

اشاره

با تقویت روح ایمان و با سینه‌ای گشاده و سعه‌ی صدر، کارت‌ان آسان و گره‌های زیانتان گشوده و سخن و پیامتان به درستی و به روشنی و خارج از ابهام به دیگران منتقل می‌شود. انسان با شرح صدر، به درجه‌ای از شعور و ایمان می‌رسد که جز برای خدا و خدمت به مردم انگیزه و نیت دیگری ندارد. صداقت پیشه‌بودن و از برتری جوئی و کبر و غرور دوری جستن، آدمی را به درجه‌ای از توان و باور در مدیریت و رهبری می‌رساند که موجب گشوده شدن گره‌ها از زبان او برای بیان حقایق می‌شود. بدین سان، انسان به مرتبه‌ای

از ایمان، شجاعت و صراحت می‌رسد که قادر است آن چه رضای خداست را بدون مصلحت‌اندیشی و با شجاعت و قدرت بیان کند.

اینک گام‌های مؤثر در اجرای عدالت سازمانی در سه محور مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف. روح ایمان و اجرای عدالت سازمانی

روح ایمان در مدیریت اسلامی، راه تحقق مؤلفه‌های مؤثر در اجرای عدالت سازمانی^۱ را تسهیل و هموار می‌سازد. به استناد آیه‌ی ۲۵ سوره‌ی طه، چهار مؤلفه و

چهار وجه مهم است که اعتقاد به آن‌ها و به‌کاربردنشان می‌تواند در اجرای عدالت سازمانی بسیار مؤثر باشد. در بعضی از سازمان‌ها مشاهده می‌شود که برای تحقق اهداف سازمان، ظاهراً همه چیز، از جمله منابع مادی و مالی، فراهم است، اما چون روح ایمان در منابع انسانی کم رنگ شده، ره به جایی نمی‌برند، اهداف محقق نمی‌شوند و سازمان‌ها از عملکرد بسیار پایینی برخوردارند.

چرخه‌ی روح ایمان در مدیریت اسلامی، برای اجرای عدالت سازمانی از فرایندی پیروی می‌کند که تحقق آن نیازمند برداشتن گام‌هایی است (نمودار ۱). در آغاز باید سراغ مشکلات بزرگ برویم و مسئله‌ی اصلی را دریابیم و آن را رفع کنیم. عدالت سازمانی با عمل به جزئیات و پرداختن به معلول‌ها تحقق نمی‌یابد. همان‌طور که خداوند موسای پیامبر (ع) را به سراغ بت بزرگ (فرعون که طغیان کرده بود) فرستاد، مدیر نیز باید به مثابه رهبر سازمان به سراغ علت‌ها و ریشه‌ها برود. علت‌ها را شناسایی و مهم‌ترین‌ها را برطرف کند. ریشه‌ی اصلی فساد سازمانی را بشناسد و آن را بخشکاند، که البته کار بزرگ و دشواری خواهد بود.

مدیریت اسلامی لوازم و سازوکارهایی را دارد. ابتدا باید از خداوند طلب کمک کرد. اجرای عدالت سازمانی پروژه‌ای نیست که در کوتاه‌مدت و به‌آسانی قابل انجام باشد. کاری بزرگ، بلندمدت و مستمر، ولی شدنی است. همان‌طور که موسی (ع) از خداوند وسایل اجرای عدالت و پیروزی را خواست،

◆ اقیانوسی به عمق دل‌ها

گام‌های مؤثر



یک مدیر اسلامی نیز باید به تأسی از او و استفاده از این وسایل پیروزی، گام‌های خویش را در اجرای عدالت سازمانی محکم و استوار بردارد.

این وسایل، همان نکته‌هایی هستند که در آیات ۲۵ تا ۳۴ سوره‌ی طه آمده‌اند و موسی (ع) برای انجام مأموریتش آن‌ها را از خداوند درخواست کرد:

۱. سینه‌ی گشاده (شرح صدر)
۲. تلاش برای آسان شدن کار (تعریف درست کارهایی که باید انجام شوند.)
۳. گشوده شدن گره از زبان
۴. مشاوران امین و پشتیبانان و حامیان

قوی

۵. مشارکت
۶. تسبیح و به یاد خدا بودن
۷. انتقال پیام
۱. سینه‌ی گشاده (شرح صدر): حوصله‌ی فراوان، روح بزرگ، فکر بلند، عقل توانا، استقامت، شهامت و تحمل بار مشکلات، از نتایج سینه‌ی گشاده‌است که به کمک خداوند و اهتمام انسان محقق می‌شود. به راستی بدون کمک و عنایت خدای متعال چگونه می‌شود متصف به صفات مذکور بود و آن‌ها را در رفتارهای یک مدیر مشاهده کرد. تنها مدیر اسلامی است که با اعتقاد به خدا می‌تواند مزین به چنین صفاتی شود (طه / ۲۵).

برای این که سینه‌ای گشاده داشته باشید و با ظرفیت لازم و صبر و تأمل کارهایتان را به سرانجام برسانید، باید اولاً انگیزه‌ی الهی خدمت به مردم را در خود تقویت کنید،

صداقت پیش‌گیرید و با دوری از برتری‌جویی و غرور، مدیریت کنید. قرآن به جای ترکیب «سعه‌ی صدر» از «شرح صدر» استفاده می‌کند و منظور گشادگی و وسعت است. از دیدگاه قرآن، شرح صدر مایه‌ی هدایت است. انسان دارای شرح صدر، انسان هدایت شده است و انسانی که «ضیق صدر» دارد، به گمراهی می‌رود و قدرت رسیدن به کمال را ندارد (انعام / ۱۲۵). پیامبر گرامی اسلام (ص) می‌فرمایند: شرح صدر نوری است که خداوند در قلب هر کس که بخواهد می‌افکند و سینه‌اش گشاده و وسیع می‌شود (مجمع‌البیان).

۲. آسان شدن کار (یسرلی امری): تلاش برای آسان شدن کارها، با تعریف و تشخیص درست کارهایی که باید انجام شوند، میسر می‌شود. فهم درست از مشکلات کمک می‌کند تا بتوان آن‌ها را آسان‌تر از سر راه برداشت، اگرچه سینه‌ی گشاده‌ی مدیر به او کمک خواهد کرد تا در رفع مشکلات مؤثرتر عمل کند، اما اهتمام به آسان شدن کارها در واقع توجه و کاربست روش‌ها و فنونی است که مدیریت در حل و رفع مسائل از آن‌ها استفاده خواهد کرد.

برای این که کارتان آسان شود یا به عبارت دیگر، محکم و متقن کار کنید و تصمیم بگیرید، باید ترس را از خود برانید. از دنیاپرستی رها شوید و روح ایمان را در خود تقویت کنید. منظور از آسان شدن کار، صرفاً به معنی پیدا شدن راه حل‌های انجام آن کار نیست، بلکه سلامت و درستی کار نیز مورد نظر است. وقتی بدون ابهام و شفاف کار

می‌کنید و در فرایند انجام وظایف‌تان آلوده به بی‌قانونی، کم‌کاری و پارتی‌بازی و تباری نیستید، در واقع کارتان آسان شده است.

۳. گشوده شدن گره‌ها از زبان (واحلل عقده من لسانی): فصیح، بلیغ و رسا سخن گفتن و بدون مصلحت‌اندیشی و تباری حقایق را بیان داشتن کمک می‌کند که هر شنونده‌ای منظور و مقصود گوینده را به خوبی درک کند و به آن دل ببندد. شیوا و روان سخن گفتن نعمت بزرگی است که نیاز به سلامت در کار، ممارست و اعتماد به نفس دارد.

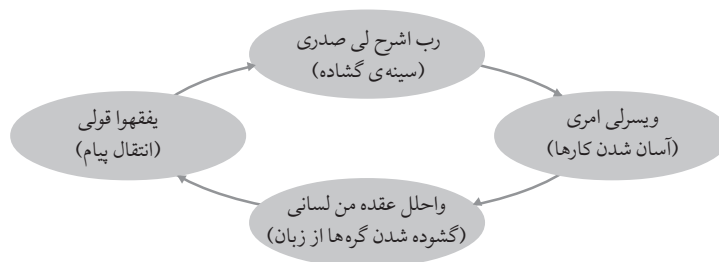
امام خمینی (ره) چنین صفاتی داشت. ساده و روان سخن می‌گفت و هر شنونده‌ای منظورش را به خوبی درک می‌کرد؛ چون او صالح و صادق بود، لطف الهی شامل حال او شد و این موفقیت‌نشانه‌ی بلوغ یک رهبر است. فصیح سخن گفتن به معنی خالص بودن گفتار و خالی بودن آن از زوائد است؛ سخنی رسا و گویا و خالی از حشو و زوائد. پرهیز از منافع شخصی و نگرانی نداشتن برای از دست دادن منافع فردی و سازمانی و دوری از آن‌چه که در مؤلفه‌های قبلی مذمت شده، گره‌ها را از زبانتان می‌گشاید. آن‌گاه می‌توانید درست و منطقی حرف‌هایتان را بزنید و به آسانی منظور و امیال قلبی‌تان را به دیگران منتقل کنید. زمانی که بتوانید حرف‌ها و مکنونات قلبی‌تان را راحت و بدون ترس، آن هم برای رضای خدا، نه خراب کردن دیگران و یا بالا بردن خودتان، بیان کنید، در واقع گره در زبان ندارید.

همان‌طور که اشاره شد، آن‌چه عقده‌ی زبان را محکم می‌کند و جرئت بیان حقایق را

در اجرای عدالت سازمانی

دکتر حیدر تورانی

نوآوری در مدیریت آموزشی، گامی به سوی مدیریت اسلامی (۵)



نمودار ۱. چرخه‌ی روح ایمان در مدیریت اسلامی برای اجرای عدالت سازمانی

از انسان می‌گیرد، منافع شخصی و نگرانی برای از دست دادن موقعیت‌ها و فرصت‌های شغلی است. این آفتی است که موجب می‌شود افراد امیال، خواسته‌ها و مکنونات قلبی‌شان را مطرح نکنند و زبان مصلحت‌پیش گیرند و به نرخ روز و مطابق با میل فرادستان حرف بزنند.

رودربایستی با دیگران نیز آفت دیگری است که ریشه در ناخالصی انسان دارد. در کارهایمان، مراقبت، دقت نظر و دوراندیشی نداریم و در مقابل پیشنهادات دیگران تطمیع می‌شویم و به تدریج و بدون آن‌که حتی متوجه شویم، بار گناهان و ندانم کاری‌هایمان زیاد و کارمان، سخت و پیچیده می‌شود. جرئت و صراحت در بیان را از ما می‌گیرد. زمانی بیدار می‌شویم که ریسمان گناه دور زبان ما گره خورده و فرصت هر نوع ابراز وجود و بیان حقایق را از دست داده‌ایم. آن قدر ضعیف و خوار می‌شویم که حتی جرئت دفاع از حقانیت خودمان را هم نخواهیم داشت. حقایق را می‌بینیم که چگونه در قربانگاه سر بریده می‌شوند و ما توان و شجاعت دفاع از آن را نداریم. سینه‌هایمان تنگ و روح ایمان در ما ضعیف می‌شود. در تاریکی فرو می‌رویم و جرئت نمی‌کنیم یک قدم به جلو برداریم. دیگر نه می‌توانیم خودمان را بیان کنیم و نه کسی حرف ما را می‌شنود و نه حاضر است حتی گوشه‌ای از آن را باور کند. در این صورت، فرایند روح ایمان برای اجرای عدالت سازمانی سست می‌شود و کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهد.

حضرت موسی (ع) از خداوند متعال شرح صدر و سینه‌ی گشاده طلب کرد و از او

خواست تا کارش را آسان سازد. طناب‌های پیچ در پیچ امیال نفسانی را پاره کند تا مبادا دنیای سراسر شهوت و تجمل خیره‌کننده‌ی فرعون عقده‌ی زبانش شود و نتواند پیام الهی خویش را بیان کند و مأموریتش را به درستی انجام دهد.

۴. مشاوران امین و قوی

اگرچه مدیر همه‌ی تلاشش را صرف رسیدن به هدف می‌کند، اما این به تنهایی کافی نیست. رهبر و مدیر اسلامی فردی است که علاوه بر حرکت به سوی هدف و مقصد نهایی، قادر است دیگران را نیز با خود همراه کند. رفتن راه دشوار و پیچیده و دست‌یابی به اهداف، به تنهایی ممکن نیست و به مشورت‌های دقیق و حمایت‌های محکم و قوی نیاز دارد. موسی (ع) برای انجام مأموریت خویش و رسیدن به هدفش (محو طاغوت بزرگ فرعون) از پروردگار متعال تقاضا کرد، وزیر و یاور از خاندانش برای او قرار دهد. «واجعل لی وزیراً من اهلی» (طه / ۲۹). این نکته در آیه‌ی ۴۵ سوره‌ی مؤمنون آیه‌ی ۴۸ سوره‌ی انبیاء و آیه‌ی ۵۳ سوره‌ی مریم نیز آمده است. هارون دوش به دوش موسی (ع) در انجام این رسالت سنگین تلاش می‌کرد و به او مشورت می‌داد و در فکر او شریک بود.

۵. مشارکت

هدف دیگر موسی (ع) از درخواست تعیین هارون به وزارت و معاونت، چنین بیان می‌شود. «خداوندا! پشتم را با هارون محکم کن» (أَشُدُّ بِهٖ أَرْزِي، طه / ۳۱). و برای تکمیل این مقصد، تقاضا می‌کند: «او را در کار من شریک گردان» (وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي،

طه / ۳۲).

در همه حال، هارون پیرو موسی در تمام برنامه‌ها بود و موسی امام و پیشوای او. از این بیان، چنین استفاده می‌شود که مدیر و رهبر اسلامی بدون همراهی و مشارکت کارکنان و معاونان نزدیک و امینش قادر به انجام مأموریت و وظایف سازمانی‌اش نیست. برای این منظور هم، باید از خداوند تقاضای یاری بکند و هم اعتقاد و باور عمیق به اثربخشی مشارکت و دخالت کارکنان در فرایندهای گوناگون سازمانی داشته باشد.

۶. تسبیح و به یاد خدا بودن

سرانجام موسی (ع) نتیجه‌ی خواسته‌های خود را چنین بیان می‌کند: «تا تو را بسیار تسبیح گوئیم و تو را بسیار یاد کنیم» (طه / ۳۲ و ۳۳).

این درخواست از خدا، باید مخلصانه باشد و جز برای خدمت بیشتر و کامل‌تر به مردم نباشد تا خداوند تقاضای شما را اجابت کند و آن‌چه را خواسته بودید به شما بدهد. به دیگر سخن، مدیریت اسلامی کار ساده و آسانی نیست. به آمادگی روحی و جسمی، قدرت اندیشه و تفکر و نیروی بیان، روشنی راه و یار و یاور مورد اطمینان و قدرتمند نیاز دارد. این‌ها ابزار و منابعی هستند که موسی (ع) از خداوند خواست و او نیز همه را به موسی بخشید. یک مدیر اسلامی باید روحی بیدار و آماده داشته باشد و از ابعاد گوناگون مسئولیتی که به او تفویض شده است، آگاه باشد. بدانند که حوزه‌ی مدیریتی که به او واگذار شده است چه شرایطی دارد و چه ابزار و منابعی را می‌طلبد.

۷. انتقال پیام (یفقهوا قولی): اطمینان قلبی داشته باشید که هرگاه سه گام یاد شده را با توکل به خدا و با روح ایمان پیمایید، سخن و پیام و سفارش شما به آسانی و به روشنی به دیگران منتقل شده و در دل‌های آنان نفوذ می‌کند و ماندگار خواهد شد.

ب. سپر حفاظتی نامرئی مدیر و اجرای عدالت سازمانی

چنان‌چه مدیر خود را در آستانه و موقعیتی قرار دهد که همه‌ی کارهایش با نیت الهی و

برای رضای او و خدمت به مردم باشد، خداوند نیز در وجودش نوری خواهد افکند تا مردم و کارکنان و زیردستانش او را دوست بدارند و از او انرژی مثبت بگیرند. نزد آنان پذیرفته شده و همه با صمیم قلب از او پیروی کنند. مدیر اسلامی مدیری است دوست داشتنی، به طوری که هر کس او را می بیند، نگاهش به وی مثبت خواهد بود و این امر ممکن نخواهد شد، الا به تقوا و نیت خدایی. در این صورت است که مدیر در اجرای عدالت سازمانی موفق خواهد بود.

چنین سپر حفاظتی در سیمای پیامبران الهی و ائمه‌ی معصومین و رهبران بزرگ اسلامی از جمله امام خمینی (ره) متجلی بوده است و مصادیق پایین تر آن در چهره‌ی مدیرانی که طی سی سال پس از انقلاب اسلامی، به ویژه در جهاد سازندگی و هشت سال دفاع مقدس کوشیده‌اند، به وضوح مشاهده می‌شود.

نتیجه این که در اجرای عدالت سازمانی تنها علم به روش‌ها و مدل‌های اجرای عدالت کفایت نمی‌کند، بلکه فضایی روحانی که در آن عدالت بتواند پیاده شود و نیز معنویت و صداقت آنانی که داعی اجرای عدالت هستند، بسیار مؤثر است.

ج. قاطعیت و اجرای عدالت سازمانی

سستی نکردن، محکم ایستادن، از حادثه‌ها نهراسیدن، هدف داشتن و صراحت بیان، از مصادیق بارز قاطعیت هستند. تحقق این مصادیق پس از کسب دست‌مایه‌های کامل مدیریت و رهبری است. آن‌چه خدا به موسی (ع) داد، مار شدن عصا و نورانی شدن دست بود و این همان دست‌مایه‌ای است که خدا به موسی داد. تو دست‌مایه‌ات چیست و چه می‌تواند باشد؟

به نظر می‌رسد، شهامت و عدم مصلحت‌اندیشی از یک طرف و سلامت و درستی و امین بودن در کارها از طرف دیگر، بهترین دست‌مایه‌ی مدیر و رهبر اسلامی در اجرای عدالت سازمانی باشد.

مدیریتی که در زندگی شخصی و سازمانی اش بسیاری از نکات ظریف را رعایت

نمی‌کند و منافع شخصی‌اش را به منافع سازمان و جامعه و مردم ترجیح می‌دهد، هرگز نمی‌تواند با قاطعیت در اجرای عدالت سازمانی گام بردارد و این به معنی عدم موفقیت و شکست او است.

سخن نرم گفتن، حتی به فرعون برای نفوذ و اثرگذاری در او سفارش شده است؛ شاید متذکر شود و یا از خدا بترسد. چه پذیرد چه نپذیرد، در هر حال اتمام حجت شده است و در هر دو صورت بی‌فایده نیست. خداوند در آیه‌ی ۴۶ سوره‌ی طه می‌فرماید: «من خود با شما هستم، می‌شنوم و می‌بینم.» اعتقاد و باور مدیر به این کلام خدا یعنی کسب اعتماد به نفس در قاطع عمل کردن، به ویژه در اجرای عدالت سازمانی.

پنج گام برای پیاده‌سازی عدالت سازمانی عبارت‌اند از:

۱. اعلام مأموریت از سوی مدیر
آن‌چه قرار است اتفاق بیفتد و اهدافی را که مدنظر است و منافعی را که نصیب دیگران خواهد شد، در قالب بیانیه‌ای روشن و روان از طرف مدیر بیان شود و به نظر همگان برسد. با جلب احساس تعلق همه‌ی کارکنان به سازمان و پذیرش مدیر توسط آنان و تکریم مدیر به خاطر شخصیت و منش و نگرش او، روحیه‌ی خدمت‌گزاری و عدم وابستگی مدیر به مقام و تجملات دنیوی به زیردستان او منتقل می‌شود.

۲. روشننگری
روشننگری و تبیین بیانیه‌ی مأموریت - از مقاومت‌های بیهوده‌ای که منابع سازمانی در ابعاد گوناگون زمانی، مادی و مالی هدر می‌دهد، می‌کاهد. این کار مادامی که مقاومت‌ها کاملاً مهار نشده‌اند، ادامه می‌یابد. لازم به ذکر است که از بین بردن مقاومت مدنظر نیست. آن‌چه مهم و ضروری به نظر می‌رسد، مهار مقاومت‌هاست؛ زیرا در همه‌ی شرایط، سطحی از مقاومت‌ها باقی می‌ماند.

۳. استفاده از اسناد و مدارک در روشننگری

لازم است اگر اسناد و مدارک کتبی وجود

دارد، به منظور عقل‌ورزی و اندیشه کردن کارکنان و رفع هر نوع شایعه‌پردازی و تضعیف روحیه در اختیار آنان قرار گیرد.

۴. تشویق
کارکنانی که پیشرو و پیشقدم در تغییر هستند و حتی به استقبال تغییر می‌روند، تشویق شوند تا با چشیدن لذت آثار مثبت اصلاح و تغییر، تسهیل‌کننده و زبان‌گویای تحولات در سازمان باشند.

۵. تنبیه
کسانی که پس از انجام مراحل فوق هنوز در اجرای عدالت سازمانی و تغییرات مثبت دست به مقاومت بیهوده می‌زنند و مزاحمت‌هایی ایجاد می‌کنند، تنبیه شوند. تنبیه می‌تواند با نیت اصلاح مجدد فرد باشد یا حتی به حذف او بینجامد (طه/ ۴۷ و ۴۸).

نتیجه

برای رهایی از ناملایمات و رذایل، نه تنها باید اندیشه و تلاش و تدبیر کرد، بلکه باید در مواقع سخت و پیچیده از خدای متعال استعانت خواست. ما کجا و موسای پیامبر کجا. او با همه‌ی ایمان و اعتمادبه‌نفسی که داشت، در اجرای عدالت و انتقال پیام، توانایی‌های خویش را کافی ندانست و از خدای متعال تقاضای کمک کرد. خداوند هم به او آموخت که از کجا شروع کند، قدم اول چیست و قدم‌های بعد کدام‌اند و چگونه باید آن‌ها را بردارد و به چه اصولی باید پای‌بند باشد. این قدم‌ها، همان‌هایی هستند که در آیه‌ی ۲۵ سوره‌ی طه آمده است: «رب اشرح لی صدری و یسر امری و احلل عقده من لسانی یفقهوا قولی»

زیرنویس
۱. عدالت سازمانی در این‌جا بیشتر به معنای اجرای حق و نفی باطل، بدون ملاحظات و توجیحات غیر عقلی و غیر دینی است. تحقق آن‌چه که رضایت خدا در آن است، ولی تمایلات نفسانی و برتری‌جویی انسان‌ها مانع آن می‌شود.

منابع
۱. قرآن کریم.
۲. مجمع‌البیان (ج ۳)، چاپ بیروت.