

برخی ویژگیهای رفتاری در ارتباطات سازمانی از دیدگاه اسلام (قسمت دوم)

نوشته: محمد زاهدی

مقدمه:

قسمت آغازین بحث ارتباطات سازمانی از دیدگاه اسلام در شماره پیشین نشریه (تحول اداری شماره ۱۵) با مروری اجمالی بر ارتباطات و اهمیت آن در سازمان بنظر خوانندگان گرامی رسید در قسمت مذکور ویژگیهای رفتاری در ارتباطات رئیس با مرنوس و ویژگیهای رفتاری در ارتباطات مرنوس با رئیس، هرکدام در دوگروه ویژگیهای ثبوتی و ویژگیهای سلبی مورد مذاقه قرار گرفت اینک در قسمت پایانی این مبحث به مطالب ذیل می پردازیم:

ویژگیهای رفتاری در ارتباطات کارکنان همسطح با یکدیگر

در این بخش مسئله رئیس و مرنوس بودن مورد نظر نیست بلکه ویژگیهایی مورد توجه هستند که باعث می شوند مجموعه همکاران از انسجام بهتری برخوردار بوده و با حاکمیت ارزشهای الهی در ارتباطات بین آنان، بهترین عملکرد و نتایج به بار آید.

الف- ویژگیهای ثبوتی

۱- محبت و الفت - محبت و تعلق خاطر به یکدیگر باعث استحکام روابط انسانی در سازمان می شود و سازمان را از وحدت برخوردار می سازد. اصولاً تنها انجام وظایف تنها در قالبهای خشک کارساز نیست. با محبت و علاقه به یکدیگر بسیاری از مشکلات گشوده خواهد شد و اعضاء در رفع نقایص یکدیگر همکاری کرده و به نحو ممکن انجام کارها را تسهیل می کنند و از انعطاف لازم برخوردار می گردند. حضرت علی (ع) می فرماید:

الْمُؤْمِنُ الْإِفُّ مَأْلُوفٌ مُتَعَطِّفٌ (۱)

(مؤمن الفت گیرنده با مردم و مألوف مردم است و مهربانی کننده با ایشان).

پیامبر(ص) می فرماید:

جِيلَتِ الْقُلُوبُ عَلَى حُبِّ مَنْ أَحْسَنَ إِلَيْهَا وَ بُغْضِ مَنْ أَسَاءَ إِلَيْهَا (۲)

(دلها به اقتضای فطرت آن کسی را که به آنها نیکی کند، دوست می دارند

و به کسانی که به آنها بدی می کنند کینه پیدا می کنند).

همچنین در قرآن کریم آمده است:

... رُحْنَاءُ بَيْنَهُمْ^(۳)... (یاران پیامبر روابط محبت آمیز با هم دارند).

۲- اعتماد متقابل و حُسن ظَنّ به یکدیگر - از مهمترین عوامل سالم سازی و استمرار حرکت جمعی حُسن ظن به یکدیگر و دارا بودن اعتماد است، در این صورت آرامش کافی برای تلاش وجود خواهد داشت. حُسن ظن نسبت به افراد باعث می شود آنها کوشش کنند آن صفتی را که دیگران باور دارند در درون آنها وجود دارد، در درون آنها محقق شود. از دیدگاه علوم تربیتی تکریم شخصیت به عنوان یک روش مهم تربیتی مورد توجه است که بحث درباره آن از حوصله این سطور خارج است. حضرت علی (ع) می فرماید :

مَنْ حَسَنَ ظَنَّهُ بِالنَّاسِ حَارَ مِنْهُمْ الْمَحَبَّةَ^(۴)
(کسیکه به مردم حُسن ظن داشته باشد محبت و دوستی آنان را بدست آورده است)

همچنین می فرماید :

مَنْ ظَنَّ بِكَ خَيْرًا فَصَدَّقْ ظَنَّهُ^(۵)
(هر که گمان خیری بتو کند پس در جهت تصدیق گمان او عمل کن).

۳- حُرْمَت نَگه داشتن - هر کس در هر نقشی که در سازمان ایفا می کند، بلحاظ ماهیت انسانی خود، دوست دارد دارای شخصیت محترمی باشد. اگر حریم شخصیتی اعضای در سازمان حفظ و تقویت شود، آنها بیشترین کوشش خود را برای انجام وظایف به عمل خواهند آورد. عزت نفس و احترام متقابل باعث پیدایش ابتکار و خلاقیت خواهد شد. لذا در قرآن کریم آمده است :

وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَكَرْسِيُّهُ وَ لِلْمُؤْمِنِينَ^(۶)

(عزت مخصوص خدا و رسول و اهل ایمان است).

پیامبر اکرم می فرماید :

لَا يَنْبَغِي لِمُؤْمِنٍ أَنْ يُذِلَّ نَفْسَهُ^(۷)
(شایسته مؤمن نیست که خویشتن را خوار کند).

۴- امر به معروف و نهی از منکر - برای یکپارچه شدن اعضای سازمان در جهت انجام دادن خدمات شایسته و دوری از ناشایسته ها، فراهم آمدن زمینه مناسبی که همگان را در این راستا آماده کند، لازم است. این کار که از طریق امر به معروف و نهی از منکر صورت می گیرد باعث استحکام روابط انسانی مطلوب خواهد شد. چنانچه ضد ارزشها در محیط کاری امکان بروز و توسعه داشته باشند، محیط آلوده شده و بستری برای کارهای ناشایسته فراهم می آید. در قرآن کریم ملاحظه می کنیم :

۳- سوره فتح، آیه ۲۹.

۴- شرح غررالحکم، ج ۵، ص ۳۷۹.

۵- شرح غررالحکم، ج ۵، ص ۲۱۹.

۶- سوره منافقون، آیه ۸.

۷- نهج النصاحه، ص ۵۳۰.

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ (۸)
 (مردان و زنان مؤمن همه یاور و دوستدار یکدیگرند، به کار نیکو و اदार و از کار زشت منع می‌کنند)
 حضرت امیرالمؤمنین می‌فرماید:
 وَ لَكِنْ مِنْ وَاجِبِ حُقُوقِ اللَّهِ عَلَى الْعِبَادِ النَّصِيحَةُ بِمَنْبَعِ جُهِدِهِمْ، وَ التَّعَاوُنُ عَلَى إِقَامَةِ الْحَقِّ بَيْنَهُمْ (۹)
 (ولی از جمله حقوق واجب خدا بر بندگان اندرز دادن و کمک و یاری به یکدیگر است
 برای اجرای حق بین خودشان بقدر کوشش و توانایی).

۵- تعاون - چنانچه اعضای یک سازمان، فراتر از آنچه وظایف قانونی برعهده آنها تکلیف می‌کند، خود را موظف به رفع مشکلات یکدیگر بدانند و حس مسئولیت مشترک داشته باشند، محبت در محیط کاری ایجاد می‌شود. انزوای طلبی

از بیس رفتن و توان کاری افزایش می‌یابد. این موضوع جنبه متقابل داشته، یعنی هر قدر که فردی به دیگران کمک کند متقابلاً آنها هم همین کار را تکرار خواهند کرد. خداوند در قرآن می‌فرماید:

تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوَى (۱۰) (یکدیگر را در نیکوکاری و پرهیزکاری کمک کنید).
 امیرالمؤمنین می‌فرماید:

كَمَا تُعِينُ تُعَانُ (۱۱) (چنانچه یاری کنی، یاری می‌شوی)

درواقع اشاره به این دارند بقدری که انسان مردم را یاری کند، حق تعالی و مردم نیز او را یاری خواهند کرد. خود و قوف نداشته باشد، لذا اعضای سازمان باید نسبت به یکدیگر بی تفاوت نبوده، قبل از آنکه موضوعات و عیوب در جای دیگری مطرح شود در همان محیط کاری اقدام به اصلاح نمایند. در قرآن عرفتواصی - زمینه لغزش در انسان وجود دارد و او باید از خود مراقبت کند ولی ممکن است به عیب شریف آمده است:

وَ تَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَ تَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (۱۲) (یکدیگر را به حق و صبر توصیه می‌کنید).
 امام باقر می‌فرماید:

يَجِبُ لِلْمُؤْمِنِ عَلَى الْمُؤْمِنِ النَّصِيحَةُ (۱۳) (نصیحت مؤمن بر مؤمن واجب است).
 البته توصیه و نصیحت کردن باید با رعایت شرایط خود انجام شود، تا باعث تحقیر شخصیت فرد نشود.
 حضرت علی (ع) می‌فرماید:

نُضْحُكَ بَيْنَ الْمَلَأِ تَفْرِيعٌ (۱۴) (نصیحت کردن تو در جماعت، سرزنش کردن است).

۹- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۶۸۴.

۱۱- شرح غررالعمک، ج ۴، ص ۶۲۳.

۱۳- اصول کافی، ج ۳، ص ۲۹۶.

۸- سوره توبه، آیه ۷۱.

۱۰- سوره مائده، آیه ۲.

۱۲- سوره عصر، آیه ۳.

۱۴- غررالعمک، ج ۶، ص ۱۷۲، حدیث ۹۹۶۶.

خداوند، زمینه‌ای برای تلاش بیشتر اعضاء و مؤثر بسودن بیشتر سازمان می‌باشد. نکته مهم در آن است که سبقت در جهت رشد و تعالی - برخلاف امور مادی که پیشرفت یک رقیب با امکانات محدود باعث محرومیت دیگری می‌شود - طوری است که همه می‌توانند در آن عرصه کوشش کنند و برای هیچکس محرومیتی بوجود نیاید. حاصل اینکار ارایه خدمات ارزنده‌تر از سوی سازمان به جامعه می‌باشد.

۷- سبقت در خیرات - در قرآن کریم آمده است : فَاسْتَقْبُوا الْخَيْرَاتِ (۱۵) (پس بشتابید به خیرات). همچنین در جای دیگر : اُولَئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَ هُمْ لَهَا سَابِقُونَ (۱۶) (چنین کسانی هستند که در خیرات سرعت می‌کنند و از دیگران پیشی می‌گیرند). مسئله رقابت و پیشی گرفتن از دیگران تنها در خارج از سازمان و در مسایل مادی مطرح نیست. در درون سازمان سبقت در خیرات، در امور معنوی و کسب رضایت

ب- ویژگیهای سلبی

دربین خود داشته باشند و باید با شناخت افراد منافق آنها را اصلاح کنند طوری که زمینه‌ای برای اعمال منافقانه در آنان وجود نداشته باشد. از آنجاکه یکی از کارهایی که اینگونه افراد انجام می‌دهند تخریب شخصیت دیگران است، حضرت امیرالمؤمنین می‌فرماید :

۱- نفاق - حضرت امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید : مَا أَقْبَحَ بَالِإِنْسَانٍ أَنْ يَكُونَ ذَاوَجْهَيْنِ (۱۷) (چه زشت است انسان دورو باشد). نفاق و دورویی مغل روحیه تعاون و یکپارچگی در بین اعضای سازمان است و باعث تخریب شخصیت انسانها می‌شود. کارکنان نباید چنین خصوصیتی

وَلَا تَعْلَنَ أَلَى تَصَدِيقٍ سَاعٍ فَإِنَّ السَّاعِيَ غَاثٌ وَإِنْ تَشَبَهَ بِالتَّاصِحِينَ (۱۸)
(و در تصدیق و باور داشتن گفتار بدگو و سخن چین شتاب مکن زیرا سخن چین خیانتکار و فریب دهنده است، هر چند خود را به صورت پند دهندگان درآورد).

تضعیف حقوق دیگران می‌شود و چنین کسانی که قصد اصلاح ندارند نهایتاً منفور می‌شوند. قرآن کریم می‌فرماید :

۲- عیبجویی - افرادی که دارای عیوب هستند سعی می‌کنند با کشف و اشاعه عیوب دیگران راه توجیهی برای خود بیابند، که این کار موجب

وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَغْضُكُمْ بَغْضًا (۱۹)

(و هرگز از حال درونی هم تجسس نکنید).

همچنین در انتهای این آیه شریفه غیبت از دیگران را در حکم خوردن گوشت برادر مرده خود می‌داند و در واقع زشتی این عمل را تبیین می‌فرماید. حضرت علی (ع) می‌فرماید :

۱۶- سوره مؤمنون، آیه ۶۱.

۱۸- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۹۹۸.

۱۵- سوره بقره، آیه ۱۴۸.

۱۷- شرح غررالحکم، ج ۶، ص: ۹۷.

۱۹- سوره حجرات، آیه ۱۲.

ذُو الْعَيْبِ يُجِوْنُ إِشَاعَةَ مَغَائِبِ النَّاسِ لِيَسْبِحَ لَهُمُ الْعُذْرُ فِي مَغَائِبِهِمْ^(۲۰)
 (کسانی که خود گرفتار عیوبی هستند، دوست دارند معایب دیگران شایع شود
 و زبانشان را در آن میگردانند تا میدان عذر آوردن برای خودشان وسعت پیدا کند.)

۳- حسد - استعدادها و عملکردهای اعضا سازمان متفاوت است. همچنین بدلیل تفاوت در اعتماد به نفس، ممکن است بعضی نتوانند از استعدادهای خود بهره گیرند. بعضی از کسانی که دارای ضعف اعتماد به خویشتن هستند به موفقیتهای مکتسبه دیگران رشک برده، دلشان می خواهد که آنها موفق نباشند. این حالت

علاوه بر اثرات تخریبی که در روحیه خود فرد دارد ممکن است به تضييع حقوق دیگران نیز منجر شود و بهداشت روانی محیط کار را از بین ببرد. امام علی (ع) می فرماید: **الْحَسَدُ يُذِيبُ الْجَسَدَ**^(۲۱) (حسد بدن را به سبب اندوه و حزنی که لازمه آن است می گدازد از بین می برد) همچنین امام باقر (ع) می فرماید:

إِنَّ الْحَسَدَ لَيَأْكُلُ الْإِيمَانَ كَمَا تَأْكُلُ النَّارُ الْخَطْبَ^(۲۲)
 (همانگونه که آتش هیزم را می خورد، حسد ایمان را می خورد)
 بنابراین این بیماری مهلك نه تنها فرد حسود را از نظر روانی تهدید می کند بلکه ایمان او را نیز در معرض آسیب قرار می دهد.

ویژگیهای رفتاری در ارتباطات کارکنان با ارباب رجوع

الف - ویژگیهای ثبوتی

۱- خدمت به مراجعان را نعمت تلقی کردن - در این جهت لازم به ذکر است که طرز تلقی کارکنان یک سازمان از ارباب رجوع، تأثیر بسزایی در نحوه خدمت رسانی به آنان دارد. طوری که اگر خدای ناکرده آنها را افراد مزاحمی بدانند با نهایت دلسردی برخورد نامناسبی با آنها داشته و از کار گریزان خواهند بود و در صورتیکه خدمت به آنان را عبادتی بزرگ و نعمتی که از سوی خداوند به سوی آنها آمده است، بدانند، در نهایت افتخار به انجام وظیفه مشغول می شوند، طوری که این موضوع برای مراجعان قابل لمس خواهد بود. امام صادق (ع) در ضمن روایت طولانی می فرماید:

۱- خدمت به مراجعان را نعمت تلقی کردن - در این جهت لازم به ذکر است که طرز تلقی کارکنان یک سازمان از ارباب رجوع، تأثیر بسزایی در نحوه خدمت رسانی به آنان دارد. طوری که اگر خدای ناکرده آنها را افراد مزاحمی بدانند با نهایت دلسردی برخورد نامناسبی با آنها داشته و از کار گریزان خواهند بود و در صورتیکه خدمت به آنان را عبادتی بزرگ و نعمتی که از سوی خداوند به سوی آنها آمده است، بدانند، در نهایت افتخار به انجام وظیفه مشغول می شوند، طوری که این موضوع برای مراجعان قابل لمس خواهد بود. امام صادق (ع) در ضمن روایت طولانی می فرماید:

... أَيْمَانُ مُؤْمِنٍ أَنِّي أَخَاهُ فِي حَاجَةٍ فَأَيْنَمَا ذَلِكَ رَحْمَةٌ مِنَ اللَّهِ سَاقَهَا إِلَيْهِ... فَإِنَّ قَضَى حَاجَتَهُ كَانَ قَدْ قَبِلَ الرَّحْمَةَ بِقَبُولِهَا...^(۲۳)

(هنگامی که مؤمن حاجتی داشته و بسوی برادر خود برای رفع آن بیاید این رحمتی است که خدا به سوی او فرستاده و در صورتی که آن را برآورده سازد آن رحمت را قبول کرده است...).

۲۰- شرح غررالحکم، ج ۴، ص ۴۸.

۲۱- همان مأخذ، ج ۱، ص ۲۴۱.

۲۳- اصول کافی، ج ۳، ص ۲۷۸.

بنابراین رفع حاجت مؤمن رحمت دانسته شده است. امام باقر (ع) در قسمتی از روایتی می فرماید:

... و ما عبد الله بشئٍ و أحببنا إلى الله من اذخا ل الشورر علی المؤمن (۲۴)

(خداوند بیشترین عبادتی را که دوست می دارد وارد کردن شادی در قلب مؤمن است).

همچنین آن حضرت از قول رسول خدا (ص) می فرماید:

من سر مؤمناً فقد سرّنی و من سرّنی فقد سرّ الله (۲۵)

(هر کس مؤمنی را شاد کند پس به تحقیق مرا شاد کرده و هر کس مرا شاد کند پس خدا را شاد کرده است).

۲- رعایت حسن خلق - برخورد مناسب و کارکنان محسوب می شود. حضرت علی (ع) ملایم با مراجعین یکی از مهمترین امور برای می فرماید:

و أشعر قلبک الرّحمة للوعیة و المحبة لهم، و اللطف بهم و لا
تکوننّ علیهم سبعا ضارياً تغتیم اکلهم (۲۶)

(محبت و لطف بر رعیت را در قلب خود جای ده و بر آنان درنده ای

خونخوار مباش که خوردن آنها را مغتتم شماری)

همچنین حضرت می فرماید:

فا خفّض لهم جناحک و ألن جانیک، و أبسط لهم وجهک و... (۲۷)

(و در برابر مردم فروتن باش و با آنان معاشرت کن و چهره خویش را بر آنان گشاده دار و...)

۳- رعایت انصاف - منظور از انصاف در اینجا همه را به یک چشم نگاه کردن است و از بین بردن زمینه شبهه در رابطه با تبعیض و مدارا کردن با آنان می باشد. حضرت علی (ع) می فرماید: أنصف الناس من نفسک (۲۸) (در رابطه خود با مردم همیشه انصاف را رعایت کن و مواظب باش که بخاطر خودت حقوق مردم را تضییع نکنی). همچنین آن حضرت می فرماید:

فأنصفوا الناس من أنفسکم و اضربوا الخواصهم (۲۹)...

(با مردم با عدل و انصاف رفتار کنید و بر خواهشهای آنها شکیبا باشید).

۴- وفای بعهده - یکی از اساسی ترین شرایط زندگی اجتماعی وفای بعهده و پیمان است و بدون آن هیچ همکاری امکان پذیر نمی باشد. این موضوع خصوصاً در ارتباط کارکنان و مراجعان حائز اهمیت است. پیامبر (ص) می فرماید:

۲۵- اصول کافی، ج ۳، باب ادخال السرور علی المؤمن.

۲۷- همان منبع، نامه ۲۷، ص ۸۸۶.

۲۹- همان مأخذ، نامه ۸۱، ص ۹۸۴.

۲۴- اصول کافی، ج ۳، باب ادخال السرور علی المؤمن.

۲۶- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۹۹۳.

۲۸- همان مأخذ، نامه ۵۳، ص ۹۹۵.

مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُفِ إِذَا وَعَدَ (۳۰)

(هر کس به خدا و روز قیامت ایمان آورد، باید هرگاه وعده کند وفا نماید).

حضرت علی (ع) می فرماید :

إِيَّاكَ ... أَوْ أَنْ تَعِدَهُمْ فَتُبَيِّحَ مَوْعِدَكَ بِخُلْفِكَ ... وَالْخُلْفُ يُوجِبُ

الْمَقْتَّ عِنْدَ اللَّهِ وَ النَّاسِ، قَالَ اللَّهُ تَعَالَى : كَبِيرٌ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (۳۱)

(پرهیز از اینکه به ایشان وعده دهی و در پی آن خُلف وعده کنی، چرا که خُلف وعده نزد خدا و خلق موجب کینه و خشم است. خدای تعالی فرمود : گناه بزرگی است نزد خدا که بگویند آنچه را که عمل نمی کنند).

۵- خویشتنداری در برابر دُرشتی - انسانهای گرفتار و حاجتمند که برای رفع حوائج خویش به سازمانها مراجعه می کنند ممکن است بدلیل دشواریهایی که مدتها تحمل کرده اند، در هنگام مواجهه با کارکنان از ادب لازم برخوردار نباشند، در اینصورت باید دُرشتی آنان را تحمل کرد و حق آنان را ادا نمود. حضرت امیرالمؤمنین خطاب به مالک اشتر می فرماید :

ثُمَّ اخْتَلِ الْخُرُوقَ مِنْهُمْ وَالْعِيَّ، وَ نَحَّ عَنْهُمْ

الضِّيْقَ وَ اللَّانَةَ، يَبْشَطُ اللَّهُ عَلَيْكَ بِذَلِكَ أَكْثَفَ رَحْمَتِهِ، وَ يُوجِبُ لَكَ ثَوَابَ طَاعَتِهِ (۳۲) ...

(سپس دُرشتی و عدم مراعات آداب سخن گفتن آنان را تحمل کن و مگذار انسان در تنگنای

هیئت فرمانروایی و شخصیت تو به سختی بیفتند، تا خدا درهای رحمتش را بر روی تو

بگشاید و پاداش طاعت و فرمانبری را به تو ارزانی فرماید).

مرکز تحقیقات کامپیوتر علوم اسلامی

ع- رسیدگی و اولویت به امور ضعفا و محرومین - امتیازاتی محروم شوند. در اسلام نه تنها باید حق ممکن است در جامعه به کسانی که دارای کاستیهایی در وضع جسمی هستند یا دارای فقر مالی می باشند به دیده حقارت نگریسته شود و از آنها محظوظ باشد بلکه باید توجه خاصی به آنان مبذول گردد. امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) می فرماید :

ثُمَّ اللَّهُ اللَّهُ فِي الطَّبَقَةِ السُّفْلَى مِنَ الَّذِينَ لَا حِيلَةَ لَهُمْ مِنَ الْمَسَاكِينِ وَ الْمُخْتَجِرِينَ وَ أَهْلِ الْبُؤْسَى (۳۳) ...

(خدا را، خدارا، نسبت به طبقه پایین جامعه. آنان که راه چاره ندارند.

فقیر و مستمند و گرفتار و دردمند و عاجزند...). همچنین آن حضرت می فرماید :

وَ تَقَدَّرَ أُمُورٌ مَن لَّا يَصِلُ إِلَيْكَ مِنْهُمْ مَعْنَى تَفْتَحُهُ الْعُيُونُ، وَ تَخْفِوهُ الرِّجَالُ (۳۴)

(و به امور کسانی از طبقات پایین که به تودسترسی ندارند و چشمها آنان را خوار می دارند

و مردم آنان را کوچک می شمارند، رسیدگی کن).

ب - ویژگیهای سلبی

- ۱- استعجاب - اصولاً از امتیازات حکومت اسلامی، مردمی بودن آن است. بنابراین فاصله گرفتن کارکنان و مسئولان در سازمانها از مردم باعث بی اطلاعی آنان از وقایع و مشتبه شدن حق و باطل در نزد آنان می گردد. فلذا لزوم تسهیل در ارتباطات و وجود ارتباط مستقیم مسئولان و مردم در متون ارزشی مورد تأکید قرار گرفته است. حضرت امیرالمؤمنین می فرماید :

وَلَا يَكُنْ لَكَ إِلَى النَّاسِ سَفِيرٌ إِلَّا لِسَانُكَ، وَلَا حَاجِبٌ إِلَّا وَجْهُكَ، وَلَا تَخْجِبَنَّ ذَا حَاجَةٍ عَنْ لِقَائِكَ بِهَا، فَأَوْثَانُهَا إِنْ ذِيدَتْ عَنْ أَبْوَابِكَ فِي أَوَّلِ وِزْدِهَا لَمْ تُحْمَدْ فِيمَا بَعْدُ عَلَى قَضَائِهَا (۳۵)

(و نباید بین تو و مردم سفیری به غیر از زبانت و حاجبی به جزء صورتت باشد و مبدا که درخواست کننده ای را از ملاقات خود بازداری، زیرا اگر در ابتدا از ورود آن حاجت جلوگیری شود، برآورده کردن بعدی تو ستوده نخواهد بود).

همچنین می فرماید :

وَأَجْعَلْ لِدَوَى الْخَاجَاتِ مِنْكَ قِسْماً تُفْرَعُ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ، وَ تَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِساً (۳۶) ...

(برای کسانی که به تو احتیاج دارند، قسمتی از وقت خویش را اختصاص ده و شخصاً برایشان مجلس عمومی تشکیل ده...).

- ۲- تغافل از خطا - منظور این است که مسئولان و کارکنان درباره موضوعی که جنبه خلاف دارد و لزوماً باید به آن رسیدگی شود، خود را به بی خبری بزنند. امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) می فرماید :

وَإِيَّاكَ ... وَالتَّغَابِي عَمَّا تُغْنِي بِهِ مِمَّا قَدْ وَضَعَ لِلْمُؤْمِنِ (۳۷)

(از خویشتن را به نادانی زدن در آنچه توجه به آن بر تو لازم است و همه آنرا می دانند، پرهیز)

- بدیهی است در چنین صورتی زمینه سوءظن در مردم ایجاد می شود. به خاطر انجام کارها بر آنان منت گذاشته شود بسیار آسیب می بینند. حضرت علی (ع) می فرماید :
- ۳- منت گذاشتن - اصولاً مردم از اینکه

وَإِيَّاكَ وَ أَلَمَّنَّ عَلَى رَعِيَّتِكَ بِإِحْسَانِكَ (۳۸)

(از اینکه بخاطر احسان بر رعیت برایشان منت گذاری، پرهیز).

زیرا این کار مغایر با روح خدمتگذاری به آحاد جامعه است.

۴- تبلیغات دروغین - حضرت علی (ع) می‌فرماید :

وَإِيَّاكَ ... أَوْ الْزَيْدُ فِيمَا كَانَ مِنْ فِعْلِكَ، أَوْ أَنْ تَعِدَهُمْ فَتُخَيِّبُ مَوْعِدَكَ بِخُلْفِكَ (۳۹)

(و بپرهیز از اینکه ... کارت را بیشتر از آنچه هست جلوه دهی، یا به مردم وعده دهی و سپس خُلف وعده کنی).

روشن است که انجام چنین کاری روح بدبینی و یأس را در آحاد جامعه ایجاد خواهد کرد.

مراجعان از سوی کارکنان یک سازمان بر هر مبنایی که باشد (دوستی، خویشاوندی و ...) عامل نارضایتی در بین آنان خواهد بود. حضرت امیرالمؤمنین در این مورد می‌فرماید :

۵- تبعیض - اعمال تبعیض نسبت به مردم و

ثُمَّ إِنَّ لِلْوَالِي خَاصَّةً وَبِطَانَةً فِيهِمْ أَسْتِثْنَاءُ وَتَطَاوُلٌ، وَقَلَّةٌ

إِنْصَافٍ فِي مُعَامَلَةٍ، فَاخْسِمِ مَادَّةً أَوْلِيكَ بِقَطْعِ أَسْبَابِ تِلْكَ الْأَخْوَالِ (۴۰) ...

(پس برای والی، خواص و دوستانی است، که خوی آنها برتری طلبی و چپاول و کم انصافی در

رفتار است، پس ریشه اینها را با قطع اسباب این حالاتی که دارند بپخشکان ...).

ع- جُمُود و خشکی بر مقررات - درست است که حاکمیت مقررات صحیح یک ارزش بوده و نادیده گرفتن آنها به بهانه‌های مختلف شایسته کارکنان نیست ولی در عین حال باید دانست که قوانین و مقررات برای انسانها و آسایش آنان وضع شده‌اند و نه آنکه انسانها برای مقررات بوجود آمده‌اند. اصولاً از جمله انتقادهای وارده بر سازمانهای دیوانسالارانه جمود و خشکی مورد بحث می‌باشد (۴۱) بنابراین انعطاف‌پذیری لازم در کارکنان باید در جهت خدمت به مراجعان وجود داشته باشد. حضرت علی (ع) می‌فرماید :

فَإِنْ شَكَرْنَا ثِقْلًا أَوْ عَلَةً أَوْ أَنْقَطَعَ شَرْبٌ أَوْ بَالَةٌ أَوْ إِخَالَةٌ أَرْضٍ

أَغْتَمَرَهَا عَرَقٌ أَوْ أَحْجَفَ بِهَا عَطَشٌ حَفَفَتْ عَنْهُمْ بِمَا تَرَجَّوْنَ أَنْ يَصْلُحَ بِهِ أَمْرُهُمْ (۴۲)

(اگر خراج دهندگان از سنگینی خراج یا آفتی که به ایشان رسیده، یا از قطع شدن آب یا نیامدن باران یا تغییر زمینی که آب آن را فرا گرفته، یا بی آبی آن را تباه ساخته است، شکایت کنند، به اندازه‌ای که امیدواری موجب اصلاح امر شود به ایشان تخفیف بده).



۴۰- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۱۰۲۵.

۳۹- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۱۰۳۱.

۴۱- عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، چاپ پنجم، (تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۰)، صص ۶۳-۱.

۴۲- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۱۰۱۳.