



عامل درونی بازدارندگی بیرونی

راهکارهای پایش مدیران در سازمان‌ها از منظر علامه مصباح یزدی قُدَسِ سَعْدِی

محسن منطقی

شده است: اعتماد خوب است، اما کنترل بهتر! کنترل اثربخش هنگامی شکل می‌گیرد که کارکنان نگرش خود را درباره اعمال کنترل تغییر دهند و سازمان‌ها روش‌های مناسب شأن کارکنان را به کار گیرند (استونر و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۹۹۶). هنگامی که کارکنان با اهداف کنترل و پایش آشنا باشند و آن را به نفع خود بدانند، می‌توانند بهتر با نظام‌های کنترل و پایش همراهی کرده، آن را تبدیل به کنترل رضایت‌بخش کنند. امیرمؤمنان علی علیه السلام در نامه‌ای به یکی از کارگزاران و مأموران خود، به او فرمان می‌دهند: به تقوا و ترس

سازمان‌ها با شیوه‌های متعدد تلاش دارند که بهترین نیروی انسانی را در سازمان به کار بگمارند. پس از به‌کارگیری کارکنان، موضوع دیگری باید در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد که عبارت است از: ارزیابی و پایش مدیران. بهره‌مندی سازمان‌ها از نیروهای متعهد و متخصص، شرایط ارزنده‌ای برای موفقیت سازمان‌ها فراهم می‌کند. اما این امر نباید به این معنا باشد که سازمان‌ها، اعتماد بی‌دلیل به کارکنان داشته باشند. اعتماد سرمایه ارزشمندی است که سازمان‌ها به کارکنان متعهد خود ارزانی می‌دارند. ولی در دانش مدیریت گفته



علامه مصباح می‌فرماید:

در این نظام، هر مسئولیتی که به کسی بسپارید، احتمال تخلف دارد؛ ولی عوامل بازدارنده بیرونی کارساز و راه چاره اصلی نیست، بلکه يك عامل درونی نیز لازم دارد. البته عوامل بیرونی هم - فی‌الجمله - نقش‌هایی دارند؛ مثلاً تشویق مؤثر است؛ نیروهای انتظامی گاهی واقعاً فداکاری‌هایی می‌کنند و از رشوه‌های سنگین صرف‌نظر می‌کنند؛ تنبیه، مواخذه، بازداشت و مجازات‌های پیش‌بینی‌شده هم مؤثر است؛ اما اینها درمان قطعی نیست، به‌علاوه که محدودیت‌هایی دارد. ازاین‌رو، اگر کسی چنین ایثاری کرده، از گرفتن رشوه چشم‌پوشی کند، همه تعجب می‌کنند که چگونه کسی حاضر شده از گرفتن رشوه صرف‌نظر کند! اما اینچنین اتفاقات در میان بازرسان، قضات و... دنیا اندک است.



تضمین کند، عامل معنوی و درونی است. این عامل درونی دین و ترس از خدا، توجه‌های مربوط به دین، فرهنگ و معارف ناب الهی است (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

کارکنان و مدیران، به‌ویژه آنان که از موقعیتی برجسته برخوردارند و صاحب امضای طلائی هستند همیشه در معرض خطر فساد اداری قرار دارند و دائم از سوی افراد فسادطلب و زیاده‌خواه در معرض تهدید قرار دارند. ازاین‌رو، نظام‌های کنترلی و انتظامی درصددند با سنگین کردن پیامدهای جرایم، انگیزه ارتکاب جرم را کاهش داده، کارکنان را از نزدیک شدن به فساد اداری برحذر دارند. علامه مصباح می‌فرماید:

در این نظام، هر مسئولیتی که به کسی بسپارید، احتمال تخلف دارد؛ ولی عوامل بازدارنده بیرونی کارساز و راه چاره اصلی نیست، بلکه يك عامل درونی نیز لازم دارد. البته عوامل بیرونی هم - فی‌الجمله - نقش‌هایی دارند؛ مثلاً تشویق مؤثر است؛ نیروهای انتظامی گاهی واقعاً فداکاری‌هایی می‌کنند و از رشوه‌های سنگین صرف‌نظر می‌کنند؛ تنبیه، مواخذه، بازداشت و مجازات‌های پیش‌بینی‌شده هم مؤثر است؛ اما اینها درمان قطعی نیست، به‌علاوه که محدودیت‌هایی دارد. ازاین‌رو، اگر کسی چنین ایثاری کرده، از گرفتن رشوه چشم‌پوشی کند، همه تعجب می‌کنند که چگونه کسی حاضر شده از گرفتن رشوه صرف‌نظر کند! اما اینچنین اتفاقات در میان بازرسان، قضات و... دنیا اندک است.

بنابراین، در قانون‌گذاری همه این فرایندها را باید رعایت کرد و از قانون‌گذاری تا اجرا و نظارت، باید سازوکارهای لازم را پیش‌بینی کرد. اما روح همه اینها و آن چیزی که می‌تواند تأثیر آنها را تضمین کند «عامل معنوی و درونی» است. این عامل درونی «دین و ترس از خدا، توجه‌های مربوط به دین، فرهنگ و معارف ناب الهی» است (همان).

به منظور پایش مدیران و تدوین برنامه‌های نظارتی مؤثر، می‌توان راهکارهای متفاوتی در نظر گرفت. علامه مصباح برای این نظام‌های نظارتی برنامه‌ای پیشنهاد می‌کند که در ذیل، بررسی می‌کنیم:

یک. آگاهی دادن

هنگامی می‌توان کارکنان و مدیران را از خطا بازداشت که آنها را نسبت به موارد خطا آشنا

از خدا در امور پنهانی و اعمال مخفی، در آنجا که جز خدا هیچ‌کس شاهد و گواه، و احدی غیر او وکیل نیست، و نیز به او فرمان می‌دهند که برخی از اطاعت‌های الهی را آشکارا انجام ندهد، درحالی‌که در پنهان خلاف آن را انجام می‌دهد. (و باید بداند) آن کس که پنهان و آشکارش، کردار و گفتارش با هم مخالفت نداشته باشد، امانت الهی را ادا کرده و عبادت را خالصانه انجام داده است (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۲۶).

مرحوم علامه مصباح یزدی (ره) برای تحقق اهداف سازمان‌ها، ضمن تأکید بر برنامه‌ریزی بر تقویت ایمان کارکنان توجه دارند و می‌فرمودند: بررسی و ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌های اسلامی بسیار ضروری است. به هر حال، مدیریتی که در جامعه هست، ابتدا باید خودش را اسلامی کند و بعد هم بتواند سایر نهادها را اسلامی کند تا جامعه اسلامی شود. شاید مهم‌ترین نقش را در این زمینه، مدیران کشور داشته باشند. چه‌بسا فکر کنیم آموزش و پرورش مهم‌ترین رکن است. همین‌طور هم هست؛ اما در خود آموزش و پرورش، مدیران بیشترین نقش را در برنامه‌ریزی و اجرا ایفا می‌کنند (مصباح یزدی، ۱۳۹۴).

به منظور کنترل عملکرد در مقایسه با برنامه‌ها، سازمان‌ها در کنار نظام‌های کنترلی، از سازوکارهای تنبیهی نیز استفاده می‌کنند تا بتوانند مجریان را وادار به عملکرد مفید کنند. اما مهم‌ترین سازوکار نظام اداری در جامعه اسلامی، بر پایه ایمان طراحی شده است. علامه مصباح می‌فرماید:

در نظام‌های سیاسی دنیا، از قوه قهریه، حبس، جزای نقدی و تنبیه بهره می‌گیرند. اما در نظام‌های الهی و جامعه دینی که مردم پایبند به دین هستند، علاوه بر مراحل مزبور، ترس از خدا نیز معیار مهمی است. ازاین‌رو، نظارت و اجرای قانون معنا و مفهومی دیگر دارد (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

مدیران صالح می‌دانند که نظام‌های نظارتی در سازمان فعال‌اند و باید در برابرش پاسخگو باشند؛ اما پیش از آن خود را در برابر خدا پاسخگو می‌دانند. علامه مصباح می‌فرماید:

در قانون‌گذاری همه این فرایندها را باید رعایت کرد و از قانون‌گذاری تا اجرا و نظارت باید سازوکارهای لازم را پیش‌بینی کرد. اما روح همه اینها و آن چیزی که می‌تواند تأثیر آنها را



سازیم. این موضوعی است که هر عقل سلیمی آن را می‌پذیرد. در اصطلاح اصول فقه گفته می‌شود: «قبیح عقاب بلا بیان»؛ یعنی شایسته نیست کسی را بدون داشتن آگاهی نسبت به رفتاری، مؤاخذه کنند.

اولین گام در ارزیابی و کنترل کارکنان، ارائه چارچوب‌ها و ضوابط کلی به ایشان است. سازمان‌ها با برنامه‌های متعدد، مانند اجتماعی کردن، دوره‌های آموزشی، و کارگاه‌های عملی می‌کوشند قوانین و ضوابط را به کارکنان خود بیاموزند و آنان را با خطمشی‌ها و سیاست‌های مدیران عالی سازمان آشنا سازند. علامه مصباح در این باره می‌فرماید: «فرهنگ‌سازی و ارائه آموزش، برای اطلاع از قوانین و مقررات ضروری است» (همان) تا کارکنان با حد و مرزهای وظایف و فساد اداری آشنا باشند.

«کنترل» یکی از وظایف اساسی مدیران در سازمان‌هاست. اولین گام در فرایند کنترل، تعیین ضوابط و معیارهای کنترل است. مدیران در این گام، تلاش می‌کنند که اطلاعات دقیقی از مراحل کار و استانداردها و ضوابط کاری و سپس انتظارات خود به کارکنان ارائه دهند (رضاییان، ۱۳۷۹، ص ۴۹۶). آگاهی کارکنان از این استانداردها می‌تواند ملاکی برای مؤاخذه کارکنان در صورت ارتکاب خطا باشد. به هر میزان معیارها با عبارت‌ها و کلمات دقیق‌تر و سنجیده‌تری بیان شوند، می‌توان راحت‌تر آنها را به استانداردهای قابل سنجش تبدیل کرد و بر این اساس عملکرد کارکنان را اندازه‌گیری کرد (استونر و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۹۶۳). و بر این مبنا می‌توان به اصلاح عملکرد کارکنان نیز امید داشت.

علاوه بر آگاه کردن کارکنان با جزئیات و فرایند پایش عملکرد، بجاست سازمان‌ها جدیت خود را در انجام اقدامات ارزیابی کنند و آنها را به اطلاع کارکنان نیز برسانند. از این‌رو، سازمان‌های موفق به شیوه‌های گوناگون می‌کوشند به کارکنان گوشزد کنند که سازوکارهای گوناگونی برای کنترل امور در اختیار مدیریت سازمان قرار دارد. علامه مصباح در این باره می‌فرماید: «کارکنان باید بدانند که در سازمان نظارت جدی بر کار آنها وجود دارد و افراد زیره ذره‌بین هستند و کارهای خوب و یا بد آنها به چشم می‌آید» (مصباح یزدی، ۱۳۹۳). البته سازوکارهای پایش کارکنان باید با لحاظ شئون انسانی کارکنان و ارزشمندی جایگاه افراد صورت گیرد تا اثربخشی بیشتری داشته باشد.

دو. تشویق کردن

سازمان‌ها برای تحقق برنامه‌های خود، از سازوکارهای تشویقی نیز استفاده می‌کنند. علامه مصباح می‌فرماید: در این نظام، هر مسئولیتی که به کسی بسپارید احتمال تخلف دارد؛ عوامل بازدارنده بیرونی و درونی نیاز است. البته عوامل بیرونی هم - فی الجمله - نقش‌هایی دارند؛ مثلاً تشویق مؤثر

است. نیروهای انتظامی گاهی واقعاً فداکاری‌هایی می‌کنند و از رشوه‌های سنگین صرف‌نظر می‌کنند (همان).

طراحی نظام‌های تشویق و پاداش می‌تواند بر صالح بودن کارکنان تأکید کند و مشوقی باشد برای اینکه کارکنان به سمت فساد اداری گام برنداشته، وجهه سازمان را آبرومند نگه‌دارند.

امیرمؤمنان علی (علیه السلام) در عهدنامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «آنان را به نیکویی یاد کن و پیوسته تشویقشان نما و کارهای مهمی را که انجام داده‌اند، برشمار؛ زیرا یاد کردن کارهای نیک آنان دلیرشان را [به کوشش و حرکت بیشتر] برانگیزاند و از کار مانده را به خواست خدا [به کار و تلاش] ترغیب نماید. پس رنج و کار هریک از آنان را برای خودش بدان و رنج و زحمت کسی را به دیگری نسبت مده؛ و باید در پاداش دادن به او هنگام به‌سر رساندن کارش کوتاهی ننمایی، و باید بزرگی کسی تو را بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری، و پستی کسی تو را وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۵۳).

تناسب تشویق با عملکرد کارکنان نیز باید مدنظر قرار گیرد؛ چنان‌که امیرمؤمنان (علیه السلام) فرمودند: «الثناء باکثر من الاستحقاق مَلَق، و التقصیر عن الاستحقاق عی او حَسَدٌ» (نهج البلاغه، حکمت ۳۴۷)؛ ستایش بیش از حد استحقاق و شایستگی، تملق و چالپوسی است، و کم گذاشتن و کوتاهی از حد استحقاق، ناتوانی یا حسادت است. ایشان همچنین می‌فرمایند: «اکبرُ الحُمق الأغرأق فی المدح و الذم» (الآمدی التیمی، ۱۳۶۰، ح ۲۹۸۵)؛ بزرگ‌ترین نادانی زیاده‌روی در ستایش یا بدگویی است. به‌هرحال، سازوکارهای تشویقی می‌توانند سلامت کارکنان را تضمین کرده، کارکنان دیگر را از خطا بازدارند.

سه. تنبیه کردن

برای تربیت مدیران صالح، در کنار استفاده از سازوکارهای تشویقی، نیازمند سازوکارهای تنبیهی نیز هستیم. سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ راهکارهای تنبیهی، در کارکنان ایجاد ترس کرده، آنها را از ارتکاب فساد اداری بازدارند. چون اساس زندگی انسان بر جلب لذت و دفع ضرر است، به‌طور طبیعی انسان‌ها از اقداماتی که منجر به تنبیه و مواخذه‌شان شود، خود را برحذر می‌دارند. طبیعت انسان با درد و رنج ناسازگار است و از اعمالی که چنین پیامدهایی داشته باشند، دوری می‌کند.

امیرمؤمنان علی (علیه السلام) در فرمایش خود به این نکته که تنبیه دردآور است و سبب گریز انسان از عمل سوء می‌شود، اشاره کرده، می‌فرماید: «مَنْ أَيْقَنَ بِالْمُجَازَاةِ لَمْ يُوَثِّرْ غَيْرَ الْحُسْنَى» (الآمدی التیمی، ۱۳۶۰، ح ۱۰۱۱)؛ کسی که به کیفر (عمل) یقین دارد جز کار نیک انجام نمی‌دهد. هنگامی که فرد به پیامد عمل نامطلوب توجه می‌کند و درد و رنج آن را به خاطر می‌آورد و حیثیت و آبروی خود را در معرض آسیب می‌بیند خود را از ارتکات عمل نامطلوب پرهیز می‌دهد.

نتیجه‌گیری

این مقاله با تأکید بر آثار علامه مصباح یزدی درصدد ارائه شیوه‌پایش و کنترل مدیران در سازمان‌ها است. امروزه عمده فعالیت مردم در بستر سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی صورت می‌گیرد. مدیران در سازمان‌ها از امکانات و شرایط بهتری برخوردار هستند. طراحی نظام‌های کنترلی برای آنها می‌تواند برای مردم آرامش ایجاد کرده، موجب رشد جامعه اسلامی باشد. این مطالعه نشان داد: برای اطمینان از شایستگی‌های مدیران صالح، نیازمند پایش مدیران هستیم. پایش و ارزیابی مدیران با آگاهی دادن، تشویق کردن، و مؤاخذه کردن صورت می‌گیرد. سیره عملی علامه مصباح نشان می‌دهد که ایشان با اهتمام به این عوامل، توانسته بودند سازمانی عاری از فساد اداری با مدیرانی صالح شکل دهند، به گونه‌ای که می‌فرمود:

در مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی □ عزیزانی داریم که - بحمدلله - برای چای خوردنشان هم احتیاط می‌کنند که ما وقتی را که صرف چای می‌کنیم آیا می‌توانیم جزو وقت موظفی‌مان حساب کنیم یا نه؟ وقتی می‌خواهند وضو بگیرند، احتیاطاً زمان آن را جبران می‌کنند. دین آدم را اینجور تربیت می‌کند. این فرق می‌کند با اینکه کسی که می‌آید ساعت می‌زند و می‌نشیند با دوستش گپ می‌زند، فیلم تماشا می‌کند، تلویزیون می‌بیند، رادیو گوش می‌دهد، روزنامه می‌خواند. وقتی هم کسی مراجعه می‌کند و کار دارد، می‌گوید: برو فردا بیا، وقت نداریم! (مصباح یزدی، ۱۳۹۲)

چنین کارکنانی نتیجه تربیت نظری و سیره عملی علامه مصباح بودند و می‌توانند برکات ارزشمندی برای جامعه اسلامی داشته باشند. بدین سبب مقام معظم رهبری در پیام تسلیت خود، ایشان را «مدیری شایسته» لقب داد و مؤسسه تحت سرپرستی ایشان را «الگویی جامع برای حوزه علمیه» برشمرد.

منابع

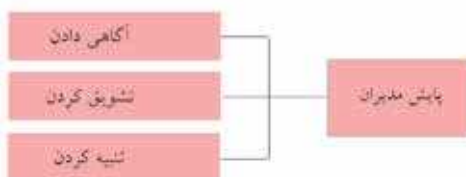
نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، ترجمه محمد دشتی، قم، مشهور
الآمدی التیمی، عبدالواحد، ۱۳۶۰، غرر الحکم و درر الکلم، ترجمه و شرح آقاجمال خوانساری، دانشگاه تهران، تهران.
استونز، فریمن و دیگران، ۱۳۷۹، مدیریت، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۸۹، نظریه سیاسی اسلام، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی □.
مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۹۲، «مدیریت اسلامی و ضرورت توجه به آن در نظام اسلامی»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ش ۷، ص ۱۷-۵.

مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۹۳، «سلامت اداری و راه‌های مبارزه با فساد اداری»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ش ۹، صص ۵-۱۱.

مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۹۴، «جایگاه آموزه‌های اسلامی در امور مدیریتی»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ش ۱۱، صص ۵-۱۳.

همچنین آن حضرت به یکی از کارگزاران خود که متهم به خیانت در بیت‌المال بود، می‌فرمایند: «اگر گزارش خیانت تو به بیت‌المال ثابت شود تو را زبون و خوار خواهم کرد و قدر و مرتبه‌ات نزد من سبک می‌گردد» (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۴۳). اعمال تنبیه برای خاطی در سازمان‌ها و ترس کارکنان از پیامدهای مؤاخذه و تنبیه می‌تواند عاملی بازدارنده به‌شمار آید. علامه مصباح می‌فرماید: «برای جلوگیری از فساد اداری لازم است از شیوه مؤاخذه و برخورد با افراد خاطی استفاده شود» (مصباح یزدی، ۱۳۹۳). تحقق اهداف سازمان‌ها از مسیر صحیح، نیازمند مقابله با کارکنان فاسد است. برای این منظور، گام اول آن است که ضمانت کافی برای اجرای قوانین وجود داشته باشد و بتوان به شیوه مناسب با متخلفان برخورد کرد. علامه مصباح می‌فرماید:

گرچه با پیشرفت علمی و صنعتی، وسایل و ابزار و سلاح‌های پیشرفته در اختیار مجریان قوانین قرار گرفته و حتی دستگاه‌های الکترونیکی برای مجازات مجرمان اختراع شده، اما نیروهای عمل‌کننده باید از قدرت جسمانی و بدنی کافی نیز برخوردار باشند. با توجه به این نکته، ضروری است همه حکومت‌های کوچک و بزرگ، پیشرفته و غیرپیشرفته، برای مقابله با جنایات و حفظ امنیت داخلی، از نیروی انتظامی برخوردار باشند. بنابراین، وجود دستگاه‌های انتظامی در هر کشوری و برخورداری آنها از امکانات و تجهیزات پیشرفته، دلیل بر این واقعیت است که بدون برخورداری حکومت از قدرت قاهره، عملاً قوانین اجرا نخواهند یافت. باید در جامعه قوه قهریه وجود داشته باشد تا افراد مجرم و خیانت‌پیشه از آن حساب ببرند و وجود آن نیرو برانگیزاننده عامل روانی ترس و وحشت در متخلفان باشد تا دست به جرم و جنایت نزنند، یا اگر کسی جرمی کرد او را مجازات کنند (مصباح یزدی، ۱۳۸۹، ج ۲، ص ۳۹).



مؤلفه‌های پایش مدیران صالح