

نگاهی تازه به مفهوم وجدان ایمانی (کاری)

در ارتقای سطح بهره‌وری سازمان

نویسنده: دکتر اصغر مشبکی*

مقدمه

این برداشت نادرست، و اشاره مختصری به تعالیم اسلامی، سعی کرده است با تأکید بر نقش باورهای اعتقادی الهی در ایجاد وجدان ایمانی، این موضوع را در قالب چهار مفهوم ایمان، صبر، فقه و تحریض مطالعه و بررسی کند و راهبردهای اجرایی مورد نظر را ارائه دهد.

قبل از ورود به بحث اصلی، ذکر چند نکته دارای اهمیت است:

۱- بازده و نتایج فعالیت‌های یک سازمان را می‌توان هم نسبت به هدف‌های سازمان سنجید، هم نسبت به حجم منابع مصروفه مورد ارزیابی قرار داد و هم توأماً نتایج را نسبت به هدف‌ها و منابع به کار رفته ارزش‌یابی کرد. در حالت اول اگر نتایج

امروزه یکی از عوامل مهم و اساسی که نقش آن در ارتقای سطح بهره‌وری سازمان کاملاً به ثبوت رسیده است، مفهوم اعتقادات فکری و طریقه نگرش فکری و ذهنی افراد به ماهیت کار و وظیفه شغلی است. از همین روست که سعی در ایجاد وجدان کاری به عنوان یک عامل متأثر از باورهای فکری افراد، یکی از متعالی‌ترین هدف‌های مدیریت در امر رهبری و هدایت سازمان محسوب می‌شود.

در مکاتب مدیریت غربی با وجود توجه خاصی که به این مضامین شده است، به علت نقص زیربنای فکری، هنوز به این مفهوم به عنوان یک ابزار مادی نگاه می‌شود. این مقاله ضمن نقد و رد

*- دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

فعالیت‌ها هم‌سو و هم‌جهت با اهداف مورد انتظار سازمان باشد، آن فعالیت‌ها را اثربخش می‌نامیم. پس هر چه درجه هم‌سویی فعالیت‌ها با هدف‌های سازمان بیشتر باشد، آن فعالیت‌ها اثربخش‌تر خواهد بود. در حالت دوم اگر بازده مطلوب با حداقل هزینه به دست آید، آن فعالیت‌ها کاراست، یعنی هر چه ستاده یک فعالیت در مقابل حداقل استفاده از منابع مورد نیاز حداکثر شود، آن فعالیت کاراتر خواهد بود. البته نباید فراموش کرد که هر فعالیت کارا الزاماً اثربخش نخواهد بود، همان‌طور که هر فعالیت اثربخش نیز لزوماً با کارایی همراه نخواهد بود. در این مقاله، بهره‌وری هم‌متضمن کارایی است و هم اثر بخشی. بدین ترتیب منظور از بهبود بهره‌وری هم افزایش کارایی و هم اثربخش‌تر کردن فعالیت‌ها می‌باشد.

۲- بر خلاف ساختار مکانیکی که همیشه برای رسیدن به هدف مشخص، ناگزیر از طی مسیر ثابت و تعیین شده‌ای می‌باشد، ساختارهای غیر مکانیکی مانند ساختارهای ارگانیکی قادرند برای رسیدن به یک هدف معین از مسیرهای متفاوت حرکت کنند و بر اساس شرایط اولیه گوناگون در انتها به یک نقطه ختم شوند، و به عبارت دیگر برای دستیابی به یک هدف، مسیرهای حرکتی متفاوتی وجود دارد. در یک ساختار مکانیکی مانند یک ساعت، چرخ‌دنده‌ها ناگزیرند برای نشان دادن زمان با سرعت مشخص و ترتیبی خاص و اتصال معینی بچرخند. اما یک ساختار غیر مکانیکی مانند سازمان ارگانیکی می‌تواند از چند مسیر به یک نقطه واحد برسد. بنا به فرض، اگر هدف سازمان

رشد ده درصدی تولید باشد، می‌تواند مسیرهای مختلفی را مورد ارزیابی و گزینش قرار دهد. همان‌طور که از طریق افزایش کمیت و منابع مورد نیاز و ظرفیت‌ها می‌تواند به مقصودش نائل گردد، از طریق بهره‌وری و توجه بیشتر به کیفیت نیز خواهد توانست به هدف‌های خود برسد که معمولاً اگر شرایط فراوانی و ارزیابی منابع مورد نیاز و عدم جوشش فکری و روانی و احساس مسؤولیت فراهم شده باشد، تصمیم‌گیران به طور مستقیم و بدون هیچ تردیدی به سراغ افزایش منابع سازمان می‌روند و این در حالی است که جهت خصلت ذاتی عوامل مادی، بزرگ شدن اندازه سازمان و معایب ناشی از آن، این روش متضمن رشد مستمر و شتابدار نخواهد بود، و منحنی رشدی که با افزایش منابع به دست می‌آید از نقطه‌ای به بعد، شیب کاهنده خواهد داشت. در حالی که بر اساس اصل بهره‌وری شاهد رشدی دائمی و شتابدار خواهیم بود و این نیست مگر به خاطر حضور انسان و برخورداری از ظرفیت‌های نامحدود قابلیت‌های شگرف انسان. بنابراین منحنی رشدی که با اصالت به بهره‌وری نیروی انسان ترسیم می‌گردد، شیئی فزاینده را نشان می‌دهد؛ و از طریق کشف جریان بالفعل کردن استعدادهای انسان میسر می‌شود.

۳- تأکید بر جنبه بهبود بهره‌وری به معنای آن است که انسان و قابلیت‌های او باید به عنوان مرکز و کانون توجه قرار گیرند. چون کیفیت نیروی انسانی وابسته به روحیه، انگیزه و ویژگی‌های روانی او می‌باشد که بیشترین تأثیر را در افزایش بهره‌وری خواهند داشت و بدون آن، بهره‌وری مورد انتظار

می‌شود و احکام حقوقی و قوانین و حتی هنجارهای رفتار حجمی را نیز در برمی‌گیرد. بنابراین باید بحث را در قالب این سه بنیان دنبال کرد تا بتوان به ارتباط مطالب پی‌برد.

برای شروع بحث لازم است به ترجمه دو آیه از قرآن کریم که برای این موضوع انتخاب شده است، بپردازیم و سپس به مفاهیم کلیدی که ارتباط مستقیمی با سطح بهره‌وری نیروی انسانی دارد اشاره کنیم.

هان ای پیامبر: مؤمنان را برای کارزار ترغیب کن، اگر از شما بیست نفر صابر یافت شود، بر دویست نفر غلبه می‌یابند و اگر از شما صد نفر باشند، بر هزار نفر از کسانی که کافر شدند غالب می‌شوند، به خاطر آنکه آنان مردمی هستند که نمی‌فهمند. اکنون خداوند به شما تخفیف داد و دانست که در شما ضعفی است. حال اگر از شما صد نفر صابر یافت شود بر دویست نفر غلبه پیدا می‌کنند و اگر از شما هزار نفر یافت شود بر دو هزار نفر غالب می‌آیند به اذن خدا، و خداوند با صابران است (سوره انفال، آیات ۶۵ و ۶۶).

بررسی مفهومی آیه‌های فوق نشان می‌دهد که از دیدگاه قران، یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد چنین سطحی از بهره‌وری در سازمان و اجتماع وجود وجدان کاری ناشی از ایمان و اعتقادات مذهبی است. بدیهی است، شناخت ماهیت و فلسفه وجودی این نوع از وجدان، امری است که اطلاع از آن می‌تواند باعث ارتقای سطح بهره‌وری در سازمان گردد. در این مقاله سعی شده است با الهام از تعالیم فوق، مفهوم وجدان ایمانی در کار،

به‌دست نخواهد آمد. حتی اگر سازمان‌ها با روبات‌ها تجهیز شده باشند، باز هم کنترل و نگهداری آنها محتاج مدیرانی است که بیش از پیش بهره‌ور باشند. زیرا بهره‌وری نیروی انسانی حداقل تابعی است از نظام فکری، طرز تلقی، انگیزه تجربه‌ها و مهارت‌ها و شرایط جسمی و فیزیکی که ایجاد می‌کند تغییر مناسب در این عوامل و اجزا حتی در وضعیت اتوماسیون کامل نیز صورت گیرد.

۴- ذکر این نکته اهمیت دارد که در این نوشته سازمان با تمام ابعاد و جنبه‌هایش در سه بنیان خلاصه شده است. سه بنیانی که ترکیب و بافت مناسب را در تأثیرات متقابل، پیدا می‌کنند.

اولین بنیان ترجیحات است، که مجموعه تمام اهدافی را که شرط تحقق هدف غایی و نهایی سازمان است در برمی‌گیرد، خواه هدف‌های شخصی و گروهی باشد و خواه هدف‌های فرعی و استراتژیک سازمان.

دومین بنیان تشکیلات می‌باشد، که نحوه به کارگیری منابع و تعیین جایگاه آنها را روشن می‌سازد، چه منابع مادی و چه منابع معنوی. به عبارت دیگر، هم تخصیص منابع و استقرار امکانات مادی و مالی را شامل می‌گردد و هم به ارزش‌های اخلاقی و گرایش‌های روانی انسان‌ها مربوط می‌شود.

سومین بنیان تأسیسات است، که مجموعه قوانین، مقررات، تکالیف، وظایف و چهارچوب رفتاری افراد را در تمام سطوح سازمان معلوم می‌کند. همچنین عادات و اعمال و رسوم را شامل

در قالب چهار شرط مورد اشاره قرار گیرد.

شرط اول: اگر از دید بنیان ترجیحات به سازمان بنگریم عواملی را می‌بینیم که به شدت بر میزان بهره‌وری، به ویژه بهره‌وری نیروی انسانی اثر منفی گذاشته و حرکت کلی سازمان را با موانعی مواجه می‌سازند. بسیاری از مدیران از این مسائل و مشکلات شکوه می‌کنند و به دنبال پاسخ‌هایی برای این سؤالات هستند، که چگونه می‌توان بی‌تفاوتی کارکنان را کاهش داد و میزان مشارکت آنان را در حل مشکلات سازمان بالا برد و به طور کلی احساس دوگانگی بین فرد و سازمان را کاهش داد؟ یا اینکه چرا بین کارکنان رقابت‌های ناسالم و یا ناسازگار و اصطکاک منافع به وجود می‌آید، و چگونه می‌توان اختلاف‌ها و تعارض‌های بین افراد را کاهش داد و سازمان را یکپارچه ساخت؟!

به علاوه، مدیرانی که با انسان و توانایی‌های او واقع‌بینانه‌تر و آگاهانه‌تر برخورد می‌کنند و هدف بسیج و به کارگیری حداکثر امکانات و استعداد‌های کارکنان خود را دنبال می‌کنند، ممکن است سؤال کنند که چگونه می‌توان جریان رشد و خلاقیت افراد را یکپارچه ساخت؟ آن‌هم نه در یک جنبه، بلکه در جنبه‌های مختلف، و به دنبال آن تحرک و جوش مثبت و فزاینده‌ای را در کارکنان ایجاد نمود؟ این سؤال‌ها و سؤال‌های مشابه که از مسائل بنیادی سازمان‌ها حکایت می‌کنند، در واقع تلاشی در جهت یافتن عوامل کاهش بهره‌وری است. برای

تفہیم بہتر مطلب، سؤال‌ها را بار دیگر مرور می‌کنیم:

۱- چگونه می‌توان حداکثر سرمایه‌های

وجودی افراد را به جریان انداخت؟

۲- به چه طریقی می‌توان تعارض‌های ناشی از ناسازگاری بین هدف‌های فردی و گروهی و سازمان را کاهش داد؟

با کمی دقت معلوم می‌شود که هر دو سؤال از یک واقعیت بنیادی ناشی می‌گردد و آن این است که هر هدفی برای ایجاد تحرک، انرژی و توان خاصی در بردارد و از این رو حد مناسبی از قدرت روانی افراد و استعدادها و تمایلات او را به کار می‌اندازد. چون هیچ‌گاه سازمان و افراد، حرکتی بدون هدف و جهت انجام نمی‌دهند، پس در هر لحظه ظرفیت خاصی از قوا و امکانات افراد و سازمان‌ها مشغول به کار است. به عبارت دیگر، هر چه بنیان ترجیحات یک سازمان منسجم‌تر و بر محور یک هدف متعالی‌تر تنظیم شده باشد، از تفرق و تشتت افکار افراد و سازمان‌ها بیشتر جلوگیری می‌شود، زیرا هم ارکان شخصیت افراد یکپارچه‌تر می‌شوند و هم از تعدد جهت‌گیری‌ها رهایی می‌شوند و هم اتصال و ارتباط افراد با یکدیگر و با سازمان بیشتر می‌شود و همه در مسیر مشخص به حرکت در می‌آیند؛ و در نهایت هم رشد فردی و هم پیشرفت سازمان محقق خواهد شد. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که خواهان رشد مستمر و بهبود بهره‌وری مداوم هستند^۱، هنگامی موفق

۱- به بیان دیگر، خواستار نمودی موفق از روش کایزن در سازمان خود باشند. روش کایزن در واقع از طریق مدیران ژاپنی نامگذاری شده و به طور کلی، به مدیرانی

اشاره دارد که همواره خواستار رشد مستمر و بهبود بهره‌وری مداوم در سازمان هستند.

و تفرّد است، و مانع بهبود بهره‌وری است به خوبی حل می‌کند، به طوری که در نهایت، وجدان کاری در شخص تجلی پیدا می‌کند زیرا ایمان به خدا متضمن نادیده گرفتن نفع طلبی‌هاست، و در این صورت حرکت‌ها با یکدیگر برخورد نکرده و مرزبندی‌های شغلی و تخصصی و طبقاتی و نژادی و غیره به وجود نخواهند آمد.

در حالت کلی بنیان ترجیحات سازمان‌ها می‌تواند بر محور سود و زیان تنظیم گردد، که در این صورت مبنای روابط در سازمان تکاپو و تنازع در راه ارضای حس نفع طلبی افراد خواهد بود، چرا که ماهیت هدف‌های مادی محدوده و مرز ندارند، از این رو بین افراد تفرقه و تضاد ایجاد می‌کنند و به این ترتیب خودخواهی‌ها مانع از این می‌شود که انسان‌ها متوجه یکدیگر و سعادت جمعی بشوند و در نتیجه امکانات و منابع زیادی در این برخوردها و تصادم‌ها ضایع شده و از بین می‌روند. به علاوه چون هدف سود و سرمایه، هماهنگ با فطرت انسان نیست، نه تنها همه قوای فرد را بسیج نمی‌کند بلکه با اختلالات روحی و روانی که در فرد ایجاد می‌کند، و با توجه به میزان سود طلبی‌اش برای حرکت صحیح سازمان، به صورت مانعی در خواهد آمد. این در حالی است که بنیان ترجیحات سازمان‌ها ممکن است بر اساس وجدان کاری قرار گیرد که در این صورت بین افراد و سازمان ارتباط معناداری برقرار می‌شود، و همه نیروها در هماهنگی کامل به سوی یک نقطه متمرکز جریان می‌یابند. بدیهی است هر چه توحید و ایمان به آن خالص تر باشد حجاب‌های خودگرایی بیش از پیش

خواهند بود که بتوانند همه نیروها و امکانات افراد و سازمان را در جهت واحدی به حرکت وادار کنند و از اسراف و اتلاف منابع و استعداد‌های افراد و سازمان جلوگیری نمایند. بنابراین باید گفت که این ماهیت بنیان ترجیحات و به ویژه هدف غایی سازمان است که هم می‌تواند حداکثر ظرفیت و استعداد‌های افراد را به کار گیرد، و هم تعارضات ناشی از برخورد منافع افراد و سازمان را از بین ببرد و احساس پیوند عمیق و ارزشمندی را با سازمان به وجود آورد و در نتیجه جو الفت و همزیستی مسؤولانه را گسترش دهد.

حال این سؤال مطرح می‌شود که کدام مفهوم کاربردی است که چنین قابلیتی دارد و می‌تواند بین هدف‌های مختلف سازمان ارتباط مستحکم و منسجم به وجود آورد؟ پاسخ آن است که تنها در سایه وجود وجدان کاری ناشی از پذیرش ولایت خداوند است که می‌توان اساسی‌ترین قدم را در حداکثر کردن بهره‌وری و رشد مداوم آن برداشت. توضیح آنکه سازمان‌های اسلامی بر اساس اجتماع مؤمنان از سایر سازمان‌های غیر اسلامی، که فقط اجتماعی است، از کارکنان و یا همکاران و رفیقان، مجزا می‌شوند. این ویژگی مهم سازمان‌های اسلامی یعنی ایمان محوری و اعتقاد و باور به غایتی به نام الله، هم زمینه را برای رشد استعدادها هموار می‌کند، هم انسان را از تفرقه درونی، که مانع اصلی رشد اوست رها می‌سازد و هم نیروها و امکانات او را در جهت مشخص، هماهنگ ساخته و تناقضات بین یکپارچه‌سازی سازمانی را که شرط رشد بهره‌وری است با نفع طلبی افراد که منشأ تنوع طلبی

استراتژی‌هایی هم تدوین می‌شود تا با تعیین هدف‌هایی قابل قبول برای جمعیت کارکنان، مابین افراد و گروه‌ها هماهنگی ایجاد کند و با از بین بردن تعارض‌ها و ناسازگاری‌ها، پیوند مطلوب را بسین کارکنان و سازمان به وجود آورد. جهت‌گیری اصلی در این استراتژی‌ها جلب مشارکت کارکنان در اداره و تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد تا از طریق جریان عقاید و پیشنهادها، بنیان ترجیحات به گونه‌ای طراحی شود که وصول به هدف‌های سازمانی متضمن رسیدن کارکنان به هدف‌های شخصی باشد و به این ترتیب احساس مسؤلیت دو طرفه‌ای بین سازمان و فرد به وجود بیاید که خود منشأ بهبود کارایی و یا بهره‌وری نیروها باشد.

مدیرانی که چنین استراتژی‌هایی را تدوین می‌کنند، از منطق صحیحی پیروی می‌کنند، و این امر بدین گونه است که انسان برای کاری که تحمیلی می‌داند در مقایسه با کاری که پدید آمده از اندیشه و فکر خویش می‌داند، انرژی کمتری مصرف می‌کند، و از این رو، اگر کارکنان وجود هدف‌های مشترک در سازمان را درک نکنند، به تحقیق نمی‌توان از آنها انتظار بهره‌وری لازم را داشت. اینجاست که مشورت و جریان دو طرفه اطلاعات اهمیت پیدا می‌کند تا اهداف سازمان و اهداف فردی و گروهی از طریق شناسایی انتظارات و اهداف و خواسته‌های افراد هم جهت و هماهنگ شوند. به این ترتیب با افزایش درجه مقبولیت بنیان ترجیحات از توان و انرژی افراد، به گونه‌ای بهتر و کامل‌تر بهره‌گیری شود. تردیدی

از بین می‌روند و در نتیجه افراد برای خود هیچ مزیتی نسبت به دیگران قایل نخواهند شد. از همین رو تشخیص طلبی‌ها و فاصله‌های موهوم میان افراد از بین خواهد رفت و به جای آنکه استعدادها صرف تنوع طلبی‌ها و تکاپو در جهت وصول به سراب‌های رنگارنگ مادی بشوند، همه صرف بهبود سازمان می‌گردند. بنابراین فقط عشق به خداست که عشق به هم‌نوع را به دنبال می‌آورد و از این رو، پیوند ناگسستنی بین افراد، شاخص جمعیت مؤمنان در سازمان‌های اسلامی است.

با توضیحات فوق می‌توانیم نتیجه بگیریم که مسیر رشد بهره‌وری از بنیان ترجیحات، مبنی بر سود و سرمایه آغاز می‌گردد و تا رسیدن به بنیانی که محورش وجدان ایمانی مبتنی بر اصالت توحید و ایمان به خداوند تعالی است ادامه می‌یابد و چون فاصله بین این دو از منفی بی‌نهایت تا مثبت بی‌نهایت است، افراد و سازمان‌های اسلامی به‌طور مستمر در مسیر رشد بهره‌وری باقی می‌مانند و هر لحظه با شتابی بیشتر این مسیر را طی می‌کنند، و چون اصالت توحید متناسب و هماهنگ با دستگاه آفرینش و فطرت انسان‌هاست به سرعت مورد پذیرش واقع شده و طبیعی است که میل و رغبتی در افراد به وجود می‌آورد تا مشارکت در سرنوشت سازمان را مشارکت در سرنوشت خود بیندارند و در نتیجه با کاهش رفتار مبتنی بر سیاست کاری و فردگرایی، حداکثر بهره‌وری را به نمایش بگذارند. این موضوع به‌طور غیر مستقیم نیز مورد توجه بوده است و بنابراین، در برخی از سازمان‌ها

بهره‌وری و رفع تعارض‌ها و افزایش تلاش‌ها و ایجاد محیط امید و نشاط در سازمان، تنظیم بنیان ترجیحاتی است که در آن بین اهداف فرعی و واسطه‌های سازمان با اهداف اصلی‌اش، و بین اهداف فردی و گروهی و اهداف سازمان، و بین اهداف سازمان با سایر سازمان‌های مسلط، از طریق تأکید بر مفهوم وجدان کاری، هماهنگی و هم‌جهتی به وجود آید، و این تنها در اندیشه ایمان محوری است که به طور کامل تحقق می‌پذیرد، و بر این اساس جمعیت مؤمنان در سازمان در یک مسیر رشد دائمی قرار می‌گیرند و هر لحظه افق‌های تازه‌تری از موفقیت و پیروزی برایشان آشکار می‌گردد.

شرط دوم: در قسمت قبل توضیح داده شد که از لحاظ نظری، مسیر رشد واقعی بهره‌وری متکی بر بنیان ترجیحاتی است که محور و غایت آن توصیه و ایمان به الله است. در واقع بنیان ترجیحات یک سازمان جنبه نظری و ذهنی سازمان را نشان می‌دهد و این بدان معناست که تا این بنیان از صورت ذهنی به صورت عملی تبدیل نشود و وجدان کاری در افراد ایجاد نگردد، ارزش آن به‌طور کامل معلوم نمی‌شود. بنیان تشکیلات، جنبه‌ای از سازمان است که نحوه تخصیص منابع و سرمایه‌های یک سازمان را متناسب با هدف‌ها و جهت‌گیری‌ها بیان می‌کند. آنچه در این قسمت به عنوان شرط دوم، به تعریف آن می‌پردازیم این است که اندیشه ایمان محوری در سازمان باید در وجود هر فرد به صورت ویژگی صبر متجلی گردد. البته صبر از آن واژه‌هایی است که نیاز به تعریف

نیست که چنین منطقی درست است، اما راه حلی که پیشنهاد می‌کند نمی‌تواند جوابگوی رشد هماهنگ و پیوسته استعداد‌های افراد و افزایش مستمر بهره‌وری نیروی انسانی باشد؛ زیرا افزایش بهره‌وری نیروی انسانی تابع میزان درگیر شدن منابع و سرمایه‌های وجودی افراد در فعالیت‌های سازمان می‌باشد و فقط اندیشه خدایاورانه و ایمان محور است که بیش از همه می‌تواند ابعاد مختلف و توانایی‌های مافوق تصور انسان را به جریان اندازد؛ اما راه حلی که فقط مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها و توجه به خواسته‌ها، و نه نیازهای واقعی را دنبال می‌کند ادامه همان اصالت سود و زیان و حاکمیت عقل حسابگر است که از حالت فردی به صورت گروهی در آمده است. البته به تناسب همین توجه تک بعدی به انسان و عمده کردن خواسته‌های افراد، سطح بهره‌وری افزایش می‌یابد. اما این افزایش با توجه به توقعی که اسلام از انسان دارد بسیار فاصله دارد. اگر بار دیگر به آیه ۶۵ سوره انفال مراجعه کنیم، می‌بینیم که این آیه در مقام بیان یک قانون و تکلیف است و نه خبر دادن از یک واقعیت خارجی. یعنی اینکه جمعیت مؤمنان باید نسبت به جمعیت کفار به نسبت یک بر ده بهره‌وری داشته باشند و واجب است که هر مؤمن توان مقابله با ده نفر را داشته باشد. این تکلیف فقط در اندیشه ایمان محوری مطرح و مقرر است و فقط در سازمانی که بنیان ترجیحاتش مستحکم‌تر است و وجدان کاری در آن به عنوان یک وظیفه، مورد پذیرش افراد قرار گرفته است. خلاصه کلام در این بخش آن است که شرط اول برای بهبود

و غیره که از این میان مطابق فرمایش حضرت علی (ع) صبر به عنوان اولین پایه ایمان معرفی می‌گردد که خود بر چهار شعبه است، بنابراین برای تبیین بهتر مفهوم صبر به ترتیب آنها را بررسی می‌کنیم.

شوق: به معنای رغبت، میل، خاطر و برانگیختن به عشق و محبت آمده است. پس صابر کسی است که عشق و شوقی شدید برای رسیدن به معشوق و معبود دارد، همچنان که این شور و شوق را نسبت به افراد و وسایلی که او را در این راه یاری می‌کنند نشان می‌دهد. این شور و شوق است که افراد را وادار می‌سازد تا از هر فرصت و وسیله‌ای برای پیشبرد کارها و رسیدن به هدف نهایی استفاده کنند و این شور و شوق است که مبنای خلاقیت و ابتکارها، یادگیری و همکاری، تلاش برای بهبود اوضاع، وفاداری و میل به اطاعت و سایر ارزش‌هایی است که هر سازمان بدون آنها طبعی تو خالی بیش نخواهد بود. بسیاری از مشکلات سازمانی مانند عدم دلبستگی‌ها و نارضایتی و اضطراب‌ها، اشتباه کاری‌ها، استعفاها، تأخیر در انجام کارها، تعارض کارکنان و غیره از نبود شور و علاقه به وجود می‌آیند. مدیران نباید فراموش کنند که این خود و اراده آنهاست که تضمین کننده صحت و قوت فعالیت‌ها خواهد بود و بنابراین سازمانی که نتواند اراده افرادش را به کار گیرد و در آنها شور و شوق مبتنی بر وجدان کاری بیافریند به یقین به مخاطره خواهد افتاد؛ زیرا دیگر نخواهد توانست تمام نیروهایش را بسیج کند و در مسیر پیشرفت به کارگیرد. اما عشق و شور واقعی فقط در اندیشه ایمان محوری است که در قالب وجدان

مجدد دارد، چون آن را به معنای تحمل ناگواری‌ها و یا تن دادن به ذلت و خواری و یا شکیب بودن در برابر موانع و محرومیت‌ها می‌دانند؛ در صورتی که حضرت علی (ع) صبر را شجاعت می‌داند و می‌فرماید: **ناتوانی آفت و صبر شجاعت است.** از دیدگاه قرآن و روایات، صبر به معنی خویش‌ن‌داری، شجاعت، استقامت، سعه صدر، مقاومت، ثبات و اطمینان در راه حق آمده است. به‌طور خلاصه باید گفت از حدود هفتاد آیه‌ای که درباره صبر در قرآن آمده است، و نیز از روایات به‌خوبی روشن می‌گردد که صبر جز پایداری بر اصول مکتب و مقاومت و مبارزه در راه رشد و تکامل نیست. حضرت علی (ع) در فرمایش خود صبر را بر چهار شعبه معرفی می‌کنند: **شوق، شفق، زهد و ترقب.** صابر کسی است که در همه حال از این مضامین سرشار باشد و هر عملی که از چنین پشتوانه‌ای برخوردار نباشد، به یقین محکوم به شکست خواهد بود. بنابراین باید گفت که ایمنی و کارایی بیشتر سازمان در گرو گسترش و تعمیق اصول اخلاقی است و از این میان آن نظام اخلاقی و ارزشی کارساز است که متکی بر ایمان و معرف صحیح به توحید باشد. چون اهداف مادی در ماهیت خود عاجز از آن هستند که روحیه ایثار، تلاش، غیرت، وفاداری و... را بیافرینند. بلکه تنها بر اساس ایمان به خداوند متعال است که تمام ارزش‌هایی که به صورت مطلق و بی‌حد و مرز در وجود خداوند متجلی است، در وجود تک تک انسان‌ها تحقق پیدا می‌کند. خواه عدالت و حکمت، خواه قدرت و رحمت، و خواه عفو، انتقام

آنچه اهمیت دارد اطمینان و تسلط و برخورد آگاهانه و واقع‌بینانه ناشی از ایمان با مسائل است. زهد: به معنی بی‌اعتنایی است و زاهد کسی است که در عین کار و تلاش، نسبت به مظاهر و موقعیت‌های دنیوی بی‌اعتنا باشد. به عبارت دیگر، زهد به معنای برداشت کم برای بازدهی زیاد در جهت کمال مطلوب خواهد بود. زاهد مانند درخت بیابانی است که آب کمی مصرف می‌کند اما ساقه‌ای محکم دارد و شعله‌اش زیاد و آتش آن بادوام می‌باشد. برای این فرد مادیات محرک نیستند. زیرا او به حداقل بهره‌گیری از اسباب و لوازم قانع و راضی است و به دلیل همین سبکبازی اوست که سبکبالانه حرکت می‌کند و تحت هر شرایطی از وظایفش باز نمی‌ماند. حضرت علی (ع) در معنای واقعی زهد می‌فرماید: زهد بین دو کلمه از قرآن قرار دارد، خداوند سبحان می‌فرماید که بر آنچه از دست شما رفت تأسف نخورید و به آنچه به شما رسید شادمان نشوید و هر کس برگزیده اندوه نخورد و بر آینده شادمان نباشد که در این صورت به هر دو طرف زهد دست یافته است.

او که دل به کمال مطلق سپرده و به اطمینان و آرامش رسیده است، از بی‌ثباتی روزگار و رفت و آمد پست و مقام‌ها و دارایی‌ها دچار غم و شادی نخواهد شد. بنابراین، خود به خود از ملاحظه کاری‌ها، بی‌عدالتی‌ها، ریاکاری‌ها، سخت‌کوشی‌های بیهوده و غفلت‌ها دوری می‌کند و با آرامش و اطمینانی که در اوست، ابزار و امکانات و اسبابی را که در اختیار دارد به بهترین وجه در مسیر صحیح و به دور از هر اسراف و تجمل و

کاری مجال بروز می‌یابد و تفکر و ابتکار و خلاقیت مداوم بر محور توحید است که رشد می‌کند. زیرا توحید است که افراد را از قیود و موانع نفسانی می‌رهاند. بنابراین شور و نشاط و غیرت به درستی مشخص‌کننده میزان سودمندی نیروی کار و وجه تمایز سازمان نوآور و خلاق از سازمان پیرو ایستا خواهد بود.

شفق: شفق به معنای ترس از عوامل بازدارنده و مبارزه با موانعی است که فرد را از رسیدن به معبودش باز می‌دارد. فرد صابر که با شور و عشق به سوی معبودش در حرکت است، خواه ناخواه با موانعی روبرو می‌شود که می‌توانند وی را از رسیدن به مطلوبش بازدارند، به همین دلیل، او با رعایت کلیه جوانب احتیاط به شناسایی و ارزیابی موانع می‌پردازد و بهترین راه برطرف کردن آنها را یافته و با تلاش جدی مبادرت به برطرف ساختن آنها می‌کند. بدون تردید، در شرایطی که اوضاع محیطی بسیار پیچیده و متغیر است و عوامل بحران‌ساز به سختی مشغول به کارند، اهمیت وجدان کاری بیشتر ملموس خواهد بود.

به همین جهت است مدیرانی که معتقدند اخلاق و وجدان کاری پشتوانه مستحکمی برای موفقیت سازمان است، معمولاً در رویارویی با خطرات، پیروزمندتر از سایرین خواهند بود و بسته به درجه ایمان یا به کنترل در آوردن همه مقدرات و استفاده از شور و شوق کارکنان، راه دشواری‌ها را بهتر هموار می‌سازد. بنابراین شفق متضمن این معنا خواهد بود که روحیه‌های فاقد وجدان ایمانی، در سازمان‌های اسلامی، جایگاهی نخواهد داشت و

زیاده‌روی به کار می‌گیرد و آیا در این صورت نباید توقع داشت که سطح بهره‌وری در سازمان‌های اسلامی چندین برابر سازمان‌های غیر اسلامی باشد؟ بدیهی است عالی‌ترین جنبه بروز چنین وضعیتی با وجود وجدان کاری است که مصداق پیدا می‌کند. چرا که وجدان کاری مبتنی بر ایمان بیش از هر عامل، زهد کاری را در افراد تقویت می‌کند و باعث می‌شود هر چه فرد بر عکس زاهدتر باشد وجدان کاری او بیشتر شود.

تُرُقُب: منتظر بودن و آمادگی دائمی است. یعنی فرد مؤمن نمی‌تواند ساده‌اندیش و غافل باشد و همواره باید در حال ترقب و مراقبت کامل باشد. چنین مراقبت مستمر و هوشیاری چه بسا سازمان‌ها را از بحران‌ها و ورشکستگی‌ها نجات می‌دهد، آن‌هم در دنیایی که زمان و مدیریت در آن نقش حیاتی پیدا کرده و سرعت تصمیم‌گیری از عوامل اصلی موفقیت به‌شمار می‌رود.

خلاصه آنکه هر سازمانی که در آن ارزش صبر تقدیس نشود و حرکات و فعالیت‌هایش فاقد پشتوانه شور و شوق و زهد و ترقب باشد، محکوم به فنا خواهد بود و به میزان پذیرش و اهمیت دادن به آن به بهره‌وری در خود نایل خواهد شد؛ و مسلم است که این واژه‌ها و مفاهیم جز بر اساس وجدان کاری و اعتقاد به لزوم آن ایجاد نخواهد شد. آیا جای تأسف ندارد که سطح بهره‌وری در سازمان‌های مبتنی بر اصالت سود و سرمایه که ویژگی جوامع غربی است، بیش از سازمان‌هایی باشد که مدعی اسلامی بودن هستند؟

ویژگی اسلامی بودن از دیدگاه بنیان‌تشیکیات

با چهار ویژگی شوق، شفق، زهد و ترقب با آن محتوای متعالی‌اش مشخص می‌شود و هرگونه فعالیت و حرکتی که فاقد این چهار ویژگی و یا بعضی از آنها باشد، حتماً دچار شکست خواهد شد. شور و شفق همچون محرکی قوی، افراد را به جلو می‌راند اما این مانند میل و احساس کودکانه نیست بلکه چون همراه با ترس از خطرها و تهدیدها می‌باشد، همواره افراد را آماده درگیر شدن با موانع قرار می‌دهد. اما این درگیری عجولانه و یا جاهلانه نیست، بلکه چون از وجدان کاری افراد سرچشمه می‌گیرد شتابزده و متزلزل نخواهد بود، و از این رو متکی بر بیشترین استفاده از امکانات و منابع خواهد بود. اما آن شور و عشق ناشی از وجدان کاری با آن آمادگی درگیری و چنین ثبات و اطمینان روحی مانع از این نمی‌شود تا افراد مراقبت و هوشیاری خود را از دست بدهند و اسیر حوادث و خطرهای غیر مترقبه بشوند. بلکه چون در حالت هوشیاری و مراقبت دائمی هستند، تهدیدها و موانع را حتی قبل از شکل‌گیری و جدی شدن از بین خواهند برد. اینها، آن چیزی است که برای بهبود بهره‌وری‌ها، باید سازمان‌های اسلامی را غنی سازند، آن هم فقط با تعمیق اندیشه ایمان محوری، و نه بر اساس گرایش‌ها و محرک‌های مادی و یا قومیت و ملیت‌گرایی.

شرط سوم: در آیات مورد بررسی به‌جز ایمان و صبر به شرط دیگری با عنوان «فقه» اشاره شده است. فقه در قاموس قرآن به معنای فهم و درک است و آنچه از آیه شریفه برمی‌آید، منظور درک یک سلسله واقعیت‌هایی است که مؤمنان را به

خودکار است که هر از چندی باید او را وادار به تلاش و کوشش بیشتر کرد. در این حالت، کار و فعالیت نقش مقدس خود را از دست می‌دهد و در نتیجه بهره‌مورد انتظار را به فرد و سازمان نخواهد بخشید و نه تنها سازمان از دستیابی کامل به منابع عظیمی که در نهاد افراد نهفته است محروم می‌ماند بلکه به محل دفن استعدادهای سرشار آنها تبدیل می‌شود.

بنابراین، می‌توان گفت ویژگی دیگر سازمان‌های اسلامی این است که جهت‌گیری اصلی سازمان و افراد مؤمن آن، در همه حال متوجه خداست و بدون هیچ افراط و تفریطی و با آگاهی کامل از اهمیت و اولویت وظایف، تمام نیروها در قالب وجدان کاری صرف تحقق اهداف می‌گردد و دقیقاً به علت جهت‌گیری دایمی به سوی غایت نظام هستی است که جنبه‌های مختلف حیات افراد یکپارچه شده و بر هویت واحد و شخصیت افراد لطمه وارد نمی‌شود. بنابراین، از این طریق بر کیفیت و کارایی عمل او اثر بسزایی ایجاد می‌شود. از این دیدگاه هم عمل جمعیت مؤمنان منشأ اثرهای سازنده در بیرون از خودشان می‌گردد و هم مایه رشد و تعالی روحی و روانی آنها می‌شود. این در واقع به معنای افزوده شدن مجدد و مستمر منابع سازمان می‌باشد که خود رشد و تکامل دایمی سازمان را به دنبال می‌آورد.

خلاصه آنکه ویژگی فقه در مؤمنان این است که به فعالیت‌ها معنا می‌دهد و این احساس معناست که افراد را وادار می‌سازد تا حداکثر انرژی خود را آزاد ساخته و به تلاش مستمر مشغول شوند.

سوی مقصود راهنمایی می‌کند. جمعیت مؤمنان صرف نظر از نوع سازمانی که در آن خدمت می‌کنند هم به خوبی به علت انجام کارها واقفند و هم می‌دانند در شرایط مختلف چه کارهایی و چگونه باید انجام بگیرند و اصولاً همین فقه و درک صحیح آنها نسبت به جریان اعمال و رفتارهاست که منشأ رشد و کمال آنها می‌شود. هیچ تردیدی نیست که عقل و تکلیف ملازم یکدیگرند و انسان منهای عقل، مساوی انسان منهای تکلیف است. این واقعیت بدیهی، یک نتیجه‌اساسی را به دنبال می‌آورد و آن اینکه یکی از معانی وجدان کاری این است که افراد وقتی تمام توان خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند، و تمام انرژی‌ها و امکانات خود را بسیج می‌کنند که با آگاهی کامل از اجرای وظایف و مسؤولیت‌هایشان بدانند انجام هر وظیفه‌ای صرف نظر از کمیتش چه ارتباطی با تحقق کمال مطلوبشان دارد و از آن بالاتر چون بر اساس اندیشه ایمان محوری حرکت می‌کنند به درستی به ارتباط عملش با جهت‌گیری حرکت کلی نظام هستی آگاه باشند. در این صورت، با انجام هر کاری از احساس قانع‌کننده و معنی‌داری برخوردار خواهند شد، و دقیقاً به جهت چنین محتوای معنوی و منطقی است که لحظه‌ای از پای نمی‌نشینند و تمام قوایشان را در جهتی درست به کار انداخته و از تقویت امکانات جسمی، فکری و روانی ایشان یک لحظه غافل نمی‌گردند. ناآگاهی از جهت عمل و نقش و ارزش آن مسأله‌ای را به وجود می‌آورد که متأسفانه بیشتر سازمان‌ها به آن مبتلا هستند؛ و آن تبدیل شدن کارکنان به ماشینی

ایمان، صبر و فقه، وجدان کاری چنان دامنه گسترده‌ای پیدا می‌کند که به‌طور اساسی غیر قابل قیاس با اندیشه‌ها و مکاتب سود محوری می‌شود. زیرا در سازمان‌های سود محور که دامنه تحریض، بسیار محدود و سطحی است، ارزش هر کار وابسته به منفعی است که در پی دارد. بنابراین ضرورتی ندارد که به انگیزه‌های متعالی کار توجه بشود.

در نتیجه، شیوه مدیریتی استنتاج می‌شود که اصولاً رفتارگراست و تحریضی اهمیت می‌یابد که بر محرک‌های مادی و بیرونی متکی است. برای توضیح بیشتر باید گفت که: رفتار و کردار هر فرد لایه خارجی فرایند عمل هر فرد است که به ترتیب از سوی لایه فضایل و یا رذایل اخلاقی که محرک فعالیت‌های انسان است و نیز لایه نظام اعتقاد که مقدم فضایل یا رذایل اخلاقی‌اند حمایت می‌گردد و وجدان کاری در اینجا به عنوان محور اساسی فعالیت‌ها محسوب می‌شود.

حال اگر مدیر بخواهد فقط توجه خود را متوجه لایه بیرونی و ظاهری سازد مانند این است که به انسان به عنوان یک ماشین و سیستم مکانیکی نگاه می‌کند و می‌پذیرد که او را می‌توان توسط محرک‌های بیرونی کنترل و هدایت کرد. در این نگرش مکانیکی اعتقادات و صفات اخلاقی از رفتار و آمال انسان مجزا می‌شوند و فقط آنچه اصالت می‌یابد رفتار است و بس.

اما از دید اسلام که به رشد و کمال انسان‌ها اهمیت می‌دهد، حسن و قبح اعمال نه وابسته به منفعی است که در پی دارند، بلکه وابسته به نیت و جهت‌گیری است که فرد در نظر دارد. اما این به

شرط چهارم: هر قدر که جمعیت مؤمنان آمادگی ذهنی و روانی داشته باشند، باز از مدیریتی که نقاط قوت و ضعف آنها را بشناسد و به درستی نقاط مثبت آنها را تقویت کند و با نقاط منفی برخورد مناسب نماید، بی‌نیاز نخواهد شد. بنابراین، آیه شریفه امر به تحریض می‌کند، تا تأکیدی بر نقش مدیر و اهمیت برانگیختن داشته باشد. در واقع تحریض کردن و برانگیختن نیروها متضمن درک موقعیت‌ها و مقتضیات زمانی و مکانی و شناخت نیروها و استعدادها و روحیات، علم به چگونگی بسیج آنها تحت شرایط مختلف و به جریان انداختن آنها در مسیر صحیح می‌باشد. به همین سبب، مدیر اسلامی باید از سه شناخت برخوردار باشد تا بتواند مسؤولیت تحریض را به انجام برساند و بر اساس همین سه شناخت است که مدیریت اسلامی از سایر مدیریت‌ها مجزا و متفاوت می‌گردد.

۱- شناخت جریان حرکت هستی و ویژگی‌های آن و داشتن دیدی همه جانبه نسبت به نظام آفرینش و پدیده‌های آن تا اینکه بتواند زمینه ایجاد وجدان کاری را فراهم آورد.

۲- علم و اطلاع از حقیقت انسان‌ها و استعدادهای شگرف آنها و نیز اشیاء و سایر موجودات، تا امکان به کارگیری صحیح و عملی وجدان کاری افراد را داشته باشد.

۳- درک و آگاهی از موقعیت‌های زمانی و مکانی تا وجدان کاری افراد در بهترین مسیری که به موفقیت و رشد ختم می‌شود به کار گرفته شود. با چنین تلفیقی از مدیریت یعنی سه شرط

شناخت را از انسان دارد. پس هیچ‌گاه هویت مستقل افراد را نادیده نگرفته و آنها را ابزار و وسیله تلقی نمی‌کند؛ و اگر از تشویق یا سایر محرک‌ها استفاده می‌کند، آن را محدود به خواست افراد نمی‌سازد. بلکه چون تربیت انسان‌ها مد نظر است متوجه رفع نیازهای واقعی کارکنان شده و در عین حال در هیچ شرایطی ارزش و نقش وجدان کاری مبتنی بر ایمان را نادیده نمی‌گیرد. زیرا به خوبی می‌داند که هر رفتاری که با انتخاب آگاهانه توأم نباشد و فقط به محرک بیرونی متکی باشد، دامنه و برد نفوذش به اندازه همان محرک است، بدون آنکه تغییر اساسی و بنیادی در فرد به وجود آید. بنابراین باید گفت که از دیدگاه اسلامی مفهوم وجدان کاری در قالب وجدان ایمانی اهمیت و ارزش می‌یابد و سازمان می‌تواند از تبعات مثبت چنین وجدانی در ارتقای سطح بهره‌وری خود استفاده نماید.

معنای آن نیست که اسلام مخالف منفعت یا مصلحت است. بلکه بیانگر این معناست که اسلام منفعت و مصلحت را در قالب وجود وجدان کاری می‌نگرد. متأسفانه نگرش مکانیکی نتایج منفی زیادی را به دنبال دارد، از جمله ایجاد رفتارهای فریبنده است که به سرعت اشاعه پیدا می‌کند و یا استفاده گسترده از محرک‌هایی که با اصل قرار دادن خواسته‌ها و هوس‌های افراد همه را به سمت شرطی شدن و شرطی کردن اعمال پیش می‌برد. واضح است چنین روابطی که فقط مبتنی بر منافع است، همیشگی نخواهد بود و اگر روزی برسد که منافع نه با محبت کردن بلکه با استبداد و ظلم تأمین گردد، به یقین مدیران و کارکنان این‌گونه رفتار خواهند کرد. اما این تفکر با تعریفی که اسلام از انسان و مدیریت دارد، متضاد است. در اسلام، مدیر، مربی نیز هست و چون به انسان از دیدگاه وحی می‌نگرد، بنابراین واقع‌بینانه‌ترین

منابع و مأخذ

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. علامه سید محمدحسین طباطبایی، «تفسیر المیزان» بنیاد علمی و فکری علامه، ۱۳۶۳.
۴. ناصر مکارم شیرازی و جمعی از نویسندگان «تفسیر نمونه»، مدرسه امیرالمومنین، ۱۳۶۶.
۵. فردای فیدلر، «تئوری اثر بخشی رهبری» سهراب خلیلی، یادواره، ۱۳۷۲.
۶. محمود سیاه‌پوش، «رهبری و مبانی سرپرستی رفتار سازمانی»، ابجد، ۱۳۶۷.
۷. ناصر مکارم شیرازی، «رهبری و فرماندهی در اسلام» مدرسه امام امیرالمومنین، ۱۳۷۰.
۸. چستر بارنارد، «وظیفه‌های مدیران»، ترجمه محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۸.