

نگاهی اجمالی به مدیریت در اسلام

دکتر غلامعلی رمزگویان

مقاله حاضر مقایسه‌ای است بین اصول و آن چه امروز به عنوان عناصر یا وظایف مدیریت، مورد قبول و توافق کلیه صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. در این مقاله به صورت اجمالی، با یک مطالعه تطبیقی، نخست، واژه مدبّر که در متون اسلامی به جای مدیر به کار می‌رود و سپس اصول و عناصر مدیریت با یکدیگر مقایسه و چنین نتیجه‌گیری شده است که مدیریت اسلامی و مدیریت غربی در اصول، مبانی و وظایف یا عناصر با یکدیگر تفاوت یا تضادی ندارند بلکه تفاوت آنها در پیاده کردن این اصول و کاربرد فنون اجرایی است که از بار ارزشی برخوردار است. همچنین در این بررسی، اصول ده‌گانه مدیریت اسلامی با وظایف و عناصر پنج‌گانه مدیریت غربی مقایسه شده و سرانجام این نتیجه به دست آمده است که آن چه دین مبین اسلام در پانزده قرن پیش به عنوان مبانی مدیریت در خلال متون و آیات و روایات معرفی کرده، همان چیزی است که امروز بعد از گذشت قرون متمادی، انسان با تلاش‌های پیگیر علمی و پژوهشی خود به آن دست یافته و از لحاظ علمی، مورد قبول صاحب‌نظران و اندیشمندان است. به بیان دیگر، اهمیت و عظمت مکتب اسلام را بیشتر روشن می‌سازد که نه تنها در مقوله اخلاق و راه و روش زندگی انسان، در اوج کمال و تکامل است بلکه پیرامون موضوعات علمی و عملی - که مبانی اداره کردن جوامع و سازمان‌های بشری است - زمانی سخن گفته که هنوز خبری از علوم اجتماعی - از جمله مدیریت - نبوده است.

مدیریت اسلامی را در عمل می‌توان در قالب حکومت اسلامی مشاهده کرد زیرا این حکومت برای اداره جامعه اسلامی، سازمان‌هایی را به وجود می‌آورد که اهداف عمده آنها عبارتند از:

- ۱- آگاهی بخشیدن به انسان‌ها.
 - ۲- تربیت معنوی و احیای ارزش‌های اخلاقی.
 - ۳- اقامه قسط و عدل به صورت خودجوش در جامعه.
 - ۴- آزادی انسان‌ها از زنجیرهای اسارت.
- اساس حکومت برابر آن‌چه در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز به آن اشاره شده، همان اصول دین به‌علاوه ارزش والای مقام انسانی است.
- تاکنون مطالعات سودمند و مفیدی در زمینه مدیریت اسلامی انجام شده که در سمینارهای بین‌المللی ارائه گردیده است. همچنین پژوهش‌های دامنه‌داری در حال حاضر در دانشگاه‌های کشور انجام می‌گیرد و در سال جاری نیز مدیریت اسلامی به عنوان واحد درسی در رشته مدیریت، مورد تصویب شورای انقلاب فرهنگی قرار گرفته و از سوی وزارت فرهنگ و آموزش عالی جهت اجرا به دانشگاه‌های سراسر کشور ابلاغ شده است.

مدیریت و رهبری در اسلام، هم از لحاظ عملی و هم نظری، دارای سابقه‌ای طولانی بوده و با ظهور اسلام، پا به عرصه وجود نهاده است. این بحث از لحاظ نظری، در متون اسلامی و از لحاظ عملی آن در قالب حکومت اسلامی قابل مشاهده است.

در آیات شریفه قرآن کریم، واژه «مدیر» به چشم نمی‌خورد ولی به‌جای آن، کلمه «مدبّر» در قرآن تکرار شده است تا آنجا که خداوند در قرآن به تدبیرکنندگان امور سوگند یاد فرموده است (فألمدبّرات أمراً).

لازمه مدیریت، مدبّر بودن است. تا کسی تدبیر نکند نمی‌تواند مدیریت کند. تدبیر در لغت به معنی عاقبت و انجام کار را نگریستن است. عاقبت‌اندیشی، آینده‌نگری و پشت سر گذاشتن کارها را تدبیر می‌گویند، زیرا وقتی به آینده نظر می‌افکنیم، از همه امور به طور نسبی آگاه می‌شویم و آنها را پشت سر می‌گذاریم. با توجه به این مطلب، تدبیر، فوق مدیریت است و آن که تدبیر دارد، لایق مدیریت است.

در این مقاله سعی شده است تا از لحاظ مکتبی و علمی به‌صورت ریشه‌ای به موضوع مدیریت و رهبری در اسلام اشاره شود. ابتدا کلمه مدبّر و تدبیر مورد بررسی قرار می‌گیرد و آنگاه وظایف مدیریت اسلامی با وظایف مدیریت امروزی مقایسه و سپس مدیریت اسلامی در قالب حکومت اسلامی تشریح می‌شود.

● ریاست یا مدیریت

همان‌گونه که ذکر شد در آیات و روایات اسلامی، دستوری برای نصب مدیر و شرایط و عنوان مدیریت به صورت مدون نیامده ولی بر گماردن یک نفر به عنوان رییس برای انجام هرکاری، تأکید شده است. از پیامبر گرامی اسلام (ص) نقل شده که هرگاه سه نفر با هم عازم سفری هستند لازم است با توافق یکدیگر، یک نفر را به عنوان رییس تعیین کنند^(۱)

برای بحث در باره مدیریت لازم است ابتدا به مفاهیم واژه مدبّر و تدبیر اشاره شود. کتب لغات قرآنی درباره این واژگان، مطالبی دارند که به طور خلاصه عبارتند از:

○ المفردات راغب، دُبْر را به معنای پشت و عقب به کار برده و اضافه می‌کند «والتدبیر اَنْتَفَكْرُ فِی دُبْرِ الْأُمُور» یعنی تدبیر، اندیشه کردن در عقب کارهاست.

○ قاموس قرآن نیز دُبْر را به معنای پشت سر در مقابل جلو به کار برده است و افعالی مانند اَدْبَر، تدبّر همچنين مدبّر، دابر و ادبار را مشتق آن می‌شناسد.

قرآن مجید در مورد تدبیر و تدبیر می‌فرماید «ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ»^(۲). در این آیه، تدبیر امر به مفهوم دنبال کردن چیزی یا پی‌گیری افتادن است. در آیه دیگری از قرآن نیز می‌خوانیم «أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ»^(۳) که تدبّر در این جا به معنی اندیشه کردن است.

○ اقرب الموارد می‌گوید، تدبّر الامر یعنی به عواقب آن نظر کرد و در آن فکر و تأمل کرد.

○ استناد علامه طباطبایی، تدبیر را این‌گونه معنا می‌کند: «چیزی را به دنبال چیزی بیاوری و مقصود از آن این است که اشیای متعدد و مختلف را طوری تنظیم کنی و ترتیب دهی که هر کدام در جای خاص خود قرارگیرد به طوری که به محض تنظیم آن، غرضی که از هر کدام آنها داری و فایده‌ای که هر کدام دارد حاصل شود و به خاطر متلاشی شدن اصل آنها و فساد اجزای آن و تزاخم آنها با یکدیگر، غرض مختل شود.

وقتی گفته می‌شود دَبْرَ الْبَيْتِ یعنی امور خانه را تدبیر کرد. به مفهوم دیگر، امور خانه و تغییراتی که مربوط به آن است را تنظیم کرد به طوری که وضع آن خانه رو به اصلاح گذاشت

۱ - عباسعلی اخترى، مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۳، ص ۳۲.

۲ - سوره محمد آیه ۲۴.

۳ - سوره یونس آیه ۲

و اهل آن از فوائد مطلوب آن برخوردار شدند. (۱)

○ علاوه بر کلمه مدبر، واژه رَبّ نیز بیش از هزار بار در قرآن کریم تکرار شده که به معنی مالک، مدیر، مرتبی، قیّم و منعم است و مفاهیم آنها در مجموع، ویژگی‌های مدیریت را به خوبی نمایان می‌سازد. در معنای این کلمه، مفهوم المالك المصلح نیز ذکر شده است که موضوع مدیریت را به شکل روشن‌تری نشان می‌دهد. (۲)

● اصل و منشاء مدیریت

از آن جایی که رشته مدیریت جزو علوم اجتماعی است، پس از مکتب ریشه می‌گیرد و شامل اصول و روابطی است که برای اجرا و به کار بردن این اصول و روابط، از علم و دانش و فن استفاده می‌کند.

مکتب شامل جهان‌بینی و ایدئولوژی است. ایدئولوژی اسلام یک نوع بایدهاست که در مقوله اخلاق قرار می‌گیرد. اخلاق در باره ارزش‌ها و بایدها و آنچه انسان باید انجام دهد بحث می‌کند. به‌طور کلی اخلاق، فضائل و رذائل، ارزش‌ها و ضدارزش‌ها، بایدها و نبایدها را به انسان نشان می‌دهد و او را به فضائل، ارزش‌ها و بایدها امر می‌کند و از رذائل، ضدارزش‌ها و نبایدها نهی می‌کند و باز می‌دارد. اما علم در باره آن چه وجود دارد و آن چه هست، یعنی از واقعیت‌ها سخن می‌گوید و کاری با بایدها ندارد.

هنگامی که به دلایل بعثت پیامبر عظیم‌الشان اسلام توجه می‌کنیم، این مفهوم بهتر روشن می‌شود «إِنِّي بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ». پس مدیریت اسلامی، یک مدیریت مکتبی به نظر می‌رسد، علاوه بر این در آیات قرآنی و روایات و احادیث که از قول معصومین صلوات‌الله علیهم اجمعین نقل شده است، نکات ظریفی وجود دارد که به جنبه‌های علمی مدیریت نیز اشاره دارد - که کار تدوین آنها نیازمند تحقیق و پیگیری بسیار زیادی است - و با توجه به این نکته، مدیریت اسلامی، مدیریتی علمی مکتبی است و تصوّر جدایی این دو

۱ - توانایان فرد حسن، مبانی مدیریت و مدیریت در اسلام، چاپخانه پیام، صص ۱۱۴ و ۱۱۵، تهران، ۱۳۶۵.

۲ - آیت‌الله مکارم شیرازی، مدیریت و فرماندهی در اسلام، انتشارات هدف، صص ۱۸، قم، ۱۳۷۰.

از هم، توهمی بیش نیست. (۱)

● اهمیت و لزوم مدیریت از دیدگاه اسلام

چنانچه به عالم هستی نظر کنیم درمی یابیم که مجموعه عالم، یک نظام تشکیلاتی عظیم است؛ تشکیلات گسترده‌ای که با یک مدیر مقتدر و توانا و بی‌نهایت آگاه اداره می‌شود. قرآن مجید، خداوند را مدیر کل عالم هستی معرفی می‌کند و او را در رأس این عالم با عظمت و سازمان بزرگ قرار می‌دهد. از دیدگاه جهان‌بینی توحیدی، این مجموعه عظیم و گسترده، یک واحد، با ارتباط تشکیلاتی منسجم و تحت حاکمیت‌الله است.

قرآن مجید، مسلمانان را به تطبیق با نظام کل عالم فرامی‌خواند. یعنی انسان که قطره‌ای از این اقیانوس بیکران و ذره‌ای از دشت پهناور و جزء کوچکی از این عالم بزرگ است، ممکن نیست از نظم حاکم بر آن مستثنی باشد. با توجه به برهان نظم، به وجود یک مدیر و مدبّر، فرمانده قادر و توانا پی می‌بریم (سیر آفاق). وجود خود انسان نیز یک نظام تشکیلاتی است (سیر انفس) یعنی عالم صغیر که به فرمایش امام علی (ع) جهان بزرگ در آن خلاصه شده است.

ساختار وجود آدمی، یک نظام فوق‌العاده ظریف و پیچیده است که تمام تشکیلات لازم برای یک مدیریت صحیح و نمونه را به عالی‌ترین وجه در بر گرفته است. این نظام حیرت‌آور و منظم، دارای بخش‌های تصمیم‌گیری، فرماندهان، مدیران کل و جزء، بازوهای اجرایی، انگیزه‌های حرکت، برنامه‌ریزی و سازماندهی، کنترل و هماهنگی و مانند آن می‌باشد. به همین دلیل، برای پی‌بردن به اصول صحیح تشکیلات و ضوابط موضوع مدیریت و رهبری، راهی بهتر از این نیست که از این دو جهان بزرگ و کوچک، الهام و الگو بگیریم و از این کلام پرمعنی قرآن درس بگیریم که «وَفِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُؤْمِنِينَ وَ فِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ» (۲) ... در پهنه زمین، نشانه‌هایی است برای ارباب یقین و در درون جان شما نیز آیات و نشانه‌های دیگری است؛ آیا نمی‌بینید؟

انسان نمی‌تواند به گونه‌ای ناموزون و به صورت وصله‌های ناهم‌رنگ، در این جهان هستی زندگی کند. آدمی به همان اندازه که از نظام و تشکیلات و مدیریت صحیح فاصله می‌گیرد، با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فنا خواهد بود. از همه اینها که بگذریم، از ویژگی‌های زندگی انسان این است که همه کارهای اصلی و مهم او به صورت جمعی انجام می‌شود و کار جمعی نیز بدون تشکیلات و سازماندهی و مدیریت، مفهومی جز هرج و مرج، به هدر رفتن نیروها و از بین بردن امکانات و استعدادها را نخواهد داشت.

اگر تمام ابزارها و وسایل لازم برای انجام یک کار را به منزله جسم فرض کنیم، مدیریت صحیح به منزله روح آن است و با جدا شدن این روح، چیزی جز لاشه‌ای بدبو باقی نخواهد ماند. ^(۱) امیرالمؤمنین علی (ع) نقش فرمانده و مدیر کل در جامعه را به رشته نخ گردن بند تشبیه می‌فرماید که دانه‌ها و مهره‌ها را به هم ارتباط می‌دهد و از مجموع آنها یک واحد به هم پیوسته به وجود می‌آورد. اگر آن رشته بگسلد، مهره‌ها پراکنده شده و هماهنگی خود را از دست می‌دهند. موقعیت فرمانده و پیام‌کننده امور دین، مانند کار رشته‌ای است که مهره‌ها را گرد هم نگاه می‌دارد و پیوند می‌دهد. اگر این رشته بگسلد، مهره‌ها به تمامی جمع نخواهند شد.

مدیریت به نیروها جهت می‌دهد، هم ایجاد انگیزه می‌کند، هم سازماندهی و هم کنترل لازم را اعمال می‌کند و اصولی را که هرگونه بازدهی در سایه آن صورت می‌گیرد هماهنگ می‌سازد. ^(۲)

● تعاریف مدیریت

از میان تعاریف زیادی که تاکنون برای مدیریت ارائه شده است به دو تعریف اشاره و آنها را با یکدیگر مقایسه می‌کنیم. از نظر مکتب علمی و دیدگاه مدیریت غربی این تعریف عبارت است از:

۱- آیت‌الله مکارم شیرازی، همان مأخذ، ص ۲۱.

۲- آیت‌الله مکارم شیرازی، مدیریت و فرماندهی در اسلام، ص ۲۲.

علم و هنر متشکل ساختن ، هماهنگ کردن ، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب با حداکثر کارایی. (۱)

استاد شهید مطهری در زمینه مدیریت و رهبری اجتماعی می‌گوید :

مدیریت اجتماعی یعنی مجهز کردن نیروها ، آزاد کردن نیروها ، تحرک نیروها و در عین حال ، کنترل نیروها و در مجرای صحیح انداختن آنها ، سامان دادن ، سامان بخشیدن و حرارت بخشیدن به آنها. (۲)

به طوری که ملاحظه می‌شود ، محور هر دو تعریف ، نیروی انسانی است که فعالیت‌هایش باید متشکل ، هماهنگ ، رهبری و کنترل شود . البته این مفاهیم در قالب الفاظ دیگری در تعریف دوم بیان شده است . برای متشکل ساختن که همان سازماندهی است ، سامان دادن و سامان بخشیدن به کار رفته و وظیفه کنترل کردن در هر دو تعریف ذکر شده است . برای رهبری کردن نیز از واژه تحریک کردن و حرارت بخشیدن استفاده گردیده است .

● وظایف مدیریت

با توجه به تعریف مدیریت ، وظایف آن را می‌توان استخراج کرد و مورد بحث قرار داد . از دیدگاه مدیریت غربی آن چه امروز بر سر آن توافق شده و بین دانشمندان مدیریت در باره آن اتفاق نظر وجود دارد ، عبارتند از :

- ۱ - برنامه‌ریزی
- ۲ - سازماندهی
- ۳ - تأمین نیروی انسانی
- ۴ - رهبری و هدایت کردن
- ۵ - کنترل و نظارت (۳)

از طرف دیگر وظایف مدیریت از دیدگاه اسلام عبارتند از :

- ۱ - تصمیم‌گیری
- ۲ - برنامه‌ریزی
- ۳ - سازماندهی

۱ - دکتر عبدالله جاسبی ، اصول و مبانی مدیریت ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، ص ۱۲۳ ، تهران ، ۱۳۷۴ .

۲ - عباسعلی اختری ، همان مأخذ ، ص ۳۲ .

۳ - دکتر عبدالله جاسبی ، همان مأخذ ، ص ۱۲۶ .

- ۴ - هماهنگی و کنترل
- ۵ - ایجاد انگیزه و ابتکار
- ۶ - چاره‌جویی و پیشگیری
- ۷ - بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی
- ۸ - جمع‌آوری اطلاعات و آمارهای لازم
- ۹ - جذب نیروهای صالح
- ۱۰ - تشویق و توبیخ^(۱)

با وجود آن که در این جا ده وظیفه برای مدیریت ذکر شده است، ولی با مقایسه آنها با وظایف مدیریت از دیدگاه غربی می‌توان سرانجام به همان پنج وظیفه اصلی مدیریت که امروز مورد توافق کلیه دانشمندان مدیریت در جهان است دست یافت. به طوری که ملاحظه می‌شود، اولین وظیفه یعنی برنامه‌ریزی، شامل سه وظیفه از وظایف مدیریت اسلامی یعنی تصمیم‌گیری، چاره‌جویی و پیشگیری و جمع‌آوری آمار است؛ ضمناً وظیفه برنامه‌ریزی نیز جداگانه ذکر شده است که جمعاً چهار وظیفه در مقابل یک وظیفه قرار می‌گیرد.

سازماندهی هم عیناً در هر دو تعریف مشاهده می‌شود.

تأمین نیروی انسانی، همان جذب نیروهای صالح ذکر شده است.

هدایت و رهبری شامل ایجاد انگیزه و ابتکار و تشویق و توبیخ است.

کنترل و نظارت، همان ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی است.

وظیفه کنترل نیز جزو ۱۰ وظیفه ذکر و با وظیفه هماهنگی، یک جا آورده شده است.

امروزه در مدیریت، هماهنگی جزو وظایف نیست بلکه نتیجه کار و هدف مدیریت است.^(۲) مدیریت در صدد است با انجام وظایف محوله، سازمانی هماهنگ به وجود آورد که این هماهنگی بین اجزای سازمان موجب ایجاد تعادل بین اجزاء و در نتیجه به وجود آمدن یک سازمان متعادل خواهد شد. پس هماهنگی، لازمه رسیدن به تعادل است و نمی‌تواند

۱ - آیت‌الله مکارم شیرازی، همان مأخذ، ص ۴۸

۲ - دکتر عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، چاپ ششم، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ص ۱۲۶، بهار ۷۳.

وظیفه مدیریت باشد. به جز این مورد، بقیه وظایف در دو دیدگاه اسلامی و غربی، از لحاظ ظاهری یکسان بودند ولی آنچه اهمیت دارد از لحاظ محتوایی است که بین این دو مدیریت، یکسانی وجود ندارد و با یکدیگر در تعارض هستند.

جهان بینی و ایدئولوژی اسلامی با جهان بینی و ایدئولوژی غربی تفاوت دارد، لذا از نظر ارزشی این دو مدیریت در تضادند. از سوی دیگر، این دو در استفاده از ابزارها و وسایل علمی با یکدیگر تعارضی ندارند. به طور مثال، دانشمندان غربی، انسان را از موجودی اقتصادی، عقلایی، اجتماعی، سازمانی، اداری، خودیاب تا انسان پیچیده - که اخیراً به آن وقوف یافته اند - شناسایی و معرفی کرده اند و عملاً بیشتر روی نیازهای اقتصادی و اجتماعی انسان تأکید می کنند و به جایگاه والای انسان، توجه چندانی ندارند. اکنون برای روشن شدن این دو دسته وظایف، توضیح مختصری در باره هر یک از وظایف ده گانه مدیریت ارائه و به تعارضها و تفاوت های آنها با یکدیگر اشاره می شود.

(۱) تصمیم گیری: به معنی استفاده از آگاهی ها و تجربه های گذشته « لا یلدغ المؤمن من جُبر مرتین » و بهره گیری از مشاوره « لا ظهیر کالمُشاوِرة »^(۱) که در زمینه آن، آیات و روایات بسیار فراوان وجود دارد و در آنها به ابعاد و اهمیت شورا و مشورت اشاره شده و برای طرف مشورت نیز شرایطی تعیین گردیده است. مشورت کردن در مسائل اجتماعی یک ضرورت مؤکد و در مسائل شخصی، یک وظیفه اخلاقی است.

گاهی اوقات، شور و مشورت با زیانها و ضایعاتی همراه است، مانند کاستن از قاطعیت و سرعت عمل و گاه از دست دادن فرصت ها، ولی خطر آن بیشتر از استبداد و خودکامگی نیست. برای تصمیم گیری نیز آفاتی ذکر شده است، مانند تردید و دودلی، احتیاط بیش از حد، وسواس، ترس و عجله.^(۲)

(۲) برنامه ریزی: یک مدیر خوب کسی است که از قدرت برنامه ریزی، بهره کافی داشته باشد. بدون برنامه ریزی، هرگز نمی توان وارد مرحله عمل شد. البته گاه برنامه ریزی کوتاه مدت، گاه دراز مدت و گاه هر دو مورد نیاز می باشند.

در باره آینده نامشخص ، باید برنامه‌ریزی مقطعی انجام گیرد و برای رسیدن به هدف ، چند مرحله در نظر گرفته شود و برای هر مرحله ، برنامه‌ای تهیه و تنظیم شود . برنامه‌ریزی باید دقیق و از نظر کمی و کیفی ، روشن و از هرگونه ابهام خالی باشد و در عین حال ، جنبه‌های عملی و عینی رعایت شود ؛ نیروهای انسانی لازم برای انجام هر کار و هزینه‌ها ، ابزارها و وسایل مورد نیاز دقیقاً محاسبه شود ، زمان مورد توجه قرار گیرد و محلی برای حوادث پیش‌بینی نشده در نظر گرفته شود . این دقیقاً همان چیزی است که امروز در مدیریت غربی نیز برای برنامه‌ریزی رعایت می‌شود . البته در مدیریت غربی ، تأکید بیشتر روی اهداف برنامه است که در اینجا تفاوت قابل ملاحظه‌ای با مدیریت اسلامی دارد ، زیرا این اهداف صرفاً دارای جنبه‌های مادی و جلب سود و کسب منافع دنیوی هستند و به مسائل اخلاقی و بُعد کمال یافتن انسان و در یک کلام ، به اهداف جامع و فراگیر اسلامی که شامل هدف‌های مادی و معنوی ، دنیوی و اخروی است ، عنایتی ندارند .

(۳) سازماندهی : هدف از سازماندهی ، تقسیم کار در یک مجموعه است به طوری که هیچ کاری بدون مسؤول نماند و از تداخل مسؤولیت‌ها جلوگیری شود . هر کار به فردی که از عهده آن برمی‌آید سپرده شود ؛ کل افراد به صورت یک مجموعه کاملاً منسجم عمل کنند به طوری که هر کار ، مکمل کار دیگری باشد ؛ سلسله مراتب در تقسیم شغل‌ها در نظر گرفته شود و تمام افراد از طریق سلسله مراتب با فرماندهی در ارتباط باشند .

در سازماندهی باید به لیاقت‌ها ، استعدادها ، تخصص‌ها و تقوی ، فوق‌العاده اهمیت داد ، همان‌گونه که پیامبر گرامی اسلام (ص) چنین می‌کرد . در اینجا قسمت اول سازماندهی همان است که در مدیریت غربی هم عیناً انجام می‌شود ، ولی یک نکته است که در سازماندهی غربی به آن کاری ندارند و آن موضوع تقوی است . سازماندهی به شیوه غربی ، با ویژگی‌های نیروی انسانی سر و کار ندارد و به این موضوع در سومین وظیفه مدیریت - یعنی تأمین نیروی انسانی - توجه می‌شود ، البته نه به عنوان تقوی بلکه به صورت وظیفه‌شناسی ، انضباط ، اعتقاد به هدف و غیره مورد توجه قرار می‌گیرد .

(۴) ایجاد هماهنگی : یکی دیگر از وظایف مهم مدیر ، نقش هماهنگ‌کنندگی است . هماهنگی ، عامل پیروزی است . در بدن انسان ، عامل هماهنگ‌کننده وجود دارد ؛ بالا رفتن

ضربان قلب ، سرعت گردش خون و تمرکز آن در عضلات هنگام مواجهه با خطر که این حالت در سایر موجودات نیز وجود دارد . در سازمان‌ها برای ایجاد هماهنگی از کامپیوتر استفاده می‌شود . در اینجا ، هماهنگی به عنوان وظیفه مدیریت قلمداد شده است در حالی که در مدیریت غربی - همان‌گونه که قبلاً بحث شد - به عنوان هدف محسوب می‌شود نه وظیفه .

(۵) ایجاد انگیزه : موضوع ایجاد انگیزه یا ایجاد یک حرکت درونی نیرومند برپایه بسیج تمامی نیروهای نهفته در روح و جان انسان‌ها در یک تشکیلات اسلامی که فرهنگ ایمان به الله بر آن حاکمیت دارد و افراد مؤمن و ایثارگر ، تار و پود آن را تشکیل می‌دهند ، نه تنها کارمشکلی نیست بلکه منابع عظیمی برای بهره‌گیری در این زمینه در دست است . چگونگی ایجاد انگیزه ، رابطه نزدیکی با فرهنگ حاکم بر یک جامعه دارد . هر قدر فرهنگ ، غنی و پربارتر باشد ، انگیزه‌ها نیرومندتر است .

انگیزه‌ها را می‌توان به سه نوع - انگیزه‌های پنداری ، انگیزه‌های مادی و انگیزه‌های معنوی تقسیم کرد . در قرآن مجید ، آیات فراوانی برای ایجاد انگیزه در مؤمنین وجود دارد که تأثیرات شگرف و عمیقی در روح آنان دارد (مانند آیات سوره صف) . در بحث مدیریت غربی ، ایجاد انگیزه جزو رهبری ذکر شده است . تفاوتی که وجود دارد آن است که رهبری غربی شامل ایجاد ارتباط ، ایجاد انگیزه و هدایت است لیکن در اینجا از ارتباطات ، بحثی نشده و از هدایت نیز سخنی به میان نیامده است .

(۶) چاره‌جویی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده : سازمان زیر نظر یک مدیر همیشه سالم نمی‌ماند و گاه دچار حوادث عمومی و همگانی و گاه فردی و شخصی می‌شود . در هر صورت ، مدیر باید خونسردی خود را حفظ کند و اگر اشتباهی رخ داده است آن را اصلاح نماید . مدیر در برخورد با حوادث باید خونسرد ، قاطع و شجاع باشد و با مدد جستن از خداوند ، مشکل را حل کند . اگر با نابسامانی فردی برخورد کرد ، باید با او قاطع و جدی و در عین حال مهربان و صمیمی باشد و موضوع را دقیقاً بررسی کند و به معالجه مقطعی نپردازد . البته پیشگیری ، به مراتب مطلوب‌تر از تنبیه است . در صورت تنبیه و توبیخ نیز باید حدّ اعتدال حفظ شود و اگر فرد منحرف قابل اصلاح نیست ، او را باید کنار گذاشت . در مدیریت غربی - همانطوری که قبلاً دیده شد - این وظیفه در هنگام برنامه ریزی باید دیده شود و به

طور مستقل ذکر نشده است .

(۷) بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره‌گیری از آنها : مهم این است که انسان

می‌تواند از شناخت علل ناکامی‌ها ، پیروزی آینده را تضمین کند . مدیر باید ضعف‌ها را بشناسد و کمبودها را حس کند و موضع‌گیری نادرست را اصلاح نماید . خلاصه تمام نیروهای تحت امر خود را مجدداً ارزیابی کند و موضع‌گیری نادرست را اصلاح کند . ناکامی‌ها در دو صورت خطرناک هستند ؛ در صورتی که عامل یأس و ضعف روحیه شود و در صورتی که مورد تحلیل و بررسی قرار نگیرد . مهمترین عامل در بررسی شکست‌ها عبارتند از :

- ذکر حقایق ولو هر قدر تلخ باشد

- توجه نکردن تقصیر

- شجاعت به خرج دادن و تعصب را کنار زدن

- سپردن خود به خداوند در برابر وسوسه‌های شیطان

برای نمونه می‌توان به آیات قرآن مجید در مورد علل شکست غزوه احد اشاره کرد . این وظیفه در مدیریت غربی در قالب وظیفه کنترل و نظارت انجام می‌شود ، زیرا نتیجه اقدامات ممکن است از برنامه عقب یا جلوتر باشد و یا به ندرت به موقع باشد . در دو صورت اول باید علل انحراف از هدف بررسی شود و اصلاح لازم در برنامه اعمال شود .

(۸) جمع‌آوری اطلاعات و آمار : فیثاغورث ، جهان هستی را مرکب از اعداد می‌دانست .

تمام موجودات عالم از یک سری نسبت‌های عددی تشکیل شده‌اند . تشکیلات و نظام‌های زندگی انسان‌ها نیز بازتابی از جهان هستی و تکوین است . اصول حاکم بر آن نیز از این قاعده مستثنی نیست . به همین دلیل هر مدیر یا فرمانده ، به طور کلی باید اطلاعات دقیق ، صحیح و صریح از سازمان زیر نظر خود و کسانی که با او همکاری می‌کنند داشته باشد .

هر تشکیلاتی باید برای آگاه‌بودن از مسائلی که در داخل و خارج آن سازمان می‌گذرد ، یک کادر اطلاعاتی هوشیار و منطبق بر ملاک‌های صحیح اخلاقی و انسانی داشته باشد . این وظیفه در هنگام برنامه‌ریزی در مدیریت غربی انجام می‌شود ، چون برای برنامه‌ریزی - که ناظر بر آینده است - باید بدانیم چه امکاناتی مورد نیاز است و چه امکاناتی در اختیار داریم تا

بتوانیم برنامه‌ریزی صحیح و منطقی برای دستیابی به اهداف داشته باشیم.

(۹) جذب نیروهای صالح: مدیر باید در تشکیلات تحت نظر خود، همراهان و همفکران جدی، صالح، امین و درستکار داشته باشد. آفت بزرگ در گزینش‌ها، بله‌قربان‌گوها هستند و علت انتخاب آنها، روح مستبد مدیران است، در نتیجه سازمان از داشتن افراد باهوش، محروم می‌شود. مدیر باید سعه‌صدر داشته باشد و به انتقادهای گوش فرادهد. اولیای اسلام از ممتلقین بیزار بوده‌اند.

(۱۰) قدردانی و تشویق و توبیخ: این وظیفه در مدیریت غربی - با تفاوت در اهداف - تحت عنوان تأمین نیروی انسانی ذکر شده است. در قرآن مجید ۱۲۰ بار مشتقات انداز و ۴۰ بار مشتقات بشارت بکار رفته است. حضرت علی (ع) می‌فرماید «با تحسین و حق‌شناسی، خویشتن را با مأمورین درستکار خود مرتبط کن و خدمات صادقانه آنان را به زبان بی‌باور و صریحاً قدردانی نما زیرا تحسین و حق‌شناسی، مردان شجاع را در راه نیکوکاری تهییج می‌کند و مسامحه کاران را - به‌خواست خدا - به جنبش و حرکت وامی‌دارد». تنبیه نباید راه اصلاح را به روی افراد ببندد و حس کینه‌توزی را برانگیزد. تنبیه باید خصوصی باشد و با جرم تناسب داشته باشد. باید دلیل تنبیه به فرد تفهیم شود و در توبیخ نباید زیاده‌روی کرد.^(۱)

مدیریت اسلامی را در عمل می‌توان در قالب حکومت اسلامی مشاهده کرد زیرا این حکومت برای اداره جامعه اسلامی، سازمان‌هایی را به‌وجود می‌آورد که اهداف عمده آنها عبارتند از:

- ۱ - آگاهی بخشیدن به انسان‌ها.
- ۲ - تربیت معنوی و احیای ارزش‌های اخلاقی.
- ۳ - اقامه قسط و عدل به صورت خودجوش در جامعه.
- ۴ - آزادی انسان‌ها از زنجیرهای اسارت.^(۲)

۱ - آیت‌الله مکارم شیرازی، همان مأخذ، صص ۴۸ تا ۱۴۰.

۲ - همان مأخذ، ص ۲۵.

بنای حکومت اسلامی، حاکمیت الله و حاکمیت مردم به اجازه خداوند است که عبارتند از اصول دین، ارزش والای مقام انسان و حق رأی مردم. این اصول، همان پنج اصل توحید، نبوت، معاد، عدل و امامت است که اعتقاد به آنها، پایه‌های حکومت اسلامی را تشکیل می‌دهد و در اجراء، چهارچوب اقدامات را تعیین می‌کند^(۱).

اداره سازمان‌های حکومت اسلامی باید به دست مدیرانی سپرده شود که از صفات و ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند. نمونه‌ای از این شرایط ویژه عبارتند از توانایی‌های جسمی و علمی، امانتداری و آگاهی، ایمان به هدف، علم و قدرت، درستکاری، صداقت و راستی، حُسن سابقه، وراثت صالحه، سعه صدر، دلسوزی و عشق به کار، تجربه و آزمودگی، شجاعت و قاطعیت، عدالت و دادگستری، داشتن پایگاه مردمی و پایبندی به اصول و ضوابط، خلوص نیت، توکل، صبر و استقامت، عفو و گذشت، نظم و انضباط، پشتکار و آمادگی، محبت و صمیمیت^(۲).

تفاوت‌های ارزشی بین مدیریت اسلامی و غربی، بیشتر در این زمینه نهفته است. در مدیریت غربی، به مجموع مهارت‌های اشاره شده که عبارتند از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و طراحی و صفات و ویژگی‌های شخصی، توجه نمی‌شود، بلکه هر کس واجد مهارت‌های مورد نظر باشد ولی از لحاظ اخلاقی موجه نباشد، سپردن مدیریت به وی بدون اشکال تلقی می‌شود. در مدیریت اسلامی در مورد این که چه کسی باید عهده‌دار مدیریت و رهبری مردم بشود، ضوابط و معیارهای زیادی بر مبنای ملاک‌های قرآنی وضع شده است تا افراد ناصالح، زمامدار امور مهم مردم نشوند و حکومت به شایستگان و صالحان محول گردد. در چهار سمینار بین‌المللی مدیریت اسلامی، مطالب مشروح و مفصلی در باره مدیریت اسلامی ارائه شده است. یکی از موضوعات مورد بحث در اصول و مبانی مدیریت اسلامی

عبارتند از: ۱- تعیین هدف ۲- دانشمندی و بینش ۳- روش
۴- رهبری ۵- ارزیابی عملیات.

۱- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، اصل یکم و اصل دوم.

۲- آیت‌الله مکارم شیرازی، همان مأخذ، ص ۱۴۹.

هدف نهایی مدیریت اسلامی عبارت است از رشد انسان‌ها به طوری که هر کس جایگاه ویژه خود را در جان انسان‌ها و اجتماعات بیابد.

دانشمندی و بینش از یکدیگر تفکیک‌ناپذیرند. حضرت امام صادق (ع) می‌فرماید «اقدام‌کننده بی‌بینش، بیراهه‌روی را ماند که شتاب و حرکت و سرعت سیرش، جز دوری از مبدأ و مقصدش نیفزاید».

روش مدیریت بر پایه مبانی فکری و سیستم اجرا، به مدیریت علمی و غیرعلمی، مدیریت شورایی و استبدادی، مدیریت باز و بسته، پویا و ایستا، خیراندیش و استعمارچو تقسیم می‌شود. در اسلام، مدیریت بایسته و شایسته عبارت است از مدیریت علمی، متحرک، مشاورجویانه، باز و آزاد.

الگوی مدیریت اسلامی، رسالت و امامت است، بنابراین وظیفه مدیریت در هر سطحی، ارشاد و هدایت است. مدیر، مرشد و هادی است و در کار هدایتگری و ارشادش، مسؤولیت‌های کشف و شناخت استعدادها، پرورش و ایجاد زمینه‌های شکوفایی عقول، سمت‌دهی و جهت‌بخشی به انگیزه‌ها، تعلّم و تلاوت نسبت به افراد حوزه اداری، تجهیز و تحریک نیروها - مستند به تاکتیک‌های تشکیلاتی - به سمت هدف‌های مطلوب را به عهده‌دارد.

اصل پنجم که تحت عنوان ارزیابی عملیات ذکر شد از ارکان اصلی مدیریت اسلامی است، زیرا بدون ارزیابی عملیات - که همان کنترل و نظارت است - نمی‌توان از دستیابی به اهداف موردنظر، اطمینان حاصل کرد.

مدیریت اسلامی که مبتنی بر ارزش‌های اعتقادی است با پنج ویژگی از سایر سبک‌های مدیریت تفکیک می‌شود:

- ۱ - مبتنی بر فرامین الهی
- ۲ - نفی استثمار و استعمار انسان
- ۳ - ثابت بودن اصول ارزشی
- ۴ - اتکا بر پایه تعاونی و تولید
- ۵ - تولید در خدمت تعالی

در حقیقت، مدیریت اسلامی بر خلاف سایر مکاتب غربی و مادی که تنها بر پایه تولید و افزایش تولید قرار دارد، در خدمت وحی است و انگیزه حرکت در آن، خدمت به خداست.