

الگوی صدور دستور در نامه ۴۶ امام علی (ع)

سید عبدالرضا حسینی *

دریافت مقاله: ۹۳/۱/۱۵

پذیرش نهایی: ۹۳/۱۰/۶

چکیده

در این مقاله نامه ۴۶ حضرت امیرالمؤمنین امام علی علیه السلام با روش تفسیری و استنباطی مورد بررسی قرار گرفت. سؤالات پژوهش عبارت است از: نکات مدیریتی در این نامه کدام است؟ الگوی صدور دستور بر اساس مطالب نامه چگونه است؟ با بررسی این نامه و مطابقت مطالب آن با برخی متون رایج مدیریت، نکات مدیریتی فراوانی مشاهده شد که یاد خدا در همه حال، حفظ دین، توجه به محیط داخلی و خارجی در مدیریت، ایجاد انگیزه در مدیران رده پایین‌تر، شناخت رفتارهای مطلوب و نامطلوب و پیامدهای آنها، رعایت اخلاق اسلامی مانند فروتنی و گشاده‌رویی در مدیریت، اثربخشی سبک رهبری، رعایت مناسبات انسانی مبتنی بر عدالت و برابری، روحیه خدمتگزاری و... از جمله آنان است. مدیران جامعه اسلامی با رعایت این نکات می‌توانند مدیرانی موفق باشند و در جهت تعالی سازمان و جامعه نقش مهمی ایفا کنند. **کلید واژه‌ها:** نهج البلاغه و مدیریت، مدیریت اسلامی براساس نهج البلاغه، سبک رهبری و مدیریت اقتضایی، جنبه های عملی مدیریت اسلامی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

"اسلام به عنوان نظامی جامع، که در فطرت انسان ریشه دارد و از سرچشمه وحی سیراب می‌شود و با دیدی عمیق و بینش گسترده‌ای به انسان و انسانیت در ابعاد مختلف می‌نگرد، نظام ارزشی ویژه‌ای دارد که در پناه آن، سعادت و کمال انسان را تضمین می‌کند" (تقوی دامغانی، ۱۳۸۰: ۱۰۵). امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام، که تربیت یافته مکتب اسلام و رشد یافته زیر نظر مستقیم پیامبر گرامی اسلام، حضرت محمد صلی الله علیه و آله و سلم است، تجسم اسلام و مدیریت اسلامی است. ایشان در نامه‌هایی بسیار مهم و پر بار، ظرایف مدیریت را برای کارگزاران خود و نیز همه مدیران حق طلب در همه دورانها مطرح نموده، و سعادت دنیا و آخرت انسانها را رقم زده‌اند. "کتاب نهج البلاغه پر است از احکام، فرمانها، خط مشی‌ها و دستورالعملهای حکومتی و سازمانی که روابط میان زمامداران و مدیران را با خدا، مردم و همکاران به گونه‌ای حکیمانه ترسیم کرده است" (وائقی، ۱۳۸۵: ۱۶)؛ زیرا "مدیران باید از لحاظ معنویات، ایمان و آرامش بالاتر از مردم باشند و از آنان به مردم سرریز شود (معاونت تبلیغات ۱۳۸۹). نامه ۴۶ نهج البلاغه با روش تفسیری و استنباطی توسط محقق مورد بررسی و مذاقه قرار گرفت. این بررسی صرفاً به نامه ۴۶ نهج البلاغه مربوط است و صرف‌نظر از نامه‌های دیگر است؛ زیرا ممکن است در نامه‌های دیگر با توجه به تفاوت زمان، مکان، وضعیت و مخاطب، شیوه دستور ایشان متفاوت باشد؛ مثلاً نامه توییخی به اشعث بن قیس، استاندار آذربایجان با لحن این نامه یا نامه ۵۳ به مالک اشتر، تفاوت دارد؛ لذا الگوی صدور دستور، منحصر بر گرفته از نامه ۴۶ حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام است. بررسی تمامی نامه‌های نهج البلاغه، مجال دیگری و روشی مخصوص به خود را می‌طلبد. این نامه شریف در عین اختصار، نکات بسیار جالبی دارد. سعی محقق این است با تحلیل برخی نکات مدیریتی این نامه، مباحثی از مدیریت اسلامی وارد ادبیات مدیریت شود و مورد استفاده دانش پژوهان و مدیران قرار گیرد؛ ان شاء الله.

سؤالات تحقیق

- ۱- نکات مدیریتی این نامه کدام است؟
- ۲- الگوی صدور دستور در این نامه چگونه است؟

بررسی نامه ۴۶ نهج البلاغه

این نامه در سال ۳۸ هجری به یکی از فرمانداران نوشته شده است. گفته می‌شود این نامه به مالک اشتر است. متن نامه به این شرح است:

و من کتاب له ع إلى بعض عماله

أَمَا بَعْدُ، فَإِنَّكَ مِمَّنْ اسْتَظَهَرُ بِهِ عَلَى إِقَامَةِ الدِّينِ، وَ أَقْمَعُ بِهِ نَخْوَةَ الْأَثِيمِ، وَ أَسُدُّ بِهِ لَهَاةَ الثَّغْرِ الْمَخُوفِ، فَاسْتَعِنَ بِاللَّهِ عَلَى مَا أَهَمَّكَ، وَ اخْلَطِ الشَّدَّةَ بِضِعْثٍ مِنَ اللَّيْنِ، وَ ارْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَرْفَقَ، وَ اعْتَرِمْ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا يُغْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ، وَ اخْفِضْ لِلرَّعِيَّةِ جَنَاحَكَ، وَ ابْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ وَ أَلِنْ لَهُمْ جَانِبَكَ، وَ آسِ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظَرَةِ وَالْإِشَارَةِ وَالتَّحِيَّةِ، حَتَّى لَا يَطْمَعَ الْعَظَمَاءُ فِي حَيْفِكَ، وَ لَا يَيْئَسَ الضُّعَفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ، وَ السَّلَامُ.

ترجمه "پس از یاد خدا و درود! همانا تو از کسانی هستی که در یاری دین از آنها کمک می‌گیرم و سرکشی و غرور گناهکاران را درهم می‌کوبم و مرزهای کشور اسلامی را، که در تهدید دشمن قرار دارد، حفظ می‌کنم؛ پس در مشکلات از خدا یاری جوی و درشتخویی را با اندک نرمی بیامیز. در آنجا که مدارا کردن بهتر است، مدارا کن و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن. پر و بالت را برای رعیت بگستران. با مردم گشاده روی و فروتن باش و در نگاه و اشاره چشم در سلام کردن و اشاره کردن با همگان یکسان باش تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند؛ با درود" (نهج البلاغه، ۱۳۸۴: ۵۵۸ تا ۵۵۷).

این نامه در عین اختصار، نکات فراوانی را در بر دارد. امیرالمؤمنین علیه السلام در این نامه اداری، پس از یاد خدا و درود، با ایجاد انگیزه در نیروی زیردست، اهداف و شرح وظایف را مشخص، و سبک مدیریت و اثربخشی دامنه انعطاف‌پذیری سبک، مناسبات انسانی، راهکار مقابله با مشکلات، رفتارهای مطلوب و نامطلوب و نیز پیامدهای آنها را مطرح کرده است.

شرح برخی نکات مدیریتی نامه ۴۶

امیرالمؤمنین، امام علی علیه السلام پس از یاد خدا و درود، که در رأس نامه های آن حضرت است (علی اکبری، ۱۳۸۹)، خطاب به یکی از فرمانداران خود مطالبی را بیان می‌فرماید. نکات جالبی در این نامه کوتاه هست که امید است از طریق این نوشتار به ادبیات مدیریت راه یابد و به

ترویج فرهنگ اسلامی در عرصه مدیریت و غنای فرهنگ سازمانی کمک کند. به عقیده شاین (۱۳۸۳) فرهنگ سازمانی عنصر بسیار مهمی است. مدیران این توانایی را دارند که معنویت و مدیریت را ترکیب کنند (مک کورمیک^۱، ۱۹۹۴). مدیران اسلامی نیز از این نکات بهره گیرند و در امر مدیریت خود به مولای متقیان حضرت علی علیه السلام اقتدا کنند.

امیرالمؤمنین علیه السلام در این نامه می فرماید: "همانا تو از کسانی هستی که در یاری دین از آنها کمک می گیرم". تعبیر کمک گرفتن از زبردست از سوی حضرت امیر علیه السلام با آن عظمت و قدرت، تعبیری بسیار برانگیزنده برای مدیر رده پایین تر است؛ آن هم کمک گرفتن از وی در یاری دین؛ با این بیان، مدیر، خود را در زمره کسانی قرار می دهد که لیاقت این را دارد که ولی خدا از او برای یاری دین خدا کمک بخواهد؛ هم چنین نگرش و انگیزه مشترکی بین سطوح مدیریت در سازمان ایجاد می شود. "مدیران می گویند باید قبل از هر اقدامی، نیات سازمانی مشترک را برقرار کرد" (استسی^۲، ۱۳۸۸: ۱۷۷)؛ لذا در ابتدای این نامه، چنین تعبیری انگیزه بسیاری را در مدیر رده پایین تر ایجاد می کند و در او احساس توانمندی تقویت می شود. به عقیده کاندولا "ترکیب انگیزشی انسانها باید بدرستی شناخته، و به طور مؤثر مدیریت شود و گرنه مدیریت عملکرد هرگز موفق نخواهد شد" (کاندولا، ۱۳۹۰: ۳۳). هم چنین "با توجه به اینکه در انسان نیروی درونی بیولوژیکی برای توسعه تواناییها و استعداد های سرشتی در راستای تحول نهفته است، انگیزه فرد گرایش به سوی تکامل و توسعه و تجهیز اساسی خود است" (خدا پناهی، ۱۳۹۰: ۱۹۳). در قرآن کریم، خداوند متعال با آن عظمت بی نهایت خود در مورد قرض الحسنه می فرماید: من ذالذی یقرض الله قرضاً حسناً. (کیست که خدا را وام - یعنی قرض الحسنه - دهد...) (بقره/۲۴۵). خداوند متعال به بندگان خود می فرماید که به خدا قرض دهند. خدایی که مالک همه کس و همه چیز است به بنده ناچیز خود، که بی عنایات خدا هیچ است، این گونه خطاب می کند.

در ادامه نامه، امام علی علیه السلام هدف این کمک خواستن را مشخص می فرماید؛ یعنی از مدیر پایین تر کمک می خواهد برای یاری دین خدا (دینی که بر مبنای فطرت است و عمل به آن سعادت دنیا و آخرت مردم را تضمین می کند. مدیر اسلامی اساس بقای جامعه را مد نظر دارد؛ زیرا تا زمانی که به دستورالعمل زندگی سعادت مند افراد توجه نشود، سایر تلاشها به نتیجه کامل

1 - Mc Cormick

2 - Stacey.Ralf D.

خود نخواهد رسید)، در هم کوبیدن سرکشی و غرور گناهکاران و حفظ مرزهای کشور اسلامی از تهدیدات دشمن (برای داخل کشور یا سازمان). مقابله با سرکشی و غرور گناهکاران که وضعیت داخل کشور یا سازمان را آشفته می‌کنند؛ هم‌چنین توجه به تهدیدات داخلی و خارجی مطرح شده است؛ توجه به محیط داخل و خارج سازمان در مدیریت استراتژیک ضروری است (دیوید، ۱۳۷۹). این موضوع نشان می‌دهد که مدیر هم باید به مسائل داخلی سازمان رسیدگی نماید که موجب اختلال در کارها می‌شود و هم تهدیدات خارج از سازمان را مد نظر قرار دهد که می‌تواند رسیدن به اهداف سازمان را با مشکل روبه‌رو، و مدیران رده‌های پایین‌تر را در این باره حساس کند تا از آنان برای حل این مشکلات یاری بخواهد. هم‌چنین مدیر باید کسانی را که جرم و گناه آنان مشخص شده است، تنبیه کند؛ تا موجب عبرت دیگران شود و خود فرد خطا کار نیز رفتار خود را اصلاح کند. هدف هم با معنویت عجین شده است؛ تنبیه گناهکاران و حفظ مرزهای کشور اسلامی از تهدیدات دشمن.

در بخش دیگر، امام علیه السلام از مدیر رده پایین‌تر خود می‌خواهد که در مشکلات از خدا یاری جوید. در اینجا نیز یاد خدا و اینکه او قادر مطلق است و در همه حال باید از او یاری خواست به مدیر گوشزد می‌شود؛ یاری خواستن از یاری کننده‌ای که حاضر و ناظر، و به افکار و اعمال بندگان، خیر، و کل عالم محضر خداست. مبدا مدیر به دلیل قدرتی که در اختیار دارد، مغرور شود و راه خودکامگی در پیش گیرد؛ لذا او باید بداند که قدرت مطلق و حقیقی نزد خداست و آن قدرتی که الآن مدیر دارد، اعتباری و زوال‌پذیر است.

امام علیه السلام در بخش دیگر بر این نکته تأکید می‌کند که درشخویی را با اندکی نرمی پیامزد. گاهی بر حسب ضرورت ممکن است مدیر، تند برخورد کند؛ لذا باید اینجا نیز درشتی را با اندکی نرمی ترکیب کند تا در افراد تأثیر داشته باشد و از تلخی آن کاسته شود و زمینه برای کینه و عقده فراهم نگردد؛ درست مانند داروی تلخی که با لعابی شیرین برای بیمار قابل استفاده، و اثربخش می‌شود.

در سبک مدیریت و رهبری براساس آیات قرآن و روایات دو اصل اساسی مطرح است: اصل محبت و دوستی و اصل شدت و سختگیری. "اصل محبت در موقعیتهای مختلف و در برابر انسانهای گوناگون باید تا زمانی که کارآمد است رعایت شود؛ اما اگر موقعیتی خاص و اضطراری پیش آمد یا مدیر با افراد متمردی رو به رو شد که از رفتار ملایم او سوء استفاده می‌کنند، باید از

شدت عمل استفاده کند" (نبوی، ۱۳۸۳: ۱۸۵ و ۱۸۴).

امام علیه السلام در این نامه مدیریت اقتضایی و انعطاف پذیری سبک مدیریت را مطرح می‌فرماید: "در آنجا که مدارا کردن بهتر است، مدارا کن و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن." از این بخش چند نکته قابل ذکر است:

۱ - امام علی علیه السلام با واگذاری اختیار در زمینه تشخیص اینکه مدارا کردن بهتر است یا درشتی، مدیر رده پایین‌تر را توانمند، و قدرت تشخیص او را با این واگذاری اختیار، تقویت می‌کند. که اگر مدیر تشخیص داد که مدارا بهتر است از طریق به کارگیری مدارا، کارها را مدیریت کند و اگر کار جز با درشتی انجام نگیرد و چاره‌ای جز تندی نباشد، تند و دستوری برخورد کند تا کارها انجام شود و مدیر توانایی انعطاف پذیری سبک مدارا را تا درشتی، متناسب با وضعیت و موقعیت داشته باشد و به صورت اقتضایی به طور اثربخش عمل کند. بنابراین مدیر خود را به یک سبک مدیریت محدود نکند و از سبکهای مختلف مدیریت برای پیشبرد کارها و رسیدن به اهداف به صورت مناسب استفاده کند و احتمال اثربخشی سبک رهبری و مدیریت خود را افزایش دهد. به عقیده رایینز، انعطاف پذیری مناسب سبک رهبری، موجب اثربخشی رهبری می‌گردد (رایینز، ۱۳۸۶).

امام علیه السلام در بخش دیگر نامه، رفتار با رعیت و ارباب رجوع را مطرح، و بیان می‌فرماید که این برخورد باید براساس فروتنی و گشاده رویی صورت گیرد. هم‌چنین مدیر نسبت به مردم فروتنی را پیشه کند و در پیش پای مردم بال بگستراند و از موضع فروتنی و تواضع (نه از موضع ارباب و رعیتی) با مردم برخورد کند (مدیر با مردم به عنوان ولی نعمت و ارباب رجوع برخورد کند و کرامت انسانی آنان را در نظر داشته باشد؛ نه آنان را مملوک خود پندارد و نه با آنها از موضع بالا و با تکبر و تفاخر برخورد کند). حضرت امام خمینی رحمه الله علیه نیز در این خصوص به مسئولان می‌فرماید: "خودتان را خدمتگزار بدانید. به بندگان خدا، بزرگی نفرشید به این مردم من هم دعاگوی شما هستم و هم خدمتگزار شما" (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱۰: ۱۵۵).

بنابراین برخورد از موضع تواضع و گشاده‌رویی نسبت به مردم باید سرلوحه کار و رفتار مدیران قرار گیرد. در اسلام بر این نکته تأکید زیادی شده است. هم‌چنانکه در حدیث شریف از قول رسول خدا (ص) آمده است، سید القوم خادمهم: سرور هر قوم خدمتگزار آنان است (من لا یحضره الفقیه، ج ۴: ۳۷۸، حدیث ۵۷۹۱). به اعتقاد حضرت امام خمینی رحمه الله علیه "انبیا خودشان را

خدمتگزار می دانستند" (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱۵: ۳۵۸). هم چنین امام خمینی رحمه الله علیه خود را خدمتگزار مردم (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱۲: ۷۴) و مردم را ولی نعمت خود می دانست (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱۶: ۲۵). ایشان می فرمایند: "اینها ولی نعمت ما هستند و ما باید ولی نعمت خودمان را از آن قدردانی کنیم و خدمت کنیم به او" (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱۶: ۲۵).

امام خمینی در جای دیگر فرمودند: "اگر به من خدمتگزار بگویند، بهتر از این است که رهبر" (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱۲: ۴۵۶) و در عمل این گونه بود. ایشان به دولتمردان نیز می فرمود: "دولتها خدمتگزار مردم هستند؛ نه فرمانفرما" (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۹: ۱۸) و بر این امر تأکید کردند که "شما خودتان را خدمتگزار مردم بدانید" (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱۳: ۲۰۳) و یا در بیانی دیگر می فرمایند: "شماها باید برای این ملت خدمت کنید؛ خودتان را خدمتگزار مردم بدانید" (همان، ج ۱۵: ۷۶) و نیز می فرمایند: "برای ملت خدمتگزار باشیم" (همان، ج ۹: ۱۴۴). ایشان می خواستند که این اعتقاد به خدمتگزاری به مردم در روح و جان و اعتقادات قلبی مسئولان رسوخ کند؛ لذا می فرمایند: "باید ان شاء الله همه تان خودتان را احساس کنید که - واقعا احساس کنید - خدمتگزارید" (همان، ج ۱۵۴: ۳۵۸) و در جای دیگر می فرمایند: "خداوند ان شاء الله به همه شما، به همه ما توفیق خدمت به خلق و عبادت خدا، که خدمت به خلق هم از بزرگترین عبادتهای الهی است، عنایت فرماید" (همان، ج ۱۶: ۲۵). معمار کبیر انقلاب اسلامی با این بیان خدمتگزاری را نهادینه می کنند تا جای هیچ شک و شبهه ای باقی نماند و گستره خدمتگزاری را جهانی می سازند: "من آمده ام تا پیوند خدمتگزاری خودم را به شما عزیزان عرضه کنم؛ تا حیات دارم، خدمتگزار همه هستم؛ خدمتگزار ملت های اسلامی؛ خدمتگزار ملت بزرگ ایران؛ خدمتگزار دانشگاهیان و روحانیون؛ خدمتگزار همه قشرهای کشور و همه قشرهای اسلامی و همه مستضعفین جهان" (همان، ج ۱۰: ۴۷۲) و یا می فرمایند: "من دعاگوی همه تان، خدمتگزار همه هستم" (همان، ج ۱۲: ۷۴).

ارتباطات می تواند به صورت کلامی یا غیر کلامی باشد (فرهنگی، ۱۳۷۹). مدیران به این امر و پیامدهای آن باید توجه کنند. در بخش دیگر نامه، رعایت عدالت و مساوات در برخورد کلامی و غیر کلامی گوشزد می شود و می فرماید: "در نگاه، اشاره چشم و سلام کردن و اشاره کردن با همگان یکسان باش. "مدیر خدامحور و حق طلب در برخورد با افراد، جنبه مساوات و عدالت را رعایت می کند. چون برخورد خلاف مساوات می تواند پیامدهایی منفی داشته باشد. درباره این پیامدها در نامه چنین آمده است: "تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو

مأیوس نگردند. "اگر مدیر به دلیل ملاحظاتی با زورمندان و قدرتمندان به گونه ای خاص برخورد، و با ناتوانان و ضعفا برخوردی تحقیرآمیز و دور از عدالت کند، قدرتمندان و زورمندان در او طمع می کنند و مدیر را چونان خودشان ستمگر پنداشته در ستمگری او طمع می کنند و او را از خود می دانند؛ لذا جرأت طمع ورزی و ستمگری پیدا می کنند و رفتارهای ناشایستی انجام می دهند و زمینه را برای یکه تازی خود، مساعد می دانند. از سوی دیگر ناتوانان و آنهایی که ضعیف هستند و دستشان از همه جا کوتاه است از عدالت آن مدیر مأیوس می شوند و او را همدست و همپالکی ستمگران می دانند؛ لذا به عدالت او هیچ امیدی ندارند؛ چه بسا از گرفتن حق مسلم خود مأیوس و ناامید شوند؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که وجود چنین مدیری برای هتک حرمت نظام مدیریت خدامحور (حق جو) و مدیران مافوق، کافی است و نه تنها آن مدیر بلکه مدیران رده بالاتر نیز در برابر رفتار وی با ارباب رجوع، مسئول هستند.

"مراقبت بر رفتار کارگزاران و نظارت بر رفتار کارمندان از وظایف حاکم اسلامی به شمار می آید؛ زیرا عدم مراقبت موجبات لغزش و انحراف را فراهم می سازد و در نتیجه اعتماد مردم را نسبت به سازمانها و تشکیلات از بین می برد" (تقوی دامغانی، ۱۳۸۰: ۸۸).

در پایان این نامه نیز امام علی علیه السلام با درود و سلام، بیانات خود را به پایان می رسانند.

دسته بندی محتوای نامه چهل و شش

- محتوای این نامه را می توان در قالب این موضوعات دسته بندی کرد:
- یاد خدا: پس از یاد خدا و درود
 - درود: ... و درود
 - توصیف زبردست به منظور ایجاد انگیزه: همانا تو از کسانی هستی که در یاری دین خدا از تو کمک می گیرم و...
 - بیان دستور در قالب درخواست کمک: ... از تو کمک می گیرم.
 - بیان هدف دقیق در ضمن و هنگام صدور دستور: در یاری دین از آنها کمک می گیرم و سرکشی و غرور گناهکاران را درهم می کوبم و مرزهای کشور اسلامی را که در تهدید دشمن قرار دارند حفظ کنم.

- بیان شرح وظایف که شامل موارد زیر است:
- الف - کمک به مدیررده بالا
- ب - درهم کوبیدن سرکشی و غرور گناهکاران
- ج - حفظ مرزهای کشور اسلامی که در تهدید دشمن قرار دارد.
- د - یاری جستن از خدا در مشکلات
- ه - آمیختن درشتخویی با نرمی
- و - موقع شناسی و تشخیص موقعیت (به کارگیری مدارا در جای خود و درشتی در جایی که کار، جز با درشتی انجام نگیرد).
- ز - فروتنی و گشاده رویی و نرمخویی برای ارباب رجوع و مردم
- ح - رعایت عدالت و مساوات در برخورد با مردم و ارباب رجوع (در نگاه کردن و اشاره چشم، سلام کردن، اشاره کردن و...) تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند.
- ط - توجه مدیر به پیامد های رفتار و گفتار (کلامی و غیر کلامی) خود و تأثیرات آن بر زیردستان و ارباب رجوع
- تعیین و تبیین رفتار مناسب و مورد انتظار
- نفی رفتار نامناسب: تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند.
- تعیین و ترسیم مناسبات انسانی صحیح و مناسب

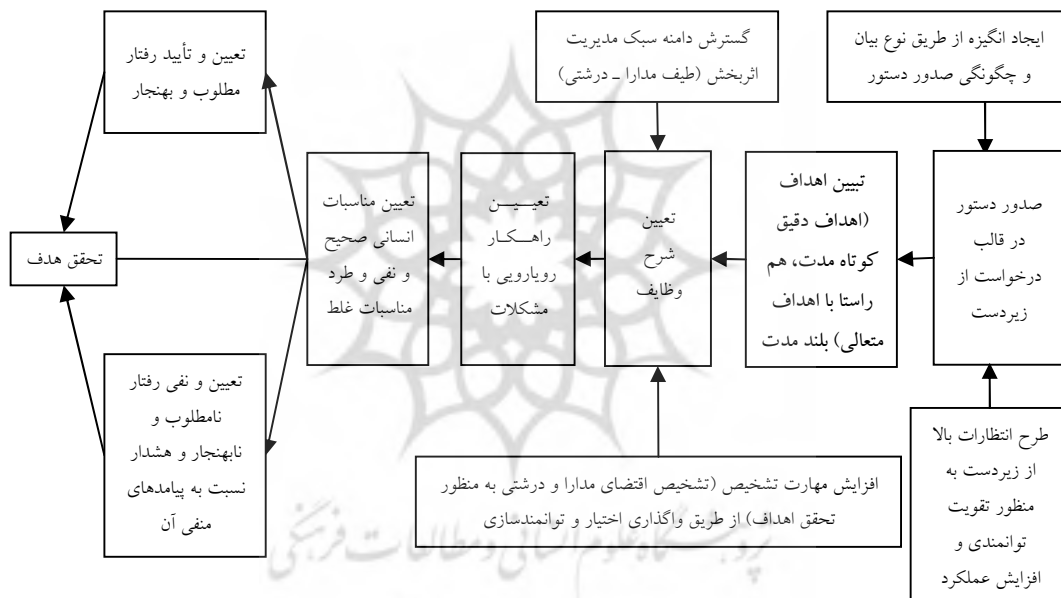
فرایند صدور دستور در این نامه

با توجه به تحلیل محتوای نامه و بررسی نکات مهم آن، فرایندی را برای صدور دستور می توان ترسیم کرد. در این فرایند ابتدا از طریق ادای سلام، درود و یاد خدا و نیز لحن نامه، که به صورت درخواست کمک از زیر دست است، انگیزه لازم را در وی ایجاد می کند. مطرح شدن دستور درخواست گونه از سوی مقام بالا، که هم شخصیتی محبوب و هم پست و مقام بسیار والایی دارد و مدیریت او ولایی است؛ یعنی هم سرپرست است و هم محبوب و دوست داشتنی در افراد توانمند با انگیزه، انگیزش مضاعف ایجاد می کند. همان گونه که در بحث آیه مربوط به قرض الحسنه نیز

اشاره شد؛ لذا نوع بیان این دستور، مقاومت در مقابل آن را از بین می برد و زمینه پذیرش آن را از سوی زیردست فراهم می سازد؛ بدین ترتیب ایجاد انگیزه صورت می گیرد. هم چنین با طرح انتظارات سطح بالا و توقع عملکرد خوب یا چرخه اثر بخش انتظارات و عملکرد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳)، انگیزه دستیابی به عملکرد مناسب (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰) و در نتیجه توانمندی لازم را در فرد به وجود می آورد. ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از عوامل مهم در مدیریت عملکرد است (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). در ضمن صدور دستور، اهداف نیز به صورت دقیق و کوتاه مدت، قابل اجرا و همراستا با اهداف متعالی، تبیین می شود (شاین و مهبدا، ۲۰۰۴؛ ریالز و مک دونالد، ۲۰۱۲؛ ریچمن، ۳، ۲۰۱۱)؛ زیرا "اهداف، آنچه را باید محقق شود، توصیف می کند" (آرمسترانگ، ۱۳۹۱: ۴۱). اهداف برای مدیران رده زیرمجموعه تبیین می شود (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). تبیین اهداف برای مدیران رده پایین تر، که مجری دستور هستند، انگیزه افراد را برای تحقق آن هدفها افزایش می دهد (کاتسیولودز، ۴، ۲۰۰۶: ۲۱۶). در مرحله بعد با توجه به اهداف تعیین شده، شرح وظایف تعیین می شود. شرح وظایفی که در آن با یادآوری اینکه قدرت مطلق، خداست، اختیارات مدیر گسترده می شود و قدرت تشخیص وی می تواند مدیریت اثربخش را در طیف وسیعی از سبکهای مختلف و منعطف رهبری و مدیریت برای وی فراهم سازد. در این شیوه با تعیین چارچوب و واگذاری اختیار در حیطه آن، توانمند سازی برای مدیریت زیردست صورت می گیرد که این امر موجب تقویت مهارت تشخیص در مدیر و اثربخشی سبک مدیریت وی می گردد. تقویت مهارت تشخیص در مدیر اثربخشی سبک وی افزایش می یابد (پاتون، ۵، ۲۰۰۳). هم چنین در چارچوب شرح وظایف، مشکلات احتمالی که ممکن است در این مسیر برای مدیر پیش آید، گوشزد، و راهکارهای مقابله با آنها ارائه می شود. در این فرایند با توجه به اینکه هر مدیری در هر رده با انسانها سر و کار دارد، مناسبات انسانی تذکر داده می شود؛ زیرا رعایت این مناسبات، زمینه های اجرای اهداف را مناسبتر می سازد بویژه که این مناسبات در برخورد با انسانهاست که گل سرسبد مخلوقات پروردگار عالم هستند و به گفته الکسیس کارل، موجوداتی بسیار پیچیده و

-
- 1- Shahin & Mahbod
 - 2- Ryals&McDonald
 - 3- Richman
 - 4- Katsioloudes
 - 5- Patton

ناشناخته هستند (کارل، ۱۳۸۴). در این فرایند، پیامدهای مثبت رفتار مطلوب و بهنجار و مناسبات صحیح و نیز پیامدهای منفی رفتار نامطلوب و نابهنجار و مناسبات غلط و ناصحیح، یادآوری می‌شود؛ لذا با مطرح شدن این فرایند برای صدور دستور از سوی مدیر رده بالا و اجرای دقیق این فرایند از سوی مدیر رده پایین تر، تحقق اهداف فراهم، و زمینه‌های عدم اجرا و یا اجرای ناقص و ناصحیح دستور (اهداف) برطرف می‌شود. نمودار ذیل بیانگر فرآیند صدور دستور از سوی امیرالمؤمنین حضرت امام علی علیه السلام در نامه ۴۶ نهج البلاغه است:



نمودار ۱ - فرایند صدور دستور در نامه ۴۶ نهج البلاغه

برخی نکته های این نامه برای مدیران اسلامی

با بررسی و دسته بندی این نامه به نکات فراوانی بر می خوریم که برخی از آنها عبارت است از:

- ۱ - یاد خدا و یاری خواستن از او
- ۲ - بودن سمت و سوی اعمال در جهت خدا
- ۳ - مقابله با تهدیدات دشمن در مورد دین خدا

- ۴- یاری کردن دین خدا
- ۵- حفظ مرزهای اسلامی از خطرها و تهدیدات
- ۶- دشمن شناسی و لزوم آمادگی در مقابله با تهدیدات
- ۷- توجه به این امر که قدرت خدا مطلق است و اختیارات مدیران، محدود، اعتباری و زوال پذیر است.
- ۸- تنبیه سرکشان و گناهکاران و درهم کوبیدن غرور آنها
- ۹- در نظر داشتن حضور و نظارت همیشگی خدا
- ۱۰- توجه به درون سازمان (محیط داخلی) و در عین حال توجه به بیرون سازمان (محیط خارجی)
- ۱۱- اثر بخشی رفتار با ترکیب مناسب درستی و نرمی، نسبت به افراد زیر مجموعه به اقتضای موقعیت
- ۱۲- انعطاف پذیری سبک مدیریت و گسترش دامنه سبک رهبری و دوری از مدیریت تک سبکی با استفاده از سبکهای مختلف
- ۱۳- تقویت مهارت تشخیص در مدیران رده های پایین تر و توانمندسازی آنها
- ۱۴- رفتار با ارباب رجوع بر اساس فروتنی و گشاده رویی
- ۱۵- مدیر و کارکنان نسبت به مردم (مراجعان) تواضع و نرمخویی کند و پیش پای مردم بال بگسترانند.
- ۱۶- مدیر، کرامت انسانی مردم را همیشه در نظر داشته باشد.
- ۱۷- آنها را مملوک خود مپندارد و با آنها از موضع تکبر و تفاخر برخورد نکند.
- ۱۸- تواضع و گشاده رویی، سرلوحه کار و رفتار مدیران و کارکنان باشد (شعار خدمتگزاری).
- ۱۹- توجه به تاثیر ارتباط کلامی و غیر کلامی و رعایت عدالت و برابری (یکسانی) در برخورد های کلامی و غیر کلامی با ارباب رجوع (در نگاه، سلام و اشاره)
- ۲۰- توجه به پیامدهای رفتار خود در اثر رعایت یا عدم رعایت برابری و مساوات
- ۲۱- رفتار کارگزار (مدیر) به گونه ای باشد که زورمندان در ستم او طمع نکند و ناتوانان از عدالت او مأیوس نگردند.
- ۲۲- حیثیت سازمان به رفتار مدیران و کارگزاران با ارباب رجوع بستگی دارد.

- ۲۳ - حیثیت مدیران رده بالاتر به رفتار مدیران و کارگزاران با ارباب رجوع بستگی دارد.
- ۱۴ - سهم کردن افراد زیرمجموعه در اطلاعات مربوط به سازمان (توانمند سازی نیروی انسانی)
- ۲۵ - ایجاد انگیزه در افراد زیر مجموعه
- ۲۶ - مطرح کردن دستور از موضع یاری خواستن و نه تحکم با در نظر گرفتن توانمندیها و شایستگی های افراد زیر مجموعه
- ۲۷ - تعیین اهداف کوتاه مدت در راستای هدف والای بلندمدت
- ۲۸ - تبیین اهداف برای مدیران رده پایین
- ۲۹ - تبیین شرح وظایف، هنگام صدور دستور
- ۳۰ - ترکیب معنویت و مدیریت
- ۳۱ - تقویت روحیه خدمتگزاری در مدیران و افراد زیرمجموعه (مدیریت خدمتگزاری)
- ۳۲ - تأکید بر خوشرویی و فرستادن انرژی مثبت در روابط و مناسبات انسانی
- ۳۳ - جلوگیری از محور قرار گرفتن تبعیض در روابط و مناسبات انسانی
- ۳۴ - جلوگیری از محور قرار گرفتن ستمگری در مناسبات انسانی
- ۳۵ - جلوگیری از محور قرار گرفتن طمع در مناسبات انسانی
- ۳۶ - محور بودن عدالت در مناسبات انسانی
- ۳۷ - مسئولیت مدیر در برابر پیامدهای رفتار خود
- ۳۸ - مدیریت عملکرد و توجه به این امر که مدیران رده بالا نسبت به عملکرد و رفتار مدیران رده پایین تر (افراد زیرمجموعه) و پیامدهای رفتار آنان مسئولیت دارند.
- ۳۹ - سلام و درود در آغاز و پایان مکاتبات اداری

نتیجه گیری

نکات بسیار مهم و آموزنده ای در این نامه کوتاه برای مدیران در طول تاریخ هست که توجه به این نکات و رعایت آنها توسط مدیران می تواند راهگشای مدیران در زمینه خطیر مدیریت و رهبری باشد. شناخت مسئولیتهای خود و دیگران در سازمان، موقعیت شناسی و انعطاف پذیری و اثربخشی سبک رهبری، جهت الهی داشتن اقدامات و عملکردها، حفظ دین خدا و توجه به مسائل

مهم جامعه، کاوش محیط داخلی و خارجی، مقابله با تهدیدات با استفاده از توانمندی های داخلی، تقویت نگرش و روحیه خدمتگزاری، توجه به رفتار مدیران و افراد زیر مجموعه، توجه به مناسبات انسانی صحیح و محور بودن عدالت، توانمند سازی افراد توسط مدیر رده بالاتر، توجه به انگیزش به منظور اجرای دستور، هنگام صدور دستور، و از همه مهمتر یاد خدا و توجه به قدرت لایزال الهی از جمله این نکات است.

منابع فارسی

- قرآن کریم. (۱۳۸۸). ترجمه محمد مهدی فولادوند. تهران: نشر دار القرآن الکریم.
- دشتی، محمد (۱۳۸۴). ترجمه نهج البلاغه. قم: چاپ و انتشارات فقیه.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)، تهران: انتشارات صفار.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی. ترجمه سعید صفری و امیر وهابیان. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.
- آقا پیروز، علی؛ خدمتی، ابو طالب؛ شفیعی، عباس؛ بهشتی نژاد، سید محمود (۱۳۸۸). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه. استسی، رالف دی. (۱۳۸۸). مدیریت بر ناشناخته ها مرزهای راهبردی بین نظم و آشفتگی در سازمانها. چ سوم. ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- امام خمینی، روح الله (۱۳۷۸). صحیفه امام. تهران: مؤسسه حفظ و نشر آثار حضرت امام خمینی (ره).
- تقوی دامغانی، سید رضا (۱۳۸۰). نگرشی بر مدیریت اسلامی. چ سوم. تهران: شرکت چاپ و نشر بین الملل.
- خدایپناهی، محمدکریم (۱۳۹۰). انگیزش و هیجان. چ سیزدهم. تهران: سمت.
- دیوید، فرد آر (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. چ چهارم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- راینز، استفن پی، (۱۳۸۶). تئوری سازمان، ساختار و طراحی سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. چ نوزدهم. تهران: انتشارات صفار - اشراقی.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶). تئوری های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پسانجدگرایی. چ اول. تهران: نشر دوران.
- رضائیان، علی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد چستی چرایی چگونگی. تهران: دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی. تهران: سیمای جوان.

صدوق، ابن بابویه (۱۳۶۷). من لایحضره الفقیه. ج ۴. ترجمه علی اکبر غفاری. تهران: نشر صدوق.

علی اکبری، حسن (۱۳۸۹). مدیریت علوی، آموزه‌های مدیریتی عهدنامه مالک اشتر. قم: مؤسسه فرهنگی پژوهش‌های قرآنی المهدی.

فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۹). ارتباطات انسانی. ج اول. ج چهارم. تهران: خدمات فرهنگی رسا.

کارل، الکسیس (۱۳۸۴). انسان موجود ناشناخته. ج دوم. ترجمه عنایت الله شکیبایور. تهران: دنیای کتاب.

کاندولا، سرینی واس آر. (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد راهبرها، مداخله‌ها، پیشران‌ها. ترجمه علی محمد احمدوند و غلام جالبقیان. ایوان کی: مؤسسه آموزش عالی ایوان کی.

معاونت تبلیغات (۱۳۸۹). مدیریت ولایی، بنیاد قرآن و عترت، تهران.

نبوی، محمدحسن (۱۳۸۳). مدیریت اسلامی. ج هشتم. قم: مؤسسه بوستان کتاب قم (انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم).

هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی. ج هشتم. ترجمه قاسم کبیری. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

واتقی، قاسم (۱۳۸۵). مدیریت اسلامی، پژوهشکده تحقیقات اسلامی نمایندگی ولی فقیه در سپاه. قم: انتشارات زمزم هدایت.

منابع انگلیسی

- Donald W. McCormick, (1994): "Spirituality and Management", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9 Iss: 6, pp.5 - 8
- John R. Patton, (2003): "Intuition in decisions", **Management Decision**, Vol. 41 Iss: 10, pp.989 – 996.
- Marios I. Katsioloudes(2006): "**Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations**", Jordan Hill, Oxford.
- Richman, Larry (2011): Improving Your Project Management Skills, AMACOM Division of **American Management Association**. p. 65. ISBN 0814417299. Retrieved 2013-07-11.
- Ryals, Lynette; McDonald, Malcolm (2012): Key Account Plans : The practitioners' guide to profitable planning. Routledge. p. 268. ISBN 1136390650. Retrieved 2013-07-14.
- Shahin, Arash; Mahbod, M. Ali (2004): "Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting". *International Journal of Productivity and Performance Management (Emerald)* 56 (3): 226–240. doi:10.1108/17410400710731437. Retrieved 2013-07-14.

