فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام
شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره اول (زمستان۱۳۹۸)

تحلیل و بازشناسی انگیزش در مدیریت مدیران

(تاریخ ارسال ۱۳۹۸/۰۸/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۱۱/۲۰)

ناهید فرامرزی

چکیده

انگیزش قبل از هر چیز با مفاهیمی چون نیاز ، میل ، علاقه ، رغبت ، سائق و محرک ارتباط دارد و بر حسب علاقه ، فرهنگ یا موقعیت افراد از همه آنها استفاده می کنند . اما از نظر عملی ، مفاهیم نیاز ، انگیزه و محرک کاربرد بیشتری دارند . نیاز ماده یا عنصری است که جزئی از ترکیب وجودی انسان است و برای ادامه حیات و سالم بودن جسمی یا روانی وجودش ضروری است . بطورکلی انسانها باید برانگیخته شوند تا رفتار مشخص و معینی را از خویش بروز دهند، یکی از راههایی که باعث افزایش تولید یا بطور کلی بالا رفتن کیفیت کار در سازمانها می شود، برانگیختن کارکنان به شیوه های مختلف است این اصلی است که هر مدیری برای پیشرفت کارش و اعمال مدیریت صحیح ناگریز به اعمالآن است در واقع مدیری با استفاده از شیوه ها و متدهای مختلف از مهارت های متعددی استفاده می کند تا این مهارت او را در راه رسیدن به اهداف سازمانی یاری دهد. از مهمترین این مهارتها همانطور که ذکر شد ایجاد انگیزه در کارکنان است، «ضروری ترین تکلیفی که بر عهده مقامات رهبری در جامعه اسلامی در ایجاد انگیزش برای مدیریت ها مقرر است این است که برای تامین سعادت مردم جامعه آنان را از هدف اصلی حیات بطور کلی و انگیزش اصلی و انگیزشهای ثانوی و فردی آن آگاه ساخته و آنها را برای مردم چنان تعلیم دهد و قابل پذیرش سازد که مردم فعالیت های خود را در جامعه و در هر موقعیتی که باشند آگاهانه و از روی آزادی انتخاب نمایند.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدیران، سازمان، کارمندان، مدیر سازمان، برنامه ریزی

بخش اول: تعریف انگیزش

انگیزش عبارتست از هنر اداره کردن یک گروه برای رسیدن به اهداف با رغبت و تلاش پیگیر درونی (آیین مدیریت ص ۱۴۲)

انگیزش عبارتست از: بکارگیری توانایی فکری، خلاقیت، تجربه وجهان بینی با توجه به عوامل بوم شناسی و محیطی همراه با طرح ریزی عقلانی برای حرکت جمعی بسوی اهداف سازمان (آیین مدیریت ص ۱۴۲)

انگیزش عبارتست از ریشه های محرکی که فرد را وادار به بروز نوعی عمل یا رفتار می کنند تا نیازهایی را که آرزو دارد برطرف سازد (روابط انسانی در مدیریت، کمال پرهیزکار، ص ۱۷۸)

انگیزش علت ها و سبب هایی که کلیه سلوک و رفتار آدمی را چه بصورت انفرادی و چه بصورت گروهی بوجود می آورند می باشد (روابط انسانی در مدیریت، کمال پرهیزگار، ص ۱۷۸)

انگیزش عبارتست از عامل محرکه ای که مدیران در اعضاء سازمانی خود ایجاد می نمایند تا بتوانند برای حصول به اهداف سازمانی راه را هموار سازند (همان منبع ص۱۸۵) یکی از راههایی که باعث تشویقو تهییج افراد در سازمانها می شود این است که مدیر همه آنها را به یک چشم بنگرد، وقتی که انسانها در اصل آفرینش و خلقت با هم بطور مساوی آفریده شده اند دلیلی وجود ندارد که امتیازات خاصی برای گروهی از ایشان قائل شویم (البته با توجه به نوع تخصص و کیفیت کارمدیر ناگزیر به بعضی اعمال نظر ها در چهارچوب قانون می باشد) هرچند که استعداد و لیاقت ها متفاوت است ولی در پیشگاه قانون و در برابر مقررات همه یکسان هستند. «یا ایها الناس اتقوا ربکم الذی خلقکم من نفس واحده» (نساء آیه ۱) ای مردم از پروردگارتان بترسید و تقوا پیشه کنید که همه شما را از یک انسان آفرید است.

«هوالذی خلقکم من نفس واحد (اعراف۱۸۹)

او است خدایی که شما را از نفس واحد آفرید.

«یا ایها الناس انا خلقناکم من ذکر و انثی و جعلناکم شعوبا و قبائل لتعارفوا ان اکرمکم عندالله اتقیکم» (حجرات آیه ۱۳) ای مردم ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شعبه ای بسیار و فرق مختلف گردانیدیم تا همدیگر را بشناسید، همانا گرامی ترین شما نزد پروردگار پرهیزگارترین شماست. حضرت علی (ع) در خطبه ۱۲۶ نهج البلاغه می فرماید:

«اتامرونی ان اطلب النصر بالجور فیمن ولیت علیه؟ والله لااطور به ما سمر سمیر و ما ام نجم فی السماء نجما و لوکان المال لی لویت بینهم فکیف و انما المال مال الله».

از سخنان آن حضرت است که وقتی از او پرسیدند که چرا عطا و بخشش (بیت المال صدقات و غنایم) را میان مردم بالسویه تقسیم می نماید و اشخاصی را که سبقت در اسلام داشته یا دارای شرافت و بزرگی بودند برتری نمی دهد امام علیه السلام فرمود: آیا دستور می دهید مرا که یاری بطلبم به ظلم و ستم بر کسی که زمامدار او شده ام (به سنت پیامبر اکرم رفتار نکرده، به زیردستان ستم رواداشته و خود را مشمول خشم پروردگار گردانم سوگند بخدا این کار را نمیکنم مادامیکه شب و روز دهر مختلف و ستاره ای در آسمان باقوه جاذبه ستاره ای را قصد می نماید هرگز چنین نخواهم کرد اگر بیت المال مال شخص من هم بود آن را بالسویه بین مسلمانان تقسیم می کردم، پس چگونه یکی را بر دیگری امتیاز دهم حال آنکه مال خداست و زیر دستان و مستمندانجیره خوار او هستند. با دقت در فرمایشات حضرت روشن می شود که یکی از راههایی که می توان افراد را وادار به انجام آنچه می خواهیم واداشت، این استکه همه را یکسان بدانیم و از این طریق انگیزه کار کردن درست را در آنها ایجاد نماییم. «هرکاری که آگاهانه از یک انسان سر زند نیازمند اشتیاق جدی برای وصول به هدفی است کهبرای انسان دارای انگیزش می باشد در این خصوص موارد زیر قابل توجه است.

۱- سالم بودن عناصر روانی و غرایز طبیعی و همچنین اعتدال و هماهنگی مقتضیات و شرایط برون ذاتی اولین عامل بوجود آمدن زمینه برای انگیزش صحیح است اشخاصی که فاقد این شرط هستند نمی توانند مدیریت صحیح داشته باشند.

۲- کار اختیاری نیاز به درک هدف و قبول انگیزش آن دارد هر اندازه اجزاء مجموعه ای که مدیریت درباره آن انجام می گیرد انسانی و انسانی تر بوده باشد آگاهی و آزادی بیشتر در شخصیت مدیر مورد نیاز خواهد بود.

۳- مراتب شدت و ضعف اراده و تسهیل برای وصول به هدف تابع شدت و ضعف انگیزش آن هدف است.»

بند اول: قرار دادن هر کس در جایگاه خودش

یکی دیگر از راههای ایجاد انگیزه در کارکنان قراردادن هرکسی در جایگاه مخصوص خویش است، گاهی اوقات اتفاق می افتد که مدیران در سازمان از اعضاء زیر دست خود شکایت می کنند که کارهای محوله خویش را در حد مطلوب انجام نمی دهند. این شکوه و گله و شکایت شاید در بعضی اوقات درست و صحیح باشد ولی در بیشتر مواقع چون کلیه کارکنان سازمانی در بدو استخدام ممکن است مورد ارزیابی و سنجش استعداد و توانایی لازم برای کارشان قرار نگیرند، لذا افراد در قسمت هایی مشغول کار می شوند که با توانایی هایشان سازگار نیست یا علاقه و کشش لازمه را ندارند. این قاعده هم در مورد توانایی سطح بالا و هم سطح پایی صدق می کند اگر شخصی را که دارای قابلیت های فراوان و توانمندی زیادی است در یک پست ورده پایین قرار دهیم به همان اندازه کار دچار خلل خواهد شد که شخصی با حداقل توانایی را در سمت بالاتر قرار دهیم، در هر دو نفر انگیزه های لازم برای کار کردن از بین خواهد رفت. علت اساسی این نوع انحرافات در قضاوتها یک موردش به عدم شناخت از انگیزه های افراد بر می گردد، در واقع هم وقت هم نیروی انسانی و هم مادی سازمان به هدر خواهد رفت پس یکی از بارزترین رموز موفقیت سازمان همانطور که در فصول قبل آمده است تشخیص دقیق جایگاه هر فرد می باشد، دقت مدیر درجذب نیروهای کارآمد و جایگزینی دقیق افراد محیط کاررا نیز به محیطی گرم و صمیمی تبدیل خواهد کرد و خشکی و سردی ها جای خود را به صمیمیت و دلگرمی خواهد داد.

بند دوم: بسط ارزشهای اخلاقی

در مدیریت با نظام اسلامی، نظامی که دستورات زندگی ساز اسلام بر آن حاکم است و همه چیز متاثر از این ویژگیهای خاص است که از موثرترین راهها و بزعم خیلی از صاحب نظران علم مدیریت و اداره سازمان تقویت انگیزه های معنوی و احیای آن بر اساس موازین معین است، یکی از راههای گسترش و ایجاد انگیزه از طریق بسط ارزشهای اخلاقی است. آنگونه ارزشهایی که با مطرح شدنشان ضد ارزشها محو خواهند گردید ما معتقدیم که در مدیریت با نگرش اسلامی وقتی صداقت و درستکاری مطرح می شود، بدنبال آن ایثار و از خود گذشتگی هم خواهد آمد. مدیر از طریق ایجاد یک فضای ارزشی و معنوی می تواند به رابطه اجرایی در محیط کار نقش و رنگ انسانی بدهد در اینصورت است که تعارضات و ستیزه جویی ها به حداقل ممکن کاهش می یابد، احیای ارزش ها بعنوان یک قوه محرکه در بازوان کارکنان نیروی مضاعف ایجاد خواهد کرد تا در ضمن حرکت درجهت آورده ساختن اهداف سازمان به تامین نیازهای مادی و معنوی خویش و سازمان بپردازد. بیان ارزش ها فقط اظهارات شفاهی و تشکیل کلاسها نیست (البته جزئی از آن است و نقش سازنده ای هم دارد) مدیر با عملکرد مناسب خویش این مهم را برآورده می سازد. در عین حالیکه از آموزش مستمر نیز غافل نخواهد ماند بیان انتظارات بصورت واقع بینانه و درحد انتظارات کارکنان، انتخاب افراد متعهد و کاردان، ارزش و بهای لازمه را برای کارکنان لایق و شایسته قائل شدن می تواند بعنوان عاملبلا برنده و صعودی عمل نماید «با برنامه ریزی و بسیج رسانه های عمومی نیز می توان برای بسط و محو ضد ارزشها اقدام کرد.»

بند سوم: شرکت افراد درفعالیت ها

شرکت افراد در فعالیتها می تواند بعنوان یک قوه محرکه تاثیر فراوانی داشته باشد، وقتی در افراد سازمان این احساس بوجود آید که کار از طریق مشارکت باعث بروز خلاقیت فردی و اجتماعی و در نهایت عملکرد شخصی درسطح بالایی خواهد شد. انگیزه بیشتری برای فعالیت خواهند داشت بکارگیری فنون جدید بعنوان مثال در یک کارخانه تولیدی یا بعنوان مثال خریداری کردن یک ماشین تازه تولید در عین حال که در کمیت کاراثر خواهد گذارد، ولی نمی توان بعنوان تنها عامل، در واقع عامل تعیین کننده به آن اکتفا کرد ما بدنبال

عاملی هستیم که باعث شود در جهت اهداف سازمان کارکنان تلاش خالصانه و بیشتری بخرج دهند،این معنای انجام کارفقط از جهت کمیت نیست بلکه اثبات این حقیقت است که کار برای افراد بصورت یک ارزش جلوه کند یکنوع رضامندی و خشنودی از کار حاصل شود، کار برای افراد معنا و مفهوم واقعی اش را پیدا کند البته در این خصوص بحث ایجاد انگیزه از طریق مادیات نیز مطرح می شود که آنهم تا حدودی در صورتیکه بجای خود استفاده شود می تواند فقط بصورت ایجاد انگیزه نماید. ایجاد انگیزه بصورت معجزه وار صورت نمی پذیرد، کارکنان باید فرصت یابند که ابراز وجود نمایند، تشویق شوند، نظراتشان مطرح باشد، و به ایشان تفهیم شود که برای کیفیت کار و افزایش این کیفیت در تمام سطوح به کمک ایشان نیاز است.

بند چهارم: دادن مسئولیت به افراد

برای اینکه انسانها را نسبت به موضوع یا مساله ای برانگیزانیم نمی توانیم فقط از یک خط مشی واحد یا بعبارت دیگر از فرمول از پیش تعیین شده استفاده کرده و لایتغیر بر همه کارکنان تعمیم دهیم، هر محیط کاری هر کارمند خاصی بنوعی خاص برانگیخته می شود که در محیط دیگر این روش کارآمد نبوده و دارای اثر نیست و نمی توان آن را امتحان کرد یکی دیگر از این راهها دادن مسئولیت به افراد است بدین ترتیب مدیر می تواند افراد توانمند را مشخص نموده و توانایی ایشان را محل زده و به بوته آزمایش بگذارد و این مساله جدای از اینکه آزمایشی است برای استفاده از انسانهای شایسته برای تصدی امور در سازمان می تواند ضمن شناخت هر چه بیشتر آنها نسبت به خودشان روحیه اعتماد بنفس را نیز در ایشان تقویت کند.

بند پنجم: کاهش هیجانات کاری

هر چقدر جو سازمانی محیطی که افراد در آن کار می کنند آرام و صمیمی و دور از تشنج باشد افراد راحتر فعالیت می کنند تحقیقات انجام شده نشان می دهد که چند عامل در ایجاد نگرانی و هیجان در تشکیلات نقش اساسی دارند بعضی این عوامل را می توان بشرح ذیل خلاصه کرد:

۱- تصمیم گیری متمرکز شدید، محدودیت آزادی و شرکت و دخالت اندک

۲- شتاب در کار، شرایط محیطی از قبیل فضا، صدا، درجه حرارت و نور

۳- زیادی حجم کار و کمبود کار

۴- فشارهای کاری از قبیل (تاکید بیش از حد) بر مهلت نهایی برای پایان کار و مسئولیت های مربوطه

۵- عدم تشخیص و شناسایی کارایی خوب و عالی

۶- انتظارات و توقعات نامشخص، کمبود منابع برای دستیابی به انتظارات و عدم حمایت کافی از طرف مقامات بالا

۷- انتظارات و توقعات غیر واقع گرایانه، اعمال مسئولیت های شخصی و کسب دستاوردهای ناقص

آنچه واضح است، اینست که افراد تا حدودی می توانند براین عوامل غلبه کنند و میزان نگانی و هیجانات حاصله را به کمترین حد کاهش دهند، مدیر همچنینمی تواند با دادن اطلاعات کافی به افراد نتایج مثبتی پیداکند و جریان کار را دقیقا به آنها بگوید و همواره مشورت را بعنوان یکی از عوامل مهم و تاثیر گذار بر روحیه افراد فراموش نکند، همچنین برای کاهش هیجاناتو نگرانی های حاصله از کارمدیر خوب می تواند عوامل ذیل را در نظر بگیرد.

۱- ارائه اطلاعات لازم که بیانگر تاثیرات حاصله از تغییر در کارافراد می شود.

۲- همواره با طرح سئوالاتی از افراد چگونگی تغییراترا جویا شود.

۳- به افراد فرصت داده شود تا خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

بند ششم: ایجاد انگیزه «تشویق و تنبیه»

تشویق و تنبیه امروزه بعنوان عامل مهمی برای ایجاد انگیزه در افراد تلقی می شود و از طرف دیگر ابزاری قوی در دست مدیران که بوسیله آن به تهییج و تحریک نیروها از یک

طرف و تغییر جهت و مسیر از طرف دیگر بپردازند و در نهایت بعنوان یک اهرمی نیرومند برای پویایی سیستم باشد. بحث در خصوص این دو مقوله بعنوان عوامل و ابزارهای مورد استفاده یک مساله، و استفاده صحیح و بموقع از هر کدام از آنها مساله دیگر است هر چند که تشویق و تنبیه های مادی نقش و اهمیت خود را دارند ولی نباید این شکل تشویق و تنبیه به کلی ذهن مدیر را بخود مشغول سازد که فقط بعنوان تنها جنبه ملاک قرار گیرد در تشویق دو بحث شیوه سنتی و شیوه نوین مطرح است. در تشویق به شیوه سنتی برخورد به انسان تنها از جنبه های اقتصادی و برطرف ساختن نیازهای مادی اوست و افزون بر آن تصمیم گیری در این شیوه بیشتر فردی است، علاقه مدیر تعیین کننده تشویق و به جای اهداف سازمان نشسته است. در مدیریت، مدیریتی که به شکل اسلامی نمود پیدا می کند برای تشویق و تنبیه نیز حدودی معین گردیده است. نه آنقدر تشویق که اثر آن را خنثی نماید و بعنوان وظیفه مدیر تلقی گردد و آنقدر محدود که بعنوان افت نمود پیدا کند و نقش بازدارنده داشته باشد بر پایه خیر الامور اوسطها از یک طرف و شناخت دقیق زمینه ها و شرایط موجود نقش بسزایی در بکارگیری هر یک از ایندو وسیله دارد. حضرت علی علیه السلام به یکی از کارگزارانش در خصوص سخت گیری بهنگام مقتضی می فرماید: فانک ممن استظهر به علی اقامه الدین و اطمع به نحوه الایثم و اسد به لهاه الثغر المخوف فاستعن بالله... وارفق ماکان الرفق ارفق و اعتزم باشده حین لا یغنی عنک الا الشده (نهج البلاغه فیض ص ۹۷۶). تو از کسانی هستی که من برای نگاهداشتن دین به آنان یاری می جویم و سرکشی گناهکار را فرو می نشانم.... با رعیت در کارها سختی و درشتی را با مقداری نرمی و همواری بیامیز و مدارا و مهربانی کن هنگامیکه مدارا شایسته تر باشد و به سختی و درشتی بپرداز آنگاه که از تو جز سختی پیش نمی رود. مدیریتی که نگرش اسلامی دارد تشویق را بعنوان وسیله ای برای جبران اشتباهات فرد مدیر نسبت به کارکنان جایز نمی شمرد و یکنواخت بودن و دائمی بودن تشویق های بی رویه را نیز تجویز نمی کند در این سیستم مدیریت: اولاً اجرای عدالت رعایت می گردد، ثانیاً هرگونه تشویقی بر مبنای ارزشیابی صحیح و بموقع مدیر صورت می پذیرد و ثالثاً هر گونه تشویقی بر مبنای ارزشیابی صحیح و بموقع مدیر صورت می پذیرد، و ثالثاً بعنوان یک سیاست ثابت که برای همه

بصورت یکنواخت که مساوی صورت می پذیرد، می باشد بنابراین تشویق و پاداش نباید برای جبران موانع قانونی در برخی پرداخت های مالی احتمالی باشد. حضرت علی علیه السلام می فرماید:«اکبر الحمق الاغراق فی المدح و الذم» بزرگترین مراتب حماقت زیاده روی در تحسین و توبیخ است.

بند هفتم: نقش تربیتی تشویق و تنبیه

در مدیریتی که دید و نگرش اسلامی دارد، سازمانی که در آن مدیریت اعمال می شود و افراد درآن مشغول فعالیت هستند از قبیل، محیط اداره، محیط کارخانه، مدرسه یا هر محیط دیگری صرفاً وسیله هایی هستند برای پرورش روح و روان افراد نه صرفاً بعنوان محلی برای گذران وقت و رفع مسئولیت های احتمالی لذا هر حرکتی که از طرف مدیر و رهبر سازمان صورت می پذیرد جدای از مسائل اداری صرف بایدجنبه تربیتی و آموزشی داشته باشد که تشویق و تنبیه از جمله این موارد است، ایندو عامل صرفاً وسایلی برای پاداش دادن یا مجازات کردن افراد نیستند بلکه دارای معنایی عمیق تری هستند بعبارت دیگر هدف ارزشمند دیگری برآنها مترتب است که آن «نقش تربیتی» آنهاست. گار به هر دلیلی مجبور به تادیب فرد خاصی در سازمان هستیم در کنار آن جنبه تربیتی اش باید مد نظر قرار گیرد به این معنا که اگر کار و عمل خلافی از فردی در سازمان سرزد (که امری اجتناب ناپذیر است و قطعا پیش خواهد آمد) بجای عکس العمل آنی و فوری و تنبیه شخص ابتدا کنکاش و بررسی های دقیق صورت پذیرد، انگیزه عمل مشخص شود (تعمدی یا غیر عمدی) بودن آن بر شخص مدیر واضح شود، ماهیت آن مورد بررسی قرار گرفته، تجزیه و تحلیل شود سپس با استفاده از متدها و اسلوب های خاص و روشهای منطقی که در آن ارتباط بکار گرفته می شود قضیه ریشه یابی شده و بعنوان بهترین موقعیت بدست آمده برای فرد مدیر درجهت اصلاح رفتار بکار برده شود امام حسن عسگری علیه السلام می فرماید: «من وعظ اخاه سراً فقد زانه و من وعظ علانیه فقد شانه» (تحف العقول ص ۴۸۹) آن کسی که برادر خود را در خفا اندرگوید بوی جمال و زیبایی بخشیده است و کسیکه به برادرش آشکارا نصیحت کند وی را نامزین ساخته است. اثر تربیتی هنگامی بیشتر خواهد

بود که حیثیت فرد حفظ شود و همانطور که امام (ع) می فرماید در خفا و پنهانی به شخص تذکر داده شود، این یک روش تربیتی است. قال امام علی(ع): «النصح بین الملاء تقریع» نصیحت گفتن به فرد در حضور مردم کوبیدن شخصیت آن فرد است. امروزه در بعضی ازسازمانها روشهایی که بکار گرفته می شود بیشتر حالت تنبیهی دارد تا تربیتی مثل قطع مزایای شغل توبیخ نامه کتبی با درجه در پرونده اخراج موقت اخراج دائم البته هر کدام اینها در موارد استثنایی و زمانی که مساله خیلی حاد است می تواند بکار گرفته شود ولی در کل عوامل موثری برای تربیت نیستند و حتی اگر نسنجیده صورت گیرند می توانند عامل تحریک کننده و بازدارنده تربیتی عمل کنند و فرد خاطی راجری تری نمایند. علی علیه السلام می فرماید:« انا العاقل ینقظ بالادب و ابهائم الا بضرب» انسان بوسیله تربیت وظیفه شناس و نصحیت پذیر می گردد و این حیوانات تخطی کارکنان می شود یا تحت عنوان تمرد شخص از وظایفش محسوب می شود اینست که هنوز فرد در محیط اداره یا سازمان هنوز توجیه کاری نشده است یعنی هنوز به کلیات وظایفش و حدود کارهایی که باید انجام دهد واقف نیست طبعاً در این موقعیت فرد مرتکب خطا و اشتباه می شود و باید او را نسبت به وظایفش آشنا ساخت نه اینکه مورد ملامت و سرزنش قرار داد. حضرت علی(ع) می فرماید :«الافراط فی الملامه یشب میزان اللجاج» زیاده روی در ملامت و سرزنش آتش لجاجت را شعله ور می سازد. چنانچه بعد از آشنا شدن به حدود وظایف و اختیارات اعمال شده، کارهای ناشایست تکرار گردید می توان روشهای دیگری اتخاذ نمود اینجا وظیفه مدیر روشنگری است آگاهی دادن است، زیرا فردی که مرتکب خطا شده را نمی توان قبل از بررسی مقصر قطعی تلقی کرد. بلکه باید در جستجوی عواملی بود که احتمالا به غلط اطلاعات نادرست داده اند خداوند در قرآن کریم در سوره نسا آیه ۱۷ می فرماید: «انما التوبه علی الله للذین یعملون السوء به جهاله ثم یتوبون من قریب فاولئک یتوب الله علیم محققا خداوند توبه گسانی را می پذیرد که عمل ناشایست را از روی نادانی مرتکب شوند و پس از آنکه زشتی آن عمل را دانستند بزودی توبه کنند. حضرت علی (ع) به کمیل می فرماید:« ما من حرکه الا انت محتاج فیها الی معرفه» ای کمیل هیچ حرکت و فعالیتی نیست مگر آنکه تو در انجام آن به علم و معرفت نیاز داری. در هر اداره و سازمانی

افراد مرتکب خطاهای کوچک و بزرگ می شوند و همانطور که ارشاره شده حیات وجودی سازمان بدون اشتباهات امکان پذیر نیست، تا وقتی کسی وارد میدان عمل نشده و اقدامی صورت نداده اشتباهی نیز نخواهد کرد و این هنری برای فرد محسوب نمی گردد ولی بمحض اینکه تصدی شغلی را بپذیرد چه کوچک، چه بزرگ علیرغم اینکه فرد با تجربه ای نیز باشد، بعلت دخالت متغیرهای متعددی که وارد صحنه می شوند احتمال لغزش وجود دارد. مدیر در خصوص چگونگی عکس العمل نشان دادن در برابر برخورد با این موارد بهترین شق را انتخاب می کند اشتباهات اساسی و بزرگ را از حیث عمدی یا سهوی بودن بررسی می کند و پس از کامل شدن اطلاعاتش، تذکر داده و قانونی عمل می کند، اشتباهات جزء را هم سعی در اغماض دارد مگر درموارد خاص. و عیوب کوچک را بزرگ جلوه نداده و از آن بعنوان حربه ای علیه فرد خاطی استفاده نمی کند.

بخش دوم: اصل مورد توجه بودن همه در تشویق و تنبیه

مدیر با تشویق و تنبیه فرد مورد نظر را مورد توجه قرار نمی دهد بلکه مساله در سطح کل جامعه مطرح است به این صورت که دیگران در کل جامعه درس عبرت خواهند گرفت یعنی همین عمل ایجاد انگیزه خواهد کرد و عاملی می شود برای انجام عمل نیک و دوری از اعمال ناشایست. عینی بودن تشویق و تنبیه از جهتی برای دیگران زنگ بیدارباش است البته باز هم در شرایط بخصوص این کار باید صورت بگیرد و این نکته در تناقض با مباحث قبل نباشد اگر مطرح می شود و دستور است که مجرم در برابر دیگران قصاص شود همین فلسفه مد نظر است. نکاتی در خصوص تشویق مطرح شده است که ذیلاً به آنها اشاره میشود.

۱- تشویق باید متناسب با کار باشد و لذا تشویق اگر بصورت قولی است در استخدام کلمات و ترکیب جملات مراقبت لازم است و اگر تشویق بصورت عملی صورت می پذیرد نباید در پاداش زیاده روی شود.

۲- تشویق باید به موقع انجام شود.

۳- تشویق باید بیشتر برای ارزش های آفریده شده باشد تا بر اشخاص

۴- تشویق باید عامل رشد باشد نه وسیله انحطاط

۵- تشویق باید هماهنگ با معیارهای اخلاقی و فرهنگی واجتماعی باشد.

۶- تشویق باید حالت رشوه پیدا نکند بلکه حالت قدردانی داشته باشد.

۷- در تشویق باید به مراتب گوناگون آن توجه داشت.

۸- در تشویق باید خدا را در نظر گرفت.

۹- در تشویق باید راغب کردن و ایجاد شوق کردن که معنای آن نیز می باشد لحاظ شود.

بند اول: یکسان بینی در تشویق و تنبیه

«یکی از ویژگیهای فرستادگان حضرت حق (پیامبران) بشیر و نذیر بودن ایشان است. اگر در جایی بحث می کنیم که همه در نظر مدیر یکسان باشند به آن معنا نیست که خوبی و بدی کار نیک و ناشایست به یک چشم نگریسته شود، خود پیامبران نیز در ارتباط با افراد جامعه با همه بصورت یکسان ارتباط برقرار نمی کردند به گروهی بشارت داده و به آنها اظهار دوستی کرده و بعضی دیگر را مورد توبیخ قرار می دادند» بر همین اساس یک مدیر اسلامی باید هم روحیه تشویق و هم تنبیه کردن داشته باشد تا افرادی که در جهت مثبت حرکت می کنند تشویق و کسانیکه اعمالشان مورد تایید نیست مورد توبیخ و سرزنش قرار گیرند. علی(ع) در نامه ۵۳ نهج البلاغه می فرماید: «ولایکونن المحسن و المسی عندک بمنزله سواء فان فی ذلک تزهیداً لاهل الاحسان فی الاحسان و تدربیاً لاهل الاساءه علی الاساءه و الزم کلا ماالزم نفسه» ای مالک نیکوکار و بدکردار نباید نزد تو یکسان باشند زیرا این حرکت نیکوکاران را در نیکی کردن بی رغبت می کند و تبهکاران را به بدکاری وادار می کند، بنابراین با هر کدام بنابر آنچه خود انتخاب کرده اند برخوردنما. این ویژگیهای نوع بشر است که با تقویت کارش گسترش و شدت بیشتری خواهدیافت و بالعکس اگر کارش مورد تایید قرار نگیرد آن عملرو به خاموشی خواهد گرایید.

بند دوم: پاداش به عنوان یک ابزار سازنده

وقتی صحبت از هنر مدیریت بمیان می آید منظور آن سلسله فعالیت هایی است که مدیر انجام می دهد و با بهره جویی از آنها بنحو موثر و سازنده تر به اداره سازمان بپردازد یکی از این هنرها که بعنوان مهارت مدیر بشمار می رود استفاده از قدرت پاداش دهی برای مدیر است، پاداش می تواند این احساس را در کارکنان فراهم آورد که سازمان و در راس آن مدیریت سازمان برای آنها ارزش قائل است. بعبارت دیگر کار آنها برای سازمان اهمیت دارد پاداش می تواند طیف وسیعی از یک لبخند یا یک سخن گرم وتحسین آمیز گرفته تا پاداش های معنوی و ارتقاء درجه و مقام را شامل شود یا بصورت تشویق های شفاهی و کتبی صورت پذیرد و چون اثر زیادی در رفتار دارد، قدرت مهمی برای مدیران است لذا در بکارگیری آن باید دقت زیادی مبذول داشت که ذکر آن گذشت، پاداش باید در ازای فعالیتهای مشخصی داده شود و ضابطه مند باشد حضرت علی علیه السلام می فرماید: «اکبر الحمق الغراق فی المدح والذم» بزرگترین حماقت زیاده روی در تشویق و تنبیه است.

بخش سوم: نقش رهبری در زندگی انسانها

قبول زندگی جمعی در حیات انسانها نمی تواند از مساله رهبری جدا باشد چراکه برای مشخص کردن خط اصلی یک جمعیت، همیشه نیاز به رهبر هدایت کننده است، اصولا پیمودن راه تکامل بدون استفاده از فرایدن رهبری ممکن و میسر نیست و سر ارسال پیامبران و اوصیاء برای همین است . در علم عقاید و کلام نیز با استفاده از قاعده لطف و توجه به نقش رهبری در نظم جامعه و جلوگیری از انحرافات بعثت انبیاء و لزوم وجود امام در هر زمان اثبات شده است به همان اندازه که یک رهبر الهی و عالم و صالح راه وصول انسان را به هدف نهایی آسان و سریع می کند تن دادن به رهبر ائمه کفر و ضلال او را به پرتگاه بدبختی و شقاوت می افکند. امام صادق علیه السلام می فرماید: «آلا تحمدون الله اذا کان یوم القیامه فرعا کل قومالی من یتولونه و دعانا الی رسول الله و فزعتم الینا فالی این ترون یذهب بکم الی الجنه و رب الکعبه قالها ثلاثها آیا شما حمد و سپاس خدا را بجای نمی آورید؟ هنگامی که روز قیامت می شود خداوند هر گروهی را با کسی که ولایت او را

پذیرفته می خواند، ما راه همراه پیامبر و شما را همراه ما فکر می کنید در این حال شما را به کجا می برند، به خداوند کعبه بسوی بهشت، امام علیه السلام سه بار این جمله را تکرار کردند. پیچیدگی عمل مدیریت زمانی بر مدیر آشکار می شود که مدیر عملاً به وظیفه هدایت و رهبری می پردازددر این کار او در درجه اول با افراد انسانی سرو کار دارد خود نیز یکیک از آنهاست. برخورد افراد تحت تاثیر عوامل پیچیده روانی- اجتماعی است مدیر در تماس مستقیم با افراد و گروههاست، به زودی این نکته روشن می شود که افراد بعنوان عامل اصلی کار تنها دربند اهداف سازمانی نیستند بلکه خود نیز اهدافی دارند. برای راه بردن آنها در جهت هدف، تلاش هایی در جهت همسو کردن اهداف آنها با اهداف سازمان، تفهیم و تفاهم با آنها، ایجاد انگیزه در آنها و بالاخره در یک کلمه رهبری آنها ضرورت پیدا می کند. اهمیت نقش رهبری در هدایت انسانها آنقدر حائز اهمیت است که امام باقر(ع) می فرماید: هر کس دینداری خدای عز و جلرا کند بوسیله عبادتیکه خود را در آن بزحمت افکند ولی امام و پیشواییکه خدا معین کرده باشد زحمتش نپذیرفته و خود او گمراه و سرگردان است و خداوند اعمال او را مغبوض و دشمن دارد. حکایت او حکایت گوسفندی است که از چوپان و گله خود گم شده و تمام روز سرگردان می رود و بر می گردد. چون شب فرا رسد گله ای با شبان را بیند به آن سمت حرکت کند و به آن فریفتهشود و شب را در خوابگاه آن گله بسر ببرد، هنگامی که چوپان گله را حرکت دهد گوسفند گمشده گله و چوپان را ناشناس بیند باز متحیر و سرگردان در جستجوی شبان و گله خود باشد که گوسفندانی را با چوپانش بیند، بسوی آن رود و به آن فریفته گردد، شبان او را صدا زند که بیا و به گله خود پیوند که تو سرگردانی و از چوپان و گله خود گم گشته ای پس ترسان و سرگردان و گمراه حرکت کند و چوپانی که بچراگاه رهبری کند و یا بجایش برگرداند نباشد، در همین اثناء گرگ گمشدن او را غنیمت شمرده و او را بخورد. بیان مطلب فوق از قول امام علیه السلام بخوبی روشن می سازد که کسیکه امامی عادل از طرف خدای عزوجل نداشته باشد گم گشته و گمراه است و اگر در این حال بمیرد در گمراهی مرده است. امام باقر علیه السلام می فرماید:« یخرج احدکم فراسخ فیطلب لنفسه دلیلاً و انت بطرق السماء اجهل منک بطرق الارض فاطلب لنفسک دلیلاً» امام می فرماید هر یک از شما که خواهد

چند فرسخی بپیماید برای خود راهنمایی گیرد تو که براههای آسمان نادان تری تا به راههای زمین پس برای خود راهنمایی طلب کن(و آن راهنما غیر از اهل بیت پیامبر نباشد زیرا از آسمان وحی در خانه آنها نازل شده و راه بهشت و جهنم را آنان می دانند.) نقش رهبری در زندگی انسانها همان اهداف پیامبران و انبیاء الهی را بیان می دارد، انسانها را به خود آوردن تا ارزش زندگی خودی را بازیافته و شکل زندگی انسانی را انتخاب کنند از طرف دیگر چون خداوند سبحان طبیعت را در خدمت انسانها قرارداده تا بهتر و بیشتر از آن بهره برداری کنند و در راه زندگی انسانی سریعتر و صحیح تر حرکت نمایند لزوم رهبری در جهت ارشاد انسان از چگونگی استفاده از منابع و حیف و میل نکردن آنها مشخص می گردد اگر یکی از اهداف حکومت اسلامی منفور و محکوم دانستن جنگ وجدال و خونریزی و قتل و غارت و فحشا و فتنه و هرگونه زشتی است و لزوم مبارزه تا برچیده شدن کامل این زشتی ها از صحنه زندگی انسانها مبارزه وجود دارد، این امر متحقق نخواهد گردید مگر با حضور و وجود رهبری شایسته و لایق. در آیات شریفه قرآنی بارها از مساله رهبری ذکر بمیان آمده است از آن جمله خداوند متعال در آیه ۷۱ سوره اسراء می فرماید :« یوم ندعوا کل اناس بامامهم فمن اوتی کتابه بیمینه فاولئک یقرءون کتابهم و یظلمون فیتلا.» به یا آورید روزیرا که گروهی را با پیشوایشان می خوانیم آنها که نامه عملشان به دست راستشان است، آن را (باشادی و سرور) می خوانند و سر سوزنی به آنها ظلم نمیشود. آیه فوق ابتدا به مسله رهبری و نقش آن در سرنوشت انسانها پرداخته می فرماید «روز قیامت هر گروهی را با امام و رهبرشان می خوانیم». یوم ندعوا کل اناس بامامهم» یعنی آنها که رهبری شیطان و ائمه ضلال و پیشوایان جبار و ستمگر را انتخاب کردند. همراه آنان خواهند بود پیوند رهبری و پیروی در این جهان بطور کامل در آن جهان منعکس می شود و بر اساس آن گروههایی که اهل نجات و عذابند مشخص می شوند. البته بعضی مفسرین خواسته اند امام را در اینجا به معنی پیامبران و بعضی به معنی کتابهای آسمانی و بعضی به معنای علما و دانشمندان تفسیر کنند ولی روشن است که اما در اینجا معنی وسیعی دارد که هر پیشوا و رهبری اعم از پیامبران ائمه هدی دانشمندان کتاب و سنت و همچنین ائمه کفر و ضلال را شامل می شود.» به این ترتیب هر کس در آنجا در خط همان رهبری قرار خواهد گرفت که در این

جهان خط او را انتخاب کرده بود این تعبیر در عین اینکه یکی از اسباب تکامل انسان را بیان می کند هشداری است به همه افراد بشر که در انتخاب رهبر فوق العاده دقیق و سخت گیر باشند. و زمام فکر و برنامه خود را دست هر کس نسپارند سپس می فرماید: آنجام مردم دو دسته می شوند «کسانی که نامه اعمالشان بدست راستشان داده می شود، آنها با سرافرازی و افتخار و خوشحالی و سرور نامه اعمالشان را می خوانند و کوچکترین ظلم و ستمی به آنها نمیشود (فمن اوتی کتابه بیمینه فاولئک یقرءون کتابهم و یظلمون فیتلا) در حدیث معرفی که از امام باقر علیه السلام نقل شده است هنگامیکه سخن از ارکان اصلی اسلام بمیان میاورد ولایت (رهبری) را پنجمین رکن معرفی مینماید در حالیکه نماز که معرف پیوند خلق با خالق است و حج که جنبه های اجتماعی اسلام را بیان می کند چهار رکن اصلی دیگر. سپس امام علیه السلام اضافه می فرماید: هیچ چیز به اندازه ولایت و رهبری اهمیت ندارد خداوند متعال برای هر عصر و زمانی رهبری برای هدایت و نجات انسانها قرار دارد. چرا که حکمت او ایجاب می کند، فرمان سعادت بدون ضامن اجرا نباشد اما مهم این است که مردم رهبرشان را بشناسند و در دام رهبران گمراه و مفسد گرفتار نشوند که نجات از چنگالشان دشوار است. خداوند متعال در آیه ۵۱ سوره فرقان می فرماید: «و لو شئنا لبعثنا فی کل قریه نذیرا» اگر می خواستیم در هر شهر و دیاری پیامبری انذار کننده مبعوث می کردیم ولی چنین نکردیم. در جلد ۱۵ تفسیر نمونه قرآن به قلم جمعی از دانشمندان و نویسندگان اشاره به مبحثی تحت عنوان رهبری، وحدت رهبری شده است که بدلیل ارتباط با بحث رهبری عیناً آن را نقل از کتاب مذکور یادآور می شویم: در توضیح آیه ۵۱ سوره فرقان:«این مسلماً به خاطر آن است که پیامبران رهبران امت ها هستند و تفرقه در مساله رهبری موجب تضعیف هر ملت، و هر امت است مخصوصاً درآنجا که سخن از خاتمیت مطرح است و باید رهبری تا پایان جهان تداوم یابد اهمیت تمرکز و وحدت آن آشکار می شود، رهبر واحد می تواند تمام نیروها را متحد سازد و به آنها انسجام بخشد و وحدت و برنامه دهد و در حقیقت مساله رهبری انعکاسی است از حقیقت توحید در اجتماع انسانی که نقطه مقابل آن شرک و تفرقه و نفق است اگر در آیه ۲۴ سوره فاطر می خوانیم:«وان من امه الا خلافیها نذیر- هر امت پیامبر نذار کننده داشته» هیچگونه منافاتی

با بحث فوق ندارد، زیرا سخن از امت است نه ازاهل هر شهر و دیار. از مقام پیامبران و ائمه اطهار که در سطوح بالا قرار دارند بگذاریم در رده های پایین نیز همین اصل حاکم است وملت هایی که از نظر رهبری گرفتار تجزیه گردیده اندعلاوه بر ضعف و زبونی به تجزیه در سایر شئون نیز انجامیده است.» رهبری یکی از مفاهیم بنیادی در نظام اسلامی است و بعنوان یک پایه استوار دین مطرح است. در حکومت اسلامی این رهبر است که بعنوان یک قوه محرکه و جهت دهنده کلیه حرکات و سکنات امت اسلامی نمود پیدا می کند و آثار مثبته هدایت وی بوضوح و روشنی در سرتاسر پیکره جامعه اسلامی مشهود و ملموس است. همانگونه حضرت علی علیه السلام می فرماید: «والشهادات استظهاراً علی المجاهدات، و ترک الکذب تشریفاً للصدق و السلام اماناً من المخاوف و الامامه نظاماً للامه و الطاعه تعظیماً للامامه...»

نتیجه گیری

انگیزش با حیات انسان و چگونگی تحقق اهداف زندگی سروکار دارد اگر در جایی می بینیم که انسانها در تکاپو و تلاش هستند و با شادی و امید مشغول کار می باشند , دلیل بر آن است که افراد احساس زنده بودن و زندگی کردن دارند و بین کار و فعالیتهای خود و زندگیشان رابطه معنی داری می یابد. انگیزش یکی از موضوعات اساسی آموزش و پرورش است که همه فعالیتهای دانش آموزان , معلمان و کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می دهد . بدون تردید هر مدیری می خواهد در حوزه فعالیت خود همه با میل و علاقه مشغول بکار باشند و معلمان با شوق و احساس مسئولیت به کار دانش آموزان رسیدگی کنند , مشکلات آنها را حل کنند ، با آنها مهربان باشند و در صورت لزوم حتی وقت بیشتری را برای انجام وظایف خود در نظر بگیرند و به طور کلی با جدیت هدفهای سازمان را تعقیب کنند . انگیزش با حیات انسان و چگونگی تحقق اهداف زندگی سروکار دارد . اگر در جایی می بینیم که انسانها در تکاپو و تلاش هستند و با شادی و امید مشغول کار می باشند ، دلیل بر آن است که افراد احساس زنده بودن و زندگی کردن دارند و بین کار و فعالیتهای خود و

زندگیشان رابطه معنی داری می یابد . آنها کارکردن در محیط مدرسه یا سازمان آموزشی را وسیله اصلی ادامه زندگی می دانند و حتی در شرایط بهتر آن را عین زندگی خود میبینند.

منابع و مآخذ

۱.ابیلی، خدایار(۱۳۷۷). مدیریت در ایران کدام الگو؟، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۴.

۲.احمدی، علی عسگر(۱۳۸۰). به سوی شایسته سالاری در مدیریت، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره ۸۲.

۳.آذر، عادل و مومنی، منصور(۱۳۸۷)؛ آمار و کاربردآن در مدیریت (جلد دوم)، تهران، انتشارات سمت.

۴.اصفهانی، رحمان(۱۳۹۰)، عدم ثبات و استمرار مدیران، همایش منطقه‌ای اصلاح نظام اداری در ایران بر اساس نظریه‌های مدیریت دولتی نوین، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان.

۵.اقتداری، علی محمد(۱۳۸۰)، سازمان و مدیریت، انتشارات مولوی.

۶.الهی، شعبان(۱۳۷۸)؛ مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

۷.باران دوست، مرضیه(۱۳۹۰)، تاثیر ثبات مدیریت بر کیفیت عملکرد مدیران متوسطه شهرستان اسلامشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی .

۸.جواهری، محمدعلی(۱۳۷۲)، بررسی ثبات مدیران آموزشگاهها در سه مقطع و تاثیر آن بر میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، طرح پژوهشی: وزارت آموزش و پرورش.

۹.حسینی، سید یعقوب و اسکندری، آتوسا (۱۳۸۲). بررسی وضعیت دوره ماندگاری مدیران و عوامل مؤثر بر آن در استان بوشهر، برنامه و بودجه، شماره ۷۹، صص ۱۰۴-۷۹.

۱۰.خاکی، غلامرضا(۱۳۸۹)؛ روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب.

۱۱.خلیلی شورینی، سیاوش(۱۳۸۵)؛ روش‌های تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.

۱۲.خنیفر، حسین(۱۳۸۷)، روش های پژوهش: روزنه ای به دنیای پژوهش، مجله پرسمان، شماره ۷۳.

۱۳.خوشوقتی، آرمین(۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد کارکنان، منبع آنلاین: سایت راهکار مدیریت.

۱۴.دسلر، گری(۱۳۷۳)، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، جلد ۱ و ۲، تهران: انتشارت قومس.

۱۵.دفت، ریچارد ال(۱۳۹۰)، تئوری و طراحی سازمان، دفتر پژوهش های فرهنگی.

۱۶.رحیمی، غفور(۱۳۸۵)؛ ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.

۱۷.زالی، نادر و زالی، رسول(۱۳۸۹)، بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های توسعه منطقه‌ای در سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۸۵ (نمونه موردی: مدیران ارشد مدیریت توسعه استان آذربایجان شرقی)، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ۲۳، شماره ۱، صص ۸۳-۱۰۸.

۱۸.سرابی، امید(۱۳۹۳)، تأثیر ثبات مدیریت بر حرفه‌ای گرایی با رویکرد شایسته‌سالاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۹.سکاران، اوما(۱۳۸۸)؛ روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه دکتر محمد صائبی، دکتر محمود شیرازی، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.