

نشست علمی ویژگی‌ها و شاخص‌های مدیران از دیدگاه امام خمینی □

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین سیدابوالفضل حسینی^۱

تاریخ برگزاری: ۸۹/۴/۲

موضوعی که بنده افتخار ارائه آن را در محضر شما عزیزان دارم، «ویژگی‌ها و شاخص‌های مدیران در سیره نظری و عملی امام خمینی □» است. این پژوهش فردی نیست؛ بلکه به‌همت گروهی از دوستان انجام شده است. اعضای گروه عبارت‌اند از: حجج اسلام والمسلمین آقایان مجتبی درودی و مجید عبادی، و برادر فاضل و ارجمند جناب آقای سعید مؤمنی و بنده نیز به‌عنوان عضوی کوچک در محضر این عزیزان، تحقیق مزبور را در سال ۱۳۸۰ برای مرکز آموزش مدیریت دولتی انجام دادیم. هدف از این تحقیق، در واقع تهیه متنی آموزشی برای مدیران سراسر کشور بود. البته این پروژه (بررسی سیره نظری و عملی امام از منظر مدیریتی)، چهارده پروژه را دربرداشت که یکی از آنها، بحث ویژگی‌ها و شاخص‌های مدیران از دیدگاه امام □ بود که ما افتخار تهیه این مجموعه را داشتیم. به‌رغم اشتغالات فراوان، در سال ۱۳۸۰ موفق شدیم ۲۲ جلد *صحیفه امام* را از ابتدا تا انتها با دقت مطالعه کنیم. شیوه کار و فرایندی که کار سپری کرد تا این مجموعه تهیه شد، مطالعه مستقیم متن *صحیفه* بود که با توجه به اینکه رشته ما مدیریت بود و با بحث ویژگی‌های مدیران آشنا بودیم و مفاهیم و اصطلاحات در ادبیات غرب برای ما روشن بود، بی‌آنکه بخواهیم قالب را از غرب بگیریم و با اشراف به بحث رهبری و ویژگی‌های مدیران، مطالعه *صحیفه امام* را آغاز کردیم. البته مستحضرید که در مباحث مدیریت مصطلح، ویژگی‌هایی که برای مدیران بیان می‌شود، یک دسته ویژگی‌های شخصیتی و دسته‌ای دیگر، ویژگی‌های رفتاری است. موضوع بحث ما ویژگی‌های رفتاری بود. در ادبیات غرب نیز ویژگی‌های رفتاری معمولاً به دو بخش تقسیم می‌شود؛ یعنی سبک‌های رهبری، یا وظیفه‌گرایی است یا رابطه‌مداری. مراد از سبک وظیفه‌گرایی در ادبیات غرب، رفتارهایی است که مدیر در چهارچوب رعایت قوانین و مقررات و دستورها و انجام امور مرتبط با ساختار و تشکیلات رسمی از خود بروز می‌دهد. در بخش سبک رابطه‌مداری در مدیریت غرب، بحث اصلاح نظام روابط مطرح است؛ یعنی بر این باورند که باید روابط انسانی را اصلاح کنیم. اگر مدیر بتواند رابطه‌اش را با زیرمجموعه‌اش اصلاح کند، به دغدغه‌های نیروی انسانی توجه داشته باشد و بر نیازهای روانی و طبیعی نیروهایش تأکید ورزد، طبعاً این نیروها وظایف خود را به‌خوبی انجام خواهند داد و از این‌رو، در اینجا تأکید بر اصلاح روابط است؛ اما در سبک وظیفه‌گرایی تأکید و تمرکز بر روی رعایت مقررات و ضوابط و دستورالعمل‌ها و امور مرتبط با ساختار و تشکیلات است که البته هر دو برای تحقق اهداف مؤثرند؛ یعنی هر دو سبک در غرب برای تحقق اهداف سازمانی است؛ اما سبک برخی مدیران وظیفه‌گرایی است و معتقدند بایستی در چهارچوب ضوابط و مقررات و دستورها و سلسله‌مراتب به‌سوی تحقق اهداف پیش رفت. نگاه این دسته از مدیران به انسان، بیشتر نگاه ابزاری است. از منظر این افراد، انسان به‌مثابه ماشینی است و به هر صورت، اهداف مدنظر باید تحقق یابد؛ این مقدار از تولید باید محقق شود؛ این مقدار از خدمات باید ارائه شود؛ هرچند نیروی انسانی آسیب ببیند. اما در بخش رابطه‌مداری، مدیران برعکس روش بالا عمل می‌کنند. آنان معتقدند به‌جای تأکید بر روی این‌گونه ضوابط و مقررات خشک و بی‌روح،

می‌بایست روابط با زیرمجموعه را اصلاح کرد تا نیرو به مجموعه احساس تعلق کند و در این صورت است که به صورت خودکار وظایفش را انجام خواهد داد. این سبک‌های رایج در غرب است. البته ممکن است به صورت پیوستار و ترکیبی نیز وجود داشته باشد؛ یعنی ممکن است مدیری هر دو سبک را لحاظ کند؛ اما امکان دارد سبک وظیفه‌گرایی بر رابطه‌مداری غالب باشد و گاهی نیز ممکن است سبک رابطه‌مداری بر سبک وظیفه‌گرایی غلبه کند.

در مدیریت اسلامی و در نگاه حضرت امام \square به منزلهٔ یک متفکر و اندیشمند اسلامی که ما سیرهٔ نظری و عملی ایشان را مورد توجه و تحقیق قرار دادیم، هم در مبانی، هم در اهداف و هم در اصول به‌طور قطع با مباحث مطرح در غرب تفاوت‌هایی وجود دارد؛ یعنی ویژگی‌هایی که در غرب نسبت به وظیفه‌گرایی یا رابطه‌مداری مطرح می‌شود، با آنچه ما از مبانی حضرت امام به دست آوردیم، کاملاً متفاوت است. نگاه غربیان به نیروی انسانی، ابزاری است. حتی در سبک رابطه‌مداری نیز می‌خواهند کار انجام شود؛ اما تصور می‌کنند اگر از این راه وارد شوند، کار بهتر انجام می‌شود؛ یعنی نگاهشان، ابزاری و سودگرایانه است. اما در اندیشهٔ حضرت امام و مبانی اندیشهٔ اسلامی، نباید نگاهمان نسبت به انسان، ابزاری باشد. بنابراین در بحث انسان‌شناسی، نگاهمان با غرب متفاوت است؛ ما انسان را دو بُعدی، خلیفهٔ الله، امانت‌دار خدا و موجودی می‌بینیم که به سوی کمالات متعالی در حال حرکت است، ولی غربیان، انسان را منحصر در بُعد مادی می‌بینند، و از این روست که ویژگی‌هایی هم که برای مدیران مطرح می‌شود، در همان قلمرو مادی است، و اگر بحث‌هایی همچون اخلاق، معنویت، روابط انسانی و مواردی از این دست مطرح می‌شود، نگاه و رویکردشان کاملاً ابزاری است؛ یعنی برای به دست آوردن سود است؛ بدین معنا که می‌خواهند به بهترین شکل از نیروی انسانی کار بکشند؛ اما سلیقه‌ها و شیوه‌هایشان متفاوت است. ولی در اسلام، ما انسان را به‌خاطر خود انسان دوست می‌داریم، روابطمان را با او اصلاح می‌کنیم، و نمی‌خواهیم به مثابهٔ یک ماشین به او نگاه کنیم و در راه تحقق اهدافمان او را اجیر کنیم. همچنین در بحث‌های هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی نیز ما تفاوت مهمی با غربی‌ها داریم. بنابراین اگر ما بحث وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی را در سیرهٔ حضرت امام مطرح می‌کنیم، با مباحث مطرح در غرب به‌طور کامل متفاوت است؛ اما مراد از وظیفه‌گرایی از منظر امام راحل چیست؟ یک دسته از رفتارها را از حضرت امام می‌بینیم که به رعایت قوانین و مقررات تأکید دارد. اینجاست که متوجه می‌شویم سبک امام، وظیفه‌گرایی است. جاهایی دیگر می‌بینیم که محور رفتارهای ایشان مردم است و توصیهٔ فراوانی مبنی بر خدمت‌گذاری به مردم و رسیدگی به مشکلات آنان دارد. این دسته از رفتارها که محور آنها، مردم و خدمت‌رسانی به آنان است، در واقع آن بخش از توجه امام به مردم و به‌ویژه اقشار محروم و آسیب‌پذیر را توضیح می‌دهد که غربی‌ها از آن، به رابطه‌گرایی تعبیر می‌کنند، ولی ما می‌توانیم تعبیری همچون «مردم‌گرایی» و «توجه به مردم» را بیان کنیم.

یکی از ویژگی‌های عمده و کلی حضرت امام، تکلیف‌گرایی بود. امام به بحث تکلیف‌مداری و تکلیف‌گرایی، فراوان اشاره می‌کردند و این در واقع از همان تفکر ناب اسلامی ایشان نشئت می‌گرفت؛ زیرا انسان را موجودی دو بُعدی می‌دانست که وظیفه دارد از پروردگار متعال، پیامبران الهی و منادیان راه حق و حقیقت پیروی کند و تکالیفی را انجام دهد. مهم‌ترین ویژگی امام به‌عنوان مدیر ارشد و رهبر نظام، تکلیف‌مداری و تکلیف‌گرایی بود و انتظار داشتند دیگر مدیران نیز این ویژگی را داشته باشند. این ویژگی می‌تواند شامل ویژگی‌های وظیفه‌گرایی، مردم‌گرایی یا رابطه‌مداری نیز بشود.

هنگامی که مطالعهٔ صحیفهٔ امام را آغاز کردیم، در گام نخست، هدف این بود که از تمام ویژگی‌هایی که به نظرمان می‌رسد، یادداشت‌برداری کنیم. با مطالعهٔ ۲۲ جلد صحیفه، نزدیک به دویست ویژگی و شاخص را استخراج کردیم. در مرحلهٔ دوم، عناوین و واژه‌های مترادف، نزدیک به هم، قریب‌المخرج و قریب‌الافق را برگزیدیم و به‌جای آنها یک عنوان

جامع جایگزین کردیم که با این کار، از آن دویست ویژگی استخراج شده، ۸۳ ویژگی و شاخص به دست آمد. در مرحله سوم، عناوین و کدهای اصلی و فرعی را در چهارچوب دو سبک وظیفه‌گرایی و رابطه‌مداری جدا کردیم و از عناوینی که در سبک رابطه‌مداری به دست آمد، شصت عنوان مربوط به بحث توجه به مردم، رابطه با مردم و تنظیم روابط فردی و اجتماعی بود که نشان می‌داد بیشترین توجه حضرت امام به این بخش بوده است. همچنین درباره عناوین اصلی در سبک رهبری وظیفه‌گرا نیز نزدیک به بیست ویژگی و شاخص در این مرحله استخراج شد. در مرحله چهارم خود ویژگی‌ها و شاخص‌ها را تفکیک، و کار تحلیل محتوا را آغاز کردیم. در این مرحله، فیش‌های گردآوری شده را که نزدیک به ۲۵۰۰ فیش بود، بررسی و جدا کردیم و با اندکی تحلیل، توزیع فراوانی آنها را نیز تعیین کردیم. در نتیجه در ارتباط با سبک رابطه‌مداری، به هشت ویژگی بسیار مهم رسیدیم که عبارت بودند از: بصیرت‌بخشی، ایجاد تحول روحی و معنوی در پیروان، خدمت‌گذاری، مشارکت‌جویی، وحدت‌بخشی، ایجاد اعتماد به نفس، سخنگویی پیروان، و امیدبخشی.

شاخص‌های بحث بصیرت‌بخشی عبارت بودند از: توجه دادن به ارزش‌ها و باورهای دینی، ارتقای سطح دانش عمومی پیروان، تبدیل تهدید به فرصت، اطلاع‌رسانی، رعایت اولویت و اکتفا نکردن به وضع موجود. اینها شاخص‌هایی است که با آنها به این مطلب پی می‌بریم که آیا مدیر، ویژگی رابطه‌مداری بصیرت‌بخشی را دارد یا نه؟ در توضیح این مطلب، باید بگویم نخستین شاخص در بصیرت‌بخشی از دیدگاه حضرت امام، آن است که مدیر بتواند توجه نیروها و پیروانش را به ارزش‌ها و باورهای دینی سوق دهد تا بنیه‌های اعتقادی، سیاسی و اخلاقی‌شان تقویت شود. ایشان می‌فرمایند: «اگر مردم را تربیت کنید، به یک تربیت سالم دعوت کنید، به اینکه با خدا آشنا شوند، با معارف الهی آشنا بشوند، با قرآن آشنا بشوند، اگر این‌طور شد، کشور شما سالم می‌ماند و به سایر جاها هم سرایت می‌کند».^۱ یا در بحث ربا ایشان تأکید می‌کنند که نباید معاملات و عملیات بانکی ربوی باشد؛ یعنی مدیر وظیفه دارد تا با توجه دادن به ارزش‌ها و باورهای دینی، بصیرت‌بخشی کند، در جایی دیگر می‌فرمایند: «تأکید بر حفظ ارزش‌ها و شئون اخلاقی و اجتماعی و نیز سالم‌سازی اجتماعات، که گروهی از خدا بی‌خبر و فرصت‌طلب تصور نکنند که مردم در برابر نیات پلید آنان بی‌تفاوت‌اند».^۲ گفتنی است شاخص توجه دادن به ارزش‌ها و باورهای دینی، خود زیرشاخص‌هایی نیز دارد؛ مانند اتکال به خدا که مطالب فراوانی از حضرت امام در این باره نقل شده است یا در سخنانشان، عوامل اتکال به خدا را مطرح می‌کنند؛ از جمله توجه به فقر، ناتوانی آفریده‌ها، توجه به قدرت مطلق و زوال‌ناپذیر الهی، توجه به عنایات و امدادهای غیبی الهی، عزت‌طلبی، پرهیز از خودمحوری و واگذاری کارها به خداوند متعال که به منزله عوامل اتکال به خدا در بیان و سیره امام مشاهده می‌شود. دومین زیرشاخص، تمسک به قرآن است. ایشان در این باره می‌فرمایند: «ما هیچ مقصدی نداریم، نه حکومت می‌خواهیم؛ به آن معنا که آن قدرت‌های بزرگ می‌خواهند، و نه قدرت می‌خواهیم به آن معنا، و نه سلطه‌جویی می‌خواهیم، و ما همه می‌خواهیم تابع قرآن کریم و اسلام عزیز باشیم. قرآن کریم و اسلام عزیز همه چیز ما را اداره می‌کند».^۳ سومین زیرشاخص، تقوا و اخلاص در عمل است. چهارمین مورد، صداقت و امانت است. از دیگر زیرشاخص‌های توجه دادن به ارزش‌ها و باورهای دینی، ساده‌زیستی است که حضرت امام در این باره مطالب فراوانی بیان کرده‌اند: برای نمونه، ایشان می‌فرمایند: «اسلام شخص اول مملکتش با یکی از رعایا فرق نداشت؛ بلکه پایین‌تر از او بود در استفاده از مادیات».^۴ یا می‌فرمایند: «اگر بخواهید بی‌خوف و هراس در مقابل باطل بایستید و از حق

۱. سیدروح‌الله موسوی خمینی، صحیفه امام، ج ۱۹، ص ۳۵۷، ۱۳۶۴/۶/۵.

۲. همان، ج ۲۱، ص ۱۵۹، ۱۳۶۷/۷/۱۱.

۳. همان، ج ۱۵، ص ۴۷۳، ۱۳۶۰/۱۰/۲۰.

۴. همان، ج ۶، ص ۲۷۷، ۱۳۵۷/۱۲/۱۰.

دفاع کنید و سلاح‌های پیشرفته آنان، شیاطین و توطئه‌های آنان در روح شما اثر نگذارد و شما را از میدان به در نکند، خود را به ساده زیستن عادت دهید.^۱ اینها همه، آثار و برکات ساده‌زیستی است که حضرت امام بیان می‌کنند. ظلم‌ستیزی نیز یکی از زیرشاخص‌هاست که حضرت امام در این باره می‌فرمایند: «من به تمام دنیا با قاطعیت اعلام می‌کنم که اگر جهان‌خواران بخواهند در مقابل دین ما بایستند، ما در مقابل همه دنیای آنها خواهیم ایستاد و تا نابودی تمام آنان از پای نخواهیم نشست».^۲

پس از نخستین شاخص بصیرت‌بخشی که توجه دادن به ارزش‌ها و باورهای دینی بود، به دومین شاخص آن می‌رسیم که تبدیل تهدید به فرصت است؛ بدین معنا که مدیر و رهبر این توانمندی را داشته باشد که هنگامی که دشمن و رقیب ما، سازمان، اجتماع و نظام را تهدید می‌کند، بتواند این تهدید را به فرصت تبدیل کند؛ مانند جنگ تحمیلی که حضرت امام به زیبایی آن تهدید را به فرصت تبدیل کردند؛ همچنان که به حق هنگام پذیرش قطعنامه فرمودند که ما از طریق این جنگ بود که انقلابمان را صادر، و ارزش‌ها را احیا کردیم، بحث‌هایی همچون شهادت‌طلبی، فداکاری، جانبازی در راه خدا و ارزش‌ها، چیزهای کمی نبود. ما اینها را تنها در خصوص شهدای صدر اسلام و کربلا خوانده بودیم، ولی به چشم خودمان در میان جوانانمان مشاهده کردیم. بحث تبدیل تهدید به فرصت که شاخصی برای بصیرت‌بخشی بود، خود زیرشاخص‌هایی دارد؛ مانند دشمن‌شناسی، هشدار نسبت به توطئه‌ها و عبرت‌پذیری از تجربه‌ها و تاریخ. سومین شاخص بصیرت‌بخشی یک مدیر بصیرت‌بخش آن است که بتواند سطح عمومی دانش پیروان را ارتقا دهد. امروزه ارتقای سطح دانش پیروان، یکی از راه‌ها یا راهکارهای توانمندسازی است که در مدیریت منابع انسانی بر روی آن تأکید می‌شود و امام نیز در این زمینه مطالب پرشماری دارند. هر جا امام به فراگیری علم و دانش و معرفت توصیه می‌کنند، به تقوا نیز سفارش می‌کنند: «در علم و تقوا کوشش کنید که علم به هیچ کس انحصار ندارد. علم مال همه است. تقوا مال همه است. کوشش برای رسیدن به علم و تقوا، وظیفه همه ماست و وظیفه همه شماست».^۳ ملاحظه می‌کنید که امام تا چه اندازه بر فراگیری علم و تحصیل تقوا تأکید و ترغیب دارند. شاخص چهارم برای بصیرت‌بخشی، اطلاع‌رسانی است. حضرت امام بر این مطلب تأکید می‌کردند که عملکردها و انجام‌شده را به اطلاع مردم برسانید. اطلاع‌رسانی موجب می‌شود که افراد، از اطلاعات خوبی برخوردار شوند و آمادگی داشته باشند تا بتوانند در حوادث و شبهات پیش رو با آنها مقابله کنند و دچار شبهه‌ها نشوند: **الْعَالِمُ بِزَمَانِهِ لَا تَهْجُمُ عَلَيْهِ اللُّوَابِسُ**.^۴ یک مدیر و رهبر بصیرت‌بخش باید بتواند اولویت‌ها را رعایت، و کارها را اولویت‌بندی کند. حضرت امام به دولتمردان می‌فرمایند: «دولت یک پارچه و بدون اختلاف درونی و باتعهد، اوقات خود را صرف در مسائل مهم و کلیدی که مشکل‌گشای امور باشد، نماید و در امور مهمه نیز مهم‌ترین را بیشتر و سریع‌تر مورد توجه قرار دهد».^۵ جالب اینجاست که امام در بحث رعایت اولویت‌ها در نظام تعلیم و تربیت، توجه اکیدشان به دوران ابتدایی است: «باید توجه کنید که دوره مدارس مهم‌تر از دانشگاه است؛ چراکه رشد عقلی بچه‌ها در این دوره شکل می‌گیرد».^۶ افسوس که ما در سیره نظری و عملی امام، یا کار نکردیم یا اگر کار کردیم، این مطالب را ارائه، منتشر و عملیاتی نکردیم و به کار نگرفتیم. اگر آرا و اندیشه‌ها و سیره نظری و عملی امام در عرصه‌های مختلف تبیین می‌شد، به یقین بسیاری از مشکلاتی را که امروزه با آن روبه‌رویم، نداشتیم. امام

۱. همان، ج ۱۸، ص ۴۷۱، ۱۳۶۳/۳/۷.

۲. همان، ج ۲۰، ص ۳۲۵، ۱۳۶۶/۵/۶.

۳. همان، ج ۱۹، ص ۱۸۴، ۱۳۶۳/۱۲/۲۲.

۴. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۲۶۹.

۵. سیدروح‌الله موسوی خمینی، صحیفه امام، ج ۱۹، ص ۱۵۸، ۱۳۶۳/۱۱/۲۲.

۶. همان، ص ۱۸۹، ۱۳۶۳/۱۲/۲۸.

راحل همچنین در بحث رعایت اولویت‌ها بین صنعت و کشاورزی، اولویت را با کشاورزی می‌دانند و خواستار خودکفایی در کشاورزی می‌شوند و توجه به بازسازی مراکز صنعتی را ضروری می‌شمارند: «نباید کوچک‌ترین خللی بر ضرورت رسیدن به امر خودکفایی کشاورزی وارد آورد؛ بلکه اولویت و تقدم این امر باید محفوظ بماند».^۱ شاخص دیگر برای ویژگی بصیرت‌بخشی، اکتفا نکردن به وضع موجود است. هرگز نباید به وضع موجود بسنده کنیم؛ بلکه همواره باید در طراحی و رسم وضع مطلوب و حرکت به سوی اهداف متعالی باشیم. در این زمینه نیز مطالب فراوانی از حضرت امام نقل شده است: «ما نباید اکتفا کنیم به آن چیزی که داریم، باید کوشش کنیم به اینکه آن چیزهایی که نداریم تحصیل کنیم».^۲ یا در فراز دیگری می‌فرماید: «بالاخره این وضع فعلی که شما دارید، باید رو به بهتری برآید، هی بروید سراغ اینکه یکدیگر را اسلامی کنید».^۳ بنابراین، ویژگی بصیرت‌بخشی با شاخص‌هایی که برای آن مطرح شد، از ویژگی‌های مهم به‌شمار می‌رود.

دومین ویژگی‌ای که باید یک مدیر از دیدگاه امام داشته باشد، ایجاد تحول روحی و معنوی در پیروان است. اما از کجا می‌توان فهمید که یک مدیر این ویژگی‌ها را دارد یا ندارد؟ شاخص‌ها و نشانه‌هایی که برای این‌گونه مدیران از فرمایشات حضرت امام استخراج کردیم، عبارت‌اند از: تعهد، فداکاری، شجاعت و شهادت‌طلبی. حتماً ملاحظه کرده‌اید که تحول روحی بزرگی در میان مردم ایجاد شده است. یکی از آنها، تحول و دگرگونی از خوف و ترس به شجاعت بود. امام اهل تواضع بود و هیچ‌گاه نمی‌گفت که نقشی در این زمینه‌ها دارد، ولی یقیناً رهبری، جاذبه‌های معنوی، و شخصیت قدسی ایشان بود که این تحول را در میان جوانان و ملت ایران ایجاد کرد.

ویژگی سوم، خدمت‌گذاری است؛ بدین معنا که یک مدیر رابطه‌گرا که به مردم توجه دارد، باید خدمت‌گذار باشد و به این خدمت‌گذاری نیز افتخار کند؛ همان‌گونه که امام فرمودند: «من خدمت‌گذار ملت ایران هستم».^۴ «اگر به من خدمت‌گذار بگویند، بهتر از این است که رهبر بگویند».^۵ «حکومت‌ها باید خدمت‌گذار ملت‌ها باشند».^۶

ممکن است این پرسش مطرح شود که شاخص‌های خدمت‌گذاری چیست؟ در پاسخ به این پرسش، می‌توان به برخی شاخص‌ها که از سخنان و سیره عملی امام برگرفته شده، اشاره کرد. یکی از آنها، توجه به محرومان است. یک مدیر خدمت‌گذار می‌بایست به محرومان توجه جدی داشته باشد. ایجاد رفاه و امنیت برای همه اقشار، دومین شاخصی است که یک مدیر خدمت‌گذار باید از آن برخوردار باشد: «بزرگ‌ترین رحمت برای ما و تکلیف برای ما ایجاد آرامش است و ایجاد رفاه است».^۷ یکی دیگر از شاخص‌های خدمت‌گذاری، حمایت از پیروان است. پرسشی که در اینجا رخ می‌نماید آن است که حمایت از پیروان چگونه قابل تشخیص است و چه زیرشاخص‌هایی دارد؟ در پاسخ باید گفت: یکی از زیرشاخص‌های آن، عدم بیان مکرر کاستی‌ها و نارسایی‌هاست. انسان باید نقاط قوت را نیز ببیند و برای اصلاح وضع موجود بکوشد. انتقاد لازم است؛ اما نه به قصد تخریب. زیرشاخص دیگر، تجلیل و قدردانی از پیروان و احترام به آرا و نظرات آنان است. از دیگر زیرشاخص‌های خدمت‌گذاری، می‌توان به نصیحت‌پذیری، تحمل انتقاد و تواضع نیز اشاره کرد. یکی دیگر از

۱. همان، ج ۲۱، ص ۱۵۸، ۱۳۶۷/۷/۱۱.

۲. همان، ج ۱۸، ص ۳۶۲، ۱۳۶۲/۱۲/۹.

۳. همان، ج ۱۶، ص ۴۴۹، ۱۳۶۱/۶/۷.

۴. همان، ج ۶، ص ۳۶۴، ۱۳۵۷/۱۲/۱۸.

۵. همان، ج ۱۲، ص ۴۵۶، ۱۳۵۹/۴/۴.

۶. همان، ج ۷، ص ۱۱۷، ۱۳۵۸/۲/۴.

۷. همان، ج ۱۴، ص ۱۴۹، ۱۳۵۹/۱۲/۴.

زیرشاخص‌هایی که در بحث خدمت‌گذاری وجود دارد، ایجاد تفاهم و همدلی است. در فرمایشات امام فراوان به این مسئله اشاره شده است. در این باره، ایشان به مسئله ارتباط چهره‌به‌چهره تأکید بسیار داشتند. ایشان می‌فرمودند خواهش می‌کنم که اینها را به مردم بگویند که درب خانه ما باز است و من در اثر ملاقات‌های بسیار، خسته می‌شوم؛ زیرا یک پیرمرد هشتادساله‌ام و ضعف دارم؛ با این وجود برای مردم وقت دارم و در اثر ملاقات با مردم، اخبار به گوش من می‌رسد.^۱ به جز ارتباط چهره‌به‌چهره شاخص‌های فرعی دیگری نیز برای زیرشاخص ایجاد تفاهم و همدلی می‌توان نام برد که عبارت‌اند از: ارتباط روحی و عاطفی، و جلب رضایت پیروان.

ویژگی چهارم که از دیدگاه امام □ یک مدیر باید داشته باشد، مشارکت‌جویی است. اما شاخص‌های مشارکت‌جویی چیست و از کجا می‌توان فهمید که یک مدیر مشارکت‌جوست یا نه؟ نخستین شاخص، آن است که پیروانش را باور کند. امام واقعاً قدرت پروردگار متعال و ملت را باور داشتند. ایشان معتقد بودند که تمام مشکلات و معضلات نظام با مشارکت مردم حل‌شدنی است. امروز نیز اگر رفتاری‌ای برای کشور و حکومت ما به وجود آید، همین مردم‌اند که آن را حل می‌کنند. هنگامی ما می‌توانیم به آینده کشور و آینده‌سازان آن امیدوار شویم که در مسائل گوناگون به آنان بها دهیم و از اشتباه‌ها و خطاهای کوچک آنان درگذریم. از شاخص‌های دیگر مشارکت‌جویی می‌توان به مواردی همچون مشورت‌پذیری، تعمیم مسئولیت‌پذیری، حفظ پیروان در صحنه و قدرت‌بخشی اشاره کرد. اما از آنجاکه فرصت بنده بسیار اندک است و برای اینکه بتوانم مروری به دیگر ویژگی‌ها داشته باشم، از بیان شاخص‌های دیگر خودداری می‌کنم.

ویژگی پنجم، وحدت‌بخشی است. یک مدیر باید بتواند در مجموعه، سازمان و نیز در اجتماع خود، عامل وحدت باشد. ویژگی وحدت‌بخشی شاخص‌هایی نیز دارد که عبارت‌اند از: وحدت در هدف، وحدت در نیروها و وحدت در روش.

ششمین ویژگی مهمی که یک مدیر باید از دیدگاه حضرت امام داشته باشد، ایجاد اعتماد به نفس است. مدیر باید کاری کند که زیرمجموعه‌اش خود را باور کنند و اعتماد به نفس داشته باشند. حضرت امام □ همواره بر خودشناسی، خودباوری و احساس شخصیت پیروانشان به منزله یکی از عوامل مهم رویکرد به استقلال تأکید داشتند. ایشان در جایی می‌فرمایند: «تا ما خودمان را پیدا نکنیم، نمی‌توانیم مستقل بشویم».^۲ لازم است در اینجا به شاخص‌های بحث ایجاد اعتماد به نفس اشاره‌ای داشته باشیم. استقلال فکری، پرهیز از غرب‌زدگی، عزت‌طلبی، استقامت و تحمل مشکلات، و نهراسیدن از دشمن، پنج شاخصی است که برای این بحث می‌توان در نظر گرفت.

ویژگی هفتم، سخنگویی پیروان است که تقریباً برخی بخش‌های آن در بحث اطلاع‌رسانی آمده، ولی ما در این بخش، آن را به صورت مستقل مطرح کردیم. سخنگویی پیروان، بدین معناست که رهبر جامعه می‌بایست مطالبات مردم و زیرمجموعه‌اش را بیان کند؛ زیرا ملت، مدیر و رهبر جامعه را خدمت‌گذار اسلام و کشور می‌داند و او نیز مسائلی را طرح می‌کند که سال‌هاست در نهاد ملت وجود دارد و از این روست که وی بیان‌کننده خواسته‌های ملت است. بنابراین یک مدیر از دیدگاه امام باید در چهارچوب موازین اسلامی این‌گونه باشد. اما مطالبات مردم از دیدگاه امام چیست؟ یا به تعبیر بهتر، شاخص‌های سخنگویی پیروان چه می‌تواند باشد؟ ما از فرمایشات حضرت امام این شاخص‌ها را استخراج کردیم. نخستین شاخص، اسلام‌گرایی است. به این جملات توجه فرمایید: «مردم اسلام را می‌خواهند؛ ملت اسلام را می‌خواهد، ملت کشور خودش را هم که می‌خواهد برای اسلام است. از بچه‌های کوچک تا پیرمردها همه فریاد اسلام می‌زدند. این نهضت برای همین صبغه اسلامی‌اش، برای همین که مقصد اسلام بود و قیام برضد طاغوت، قیام برضد کسانی که می‌خواستند اسلام را

۱. ر.ک: همان، ج ۱۰، ص ۳۰۴، ۱۳۵۸/۷/۳۰.

۲. همان، ج ۱۱، ص ۲۲۷، ۱۳۵۸/۹/۲۱.

بشکنند، کارهایی کردند که اسلام را می‌خواستند به فراموشی سپارند، یک قیامی بود که خدای تبارک و تعالی مدد فرمود.^۱ ملاحظه می‌کنید که چه زیبا امام مطالبات مردم را تبیین می‌کند. دومین شاخص در این بحث، تأمین استقلال است. مردم خواهان استقلال‌اند. آنها می‌خواهند استقلال کشورشان، استقلال فرهنگی‌شان و استقلال سیاسی‌شان حفظ شود. یک رهبر و مدیر، چه در عرصه سازمان و فراسازمان و چه در عرصه ملی و فراملی باید بتواند استقلال زیرمجموعه‌اش را تأمین کند. از دیگر شاخص‌های این ویژگی، تأمین آزادی‌های مشروع و در چهارچوب موازین اسلام است که از مطالبات مردم به‌شمار می‌رود و امام در این باره توصیه‌های مکرر داشتند. استقرار حکومت اسلامی را نیز می‌توان به‌عنوان شاخصی دیگر در این بخش مطرح کرد. در توضیح این شاخص باید گفت که مردم ایران خواستار برچیده شدن سلطنت و ایجاد جمهوری اسلامی هستند. از شاخص‌های دیگر در این بحث، اجرای عدالت است و چه زیبا امام مطالبات مردم را تبیین می‌کند: «عدالت را اجرا کنید. عدالت را برای دیگران نخواهید؛ خودتان هم بخواهید. در رفتار عدالت داشته باشید. در گفتار عدالت داشته باشید».^۲ در جایی دیگر، حضرت امام به داستانی از امیرالمؤمنین^۳ اشاره می‌کنند که در زمان خلافتشان، فردی یهودی از آن حضرت شکایت می‌کند و آن دو باهم وارد محکمه می‌شوند. هنگامی که قاضی آن حضرت را صدا زد، با کنیه، نام حضرت را بر زبان آورد. امیر مؤمنان^۴ ضمن نهی قاضی از این کار، خواستار مساوات در همه‌چیز شدند و حتی هنگامی که قاضی بر علیه حضرت حکم کرد، امیرالمؤمنین^۵ پذیرفت. ایشان خلیفه برحق خدا بود و همگان باید به او اقتدا کنند.^۳ از دیگر شاخص‌های این بحث، می‌توان به شاخص قایل شدن حق نظارت و ارزیابی برای زیرمجموعه اشاره کرد.

و سرانجام هشتمین و آخرین ویژگی در بحث رابطه‌مداری، امیدبخشی است. این ویژگی، از ویژگی‌هایی است که به‌لحاظ کاربردی، حضرت امام بر آن تأکید بسیار داشتند که در ایجاد انگیزش، کارآیی، اثربخشی و حفظ قدرت روحی افراد تأثیری بسزا دارد. امام در یکی از سخنان گهربارشان می‌فرمایند: «برادران عزیز، مایوس نباشید: لَا تَيَاسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ.^۴ از آن چیزهایی که خدا به شما عنایت می‌کند و از آن عنایات الهی مایوس نباشید».^۵ امیدبخشی نیز شاخص‌هایی دارد که ما دو شاخص را از فرمایشات امام استخراج کرده‌ایم که نخستین آنها، نوید پیروزی و عظمت و دوم نوید رفاه است.

این بحث که خدمت شما ارائه شد، ویژگی‌های مدیر از نظر توجه به مردم بود که در مدیریت غربی از آن با تعبیر رابطه‌گرایی یا رابطه‌مداری یاد می‌کنند که در آن مدیر باید بتواند از راه اصلاح روابط، اهداف سازمانی خود را محقق کند. تکلیف‌گرایی، ویژگی عامی بود که در شخص حضرت امام وجود داشت و ایشان نیز سفارش می‌کردند که مدیران این ویژگی را داشته باشند. ما تکلیف‌گرایی را به دو بخش تقسیم کردیم: نخست، توجه به مردم یا مردم‌گرایی و دیگری وظیفه‌گرایی. همان‌گونه که در ابتدای جلسه نیز عرض کردم، در این بخش (وظیفه‌گرایی)، به رفتارهایی از حضرت امام اشاره می‌شود که بر رعایت قوانین، مقررات و دستورها، و انجام امور مرتبط با ساختار و تشکیلات رسمی اداری تأکید دارند که در واقع صبغه وظیفه‌گرایی حضرت امام را نشان می‌دهد. ما در بخش وظیفه‌گرایی به چهار ویژگی مهم اشاره می‌کنیم: نخست، قانون‌گرایی؛ دوم، تبیین وظایف و اختیارات؛ سوم، قاطعیت؛ و چهارم، شایسته‌سالاری. ما این چهار ویژگی را از درون ۲۲ جلد صحیفه امام استخراج کردیم و نزدیک به ۷۰۰-۸۰۰ فیش در این باره به دست آوردیم.

در بحث قانون‌گرایی، امام^۶ پیروی از قانون را در نظام اسلامی، تکلیفی الهی می‌دانند؛ حتی در رعایت مقررات راهنمایی

۱. همان، ج ۸، ص ۷۶، ۱۳۵۸/۳/۲۰.

۲. همان، ج ۱۹، ص ۳۷۷، ۱۳۶۴/۶/۱۳.

۳. ر.ک: همان، ج ۹، ص ۱۲۳، ۱۳۵۸/۴/۲۶.

۴. یوسف (۱۲)، ۸۷.

۵. سیدروح‌الله موسوی خمینی^۶، صحیفه امام، ج ۱۷، ص ۶۰، ۱۳۶۱/۷/۲۵.

و رانندگی. ایشان خطاب به شورای نگهبان می‌فرمایند: «هرکدام به وظایف قانونی‌شان باید عمل کنند. قانون برای همه وظیفه معین کرده [است]. اگر یکی دست از قانون بردارد و بخواهد دخالت دیگری بکند، برخلاف شرع عمل کرده است. شما باید ناظر بر قوانین مجلس باشید. بدانید که به هیچ وجه ملاحظه نکنید. باید قوانین را بررسی نمایید که صددرصد اسلامی باشد».^۱ اما شاخص‌هایی را نیز برای تشخیص این ویژگی در مدیران می‌توان در نظر گرفت. یکی از آنها، دعوت به خیر و صلاح است؛ زیرا قانون بر اساس مصالح و مفاسد وضع می‌شود و در واقع در درون آن، دعوت به خیر و صلاح وجود دارد. در فرمایشات حضرت امام، درباره دعوت به خیر و صلاح مطالب فراوانی آمده است. پیروی از اصول و مقررات شاخص دیگری است که امام بر روی آن توجه ویژه دارند. عرض کردم ایشان حتی مقررات راهنمایی و رانندگی را نیز لازم می‌دانند: «تخلف از مقررات خیابان‌ها و رفت‌وآمدها، این غیراسلامی است؛ باید جلوی او را بگیرند».^۲ سومین شاخصی که برای تشخیص مدیر قانون‌گرا استخراج شده، اعمال ضابطه به جای رابطه (ضابطه‌مندی) است. مدیران قانون‌گرا باید اهل رعایت ضوابط باشند، نه روابط. در این بخش نیز، امام به ماجرای امیر مؤمنان □ اشاره می‌کنند که خدمتتان عرض کردم و در فرازی دیگر می‌فرمایند: «محک تشخیص معیار الهی از شیطانی آن است که پس از مراجعه به خود بیابد که آنچه که او می‌خواهد، نفس عمل است؛ گرچه این کار را دیگری انجام دهد؛ یا آنچه را که بدان سبب شخصی را احضار کرده است، اگر از دوستان عزیز او سر می‌زد با او همان می‌کرد که با این انجام می‌دهد».^۳ بر این اساس، یک مدیر ضابطه‌مند که از ارزش‌های انسانی برخوردار است، مسائل و مصالح کلان نظام و جامعه را به مسائل فردی، گروهی و حزبی مقدم می‌دارد. در این باره، معیارهای دیگری نیز وجود دارد و امام به برخی از این معیارها اشاره می‌کنند؛ مانند حق‌گرایی، مرضی‌خدا بودن، حفظ نظام اسلامی، ترجیح مصالح کلان نظام بر مصالح فردی، و حفظ حقوق جامعه. ایشان در پاسخ به این پرسش که کدام مدیر، مصالح جامعه اسلامی را رعایت می‌کند، می‌فرمایند: «مدیری که اخلاص داشته باشد؛ مدیری که گذشت و فداکاری داشته باشد؛ گرایش به نفس نداشته باشد؛ خودمحور نباشد؛ تلاش در جهت تقویت نظام اسلامی داشته باشد. این مدیر هست که می‌تواند مصالح کلان نظام را به مصالح فردی ترجیح دهد».^۴ از شاخص‌های دیگر بحث قانون‌گرایی، اعتراف به اشتباه و جبران آن است. حضرت امام در فرازی از بیاناتشان می‌فرمایند: «خجالت نکشید از جبران اشتباه؛ تصریح کنید، اقرار کنید به اشتباه، توبه کنید، عذرخواهی کنید».^۵ شاخص دیگر ویژگی قانون‌گرایی، مراقبت از حقوق و منافع پیروان است که در بحث رابطه‌مداری نیز بدان اشاره شد.

دومین ویژگی وظیفه‌گرایی از منظر امام، تبیین وظایف و اختیارات است؛ بدین معنا که ما به عنوان یک مدیر، باید مطالبات و خواسته‌های خود را تبیین کنیم تا پیروان و زیرمجموعه ما که در یک سازمان فعالیت می‌کنند، بدانند دقیقاً انتظارات ما از آنها چیست؟ قطعاً اگر چنین اتفاقی رخ دهد، نیرو و وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهد و در پی آن، عملکرد سازمان بهبود خواهد یافت و تحقق اهداف سازمانی را شاهد خواهیم بود. یکی از شاخص‌های بحث تبیین وظایف و اختیارات، بیان انتظارات است که خدمتتان عرض کردم. در فرمایشات حضرت امام □ نیز بر انجام درست مأموریت‌ها تأکید شده است: «این مسئولیتی که به عهده ماست، به طوری انجام دهیم که فردا پیش خدای تبارک و تعالی و پیش انبیای خدا خجلت‌زده نباشیم؛ آبرومند باشیم. آن این است

۱. همان، ج ۱۳، ص ۶۲، ۱۳۵۹/۵/۲.

۲. همان، ج ۱۶، ص ۴۴۹، ۱۳۶۱/۶/۷.

۳. همان، ج ۱۸، ص ۴۶۶، ۱۳۶۳/۳/۷.

۴. ر.ک: همان، ج ۱۸، ص ۱۹؛ ج ۳، ص ۲۳۹ و ج ۱۹، ص ۳۹۷.

۵. ر.ک: همان، ج ۱۸، ص ۳۴۰، ۱۳۶۲/۱۱/۲۲؛ ج ۹، ص ۲۸۱، ۱۳۵۸/۵/۲۶.

که هرکس در هر کاری مشغول است، آن کار را خوب انجام دهد.^۱ بنابراین، دومین شاخص در این بحث، تأکید بر انجام درست مأموریت‌هاست. سومین شاخص آن است که مدیر خواستار ارائه گزارش عملکرد می‌شود؛ یعنی با گزارش‌گیری از زیرمجموعه‌اش، افراد را به حال خود رها نمی‌کند؛ بلکه با بررسی گزارش‌ها و ارزیابی عملکردها، نقاط ضعف، کاستی‌ها و خلأها را تذکر می‌دهد و نقاط قوت را نیز تشویق می‌کند. انتقاد معقول از عملکرد ضعیف نیز شاخص دیگری است برای تبیین وظایف و مقررات.

ویژگی سوم که حضرت امام برای یک مدیر وظیفه‌گرا بیان می‌کنند، قاطعیت است. حضرت امام برای قاطعیت سه شاخص را معرفی می‌کنند که به‌وسیله آنها می‌توان فهمید یک مدیر در انجام وظایف و رسالت خود، از صلابت و قاطعیت برخوردار است یا خیر. یکی از این شاخص‌ها، تردید نکردن در راه و هدف است. یک مدیر قاطع، هیچ‌گاه در راه و هدفش، دچار تذبذب، تحیر و سردرگمی نمی‌شود؛ بلکه قاطعانه هدف را تعیین، و در راه رسیدن به آن تلاش می‌کند. حضرت امام در این زمینه فرموده‌اند: «من به تمام دنیا با قاطعیت اعلام می‌کنم اگر جهان‌خواران بخواهند درمقابل دین ما بایستند، ما درمقابل همه دنیا ایستادیم». ^۲ به لطف خدا در حاکمیت جمهوری اسلامی ما، اختلافی بر سر مواضع اصولی، سیاسی و اعتقادی وجود ندارد و همه مصمم‌اند تا توحید ناب را در بین‌الملل اسلامی پیاده کرده، سر خصم را به سنگ بکوبانند تا در آینده‌ای نه‌چندان دور به پیروزی اسلام در جهان برسند. امام می‌فرمایند: «اگر دیدید کسی از اصول تخطی می‌کند، دربرابرش قاطعانه بایستید». ^۳ سومین شاخص، پرهیز از سستی است. حضرت امام در این‌باره معتقدند که در رسیدن به اهداف، ما نباید سست شویم؛ بلکه هم‌چنان باید روزبه‌روز بر انگیزه‌های ما افزوده شود و در راه رسیدن به مقاصد عالی‌ه بکوشیم. ^۴

سرانجام، آخرین ویژگی مدیران وظیفه‌گرا از منظر امام، شایسته‌سالاری است که در بحث مدیریت منابع اسلامی مبحثی مهم به‌شمار می‌رود. مراد از شایسته‌سالاری، آن است که افراد توانمند، شایسته و صالح در مشاغل و مناصب مدیریتی قرار گیرند و خدمت کنند. نمونه کامل و بارز شایسته‌سالاری را می‌توان در نظام توحیدی مشاهده کرد. بر این مبنا، خداوند متعال، انبیا و ائمه اطهار را گلچین می‌کند و رسالت را به دست آنها می‌سپارد. این الگو باید در سطح مدیران نظام اسلامی نیز پیاده، و کارها به افراد لایق، کاردان و شایسته سپرده شود. اما از کجا می‌توان فهمید که یک مدیر شایسته‌سالار است؟ نخستین نشانه و شاخص آن است که چنین مدیری، کارها را به نیروهای ارزشی واگذار می‌کند. شاخص دوم، بهسازی نیروی انسانی است؛ بدین معنا که یک مدیر شایسته‌سالار در اندیشه ارتقای نیروی انسانی است و روزبه‌روز با برنامه‌ریزی و آموزش، بر دانش و مهارت نیروی انسانی مجموعه تحت امرش می‌افزاید. بهسازی نیروی انسانی زیرشاخص‌هایی نیز دارد؛ مانند خودسازی، و اصلاح، تربیت و پاکسازی نیروی انسانی. اینها ویژگی‌ها و شاخص‌هایی بود که از درون ۲۲ جلد صحیفه امام استخراج، و به‌عنوان جزوه و متن آموزشی برای مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۸۰ که بعدها با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ادغام شد، تدوین گردید.

۱. همان، ج ۱۸، ص ۴۰۹، ۱۳۶۲/۱۱/۱۱.

۲. همان، ج ۲۰، ص ۳۲۵، ۱۳۶۶/۵/۶.

۳. همان، ج ۲۱، ص ۱۸۰، ۱۳۶۷/۸/۱۰.

۴. ر.ک: همان، ج ۱۰، ص ۷۵، ۱۳۵۸/۶/۲۹.