين رهگذر، علاوه بر اين كه منافع سازمان از بين نمى رود، فرصت هاى مناسبى براى رشد و پيشرفت در اختيار سازمان قرار مى گيرد.
قاطعيت از مواردى است كه مى تواند بيانگر توانمندى و قدرت مدير باشد؛ چرا كه مدير بايد دقت در كار و بررسى جوانب مختلف آن را از تعلل و ترديد بيجا و از دست دادن فرصت ها جدا سازد؛ و تصميمى درست ، منطقى و به موقع بگيرد. بنابراين ، مدير توانمند، قوى و دور انديش كسى است كه وقتى مى خواهد در مورد مساءله اى تصميم بگيرد، آن را به دقت بررسى قرار دهد، و زواياى مختلف آن را بسنجد و پس از دقت كافى در مورد مساءله و روشن شدن همه جوانب آن ، با قاطعيت و قدرت تصميم گيرى كند و تصميم خود را اجرا مى نمايد.
دقت در برخى تصميم گيرى هاى امام على (ع ) نشان مى دهد كه آن حضرت همواره سعى مى كرد با در نظر گرفتن همه جوانب ، و دقت در زواياى مختلف مساءله ، تصميم منطقى و درستى در مورد آن اتخاذ نمايد؛ و آن گاه كه با ملاحظه اين دو نكته و ضمن در نظر گرفتن عواقب و پيامدهاى احتمالى آن ، تصميم گيرى مى كرد، با قاطعيت كامل آن را به صحنه عمل مى كشاند، و در اجراى تصميم سستى و تعلل را مجاز نمى شمرد.
از ديگر مواردى كه بيانگر قاطعيت آن حضرت در تصميم گيرى و عمل به تصميم مى باشد، مساءله تصفيه كارگزاران فاسد خليفه سوم و بركنارى آنان از منصب هايشان است . وقتى كه عثمان به قتل رسيد و مردم با امام على (ع ) بيعت كردند، تشخيص حضرت آن بود كه سالم سازى منصب هاى حكومتى از اهم كارهايى است كه بايستى انجام پذيرد. بنابراين ، تصميم گرفت كه كارگزاران فاسد و نالايقى مثلمعاويه،عبدالله بن عامرو... را كه مرتكب جنايات زيادى شده و ظلم و ستم بسيارى به مردم روا داشته اند، از كار بركنار نمايد.
اين تصميم ممكن بود كه باعث ناآرامى مختلف گردد، و اوضاع انقلابى و متلاطم آن زمان را دچار هيجانات سياسى ديگر كند و عده اى بخواهند از اين وضع نا به سامان امام على (ع ) سوء استفاده كنند، ولى در اجراى تصميم خود قاطع و مصمم بود و با وجود ممانعت هايى كه به عمل مى آمد به هيچ وجه حاضر نشد افراد ناصالح و فاسد را در سمت هاى خودشان ابقا نمايد.
برخى سياستمداران با تصميم امام مخالفت ، و حضرت را به تجديد نظر در آن ترغيب مى كردند؛ از جملهمغيرة بن شعبهكه از آگاهان به اوضاع سياسى بود نزد امام على (ع ) رفت ، و پس از چرب زبانى ، تملق و مقدمه چينى گفت :به تو نصيحت مى كنم كه كارگزاران عثمان را در جاى خود ابقا كنى . معاويه را در كار خود بگمار. ابن عامر را هم ابقا كن . ديگر كارگزاران را هم در جاى خودشان باقى گذار. آنان با بيعت مى كنند؛ كشور را آرام مى سازند و مردم را ساكت مى گردانند.
امام (ع ) وقتى سخنان مغيره را شنيد، بر اجراى تصميم قاطع خويش تاءكيد و فرمود:به خدا قسم اگر ساعتى از روز باشد، در اجراى نظرم تلاش به خرج مى دهم ؛ نه آنان را كه گفتى والى مى كنم و نه امثال آنان را به ولايت مى گمارم.
مغيره گفت :پس برايشان نامه بنويس و آنان را در مقام خودشان تثبيت كن . همين كه بيعت آنان و اطاعت سپاهيان به تو رسيد، يا آنان را عوض كن و يا باقى بگذار.
حضرت فرمود:در دينم نيرنگ وارد مكن و در كارم پستى روا مدار.
مغيره كه قاطعيت امام (ع ) در اجراى تصميم را مشاهده كرد، گفت :پس ‍ اگر از اين كار امتناع دارى هر كه را مى خواهى عزل كن و فقط معاويه را باقى گذار؛ زيرا معاويه گستاخ است و اهل شام از او حرف شنوى دارند؛ تو هم در تثبيت او بهانه دارى زيرا عمر بن خطاب او را والى آن جا كرده است.
حضرت فرمود:نه ، به خدا قسم معاويه را دو روز هم بر نمى گمارم.
ابن عباس نيز مانند مغيره ، به امام على (ع ) پيشنهاد كرد كه معاويه را ابقا كند و در توجيه نظر خود گفت :معاويه و يارانش اهل دنيا هستند؛ لذا اگر آنان را در مقام خودشان تثبيت كنى ، به كسى كه سرپرست اين امر است ، توجهى ندارند. حضرت در جواب ابن عباس فرمود:واى بر تو ابن عباس ! آن كس كه مرا به رعايت حق ملزم كرده كارگزاران عثمان آشنا مى گرداند، هرگز مرا وادار نمى كند كسى از اين گروه را بهتر و شايسته تر از ديگران بدانم . اگر عزلشان را پذيرفتند چه بهتر، و اگر نپذيرفتند با شمشير با آنان برخورد مى كنم.
اين موارد تنها نمونه اى از قاطعيت آن حضرت در اجراى تصميمات درست خويش است ؛ و بيانگر اين نكته است كه امام (ع ) آن گاه كه با درايت و دورانديشى تمام و با سنجيدن همه جوانب يك مساءله ، در مورد آن تصميمى منطقى و درست مى گرفت ، با قاطعيت تمام آن تصميم را اجرا مى كرد، و به هيچ وجه از آن صرف نظر نمى نمود.
٥. آينده نگرى و عاقبت انديشى دور انديشى و آينده نگرى، از شرايط لازم و مقدمات اساسى تصميم گيرى معقول و منطقى است . هنگام تصميم گرفتن در خصوص اين مساءله ، بررسى جوانب و زواياى گوناگون و پيش بينى پيامدهاى اجتماعى آن ، امرى ضرورى است ؛ در نتيجه اين بررسى ها تصميمى كه گرفته مى شود سنجيده و همه جانبه خواهد بود. اگر چه عاقبت انديشى و آينده نگرى در مورد همه تصميم گيرندگان ضرورت دارد؛ اما اين اهميت در مورد تصميم گيرى مديران و مسئولان سازمان دو چندان مى شود؛ زيرا تصميماتى كه آنان اتخاذ مى كنند مهم تر از تصميمات فردى است ، و چه بسا برخى از اين تصميمات سرنوشت سازمان و يا كاركنان سازمان را تغيير دهد.
امير مؤ منان على (ع ) دور انديشى و آينده نگرى را نشانه خردمندى دانسته ، و خردمندترين انسان ها را افرادى مى داند كه آينده نگرى و عاقبت انديشى بيش ترى دارند.
آن حضرت مى فرمايد:
اعقل الناس انظرهم فى العواقب ؛(١٤٧) خردمندترين مردم ، عاقبت انديش ترين آن هاست.
مديرانى كه هنگام تصميم گيرى ، با آينده نگرى و عاقبت انديشى ، جوانب مختلف مساءله را بررسى كرده و امكانات و مقدمات لازم را پيش بينى مى كنند، تصميمات استوارترى اتخاذ كرده ؛ و ميزان موفقيت و اثر بخشى خود را افزايش مى دهد.
مولاى متقيان ، على (ع ) در يكى از سخنان گهربار خود در مورد آينده نگرى و دور انديشى مى فرمايد:
من نظر فى العواقب سلم من النوائب ؛ كسى كه در پيامدهاى كار بنگرد، از گرفتارى ها در امان ماند.
بنابراين ، تصميم گيرى صحيح و منطقى آن است كه پيش از اتخاذ هر نوع تصميم ، جوانب گوناگون و پيامدهاى احتمالى آن بررسى و ارزيابى شود، تا تصميم درستى اتخاذ شده و از استعدادها و امكانات سازمان ، به صورت درست و منطقى بهره بردارى گردد. اگر تصميم گيرى بدون بررسى همه جانبه و بدون آينده نگرى و توجه به پيامدهاى احتمالى آن ها انجام شود، تصميم اتخاذ شده از اتقان و استوارى لازم برخوردار نبوده و موجب هدر رفتن استعدادها، امكانات و منابع سازمان خواهد شد؛ و اجراى آن تصميم نيز پيامدهاى مناسبى نخواهد داشت .
هر تصميمى كه مديران و مسئولان سازمان ها اتخاذ مى كنند، عواقب و پيامدهايى دارد و ممكن است ، منافع سازمان را خدشه دار كند. بنابراين ، آنان بايد آينده نگر باشند و آثار و پيامدهاى احتمالى تصميم هاى خود را پيش بينى نمايند، تا بتوانند از عواقب نامطلوب آن در امان باشند.
امير مؤ منان (ع ) مى فرمايد:
اذا هممت باءمر فاجتنب ذميم العواقب فيه(١٤٨) آن گاه كه در مورد كارى تصميم گرفتى از عواقب نامطلوب آن اجتناب كن.
بر اين اساس ، مديران ، بدون آينده نگرى نمى توانند تصميمات درستى بگيرند و از پيامدهاى نامطلوب تصميم ها اجتناب نمايند. و تنها آينده نگرى است كه مى تواند سازمان را از آثار و پيامدهاى نامطلوب تصميم ها در امان نگه دارد.
امام على (ع ) در تبيين اين نكته مهم مى فرمايد:
الفكر فى العواقب ينجى من المعاطب؛(١٤٩) فكر كردن در فرجام كارها مايه نجات يافتن از مهلكه هاست.
برخى از مديران كه بدون توجه به ضرورت مساءله آينده نگرى و دور انديشى ، و بدون بررسى و ارزيابى جوانب و زواياى گوناگون مساءله در مورد آن تصميم گرفته اند (و زمانى كه متوجه مى شوند تصميم آن ها پيامدهايى نامطلوبى براى سازمان دارد، تلاش مى كنند تا با صرف امكانات و هزينه هاى بسيار از اين پيامدها در امان بمانند) با وجود تلاش فراوان و صرف نيروها و هزينه ها و امكانات ، معلوم نيست تا چه اندازه به نتيجه مطلوب دست يابند.
بنابراين ، آينده نگرى و دور انديشى ، از عوامل ضرورى براى تصميم گيرى هاست ؛ و پيامدهاى احتمالى هر تصميم در صورتى قابل جبران خواهد بود كه هنگام اتخاذ تصميم ، توجه كافى به آن بوده و براى اجتناب از آن ها، پيش بينى لازم صورت گرفته باشد.
امام على (ع ) در يكى ديگر از سخنان خويش بر عقلى بودن اين مساءله تاءكيد كرده و مى فرمايد:
انما العقل ... النظر فى العواقب ...؛(١٥٠)
همانا خردمندى ... در توجه به پيامدها است ....
امام (ع ) در قسمتى از عهدنامه مالك اشتر، سفارش مى كند كه هنگام گزينش ‍ كارگزاران ، كسانى را انتخاب نمايد كه داراى ويژگى هايى مثل تجربه و... باشند؛ زيرا يكى از خصوصيات اين افراد آن است كه دور انديش ، و در سنجش عواقب كارها نابيناتر هستند.
آن حضرت مى فرمايد:
و توخ منهم اهل التجربة و الحياء، من اءهل البيوتات الصالحة ، و القدم فى الاسلام المقدمة ، فانهم اكرم اءخلاقا، واصلح اعراضا، واقل فى المطامع اشراقا، وابلغ فى عواقب الاءمور نظرا؛(١٥١) و از مسلمانى پيش گام ترند را برگزين ؛ زيرا اخلاق آن ها كريمانه تر است و آبرويشان محفوظ تر و طمعشان كمتر و عاقبت نگريشان افزونتر.
امام على (ع ) علاوه بر توصيه ديگران به دور انديشى و آينده نگرى ، خود نيز در تصميم گيرى ها همواره اين عامل مهم و بنيادى را مطمح نظر قرار داده و هنگام اخذ تصميم سعى مى كرد كه زواياى مختلف مساءله مورد نظر و نيز نتايج و پيامدهاى احتمالى آن را بدقت سنجيده و آن گاه تصميم بگيرد. اشاره اجمالى به برخى از تصميم گيرى هاى آن حضرت بيانگر اين نكته مهم است :
از نمونه هاى دور انديشى و دقت نظر آن حضرت در تصميم گيرى ، مساءله سقيفه پس از رحلت پيامبر گرامى (ص ) بود. امام على (ع ) مى توانست براى به دست گرفتن حكومت و برگرداندن آن به مسير الهى كه پيامبر (ص ) تعيين كرده بود، به پا خيزد؛ ليكن اگر ايشان چنين كارى مى كرد چه بسا يك جنگ داخلى ، دامنگير نظام نوپاى اسلامى مى شد، و دشمنان نظام اسلامى ، اساس دين را مورد تهديد جدى قرار مى دادند. بنابراين ، آن حضرت با عاقبت انديشى درست و ژرف نگرى ، تصميم گرفت كه براى حفظ اساس دين و وحدت مسلمانان از حق مسلم و الهى خويش بگذرد. وقتى كه طلحه و زبير فتنه جمل را به راه انداختند و آن حضرت تصميم گرفت براى از بين بردن آن به بصره برود، خطبه اى براى مردم خواند و آن واقعه را براى آنان بيان كرد. ايشان پس از حمد و ثناى الهى و درود بر رسول خدا (ص ) فرمود:
ان الله لما قبض نبيه ، استاءثرت علينا قريش بالاءمر، و دفعتنا عن حق نحن احق به من الناس كافة ، فرااءيت اءن الصبر على ذلك افضل من تفريق كلمة المسلمين ، و سفك دمائهم ، و الناس حديثوا عهد بالاسلام ، و الدين يمخض ‍ مخض الوطب ، يفسده اءدنى وهن ، و يعكسه اقل خلف؛(١٥٢) آن گاه كه خداوند متعال پيامبرش را به سوى خود فرا خواند (پيامبر رحلت كرد)، قريش عليه ما به پا خاست و ما را از حقى كه بدان از همه مردم سزاوارتر بوديم ، باز داشت . پس ديدم كه صبر و شكيبايى بر آن بهتر از پراكنده ساختن مسلمانان و ريختن خون آنان است ؛ چرا كه مردم تازه مسلمان بودند و دين همچون مشك آكنده از شير بود كه كم ترين سستى آن را تباه مى كرد، و كوچك ترين تخلفى آن را واژگون مى ساخت.
نمونه ديگر از تصميم گيرى هاى آن حضرت بر اساس دور انديشى و آينده نگرى ، تصميم براى يارى اسلام و مسلمانان بعد از مساءلهغصب خلافتبود. وقتى كه خبر رحلت پيامبر اكرم (ص ) در اقصا نقاط كشور پهناور اسلامى پيچيد، گروهى به مخالفت با دين اسلام برخاستند. اختلاف در مركز حكومت پيدا شد و برخى از مناطق گرفتار آشوب و ناامنى گرديد. حضرت (ع ) در اين شرايط با دور انديشى و آينده نگرى كامل ، به يارى اسلام شتافت ، مانع از گسستگى مسلمانان شد و نظام نوپاى اسلامى را حفظ كرد. آن حضرت در يكى از نامه هاى خود در تبيين موضع خويش بعد از رحلت پيامبر (ص ) براى مردم مصر چنين نوشت :
اما بعد فان الله سبحانه بعث محمدا - صلى الله عليه و آله و سلم - نذيرا للعالمين و مهيمنا على المرسلين . فلما مضى عليه السلام ، تنازع المسلمون الاءمر من بعده . فوالله ما كان يلقى فى روعى و لا يخطر ببالى اءن العرب تزعج هذا الاءمر من بعده - صلى الله عليه و آله و سلم - عن اءهل بيته ، و لا انهم منحوه عنى من بعده ! فما راعنى الا انثيال الناس على فلان يبايعونه ، فاءمسكت يدى حتى راءيت راجعة الناس قد رجعت عن الاسلام ، يدعون الى محق دين محمد - صلى الله عليه و آله و سلم - فخشيت لن لم اءنصر الاسلام واهله اءن اءرى فيه ثلما او هدما تكون المصيبة به على اعظم من فوت و لايتكم التى انما هى متاع ايام قلائل ، يزول منها ما كان ، كما يزول السراب ، اءو كما يتقشع السحاب ؛ فنهضت فى تلك الاءحداث حتى زاح الباطل و زهق ، و اطمان الدين و تنهنة؛(١٥٣)
اما بعد: خداوند سبحان محمد (ص ) را فرستاد تا بيم دهنده جهانيان و گواه حافظ آيين پيامبران او باشد. آن گاه كه او - كه درود بر او باد - از جهان رخت بر بست ، مسلمانان درباره امارت و خلافت بعد از او به منازعه برخاستند. به خدا سوگند، هرگز فكر نمى كردم و به ذهنم خطور نمى كرد كه عرب بعد از او - صلى الله عليه و آله و سلم - امر امامت و رهبرى را از اهل بيت او بگردانند و (در جاى ديگر قرار دهند و باور نمى كردم ) آن ها آن را از من دور سازند! تنها چيزى كه مرا ناراحت كرد، اجتماع مردم اطراف فلانى بود كه با او بيعت كنند. دست بر روى دست گذاشتم تا انى كه با چشم خود ديدم گروهى از اسلام باز گشته و مى خواهند دين محمد (ص ) را نابود سازند. (در اين جا بود كه ) ترسيدم اگر اسلام را يارى نكنم بايد شاهد نابودى و شكاف در اسلام باشم كه مصيبت آن براى من از رها ساختن خلافت و حكومت بر شما بزرگ تر بود؛ چرا كه اين (خلافت و حكومت ) بهره دوران كوتاه زندگى دنياست ، كه زايل و تمام مى شود؛ همان طور كه سراب تمام مى شود، و يا همچون ابرهايى كه از هم مى پاشند. پس براى دفع اين حوادث به پا برخاستم تا باطل از ميان رفت و نابود شد و دين پابرجا و محكم گرديد.
٦. پرهيز از شتابزدگى تصميم گيرى زمانى منطقى مى نمايد كه در آن ازعجله و شتابزدگىپرهيز شده باشد. هرگاه قبل از آماده شدن مقدمات و مهيا شدن اسباب و لوازم ضرورى يك مساءله ، اقدام به اتخاذ تصميم در مورد آن گردد، تصميم اخذ شده از آفت عجله و شتابزدگى مصون نيست . بديهى است كه كارها، در صورتى به نتيجه مى رسند كه مقدمات و شرايط لازم براى آن ها محقق شده و نيز زمان مناسب براى آن ها فرا رسيده باشد؛ اما اگر تصميم گيرى ؛ با مقدمات لازم همراه نبوده باشد، قطعا نمى توان انتظار داشت كه كارها به نتيجه مطلوب برسند.
امام على (ع ) ضرورت پرهيز از شتابزدگى بى مورد را به مالك اشتر گوشزد كرده و مى فرمايد:
اياك و العجلة بالاءمور قبل اءوانها و التسقط فيها عند امكانها، او الجاجة فيها اذا تنكرت او الوهن عنها اذا استوضحت ، فضع كل اءمر موضعه و اوقع كل عمل موقعه؛(١٥٤) از عجله و شتابزدگى در مورد كارهايى كه وقت انجام دادنشان نرسيده ؛ يا سستى در كارهايى كه امكان عمل آن فراهم شده ؛ يا پافشارى و اصرار در امورى كه روشن نيست ؛ يا سستى در كارها، هنگامى كه روشن و واضح است ؛ برحذر باش . پس هر امرى را در جاى خويش قرار داده و هر كارى را بموقع خود انجام بده.
انجام دادن هر كار بدون فراهم كردن مقدمات لازم ، و پيش از فرا رسيدن زمان مناسب آن ، و نيز تصميم گيرى در مورد مساءله اى بدون بررسى همه جوانب و زواياى آن ، و بدون توجه به زمان و مكان ، و مبتنى بر شتابزدگى ، كارى نابخردانه است ؛ زيرا علاوه بر اين كه نتيجه مطلوبى به دنبال نخواهد داشت ، چه بسا پيامدهاى مختلف و خسارات و آسيب هايى را به دنبال آورد.
البته همان گونه كه شتابزدگى و عجله ، مطلوب نيست و ممكن است پيامدهاى نامطلوب و ناخواسته اى به همراه داشته باشد، سستى و كوتاهى نيز نتايج و آثار نامطلوبى در پى دارد. بدون شك اگر زمينه لازم براى اخذ تصميم و سپس انجام دادن كارى مهيا بود، در آن صورت ، كوتاهى كردن و سستى بى مورد نيز باعث هدر رفتن بسيارى از امكانات و فرصت ها خواهد شد، و فرد يا سازمان با مشكلات بسيارى مواجه گشت و خسارات فراوانى از اين رهگذر به بار خواهد آمد. بر اين اساس ، امام على (ع ) در سفارش ياد شده ، هر دو جهت مساءله را مورد توجه قرار داده و به مالك توصيه مى كند كه هم از شتاب بى مورد در كارها پرهيز كند و هم سستى نابجا اجتناب نمايد. در نگاه حضرت (ع )، شتابزدگى در كارها و تصميم گيرى ها، و نيز سستى در آن ها، كارى نابخردانه است . آن حضرت در اين مورد مى فرمايد:
من الخرق العجلة قبل الامكان و الاناة بعد اصابة الفرصة؛(١٥٥) شتاب كردن قبل از به وجود آمدن امكان ، و درنگ كردن بعد از به دست آمدن فرصت ، نشانه بى خردى است.
شايد يكى از دلايل اين امر آن باشد كه هر گاه اقدامى بر اساس تصميمى شتابزده صورت پذيرد، ثمر بخش نبوده و به نتيجه مطلوب نخواهد رسيد.
امام على (ع ) مى فرمايد:
لا اصابة لعجول ؛(١٥٦) انسان عجول و شتابزده ، به نتيجه (مطلوب ) نمى رسد.
عدم توجه به فراهم شدن مقدمات و مهيا شدن شرايط لازم ، و شتابزده عمل كردن و تصميم گرفتن ، فرد يا سازمان را از دستيابى به اهداف خود باز داشته و موجب گرفتار شدن در لغزش و اشتباه خواهد شد.
آن حضرت (ع ) بعد از سفارش مؤ كد به پرهيز از شتابزدگى و عجله ، آن را همراه با لغزش و خطا دانسته و مى فرمايد:
اياك و العجل فانه مقرون بالعثار؛(١٥٧) از شتابزدگى بپرهيز، كه شتابزدگى با لغزش همراه است.
شتابزدگى باعث مى شود كه فرد يا سازمان نتواند از امكانات و منابع موجود خود به نحو مطلوب و شايسته استفاده نمايد؛ در نتيجه از اين نحوه تصميم گيرى پشيمان مى شود؛ چنان كه در گفتار امام (ع ) پشيمانى را يكى از پيامدهاى نامطلوب شتابزدگى دانسته و مى فرمايد:
احذروا العجلة فانها تثمر الندامة ؛(١٥٨) از شتابزدگى بپرهيزيد كه همانا نتيجه آن پشيمانى است.
همچنين آن حضرت ، يكى ديگر از نتايج سوء و پيامدهاى نامطلوب عجله و عدم توجه به آماده سازى امكانات لازم ، و فراهم نكردن مقدمات ضرورى را ايجاد غصه و اندوه بيان كرده و مى فرمايد:
العجل قبل الامكان ، يوجب الغصه ؛(١٥٩) عجله ، قبل از توانايى و امكان ، باعث غصه و اندوه مى شود.
در يك جمع بندى كلى مى توان گفت كه از ديدگاه امام على (ع ) شتابزدگى در تصميم گيرى ، و انجام دادن كارها بدين شيوه نشانه نابخردى است ، و باعث آن مى شود كه فرد يا سازمان از دستيابى به اهداف مورد نظر و كسب نتايج مطلوب باز بمانند. همچنين توجه نكردن به شرايط زمانى و مكانى ، و فراهم نبودن مقدمات و امكانات لازم ، موجب لغزش و خطاى تصميم گيرنده مى شود؛ و اندوه و پشيمانى او را به دنبال خواهد داشت . آن بزرگوار در يكى ديگر از سخنان خود مى فرمايد:
و لا تعجلوا فى امر حتى تتبينوا؛(١٦٠) در هيچ كارى شتاب نكنيد، تا آن را تبيين و بررسى كنيد.
آن امام ، همان گونه كه اصحاب و ياران خود را از شتابزدگى در تصميم گيرى باز مى داشت ، در تصميم گيرى هاى خود نيز به اين اصل مهم توجه مى كرد، و هرگز شتابزده تصميم نمى گرفت . از مصاديق اين نكته پرهيز آن حضرت از عجله در مورد جنگ صفين است .
آن گاه كه سپاه امام (ع ) وارد صفين شد، معاويه ميان لشكر امام و آب فرات ، لشكر انبوهى مستقر نمود، تا جايى كه امكان دسترسى امام (ع ) و سپاهيانش به آب فرات سلب گرديد. مدتى به اين منوال گذشت و ذخاير آب در سپاه امام (ع ) رو به كاهش بود. بى آبى و عطش ياران امام را تهديد مى كرد، تا اين كه لشكر امام (ع ) با يك حمله برق آسا به فرات رسيد و دست ياران معاويه را از فرات كوتاه شد، اما بزرگوارى ، عظمت روحى و اخلاق اسلامى امام (ع ) مانع از آن شد كه با معاويه مقابله به مثل كرده و آب را بر لشكريان او ببندد.
بعد از تسلط لشكر امام (ع ) بر فرات ، و با وجود اصرار شديد يارانش براى شروع جنگ ، حضرت آنان را از شتابزدگى در جنگ با مردم شام باز داشت . تعلل حضرت در جنگ ، اين توهم را را براى اصحابش پيش آورد كه امام (ع ) قصد جنگ ندارد؛ حتى بعضى پا را فراتر گذاشته و به آن بزرگوار نسبت عجز و ناتوانى داده و گفتند كه از مرگ مى ترسد! و گروهى گفتند كه درباره جنگ با مردم شام مردد و مشكوك است !
امام على (ع ) در جواب كسانى كه از تاءخير در فرمان جنگ ناراحت بودند و چنين توهماتى در مورد آن حضرت داشتند، فرمود:
اما قولكم : اءكل ذلك كراهية الموت ؟ فوالله ما اءبالى ، دخلت الى الموت اءو خرج الموت الى . و اما قولكم شكا فى اءهل الشام ! فوالله ما دفعت الحرب يوما الا و اءنا اطمع اءن تلحق بى طائفة فتهتدى بى ، و تعشو الى ضوئى ، و ذلك احب الى من اءن اقتلها على ضلالها، و ان كانت تبوء بآثامها؛(١٦١) اما اين كه مى گوييد آيا اين اندازه درنگ و مسامحه در جنگ از ترس مرگ است ؛ به خدا سوگند، باك ندارم از اين كه من به سوى مرگ بروم يا مرگ به سوى من آيد؛ و اما اين كه مى گوييد در مورد مبارزه با شاميان ترديد دارم ، به خدا سوگند، كه من هيچ روزى جنگ را به تاءخير نينداختم جز اين كه اميد دارم عده اى از آن ها به ما پيوسته و هدايت شوند؛ و پرتوى از نور مرا ببينند؛ و اين براى من از كشتن آنان در حال گمراهى دوست داشتنى تر است ؛ اگر چه در صورت كشته شدن به جرم گناهانشان گرفتار مى شوند.
اين مورد و مواردى از اين دست نشان مى دهد كه امام (ع ) شتابزده تصميم نمى گرفت . خود دارى و تعلل ايشان از جنگ با معاويه و سپاهيان شام بدان اميد بود كه اين قضيه به گونه ديگرى حل و فصل شود، و خون مسلمانان ريخته نشود.
البته پرهيز از شتابزدگى در تصميم گيرى هميشه و در همه جا مطلوب نيست ؛ بلكه در برخى از موارد لازم است كه با سرعت در مورد مساءله اى تصميم گرفته شود و سپس اجرا گردد؛ مثلا زمانى كه سازمان با بحران رو به رو شده باشد، مديران سازمان بايستى در حداقل زمان ممكن در مورد رفع بحران پيش آمده تصميم بگيرند و تلاش كنند تا سازمان را نجات دهند؛ و يا آن گاه كه جوانب امر خيلى ساده و روشن است ، در آن جا نيز تعلل در اتخاذ تصميم مطلوب نيست ؛ ليكن هرگاه مساءله مورد نظر، امرى مهم بود و پيامدهاى مهمى به دنبال داشت ، لازم است كه با تاءمل بيش ترى تصميم گيرى شود، و از شتابزدگى در تصميم گيرى اجتناب گردد.
٧. توكل
توكلاز مباحث مهم تصميم گيرى در مديريت اسلامى ، و يكى از اجزاى اصلى آن است .
توكل به معناى اعتماد و اتكا بر خداوند متعال در تمام كارها، و نيز تكيه بر اراده او است ، با اعتقاد به اين كه خداوند آفريننده سبب ها و مسلط بر همه آن ها است ؛ و سبب ها با اراده او در سببيت كامل مى شوند و تاءثير مى گذارند. توكل در اين مفهوم بدان معنا نيست كه انسان از جستن نيازهاى خود و فراهم كردن مقدمات آن ها بى نياز باشد، و گمان كند كه وسايل ظاهرى و طبيعى ، سببيت ندارند؛ بلكه به اين معنا است كه توجه اصلى انسان به خداوند متعال معطوف گردد، و تنها به فضل او اميدوار باشد؛ ضمنا از ابزار طبيعى نيز استفاده نمايد. با توكل بر خداوند متعال مى توان خود را به حقيقت هستى و سبب اصلى متصل گرداند؛ سببى كه برتر از او سببى نيست ، و اراده اى كه مغلوب هيچ اراده اى نمى شود؛ و در واقع نظام اسباب و مسببات ، همه از علم و اراده او سرچشمه مى گيرد. انسان ، با توكل بر خداوند متعال از نظر اراده و ساير صفات روحى چنان قوى و نيرومند مى شود كه با جديت و اميد فوق العاده به عرصه اجراى امور گام مى نهد. بنابراين ، توكل بر خدا و حواله كردن همه امور به او، و اعتقاد به اين كه قدرت و اراده اى جز توان و اراده خداوند متعال در عالم هستى سارى و جارى نيست ، يكى از عوامل تاءثير گذار بر اراده آدمى است ؛ و هيچ چيز مانند توكل به خداوند، اراده انسان را محكم و استوار نمى كند، و اسباب توفيق او را فراهم نمى سازد.
امير مؤ منان (ع ) در يكى از بيانات خويش اين حقيقت ناب در متذكر شده و مى فرمايد:
اصل قوة القلب التوكل على الله ؛(١٦٢) اساس قوت قلب ، توكل بر خداوند است.
توكل از عوامل ارزشمندى است كه در همه شاخص هاى مديريت تاءثير گذار است ؛ ليكن تاءثير آن در تصميم گيرى بروز بيش ترى دارد. نقش توكل در تصميم گيرى ، مصاديق متعددى مى تواند داشته باشد؛ مثلا وقتى كه انسان از لحاظ روحى و روانى در مضيقه قرار گرفته و توان مقابله با مشكلات را در خود نمى بيند، توكل بر خداوند، نيرويى به او مى بخشد كه مى تواند در مقابل مشكلات ايستادگى كند؛ يا جايى كه ممكن است تصميم گيرى مخاطراتى به دنبال داشته باشد، توكل به خداوند راه را براى يك تصميم گيرى مناسب هموار مى كند.
از سوى ديگر، گاهى اجراى تصميم گرفته شده ، عواقب نامطلوب در پى دارد. ترس از اين عواقب ناخوشايند، موجب سستى در امر تصميم گيرى مى شود. در اين صورت چيزى كه مى تواند سستى را از ميان برده و زمينه را براى يك تصميم گيرى مناسب آماده نمايد، توكل و اعتماد به نيرويى است كه فراتر از همه نيروها است ؛ و آن ذات مقدس خداوند متعال است .
توكل ، رمز بهره مندى از امدادهاى غيبى است ؛ و هر گاه انسان در كارهاى خود بر خداوند متعال توكل كند، او نيز درهاى رحمت خود را به روى او مى گشايد و امدادهاى غيبى خويش را به مدد او مى فرستد. امير مؤ منان على (ع ) مى فرمايد:
من توكل عليه كفاه و من ساءله اعطاه ؛(١٦٣) هر كس كه بر او توكل كند، كفايتش مى كند؛ و هر كس از او چيزى طلبد، عطايش مى كند.
بنابراين ، در تصميم گيرى ، به ويژه در مورد كارهاى مهم كه طبعا با پيامدهاى زيادى ملازم است توكل و اعتماد بر خداوند متعال مى تواند بر اضطراب و ترس و دودلى غلبه كرده و راه را براى تصميم گيرى مطمئن و اصولى هموار سازد. البته توكل ، تنها باعث از بين رفتن دغدغه ها و اضطراب ها نمى شود؛ بلكه علاوه بر آن ، مايه ايجاد آرامش روحى و روانى در انسان ، و گشوده شدن درهاى رحمت الهى به روى انسان و رسيدن امدادهاى غيبى است ؛ همان گونه كه حضرت على (ع ) مى فرمايد:
توكل على الله سبحانه فانه قد تكفل بكفاية المتوكلين عليه؛(١٦٤) بر خداوند سبحان توكل كن ؛ چرا كه خداوند متعال ، كفايت و پشتيبانى كسانى را كه به او توكل نمايند به عهده گرفته است.
اين سخن گهربار، الهام گرفته از قرآن كريم است ؛ آن جا كه خداوند متعال مى فرمايد:
و من يتق الله يجعل له مخرجا. و يرزقه من حيث لايحتسب و من يتوكل على الله فهو حسبه؛(١٦٥) و هر كس تقواى الهى پيشه كند، خداوند راه نجاتى براى او فراهم آورد؛ و او را از جايى كه گمان ندارد روزى دهد؛ و هر كس كه بر خدا توكل نمايد، خداوند براى او بس است.
٨. انواع تصميم گيرى امروزه در اكثر سازمان ها، تصميمات به دو صورتفردىوگروهىاتخاذ مى شود. تصميم گيرى هاى فردى و گروهى هر يك نقاط قوت و ضعف مخصوص به خود دارند.
علت اصلى روى آوردن سازمان هاى امروزى به تصميم گيرى گروهى اين عقيده است كه همواره كارآيى دو فكر بهتر از دستاوردهاى يك فكر است . دامنه اين انديشه و عقيده تا به آن جاست كه در حال حاضر بسيارى از تصميمات سازمان ها از سوىگروهياكميته فنىگرفته مى شود؛ حتى در برخى از سازمان هاكميته اجرايى دائمىبه وجود آمده است كه جلسه ها يا نشست هاى مرتب و مستمر دارند.
براى بررسى و يافتن راه حل مسائل خاص ،گروه ها يا تيم هاى تخصصىتشكيل مى شود كه مى توانند مسائل را تجزيه و تحليل كنند؛ براى ارائه محصولات جديد،تيم هاى موقتىتشكيل مى شود، و براى حل مسائل مربوط به توليد،دواير كيفيتشكل مى گيرد، كه كاركنان و مديران ، اعضاى آن هستند. اين ها نمونه هايى ازگروه هاياتيم هاى تخصصىهستند كه براى منظورهاى خاص در سازمان تشكيل مى شوند.(١٦٦)
تصميم گيرى هاى فردى و گروهى هر يك داراى نقاط قوت و ضعف مى باشند كه ذيلا به مهم ترين آن ها اشاره مى شود:

۳

مديريت علوي الف ) نقاط قوت تصميمات گروهى عمده مزايا و نقاط قوت تصميم گيرى نسبت به تصميم گيرى فردى عبارت است از:
١. اطلاعات جامع تر و كامل تر: در تصميم گيرى گروهى ، چند نفر اطلاعات خود را عرضه مى كنند. بنابراين ، منبع اطلاعاتى گروه براى تصميم گيرى ، جامع تر و غنى تر مى شود.
٢. پذيرش سريع تر تصميم : بسيارى از راه حل هاى ارائه شده يا تصميمات نهايى ، مورد قبول همگان قرار نمى گيرد؛ ولى اگر در مورد يك راه حل ، نظرهاى بيش ترى ابراز بشود و بسيارى از كسانى كه بايد به راه حل نهايى گردن نهند، در تصميم گيرى مشاركت كرده باشند، كم تر با تصميم نهايى مخالفت خواهند كرد؛ و اگر چيزى مورد قبول اكثريت قرار گرفت ، نه تنها خودشان آن را مى پذيرند؛ بلكه ديگران را نيز تشويق به پذيرش نظر جمع مى كنند؛ در نتيجه تصميم مزبور بيش تر مورد حمايت قرار مى گيرد، و موجب رضايت تعداد بيش ترى از افراد مى شود.
٣. مشروعيت بيش تر: تصميمات گروهى ، در مقايسه با تصميمات فردى از مشروعيت بيش ترى برخوردار است ؛ زيرا اين نوع تصميم گيرى ، با مردم سالارى - كه جوامع مختلف به آن ارج مى نهند - سازگارى بيش ترى دارد.
٤. افزايش تنوع ديدگاه ها: اعضاى گروه نه تنها موجب غنى تر شدن منبع اطلاعاتى گروه براى تصميم گيرى مى شوند؛ بلكه ديدگاه بازترى به فرايند تصميم گيرى مى دهند. اين امر باعث مى شود كه گرايش ها و راه حل هاى بيش ترى مورد توجه قرار گيرند.
ب ) نقاط ضعف تصميمات گروهى بدون ترديد تصميم گيرى هاى گروهى داراى كاستى هايى است كه مهم ترين آن ها عبارتند از:
١. وقت گير بودن : گرد آورى يك گروه وقت گير است ، و زمان زيادى مى طلبد. پس از تشكيل گروه ، روابط متقابلى كه بين اعضا برقرار مى شود مستحكم و كارآمد نيست ؛ در نتيجه ، گروه براى رسيدن به يك راه حل ، زمان بيش ترى نياز دارد، تا هنگامى كه يك نفر بخواهد تصميم گيرى كند. اين مساءله باعث مى شود كه مديريت سازمان نتواند هنگام ضرورت ، با سرعت و قاطعيت عمل كند.
٢. ابهام در مسئوليت ها: اگر چه در تصميم گيرى گروهى مسئوليت تصميم بر عهده همه اعضاى گروه قرار مى گيرد؛ ليكن در واقع هيچ كس خود را پاسخگوى نهايى نتايج پيامدهاى تصميم نمى داند. در حالى كه هر گاه يك نفر تصميم گرفته باشد، شخصا مسئول نتيجه نهايى تصميم مى باشد. در تصميم گيرى گروهى مسئوليت اعضاى گروه كاهش يافته و هيچ عضوى به صورت دقيق مسئوليت عواقب تصميم را بر عهده نمى گيرد؛ در نتيجه مسئوليت در پرده اى از ابهام مى ماند.(١٦٧)
ج ) نقاط ضعف و قوت تصميم گيرى فردى تصميم گيرى فردى نياز نقاط قوت و مزايايى دارد. از جمله اين كه فرد به سرعت مى تواند تصميم بگيرد و مسئوليت تصميم را نيز به عهده دار شود؛ لذا مسئوليت لوث نشده و در ابهام نمى ماند؛ ليكن نقاط ضعف و معايبى نيز بر اين نحوه تصميم گيرى مترتب است ؛ مثلا در تصميم گيرى فردى ، خلاقيت و نوآورى كم تر است ، و تصميمات اتخاذ شده از دقت كم ترى برخوردارند.
ساز و كار مناسب براى تصميم گيرى پس از بررسى اجمالى دو نوع عمده تصميم گيرى ، اين سؤ ال پيش مى آيد كه آيا مى توان نوع ديگرى از تصميم گيرى ارائه نمود كه از مزاياى هر دو نوع تصميم گيرى بهره مند باشد، و معايب و نقاط ضعف آن ها را نداشته باشد؟ جواب اين سؤ ال را مى توان در يكى از سخنان گهربار امام على (ع ) به نظاره نشست ، كه مى فرمايد:
لك اءن تشير على واءرى ، فان عصيتك فاءطعنى؛(١٦٨) تو حق دارى نظر مشورتى خود را به من بگويى ، و من روى آن مى انديشم ؛ پس اگر بر خلاف نظر تو تصميم گرفتم بايد از من اطاعت كنى.
ابن عباس به عنوان يك مشاور خوب ، نظر مشورتى خود را در مساءله اى به امام على (ع ) ارائه داد، ولى امام (ع ) با نظر او موافقت نكرد و فرمود كه تو حق دارى نظر مشورتى خود را ارائه دهى ؛ اما تصميم گيرى نهايى بر عهده من است ؛ و آن گاه كه تصميم نهايى من با نظر تو موافق نبود، تو وظيفه دارى كه آن را بپذيرى و اطاعت كنى .
از اين سخن حضرت مى توان نوع ديگرى از تصميم گيرى را استنباط كرد، و آن اين كه مدير سازمان در مسائل پيش آمده با ديگران مشورت ، و از آنان نظر خواهى كند؛ اما پس از جمع آورى آرا، تصميم گيرى نهايى با خودش ‍ باشد. اين شيوه تصميم گيرى كه مى توان آن راتصميم گيرى مشورتىناميد، مزايا و نقاط قوت تصميم گيرى فردى و گروهى را دارد، و از مشكل كم ترى برخوردار است .
اين سخن امام (ع )، از منبع وحى و كلام خداوند متعال الهام گرفته است آنگاه كه خطاب به پيامبر گرامى اسلام (ص ) مى فرمايد:
و شاور هم فى الاءمر فاذا عزمت فتوكل على الله؛(١٦٩) و در كارها، با آن ها مشورت كن ، پس آن گاه كه تصميم گرفتى بر خدا توكل نما.
خداوند متعال ، در اين آيه شريفه ، ابتدا به پيامبر گرامى اسلام (ص ) دستور مى دهد كه در كارها با مردم مشورت ، و از آن ها نظر خواهى نمايد؛ و بعد مى فرمايد كه پس از مشورت ، و زمانى كه تصميم گرفتى بر خدا توكل كن . نكته جالب توجه در آيه شريفه اين است كه خداوند متعال بعد از اين كه به پيامبر (ص ) دستور مشورت كردن مى دهد، نمى فرمايد پس آن گاه كه تصميم گرفتيد بر خدا توكل نماييد، بلكه مى فرمايد:آن گاه كه تصميم گرفتى بر خدا توكل كن؛ يعنى مساءله تصميم گيرى را با صيغه مفرد آورده است نه جمع ؛ و اين بيانگر آن است كه اگر چه خداوند متعال پيامبر گرامى اسلام (ص ) را به مشورت با مردم سفارش مى كند؛ ليكن حق تصميم گيرى را از ايشان سلب نمى كند؛ و در حقيقت تصميم نهايى را خود پيامبر (ص ) بايد اتخاذ كند؛ و اين همان شيوهتصميم گيرى مشورتىاست .
اين شيوه تصميم گيرى ، هم از نقاط قوت و مزاياى تصميم گيرى گروهى برخوردار است ؛ و هم از نقاط تصميم گيرى فردى بهره مند مى باشد. بنابراين ، مى تواند به عنوان يك ساز و مناسب و كارآمد براى تصميم گيرى مطرح شود.
فصل چهارم : نظارت و كنترل مقدمه نظارت و كنترليكى از اركان و عناصر حياتى مديريت در همه سيستم ها است . اهميت و ضرورت اين اصل مهم در سازمان هاى مختلف (سازمان هاى دولتى و خصوصى ) بديهى و غير قابل انكار است . با گسترش ‍ سازمان ها و پيچيدگى مسائل آن ها، اهميت و ضرورت نظارت و كنترل بيش ‍ تر احساس شده و دامنه فعاليت و وظايف بخش نظارتى نيز در آن گسترش ‍ مى يابد.
جوامع و سازمان هاى مختلف ، به شيوه هاى گوناگون به طراحى ساختارهاى نظارتى براى سازمان اقدام مى كنند، تا ساختارهاى مذكور، كنترل و نظارت بر برنامه ها و افراد را تسهيل نمايد. آنچه باعث شده تا جوامع انسانى ، نظام هاى اجتماعى ، به ويژه سازمان ها در روند تكاملى خود به كنترل و روش هاى مختلف نظارت روى آورند، ضرورت پيشگيرى و ممانعت از انحراف از هدف ، و حصول اطمينان از صحت حركت همه عوامل جامعه يا سازمان به سمت اهداف تعيين شده مى باشد. بنابراين ، نظارت و كنترل ، ضامن حركت سازمان در مسير اهداف تعيين شده ، و در نتيجه ضامن دوام و تكامل آن مى باشد. اصولا هيچ نظامى بدون داشتن برنامه مناسب و قدرتمند نظارت و كنترل نمى تواند، تداوم و پيشرفت خود را تضمين نمايد.
بى ترديد از نشانه هاى موفقيت و اثر بخشى سازمان و مديران آن ، استفاده بهينه از امكانات و منابع سازمان ، اعم از منابع مادى و انسانى ، مى باشد. بديهى است كه هيچ سازمانى بدون بهره مندى از يك نظام جامع و مناسب كنترل نمى تواند از امكانات و منابع موجود سازمان به صورت بهينه استفاده نمايد. نتيجه چنين امرى عدم دستيابى به اهداف مورد نظر و برنامه هاى طراحى شده ، مى باشد.
امام على (ع ) در دوران كوتاه ، اما پر بركت حكومت و مديريت الهى خويش ‍ بر جامعه اسلامى ، در زمينه نظارت و مراقبت بر اعمال و رفتار كارگزاران و كاركنانى كه تحت مديريت ايشان بودند، بسيار دقيق و هشيارانه عمل مى كرد، و در زمينه نظارت برد عملكرد كارگزاران اهتمام ويژه داشت . آن حضرت از سويى به كارگزاران عالى رتبه خود دستور مى داد كه افراد تحت سرپرستى خود را زير نظر داشته و مراقب اعمال و رفتار آنان باشند؛ و از سوى ديگر، خود، با حفظ جميع جهات ، توجه ويژه اى بر عملكرد كارگزاران و افراد تحت مديريت خويش داشت .
امام على (ع ) در بخشى از عهدنامه و دستور العمل مهم خود به مالك اشتر در مورد نظارت بر عملكرد كارگزاران و افراد تحت امر او مى فرمايد:
ثم تفقد اعمالهم و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم فان تعاهدك فى السر لامورهم حدوة لهم على استعمال الاءمانة و الرفق بالرعية؛(١٧٠) پس ، با فرستادن ماءموران مخفى - كه اهل راستى و وفادارى هستند - كارهاى آنان را زير نظر بگير، زيرا بازرسى مداوم و پنهانى تو، سبب مى شود كه آنان به امانتدارى و مدارا كردن با مردم ترغيب شوند.
علاوه بر اين ، آن حضرت همواره بازرسان و ناظرانى بر كراگزاران خويش ‍ مى گماشت تا اعمال و رفتار آنان را زير نظر گرفته و بررسى نمايند، و نتيجه بررسى ها را براى آن حضرت گزارش كنند. در ادامه ، سيره نظارتى آن حضرت را بيش تر توضيح خواهيم داد.
تعريف كنترل دانشمندان و نويسندگان مديريت ، تعاريف مختلفى ازكنترل و نظارتارائه كرده اند كه هر كدام از زاويه اى به نظارت و كنترل نگاه كرده و آن را مورد بررسى قرار داده اند. در اين جا دو مورد از بهترين و جامع ترين تعريف ها را درباره نظارت و كنترل مطرح خواهيم كرد:
١. يكى از تعاريف نسبتا جامعى كه از نظارت و كنترل انجام گرفته ، تعريفى است كهاستيفن رابينزارائه كرده است . او معتقد است كه كنترل را اين گونه مى توان تعريف كرد:كنترل عبارت است از فرايند تحت نظر قرار دادن فعاليت ها، به منظور حصول اطمينان از اين كه آن ها همان گونه كه برنامه ريزى شده اند، انجام مى پذيرند؛ و نيز اصلاح كردن انحرافات قابل ملاحظه و مهم.(١٧١)
بنابر اين تعريف ، نظارت و كنترل ، فرايندى است براى كسب اطمينان از اين كه اقدامات و فعاليت هاى جارى سازمان ، در جهت اهداف پيش بينى شده و منطبق با اقدامات برنامه ريزى شده ، مى باشد. بنابراين ، مى توان گفت كه كنترل و نظارت فرايندى است كهبايدهارا باهست ها؛مطلوب هارا باموجودها؛ وپيش بينى هارا باعملكردهامقايسه مى كند، و تصوير روشنى از اختلاف يا تشابه بين اين دو گروه از عوامل را در اختيار مسئولان و مديران سازمان قرار مى دهد.
٢. از ديگر تعاريف نسبتا جامع در مورد كنترل ، تعريفى است كهرابرت ماكلرارائه كرده و در آن ، عناصر و اجزاى اصلى فرايند كنترل را نشان داده است . او معتقد است :كنترل ، تلاشى است سيستماتيك و نظام مند به منظور تعيين استانداردهاى عملكرد، براى اهداف برنامه ريزى شده ، طراحى سيستم باز خور نمودن اطلاعات ، مقايسه عملكرد واقعى با استانداردهاى از پيش تعيين شده ؛ مشخص كردن اين كه آيا انحرافاتى وجود دارد يا نه ؛ و تعيين ميزان اهميت آن ها؛ و نيز انجام دادن اقدامات اصلاحى براى حصول اطمينان از اين كه همه منابع شركت به شيوه اى بسيار مؤ ثر و با حداكثر كارآيى ممكن ، در جهت دستيابى به اهداف شركت مورد استفاده قرار گرفته است.(١٧٢)
اهميت و فوايد كنترل و نظارت همان گونه كه قبلا اشاره كرديم ، نظارت و كنترل در سازمان يكى ازعناصر حياتى و اركان اصلى مديريتو ضرورتى انكارناپذير است . اين اصل مهم در مديريت سالم و كارآمد، در حصول اطمينان از درستى حركت همه عوامل دست اندر كار سازمان به سمت اهداف تعيين شده ، ضرورى و مهم مى نمايد. مديران و مسئولان سازمان ها هرگز نمى توانند مطمئن باشند كه رويدادها و اتفاقات طبق برنامه به وقوع پيوسته و حركت سازمان كاملا منطبق بر برنامه هاى طراحى شده ، باشد؛ چرا كه پيش بينى ها و برنامه هاى عملياتى سازمان همواره با درصدى از خطا همراه است ، و فعاليت هاى سازمان و كاركنان آن همواره منطبق بر برنامه ها نخواهد بود. بنابراين ، ضرورى است كه مديران با استفاده از فرايند نظارت و كنترل ، سازمان و استمرار فعاليت هاى آن را از خطا و اشتباه مصون دارند؛ يا ميزان خطاها را كاهش دهند و نيز در صورت نياز، عملكرد را اصلاح نمايند.
نظارت و كنترل ، صحت و دفت انجام فعاليت ها را در سازمان تضمين مى كند. اصولا نمى توان بدون داشتن يك نظام كنترلى مناسب و كارآمد، سازمان را اداره نمود، و صحت و دقت عمليات و نيز اجراى كامل و صحيح برنامه ها را تضمين كرد. همچنين حصول اطمينان از كيفيت و كميت كالاها و خدماتى كه در سازمان ارائه مى شوند، تنها در صورتى ميسر است كه يك نظام مناسب و توانمند كنترل و نظارت در سازمان وجود داشته باشد.
دلايل متعددى به منظور تبيين ضرورت وجود يك نظام دقيق و مناسب نظارت و كنترل در سازمان وجود دارد، كه ضرورت و اهميت آن را بيش تر مى نماياند. در اين قسمت برخى از دلايل اهميت و آثار مثبت و فوايد كنترل و نظارت را كه در بيانات نورانى امام على (ع ) مورد توجه قرار گرفته است باختصار توضيح مى دهيم :
١. امانتدارى كاركنان سازمان يكى از نيازهاى اساسى سازمان ها و نيز از عوامل موفقيت مديران در اداره مناسب سازمان ،امانتدارى كاركنان در قبال سازمان و منابع و امكانات آناست . مديران و مسئولان در صورتى مى توانند از منابع و امكانات موجود سازمان نگهدارى كرده و در جهت دستيابى به اهداف سازمان از آن ها به صورت مناسب و بهينه استفاده كنند كه اعضاى سازمان و كاركنان آن ، امانتدار بوده و از استفاده نادرست و بى مورد از امكانات سازمان و خيانت نسبت به آن ها پرهيز نمايند. به منظور تشويق و ترغيب كاركنان به امانتدارى و جلوگيرى از خيانت و استفاده نامناسب آنان از امكانات سازمان ، ضرورى است كه سيستمى براى كنترل و نظارت بر عملكرد آنان طراحى و اجرا شود. البته در ميان انواع مختلف سيستم هاى كنترلى ،كنترل و نظارت مخفى و پنهانىدر ترغيب كاركنان به امانتدارى ، مفيدتر و اثر بخش تر است ؛ در صورتى كه كاركنان به اصل وجود اين سيستم اگر چه به طور اجمالى آگاهى داشته باشند.
امام على (ع ) در قسمتى از عهدنامه معروف مالك اشتر، به او دستور مى دهد كه با فرستادن ماءموران مخفى ، عملكرد كارگزاران خويش را زير نظر گرفته و بر اعمال و رفتار آنان نظارت نمايد. سپس يكى از دلايل عمده اين مطلب را تشويق و ترغيب آنان به امانتدارى عنوان كرده و مى فرمايد:
فان تعاهدك فى السر حدوة لهم على استعمال الاءمانة و الرفق بالرعية؛(١٧٣) بازرسى و نظارت پنهانى تو، سبب مى شود كه آن ها (كارگزاران ) به امانتدارى تشويق شوند.
٢. مدارا با مردم از ديگر آثار مثبت مستقيم نظارت و كنترل در سازمان ، از نگاه امام على (ع )،مدارا كردن كاركنان با مردم و ارباب رجوع، و رسيدگى مطلوب به درخواست هاى آن ها است .
ضرورت اين امر وقتى نمود بيش ترى پيدا مى كند كه بدانيم امروزه رضايت مردم از عملكرد سازمان ها و ادارات مختلف ، به ويژه سازمان هاى دولتى تا حدود و زيادى كاهش يافته و شكايات فراوانى در اين زمينه به مراجع مربوط ارسال مى شود. اين نارضايتى و شكايت ريشه در نحوه رسيدگى آن ها به كار مردم و شيوه برخورد آن ها با ارباب رجوع دارد.
بيش تر مردم از بى توجهى كاركنان سازمان ها به خواسته هاى آنان ، كم كارى ، كار را به امروز و فردا سپردن و طولانى شدن بيش از اندازه فرايند انجام دادن كارها به شدت ناراضى هستند. درست است كه منشاء برخى از مشكلات وجود بعضى قوانين و مقررات خشك و دست و پاگير ادارى است ؛ اما نارضايتى اغلب مردم ، وجود و يا اجراى قوانين و مقررات نيست ، بلكه عمدتا نحوه برخورد و عملكرد برخى كاركنان و مديران چنين نارضايتى و شكايات را رقم زده است . به عبارت ديگر، مردم از اين جهت نارضايتى هستند كه در بسيارى از موارد كاركنان سازمان ها و ادارات با آنان مدارا نكرده و به فكر حل مشكلات آن ها نيستند.
بنابراين ، لازم است كه مسئولان و مديران سازمان ها، به شيوه هاى مختلف و از راه هاى گوناگون ، كاركنان سازمان را نسبت به مدارا كردن با مردم تشويق و ترغيب كنند. از بهترين راه هايى كه مى تواند چنين رسالتى را به انجام برساند، وجود يك سيستم جامع كنترل و نظارت است . البته در اين مورد نيز كنترل و نظارت مخفى و پنهانى ، بيش ترين تاءثير را خواهد داشت .
امام على (ع ) در ضمن سفارش مالك به نظارت بر عملكرد كارگزاران خويش ، اين فايده مهم نظارت و كنترل را نيز يادآور مى شود و مى فرمايد:
فان تعاهدك فى السر حدوة لهم على استعمال الاءمانة و الرفق بالرعية؛(١٧٤) همانا نظارت پنهانى تو باعث مى شود كه آنان (كارگزاران ) به امانتدارى و مدارا كردن با مردم ترغيب شوند.
انواع نظارت از نظر امام على (ع ) بررسى اجمالى سخنان امام على (ع ) و سفارش هاى ايشان به كارگزاران عالى رتبه ، و همچنين سيره عملى آن حضرت در نظارت و كنترل ، مبين آن است كه نظارت از ديدگاه آن حضرت به دو نوع عمده يعنىنظارت علنى، ونظارت مخفىتقسيم مى شود:
١. نظارت علنى در اين نوع نظارت ، نظارت شنوندگان از فرايند نظارت آگاه هستند و مى دانند كه مدير يا كسانى كه ماءمور اين كار هستند، بر عملكرد آنان نظارت مى كنند. اين نوع از نظارت را مى توان به دو شيوه انجام داد:
نخست آن كه مدير شخصا و به طور مستقيم بر عملكرد كاركنان تحت امر خود نظارت كند.
دوم آن كه مدير انجام دادن اين وظيفه را به عهده شخص يا اشخاص ‍ ديگرى بگذارد؛ و خود وارد نشود، بلكه نتيجه كار آن ها را بررسى نمايد؛ در واقع به صورت غير مستقيم بر سازمان و عملكرد كاركنان نظارت داشته باشد. اينك به توضيح كوتاه ديدگاه امام على (ع ) و سيره عملى ايشان در مورد هر يك از اين دو شيوه مى پردازيم :
الف ) نظارت مستقيم مدير در اين شيوه ، مدير سازمانمستقيمابر كار تمامى واحدهاى سازمان و عملكرد همه كاركنان نظارت مى كند. نظارت مستقيم مدير بر سازمان و عملكرد كاركنان متضمن مزاياى زيادى براى سازمان خواهد بود. به ويژه وقتى كه نظارت و بازرسى مدير از بخش ها و قسمت هاى مختلف سازمان ، و كنترل عملكرد كاركنان به صورت غير منتظره و بدون اطلاع قبلى صورت بگيرد.
نظارت مستقيم و غير منتظره مدير، باعث مى شود كه كاركنان بخش هاى مختلف سازمان با دقت و توجه بيش ترى به كار و فعاليت بپردازند و از كم كارى و كاستن از كيفيت كارها بپرهيزند. چنانچه اين گونه نظارت به صورت يك رويه در آيد، كاركنان سازمان همواره اين احتمال را خواهند داد كه مدير بدون اطلاع قبلى از واحد و بخش آن ها بازديد كند و عملكرد آنان را مورد بررسى قرار دهد. اين ذهنيت باعث مى شود كه آن ها با جديت و دقت كار كنند و از كم كارى بپرهيزند؛ در نتيجه بهره ورى سازمان به مقدار زيادى افزايش خواهد يافت . از طرف ديگر بازديد مديران و مسئولان از بخش هاى مختلف سازمان به ويژه بازديد مديران عالى سازمان و نظارت مستقيم آن ها موجب خواهد شد كه كاركنان احساس كنند مديران و مسئولان سازمان به آن ها توجه دارند. همين مساءله ، دلگرمى بيش تر آنان را به دنبال داشته و رضايت شغلى آنان را افزايش خواهد داد.
بررسى سيره مديريتى حضرت على (ع ) بيانگر اين نكته است كه آن حضرت توجه خاصى به اين نوع نظارت داشته و تلاش مى كرد كه شخصا بر عملكردها و امور مختلف نظارت داشته باشد. به عنوان مثال : آن حضرت هر روز صبح به بازار كوفه مى رفت و بر نحوه رفتار فروشندگان و تجار نظارت مى كرد.
كان امير المؤ منين على (ع ) كل بكرة يطوف فى اسواق الكوفة سوقا و معه الدرة على عاتقه و كان لها طرفان و كانت تسمى السبيبة ، فيقف على سوق فينادى : يا معشر التجار قدموا الاستخارة و تبركوا بالسهولة و اقتربوا من المبتاعين و تزينوا بالحلم و تناهوا عن الكذب و اليمين و تجافوا عن الظلم و انصفوا المظلومين و لا تقربوا الربا و اوفوا الكيل و الميزان و لا تبخسوا الناس ‍ اشياءهم(١٧٥) ولا تعثوا فى الارض مفسدين(١٧٦) يطوف فى جميع اءسواق الكوفة فيقول هذا؛(١٧٧) سيره امير مؤ منان على (ع ) اين گونه بود كه هر روز صبح به تك تك بازارهاى كوفه سر مى زد، در حالى كه تازيانه اى دو شاخه به نام سبيبه به همراه داشت . در هر بازار مى ايستاد و با صداى بلند ندا مى داد: اى تجارت كنندگان ! پيش از هر داد و ستدى از خداوند خير و نيكى بطلبيد، و با آسان گيرى در معامله از خدا بركت جوييد، و با خريداران نزديك شويد (گران نفروشيد تا از شما نگريزند) و خود را به زينت حلم و بردبارى آرايش دهيد، و از دروغ گفتن و قسم خوردن بپرهيزيد، و از ستم كناره گيريد، و با مظلومان به انصاف رفتار نماييد، و به ربا خوارى نزديك نشويد، و پيمانه و ترازو پر و كامل گيريد، و از اموال مردم چيزى نكاهيد، و در زمين فساد نكنيد. امام به همه بازارهاى كوفه مى رفت اين سخنان را مى فرمود.
با وجود اهميت و ضرورت نظارت شخص مدير از سازمان و كنترل وى بر عملكرد كاركنان ، توجه به اين نكته ضرورى است كه به خاطر گستردگى و وسعت سازمان ها و تنوع كارها و مشاغل در آن ها، به ويژه در سازمان هاى بزرگ و پيچيده امروزى ، مديران و مسئولان سازمان ها، اصولا قادر نخواهند بود كه نظارت مستقيم را به صورت جامع و كامل انجام دهند. به علاوه ، در صورتى كه مدير بخواهد به صورت مستقيم بر عملكرد همه كاركنان نظارت كند، از انجام دادن وظايف ديگر خود باز خواهد ماند.
امام على (ع ) در يك بيان جامع مى فرمايد:
من اشتغل بغير المهم ، ضيع الاهم ؛(١٧٨) كسى كه به كارهاى غير مهم مشغول شود، كارهاى مهم تر را ضايع خواهد كرد.
بنابراين ، مديران خصوصا مديران عالى سازمان ها اصولا نمى توانند و نبايد نظارت بر سازمان و عملكرد كاركنان را به تنهايى بر عهده بگيرند؛ چرا كه وقت فرصت مدير محدود است و در صورتى كه بخواهد شخصا بر تمام بخش هاى سازمان و عملكرد همه كاركنان نظارت داشته باشد، فرصتى براى رسيدگى به كارهاى ديگر - كه چه بسا مهم تر از اين باشند - پيدا نخواهد كرد.
امام على (ع ) در تبيين محدوديت توانمندى مديران و ضرورت پرداختن به كارهاى اساسى ، و رعايت كردن اصل عام و فراگيرتقدم اهم بر مهممى فرمايد:
ان راءيك لا يتسع لكل شى ء ففرغه للمهم؛(١٧٩) همانا انديشه تو براى همه چيز گنجايش ندارد؛ پس آن را براى مسائل مهم و اساسى فارغ گذار.
دو روايتى كه بيان شد، يك مساءله كلى و عام را مطرح كرده اند كه از مصاديق آن را مى توان تبيين نظارت مدير دانست . پس مدير نمى تواند تمامى وقت خود را صرف نظارت مستقيم نمايد؛ بلكه تنها قسمتى از وقت خود را مى تواند به اين كار اختصاص دهد؛ همان طور امام على (ع ) نيز اين گونه عمل مى كرد؛ چنان كه در روايت امام باقر (ع ) آمده است .
با توجه به اين كه مدير نمى تواند وظيفه نظارت را شخصا انجام دهد، براى انجام دادن اين وظيفه مهم به صورت مطلوب ، لازم است از طريق افراد ديگر، و ابزارهاى مختلف اين كار مهم صورت پذيرد. همين فرايند، نظارت و كنترل غير مستقيم ، را شكل و عنوان مى دهد.
ب ) نظارت غير مستقيم منظور ازنظارت غير مستقيمآن است كه مدير سازمان ، نظارت بر واحدهاى سازمان و بررسى عملكرد كاركنان را به وسيله ديگران انجام دهد. بدين منظور افراد مخصوصى را انتخاب ، يا واحد ويژه اى را ماءمور مى كند كه بر بخش هاى مختلف سازمان و عملكرد كاركنان نظارت كنند، و نتيجه نظارت و بررسى خود را در اختيار مديريت سازمان قرار دهند.
در سازمان هاى بزرگ ، به ويژه سازمان هايى كه از پيچيدگى خاصى برخوردار هستند، با توجه به اين كه نظارت مستقيم مدير بر همه بخش ها و عملكرد همه كاركنان سازمان ، عملا امكان پذير نيست ؛ نظارت غير مستقيم بهترين و اثر بخش ترين روش براى نظارت بر سازمان ، و بررسى عملكرد كاركنان است .
نكته ديگرى كه نظارت غير مستقيم را ضرورى مى سازد، اين است كه مديران سازمان ، به ويژه مديران ارشد و عالى رتبه سازمان ، علاوه بر نظارت بر سازمان ، وظايف مهم و خطير ديگرى مثل هدايت كلى سازمان و طراحى برنامه هاى استراتژيك و بلند مدت را بر عهده دارند. بنابراين ، نمى توانند تمام وقت خود را صرف كنترل سازمان كنند و بر تمام مسائل ريز و درشت آن نظارت داشته باشند؛ بلكه بايد با تعيين افراد امين ، اين وظيفه مهم را به انجام برسانند، و براى تصميم گيرى در مورد سازمان و كاركنان از گزارش هاى اين افراد استفاده كنند.
امام على (ع ) در سفارش هاى خود به مالك اشتر مى فرمايد:
ثم تفقد اعمالهم و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم؛(١٨٠) سپس با فرستادن ماءموران راستگو و باوفا، كارهاى آنان را زير نظر بگير.
اين قسمت از سفارش امام على (ع ) به مالك ، بيانگر ضرورت نظارت بر اعمال و رفتار زيردستان و كاركنان است ؛ و با توجه به آگاهى آن حضرت ، بر اين كه مالك به تنهايى از عهده نظارت بر نمى آيد، به او سفارش مى كند كه براى اين كار از افراد ديگرى كه داراى صفات و ويژگى هاى برجسته اى مثل راستگويى و وفادارى هستند، استفاده نمايد.
سيره عملى آن حضرت نيز اين گونه بود؛ يعنى علاوه بر اين كه در برخى از موارد، شخصا بر عملكرد كارگزاران نظارت داشت ، در مواردى نيز اين كار را بر عهده افراد ديگرى كه مورد اعتماد ايشان بودند، واگذار مى فرمود. از جمله افرادى كه آن حضرت ، نظارت بر كاركرد كارگزاران را بر عهده او گذاشت ،مالك بن كعب ارحبىاست .
مالك بن كعب از افراد مورد اعتماد آن حضرت ، و فرماندار منطقهعين التمربود كه حضرت ، طى نامه اى به او دستور داد تا به منطقه عراق برود و بر عملكرد كارگزاران امام (ع ) در آن منطقه ، نظارت و كنترل داشته باشد، و نتيجه را به اطلاع ايشان برساند. قسمتى از نامه آن حضرت به او چنين است :
فاستخلف على عملك و اخرج فى طائفة من اصحابك حتى تمر باءرض ‍ السواد كورة كورة ، فتساءلهم عن عمالهم و تنظر فى سيرتهم؛(١٨١) پس ‍ كسى را به عنوان جانشين خود قرار بده ، و خود به همراه گروهى از يارانت (به منظور نظارت بر عملكرد و رفتار كارگزاران منطقه عراق ) بيرون برو، و تمام سرزمين عراق را منطقه به منطقه بگرديد و از چگونگى اعمال و رفتار كارگزاران و مسئولان آن ها جويا شويد و بر سيره و روش عمل آنان نظارت داشته باش.
در اين نامه ، امام (ع ) چند وظيفه بر دوش مالك بن كعب نهاده است : به او دستور مى دهد كه از طرف آن حضرت به منطقه عراق برود، بر عملكرد كارگزاران ايشان نظارت نمايد و نتيجه اين نظارت و كنترل را به وى گزارش ‍ دهد.
٢. نظارت مخفى در اين نوع نظارت ، مدير سازمان ، عده اى را جهت انجام دادن اين وظيفه انتخاب مى نمايد؛ ليكن كاركنان سازمان متوجه اين مساءله نمى شوند و اين افراد را نمى شناسند. به اين افراد ماءموريت داده مى شود كهبه صورت مخفىو طورى كه كاركنان متوجه كار آنان نشوند، عملكرد كاركنان سازمان را زير نظر داشته باشند، عملكرد آن ها را، بررسى نمايند و نتيجه آن را به مديران سازمان گزارش كنند.
امير مؤ منان (ع ) نه تنها شخصا از اين طريق عملكرد كارگزارانش را بررسى مى كرد، بلكه به كارگزاران ارشد خود دستور مى داد جهت نظارت بر عملكرد كارگزاران خود ازماءموران مخفىاستفاده نمايند. البته اين نكته بديهى است كه در حاكميت آن بزرگوار نظارت ماءموران مخفى ، نه با انگيزه هاى پست و رياست طلبانه و براى رسيدن به مطامع مادى ، كه به منظور گسترش حاكميت عادلانه آن بزرگوار بوده است ؛ لذا نظارت ماءموران مخفى در حاكميت آن حضرت را نبايد با جاسوسى هايى كه در حكومت هاى امروزى ترويج مى شود و هدف آن ها اعمال سلطه سياسى كاركنان است ، يكسان و همسو دانست . آن حضرت در نامه خود به مالك اشتر مى فرمايد:
ثم تفقد اعمالهم و ابعت العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم ...(١٨٢) و با قرار دادن ماءموران مخفى راستگو و باوفا، كارهاى آنان را زير نظر بگير.
عيونجمع كلمهعيناست ؛ وعينمعانى متعددى در لغت عرب دارد. يكى از معانى آن ،جاسوسو كسى است كه به منظور بررسى و كسب اطلاعات و خبر، به جايى فرستاده مى شود.(١٨٣) روشن است كه جاسوس ، همواره به صورت پنهانى و ناشناس اين ماءموريت را انجام مى دهد، نه به صورت علنى و آشكار.
علاوه بر اين توصيه ها، سيره عملى آن حضرت نيز در زمان حكومت و مديريت الهى خويش بر جامعه اسلامى اين بود كه همواره اعمال و رفتار كارگزاران خود را زير نظر داشت ؛ و براى انجام دادن اين كار، ماءمورانى را به صورت ناشناس به نقاط مختلف مى فرستاد تا به طور دقيق بر عملكرد آنان نظارت كرده و گزارش كارهايشان را به اطلاع ايشان برسانند. دقت در نامه هايى كه آن حضرت به كارگزاران خود در مناطق مختلف نوشته ، بيانگر اين حقيقت است كه ايشان همواره عده اى را به عنوان ناظر مخفى معين مى كرده تا نحوه رفتار كارگزاران را به ايشان گزارش كنند. در اين قسمت به برخى از اين نامه ها اشاره مى كنيم :
١. امام على (ع ) به يكى از فرمانداران خود مى نويسد:
اما بعد فقد بلغنى عنك امر ان كنت فعلته فقد استخطت ربك و عصيت امامك واخزيت امانتك ...؛(١٨٤) اما بعد: درباره تو، جريانى به من گزارش شده است كه اگر انجام داده باشى ، پروردگارت را به خشم آورده اى ، از امام و پيشوايت نافرمانى كرده اى و امانت خود (فرماندارى ) را به رسوايى كشيده اى.
٢. آن حضرت در نامه اى بهمصقلة بن هبيره شيبانىكه از طرف ايشان فرماندار يكى از شهرهاى فارس بود، مى نويسد:
بلغنى عنك اءمر ان كنت فعلته فقد استخطت الهك و عصيت امامك ...؛(١٨٥) در مورد تو گزارشى به من رسيده است كه اگر اين كار را انجام داده باشى خدايت را به خشم آورده و از امام خود نافرمانى كرده اى.
٣. يكى ديگر از نامه هاى امام (ع ) بهمنذر بن جارود عبدىاست كه در كار فرماندارى خود خيانت كرده بود. حضرت در قسمتى از نامه خود به او مى نويسد:
فاذا انت فيما رقى الى عنك لاتدع لهواك انقيادا و لاتبقى لآخرتك عتادا...؛(١٨٦) حال به من خبر داده اند كه تو در پيروى از هوا و هوس ‍ فرو گذار نمى كنى و براى آخرتت چيزى باقى نگذاشته اى ....
٤. آن حضرت به يكى ديگر از كارگزاران خود مى نويسد:
بلغنى رسولى عنك ...؛ فرستاده من درباره تو چنين خبر داد كه ....
٥. و در يكى ديگر از نامه ها به كارگزار خود مى نويسد:
رسولى اءخبرنى بعجب ...؛ فرستاده من قضيه شگفتى را براى من گزارش ‍ كرد كه ....
اين پنج مورد و موارد مشابه ديگر، بوضوح بيانگر اين واقعيت هستند كه آن حضرت در مناطق مختلف ، افرادى را جهت نظارت مخفى بر عملكرد كارگزاران خود، مشخص كرده بود تا اعمال و رفتار كارگزاران را كنترل ، و نتيجه را به آن حضرت گزارش كنند.
ضرورت توجه به نظارت مخفى در سازمان ، دلايل متفاوتى دارد. يكى از آن ها، اين است كه اگر نظارت بر عملكرد كاركنان ، هميشه به صورت آشكار و علنى انجام شود، از دقت و صحت لازم برخوردار نخواهد بود؛ زيرا در اين صورت ممكن است برخى از كاركنان با تظاهر به عملكرد خوب و ظاهر سازى ، نظارت كنندگان را فريب دهند. اين مطلب ضريب صحت و دقت نظارت را پايين مى آورد.
در ميان كاركنان ، افرادى هستند كه معمولا كارى مفيد و ثمر بخش براى سازمان انجام نمى دهند و عملكرد خوب و مطلوبى ندارند؛ ليكن تلاش ‍ مى كنند تا با ظاهر سازى و فريب كارى ، عملكرد خود را خوب و مطلوب را براى سازمان مفيد و سازنده نشان دهند.
امير مؤ منان (ع ) خطر اين گونه افراد را به مالك اشتر گوشزد كرده و مى فرمايد:
فان الرجال يتعرضون لفراسات الولاة بتصنعهم و حسن خدمتهم و ليس ‍ وراء ذلك من النصيحة و الاءمانة شى ء؛(١٨٧) افراد زرنگ ، راه جلب نظر و خوش بينى زمامداران را با ظاهر سازى و خوش خدمتى ، خوب مى دانند؛ در حالى كه در وراى اين ظاهر جالب و فريبنده ، هيچ گونه خير خواهى و امانتدارى وجود ندارد.
بنابراين ، لازم است كه در سازمان از نظارت مخفى نيز استفاده گردد تا مديران از گرفتار شدن به اين گونه خطاها در امان مانده و ميزان صحت و دقت نظارت افزايش يابد.
نظارت مخفى ، آثار مثبت و فوايد متعددى براى سازمان دارد. يكى از آثار مثبت آن ، ترغيب و تشويق كاركنان به امانتدارى است . اين نوع نظارت باعث خواهد شد كه كاركنان از دست زدن به خيانت بپرهيزد و امانتدار باشند.
فايده ديگر نظارت مخفى ، مدارا كردن كاركنان با ارباب رجوع است . حضرت على (ع ) بعد از سفارش به مالك اشتر مبنى بر نهادن ماءموران مخفى براى نظارت به اين دو مورد از فوايد نظارت مخفى اشاره كرده و مى فرمايد:
فان تعاهدك فى السر حدوة لهم على استعمال الاءمانة و الرفق بالرعية؛(١٨٨) همانا نظارت پنهانى و سرى تو، موجب تشويق آن ها (كارگزاران ) به امانتدارى و مدارا كردن با مردم مى شود.
دقت در نظارت اهميت ويژه و ضرورت امر نظارت اقتضا مى كند كهدقت و حساسيت كافىدر انجام دادن آن وجود داشته باشد.
امير مؤ منان على (ع ) در مورد نظارت بر عملكرد كارگزاران و مراقبت از آنان ، با دقت و حساسيت عمل مى كرد، و هيچ گونه ملاحظه اى روا نمى داشت . اين دقت و حساسيت در نظارت بر عملكرد كارگزاران به حدى بود كه شركت يكى از كارگزاران ايشان در يك ميهمانى اشرافى از نظر آن حضرت مخفى نماند؛ چنان كه وقتى كارگزار ايشان در بصره و فرماندار آن جا يعنىعثمان بن حنيفدر مجلس مهمانى يكى از اشراف و بزرگان بصره شركت كرد و خبر آن به امام على (ع ) رسيد؛ نامه اى به وى نوشت و او را اين چنين توبيخ كرد:
اما بعد يابن حنيف ! فقد بلغنى ان رجلا من فتية اهل البصرة دعاك الى مادبة ، فاسرعت اليها، تستطاب لك الالوان و تنقل اليك الجفان ؛ و ما ظننت انك تجيب الى طعام قوم عائلهم مجفو، و غنيهم مدعو؛(١٨٩) اما بعد: اى پسر حنيف ! همانا به من گزارش رسيده كه يكى از جوانان اهل بصره ، تو را به سفره مهمانى دعوت كرده و تو به سرعت به سوى آن شتافته اى ، و در آن جا براى تو غذاهاى رنگارنگ و ظرف هاى بزرگ غذا پى در پى آورده اند. گمان نمى كردم كه تو مهمانى افرادى را بپذيرى كه نيازمندانشان از آن (سفره ) رانده شده و ثروتمندان شان دعوت شده اند.
حضرت على (ع ) در مورد نظارت بر كارگزاران و مراقبت بر عملكرد آنان انعطاف نابجا و گذشت بى مورد نداشت ؛ و به هيچ وجه اجازه تصرف بيجا در حقوق مردم و اموال عمومى را به آنان نمى داد؛ و در اين مورد با دقت و شدت تمام عمل مى كرد.
زمانى كه ماءموران مخفى آن حضرت گزارش مى دادند كه يكى از كارگزاران ايشان و بيت المال دراز كرده است ؛ امام (ع ) با شدت تمام با او برخورد نمود و فرصت ادامه خيانت به او نداد. آن بزرگوار هرگز به خاطر مصلحت هاى زودگذر حكومتى ، با خيانت گران و تضييع كنندگان حقوق مردم مسامحه نمى كرد؛ بلكه بلافاصله دست متجاوز را قطع مى نمود.
از نمونه هاى دقت و شدت عمل ايشان در مراقبت بر كارگزاران ، برخورد آن حضرت بامنذر بن جارود عبدىاست . منذر از كارگزاران آن حضرت و فرماندار يكى از شهرها بود كه مسئوليت خود مرتكب كار خلاف و خيانت شده بود. هنگامى كه ماءموران آن حضرت به ايشان گزارش دادند كه منذر خيانت كرده و حقوق مردم را تضييع مى كند، نامه اى به او نوشت ، و او را مورد توبيخ و عتاب شديد قرار داد، و براى بررسى دقيق و همه جانبه مطلب از او خواست تا خدمت امام (ع ) برسد و توضيح دهد. قسمتى از نامه آن حضرت خطاب به منذر چنين است :
فاذا انت فيما رقى الى عنك لاتدع لهواك انقيادا و لا تبقى لآخرتك عتادا، تعمر دنياك بخراب آخرتك و تصل عشيرتك بقطيعة دينك ، ولئن كان ما بلغنى عنك حقا، لجمل اءهلك و شسع نعلك خير منك ، و من كان بصقتك فليس باءهل ان يسد به ثغر، او ينفذ به امر، او يعلى به قدر، او يشرك فى اءمانة ، او يؤ من على جبابة ؛ فاءقبل الى حين يصل اليك كتابى هذا؛(١٩٠) حال به من خبر دادند كه تو از پيروى هوا و هوس دست بر نداشته و براى آخرت خود چيزى باقى نگذاشته اى . دنيايت را با ويرانى آخرت آباد مى سازى ، و پيوندت را با خويشاوندانت ، به قيمت از دست دادن دينت برقرار مى كنى . اگر آنچه در مورد تو به من گزارش شده است ، درست باشد؛ همانا شتر خانواده ات و بند كفشت از تو بهتر هستند! و كسى كه همچون تو باشد نه شايستگى اين را دارد كه حفظ مرزى را به او بسپارند، و نه كارى به وسيله او اجرا شود، يا قدر و منزلت او را بالا برند، و يا در امانتى او را شريك نمايند، و يا در جمع آورى بيت المال به او اعتماد كنند. آن گاه كه اين نامه من به دستت رسيد به سوى من حركت كن !.
اين نامه نيز بيانگر حساسيت زياد و وقت بالاى امير مؤ منان (ع ) در نظارت و كنترل بر اعمال و رفتار كارگزاران مى باشد، و مبين اين مطلب است كه حضرتش در مراقبت بر عملكرد كارگزاران هيچ گونه مسامحه و انعطاف نابجا روا نمى داشت و از آنان حسابرسى دقيق و همه جانبه و شديدى به عمل مى آورد.
از ديگر نمونه هاى دقت و شدت امام (ع ) در مراقبت و نظارت بر عملكرد كارگزاران و برخورد با آنان ، نامه آن حضرت به يكى ديگر از كارگزاران حكومتى است كه گزارش رسيده بود در بيت المال خيانت كرده است . حضرت نيز طى نامه اى به او نوشت :
و انى اقسم بالله قسما صادقا لئن بلغنى انك خنت فى فى ء المسلمين شيئا صغيرا او كثيرا، لاءشدن عليك شدة تدعك قليل الوفر، ثقيل الظهر، ضئيل الاءمر؛(١٩١) صادقانه به خداوند سوگند ياد مى كنم كه اگر به من گزارش برسد كه از غنايم و بيت المال مسلمانان چيزى كم يا زياد به صورت خيانت برداشته اى ، چنان بر تو سخت مى گيرم كه اندك مال مانى ، و درمانده به هزينه عيال ، و خوار و پريشان حال !.
عدالت در نظارت بر اساس گواهى تاريخ يكى از ويژگى هاى برجسته امير مؤ منان (ع ) عدالت بوده است ، و داستان امام على (ع ) در مورد احيا و اجراى عدالت ، از نكات زيباى زندگى و شخصيت آن بزرگوار مى باشد. آن مرد الهى در همه كارها حتى در ساده ترين و كوچك ترين زواياى زندگى اش عدالت را در نظر داشت ؛ به گونه اى كه گفته اند على (ع ) شهيد عدالت خويش است .جرج جرداقنويسنده معروف مسيحى ، مى گويد:هيچ جاى شگفتى نيست كه على دادگرترين مردم باشد، بلكه اگر چنين نبود جاى تعجب بود!.(١٩٢)
امير مؤ منان حضرت على (ع ) در مورد نظارت بر عملكرد كارگزاران نيز مانند همه كارهاى ديگر خود، از محور عدالت دور نمى شد. تاءمل در برخى از نامه هاى آن حضرت به كارگزاران خويش ، بيانگر آن است كه ايشان در مساءله نظارت و مراقبت بر كارگزاران ، در عين دقت و شدت ، بسيار عادلانه و منصفانه رفتار مى كرد.
ايشان تنها به گزارش هاى رسيده اكتفا نمى كرد، و فقط با تكيه بر آن ها در مورد كارگزاران خود قضاوت نمى نمود؛ بلكه علاوه بر آن گزارش ها، كارگزاران خود را به حضور مى طلبيد و از آنان در مورد عملكردشان سؤ ال مى كرد؛ و يا از آنان مى خواست كه گزارش دقيق عملكرد خود را به صورت كتبى خدمت ايشان ارسال كنند. اين روش نشان مى دهد كه آن حضرت با وجود تاءكيدى كه بر دقت در نظارت داشت ، و با وجود سخت گيرى هايى كه اعمال مى نمود، به هيچ وجه عدالت و انصاف را ناديده نمى گرفت ، و راضى نمى شد كه در اين مورد افراط و زياده روى شود، و در نتيجه ظلم و ستم متوجه يكى از كارگزاران گردد، و احيانا آبرو و حيثيت او زير سؤ ال برود.
عبارتفارفع الى حسابك ؛ گزارش عملكرد خود را براى من بفرست .؛ كه در برخى از نامه هاى ايشان به كارگزارانش وجود دارد گوياى اين واقعيت است . ايشان در نامه اى به يكى از فرمانداران خود مى نويسد:
اما بعد فقد بلغنى عنك امر ان كنت فعلته فقد اسخطت ربك وعصيت امامك واحزيت امانتك بلغنى انك جردت الاءرض فاءخذت ما تحت قدميك واءكلت ما تحت يديك ، فارفع الى حسابك واعلم ان حساب الله اءعظم من حساب الناس؛(١٩٣) اما بعد: در مورد تو چيزى به من گزارش شده است كه اگر آن را انجام داده باشى ، پروردگارت را به خشم آورده اى و از امام خودت نافرمانى كرده ، و امانت (فرماندارى ) را به رسوايى كشيده اى . به من خبر رسيده است كه تو زمين هاى آباد را ويران كرده و آنچه توانسته اى
تصاحب نموده اى ؛ و از بيت المال ، كه زير دست تو بوده است ، خورده اى . پس حساب خويش را برايم بفرست و بدان كه حسابرسى خدا از حساب مردم بزرگ تر است.
بر اساس اين نامه ، يكى از فرمانداران و كارگزاران حضرت ، دست به كارهاى خلاف زده و خيانتى مرتكب شده بود. هنگامى كه اين گزارش به حضرت رسيد، به آن گزارش اكتفا نكرد، و تنها بر اساس آن تصميم نگرفت ؛ بلكه نامه اى به كارگزار خود نوشت و پس از بيان گزارش هاى دريافتى ، از او خواست كه بى درنگ گزارشى از عملكرد خود براى آن حضرت ارسال كند.
در برخى از موارد، پس از دريافت گزارش در مورد يكى از كارگزاران ، نامه اى به او مى نوشت و از او مى خواست كه نزد امام (ع ) حضور يابد، تا در مورد آن گزارش ، از خود او نيز تحقيق نمايد. نمونه بارز اين عملكرد، نامه اى است كه امام (ع ) بهمنذر بن جارود عبدىكه يكى از فرمانداران آن حضرت بود، نوشت و به او اعلام نمود كه گزارشى در مورد او به دستش ‍ رسيده است ؛ ليكن به منظور بررسى دقيق تر لازم است كه به محضر امام (ع ) برسد.
همچنين امام (ع ) در برخى از نامه ها، مى فرمايد:و لئن كان ما بلغى عنك حقا...؛ اگر آن گزارشى كه در مورد تو، به من رسيده حقيقت داشته باشد.... اين جمله نيز گوياى اين مطلب است كه امام على (ع ) در برخورد با كارگزاران خويش عدالت را از ياد نبرده و از حد انصاف خارج نمى شد و صرفا يك گزارش را مبناى تصميم گيرى قرار نمى داد. البته اين قاعده كلى استثنا نيز دارد؛ و آن ، زمانى است كه مطلبى در مورد يكى از كارگزاران يا كاركنان سازمان از راه هاى مختلف براى مدير نقل شود و گزارش هاى متعدد از طرف ماءموران مختلف در مورد آن قضيه به دست مدير برسد. در اين صورت مدير مى تواند! همان گزارش ها اكتفا نموده و بر مبناى آن تصميم گيرى و عمل نمايد.
امام على (ع ) در ضمن سفارش هاى خود به مالك ، اين نكته را نيز يادآور شده و مى فرمايد:
فان احد منهم بسط يده الى خيانة اجتمعت بها عليه عندك اخبار عيونك ، اكتفيت بذلك شاهدا، فبسطت عليه العقوبة فى بدنه و اءخذته بما اءصاب من عمله؛(١٩٤) اگر يكى از آن ها (كارگزاران و كاركنان تو) دست به خيانت زد و ماءموران سرى تو بالاتفاق چنين گزارشى را دادند، به همين مقدار از شهادت قناعت كن و او را زير تازيانه كيفر بگير و به مقدار خيانتى كه انجام داده كيفرش ده.
نظارت بر اطرافيان اطرافيان و نزديكان مديران و مسئولان سازمان ها، افرادى هستند كه رابطه بيش ترى با آنان داشته و بعضا بين آن ها رابطه دوستى يا خويشاوندى برقرار است .نظارت بر عملكرد اطرافيانو كنترل رفتارهاى آنان از ضرورت هاى انكارناپذير براى مديران بوده و عدم توجه به اين امر ممكن است صدمات جبران ناپذيرى به دنبال داشته باشد.
معمولا در سازمان ها، برخى از افراد رابطه بيش تر و نزديك ترى با مدير پيدا كرده ، و به مرور زمان بين آن ها دوستى و ارتباطات نزديك به وجود مى آيد. البته در بين كسانى كه از بيرون سازمان ، با سازمان مرتبط هستند نيز افرادى وجود دارد كه آشنايى ، دوستى و يا خويشاوندى با مديران و مسئولان سازمان داشته و يا برقرار مى كنند. اين روابط ويژه باعث مى شود كه توقعات و انتظارات خاصى در اين افراد به وجود بيايد، آنان خود را متمايز از ديگران دانسته و حقوق و امتيازات ويژه اى براى خود قائل شوند.
مثلا كسانى كه در داخل سازمان ارتباط نزديكى با مدير دارند، ممكن است بر مبناى اين رابطه ، سازمان را مراعات نكنند؛ يا توقعات بيجا داشته و امتيازات ويژه اى طلب نمايند.
همچنين دوستان و خويشاوندان مدير در خارج از سازمان بر اساس همين دوستى و خويشاوندى ، ممكن است انتظار داشته باشند كه امتيازات ويژه اى به آن ها تعلق بگيرد.
مديران و مسئولان سازمان هاى مختلف ، بايد به گونه اى عمل كنند كه اين انتظارات نادرست در اين گونه افراد به وجود نيايد؛ و آنان مطمئن باشند كه در نظر مدير و مسئول سازمان هيچ تفاوتى بين آنان و ديگران وجود ندارد.
امام على (ع ) علاوه بر اين كه خود مراقب اطرافيان خويش بوده و در مقابل توقعات نابجاى آن ها ايستادگى مى كرد، به كارگزاران خويش دستور مى داد تا مراقب اطرافيان باشند. آن حضرت در ضمن سفارش هاى خود به مالك اشتر مى فرمايد:
و تحفظ من الاءعوان ؛(١٩٥) اعوان و انصار خويش را سخت زير نظر بگير.
سيماى اطرافيان در كلام امام على (ع ) اطرافيان مدير، يعنى كسانى كه به نحوى ارتباط نزديك ترى با مدير داشته و مى توانند براحتى با مدير ارتباط برقرار كرده و در جلسات خصوصى شركت كنند، تاءثير زيادى در موفقيت يا شكست مدير دارند. از سوى ديگر افرادى كه به عنوان اطرافيان و نزديكان مدير شناخته مى شوند، بيانگر شخصيت مدير نيز مى باشند. برخى از كسانى كه ارتباط نزديك و ويژه اى با مديران و مسئولان دارند داراى ويژگى ها و خصوصياتى مانند ستمگرى ، خودخواهى ، و خودكامگى هستند كه لازم است مديران ، به اين ويژگى هاى اطرافيان آشنا باشند و ابزارى براى اين صفات نگردند. امام على (ع ) در دو قسمت از عهدنامه مالك اشتر برخى از اين ويژگى ها را مورد توجه قرار داده است . آن حضرت مى فرمايد:
ان للوالى خاصة وبطانة فيهم استئثار و تطاول و قلة انصاف فى معاملة فاحسم مادة اولئك بقطع اسباب تلك الاءحوال؛(١٩٦) براى زمامدار، خاصان و نزديكانى است كه خودكامه و خودخواه بوده ، و دست تعدى به طرف مردم دراز مى كنند، و در داد و ستد با مردم عدالت و انصاف را رعايت نمى كنند. پس ريشه ستم آنان را با قطع كردن و دور ساختن موجبات آن صفات از بين ببر.
اطرافيان ، اغلب به دليل ارتباط ويژه با مديران و مسئولان انتظارات خاصى داشته و تلاش مى كنند از اين قرابت استفاده كرده و منافع مادى و معنوى مخصوصى را براى خود جلب كنند، و با استفاده از موقعيت و جايگاه ويژه خويش نزد مديران و مسئولان از امكانات و منابع سازمان و كشور به نفع خويش ، بهره بردارى نمايند. امروزه اين حالت بهرانت خوارىمشهور شده است . نزديكان و خاصان مديران و مسئولان علاوه بر رانت خوارى ، دست تعدى و تجاوز به طرف مردم نيز دراز مى كنند، حقوق آنان را ضايع مى نمايند و هيچ واهمه اى از اين كار به خود راه نمى دهند؛ چرا كه آنان رابطه با مسئولان را حاشيه امنيتى براى خود احساس مى كنند، و مى دانند كه كسى جراءت نخواهد كرد آنان را مورد بازخواست قرار دهد؛ و اگر هم مورد سؤ ال و باز خواست قرار بگيرند، از آنان دفاع خواهد شد. اين گونه افراد در معامله و داد و ستد با مردم نيز انصاف و عدالت را مراعات نمى كنند و بر مردم ستم روا مى دارند. امام على (ع ) اين سه مورد را از ويژگى هاى برجسته اطرافيان دانسته و به مالك اشتر دستور مى دهد كه با قطع كردن عواملى كه اين صفات را به وجود مى آورند، ريشه ظلم و ستم اطرافيان را بخشكاند.
مولاى متقيان على (ع ) در بخش ديگرى از عهدنامه مالك اشتر، برخى ديگر از صفات و ويژگى هاى اطرافيان زمامداران و مديران را مورد توجه قرار داده و مى فرمايد:
و ليس احد من الرعية اثقل على الوالى مؤ ونة فى الرخاء، و اقل معونة له فى البلاء، واكره للانصاف ، واءسال بالالحاف ، واقل شكرا عند الاعطاء، وابطاء عذرا عند المنع ، واءضعف صبرا عند ملمات الدهر، من اءهل الخاصة؛(١٩٧) هيچ يك از مردم ، از نظر هزينه زندگى در حالت صلح و آسايش ‍ بر والى سنگين تر، و به هنگام بروز مشكلات ، در همكارى و كمك كم تر، و در اجراى انصاف ناراحت تر، و به هنگام درخواست و سؤ ال پر اصرارتر، و پس از عطا و بخشش ناسپاس تر، و به هنگام برآورده نشدن خواسته ها دير عذرپذيرتر، و در ناملايمات و رويارويى با مشكلات ، ضعيف تر و ناشكيباتر از گروه خواص نخواهند بود.
امير مؤ منان حضرت على (ع ) در اين بند از عهدنامه ، خصوصيات ديگر اطرافيان و خواص را اين گونه بر مى شمارد.
١. در هنگام آرامش و زمان صلح ، خرج و هزينه آن ها از همه بيش تر است ؛
٢. در زمان جنگ و ناآرامى ، يارى و كمك آنان از همه كم تر است ؛
٣. بيش تر از همه مردم ، از اجراى عدل و انصاف ناراحت مى شوند؛
٤. بيش از همه مردم بر خواسته هاشان اصرار و پافشارى مى كنند؛
٥. هنگامى كه خواسته هايشان برآورده ، و به آنان عطا و بخششى شد، از همه ناسپاس تر؛
٦. اگر خواسته هاى آنان به خاطر عذرى ، پذيرفته نگردد، از همه ديرتر عذر مى پذيرند؛
٧. و هنگام رويارويى با سختى ها و مشكلات ، ضعيف ترين و ناشكيباترين مردم هستند.
اطرافيان و رانت خوارى اصطلاحرانت خوارىكه به تازگى در ادبيات كشورمان به كار برده مى شود، به معناى استفاده مادى و معنوى از ارتباطات ويژه اى با مديران و مسئولان داشته و از نزديكان و خواص آنان به شمار مى روند، انتظارات خاصى از آن ها دارند و سعى مى كنند از اين قرابت و موقعيت ويژه استفاده كرده ، و از منابع و امكانات سازمان بيش تر از ديگران استفاده كنند، و منافع مادى و معنوى فراوانى براى خود جلب كنند.
امام على (ع ) با توجه به اين خصلت اطرافيان ، به مالك اشتر توصيه مى كند كه مراقب اطرافيان باشد و امتياز ويژه اى در اختيار آنان قرار ندهد؛ به طورى كه ديگران از اين كار متضرر شوند. ايشان مى فرمايد:
و لا تقطعن لاءحد من حاشيتك و حامتك قطيعة و لا يطمعن منك فى اعتقاد عقده تضر بمن يليها من الناس فى شرب اءو عمل مشترك يحملون مؤ ونته على غيرهم فيكون مهنا ذلك لهم دونك ، و عيبه عليك فى الدنيا و الآخرة؛(١٩٨) و به هيچ يك از اطرافيان و بستگان خود زمينى از اراضى مسلمان وا مگذار؛ و بايد طمع نكنند كه قرار دادى با آن ها منعقد سازى كه مايه ضرر ساير مردم باشد، خواه در آبيارى يا عمل مشترك ديگر؛ به طورى كه هزينه هاى آن را بر ديگران تحميل كنند، كه در اين صورت سودش براى آن هاست و عيب و ننگ آن براى تو در دنيا و آخرت .
از اين سخن مولاى متقيان امام على (ع ) مى توان استنباط كرد كه سلوك و سيره عملى مدير يا مسئول بايد به گونه اى باشد كه اطرافيان طمع نكنند و انتظار نداشته باشند كه او به نفع آنان و به ضرر ديگران كارى را انجام دهد. مدير و مسئول بايد به طورى رفتار نمايد كه نزديكان و اطرافيان او بدانند و يقين داشته باشند كه او مرتكب كارى نخواهد شد كه به نفع نزديكان خود باشد و ساير مردم از اين امر متضرر گردند. بنابراين ، مدير بايد با سلوك و روش عملى خود از انتظارات و طمع هاى بيجا و بى مورد نزديكان و اطرافيان خود پيشگيرى نمايد؛ و طورى رفتار كند كه آنان چنين توقعاتى از او نداشته باشند.
نمونه هايى از مراقبت و برخورد امام على (ع ) با اطرافيان امام على (ع ) نه تنها به كارگزاران ارشد خود توصيه و سفارش اكيد مى كرد تا مواظب اطرافيان خود بوده و مانع زياده خواهى و امتياز طلبى آنان شوند، كه خود نيز در اين مورد نسبت به نزديكان و اطرافيان خويش اين گونه بود، و بسيار سخت مى گرفت . در منابع و متون روايى و تاريخى ، موارد متعددى از برخورد آن حضرت با اطرافيان خويش و پرهيز ايشان از دادن هر گونه امتياز ويژه به آنان وجود دارد. به عنوان نمونه ، به چند مورد اشاره مى كنيم :
از موارد برخورد سخت گيرانه آن حضرت در مقابل زياده خواهى و امتياز طلبى نزديكان ، برخورد آن حضرت با برادرشان عقيل است . آن حضرت در يكى از خطبه هاى خود اين گونه تعريف مى كند:
و الله لقد راءيت عقيلا و قد اءملق حتى استماحنى من بركم صاعا وراءيت صبيانه شعث الشعور، غبر الاءلوان من فقرهم كاءنما سودت وجوهم بالعظلم وعاودنى موكدا و كرر على القول مرددا، فاءصغيت اليه سمعى فظن اءنى ابيعه دينى واتبع قياده مفارقا طريقتى . فاءحميت به حديدة ، ثم اءذنيتها من جسمه ليعتبر بها، فضج ضجيج ذى دنف من المها و كاد ان يحترق من ميسمها، فقلت له : تكلتك الثواكل يا عقيل ! اءتئن من حديدة اءحماها انسانها للعبه و تجرنى الى نار سجرها جبارها لغضبه ! اءتين من الاءدى ولا اءئن من لظى ؟!؛(١٩٩) سوگند به خدا همانا عقيل را ديدم كه به شدت فقير شده بود و از من مى خواست كه يا صاع (سه كيلو) از گندم هاى شما را به او ببخشم .
كودكان او را ديدم كه از گرسنگى موهايشان ژوليده و رنگشان بر اثر فقر دگرگون گشته ، گويا صورتشان با نيل رنگ شده بود. عقيل باز هم اصرار كرد و چند بار خواسته خود را تكرار نمود. من به او گوش فرا دادم . خيال كرد من دينم را به او مى فروشم و به دلخواه او قدم بر مى دارم و از راه و رسم خويش ‍ دست مى كشم ! (اما من براى بيدارى و هشيارى او) آهنى را در آتش ‍ گداختم ، سپس آن را به بدنش نزديك ساختم تا با حرارت آن عبرت گيرد. ناله اى همچون بيمارانى كه از شدت درد مى نالند، سر داد و چيزى نمانده بود كه از حرارت آن بسوزد. به او گفتم : اى عقيل ! زنان داغديده در سوگ تو بگريند، از آهن تفتيده اى كه انسانى آن را به صورت بازيچه سرخ كرده ، ناله مى كنى ؛ اما مرا به سوى آتشى مى كشانى كه خداوند جبار با خشم و غضبش ‍ آن را بر افروخته است ؟! تو از اين رنج مى نالى و من از آن آتش سوزان نالان نشوم ؟!.
يكى ديگر از اين موارد، داستان دختر امام على (ع ) است .على بن ابى رافعاين داستان را چنين نقل مى كند:
من خزانه دار و كاتب على بن ابى طالب (ع ) بودم . در خزانه بيت المال گردنبند مرواريدى بود كه در جنگ جمل به دست آمده بود. روزى دختر على بن ابى طالب (ع ) به من پيغام داد كه شنيده ام كه در بيت المال امير المؤ منين (ع ) گردنبند مرواريدى است ، و آن در دست توست . من دوست دارم كه آن را به من امانت بدهى تا در ايام عيد قربان با آن زينت نمايم .
به او پيغام دادم كه اى دختر امير المؤ منين ! آيا به صورت امانت مضمونه مردوده (امانتى كه بايد برگردانيد و اگر از بين برود شما ضامن آن هستيد) مى خواهيد؟ فرمود:آرى ، به صورت امانت مضمونه مى خواهم و پس از سه روز بر مى گردانم. سپس آن گردنبند را در اختيار ايشان قرار دادم .
روزى امير مؤ منان (ع ) آن گردنبند را ديده و شناخته بود. به دخترش فرمود:اين گردنبند چگونه به دست تو رسيده است ؟!گفت :از على بن ابى رافع ، خزانه دار بيت المال امير مؤ منان ، عاريه گرفته ام ، تا هنگام عيد خود را با آن زينت كنم سپس به او برگردانم.
امير مؤ منان ، كسى را دنبال من فرستاد، و من خدمت ايشان رسيدم . به من فرمود:اى پسر ابى رافع ! آيا به مسلمانان خيانت مى كنى ؟!عرض ‍ كردم :پناه مى برم به خدا از اين كه به مسلمانان خيانت كنم !.
فرمود:چگونه گردنبندى كه در بيت المال مسلمانان بوده ، بدون اجازه من و بدون رضايت مسلمانان به دختر امير المؤ منين عاريه داده اى ؟!.
عرض كردم :يا امير المؤ منين ! او دختر شما است و از من خواست كه آن را به صورت عاريه به او بدهم تا بر خود زيور آويزد، و من آن را به صورت عاريه مضمونه مردوده ، به او داده ام ، و خودم نيز از مال خويش آن را ضمانت كرده ام ؛ و بر من است كه آن را سالم به جايش برگردانم.
فرمود:پس همين امروز آن را برگردان ، و مبادا ديگر چنين كارى را تكرار كنى كه در آن صورت ، از طرف من تنبيه و عقوبت خواهى شد!.
سپس فرمود:سوگند ياد مى كنم كه اگر دخترم اين گردنبند را به صورت عاريه مضمونه مردوده ، نگرفته بود، او اولين زن هاشمى بود كه به خاطر دزدى دستش را قطع مى كردم !.
اين سخن حضرت به گوش دختر امام رسيد. به پدر عرض كرد:اى امير مؤ منان ! من دختر تو و پاره تن تو هستم ، چه كسى شايسته تر از من كه از اين گردنبند استفاده كند؟!.
امير المؤ منين (ع ) به او فرمود:اى دختر على بن ابى طالب ! خود را از جاده حق منحرف نكن ، آيا همه زنان مهاجرين مى توانند در اين عيد با مثل چنين گردنبندى خود را بيارايند؟!.
على بن ابى رافع مى گويد:گردنبند را از او گرفتم و به جايش ‍ برگرداندم.(٢٠٠)
از ديگر موارد كه گوياى برخورد عادلانه آن حضرت با اطرافيان مى باشد، داستانى است كه در مورد برادر ايشان عقيل اتفاق افتاده است .
ابن شهر آشوبقضيه را اين گونه نقل مى كند:
روزى عقيل خدمت حضرت على (ع ) آمد. حضرت به امام حسن (ع ) فرمود:لباسى در اختيار عموى خود بگذار. امام حسن (ع ) يكى از پيراهن ها و يكى از عباهاى خود را به ايشان داد. شب ، وقتى كه زمان خوردن شام فرا رسيد، عقيل ديد كه شام فقط نان است و نمك !
پرسيد:غير از اين ها ديگر چيزى نيست ؟!.
حضرت فرمود:آيا اين ها از نعمت هاى خدا نيستند؟! پس سپاس فراوان خداى را.
عقيل گفت :چيزى در اختيار من قرار بده تا قرض خود را ادا كنم و خواسته مرا زود برآور تا از پيش تو بروم.
حضرت فرمود:اى ابا يزيد! قرض تو چقدر است ؟!.
گفت :صد هزار درهم.
فرمود:به خدا قسم كه اين مقدار ندارم ، و ليكن صبر كن تا زمان سهم من از بيت المال فرا رسد، آن وقت آن را به تو به صورت مساوى تقسيم مى كنم ؛ و اگر لازم نبود كه مقدارى از آن را براى خانواده خود نگه دارم ، همه آن را در اختيار تو مى گذاشتم.
عقيل گفت :بيت المال در دست توست ، و تو مرا به زمان دريافت سهم خود حواله مى دهى ؟ تازه مگر سهم تو چقدر است و اگر همه آن را هم در اختيار من قرار دهى مگر مشكل مرا حل مى كند؟!.
حضرت فرمود:من و تو در بيت المال هيچ حقى نداريم جز به عنوان دو مسلمان.
اين جريان در بالاى دارالاماره ، كه مشرف بر صندوق هاى اهل بازار بود، اتفاق افتاد. حضرت على (ع ) به او فرمود:اى ابا يزيد! اگر از آنچه من مى گويم ابا دارى ، به سوى يكى از صندوق ها برو، قفل هاى آن را بشكن و هر چه كه داخل آن است را بردار!.
گفت :اين صندوق ها چيست ؟.
فرمود:اموال تجار در داخل آنها است.
گفت :آيا به من دستور مى دهى كه صندوق هاى مردمى را كه به خدا توكل كرده و اموال خود را در آن ها گذاشته اند، بشكنم ؟!.
امير المؤ منين فرمود:آيا تو مرا امر مى كنى كه بيت المال مسلمانان را باز كنم ، و اموال آنان را به تو بدهم در حالى كه آنان به خدا توكل كرده و بر آن اموال قفل زده اند؟!؛ و اگر هم مى خواهى شمشيرت را بردار و من هم شمشيرم را بر مى دارم و با هم به طرف منطقه حيره ،(٢٠١) برويم همانا در آن جا تجار ثروتمندى هستند، به آنان شبيخون مى زنيم و اموال آنان را مى گيريم !.
عقيل گفت :مگر من به عنوان دزد اين جا آمده ام ؟!.
حضرت فرمود:دزدى كردن از يك نفر بهتر از دزدى كردن از همه مسلمانان است.(٢٠٢)
ويژگى هاى ناظران بدون شك مدير سازمان ، به ويژه در سازمان هاى بزرگ و پيچيده امروزى ، نمى تواند و نبايد وظيفه نظارت و كنترل را بتنهايى انجام دهد، و لازم است كه افراد ديگرى او را در انجام دادن اين وظيفه سنگين و مهم يارى دهند. از آن جا كه نظارت كنندگان نقش مهم و حياتى در اثر بخشى و موفقيت نظام كنترلى دارند، بايدافرادى مورد اعتماد و توانمندبراى اين منظور انتخاب گردند.
بنابراين ، نظام كنترل و نظارت در سازمان در صورتى سالم و كارآمد و همراه توفيق خواهد شد كه ناظران و بازرسان ، انسان هايى با صفات و ويژگى هاى برجسته اى باشند.
حضرت على (ع ) با عنايت به اهميت اين مساءله ، ويژگى هاى متعددى براى ناظران مطرح كرده است ، كه برخى از آن ها عبارتند از:
١. خدا ترسى از نظر امير مؤ منان (ع ) از مهم ترين صفات لازم براى كسى كه وظيفه خطير نظارت و كنترل را در سازمان بر عهده مى گيرد،خشيت و خداترسىاست . آن حضرت در تبيين اين مساءله به مالك اشتر سفارش مى كند:
ففرغ لاولئك ثقتك من اهل الخشية و التواضع فليرفع اليك امورهم؛(٢٠٣) پس بر آن ها، افراد مورد اطمينان خود را، كه خدا ترس و متواضع باشند برگزين ، تا كارهاى آنان را به تو گزارش كنند.
خشيت و خدا ترسى يكى از فضايل اخلاقى است و همه مؤ منان وارسته از اين ويژگى برخوردارند؛ ليكن علت اين كه امام على (ع ) اين صفت را به عنوان يك ويژگى خاص انتخاب و مطرح كرده است ، شايد بيانگر اين باشد كه ناظران و كسانى كه وظيفه مهم كنترل را در سازمان بر عهده مى گيرند، اگر خدا ترس بوده و همواره خداوند متعال را ناظر بر اعمال و رفتار خود بدانند، از افراط و تفريط در كارها، به ويژه در امر مهم نظارت پرهيز نموده ، و سعى مى كنند هنگام نظارت بر برنامه هاى سازمان ، و كنترل عملكرد كاركنان آن ، از مسير عدالت و انصاف خارج نشوند و از سخت گيرى هاى نابجا از يك طرف ، و تخفيف ها و ناديده گرفتن هاى بى مورد از طرف ديگر، اجتناب نمايند.
٢. صداقت و راستگويى از ديگر ويژگى هاى ناظران و بازرسان ، از ديدگاه حضرت على (ع )صداقت و راستگويىاست . اين ويژگى از مهم ترين فضايل اخلاقى است كه بايستى خود را به زينت داد؛ ليكن در كار نظارت و كنترل ، اهميت راستگويى نمود بيش ترى دارد. دليل اهميت اين صفت در نظارت كنندگان اين است كه نظارت كارى خطير مى باشد، و برخى اوقات ، سرنوشت سازمان و افراد آن در گرو نظارت صحيح و اصولى ، و درست بودن گزارش ‍ ناظران است . اين ويژگى در نظارت بر عملكرد كاركنان بيش تر نمايان مى شود؛ چرا كه عموما تصميماتى كه در سازمان در مورد كاركنان گرفته مى شود بر مبناى نتايج به دست آمده و از نظارت و ارزيابى ، اتخاذ مى شود. حضرت على (ع ) توجه مالك را به اين مهم جلب كرده و مى فرمايد:
ثم تفقد اعمالهم و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم؛(٢٠٤) سپس با فرستادن ماءموران مخفى - كه راستگو باشند و باوفا - كارهاى آنان را زير نظر بگير.
آن حضرت در اين قسمت از نامه ، علاوه بر توصيه به نظارت بر عملكرد كارگزاران و تعيين عده اى ماءمور مخفى براى اين كار، برخى صفات آنان را ذكر كرده كه يكى از آن ها صداقت و راستگويى اين ماءموران است .
٣. ديندارى ويژگى ديگرى كه امام على (ع ) براى نظارت كنندگان ، لازم و ضرورى مى داند،ديندارى و پايبندى به قوانين و مقررات دينىاست . آن حضرت در اين خصوص مى فرمايد:
ارى ان تبعث قوما من اءهل الصلاح و العفاف ، ممن يوثق بدينه و امانته ، يساءل عن سيرة العمال و ما يعملون فى البلاد؛(٢٠٥) به نظر من بايد به گروهى از اهل صلاح و عفاف كه به ديندارى و امانتدارى آن ها اطمينان دارى ، ماءموريت دهى تا در مورد سيره و شيوه عمل كارگزاران ، و نيز كارهايى كه آنان در شهرها انجام مى دهند، تحقيق و بررسى نمايند.
٤. وفادارى يكى ديگر از صفاتى كه امام (ع ) آن را براى نظارت كنندگان لازم و ضرورى مى داند،وفادارىاست . وفادارى از فضايل اخلاقى است كه عموم افراد بايد اين ويژگى را در خود تقويت نمايند؛ و كاركنان در مقابل سازمان متعهد شده و تمام تلاش خود را براى دستيابى به اهداف سازمان به كار گيرند.
امام على (ع ) مى فرمايد:
ثم تفقد اعمالهم و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء عليهم؛(٢٠٦) ؛ سپس با فرستادن ماءموران مخفى راستگو و وفادار، كارهاى آنان (كارگزاران ) را زير نظر بگير.
آن حضرت در اين سخن ، علاوه بر تاءكيد بر ضرورت نظارت ، برخى از ويژگى ها و صفات نظران و بازرسان را بيان نموده كه يكى از آن ها وفادارى است .

۴

مديريت علوي ٥. امانتدارى امير مؤ منان على (ع ) در بيان ويژگى ها و خصوصيات كسانى كه وظيفه نظارت و كنترل را بر عهده دارند،امانتدارىرا از مهم ترين اين ويژگى ها مى داند. درست است كه اين ويژگى يك فضيلت اخلاقى بوده و صفت برجسته اى است كه هر انسانى بايد از آن بهره مند باشد؛ ليكن وجود اين خصوصيت در ناظران و بازرسان اهميت و ضرورت بيش ترى دارد؛ چرا كه نظارت كنندگان همواره به مجموعه اى از اطلاعات مهم در مورد سازمان و كاركنان آن آگاه مى شوند كه معمولا از اسرار سازمان و كاركنان است و بايد محفوظ بماند.
نظارت كنندگان ، با نظارت بر سازمان و عملكرد كاركنان آن ، از نقاط قوت و ضعف سازمان ، فرصت ها و عوامل تهديد كننده سازمان و اطلاعات مهم ديگر آگاه مى شوند، همچنين از نقاط قوت و ضعف كاركنان ، توانمندى ها و كاستى هاى آنان و اطلاعات ديگر در مورد آنان مطلع مى گردند، كه در مواردى اسرار سازمان و يا اسرار كاركنان به شمار مى رود كه جز در موارد خاص ، نبايد علنى و آشكار شود. شايد همين نكته باعث شده است كه حضرت على ع در موارد متعددى بر ضرورت امانتدار بودن ناظر تاءكيد كند.
ايشان در يكى از سخنان خود مى فرمايد:
ثم لا تدع ان يكون لك عليهم عيون من اهل الامانة و القول بالحق عند الناس؛(٢٠٧) پس فرو گذار مكن كه بايد بر آنان ، بازرسان مخفى از ميان كسانى كه در ميان مردم به امانتدارى و حقگويى شناخته شده اند بگمارى !.
علاوه بر اين حضرت در يكى ديگر از بيانات خود، امين و مورد اعتماد بودن ناظر و بازرس را مورد تاءكيد قرار داده و مى فرمايد:
ارى ان تبعث قوما من اءهل الصلاح و العفاف ، ممن يوثق بدينه و امانته ، يساءل عن سيرة العمال و ما يعملون فى البلاد؛(٢٠٨) به نظر من بايد به گروهى از اهل صلاح و عفاف كه به ديندارى و امانتدارى آنان اطمينان دارى ، ماءموريت دهى تا در مورد سيره و شيوه عمل كارگزاران و نيز كارهايى كه آنان در شهرها انجام مى دهند، تحقيق و بررسى كنند.
٦. حقگويى از ديگر ويژگى هاى ناظران و بازرسان در نظر امام على (ع )،حقگويىاست . ممكن است مبنايى كه آن حضرت ، حقگويى را به عنوان يكى از خصوصيات نظارت كنندگان دانسته ، اين باشد كه اگر نظارت ، از سوى افرادى انجام شود كه داراى اين صفت هستند، ميزان صحت و دقت نتايج به دست آمده از آن تا حد زيادى افزايش خواهد يافت . توصيه آن حضرت به مالك اشتر در اين مورد چنين است .
ثم لا تدع ان يكون لك عليهم عيون من اهل الامانة و القول بالحق عند الناس؛(٢٠٩) پس فراموش مكن كه بايد بر آنان ناظرانى و بازرسانى از ميان كسانى كه در ميان مردم به امانتدارى و حقگويى شناخته شده اند بگمارى !.
حضرت على (ع ) در اين بخش از نامه به مالك ، علاوه بر تاءكيد بر ضرورت گماردن عده اى براى نظارت بر عملكرد كارگزاران ، دو ويژگى مهم آنان يعنى امانتدارى و حقگويى را نيز تبيين نموده است .
سيره عملى امام (ع ) در نظارت بر كارگزاران حضرت على (ع ) علاوه بر توصيه در مورد ضرورت نظارت بر عملكرد افراد، به ويژه كارگزاران حكومتى و نيز دستور اكيد به كارگزاران ارشد حكومتى در مورد نظارت بر عملكرد زير دستانشان ؛ خود نيز به اين امر عمل مى كرد و نسبت به اطلاع از عملكرد كارگزاران و آگاهى از نقاط قوت و ضعف آن ها اهتمام خاصى داشت ، تا بتواند نقاط قوت آنان را تقويت كرده و نقاط ضعف آنان را از بين ببرد.
در اين قسمت سعى شده تا نمونه هايى از نظارت امير مؤ منان (ع ) بر عملكرد كارگزاران ، و تلاش آن حضرت براى اصلاح اعمال و رفتارهاى نامطلوب آنان را به اختصار مطرح شود:
شريح بن حارث كندىاز قاضيان معروف و با سابقه اى بوده كه سال هاى بسيارى به امر قضاوت اشتغال داشت . شريح در زمان خلافت حضرت على (ع ) و در شهر كوفه به قضاوت ميان مردم مى پرداخت .
نقل شده است كه شريح در زمان حكومت آن حضرت ، خانه اى به قيمت هشتاد دينار خريد. وقتى گزارش اين مطلب به حضرت على (ع ) رسيد، شريح را احضار كرد و فرمود:به من خبر رسيده است كه خانه اى به هشتاد دينار خريده اى و سندى براى آن نوشته اى ، و گواه و شاهدانى بر آن گرفته اى ؟!.
شريح گفت :همين طور است كه اى امير مؤ منان !.
امام (ع ) نگاه خشم آلودى به وى كرد و فرمود:
يا شريح ! اءما انه سياءتيك من لاينظر فى كتابك و لا يساءلك عن بيتك حتى يخرجك حتى يخرجك منها شاخصا و يسلمك اءلى قبرك خالصا فانظر يا شريح لا تكون اءبتعت هذه الدار من غير مالك اءو نقدت الثمن من غير حلالك فاذا اءنت قد خسرت دار الدنيا و دار الاخرة؛ اى شريح ! آگاه باش كه به زودى كسى به سراغ تو خواهد آمد كه نه به سندت نگاه مى كند و نه از گواهانت مى پرسد؛ تا اين كه تو را از آن خانه بيرون كرده و تنها و تهيدست ، به قبرت تحويل مى دهد.
پس اى شريح ! بنگر كه مبادا اين خانه را از غير مال خودت خريده باشى ! يا اين كه پول آن را از غير حلال به دست آورده باشى ! كه در اين صورت ، در دنيا و آخرت زيان كرده اى.
همچنين امام فرمود:اما هنگام خريد اين خانه نزد من مى آمدى ، براى تو سندى اين چنين مى نوشتم ؛ كه در خريد اين خانه ، حتى به بهاى يك درهم يا بيش تر، رغبت نكنى . آن سند چنين است :
اين خانه اى است كه بنده اى خوار، از مرده اى كه او را براى كوچ حركت داده اند، خريده است . از او خانه اى از خانه هاى فريب خريده است ، در كويى كه سپرى شوندگان جاى دارند. اين خانه از چهار سو، در اين چهار حد، جاى گرفته است :
حد نخست ، بدان جا كه آسيب ها و بلاها در كمين است ؛ حد دوم ، بدان جا كه مصيبت ها جايگزين است ؛ حد سوم ، به هوسى كه تباه مى سازد؛ حد چهارم ، به شيطانى كه گمراه كند؛ و در خانه به چهارمى باز مى شود.
اين فريفته آزمند، (اين خانه را) از كسى خريد كه اجل ، او را از جاى كند، به بهاى برون شدن از قناعتى كه مايه ارجمندى است ، و (به بهاى ) وارد شدن در ذلت و خوارى .
پس هر گونه نقص و زيانى كه در اين معامله باشد، بر عهده كسى است كه اجساد پادشاهان را پوسانده ، و جان جباران را گرفته ، و سلطنت فرعون هايى چون كسرا، قيصر، تبع و حمير را نابود كرده است ؛ و آنان كه مال فراوان گرد آوردند، و بر آن افزودند، و آنان كه مال فراوان گرد آوردند، و بر آن افزودند، و آنان كه قصرها ساختند، و محكم كارى كردند، و زينت دادند و فراوان اندوختند، و به گمان خود برا فرزندان خويش گذاشتند؛ اما همگى آنان به پاى حسابرسى الهى و جايگاه پاداش و كيفر رانده مى شوند، آن گاه كه كار داورى به پايان رسد، آن جاست كه تبه كاران زيان مى كنند.
بر اين سند، عقل و خرد گواهى دهد، آن گاه كه از بند هوا و هوس ، و دلبستگى هاى دنيا بيرون رود.(٢١٠)
زياد بن ابيهيكى از كارگزاران امام على (ع ) بود. آن حضرت پيكى را نزد او فرستاد، تا آنچه از اموال و ماليات نزد او جمع شده ، بگيرد. زياد آنچه نزدش بود، همراه فرستاده كرد و به وى گفت :
كردها ماليات را پرداخت نكرده اند، و من با آن ها مدارا مى كنم ، اين مطلب را به امير مؤ منان اعلام نكن كه گمان كند كوتاهى از من بوده است.
فرستاده امير مؤ منان (ع ) آمد و سخن زياد را به ايشان خبر دا. آن حضرت طى نامه اى به زياد نوشت :
قد بلغنى رسولى عنك ما اءخبرته به عن الاءكراد، و استكتامك اءياه ذلك ، و قد علمت اءنك لم تلق ذلك اليه الا لتبلغنى اياه و انى اءقسم بالله عزوجل قسما صادقا لئن بلغنى اءنك خنت من فى ء المسلمين شيئا صغيرا اءو كبيرا لاءشدن عليك شدة تدعك قليل الوفر، ثقيل الظهر؛(٢١١) فرستاده من آنچه را درباره كردها به وى گفتى به من گفت ، و اين كه آن را از من كتمان كرده اى . تو خود مى دانى كه آن را به وى نگفتى مگر از آن كه به من برسانى ؛ و من سوگند ياد مى كنم به خداوند عزوجل ، سوگندى راستين ، كه اگر به من خبر رسد كه در ثروت مسلمانان خيانت كرده اى ، كم يا بيش ، چنان بر تو سخت مى گيرم كه تو را تهيدست ، درمانده هزينه عيال و خوار و پريشان حال كند!.
از نامه حضرت على (ع ) چنين استنباط مى شود كه زياد بن ابيه مى خواست مقدارى از ماليات را نگه بدارد، و براى حضرت نفرستد؛ لذا با زيركى خاصى به فرستاده آن حضرت گفت كه عده اى از كردها سركشى كرده و ماليات خود را بپرداخته اند؛ در حالى كه زياد در جمع آورى ماليات دقيق بوده است ، حتى بالاجبار از مردم ماليات لازم را مى گرفت . امام على (ع ) در جاى ديگرى از زور و ستم در گرفتن ماليات نهى كرده و مى فرمايد:
استعمل العدل و احذر العسف و الحيف فاءن العسف يعود بالجلاء و الحيف يدعوا اءلى السيف؛(٢١٢) عدالت را به كار بند و از زور و ظلم و ستم دورى كن ؛ زيرا زور و فشار، باعث مى شود كه مردم ديار خود را ترك كنند و ظلم و ستم ، مردم را به شمشير و قيام مى خواند.
از موارد ديگر آن است كه وقتىزيادجانشينابن عباسدر بصره شد؛ امير مؤ منان على (ع ) يكى از غلامان خود به نامسعدرا نزد زياد فرستاد. وقتى فرستاده آن حضرت از بصره برگشت و اطلاعات و اخبار آن منطقه و نيز اطلاعات مربوط به عملكرد كارگزاران را در اختيار ايشان گذاشت ، حضرت نامه اى به زياد نوشت كه قسمتى از آن چنين است :
قد اءخبرنى اءنك تكثر من الالوان المختلفة فى الطعام فى اليوم الواحد و تدهن كل يوم ، فما عليك لو صمت لله اياما و تصدقت ببعض ما عندك محتسبا، و اءكلت طعامك مرارا قفارا فاءن ذلك شعار الصالحين . اءفتطمع - و اءنت متمرغ فى النعيم تستاثر به على الجار و المسكين و الضعيف و الفقير و الارملة و اليتيم - اءن يحسب لك اءجر المتصدقين ! و اءخبرنى اءنك تتكلم بكلام الابرار يصلح لك عملك الخاطئين ، فاءن كنت تفعل ذلك فنفسك ظلمت و عملك اءحبطت ، فتب الى ربك يصلح لك عملك و اقتصد فى اءمرك و قدم الى ربك الفضل ليوم حاجتك و ادهن غبا فانى سمعت رسول الله صلى الله عليه و آله يقول : ادهنوا غبا و لاتدهنوا رفها؛(٢١٣) فرستاده ام به من خبر داده كه تو از غذاهاى رنگارنگ در يك روز استفاده نمده ، هر روز خود را آرايش و تدهين (استفاده از روغن و عطر) مى كنى ! چه مى شد اگر براى خدا روزهايى روزه مى گرفتى ، و مقدارى از آنچه نزد خودت دارى ، صدقه مى دادى ، كه مورد حساب واقع شود؟! و غذايت را همواره ساده و بدون خورش مى خوردى ؟! زيرا اين ساده زيستى ، شعار صالحان است . آيا در حالى كه در نعمت ها غوطه مى خورى و آن ها را به جاى همسايه و مساكين و ضعفا و فقرا و بيوگان و يتيمان ، براى خود برگزيده اى ؛ اميد دارى كه اجر صدقه دهندگان براى تو در نظر گرفته شود؟! به من خبر داد كه همانند ابرار و نيكان سخن مى گويى ؛ ليكن مثل خطاكاران عمل مى كنى ! اگر اين گونه عمل كنى به نفس خويش ظلم نموده و عمل خود را ضايع كرده اى ؛ پس به سوى پروردگارت توبه كن تا عملت را شايسته گرداند. در كار خود ميانه رو باش ؛ و زيادى اموال خود را به سوى پروردگارت براى روز نيازت بفرست ؛ و يك روز در ميان و با فاصله تدهين كن ؛ زيرا از رسول خدا - كه درود خدا بر او و خاندانش باد - شنيدم مى فرمود: با فاصله تدهين نماييد و هر روز تدهين نكنيد.
مورد ديگر دربارهكميل بن زياد نخعىيكى از ياران و شيعيان خاص ‍ و از رازداران امام على (ع ) است . دعاى معروف كميل ، كه حضرت (ع ) آن را به وى آموخته است ، نشان دهنده جايگاه معنوى كميل در نزد آن حضرت مى باشد.
آن گاه كه كميل از طرف امام على (ع ) كارگزار شهرهيتبود، در كار خود ضعف نشان مى داد؛ زيرا ماءمورين معاويه به اطراف عراق يورش ‍ مى بردند و او در برابر آن ها نمى ايستاد و ضعف خود را با حمله به مناطق تحت سلطه معاويه ، مثل قرقيسيا و اطراف آن جبران مى كرد. حضرت على (ع ) از عملكرد ضعيف و نادرست كميل ناراحت شد؛ و طى نامه اى او را توبيخ و از اين كار نهى كرد:
فاءن تضييع المرء ما ولى و تكلفه ما كفى لعجز حاضر و راءى متبر و اءن تعاطيك الغارة على اءهل قرقيسيا و تعطيلك مسالحك التى و ليناك - ليس ‍ بها من يمنعها و يرد الجيس عنها - لراءى شعاع فقد صرت جسرا لمن اءراد الغارة من اءعدائك على اءوليائك غير شديد المنكب و لامهيب الجانب و لا ساد ثغرة و لا كاسر لعدو شوكة و لا مغن عن اهل مصره و لامجز عن اءميره؛(٢١٤) همانا سستى انسان در انجام دادن كارهايى كه بر عهده او است ، و پا فشارى بر كارى كه از مسئوليت او خارج است ، نشانه ناتوانى آشكار و انديشه ويرانگر است . اقدام تو در تاراج كردن مردم قرقيسيا، در مقابل ، پاسدارى نكردن از مرزهايى كهتو را بر آن گمارده بوديم - آن جا كه كسى براى حفظ آن نيست كه لشكر دشمن را از آن مرزها دور سازد - انديشه اى باطل است . تو در آن جا پلى شده اى كه دشمنان تو از آن بگذرند و بر دوستانت تهاجم آورند. نه قدرتى دارى كه با تو نبرد كنند، و نه هيبتى دارى كه از تو بترسند و بگريزند؛ نه مرزى را مى توانى حفظ كنى ، و نه مى توانى شوكت دشمن را در هم بشكنى ؛ نه نيازهاى مردم ديارت را كفايت مى كنى و نه امام و امير خود را راضى نگه مى دارى .
از ديگر موارد،عبدالله بن عباس، يكى از ياران نزديك و مشاوران امام على (ع ) بود كه ديدگاه هاى خود را در ارتباط با مسائل مختلف سياسى و اجتماعى به ايشان ارائه مى داد. ابن عباس پس از جنگ جمل به مقام استاندارى بصره منصوب شد و تا سال چهلم هجرى در اين سمت باقى ماند. در مدت چهار سال و اندى كه وى به عنوان كارگزار بصره انجام وظيفه مى كرد، به منظور كنترل شهر و جلوگيرى از خيانت و شورش ، بر مردم به ويژه نسبت به افرادقبيله بنى تميمسخت مى گرفت ؛ زيرا آنان در جنگ جمل در جرگه ياران عايشه بودند.
از آن جا كه امام على (ع ) نسبت به عملكرد كارگزاران خود حساس بود، به منظور جلوگيرى از ظلم و ستم احتمالى كارگزاران همواره بر عملكرد آنان نظارت داشت و درباره شيوه عمل آنان تحقيق مى كرد؛ از سخت گيرى و مدارا نكردن عبدالله بن عباس با مردم مطلع گشت و طى نامه اى او را از بدرفتارى با مردم بصره ، به ويژه بنى تميم ، نهى فرمود. قسمتى از اين نامه چنين است :
و اعلم ان البصرة مهبط ابليس و مغرس الفتن ، فحادث اءهلها بالاحسان اليهم و احلل عقدة الخوف عن قلوبهم . و قد بلغنى تنمرك لبنى تميم و غلظتك عليهم ، و ان بنى تميم لم يغب لهم نجم الا طلع لهم آخر و اءنهم لم يسبقوا بوغم فى جاهلية و لا اءسلام ، و اءن لهم بنا رحما ماسة و قرابة خاصة ، نحن ماءجورون على صلتها و ماءزورون على قطيعتها، فاءربع اءبا العباس ‍ رحمك الله فيما جرى على لسانك و يدك من خير و شر، فانا شريكان فى ذلك ، و كن عند صالح ظنى بك و لايقيلن راءيى فيك؛(٢١٥) بدان كه بصره محل سقوط شيطان و كشتزار فتنه هاست . با مردم آن به نيكى رفتار كن و گره وحشت را از دل آن ها بگشاى . همانا گزارش بدرفتارى و خشونت تو نسبت به بنى تميم ، به من رسيده است . همانا بنى تميم (مردانى نيرومندند كه ) هر گاه ستاره (و دلاورى ) از آن ها غروب كرد، ستاره اى ديگر جاى آن درخشيد و در نبرد و خونخواهى - چه در اسلام - كسى بر آنان پيشى نگرفته است ؛ و همانا آن ها با پيوند خويشاوندى و قرابت و نزديكى دارند كه صله رحم و پيوند با آنان پاداش دارد، و گسستن پيوند آن ها كيفر. پس اى ابا عباس ! خدا تو را در نيك و بدى كه بر دست و زيان تو جارى مى شود، مورد رحمت قرار دهد! مدارا كن ؛ زيرا ما در گفتار و عمل شريك هستيم (و تو به نمايندگى از من در آن جا حكم مى رانى )، چنان باش كه گمان نيك من به تو باشد و نظرم درباره تو سست و دگرگون نگردد.
مورد ديگر آن است كهعبدالله بن عباسدر اواخر دوران كارگزارى خويش در بصره ، اموال بيت المال آن جا را برداشته و به مكه فرار كرد. وقتى حضرت على (ع ) از اين جريان مطلع شد، نامه اى به ابن عباس نوشت و به او تذكر داد كه اين كار موجب خشم الهى ، و خيانت در امانت و نافرمانى بر امام و خيانت به مسلمانان است . همچنين از او خواست كه حساب كامل و دقيق دخل و خرج خود را براى آن حضرت بفرستد.
ابن عباس از فرستادن حساب دقيق اموال بصره خوددارى كرد و طى نامه اى كوتاه ، گزارش هاى رسيده به دست امير المؤ منين (ع ) را تكذيب كرد.
وقتى كه ابن عباس گزارش را تكذيب كرده و حاضر نشد به در خواست امير مؤ منان (ع ) پاسخ مثبت دهد، حضرت نامه ديگرى به وى نوشت :

اءما بعد فانه لايسعنى تركك حتى تعلمنى ما اءخذت من الجزية من اءين اءخذته ، و ما وضعت منها فيم وضعته ؟ فاءتق الله فيما ائتمنتك عليه و استرعيتك اءياه ، فاءن المتاع بما اءنت رازمه قليل و تباعته و بيلة لاتبيد؛(٢١٦) اما بعد: براى من ممكن نيست تو را رها كنم ، مگر اين كه به من بگويى آنچه از جزيه گرفته اى از كجاست ، و آن ها را در كجا مصرف كرده اى ؟ از خدا بترس در مورد آن چه تو را بر من امين قرار داده و نگهدارى آن را به تو سپرده ام ؛ زيرا متاع و دارايى كه تو آن ها را جمع كرده اى اندك است ؛ اما پيامد و آثار و آن وخيم و ويران كننده است ، كه به هيچ وجه از بين نمى رود.
از ديگر مواردى كه به خوبى نشان مى دهد امام على (ع ) اهتمام خاصى به نظارت بر عملكرد كارگزاران خود داشته ، برخورد ايشان بامنذر بن جارود عبدىفرمانداراصطخراست . منذر در اموال بيت المال خيانت و مقدار زيادى از آن را اختلاس كرد.
وقتى امير مؤ منان (ع ) از اين مساءله آگاه شد، طى نامه اى به او چنين نوشت :
اءما بعد فان صلاح اءبيك غرنى منك ، فاذا اءنت لاتدع انقيادا لهواك اءزرى ذلك بك . بلغنى اءنك تدع عملك كثيرا و تخرج لاهيا متنزها تطلب الصيد و تلعب بالكلاب ، و اءقسم لئن كان هذا حقا لنثيبنك على فعلك ، و جاهل حال اءهلك خير منك فاءقبل اءلى حين تنظر فى كتابى؛(٢١٧) اما بعد: نيكى پدرت ، مرا فريب داد. پس اگر اطاعت از هواى نفست را رها نمى كنى ، اين موجب تحقير تو در نزد من مى شود. حال به من خبر رسيده است كه تو اكثر اوقات ، كار خود را رها مى كنى و دنبال لهو و تفريح مى روى ؛ به صيد مى پردازى و با سگ ها بازى مى كنى . سوگند مى خورم كه اگر اين ها راست باشد، مسلما تو را به خاطر عملت مجازات مى كنيم ، و مردم نادان از خويشان تو، بهتر از تو مى باشند. پس زمانى كه نامه مرا مطالعه كردى به سوى من بيا!.
منذر پس از دريافت نامه امام على (ع ) به كوفه آمد، حضرت او را از حكومت آن منطقه عزل كرد و مبلغى را كه اخلاس كرده بود، از او خواست تا به بيت المال برگرداند.
مورد ديگرى كه بيانگر مراقبت امام على (ع ) از عملكرد كارگزاران مى باشد، ماجراىاشعث بن قيس، كارگزار آذربايجان است . امير المؤ منين (ع ) نامه اى توسطزياد بن مرحب همدانىبراى او فرستاد كه قسمتى از آن نامه چنين است :
و ان عملك ليس لك بطمعة و لكنه فى عنقك اءمانة ؛ و اءنت مسترعا لمن فوقك . ليس لك اءن تفتات فى رعية و لا تخاطر اءلا بوثيقة و فى يديك مال من مال الله عز و جل و اءنت من خزانه حتى تسلمه الى ، و لعلى اءلا اءكون شر ولاتك لك؛(٢١٨) و بدان كه كار (و مقام فرماندارى ) طعمه و وسيله آب و نان نيست ، بلكه امانتى است در گردن تو؛ و تو نسبت به كسى كه بالاتر از تو است ، مسئولى . تو حق ندارى در كار رعيت استبداد به خرج دهى و به ميل خودت رفتار نمايى ، و بدون دستور، به كار مهمى اقدام كنى ! در دست تو اموالى از ثروت هاى خداى عز و جل است و تو خزانه دار آنى تا آن را به من بسپارى ، اميدوارم كه من بدترين زمامدار تو نباشم !.
حضرت (ع ) در اين نامه ، توجه اشعث را به اين نكته جلب مى كند كه كارگزارى و حكومت به عنوان امانتى بر عهده اوست كه بايد در مقابل ولى امر مسلمانان پاسخگو باشد؛ و بداند كه كارهاى او از چشم هاى تيز بين ايشان مخفى نمانده و او عملكرد كارگزاران خويش را زير نظر دارد.
وقتى كه نامه امير المؤ منين (ع ) قرائت شد، اشعث در ظاهر و در ميان مردم ، عكس العمل منفى از خود نشان نداد؛ ليكن وقتى به منزل رسيد، ياران خويش را فرا خواند و گفت :نامه على مرا بيمناك كرده است . او مى خواهد اموال آذربايجان را از من بستاند و من مى خواهم به معاويه بپيوند. يارانش او را از اين كار نهى كرده و آن را به صلاح او ندانستند.
آن گاه كه امير مؤ منان (ع ) از سخن اشعث در مورد پيوستن به معاويه خبر دار شد، نامه ديگرى به او نوشت و بعد از سرزنش كردن او، دستور داد كه به كوفه بيايد.
اين بار نامه امام (ع ) نامه را توسطحجر بن عدى كندىكه از قبيله اشعث بود براى اشعث فرستاد. حجر وقتى نزد اشعث رسيد و نامه را تحويل داد، او را ملامت كرد و گفت :آيا قوم و مردم ديارت و امير المؤ منين را رها كرده و به اهل شام ملحق خواهى شد؟!. اشعث به همراه حجر به كوفه رفت . وقتى اموال او را نزد على (ع ) آوردند، صد هزار درهم و بنا به نقلى چهارصد هزار درهم بود كه حضرت آن ها را باز ستاند.
در منابع روايى و تاريخى ، نامه ديگرى از حضرت على (ع ) به اشعث نقل شده است . اين نامه احتمالا همان نامه اى است كه حجر بن عدى براى اشعث آورده است . متن نامه چنين است :
اءما بعد فانما غرك من نفسك و جراءك على آخرك املاء الله لك اذ ما زلت قديما تاءكل رزقه و تلحد فى آياته و تستمتع بخلاقك و تذهب بحسناتك الى يومك هذا، فاذا اءتاك رسولى بكتابى هذا فاءقبل و احمل ما قبلك من مال المسلمين ان شاء الله؛(٢١٩) اما بعد: تنها چيزى كه تو را به خودت مغرور ساخته و باعث شده كه نسبت به ديگران جراءت پيدا كنى ، مهلت خدا به توست ؛ زيرا از قديم ، روزى خدا را مى خورى ، اما نسبت به آيات الهى الحاد مى ورزى و از نصيب و بهره خود استفاده مى كنى و نيكى هاى خود تا به امروز را از بين برده اى . پس هرگاه فرستاده من ، اين نامه را تو داد، به سوى ما بيا و آنچه از اموال مسلمانان را كه پيش خود دارى با خود بياور؛ ان شاء الله !.
فصل پنجم : خود كنترلى مقدمه بى ترديد مديران سازمان ها وظايفى بر عهده دارند كه انجام دادن آنها، زمينه موفقيت آنان ، و نيز دستيابى به اهداف سازمان را فراهم مى كنند. از جمله اين وظايف ، كنترل و نظارت است ، كه هم اكنون بخش وقت مديران را به خود اختصاص داده و احيانا، آنان را از وظايف ديگرى همچون برنامه ريزى ، انگيزش باز داشته است . به جراءت مى توان گفت يكى از معضلات مديريتى در كشور ما لزوم نظارت جدى و مداوم در عملكرد كاركنان است ؛ زيرا بسيارى از كاركنان مادام كه مورد نظارت شديدى قرار نگيرند، وظايف خود را به درستى انجام نمى دهند؛ از اين رو، بايد مدير آنان را پيوسته تحت نظارت خويش قرار داده و پيگير امور باشد تا سازمان از چرخه حيات خود باز نايستد. اينجا است كه مدير به طور طبيعى از پرداختن به وظايف ديگر خود باز مى ماند.
از ديگر سوىنتيجه پژوهش ها نشان داده است كه چنين نظارتى ، به ويژه در مورد كاركنان متخصص و نيروى انسانى سطح بالا، نه تنها باعث افزايش ‍ بهره ورى نخواهد شد، بلكه تا حد بسيار زيادى با ايجاد احساس عدم وابستگى به سازمانى كه به او عدم اعتماد نشان مى دهد، موجب كاهش ‍ بهره ورى واقعى خواهد شد. به طور كلى نظارت نيروى انسانى باعث كاهش انگيزه براى كار و به اين ترتيب انجام دادن كار واقعى مى گردد. در ضمن نظارت نيروى انسانى باعث از بين رفتن قوه خلاقيت شده و از بروز احساس مسئوليت و سهيم شدن در رسيدن به هدفهاى سازمان جلوگيرى مى نمايد(٢٢٠) از اين رو، قالب سازمان ها از يك بلاىديگر كنترلىرنج مى برند.
البته اين مطلب به معناى نفى ضرورت نظارت نيست ، اما زياده روى در آن ، پيشامدهاى منفى در پى دارد.
براى رهايى از اين گرفتارى ، كه بيش ترين وقت مديران را به خود مشغول كرده است ، بايد در پى يافتن نوعى ديگرى از نظارت بود كه مضراتديگر كنترلىرا نداشته يا در عين حال مكمل نظارت نيز باشد. اين در صورتى است كه هر فرد، از درون ، ناظر و كنترل كننده خويش باشد. آن گاه اين سؤ ال مطرح مى شود كه چگونه مى توان افراد را در سازمان هاخود كنترلساخت ، و در حقيقت چه راه هايى براى ايجاد خود كنترلى وجود دارد؟
ابتدا لازم است تعريف نسبتا دقيقى ازخود كنترلىارائه شود و سپس ‍ نقش و اهميت آن در مقايسه با انواع نظارت بيرونى بيان گردد.
تعريف خود كنترلى دربارهخود كنترلىتعريف خاصى ارائه نشده است ؛ ولى مى توان خود كنترلى را مراقبتى درونى دانست ، كه بر اساس آن وظايف محول شده انجام ، و رفتارهاى ناهنجار و غير قانونى ترك مى گردد، بى آن كه نظارت و يا كنترل خارجى در بين بوده باشد. هنگامى كه كسى بى توجه به كنترل خارجى ، تلاش خود را مصروف انجام دادن كارى كه بر عهده او گذارده شده نمايد و مرتكب خلافى از قبيل كم كارى ، سهل انگارى نگردد، از كنترل درونى بهره مند است . در اين صورت است كه نظارت خارجى در تحقيق چنين رفتارى كه متضمن انجام دادن وظيفه و ترك كردن خلاف است نقشى نداشته و تنها، مراقبت درونى است كه موجب رفتار مزبور مى گردد.
بر اين اساس مى توان در يك فرمول چنين آورد:
انجام دادن وظايف (كار) + پرهيز از خلاف (هر دو مورد بدون نظارت تاءثير گذاربيرونى ) خود كنترلى
اهميت و فوايد خود كنترلى به طور اجمالى مى توان گفت كه خود كنترلى در مقايسه با نظارت بيرونى ، بهترين شيوه كنترل عملكرد است . اگر اين شيوه ايجاد و تقويت گردد، كاركردى به مراتب كارآمدتر از نظارت هاى بيرونى دارد؛ زيرا نظارت هاى بيرونى در صورتى اثر بخش خواهند بود كه افراد، كنترل كننده خود نيز باشند؛ در غير اين صورت طبعا مواردى كه از ديد ناظران مخفى مانده و مشخصا در عرصه نظارت وارد نمى شوند، هيچ گاه مورد ارزيابى دقيق قرار نگرفته و انحرافات احتمالى نيز اصلاح نمى گردد؛ در نتيجه نظارت اعمال شده ، ناقص خواهد ماند و به فرموده امير مؤ منان (ع ) بى اثر مى گردد:
واعملوا انه من لم يعن على نفسه حتى يكون له منها واعظ و زاجر لم يكن له من غيرها لا زاجر و لا واعظ.(٢٢١) آگاه باشيد آن كس كه به خويش كمك نكند و تا واعظ و مانعى از درون جانش براى او فراهم گردد، از سوى ديگران براى او واعظ و مانعى نخواهد بود.
سخن امير مؤ منان (ع ) مربوط به ايمان درونى انسان ها است كه با تقويت آن ، آدمى از گناه پرهيز مى كند و در صورت ضعف ايمان ، امر و نهى و موعظه بيرونى ، براى او كارساز نمى باشد. بنابراين نظارت ديگران تنها هنگامى نتيجه مطلوب را به دنبال خواهد داشت كه در درون كاركنان نيز، نيروى باز دارنده اى حاكم باشد.
بنابر آنچه به آن اشاره شد، نظارت ديگران ، در صورتى نتيجه مطلوب را به دنبال خواهد داشت كه در درون كاركنان نيز، نيروى باز دارنده اى حاكم باشد. تنها در اين صورت است كه نظارت ، كامل مى گردد.
از سوى ديگر، در پاره اى از نظارت هاى بيرونى ، همواره اين دغدغه وجود دارد كه آيا دستاورد آن از اعتبار و صحت كافى برخوردار است يا آن كه شائبه ها و اهداف ديگرى در كار است ، و زد و بندهاى رفاقتى و يا كينه توزانه در آن نقش داشته است . از اين رو، همواره بايستى بر ناظران و بازرسان نيز ناظران ديگرى گماشت تا مراقب درستى نظارت آنان باشند؛ و به اين ترتيب ، اين ناظران نيز محتاج ناظران ديگرى هستند و همين طور... در صورتى كه اگر ناظران ، خود داراى عامل باز دارنده درونى و به اصطلاحخود كنترلباشند، اين دغدغه و نگرانى تا ميزان قابل توجهى كاهش ‍ مى يابد، و صحت گزارش هاى آنان ، از ضريب اطمينان بالاترى برخوردار خواهد بود. بنابراين ، همان گونه كه نظارت بيرونى بر كاركنان ، بدون كنترل درونى آنان كامل نيست ، نظارت بازرسان نيز بدون پشتيبانى عامل باز دارنده در وجود خود آن ها، در موارد بسيارى كارآيى لازم را ندارد.
علاوه بر اين ، در اهميت خود كنترلى ، كه از آن بهتقواى كارىنيز مى توان تعبير كرد، روايات بسيارى وجود دارد؛ حتى مى توان ادعا كرد تمام آيات و رواياتى كه سفارش به تقوا مى كند، شامل تقواى كارى - كه بخشى از تقواى الهى است - نيز مى گردد. توضيح بيش تر اين قسمت ، در مبحث ضرورت خود كنترلى خواهد آمد؛ اما براى نمونه ، روايتى را كه از حضرت على (ع ) در اين باره وارد شده ، مى آوريم :
اجعل من نفسك على نفسك رقيبا؛(٢٢٢) از خودت ، مراقبى بر خويشتن قرار ده.
مراقبت و كنترل خويش ، محدود و محصور به موارد خاصى نبوده و همه عرصه هاى زندگى را در بر مى گيرد. بنابراين ، آنچه به عنوان مراقبت در روايات مورد اشاره قرار گرفته است ، به كنترل غرايز درونى و به اصطلاح ، رعايت اخلاقيات منحصر نمى گردد؛ زيرا در اصطلاح اهل فن ، روايت مطلق بوده و مقيد به موارد خاصى نيست ؛ از اين رو، اين دستور در سازمان نيز مى تواند سرلوحه كارى كاركنان قرار گرفته ، آنان را موظف به خود كنترلى نمايد.
درباره فوايد خود كنترلى مى توان گفت كه اين شيوه ، در مقايسه با نظارت هاى بيرونى ، بسيار كم هزينه تر است ؛ زيرا وجود سيستم هاى دقيق و شديد نظارت ، مخارج سنگينى را بر سازمان تحميل مى كند و سازمان مى بايست بخشى از منابع و امكانات خود را به اين امر اختصاص دهد؛ از اين رو، رويكرد خود كنترلى به لحاظ اقتصادى كاملا مقرون به صرفه است .
از سوى ديگر، گسترش فرهنگ خود كنترلى در سازمان و جامعه ، موجب مى شود كه از تمامى امكانات و ابزارهاى كار و از لحظه زمان كار، بيش ترين و بالاترين بهره بردارى به عمل آيد، بى آن كه كم ترين اسراف ، حيف و ميل ، ريخت و پاش و به هدر دادن منابع و امكانات صورت مى گيرد؛ زيرا اين موارد در فرهنگ دينى ، ضد ارزش است ، و كسانى كه از قدرت خود كنترلى برخوردارند در برابر اين پديده ها كوچك ترين نرمش نخواهند داشت .
همچنين در محيطى كه فرهنگ خود كنترلى در آن نهادينه و در جاى جاى آن حاكم است ، معمولا افراد، بدون انجام دادن كار مفيد توقع و چشم داشتى نداشته و حاضر نيستند حقوق ديگران را پايمال كنند. آن ها به خود اجازه نمى دهند كه به امكانات و منافع جمعى صدمه اى وارد كنند و يا در انجام دادن وظايف خود قصور و كوتاهى نشان دهند؛ نتيجه چنين حالتىايجاد و گسترش قسط و عدالت اجتماعىاست .
چنانچه خود كنترلى با انگيزه الهى همراه باشد، از مصاديق تقواى الهى خواهد بود، و تمام آثار و بركاتى كه براى تقوا شمرده شده ، شامل اين نوع تقواى كارى نيز مى شود؛ چنين تقوا و يا خود كنترلى آثار و بركات فراوانى حتى در خود فرد بر جاى مى گذارد كه در منابع اسلامى به آن ها اشاره شده است .
ضرورت خود كنترلى در بحث از دستاوردهاى خود كنترلى ، به اين مطلب اشاره شد كه خود كنترلى در واقع همان تقواى الهى است كه در انجام دادن وظايف كارى متجلى مى گردد. درباره ضرورت تقوا، بايستى گفت كه يكى از ارزش هاى اسلامى كه در قرآن كريم به آن سفارش شده و همگان به رعايت آن دعوت شده اندتقوااست . اين واژه در اصل از مادهوقايهبه معناى نگهدارى يا خويشتن دارى است ؛(٢٢٣) و به تعبير ديگر نيروى كنترل درونى است كه انسان را در برابر طغيان شهوات حفظ مى كند؛ و در مواقع ، زمانى كهباز دارندگى، و در موقعيتى ديگر،نيروى حركتىپرتوانى را دارد كه ماشين وجود انسان را از پرتگاه ها حفظ، و از سستى ها و خطاها باز مى دارد.(٢٢٤)
برخى ، تقوا را به حالت كسى تشبيه كرده اند كه از يك سرزمين پر از خار عبور مى كند؛ و سعى دارد پا بر چين و با احتياط گام بردارد، مبادا نوك خارى در پايش بنشيند و يا دانگيرش شود.(٢٢٥)
حقيقت تقوا همان احساس مسئوليت درونى است ، و تا اين احساس ‍ نباشد، انسان به دنبال هيچ برنامه سازنده اى حركت نمى كند؛(٢٢٦) اما خمير مايه چنين احساس مسئوليتى دو چيز است : ياد خدا؛ يعنى توجه به مراقبت دائمى خداوند و حضور او در همه جا و همه حال ، و توجه به دادگاه عدل خداوند و نامه اعمالى كه هيچ كار كوچك و بزرگى نيست مگر اين كه در آن ثبت مى شود. به همين دليل توجه به اين دو اصلمبداء و معاددر سرلوحه برنامه هاى تربيتى انبيا و اولياى الهى قرار داشته و تاءثير آن در پاكسازى فرد و اجتماع كاملا چشمگير است .(٢٢٧)
بر اين اساس ، تقوا و كنترل نيرومند معنوى ، روشن ترين آثار ايمان بهمبداءومعاد؛ يعنى خدا و رستاخيز است ؛ و معيار فضيلت و افتخار انسان و مقياس سنجش او در اسلام ، محسوب مى شود، تا آن جا كه آيهان اكرمكم عند الله اتقيكم،(٢٢٨) به صورت يك شعار جاودانه در اسلام آمده است .(٢٢٩)
بايد توجه داشت كه تقوا داراى شاخه هاى گوناگونى است : تقواى مالى و اقتصادى ، تقواى جنسى و اجتماعى ، تقواى سياسى ، و مانند اين ها.(٢٣٠) آنچه در اين مجموعه بيش تر مورد نظر است ، تقواى كارى است ، كه معادل خويشتندارى و خود كنترلى در كار؛ يعنى كنترل خويش به هنگام انجام دادن كار و پرهيز از خيانت و كم كارى مى باشد.
البته اين نكته را نبايد از نظر دور داشت كه خود كنترلى در سازمان تنها محدود به انجام وظايف سازمانى نيست ، و فراتر از آن را نيز شامل مى گردد؛ بدين معنا كه خويشتندارى اخلاقى و پرهيز از روابط سوء اجتماعى با ديگران نيز در حيطه خود كنترلى قرار دارد، و افراد در فضاى سازمان وظيفه دارند از غيبت كردن ، تهمت زدن ، تعارض و نزاع با يكديگر، و مواردى از اين دست اجتناب ؛ و اخلاق اسلامى را در روابط ميان خود رعايت نمايند؛ زيرا سفارش به تقواى الهى مطلق است و تمام شئون زندگى را در بر مى گيرد و انسان مسلمان چه در سازمان و چه غير آن ، موظف به رعايت آن مى باشد.
نكته مهم ديگر آن كه وظيفه خود كنترلى در سازمان ، تنها اختصاص به كاركنان نداشته و مديران نيز مى بايست در حوزه مديريت خويش با رعايت تقواى كارى و مديريتى ، از هر گونه خلافى ، همچون اعمال تبعيض ، اختلاس اخذ رشوه ، حيف و ميل منابع و امكانات خوددارى ورزند. آنچه وظيفه خود كنترلى را در مديران ضرورتى دو چندان مى كند، نقش مديران و مسئولان در الگو سازى و همچنين تاءثير پذيرى كاركنان از آن ها است .
خود كنترلى در مديران به قدرى ضرورت دارد كه امير مؤ منان (ع ) قبل از هر چيز، كارگزاران خود را به آن سفارش مى فرمود و در نامه هايى كه براى واليان خود مى نوشت ، اين وظيفه را به آن ها گوشزد مى كرد. ايشان در عهدنامه خويش به مالك اشتر چنين فرمان مى دهد:
اءمره بتقوى الله و ايثار طاعته و اتباع ما اءمر به فى كتابه ... و اءمره اءن يكسر نفسه من الشهوات و يزعها عند الجمحات؛(٢٣١) (نخست ) او را به تقواى الهى ، ايثار و فداكارى در راه اطاعتش و متابعت از آنچه در كتاب خدا (قرآن ) به آن امر شده است ، فرمان مى دهد... و نيز به او فرمان مى دهد كه خواسته هاى نابجاى خود را در هم بشكند؛ و به هنگام وسوسه هاى نفس ، خويشتندارى را پيشه خود سازد.
همچنين آن حضرت ، به ابن عباس ، از كارگزاران خود، چنين فرمان مى دهد:
يا ابن عباس ! عليك بتقوى الله و العدل بمن وليت عليه؛(٢٣٢) اى فرزند عباس ! تقواى الهى و عدالت را در حق كسانى كه بر آن ها ولايت داده شده اى رعايت كن.
در نامه به محمد بن ابى بكر نيز، به تقوا و خود كنترلى او اشاره كرده و فرموده است :
اءمر بتقوى الله و الطاعة له فى السر و العلانية؛(٢٣٣) حضرت او را به رعايت تقواى الهى و اطاعت او در نهان و آشكار امر مى نمايد.
اين همه سفارش از سوى حضرت على (ع ) بيانگر ضرورت تقواى الهى در كليه امور و از جمله خود كنترلى در كارگزاران و مديران است و آنان مى بايست پيش از كاركنان ، خويشتندار بوده و اين حالت در آن ها بيش از كاركنان باشد. از آن جا كه امام (ع ) به خصوص ، به كارگزاران خود چنين سفارشى مى كند، مى توان استنباط كرد كه از نظر ايشان در اين توصيه ها بيش تر ناظر به تقوا و خود كنترلى در عرصه كار و كارگزارى است ، و كارگزار موظف به خود كنترلى در همه كارها، به ويژه در امر حكومت و مديريت است ؛ اگر چه اين سفارش ها در شكلى ديگر همه افراد و همه عرصه ها را فرا مى گيرد.
ضرورت خود كنترلى در مديران هنگامى آشكارتر مى شود كه بدانيم آن ها با راه هاى قانونى براى ارتكاب خلاف ، و سرپوش نهادن بر روى آن ها، آشنا هستند، و به راحتى مى توانند كارهاى خلاف خود را توجيه ، و از طريق گريزگاه هاى قانونى ، خود را تبرئه سازند.
عوامل خود كنترلى در اين كهعوامل خود كنترلىچيست ، تا كنون بحث مستقل و دامنه دارى از سوى صاحب نظران صورت نگرفته است . نگارنده با تحقيق و تتبعى كه در كتاب ها و مقالات علمى انجام داده به اين نتيجه رسيده كه خود كنترلى موضوع بكرى است كه مرحله طفوليت خود را مى گذراند، و هنوز جاى خود را در ميان مباحث مديريت پيدا نكرده و كم تر مورد توجه صاحب نظران اين رشته قرار گرفته است .
با وجود اين ، در لابه لاى كتاب ها و مقالات مى توان مواردى را كه با اين موضوع مرتبط است جمع آورى ، و از انضمام آن ها ساختار اين بحث را پى ريزى كرد. آنچه در اين قسمت مورد نظر است بيانعوامل خود كنترلىو سپس ارزيابى آن ها مى باشد. براى رعايت اختصار، در آغاز فهرست وار عوامل خود كنترلى را ذكر نموده و سپس يك به يك آنها را مورد نقد اجمالى قرار مى دهيم :
١. تلفيق هدف هاى فرد و سازمان ؛
٢. خويشتن كارى ؛
٣. انگيزه توفيق طلبى ؛
٤. ادهوكراسى ؛
٥. ارزش ها و احساسات ملى ؛
٦. و وجدان كارى .
١. تلفيق هدف فرد و سازمان هنگامى كه هدف فرد و سازمانتلفيقگردد، اين يگانگى موجب خود كنترلى فرد مى شود؛ زيرا در صورتى كه هدف فرد و سازمان انجام دادن كار باشد؛ تمايل به انجام دادن آن از سوى فرد امرى طبيعى خواهد بود، و همين تمايل و گرايش به انجام دادن كار صرف نظر از نظارت خارجى ، حكايت از خود كنترلى شخص دارد. از اين رو، ابزارى كه به تلفيق هدف هاى فرد و سازمان كمك مى كنند در واقع مى توانند عوامل غير مستقيم خود كنترلى به حساب آيند. اين ابزار عبارتند از:
١. طرح هاى تكه كارى و كارانه ؛
٢؛ مشاركت در تصميم گيرى ؛
٣. و مديريت بر مبناى هدف .
البته بايد اعتراف كرد كه هدف فرد و سازمان هيچ گاه به صورت كامل با هم يكى نمى شوند؛ بلكه بايد تلاش شود تا در حد توان اهداف مذكور به هم نزديك شده و از شدت تضاد بين آن ها كاسته شود.
٢. خويشتن كارى خويشتن كارىبه عنوان افقى جديد در آينده مديريت ، در قالب يك نظريه كلى مطرح است . بر اساس اين نظريه ، الگوى كار دگرگون مى شود و بر اساس شرايط و مقعيت افراد و ترجيحات آنان شكل مى گيرد. كار و سرگرمى در هم آميخته و خانه و محله ، مراكز كارى مى گردند. انسان شخصا كنترل كار خويش را بر عهده مى گيرد و براى خود و رفع نيازهايش كار مى كند. كار در اين مقوله براى خود فرد و در راه اهداف او مى باشد.
اين فرضيه ، گرچه مى تواند به عنوان يك نظريه علمى تخيلى ، آغازگر مباحث جديد در مديريت باشد؛ اما در عصر حاضر مصاديق شايعى ندارد، و بر فرض رواج خويشتن كارى ، موضوع خود كنترلى در سازمان منتفى خواهد بود؛ ضمن آنكه تلازم خويشتن كارى با خود كنترلى جاى ترديد داشته و نمى توان خود كنترلى را بر فرض خويشتن كارى تضمين كرد.
٣. انگيزه توفيق طلبى عامل ديگر خود كنترلى ،انگيزه توفيق طلبىاست . اين انگيزه و يا نياز به كسب موفقيت ، از عمده ترين ابزارى است كه انگيزش را از برون به درون انسان مى كشاند، و كنترل را به خود فرد منتقل مى سازد.
اين انگيزه هر چند مى تواند در صاحب خود، حركت و تلاش براى انجام دادن وظايف بيفزايد، به گونه اى كه او با كنترل و نظارت بر خويش ، وظايف خود را انجام دهد و موفقيت كسب نمايد؛ اما معمولا چنين افرادى در سازمان ها اندك اند، و با آموزش نيز نمى توان توفيق طلبى را در افراد خلق كرد؛ زيرا اگر چه اين انگيزه تا حدودى اكتسابى است ؛ اما پيش از اكتسابى بودن ، ذاتى بوده و تنها با آموزش تحصيل نمى شود؛ از اين رو، اين عامل نمى تواند به طور عام و گسترده مورد توجه قرار گيرد.
٤. ادهوكراسى يكى از عوامل خود كنترلى ، ساختارادهوكراسىاست . مشخصات اين نوع ساختار عبارتند از:
١- تفكيك افقى زياد؛
٢- رسميت كم ؛
٣. عدم تمركز؛
٤. و انعطاف پذيرى .
قوانين و مقررات در ادهوكراسى محدود و بسيار منعطف و عمدتا غير مدون هستند، و به دليل نياز به انعطاف ، رسمى سازى در آن كم ، و فقط استاندارد كردن رفتار مورد توجه قرار گرفته است . اين مشخصات ساختارى موجب مى گردد تا كاركنان قواى اكتشافى خود را در انجام وظايف به كار گرفته و داراى انگيزش كافى و خود كنترلى شوند، و تصميماتى كه مى گيرند نه فقط براى خودشان ، بلكه براى سازمانشان بهترين تصميمات باشد.
در بررسى اين عامل ، شايد بتوان گفت كه ساختار ادهوكراسى زمينه مناسبى را براى خود كنترلى فراهم مى سازد؛ اما نقش آن به عنوان عامل خود كنترلى جاى تاءمل دارد.
٥. ارزش ها و احساسات ملى از ديگر عوامل خود كنترلى ،ارزش ها و احساسات ملىاست . ارزش هايى همچون : تعهد به خود، تعهد به ديگران و به كشور، و احساس ‍ عميق وظيفه و تقيد به پيشرفت مداوم ، اين ها با خود كنترلى رابطه اى نزديك دارند. ارزش هاى ديگرى مانند احساس مليت خواهى و ميهن دوستى نيز در ايجاد خود كنترلى نقش به سزايى دارند؛ از اين رو برخى مى كوشند تا از راه هاى تقويت احساس مليت خواهى و ميهن دوستى ، افراد را خود كنترل سازند.
اين مطلب كه ارزش ها عامل خود كنترلى هستند، مطلب قابل قبولى است ؛ اما بايستى اذعان كرد كه عامليت اين ارزش ها بستگى به ميزان پايبندى افراد به آن ها و نيز پشتوانه و ريشه ارزش ها دارد.
٦. وجدان كارى وجدان كارىنيز از عوامل خود كنترلى شمرده شده است . شايد بتوان وجدان كارى را اين گونه تعريف كرد:
گرايش درونى انسان نسبت به انجام دادن كار با كيفيت و كميت بالا و بدون اسراف منابع.
آنچه در تعريف ياد شده و نيز تعاريف ديگر مقروض گرفته شده ريشه دار بودن اين گرايش درونى در وجدان است؛ يعنى وجدان سرچشمه و منشاء چنين احساسى در انسان هاست .
در بررسى اين عامل ، بيان نكات ذيل ضرورى است :
الف ) وجدان چيزى جز عقل نيست .
ب ) ارزش هاى پذيرفته شده از سوى فرد، پشتوانه عقل يا وجدان اوست ، كه بر اثر از دست دادن آن ها، تاءثر و اندوه درونى پديد مى آيد. بر اين اساس ، نبايد از نقش مهم و كليدى ارزش ها در جهت دهى به عقل يا وجدان غافل گشت ؛ زيرا هنگامى كه ارزش هاى پذيرفته شده از سوى افراد متفاوت و يا متعارض باشد وجدان ها نيز به همان نسبت داراى تعارض و يا تغاير خواهد بود؛ و چه بسا فردى از انجام دادن عملى جزئى دچار ناراحتى وجدان و تنش عاطفى گردد، و فردى ديگر با انجام دادن عملى بزرگ تر، هيچ گونه دغدغه خاطر به خود راه ندهد.
ج ) گرايش درونى نسبت به كار با كميت و كيفيت بالا و بدون اسراف منابع ، چيزى جز خود كنترلى نيست ، يعنى مى توان با كمى مسامحه ، وجدان كارى را خود كنترلى و نه علت و ريشه آن ، دانست ؛ زيرا خود كنترلى نوعى مراقبت درونى است كه بر اساس آن ، وظايف محول شده انجام داده مى شود و رفتارهاى غير قانونى و ناهنجار ترك مى گردد، بى آنكه كه مستند به نظارت ديگران باشد.
راه هاى ايجاد خود كنترلى در نگاه امام على (ع ) در بحث از عوامل خود كنترلى ، مواردى كه از سوى علما و صاحب نظران مديريت ، در كتاب ها و مقالات علمى مطرح شده بود، مورد بررسى اجمالى قرار گرفت . در اين قسمت عوامل و شيوه هايى كه از نگاه حضرت على (ع ) مى تواند موجب خود كنترلى و يا حفظ و تقويت آن شوند، مورد توجه قرار مى گيرند:
١. تقويت ايمان و ترويج ارزش هاى اسلامى ايمان ، باورهاى دينى ، همراه با پايبندى به نظام ارزشى اسلام. عامل بسيار مهمى در ايجاد خود كنترلى است . براى اثبات اين نكته ، ابتدا لازم است ماهيت هر يك از باورهاى دينى و نظام ارزشى دانسته شود؛ زيرا با تبيين باورها و ارزش هاى اسلامى ، آشكار مى گردد كه خود كنترلى برخاسته و غير قابل انفكاك از آن هاست ؛ و مراقبت درونى ، در واقع زاييده آن ها و خود يكى از ارزش هاى اسلامى است ؛ و به هر ميزان كه ايمان به حقايق دينى و باورهاى اسلامى قوى باشد پايبندى به نظام ارزشى نيز بيش تر، و در نتيجه خود كنترلى شديدتر مى گردد.
الف ) ايمان ايماندر واقع همان باور قلبى است .ايمان حالتى است قلبى و روانى كه بر اثر دانستن يك مفهوم و گرايش به آن حاصل مى شود، و با شدت و ضعف هر يك از اين دو عامل ، كمال و نقص مى پذيرد.(٢٣٤) از آن جا كه ايمان دو عنصرمعرفتوگرايشرا در درون خود دارد، موجب مى شود تا ارتباط تنگاتنگى با مقولهعملبرقرار ساخته و ايمان بدون عمل را غير ممكن سازد؛ زيرا از لوازم ايمان آن است كه شخص با ايمان ، تصميم اجمالى بر عمل كردن به لوازم چيزى كه به آن ايمان دارد بگيرد(٢٣٥) و اين دقيقا همان عمل به يك سلسله بايدها و نبايدها است كه از آن تعبير به ارزشها و يا نظام ارزشى مى شود.
در ميان باورها، ايمان به معاد، عاملى بسيار قوى در پايبندى به ارزشها و در نتيجه خود كنترلى است . باور به اينكه فرداى قيامت از همه عوامل سؤ ال خواهد شد و انسان مسئول اعمال و رفتارهاى خويش است و باور به حسابرسى و پاداش و كيفر الهى ، تاءثير شگرفى بر روى انسان گذاشته و او را خود كنترل مى سازد.
در جامعه اى كه چنين اعتقادى زنده و حاكم باشد و در تمام شريان هاى آن جريان داشته باشد و همگان بدان پايبند باشند؛ بى هيچ ترديد براى اجراى قوانين و مقررات عاقلانه و جلوگيرى از ظلم و تجاوز به ديگران ، كمتر نياز به اعمال زور و فشار خواهد بود و بى شك مشكلات ناشى از كم كارى و مسامحه كارى به صورت چشمگير كاهش خواهد يافت و فرد مراقب صحت كارهاى خويش خواهد شد.
اهميت اعتقاد به معاد در جهت دادن به رفتارهاى فردى و اجتماعى ، و اصلاح امور به حدى است كه بخش عمده اى از سخنان پيامبران و بحث هاى ايشان با مردم را به خود اختصاص داده است ؛ و حتى مى توان گفت كه تلاش آن ها براى اثبات اصل معاد، بيش از تلاشى بوده كه براى اثبات توحيد كرده اند؛ زيرا اكثر مردم سرسختى بيش ترى براى عدم پذيرش ‍ اين اصل ، نشان مى دهند. دليل اين سرسختى را مى توان در ميل به بى بند و بارى و گريز از مسئوليت دانست . اعتقاد به معاد، مسئوليت آفرين است ، تقوا و خود كنترلى را در افراد پرورش مى دهد، و از آلوده شدن آن ها به حرام و معصيت الهى جلوگيرى مى كند.
آن ها كه اعتقاد واقعى به معاد و حسابرسى اعمال دارند، در مقابل دستمزدى كه دريافت مى كنند خود را ملزم مى دانند كه وظيفه خويش را به لحاظ كمى و كيفى به نحو مطلوبى به انجام برسانند؛ زيرا در غير اين صورت اجرتى كه در مقابل كار ناقص و غير مطلوب دريافت مى شود، غير مجاز و به لحاظ فقهى حرام محسوب مى گردد، و تصرف در آن ، كيفر اخروى به دنبال دارد.
در اين باره امير مؤ منان (ع ) مى فرمايد:
فى حلالها حساب و فى حرامها عقاب ؛(٢٣٦) در (نعمت هاى ) حلال دنيا حساب است و در آنچه از طريق حرام به دست آمده ، كيفر.
امام على (ع ) در تبيين اهميت ياد معاد در خويشتن دارى و پرهيز از رفتارهاى سوء، در نامه خود خطاب به مالك اشتر، پس از برحذر داشتن وى از صفاتى كه عامل تعدى و تجاوزند، فرمود:
ولن تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر المعاد الى ربك؛(٢٣٧) و هرگز حاكم بر خويشتن نخواهى بود جز اين كه فراوان به ياد قيامت و بازگشت به سوى پروردگار باشى !.
مراتب ايمان
ايمان داراى درجاتى است كه از مراتب ضعيف شروع مى شود و تا مراتب عالى ادامه مى يابد. اين قوت و ضعف ، همان گونه كه پيش از اين نيز گفته شد، به دو عامل معرفت و گرايش قلبى بستگى دارد. به هر ميزان كه اين دو بيش تر باشند ايمان تقويت مى گردد، و هر قدر ايمان كامل تر شد حالت خود كنترلى نيز تشديد مى شود. اين حالت در نهايت به حدى مى رسد كهعصمتنام مى گيرد، و صاحب مقام عصمت را مزين به ناممعصوممى گرداند. معصوم كسى است كه هيچ گونه خطا و لغزشى در او راه نمى يابد؛ زيرا واجد مراحل عالى تقوا و خود كنترلى است .
امام على (ع ) در تلازم ميان معرفت و ايمان فرمود:
من عرف كف ؛(٢٣٨) كسى كه معرفت يابد، خويشتن دار شود.
بدون شك امام على (ع ) مصداق بارز نكته اى است كه بيان آن گذشت . معرفت و شناخت آن بزرگوار تا آن اندازه بود كه به فرموده خود، اگر پرده ها كنار رود چيزى بر يقين وى افزوده نمى شود. اين مطلب بيانگر اين است كه امام على (ع ) از عالى ترين درجه شناخت و ايمان بهره مند بود. با وجود چنين گوهر والايى خود كنترلى و تقواى آن بزرگوار در بالاترين سطح يعنىعصمتتبلور يافته است .
ب ) ارزش ها ارزش هادر اسلام ، كه بر جهان بينى اسلامى و نگرش توحيدى به عالم هستى مبتنى است ، در واقع حكم شاخ و برگ هاى درخت تنومند اسلام را دارد، كه ريشه آن را اصول دين تشكيل مى دهد. مجموعه اين ارزش ها كه نظام ارزشى اسلام را معنا مى بخشد، در قالببايدهاونبايدهاو يا دستورات اسلامى مطرح مى شوند.
در اين جا آن دسته از ارزش ها كه رابطه مستقيم با سازمان داشته ، و به نحوى با مقوله خود كنترلى در سازمان مرتبط مى شوند؛ مورد توجه مى باشند. اين ارزش ها به گونه اى هستند كه به اعتقاد نگارنده عمل و پايبندى به آن ها، افراد را به طور طبيعى به سوى خود كنترلى سوق مى دهند؛ و يا اين كه برخى از ارزش ها مساوى با خود كنترلى بوده و صبغه ارزشى به آن مى دهند.
دليل اين مدعا هنگامى آشكار مى شود كه مصاديق خود كنترلى را مورد توجه قرار داده ، اغلب انتظاراتى را كه از افراد خود كنترل وجود دارد، چنين بيان كنيم :
- راغب به انجام دادن كار مى باشند از سستى و كاهلى در آن مى پرهيزند؛
- همواره مراقبند تا هنگام كار خلافى از آنان سر نزند؛
- از گرفتن رشوه و اعمال تبعيض خوددارى مى كنند؛
- كار را با اتقان انجام داده ، از سهل انگارى و انجام دادن ناقص آن پرهيز مى كنند؛
- خيانت را در كار روا نداشته و كم كارى نمى كنند؛
- انضباط كارى را رعايت نموده ، سر وقت حاضر مى شوند؛
- در مصرف منابع و امكانات ، اسراف نكرده ، از هدر رفتن آن ها جلوگيرى مى كنند؛
- و به حقوق ديگران تعدى نمى كنند و حق آن ها را محترم مى شمارند.
انتظارات فوق ، در صورتى كه ارزش هاى اسلامى مورد پذيرش بوده و افراد به آن پايبند باشند، برآورده خواهد شد؛ در نتيجه خود كنترلى نيز تحقق خواهد يافت .
ارزش هايى كه در اين قسمت مورد توجه قرار مى گيرند عبارتند از:
١- ارزش و قداست كار؛
٢- تقواى كارى ؛
٣- اتقان در كار؛
٤- نظم و انضباط در كار؛
٥- انجام دادن كار به طور كامل ؛
٦- صرفه جويى در مصرف منابع و امكانات ؛
٧- عدالت و دورى از ظلم و تبعيض ؛
٨- و كسب حلال .
درباره هر يك از اين ارزش ها، آيات و رواياتى وجود دارند كه با مراجعه به منابع اسلامى مى توان آن ها را ملاحظه نمود. در اين جا به جهت اختصار، تنها به همين فهرست بسنده مى نماييم .
نكته قابل توجه اين كه افراد در صورتى مى توانند پايبند به ارزش ها باشند كه به ارزش ها و نظام ارزشى آگاهى داشته باشند، و اين مستلزم تعليم و ترويج نظام ارزشى اسلام است ؛ به ويژه بخش هايى كه به كار و ارزش هاى مرتبط با آن مربوط مى شود.
البته ترويج اين ارزش ها در محيط كار، محتاج راه كارهايى است كه بايد با تحقيق بيش ترى در اين زمينه ، آن ها را شناسايى كرد، و با استفاده از راه كارهاى مناسب در ترويج اين ارزش ها در محيط كار كوشش نمود.
نتيجه آن كه براى تقويت ايمان و ترويج ارزش هاى اسلامى در زمينه كار، بايد تدابيرى انديشيد و با درونى كردن آن ها براى كاركنان و مديران ، به هدف خود كنترلى دست يافت .
از اين رو نيل به هدف خود كنترلى ، نيازمند كار عظيم فرهنگى است ، و يكى از ويژگى ها و وظايف مديريت اسلامى ، آن است كه ، بخش عظيمى فرهنگى است ، و يكى از ويژگى ها و وظايف مديريت اسلامى ، آن است كه ، بخش عظيمى از هزينه ها و نيروهايى كه در نظام هاى ديگر، صرف كنترل هاى شديد خارجى ، بازرسى ، اطلاعات و ضد اطلاعات مى شود، در راه ارتقاى فرهنگى و رشد معنوى كاركنان ، به كار گرفته شود، تا با تقويت روحيه دينى ، تقوا و خدا ترسى ، عامل كنترل كننده درونى ، در افراد به وجود آيد؛ و ضمن تاءمين اهداف سازمان ، رشد و ترقى معنوى انسان ها نيز حاصل گردد. بر اين اساس ، در سايه مديريت اسلامى ، از يك سو هزينه هاى نظام هاى اطلاعاتى كاهش مى يابد، و از سوى ديگر سطح فرهنگ و معنويت كاركنان بالا مى رود.
٢. اصلاح گزينش امروزه نگرش سيستمى به سازمان ، نگاهى نو و منطقى است ، و آنچه در سازمان يا كارخانه رخ مى دهد بى ارتباط با محيط خارج از سازمان نيست ، بلكه مى توان گفت كه سازمان ها همواره از محيط اطراف خود تاءثير مى پذيرند؛ هر چند خود نيز بر محيط خارجى تاءثير گذارند؛ زيرا معمولا سازمان ها به صورت سيستم هاى باز اجتماعى مى باشند و بيش تر آن ها با صدها عامل خارجى سر و كار دارند.(٢٣٩)
يكى از عوامل محيطى ،منابع انسانىاست كه به نوبه خود يكى از ورودى هاى سيستم سازمانى را تشكيل مى دهد. معمولا افراد با برخى باورها و نگرش هاى قبلى وارد سازمان مى شوند؛ زيرا شخصيت آن ها در خارج از سازمان شكل گرفته و رفتار خود را كه بر اساس باورها و نگرش هاى آن ها است ، عينا به سازمان منتقل مى كنند؛ لذاگزينش افراد و انتخاب بهتر از ميان داوطلبانبراى چرخش كار سازمان ها امرى ضرورى مى نمايد.
براى گزينش و جذب بهتر داوطلبان ورود به سيستم سازمانى ، عوامل متعددى را بايد در نظر داشت . يكى از اين عواملسيستم ارزشى داوطلباست . بايد ديد تا چه ميزان باورها و ارزش هاى فرد داوطلب ، با باورها و ارزش هاى اسلامى ، همخوانى و سنخيت دارند. هر قدر كه اين همخوانى بيش تر باشد، اميد بيش ترى به خود كنترلى مى توان داشت .
بر اين اساس ، مى توان يكى از سياست هاى كلى در گزينش داوطلبان را باورها و ارزش هاى اسلامى آنان دانست . از اين رو پيامبر گرامى اسلام (ص ) خطاب به امير مؤ منان (ع ) ديندارى و پرهيزگارى را از شرايط لازم براى گزينش متصديان امور بر شمرده و چنين مى فرمايد:
واءلصق بذوى التجربة و العقول و الحياء من اءهل البيوتات الصالحة و اءهل الدين و الورع فاءنهم اءكرم اءخلاقا و اءشد لاءنفسهم صونا و اصلاحا و اءقل فى المطامع اشرافا و اءحسن فى عواقب الاءمور نظرا، من غيرهم فليكونوا عمالك و اءعوانك ...؛(٢٤٠) خود را به صاحبان تجربه و عقل و حيا كه از خانواده هاى صالح بوده و متدين و پرهيزگار باشند نزديك كن ؛ زيرا آن ها از جهت اخلاق كريم تر، و به لحاظ خويشتن دارى (خود كنترلى ) و اصلاح خويش شديدترند؛ و كم طمع تر، و در سنجش عواقب كارها بيناترند؛ پس ‍ اين ها بايد كارگزاران و ياورانت باشند.
امير مؤ منان (ع ) نيز خطاب به يكى از كارگزاران خود، ديندارى و پرهيزگارى را شرط به كار گيرى متصديان امور دانسته و چنين مى فرمايد:
اصطف لولاية اءعمالك اءهل الورع فى الدين من اءهل البيوتات الصالحة و القدم فى الاسلام فانهم اءكرم اءخلاقا و اءنزه اءطماعا؛(٢٤١) براى تصدى امور خود كسانى را انتخاب كن كه پرهيزگار و از خانواده هاى پاك بوده و در اسلام پيشگام تر باشند؛ زيرا اخلاق آن ها كريمانه تر و طمعشان كم تر است.
از اين سخن استفاده مى شود كه هرگز نبايد افراد بى ايمان را در مديريت ها به كار گرفت ؛ حتى در بين مؤ منان هم بايد افرادى را انتخاب نمود كه سابقه ديندارى ، و پرهيزگاريشان بيشتر باشد؛ زيرا اينان به خود كنترلى در سازمان نزديك تر بوده و در انجام كارها خيانت نمى كنند.
٣. تاءمين و توسعه و رفاه كاركنان از عوامل مهمى كه موجب انگيزش و ترغيب كاركنان به انجام دادن صحيح كارها مى شود،توجه به نيازهاى زيستى و تاءمين احتياجات مادى آن ها از سوى مديريت سازماناست . اگر مديران ، از كاركنان انتظار انجام دادن وظايف ، آن هم به شكل مطلوب و دور از هر گونه كم كارى و خيانت و در يك كلمهخود كنترلىدارند، بايد آن ها را از لحاظ زندگى مادى تاءمين كنند، تا آنان با آرامش خاطر و دلگرمى بيش ترى كار كنند؛ زيرا كاركنان هنگامى با علاقه و پشتكار به كار خواهند پرداخت كه حقوقى متناسب با شرايط زندگى دريافت كنند؛ حقوقى كه بتوان با آن زندگى نسبتا مناسب و مرفهى را اداره كرد. چنانچه ميزان دريافتى كاركنان با مخارج زندگى متوسط آنان برابرى نداشته و پايين تر از آن باشد، زنگ خطر براى پيشبرد اهداف سازمان خواهد بود؛ زيرا در اين حالت كاركنان با دلسردى كار را انجام داد و آن را اتقان و استحكام انجام نمى دهند، و يا آن كه كم كارى مى كنند، با اين استدلال كه :كاركرد ما به اندازه حقوقى است كه دريافت مى كنيم!
در واقع پرداخت هاى كم و ناكافى به كاركنان ، موجب كاهش انگيزه و در نهايت عدم رضايت شغلى آنان مى شود. در صورتى كه اگر زندگى آنان تاءمين شود، تا حدود زيادى موجبات رضايت شغلى كاركنان فراهم مى گردد، و باعث دورى آنان از هر گونه كم كارى ، خيانت ، سهل انگارى در كار و تعدى به اموال عمومى مى شود؛ و در نتيجه روح خود كنترلى را در آنان پرورش مى دهد.
امير مؤ منان (ع ) پس از بيان ضرورت گزينش درست كاركنان در يك نظام ادارى ، تاءمين زندگى و بهبود وضعيت معيشتى آنان را وظيفه مديران دانسته و به آن ها گوشزد مى كند كه به طور جدى امور معيشتى و رفاهى كاركنان را مورد توجه قرار دهند، و وسعت روزى را براى آنان فراهم سازند. آن حضرت خطاب به مالك اشتر مى فرمايد:
ثم اءسبغ عليهم الاءرزاق ، فان ذلك قوة لهم على استصلاح اءنفسهم و غنى لهم عن تناول ما تحت اءيديهم ، و حجة عليهم ان خالفوا اءمرك اءو ثلموا اءمانتك؛(٢٤٢) سپس حقوق در كاركنانت را فراخ دار، كه گستردگى روزى نيرويشان دهد كه در پى اصلاح خود برآيند، و بى نيازشان سازد، تا به مالى كه در اختيار دارند دست اندازى نكنند، و حجتى باشد عليه آنان اگر فرمانت را نپذيرفتند يا در امانت خيانت ورزند.
امير مؤ منان (ع ) به مالك اشتر فرمان مى دهد كه حقوق را بر كاركنان و كارمندان خوداسباغنمايد، يعنى كامل و تمام و گسترده سازد. ايشان دو دليل براى اين فرمان خود ذكر مى كند:
الف ) اين كار، آن ها را در اصلاح خويش تقويت مى كند؛
ب ) و از خيانت در اموالى كه زير دست آن هاست بى نياز مى سازد.
آن حضرت در اولين دليل فرمان خود، به حقيقتى تربيتى اشاره مى كند. از نظر آن بزرگوار پرداخت كامل حقوقى و گشايش در روزى كاركنان ، به آنان كمك مى كند تا در جهت اصلاح خود گام برداشته و از فقرى كه مايه زيان دين و آشفتگى خاطر و پريشان حالى است نجات يابند؛ زيرا تنگناهاى زندگى انسان را وسوسه مى كند و ممكن است زير فشارهاى سخت معيشتى دست به نادرستى و خيانت بيالايد. پس نظام ادارى بايد به گونه اى باشد كه كاركنان ، از نظر زندگى و معيشت تاءمين بوده و امنيت لازم از اين نظر برايشان فراهم گردد، تا زمينه خيانت و ستمگرى مسدود، و راه اصلاح و خدمتگزارى گشوده شود. از اين رو، حضرت در دليل دوم خود، با جملهو غنى لهم عن تناول ما تحت ايديهم، خطر در تنگنا قرار گرفتن كاركنان را چنين گوشزد مى كند، كه اگر آنان از حقوق لازم خويش - كه زندگى شان را به طور كامل تاءمين مى كند - محروم باشند، ممكن است برخى از آن ها نتوانند تحمل كنند و خواسته يا ناخواسته به نادرستى گرايش ‍ يابند، و به اموال و امكاناتى را كه در اختيارشان است دست تعدى دراز كنند؛ اما اگر كاركنان به طور نسبى تاءمين مى كند - ديگر چنين تنگنايى - كه برخى را به سوى نادرستى سوق مى دهد - بروز نخواهد كرد؛ و اگر كسى پس از آن دست به خيانت و تجاوز دراز كند، و در امانتدارى و خدمتگزارى كوتاهى ورزد، حجتى براى او باقى نمى ماند. هنگامى كه زندگى افراد به خوبى تاءمين شد، تعداد كسانى كه خلافكارى مى نمايند، يا وظيفه اى را كه بر عهده دارند انجام نمى دهند و يا در انجام دادن آن سهل انگارى مى كنند، اندك خواهد بود. براى اينان حجت تمام است و توجيهى از آن ها پذيرفته نيست .(٢٤٣) اين حقيقت در بخش ديگرى از عهدنامه مالك اشتر نيز بيان شده است . حضرت ، پس از تقسيم مردم به دسته هاى مختلف ، ويژگى هاى سپاهيان را بر مى شمارد و آنان را چنين معرفى مى كند كه با اذن پروردگار، حافظان و پناهگاه رعيت ، زينت زمامداران ، عزت و شوكت دين و راه هاى امنيتند؛ و سپس ادامه مى دهد:
ثم لا قوام للجنود الا بما يخرج الله لهم من الخراج الذى يقوون به على جهاد عدوهم و يعتمدون عليه فيما يصلحهم و يكون من وراء حاجتهم؛(٢٤٤) قوام و برقرارى سپاه جز به وسيله خراج (ماليات اسلامى ) امكان پذير نمى باشد؛ زيرا با خرج براى جهاد با دشمن تقويت مى شوند، و براى اصلاح خود به آن تكيه مى زنند، و با آن نيازمندى هاى خويش را برآورده مى سازند.
امام على (ع ) خراج را كه در قالب امكانات مادى براى سپاهيان ظاهر مى شود موجب اصلاح و خودسازى سپاهيان دانسته ، و از دريچه رفع حوايج مادى آنان ، پاكسازى درونى را نويد مى دهد. بديهى است اصلاح و پاكسازى درون ، زمينه مناسبى براى تقوا و خود كنترلى خواهد بود.
با ايجاد چنين تمهيدات و امكاناتى زمينه چند شغلى بودن كاركنان از بين مى رود، و افراد با نيروى بيش ترى كار خود را انجام مى دهند.
تقوا و خود كنترلى در سيره حضرت على (ع ) معرفت والا و عبوديت و خضوع غير قابل توصيف حضرت على (ع ) نسبت به پروردگار عالم و ايمان عميق او به رستاخيز و معاد، بيانگر حضور تقوا و خود كنترلى در سرتاسر زندگانى آن حضرت است . اكنون تنها به ذكر موارد اندكى از تقوا و خود كنترلى در سيره آن بزرگوار مى پردازيم :
خوددارى از مصرف شخصى بيت المال
امام على (ع ) در حفظ و حراست بيت المال مسلمانان بسيار امين ، و در تقسيم و مصرف آن بسيار محتاط بود، و از افراط و تفريط به شدت جلوگيرى مى كرد. در احوال آن حضرت نوشته اند كه شبى در زمان خلافت در دفتر بيت المال به محاسبه مشغول بود، ناگهان طلحه و زبير وارد شدند و به صحبت خصوصى پرداختند. امام على (ع ) فورا چراغ بيت المال را خاموش كرد و دستور داد چراغى از خانه اش بياورند. آن حضرت راضى نشد كه روغن چراغ بيت المال مسلمانان حتى براى چند لحظه به منظور كار خصوصى مصرف شود(٢٤٥) اين عمل ، درس بزرگى است براى مديران و آنان كه منابع مالى بيت المال را در دست دارند، تا در استفاده از بيت المال خود كنترل باشند و آن را بى حساب و كتاب به مصرف نرسانند، و از اين اموال استفاده شخصى نكنند.
امام (ع ) براى اين كه كارگزاران را به نهايت صرفه جويى از درآمدهاى عمومى توجه دهد و آنان را به جلوگيرى از اسراف وا دارد، در بخشنامه اى آنان را به صرفه جويى حتى در نوشتن نامه سفارش مى كند و چنين تاءكيد مى كند:
ادقوا اقلامكم ، و قاربوا بين سطوركم ، واحذفوا عنى فضولكم ، و اقصدوا قصد المعانى و اياكم و الاكثار، فان اءموال المسلمين لاتحتمل الاضرار؛(٢٤٦) قلم ها را تيز كنيد، سطرها را به هم تيز كنيد، سطرها را به هم نزديك سازيد. (در نگارش ) براى من زيادى ها را حذف كنيد و به معنا بنگريد، و بپرهيزيد از زياده نويسى ؛ چرا كه بيت المال مسلمانان ، زيان را بر نمى تابد.
در اين قسمت به دو رويداد مى پردازيم كه از آن حضرت ، در نهج البلاغه نقل شده است . در اين دو واقعه حضرت از دو گونه انحراف ، يعنى تبعيض ‍ در تقسيم بيت المال و رانت خوارى و همچنين گرفتن رشوه برائت جسته و خود كنترلى خويش را مسند به ايمان به خدا و رسول خدا و معاد مى داند. در ابتدا آن حضرت چنين مى فرمايد:
و الله لاءن ابيت على حسك السعدان مشهدا اءو اءجر فى الاغلال مصفدا اءحب الى من ان اءلقى الله و رسوله يوم القيامة ظالما لبعض العباد و غاصبا لشى ء من الحطام؛(٢٤٧) سوگند به خدا اگر شب را بر روى خارهاى سعدان بيدار به سر برم ، و يا در غل ها و زنجيرها بسته و كشيده شوم ، برايم محبوب تر است از اين كه خدا و رسولش را در روز قيامت در حالى ملاقات كنم كه به برخى از بندگان ستم كرده ، و چيزى از اموال دنيا را غصب نموده باشم.
آن امام سپس ادامه مى دهد:چگونه به كسى ستم روا دارم ، آن هم براى جسمى كه تار و پودش به سرعت به سوى كهنگى پيش مى رود (و از هم مى پاشد) و مدت ها در ميان خاك ها مى ماند؟.
امام على (ع )، به دنبال اين مقدمه ، داستان خود را چنين بيان مى كند:به خدا سوگند عقيل - برادرم را ديدم كه به شدت فقير شده بود و از من مى خواست كه از گندم هاى شما به او ببخشم . كودكانش را ديدم كه از گرسنگى موهايشان ژوليده و رنگشان بر اثر فقر دگرگون گشته ؛ گويا صورتشان با نيل رنگ شده بود. عقيل باز هم اصرار كرد و چند بار خواسته خود را تكرار نمود. من به او گوش فرا دادم ، خيال كرد من دينم را به او خواسته خود را تكرار نمود. من به او گوش فرا دادم . خيال كرد من دينم را به او مى فروشم ! و به دلخواه او قدم بر مى دارم ! و از راه و رسم خويش دست مى كشم ! اما من براى بيدارى و هشيارى او آهنى را در آتش گداختم ؛ سپس ‍ آن را به بدنش نزديك ساختم ، تا با حرارت آن عبرت گيرد. ناله اى همچون بيمارانى كه از شدت درد مى نالند، سر داد؛ و چيزى نمانده بود كه از حرارت آن بسوزد. به او گفتم : هان اى عقيل ! زنان سوگمند در سوگ تو بگريند! از آهن تفتيده اى كه كسانى از سر بازيچه آن را سرخ كرده مى نالى ؛ اما مرا به سوى آتشى مى كشانى كه خداوند جبار با شعله خشم و غضبش ‍ آن را برافروخته است تو از اين رنج مى نالى و من از آتش سوزان نالان نشوم ؟!.
حضرت در ادامه خطبه چنين مى فرمايد:از اين سرگذشت ، شگفت آور تر داستان كسى است كه نيمه شب ظرفى سرپوشيده پر از حلواى خوش ‍ طعم و لذيذ به در خانه ما آورد؛ ولى اين حلوا معجونى بود كه من از آن متنفر شدم ؛ گويا آن را با آب دهان مار يا استفراغش خمير كرده بودند. به او گفتم : هديه است ، يا زكات و يا صدقه ؟ كه اين دو بر ما اهل بيت حرام است . گفت : نه اين است و نه آن ، بلكه هديه است . به او گفتم : زنان فرزند مرده بر تو بگريند! آيا از طريق آيين خدا وارد شده اى كه مرا بفريبى ؟! دستگاه ادراكت به هم ريخته ؟! يا ديوانه شده اى ؟! و يا هذيان مى گويى ؟! به خدا سوگند، اگر اقليم هاى هفتگانه را با آن چه در زير آسمان ها است به من دهند كه خداوند را با گرفتن پوست جوى از دهان مورى نافرمانى كنم هرگز چنين نخواهم كرد، و اين دنياى شما از برگ جويده اى كه در دهان ملخى باشد، نزد من خوارتر و بى ارزش تر است . على را با نعمت هاى فناپذير و لذت هاى نابود شدنى دنيا چه كار؟! از به خواب رفتن عقل و لغزش هاى قبيح به خدا پناه مى بريم و از او يارى مى جوييم !.(٢٤٨)
اين دو رويداد، بيانگر خود كنترلى على (ع ) در مقام خلافت و مديريت جامعه اسلامى است . او با ياد خدا و قيامت و عذاب سوزناك آن ، خود را از پديده هاى شومى همچون تبعيض و رشوه خوارى ، مصون ساخت . مديران مسلمان نيز بايستى با سرمشق قرار دادن اين مقتداى ارزشمند الهى ، تخلفاتى از اين قبيل را ترك نموده و در حقيقت ويژگى خود كنترلى را در خويش تقويت كنند.

۵

مديريت علوي فصل ششم : ارزشيابى شايستگى كاركنان مقدمه با يك نگرش جامع و سيستمى به سازمان و مديريت ، به اين نكته مى رسيم كه اثر بخشى و موفقيت سازمان زمانى محقق خواهد شد كه همه منابع و امكانات سازمان اعم از سرمايه ، مواد اوليه ، تجهيزات و ابزار و نيز منابع انسانى ، به صورت صحيح و مناسب تركيب و تلفيق شوند. در ميان همه منابع و امكانات سازمان ، منابع انسانى جايگاهى ويژه و نقشى منحصر به فرد دارد.
دليل اهميت ويژه عامل انسانى در سازمان اين است كه انسان مهم ترين و مؤ ثرترين عامل در جهت دستيابى به اهداف سازمانى به شمار مى رود؛ زيرا نيروى انسانى به عنوان طراح و مجرى سيستم ها و فرايندهاى سازمانى عمل مى كند، و مديران منابع انسانى سعى در ارائه برنامه هايى جهت هماهنگى بين اهداف سازمان و هدف هاى نيروى انسانى داشته و براى تاءمين اهداف سازمانى تلاش مى كنند.
مديريت منابع انسانى، يكى از ظريف ترين ، دقيق ترين و پيچيده ترين نوع مديريت ها است ، و از جايگاه و اهميت خاصى در سازمان برخوردار مى باشد. همين اهميت باعث شده كه امروزه مديريت منابع انسانى به عنوان يكى از شريان هاى مهم و حياتى سازمان محسوب شود.
هدف اصلى مديريت منابع انسانى در هر سازمان ،كمك به عملكرد بهتر سازمان به منظور دستيابى به اهداف سازمانىاست ؛ و اگر چه وظيفه اصلى مديريت منابع انسانى ، رسيدگى به امور مربوط به كاركنان است ؛ ليكن تصميم گيرى ها و عملكرد مديران منابع انسانى به طور مستقيم در ميزان اثر بخشى سازمان و دسترسى آن به اهداف پيش بينى شده تاءثير مى گذارد.
مديران منابع انسانى و مسئولان امور پرسنلى ، وظايف و مسئوليت هاى متعددى دارند كه در ميان آن ها،ارزشيابى شايستگى كاركنان سازمان، يكى از مهم ترين و حساس ترين آن ها است ؛ چرا كه ميزان موفقيت سازمان در رسيدن به هدف ها ارتباط مستقيم و تنگاتنگ با نحوه عملكرد نيروهاى انسانى دارد. بنابراين ، بررسى عملكرد كاركنان و ارزشيابى شايستگى آنان از جايگاهى ويژه در مديريت منابع انسانى برخوردار است .
ارزشيابى شايستگى كاركنان عبارت است از:فرايند تعيين ميزان لياقت و توانايى كاركنان ، از لحاظ انجام دادن وظايف و قبول مسئوليت هاى مختلف در سازمان. اين فرايند يكى از مسائل بسيار مهم و حساسى است كه سازمان و مسئولان ، با آن رو به رو هستند. فرايند ارزشيابى و اخذ اطلاعات در مورد نحوه انجام دادن كار افراد، به منظور كمك به توسعه و پيشرفت آن ها، فرايندى است كه از زمان كودكى آغاز مى شود و افراد از همان آغاز زندگى همواره به صورت هاى مختلف و از جانب افراد گوناگون مورد ارزيابى قرار مى گيرند.
هر كس نخستين بار از سوى والدين خود مورد ارزيابى قرار مى گيرد. والدين با ارزشيابى فرزندان خود، و اتخاذ شيوه هاى مبتنى بر تشويق و تنبيه ، در تربيت مطلوب آنان سعى مى كنند. بنابراين ، كودك از همان آغاز مى آموزد كه اگر كارهاى درست انجام دهد و رفتارهاى مطلوب داشته باشد مورد تشويق قرار مى گيرد، و اگر كارهاى خلاف انجام دهد و رفتار نامطلوب پيشه كند توبيخ و تنبيه مى شود.
كودك در مرحله بعد، يعنى هنگامى ورود به مدرسه و همزمان با تحصيل ، به گونه اى ديگر در معرض سيستم هاى رسمى ارزشيابى قرار مى گيرد. بعد از آن نيز، به صورت هايى ديگر مورد ارزيابى و سنجش واقع مى شود.
با وجود اين مديران و مسئولان سازمان و يا متخصصان و كارشناسان مسائل نيروى انسانى ، همواره سعى مى كنند تا سيستم هاى بهتر و مؤ ثرترى براى ارزشيابى صحيح و اصولى كاركنان طراحى و اجرا كنند، هنوز هم مديران و كسانى كه وظيفه ارزشيابى كاركنان را بر عهده دارند، از روش ها و سيستم هاى ارزيابى ، اصولا به خاطر نامطلوب و نامناسب بودن چگونگى و پيامدهاى آن هاست ؛ و اين عدم مطلوبيت دلايل متعددى دارد. شايد اصلى ترين دليل آن ، پيچيدگى و حساسيت فرايند ارزشيابى است كه باعث شده تا كارشناسان و متخصصان طراحى و اجراى سيستمى جامع و دقيق براى ارزشيابى كاركنان ناتوان باشند. از ديگر مشكلاتى كه اثر بخشى نظام هاى ارزشيابى را با مشكل مواجه مى كند، وجود انواع مسائل و مشكلات ساختارى است كه منصفانه و عادلانه بودن ارزيابى ها را با شك و ترديد مواجه مى سازد.
اين مشكلات باعث شده است كه برخى از صاحب نظران نه تنها بيش تر سيستم هاى ارزشيابى را فاقد ايجاد انگيزه در كاركنان دانسته و آن ها را متضمن آموزش و پيشرفت در كاركنان ندانند؛ بلكه معتقدند كه اين سيستم ها باعث بروز تضاد در سازمان شده و عواقب ناخوشايندى براى سازمان در پى خواهد داشت .
مساءله ديگرى كه در ارزشيابى شايستگى كاركنان مشكلاتى را به دنبال دارد، شاخص هايى مثل فرهنگ ، عوامل فرهنگى ، به ويژه تفاوت هاى فرهنگى است . همان طور كه عناصر مختلف فرهنگى مثل اعتقادات ، باورها، آداب و رسوم و ارزش هاى افراد، نقش مهمى در شئون مختلف زندگى آن ها دارد؛ در سازمان نيز نبايد نقش مؤ ثر و سرنوشت ساز آن ها را ناديده گرفت ؛ به ويژه در كارهايى مثل ارزشيابى كه با انسان و شخصيت او مرتبط بوده و نقش مسائل فرهنگى در آن ، غير قابل انكار است .
تحقيق در مورد ارزشيابى شايستگى كاركنان به منظور يافتن روش هاى مطلوب و نيز تعيين معيارهاى متناسب با فرهنگ غنى اسلامى ، براى ارزشيابى كاركنان در سازمان هاى مختلف جامعه اسلامى يك ضرورت است .
تعريف ارزشيابى ارزشيابى شايستگى كاركنان و بررسى عملكرد آنان، فرايندى رسمى در سازمان است كه از طريق آن هر يك از كاركنان و يا مديران و مسئولان بخش هاى مختلف مورد سنجش و ارزشيابى دقيق قرار مى گيرند، تا چگونگى عملكرد آن ها، و نيز توانمندى ها، استعدادها و زمينه هاى رشد و تكامل آنان بررسى و مشخص شود.
براى تبيين ارزشيابى كاركنان و تعريف آن ، تعابير مختلف و متنوعى از سوى صاحب نظران و دانشمندان مديريت بيان شده ، و هر يك از اين تعاريف ، از زاويه اى خاص بحث ارزشيابى را مورد توجه قرار داده است . به منظور روشن شدن زواياى مختلف ارزشيابى و آشنايى با همه جوانب آن ، برخى از اين تعاريف را بيان مى كنيم :
ارزشيابى عملكرد، فرايند تشخيص ، مشاهده ، اندازه گيرى و بهبود بخشيدن عملكرد انسانى در سازمان ها مى باشد.(٢٤٩)
تعريف ديگرى كه از سوى دو نفر از صاحب نظران بر جسته مديريت در مورد ارزشيابى كاركنان صورت گرفته ، چنين است :
فرايند ارزشيابى عملكرد، يك فرايند رسمى در سازمان است ، كه از طريق آن هر يك از كاركنان مورد ارزيابى و سنجش قرار مى گيرند تا مشخص ‍ شود كه چگونه كار مى كنند.(٢٥٠)
يكى ديگر از نويسندگان معروف مديريت ارزشيابى كاركنان را اين گونه تعريف مى كند:
ارزشيابى عملكرد؛ يك توصيف منظم ، از نقاط قوت و ضعف مربوط به شغل ، در مورد يك فرد يا گروه مى باشد.(٢٥١)
با توجه به تعاريف فوق و نيز تعريف هاى ديگر، مى توان ارزشيابى كاركنان را در يك عبارت مختصر و گويا چنين عنوان كرد:
ارزشيابى ، سنجش نظام مند عملكرد كاركنان ، و تعيين شايستگى ها و توانايى ها و كاستى ها و ضعف هاى آنان ، نسبت به يك شغل خاص ‍ مى باشد.
اهميت و ضرورت ارزشيابى سازمان ها همواره در جهت اهداف از پيش تعين شده در حركت بوده و فعاليت هاى آن ها به منظور رسيدن به همان هدف ها است ؛ ليكن سازمان نيز اهدافى دارند كه براى تاءمين آن ها تلاش مى كنند. هر گاه نظام صحيح و مناسبى براى ارزيابى شايستگى و لياقت كاركنان طراحى ، و به درستى اجرا شود، نه تنها عامل مؤ ثرى براى دستيابى به اهداف سازمان است ؛ بلكه در تاءمين اهداف و منافع واقعى كاركنان نيز نقشى به سزا خواهد داشت .
اگر چه ضرورت ارزشيابى كاركنان و اهميت آن روشن است ، و به استدلال نيازى ندارد؛ ليكن توجه به چند نكته ضرورت آن را بيش تر و بهتر مى نماياند:
١.ايجاد رابطه اى مناسب ، منطقى و صميمانه ميان كاركنان و مديران، از شرايط موفقيت مديران در اداره كردن هر چه بهتر سازمان مى باشد؛ چرا كه امروزه نقش اساسى و بارز نيروى انسانى در پيشبرد برنامه هاى سازمان انكارناپذير است . هرگاه ارزشيابى شايستگى كاركنان ، به صورت دقيق ، صحيح و مناسب طراحى و اجرا گردد، مى تواند زمينه ساز روابطى عادلانه و منطقى ميان مديران و كاركنان باشد. ارزيابى عملكرد كاركنان ، و استفاده مناسب از نتايج به دست آمده ، باعث خواهد شد كهضوابط، جاىروابطرا بگيرد، و تصميماتى منصفانه و عادلانه در مورد كاركنان اتخاذ شود؛ كه اين مهم در ايجاد تفاهم بين كاركنان و مديران و روابط مناسب و منطقى ميان آنان نقش به سزايى دارد.
٢. ارزشيابى شايستگى افراد، مى تواند از يك سورضايت كاركنانرا تاءمين كند، و از سوى ديگررضايت مديران و مسئولانسازمان را رقم زند. اصولا كاركنان هر سازمان دوست دارند كه از عملكرد خويش باز خور دريافت كرده و از نقاط قوت و ضعف كار خود آگاه شوند. ارزشيابى عملكرد، اين امكان را به آن ها مى دهد. بنابراين رضايت آن ها از اين رهگذر تاءمين مى شود.
مديران نيز همواره به دنبال كسب اطلاعات در مورد چگونگى عملكرد كاركنان سازمان هستند، تا هنگام برنامه ريزى و تصميم گيرى با آگاهى بيش ‍ تر عمل نمايند، و سازمان را به خوبى در جهت دستيابى به اهداف ، هدايت كنند. ارزيابى عملكرد كاركنان اين فرصت را در اختيار آنان مى گذارد و رضايت آنان را تاءمين مى كند.
٣.آموزش كاركنانو زمينه سازى براى رشد و پيشرفت آنان ، يكى از وظايف اصلى و تخصصى مديريت منابع انسانى است ؛ زيرا عملكرد و تخصص كاركنان آموزش ديده و ماهر، يكى از مهم ترين عوامل مؤ ثر در بالا رفتن ميزان كارآيى سازمان ها است . اگر چه سازمان ها سعى مى كنند تا از نيروهاى لايق و تحصيل كرده در جهت نيل به اهداف خود استفاده كنند؛ ليكن هيچ كس در آغاز ورود به سازمان ، با تمام جنبه ها و زواياى شغل خود آشنا نيست ؛ طبعا لازم است با برگزارى دوره هاى آموزشى ، بازده كارى افراد سازمان افزايش يابد. البته آموزش مخصوص افراد تازه وارد نيست ؛ بلكه براى كاركنان باسابقه و نيز بنا به ضرورت و نياز، بايد دوره هاى آموزشى را تنها هنگامى بايد طراحى و اجرا اثر بخشى آنان به حداكثر برسد. برنامه هاى آموزشى را تنها هنگامى بايد طراحى و اجرا كرد كه براى سازمان مفيد در حل مشكلات سازمان مؤ ثر باشد. يكى از مقدمات برگزارى دوره هاى آموزشى مفيد و اثر گذار، اين است كهنيازهاى آموزشىكاركنان به دقت شناسايى و مشخص شود؛ و بهترين راه براى اين منظور آن است كه عملكرد آنان مورد بررسى و ارزيابى قرار گيرد، تا از اين رهگذر نقاط قوت و ضعف عملكرد كاركنان ، و در نتيجه نيازهاى آموزشى آنان مشخص شود.
عملكرد ضعيف ممكن است نياز به آموزش مجدد را نشان دهد؛ همچنين عملكرد خوب ممكن است نشان دهنده توانايى هاى بكر و دست نخورده اى باشد كه بايد پرورش داده شود.(٢٥٢)
بنابراين ، اطلاعاتى كه از ارزيابى عملكرد كاركنان به دست مى آيد، در ترسيم نيازهاى آموزشى آنان ، تعيين كننده است . هر گاه پس از ارزيابى معلوم شود كه عملكرد ضعيف و پايين كاركنان ناشى از كمبود آموزش ‍ است ، مسئولان سازمان ، به ويژه مديران منابع انسانى ، مى توانند با برگزارى دوره هاى آموزشى مناسب ، ضعف ها و كاستى هاى موجود در عملكرد كاركنان را جبران كنند، و عملكرد آنان را بهبود بخشند؛ و چنانچه نتيجه ارزشيابى ، عملكرد بالاى كاركنان را نشان دهد، مى توان عوامل مؤ ثر در اين عملكرد را تقويت نمود.
البته وجود يك سيستم ارزيابى عملكرد و نيز نتايج به دست آمده از آن ، ذاتا و مستقلا نمى تواند روش مناسب و بهينه آموزش را مشخص كند؛ ولى اطلاعات ارزشمند و مهمى در اختيار مديران سازمان مى گذارد كه اين اطلاعات در برنامه ريزى آموزشى نقشى ارزشمند و مفيد دارد.
٤.پرداخت حقوق و پاداشاز مسايل مهم سازمان و از وظايف اصلى مديريت منابع انسانى است . در اغلب سازمان ها نگرانى هايى از طرف مديران و كاركنان در مورد چگونگى پرداخت و حقوق و پاداش ‍ وجود دارد، بر اين مبنا كهآيا سيستم حقوق و پاداش اثر بخش و متضمن حداكثر بازده براى سازمان مى باشد يا نه ؟. متقابلا، نگرانى كاركنان اين است كهآيا عدالت و انصاف در مورد پرداخت ها رعايت مى شود؟. براى كاهش و از بين بردن اين نگرانى ها، بايستى پرداخت حقوق و پاداش ‍ بر اساس نظامى اصولى و منطقى پى ريزى شود. از عواملى كه در طراحى و اجراى چنين سيستمى ضرورت دارد اين است كه اعطاى پاداش و نيز ميزان حقوق ، مشروط به عملكرد مؤ ثر و مفيد باشد. افزايش حقوق و دستمزد يا اختصاص پاداش بر اساس چگونگى عملكرد، نقش تعيين كننده اى در ارتقاى انگيزه كاركنان سازمان دارد. اگر حقوق و پاداش كاركنانى كه عملكرد خوب و مطلوبى دارند، معادل حقوق و مزاياى كاركنان عادى يا كاركنان ضعيف و كم تلاش باشد، اين كاركنان به تدريج انگيزه خود را از دست مى دهند (اگر چه تعيين شاخص حقوق اصولا فراتر از نقطه نظر سازمان هاست ).
بنابراين ، به منظور تشويق كاركنان سازمان ، انجام دادن مطلوب وظايف سازمانى ، و ايجاد انگيزه در آنان ، مديران بايد ضمن طراحى سيستمى دقيق براى ارزشيابى عملكرد كاركنان ، بر اساس اطلاعات به دست آمده از اين سيستم ، به كاركنانى كه تعهد و وفادارى بالايى نسبت به سازمان داشته و براى دستيابى به اهداف سازمانى حداكثر تلاش خود را ارائه مى دهند (و در نتيجه عملكرد خوب و مطلوبى دارند)، پاداش شايسته دهند. لذابسيارى از سازمان ها قسمتى يا همه افزايش حقوق و پاداش خود را بر مبناى شايستگى اعطا مى كنند، كه اين لياقت و شايستگى اغلب از طريق ارزيابى و يا هر گونه تصميمات پرسنلى ديگر، مبنايى درست و منطقى پيدا كند.
٥. از ديگر دلايل ضرورت و اهميت ارزشيابى ، نقش مهم اين فرايند دربرنامه ريزى نيروى انسانىاست . بديهى است كه يكى از منابع تاءمين نيروى انسانى مورد نياز، نيروهاى موجود در درون هر سازمان است . براى استفاده صحيح از اين نيروها لازم است كيفيت و كميت عملكرد آن ها و نيز استعدادها و توانايى هاى آنان به درستى شناخته ، و اطلاعات لازم در مورد آن ها جمع آورى گردد. هرگاه سيستم ارزشيابى به صورت صحيح و دقيق طراحى و اجرا شود، اطلاعات به دست آمده مى تواند استعدادها و توانايى هاى نيروهاى درون سازمان را مشخص ، در نتيجه معلوم كند كه آيا فرد، شرايط لازم به منظور احراز سمتى بالاتر را دارد و براى ترفيع شغلى آماده است يا نه .
نكات گفته شده و دلايلى از اين نمونه ، بيانگر ضرورت ارزشيابى شايستگى كاركنان ، و دليل اهميت و جايگاه ويژه آن در مديريت منابع انسانى سازمان است .
امير مؤ منان (ع ) در عهدنامه مالك اشتر او را به ارزشيابى عملكرد كاركنان و قائل شدن تفاوت ميان آنان بر اساس عملكردشان ، ترغيب مى كند؛ و عواقب ناخوشايند عدم تفاوت بين كاركنان خوب و بد را متذكر مى شود. آن حضرت مى فرمايد:
ولا يكونن المحسن و المسى ء عندك بمنزلة سواء، فان فى ذلك تزهيدا لاءهل الاحسان فى الاحسان ، و تدريبا لاءهل الاساءة على الاساءة و الزم كلا منهم ما الزم نفسه(٢٥٣) ؛ هرگز نبايد افراد نيكوكار و بدكار در نظرت مساوى باشند! زيرا اين كار سبب مى شود كه افراد نيكوكار در نيكى هايشان بى رغبت شوند، و بد كاران در عمل بدشان تشويق گردند، و هر كدام از اين ها را مطابق كارش پاداش بده.
اگر در سازمان ، نظام ارزشيابى وجود نداشته باشد و يا عملكردها به درستى ارزشيابى نشود، كاركنان سازمان انگيزه اى جهت دستيابى به اهداف سازمان نخواهد داشت و اين پديده تباه شدن نظام مديريت را به دنبال خواهد داشت . در صورت فقدان سيستمى دقيق و مناسب براى ارزشيابى ، كسانى كه نسبت به سازمان متعهد بوده و براى رشد و پيشرفت آن تلاش ‍ وافر مى كنند، دل سرد مى شوند؛ و در مقابل ، كاركنانى كه تعهدى نسبت به سازمان نداشته و تلاش چندانى براى دستيابى به اهداف سازمان نمى كنند گستاخ مى گردند.
امام على (ع ) در فراز ديگرى از عهدنامه مالك اشتر، ضرورت توجه به عملكرد كاركنان و ثبت و ارزشيابى آن را به مالك تذكر داده و مى فرمايد:
ثم لاتدع اءن يكون لك عليهم عيون من اهل الامانة و القول بالحق عند الناس فيثبتون بلاء كل ذى بلاء منهم ليثق اءولئك بعلمك ببلائهم؛(٢٥٤) سپس بايد بر آن ها بازرسانى امين و حق گوى در ميان مردم ، بگمارى ! تا زحمت كسانى كه تلاش مى كنند ثبت نمايند، تا آنان اطمينان داشته باشند كه تو از تلاش و كوشش آنان آگاه هستى.
بنابراين ، امام على (ع )، ضمن توصيه مالك اشتر به ارزيابى عملكرد كاركنان و كارگزاران ، او را به اين نكته رهنمون مى سازد كه كارگزاران ، به ويژه آنان كه كوششى مضاعف كرده و زحمتى متحمل شده اند، انتظار دارند كه مدير از زحمت و تلاش آنان آگاه گردد، و به آنان توجه نمايد؛ انتظارى كه معقول و منطقى مى نمايد.
اهداف ، كاربردها و موارد استفاده ارزشيابى پيش تر بيان شد كه ارزشيابى يكى از نيازهاى اساسى براى بقاى سازمان و ايجاد انگيزه كارى در ميان كاركنان است . اين فرايند، اهداف متعددى را دنبال مى كند، و نتايج آن ، يعنى اطلاعاتى كه در نتيجه ارزشيابى عملكردها به دست مى آيد، موارد استفاده بسيارى دارد.
برخى از كاربردهاى آن عبارتند از:
١. تعيين نيازهاى آموزشى كاركنان اجراى سيستم مناسب ارزيابى عملكردها، اطلاعات مهمى را در موردنيازهاى آموزشى كاركنان سازماندر اختيار مديران قرار مى دهد. بنابراين ، قطعا يكى از اهداف عمده سازمان ها از ارزيابى عملكرد كاركنان ،تعيين نيازهاى آموزشىآن هاست .
در يك نظر خواهى ، ٩٠ در صد پاسخ دهندگان خاطر نشان كردند كه سازمان هاى آن ها، داده هاى ارزيابى را براى مشخص كردن نيازهاى آموزشى كاركنان مورد استفاده قرار مى دهند.(٢٥٥)
٢. تعيين ملاك براى تصميمات پرسنلى اطلاعات به دست آمده از ارزيابى عملكردها، براىتصميم گيرى هاى پرسنلىنيز مورد استفاده قرار مى گيرند.(٢٥٦) بنابراين ، از جمله موارد استفاده ارزيابى عملكرد،تصميمات پرسنلى است. ارزيابى عملكرد، براى برقرارى نظامى صحيح و مناسب در اتخاذ تصميمات پرسنلى ، مانند ترفيع كاركنان لايق ، نقل و انتقال برخى از كاركنان و يا اخراج برخى ديگر، عامل تعيين كننده است ؛ زيرامعمولا ترفيعات ، انتقال ها و تنزل مقام مبتنى بر عملكرد گذشته يا عملكرد مورد انتظار مى باشد؛ و اغلب ترفيعات به عنوان اجرا و پاداشى براى عملكرد گذشته است.(٢٥٧) ارزيابى عملكرد كاركنان و نتايج به دست آمده ، كمك مى كنند كهكاركنان برجسته و عالى ارتقا يابند، كاركنان سطح پايين كنار گذاشته شوند، و ديگر كاركنان آموزش داده شده ، انتقال يابند و يا مورد تنبيه قرار گيرند.(٢٥٨)
آمار نشان مى دهد كه حدود ٨٠ درصد سازمان ها از اطلاعات ارزيابى عملكرد براى تصميمات پرسنلى استفاده مى كنند.(٢٥٩)
به رغم اقبال عمومى سازمان ها به ارزيابى عملكرد و متكى شدن آنان بر اطلاعات ارزيابى در تصميم گيرى هاى پرسنلى ، اين كار در برخى از تصميمات پرسنلى ، مثل نقل و انتقال خالى از نقص نيست .يكى از مشكلات متكى شدن بر اطلاعات ارزيابى عملكرد در تصميم گيرى هاى مربوط به حركت شغلى (نقل و انتقال ) كاركنان اين است كه عملكرد كاركنان فقط در مورد شغل فعلى آن ها اندازه گيرى مى شود؛ و اگر شغلى متفاوت از شغل جارى آن ها (در سطح بالاتر يا پايين تر) باشد، پيش بينى اين كه كارمند در شغل جديد چگونه عمل خواهد كرد، مشكل خواهد بود. از اين رو، سازمان ها براى تصميم گيرى هاى پرسنلى علاوه بر داده هاى ارزيابى ، به آيين نامه هاى ارزشيابى متوسل مى شوند.(٢٦٠)
٣. ارائه باز خور براى كاركنان از ديگر اهداف ارزيابى عملكرد و كاربردهاى آندادن باز خور به كاركناناست .ارزيابى عملكرد، به كاركنان در عملكرد شغلى آن ها باز خور مى دهد؛(٢٦١) يعنى اطلاعات به دست آمده از ارزيابى عملكرد مى تواند مبناى مناسبى براى دادن باز خور به كاركنان باشد. بنابراين ،ارزشيابى عملكرد، براى كاركنان باز خور تهيه كرده و بدين وسيله به عنوان ابزارى براى پيشرفت شخصى و شغلى آنان عمل مى كند.(٢٦٢)
همچنينارزيابى عملكرد به منظور تهيه باز خور براى عملكرد گذشته كاركنان طراحى شده اند تا به رشد و گسترش برنامه هاى آتى كمك كرده و براى تصميم هاى پرسنلى مستندات پشتيبانى تهيه كنند.(٢٦٣)
٤. تعيين مبنا براى حقوق و مزايا ارزيابى عملكرد، ميزان تلاش و كوشش و نيز توانايى ها و استعدادهاى هر يك از كاركنان در جهت رسيدن به اهداف سازمان را مشخص مى كند. اطلاعاتى كه از اين طريق به دست مى آيد مى تواندمبنا و معيارى مناسب براى پرداخت حقوق و مزاياباشد.
ارزيابى عملكرد، به تصميم گيران كمك مى كند تا مشخص كنند كه چه كسانى بايد افزايش حقوق و دستمزد دريافت كنند.(٢٦٤)
٥. شناخت استعدادها و توانايى هاى كاركنان وقتى كه عملكرد كاركنان مورد سنجش قرار مى گيرد،ميزان دانش ، مهارت ، ابتكار و خلاقيت آنانروشن مى شود، و اين معيار مناسبى براى ارزيابى توانايى ها و استعدادهاى كاركنان است .(٢٦٥) همچنينبنا به اين گفته كه گذشته ، چراغ راه آينده است ، در مواردى هم زمان با ارزيابى عملكرد كاركنان كارمند، استعدادها و توانايى هاى بالقوه او نيز سنجيده مى شود، و بر اين اساس ، مشاغلى كه احتمال مى رود فرد در انجامش ‍ موفق تر باشد به عهده او گذارده مى شود؛ ولى بايد تذكر داد كه عملكرد گذشته فرد، هميشه معيار خوبى براى پيش بينى عملكرد او در آينده نخواهد بود، و موفقيت در انجام (دادن ) مؤ ثر كارى ، به خصوص ، به اين معنا نيست كه فرد به همان اندازه ، در كار ديگرى موفق باشد.(٢٦٦)
٦. تعيين روايى آزمون هاى استخدامى كاركنان اغلب سازمان ها، به ويژه سازمان هاى بزرگ ، از طريق آزمون هاى استخدامى برگزيده و انتخاب مى شوند. يكى از راه هاىتعيين اعتبار و روايى آزمون هاى استخدامىعملكرد كاركنانى است كه از طريق اين آزمون ها به استخدام سازمان در آمده اند. اگر عملكرد اين كاركنان مطلوب و رضايتبخش باشد، اين امر بيانگر اعتبار و روايى آزمون هاى استخدامى خواهد بود؛ و اگر عملكرد افراد مطلوب نباشد، روشن خواهد شد كه آزمون ها داراى اعتبار لازم نيستند.
بنابراين ،عملكرد خوب يا بد، نقاط قوت و ضعف در روش هاى كارمند يابى واحد پرسنلى را نشان مى دهد؛(٢٦٧) و ارزيابى عملكرداطلاعات مناسبى را در اختيار مى گذارد كه براى اعتبار بخشيدن به روش هاى گزينش ، به منظور ارزيابى اين كه آيا آن روش ها، كاركنان خوبى را براى سازمان جذب خواهند كرد، مورد نياز است.(٢٦٨)
٧. كارمند يابى و انتخاب نتايج حاصل از ارزيابى عملكرد كاركنان فعلى سازمان مى تواند در پيش ‍ بينى عملكرد آينده كسانى كه مى خواهيم انتخاب و استخدام كنيم مفيد واقع شود. براى مثال ، ممكن است ارزيابى كاركنان نشان دهد عملكرد كسانى كه داراى درجه تحصيلى خاص ، يا ويژگى و خصوصيت شخصيتى مخصوصى هستند بهتر از ساير كاركنان است . چنين اطلاعاتى قطعافرايند جذب نيرو و گزينشرا تحت تاءثير قرار خواهد داد؛ زيرا اگر اطلاعاتى از اين قبيل در دست باشد مسئولان سازمان را براى كسانى كه داراى اين ويژگى ها باشند ارزش بيش ترى قائل شده و تلاش مى كنند كاركنان خود را از ميان كسانى انتخاب كنند كه آن ويژگى ها را دارا باشند.(٢٦٩)
٨. بهبود عملكرد جارى وقتى عملكرد كاركنان مورد سنجش و ارزشيابى قرار مى گيرد، بسيارى از زواياى عملكرد آنان روشن شده و نقاط قوت و ضعف آن ها مشخص ‍ مى گردد. هرگاه پس از اين شناسايى ، نقاط ضعف و قوت آنان به اطلاعشان برسد؛ آن ها تمام تلاش خود را جهت تقويت نقاط قوت و از بين بردن نقاط ضعف عملكرد خود به كار مى گيرند؛ در نتيجه عملكردشان بهبود مى يابد.(٢٧٠)
٩. انگيزش كاركنان يكى ديگر از كاربردهاى ارزشيابى عملكرد كاركنان ،انگيزش آن هامى باشد؛ يعنى اگر عملكرد كاركنان به درستى مورد سنجش و ارزيابى قرار گيرد، انگيزه آنان براى كار و تلاش و بالا بردن كيفيت و كميت كار ارتقا خواهد يافت ؛ زيرا احساس خواهند كرد كه به عملكرد آنان اهميت داده مى شود، و در صورتى كه عملكرد آن ها مطلوب باشد مورد توجه قرار خواهند گرفت .
بنابراين ،ارزيابى عملكرد و پيامدهاى آن ، نقش مهم و حياتى در الگوى انگيزش ايفا مى كنند.(٢٧١)
اگر اهدافى كه كاركنان جداگانه درصدد دستيابى به آن هستند روشن نباشند، اگر معيارها براى اندازه گيرى و سنجش ميزان دستيابى به اهداف مبهم باشد و اگر كاركنان اطمينان نداشته باشند كه كار و تلاش هاى آنان به يك ارزيابى رضايت بخش از عملكرد آنان منجر مى شود، يا احساس كنند كه وقتى اهداف عملكرد آنان به دست مى آيد، نتيجه غير مطلوبى نسبت به سازمان وجود خواهد داشت ، مى توانيم پيش بينى كنيم كه افراد، خيلى كم تر از توانايى شان كار مى كنند.(٢٧٢)
١٠. تشخيص مشكلات سازمانى از ديگر كاربردهاى ارزيابى عملكرد كاركنان ، مى توان بهتشخيص ‍ مشكلات سازمانىاشاره كرد. ارزيابى عملكرد، وسيله خوبى براى تشخيص محدوديت ها و موانع موجود در راه موفقيت سازمان و عملكرد مطلوب كاركنان مى باشد. بنابراين ، ارزشيابى عملكرد كاركنان راه سازمان مى تواند در تشخيص برخى از مشكلات سازمانى مفيد و مؤ ثر باشد.(٢٧٣)
OO
فرايند ارزيابى عملكرد با توجه به حساسيت مساءله ارزشيابى كاركنان ، طراحى سيستمى مناسب و كار آمد براى ارزيابى عملكرد آنان از اهميت ويژه اى برخوردار است . براى اين منظور پيمودن كامل و دقيق مراحل ذيل - كه در شكل شماره ٢ نشان داده شده است - ضرورى مى نمايد.
١. تعيين هدف از ارزيابى عملكرد در مرحله اول بايدهدف و منظور از ارزيابى عملكردكاركنان معين شود. تعيين اين اهداف امرى ضرورى است ؛ زيرا بندرت مى توان سيستم واحدى براى ارزيابى كاركنان طراحى نمود كه تمام جوانب را در نظر بگيرد. براى مثال ممكن است در يك سازمان ، هدف اوليه از ارزيابى عملكرد،تعيين نيازهاى آموزشى كاركنانباشد، و در سازمانى ديگرسنجش ‍ شايستگى افراد براى اتخاذ تصميماتى درباره افزايش پرداخت يا ترفيع مقام.
بنابراين ، بايد اهداف ويژه اى كه سيستم ارزيابى عملكرد، براى نيل به آن طراحى و اجرا مى گردد، مشخص شود؛ زيرا موارد بسيارى را مى توان يافت كه به دليل نامعلوم بودن اهداف ، سيستم ارزيابى ، درست طراحى نشده و يا درست اجرا نگرديده است . با توجه به اين مسائل ، غالبا سازمان به بيش از يك نوع سيستم ارزيابى نياز دارد.(٢٧٤)
٢. تعيين نتايج مورد انتظار و استانداردها يكى از مراحل اساسى در طراحى و اجراى يك سيستم كارآمد براى ارزشيابى شايستگى كاركنان ، اين است كهبايدهاو نتايج مورد انتظار به خوبى روشن و مشخص گردند. بايد كاركنان از اين آگاهى بهره مند باشند كه در وظايف محول شده به آنان مشخصا چه انتظارى از آن ها وجود دارد. اگر اين كار به درستى انجام نگيرد، ارزيابى صحيح عملكرد كاركنان امكان پذير نخواهد بود؛ چرا كه ارزيابى همان مقايسه ميان عملكرد واقعى افراد، با اهداف و نتايج مورد انتظار است .
تجزيه و تحليل شغل و اطلاعات به دست آمده از آن ، مى تواند نقش قابل توجهى در كمك به مديران و ارزيابى كنندگان ايفا نمايد. به كمك اطلاعاتى كه از تجزيه و تحليل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعكس شده است ، مى توان وظايف و فعاليت هاى اصلى شغل را با فرد در ميان نهاد و براى او توضيح داد كه عملكرد، به اطلاع فرد رسانده مى شود. روشن است كه ارزيابى عملكرد نيازمند استانداردهايى است كه مبناى ارزيابى قرار گيرند. اين استانداردها در صورتى ثمر بخش خواهند بود كه با نتايج مطلوب هر شغل مرتبط باشند. ترديدى نيست كه استانداردها را نمى توان به طور دلخواه يا تصادفى تعيين كرد؛ بلكه بايد آن ها را از طريق تجزيه و تحليل شغل به دست آورد.(٢٧٥)
٣. اندازه گيرى عملكرد واقعى فرد بعد از آن كه نتايج مورد انتظار، و استانداردها تعيين شدند، بايدعملكرد واقعى فرداندازه گيرى شود. بدين منظور بايد اطلاعات جامع و كاملى در مورد عملكرد واقعى فرد، جمع آورى شود، تا ارزشيابى بر اساس آن صورت گيرد.
٤. مقايسه عملكرد واقعى با استانداردهاى عملكرد از مراحل اصلى ، و در واقع اصلى ترين مرحله ارزيابى عملكرد،مقايسه ميان عملكرد واقعى و استانداردهاى عملكرداست . در اين مرحله به كمك استانداردها و معيارهاى مشخص شده ، اطلاعاتى كه در مورد عملكرد واقعى فرد جمع آورى شده است ، مورد ارزيابى قرار مى گيرد. به عبارت ديگر، آنچه در قالب استانداردها پيش بينى شده با آنچه در عمل انجام گرفته است ، مقايسه مى شود.
٥. انتقال نتايج ارزيابى به فرد سرانجام در مرحله پنجم ، نتايج حاصل از اين مقايسه ، با فرد در ميان گذاشته مى شود و تصميمات لازم اتخاذ مى گردد؛ و نيز در صورت لزوم ، اقدامات اصلاحى به عمل مى آيد.
در واقعاطلاع فرد از نتيجه عملكرد خوداز ديگر مراحل اين فرايند است .
OO
ويژگى هاى نظام ارزشيابى مطلوب همان گونه كه در بحث از ضرورت ارزشيابى اشاره شد، فقدان يك نظام ارزشيابى ، سازمان را با مشكل جدى مواجه مى كند. در اين صورت كاركنان انگيزه اى براى تلاش و كوشش پيدا نمى كنند، و انگيزه هاى موجود كاركنان از بين مى رود؛ و در نتيجه ميزان كارايى و اثر بخشى سازمان كاهش مى يابد.
از سوى ديگر، هر نظام ارزشيابى نيز نمى تواند براى سازمان ، مفيد و براى حل مشكلات سازمان مؤ ثر باشد؛ بلكه عدم مطلوبيت سيستم ارزشيابى نيز مشكلاتى براى سازمان به وجود خواهد آورد كه چه بسا مشكلات آن از مشكلات نبودن نظام ارزشيابى كم تر نيست . بنابراين ، ضرورى است كه نظام ارزيابى و سنجش كاركنان داراى ويژگى هايى باشد. البته بديهى است كه نمى توان نظام ارزشيابى واحدى با ويژگى هايى مشخص ، براى تمامى سازمان ها با شرايط و ويژگى هاى متفاوت طراحى و پيشنهاد كرد، و بايد هر سازمان با توجه به شرايط مختلف خود، ويژگى هاى نيروى انسانى موجود، و عوامل ديگر، سيستمى مناسب و مطلوب براى خود طراحى كند و بر اساس آن نيروهاى سازمان را مورد ارزشيابى قرار دهد؛ البته رعايت برخى شرايط عام و شرايط كلى در تمام نظام هاى ارزيابى ضرورى است . در اين جا به برخى از اين خصوصيات و شرايط عام - كه بر گرفته از منابع و متون غنى دينى اند - مى پردازيم :
١. بهبود عملكرد كاركنان اولين ويژگى يك نظام مناسب و مطلوب براى ارزشيابى كاركنان اين است كه هدف اصلى آنبهبود عملكرد كاركنان و رشد و پيشرفت آنانباشد. فرايند ارزشيابى بايد به عنوان وسيله اى مطمئن براى شناخت نقاط قوت و ضعف كاركنان و تقويت نقاط قوت و از بين بردن نقاط ضعف ، و در نتيجه بهبود عملكرد، ارتقاى رشد و شكوفايى افراد به حساب آيد. اگر چههدف متوسطارزشيابى كاركنان ، دستيابى به اهدافى مثل تعيين ملاك و معيار براى پرداخت حقوق و پاداش و مواردى از اين نمونه است ؛ ليكنهدف نهايى، از ارزيابى آن است كه اطلاعات ضرورى در مورد كاركنان و عملكرد آنان جمع آورى شده ، و در دسترس مديران و مسئولان سازمان قرار گيرد، تا آنان بتوانند تصميمات درست و مناسب در جهت بالا بردن كميت و كيفيت عملكرد كاركنان اتخاذ نمايند.
٢. دقيق و عادلانه بودن ارزشيابى عدالتاز شيواترين واژه هاست و چيزى گوارا تر و شيرين تر از برقرارى عدالت نيست .
همان گونه كه امام جعفر صادق (ع ) مى فرمايد:
العدل اءحلى من الشهد؛(٢٧٦) عدالت از عسل شيرين تر است.
پيامبران الهى ، مناديان راستين عدالت هستند، و مردم را براى به پا داشتن آن دعوت و ترغيب مى كنند؛ چنان كه خداوند متعال در قرآن مجيد مى فرمايد:
لقد ارسلنا رسلنا بالبينات و اءنزلنا معهم الكتاب و الميزان ليقوم الناس ‍ بالقسط؛(٢٧٧) تحقيقا ما رسولان خود را با دلايل روشن فرستاديم و با آن ها كتاب (آسمانى ) و ميزان (شناسايى حق از باطل و قوانينى عادلانه ) نازل كرديم تا مردم به عدالت و دادگرى قيام كنند.
پيامبر گرامى اسلام (ص ) به عنوان آخرين و برترين پيامبران الهى از سوى خداوند متعال ماءمور شد كه عدالت را در جامعه بر پا دارد. خداوند متعال در مورد اين ماءموريت مى فرمايد:
قل آمنت بما اءنزل الله من كتاب و اءمرت لاءعدل بينكم؛(٢٧٨) (اى پيامبر) بگو: به هر كتابى كه خدا نازل كرده است ايمان آورده ام ، و ماءمور هستم كه در ميان شما به عدالت رفتار كنم.
آن گاه خداوند سبحان دستور مى دهد كه همه دينداران و مؤ منان بايد عدالت را، هر چند به زيان خود و بستگانشان باشد، بر پاى دارند. چنان كه مى فرمايد:
يا ايها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله و لو على اءنفسكم اءو الوالدين و الاءقربين؛(٢٧٩) اى كسانى كه ايمان آورده ايد! بر پاى دارنده عدالت باشيد، و براى خدا شهادت دهيد، اگر چه به زيان شما، يا پدر و مادر و نزديكان شما باشد.
خداوند متعال عدالت را از همه چيز به تقوا، قانون تكامل انسان هاست ، نزديك تر دانسته و مردم را از اين برحذر مى دارد كه به خاطر خشم ها و خشنودى هاى شخصى از آن دست بردارند، و چنين مى فرمايد:
و لا يجرمنكم شنئان قوم على الا تعدلوا اعدلوا هو اءقرب للتقوى؛(٢٨٠) و دشمنى با عده اى ، شما را به ترك عدالت بكشاند. عدالت كنيد، كه به تقوا نزديك تر است.
از ديدگاه قرآن ، عدالت پيشگان و دادگران محبوب خدا هستند، و خداوند آن ها را دوست دارد و كسى كه دوست حق باشد، آبشار عنايات حق بر جانش سرازير شده و صفات خدايى در وجودش تجلى مى كند؛ و انسان عادل نمودار صفت عدل خدايى است .
بنابراين ، محبوب خداوند متعال است كه خود فرمود:
اءقسطوا ان الله يحب المقسطين ؛(٢٨١) عدالت پيشه كنيد كه خداوند عدالت پيشگان را دوست مى دارد.
امام على (ع )، قرآن زنده و ناطق ، و عدالتى ممثل و محقق بود. عدالت از وجود على (ع ) مى جوشيد؛ از انديشه ، سخن و عمل و حكومت على (ع ) گرفته تا قضاوت ، مردمدارى و پيوندهاى خانوادگى و اجتماعى آن حضرت . عدالت على (ع ) كه از عمق وجودش بر مى خاست ، آن قدر دقيق و عميق بود كه مى فرمايد:
والله لو اءعطيت الاقاليم السبعة بما تحت اءفلاكها، على اءن اءعصى الله فى نملة اءسلبها جلب شعيرة ما فعلته؛(٢٨٢) به خدا سوگند، اگر هفت اقليم را با آنچه زيرا آسمان ها وجود دارد به من دهند، تا خدا را نافرمانى كرده و يك پوست جو را از مورچه اى به ناروا بگيرم ، چنين نخواهم كرد.
يكى از شاخه ها و مصاديق اجراى عدالت در فرهنگ علوى در ارزشيابى كاركنان است . از آن جا كه ارزيابى كاركنان ، به حقوق مادى و معنوى آنان مرتبط مى شود، اجراى عدالت اهميت و ضرورت بيش ترى پيدا مى كند.
امام على (ع ) در يكى از فرازهاى عهدنامه مالك اشتر، دقت و عدالت در ارزشيابى را به مالك متذكر شده و مى فرمايد:
ثم اعرف لكل امرى منهم ما ابلى ، و لا تضمن بلاء امرى ء الى غيره ، ولا تقصرون به دون غاية بلائه؛(٢٨٣) سپس بايد زحمات و تلاش هر كدام از آن ها را به دقت بدانى ، و هرگز زحمت و تلاش يكى از آنان را به ديگرى نسبت ندهى ، و ارزش خدمت او را كم تر از آنچه هست ، به حساب نياورى.
امام (ع ) در اين سخن ، توجه مالك را به اين نكته جلب مى كند كه هنگام ارزيابى كارگزاران بايد ضمن رعايت دقت كافى و لازم ، عدالت در ارزشيابى آنان مراعات گردد، نه اين كه هنگام ارزيابى ، زحمت و تلاش آنان كم تر از آن چه هست به حساب آيد، يا اين كه با بى دقتى و بى توجهى ، تلاش و زحمت يكى از آنان به ديگرى نسبت داده شود.
علاوه بر اين دو مورد، عوامل و ملاحظات ديگرى ممكن است مانع اجراى عدالت در ارزشيابى كاركنان شود، مانندبزرگى و شرافت افرادكه ممكن است كار اندك و كوچك آنان بسيار بزرگ و پرارزش تر به حساب آورده شود؛ و در مقابل ،حقارت و كوچكى فردديگرى باعث شود تا كار بزرگ و پرارزش او كوچك و كم ارزش تلقى گردد.
مولاى متقيان على (ع ) اين نكته را نيز به مالك اشتر تذكر داده و از او مى خواهد از اين دام خطرناك اجتناب نمايد. آن حضرت مى فرمايد:
ولا يدعونك شرف امرى ء الى ان تعظم من بلائه ما كان صغيرا، و لا صغة امرى الى ان تستصغر من بلائه ما كان عظيما؛(٢٨٤) و شرافت و بزرگى كسى موجب اين نشود كه كار كوچك او را بزرگ شمارى ؛ و همچنين حقارت و كوچكى كسى باعث نشود كه خدمت پر ارج او را كوچك به حساب آورى.
٣. فراگير بودن ارزشيابى از ديگر ويژگى هاى نظام ارزشيابى مطلوب ،جامعيت و فراگير بودن آناست . نظام ارزشيابى بايد همه افراد سازمان را در بر گيرد، و همه كاركنان ، سرپرستان و مديران و مسئولان سازمان مورد ارزيابى دقيق قرار گيرند. وجود اين ويژگى ، نظام ارزشيابى را كار آمد تر كرده و كاهش مقاومت كاركنان در برابر ارزشيابى را به دنبال خواهد داشت ؛ زيرا اگر كاركنان سازمان احساس كنند كه ارزشيابى در مورد همه افراد سازمان اعمال مى شود، تبعيضى در بين نيست و بين اعضا تفاوت گذاشته نمى شود، نه تنها در مقابل ارزيابى از خود مقاومتى نشان نمى دهند، بلكه از آن استقبال مى كنند.
امام على (ع ) آن گاه كه به مالك اشتر دستور ارزشيابى از كارگزاران حكومت مى دهد، بر فراگير بودن آن تاءكيد كرده و مى فرمايد:
لاتدع اءن يكون لك عيون ... فيثبتون بلاء كل ذى بلاء منهم؛(٢٨٥) بايد بازرسانى داشته باشى ... تا تلاش همه تلاش كنندگان را ثبت كنند.
آن حضرت ، خود نيز همه كارگزاران خويش را مورد ارزشيابى قرار مى داد و ميان آن ها تفاوتى قائل نمى شد، و افراد خاص و اصحاب نزديك آن حضرت نيز، مثلكميل بن زياد نخعىاز اين قاعده مستثنا نبودند.(٢٨٦)
٤. كامل بودن ارزشيابى ويژگى ديگر نظام ارزشيابى مطلوبكامل و همه جانبه بودن آناست . منظور از كامل بودن ارزيابى آن است كه در ارزشيابى كاركنان ، هم نقاط قوت ، توانمندى ها و تلاش هاى آنان مورد توجه قرار گيرد، و هم نقاط ضعف و كاستى هاى آن ها.
بديهى است كه ارزيابى نبايد فقط بر نقاط ضعف افراد تاءكيد كند؛ اگر چه برخى مى پندارند كه ارزيابى صرفا به دنبال يافتن نقاط ضعف عملكرد كاركنان مى باشد. سيستم ارزشيابى موفق و كارآمد، سيستمى است كه نقاط قوت و ضعف كاركنان را با هم ارزيابى كند؛ زيرا توجه صرف به نقاط ضعف كاركنان را با هم ارزيابى كند؛ زيرا توجه صرف به نقاط ضعف عملكرد كاركنان ، آنان را نسبت به نظام ارزشيابى بدبين ساخته و مقاومت و مخالفت آنان را در پى خواهد داشت .
در برخى سازمان ها، نگرش منفى كاركنان نسبت به ارزيابى را نمى توان ناديده گرفت . منشاء اصلى اين بدبينى نقص و تا حدودى نگرش يكسويه نظام ارزشيابى است ؛ لذا كاركنان نسبت به ارزشيابى بدبين مى شوند و در مقابل آن از خود مقاومت نشان مى دهند؛ در حالى كه اگر كاركنان احساس ‍ كنند نظام ارزشيابى تنها به دنبال يافتن نقاط ضعف آنان نيست ؛ بلكه به نقاط ارزشيابى تنها به دنبال نقاط ضعف و توانايى هاى آنان را بررسى كند، و هم نقاط ضعف و كاستى هاى آن ها را؛ آن جا كه مى فرمايد:
ثم لا تدع ان يكون لك عليهم عيون من اءهل الامانة و القول بالحق عند الناس؛(٢٨٧) پس فرو گذار مكن كه بايد بازرسانى بر آنها داشته باشى ... تا زحمت و تلاش همه تلاش كنندگان را ثبت كنند.
ملاحظه مى شود كه امام على (ع ) توجه مالك را به نقاط مثبت كارگزاران جلب كرده و توصيه مى فرمايد كه فداكارى و تلاش كارگزاران بى كم و كاست ثبت و ضبط شود.
حضرت در بخش ديگرى از عهدنامه ، توجه مالك را به نقاط ضعف و كاستى ها و انحراف هاى احتمالى كارگزاران معطوف داشته ، و چنين مى فرمايد:
و تحفظ من الاعوان فان اءحد منهم بسط يده الى خيانة ... فبسطت عليه العقوبة فى بدنه و اءخذته بما اصاب من عمله ...؛(٢٨٨) اطرافيان خود را زير نظر داشته باش ؛ اگر يكى از آنان دست به خيانت زد... او را زير تازيانه كيفر بگير و به مقدار خيانتى كه مرتكب شده او را كيفر كن ....
موانع و محدوديت هاى ارزشيابى ارزشيابى شايستگى كاركنان همواره مسير طبيعى و عادى خود را طى نمى كند، و در بعضى موارد به دليل بروز برخى موانع و مشكلات از مسير طى اصلى خود منحرف مى شود.
نظام ارزشيابى زمانى با موفقيت همراه است و به نتيجه مطلوب خواهد رسيد كه اينموانع و محدوديت هارا با موفقيت پشت سر گذاشته و بر آن ها چيره شود. برخى از عواملى كه ممكن است مانع ارزشيابى درست و مطلوب شوند و آن را از مسير اصلى خود خارج كند عبارتند از:
١. تاءثير شخصيت فرد بر ارزيابى از او از مشكلاتى كه ارزشيابى درست و مطلوب را تهديد مى كندتاءثير شخصيت فردبر ارزشيابى اوست . هر گاه ارزياب بخواهد بر اساس ، برداشت ها و تصورات كلى خود از فرد مورد ارزيابى ، او را ارزيابى كند، بروز اين مشكل بسيار محتمل است .
از آن جا كه افراد داراى مقام ها، موقعيت ها و جايگاه هاى گوناگونى از نظر اجتماعى ، سياسى و اقتصادى هستند، چه بسا توقعات آنان به تناسب اين موفقيت تفاوت پيدا كند؛ و ارزياب نيز تحت تاءثير اين عوامل قرار گيرد؛ در نتيجه به جاى ارزيابى دقيق و صحيح عملكرد وى ، بر مبناى يك ديد كلى كه نسبت به او وجود دارد، عملكرد او مورد ارزيابى قرار بگيرد.
ممكن است فردى كه داراى مقام و منزلت بزرگى بوده و از شرافت برخوردار است با انجام دادن كارى كوچك و كم ارزش توجه ارزياب را به خود جلب كرده ، و او كار كوچك و كم ارزش او را بزرگ و پر ارزش تلقى كند. بالعكس ممكن است كه داراى مقام و منزلت چندانى نيست كارى بزرگ است و پرارزش انجام بدهد؛ ولى ارزياب بر اساس شخصيت و مقام او كار بزرگ و پر اهميت او را كوچك و كم ارزش ارزيابى نمايد.
امام على (ع ) اين نكته مهم را به مالك اشتر متذكر شده و او را از انجام اين گونه ارزيابى ها به شدت نهى كرده است . آن حضرت مى فرمايد:
ولا يدعونك شرف امرى ء الى ان تعظم من بلائه ما كان صغيرا، ولا ضعة امرى ء الى ان تستصغر من بلائه ما كان عظيما؛(٢٨٩) و همانا شرافت و آبروى كسى باعث نشود كه كار كوچك و كم ارزش او را بزرگ و پرارزش بشمارى ، و حقارت و كوچكى كسى موجب نگردد كه خدمت پر ارج او را كوچك به حساب آورى !.
بر اين اساس ، هنگام ارزشيابى كاركنان نبايد شخصيت آن ها بر ارزيابى آنان تاءثير گذاشته و مانع ارزشيابى صحيح و دقيق از عملكرد و توانايى هاى آن ها شود.
امام على (ع ) در ارزيابى نيروها و كارگزاران خويش به اين نكته توجه داشت ، و هنگام ارزيابى عملكرد كارگزاران ، آنان را بدون در نظر گرفتن شخصيت آن ها مورد سنجش و ارزيابى قرار مى داد. از نمونه هاى بارز اين مساءله ، ارزشيابى كاركميلاست . كميل يكى از اصحاب خاص و از دوستان و ياران نزديك حضرت ، و داراى مراتب و درجات بالاى معنوى بود. دعاى معروف كميل كه حضرت على (ع ) به او تعليم داده ، بيانگر شخصيت ممتاز معنوى وى ، و ميزان عنايت خاص امير مؤ منان (ع ) به او است .
زمانى كه كميل از طرف آن حضرت ، فرماندار شهرهيتبود، لشكر دشمن هنگام عبور از آن منطقه به غارت آن شهر پرداخت ، در حالى كه كميل در همان زمان به منطقهقرقيسياحمله كرده بود. امام على (ع ) وقتى از اين رخداد با خبر شد، بلافاصله نامه اى به او نوشت و او را اين گونه سرزنش كرد:
اما بعد فان تضييع المرء ما ولى و تكلفه ما كفى لعجز حاضر وراءى متبر. و ان تعاطيك الغارة على اهل قرقيسيا و تعطيلك التى وليناك - ليس بها من يمنعها و لا يرد الجيش عنها - لراءى شعاع . فقد صرت جسرا لمن اراد الغارة من اعدائك على اءوليائك غير شديد المنكب و لا مهيب الجانب و لا ساد ثغرة ولا لعدو شوكة ولا مغن عن اهل مصره ولا مجز عن اميره؛(٢٩٠) اما بعد: سستى انسان در انجام دادن آن چه بر عهده او گذاشته شده ، و اصرار او بر انجام دادن آنچه وظيفه او نيست ، ناتوانى روشن و نظريه باطل و هلاك كننده است . تو، به اهل قرقيسيا حمله كرده اى ؛ ولى مرزهايى كه حفظش را بر عهده تو گذارده ايم ، بى دفاع رها ساخته اى . اين كار، يك فكر نادرست و بيهوده است . تو در حقيقت ، پلى شده اى براى دشمنانى كه مى خواهند بر دوستانت دست ، غارت بگشايند، نه بازوى توانايى دارى ، نه هبيت و ترسى در دل دشمن ايجاد مى كنى ؛ نه مرزى را حفظ مى كنى ؛ نه مرزى را حفظ مى كنى و نه شوكتى دشمنى را در هم مى شكنى ؛ نه اهل شهر و ديارت را كفايت مى كنى و نه امير و پيشوايت را از دخالت در آن جا بى نياز مى سازى.
اين نامه گوياى آن است كه شخصيت والاى كميل ، در ارزيابى حضرت على (ع ) از عملكرد وى تاءثير نداشته و باعث نشده است كه آن حضرت ، عملكرد ضعيف كميل را در فرماندارى ، قوى ارزيابى نمايد.
نمونه ديگرى در اين زمينه ارزيابى عملكردمحمد بن ابوبكراست . محمد پسر ابوبكر و پسر خوانده امام على (ع ) بوده و در دامان آن حضرت بزرگ شده بود. وقتى كه محمد، استاندار مصر شد، آن حضرت به خاطر عملكرد نسبتا ضعيف وى ، و وجود فردى قوى تر و شايسته تر از او يعنى مالك اشتر، محمد بن ابوبكر را از استاندارى مصر، عزل ، و مالك اشتر را جايگزين او نمود.
از اين جريان دو نكته مهم مى توان استفاده كرد:
١ - حضرت (ع ) همواره مراقب اعمال و رفتار كارگزاران خود بوده و عملكرد آنان را به دقت مورد ارزشيابى قرار مى داده است . به طورى كه اگر فردى در انجام دادن وظيفه كوتاهى مى كرد يا ضعفى از خود نشان مى داد، فرد بهتر و شايسته ترى را جايگزين او مى نمود.
٢ - در ارزيابى آن حضرت از اعمال و رفتار كارگزاران ، شخصيت آنان و نيز ميزان دوستى و محبت به آن ها، هيچ تاءثيرى نداشت ، و تنها بر اساس ‍ عملكردشان ارزيابى مى شدند.
٢. ظاهر سازى افراد يكى ديگر از محدوديت ها و موانع ارزشيابى درست و مطلوب ،ظاهر سازى افرادى است كه مورد ارزيابى قرار مى گيرند. اين مساءله يكى از مشكلاتى است كه صحت و دقت ارزيابى را تهديد كرده و به خطر مى اندازد.
در سازمان ها همواره عده اى افراد كم كار و غير متعهد وجود دارند كه از تلاش واقعى براى سازمان و كوشش حقيقى براى دستيابى به اهداف آن دريغ مى كنند؛ ليكن سعى آن ها بر اين است كه چهره متعهد، كوشا و تلاشگرى از خود در ذهن مديران و مسئولان سازمان به جاى گذارند. اين گونه افراد همواره تلاش مى كنند با ظاهر سازى ، خوش خدمتى و تملق و چاپلوسى ، كارهاى كم ارزش و معمولى خود را در نظر مديران ، بزرگ و ارزشمند جلوه دهند. ارزيابى عملكرد اين گونه افراد به مراتب سخت تر و پيچيده تر از ارزشيابى افراد معمولى و عادى سازمان است ؛ و دقت بيش ‍ ترى مى طلبد.
امام على (ع ) خطر ارزيابى اين گونه افراد را به مالك گوشزد كرده و به او توصيه مى كند هنگام ارزشيابى آنان دقت لازم را به كار گيرد. آن حضرت مى فرمايد:
ثم لايكن اختيارك اياهم على فراستك واستنامتك و حسن الظن منك ، فان الرجال يتعرضون لفراسات الولاة بتصنعهم و سحن خدمتهم و ليس وراء من النصيحة و الاءمانة شى ء؛(٢٩١) سپس در انتخاب آنان هرگز به فراست و اطمينان ، و خوش گمانى خود تكيه مكن ؛ چرا كه مردمان براى جلب نظر زمامداران و واليان ، به ظاهر سازى پرداخته و تظاهر به خوش ‍ خدمتى مى كنند؛ در حالى كه در پس اين ظاهر جالب ، هيچ گونه امانتدارى و خير خواهى وجود ندارد.
٣. بى دقتى در ارزشيابى بديهى است كه ارزياب نقش بسيار مهمى در فرايند ارزشيابى دارد، وصحت و دقت ارزشيابىدر گرو اين است كه ارزياب اين كار مهم را به صورتصحيح و با دقت كاملانجام دهد. ضرورت دقت ارزياب در ارزيابى كارهاى گروهى ، و كارهايى كه تعدادى از افراد در به انجام رساندن آن نقش داشته اند، نمود بيش ترى دارد؛ زيرا در صورتى كه ارزيابى توجه و دقت لازم را نداشته باشد، ممكن است زحمت و تلاش فردى را به حساب فردى ديگرى بگذارد، و بدين وسيله صحت ارزشيابى را مخدوش و از درجه اعتبار ساقط كند. بنابراين ، مى توان گفت كه يكى از مشكلات ارزشيابى و موانع و محدوديت هاى اجراى صحيح آن ، به ويژه هنگام ارزيابى كارهايى كه افراد زيادى در انجام دادن آن ، تلاش و كوشش كرده اند، اين است كه ارزياب توجه و دقت كافى نكرده و تلاش و كوشش افراد را به تفكيك و به دقت اندازه گيرى و ارزيابى نكند. امام على (ع ) اين نكته را به تفكيك و به دقت اندازه گيرى و ارزيابى نكند.
ثم اعرف لكل امرى ء منهم ما ابلى ، و لا تضمن بلاء امرى الى غيره؛(٢٩٢) سپس رنج و زحمت هر يك از آن ها را در نظر بگير، و رنج و تلاش كسى را به حساب ديگرى مگذار.
بر اين اساس ، ارزشياب هنگام ارزشيابى به ويژه هنگام ارزشيابى كارهاى گروهى و جمعى ، بايد دقت كافى در كار خود داشته ، و تلاش و كوشش هر فردى را براى خود او در نظر بگيرد؛ نه اينكه در اثر كم دقتى و بى مبالاتى ، تلاش و زحمت كسى را، به فرد ديگرى نسبت دهد، و امتياز او به ناحق براى فرد ديگرى درج شود.
٤. خوش باورى ارزياب خوش باورى ارزياباز ديگر موانع و محدوديت هاى ارزشيابى است . حسن ظن و خوش باورى بى اندازه كسى كه وظيفه ارزيابى افراد را بر عهده دارد، صحت و دقت ارزشيابى را به صورت جدى تهديد مى كند.
اين نكته درست است كه حسن ظن ، يك فضيلت والاى اخلاقى است و بر اساس تعاليم قرآن كريم و روايات معصومان (ع ) مسلمانان بايستى همواره نسبت به يكديگر حسن ظن داشته باشند و روابط اجتماعى خود را بر مبناى آن ، پايه ريزى كنند؛ ليكن اين قانون كلى استثناهايى نيز دارد كه يكى از آن موارد هنگام بررسى عملكرد كاركنان و ارزيابى آنان است ؛ زيرا عده اى با ظاهر سازى و تملق و چاپلوسى تلاش مى كنند كه تا نظر مديران و مسئولان سازمان را به خود جلب كرده و سيماى مطلوبى از خود در ذهن آنان ترسيم كنند. بنابراين ، ضرورى است كه هنگام ارزيابى عملكرد اين گونه افراد دقت كافى به عمل آيد و از خوش باورى و حسن ظن ها نسبت به آنان پرهيز شود.
امام على (ع ) به مالك اشتر مى فرمايد:
ثم لايكن اختيارك اياهم على فراستك و استنامتك و حسن الظن منك؛(٢٩٣) سپس در انتخاب آنان ، هرگز بر فراست و اطمينان و خوش ‍ گمانى خود تكيه مكن.
بر اساس اين روايت ، يكى ديگر از موانع ارزشيابى خوش باورى و حسن ظن ارزشياب است ؛ زيرا اين خوش گمانى ، مانع از ارزيابى دقيق و واقعى عملكرد و توانمندى هاى افراد شده و از دقت و اعتبار لازم براى ارزشيابى مى كاهد. روشن است كه اين مطلب به معناى اعمال بدبينى و سوء نگرش ‍ مطلق به افراد، هنگام ارزشيابى نيست .
خود ارزيابى ضرورت و لزوم ارزشيابى كاركنان از سوى مديران و سرپرستان امرى است انكارناپذير، و پيشرفت مستمر هر سازمان و حركت تكاملى آن ، تا حدود زيادى در گرو توانايى و لياقت مديران و سرپرستان در ارزشيابى صحيح و منطقى آنان از عملكرد كاركنان سازمان مى باشد. ارزشيابى عملكرد كاركنان ، از جمله ابزارها و وسايل لازم و مؤ ثر مديريت منابع انسانى سازمان است كه با استفاده صحيح از اين ابزار، نه تنها هدف ها، و ماءموريت هاى سازمان با كارآيى مطلوب تحقق خواهد يافت ؛ بلكه منافع واقعى كاركنان نيز تاءمين خواهد شد.
منابع و متون غنى دينى ، بيانگر اين نكته است كه دين مقدس اسلام اهتمام فراوانى به مساءله ارزشيابى داده و براى آن جايگاه ويژه اى قائل شده است . در آموزه هايى كه نسبت به عملكرد كاركنان سازمان بى تفاوت نباشند، و اعمال و رفتار آنان را مورد ارزيابى دقيق قرار دهند؛ و ميان افراد توانمند، پر كار و زحمت كش و افراد ضعيف ، كم كار و بى تعهد تفاوت قائل شوند؛ تا كاركنان پركار و متعهد براى تلاش و كوشش در جهت دستيابى به اهداف سازمان تشويق و ترغيب شوند؛ و كاركنان ضعيف و كم كار نيز در اعمال و رفتار سازمانى خود تجديد نظر كنند.
بنابراين ، همان گونه كه در مديريت امروز، ارزشيابى به عنوان يكى از وظايف مديران سازمان ، به ويژه مديران منابع انسانى سازمان و يا سرپرستان مطرح مى باشد، در آموزه هاى دينى نيز تاءكيد شده است كه حاكم جامعه اسلامى و مديران رده هاى پايين تر بايستى كارگزاران و كاركنان خود را ارزشيابى كنند، و نسبت به اعمال و رفتار آنان بى تفاوت نباشند؛ ليكن در منابع دينى آنچه بيش تر از ارزشيابى كاركنان ، از سوى مديران ، مورد توجه قرار دارد،ارزشيابى اعمال و رفتار افراد از سوى خود آناناست . تاءكيد اساسى آيات قرآن كريم و روايات معصومان (ع ) و همچنين سيره عملى آن بزرگواران بر اين است كه هر فرد علمكرد خود را مورد بررسى و ارزيابى قرار دهد؛ و در صورت مشاهده نقاط ضعف و انحراف در عملكرد خود، در صدد اصلاح آن ها، و نيز تقويت نقاط قوت و توانمندى هاى خود برآيند.خود ارزيابىكه در منابع و متون اسلامى با عنوانمحاسبهمطرح شده است ، به صورت يك برنامه منظم روزانه براى هر فرد توصيه شده ، و تا آن جا به اين موضوع اهميت داده شده است كه اگر روزى بر انسان بگذرد و او از اين برنامه غفلت نمايد و در يك محاسبه دقيق ، به ارزشيابى اعمال و رفتارهاى خود نپردازد، در زمره پيروان پيامبر گرامى اسلام (ص ) و اهل بيت آن حضرت به شمار نمى آيد.
امام كاظم (ع ) در تبيين اين نكته مى فرمايد:
ليس منا من لم يحاسب نفسه فى كل يوم ، فان عمل خيرا استزاد الله منه و حمد الله عليه ، و ان عمل شرا استغفر الله منه و تاب اليه؛(٢٩٤) از ما نيست كسى كه هر روز به محاسبه و ارزشيابى كارهاى خود نپردازد. پس ‍ اگر كار نيكى انجام داده است ، از خداوند متعال فزونى آن را بخواهد، و خدا را بر موفقيتى كه به دست آورده است سپاس گويد؛ و اگر كار زشتى را مرتكب شده است ، از خداوند، آمرزش آن را خواهد و توبه نمايد.
با دقت در سخن امام كاظم (ع ) مى توان از آن ، سه نكته اساسى استنباط كرد:
١. ضرورت و جايگاه ويژه ارزشيابى ؛ آن حضرت براى تبيين ضرورت ارزشيابى فرد از اعمال و رفتار خويش ، اين نكته را متذكر مى شود كه غفلت از اين امر موجب خروج از جرگه مؤ منان راستين است .
٢. نكته ديگر اين كه اگر نتيجه ارزشيابى مثبت بود، اين نتيجه نبايد موجب غرور فرد و در نتيجه ركود او و بسنده كردن وى به وضعيت موجود باشد؛ بلكه به شكرانه اين توفيق الهى ، بايستى سپاس خداوند متعال را به جاى آورد، و از خدا توفيق بيش تر در ادامه راه را طلب نمايد.
٣. نكته اساسى ديگر آن است كه اگر نتيجه ارزشيابى منفى بود و براى شخص محرز گرديد كه در عملكرد او خطا و انحراف وجود داشته است ، بايد به فكر اصلاح عملكرد و بهبود آن باشد. آن حضرت مى فرمايد اگر فرد پس از ارزشيابى متوجه شد كه عمل خلاف و خطايى انجام داده است بايد از خداوند متعال آمرزش خواسته و توبه نمايد. بديهى است كه توبه واقعى و حقيقى آن است كه فرد بر ترك كار خطا و اصلاح و جبران آن تصميم قطعى بگيرد.
در منابع و متون اسلامى ، دستور العمل هاى صريحى در مورد ارزشيابى فرد از اعمال خويش وارد شده است . پيامبر گرامى اسلام (ص ) مى فرمايد:
حاسبوا انفسكم قبل ان تحاسبوا، وزنوها قبل ان توزنوا، و تجهزوا للعرض الاءكبر؛(٢٩٥) خود را محاسبه و ارزيابى كنيد قبل از اين كه شما را محاسبه و ارزيابى كنند؛ و خودتان را بسنجيد قبل از اين كه شما را بسنجند؛ و خود را براى روز قيامت آماده و مجهز نماييد.
همچنين امام على (ع ) در اين مورد مى فرمايد:
عباد الله زنوا انفسكم من قبل ان توزنوا، و حاسبوا من قبل ان تحاسبوا... و اعلموا انه من لم يعن على نفسه حتى يكون له منها واعظ و زاجر، لم يكن له من غيرها لا زاجر و لا واعظ؛(٢٩٦) اى بندگان خدا! قبل از اين كه مورد سنجش قرار گيريد خود را بسنجيد؛ و قبل از آن كه شما را به پاى حساب ببرند حساب خود را برسيد... و آگاه باشيد آن كس كه به خويشتن كمك نكند و واعظ و مانعى از درون جانش براى او نباشد، از ديگران واعظ و مانعى براى او نخواهد بود.
همچنين علما و دانشمندان اسلامى در جهت راهنمايى انسان ها به سوى تكامل و ترسيم جاده كمال ، مساءله ارزشيابى و محاسبه از خويش را مطرح كرده اند.
علما و آموزگاران علم اخلاق ، براى كنترل و تسلط بر نفس ، مراحل چهار گانه اى مطرح مى كنند كه ارزشيابى و محاسبه نفس ، يكى از اين مراحل ، و از جايگاه ويژه اى در اين فرايند برخوردار است . مراحل كنترل نفس ، و سير و سلوك الى الله باختصار عبارتند از:
مرحله اول :مشارطه: اين مرحله كه مرحله تعهد و ميثاق مى باشد، چنين است كه فرد با خود شرط كند و پيمان ببندد كه مثلا امروز بر خلاف فرمان خداوند متعال رفتار نكند. در سازمان نيز اين نكته مى تواند رعايت شود؛ به طورى كه هر فرد، در هر روز با خود پيمان ببندد كه كارها و وظايف خود را به درستى انجام دهد، و كارى بر خلاف قوانين و مقررات سازمان ، و يا برخلاف وظايف و مسئوليت هاى خويش و در راءس همه اين شاخص ها، كارى بر خلاف رضاى خداوند متعال انجام ندهد.
مرحله دوم ؛مراقبه: اين مرحله كه مرحله نظارت و مراقبت بر تعهد مى باشد، به آن معنا است كه انسان در تمام آن مدت روز متوجه اعمال و رفتار خود باشد، و خويشتن را ملزم به رعايت شرط و پيمان خود نمايد؛ تا برخلاف اوامر الهى كارى انجام ندهد. در سازمان نيز فرد بايد در آغاز روز، اعمال و رفتار خويش را در نظر داشته و مواظب باشد كه وظايف و مسئوليت هاى خود را به بهترين شكل انجام دهد و بر خلاف قوانين و مقررات سازمان عمل ننمايد.
مرحله سوم ؛محاسبه: اين مرحله كه همان مرحله ارزشيابى و حسابگرى مى باشد، به معناى آن است كه فرد، اعمال و رفتار گذشته خود را دقيقا مورد محاسبه و ارزيابى قرار دهد، تا مشخص شود كه آيا مطابق پيمان و شرط خود عمل كرده است يا نه . در سازمان نيز اين مرحله همان ارزشيابى از عملكرد گذشته خويش است ؛ يعنى فرد تلاش مى كند تا بر اساس ضوابط و معيارهاى مشخص شده ، نقاط قوت و نقاط ضعف عملكرد خويش را شناسايى كرده و ارزيابى درستى از عملكرد خويش ‍ داشته باشد.
مرحله چهارم ؛معاتبه و معاقبه: اين مرحله كه همان ملامت نفس و يا عقاب و عتاب آن است ، به اين معنا است كه اگر نتيجه ارزشيابى منفى بود و بعد از ارزشيابى ، مشخص شد كه انسان بر طبق شرط و پيمان عمل نكرده است ، نفس خود را ملامت و سرزنش ، و به نويسندگان كتاب هاى اخلاق و سير و سلوك ، مرحله ديگرى به نام مرحلهمجاهدهنيز، به اين مراحل چهارگانه اضافه نموده اند. هدف از اين مرحله تاءديب نفس و تلاش به منظور ترغيب نفس به ترك محرمات و جبران خطاهاى گذشته است . بنابراين ، هدف اصلى از طى نمودن اين مراحل ، اصلاح خطاهاى گذشته و بهبود عملكرد آينده است .
در سازمان نيز هر يك از كاركنان بايد به دقت عملكرد خود را ارزشيابى نمايد و در صورتى كه مشاهده كرد عمى را بر خلاف قوانين و مقررات انجام داده است ، خود را موظف به اصلاح آن عمل نمايد، و براى بهبود عملكرد خود تصميم جدى بگيرد. البته شايد گفته شود كه مراحل سير و سلوك ، ربطى به سازمان و مسائل سازمانى ندارد، و تنها در قلمرو مسائل فردى ، و موضوعات ارزشى و اخلاقى مصداق مى يابد و نمى توان اين فرايند اخلاقى و عرفانى را به سازمان و روابط سازمانى تعميم داد!
بدون شك نبايست دامنه شمول اين مرحله را به قلمرو مسائل فردى و اخلاقى محدود كرد و از آن در سازمان و مسائل سازمانى استفاده نكرد؛ بلكه مى توان آن را تعميم و گسترش داد و در سازمان و مسائل و موضوعات مربوط به آن نيز به نحو مطلوبى آن را به كار گرفت .
افزون بر آن كه اين كه مسائل اجتماعى و سازمانى مسلمان از مسائل فردى و ارزشى او جدا نيست ، و مسئوليت هايى كه در سازمان بر عهده او گذشته شده است ، مى تواند رنگ ارزشى و دينى داشته و حتى به صورت يك عبادت در آيد؛ بدين معنا كه او كارها و مسئوليت هاى محول شده را با نيت الهى انجام دهد و به آن ها رنگ و صبغه الهى ببخشد. در اين صورت كارهايى كه در سازمان به عنوان وظيفه سازمانى انجام مى دهد، كارى ارزشى تلقى شده و عبادت محسوب مى گردد. از طرف ديگر، بايد توجه داشت كه هر فرد، هنگام ورود به سازمان ، بر اساس نوعى قرارداد، در قسمتى از آن سازمان كار مى كند، و در ازاى كارى كه براى سازمان انجام مى دهد، حقوق و مزايايى دريافت مى كند. اين قرارداد به هر شكلى كه باشد براى فرد معتقد و ديندار، علاوه بر الزامات و پيامدهاى قانونى ، نوعى الزام دينى و شرعى نيز به دنبال دارد. اين الزام مى تواند به كار فرد، در سازمان ، رنگ و بوى دينى و ارزشى بدهد؛ چرا كه عمل به مفاد قرارداد، از دستورهاى صريح شرعى و مورد تاءكيد شارع مقدس است . بنابراين ، تفكيك قائل شدن ميان كارهاى فردى و ارزشى فرد و كارهاى سازمانى او صحيح و منطقى نيست ؛ لذا همچنان كه اين فرد در مورد كارهاى فردى و دينى خود حساسيت نشان مى دهد و مراحل سير و سلوك را طى مى كند تا به تكامل برسد و رضاى خداوند متعال را كسب نمايد، در مورد كارهاى سازمانى نيز بايد اين مراحل را طى كرده و با ارزشيابى صحيح و دقيق از كارها و عملكرد خود در سازمان ، عملكرد خويش را بهبود بخشد، و در نتيجه در جهت كسب رضايت خداوند متعال تلاش نمايد.
در سال هاى اخير با پيدايش نظريهمديريت بر مبناى هدف،(٢٩٧) يامديريت بر مبناى نتيجه،(٢٩٨) موضوعخود ارزيابى(٢٩٩) از موقعيت خاصى برخوردار گرديده است . اگر چه اين نكته تاكنون آن طور كه بايد و شايد مورد پذيرش عملى قرار نگرفته است ؛(٣٠٠) ولى با توجه به مقاومت اغلب كاركنان در برابر ارزشيابى و اين كه اصولا ارزشيابى ، به ويژه در مورد كاركنان متخصص و ماهر، نه تنها باعث افزايش بهره ورى نمى شود؛ بلكه تا حدود زيادى موجب كاهش آن نيز مى گردد، و از سوى ديگر ضرورت ارزشيابى در سازمان ؛ مديران و مسئولان سازمان ها بايد در جست و جوى راه كارهايى باشند كه مقاومت كاركنان را رد پى نداشته باشد، و يا آن را به حداقل برساند. به نظر مى رسد كه روشخود ارزيابىيكى از اين راه كارها است ؛ لذا بجاست است كه فرهنگ خود ارزيابى در سازمان ها، ايجاد و تقويت شود تا كاركنان سازمان بدون مقاومت مورد ارزشيابى قرار گيرند و تضاد و تنشى در سازمان به وجود نيايد.
برخى نويسندگان و صاحب نظران مديريت ، معتقدند كه خود ارزيابى زمانى مفيد و مناسب است كه ارزيابى به منظوركسب باز خورباشد؛ و نيز معتقدند كه سازمان ها اين روش را تنها جهتايجاد تعادل ميان اهداف فردى و اهداف سازمانىبه كار مى گيرند؛ ليكن به نظر مى رسد اين دو نظر تنها در مورد نوعى خود ارزيابى كه خودشان مطرح كرده اند صادق است ؛ زيرا در آن ها همه زمينه هاى لازم را آماده و مهيا نكرده اند، و طبعا از اين روش نمى توان كاركردى بالاتر از حد باز خور انتظار داشت ؛ ولى نوعى خود ارزيابى كه مورد نظر اسلام و رهبران دينى است ، فراتر از اين مساءله بوده و هدف آن بسى بالاتر از باز خور براى خود شخص است ، و براى اين منظور زمينه سازى هاى عقيدتى لازم تقويت گردد.
اهداف و كاربردهاى ارزشيابى را به دو دسته عمده :اهداف ارزيابىواهداف پرورشىتقسيم بندى مى كنند. اهداف ارزيابى ، مثل : افزايش يا كاهش حقوق ، ارتقا و ترفيع ، انتقال ، تعليق و اخراج ؛ و اهداف پرورشى ارزشيابى ، مثل : تشخيص نيازهاى آموزشى ، ايجاد انگيزه در كاركنان جهت بهبود عملكرد، دادن باز خور مناسب ، مشاوره با كاركنان و پى بردن به نقاط قوت و ضعف عملكرد كاركنان به منظور تقويت نقاط قوت و رفع ضعف ها و نارسايى ها.
چنانچه بستر مناسب و زمينه هاى عقيدتى و فكرى لازم آماده و تقويت شوند، روش خود ارزيابى مى تواند به عنوان يكى از بهترين و كار آمدترين روش هاى ارزشيابى جهت دستيابى به هر دو دسته از اهداف و كاربردهاى ارزشيابى ، مطرح شود؛ در غير اين صورت بايد گفت :خود ارزيابىتنها براى دستيابى به اهداف پرورشى ، روش خوب و كارآمد است ؛ اما به منظور دستيابى به اهداف ارزيابى كارآمدى لازم را نخواهد داشت .
اسلام ، به عنوان نظامى جامع و فراگير كه ريشه در فطرت انسان دارد، و از سرچشمه زلال وحى سيراب مى شود، و با ديدى عميق و بينشى گسترده به انسان و ابعاد مختلف او مى نگرد، اهميت خاصى به ارزشيابى به ويژهخود ارزيابىقائل است . با مراجعه به كتاب هاى مختلف حديث مى توان اهميت ارزشيابى و جايگاه ويژهخود ارزيابىرا به دست آورد؛ چنان كه علما و دانشمندان بزرگ اسلامى ، در تدوين و تنظيم روايات در كتاب هاى بزرگ و معتبر روايى ، بابى را تحت عنوانمحاسبة النفسگشوده اند؛ و در آن ، سخنان پيامبر گرامى اسلام (ص ) و ائمه هدى (ع ) را در موردخود ارزيابىجمع آورى كرده اند.
وجدان و خود ارزيابى وجدانيكى از مفاهيم بسيار نزديك بهخود ارزيابىاست . براى روشن شدن برخى از زواياى بحث خود ارزيابى ، بهتر است وجدان به صورت مختصر توضيح داده شده و ارتباط آن با خود ارزيابى مشخص ‍ شود. در مورد وجدان ، تعاريف و برداشت هاى مختلفى وجود دارد كه براى رعايت اختصار، تنها به برخى از آن ها اشاره مى شود:
وجدان ، در فرهنگ معين اين گونه معنا كرده اند:زمينه مناسب (قوه باطنى ) در انسان كه خوب و بد اعمال ، به منظور برخوردارى از يك كيفيت بالاى مسئوليت پذيرى ، و توجه خاص به نيك خواهى و عدالت ، به وسيله آن ادراك مى شود.(٣٠١)
از ديدگاه برخى دانشمندان علوم اجتماعى و روان شناسى ، احساس طبيعى انسان نسبت به وجود خويشتن ، و نيز به استعدادها و اعمال خود،وجدانناميده مى شود. در اين معنا، وجدان عبارت است از: آگاهى مستقيم انسان درباره خويشتن . به عبارت ديگر، وجدان به معناى يك احساس درونى است كه هر كس از طريق آن ، جهات اخلاقى كردار و اعمال خود را مورد داورى قرار مى دهد.(٣٠٢)
بنابراين ، وجدان را مى توان نوعىشخصيتوخود آگاهىنسبت به فعاليت هاى درونى دانست ؛ آگاهى از وجودمنكه در عين حال مى تواند داورى امين نيز باشد.(٣٠٣)
به عبارت ديگر، وجدان نيروى تشخيص باطنى و فطرى در درون انسان است كهبايدهاونبايدهارا در مى يابد، و خوبى را از بدى تشخيص مى دهد؛ و آن چنان بر ماهيت اعمال و نيات آدمى آگاهى دارد كه درباره جنبه هاى ارزشى كارهاى او به قضاوت مى نشيند، و ضمن اظهار نظر صريح ، قاطع ، بجا و بى طرفانه ، در مواقع ضرورى ، عكس العمل لازم را نيز نشان داده و موجب تاءثر، پشيمانى و حتى عذاب درونى در برابر كارهاى ناپسند، و آرامش و خشنودى در برابر اعمال شايسته مى شود.
روسومعتقد است كه انسان طبيعتا خوب آفريده شده است ، و اگر مسير طبيعى خودش را پيدا كند و عوامل اجتماعى ، او را از مسير خويش ‍ باز ندارد؛ هر انسانى ، اخلاقى و داراى ارزش ها و فضايل اخلاقى خواهد بود. در هر انسان نيروى وجدان قرار داده شده كه هم او را به سوى راه صحيح تكامل رهبرى كده و هم اگر تخلفى از او سر بزند، او را توبيخ مى كند.(٣٠٤)
خداوند متعال در قرآن كريم مى فرمايد:
لا اقسم بيوم القيامة و لا اءقسم بالنفس اللوامة؛(٣٠٥) سوگند به روز قيامت ، و سوگند به نفس ملامت گر.
برخى از علما و انديشمندان بزرگ اسلامى ، منظور ازنفس لوامهدر اين آيه شريفه را وجدان انسان دانسته و چنين فرموده اند كه :قرآن از وجدان به نفس لوامه تعبير آورده است . نفس لوامه يعنى نفس ملامت گر كه صاحب خود را ملامت مى كند. هنگامى كه انسان كار ناپسندى را انجام داد، اين نفس در درون با او سخن گفته ، وى را ملامت مى كند كه چرا چنين كارى را مرتكب گشتى ؟.(٣٠٦)
در يك جمع بندى كلى بايد گفت كه وجدان نيرو و كششى درونى است كه اعمال و رفتار انسان را ارزيابى كرده ، و خوب و بد آن ها را تشخيص ‍ مى دهد، و آن گاه كه عمل بد و نامطلوبى از انسان مشاهده كرد، او را ملامت و سرزنش مى كند، تا فرد عمل خويش را اصلاح نمايد. بنابراين ، مى توان گفت كه وجدان ، ابزار و زمينه مناسبى براى ارزيابى كارهاى افراد است .
وجدان كارىهمان كاربرد وجدان در محيط كار است ، و مى توان آن را محاكمه درونى انسان نسبت به عملكرد فرد در محيط كار دانست . بر اين اساس ، وجدان كارى يكى از عوامل و ابزارهاى مناسب و اصلى براى ارزشيابى عملكرد كاركنان از سوى خود آنان (خود ارزيابى ) مى باشد؛ و مديران و مسئولان سازمان ها بايستى تلاش كنند تا با برنامه ريزى و اجرا برنامه هاى مناسب فرهنگى و مذهبى ، وجدان كارى را در افراد و كاركنان سازمان تقويت نمايند، تا آنان بتوانند كارهايى را كه در سازمان انجام مى دهند، خودشان ارزيابى كرده و در صورت مشاهده نقاط ضعف ، براى اصلاح آن ها و بهبود عملكرد خويش تلاش كنند.
پايان

۶

مديريت علوي ١- Hofstede
٢- نات ، راگو، مديريت تطبيقى ، ترجمه عباس منوريان ، ص ٤٨.
٣- نهج البلاغه ، نامه ٥.
٤- محمودى محمد باقر، نهج السعاده فى مستدرك نهج البلاغه ، ج ٥، ص ٣٦.
٥- آمدى ، عبدالواحد، عزرالحكم و دررالكلم ، حديث ٣١٥١.
٦- همان ، حديث ٥٥٧١.
٧- همان ، حديث ٥٤٢٤.
٨- همان ، حديث ٤٠٦٧.
٩- نهج البلاغه ، نامه ٣١.
١٠- همان ، نامه ٥٣.
١١- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٢٤٢٩.
١٢- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
١٣- همان .
١٤- همان .
١٥- همان .
١٦- همان .
١٧- همان .
١٨- همان ، نامه ٧١.
١٩- همان ، حكمت ١٦١.
٢٠- همان ، حديث ٤٦١٧.
٢١- همان ، حديث ٥٤٢٦.
٢٢- همان ، حديث ٣٠٨٢.
٢٣- نهج البلاغه ، خطبه ٩٠.
٢٤- مجلسى ، محمد باقر، بحار الانوار، ج ٧١، ص ١٣٨.
٢٥- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٢٦- بحار الانوار، ج ٤٠، ص ٣٢٥.
٢٧- همان ، ج ٣٣، ص ٥٠٠.
٢٨- همان ، ج ٤١، ص ١٠٥.
٢٩- محمدى رى شهرى ، محمد، موسوعة الامام على بن ابى طالب (ع )، ج ٤، ص ٢٢١.
٣٠- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٣٣٦٧.
٣١- همان ، حديث ٨٠٣٩.
٣٢- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٣٣- همان ، حكمت ٢٧٤.
٣٤- همان ، نامه ٥٣.
٣٥- همان ، حكمت ١٧٦.
٣٦- آل عمران ، آيه ٥٩.
٣٧- نهج البلاغه ، نامه ٤٦.
٣٨- همان .
٣٩- همان ، نامه ٥٣.
٤٠- همان .
٤١- همان .
٤٢- همان .
٤٣- همان .
٤٤- همان ، خطبه ٢٢٤.
٤٥- همان ، نامه ٥٣.
٤٦- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٦١١٦.
٤٧- نهج البلاغه ، حكمت ، ٧٠.
٤٨- .Drucker peter
٤٩- .٥٨:P ,practice .Theory Management ,Chandan
٥٠- .Stoner James
٥١- .Freeman Edward
٥٢- .١٨٦:P ؛Monagement ؛Freeman .James ,Stoner
٥٣- .Hudson Cyril
٥٤- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ١٠٤٤٥.
٥٥- همان ، حديث ٩٣٢٠.
٥٦- همان ، حديث ٥٥٧١.
٥٧- همان ، حديث ٧٩٠٦.
٥٨- همان ، حديث ١٤٨٢.
٥٩- همان ، حديث ١٠٩٢٠.
٦٠- همان ، حديث ١٩٤٨.
٦١- همان ، ص ٤٨٣٣.
٦٢- همان ، حديث ٤٨٣٣.
٦٣- همان ، حديث ٣٠٩٥.
٦٤- حكيمى ، محمد رضا، الحياة ، ج ١، ص ١٦٢.
٦٥- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٢٧٧٧.
٦٦- همان ، حديث ١٤١٧.
٦٧- .Drucker Peter
٦٨- .Effectiveness
٦٩- .Efficiency
٧٠- .١٨٦:P ؛Management ؛Edwward ,Freeman ,James ,Stoner
٧١- .٢٠٧:P ؛Management ؛Others ,Cortland ,Bovee
٧٢- .(MBO).Objective by Mangement
٧٣- .Drucker Peter
٧٤- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٧٥- .١٨٦:P ؛Management ؛Edward ,Freeman ,James ,Stoner
٧٦- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٤٢٧٧.
٧٧- .١٨٦:P ؛Management ؛Edward ,Freeman ,James ,Stoner
٧٨- .١٨٦:P ؛Management ؛Edward ,Freeman ,James ,Stoner
٧٩- .١٨٦:P ؛Management ؛Edward ,Freeman ,James ,Stoner
٨٠- .٥٥:P ؛Theory Organization :Stephen ,Robbins
٨١- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ١٠٠٥٩.
٨٢- .٢٢٢:P ؛Behavior Organization :Stephen ,Robbins
٨٣- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٧٨٥٠.
٨٤- همان ، حديث ١٠٩٥٣.
٨٥- همان ، حديث ٣٩١٤.
٨٦- همان ، حديث ٢٤٥٣.
٨٧- .١٥٥:P ؛Managenent :David ,Kurtz ,Louis ,Boone
٨٨- بحار الانوار، ج ٧٣، ص ١٥٩.
٨٩- .٢٠٩:P ؛Management ؛Others ,Cortland ,Bovee
٩٠- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ١٥٧٣.
٩١- همان ، حديث ٤٩٠١.
٩٢- همان ، حديث ٤١١٩.
٩٣- همان ، حديث ١٠٦٩٦.
٩٤- همان ، حديث ٥٤٣٥.
٩٥- همان ، حديث ٧٩٨٦.
٩٦- همان ، حديث ٤٢.
٩٧- همان ، حديث ١٠٨٧٨.
٩٨- بحار الانوار، ج ٧٨، ص ١٣.
٩٩- .١٠٨:P ؛Management of Essentals ؛Heinz ,Weihrich ,Harold ,Koontz
١٠٠- .٢٤٨:P ؛management ؛Edward ,Freeman ,James ,Stoner
١٠١- رضائيان ، على اصول مديريت ، ص ٥٧.
١٠٢- سعادت ، اسفنديار، فرايند تصميم گيرى در سازمان ، ص ١٥.
١٠٣- موسوعة الامام على بن ابى طالب (ع )، ج ٤، ص ٢٦٩.
١٠٤- نهج البلاغه ، نامه ٤٣.
١٠٥- همان ، نامه ٧١.
١٠٦- همان ، نامه ٦٩.
١٠٧- همان ، خطبه ٤٣.
١٠٨- همان ، خطبه ٥٤.
١٠٩- ابن ابى الحديد، شرح نهج البلاغه ، ج ٣، ص ١٣٠.
١١٠- ذاكرى ، على اكبر، سيماى كارگزاران على بن ابى طالب امير المؤ منين (ع )، ج ١، ص ٣٦٧.
١١١- نهج البلاغه ، حكمت ١٦١.
١١٢- نهج البلاغه ، حكمت ٢١١.
١١٣- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ١٠٦٩٣.
١١٤- همان ، حكمت ١١٣.
١١٥- همان ، حكمت ١١٣.
١١٦- همان ، حديث ٨٦٣٤.
١١٧- بحار الانوار، ج ٧٥، ص ١٠٥.
١١٨- نهج البلاغه ، حكمت ١٧٣.
١١٩- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٢٥٦٧.
١٢٠- بحار الانوار، ج ٧٥، ص ١٠٥.
١٢١- همان ، ص ١٠٤.
١٢٢- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٥٧٥٥.
١٢٣- بحار الانوار، ج ٧٨، ص ٤٥.
١٢٤- تسترى ، سهل بن عبدالله ، تفسير تسترى ، ص ٢٨.
١٢٥- بحار الانوار، ج ٧٧، ص ٤٢٢.
١٢٦- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٣٢٧٩.
١٢٧- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
١٢٨- همان .
١٢٩- همان .
١٣٠- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ١٠٣٥١.
١٣١- نهج البلاغه ، خطبه ٢١٦.
١٣٢- همان ، نامه ٥٠.
١٣٣- بحار الانوار، ج ٣٢، ص ٣٩٧.
١٣٤- همان ، ص ٣٢.
١٣٥- شرح نهج البلاغه ، ج ١١، ص ١٧.
١٣٦- دينورى ، عبدالله بن مسلم بن قتيبه ، الامامة و السياسة ، ج ١، ص ٥٢.
١٣٧- معاويه پس از آن كه مطلع شد گروهى در مدينه با حكومت حضرت على (ع ) مخالفند، و وقتى اظهارات طلحه و زبير به وى رسيد، دانست كه طلحه و زبير به خاطر اين كه از امارت محروم هستند، آرام نخواهند نشست . از اين رو در صدد توطئه و تحريك مخالفان حضرت على (ع ) بر آمد، و به برخى از آنان نامه نوشت ، و آنان را به مخالفت با حضرت على (ع ) و رسيدن به قدرت تحريك كرد. در نامه هايى كه براى طلحه و زبير نوشته بود، پس از شمردن فضايل آن ها، نوشت : من براى تو و دوستت از مردم شام بيعت گرفتم و هر كدام از شما كه زودتر براى وحدت مردم و كسب قدرت قيام كند و نزد ما بيايد، امام و پيشوا خواهد شد و بعد از او ديگرى امام خواهد شد....
١٣٨- سيماى كارگزاران على بن ابى طالب امير المؤ منين (ع )، ج ٢، ص ٣٠٧.
١٣٩- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٩١٨٠.
١٤٠- همان ، حديث ٥٤٢٦.
١٤١- همان ، حديث ٨٠٤٠.
١٤٢- همان ، حديث ٤٦١٧.
١٤٣- همان ، حديث هاى ٧٨٩٩ و ٨٠٣٨.
١٤٤- نهج البلاغه ، خطبه ١٩٢.
١٤٥- همان ، حكمت ٢٧٤.
١٤٦- همان ، حكمت ٢١.
١٤٧- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٣٣٦٧.
١٤٨- همان ، حديث ٤١١٩.
١٤٩- همان ، حديث ١٤٦٠.
١٥٠- همان ، حديث ٣٨٨٧.
١٥١- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
١٥٢- شرح نهج البلاغه ، ج ١، ص ٣٠٨.
١٥٣- نهج البلاغه ، نامه ٦٢.
١٥٤- همان ، نامه ٥٣.
١٥٥- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٩٣٢٥.
١٥٦- همان ، حديث ١٠٤٤٤.
١٥٧- همان ، حديث ٦٦٦٠.
١٥٨- همان ، حديث ٢٥٨١.
١٥٩- همان ، حديث ١٣٣٣.
١٦٠- نهج البلاغه ، خطبه ١٧٣.
١٦١- همان ، خطبه ٥٥.
١٦٢- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٣٠٨٢.
١٦٣- نهج البلاغه ، خطبه ٩٠.
١٦٤- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٤٥٠٤.
١٦٥- طلاق ، آيات ٢ و ٣.
١٦٦- .٣٤٦:P ,Behavior Organizational ,Stephen ,Robbins
١٦٧- .٣٤٧-٣٤٦:P ,Behavior Organizational ,Stephen ,Robbins
١٦٨- نهج البلاغه ، حكمت ٣٢١.
١٦٩- آل عمران ، آيه ١٥٩.
١٧٠- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
١٧١- .٦٠٠:P ؛Management ؛Edward ,Freeman ,James ,Stoner
١٧٢- .Tbid
١٧٣- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
١٧٤- همان .
١٧٥- اشاره به آيه ٨٥، سوره اعراف .
١٧٦- اعراف ، آيه ٧٤.
١٧٧- بحار الانوار، ج ٤١، ص ١٠٤.
١٧٨- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٨٦٠٧.
١٧٩- همان ، حديث ٣٦٣٨.
١٨٠- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
١٨١- قاضى ابو يوسف ، الخراج ، ص ١١٨.
١٨٢- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
١٨٣- معجم مقاييس اللغة ؛ المعجم الوسيط؛ فرهنگ لا روس ؛ المنجد.
١٨٤- نهج البلاغه ، نامه ٤٠.
١٨٥- همان ، نامه ٤٣.
١٨٦- همان ، نامه ٧١.
١٨٧- مان ، نامه ٥٣.
١٨٨- همان ، نامه ٤٥.
١٨٩- همان ، نامه ٤٥.
١٩٠- همان ، نامه ٧١.
١٩١- همان ، نامه ٢٠.
١٩٢- جرداق ، جرج ، امام على (ع )، صداى عدالت انسانى ، ترجمه سيد هادى خسرو شاهى ، ج ١، ص ‍ ١١٧.
١٩٣- نهج البلاغه ، نامه ٤٠.
١٩٤- همان ، نامه ٥٣.
١٩٥- همان .
١٩٦- همان .
١٩٧- همان .
١٩٨- همان .
١٩٩- همان ، خطبه ٢٢٤.
٢٠٠- موسوعة الامام على بن ابى طالب (ع )، ج ٤، ص ٢١٤.
٢٠١- حيره نام شهرى در نزديكى كوفه بوده كه آب و هوايى بهتر از كوفه داشته و خانه هاى آل نعمان بن منذر در آن بوده است .
٢٠٢- بحار الانوار، ج ٤١، ص ١١٣.
٢٠٣- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٢٠٤- همان .
٢٠٥- الخراج ، ص ١٢٨.
٢٠٦- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٢٠٧- حرانى ، حسين بن على بن حسين بن شعبه ، تحف العقول ، ص ١٢٩.
٢٠٨- الخراج ، ص ١٢٨.
٢٠٩- حرانى ، حسين بن على بن حسين بن شعبه ، تحف العقول ، ص ١٢٩.
٢١٠- نهج البلاغه ، نامه ٣.
٢١١- موسوعة الامام على بن ابى طالب ، ج ٤، ص ١٤٢.
٢١٢- نهج البلاغه ، حكمت ٤٧٦.
٢١٣- نهج السعادة فى مستدرك نهج البلاغه ، ج ٥، ص ١٥١.
٢١٤- نهج البلاغه ، نامه ٦١.
٢١٥- نهج البلاغه ، نامه ١٨.
٢١٦- نهج السعادة فى مستدرك نهج البلاغه ، ج ٥، ص ٣٠٢.
٢١٧- همان ، ص ٢٥.
٢١٨- نهج البلاغه ، نامه ٥.
٢١٩- نهج السعادة فى مستدرك نهج البلاغه ، ج ٤، ص ٩٨.
٢٢٠- جمعى از اساتيد مديريت ، نظريه هاى مديريت ، مجموعه سوم ، ص ١٠٥.
٢٢١- نهج البلاغه ، خطبه ٩٠.
٢٢٢- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٢٤٢٩.
٢٢٣- راغب در كتاب مفردات مى گويد: وقايه به معنى نگه دارى اشياء در برابر امورى است كه به آن ها زيان و آزار مى رساند؛ و تقوا قرار دادن روح است در يك پوشش حفاظتى در برابر خطرها، از اين رو گاهى تقوا را به خوف و ترس تفسير كرده اند، در حالى كه خوف ، سبب تقوا مى شود و در عرف شرع ، تقوا به معنى خويشتندارى در برابر گناهان است و كمال تقوا آن است كه از مشتبهات نيز اجتناب شود.
٢٢٤- مكارم شيرازى ، ناصر، تفسير نمونه ، ج ١، ص ٧٩.
٢٢٥- همان ، ص ٨٠.
٢٢٦- همان ، ج ١٧، ص ١٨٨.
٢٢٧- همان ، ج ٢٣، ص ٥٤٠.
٢٢٨- حجرات ، آيه ١٣.
٢٢٩- تفسير نمونه ، ج ١، ص ٨٠.
٢٣٠- همان ، ص ٨١.
٢٣١- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٢٣٢- سيماى كارگزاران على بن ابى طالب امير المؤ منين (ع )، ج ٢، ص ٣٤٥.
٢٣٣- نهج السعادة فى مستدرك نهج البلاغه ، ج ٤، ص ١٠٩.
٢٣٤- مصباح ، محمد تقى ، آموزش عقائد، ج ٣، ص ١٢٧.
٢٣٥- همان ، ص ١٣٧.
٢٣٦- نهج البلاغه ، خطبه ٨٢.
٢٣٧- همان ، نامه ٥٣.
٢٣٨- غررالحكم و دررالكلم ، حديث ٧٦٤٥.
٢٣٩- .١٠٧:P ؛٥ Ed ؛Daft .L.R ؛Design ,Theory Organization :F .C
٢٤٠- قاضى نعمان ، دعائم الاسلام ، ج ١، ص ٣٦١.
٢٤١- سيماى كارگزاران على بن ابى طالب امير المؤ منين (ع )، ج ٢، ص ١٨٢.
٢٤٢- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٢٤٣- اين فرمان حضرت در نسخه ديگر، با كمى تفاوت چنين نقل شده است :
ثم اسبغ عليهم فى العمالات ، و وسع عليهم فى الارزاق ... ؛ حقوق و دستمزد كاركنان را به طور كامل و فراوان بپرداز و در روزى هاى آن ها توسعه بده .(نهج السعادة فى مستدرك نهج البلاغه ، ج ٥، صص ٧٩ - ٨٠).
٢٤٤- نهج البلاغه نامه ٥٣.
٢٤٥- موسوعة الامام على بن ابى طالب (ع )، ج ٤، ص ٢٢١.
٢٤٦- همان .
٢٤٧- نهج البلاغه ، خطبه ٢٢٤.
٢٤٨- همان .
٢٤٩- .٢٥٢:P ,Management Resource Human of Dictionary Encyclopedic :Blackwell
٢٥٠--٢٥٠.٣٢١:P ,Management Resource Human :Stphen ,Robbins ,David ,Decenzo
٢٥١- .٢٦٧:P ,Resource Human Management ؛Wayne ,Cascio
٢٥٢- ؛Management Personnel ,Resource Human ؛Keith ,Davise ,William ,Werther .٣٣٩:P
٢٥٣- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٢٥٤- تحف العقول ، ص ١٢٩.
٢٥٥- .٣٨٠:P ؛Management Resource Human ؛Joyce ,Russell ,John ,Berardin
٢٥٦- .٣٧٩:P ؛Ibia
٢٥٧- ؛Management Personnel ,Resource Human ؛Keith ,Davis ,William ,Wether .٣٣٩:P
٢٥٨- .٢٦٨:P ؛Resources Human Managing ؛Wayne ,Cascio
٢٥٩- .١٨٩:P ؛Management Resource Human of Handbook The ؛Brian ,Towers
٢٦٠- .٣٨٠:P ؛Management Resource Human ؛Joyce ,Rusell ,John ,Bernardin
٢٦١- .١٨٨:P ؛Management Resource Human of Handbook THe ؛Brian ,Towers
٢٦٢- .٢٦٨:P ؛Resources Human Managing ؛Wayne ,Cascio
٢٦٣- .٣٢١:P ؛management Resource Human ؛Stephen ,Robbins ,David ,Decenzo
٢٦٤- ؛Management Personnel ,Resource Human ؛Keith ,Davis ,William ,Wether .٣٣٩:P
٢٦٥- .١٨٩:P ؛Management Resource Human of Handbook THe ؛Brian ,Towers
٢٦٦- مديريت منابع انسانى ، ص ٢١٧.
٢٦٧- ؛Management Personnel ,Resource Human ؛Keith ,Davis ,William ,Wether .٣٣٩:P
٢٦٨- .١٨٨:P ؛Management Resource Human of Handbook THe ؛Brian ,Towers
٢٦٩- ؛Management Personnel ,Resource Human ؛Keith ,Davis ,William ,Wether .٣٣٩:P
٢٧٠- ؛Management Personnel ,Resource Human ؛Keith ,Davis ,William ,Wether .٣٣٩:P
٢٧١- .٣٢٢:P ؛management Resource Human ؛Stephen ,Robbins ,David ,Decenzo
٢٧٢- Ibid
٢٧٣- .٢٨٦:P ؛Resources Human Managing ,Wayne ,Cascio
٢٧٤- مديريت منابع انسانى ، ص ٢١٩.
٢٧٥- ؛Management Personnel ,Rrsources Human ؛Keith ,Davis ,William ,Wether .٣٤٢:P
٢٧٦- بحار الانوار، ج ٧٥، ص ٣٩.
٢٧٧- حديد، آيه ٢٥.
٢٧٨- شورا، آيه ١٥.
٢٧٩- نساء، آيه ١٣٥.
٢٨٠- مائده ، آيه ٨.
٢٨١- حجرات ، آيه ٩.
٢٨٢- نهج البلاغه ، خطبه ٢٢٤.
٢٨٣- همان ، نامه ٥٣.
٢٨٤- همان .
٢٨٥- تحف العقول ، ص ١٢٩.
٢٨٦- ر.ك : نهج البلاغه ، نامه ٦١.
٢٨٧- تحف العقول ، ص ١٢٩.
٢٨٨- نهج البلاغه ، نامه ٥٣.
٢٨٩- همان .
٢٩٠- همان ، نامه ٦١.
٢٩١- همان ، نامه ٥٣.
٢٩٢- همان .
٢٩٣- همان .
٢٩٤- بحار الانوار، ج ٧٠، ص ٧٢.
٢٩٥- همان ، (ص ) ٣٨٠.
٢٩٦- نهج البلاغه ، خطبه ٩٠.
٢٩٧- .Objective by Management
٢٩٨- .Result by Management
٢٩٩- .Evaluation Self
٣٠٠- مير سپاسى ، ناصر، مديريت منابع انسانى و روابط كار، ص ٢٦٨.
٣٠١- افجه اى ، على اكبر، بررسى راه هاى عملى تقويت وجدان كارى ، اقتصاد و مديريت ، شماره ٢٦ - ٢٧.
٣٠٢- آلن پيرو، فرهنگ علوم اجتماعى ، ترجمه باقر ساروخانى ، ص ٥١.
٣٠٣- جعفرى ، محمد تقى ، وجدان ، ص ١٠.
٣٠٤- مصباح يزدى ، محمد تقى ، فلسفه اخلاق ، ص ٨٣.
٣٠٥- مطهرى ، مرتضى ، اسلام و مقتضيات زمان ، ج ١، ص ٣٩٤.
٣٠٦- قيامت ، آيه ٢١.

۷

تمام حقوق برای موسسه الحسنین علیهما السلام محفوظ است © 2012. انتشار مطالب با ذكر منبع بلامانع است . موسسه امام حسین علیه السلام

[شبکه فرهنگی الحسنین (علیهما السلام)](http://www.alhassanain.org/persian/)