

## سخن سردبیر

### مدیریت بر مبنای سرکشی از ذی‌نفعان

یکی از مهمترین عارضه‌های مدیریت در دوره کنونی، ایجاد فاصله بین مدیران و کارگزاران دولتی با عامه مردم و در پی آن، عدم درک صحیح از نیازهای واقعی مردم و مسئله محور نبودن سیاستگذاریهاست. یکی از سازوکارهای اجرایی در این زمینه، که در آیات و روایات اسلامی نیز به آن توجه شده، بازدیدهای میدانی و حضور مدیر در میان ذی‌نفعان سازمانی بویژه کارمندان و ارباب رجوع است. مدیران باید با بهره‌گیری از سبک مدیریت بر مبنای سرکشی به بازدیدهای سرزده از حوزه تحت امر خود اقدام کنند و بدون تکلف با کارکنان و ارباب رجوع به گفتگو پردازند. این روش باعث بهبود سطح اعتماد بین شهروندان و مدیریت می‌شود و راه‌های ارتباطی جدیدی را باز می‌کند. بنابراین مدیران علاوه بر شناسایی مسائل از طریق گزارشات و واسطه‌ها، خودشان نیز باید چهره به چهره با افراد جامعه و سازمان در قالب بازدیدهای سرزده و یا جلسات پرسش و پاسخ ارتباط برقرار کنند و اجازه دهند تا افراد مشکلات خود را بدون ترس و واهمه بیان کنند و حتی اگر در بیان مشکلات نیز از زبان تند و جسورانه استفاده می‌کنند، مدیر باید با سعه صدر و متواضعانه، شنوای انتقادات و مسائل آنها باشد تا بدون سانسور با مشکلات واقعی افراد آشنا شود و برای حل آنها تصمیمات مناسب را بگیرد. امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند تا شخصاً به کار آنان رسیدگی کنی و در مجلس عمومی با آنان بنشین و در برابر خدایی که تو را آفریده فروتن باش و سربازان و یاران و نگهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن با تو گفتگو کند. من از رسول خدا(ص) بارها شنیدم که می‌فرمود: «ملت‌ی که حق ناتوانان را از زورمندان، بی‌اضطراب و بهانه‌ای باز نستاند، رستگار نخواهد شد»؛ پس درشتی و سخنان ناهموار آنان را بر خود هموار کن و تنگ‌خویی و خودبزرگ‌بینی را از خود دور ساز تا خدا درهای رحمت را به روی تو بگشاید و تو را پاداش اطاعت ببخشد» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

نکته مهم در رفت و آمد با زیردستان و عامه مردم، «مدیریت بی‌منت» است. امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «مبادا با خدمت‌هایی که انجام دادی بر مردم منت گذاری یا آنچه را انجام داده‌ای، بزرگ بشماری... منت نهادن، پاداش نیکوکاری را از بین می‌برد و کاری را بزرگ

شمردن، نور حق را خاموش گرداند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). براساس فرمایش امام علی(ع)، بزرگ شمردن کارها و منت نهادن مدیر بر زیر دستان بابت اقداماتی که انجام داده، نه تنها ناپسند است، بلکه پاداش آن را نزد خداوند از بین می‌برد و نور حق، که مایه برکت و روشنی‌بخش مسیر است به خاموشی می‌گراید. خداوند متعال در آیه ۷۲ سوره یونس می‌فرماید: «فَإِنْ تَوَلَّيْتُمْ فَمَا سَأَلْتَكُم مِّنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى اللَّهِ وَأُمِرْتُ أَنْ أكونَ مِنَ الْمُسْلِمِينَ»: «پس اگر رویگردان شوید [بدانید که] من از شما مزدی نمی‌خواهم. مزد من جز بر خدای نیست و فرمان یافته‌ام که از گردن‌نهادگان و فرمانبرداران باشم». رهبران الهی چنان رفتار می‌کنند که سرپیچی مردم در سرنوشت هدایت و تبلیغ آنان تأثیری ندارد و بابت هدایت خود منت و مطالبه‌ای از مردم ندارند و پاداش خود را از خدا می‌خواهند.»

امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر در زمینه تأمین نیازها و خواسته‌های افراد می‌فرماید: «آنچه به مردم می‌بخشی بر تو گوارا باشد و اگر چیزی را از کسی باز می‌داری با مهربانی و پوزش خواهی همراه باشد» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). براساس این توصیه امام علی(ع)، مدیران نباید در تأمین نیازهای افراد به گونه‌ای رفتار کنند که عزت نفس طرف مقابل خدشه‌دار شود و با منت‌گذاری همراه باشد. از سوی دیگر، زمانی که مدیر به دلایلی قادر به تأمین خواسته و نیاز زیردستان نیست، باید با رعایت احترام و پوزش خواهی، جواب منفی دهد و عذر خویش را با فرد در میان نهد.

امام علی(ع) گفتار مردم و تصوراتی را که از عملکرد مدیر دارند، مهم می‌شمارد و می‌فرماید: «مردم در کارهای تو چنان می‌نگرند که تو در کارهای حاکمان پیش از خود می‌نگری و درباره تو آن می‌گویند که تو نسبت به زمامداران گذشته می‌گویی و همانا نیکوکاران را به نام نیکی توان شناخت که خدا از آنان بر زبان بندگان جاری ساخت» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «و هرگاه رعیت بر تو بدگمان گردد، عذر خویش را آشکارا با آنان در میان بگذار و با این کار از بدگمانی نجاتشان ده که این کار ریاضتی برای خودسازی تو، و مهربانی کردن نسبت به رعیت است و این پوزش خواهی تو، آنان را به حق وامی‌دارد» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). براساس این فرمایش امام علی(ع)، مدیران باید در تعامل با دیگران، «اصل بازخور» و «اصل خودگشودگی» را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند. تصور و برداشتی که زیردستان از مدیر دارند، بسیار حائز اهمیت، و البته گاهی اوقات این برداشت با بدگمانی همراه است. مدیر نه تنها نباید بابت بدگمانی زیردستان احساس نگرانی و ناخشنودی کند، بلکه باید تلاش کند تا با

نظرخواهی و بازخور گرفتن از افراد در مورد عملکرد خود، نسبت به ارائه تصویر مثبت از مدیریت اقدام نماید (اصل بازخور). البته برخی اوقات نیز، پندار منفی که کارکنان نسبت به مدیران دارند، ممکن است واقعی نباشد و ناشی از تصورات نادرست افراد باشد. مدیریت وظیفه دارد با تشریح علل اقدامات خود و تبیین نتایج، سوء تفاهم را برطرف سازد (اصل خودگشودگی) و در صورتی که اقدامات نامناسبی کرده است به صراحت عذر خویش را با افراد در میان نهد و از آنها بخواهد تا پوزش او را بپذیرند. از دیدگاه امام علی (ع)، این نوع سبک برخورد مدیریت، نه تنها جایگاه مدیر را تضعیف نخواهد کرد، بلکه نقشی مؤثر در خودسازی مدیر خواهد داشت و کارکنان را در مدار حق‌مداری قرار خواهد داد.

با عنایت به این نکات، بخوبی می‌توان دریافت که در مکتب الهام بخش اسلام، توده مردم و شهروندان در نظام مدیریت دولتی به عنوان ولی نعمت مدیران، نقش اصیل را به عهده دارند و مدیران و کارگزاران دولتی موظفند به عنوان عامل و کارگزار آنها، بدون منت و با لحاظ کردن خواسته‌های آنها به اعمال مدیریت در جامعه بپردازند. از دیدگاه مدیریت اسلامی، حتی مدیران در برابر تصورات و برداشتهای مردم از عملکردشان مسئول هستند و در مواردی که نسبت به عملکرد مدیران در جامعه، بدگمانی پدید می‌آید، باید با استفاده از سازوکارهای مدیریتی، تصورات عامه را از عملکرد مدیریت دولتی بهبود بخشند.

سید محمد مقیمی

moghimi@ut.ac.ir

<http://www.prof-moghimi.ir>