



مرکز تحقیقات اسلامی

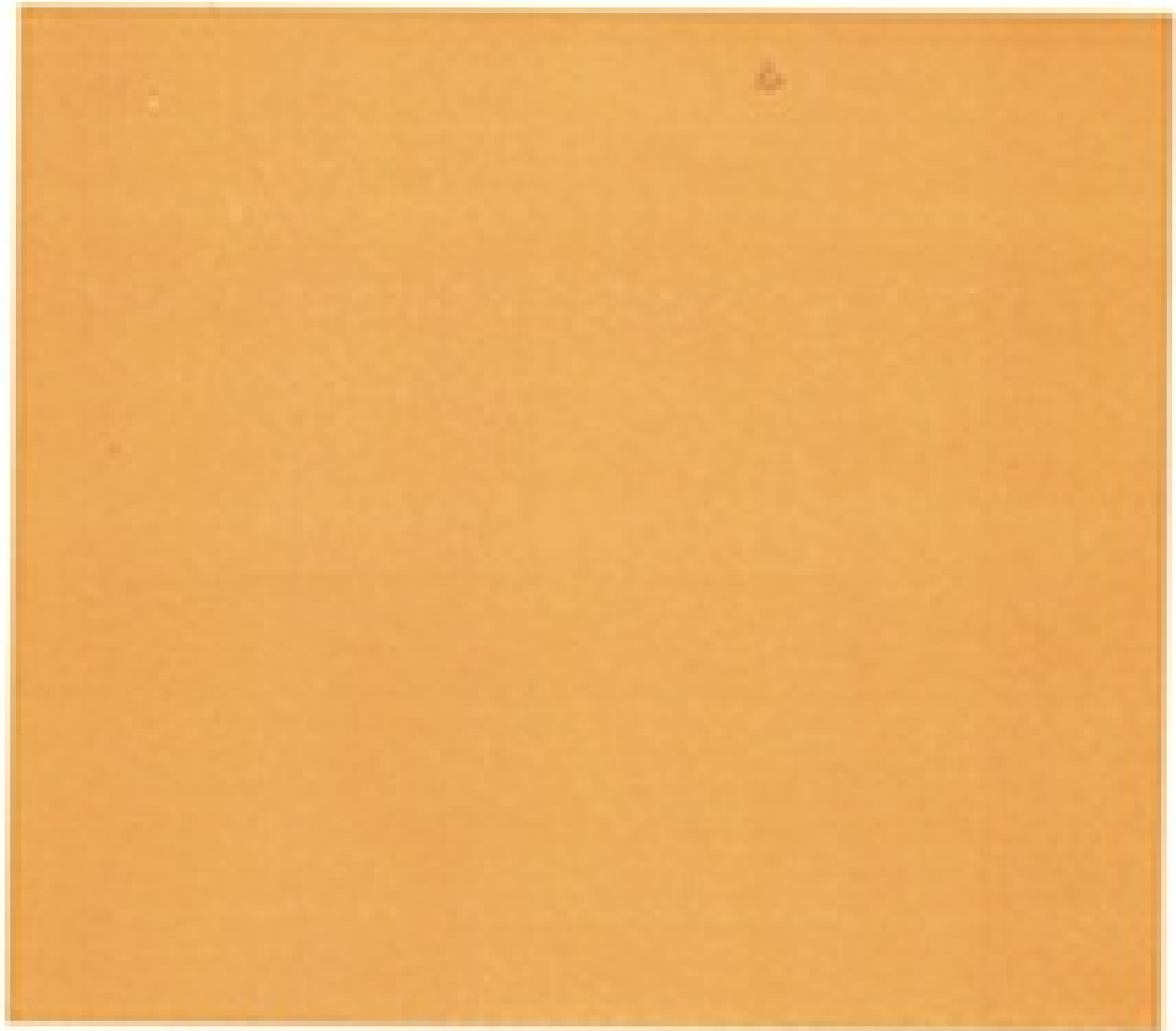
اصفهان

گامی



عمران  
علیه السلام

www. **Ghaemiyeh** .com  
www. **Ghaemiyeh** .org  
www. **Ghaemiyeh** .net  
www. **Ghaemiyeh** .ir



مرکز پژوهش‌های اسلامی صداوسیما

# کنز و کاوی در مدیریت علوی

تجربیات و ماسه‌پنجاه و دوم فصل اول

دوره نخست



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# کندو کاوی در مدیریت علوی

نویسنده:

امیر هوشنگ آذردهشتی

ناشر چاپی:

مرکز پژوهشهای اسلامی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۹	کندو کاوی در مدیریت علوی
۹	مشخصات کتاب
۹	اشاره
۱۱	دیباجه
۱۳	پیشگفتار
۱۷	فصل اول: مدیریت از دیدگاه اندیشمندان
۱۷	اشاره
۱۷	۱. مدیریت از دیدگاه دانشمندان غربی
۱۸	۲. اندیشه های دانشمندان مسلمان درباره مدیریت
۲۳	۳. سیمای مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)
۲۹	فصل دوم: ویژگی های مدیریت اسلامی
۲۹	اشاره
۲۹	۱. مدیریت مبتنی بر قوانین الهی
۳۲	۲. مدیریت؛ امانتی الهی
۳۴	۳. مدیریت و خدمت
۳۶	۴. مدیریت و تکلیف
۳۶	اشاره
۳۶	الف) شرایط حق
۳۶	ب) شرایط تکلیف
۳۸	۵. مدیریت و کرامت انسانی
۴۱	فصل سوم: ملاک های گزینش مدیران در مدیریت علوی
۴۶	فصل چهارم: شاخص های مدیریت علوی
۴۶	اشاره

۴۷	۱. اصل عدالت و انصاف
۵۰	۲. اصل تمرکز زدایی
۵۰	اشاره
۵۲	الف) تعیین مشاوران
۵۲	ب) تشکیل جلسه‌های مشورتی
۵۲	ج) ایجاد و تجهیز ارتش
۵۳	د) ترسیم سیاست خارجی هنگام جنگ و صلح
۵۳	هـ) حفظ امنیت داخلی
۵۳	و) تشکیل قوه قضاییه
۵۳	ز) بهره برداری از هزینه های مالی
۵۵	۳. اصل تشویق و تنبیه
۶۱	فصل پنجم: نقش کارکردهای مدیریتی در مدیریت علوی
۶۱	اشاره
۶۱	۱. برنامه ریزی
۶۴	۲. سازمان‌دهی
۶۷	۳. هماهنگی
۷۰	۴. کنترل و نظارت
۷۴	۵. تصمیم‌گیری
۷۹	فصل ششم: بایسته‌های مدیریت علوی
۷۹	اشاره
۷۹	۱. اختیار
۸۰	۲. ایجاد روابط صمیمانه انسانی
۸۲	۳. گذشته‌نگری و آینده‌نگری
۸۳	۴. سعه صدر
۸۶	فصل هفتم: شاخص‌های اصلی اخلاق مدیریتی
۸۶	اشاره

۸۷	۱. عیب پوشی
۸۸	۲. پای بندی به ضوابط
۹۰	۳. وفای به عهد
۹۳	فصل هشتم: آسیب‌های مدیریت
۹۳	۱. دستیابی به هدف با هر وسیله
۹۵	۲. زورگویی
۹۶	۳. خودپسندی
۹۸	۴. دوری از مردم
۱۰۱	فصل نهم: بررسی تطبیقی مدیریت علوی و اندیشه های اثرگذار مدیریتی
۱۰۱	اشاره
۱۰۲	۱. نظریه مدیریت علمی
۱۰۵	۲. نظریه مدیریت ژاپنی
۱۰۸	۳. نظریه بوروکراسی اداری
۱۰۸	اشاره
۱۱۰	الف) تأکید بر عنصر انسانی
۱۱۱	ب) تأکید بر تجربه و آگاهی
۱۱۲	ج) رابطه انسانی و عاطفی مدیر و زیردستان
۱۱۳	د) کنترل و نظارت کارکنان
۱۱۴	۴. نظریه مدیریت زمان
۱۱۹	فصل دهم: اصلاح نظام اداری در پرتو مدیریت علوی
۱۱۹	اشاره
۱۲۰	۱. مدیریت غیرمتمرکز
۱۲۱	۲. انتخاب شایسته مدیران و مسئولان
۱۲۲	۳. تقویت اصل مشارکت
۱۲۲	۴. تقویت خودکنترلی
۱۲۴	۵. آموزش پی‌گیر ضمن خدمت

- ۱۲۵ ----- ۶. مبارزه با رابطه‌سالاری و حرکت بر مبنای ضوابط
- ۱۲۷ ----- فصل یازدهم: همراه با مدیران
- ۱۲۷ ----- پیشنهاد‌های کلی
- ۱۲۷ ----- اشاره
- ۱۲۷ ----- ۱. گزینش کارمندان شایسته (شایسته‌سالاری)
- ۱۲۸ ----- ۲. نظارت دقیق و برخورد مناسب با خطاها
- ۱۳۰ ----- ۳. پی‌گیری رویه‌های نیک و پرهیز از رویه‌های نادرست
- ۱۳۱ ----- ۴. توجه به مأموریت خطیر فرهنگ‌سازی
- ۱۳۳ ----- کتابنامه
- ۱۳۷ ----- درباره مرکز



## کندو کاوی در مدیریت علوی

### مشخصات کتاب

سرشناسه: آذر دشتی، امیر هوشنگ

عنوان و نام پدیدآور: کندو کاوی در مدیریت علوی / امیر هوشنگ آذر دشتی؛ [تهیه کننده]: مرکز پژوهش های اسلامی  
صدا و سیما

مشخصات نشر: قم: دفتر عقل، ۱۳۸۶

وضعیت فهرست نویسی: در انتظار فهرست نویسی

شماره کتابشناسی ملی: ۱۱۲۲۱۷۶

ص: ۱

اشاره

---

کندوکاوی در مدیریت علوی

کد: ۱۱۲۳

---

نویسنده: امیرهوشنگ آذردهشتی

ناشر و تهیه کننده: مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما

لیتوگرافی: سروش مهر

چاپ و صحافی: نگارش

نوبت چاپ: اول / ۱۳۸۶

شمارگان: ۱۰۰۰

بها: ۱۲۰۰ تومان

---

— حق چاپ برای ناشر محفوظ است —

نشانی: قم، بلوار امین، مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما

پست الکترونیکی: [Email: IRC@IRIB.COM](mailto:IRC@IRIB.COM)

تلفن: ۲۹۳۵۸۰۳ و ۲۹۱۰۶۰۲ نمابر: ۲۹۳۳۸۹۲

ص: ۲

مدیریت از جمله مهم ترین عواملی است که می تواند سازمان یا جامعه ای را به اهداف مطلوب خویش برساند.

نگاهی گذرا به دگرگونی های تاریخی به خوبی نشان می دهد که پیشرفت ها و تحولات مثبت مدیون رهبران هوشمند و مدیران آگاه و مدبر است و در مقابل، بسیاری از معضلات و مسائل اجتماعی در ضعف یا سوء مدیریت ریشه دارد.

طرح مدیریت در غرب به عنوان علمی خاص و جدید پس از دوران رنسانس و انقلاب صنعتی و با دیدی کاملاً مکانیکی و ماشینی آغاز شد و در طول سالیان دراز به رویکردهای انسانی تر و جامع تر تغییر یافت. با این حال، اندیشه اداره صحیح جامعه و برقراری نظم و نظامی مناسب برای رفاه و ترقی جامعه از دیرباز مورد توجه نخبگان بشر به ویژه پیامبران و صالحان الهی بوده است.

منابع غنی اسلامی به دلیل امتیاز والایی چون پیوند با وحی الهی و نیز برخورداری از زلال عصمت اهل بیت علیهم السلام، اصول و رهنمودهای متقن و جامعی را در همه زمینه ها از جمله مدیریت برای بشر به ارمغان آورده است.

طبیعی است که بررسی ها، تحقیقات و تضارب آرا می تواند جامعه و صاحب نظران اسلامی را در این زمینه به ترسیم نظام مطلوب مدیریتی نزدیک سازد. کتاب حاضر تلاشی است در این مسیر که با محوریت کلام امیرمؤمنان علی (ع) در «فرمان به مالک اشتر نخعی» به کوشش پژوهشگر ارجمند جناب آقای امیرهوشنگ آذردهشتی نگاشته شده است. امید که برای مدیران رسانه ملی و دیگر مشتاقان، ثمربخش باشد.

و من الله التوفیق

اداره کل پژوهش

مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما

ص: ۲

هر کس خود را بر قوم و گروهی مقدم بدارد (مدیریت و رهبری قومی را بپذیرد)، در حالی که بداند در میان آن قوم، از او برتر و لایق تر وجود دارد، به خدا و رسولش و تمام مسلمانان خیانت کرده است. (۱)

اهمیت مدیریت کارآمد و تدبیر در اداره امور، در پیشرفت جوامع و ملت‌ها بر کسی پوشیده نیست تا جایی که بسیاری از صاحب نظران، مهم ترین علت پیشرفت جوامع را رهبری و مدیریت کارآمد و مهم ترین علت انحطاط و عقب ماندگی را نیز مدیریت ناکارآمد می دانند.

با نگاهی به تاریخ و بررسی سرگذشت جوامع روشن می شود که تمام جوامعی که توانسته اند گام های مهمی در جهت رشد و کمال بردارند، همه از رهبرانی کارآمد برخوردار بوده اند. برای نمونه، پیروزی انقلاب اسلامی ایران به رهبری و مدیریت توانای حضرت امام خمینی (ره)، یکی از بزرگ ترین شواهد این مدعاست.

علم مدیریت به شکل امروزی، علمی نوپاست و بیش از یکی دو سده از پیشینه آن نمی گذرد، ولی بشر از آغاز آفرینش در اندیشه به کار بستن راه کار

ص: ۳

هایی برای اداره بهتر امور و رسیدن سریع به هدف هایش بوده است. از این رو، کوشیده است با آزمون و خطا، خشت های این بنای رفیع را استوار گرداند.

در این میان، پیدایش اسلام و نزول کتاب آسمانی قرآن، این معجزه همیشه جاودان تاریخ، سرفصلی نو در فن مدیریت و رهبری جامعه بود. قرآن کریم در آیات بسیاری به بیان سنت های الهی و راه های اداره جوامع پرداخته است. شخص پیامبر اکرم (ص) نیز الگوی تمام نمای اسلام راستین و نمونه رهبری موفق در تاریخ بشریت بوده و سیره آن حضرت نیز در تمام زمینه ها برای جهانیان درس آموز است، چنان که خداوند با اشاره به این حقیقت می فرماید: «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ؛ بی گمان، در وجود رسول خدا (ص) برای شما الگویی نیکو وجود دارد».<sup>(۱)</sup>

پس از پیامبر اکرم (ص) نیز امامان معصوم (ع)، رسالت هدایت و رهبری جامعه را به سوی خیر و کمال عهده دار شدند و با سیره گفتاری و کرداری شان، الگوهای شایسته از مدیران و رهبران موفق ارائه دادند. در این میان، سیره مولای متقیان، امام علی (ع) زبانزد خاص و عام است، به گونه ای که ظریف ترین و راه گشادترین روش های مدیریت و رهبری را از خطبه ها و نامه های امام در کتاب سترگ \_ نهج البلاغه \_ می توان به دست آورد.

\_ نهج البلاغه \_ که مجموعه ای از سخنرانی ها، نامه ها و گفتارهای نغز مولای متقیان، علی (ع) است، کتابی سرشار از اندیشه های مدیریتی به شمار می آید و

ص: ۴

بسیاری از قوانین، روش‌ها و فنون اداره جامعه و اصول مدیریت و رهبری را از عبارت‌های پرمحتوای آن می‌توان استخراج کرد؛ اندیشه‌های تابناکی که علم مدیریت امروز، به برخی از آن روش‌ها پی برده و از درک بسیاری از آنها نیز ناتوان است. در این کتاب، کوشیده‌ایم گوشه‌هایی از اندیشه‌های والای مدیریتی امیر تدبیر، مولای پرهیزکاران، امام علی (ع) را با استفاده از سرچشمه جوشان نهج البلاغه بازشناسی کنیم و در این میان، برتری مدیریت اسلامی را که مبتنی بر وحی الهی است، بر دیگر مدیریت‌ها نمایان سازیم.

از جمله ویژگی‌های این کتاب، بررسی تطبیقی شیوه‌ها و روش‌های مدیریتی امام علی (ع) با علم مدیریت امروزی است که معیار و محکی برای پذیرش و سنجش میزان مقبولیت آن نظریه‌ها از دیدگاه اسلام به شمار می‌رود. به ویژه در فصل نهم کتاب، به مقایسه تطبیقی مدیریت علوی و نظریه‌های جدید مدیریتی پرداخته شده است که در نوع خود بدیع است.

امید است این اثر ناچیز، مقبول در گاه الهی واقع شود و بتواند سهمی در شناساندن اندیشه والای مدیریتی امام علی (ع) و به طور کلی مدیریت اسلامی داشته باشد.

بی‌گمان این اثر خالی از اشکال نیست. از این رو، از همه اندیشمندان و خوانندگان محترم، صمیمانه خواستارم اشکالات موجود و پیشنهادات خود درباره این اثر را از طریق ایمیل: [1] [amir-azardashti@yahoo.com](mailto:amir-azardashti@yahoo.com) ارسال نمایند تا در چاپ‌های بعدی اصلاح گردد.

:Links

-----

[1] <mailto:amir-azardashti@yahoo.com>

ص: ۵

همچنین علاقه مندان می توانند از طریق وبلاگ شخصی این جانب با عنوان «مدیرستان» به آدرس اینترنتی [۱] [www.modirestan.mihanblog.com](http://www.modirestan.mihanblog.com) علاوه بر دست یابی به جدیدترین مطالب مدیریتی، نسخه الکترونیکی این کتاب را نیز دریافت نمایند.

در پایان، از تمام عزیزانی که بنده را در نگارش و چاپ این کتاب یاری کردند، به ویژه از دوستان بزرگوارم در مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما صمیمانه قدردانی می نمایم و از درگاه الهی برای این عزیزان، توفیقات روزافزون خواستارم.

و ما توفیقی الا بالله

امیرھوشنگ آذردهشتی

اسفند ۱۳۸۵

:Links

-----  
<http://www.modirestan.mihanblog.com> [۱]

ص: ۶



هر کدام از اندیشمندان بزرگ علم مدیریت، با تعبیرهای گوناگون و متناسب با فهم و درک خود، از مدیریت سخن گفته و هر یک به روشی، مفهوم مدیریت را تبیین کرده اند. بررسی این اندیشه ها به خوبی بیان می کند که تعریف فراگیری از مدیریت وجود ندارد و هر کسی از زاویه دید خود به این مسئله نگریسته است.

در این فصل، نخست برخی تعریف های دانشمندان معاصر غربی از مدیریت را می آوریم و سپس به بررسی اندیشه های اسلامی درباره مدیریت می پردازیم.

### ۱. مدیریت از دیدگاه دانشمندان غربی

دانشمندان معاصر علم مدیریت در آثارشان، تعریف های گوناگونی از مفهوم مدیریت به دست داده اند که برخی از مهم ترین آنها را به اختصار می آوریم:

- مدیریت، هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران است. (فالت، ۱۹۲۴)

- مدیریت، ایجاد محیطی تأثیرگذار برای افرادی است که در گروه های رسمی سازمانی فعالیت می کنند. (کونتز و اودانل، ۱۹۷۲)

- مدیریت، هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف هاست. (کاست و رزنزویگ، ۱۹۷۴)

- مدیریت، فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی در جهت هدف های گروهی است. (دانلی و همکاران، ۱۹۷۱)

- مدیریت، فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل است. این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری نیز می نامیم. (فورستر، ۱۹۶۲)

- مدیریت، فعالیتی است منظم در جهت تحقق هدف های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری ها صورت می گیرد. (کلاندو کینگ، ۱۹۷۲)

## ۲. اندیشه های دانشمندان مسلمان درباره مدیریت

واژه «مدیریت» در اندیشه های دانشمندان اسلامی پیشینه چندانى ندارد و به جای آن معمولاً از واژه های «تدبیر»، «حکم رانی» یا «فرمان رویی» استفاده شده است که همان معنا را به ذهن می رساند. بزرگان زیادی در این باره سخن گفته اند که در ادامه، برای نمونه، تنها به برخی از آنها اشاره می شود:

الف) حکیم \_ابونصر محمد فارابی\_، فیلسوف و دانشمند بزرگ قرن سوم و چهارم هجری معتقد است بشر به یک جامعه ایده آل و کامل نیازمند است که در آن روابط افراد مبتنی بر عدالت کامل باشد و دولت ایده آلی نیز بر آن حکم رانی کند. وی اداره این مدینه فاضله را به دست رهبری کاردان می سپارد که دارای ویژگی های کامل انسانی باشد. به نظر وی، رهبر جامعه باید سالم، باهوش، خوش بیان، دوست دار علم، میانه رو، راستگو، کریم و بزرگووار، بی

توجه به دنیا، هوادار عدالت، مخالف ظلم، شجاع و بااراده باشد و همواره درباره دیده ها و شنیده هایش به تفکر پردازد. (۱)

ب) \_عبدالرحمان بن خلدون مغربی\_، فیلسوف و جامعه شناس اسلامی در قرن هشتم هجری در کتاب ارزشمند المقدمه، ضوابط کشورداری و شیوه های مدیریت جامعه های مختلف را از نظر خوی و عادت و مدنیت، بررسی می کند و می نویسد:

آدمیان با سرشت انسانی خویش، در هر اجتماعی به رادع و حاکم یا نیروی فرمان روایی نیازمندند که آنها را از تجاوز به یکدیگر بازدارد و آن نیروی فرمان روا (مدیر) ناگزیر باید در پرتو قدرت عصیبت بر مردم غلبه یابد. (۲)

ج) \_شیخ الرئیس، ابوعلی سینا\_، فیلسوف و دانشمند بزرگ ایرانی در قرن چهارم و پنجم در رساله ای با عنوان کتاب المجموع یا الحکمه العروصیه، مباحثی را در زمینه سیاست مطرح کرده است. او در این کتاب، اصولی را بیان می کند که به حکومت و شیوه اداره کشور مربوط است. وی در تقسیم بندی و بیان اشکال حکومت ها، معیار را نوع ریاست ها و مدیریت ها قرار می دهد و آنها را به انواع زیر تقسیم می کند:

یک - حکومت دموکراسی که در آن رئیس حکومت را همه مردم انتخاب می کنند؛

دو - حکومت هایی که ریاست پست دارند و ریاست اول آن با پست ترین مردم است؛

سه - حکومت استبدادی که «وحدانیه الرئاسه» نامیده می شود؛

ص: ۹

---

۱- ۱. مرتضی مطهری، خدمات متقابل اسلام و ایران، تهران، انتشارات صدرا، ۱۳۴۹، ص ۵۴۰.

۲- [۲]. عبدالرحمان بن خلدون، المقدمه، بیروت، مؤسسه الاعلمی، ۱۹۷۸م، ص ۲۷۰.

چهار- حکومت اشرافی که حکومت و ریاست فاضله است.<sup>(۱)</sup>

وی همچنین در کتاب تدابیر المنازل و السياسات الأهلیه، قوانین مدیریتی از مدیریت خانواده تا مدیریت جامعه و کشور را آورده است.

د) \_خواجه نظام الملک طوسی\_، از حکیمان بزرگ قرن چهارم هجری نیز در کتاب سیر الملوک با نثری روان و جذاب، بسیاری از مسائل مربوط به مدیریت همچون وظایف رهبر و مدیر، صفات رهبری، نظارت، شیوه های گزینش مأموران و روابط رهبر با مردم را بیان داشته است که در نوع خود، بسیار نو، جالب و راه گشاست.

ه-) همچنین بسیاری از شاعران و نویسندگان بزرگ اسلامی و ایرانی در آثار منظوم و منثورشان، به مسائل مدیریت و رهبری جامعه پرداخته اند و با عنوان هایی چون پیشوا، رهبر، پیر، شیخ، مراد، مرشد و ... از آن یاد کرده اند. در ادامه، به نمونه هایی از آنها اشاره می کنیم:

- پیر را بگزین که بی پیر، این سفر

هست بس پر آفت و خوف و خطر

مولوی

- طی این مرحله بی هم‌رهی خضر مکن

ظلمات است، بترس از خطر گمراهی

حافظ

- ای بی خبر بکوش که صاحب خبر شوی

ص: ۱۰

---

۱- [۱]. ابن سینا، سیاست مدنیه فارابی، ترجمه: سیدجعفر شهیدی، ص ۳۹.

تا راهرو نباشی، کی راهبر شوی؟

حافظ

- اگر ز باغ رعیت، ملک خورد سیبی بر آورند غلامان او درخت از بیخ

سعدی

- به می سجاده رنگین کن، گرت پیر مغان گوید

که سالک بی خبر نبود ز راه و رسم منزل ها

حافظ

- از آستان پیر مغان، سر چرا کشیم؟ دولت در آن سرا و گشایش در آن در است

حافظ

- مشکل خویش بر پیر مغان بردم دوش کو به تأیید نظر، حل معما می کرد

حافظ

بنده پیر مغانم که ز جهلم برهاند پیر ما هر چه کند، عین عنایت باشد

حافظ

- تا ز میخانه و می، نام و نشان خواهد بود

سر ما خاک ره پیر مغان خواهد بود

حافظ

- ظل هدایتش به سرافکن که ذره را

ره گم شود، گرش نبود رهبر، آفتاب

محتشم کاشانی

- از رهبر الهی، عطار یافت شاهی

پس گر تو مرد راهی، تدبیر راهبر کن

عطار نیشابوری

ص: ۱۱

ناصر خسرو

### ۳. سیمای مدیریت از دیدگاه امام علی(ع)

پیش از آنکه به بیان اندیشه های والای امام علی(ع) درباره مدیریت پردازیم، باید بگوییم مدیریت اسلامی که مدیریت علوی نیز جلوه آن است، تفاوت های آشکاری با دیگر مدیریت ها دارد که به نظر یکی از نویسندگان، مهم ترین آنها عبارتند از:

الف) مدیریت اسلامی بر وحی الهی و منابع اسلامی مبتنی است (کتاب و سنت)؛

ب) در آن، از استثمار و استعمار یا بهره کشی انسان از انسان خبری نیست؛

ج) بر ارزش های متعالی، مطلق و ثابتی استوار است؛

د) بر پایه تعالی، کرامت و شرافت انسان ها بنا شده است.<sup>(۱)</sup>

با توجه به این تمایزها، اندیشه مدیریتی امام علی(ع) نیز از دیگر اندیشه های بشری متمایز است و ویژگی هایی دارد که هیچ اندیشمند غربی در دانش مدیریت به آن دست نیافته است. امام علی(ع) با نگرش انسانی به مدیریت می نگرد؛ زیرا آنچه در افق مدیریت مطرح است، انسان است و انسان، ابزار نیست. امام، سازمان (جامعه) را چون سیستم منظمی می داند که هدفی والا دارد. از این رو، به برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری نیازمند است. در این سیستم، تمام اجزا با یکدیگر تعامل دارند و به طور متقابل به یکدیگر وابسته اند و برای رسیدن به مقصد متعالی در تلاش هستند.

ص: ۱۲

---

۱- [۱]. اسماعیل قبادی، اصول و مبانی مدیریت اسلامی، تهران، فقه، ۱۳۷۸، ص ۱۲.

با وجود فراوانی اندیشه‌ها، آموزه‌ها و شیوه‌های مدیریتی امام علی(ع)، واژه «مدیریت» در سخنان ایشان دیده نمی‌شود و به جای آن از واژه‌هایی چون تدبیر، فرماندهی، قدرت، سیادت و سیاست استفاده شده است که به توضیح آنها می‌پردازیم:

یک - تدبیر: به معنای اندیشیدن به فرجام امور، بررسی پی آمدهای مثبت یا منفی کارها و سپس تصمیم‌گیری درست و معقول است. تدبیر، یکی از مفاهیم بنیادین مدیریت است؛ زیرا مدیریت در معنای فراگیر، برنامه‌ریزی برای اجرای درست کارها و برآورد نتایج آنها پیش از انجام کار است. مدیر موفق کسی است که به تدبیر شهرت داشته و بدین صفت آراسته باشد. امام علی(ع)، بد تدبیری را عامل نابودی مدیریت‌ها می‌داند و می‌فرماید: «سُوءُ التَّدْبِيرِ، سَبَبُ التَّدْمِيرِ؛ بدتدبیری عامل نابودی است.»<sup>(۱)</sup> همچنین حسن تدبیر را عامل توسعه اقتصادی و مانع فقر معرفی می‌کند و می‌فرماید: «لَا فَقْرَ مَعَ حُسْنِ التَّدْبِيرِ؛ با تدبیر نیکو هیچ فقری نخواهد ماند.»<sup>(۲)</sup>

بنابراین، حسن تدبیر (مدیریت خوب) از عوامل موفقیت و رشد و توسعه اقتصادی است و از لوازم اجتناب‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید.

دو - فرماندهی (حکم رانی): از دیگر عبارات‌هایی است که در کلام مولای متقیان، امام علی(ع) معادل اصطلاح مدیریت به کار رفته است. واژه «امر» از

ص: ۱۳

---

۱- [۱]. عبدالواحد آمدی، غررالحکم و دررالکلم، به کوشش: رسولی محلاتی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۱۲۶.

۲- [۲]. همان، ج ۶، ص ۴۳۷.



«أَمْرٌ» گرفته شده است و چون در مدیریت، امر و نهی صورت می گیرد، این واژه به معنای فرماندهی و حکم رانی به کار می رود. این واژه در سخنان امام علی(ع) فراوان دیده می شود. از جمله حضرت می فرماید: «الْكَرِيمُ يَغْفُو مَعَ الْقُدْرَةِ وَ يَعْدِلُ فِي الْأَمْرِ؛ شخص کریم در عین قدرت، می بخشد و در حکم رانی عدالت می ورزد»<sup>(۱)</sup> یا «جَمَالُ السِّيَاسَةِ الْعَدْلُ فِي الْأَمْرِ وَ الْعَفْوُ مَعَ الْقُدْرَةِ؛ زیبایی سیاست، عدالت در حکم رانی و بخشش در عین قدرت است»<sup>(۲)</sup> و «قُدْرَتُكَ عَلَى نَفْسِكَ، أَفْضَلُ الْقُدْرَةِ وَ أَمْرُكَ عَلَيْهَا خَيْرُ الْأَمْرِ؛ قدرت تو بر نفست، برترین قدرت و فرمان روایی تو بر آن، بهترین فرمان روایی است».<sup>(۳)</sup>

از آنجا که حکومت کردن در نخستین خاستگاهش، باید لجام زدن به نفس در هنگام سرکشی باشد، نخستین حوزه فرمان روایی انسان، نفس بشری است. هر کس در این میدان پیروز شود، در میدان های دیگر نیز پیروز خواهد شد و هر کس نتواند بر مملکت کوچک خود (نفس خویش) اعمال قدرت کند، در میدان گسترده مدیریت نیز ناتوان خواهد بود.

سه - قدرت: به معنای سیطره و چیرگی بر نیروهای زیر فرمان است. بنابراین، مدیریت بایسته، گونه ای از انواع قدرت است؛ زیرا شکلی از اشکال اعمال نفوذ بر نیروهای زیر فرمان را نشان می دهد. این معنا وقتی به بهترین صورت روشن می شود که کاربردهای آن را در بیان امام علی(ع) بررسی می کنیم. حضرت در این زمینه فرموده است: «زَكَاةُ الْقُدْرَةِ، الْإِنصَافُ؛ زکات قدرت،

ص: ۱۴

---

۱- [۱]. همان، ج ۲، ص ۱۲۶.

۲- [۲]. همان، ج ۳، ص ۳۷۵.

۳- [۳]. همان، ج ۴، ص ۵۰۸.

رعایت انصاف است» (۱) یا «عِنْدَ كَمَالِ الْقُدْرَةِ، تُظْهَرُ فَضِيلَةُ الْعَفْوِ؛ هِنكَامِ اوجِ قَدْرَتِ، بِرْتَرِي بَخْشِشِ نَمَائَانِ مِي شُود.» (۲)

برابر بیان امیرمؤمنان علی (ع)، نمودهای قدرت، غرور و خودپسندی و سرکشی نیست، بلکه گذشت، نیکوکاری، شکیبایی، فرو خوردن خشم و گذشتن از حق به سود دیگران است. این ویژگی ها همان ویژگی های مدیریت شایسته است. قدرت چه در حوزه حکومت و چه در حوزه رهبری اجتماعی و هدایت سازمانی، ابزار این مدیریت به شمار می رود.

چهار- سیادت: از اصطلاح های دیگری است که در بیان امام علی (ع)، معادل لفظ مدیریت به کار رفته است. سید یا سرور از نظر امام علی (ع)، مدیری است که به شیوه منطقی بر زیردستان حکم فرمایی می کند؛ مدیری که بر آنها تحمیل نشده است و به اجبار بر آنها فرمان نمی راند و خود را خادم آنها و نه مخدوم ایشان می داند.

امام علی (ع) در این باره می فرماید: «السَّيِّدُ مَنْ تَحَمَّلَ الْمَوْنَةَ وَ جَاءَ بِالْمَعُونَةِ؛ آقا و سرور کسی است که زحمت دیگران را به دوش می کشد و به آنان یاری می رساند.» (۳)

همچنین شرط سیادت و سروری را بخشندگی می داند و می فرماید: «لَا سَيَادَةَ لِمَنْ لَا سِيخَاءَ لَهُ؛ کسی که بخشندگی ندارد، سیادت ندارد.» (۴)

ص: ۱۵

۱- [۱]. همان، ص ۱۰۵.

۲- [۲]. همان، ص ۳۲۴.

۳- [۳]. همان، ج ۲، ص ۸۳۹.

۴- [۴]. همان، ج ۶، ص ۴۰۳.

بنابراین، سید و سرور (مدیر موفق) کسی است که زحمت زیردستان خود را به دوش می کشد، پیوسته به یاری شان می شتابد و بخشنده است و با این دو صفت، پیش از آنکه پیروی زیردستان را به دست آورد، مالک قلب آنها می شود.

پنج - سیاست: به معنای فن هدایت و رهبری مردم، مفهومی فراگیر است. «سَائِسُ الْخَيْلِ» به کسی می گویند که به پرورش اسب مشغول است و اسبان را به میل خود رام می سازد. بنابراین، تعریف سیاست، معنایی مطابق با معنای مدیریت دارد؛ زیرا مدیریت نیز فن رهبری مردم است. واژه سیاست در سخنان امام علی (ع) به معنای مدیریت بر گروهی از مردم برای هدفی مشخص است، چنان که می فرماید: «مِلَاكُ السِّيَاسَةِ الْعَدْلُ؛ ملاک سیاست، عدالت ورزی است.»<sup>(۱)</sup> همچنین از ایشان است که: «مَنْ حَسُنَتْ سِيَاسَتُهُ، دَامَتْ رِيَاسَتُهُ؛ هر که سیاستش نیکو باشد، ریاستش تداوم می یابد.»<sup>(۲)</sup>

ملاک سیاست، به کار بستن عدالت است. بدون عدالت، سیاست، معنای خود را از دست می دهد و از فن مدیریت مردم، به فن پراکنده ساختن مردم از حکومت می انجامد. از این رو، سیاست مداران (مدیران) باید دشواری های آن را به جان بپذیرند و با مردم به عدالت رفتار کنند. چنین سیاستی، سیاست نیکویی است و ضامن بقای حکومت و تداوم آن خواهد بود.

ص: ۱۶

---

۱- [۱]. همان، ص ۱۱۶.

۲- [۲]. همان، ج ۵، ص ۲۹۴.

از آنچه گذشت، می توان سیمای مدیریت اسلامی را از منظر امام علی(ع) چنین ترسیم کرد: «مدیریت، هدایت انسان ها به سوی اهدافی والا و مشخص در سیستمی منظم و متعامل است که بر پایه تعالی و کرامت انسانی و نیز ارزش های مطلق و ثابتی استوار است؛ سیستمی که در آن تصمیم گیری ها با تدبیر و فراست انجام می گیرد؛ فرمان ها و دستورها عادلانه صادر می شوند و قدرت در مجرای معقول و منطقی اش اعمال می گردد؛ سیستمی که در آن، مدیر، خود را خادم، معاون و پشتیبان همکارانش می داند و بر قلب و روح آنان حکومت می کند.»

گفته شد که مدیریت اسلامی تمایزهای آشکاری با دیگر مدیریت‌ها دارد که آنها را از امتیازهای خاص مدیریت اسلامی می‌توان دانست. در این فصل، به بررسی ویژگی‌های ممتاز مدیریت اسلامی (علوی) با توجه به آیات و روایات می‌پردازیم.

### ۱. مدیریت مبتنی بر قوانین الهی

در بینش اسلامی، عرصه اجرایی مدیریت تا جایی است که با احکام الهی تضادی نداشته باشد. مدیر در این ساختار هرگز نمی‌تواند در اعمال مدیریت، از شیوه‌هایی بهره‌گیرد که با قوانین و احکام الهی ناسازگار باشد. مدیر در نظام اسلامی باید قوانین و احکام الهی را به خوبی بشناسد و تمامی دستورهایش را با قوانین و حدود الهی هماهنگ سازد. در غیر این صورت، امر و نهی‌هایش لازم الاجرا و قابل اطاعت نخواهد بود، چنان‌که پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید:

اگر نافرمانی خالق در میان باشد، اطاعتی از فرمان مخلوق نخواهد شد. (۱)

بنابراین امر و فرمان مدیر در صورتی اجرایی می‌شود، که با فرمان‌های الهی، سازگار بوده و در راستای اطاعت از خالق باشد.

ص: ۱۸

در تاریخ اسلام نیز همواره شورش ها و اعتراض های مسلمانان به حاکمان و زمام داران، در زمان هایی صورت گرفته است که از مسیر عدالت و حق خارج شده و به ستمگری پرداخته اند.

بررسی بعثت انبیا نیز این حقیقت را روشن می سازد که یکی از علل بعثت پیامبران، حذف مدیریت های طاغوتی و استقرار مدیریت و ولایت خدایی است. حضرت علی(ع) در یکی از سخنانش، علت بعثت پیامبر اکرم(ص) را چنین بیان می کند:

خداوند، حضرت محمد(ص) را به حق و راستی برانگیخت تا بندگان خدا را از بندگی کسانی همانند خودشان برهاند و به پرستش و بندگی خدا رهنمون سازد؛ از فرمان برداری بندگانش به فرمان برداری خویش و از حوزه مدیریت بندگان، به حوزه مدی-ریت و ولایت خود بکشانند.<sup>(۱)</sup>

این موضوع در اسلام چنان اهمیت دارد که حتی امام و رهبر جامعه نیز اگر به خلاف حکم و فرمان الهی دستور دهد، اطاعتش واجب نیست و گناه خواهد بود. هر نماینده و مسئولی که از سوی ولی و رهبر جامعه تعیین می گردد، باید فرمانش در راستای فرمان ها و دستوره های الهی باشد. حضرت علی(ع) وقتی مالک اشتر را در مقام نماینده و حاکم مصر به آن سرزمین فرستاد، در نامه ای خطاب به مردم مصر فرمود:

ای مردم مصر، سخن نماینده علی را بشنوید و فرمانش را در چیزی که هماهنگ با (حق) باشد، اطاعت کنید.<sup>(۲)</sup>

ص: ۱۹

---

۱- [۱]. فیض کاشانی، الوافی، اصفهان، مکتبه الامام امیرالمؤمنین(ع)، ۱۴۰۶هـ. ق، ج ۳، ص ۲۲.

۲- [۲]. نهج البلاغه، نامه ۳۸.

بنابراین، از نظر اسلام، پیروی از رهبر، رئیس، مدیر، مسئول و... مطلق نیست، بلکه به سازگاری با «حق» بستگی دارد و هرگاه این قید نباشد، لزوم اطاعت نیز از میان خواهد رفت. پیامبر گرامی اسلام در حدیثی گهربار می فرماید:

بی گمان، فرمان برداری در کارهای نیک است. پس از کسی که به گناه فرمان دهد، اطاعت نکنید.<sup>(۱)</sup>

مدیرانی که از حدود الهی خارج می شوند و برخلاف دستوره‌های الهی، امر و نهی می کنند، باید بدانند که با این کار پایه های مدیریت خویش را سست می کنند و زمینه نابودی خود را فراهم می سازند؛ زیرا قوانین الهی، با فطرت انسانی سازگار است و مخالفت با فطرت انسانی، نتیجه ای جز نابودی ندارد. همچنین کارکنانی که به خاطر ترس و جهل یا هراس از مدیر یا دیگران، از دستوره‌های غیر الهی پیروی می کنند، باید بدانند که با این کار، خشم و غضب خداوند را در مقابل خشنودی مخلوق بهره خود ساخته اند و فرجام شومی در انتظارشان خواهد بود. کارمندی که به منظور خوش خدمتی و جلب نظر مدیر، به دروغ و حيله و نیرنگ دست می یازد و حق را ناحق جلوه می دهد، باید بداند که خویشتن خویش را قربانی جاه طلبی و سودجویی فردی خودخواه ساخته و با بالا بردن او، خود را به چاه خواری افکنده است و بی گمان در جرم و جنایت او شریک خواهد بود.

ص: ۲۰

---

۱- [۱]. باقر شریف القرشی، نظام الحکم و الاداره فی الاسلام، نجف، مطبعه الاداب، ۱۹۶۶م، ص ۲۴۸.

از این رو، در حکومت اسلامی، نه مدیر حق دارد حکم و دستوری برخلاف قوانین و احکام اسلامی صادر کند و نه زیردستان حق دارند از چنین دستوری اطاعت کنند، بلکه همگان در برابر خالق توانا مسئولند: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» (۱).

## ۲. مدیریت؛ امانتی الهی

از دیدگاه اسلامی، مسند مدیریت، امانتی است که به مدیر سپرده می شود و او باید از این مقام که به عنوان امانت در اختیار دارد، به شدت مراقبت کند و امانت داری صالح و شایسته باشد و آن را به شایستگی به دیگری بسپارد.

خداوند در قرآن کریم درباره امانت و امانت داری می فرماید: «بی گمان، خداوند به شما فرمان می دهد که امانت ها را به صاحبانش بازگردانید.» (نساء: ۵۸) علامه طباطبایی (ره) در \_تفسیر\_ \_المیزان\_، امانت را چنین تعریف کرده است:

امانت، چیزی است که برای نگه داری به دیگری سپرده می شود تا بر آن محافظ باشد و پس از محافظت، به امانت گذار بازگرداند. (۲)

در نظام اسلامی، همه مقام ها و منصب ها، امانت های الهی هستند که به ودیعه در اختیار مسئولان قرار می گیرند و حفظ آنها از گزند افراط و تفریط، از وظایف حتمی صاحبان آنهاست. همچنین احترام به امانت و پاسداری آن از آسیب چپاول، از دستورهای ضروری دین مبین اسلام است.

ص: ۲۱

---

۱- [۱]. بحارالانوار، ج ۷۲، باب ۳۵، الانصاف و العدل، ص ۳۸.

۲- [۲]. سیدمحمدحسین طباطبایی، تفسیر المیزان، ترجمه: سید محمدباقر موسوی همدانی، تهران، رجا، ۱۳۶۶، ج ۱۶، ص ۳۷۰.



مولای متقیان علی(ع) در نامه ای به فرماندار خود در آذربایجان به نام اشعث بن قیس می فرماید:

مدیریت و حکم رانی برای تو طعمه نیست. آن مسئولیت در گردن تو، امانت است و کسی که از تو بالاتر است، از تو خواسته که نگهبان آن باشی و وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی. اموالی که در دست توست، از آن خداوند است و تو خزانه دار آنها هستی تا آن را به من بسپاری. امیدوارم که برای تو بدترین فرمان رواها نباشم. (۱)

همچنین امام در نامه دیگری به یکی از فرماندارانش نوشته است:

به من درباره تو گزارش ناگواری رسیده است که اگر چنین خبر تأسف باری درست باشد، پروردگار خود را به خشم آورده ای و امام خود را نافرمانی و در امانت خود، خیانت کرده ای. (۲)

از دیدگاه علی(ع)، منصب ها و مدیریت ها تنها امانت های الهی اند و باید به دست کسانی سپرده شوند که امانت داری صالح و شایسته باشند و این شرط، از مهم ترین ملاک ها و شرایط قبول مدیریت در حکومت علوی است. ارزش و اهمیت این صفت در مدیریت و حکومت داری تا بدان جاست که علی(ع)، آن را «اساس ایمان» و «سرفصل باورهای انسان» معرفی می کند. (۳)

مدیر جامعه اسلامی باید بدانند منصبی که در اختیار اوست، یک ودیعه الهی است که خیانت به آن، خیانت به خداوند و گناهی نابخشودنی است و سرانجام باید روزی این امانت را به دیگری بسپارد.

ص: ۲۲

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، ترجمه: محمد دشتی، نامه ۵.

۲- [۲]. همان، نامه ۴۰.

۳- [۳]. عبدالواحد آمدی، غررالحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۱۳۶.

علی(ع) این حقیقت را در کلام زیبایی چنین بیان می کند: «اگر مقام ماندنی بود، به تو نمی رسید».<sup>(۱)</sup>

### ۳. مدیریت و خدمت

مدیریت در اسلام، پیش از اینکه ریاست باشد، خدمت گزاری است و مدیر در این مقام، باید با تیغ تیز مدیریت برای خدمت به خلق خدا، اقامه عدل و داد و زدودن ستم و تبعیض و بی عدالتی قیام کند.

مدیر نباید مسند مدیریت را وسیله افتخار و نردبان غرور قرار دهد. آن دسته از مدیرانی که مدیریت بر یک سازمان را بهترین میدان برای تاخت و تاز شیطنت های خود می دانند، هرگز مدیر اسلامی نیستند.

این گونه مدیران هرگز نمی توانند خدمتی به جامعه بکنند؛ زیرا مدیریت را برای خدمت به دیگران برنگزیده اند، بلکه آن را وسیله ای برای ارضای امیال شخصی و نفسانی خویش ساخته اند. در برخی روایت های اسلامی که از «ریاست» به شدت انتقاد شده است، به همین گونه مدیریت ها اشاره دارد. مولای متقیان در نکوهش «ریاست» می فرماید: «ریاست، هلاکت و نابودی است».<sup>(۲)</sup> منظور از ریاست در این گونه روایت ها، ارضای هوس ها و خواسته های نفسانی و شیطنی در پوشش مدیریت است.

مردی در خدمت حضرت امام رضا(ع) درباره شخصی که مدیریت را وسیله خودخواهی های خویش می دانست، سخنی به میان آورد و گفت: او ریاست را دوست دارد، نه خدمت به مردم را. امام رضا(ع) در تمثیلی زیبا، زیان وجود چنین مدیرانی را برای جامعه بیان کرد و فرمود: «چنین ریاستی

ص: ۲۳

۱- [۱]. محمد بن حسن، حر عاملی، وسائل الشیعه، تهران، انتشارات اسلامی، ۱۳۶۸، ج ۱۱، ص ۵۴.

۲- [۲]. عبدالواحد آمدی، غرر الحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۴۵۲.

برای دیانت و اعتقاد مسلمان، زیان بارتر از این است که دو گرگ گرسنه در میان گله گوسفندی بیفتند که چوپان نداشته باشد» (۱) امام در این بیان پرمعنا، مدیر را نگرهبانی برای منافع مردم به شمار می آورد؛ زیرا هرگاه مدیر به جای چوپانی امانت دار و خدمت گزار، بسان گرگی گرسنه باشد، بزرگ ترین فاجعه را برای جامعه اسلامی به بار می آورد.

در حکومت علوی، مدیریت تنها از آن جهت ارزش دارد که وسیله ای برای خدمت به خلق، احقاق حق، زدودن ستم و دفع باطل باشد، چنان که امیرالمؤمنین علی (ع) خطاب به عبدالله ابن عباس می فرماید:

به خدا سوگند، این کفش کهنه پر از وصله، نزد من از حکومت بر شما دوست داشتنی تر است. من اگر این حکومت را پذیرفته ام، تنها به خاطر این است که حقی را ثابت کنم و باطلی را از میان بردارم. (۲)

بنابراین، در حکومت اسلامی، خدمت نباید وسیله ای برای حاکمیت و ریاست باشد، بلکه به عکس، حکومت باید وسیله ای برای خدمت باشد. \_سعدی\_ در حکایتی زیبا این مطلب را چنین بیان کرده است:

درویشی مجرد به گوشه صحرايي نشسته بود. پادشاهی بر او بگذشت. درویش از آنجا که فراغ ملک، قناعت است، سر برنیاورد و التفات نکرد. سلطان از آنجا که سطوت سلطنت است، برنجید و گفت: این طایفه خرقة پوشان بر مثال حیوانند و اهلیت آدمیت ندارند! وزیر نزدیکش آمد و گفت: ای جوان مرد، سلطان روی زمین بر تو گذر کرد، چرا خدمتی نکردی و شرط ادب به جا نیاوردی؟ گفت: سلطان را بگوی توقع خدمت از کسی دار که توقع نعمت از تو دارد و دیگر بدان که ملوک از بهر پاس رعیتند، نه رعیت از بهر طاعت ملوک!

ص: ۲۴

---

۱- [۱]. محمدبن یعقوب کلینی رازی، اصول کافی، باب طلب الریاسه، قم، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۵۸.

۲- [۲]. نهج البلاغه، خطبه ۳۳.

پادشه، پاسبان درویش است گرچه رامش به فر دولت اوست

گوسپند از برای چوپان نیست بلکه چوپان برای خدمت اوست(۱)

## ۴. مدیریت و تکلیف

### اشاره

از دیدگاه اسلام، مدیریت، تکلیف است، نه حق. مدیران پرورش یافته در مکتب آسمانی اسلام، مدیریت را تکلیف شرعی خود می دانند که وظیفه ای برای آنان است، نه وسیله سودجویی.

اندیشمندان اسلامی درباره حق و تکلیف از جنبه های مختلف، بحث های مفیدی کرده اند که برای روشن شدن مطلب، تنها به شرایط حق و تکلیف اشاره می کنیم تا دلیل تکلیف بودن مدیریت بیشتر تبیین شود.

### الف) شرایط حق

یک - حق امری ثابت و پابرجاست (چه صاحب حق بر احقاق آن توانا باشد و چه نباشد).

دو - حق، بالغ و نابالغ و بزرگ و کوچک ندارد، بلکه همگانی است.

سه - حق، عاقل و مجنون نمی شناسد و برای هر دو یکسان است.

چهار - علم و آگاهی در حق تأثیری ندارد.

پنج - اختیار و آزادی یا اجبار و اکراه در حق مؤثر نیست.

### ب) شرایط تکلیف

یک - بلوغ: رشد لازم جسمی.

دو - عقل: رشد لازم عقلی.

سه - علم: آگاهی به موضوع و موارد تکلیف.

ص: ۲۵

۱- [۱]. مصلح الدین سعدی، کلیات سعدی، «گلستان»، باب اول، حکایت ۲۸.

چهار- قدرت: داشتن توانایی بر انجام دادن تکلیف.

پنج - اختیار: زمینه مناسب و آزادی لازم برای انجام تکلیف.<sup>(۱)</sup>

با توجه به شرایط یاد شده، به خوبی روشن می شود که در بینش اسلامی، مدیریت، تکلیف است، نه حق و آنان که در منصب های اجتماعی، مقام را وسیله سودجویی های شخصی و گروهی قرار می دهند و در واقع، مدیریت را حق خویش می دانند، از این حقیقت آشکار غافلند. همچنین اینکه در روایت ها از مدیریت به عنوان امانت یاد شده و خداوند فرمان داده است که «امانت ها را به صاحبانش برگردانید» (نساء: ۵۸)، به خوبی نشان می دهد که مدیریت، تکلیف است؛ زیرا اگر حق بود، برگرداندن آن به صاحبانش معنایی نداشت.

امام علی (ع) وقتی مسئولیت اداره سرزمین مصر را به مالک اشتر نخعی می سپارد، او را به تکلیف بودن مدیریتش متوجه می سازد و به او چنین سفارش می کند:

مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار داده و با همه، دوست و مهربان باش. مبادا هرگز چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته اند: دسته ای برادر دینی تو اند و دسته ای دیگر، با تو در آفرینش همانند هستند.<sup>(۲)</sup>

از بیان امام به خوبی برمی آید که مدیر هرگز حق ندارد با زیردستانش هرگونه که می خواهد، رفتار کند، بلکه مکلف است با آنان رفتاری انسانی، دوستانه و صمیمی داشته باشد، چنان که در نامه دیگری که به یکی دیگر از فرماندارانش به نام اشعث بن قیس می نویسد، این نکته را به صراحت بیان می دارد:

ص: ۲۶

---

۱- [۱]. سیدرضا تقوی دامغانی، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۷، ص ۴۰.

۲- [۲]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

مدیریت و حکم رانی برای تو طعمه نیست؛ آن مسئولیتی است بر گردن تو و کسی که از تو بالاتر است، از تو خواسته که نگهبان آن باشی و وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی. (۱)

## ۵. مدیریت و کرامت انسانی

در یکی از زیباترین تعریف ها از علم مدیریت، آن را به «هنر کار کردن با انسان ها» (۲) تعریف کرده اند. طبیعی است کار کردن با انسان ها در هر مسلک و مرامی، تابع چارچوب های خاصی است و شرایط و ضوابطی دارد. در نظام اسلامی، مدیر با توجه به کرامت ها و منزلت های انسانی، مدیریت می کند و هرگاه اصول و شیوه های مدیریت به شخصیت و حیثیت انسانی افراد آسیب وارد کند، آن دیگر مدیریت، اسلامی نخواهد بود.

در طول تاریخ بشریت، هیچ مکتب و اندیشه ای نیست که همانند اسلام، انسان و ارزش های انسانی را محترم شمرده باشد. آوردن نمونه ای از آیات و روایت های اسلامی، مؤید این حقیقت خواهد بود. از دیدگاه قرآن:

- انسان خلیفه و جانشین خداوند در زمین است. (بقره: ۳۰)

- پرتویی از روح خداوندی را در وجود خود دارد. (حجر: ۲۹)

- اشرف مخلوقات است. (اسراء: ۷۰)

- مسجود فرشتگان است و قابلیت برتری بر فرشتگان را نیز داراست. (بقره: ۳۴)

- اسرار آفرینش را می داند، می شناسد و منبع اسمای الهی است. (بقره: ۳۱)

- از میان موجودات، تنها او عهده دار بار امانت الهی است. (احزاب: ۷۲)

ص: ۲۷

---

۱- [۱]. همان، نامه ۵.

۲- [۲]. سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۹، ص ۱۸.

- همه موجودات عالم در خدمت انسان و برای او آفریده شده اند. (۱)

همچنین در روایت های پیشوایان معصوم (ع):

- هیچ کدام از مسلمانان را نباید کوچک و حقیر شمرد؛ زیرا کوچک آنان در پیشگاه خداوند، بزرگ است. (۲)

- دشنام به مؤمن، موجب فسق و جنگ با او کفر؛ غیبت (بدگویی) او، معصیت خدا و احترام مال او مانند احترام خون اوست. (۳)

- خداوند، احترام مسلمان را از تمام آنچه در پیشگاه او محترم است، بالاتر شمرده است. (۴)

متأسفانه دنیای امروز با توسل به شیوه های شیطانی و اندیشه های الحادی در حوزه مدیریت، انسان و انسانیت را ابزار دست هواهای نفسانی و قربانی سودخواهی قدرتمندان قرار داده است و از هیچ کوششی در راه استثمار بیشتر انسان ها برای جلب سود بیشتر دریغ نمی ورزد، به گونه ای که انسان امروزی، قربانی چرخ های صنعت شده است.

کاربرد تعبیرهایی همچون «گوریل های باهوش» و «گاوهای نر» برای انسان در مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور، عمق این فاجعه را نمایان می سازد. این در حالی است که مکتب انسان ساز اسلام در هزار و چهارصد سال پیش، انسان را «خلیفه الله» و «اشرف مخلوقات» نامیده است.

ص: ۲۸

---

۱- [۱]. حدیث قدسی.

۲- [۲]. محمد باقر مجلسی، بحار الانوار، قاهره، دار احیاء التراث العربی، ۱۹۶۵، ج ۷۴، ص ۱۵۸.

۳- [۳]. وسائل الشیعه، ج ۸، ص ۶۱۰.

۴- [۴]. نهج البلاغه، خطبه ۱۶۷.

در مدیریت اسلامی و علوی، پاسداری از ارزش های انسانی یکی از وظایف اساسی مدیر است. مدیر باید نه تنها خود، در شیوه های مدیریتی، برابر اصول انسانی عمل کند، بلکه در حوزه مدیریتی اش نیز هر جا حیثیت انسانی فرد یا افراد به خطر افتد، باید مسئولیت مستقیم پاسداری از کرامت های انسانی را بر عهده گیرد و برای اقامه عدل و رفع ستم قیام کند.

روزی امام علی(ع) در گذر از کوچه ای، پیرمردی فرتوت را دید که دست گدایی به سوی رهگذران دراز کرده بود و کمک می خواست. امام با دیدن چنین صحنه ای، سخت ناراحت شد و فرمود: «این مرد کیست و چرا گدایی می کند؟» گفتند: او مردی، نصرانی است! حضرت برآشفته و فرمود: «تا آن زمان که قدرت کار کردن داشت، از او استفاده می کردید، ولی اکنون که توان انجام دادن کاری را ندارد، باید گدایی کند؟» سپس دستور داد زندگی آن پیرمرد را از بیت المال تأمین کنند.<sup>(۱)</sup>

ص: ۲۹

---

۱- [۱]. وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۴۹.



## فصل سوم: ملاک های گزینش مدیران در مدیریت علوی

در مدیریت اسلامی به مسئله گزینش و انتصاب افراد برای پست های مهم توجه خاصی شده است. خداوند در قرآن وعده داده است که بندگان صالح و شایسته، وارثان زمین خواهند شد. (انبیاء: ۱۰۵) نیز فرموده است ستمگران، شایسته مقام امامت نیستند. (بقره: ۱۲۴)

از آیات قرآن برمی آید که مهم ترین شرط پذیرش مقام امامت و مدیریت جامعه، «ایمان و عدالت» است. مدیر در جامعه اسلامی، پیش از هر چیز باید دارای این ویژگی ها باشد. افزون بر این شرط کلی و اصولی، قرآن کریم، «تخصص و تعهد» را از ملاک های اصلی در گزینش و انتصاب مدیران می داند. در جریان حضرت یوسف (ع) نیز که پس از آزادی زندان، خود را «حُفَیظُ عَلِیم» (یوسف: ۵۵) معرفی کرد و به مقام وزارت اقتصاد و دارایی سرزمین مصر منصوب شد، بنابراین در قرآن، تعهد، تخصص و آگاهی لازمه مدیریت است. همچنین وقتی حضرت موسی (ع) می خواهد با عنوان شبان به شعبی خدمت کند، دختر شعبی، او را «الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» (قصص: ۲۶) معرفی می کند؛ یعنی

کسی که هم توانایی دارد و هم امانت دار است. در اینجا نیز تخصص و تعهد در کنار هم آمده است. از این رو، قرآن هم شبانی و رمه داری در سینه کوه را که ساده ترین شغل است و هم وزارت امور مالی و اقتصادی یک کشور را که حساس ترین شغل است، با تخصص و تعهد همراه می داند.

در بینش علوی نیز که برگرفته از وحی الهی است، به همین معیارها و ملاک ها در گزینش و انتصاب مدیران توجه شده است. امام در نامه ها و سفارش هایی که به حاکمان و والیان سرزمین اسلامی دارد، به چنین مواردی اشاره کرده است. برای مثال در نامه به مالک اشتر می نویسد:

ای مالک، در به کارگیری کارمندان و مدیرانی که باید زیر نظر تو کار کنند، هیچ گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر، مگر شفاعت شایستگی و امانت را. (۱)

در جای دیگر خطاب به مردم می فرماید:

ای مردم، سزاوارترین مردم به خلافت (مدیریت) کسی است که تواناترین بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد. (۲)

امام در مورد گزینش و انتصاب نویسندگان، به مالک اشتر می فرماید:

در امور نویسندگان و منشیان به درستی بیندیش و کارهایت را به بهترین آنان واگذار و نامه های محرمانه را که در بردارنده سیاست ها و اسرار توست، از میان نویسندگان به کسی بسپار که صالح تر از دیگران باشد. (۳)

در دیدگاه علوی تأکید می شود که کارها و شغل های مهم و حساس باید در اختیار افراد صالح تر و شایسته تر قرار گیرد. امام، توانایی افراد برای اجرای مسئولیت ها را مهم می داند و به مالک سفارش می کند:

ص: ۳۱

---

۱- [۱]. نظام الحکم و الاداره فی الاسلام، ص ۳۰۱.

۲- [۲]. نهج البلاغه، خطبه ۱۷۲.

۳- [۳]. همان، نامه ۵۳.

برای هر یک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کار، او را درمانده نسازد. (۱)

این همان مطلبی است که در مدیریت امروز از آن به عنوان هم خوانی جسمی و روانی انجام دهنده کار با نوع فعالیت یا مسئولیت یاد می شود.

امام، دوری از ستم و ستمگری را به عنوان یکی از مهم ترین ملاک های انتخاب وزیران حکومتی به مالک سفارش می کند و می فرماید:

بدترین وزیران تو کسی است که پیش از تو، وزیر بدکاران بوده و در گناهان آنان شرکت داشته است. پس مبادا چنین افرادی، محرم راز تو باشند؛ زیرا آنان یاور گناه کاران و ستم کارانند. تو باید جای گزین هایی بهتر از آنان داشته باشی که قدرت فکری امثال آنها را داشته، ولی گناهان و رفتار زشت آنان را نداشته باشند. سپس آنها را از خواص و دوستان نزدیک خود قرار ده و از میان آنان، افرادی را که در حق گویی از همه صریح ترند و در آنچه خدا برای دوستانش نمی پسندد، یاور تو نباشد، انتخاب کن؛ چه خوشایند تو باشد یا ناخوشایند. (۲)

همچنین درباره معیارهای گزینش مدیران نظامی و فرماندهان سپاه می فرماید:

برای فرماندهی سپاه خود، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر و امام تو بیشتر و دامن او پاک تر و شکیبایی اش بیشتر باشد. کسی که دیر به خشم آید و عذرپذیرتر باشد و بر ناتوان رحمت آورد و با قدرت مندان، با قدرت برخورد کند؛ قدرت، او را به تجاوز نکشاند و ناتوانی، او را از حرکت باز ندارد. (۳)

ص: ۳۲

---

۱- [۱]. همان.

۲- [۲]. همان.

۳- [۳]. همان.

امام، ویژگی های منحصر به فردی را برای هر کدام از مدیران مقرر می فرماید و شرایط شایستگی، تخصص و تعهد را در هر زمینه برمی شمارد؛ یعنی همان چیزی که امروزه از آن به عنوان «شرایط احراز شغل» در مدیریت یاد می شود. امام در گزینش قاضیان صالح به مالک اشتر سفارش می کند:

از میان مردم، برترین فرد نزد خود را برای قضاوت برگزین. کسی که مراجعه فراوان، او را به ستوه نیاورد و برخورد مخالفان با یکدیگر، او را خشمناک نسازد. بر اشتباه هایش پافشاری نکند. بازگشت به حق پس از آگاهی، برای او دشوار نباشد. طمع را از دل ریشه کن کند و در شناخت مطالب به تحقیقی اندک رضایت ندهد و در شبهات از همه با احتیاط تر عمل کند. در یافتن دلیل، اصرار او از همه بیشتر باشد و در مراجعه پیاپی شاکیان، خسته نشود. در کشف امور از همه شکیباتر و پس از آشکار شدن حقیقت، در وقت خصومت از همه برنده تر باشد. کسی که ستایش فراوان، او را فریب ندهد و چرب زبانی، او را منحرف نسازد. بدان که چنین کسانی، بسیار اندکند.<sup>(۱)</sup>

نکته دیگری که در مدیریت علوی بسیار مورد تأکید است، «تقدم اصلح بر صالح» است. در فرهنگ اسلامی، تقدم صالح بر اصلح و عالم بر اعلم جایز نیست و هرگاه شخصی یا جمعی، چنین عملی را آگاهانه یا از روی عمد انجام دهند و با وجود اصلح و اعلم، صالح و عالم را جلو اندازند، به خدا و رسولش و همه مسلمانان خیانت کرده اند. پیامبر اکرم (ص) می فرماید:

هرگاه کسی، فردی را به کار گیرد، در حالی که می داند در میان مسلمانان، برای اداره و پذیرش آن مسئولیت، شخصی بهتر و شایسته تر و به کتاب خدا و سنت پیامبر، داناتر وجود دارد، به خدا و رسولش و همه امت اسلام، خیانت کرده است.<sup>(۲)</sup>

ص: ۳۳

---

۱- [۱]. همان.

۲- [۲]. ابوالفضل بیهقی، سنن الکبری، قم، دارالمعرفه، ۱۳۶۳، ج ۱، ص ۳۰۲.

این روایت، هشدار برای تمامی مسئولان و دست اندرکارانی است که دیگران را به کاری فرامی خوانند، حکم می نویسند، معرفی می کنند یا رأی می دهند تا مقامی را به شخصی بسپارند. امام علی(ع) در این باره می فرماید:

در انجام دادن کارها بر افراد کسل، بی حال و سست عنصر، اعتماد نکن و از آنها یاری مخواه. [\(۱\)](#)

بی گمان، وقتی کمک خواستن از افراد سست پیمان و ضعیف منع شده، سپردن مسئولیت به آنها، گناهی نابخشودنی است؛ زیرا سبب تباهی سرمایه های مادی و معنوی جامعه می شود و چنین حکمی از سوی مدیری آگاه و رهبری فاضل و مسئولی امانت دار دور از انتظار است.

ندهد هوشمند روشن رأی به فرومایه، کارهای خطیر

بوریا با ف اگر چه با فنده است نبرندش به کار گاه ح--ریر [\(۲\)](#)

ص: ۳۴

---

۱- [۱]. محمد محمدی ری شهری، میزان الحکمه، قم، معاصر، ۱۳۷۳، ج ۸، ص ۳۹۲.

۲- [۲]. گلستان سعدی.

برای موفقیت در هر کاری، شناخت و به کارگیری اصول آن کار، ضروری است. افزون بر این، اصول، مبنایی برای رفتار و حرکت افراد مشخص می کند که سرپیچی از آن در محیط کار، برای هیچ کس جایز نیست. از همین رو، بسیار مهم هستند. از دیرباز، اصول فراوانی در مدیریت مطرح بوده است که از جمله آنها می توانیم به اصول چهارده گانه \_هنری فایول\_ فرانسوی اشاره کنیم. مهم ترین این اصول، عبارتند از: اصل تقسیم کار، اصل اختیار و مسئولیت، اصل وحدت دستور، اصل تقدم منافع عمومی بر منافع خصوصی، اصل سلسله مراتب و اصل انصاف.(۱)

در مدیریت اسلامی (علوی) نیز اصول و ضوابط جامعی وجود دارد که از سرچشمه زلال وحی الهی گرفته شده است و رعایت آنها برای مدیر جامعه اسلامی لازم است که برای نمونه، تنها به سه اصل از مهم ترین اصول مدیریت اسلامی اشاره می شود:

ص: ۳۵

---

۱- [۱]. علی علاقه بند، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، بعثت، ۱۳۷۵، ص ۱۱۸.

## ۱. اصل عدالت و انصاف

این اصل، ناظر به مجموعه ای از رفتارها و گفتارهای عادلانه است که اعمال آنها زمینه افزایش وفاداری به سازمان و افزایش روح اعتماد و اطمینان میان کارکنان و پای بندی افراد به تحقق اهداف سازمان را فراهم می سازد.

در مدیریت اسلامی، به این اصل اهمیت بسیاری داده شده است. حتی امام علی(ع) آن را مایه روشنایی چشم فرمان روایان می داند و می فرماید:

برپای داشتن عدل و داد در سرزمین ها، بالاترین مایه روشنایی چشم فرمان روایان است.<sup>(۱)</sup>

قرآن کریم نیز همه مؤمنان را به رعایت انصاف و عدالت فرامی خواند و می فرماید:

ای کسانی که ایمان آورده اید، پیوسته و به طور کامل، عدالت را به کار گیرید و برای خدا شهادت دهید؛ هرچند به زیان شما یا پدر و مادر و نزدیکانتان باشد. (نساء: ۱۳۵)

بدین ترتیب، خداوند هر نوع ملاحظه کاری در اجرای اصل عدالت و انصاف حتی در مورد نزدیک ترین نزدیکان را نیز ممنوع دانسته است. مطالعه سیره پیامبر گرامی اسلام و ائمه اطهار(ع) به خوبی نشان می دهد آن بزرگواران همواره به این اصل عمل کرده اند و حتی در مورد نزدیک ترین خویشان و آشنایان خود اندکی مسامحه و ملاحظه نکرده، بلکه عدالت را با قاطعیت تمام اجرا کرده اند. در این میان، زندگی و منش امیرالمؤمنین علی(ع) در اجرای عدالت، زبانزد

ص: ۳۶

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

خاص و عام است، به گونه ای که علی را «شهید راه عدالت» می دانند. آن امام در نامه خود به \_زیاد ابن ابیه\_، فرمان روای فارس می فرماید:

عدالت را بگستران و از ستم کاری بپرهیز که ستم، رعیت را به آوارگی کشاند و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می انجامد. (۱)

وقتی از امام در مورد برتری عدل یا بخشش پرسیدند، فرمود:

عدالت، هر چیزی را در جای خود می نهد، در حالی که بخشش، آن را از جای خود خارج می سازد. عدالت، تدبیر عمومی مردم است، در حالی که بخشش شامل گروه خاصی می شود. پس عدالت، شریف تر و برتر است. (۲)

شماری از یاران حضرت به ایشان گفتند مردم به دنیا دل بسته اند. معاویه با هدیه ها و پول های فراوان، آنها را جذب می کند. شما نیز از اموال عمومی به اشراف عرب و بزرگان قریش ببخش و از تقسیم برابر بیت المال دست بردار تا به تو بگرایند، ولی امام از این گفتار اطرافیان برآشت و فرمود:

آیا به من دستور می دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم به امت اسلامی که بر آنها ولایت دارم، استفاده کنم؟ به خدا سوگند، تا عمر دارم و شب و روز برقرار است و ستارگان از پس هم طلوع و غروب می کنند، هرگز چنین نخواهم کرد. اگر این اموال از آن خودم نیز بود، به گونه ای برابر میان مردم تقسیم می کردم؛ چه رسد که جزو اموال خداست. (۳)

امام حتی در مورد قاتل خویش نیز عدالت را رعایت کرد و به فرزنداناش وصیت فرمود:

ص: ۳۷

---

۱- [۱]. همان، حکمت ۴۷۶.

۲- [۲]. همان، حکمت ۴۳۷.

۳- [۳]. همان، خطبه ۱۲۶.



مبادا پس از من، به خون مسلمانان دست فرو برید و بگویید امیرمؤمنان کشته شد. بدانید جز کشته شدن من، کسی دیگر نباید کشته شود. درست بنگرید! اگر من از ضربت او مردم، او را تنها یک ضربت بزنید؛ دست و پا و دیگر اعضای او را مبرید. (۱)

در دیدگاه اسلامی، رعایت عدالت، شرط منصب های کلیدی مثل رهبری و مدیریت جامعه است. امام در نامه اش به مالک اشتر می فرماید:

از جانب خود درباره خویشان نزدیک و هر رعیتی که دوستش داری و درباره مردم، انصاف را از دست مده؛ زیرا نیکوترین چیزی که رعیت را خشنود می سازد، برپا داشتن عدل و دادگری در شهرها و آشکار ساختن دوستی با آنان است. (۲)

امام همچنان که فرمان روایان و والیان خویش را به اجرای عدالت درباره نزدیکانش سفارش می کرد، خود نیز به شدت بدان توجه داشت و با امتیازخواهی و رانت خواری نزدیکانش به شدت مبارزه می کرد. این گفتار خود اوست که می فرماید:

به خدا سوگند، برادرم عقیل را دیدم که به شدت تهی دست شده بود و از من درخواست داشت تا یک من از گندم های بیت المال را به او ببخشم. کودکش را دیدم که از فرط گرسنگی، موهای سرشان ژولیده و رنگشان تیره شده بود؛ گویا با نیل رنگ شده بودند. پی در پی مرا دیدار و درخواست خود را تکرار می کرد. چون به گفته های او گوش دادم، پنداشت که دین خود را به او واگذار و به دلخواه او رفتار می کنم و از راه و رسم عادلانه خود دست برمی دارم. روزی آهنی را در آتش گذاختم و به بدنش نزدیک کردم

ص: ۳۸

---

۱- [۱]. همان، نامه ۴۷.

۲- [۲]. همان، نامه ۵۳.

تا او را بیازمایم. پس چونان بیماری از درد فریاد زد و نزدیک بود از حرارت آن بسوزد. به او گفتم: ای عقیل، گریه کنندگان بر تو بگریند، از حرارت آهنی می نالی که انسانی به بازیچه آن را گرم ساخته است، ولی مرا به آتش دوزخی می خوانی که خدای جبار با خشم خود آن را گداخته است؟ تو از این حرارت ناچیز می نالی و من از حرارت آتش الهی ننالم؟(۱)

این شیوه و منش کسی است که حاکم تمام سرزمین های اسلامی و خزانه دار بیت المال مسلمانان بود و می تواند الگویی برای تمام حاکمان و مدیران الهی باشد.

## ۲. اصل تمرکز زدایی

### اشاره

در سیستم های مدیریتی، معمولاً تمرکزگرایی و تمرکززدایی با توجه به میزان تفویض اختیاری که در سطح های مختلف یک سازمان صورت می گیرد، تعریف می شود. بدین ترتیب، سازمانی را که در آن بیشتر اختیارات تصمیم گیری در سطوح مختلف پراکنده است، سازمان نامتمرکز می نامند.(۲) از پراکندگی جغرافیایی سازمان نیز به عنوان معیار تمرکززدایی نام برده اند که این معیار نمی تواند معیار درستی باشد؛ زیرا بسیاری از سازمان هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند، به صورت متمرکز اداره می شوند و این امر به میزان «تفویض اختیار» بستگی دارد، نه به پراکندگی جغرافیایی. در هر صورت، تمرکزگرایی و تمرکززدایی، گرایش های نسبی هستند؛ یعنی هر سازمانی به درجاتی متمرکز یا

ص: ۳۹

---

۱- [۱]. همان، خطبه ۲۲۴.

۲- [۲]. مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۶۹.

نامتمرکز است؛ زیرا تمرکزگرایی یا تمرکززدایی مطلق در یک سازمان، ناممکن است.<sup>(۱)</sup>

معمولاً با بزرگ تر شدن سازمان، مدیریت آن نیز به سمت تمرکززدایی می گراید. البته افزون بر بزرگی سازمان، پیچیدگی وظایف، اهمیت تصمیم ها، شایستگی زیردستان و میزان اعتماد و اطمینان رئیسان به زیردستان نیز، در تعیین درجه متمرکز بودن و نبودن یک سازمان مؤثرند. معمولاً در سازمان ها، بعضی از فعالیت ها همچون کنترل امور مالی و قانونی به صورت متمرکز اداره می شود و برخی فعالیت های دیگر مانند اداره امور پرسنلی و عملیاتی بیشتر نامتمرکز است؛ زیرا این فعالیت ها با نیازها و شرایط کارکنان رابطه تنگاتنگ دارند. در این زمینه، مدیران سطوح پایین تر می توانند تصمیم های مؤثرتر و بهتری بگیرند. به هر حال، هر یک از شیوه های متمرکز یا نامتمرکز، نقاط قوت و ضعف هایی دارند که باید با توجه به شرایط و مقتضیات سازمانی از آنها بهره جست.

از دیدگاه اسلام، سلسله مراتب اختیار به ترتیب از خداوند که خالق متعال است، آغاز می شود و به پیامبران بزرگوار و ائمه اطهار(ع) می رسد و سپس به دست جانشینان خاص و عام آنان می افتد که در عصر غیبت، فقیهان جامع شرایط هستند. بنابراین، در نظام حکم رانی و قانون گذاری اسلام، نوعی تمرکز به ذهن می رسد و تمام فرمان ها به خالق عالم می انجامد: «إِنَّ الْحُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ».<sup>(۲)</sup>

ص: ۴۰

---

۱- [۱]. همان، ص ۷۰.

۲- [۲]. اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ص ۳۶.

این تمرکز از نظر قدرت سیاسی و فرمان‌روایی است، ولی از نظر اداری، نظام اسلامی، نظامی تقریباً نامتمرکز است و در بسیاری از موارد، تفویض اختیار در چارچوب قانون الهی صورت گرفته است. در سیره علوی نیز این تفویض اختیار وجود داشت. امام افزون بر اینکه برای هر یک از مراکز حکومتی خویش، یک والی و فرمان‌روا برمی‌گزید، تمامی اختیارات آن منطقه را نیز به او واگذار و خود بر کار آنها به دقت نظارت می‌کرد. امام در نامه‌ای که به مالک اشتر، فرمان‌روای سرزمین مصر می‌نویسد، اختیارات زیر را به وی تفویض می‌کند:

### الف) تعیین مشاوران

بدترین مشاوران تو، آنهایی هستند که مشاور حاکمان ناشایست پیش از تو بوده‌اند و در گناهان با آنها شرکت داشته‌اند. پس اینها نباید از افراد خصوصی تو باشند؛ چون هم‌دستان گناه‌کاران و یاوران ستمگران بوده‌اند. البته می‌توانی جانشینان خوبی بیابی که همچون آنها صاحب رأی و اندیشه باشند و توان اجرایی داشته باشند، ولی گناه‌کار و زشت‌کار نباشند و... (۱).

### ب) تشکیل جلسه‌های مشورتی

با دانشمندان، فراوان گفت و گو کن و با حکیمان، فراوان سخن در میان نه در آنچه کار شهرهایت را استوار دارد و نظمی را که مردم پیش از تو بر آن بوده‌اند، برقرار بدار. (۲).

### ج) ایجاد و تجهیز ارتش

لشکریان به اذن خداوند، دژهای رعیتند. پس بهترین فرماندهان سپاه تو باید آنهایی

ص: ۴۱

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. همان.

باشند که لشکریان را یاری رسانند و آنها را تجهیز و قدرتمند کنند. (۱).

#### د) ترسیم سیاست خارجی هنگام جنگ و صلح

صلحی را که دشمن پیشنهاد کرده و در آن رضایت خداوند است، رد مکن؛ چون صلح موجب گشایش سپاه توست و آسایش و راحتی تو از غم و اندوه و امنیت کشور است، ولی کاملاً جانب احتیاط را پس از صلح نسبت به دشمن رعایت کن. (۲).

#### ه- حفظ امنیت داخلی

قدرت و حکومت خود را با ریختن خون حرام، نیرومند مساز؛ چون این کار (برعکس) قدرت تو را سست و ناپایدار می سازد و آن را از میان می برد و به دیگری منتقل می کند. (۳).

#### و) تشکیل قوه قضاییه

قاضی را از میان بهترین مردم انتخاب کن؛ کسی که کارها بر او دشوار نباشد؛ دو طرف دعوا، او را به لجاجت نکشانند و... (۴).

#### ز) بهره برداری از هزینه های مالی

در آن زمان، دو منبع مالی برای هزینه ها وجود داشت: صدقات و زکات و بهره برداری از زمین. حضرت درباره منبع مالی اول می فرماید:

به آنچه از مال خداوند نزد تو فراهم آمده است، بنگر و آنها را برای نیازمندان و گرسنگان هزینه کن. (۵).

درباره منبع مالی دوم نیز می فرماید:

توجه تو به آبادانی زمین باید بیشتر از توجه تو به گرفتن مالیات باشد؛ چون

ص: ۴۲

۱- [۱]. همان.

۲- [۲]. همان.

۳- [۳]. همان.

۴- [۴]. همان.

۵- [۵]. همان، نامه ۶۷.

مالیات، تنها با آبادانی معنا دارد و هر کس مالیات بگیرد و آباد نسازد، کشور را ویران و بندگان را هلاک ساخته است.<sup>(۱)</sup>

بنابراین، در نظام مدیریت نامتمرکز علوی، والی و حاکم در محدوده قوانین الهی، اختیارات فراوانی دارد و امام تنها خط مشی ها و خطوط کلی تصمیم گیری ها را برای والی و جانشین خویش ترسیم می کند. البته چنان که گفته شد، شایستگی والی و میزان اعتماد و اطمینان حاکم به والی (مدیر به زیردست) نیز در واگذاری اختیار به او نقش مهمی دارد. این موضوع در مدیریت علوی، به خوبی در نظر گرفته شده است. از همین رو، اگر امام خبر می یافت که والی منطقه ای به وظایف خود درست عمل نمی کند، به طور مستقیم به او دستور می داد و او را راهنمایی می کرد، چنان که در نامه ای به یکی از فرمان داران خود به نام \_عمر بن ابی سلمه\_ می فرماید:

همانا دهقانان مرکز فرمان روایی ات، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگ دلی تو شکایت کردند. من درباره آنها اندیشیدم. نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم؛ زیرا مشرک هستند و نه سزاوار سنگ دلی و بدرفتاری؛ زیرا با ما هم پیمانند. پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز و رفتاری همراه با شدت و نرمش داشته باش و اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور کردن رعایت کن.<sup>(۲)</sup>

تاریخ نویسان آورده اند امام حتی به منظور اجرای نظام مدیریتی نامتمرکز خود، کوفه را به هفت بخش و بصره را به چهار بخش تقسیم کرده بود و برای هر بخش، مدیری قرار داده بود که به اداره امور آن بخش می پرداخت.<sup>(۳)</sup>

ص: ۴۳

---

۱- [۱]. همان، نامه ۵۳.

۲- [۲]. همان، نامه ۱۹.

۳- [۳]. محسن باقر موسوی، مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)، ترجمه: سیدحسین سیدی، مشهد، آستان قدس رضوی، ۱۳۸۰، چ ۱، ص ۲۴۰.

در هر نظام نامتمرکز، مدیر حق تشکیل نیروی انتظامی و امضای قراردادها را دارد. همچنین هر سازمان محلی، بودجه مشخصی دارد که می تواند آن را به شکل مستقل هزینه کند. این موارد، همان چیزهایی است که در نامه امام علی (ع) به مالک اشتر آمده است.

### ۳. اصل تشویق و تنبیه

سازوکار ساختاری که هر سازمانی برای برانگیختن یا قدردانی از کارکنانش ایجاد می کند، نظام پاداش (۱) نامیده می شود. در این نظام که در بیشتر سازمان های بزرگ امروزی وجود دارد، عملکرد هر فرد مشخص است و به دقت ارزیابی می شود. سپس در صورت پیشرفت کاری، از سوی مدیر تشویق و تقدیر می گردد. بیشتر پاداش ها در سازمان ها، شامل جبران خدمات، ترفیع و ارتقای رتبه، مزایا، پاداش مالی یا گرفتن مقام است که هر یک از این پاداش ها می تواند بر نگرش ها، رفتارها و انگیزه های افراد اثر بگذارد. اگر مدیر بخواهد بر مبنای اصل انصاف و عدالت حرکت کند، نمی تواند به عملکرد همه کارکنان یکسان بنگرد و تلاش های برخی کارکنان دل سوز، نوآور و خلاق یا کوتاهی ها و کم کاری های برخی دیگر را نادیده بگیرد.

خداوند متعال نیز در قرآن، بارها به این نکته اشاره دارد که خوب و بد یکسان نیستند و باید میان آنها تفاوت قائل شد. از جمله در آیات زیر می فرماید:

- بگو: آیا کور و بینا با هم برابرند؟ (انعام: ۵۰)

- بگو: پلید و پاکیزه یکسان نیستند. (مائده: ۱۰۰)

ص: ۴۴

- دوزخیان و بهشتیان یکسان نیستند. (حشر: ۲۰)

- خداوند، مجاهدان را بر خانه نشستگان برتری داده است. (نساء: ۹۵)

- آیا تاریکی و روشنایی را برابر می دانی؟ (رعد: ۱۶)

- آیا کسانی که می دانند، با کسانی که نمی دانند، برابرند؟ (زمر: ۹)

خداوند در این آیات، با مرز بندی میان افراد شایسته و ناشایست، آنان را از یکدیگر متمایز ساخته است.

امام علی(ع) نیز این نکته دقیق مدیریتی و تربیتی را در فرمان معروف خود به مالک اشتر می آورد و می فرماید:

ای مالک، هرگز نباید نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند که بی گمان چنین حرکتی، نیکوکاران را در نیکی کردن، بی رغبت می کند و تبه کاران را به بدکاری وا می دارد، بلکه با هر کدام از آنان، متناسب با کرده هایشان، برخورد کن. (۱)

از این رهنمود ارزشمند امام، چند نکته مهم مدیریتی به دست می آید:

الف) تشویق و تنبیه، لازمه مدیریت و زمام داری است؛

ب) تفاوت گذاشتن در مدیریت، اصل است، ولی تبعیض جایز نیست؛

ج) ترک تشویق و تنبیه سبب بی رغبتی نیکوکاران (کارکنان کوشا) و جسور شدن بدکاران (کارکنان کم کار) می گردد.

از سوی دیگر، انسان به طور فطری در پی جلب توجه و احترام است و به قدرشناسی از سوی دیگران نیاز دارد و این اصل طلایی مدیریت که «هر رفتاری که تشویق و پاداش داشته باشد، ماندگار می شود» بر همین ویژگی

ص: ۴۵



انسان دلالت دارد. از همین رو، خداوند، پیامبران را با سلاح تبشیر و انذار برانگیخت (۱) و در آیات متعددی از قرآن به توصیف نعمت های معنوی و مادی بهشت و مجازات ها و عذاب های دوزخ پرداخت تا انسان ها به انجام نیکی ها و اعمال صالح، تشویق و از دست زدن به بدی ها و زشتی ها دور شوند.

امامان معصوم نیز همواره در اداره جامعه از این دو اصل مهم بهره برده اند. نمونه آشکار آن را می توان در دستورها و فرمان های امام علی (ع) به والیان و فرمان روایان سرزمین اسلامی جست و جو کرد. در این زمینه، امام علی (ع) به مالک سفارش می کند:

با تشویق و قدرشناسی، خود را با افراد درست کار مرتبط کن؛ خدمات صادقانه آنها را به زبان بیاور و به صراحت قدردانی کن؛ زیرا تحسین و حق شناسی، افراد شجاع را در نیکوکاری برمی انگیزد و افراد تنبل را به خواست خداوند به تکاپو وامی دارد. (۲)

در جای دیگر همین نامه می فرماید:

و اگر یکی از کارگزاران، دست به خیانت آلود و گزارش بازرسان تو نیز آن را تأیید کرد، بدان بسنده کن و بی درنگ خیانت کار را کیفر ده و از کارش بازخواست کن. سپس او را به خواری کشان و داغ خیانت را بر پیشانی او زن و حلقه ننگ و بدنامی بر گردنش آویز. (۳)

بنابراین، امام همان گونه که به تشویق کارگزاران پرتلاش توجه داشت، بر توبیخ و تنبیه عوامل خطاکار و خائن نیز به شدت تأکید می کرد.

ص: ۴۶

---

۱- [۱]. بقره: ۲۱۳.

۲- [۲]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۳- [۳]. همان.

روزی به امام خبر دادند شریح قاضی، خانه ای به هشتاد دینار خریده است. امام به سرعت او را خواست و خطاب به وی فرمود:

به من خبر داده اند که خانه ای به هشتاد دینار خریده ای؛ سندی برای آن نوشته ای و گواهانی آن را امضا کرده اند. ای شریح، به زودی کسی به سراغت می آید که به نوشته ات نگاه نمی کند و از گواهانت نمی پرسد تا تو را از آن خانه بیرون کند و تنها به قبر بسپارد. ای شریح، اندیشه کن که آن خانه را با مال دیگران یا پول حرام نخریده باشی که آن گاه خانه دنیا و آخرت را از دست داده ای، ولی اگر هنگام خرید خانه، نزد من آمده بودی، برای تو سندی می نوشتم که دیگر برای خرید آن به درهمی یا بیشتر، رغبت نمی کردی. آن سند را چنین می نوشتم: این خانه ای است که بنده ای خوار آن را از مرده ای آماده کوچ خریده است؛ خانه ای از سرای غرور که در محله نابود شوندگان و کوچ هلاک شدگان قرار دارد.<sup>(۱)</sup>

این برخورد قاطعانه و توبیخ آمیز امام با قاضی القضاة حکومت خویش است. همچنین در نامه ای به مصقله بن هییره شیبانی، فرماندار فیروزآباد چنین می فرماید:

خبر رسید که تو غنیمت مسلمانان را که نیزه ها و اسب هاشان گرد آورده و با ریخته شدن خون هاشان به دست آمده است، به اعرابی که خویشاوندان تو هستند و تو را برگزیدند، می بخشی! سوگند به خدایی که دانه را شکافت و پدیده ها را آفرید، اگر این گزارش درست باشد، نزد من خوار شده و منزلت تو سبک گردیده است. پس حق پروردگارت را سبک مشمار و دنیای خود را با نابودی دین آباد نکن؛ که زیان کارترین انسان می شوی. آگاه باش،

ص: ۴۷

حقوق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند، در تقسیم بیت المال برابر است.<sup>(۱)</sup>

روشن شد که امام هم در تشویق کارگزاران پرتلاش و هم در توبیخ کارگزاران خطاکار، بسیار صریح و قاطع عمل می کرد. افزون بر این، امام، در تشویق ها و توبیخ های خویش، اصول و ضوابطی را به کار می بست که به برخی از آنها اشاره می شود:

الف) تشویق و توبیخ باید با عملکرد فرد متناسب باشد: «خطاکار را متناسب با جرمی که انجام داده است، مجازات کن».<sup>(۲)</sup>

ب) در تشویق و توبیخ باید اعتدال را رعایت کرد: «زیاده روی در سرزنش، آتش لجاجت را شعله ور می کند».<sup>(۳)</sup>

ج) تشویق و توبیخ باید به موقع انجام گیرد. از این رو، به محض رسیدن اخبار از سوی بازرسان خویش، فرمان تشویق یا توبیخ را صادر می کرد.

د) تشویق و توبیخ باید با معیارهای ارزشی و کاری هماهنگ باشد، نه براساس مسائل و انگیزه های شخصی.

امام در این باره می فرماید:

اگر کارمند تو خدا را نافرمانی کرد، او را تنبیه کن، ولی اگر از شخص تو (در امور شخصی و غیراداری) نافرمانی کرد، او را ببخش.<sup>(۴)</sup>

هـ) تشویق و توبیخ باید عامل رشد و پیشرفت باشد؛ نه وسیله انحطاط یا تخریب افراد.

ص: ۴۸

---

۱- [۱]. همان، نامه ۴۳.

۲- [۲]. همان، نامه ۵۳، ترجمه: فیض الاسلام.

۳- [۳]. ابن شعبه حرانی، تحف العقول، جامعه مدرسین، ۱۳۶۳، ص ۸۴.

۴- [۴]. غرر الحکم حرانی و دررالکلم، ص ۲۰۵.

خداوند در قرآن خطاب به پیامبر اکرم(ص) می فرماید:

از اموال آنها صدقه بگیر تا بدین وسیله پاک شوند و زمینه رشد و پاکیزگی در آنها فراهم آید و بر آنها درود فرست و دعا کن؛ زیرا دعای تو موجب آرامش خاطر آنهاست و خداوند شنوا و داناست. (توبه: ۱۰۳)

خداوند در این آیه، به پیامبرش دستور می دهد که هرگاه مسلمانی برای پرداخت زکات به تو مراجعه کند، تو پس از دریافت زکات، او را تشویق کن (در حق او دعا کن)؛ زیرا این تشویق تو مایه آرامش خاطر اوست.

ص: ۴۹

### اشاره

فراگرد مدیریت را بیشتر به کارکردها یا وظایف تقسیم می کنند. منظور از کارکرد، فعالیتی اساسی است که در رسیدن به هدف، ضرورتی تام دارد. اولین کسی که فراگرد مدیریت را به وظایف یا کارکردهایی تقسیم کرد، هنری فایول فرانسوی بود. او پنج وظیفه اصلی برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل را برای مدیریت در نظر گرفت. (۱) پس از فایول، صاحب نظران دیگر، همان وظایف را با تغییرهایی بیان کردند. از جمله برخی وظیفه اساسی «تصمیم گیری» را نیز از کارکردهای مهم مدیریت دانستند و آن را بر دیگر کارکردها افزودند.

در ادامه، هر یک از این کارکردها را جداگانه بررسی می کنیم و نقش و چگونگی اجرای آنها را در مدیریت علوی توضیح می دهیم.

### ۱. برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف هدف ها و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدام ها و ابزارهایی که تحقق اهداف را امکان پذیر می سازد. اقدام ها و ابزارهای مورد نیاز عبارتند از: پیش بینی روش ها، زمان و مکان، منابع و افراد. (۲)

ص: ۵۰

---

۱- [۱]. مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۱۸.

۲- [۲]. علی علاقه بند، مدیریت عمومی، تهران، بعثت، ۱۳۷۵، ص ۳۵.

برنامه ریزی به اقدام افراد جهت می دهد و توجه آنان را بر اهداف متمرکز می سازد. اگر افراد بدانند به کجا می روند و برای رسیدن به مقصد، هر کدام چه کمکی باید بکنند، هماهنگی و همکاری بیشتری پدید می آید. همچنین برنامه ریزی سبب می شود فعالیت های تکراری و بی ثمر کاهش یابد و توجه به اهداف معطوف شود.

برنامه ریزی در مدیریت، اهمیت بسزایی دارد؛ زیرا برنامه ریزی مؤثر، کاملاً در رفتار مدیر اثر می گذارد و کنترل مؤثر را نیز امکان پذیر می سازد. برنامه ها، مبانی لازم برای کارگزینی، هماهنگی و هدایت و رهبری را فراهم می سازند و با مشخص کردن جنبه های عملی و رفتاری فعالیت ها، میزان بلا تکلیفی را کاهش می دهند.

اسلام، دینی است که کار و عبادت، دنیا و آخرت و مادیت و معنویت را در کنار هم قرار می دهد و به انسان با دیدی فراگیر می نگرد. از این رو، به برنامه ریزی در جنبه های گوناگون مادی و معنوی سخت معتقد است. حتی اگر دین اسلام را برنامه ای کامل از سوی خالق متعال، برای به سعادت رساندن انسان بدانیم، سخن گزافی نگفته ایم. جالب اینکه برنامه ریزی اسلام برای انسان، تنها به زندگی دنیایی محدود نمی شود، بلکه برای پس از مرگ او نیز برنامه دارد و این، جامعیت برنامه الهی را نشان می دهد.

اسلام، مسلمان بی برنامه را همچون گم شده ای در بیابان می داند که به خیال آب، به دنبال سراب حرکت می کند. چنین فردی هرگز به سعادت و کمال نخواهد رسید.

قرآن و سنت، دو منبع سرشار و گسترده ای هستند که برنامه زندگی فردی و اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، اخلاقی و اقتصادی انسان مسلمان را مشخص و برای لحظه لحظه زندگی انسان، از پیش از تولد تا پس از مرگ، برنامه ریزی دقیق کرده اند.

می توان ادعا کرد در هیچ مکتبی همانند مکتب انسان ساز و متعالی اسلام، این اندازه به «برنامه ریزی» پرداخته نشده است تا جایی که حضرت علی (ع)، فعالیت های روزانه هر مسلمان را چنین معین فرموده است:

مؤمن باید شبانه روز خود را به سه بخش تقسیم کند: زمانی را برای نیایش و عبادت پروردگار؛ زمانی را برای فراهم آوردن هزینه زندگی؛ زمانی را برای واداشتن نفس به لذت هایی که حلال و مایه زیبایی است. (۱)

از سوی دیگر، اسلام، رهبران و مدیران جامعه را نیز به داشتن برنامه سفارش کرده و از آنها خواسته است که در هدایت مردم از روش ها و اصول شایسته ای بهره گیرند. حضرت علی (ع) که اسوه تدبیر و مدیریت اسلامی است، افزون بر آنکه خود در تمامی امور، برنامه ریزی و نظم را رعایت می کرد، به کارگزارانش نیز سفارش می کرد چنین کنند. به همین دلیل، وقتی مالک اشتر را به فرمانداری سرزمین مصر برگزید، در نامه ای، چهار برنامه اصلی را در رأس برنامه های حکومتی او قرار داد:

ص: ۵۲

الف) جمع آوری خراج؛

ب) مبارزه با دشمنان؛

ج) اصلاح امور مردم؛

د) آباد سازی شهرهای مصر. (۱)

امام علی(ع) در روز دوم خلافت خویش، با بیان خطبه ای پرشور، برنامه اقتصادی حکومت خویش را چنین بیان فرمود:

به خدا سوگند، بیت المال تاراج شده را هر جا که بیابم، به صاحبان اصلی آن بازمی گردانم؛ گرچه با آن ازدواج کرده یا کنیزانی خریده باشید. (۲)

بنا بر آنچه گذشت، برنامه ریزی یکی از ارکان اصلی مدیریت علوی به شمار می آید و بررسی خطبه ها و نامه های ارزشمند امام علی(ع) در نهج البلاغه، ما را بیش از پیش با این واقعیت آشنا می سازد.

## ۲. سازمان دهی

سازمان دهی، فراگرد نظم و سامان دهی کارها و فعالیت ها و تقسیم و تکلیف آنها به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف های معین است. نتیجه سازمان دهی، ایجاد ساختار است و ساختار، روابطی منظم و منطقی پدید می آورد که لازمه تنظیم فعالیت اعضای سازمان است.

اعضای هر گروه یا سازمان، به طور انفرادی، از نظر هوش، استعداد، توانایی، تجربه حرفه ای و کشش های عاطفی متفاوتند. بر اثر سازمان دهی، از توانایی های افراد به طور شایسته ای استفاده می شود.

مراحل سازمان دهی به قرار زیر است:

ص: ۵۳

---

۱- [۱]. همان، نامه ۵۳.

۲- [۲]. همان، خطبه ۱۵.



الف) تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط مشی ها و برنامه ها؛

ب) گروه بندی فعالیت ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین شیوه بهره مندی از آنها؛

ج) دادن اختیار عمل و حق دستور دادن و تصمیم گیری برای اجرای کار به مسئول هر گروه؛

د) ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت افقی و عمودی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی. (۱)

در فرهنگ اسلامی که فرهنگ نظم است، به سازمان و سازمان دهی توجه ویژه ای شده است. تقسیم کار، حدود وظایف، جلوگیری از تداخل امور، اختیار و آزادی در محدوده مسئولیت، همه از مسائلی هستند که برای دستیابی به سعادت و سیادت، در نظام اسلامی از ضرورت های زندگی به شمار می آیند و در قرآن و سنت، نمونه های فراوانی از آن آمده است.

جنگ خندق، نمونه موفقیت آمیزی از تقسیم کار و وظایف بود. پیامبر گرامی اسلام برای سرعت بخشیدن به کار و تعیین مسئولیت افراد، وظیفه کردن خندق را میان افراد تقسیم کرد و مسئولیت هر گروه را معین فرمود. این تقسیم کار، موفقیت چشم گیری را نصیب مسلمانان ساخت تا آنجا که بسیاری از تاریخ نگاران، پیروزی مسلمانان را در این جنگ خطرناک و فراگیر، نتیجه تدبیر پیامبر گرامی اسلام در تقسیم کار و کردن خندق برای دفاع از شهر مدینه دانسته اند.

ص: ۵۴

امام علی(ع) درباره لزوم تقسیم کار و مسئولیت، به فرزندش، امام حسن(ع) می فرماید:

برای هر یک از زیردستان و کارکنان وظیفه ای مشخص کن تا او را درباره همان کار بازخواست کنی؛ زیرا این شیوه سزاوارتر است.<sup>(۱)</sup>

امام علی(ع) در عهدنامه معروف مالک اشتر، جامعه را به طبقات اجتماعی مختلف تقسیم می کند. ایشان هر یک از آنها را بر اساس نوع کار و چگونگی مسئولیتشان دسته بندی کرده و با بیانی روشن، وظایف و اثری را که بر دیگر قشرها می گذارند و از آنها می پذیرند، در سازمانی مستقل، گرد آورده است. امام به نماینده خود در مصر تأکید می کند تا جایگاه هر سازمانی را بشناسد و بهای مناسب را در جهت حفظ و تقویت آن پردازد:

بدان که توده مردم به دسته هایی تقسیم شده اند و کار هیچ دسته ای جز به دسته دیگر راست نیاید و هیچ گروهی از گروه دیگر بی نیاز نیست. گروهی از آنان سپاهیان خدایند و پاره ای دبیران رازدار؛ برخی دادرسان که باید عدالت را برپای دارند و جمعی کارگزاران که باید به انصاف و مدارا به کار مردمان برسند؛ برخی دیگر از اهل ذمه و از مردم مسلمان که باجده و خراج گزارند و جماعتی سوداگران و پیشه ورانند و گروهی فروماندگانی از نیازمندان و درویشان و خدا بهره هر یک را مقرر فرموده است.<sup>(۲)</sup>

امام علی(ع)، جامعه را یک سیستم می داند که از بخش های مختلف تشکیل شده است و اجزای آن با یکدیگر تعامل دارند (نگرش سیستمی). سپس درباره وظایف هر یک از گروه ها و دسته ها می فرماید:

ص: ۵۵

---

۱- [۱]. غلامرضا، اشرف سمنانی، تحلیلی از مدیریت اسلامی در پنج سال رهبری علی u، تهران، بنیاد بعثت، ۱۳۶۴، ص ۱۶۱.

۲- [۲]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

سپاهیان به فرمان خدا، پناه گاه استوار رعیت و زینت و وقار زمام داران، شکوه دین و وسیله تحقق امنیت کشورند. امور مردم جز با سپاهیان استوار نگردد و پایداری سپاهیان جز به خراج و مالیات رعیت انجام نمی شود که با آن برای جهاد با دشمن تقویت گردند و برای اصلاح امور خویش به آن تکیه کنند و نیازمندی های خود را برطرف سازند. سپاهیان و مردم، جز با گروه سوم نمی توانند پایدار باشند و آن، قضات و کارگزاران دولت و دبیران حکومتند که قراردادهای و معاملات را استوار می کنند و آنچه را به سود مسلمانان است، فراهم می آورند و در کارهای خصوصی و عمومی مورد اعتمادند. گروه های یاد شده بدون بازرگانان و صاحبان صنایع نمی توانند دوام بیاورند؛ زیرا آنان وسایل زندگی را فراهم می آورند و در بازارها عرضه می کنند و بسیاری از وسایل زندگی را با دست می سازند که از توان دیگران خارج است و قشر دیگر، طبقه نیازمندان و مستمندانند که باید به آنها بخشش و یاری رسانند. (۱)

بنابراین، امام، تمامی گروه های اجتماعی را بسان سیستمی می داند که با یکدیگر در تعامل هستند؛ یعنی بر یکدیگر اثر می گذارند و از یکدیگر اثر می پذیرند. امروزه پس از گذشت بیش از چهارده قرن از این سخنان گهربار، نگرش سیستمی را یکی از کامل ترین و جامع ترین روش های نگرش به سازمان و مسائل سازمانی می دانند و این ژرفای بینش و اندیشه تابناک آن اسوه تدبیر و انسان کامل را نشان می دهد.

### ۳. هماهنگی

هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت میان هدف ها و فعالیت های واحدهای مختلف به گونه ای که هدف ها به طور مؤثر تحقق یابند. بدون پیش بینی

ص: ۵۶

زمینه های هماهنگ کننده و اعمال آنها، چه بسا افراد واحدهای مختلف از هدف های سازمانی یا گروهی انحراف یابند.

از آنجا که ممکن است مجموعه ای از افراد یا گروه ها در یک سازمان برای رسیدن به هدف مشترکی تلاش کنند، هماهنگی آن افراد یا گروه ها با یکدیگر و تقویت توان یکدیگر، مهم ترین عامل برای رسیدن به هدف به شمار می آید. در غیر این صورت، چه بسا نبود هماهنگی میان این واحدها به خنثی سازی تلاش یکدیگر و انحراف از هدف بینجامد. مدیر تشکیلات با یک سلسله حرکت ها و برنامه های منظم، واحدهای مختلف سازمان را به یکدیگر ارتباط می دهد و عامل اصلی ایجاد پیوند میان افراد و واحدهای سازمان به شمار می آید.

در هماهنگی، به مسائل زیر توجه می شود:

۱. تقویت انسجام سازمان؛

۲. توزیع تلاش ها میان افراد و واحدها؛

۳. جلوگیری از اصطکاک و خنثی سازی؛

۴. بازدهی بیشتر و بهتر در مقابل زحمت کمتر؛

۵. سرعت بخشیدن به کارها؛

۶. تقویت روابط انسانی و افزایش محبت. (۱)

در مدیریت اسلامی، وحدت و هماهنگی از اصول بنیادین شمرده می شود؛ زیرا «امامت»، سازمان «امت» را از طریق آموزش های گوناگون فکری و عملی با پیوندهای مختلف به یکدیگر مرتبط می سازد.

ص: ۵۷

---

۱- [۱]. نگرش بر مدیریت اسلامی، ص ۹۲.

در بینش اسلامی، نظام آفرینش با تمام گوناگونی و کثرتی که دارد، بر وحدت و یگانگی مبتنی است و هر موجودی در هستی، تسبیح گویان سر بر آستان توحید می ساید:

تسبیح گوی او نه بنی آدمند و بس هر بلبللی که زمزمه بر شاخسار کرد(۱)

همچنین میان تمام اجزا و ذرات جهان آفرینش با تمام گونه گونی و کثرتی که دارند، هم بستگی و هماهنگی کاملی وجود دارد، به گونه ای که کمترین حرکت در زاویه ای از سازمان آفرینش، موجی بس شدید را در دیگر بخش ها سبب می شود. به قول عارف وارسته، شیخ محمود شبستری:

اگر یک ذره را برگیری از جای خلل یابد همه عالم، سراپای

بنابراین، انسان که خود از موجودات جهان هستی است، هرگز نمی تواند از این قانون کلی حاکم بر خلقت مستثنا باشد و باید با دیگر موجودات در تمام جنبه ها هماهنگ باشد.

امام علی(ع) با تبیین نقش رهبر و مدیر جامعه در هماهنگی و انسجام میان نیروها می فرماید:

جایگاه رهبر، چونان ریسمانی محکم است که مهره ها را متحد می سازد و به هم پیوند می دهد. اگر این رشته از هم بگسلد، مهره ها پراکنده می شوند و هر کدام به سویی خواهند افتاد و سپس هرگز جمع نخواهند شد.(۲)

ص: ۵۸

---

۱- [۱]. کلیات سعدی، ص ۳۸.

۲- [۲]. نهج البلاغه، خطبه ۱۴۶.

با توجه به این بیان زیبا و ژرف، نقش هماهنگی در تحقق اهداف و همچنین نقش رهبر و مدیر در ایجاد انسجام و هماهنگی سازمانی به خوبی روشن می گردد.

مدیران جامعه اسلامی باید بدانند که رسیدن به اهداف و تحقق آمال سازمانی، جز در سایه وحدت و هماهنگی نیروها امکان پذیر نیست. از این رو، باید با سعه صدر و عزمی راسخ به توزیع فعالیت ها میان واحدهای مختلف و هماهنگ ساختن فعالیت واحدهای مختلف با یکدیگر پردازند و خود نیز بر این امر دقیق نظارت داشته باشند. همچنین از ایجاد اختلاف و درگیری میان واحدهای مختلف پیش گیری کنند تا در سایه وحدت و هماهنگی، به سوی اهداف تعیین شده گام بردارند.

#### ۴. کنترل و نظارت

کنترل، مرحله ای از مدیریت است که میزان تحقق هدف های سازمانی را مشخص می سازد. به عبارت دیگر، کنترل، فراگرد ارزش یابی عملکرد فردی و سازمانی است.

فراگرد کنترل، میزان پیشرفت در جهت هدف ها را اندازه گیری می کند و مدیران را قادر می سازد که انحراف از برنامه را تشخیص دهند و اقدام های اصلاحی لازم را به عمل آورند.<sup>(۱)</sup>

سازمان ها در معرض دگرگونی های مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر می شود. کارکنان سازمان ها، انسان هستند و رفتار آنها از خطا دور نیست. از سوی دیگر، تفویض اختیار نیز برای آسان شدن کارها اجتناب ناپذیر

ص: ۵۹

---

۱- [۱]. مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۹۷.

است. همه این موارد، ضرورت کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می سازد.

اسلام برای اعمال نظارت بر سازمان ها و تشکیلاتش، شیوه مخصوصی دارد که در هیچ مکتب دیگری یافت نمی شود. می توان گفت کامل ترین و جامع ترین شیوه نظارتی در این آیین آسمانی در نظر گرفته شده است. بیشترین بخش نظارت در اسلام، بر محور «ایمان به غیب» استوار است. اسلام از یک سو، خداوند علیم را که بر کل نظام عالم احاطه دارد، برترین ناظر هر کس دانسته است:

(خداوند) از خیانت چشم ها و آنچه در دل ها پنهان می کنند، آگاه است. (مؤمن: ۱۹)

از سوی دیگر، دو فرشته به نام های «رقیب» و «عتید» را نگهدارنده انسان قرار داده است که تمامی کردارهای نیک و بد او را می نویسند. (۱) همچنین نفس لوامه و ملامتگر انسان نیز از درون، او را از بدی ها باز می دارد و همواره او را سرزنش می کند (۲) و شلاق تأدیب را بر پیکر روح انسان خطا کار فرود می آورد. گذشته از تمام اینها، به همه مردان و زنان باایمان دستور داده است که بر یکدیگر نظارت کنند؛ همدیگر را از بدی ها بازدارند و به خوبی ها فراخوانند. (۳) بنابراین، در سیستم نظارتی اسلام، انسان هم از درون و هم از بیرون زیر نظارت و مراقبت قرار دارد. این امر، مسلمانان را تا حد زیادی از انحراف از هدف ها و مقاصدشان در امان می دارد.

ص: ۶۰

---

۱- [۱]. ق: ۸.

۲- [۲]. قیامت: ۲.

۳- [۳]. توبه: ۷۱.

اسلام از نظر اداری و سازمانی نیز مدیر را در برابر همه اعضای آن تشکیلات مسئول می داند و کنترل و نظارت افراد درون سازمان را یکی از مهم ترین ارکان مدیریت برمی شمارد.

امام علی(ع) در نامه خود به مالک اشتر می فرماید:

ای مالک، در کارهای کارمندان کاوش کن و چشم هایی را به عنوان بازرس و ناظر که دارای دو خصوصیت صداقت و وفاداری باشند، بر آنان بگمار؛ زیرا بازرسی کارهای آنان در خفا، وادارشان می کند تا امانت دار باشند و با مردم، به نرمی و محبت رفتار کنند.(۱)

امام علی(ع) در این سخن گهربار، نکته های ارزنده ای را درباره کنترل و نظارت بیان می دارد که عبارتند از:

الف) ضرورت کاوش و نظارت بر کار کارمندان و زیردستان؛

ب) اعمال نظارت به شیوه غیر مستقیم و از طریق انتخاب بازرس و ناظر؛

ج) ضرورت برخورداری بازرسان و ناظران از دو صفت صداقت و وفاداری؛

د) انجام بازرسی به طور پنهانی؛

ه-) فایده و اثر نظارت و بازرسی که اصلاح رفتار و حرکت در جهت هدف هاست.

همچنین امام، بازرسی و کنترل رفتارهای نزدیکان به حکومت و مسئولان حکومتی را به مراتب مهم تر و واجب تر می داند و در همان نامه به مالک اشتر می نویسد:

ص: ۶۱



از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان خیانت کرد و گزارش بازرسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کن. سپس او را تازیانه بزن و آنچه از اموال در اختیار دارد، از او بازپس گیر. سپس او را خوار گردان و خیانت کار بشمار و طوق بدنامی برگردنش بیفکن. (۱)

از این خطاب امام مشخص می شود که حاکم یا مدیر باید درباره نزدیکان و والیان خویش دقت و شدت بیشتری به خرج دهد و مراقب همه رفتار آنان باشد و در صورت خطا، بدون ملاحظه با آنها برخورد کند.

از سوی دیگر، امام افزون بر نظارت بر رفتار کارکنان و زیردستان، نظارت بر احوال و اوضاع معیشتی آنان را نیز از وظایف حاکم و مدیر می داند و خطاب به مالک می فرماید:

[ای مالک،] از معتمدان خویش کسی که خداترس و فروتن باشد، برای آنان (محرومان) برگزین تا اموراتشان را به تو گزارش دهد. (۲)

پس حاکم و مدیر تنها نباید ناظر کار سازمانی و اداری کارکنانش باشد، بلکه باید از اوضاع و احوال معیشتی کارکنان خود نیز آگاه باشد و در صورت نیاز به یاری شان بشتابد و نیازشان را برطرف سازد.

— ابن ابی الحدید — می نویسد:

امیر المؤمنین علی (ع) خود در این کار اهتمامی بسزا داشت تا آنجا که خانه ای به نام «بیت القصص» داشت که مردم شکایت ها، تقاضاها و نیازمندی های خود را به آنجا می بردند و امام آنان را یاری می رساند. (۳)

ص: ۶۲

---

۱- [۱]. همان.

۲- [۲]. همان، نامه ۵۳.

۳- [۳]. شرح نهج البلاغه، ص ۲۵۷.

در مدیریت اسلامی، بازرسی و نظارت تنها از بالا به پایین نیست، بلکه مردم نیز باید بر کار حاکم و مدیر نظارت داشته باشند و عملکرد او را ارزیابی کنند. از این رو، حضرت در نامه ای به یکی از والیان خود چنین دستور می دهد:

اما بعد، بر کار خود جانشینی قرار ده و گروهی از دوستانت را به سرزمین عراق گسیل دار تا روستا به روستا از کارهایش بپرسند و بر رفتار آن والی نظارت داشته باشند.<sup>(۱)</sup>

## ۵. تصمیم گیری

تصمیم گیری، فراگردی است که در آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل ویژه ای برگزیده می شود.<sup>(۲)</sup>

امروزه بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم گیری می شود، به گونه ای که می توان گفت وظایف اساسی برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری و کنترل نیز مستلزم تصمیم گیری است. بر اثر تصمیم گیری، خط مشی ها، جریان امور و اقدام های آینده مشخص می شود و دستورهای لازم صادر می گردد. بنابراین، تصمیم گیری، چارچوبی برای عملکرد کارکنان سازمان فراهم می سازد و نقش بسیار مهمی در مدیریت دارد. این اهمیت تا بدان جاست که \_سایمون\_، تصمیم گیری را مترادف مدیریت می داند و معتقد است فعالیت و رفتار سازمانی، شبکه پیچیده ای از فراگردهای تصمیم گیری است.<sup>(۳)</sup> همچنین یکی دیگر از صاحب نظران مدیریت به نام \_گریفیث\_، تصمیم گیری را قلب سازمان و مدیریت می داند. به باور وی، تمام کارکردهای مدیریت و جنبه های مختلف سازمان را می توان بر اساس فراگرد

ص: ۶۳

---

۱- [۱]. نظام الحکم و الاداره ، ص ۴۵۱.

۲- [۲]. مدیریت عمومی، ص ۲۳.

۳- [۳]. مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۳۳.

تصمیم‌گیری توضیح داد. تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیررسمی و تحقق هدف‌های سازمان با سازوکارهای تصمیم‌گیری مراقبت می‌شوند. از این رو، تصمیم‌گیری به منزله کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و عملکردهای مدیریت است. (۱)

در مدیریت اسلامی نیز به امر تصمیم‌گیری توجه بسیاری شده است. تا آنجا که امام علی (ع)، تصمیم‌فرد را با میزان عقل و اندیشه او برابر می‌شمارد (۲) و تصمیمی را که بر مبنای عقل و خرد گرفته شده باشد، نجات بخش می‌داند. (۳) در قرآن کریم، سه مرحله برای تصمیم‌گیری بیان شده است: مشورت؛ تصمیم‌گیری و توکل بر خداوند. (۴) بررسی زندگی پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) نیز نشان می‌دهد که حتی با داشتن علم سرشار ال-هی و ارتباط با سرچشمه وحی، هرگز در امور مهم بدون مشورت تصمیم‌گیری نمی‌کردند. پیامبر با تصریح به این مطلب می‌فرماید:

خدا و رسول او از مشورت بی‌نیازند، ولی خداوند آن را وسیله رحمت برای امت من قرار داد؛ زیرا کسی که به مشورت بنشیند، به پیشرفت و سعادت می‌رسد و هر کس آن را ترک کند، گمراه و سرگردان می‌شود. (۵)

امام علی (ع) نیز درباره لزوم مشورت پیش از تصمیم‌گیری می‌فرماید:

کسی که استبداد رأی داشته باشد، هلاک می‌شود و هر کس با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و دانش آنها شریک شده است. (۶)

ص: ۶۴

---

۱- [۱]. همان، ص ۳۴.

۲- [۲]. اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ص ۵۵.

۳- [۳]. غرر الحکم و درر الکلم، ص ۵۵.

۴- [۴]. نک: آل عمران: ۱۵۹.

۵- [۵]. جلال الدین سیوطی، تفسیر درالمنثور، دارالمعرفه، ۱۳۶۵هـ. ق، ج ۲، ص ۹۰.

۶- [۶]. نهج البلاغه، حکمت ۱۶۱.

از آنجا که یکی از مهم ترین مراحل فرآیند تصمیم گیری، گردآوری اطلاعات جامع و مورد اعتماد است، مشورت و نظرخواهی از دیگران به ویژه صاحب نظران و افراد باتجربه می تواند کمک بزرگی در گردآوری اطلاعات باشد. شخصی که این گونه رفتار نکند، بی گمان دچار سرگردانی و پشیمانی می شود. چنان که امام علی(ع) می فرماید:

مخالفت با نظر و مشورت دانشمندان باتجربه، موجب سرگردانی و حیرت می شود و سبب پشیمانی خواهد شد.<sup>(۱)</sup>

در مدیریت اسلامی، تصمیم گیری تنها با گرفته شدن تصمیم پایان نمی پذیرد، بلکه پس از گرفتن تصمیم باید به خدا توکل کرد و از درگاه الهی کمک خواست و امور خویش را بدو واگذار کرد.

به طور کلی، عواملی همچون تردید و دودلی، ترس و وحشت از پی آمد تصمیم گیری ها، تسویف (کار امروز را به فردا انداختن)، نداشتن اعتماد به نفس، پیروی از وسواس و هواهای نفسانی و احتیاط بیش از اندازه سبب ضعف در تصمیم گیری می شوند.<sup>(۲)</sup> البته این عوامل را می توان با توکل بر نیروی بی کران الهی برطرف کرد. بنابراین، اگر خالق حکیم می فرماید: «هرگاه به تصمیم رسیدی، به خداوند توکل کن».<sup>(۳)</sup> به این علت است که از عوامل ضعف تصمیم گیری و نگرانی ها و ناآرامی های ناشی از آن در امان باشیم و بتوانیم قاطعانه تصمیم گیری کنیم.

ص: ۶۵

---

۱- [۱]. عبده، شرح نهج البلاغه، ج ۱، ص ۹۳.

۲- [۲]. اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ص ۸۹.

۳- [۳]. آل عمران: ۱۵۹.

قاطعیت در تصمیم‌گیری، از ویژگی‌های لازم برای مدیران است. مدیر با این ویژگی و با برداشتن مشکلات از سر راه، کاروان سازمان را هر چه سریع‌تر به سرمنزل مقصود می‌رساند. البته نباید شلوغ کاری‌ها، بی‌گذار به آب زدن‌ها، خشونت‌ها و استبدادی عمل کردن را قاطعیت نامید. اینها برداشت‌های غلط از قاطعیت است که در مدیریت اسلامی جایگاهی ندارد.

آن‌گاه که بررسی‌های لازم برای اجرای کاری صورت گیرد و پیشنهادهای دیگران جمع‌آوری شود و زمینه اجرای عملی از هر جهت فراهم باشد، تصمیم برخاسته از همه این تلاش‌های آگاهانه و با جدیت و جرئت را در چارچوب قانون، می‌توان «قاطعیت» نام نهاد. امام علی(ع) می‌فرماید: «قاطعیت در تصمیم‌گیری، نتیجه دوراندیشی است».<sup>(۱)</sup>

بررسی سیره حکومتی امام علی(ع) به خوبی مشخص می‌سازد که او حاکمی دلیر و مدیری قاطع بود. امام در تصمیم‌گیری‌ها ذره‌ای هراس و تردید به دل راه نمی‌داد و در انتخاب کارگزاران و حاکمان ولایت‌ها و سرزمین‌های اسلامی نیز چنین کسانی را برمی‌گزید. از همین رو، هنگامی که مالک اشتر را به عنوان والی مصر برگزید، درباره وی چنین نوشت:

همانا مالک، در برندگی و قاطعیت، چون شمشیری از شمشیرهای خداوند است که تیزی آن کند نمی‌شود و به هر جا که فرود آید، ضربت آن بی‌اثر نیست.<sup>(۲)</sup>

ص: ۶۶

---

۱- [۱]. غرر الحکم و درر الکلم، ص ۱۲۱.

۲- [۲]. نهج البلاغه، نامه ۳۸.



### اشاره

مدیریت همانند هر علم دیگری، بایدهایی دارد که بدون رعایت آنها، رسیدن به پیشرفت در سازمان امکان پذیر نخواهد بود. مدیر موفق، مدیری است که کاملاً به این بایدها آشنا باشد و با بهره‌گیری کامل از امکانات، کشتی سازمان را به ساحل نجات رهنمون گردد. مهم‌ترین، کارآمدترین و ضروری‌ترین بایسته‌های مدیریت عبارتند از:

### ۱. اختیار

هر کس که مسئولیتی را می‌پذیرد، باید برای انجام دادن تعهد و مسئولیت خویش، از اختیار، توانایی و اقتدار لازم و کافی در حیطه مسئولیتش برخوردار باشد. از این رو، مسئولیت با اختیار رابطه مستقیم دارد. براساس معیارهای عقلی و ضوابط شرعی، تکلیف و مسئولیت، دایره مدار اختیار است و تکلیف بدون اختیار و اقتدار معنا ندارد: «لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْرَهَا». (بقره: ۲۸۶)

مدیرانی که در حیطه مسئولیتشان، اختیار و اقتدار لازم را ندارند، بسان مرغ بال و پر بسته‌ای هستند که توان پرواز ندارند. در نتیجه، استعدادهایشان ضایع می‌گردد و محیط کار، زندانی برای آنان می‌شود که به حکم اجبار در آن زندانی‌اند و در آرزوی رهایی، لحظه شماری می‌کنند. چنین مدیرانی هرگز نمی‌توانند در جهت هدف‌های سازمانی حرکت کنند و زیردستان خود را به

تلاش سازنده وادار سازند. از همین رو، در مدیریت علوی، امام به کارگزاران و فرمان روایان سرزمین اسلامی، در حیطه مسئولیتشان اختیار تام و کامل می بخشید. به همین دلیل بود که حق ترسیم سیاست خارجی در هنگام جنگ و صلح را نیز به کارگزار لایق خویش، مالکک اشتر نخعی می سپرد و به او پیشنهاد می کرد:

صلحی را که دشمن پیشنهاد کرده و در آن رضایت خداوند است، رد مکن. (۱)

اعطای چنین اختیارات ویژه ای به مدیران و کارگزاران، افزون بر رشد و شکوفایی اندیشه آنان، توان، تدبیر و عزم و اراده شان را نیز تقویت و تحکیم می کند و آنان را انسان هایی خلاق، مدیر و مدبر بار می آورد. البته اختیار بیش از اندازه و فراتر از حیطه مسئولیت نیز ممکن است زمینه ساز طغیان گردد.

## ۲. ایجاد روابط صمیمانه انسانی

«انسان موجودی اجتماعی به شمار می آید و اجتماع نیز شبکه ای درهم تنیده از ارتباطات است. بنیاد جامعه زمانی برپا خواهد شد که میان عناصر و عوامل گوناگون، پیوندهای خاصی پدیدار گردد. از این رو، ارتباطات انسانی، رکن اساسی هر اجتماعی را تشکیل می دهد. این ارتباط تنها در حد رفع نیازهای جسمانی باقی نمی ماند، بلکه از آن فراتر می رود و به مرتبه گسترده «محبت» می رسد و این، تکامل در ماهیت ارتباطات است.» (۲) سازمان نیز شبکه پیچیده ای از روابط است و مدیر نقش بسیار مؤثری در ایجاد پیوندهای فردی و گروهی در سازمان دارد. از این رو، مدیر را عامل پیوندهای سازمانی می دانند.

ص: ۶۹

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. علی رضاییان، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، علم و ادب، ۱۳۷۹، ص ۲۱۷.



ارتباطات مؤثر پاسخ‌هایی می‌طلبد تا نشانه درک، علاقه و توجه مدیر به زیردستان و نیز نیازهای آنان باشد. از این رو، مدیر موفق و کمال‌جو افزون بر درک کارکنان باید به مشکلات آنان نیز توجه کند و در حد توان، آنها را برطرف سازد. امام علی(ع) در این زمینه به مالک اشتر می‌فرماید:

همواره در فکر مشکلات مردم محروم و نیازمند باش و از آنان روی برمگردان؛ به ویژه امور کسانی از آنان را بیشتر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی‌آیند و دیگران، آنان را کوچک می‌شمارند و کمتر به تو دست رسی دارند.<sup>(۱)</sup>

مدیر اسلامی نه تنها باید به خاطر ایجاد شور و شوق و دمیدن نشاط در محیط کار، رابطه خود را با زیردستان دوستانه کند، بلکه باید دوستی‌ها را با گفتار و کردار و با شیوه‌های مستقیم و غیرمستقیم، در میان زیردستانش رواج دهد؛ زیرا محیطی که در آن محبت و عشق موجود نباشد، محیطی انسانی نخواهد بود.

آن را که در جان، عشقی نباشد      دل برکن از او، کوجان ندارد<sup>(۲)</sup>

در این باره، امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

بی‌گمان، مهربانی تو به سربازان، دل‌هایشان را به سوی تو می‌کشاند و همانا بیشترین روشنی چشم زمام‌داران، برقراری عدل در شهرها و آشکار شدن محبت مردم به رهبر است و محبت دل‌های رعیت، جز با پاکی قلب‌ها پدید نمی‌آید.<sup>(۳)</sup>

ایشان در کلام گهربار دیگری می‌فرماید:

ص: ۷۰

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. دیوان هاتف اصفهانی.

۳- [۳]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

دل های انسان ها، وحشی و رمنده است. هر کس با محبت، آنان را به دست آورد، به او رو خواهند آورد. (۱)

بخش ای پسر کادمی زاده صید به احسان توان کرد و وحشی به قید (۲)

نقش اعجاب انگیز محبت به ویژه در مقام مدیریت، مورد تأیید خداوند متعال نیز هست، چنان که در قرآن کریم خطاب به پیامبر اکرم (ص) می فرماید: «اگر تندخو و خشن بودی، هر آینه مردم از پیرامونت پراکنده می شدند.» (آل عمران: ۱۵۹) از این رو، ارتباط صمیمی و مؤثر مدیر با زیردستان از اساسی ترین بایدهای مدیریتی است.

### ۳. گذشته نگری و آینده نگری

مدیر با درایت و مدبره کسی است که از تاریخ گذشتگان که منبع ارزشمند علم و تجربه است، درس بیاموزد و آن را همچون چراغی، فرا راه آینده خویش قرار دهد؛ زیرا کمتر حادثه ای را می توان در زندگی بشر امروز یافت که نمونه هایی از آن در گذشته، رخ نداده باشد. به قول مولای متقیان، امام علی (ع): «روزگار در مورد بازماندگان همان گونه جریان می یابد که در مورد گذشتگان جریان داشت.» (۳) بنابراین، بررسی تاریخ گذشتگان و عبرت آموزی از سرنوشت آنان، بهترین وسیله برای حرکت و تکاپو است.

وقتی امام علی (ع)، مالک را به فرمان روایی سرزمین مصر گماشت، نماینده اش را به تاریخ پرماجرای آن سرزمین توجه داد و به او آموخت که از

ص: ۷۱

---

۱- [۱]. همان، حکمت ۴۷.

۲- [۲]. بوستان سعدی.

۳- [۳]. نهج البلاغه، خطبه ۱۵۶..

تاریخ گذشتگانی که دادگری یا ستمگری را پیشه خود ساخته بودند و امروز زیر ذره بین نگاه دقیق مردم هستند، پند گیرد. (۱)

از سوی دیگر، هدف اصلی از مطالعه تاریخ گذشتگان، عبرت آموزی برای آینده است؛ زیرا اگر تاریخ گذشتگان را بخوانیم و از زیبایی های آن در زندگی آینده خویش بهره نگیریم، کاری بیهوده کرده ایم. بنابراین، مدیری موفق است که از تجربه های گذشتگان برای حرکت آینده خویش بهره گیرد و برای لحظه لحظه حرکتش در آینده برنامه ریزی کند.

امام علی(ع) در نامه ای به زیاد ابن ابیه \_ درس آینده نگری می دهد و می فرماید:

از همین امروز به فکر فردا باش و از امکانات خود به مقدار ضرورت استفاده کن و پس انداز افزوده را با برنامه ای منظم، به خاطر روز نیازمندی دنیا و آخرت، به آینده اختصاص بده. (۲)

در جای دیگری، یکی از ویژگی های مؤمنان را «آینده نگری» می داند و می فرماید: «مؤمنان کسانی هستند که آینده خویش را می شناسند». (۳)

#### ۴. سعه صدر

یکی دیگر از بایسته های مدیریت، «سعه صدر» است، چنان که مولای متقیان امام علی(ع) در سخن نغزی می فرماید: «سعه صدر ابزار مدیریت است». (۴)

ص: ۷۲

---

۱- [۱]. همان، نامه ۵۳.

۲- [۲]. همان، نامه ۲۱.

۳- [۳]. بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۲۵

۴- [۴]. نهج البلاغه، حکمت ۱۷۶.

کسی که «ظرفیت» لازم را در برخورد با مسائل گوناگون داشته باشد، سعه صدر دارد؛ یعنی کسی که در موفقیت‌ها و مقام‌های دنیایی، خود را نبازد؛ هنگام هجوم گرفتاری‌ها در حوزه مسئولیتش، گنجایش پذیرش سختی‌ها و رنج‌ها را داشته و توان سرپیچی از باطل و تسلیم شدن در برابر حق را دارا باشد؛ دارای سعه صدر است که قرآن از آن به «شرح صدر» تعبیر کرده است. وقتی حضرت موسی (ع) مدیریت فکری و هدایت امت را در مسند نبوت پذیرفت، در آغاز کار، از خداوند «شرح صدر» خواست. (۱) از این رو، حضرت علی (ع) می‌فرماید: «کسی که سینه‌اش تنگ باشد (سعه صدر نداشته باشد)، توان اجرای حق را ندارد.» (۲) همچنین داشتن شرح صدر را از ویژگی‌های اساسی مؤمن می‌داند: «مؤمن، سینه‌اش از هر چیزی فراخ‌تر است.» (۳)

مدیران موفق توان مندی‌های دیگری نیز باید داشته باشند که از آن میان می‌توان توان مندی‌های علمی، فنی و روان‌شناختی را برشمرد. هرچه مدیر، توانمندتر و باکفایت‌تر باشد، در رسیدن به هدف‌های سازمانی موفق‌تر است.

ص: ۷۳

---

۱- [۱]. طه: ۲۵.

۲- [۲]. بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۹۰.

۳- [۳]. نهج البلاغه، حکمت ۳۳۳.



اخلاق و مکارم اخلاقی، از عوامل اساسی سعادت بشر در زندگانی مادی و معنوی است و زمینه‌های تحکیم پیوندهای اجتماعی را فراهم می‌آورد. نقش مکارم اخلاقی در زندگی اقوام و ملت‌ها چنان است که اگر آن را عامل ماندگاری و تداوم حیات انسانی و اجتماعی به شمار آوریم، مبالغه نکرده ایم.

مطالعه تاریخ نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین علل پیروزی‌ها یا شکست‌ها و ناکامی‌های ملت‌های گذشته، «عامل اخلاق» بوده است. ملت‌هایی که در چارچوب قواعد اخلاقی حرکت کرده‌اند، همواره سربلند بوده‌اند و ملت‌هایی که در آنها فضیلت‌های اخلاقی قربانی صفات شیطانی شده است، جز فروپاشی و نابودی فرجامی نداشته‌اند. از این رو، فلسفه بعثت پیامبر اکرم (ص)، تکمیل مکارم اخلاق دانسته شده است. (۱) انبیا را می‌توان پایه‌گذاران نهضت اخلاقی در جهان دانست؛ زیرا آنها در طول تاریخ برای تربیت و سازندگی انسان‌ها، اصول و ضوابط اخلاقی را ارائه دادند و با پاک‌سازی اندیشه‌ها و تطهیر دل‌ها، آلودگی‌ها و کدورت‌ها را از سطح جامعه زدودند. (۲)

همان‌گونه که جامعه به عنوان یک تشکیلات گسترده و هماهنگ، نیازمند اخلاق است و بدون اخلاق، به تباهی کشیده می‌شود، سازمان نیز به عنوان

ص: ۷۵

---

۱- [۱]. حویزی، تفسیر نور الثقلین، قم، مؤسسه اسماعیلیان، ۱۳۵۸، ج ۵، ص ۳۹۲.

۲- [۲]. نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۱۸۴.

یک اجتماع کوچک تر، از اخلاق بی نیاز نیست. نقش اخلاق در سازمان ها در برانگیختن انگیزه ها و در هماهنگ سازی واحدها و سرعت بخشیدن به کارها و به طور کلی، در سلامت سازمان انکارناپذیر است.

مدیری که به اخلاق مدیریتی آراسته نباشد، نمی تواند بار سنگین مسئولیت اداره سازمان را به دوش بکشد و نابسامانی ها را سامان بخشد. قرآن کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اکرم(ص) را در مدیریت، اخلاق نیک پیامبر می داند و تصریح می کند: «اگر تندخو و سخت دل بودی، هر آینه مردم از پیرامونت پراکنده می شدند». (آل عمران: ۱۵۹)

چه بسیارند مدیرانی که با داشتن ویژگی هایی همچون قاطعیت، تخصص، قدرت و آگاهی های لازم در سطحی بالا قرار داشته اند، ولی به سبب رعایت نکردن موازین اخلاقی در حوزه مدیریت، موفقیت لازم را به دست نیاورده و ناکام شده اند.

در اینجا به برخی از مهم ترین شاخص های اصلی اخلاق مدیریتی با بهره گیری از مدیریت علوی می پردازیم:

## ۱. عیب پوشی

بی گمان، همه انسان های شاغل در یک سازمان، یکسان نیستند و بنابر اصل تفاوت های فردی، از نظر روحیه، استعداد و توانایی های جسمی و فکری با یکدیگر متفاوتند. کمبودهای تربیتی و نارسایی های فرهنگی و فکری، بسیاری از کاستی ها و عیب ها را در افراد پدید می آورد که جبران

خسارت های ناشی از آن چه بسا به سادگی امکان پذیر نباشد. نکته مهم در این زمینه، شیوه برخورد مدیر با عیب ها و نارسایی های کارکنان است. مدیر باید از آشکار کردن عیب همکاران خود که زمینه شکستن روحیه و شخصیت آنان را فراهم می سازد، پرهیزد؛ زیرا افشای عیب های همکاران و کارکنان نه تنها دردی را دوا نمی کند، بلکه همواره محیط کار را نیز افسرده می سازد.

امام علی(ع) در منشور مدیریتی خویش خطاب به مالک اشتر می فرماید:

ای مالک، همانا مردم عیب هایی دارند که سزاوارترین افراد برای پوشاندن آن عیب، حاکم و مدیر جامعه است. درصدد کشف عیب های پنهانی مردم مباش، بلکه وظیفه داری که آنچه بر تو آشکار است، اصلاح کنی و آنچه را از تو پنهان است، خداوند درباره اش حکم خواهد کرد. پس تا بدانجا که می توانی عیب های مردم را بپوشان تا خداوند عیب هایی را که دوست می داری برای مردم فاش نگردد، همچنان پنهان بدارد. (۱)

گاه تأثیر زبان کنایه به مراتب از زبان تصریح بیشتر است و مدیر با کنایه، بهتر می تواند افراد را به عیب هایشان متوجه سازد. حضرت علی(ع) در این باره می فرماید: «اگر لغزش شخص عاقل با کنایه بیان شود، به مراتب برای او از سرزنش صریح، دردناک تر است». (۲)

## ۲. پای بندی به ضوابط

ص: ۷۷

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. غررالحکم و دررالکلم، ص ۲۸۷.



مدیر در هر سازمان باید پای بندترین فرد به اصول، ضوابط و مقررات سازمانی باشد و همکاران و کارمندان خویش را نیز به رعایت این مهم فراخواند. این اصل بر عدالت و انصاف استوار است و به قوام سازمان می انجامد؛ زیرا سازمانی که در آن، روابط، باندهازی ها و پارتی بازی ها جای ضوابط و رعایت اصول و مقررات را بگیرد، نمی تواند در مسیر کمال و تعالی سیر کند و به سرمنزل مقصود برسد.

در مدیریت اسلامی، از برتری بخشیدن خواص و نزدیکان بر دیگران به شدت انتقاد شده است. ائمه معصومین (ع) هم خود از این کار به شدت پرهیز می کردند و هم دیگران به ویژه کارگزاران حکومتی را از این کار باز می داشتند. برخورد حضرت نوح (ع) با فرزندش، پیامبر اکرم (ص) با عمویش، ابولهب و امیرالمؤمنین علی (ع) با برادرش، عقیل، نمونه های روشن تاریخی در این زمینه است.

امام علی (ع) در نامه خود خطاب به مالک اشتر می فرماید:

هیچ کس برای رئیس و مدیر در هنگام رفاه و آسانی، گران بارتر و در هنگام گرفتاری، کم یاری کننده تر و در هنگام اعمال انصاف و عدالت، ناراضی تر و هنگام درخواست، پراصرارتر و هنگام بخشش، کم سپاس تر و هنگام پیش آمدن سختی های روزگار در شکیبایی و استقامت، سست تر از خواص نیست. (۱)

ص: ۷۸

سپس «مستولان، نزدیکان و خویشاوندانی را که به خودسری و گردن کشی و درازدستی و کمی انصاف خو گرفته اند»، (۱) به عنوان خواص معرفی می فرماید. آن گاه به مالک سفارش می کند:

مبادا امتیازات ویژه را به خواص بدهی؛ زیرا سود و منافع این امتیازات ویژه، برای خواص می ماند و عیب و سرزنش آن در دنیا و آخرت برای تو... حق را چون شایسته است، اجرا کن؛ چه در مورد نزدیکان و چه در مورد افراد دورتر، و در اجرای حق، استقامت کن؛ اگرچه به زیان خود و خویشان باشد. (۲)

### ۳. وفای به عهد

یکی از عالی ترین ویژگی های زیبای انسان، تعهد در برابر وعده ها و وفای به عهد و پیمان هاست. این ویژگی، برای ادامه زندگی و رشد و موفقیت انسان ضروری است. از این رو، فطرت انسان از وفاداری، لذت می برد و از پیمان شکنی و نقض عهد بیزار است.

در اجتماعی که قراردادهای مختلف اجتماعی شکسته شود و افراد آن جامعه در برابر پیمان ها، احساس مسئولیت نکنند، هرج و مرج حکم فرما خواهد شد و زندگانی در آن ناممکن می شود. از نظر اسلام، وفای به عهد و پیمان، چنان اهمیت و جایگاهی دارد که خداوند آن را از نشانه های مؤمنان برمی شمارد (۳) و بندگانش را به رعایت آن فرامی خواند. همچنین پیامبر

ص: ۷۹

---

۱- [۱]. همان.

۲- [۲]. همان.

۳- [۳]. مؤمنون: ۸.

اکرم(ص)، شرط دین داری را وفای به عهد می داند(۱) و امیرمؤمنان علی(ع) نیز وفای به عهد و پیمان را از نشانه های دین داران برمی شمارد. (۲)

عامل مؤثری که در ایجاد اعتماد و آرامش، نقش بسزایی دارد، وفای به عهد و پیمان هاست. می توان گفت هیچ عاملی در شکستن شخصیت مدیر و بی اعتمادی به او همانند بی توجهی به وعده ها و زیر پا گذاشتن پیمان ها نیست. مدیری که به وعده های خویش وفا نمی کند، بذری اعتمادی، نفاق و دروغ گویی را در محیط کارش می پراکند و افزون بر حیثیت و اعتبار خود، پایه های سازمان را نیز سست می سازد. به قول حافظ:

هر که در مزرع دل، تخم وفا سبز نکرد

زرد رویی کشد از حاصل خود وقت درو

برخی از خسارت ها و زیان های ناشی از خوی زشت پیمان شکنی در محیط کار، عبارتند از:

- از میان رفتن اعتماد و اطمینان؛

- حاکم شدن اضطراب، ناآرامی و بی ثباتی؛

- کاهش صفا و صمیمیت در روابط افراد؛

- افزایش روحیه نفاق و دورویی که نتیجه تضاد میان گفتار و کردار است؛

- هدر دادن عمر و وقت افراد و نابودی سرمایه های مادی و معنوی سازمان.

امام علی(ع) در نامه خود به مالک اشتر، وفای به عهد را از مهم ترین فریضه های الهی در اجتماع بشری برمی شمارد و حتی شکستن پیمان در برابر دشمنان را نیز جایز نمی داند:

ص: ۸۰

---

۱- [۱]. بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۱۹۸.

۲- [۲]. سفینه البحار، ج ۲، ص ۶۷۵.

و هرگاه میان خود و دشمنت پیمانی برقرار ساختی و لباس امان بر او پوشانندی، به پیمان خود وفادار باش و تعهدت را به نیکی رعایت کن و خویش را در نگهداری از پیمان، سپر قرار ده؛ زیرا هیچ امری از واجبات خدا، در جامعه بشری، با همه خواسته های گوناگون و پراکندگی اندیشه ها، مهم تر از وفاداری به پیمان ها نیست. حتی مشرکان هم پیش از مسلمانان، وفای به عهد را بر خود لازم می دانستند؛ چون آینده ناگوار و نتیجه شوم پیمان شکنی را آزموده بودند. پس هرگز پیمان شکن مباش و در عهد خود، خیانت مکن. (۱)

کلام خود خداوند و دود      امر فرموده است «أَوْفُوا بِالْعُقُودِ»

گر نداری خوی ابلسی، بیا      باش محکم بر سر عهد و وف - (۲)

ص: ۸۱

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. مثنوی مولوی.

### ۱. دستیابی به هدف با هر وسیله

مدیریت نیز مانند دیگر امور فردی و اجتماعی، اصول و ضوابطی دارد که اگر مدیر در چارچوب آن اصول حرکت کند، می‌تواند کشتی سازمان را به مقصد نهایی برساند. اگر از آن اصول و ضوابط نیز خارج شود و برای رسیدن به هدف، به روش‌های نامطلوب دست یازد، آسیبی جدی دامن‌گیر سازمان خواهد شد. در نتیجه، انحطاط و فروپاشی آن را در پی خواهد داشت.

امام علی(ع) در سخن زیبایی فرموده است: «سُوءُ التَّدْبِيرِ، سَيِّبُ التَّدْمِيرِ؛ مدیریت نادرست (سوء مدیریت)، به سقوط و نابودی می‌انجامد.» (۱)

مدیر آگاه و باکفایت، همان‌گونه که به هدف می‌اندیشد، به سلامت ابزارها و روش‌هایی نیز که باید یک مجموعه را به مقصد برساند، فکر می‌کند. او می‌داند که با شیوه‌های آفت‌دار و ابزار نامناسب هرگز نمی‌توان قله رفیع هدف را تسخیر کرد.

ص: ۸۲

در اندیشه یک مدیر مسلمان، هیچ گاه هدف، وسیله را توجیه نمی کند. از این رو، برای دست یابی به هدف نمی توان از هر روش و ابزاری سود جست و به هر شیوه ای دست یازید. این مسئله یکی از آشکارترین تفاوت های مدیریت اسلامی با مدیریت غربی است؛ زیرا در مدیریت غربی، سازمان و اهداف سازمانی (سازمان گرایی) از اصالت و اهمیت برخوردار است. در این میان، انسان، با تمام ارزش ها و کرامت هایش لایه لای چرخ های سازمان خرد می شود و در پای بت سازمان، قربانی می گردد. پی آمد چنین بینشی، جز ستم و تبعیض و بی عدالتی، چیز دیگری نیست. این آفت بزرگ در عصر فن آوری اطلاعات، گریبان گیر بسیاری از سازمان های بزرگ شده است. در بینش علوی، عکس این مطلب دیده می شود؛ یعنی به جای اینکه انسان در خدمت سازمان باشد، سازمان و تشکیلات در خدمت انسان هستند و در رشد و تعالی او نقش دارند. چنان که امام در مورد ارتش و سپاهیان به مالک اشتر می فرماید:

سپاهیان، دژهای محکم برای رعیت و زینت فرمان رویان و مایه عزت و سربلندی دین و موجب آسایش و امنیت راه ها هستند. (۱)

همچنین امام، هدف از تشکیلات مالی و گرفتن خراج و مالیات را آبادانی شهرها و رفاه مردم می داند و خطاب به مالک می فرماید:

ای مالک، تو باید در آبادانی شهرها بیش از جمع آوری خراج تلاش کنی که خراج جز با آبادانی فراهم نمی گردد و آن کس که بخواهد خراج را بدون آبادانی شهرها و مزارع به دست آورد، شهرها را خراب و بندگان خدا را نابود ساخته است و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد. (۲)

ص: ۸۳

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. همان.

آفت دیگر مدیریت، تحکم و زورگویی است. تجربه نشان داده است هیچ مدیری نمی تواند با زورگویی، کارها را به پیش برد و به موفقیت و کیفیت شایسته برسد. البته گاه توسل به زور و قدرت در کوتاه مدت، کارساز است و به ظاهر کارها را به پیش می برد، ولی پی آمدهای روحی - روانی آن در درازمدت، خسارت های جبران ناپذیری به کیفیت کار و نیروهای انجام دهنده کار وارد می سازد و سرانجام سازمان را به مشکل دچار می کند. مدیری که با توسل به زور، ترساندن و تهدید، زیردستانش را به انجام دادن کار مجبور کند، هرگز نتیجه مطلوبی نخواهد گرفت؛ زیرا برای مثال، اگر لحظه ای نظارت دقیق او قطع گردد، کارها بی سرپرست رها می شود و کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند.

امام علی(ع) در این باره می فرماید:

از تحکم و زورگویی بر بندگان خدا بپرهیز؛ زیرا خداوند هر زورگو و گردن کشی را در هم می شکنند. (۱)

مدیر شایسته و باکفایت تنها از قدرت شخصی خویش استفاده نمی کند، بلکه می کوشد تا با شیوه های مناسبی، دل همکارانش را به دست آورد. او برای این کار، بیشتر بر مایه های فطری و باطنی افراد تکیه می کند و بر جاذبه های شخصیتی خویش می افزاید. او در انجام دادن امور پیش قدم می شود؛ زیرا می داند برخوردهای استبداد گونه، دل را می میراند و روح را افسرده می کند و بدین گونه شیرازه وحدت

ص: ۸۴

و صمیمیت سازمان از هم می پاشد. به همین دلیل، امام علی (ع) می فرماید: «هرگاه دل، از روی اجبار و اکراه به انجام دادن کاری وادار شود، کور می گردد».(۱)

روزی که امام، مسند مدیریت سرزمین پهناور مصر را به دست مالک سپرد، این نکته را با صراحت به او گوشزد کرد و فرمود: نباید بگویی من مأمورم و معذور؛ فرمان می دهم، پس باید اطاعت کنید. این شیوه مغرورانه سبب می شود که دل، فاسد، دین، بی حرمت و نعمت، زایل گردد.(۲)

همچنین استبداد و برخوردهای مستبدانه و تحکم آمیز را ناپسند می شمارد و به مالک می فرماید:

مبادا در منصب مدیریت برخوردهای تو مانند جانور درنده ای باشد که فرصت خوردن آنها را غنیمت بشماری.(۳)

در بینش اسلامی، مدیر هرگز مدیریت را برای حاکمیت و سلطه گری خویش نمی خواهد، بلکه خود را خادم مردم می داند، نه مخدوم آنان.

### ۳. خودپسندی

آسیب دیگر مدیریت، «عجب و خودپسندی» است که خاستگاه آن، نادانی است. چون انسان خودپسند از فقر ذاتی و نیازمندی های فراوان خویش بی خبر است، گفتار و کردار خود را بزرگ می شمارد و به وادی وحشتناک

ص: ۸۵

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، حکمت ۱۸۴.

۲- [۲]. همان، نامه ۵۳.

۳- [۳]. همان.



خودپسندی کشیده می شود. امام علی(ع) می فرماید: «خودپسندی انسان، نشانه کم خردی اوست».(۱)

امام علی(ع) در بیان زیبایی، با صراحت به آفت بودن خودپسندی برای مدیریت و ریاست اشاره می کند و می فرماید: «آفت مدیریت، به خود بالیدن (خودپسندی) است».(۲)

خودپسندی مانع درست اندیشیدن و تفکر خلاق است. مدیری که عقل و اندیشه خود را قربانی خودپسندی اش کند، مدیریت خویش را به آفتی دچار می سازد که سرانجامی جز ناکامی نخواهد داشت.

خصلت ویرانگر خودپسندی، پی آمدهای ناگوار دیگری را برای مدیریت و سازمان در پی خواهد داشت. یکی از آن پی آمدهای ناگوار، چاپلوسی اطرافیان است. مدیر خودپسند باید عطش درونی اش را به هر طریق ممکن فرو نشاند. در غیر این صورت، چاپلوسان، از فضای آماده، بیشترین سود را خواهند برد. از این رو، در حوزه مسئولیت چنین مدیرانی، امتیازات برای کسانی است که مدیر را در برآوردن خواسته های خودپسندانه اش بیشتر یاری رسانند. امام علی(ع) در سفارش های خود به مالک اشتر می فرماید:

بپرهیز از خودپسندی و از تکیه کردن به آنچه تو را به خودپسندی می کشاند و نیز بپرهیز از اینکه ستایش مردم را دوست بداری؛ زیرا بهترین فرصت ها برای شیطان این حالت است تا نیکی نیکوکاران را با خودپسندی شان نابود سازد.(۳)

ص: ۸۶

---

۱- [۱]. اصول کافی، ج ۱، ص ۵۱.

۲- [۲]. غرر الحکم و دررالکلم، ص ۵۲۷.

۳- [۳]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

یکی دیگر از پی آمدهای ناشایست خودپسندی آن است که قدرت پذیرش انتقاد را از انسان می گیرد. مدیر خودپسند هرگز تحمل پذیرش انتقاد را ندارد؛ زیرا انتقاد را نشانه ضعف خویش و کامل نبودن وضع موجود می داند. طبیعی است این امر با خواهش های خودپسندانه او سازگاری ندارد. امام علی(ع) در این باره به مالک اشتر می فرماید:

درشتی و سخنان ناهموار مردم را بر خود هموار کن و تنگ خوبی و خودبزرگ بینی را از خود دور ساز تا خدا درهای رحمت خود را به روی تو بگشاید و تو را پاداش اطاعت ببخشد.<sup>(۱)</sup>

#### ۴. دوری از مردم

یکی دیگر از آسیب های مدیریت، «جدایی از مردم یا زیردستان» است. برای برخی از مدیران، مسند مدیریت چونان حصاری است که میان آنان و زیردستان کشیده می شود و به جای حلقه های ارتباطی، پس از چندی، حفره های عمیق و وحشتناکی میان خود و کارکنانشان ایجاد می کند.

اساساً پیوندهای سازمانی میان مدیر و کارکنان، یکی از بهترین راه ها و منابع کسب اطلاعات و کشف دشواری های سازمان است. این امر، به مدیر این امکان را می دهد که با شناخت بهتری از وضع موجود، درباره آینده سازمان و رسیدن به وضع مطلوب، برنامه ریزی و تصمیم گیری کند.

مدیری که از کارکنان و زیردستانش دور باشد و تنها به واسطه معاونان و مشاوران از اخبار سازمانی آگاه گردد، نمی تواند تصمیم های مؤثر، به موقع و کاربردی بگیرد و از نارسایی های کار خویش آگاه گردد؛ زیرا اخبار معاونان و مشاوران، کمتر بیانگر نارسایی ها و ضعف های مدیریت وی است و بیشتر بر

ص: ۸۷

موفقیت های سازمانی تأکید دارد. همچنین آگاهی از چگونگی کارکرد گروه های غیررسمی و ارتباط های آنها با یکدیگر و هدایت آنها در جهت هدف های سازمانی، تنها در صورت نزدیکی با آنان امکان پذیر خواهد بود.

بررسی سیره و منش امام علی(ع) به خوبی بیانگر این واقعیت است که امام در تمام شئون زندگی، نزد مردم و در کنار آنان بود و با پایین نگه داشتن سطح زندگی اقتصادی خویش، می کوشید در غم ها و شادی های آنان شریک باشد.<sup>(۱)</sup> ایشان همچنین به کارگزاران خویش در این مورد، بسیار سفارش می فرمود، چنان که در نامه ای به قثم بن عباس، والی حجاز می نویسد:

هر صبح و عصر برای رسیدگی به امور مردم بنشین و پرسش های آنان را خود، جوابگو باش و با این کار، نادان را آگاه ساز و با آگاه مذاکره کن و جز زبانت، واسطه ای و به غیر از چهره ات، حاجبی میان خود و مردم قرار مده.<sup>(۲)</sup>

امام در منشور مدیریتی خویش، خطاب به مالک می فرماید:

ای مالک، مبادا در تماس خود با مردم، مدیریت، برایت حجابی گردد و بیش از اندازه، خویش را از آنان پنهان بداری؛ زیرا فاصله و دوری مدیران جامعه از مردم، نوعی نامهربانی و بی اطلاعی از امور مدیریتی است. چهره پنهان داشتن مدیران در حجاب مدیریت، آنها را از امور دور نگه می دارد. در نتیجه، بینش و برداشت آنان را از کارها چنان تغییر می دهد که بزرگ در نظر آنان کوچک و کوچک، بزرگ و کار نیک، زشت و کار زشت، نیکو جلوه می کند و سرانجام حق و باطل به یکدیگر آمیخته می گردد.<sup>(۳)</sup>

ص: ۸۸

---

۱- [۱]. نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۲۴۹.

۲- [۲]. نهج البلاغه، نامه ۶۷.

۳- [۳]. همان، نامه ۵۳.



با بررسی نظریه های اثرگذار مدیریتی، درمی یابیم که برخی از آنها از اصول بنیادینی برخوردارند که بسیاری از پیشرفت های جوامع امروزی را می توان معلول توجه و به کارگیری این اصول دانست. شاید گاهی به کشورهای پیشرفته ای که در نتیجه مدیریت های کارآمد و اصولی به موفقیت های چشم گیری در تمامی عرصه ها رسیده اند، غبطه خورده باشیم و آرزو کنیم که کشور ما نیز یکی از آن کشورها باشیم؛ غافل از اینکه اگر به درستی و با دقت به مدیریت اسلامی و اصول آن بنگریم، درمی یابیم که بسیاری از آن اصولی که در نظریه های امروزی مدیریت دیده می شود و صاحب نظران علم مدیریت پس از سال ها تجربه و تخصص بدان رسیده اند، در سخنان امام علی(ع)، به زیبایی آمده است. بخش زیادی از پیشرفت های مسلمانان صدر اسلام، برخاسته از همین اصول دقیق و کاربردی بود.

آنچه خود داشت، ز بیگانه تمنا می کرد(۱)

در اینجا به منظور آشنایی بیشتر با این حقیقت و شناخت بهتر مدیریت تکامل بخش اسلام، به بررسی تطبیقی چند نظریه اثرگذار مدیریت با مدیریت علوی می پردازیم. باشد که با خودباوری هر چه بیشتر، عظمت گذشته خویش را بازیابیم.

### ۱. نظریه مدیریت علمی

یکی از نظریه های کلاسیک مدیریت که دگرگونی اساسی در شیوه های مدیریتی پدید آورد و زمینه ساز انقلاب صنعتی اروپا گردید، «نظریه مدیریت علمی» فردریک تایلر است.

نظریه تایلر بر اصولی اساسی همچون انتخاب علمی و کارشناسانه افراد، برنامه ریزی دقیق برای کار و آموزش درست به افراد مبتنی است. او با تأکید بر کیفیت سازی کار، بر افزایش حقوق و دست مزد کارکنان نیز اصرار دارد و معتقد است این امر به افزایش کمیت و کیفیت کار می انجامد. در مدیریت علوی نیز بر به کارگیری عناصر شایسته و سازنده مدیریت علمی تأکید شده و از نارسایی های آن پرهیز گردیده است. امام در عهدنامه خود به مالک سفارش می کند:

حقوق کارکنان را بیفزای؛ این کار، آنان را بر اصلاح خودشان توانا می کند و سبب بی نیازی آنها از مردم می شود.(۲)

ص: ۹۱

---

۱- [۱]. دیوان حافظ.

۲- [۲]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

همچنین بر انتخاب دقیق افراد برای تصدی مسئولیت تأکید می کند و می فرماید:

در امور کارکنان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران، آنها را به کاری مگمار. (۱)

امام، آموزش کارکنان و افراد زیر فرمان را از امور ضروری می دانست و در جنگ ها، سربازان و فرماندهان سپاه را پیش از مقابله با دشمن، آموزش می داد. چنان که پیش از نبرد صفین، خطاب به لشکریان فرمود:

زره پوشیده ها را پیشاپیش لشکر قرار دهید و آنها که کلاه خود ندارند، در پشت سر قرار گیرند. دندان ها را در نبرد روی هم بفشارید که تأثیر ضربت شمشیر را بر سر کمتر می کند. در برابر نیزه های دشمن، به خود پیچ و خم دهید که نیزه ها را می لغزاند و کمتر به هدف اصابت می کند و چشم ها را فروخوابانید که بر دلیری شما می افزاید. (۲)

امام پیش از جنگ، ظریف ترین و حساس ترین نکته های نظامی را به سپاهش آموزش می داد و آنها را از هر نظر برای نبرد آماده می ساخت.

انتقاد اساسی به نظریه تایلر این است که از امکانات مختلف و شایستگی های متفاوت در افراد غفلت ورزیده و تمام افراد را بسان ماشین های مکانیکی پنداشته است، در صورتی که امام به این حقیقت که امروزه از نظر علمی نیز به اثبات رسیده، به دقت توجه داشته است؛ آنجا که می فرماید: «جوهر آدمیان در تحولات و دگرگونی ها مشخص خواهد شد». (۳)

در جای دیگر، امام به دقت به تفاوت های فردی میان انسان ها اشاره می کند و می فرماید:

ص: ۹۲

---

۱- [۱]. همان.

۲- [۲]. همان، خطبه ۱۲۴.

۳- [۳]. غرر الحکم و دررالکلم، ص ۳۹۸.

علت تفاوت های میان مردم، گوناگونی سرشت آنان است؛ یکی زیباروی و کم خرد، دیگری بلندقامت و کم همت؛ یکی زشت روی و نیکوکار، دیگری کوتاه قامت و خوش فکر؛ یکی پاک سرشت و بد اخلاق، دیگری خوش قلب و آشفته عقل و آن دیگری سخنوری دل آگاه است. (۱)

در نظر گرفتن تفاوت های فردی افراد در کار سبب بهره گیری بهتر از تخصص افراد همراه با حفظ ویژگی های خلقی و روحی آنان است که مدیریت علمی تایلر از این مزیت بی بهره است، ولی در مدیریت علوی به خوبی از آن بهره برداری شده است.

انتقاد دیگر آن است که نظریه تایلر، به دیکتاتوری گرایش دارد؛ زیرا همه تصمیم ها به دست مدیر سازمان است و کارگران هرگز حق اعتراض و تغییر وضع موجود را ندارند. در نظریه مدیریت علمی، به کارکنان بسان ابزار تولید نگریسته می شود و مدیر، یگانه فردی است که برای آنها تصمیم می گیرد، درحالی که در مدیریت علوی این امر به شدت نهی شده است. امام درباره لزوم رسیدگی به زیردستان و مشورت خواستن از آنان به مالک می فرماید:

بخشی از وقت خود را برای نیازمندان قرار ده و خود نزد آنان برو و با آنها جلسه ای عمومی داشته باش و به خاطر خدایی که تو را آفرید، تواضع کن و محافظان و سربازانت را دور کن تا آنها بدون لکنت زبان با تو سخن بگویند. (۲)

در جای دیگر، درباره مشورت کردن با مردم می فرماید: «هر که با مردم مشورت کند، در عقل آنان شریک می شود.» (۳) بنابراین، در مدیریت علوی، استبداد جایی ندارد.

ص: ۹۳

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، خطبه ۲۳۴.

۲- [۲]. همان، نامه ۵۳.

۳- [۳]. غرر الحکم و دررالکلم، ص ۳۴۰.



## ۲. نظریه مدیریت ژاپنی

یکی دیگر از نظریه های مدیریتی موفق در عصر حاضر نیز که دگرگونی های اساسی در علم مدیریت ایجاد کرده، «نظریه مدیریت ژاپنی» است. آمارهای رسمی نشان می دهد رشد بهره وری صنایع ژاپن از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۸ م. بر مبنای مدیریت ژاپنی چهار برابر شده است، در حالی که در همین مدت، امریکا، انگلیس و آلمان کمتر از نصف این مقدار رشد بهره وری داشته اند و این نشانه برتری مدیریت ژاپنی بر مدیریت غربی است. (۱)

در بررسی اصول و مبانی مدیریت ژاپنی، به چهار ویژگی ممتاز در این مدیریت برمی خوریم که همین چهار ویژگی، در مدیریت علوی نیز وجود دارند. آن ویژگی ها عبارتند از:

الف) اعطای امنیت شغلی به کارکنان با استخدام رسمی و قدردانی از تلاش های آنان؛

ب) وجود نظام ارشدیت که بر مبنای آن، ملاک ارتقای کارکنان، تجربه و ابتکار آنان است؛

ج) مدیریت از پایین به بالا در مقابل مدیریت از بالا به پایین؛

د) وجود شوراهای کارگری و گرفته شدن تمامی تصمیم های سازمانی در این شوراها. (۲)

ص: ۹۴

---

۱- [۱]. ن. درداری، مدیریت ژاپنی، تهران، رسا، ۱۳۷۵، ص ۷۸.

۲- [۲]. همان.

به طور کلی، محورهای اصلی مؤسسه ها و سازمان های ژاپنی را می توان بدین صورت بیان کرد: «از کارکنان، به وسیله کارکنان و برای کارکنان».

در مدیریت علوی، در انتخاب افراد، بیشترین دقت و حساسیت صورت می گیرد و پس از انتخاب، فرد از امنیت شغلی برخوردار است. البته این امنیت شغلی تا زمانی است که فرد در حیطه مسئولیت خویش خطا نکند و از دستورهای خدا و فرستادگانش سرپیچی نکند که در این صورت، از مسئولیت برکنار می شود. اگر در جهت فرمان الهی حرکت کند، نه تنها از امنیت شغلی برخوردار است، بلکه از بهترین تشویق ها و پاداش ها نیز بهره مند می شود.

امام علی(ع) در سفارش هایش درباره انتخاب قاضی، به مالک اشتر می فرماید:

پس از انتخاب قاضی، هر چه بیشتر در قضاوت های او بیندیش و آن قدر به او ببخش که نیازهایش برطرف گردد و به مردم نیازمند نباشد و از نظر مقام و منزلت، آن قدر او را گرامی دار که نزدیکان تو، به نفوذ در او طمع نکنند.<sup>(۱)</sup>

بنابراین، امام افزون بر تشویق و پاداش مالی به پاداش های روحی و معنوی نیز توجه داشت. ایشان در انتخاب افراد برای منصب های بالاتر (نظام ارشدیت)، عامل تجربه و سابقه را بسیار مهم می دانست. تا آنجا که می فرمود: «تجربه پیران، از آمادگی رزمی جوانان برتر است»<sup>(۲)</sup> در جایی فرموده است:

ص: ۹۵

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. همان، حکمت ۸۶.

«حفظ و به کارگیری تجربه، رمز پیروزی است»<sup>(۱)</sup> و در جای دیگر، زیان بهره مند نشدن از تجربه های دیگران را چنین بیان می کند:

آن کس که از آزمایش ها و تجربه های دیگران سودی نبرد، از هیچ پند و اندرز سود نخواهد برد و کوتاه فکری دامن گیر او خواهد شد تا آنجا که بد را خوب و خوب را بد می نگرد.<sup>(۲)</sup>

بنابراین، در مدیریت علوی نیز «تجربه» در گزینش و انتصاب افراد (نظام ارشدیت) نقش اساسی دارد. ویژگی دیگری که در مدیریت علوی وجود دارد و امروزه به عنوان یکی از رمزهای موفقیت مدیریت ژاپنی به شمار می آید، مدیریت از پایین به بالاست. در مدیریت علوی، مردم نسبت به حاکم بی تفاوت نیستند و حاکم، مستبد و خودرأی نیست. حضرت علی(ع) به مالک سفارش می کند:

نباید بگویی من مأمورم و معذور و دستور می دهم، پس باید اطاعت کنید. این شیوه مغرورانه، دل را فاسد، دین را بی حرمت و نعمت را زایل می سازد.<sup>(۳)</sup>

از سوی دیگر، حاکم (مدیر) وظیفه دارد که در تمامی امور با خردمندان و دانایان به مشورت بنشیند و بهترین رأی و نظر را برگزیند. امام در سخن زیبایی می فرماید: «هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست.»<sup>(۴)</sup> در جای دیگر نیز فرموده است: «هر کس خودرأی شد، به هلاکت رسید و هر که با دیگران مشورت کرد، در عقل های آنان شریک شد.»<sup>(۵)</sup>

ص: ۹۶

---

۱- [۱]. همان، حکمت ۲۱۱.

۲- [۲]. همان، خطبه ۱۷۶.

۳- [۳]. همان، نامه ۵۳.

۴- [۴]. همان، حکمت ۵۴.

۵- [۵]. همان، حکمت ۱۶۱.

بنابراین، عالی ترین شکل مدیریت مشارکتی را می توان در مدیریت علوی یافت؛ مدیریتی که شوراهاى کارگرى در مدیریت ژاپنى، با بهره گیری از آن، به موفقیت های شگرفی رسیده اند.

از مقایسه تطبیقی نظریه های یاد شده با مدیریت علوی، به خوبی روشن می شود آنچه عامل اصلی موفقیت مدیریت های نوین می شود، به کامل ترین شکل در سیزده قرن پیش در مدیریت اسلامی و علوی نیز آمده است، ولی اینکه چرا با وجود داشتن چنین گوهرهای گران بهایی، جامعه اسلامی ما از رشد و پیشرفت لازم، محروم مانده، پرسشی است که باید پاسخ آن را در وجود خود بیابیم؛ زیرا:

اسلام به ذات خود ندارد عیبی

هر عیب که هست، در مسلمانی ماست

### ۳. نظریه بوروکراسی اداری

#### اشاره

بوروکراسی، نظریه ای جامع درباره اداره جامعه است که واضع آن \_ماکس وبر\_، فیلسوف شهیر آلمانی است. وبر، نظریه اش را در چارچوب نظریه اجتماعی فراگیری مطرح کرد که به نیروهای اثرگذار در درون جامعه می پردازد. وی در چارچوب مفهوم سلطه و قدرت، به بررسی و تحلیل نظام بوروکراسی پرداخت و آن را به سازمان های اداری موجود در یک جامعه

ص: ۹۷

تعمیم داد. از دیدگاه وبر، سازمان های بوروکراتیک، باید از ویژگی های زیر برخوردار باشند: (۱)

۱. تقسیم فعالیت ها و اعمال به اجزای کوچک و توزیع آنها میان اعضا، به گونه ای که پرداختن به آن، به مهارت بالایی نیاز نداشته باشد و تغییر دادن مجری آن دشوار نباشد.

۲. سازمان دهی کارکنان با اعمال نظارت مستقیم بر کار آنان؛

۳. حاکمیت قوانین و مقررات بر سازمان به سبب گستردگی کارها و رشد منظم سازمان؛

۴. تکیه بر مستندات و مدارک اداری و مکتوب؛

۵. وجود سلسله مراتب اختیار در هرم سازمانی و بی نیازی به ارتباط آزاد با سطوح بالای سازمان؛

۶. جهت گیری دستورهای اداری از بالا به پایین و به صورت یک طرفه؛

۷. رعایت دقیق معیارها و ملاک های گزینشی، جهت اشتغال در سازمان.

انتقادهای زیادی به نظریه بوروکراسی شده است و مهم ترین منتقدان آن، رفتارگرایان هستند. آنان به رفتار بشری بسیار تکیه و تأکید دارند و به عامل انسانی در سازمان اهمیت فراوانی می دهند. مهم ترین انتقادهایی که به نظریه بوروکراسی شده، به شرح زیر است:

۱. غفلت از نقش فرد در سازمان و تعامل با او به این دلیل که عضو کوچکی در سازمانی بزرگ است؛

ص: ۹۸

---

۱- [۱]. نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)، ص ۱۹۶.

۲. تأکید بر قوانین و مقررات که به افراد جنبه ماشینی و مکانیکی می دهد و خلاقیت را در آنان سرکوب می کند؛

۳. سخت گیری و نظارت مستقیم که به ناآرامی افراد می انجامد و تیرگی روابط میان مدیر و کارکنان را در پی دارد و این سرانجام، به بازدهی کار خسارت های جبران ناپذیری وارد می سازد؛

۴. تناقص برخی از اصول بوروکراسی با یکدیگر، مانند ارتقای شغلی و توانایی های فردی؛

۵. بی توجهی به شرایط و محیط حاکم بر سازمان.

ریشه های نظام بوروکراتیک از روزگاران پیشین نیز وجود داشته و بر تنها آن را در پرتو حقایقی که جامعه شناسان درباره رابطه میان سلطه و مردم به دست آورده اند، نظام مند کرده است. حتی شکل هایی از نظام بوروکراسی در روزگار امام علی(ع) نیز بوده است که آن حضرت در خطبه ها و نامه هایی که به کارگـزاران حکومت--ی خویش فرستاده، در برابر آن موضع گیری کرده است. در ادامه، به گوشه هایی از سخنان امیرمؤمنان، علی(ع) و موضع گیری های حضرت در زمینه مسائل مورد بحث در نظریه بوروکراسی می پردازیم:

#### **الف) تأکید بر عنصر انسانی**

امام علی(ع) رعایت شرایط روحی و روانی زیردستان و توجه داشتن به آنان و رفتار انسانی با آنان را اصل می شمارد و در نامه ای به یکی از کارگزاران خویش می نویسد:

اما بعد، کشاورزان دیار تو به خاطر خشونت و حقارت و برخورد ناپسند تو

شکایت کرده اند. پس در کار آنان، درشتی و نرمی را به هم آمیز؛ گاه مهربان باش و گاه تند، زمانی نزدیکشان آور و زمانی دورتر. (۱)

این قاعده با روحیه بوروکراسی که بر قوانین سخت و ثابت بنا نهاده شده است، سازگاری ندارد؛ زیرا بوروکراسی چندان به عامل انسانی پای بند نیست و به تأثیر شرایط توجهی ندارد. چنان که گویی سازمان به دور از اثرگذاری های درونی و بیرونی در خلأ حرکت می کند.

### **(ب) تأکید بر تجربه و آگاهی**

حضرت در این زمینه، به تجربه داشتن و آگاهی در شخص صاحب مسئولیت تأکید می کند و تنها در این صورت، او را شایسته اطاعت می داند و اگر شخصی از دانش و آگاهی لازم بی بهره باشد، اطاعت از او را جایز نمی داند. چنان که می فرماید: «شما را به اطاعت از کسانی که به سبب نادانی آنها، از اطاعت معذور نیستید، سفارش می کنم.» (۲) یعنی اگر حاکمان و مدیران شما جاهل بودند، از آنان نباید اطاعت کنید. در نظریه بوروکراسی، در این باره تناقض آشکاری دیده می شود؛ زیرا از یک سو، تجربه و آگاهی را به عنوان ملاک های مهم گزینش و انتصاب در نظر می گیرد، ولی از سوی دیگر، اعتقاد شدیدی به سلسله مراتب اقتدار و فرمان رویی دارد و اطاعت از مدیر را در هر شرایطی ضروری می داند. در مدیریت اسلامی و علوی، اطاعت از مدیر و مسئول تا جایی است که با «حق» سازگار باشد و نافرمانی از خالق نباشد، چنان که علی (ع) می فرماید: «در اموری که نافرمانی از خالق است، نباید از مخلوق اطاعتی شود.» (۳) همچنین در نامه ای به مردم مصر می فرماید: «والی خود را تا آنجایی که

ص: ۱۰۰

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۱۹.

۲- [۲]. همان، حکمت ۱۵۶.

۳- [۳]. همان، حکمت ۱۶۵.

فرمانش با حق سازگار است، اطاعت کنید»<sup>(۱)</sup> بنابراین، در مدیریت علوی برخلاف بوروکراسی اداری، اطاعت بدون قید و شرط از مدیر معنا ندارد.

### ج) رابطه انسانی و عاطفی مدیر و زیردستان

در نظام بوروکراتیک، رابطه میان مدیر و کارکنان بر اصل سلسله مراتب اداری مبتنی است و هیچ کس حق حذف این سلسله مراتب را ندارد. بدین معنا که هر کارمند تنها می تواند با مسئول یا مدیر مستقیم خود در ارتباط باشد؛ آن هم با رعایت ضوابط خشک اداری و تنها در حد رفع مشکل اداری خویش، ولی در مدیریت اسلامی، رابطه مدیر و کارمند، رابطه ای بر اساس محبت و مبتنی بر یاری رسانی و همکاری است. مدیر اسلامی هیچ گاه خود را در مقابل مشکل کارمندش، بی اعتنا و غیرمسئول نمی داند. بنابراین، این اصطلاح رایج در مدیریت غربی که «این مشکل شماست، خودتان باید آن را حل کنید»، در مدیریت اسلامی جایگاهی ندارد. امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر می فرماید:

برخی از کارهایت را باید خودت به طور مستقیم انجام دهی؛ از جمله پاسخ گویی به کارگزاران و والیان که منشیان از آن ناتوانند و برآوردن نیازهای مردمانی که به تو روی آورده اند و یاران و اطرافیان تو درباره آنان شرح صدر ندارند.<sup>(۲)</sup>

امام حتی مردمان مناطق دوردست را نیز از نظر نمی اندازد و می فرماید:

ص: ۱۰۱

---

۱- [۱]. همان، نامه ۳۸.

۲- [۲]. همان، نامه ۵۳.



امور آنهايي را كه دستشان به تو نمي رسد، خودت پي گيري كن. براي گروهی كه به چشم نمی آیند و به دیده حقارت نگريسته می شوند، افرادی خداترس، مورد اطمینان و فروتن را برگزين تا كارشان به تو ارائه شود. (۱)

این دستور در حالی به مالک اشتر داده می شود که او در رأس حکومت مصر قرار دارد و برای تمام ولایت ها، شهرها و روستاهای آنجا، به فرمان مالک، حاکمانی جداگانه برگزیده شده بود.

وظیفه مدیر در نظام اسلامی، تنها دیدار و ملاقات با زیردستان نیست، بلکه او موظف است فضایی به وجود آورد که زیردستان بتوانند آزادانه و بدون تشریفات اداری و بوروکراتیک با او دیدار کنند و بدون ترس و دلهره، مشکلات خود را با او بازگویند و او نیز با تمام توان برای رفع آنها بکوشد. از این رو، امام خطاب به مالک می فرماید:

برای نیازمندان، بخشی از وقت خود را اختصاص ده و خود به امورشان رسیدگی کن و با آنان در جلسه ای عمومی بنشین و به خاطر خدایی که تو را آفرید، تواضع کن و سربازان و نگهبانان را از آنها دور کن تا بدون لکنت زبان (ترس و دلهره) با تو سخن گویند. (۲)

#### **(د) کنترل و نظارت کارکنان**

در نظام بوروکراسی، معمولاً نظارت، مستقیم و استبدادی است. معیارها و ضوابط شغلی بدون در نظر گرفتن ویژگی های متفاوت انسانی و ارزشی، از پیش تعیین شده است و کار افراد به طور دقیق بر مبنای این ملاک ها مراقبت و نظارت می شود. چنین رویکردی معمولاً ناآرامی افراد، روابط تیره میان

ص: ۱۰۲

---

۱- [۱]. همان.

۲- [۲]. همان.

مدیر و کارمند و سرانجام بازده پایین را در پی خواهد داشت، ولی نظارت و بازرسی در مدیریت اسلامی، یاری کردن به افراد برای رسیدن به امانت داری است. بنابراین، باید از طریق ابزار و وسایلی مانند انسان های صادق و وفادار صورت گیرد تا هم عادلانه باشد و هم تا جایی که ممکن است، از هوا و هوس های شخصی در امان ماند. امام در این باره به مالک می فرماید:

رفت---ار کار گزارانت را بررسی کن و بازرسانی راست گو و وفایسته بر آنان بگمار. (۱)

همچنین در مدیریت اسلامی، نظارت بیش از آنکه بیرونی و مستقیم باشد، درونی و فردی است. اسلام به جای مراقبت بیرونی به «خودکنترلی» تأکید دارد و تمام سفارش های اسلام به تقوا، ناظر به همین مطلب است. افزون بر آن، اسلام می خواهد که انسان مسلمان در همه حال، خداوند و فرشتگان الهی را حاضر و ناظر بر رفتار خویش ببیند و در پنهان ترین دژها نیز به خلاف دست نزند. در نظام بوروکراتیک، به محض قطع شدن کنترل و نظارت، چه بسا فرد، خود را آزاد و رها حس کند و بسان انسان از زندان گریخته، به هر گونه خلافی دست بزند و این از دشواری های نظام بوروکراسی اداری است که هرگز در مدیریت علوی دیده نمی شود.

#### ۴. نظریه مدیریت زمان

لحظه ها در زندگی آدمی، بسیار باارزش هستند و آگاهی و بهره برداری مناسب از آنها، زمینه های رشد و تعالی را فراهم می سازد و غفلت از آنها،

ص: ۱۰۳

زیان به بار می آورد. مولای متقیان علی(ع) می فرماید: «از دست دادن فرصت ها، مایه غم و اندوه است».(۱)

گوهر وقت بدین خیرگی از دست مده

آخر این عمر گران مایه، بهایی دارد(۲)

چه بسیارند انسان هایی که از کمبود وقت می نالند و دلیل بی توجهی به بخشی از کارهای زندگی را کمبود وقت می دانند. هر چه سطح مسئولیت فرد گسترده تر باشد، به همان نسبت نیاز او به وقت بیشتر است؛ زیرا مدت شبانه روز برای همه یکسان است و به طور طبیعی، مدیری که با انواع سلیقه ها و توقع ها روبه روست، برای پاسخ گویی در حیطه مسئولیتش، بیشترین نیاز را به وقت و زمان دارد. از این رو، آشنایی با فن «مدیریت زمان» که روش های بهره گیری مناسب از زمان به بهترین شکل را می آموزد، برای تمامی مدیران ضروری است. اساس مدیریت زمان، استفاده مؤثر و بهینه از وقت است و این امر بر پایه فرآیند برنامه ریزی است که شامل مراحل زیر می شود:(۳)

۱. تعیین دقیق کارهایی که باید در مدت زمانی مشخص (برای مثال یک روز) انجام شود؛

۲. اولویت بندی کارها به ترتیب اهمیت و اجرای زودتر آنها؛

۳. مشخص کردن اقدام های لازم برای انجام دادن هر کار و تعیین زمانی که صرف اجرای آن کار می شود؛

ص: ۱۰۴

---

۱- [۱]. غرر الحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۲۷۲.

۲- [۲]. دیوان اشعار پروین اعتصامی.

۳- [۳]. نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۸۰.

۴. زمان بندی وقت خویش برای اجرای هر کاری با توجه به اولویت تعیین شده؛

۵. انجام دادن هر کار در زمان مشخص به ترتیب اولویت.

با اجرایی شدن مراحل یاد شده، از زمان خویش می توان بیشترین بهره را برد. آن گاه باور خواهیم کرد که برای انجام دادن تمام کارها وقت داریم. در مدیریت اسلامی و علوی، تأکیدهای فراوانی درباره استفاده بهینه از فرصت ها و وقت ها شده است. احادیث و بیان های زیر از امام علی(ع) در این زمینه، تنها مثنی از خروار است:

- فرصت ها زود از دست می روند و دیر بازمی گردند. (۱)

- فرصت ها همچون ابر می گذرند. پس هنگامی که فرصت نیکویی یافتید، از آن استفاده کنید. (۲)

- لحظه ها، عمر را درمی نوردند. (۳)

- شب و روز از تو چیزی (عمر) می گیرند. پس تو نیز از آنها بهره ای ببر. (۴)

- کسی که فرصت ها را غنیمت شمارد، از غصه ها ایمن گردد. (۵)

- از دست دادن فرصت ها در وقت امکان، حماقت است. (۶)

- فرصت ها ربودنی است. باید آنها را غنیمت شمرد. (۷)

ص: ۱۰۵

---

۱- [۱]. غررالحکم و دررالکلم، ج ۲، ص ۱۱۳.

۲- [۲]. همان، ج ۲، ص ۵۷۳.

۳- [۳]. همان، ج ۱، ص ۹۴.

۴- [۴]. همان، ج ۲، ص ۶۶۷.

۵- [۵]. همان، ص ۲۷۵.

۶- [۶]. همان، ص ۲۷۶.

۷- ۶. همان، ص ۲۷۳.

بررسی سیره رسول اکرم(ص) و ائمه اطهار(علیهم السلام) نیز به خوبی بیانگر این حقیقت است که آن بزرگواران در تمامی امور خویش منظم بودند و هر کار را کاملاً به وقت خودش انجام می دادند و از واگذاری امور به آینده به شدت پرهیز می کردند. امام علی(ع) در فرمان خود به مالک می فرماید:

کار هر روز را در همان روز به انجام برسان که هر روز را کاری است. بهترین وقت هر روز و بزرگ ترین بخش آن را مخصوص آن کن که به خدا پردازد؛ البته اگر در اوقات دیگر نیز نیت پاک کنی و توده مردم از آن نیت پاک در آرامش و آسایش باشند، همه آن اوقات در راه خدا به کار رفته است.<sup>(۱)</sup>

در این بیان ارزشمند، افزون بر اینکه به اجرا شدن هر کار در وقت خویش سفارش شده است، عبادت خداوند در درجه بندی فعالیت ها از دیدگاه امام، در اولویت قرار دارد. امام سفارش می کند که بهترین و بیشترین وقت باید به عبادت خدا اختصاص داده شود. سپس با توضیحی در مورد نیت انجام دادن کارها خاطرنشان می کند که کار روزانه نیز می تواند نوعی طاعت و عبادت باشد؛ به شرط آنکه با نیت پاک و در جهت رضای الهی باشد.

امام در مورد انجام دادن هر کاری به وقت خود، به مالک می فرماید:

ص: ۱۰۶

مبادا هرگز در کاری که وقت آن نرسیده است، شتاب کنی، یا در کاری که وقت آن رسیده است، سستی ورزی... تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در زمان مخصوص به خود انجام دهی. (۱)

گفتنی است یک فرد می‌تواند به چنی-ن برنامه متع-ادل و متکاملی عمل کند و وقت خویش را مدیریت کند و در پرداختن به امور، افراط و تفریط نکند و نیز پرداختن به امور جزئی و بی اهمیت، او را از امور اصلی و مهم باز ندارد. امام علی (ع) در این مورد می‌فرماید: «کسی که به امور زاید پردازد، امور مهم و مورد دلخواهش را از دست می‌دهد». (۲)

همچنین در جای دیگر فرموده است:

آنچه را به تو مربوط نیست، رها کن و به امور مهمی که مایه نجات توست، پرداز. (۳)

بنابراین، رعایت قاعده اهم و مهم و پرداختن به امور مهم تر پیش از امور مهم، از سازوکارها و روش های مدیریت زمان به شمار می‌آید و در بهره‌وری از وقت بسیار کارساز است. یکی دیگر از سازوکارهای مدیریت زمان، «حساب رسی از وقت» است. هر شخصی باید در پایان هر روز بیندیشد که امروز، وقتش را چگونه و در چه امری گذرانده و آیا به برنامه‌ای از پیش طراحی شده، عمل کرده است یا خیر. چنین رویکردی از یک سو، به کشف علل اتلاف وقت و تصمیم‌گیری مناسب برای مدیریت بهتر بر زمان کمک می‌کند و به بهینه‌سازی و مدیریت دقیق زمان برای انجام دادن امور ضروری می‌انجامد. از سوی دیگر، نشان دادن پیشرفت های حاصل شده از استفاده مناسب از زمان، انگیزه و روحیه فرد را بالا می‌برد.

ص: ۱۰۷

---

۱- [۱]. همان، نامه ۵۳.

۲- [۲]. غرر الحکم و دررالکلم، ج ۲، ص ۳۳۶.

۳- [۳]. همان، ج ۴، ص ۱۸.

یکی از گرفتاری های بزرگ جوامع امروزی، به ویژه کشورهای جهان سومی، «سوء مدیریت» است. این امر، مانع بزرگی بر سر راه توسعه در این کشورها و پیشرفت اداری و صنعتی آنها به شمار می آید. نظام های اداری در این کشورها، به شدت تمرکزگرا هستند و علت آن، بی اعتمادی به کارگزاران و رغبت مدیران به تحکیم هر چه بیشتر سلطه بر کارکنان است. گرایش به بوروکراسی تمرکزگرا، به ایجاد نظامی متفاوت در میان آنها می انجامد که عیب های نظام بوروکراتیک را دارد، ولی به دلیل تمرکزگرایی مفرط نمی تواند از نقاط قوت آن بهره گیرد. همچنین عقب ماندگی نظام اداری ناشی از بی توجهی به بخش مدیریتی و تربیت نشدن نیروهای مدیریتی کارآمد و تقلید کورکورانه از نظام مدیریتی غرب، از دیگر عوامل انحطاط مدیریت در این کشورها به شمار می آید. (۱)

بی توجهی مدیران به مصالح عمومی، توجه به منافع شخصی، بی توجهی به ضوابط اداری در گزینش افراد و گرایش به روابط شخصی، تمرکزگرایی

ص: ۱۰۸

افراطی و سلطه بر کارکنان، کنترل مستقیم و افراطی، نبود آموزش دقیق و پی گیر و گرایش به سمت گزارش های اغراق آمیز درباره عملکردها، همگی نمودهایی از بیماری های مدیریتی است که در نظام های اداری امروزی فراوان دیده می شود.

در ادامه، کوشیده ایم با بهره گیری از سخنان گهربار و شیوه های مدیریتی امام علی(ع)، راه حل هایی جامع و مانع برای مشکلات یاد شده بیابیم و راه های اصلاح نظام اداری را بر شماریم:

### ۱. مدیریت غیر متمرکز

با اجرای این اصل، بخش قابل توجهی از قدرت و اختیار تصمیم گیری به سطوح پایین تر اداری واگذار می شود و با کم شدن مشکل ارتباطات سازمانی و ایجاد نظام پویای ارتباطی، از سلسله مراتب اداری خشک و طولانی که انرژی و سرمایه بسیاری را هدر می دهد، بی نیاز می شویم.

حضرت علی(ع)، این اصل را در مدیریت سرزمین های زیر فرمان خویش و حتی در مدیریت مرکز حکومت خویش، یعنی شهر کوفه به کار بست. ایشان آنجا را به هفت بخش با فرمانداری های مستقل تقسیم کرد.<sup>(۱)</sup> همچنین به والیان و حکم رانانی که برای سرزمین های اسلامی برمی گزید، اختیارات تام و کاملی می داد و خود بر کار آنان نظارت می کرد. چنان که در منشور مدیریتی خویش خطاب به مالک اشتر، این اختیارات را به وی

ص: ۱۰۹



تفویض کرد: تعیین مشاوران، تشکیل مجالس مشورتی، ایجاد و تجهیز ارتش، ترسیم سیاست خارجی در هنگام جنگ و صلح، حفظ امنیت داخلی، تشکیل قوه قضائیه و بهره برداری از منابع و هزینه های مالی آن سرزمین. (۱)

بنابراین، مدیریت علوی، مدیریتی کاملاً نامتمرکز است که به کارگزاران حکومتی اعتماد و اطمینان کامل دارد، هرچند با دقت کامل بر کار آنها نظارت می کند.

## ۲. انتخاب شایسته مدیران و مسئولان

هرگاه گزینش، شایسته باشد، تفویض اختیار مشکلی ایجاد نمی کند. کسانی که دارای شایستگی، مسئولیت پذیری، شجاعت، پاکی، شکیبایی و علاقه به مصلحت عمومی باشند، هیچ گاه تحت تأثیر خواهش های نفسانی و غریزه های شیطانی، مدیریت نمی کنند. از همین رو، حضرت علی (ع) در گزینش مدیران عالی رتبه، حساسیت نشان می داد، چنان که به مالک نیز سفارش می کند:

کارگزاران خود را از میان انسان های باتجربه و باحیا و از خانواده های پاک و پارسا که در مسلمانی سابقه بیشتری دارند و از نظر اخلاق، کریم تر و آبرویشان محفوظ تر و طمعشان کمتر و عاقبت اندیش ترند، برگزین. (۲)

اینها شرط هایی است که باید در مدیران و همکارانشان وجود داشته باشد تا قدرت، آنها را فاسد و منحرف نکند. یکی از مهم ترین دلایل نابسامانی سازمان های اداری در جوامع امروزی، نبود چنین شرایط و ویژگی هایی در مدیران و مسئولان آن سازمان هاست.

ص: ۱۱۰

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. همان.

### ۳. تقویت اصل مشارکت

همچنان که پیش تر گذشت، یکی از مهم ترین عوامل موفقیت مدیریت ژاپنی، بهره گیری از اصل مشارکت بود. دخالت دادن کارکنان در امور و مشورت کردن با آنان، افزون بر اینکه موجب استواری رأی مدیر می گردد و او را در تصمیم گیری درست توانا می سازد، سبب می شود تا کارکنان نیز به جایگاه و اهمیت وجودی خود آگاه گردند و با دل گرمی بیشتری به کار بپردازند.

امام درباره لزوم مشورت و پرهیز از استبداد و خودرأیی می فرماید:

کسی که استبداد رأی داشته باشد، هلاک می شود و هرکس با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و دانش آنها شریک شده است. (۱)

از دیگر مزیت های جذب مشارکت کارکنان، حضور شورانگیز آنان در تحقق هدف های سازمانی است. وقتی کارکنان، کار را از آن خود و موفقیت حاصل از آن را افتخاری برای خود بدانند، از هیچ کوششی برای اجرای بهتر کار، دریغ نمی ورزند و تمام توان و همت خویش را در انجام دادن درست و دقیق آن به کار می گیرند و این، بزرگ ترین سرمایه برای یک سازمان موفق است.

### ۴. تقویت خودکنترلی

ص: ۱۱۱

---

۱- [۱]. همان، حکمت ۱۶۱.

در نظام های بوروکراتیک، کنترل تنها جنبه بیرونی دارد. از این رو، کار فرد، تا زمانی که زیر نظر ناظر و مراقب است، در جهت هدف صورت می گیرد، ولی با برداشته شدن نظارت و کنترل، از مسیر درست خارج می شود و به انحراف می گراید. فراوانی محاکم قضایی و مراکز رسیدگی به تخلفات و جرایم اداری در سازمان های امروزی، به خوبی بیانگر ناکام بودن کنترل بیرونی و پی آمدهای آن است، ولی در ساختار نظارتی اسلام، انسان افزون بر کنترل بیرونی، از کنترل درونی نیز برخوردار است.

اسلام در کنترل درونی، از یک سو خداوند را بر تمام عالم امکان ناظر می داند؛ «ناظری که حتی به خیانت چشم ها و محتوای اندیشه ها نیز آگاه است». (مؤمن: ۱۹) از سوی دیگر، فرشتگانی را مأمور ثبت اعمال نیک و بد انسان قرار داده است (۱) که از نگاشتن هیچ چیز هر چند کوچک و ناچیز، فروگذار نمی کنند. (۲) نفس لوامه نیز پیوسته انسان را به دلیل دست زدن به بدکاری، سرزنش می کند. (۳) بنابراین، نظام کنترل درونی در اسلام یا به عبارتی «خودکنترلی»، بسیار قوی تر از کنترل بیرونی است. همین امر، مسلمانان راستین را حتی با نبودن کنترل بیرونی، به دوری از گناه و لغزش فرامی خواند. امام علی (ع) در این باره می فرماید:

خدا رحمت کند کسی را که مراقب امر پروردگارش باشد و از گناه خویش بترسد. (۴)

ص: ۱۱۲

---

۱- [۱]. ق: ۸.

۲- [۲]. کهف: ۴۹.

۳- [۳]. قیامت: ۲.

۴- [۴]. نهج البلاغه، خطبه ۷.

تجربه مدیریت اسلامی ثابت کرده است که «خودکنترلی»، بسیار اثر بخش تر و کارسازتر از کنترل بیرونی است و نقش مؤثرتری در سلامت سازمانی دارد.

## ۵. آموزش پی‌گیر ضمن خدمت

آموزش، سازمان را پویا می‌کند و کارکنان را با مهارت‌های مدرن آشنا می‌سازد که پی‌آمد آن، بالارفتن بهره‌وری سازمان و دوام و بقای سازمان خواهد بود. سازمانی که نتواند متناسب با دانش و مهارت‌های روز حرکت کند و خود را با محیطش سازگار سازد، محکوم به فناست. از همین رو، آموزش پی‌گیر، تنها راه بقا و دوام سازمان است. امام علی (ع) بر این اصل بسیار تأکید می‌کرد و خود نیز در عمل در امور مختلف به آموزش زبردستان می‌پرداخت. برای مثال، امام پیش از آغاز نبرد و مبارزه با دشمن، تکنیک‌های ظریف و دقیق نظامی را به سربازان و سرداران سپاه آموزش می‌داد و از آنان می‌خواست که در مقابله با دشمن، این دستورها را به دقت رعایت کنند، چنان که در آغاز جنگ صفین خطاب به لشکریان فرمود:

ای گروه مسلمانان، لباس زیرین را ترس خدا و لباس رویین را آرامش و خون سردی قرار دهید. دندان‌ها را برهم بفشارید تا مقاومت شما در برابر ضرب شمشیر دشمن بیشتر گردد. زره نبرد را کامل کنید. پیش از آنکه شمشیر را از غلاف بیرون کشید، چند بار آن را تکان دهید. با گوشه چشم به

دشمن بنگرید و ضربت را از چپ و راست فرود آورید و با تیزی شمشیر بزنید و با گام برداشتن به پیش، شمشیر را به دشمن برسانید. (۱)

همچنین آن حضرت، تجربه آموزی را امری پیوسته می داند و می فرماید: «تجربه ها پایان نمی پذیرند و شخص خردمند هم، در پی افزودن تجربه های خویش است.» (۲). بنابراین، آموزش علم و تجربه باید پیوسته باشد و به دوره زمانی خاصی محدود نشود.

## ۶. مبارزه با رابطه سالاری و حرکت بر مبنای ضوابط

بیشتر کارکنان از مشکل رابطه سالاری در سازمان ها و ترجیح دادن نزدیکان و وابستگان مدیران بر دیگران و بخشیدن امتیازهای شغلی و سرعت بخشیدن در کار آنها گله دارند. این امر به از میان رفتن معیارها و ضوابط قانونی در سازمان می انجامد و سرانجام به رابطه کارکنان با سازمان آسیب می زند. رابطه گرایی و رانت خواری، نوعی تبعیض و ستم به حقوق دیگران است و نارضایتی، سرپیچی و مقاومت دیگران را در پی دارد.

حضرت علی (ع) با این پدیده به شدت برخورد می کرد و با قاطعیت تمام، کارگزاران خویش را از پی آمدهای آن برحذر می داشت. برای مثال، خطاب به مالک اشتر می فرماید:

ص: ۱۱۴

---

۱- [۱]. همان، خطبه ۶۶.

۲- [۲]. غرر الحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۳۹۷.

مبادا امتیازات ویژه را به نزدیکان و خویشانی که به خودسری و گردن‌کشی و درازدستی و کمی انصاف خو کرده‌اند، بدهی... (۱).

حضرت، به طلحه و زبیر مسئولیت‌هایی داد و آن دو با خوش‌حالی به امام گفتند: «به اقتضای صله رحم عمل کردی»، ولی امام (ع) فرمود: «تنها به اقتضای امور مسلمین عمل کردم.» سپس ولایت را از آنان باز ستاند. (۲) آنها وقتی بر این باور بودند که امام به خاطر روابط خویشاوندی به آنها مسئولیت داده است، به امام بدگمان شدند. از این رو، امام نیز در برکناری آنها شتاب کرد؛ زیرا هراس داشت آنها این روش را پی‌گیرند و خویشاوندان خود را بر دیگران ترجیح دهند و آن را به عنوان یک سنت ترویج کنند. بنابراین، در مدیریت اسلامی، تنها باید ضوابط و اصول عقلی و قانونی حاکم باشد و رابطه سالاری به هر شکل و به دست هر کسی، ناپسند است.

اصول یاد شده تنها برخی از راه‌کارهای اصلاح نظام اداری با بهره‌گیری از مدیریت علوی است. روشن است که به کارگیری دقیق آنها در رفع مشکلات اداری و سازمانی جوامع امروزی بسیار مؤثر و مفید است. به دلیل وجود همین اصول دقیق در منابع دینی است که قرآن می‌فرماید: «وَ أَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ». (آل عمران: ۱۳۹)

ص: ۱۱۵

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲]. تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۱۸۰.

### پیشنادهای کلی

#### اشاره

با توجه به نقش و جایگاه رسانه ملی در کشور، مدیریت در این جایگاه، امری بس خطیر و حساس است و هوشمندی های فراوانی می طلبد. در غیر این صورت، هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه به مخاطره می افتد و پی آمدهای این فاجعه، جبران ناپذیر است. با توجه به آموزه های ارزشمند مدیریت علوی، چندین سفارش را به مدیران رسانه ملی خالی از لطف نمی دانیم. امید است با بهره گیری از این آموزه ها، به مدیریتی کارآ و شایسته و مبتنی بر مبانی اسلامی، دست یابیم.

#### ۱. گزینش کارمندان شایسته (شایسته سالاری)

از آنجا که کارکنان، انجام دهندگان کارها و خدمات هستند و هدف های سازمانی به دست آنان تحقق می یابد، به کارگیری افراد شایسته برای هر مسئولیت، امری ضروری است. این امر به ویژه در کارهای تولیدی و برنامه سازی که بر افکار عمومی اثر مستقیم دارد، بااهمیت تر است. از این رو، باید

کارمندان هوشمند، صالح و متخصص در امور را به کار گماشت و به شرایط احراز هر شغل توجه ویژه داشت. پیشنهاد می گردد هسته گزینش سازمان و اداره کل منابع انسانی افزون بر توجه به مسائل اعتقادی و دینی کارکنان و گزینش اخلاقی آنان که بسیار ضروری است، به مسائل تخصصی و شایستگی آنان برای احراز شغل نیز توجه ویژه کنند و پس از انجام آزمون های تخصصی و احراز صلاحیت حرفه ای، آنها را به کار گمارند. امام علی (ع) در فرمان ارزشمند خویش به مالک اشتر به هر دو جنبه توجه می کند و می فرماید:

ای مالک! در به کارگیری کارمندان که باید زیر نظر تو کار کنند، هیچ گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر؛ مگر شفاعت لیاقت (شایستگی) و امانت (تعهد).<sup>(۱)</sup>

در بیان رسای مولای متقیان، افزون بر توجه به مسئله تخصص و تعهد در به کارگیری افراد، هرگونه رابطه بازی و واسطه گرایی نفی شده است. مدیران محترم جامعه اسلامی باید به این مطلب توجه ویژه داشته باشند.

## ۲. نظارت دقیق و برخورد مناسب با خطاها

هیچ انسانی (جز معصومین (ع)) از خطا و اشتباه به دور نیست و هرچه مسئولیت گسترده تر و حساسیت کار بیشتر باشد، به همان نسبت خطا و اشتباه بزرگ تر می نمایاند. رسانه ملی نیز چون همواره در معرض دیدن و شنیدن مخاطبان است و اثرگذاری فراوانی دارد، خطا و اشتباه کارکنانش می تواند پی آمدهای جبران ناپذیری بر جای گذارد. از این رو، کارکنان رسانه ملی به ویژه در بخش های تولید پیام، باید از دقت و تخصص-ص بالای برخوردار

ص: ۱۱۷

---

۱- [۱]. نهج البلاغه، نامه ۵۳.



باشند. از سوی دیگر، مدیران این رسانه باید بر فعالیت های کارکنان در امور مختلف به ویژه در امر تولید پیام، نظارت دقیق و همه جانبه ای داشته باشند؛ یعنی باید خروجی پیام را با دقت تمام بررسی کنند تا پیام در جهت مطلوب هدایت شود. البته نباید با کارکنان فرهنگی و فرهنگ ساز نیز برخوردهای تندی داشت و آنان را به خاطر اشتباه های سهوی و غیر عمدی توبیخ و تنبیه کرد، بلکه برابر آموزه های علوی باید راه مهربانی را در خطاهای کوچک و سهوی در پیش گرفت و کریمانه از آن چشم پوشید، چنان که امام علی(ع) در نامه خود به مالک می فرماید:

ای مالک، مهربانی با زیردستان (مردم) را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش و اگر اشتباهی از آنان سر می زند یا علت هایی بر آنان عارض می شود، آنان را ببخشای و برآنان آسان گیر؛ آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشاید و بر تو آسان گیرد.<sup>(۱)</sup>

امام همان گونه که در خطاهای کوچک و سهوی، به آسانی، گذشت را سفارش می کند، در مقابل خیانت آشکار و خطاهای عمدی و مغرضانه، بسیار سرسخت برخورد می کند. برای مثال، به نماینده خویش سفارش می کند:

از همکاران نزدیک سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان به خیانت دست زد و گزارش بازرسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کن. او را تازیانه بزن و آنچه را از اموال در اختیار دارد، از او باز پس گیر. سپس او را خوار گردان و خیانت کار بشمار و طوق بدنامی برگردنش بیفکن.<sup>(۲)</sup>

ص: ۱۱۸

---

۱- [۱]. همان.

۲- [۲]. همان.

بنابراین، در مدیریت علوی، متناسب با نوع و شدت خطا و نیت خطاکار، برخورد مناسبی در نظر گرفته می شود و ستم و اجحافی در حق کسی روا داشته نمی شود.

### ۳. پی گیری رویه های نیک و پرهیز از رویه های نادرست

برخی از مدیران عادت دارند که پس از انتصاب به سمتی وانمود کنند که ویرانه ای را تحویل گرفته اند و باید برای اعتلای آنجا، تمام رویه ها و روندها و حتی افراد موجود را نیز تغییر دهند. این کار افزون بر خسارت های مادی و معنوی به سازمان، خسارت های فراوانی نیز به بیت المال وارد می سازد و معلوم هم نیست که روند جدید در جهت اهداف سازمانی و رسیدن به کمال مطلوب موفق باشد. از این رو، در مدیریت اسلامی، سفارش شده است تا حد ممکن، رویه ها و روندهای نیک گذشتگان حفظ شود و ادامه یابد و بدون کار کارشناسی، سنت های اشتباهی ایجاد نشود.

امام علی(ع) در این باره به مالک می فرماید:

آداب پسندیده ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و ملت اسلام با آن پیوند خورده و رعیت با آن اصلاح شدند، برهم مزین و آدابی که به سنت های خوب گذشته، زیان وارد می کند، پدید نیآور که پاداش برای آورنده سنت و کیفر آن برای تو باشد که آنها را در هم شکستی. (۱)

این امر با آنچه در مدیریت امروز با عنوان نوسازی سازمانی و باز مهندسی سازمانی (۲) خوانده می شود، ناسازگار نیست. اگر مطالعات سازمانی، لزوم تغییرهای ساختاری و اجرایی را ایجاب کنند، خود این تغییرها نیز نوعی بنای

ص: ۱۱۹

---

۱- [۱]. همان.

سنت پسندیده در جهت تعالی سازمانی و افزایش بهره‌وری شمرده می‌شود که بسیار راه‌گشاست. از این رو، اگر در سازمان صدا و سیما، تغییرهای گسترده‌ای در مدیریت‌ها و سیاست‌ها و رویه‌ها مشاهده می‌شود، باید به بررسی علل و منشأ این دگرگونی‌ها پرداخت. اگر در جهت بهبود و اصلاح است، بی‌گمان، سازنده است، ولی اگر این تغییرها سلیقه‌ای و غیرکارشناسانه است، باید به شدت از آنها پرهیز کرد و جلوی آنها را گرفت.

#### ۴. توجه به مأموریت خطیر فرهنگ‌سازی

به فرموده حضرت امام خمینی (ره)، صدا و سیما به منزله یک دانشگاه عمومی است و اساسی‌ترین رسالت آن، «مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه» است. بی‌گمان، انجام چنین مأموریت خطیری بسیار دشوار است و بایسته‌های فراوانی را می‌طلبد که از آن جمله می‌توان به داشتن مدیران کارآمد و شایسته و کارکنان هوشمند، متخصص و متعهد و همچنین برنامه‌ریزی و نظارت همه‌جانبه و دقیق بر محتوا (مدیریت پیام) اشاره کرد. خوش‌بختانه در سال‌های اخیر، حرکت‌های شایسته‌ای در زمینه برنامه‌ریزی محتوایی و مدیریت پیام صورت گرفته و با توجه به نیازها و مصلحت‌های جامعه و گرایش‌های مخاطبان، برنامه‌های سازنده‌ای تهیه و پخش گردیده است، ولی این اقدام‌ها هرگز کافی نیست. مدیران و کارکنان و برنامه‌سازان رسانه ملی باید بکوشند با عمل به راهبردها و برنامه‌های تعیین‌شده در منشور «افق رسانه»، به چشم‌انداز مورد نظر برسند. در این میان، وظیفه مدیران رسانه ملی بسیار مهم است؛ زیرا آنان باید از یک سو با ترسیم دقیق و شفاف محورهای افق رسانه در حیطة مسئولیت و مدیریت خویش به تدوین برنامه

ها و اقدام های لازم برای رسیدن به اهداف مورد نظر همت گمارند و از سوی دیگر، با نظارت همه جانبه بر اجرای دقیق برنامه های تدوین شده، آنها را برابر سیاست های مصوب در زمان تعیین شده به انجام رسانند.

ص: ۱۲۱

\* قرآن کریم، ترجمه: الهی قمشه ای.

\* نهج البلاغه، ترجمه: محمد دشتی و فیض الاسلام.

۱. ال. دولان، شیمون و رندال اس. شولر، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه: محمدعلی طوسی و محمد صائی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

۲. ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، قاهره، دار احیاء الکتب العربیه، ۱۹۶۲ م.

۳. ابن خلدون، عبدالرحمن، المقدمه، بیروت، مؤسسه الاعلمی، ۱۹۷۸ م.

۴. ابن شعبه حرانی، تحف العقول، قم، جامعه مدرسین، ۱۳۶۳.

۵. ابوعلی سینا، سیاست مدینه فارابی، ترجمه: سیدجعفر سجادی، تهران، ادب و هنر، ۱۳۶۴.

۶. احمد بن ابی یعقوب، تاریخ یعقوبی، دارصادر، بیروت، بی تا.

۷. اشرف سمنانی، غلامرضا، تحلیلی از مدیریت اسلامی در پنج سال رهبری علی (ع)، تهران، بنیاد بعثت، ۱۳۶۴.

۸. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۹.

۹. آمدی، عبدالواحد، غررالحکم و دررالکلم، به کوشش: رسولی محلاتی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، بی تا.

۱۰. امینی، عبدالحسین، الغدیر، تهران، بنیاد بعثت، ۱۳۸۲.

۱۱. باقرالموسوی، محسن، مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)، ترجمه: سیدحسین سیدی، مشهد، آستان قدس، ۱۳۸۰.

۱۲. بیهقی، ابوالفضل، سنن الکبری، قم، دارالمعرفه، ۱۳۶۳.

۱. تقوی دامغانی، سیدرضا، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۷.
۲. حر عاملی، محمد بن حسن، وسائل\_\_\_ الشیعه، انتشارات الاسلامیه، بی تا، ۱۳۶۸.
۳. حویزی، تفسیر\_\_\_ نورالثقلین، قم، مؤسسه اسماعیلیان، ۱۳۵۸.
۴. رضاییان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، علم و ادب، ۱۳۷۹.
۵. سعدی، مصلح الدین، کلیات\_\_\_ سعدی، تهران، اشراقی، ۱۳۷۰.
۶. سیوطی، جلال الدین، تفسیر درالمنثور، بی جا، دارالمعرفه، ۱۳۶۵هـ. - ق.
۷. طباطبایی، سیدمحمد حسین، تفسیرالمیزان، ترجمه: سید محمد باقر موسوی همدانی، تهران، رجا، ۱۳۶۶.
۸. عبده، محمد، ترجمه\_\_\_ نهج\_\_\_ البلاغه، قاهره، دار احیاء الکتب العربیه، ۱۹۶۵ م.
۹. علاقه بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، بعثت، ۱۳۷۵.
۱۰. \_\_\_\_\_، مدیریت\_\_\_ عمومی، تهران، بعثت، ۱۳۷۵.
۱۱. فیض کاشانی، الوافی، اصفهان، مکتبه امیرالمؤمنین، ۱۴۰۶هـ. - ق.
۱۲. قبادی، اسماعیل، اصول و مبانی مدیریت اسلامی، تهران، فقه، ۱۳۷۸.
۱۳. قرشی، باقر شریف، نظام الحکم و الاداره فی الاسلام، نجف، مطبعه الآداب، ۱۹۶۶ م.
۱۴. قمی، عباس، سفینه البحار، قم، دارالمرتضی، ۱۳۶۰.
۱۵. کتزر و ادانل، اصول مدیریت، ترجمه: طوسی، علوی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
۱۶. کلینی رازی، محمد بن یعقوب، اصول کافی، قم، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۵۸.
۱۷. گوئل، کهن، تئوری های سازمان و مدیریت، تهران، اطلاعات، ۱۳۷۴.
۱۸. مجلسی، محمدباقر، بحار الانوار، قاهره، دار احیاء التراث العربی، ۱۹۶۵ م.
۱۹. محمدی ری شهری، محمد، میزان الحکمه، قم، معاصر، ۱۳۷۳.
۲۰. \_\_\_\_\_، رهبری در اسلام، قم، دارالحديث، ۱۳۷۵.

۲۱. مطهری، مرتضی، \_امامت و رهبری\_، تهران، صدرا، ۱۳۷۵.

۲۲. \_\_\_\_\_، \_خدمات متقابل اسلام و ایران\_، تهران، صدرا، ۱۳۴۹.

۲۳. مقیمی، سید محمد، \_منشور مدیریت\_، تهران، مهربان نشر، ۱۳۷۰.

۲۴. ن، در داری، \_مدیریت ژاپنی\_، تهران، رسا، ۱۳۷۵.

ص: ۱۲۳

۳۷. نقی پور، احمد، \_مدیریت\_ \_اسلامی\_، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.

ص: ۱۲۴



بسمه تعالی

هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

آیا کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟

سوره زمر / ۹

آدرس دفتر مرکزی:

اصفهان - خیابان عبدالرزاق - بازارچه حاج محمد جعفر آواده ای - کوچه شهید محمد حسن توکلی - پلاک ۱۲۹/۳۴ - طبقه

اول

وب سایت: [www.ghbook.ir](http://www.ghbook.ir)

ایمیل: [Info@ghbook.ir](mailto:Info@ghbook.ir)

تلفن دفتر مرکزی: ۰۳۱۳۴۴۹۰۱۲۵

دفتر تهران: ۰۲۱ - ۸۸۳۱۸۷۲۲

بازرگانی و فروش: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹

امور کاربران: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹



مرکز تحقیقات رایانگی

اصفهان

# گامی

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

**[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)**

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

