

مدیریت در آینه گزاره‌های علوی

عباس شفیعی*
سید تقی موسوی**

چکیده

در این مقاله ابتدا دانش مدیریت مفهوم‌پردازی شده و سپس در آینه آموزه‌های دینی به تصویر کشیده شده است.

آموزه‌ها عمدتاً دربرگیرنده گزاره‌های علوی است و ضرورت مدیریت، اهمیت مدیر در جامعه از منظر امام علی (ع)، نگرش علوی در مدیریت، ابزار مدیریت و مدیریت عمومی در گزاره‌های علوی بررسی گردیده است.

در مدیریت عمومی سعی شده است که اصول کلی مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، نظارت و کنترل کنکاش شود و آموزه‌های علوی در مباحث مربوط به اصول مدیریت مطرح شده به دآوری گذشته شود. سیاست کلی در این مقاله بر این روش مبتنی است که برخی از مباحث مدیریت در آینه گزاره‌های علوی بررسی شوند.

کلید واژه‌ها

گزاره علوی، مدیریت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، نظارت.

مدیریت در آینه
گزاره‌های علوی

۸۰

مقدمه ۱- دانش مدیریت

ممکن است در اذهان عده‌ای این پرسش مطرح گردد که مدیریت، دانش است یا هنر؟ حوزه و قلمرو آن عمل و تجربه است یا این که می‌تواند به عنوان رشته‌ای آکادمیک فرض شود؟ در صورت پذیرش رشته‌ای آن، آیا رشته‌ای مجزا و مستقل است یا دانشی است میان رشته‌ای؟ در پاسخ به سؤالات فوق گفته می‌شود که مدیریت در ابتدا و در بدو امر مبتنی بر عمل و تجربه است ولی می‌تواند مطالعه آکادمیک گردد.

مدیریت ترکیبی از رشته‌های متنوع مؤثر است اما به عنوان یک رشته آکادمیک خاص صاحب حق نیست چرا که سنتزی از دیگر رشته‌هاست. (Griser، ۲۰۰۲: ص ۱۵-۱۶)

در مدیریت زمینه‌هایی از علوم رفتاری، منابع انسانی، علوم سیاسی، روان‌شناسی، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و... وجود دارد. در واقع مدیریت دانشی مصرف‌کننده است که از علوم مختلف بهره می‌برد. زمینه‌های به کار رفته در مدیریت نشان می‌دهد که رشته‌ای مستقل و مجزا مطرح نیست بلکه ترکیبی از رشته‌هاست. با این حال مدیریت یک رشته چند زمینه‌ای است ولی این بدان معنا نیست که مدیریت رشته‌ای دفن شده باشد. (همان، ص ۱۷)

آنچه در این رشته مهم ارزیابی می‌شود جنبه کاربردی بودن آن است با توجه به این نکته، مدیریت مجموعه‌ای از مفاهیم، مهارت‌ها، تکنیک‌ها است که به طور وسیع برای هر سازمانی کاربرد دارد. (همان، ص ۲۶)

البته نباید نادیده انگاشت که مدیریت دولا به نظری دارد یکی لایه زیرین و درونی، دیگری لایه رویین و بیرونی. «لایه زیرین هسته مرکزی است که درباره به دست آوردن نتایج با منابع محدود داده شده عمل می‌کند و لایه رویین و بیرونی روش‌های خاصی را درباره عملیاتی و کاربردی بودن مدیریت به تصویر می‌کشد.» (همان، ص ۳۵)

با این رویکرد، مدیریت آمیزه‌ای از دانش و هنر است به عبارتی دیگر مدیریت عبارت است از «دانش و هنر به کارگیری منابع سازمانی (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی) برای دستیابی به اهداف سازمان به شیوه مطلوب». (پیروز و همکاران، ۱۳۸۴: ص ۳)

۲- گزاره‌های دینی و دانش مدیریت

به طور کلی در زمینه فراگیری دانش در گزاره‌های دینی توصیه‌های فراوانی یافت می‌شود. با کمی تأمل در برخی از گزاره‌ها می‌توان دریافت که منظور از دانش، دانش مطلق است یعنی مشتمل بر تمامی علوم بشری از جمله دانش مدیریت می‌شود برای نمونه در آموزه‌های دینی وارد شده است که:

«حُذُوا الْعِلْمَ مِنْ عِنْدِهِ وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى عَمَلِهِ.» (مجلسی ۱۴۱۳: ج ۲، ۹۷)

(دانش را از هر آن کس که در نزد اوست فراگیرید و به عمل او نگاه نکنید.)

این روایت بیانگر این نکته است که هر فردی با صرف نظر از التزام عملی او اگر دانشی داشت باید از او فراگرفت حتی در برخی از روایات آمده است که اگر دانشمندی مشرک بود از وی دانش را

فراگیرید «خُذُوا الْحِكْمَةَ وَلَوْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ» (همان) (حکمت را فراگیرید اگر چه از مشرکین باشد). این روایات و نظائر آن نشان می‌دهد که فراگیری دانش به طور عام از جمله دانش مدیریت است که پیشوایان دینی آن را تأکید کرده‌اند.

البته نباید غفلت کرد که بعد از فراگیری دانش، توصیه‌های دینی مبتنی بر پالایش آن و گزینش اصلح است. ترغیب به فراگیری دانش و نقد عالمانه و خردمندانه آن با شنیدن همه سخنان و دقت در آنها و تبعیت از بهترین گزینه، سخن حکیم توانا و خالق خرد است که فرمود:

«فَبَشِّرْ عِبَادَ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ» [زمر (۳۹) // ۱۷]

[۱۸]

پس بندگان مرا بشارت ده، همان کسانی که سخنان را می‌شنوند و از نیکوترین آنها پیروی می‌کنند.

با توجه به این نکته مهم، دانش مدیریت را که خاستگاه آن در غرب است بدون در نظر گرفتن آیین و التزام عملی اندیشمندان آن، باید فراگرفت و سپس باید به پالایش آن پرداخت و بهترین آن را گزینش کرد و سپس به کارگیری آن را به مدیران اسلامی توصیه نمود.

با این تصور «دین در مواجهه با نظریه‌های ارائه شده از سوی صاحب نظران مدیریت نه نفی مطلق را توصیه می‌کند و نه تأیید کلی را می‌پذیرد، بلکه راه میانه‌ای را برمی‌گزیند که حاصل آن طرد برخی از دیدگاه‌های محدود در ارائه نظریه‌هاست». (پیروز همکاران، ۱۳۸۴: ۱۳)

تدوین نظریه‌ها از سوی اندیشمندان مدیریت در موارد زیادی متأثر از پیش فرض‌های مادی حاکم بر آنهاست «اسلام دیدگاه محدود مادی حاکم بر تئوری‌ها را در اصول مدیریت و رفتار سازمانی رد می‌کند و با طرح موضوع دوساحتی بودن انسان، بر دیدگاه الهی و نقش عوامل معنوی نیز تأکید دارد؛ در عین حال مباحث بسیاری به طور مشترک از سوی دانش مدیریت و معرفت دینی مطرح است که در صورت عمل به آنها با انگیزه‌های دینی، مشمول اجر و پاداش الهی نیز واقع می‌شود.» (همان)

مدیریت در آینه
گزاره‌های علوی

۸۲

۳- اهمیت مدیریت و ضرورت وجود مدیر در جامعه

در گزاره‌های دینی بر ضرورت مدیریت و وجود مدیر در جامعه تأکید فراوانی شده است و به اهمیت آن توجه شده است؛ چرا که فقدان مدیریت در جامعه باعث می‌شود که رشته کارها از هم بگسلد و شیرازه امور از هم پاشد.

این دیدگاه در گفتار امام علی (ع) با دادن نقش کلیدی به مدیر و محور دانستن وی در یکپارچگی و نظام‌مند ساختن فعالیت‌ها و نیروهای انسانی توجه بسیاری شده است؛ چنانچه آن امام همام جایگاه و اهمیت مدیر را در سازمان، چنین به تصویر می‌کشد:

«مَكَانُ الْقِيمِ بِالْأَمْرِ مَكَانُ النِّظَامِ مِنَ السَّخَرِ يَجْمَعُهُ وَيَضُمَّهُ.» (خطبه: ۱۴۶)

جایگاه مدیر در کار، جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی

را ضمیمه برخی دیگر کند.

در این روایت مدیر به اینکه محل پیوند مهره‌ها قرار گرفته و نقش رشته‌ای که مهره‌ها را در کنار هم گرد آورده و به هم نزدیک کرده را بازی می‌کند، دارای جایگاه ویژه‌ای در سازمان است و اگر این رشته وجود نداشته باشد و یا اینکه پاره شود مهره‌ها از هم پاشیده می‌شود «فان انقطع النظام تفرق و ذهب ثم لم یجتمع بحذافیره أبدا» (همان) اگر رشته بریده شود مهره‌ها پراکنده می‌گردد و از میان می‌رود و دیگر به تمامی فراهم نیاید.

مدیر در سازمان به منزله رشته‌ای است که می‌تواند مهره‌ها یعنی نیروهای انسانی را با تخصص‌های مختلف در کنار هم گرد آورده و فعالیت‌های آنان را همسو سازد.

ضرورت مدیریت و وجود مدیر در جامعه در رویکرد امام علی (ع) تا حدی است که نیکوکار بودن یا ناصالح بودن وی تأثیری در وجود یا عدم وجود آن در جامعه ندارد؛ به عبارت دیگر جامعه و سازمان برای نظام‌مند ساختن کارها نیازمند مدیر و مدیریت است با صرف نظر از صالح بودن یا ناصالح بودن مدیر، امیرمؤمنان علی (ع) در این باره می‌فرماید:

«لَا بَدَ لِلنَّاسِ مِنْ أَمِيرٍ بَرٍّ أَوْ فَاجِرٍ.» (خطبه: ۴۰)

چاره‌ای نیست برای مردم که امیر (مدیر) داشته باشند خواه نیکوکار، خواه تباه‌کار.

در یک جمع‌بندی از مطالب پیشین می‌توان نوشت که مدیریت در هر جامعه‌ای ضرورت دارد و مدیر می‌تواند نقش کلیدی را در فراهم آوردن و جمع کردن نیروها و نظام‌مند کردن کارها داشته باشد همانند رشته‌ای که مهره‌ها را گرد هم آورده و مانع از هم گسستگی آن می‌شود.

۴- نگرش علوی در مدیریت

در نگرش بعضی از آدمیان، دستیابی به پست و مقام و به دست گرفتن مسئولیت، ارزشی حیاتی است. گو این که پست و مقام شرف و عزت به همراه دارد. از این روزمانی که به آنان پستی پیشنهاد یا واگذار می‌شود، با ولع زیاد آن را پذیرفته و شایستگی خود را در آن می‌یابند و بالطبع با این نگرش مسئولیت و مدیریت را همانند طعمه‌ای تلقی کرده که فرصتی را فراهم ساخته تا آنان به پیشرفتی مادی، نائل آیند.

نگرش این گروه از انسان‌ها به مدیریت، در این سخن خلاصه می‌شود که: مدیریت سفره‌ای گسترده است؛ باید از طعام درون آن لذت برد.

البته شاید برخی خود را از این نگرش به صورت ظاهری تطهیر کنند اما اکثریت به آن التزام عملی دارند.

در نگرش علوی، مدیریت و مسئولیت در حکم امامتی است که به مدیر سپرده شده تا برای مدتی معین به عنوان امانتدار به انجام وظیفه پردازد.

امام علی (ع) در نامه خود به یکی از مدیران و کارگزاران، امانت بودن مدیریت و مسئولیت را تأکید کرده است و به وی هشدار می‌دهد که همانا از جمله افرادی نباشد که مدیریت را طعمه تلقی می‌کنند؛ او می‌فرماید:

«وَإِنْ عَمَلَكَ لَيْسَ بِطَعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ.» (نامه: ۵)

همانا کاری که در دست توست (پست و مقام) طعمه نیست، بلکه امانتی بر گردن توست.

اکنون با توجه به اینکه مسئولیت و مدیریت در منظر امام علی (ع) امانتی است که بر عهده مدیر گذاشته شده، اگر مدیری در آن خیانت ورزید و سوءاستفاده کرد، مشمول لعنت الهی خواهد شد. حضرت علی (ع) خطاب به یکی از مدیران خود ضمن بیان امانت بودن مدیریت و مسئولیت هشدار می‌دهد که در آن خیانت نورزد؛ چنانچه می‌فرماید:

«إِنَّ هَذِهِ الْأَمَارَةَ أَمَانَةٌ فَمَنْ جَعَلَهَا خِيَانَةً فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللَّهِ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ.»

همانا این امارت و مدیریت امانتی است که هر کس بدان خیانت کند، لعنت خدا تا روز قیامت بر او باشد. (محمودی، ۱۳۷۶: ج ۵، ۳۶)

اگر مدیران اسلامی دارای نگرش علوی باشند و مسئولیت و مدیریت را امانت تلقی کنند به هنگام مسئولیت، دقت می‌کنند که به بهترین وجه آن را انجام دهند و زمانی هم که این مسئولیت را واگذار کردند احساس راحتی کرده که امانتی را تحویل داده‌اند. اما اگر نگرش غیر علوی باشد بدین معنا که مسئولیت طعمه تلقی شود، به هنگام به دست آوردن مسئولیت همانند گرگی خواهند بود که به طعمه خود حمله‌ور شده و آن را می‌درند و زمانی که از آنان این مسئولیت بستانند ناراحت شده که فرصتی را از دست داده‌اند. از سوی دیگر براساس نگرش علوی به مدیریت، مدیران می‌توانند مسئولیت را فرصتی طلایی بدانند که باعث پیشرفت معنوی و الهی آنان می‌گردد؛ چرا که خداوند به واسطه واگذاری مسئولیت به آنان برای خدمت به مردم، بر آنان منت نهاده تا بتوانند در سایه خدمت به عیال الله، به خداوند تقرب جویند.

مدیریت در آینه
گزاره‌های علوی

۸۴

۵- ابزار ریاست و مدیریت

در هر سیستم مدیریتی این سؤال مطرح است که ابزار مهم برای ریاست و مدیریت چیست؟ به عبارت دیگر یک مدیر برای مدیریت اثربخش به چه ابزاری نیازمند است؟ ممکن است به ذهن انسان خطور کند که تنها منابعی همچون منابع مادی و انسانی ابزار مدیریت است. اگر چه این سخن صحیح است، ولی باید به این نکته مهم نیز توجه داشت که اگر مدیر از ظرفیت وسیع روحی و فکری و تحمل عاطفی و انسانی برخوردار نباشد، نمی‌تواند از آن منابع سازمانی (مادی و معنوی) به نفع خود و سازمانش بهره‌بردارد.

از این رو قدرت تحمل، ظرفیت روحی، شکیبایی و صبوری مدیر در برابر ناملایمات می‌تواند وی را قادر سازد تا از منابع سازمانی استفاده بهینه کند. اکنون اگر مدیری، کم ظرفیت، تنگ‌نظر و ناپردبار باشد و نتواند در کوران حوادث مقاومت کند و از نظر روحی ضعیف باشد، قادر نخواهد بود بر نیروهای انسانی درون سازمان مدیریت کند. امیرمؤمنان علی (ع) ابزار لازم را برای اداره امور

و ریاست و مدیریت، سعه صدر دانسته و در این زمینه می‌فرماید:

«آلَةُ الرِّيَاسَةِ بِيَعَةُ الصَّدْرِ.» (حکمت: ۱۷۶)

وسيله و ابزار ریاست (و مدیریت) سعه صدر است.

لازم به ذکر است که هر چه دامنه مدیریت وسیع و گسترده‌تر باشد به سعه صدر بیشتری نیاز است.

علی (ع) علاوه بر این که به کارگزاران و مدیران خود توصیه می‌کند که این ابزار مهم را داشته باشند، خود نیز بیش از آنان در مسائل و مشکلات بردباری و سعه صدر نشان می‌دهد و زمانی که بر مسند ریاست بر مسلمین می‌نشیند، حتی در برخورد با مخالفتشان با سعه صدر و گشاده‌نظری و حلم و بردباری عمل می‌کند و از هر گونه تنگ‌نظری و نابردباری پرهیز می‌نماید. وی بیست و پنج سال صبر می‌کند، در حالی که استخوان در گلو و خار در چشم دارد. (خطبه: ۳)

هر مدیری در رویارویی با مشکلات و دشواری‌ها، اگر عکس‌العمل منطقی از خود نشان دهد نشانگر وسعت نظر، قدرت تحمل و سعه صدر اوست و ممکن است مدیری در اثر فقدان سعه صدر در برخورد با مردم عنان از کف بدهد و عکس‌العمل‌های نامناسب از خود نشان دهد که به مصلحت سازمان و نیروهای سازمانی نخواهد بود.

مدیریت عمومی در گزاره‌های علوی

وقتی سخن از مدیریت می‌شود و تعریف‌هایی از آن مرور می‌کنیم، دیده می‌شود که معمولاً در آنها به سلسله وظایفی اشاره می‌شود و نویسندگان و اندیشمندان بنا بر نگرش و تخصص‌های خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد می‌نمایند؛ برای مثال عده‌ای وظایف خاصی را اصول قلمداد نموده و بررسی خویش را بر مبنای آنها انجام می‌دهند؛ در این بخش چارچوب بررسی در موضوع مدیریت عمومی، وظایفی کلی همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی و نظارت است و بالطبع توصیف کلی این وظایف که عناصر تشکیل‌دهنده مدیریت است، خواننده را با اصول کلی مدیریت آشنا نموده و سپس آن وظایف با معیارهای علوی سنجیده شده و در آینه گزاره‌های علوی به پالایش گذاشته می‌شود.

۱- برنامه‌ریزی (planning)

یکی از وظایف اصلی مدیریت برنامه‌ریزی است. هر مدیری با برنامه‌ریزی می‌تواند اهداف مورد نظر را تعیین کرده و راه‌های دستیابی به آنها را پیش‌بینی نموده و نیروهای سازمان را در جهت صحیح حرکت داده و سازمان را به اهداف خود برساند؛ از این‌رو، می‌توان در تعریف برنامه‌ریزی چنین گفت: «برنامه‌ریزی، فرایند تعیین اهداف و روش‌های مناسب برای دستیابی به آن اهداف است.» (stoner, ۱۹۹۲, p۵۸)

در این تعریف به دو نکته مهم توجه شده، یکی هدف‌گذاری و دیگری تعیین مکانیزم‌ها و راهکارهای دستیابی به اهداف، و در تحلیل کالبدشکافانه مفهومی از تعریف فوق، هدف‌گذاری، ناظر به مفهوم برنامه جامع و راهبرد و راهکار، ناظر به برنامه عملیاتی و کوتاه مدت است.

۱-۱- هدف‌گذاری و برنامه جامع

یکی از نکات مهم در فرایند برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری است. اهداف، عنصر اصلی برنامه‌ریزی بوده و روش‌ها و برنامه‌ها معمولاً برای دستیابی به آنها طراحی و اجرا می‌شوند. اصولاً وقتی هدف‌گذاری انجام می‌شود، برنامه بلند مدت و راهبرد سازمان تدوین شده و انتظار و ره‌آورد های آتی در سازمان مدنظر قرار می‌گیرد.

مدیران عالی‌زمانی که به تعیین اهداف کلان در سازمان دست می‌زنند و برای مدیران سطوح مختلف، اهداف را مشخص می‌کنند به نوعی دست به تعیین برنامه راهبردی زده، رسالت و مأموریت‌ها را در سازمان معین کرده و انتظارات خود را با مآل اندیشی به تصویر می‌کشند. با مروری در گزاره‌های علوی دیده می‌شود که حضرت علی (ع) هرگاه فردی را به عنوان زمامدار و کارگزار خود به منطقه‌ای اعزام می‌کرد، انتظار خود را به اطلاع آن شخص رسانده و اهداف را به صورت مکتوب برای او مشخص می‌کرد و به تعبیر بهتر، هدف‌گذاری کرده و اهداف کلان را مشخص می‌نمود.

مالک اشتر نخعی یکی از مدیران ارشد نظام دینی علوی است؛ حضرت وقتی تصمیم گرفت او را به عنوان استاندار مصر منصوب کند، نامه‌ای حکومتی و مدیریتی برای وی نوشته و در ابتدای آن رؤوس کلی اهداف و برنامه کلان مالک را گوشزد می‌سازد؛ چنانچه آمده است:

«هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدِ اللَّهِ عَلِيٌّ أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْترَفِيِّ
عَهْدَهُ إِلَيْهِ حِينَ وِلَاةِ مِصْرَ، جِبَايَةَ خَرَاجِهَا وَجِهَادَ عَدُوِّهَا وَاسْتِصْلَاحَ
أَهْلِهَا وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا.» (نامه: ۵۳)

«این فرمان بنده خدا علی، امیرمؤمنان به مالک بن حارث اشتر است، هنگامی که او را والی مصر گردانید تا خراج آن دیار را گرفته و با دشمنان آن پیکار کند و کار مردم را سامان داده و شهرهای آن را آباد سازد.»

همچنان که مشاهده می‌شود، امام علی (ع) اهداف کلان مالک اشتر را تعیین نموده و در ابتدای نامه خود به آنها تصریح کرده است. مالک اشتر نیز موظف است طبق آن اهداف کلان، برنامه عملیاتی طراحی کند و به اجرا گذارد.

۱-۲- برنامه عملیاتی و کوتاه مدت

در برنامه عملیاتی، به سطوح میانی و پایه‌ای سازمان و کارایی و بازدهی (Efficiency) و منافع فعلی با دیدی کوتاه مدت توجه می‌شود. (الوانی، ۱۳۷۸: ۱۵)

حضرت علی (ع) علاوه بر ترسیم برنامه جامع و راهبردی همچون جمع‌آوری مالیات، جهاد با دشمن و سر و سامان دادن به امور مردم، به برنامه عملیاتی پیش روی مالک نیز توجه کرده و خطاب به ایشان می‌فرماید:

«وَأَمِضْ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَافِيهِ.» (نامه: ۵۳)

«هر روز کار همان روز را انجام بده [برنامه عملیاتی داشته باش] زیرا هر روز کار مخصوص خود را دارد.»

تحقق فعالیت‌ها در هر روز، برنامه‌ای کوتاه مدت می‌طلبد که کارها در جدول زمانی خاصی انجام پذیرد؛ از این رو زمانبندی در برنامه عملیاتی، عنصری مهم تلقی می‌شود که به تعبیر حضرت علی(ع) هر کاری باید مطابق جدول زمانی تعیین شده و در وقت خاص خود انجام گیرد. با این نگاه، عجله و شتابزدگی در کارها قبل از رسیدن وقت خاص آن یا غرق شدن در کارها و یا لجاجت در آنها و یا سستی در انجام به موقع کارها، در گزاره‌های علوی نکوهش شده است؛ چنانچه آمده است:

«إِتَاكَ وَ الْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوِالْتِسْقُطَ فِيهَا عِنْدَ امْكَانِهَا أَوْ
اللِّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرْتَ أَوِالْوَهْنَ عَنْهَا إِذَا اسْتَوْضَحْتَ.» (همان)

«از شتابزدگی در کارها قبل از رسیدن وقت آنها یا غرق شدن در آنها، آن‌گاه که در دسترس قرار گرفتند و یا لجاجت در آنها، هنگامی که پیچیده شدند و یا سستی در آنها، هنگامی که روشن شدند بپرهیز.»

سپس آن حضرت با توجه به این نکات به مالک گوشزد می‌کند که در اجرای برنامه عملیاتی تعللی به خود راه ندهد و طبق برنامه کارها را انجام دهد؛ آنجا که می‌فرماید:

«فَضَعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ وَ أَوْقِعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْقِعَهُ.» (نامه: ۵۳)

«پس هر چیزی را در جای خودش قرار ده و هر امری را به وقت خود انجام بده.»

از این رو اگر برای تحقق برنامه جامع و راهبردی، برنامه‌ای عملیاتی ترسیم گردد و مطابق جدول زمانی فعالیت‌ها کمی شده و هر کاری در موقع خودش انجام گیرد و از لجاجت در کار و یا سستی، آن زمانی که مسیر مشخص شد، بپرهیز شود از منظر امام علی(ع) کارها به صورت درست انجام می‌گیرد.

۲- تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، به طوری که هربرت سیمون (Herbert Simon) از صاحب‌نظران مدیریت، تصمیم‌گیری و مدیریت را مترادف دانسته و بر این باور است که مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست؛ چرا که تصمیم‌گیری در تمامی وظایفی که مدیر انجام می‌دهد وجود دارد.

اگر هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، تعیین راهبرد، تدوین قوانین، انتخاب و استخدام نیروی انسانی، تعیین مسئولیت‌های افراد زیرمجموعه، سرپرستی، کنترل و ارزیابی عملکرد آنها را جزو وظایف مدیر به شمار آوریم، در همه آنها اتخاذ تصمیم‌گیری لازم است. تصمیم‌گیری مفهومی عام دارد که هر فردی در طول زندگی خود، بارها با آن مواجه می‌شود؛ آدمی در گزینش مدرسه، رشته

تحصیلی، شغل و حرفه و همسر آینده با مسئله تصمیم‌گیری مواجه است. تصمیم‌گیری فرایندی است که طی آن گزینش بهترین راه حل انجام می‌شود. با این تفسیر «تصمیم‌گیری به معنای برگزیدن یک راه کنش از میان راه‌هاست. (Koontz: 1990: p108)» پس اگر بپذیریم که تصمیم‌گیری «یک گزینش» است، لازمه آن گذر از مراحل است که فرایند آن را تشکیل می‌دهد؛ با این حال «تصمیم‌گیری، فرایند شناسایی و گزینش یک روند کار برای حل مسئله‌ای مشخص است.» (Stoner: 1992: p 243) اگر گزینش اصلح را تصمیم‌گیری بدانیم، باید گزینه‌های مختلفی باشد تا اصلح انتخاب شود و برای جمع‌آوری گزینه‌ها، نیازمند رایزنی و مشورت هستیم تا بتوانیم تصمیمی بخردانه اتخاذ کنیم.

۱-۲- مؤلفه‌های تصمیم‌گیری

در تصمیم‌گیری مؤلفه‌های متعددی اثرگذار است که برخی از مهم‌ترین آنها در اینجا با استفاده از گزاره‌های علوی مطالعه می‌شود.

الف - مشورت و رایزنی با کارشناسان و صاحب‌نظران

امروزه وسعت موضوع‌ها و پیچیدگی مسایل از سویی و گستردگی اطلاعات و گزینه‌ها از سوی دیگر، مدیران را در عرصه جمع‌آوری بدیل‌ها و گزینش اصلح از میان آنها، نیازمند کارشناسان و مشاوران می‌سازد؛ چرا که مدیران قادر به شناخت همه مسائل و به دست آوردن همه اطلاعات لازم در مورد یک مسئله نبوده و در نتیجه نخواهند توانست تصمیم منطقی در مورد آن اتخاذ نمایند؛ از سوی دیگر در سازمان‌های ایران بسیار مشاهده می‌شود که مدیران به صورت تجربی عمل کرده و یا اینکه زمینه تخصصی آنان، رشته‌ای غیر از مدیریت است و داشتن مشاور و کارشناس آگاه به مسائل، امری ضروری به حساب می‌آید. افزون بر این، اگر مدیری در زمینه کاری خود نیز متخصص، کاردان و پر تجربه باشد، باز هم قادر نخواهد بود به همه ابعاد یک مسئله پی ببرد و چه بسا نکاتی از زوایای مسئله از نظر وی مخفی مانده باشد که می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌گیری داشته باشد؛ با توجه به این امر، حضرت علی (ع) هیچ عاقل و خردمندی را بی‌نیاز از مشاوره نمی‌داند. (آمدی، ۷۳۱: ح ۱۰۶۹۳)

در گزاره‌های علوی مضرات و مزایای عدم مشورت و مشورت بسیار تأکید شده است؛ برای مثال دیده می‌شود که حضرت نتیجه استبداد را هلاکت و نتیجه مشاوره را مشارکت در عقول افراد بیان می‌دارد، آن‌جا که می‌فرماید:

«مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَ مَنْ شَاوَرَ الرِّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا.»

(حکمت: ۱۶۱)

«کسی که استبداد در رأی داشته باشد هلاک می‌شود و کسی که با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل آنان شریک می‌شود.»

از طرف دیگر برای مشاوران نیز در گزاره‌های علوی، ویژگی‌هایی در نظر گرفته شده که باید مدیران به آن علاقه نشان دهند. برای مثال برخی از ویژگی‌های سلبی همچون بخیل نبودن، ترسو

نبودن، حریص نبودن و دروغگو نبودن از جمله ویژگی‌هایی است که در گزاره‌های علوی به آن تأکید شده است. (نامه: ۵۳)

مشورت به عنوان یک مؤلفه مهم در تصمیم‌گیری، در تعریف درست مسئله در تدوین راه‌حل‌ها برای حل مسئله و در ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب راه حل اصلاح، می‌تواند کاربرد داشته و مشاور و کارشناس در گام‌های متعدد تصمیم‌سازی، می‌تواند محکم‌ترین و بهترین حامی برای مدیر باشد گو این که حضرت علی (ع) در کلامی پرنغز می‌فرماید:

«لَا مَظَاهِرَةَ أَوْثَقُ مِنَ الْمَشَاوِرَةِ.» (حکمت: ۱۱۳)

«هیچ حامی و پشتیبانی استوارتر از مشورت کردن نیست.»

ب - توکل

در تصمیم‌گیری در سازمان‌های دینی علاوه بر مؤلفه مشورت، مؤلفه‌های دیگر نیاز است که در مقام اجرا می‌تواند کارساز و کارگشا بوده و به تصمیم‌گیرنده قوت قلب و قدرت روحی و توان ریسک‌پذیری ببخشد و آن چیزی نیست جز توکل.

مدیر اسلامی بعد از گذر از اعتمادهای مادی و طی کردن فرآیند مادی مسئله‌یابی و حل مسئله و بعد از مشورت با خلق و مددگیری از عقل جمعی در مقام کشف و اجرا از خداوند مدد گرفته و قوت قلب خود را از وی می‌گیرد؛ چه این که آدمی با توکل بر خدا از نظر اراده و سایر صفات روحی چنان نیرومند می‌شود که مغلوب هیچ عامل سست‌کننده‌ای نمی‌شود. زمانی که انسان از لحاظ روحی و روانی در مضیقه است و توان مقابله با مشکلات را ندارد یا جایی که اتخاذ یک تصمیم ممکن است مخاطرات زیادی به دنبال داشته باشد یا ممکن است عواقب و پیامدهایی به دنبال داشته باشد و ترس از عواقب ناخوشایند و پیامدهای نامطلوب، موجب سستی در تصمیم‌گیری شود، چیزی که می‌تواند در این موارد سستی و فترت را از میان بردارد و به وی قوت قلب دهد، توکل بر خداوند است.

امیرمؤمنان علی (ع) در یکی از بیانات نورانی خود این حقیقت را به تصویر کشیده و می‌فرماید:

«أَصْلُ قُوَّةِ الْقَلْبِ التَّوَكُّلُ عَلَى اللَّهِ.» (آمدی، ۱۳۳۷: ح ۳۰۸۲)

«اساس و ریشه قوت قلب، توکل بر خداوند متعال است.»

نکته مهم در بحث توکل، جایگاه آن در تصمیم‌گیری است. باید دانست که توکل و اعتماد بر خداوند به معنای بی‌اعتنایی به علل و اسباب مادی در امور نیست، بلکه توکل و اعتماد بر خدا بعد از در نظر گرفتن تمام مقدمات و فراهم آوردن علل مادی، معنادار است؛ توکل به این معناست که انسان با این که تمام مقدمات مادی را فراهم آورده با این حال توجه اصلی‌اش به یگانه حقیقت هستی یعنی خداوند معطوف گردد. زمانی که مرد اعرابی شتر خود را رها کرده و در حضور پیامبر گرامی اسلام بیان می‌دارد که به خدا توکل کردم آن حضرت به وی می‌فرماید:

«إِعْقِلْهَا وَ تَوَكَّلْ.»

آری جایگاه توکل بعد از طی کردن مجاری مادی و توجه به اسباب مادی است. مدیر اسلامی با در نظر گرفتن اسباب و علل مادی، در مقام تصمیم و اجرا به خداوند متعال اعتماد کرده و همین اعتماد و توکل؛ او را کفایت می‌کند. «من توکل علیہ کفأه» «هر کس که بر خدا توکل کند او را کفایت کند.» (خطبه: ۹۰)

۲-۲- مکانیزم تصمیم‌گیری در گزاره‌های علوی

در برخی از سازمان‌ها مواردی پیش می‌آید که تصمیم‌گیرنده یک نفر است؛ در این صورت تصمیم‌گیری فردی خواهد بود چون تنها یک منبع فکری تصمیم می‌گیرد. مشخص و آسان بودن تصمیم، امکان کنترل و بازنگری در آن، از مزایای این نوع از تصمیم‌گیری است. (رک: تسلیمی، محمدسعید، تحلیل فرآیندی خط مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، ص ۸۲-۸۱) نوع دیگری از تصمیم‌گیری براساس نظر خواهی و مطالعه قبلی انجام می‌شود و مزایای آن عبارت است از:

۱- کسب اطلاعات جامع‌تر و کامل‌تر

۲- پذیرش سریع‌تر تصمیم

۳- مشروعیت بیشتر

۴- تنوع دیدگاه‌ها (رک: پیروز و همکاران، ۱۳۸۴: ۸۳)

برای هر کدام از تصمیم‌گیری فردی و گروهی معایبی نیز بیان گردیده است. از معایب روش تصمیم‌گیری فردی می‌توان به این نکته اشاره کرد که چون تنها یک فرد تصمیم‌گیرنده است و از آرای دیگران استفاده نمی‌شود، احتمال خطا بسیار است و ممکن است تصمیم اتخاذ شده ابعاد محدودی داشته باشد؛ به علاوه در تصمیم‌گیری انفرادی مدیر احساس‌های منفی را در کارکنان برمی‌انگیزد. (تسلیمی، ۱۳۸۷: ۸۲)

علاوه بر این در تصمیم‌های فردی، خلاقیت و نوآوری کم شده و دقت تصمیم پایین است. در تصمیم‌گیری گروهی، به دلیل تکرار جلسه‌ها و نیز نامشخص بودن مسئولیت تصمیم، تأخیر در اجرا وجود دارد؛ و این از جمله معایب این نوع تصمیم‌گیری است.

ممکن است این سؤال مطرح شود که آیا می‌توان مکانیزمی را در تصمیم‌گیری تدوین کرد که از جنبه‌های مثبت هر دو نوع تصمیم‌گیری فردی و گروهی برخوردار بوده و معایب آنها را نداشته باشد؟

پاسخ به این سؤال در گزاره‌های علوی داده شده است. علی (ع) مکانیزمی پیشنهاد می‌دهد که از سویی مزایای تصمیم‌گیری گروهی را دارد، بدین معنا که از فکر و نظر دیگران استفاده می‌کند و از سویی دیگر به صورت فردی عمل می‌نماید، بدین صورت از سرعت بالا برخوردار و مسئولیت تصمیم مشخص است. این نوع از تصمیم‌گیری را که تلفیقی از فردی و گروهی است، ما «تصمیم‌گیری مشورتی» نامیده‌ایم؛ اجازه دهید به تحلیل گفتار امام علی (ع) در این باره بپردازیم. آن حضرت براساس آموزه‌های دینی، از فکر و اندیشه جمعی و کارشناسی استفاده می‌کرد. یکی از مشاوران آن حضرت، ابن عباس است؛ امام (ع) خطاب به ایشان می‌فرماید:

«لَا أَنْ تُشِيرَ عَلَيَّ وَ أَرَى فَاَنْ عَصَيْتَكَ فَاطِعْنِي.» (حکمت: ۳۲۱)

«تو حق داری نظر مشورتی خود را به من بگویی و من روی آن می‌اندیشم، پس اگر برخلاف نظر تو تصمیم گرفتم باید از من اطاعت کنی.»

همچنان که از این بیان نورانی استفاده می‌شود حضرت، ابن عباس را ملزم می‌دارد که نظر کارشناسی خویش را ارائه دهد تا از نظر کارشناسانه او استفاده کند؛ از طرف دیگر تصمیم گیرنده ملزم به اجرای نظر کارشناس نخواهد بود، بلکه در نظر کارشناسی اندیشه کرده و سپس نظر نهایی خود را در تصمیم به اجرا می‌گذارد.

چنانچه مشاهده می‌شود در این شیوه از تصمیم‌گیری، هم از نقاط قوت تصمیم‌گیری گروهی بهره گرفته شده و هم از نقاط قوت تصمیم‌گیری فردی استفاده گردیده است. از این رو، می‌توان آن را به عنوان مکانیزم نوین تصمیم‌گیری دانست و به عنوان الگویی از تصمیم‌گیری مطرح نمود.

۳- سازماندهی

در هر سازمانی علاوه بر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، لازم است که امور سازماندهی گردیده و نیروها سازماندهی شوند تا بتوان با تقسیم کارها و وظایف و هماهنگی فعالیت‌ها و نیروها به اهداف سازمانی دست یافت.

عباس شفیعی
سیدتقی موسوی

۹۱

۳-۱- تعریف سازماندهی

سازماندهی معمولاً به عنوان وظیفه مدیر در سازمان یا هر نوع تشکل دیگری مطرح است و با مفهوم سازمان هم سنخ است. در تعبیری علمی «سازمان» به «ساخت هدفدار نقش‌ها» تعریف شده است؛ شاید این تعبیر بدین معناست که افرادی نقش‌های مشخصی را ایفا می‌کنند و انتظار می‌رود که این نقش‌ها به گونه‌ای هدفدار طرح‌ریزی شوند تا فعالیت‌ها با هم تناسب داشته باشند. (ایران نژاد پاریزی و همکاران، ۱۳۷۱: ۱۹۶)

با این تفسیر از سازمان، می‌توان آن را با مفهوم سازماندهی هم افق ارزیابی کرد، چرا که در سازماندهی نیز وظایف و نقش‌های مشخص به افراد داده می‌شود و دستیابی به هدف مطرح گردیده و هماهنگی میان فعالیت‌ها انجام می‌شود؛ با توجه به این امر می‌توان سازماندهی را فرآیندی دانست که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. (رضائیان، ۱۳۷۹: ۲۷۴)

با توجه به تعریف سازماندهی می‌توان برای آن سه مرحله اساسی را در نظر گرفت که عبارت است از:

۱- طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌ها

۲- دسته‌بندی فعالیت‌ها و وظایف براساس مشاغل سازمانی

۳- برقراری رابطه و هماهنگی میان مشاغل و مناصب سازمانی

۲-۳- سازماندهی در آموزه‌های علوی

از مفهوم سازماندهی این نکته استفاده می‌شود که لازم است در هر سازمانی نقش‌ها و پست‌ها طراحی شده و وظیفه و کار هر شخصی تعیین گردد. طراحی نقش‌ها و پست‌ها ما را به مفهوم سازمان رسمی رهنمون می‌سازد که در آن افراد به صورت گروهی فعالیت می‌کنند و مدیر با اختیارات ویژه آنها را سرپرستی می‌کند و پیش‌بینی‌های لازم را برای هماهنگی افقی و عمودی در ساختار سازمان انجام می‌دهد.

هر ساختار سازمانی باید طوری طراحی شود که هر فردی بداند که چه کاری را انجام می‌دهد و چه کسی مسئول نتایج است، بنابراین در هر مؤسسه‌ای مدیر باید وظیفه و نقش هر یک از اعضاء را تعیین کند تا ابهام برطرف گردد و از تداخل کارها و واگذاری مسئولیت‌ها کاسته شود؛ این نکته مهم در گزاره‌های علوی به وضوح دیده می‌شود، حضرت علی (ع) در این باره می‌فرماید:

«وَأَجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِّنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ فَإِنَّهُ أَحْرَىٰ بِالْآيَاتِ
كَلُوا فِي خِدْمَتِكِ.» (نامه: ۳۱)

«برای هر یک از افراد زیرمجموعه خود، کاری [یا نقشی] تعیین کن تا او را نسبت به همان کار مؤاخذه کنی؛ زیرا این روش سزاوارتر و مناسب‌تر است تا این که کارهایت را به یکدیگر واگذارند.»

همچنان که مشاهده می‌شود در گفتار فوق، به اهمیت تعیین نقش‌ها و وظایف افراد زیرمجموعه، تأکید شده است و نفس و وظیفه و نقش آن، مهم ارزیابی شده است؛ علاوه بر این در گفتار دیگر حضرت، با توجه به این موضوع دیده می‌شود که به ایفا کنندگان نقش‌ها توجه شده است و حضرت به یکی از مدیران ارشد خود گوشزد می‌کند که ایفا کنندگان نقش‌ها باید مناسب با هر نقش و وظیفه، افرادی برجسته و شاخص باشند؛ چنانچه آن امام همام در این باره می‌فرماید:

«وَأَجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِّنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ لِأَبْقَائِهِ كَبِيرَهَا وَ
لِأَبْتِنَتِّ عَلَيْهِ كَثِيرَهَا.» (نامه: ۵۳)

«برای هر یک از کارهایت مدیری قرار بده [تقسیم کار کن]؛ مدیری که کارهای مهم وی را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و سرگردان نگرداند.»

چنانچه دیده می‌شود در کلام نورانی امام، تقسیم کار و وظایف، با شرایط لازم ایفا کنندگان نقش‌ها پیوند خورده است.

از این گزاره علوی استفاده می‌شود که باید از افرادی در کارهای مهم بهره جست که سختی کار آنها را نهراسانده و مغلوب نساخته و کثرت کارها آنان را مضطرب و سرگردان نگرداند از این رو، هر کسی مناسب شغلی خاص بوده و در واگذاری شغل لازم است که شرایط احراز شغل برای شاغلان در نظر گرفته شده و متناسب با ویژگی‌های هر فردی، شغلی به وی واگذار شود تا کار او را سرگردان و مضطرب نسازد.

همان طور که خود حضرت زمانی که محمدبن ابی بکر را از ولایت و حکومت مصر برکنار

کرده و مالک اشتر را برای آن انتخاب می کند، عزل محمد و انتصاب مالک ناظر به اهمیت حکومت مصر و ویژگی های منحصر به فرد مالک اشتر بوده که می توانست از عهده آن بر آید. (نامه: ۳۴) این نکته مهم در سیره پیامبر اکرم (ص) به هنگام واگذاری امور به افراد دیده می شود؛ چنانچه آن حضرت در مسئله قرائت آیات سوره براءت در موسم حج برای مشرکان، اصرار داشت که طبق فرمان الهی، علی (ع) عهده دار آن شود؛ چرا که از همه برای این کار مهم شایسته تر بود. نمونه دیگر، در غزوه خیبر بود که پیامبر اسلام، گشودن دژهای خیبر را بر عهده حضرت علی (ع) گذاشت. (ابن اثیر، ج ۲، ۱۴۹)

۳-۳- مهندسی سازمانی گروه های اجتماعی در گزاره های علوی

در سازمان ها ممکن است گروه های متعددی باشند که هر کدام نقش های کلیدی را بر عهده دارند. همان گونه که گروه های کاری در سازمان ها ایفای نقش می کنند، گروه های اجتماعی نیز در ابر سیستم جامعه نقش های زیادی را بر عهده داشته و وظایف مشخصی را انجام می دهند. طبیعی است که مهندسی گروه های اجتماعی بدون وابستگی و پیوستگی آنان و طرح ریزی نظام مند وظایف آنان امکان پذیر نیست. از این رو برای رسیدن به این هدف، لازم است نظامی طراحی شود و گروه ها به عنوان خرده سیستم های نظام ابر سیستم جامعه، در طبقات اجتماعی مختلف قرار گیرند و وابستگی و پیوستگی آنان در نظام مهندسی سازمانی نشان داده شود. حضرت علی (ع) در یک طبقه بندی از گروه های اجتماعی، وابستگی و پیوستگی آنان را نسبت به هم نشان داده است. آن حضرت رعیت را به عنوان مقسم این طبقه بندی قرار داده و این گونه اظهار می دارد:

«وَأَعْلَمُ أَنَّ الرَّعِيَةَ طَبَقَاتٌ لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ وَلَا غَنَى بَعْضُهَا عَنْ بَعْضٍ.» (نامه: ۵۳)

«بدان که رعیت [از نظر شغلی و کاری] به چند طبقه تقسیم می شوند که هر طبقه ای به طبقه دیگر وابسته و کار هر طبقه با یاری طبقات دیگر اصلاح می شود و هیچ یک از دیگری بی نیاز نیست.»

گروه های اجتماعی عصر امیرمؤمنان علی (ع) شامل موارد زیر است: ۱- ارتش ۲- نویسندگان و دبیران ۳- قاضیان عادل ۴- عمال و کارگزاران ۵- جزیه دهندگان و خراج گذاران ۶- بازرگانان ۷- صنعتگران ۸- مردمان دیگر (نیازمندان).

خاطر نشان می شود که حضرت علی (ع) بعد از بیان طبقه بندی گروه های اجتماعی، به وابستگی هر یک به دیگری و نوع همبستگی کاری و شغلی آنان اشاره کرده و به بیان پیوستگی نظام مند آنها می پردازد. چنانچه درباره گروه اول و کارکرد اجتماعی آن و نوع وابستگی آن به دیگر گروه ها اظهار می دارد که:

«فَأَجْنُودُ بِإِذْنِ اللَّهِ حُصُونِ الرَّعِيَةِ وَ زَيْنَ الْوَلَاةِ وَ عِزَّ الدِّينِ وَ سَبُلَ الْأَمْنِ وَ لَيْسَ تَقْوَمُ الرَّعِيَةُ إِلَّا بِهِمْ.» (همان)

«پس ارتش به اذن خدا به منزله قلعه‌های محکمی برای رعیت و موجب زینت والیان و باعث عزت دین و همچون راه‌هایی امن برای مردم است و رعیت جز به وجود سپاهیان پایدار نمی‌ماند.»

در گفتار امیرمؤمنان علی(ع) پایداری رعیت به ارتش و نیروهای نظامی و انتظامی است. اگر پرسیده شود که پایداری ارتش به چیست؟ در پاسخ گفته می‌شود:

«لَا قَوَامَ لِلجُنُودِ إِلَّا بِمَا يَخْرُجُ اللهُ لَهُمْ مِنَ الخِرَاجِ الَّذِي يَقْوُونَ بِهِ عَلَى جِهَادِ عَدُوِّهِمْ وَيَعْتَمِدُونَ عَلَيْهِ فِيمَا يَصْلِحُهُمْ.» (همان)

پایداری ارتش جز به اموالی که خداوند از خراج برای آنان مقرر فرموده است نخواهد بود، اموالی که در جهاد با دشمن به وسیله آن تقویت می‌شوند و در آنچه موجب اصلاح امورشان است به آن اعتماد می‌کنند.

وابستگی و پیوستگی گروه‌های ذکر شده یعنی ارتش و مالیات گیرندگان با گروه‌هایی از قبیل قاضیان، کارگزاران و نویسندگان، در گفتار علی(ع) به وضوح دیده می‌شود. آنجا که می‌فرماید:

«لَا قَوَامَ لَهُذَيْنِ الصِّنْفَيْنِ إِلَّا بِالصِّنْفِ الثَّالِثِ مِنَ القَضَايَةِ وَ العَمَالِ وَ الكِتَابِ لِمَا يَحْكُمُونَ مِنَ المُعَاقِدِ وَ يَجْمَعُونَ مِنَ المَنَافِعِ وَ يُؤْمِنُونَ عَلَيْهِ مِنَ خَوَاصِّ الامُورِ وَ عَوَامِهَا.» (همان)

«پایداری و قوام این دو صنف و گروه جز به گروه سوم یعنی قاضیان و کارگزاران و نویسندگان میسر نمی‌گردد که قاضیان معاملات [قراردادها] و درآمدها را گردآورند و دبیران و نویسندگان با اعتمادی که به آنها وجود دارد نامه‌هایی که به والی اختصاص دارد و آنچه مربوط به عموم مردم است را بنویسند.»

همان‌طور که گروه‌های پیشین به هم وابسته بودند، پیوستگی گروه‌های اجتماعی ذکر شده با گروه‌هایی از قبیل بازرگانان و صنعتگران در مهندسی سازمانی گروه‌های اجتماعی در گفتار امام علی(ع) دیده می‌شود، آنجا که می‌فرماید:

«وَلَا قَوَامَ لَهُمْ جَمِيعًا إِلَّا بِالتِّجَارِ وَ نَوَى الصِّنَاعَاتِ فِيمَا يَجْتَمِعُونَ عَلَيْهِ مِنَ مَرَافِقِهِمْ وَ يَقِيمُونَهُ مِنَ اسْوَاقِهِمْ وَ يَكْفُونَهُمْ مِنَ التَّرَفِّقِ بِأَيْدِيهِمْ مَا لَا يَبْلُغُهُ رِفْقٌ غَيْرُهُمْ.» (همان)

«و برای این گروه‌ها جز به وجود بازرگانان و صنعتگران، پایداری و قوام نیست که ایشان به خاطر سود بردن خویش گرد هم جمع شده و بازارهای خود را به پا می‌دارند و با کسب و داد و ستد خود احتیاج‌های دیگر طبقات را برمی‌آورند و کفایت می‌کنند که کسب کسان دیگری غیر ایشان به آن نمی‌رسد.»

در یک تحلیل کلی از نظام مهندسی مورد نظر امام علی (ع) برای گروه‌های اجتماعی، می‌توان ادعا کرد که آن حضرت جامعه را به عنوان ابرسیستمی در نظر گرفته که خرده سیستم‌هایی از قبیل ارتش و نیروهای نظامی و انتظامی، مالیات گیرندگان، قاضیان و کارگزاران و دیران و بازرگانان و صنعتگران، گروه‌های اجتماعی درون آن بوده و میان همه این گروه‌ها پیوستگی و وابستگی وجود دارد و هیچ کدام از دیگری بی‌نیاز نیست.

۴- نظارت و کنترل

۴-۱- تعریف نظارت و کنترل

به طور کلی انجام درست فعالیت‌ها و نحوه تحقق برنامه‌ها با نظارت و کنترل مدیران در سازمان رابطه مستقیم دارد؛ بدین معنا که در صورتی برنامه‌ها و اهداف سازمان عینیت پیدا کرده و برنامه‌ها درست اجرا می‌شوند که مدیران به هر گونه انحراف از برنامه آگاهی یافته و با توجه به استانداردها و معیارهای تعیین شده و اندازه‌گیری عملکرد و عملیات انجام گرفته، مقایسه و تطبیق اطلاعات با استاندارد را انجام داده و نسبت به انحراف‌ها از اهداف و برنامه‌ها، اقدام‌های اصلاحی را پیگیری نمایند. بنابراین، یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان را می‌توان نظارت و کنترل دانست. شاید با بیان تعریف نظارت به اهمیت این موضوع بهتر واقف شویم؛ برخی بر این باورند که نظارت عبارت است از:

«فرایند تحت نظر قراردادادن فعالیت‌ها به منظور حصول اطمینان از این که آنها همان گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌شوند و اصلاح انحراف‌های احتمالی صورت می‌گیرد.» (Stoner ۱۹۹۲، ص ۶۰۰)

با این نگاه می‌توان نظارت و کنترل را فرایندی دانست که «بایدها» را با «هست‌ها»، «مطلوب‌ها» را با «موجودها» و «بیش‌بینی‌ها» را با «عملکردها» مقایسه می‌کند و تصویر واضحی از اختلاف‌ها یا تشابه بین آنها را در اختیار مدیران قرار می‌دهد.

۴-۲- نظارت در سزازه‌های علوی

الف - فواید نظارت و کنترل

نظارت در سازمان به وسیله مدیران می‌تواند منافع و مزایای بسیاری در جهت صرفه‌جویی و حفظ اموال عمومی داشته باشد. سازمان در صورتی می‌تواند به صورت بهینه از امکانات خود نگهداری کرده و در جهت دستیابی به اهداف از آنها استفاده کند که اعضای آن از استفاده نامطلوب و بی‌مورد از امکانات و خیانت نسبت به آنها پرهیز نموده و نسبت به حفظ اموال عمومی ترغیب نمایند؛ حضرت علی (ع) با توجه جدی به این مهم، سیستم نظارتی مخفی را باعث ترغیب افراد زیر مجموعه به امانتداری در سازمان می‌داند.

چنانچه می‌فرماید:

«فَإِنَّ تَعَاهِدَكَ فِي السِّبْرِ لَأَمْرُهُمْ حِدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ.» (نامه: ۵۳)

«همانا نظارت پنهانی تو باعث می‌شود که مدیران به امانتداری ترغیب شوند.»

علاوه بر امانتداری در اموال عمومی، یکی دیگر از فواید سیستم نظارتی مخفی، مدارای کارکنان با مردم و ارباب رجوع است؛ چرا که افراد زیر مجموعه همواره خود را در مرئی و منظر ناظران مخفی دانسته و مراقب هستند که رفتار و کنش آنها با مردم مطلوب باشد؛ این نکته مهم در ادامه گفتار امیرالمؤمنین (ع) آمده است:

«فان تعاهدک فی السر... و الرقی بالریعۃ.» (همان)

«همانا نظارت پنهانی تو باعث می‌شود که کارگزاران به مدارا با مردم ترغیب شوند.»

از گزاره‌های علوی استفاده می‌شود که نظارت مدیران در سازمان‌ها امری ضروری محسوب شده و دارای فوایدی قابل ملاحظه خواهد بود.

ب - ویژگی‌های ناظران

اکنون این سؤال مطرح می‌شود که افراد ناظر چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند تا بتوانند انحراف‌ها را یافته و گزارش صحیح ارائه دهند؟ در گزاره‌های علوی ویژگی‌هایی همچون دین‌داری، حق‌گویی، صداقت و وفاداری، رعایت اصول اخلاقی، تواضع و فروتنی به عنوان ویژگی‌های ناظران در نظر گرفته شده است. (نامه: ۵۳)

همچنان که ملاحظه می‌شود ناظران باید شرایط ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند عملکرد مدیران و کارگزاران را زیر ذره‌بین نظارتی خود قرار داده و آنان را کنترل کنند؛ اگر ناظران دیندار، حق‌گو، صادق و متواضع و فروتن باشند، در رویکرد امام علی (ع) می‌توانند نقش نظارتی خود را ایفا کرده و گزارش‌های درست و صحیح را به مدیران ارائه دهند.

در گزاره‌های علوی دیده می‌شود که همان‌طور که مدیران ملزم به تدوین سیستم نظارتی مخفی در سازمان هستند و باید ناظرانی با ویژگی‌های منحصر به فرد داشته باشند، خود نیز باید در مصرف بیت‌المال و اموال عمومی دقت زیادی بکنند؛ چنانچه حضرت علی (ع) خطاب به آنان می‌فرماید:

«أَقْلَمُوا أَقْلَامَكُمْ وَ قَارَبُوا بَيْنَ سَطُورِكُمْ وَاحْذَرُوا عَنِي فَضُولَكُمْ

وَ أَقْصِدُوا الْمَعَانِي وَ إِيَّاكُمْ الْإِكْثَارُ فَإِنَّ أَمْوَالَ الْمُسْلِمِينَ لِأَخْتَمِلِ الْأَضْرَارَ.»

(مجلسی ۱۴۱۳: ج ۴۱، ص ۱۰۵)

«قلم‌ها تان را تیز کنید و سطرهایتان را نزدیک هم بنویسید، از زیاده‌نویسی بپرهیزید منظورتان را کوتاه‌تر بیان کنید، مبادا زیاده‌نویسی و پرحرفی نماید زیرا اموال مسلمانان زبانی را بر نمی‌تابد.»

این رویکرد نشان می‌دهد که از نظر علی (ع) توجه به اموال عمومی و دقت در مصرف بهینه آنها، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

علاوه بر این در گزاره‌های علوی، خود مدیران نیز زیر ذره‌بین بوده و باید آنان از نظر مالی و محاسباتی، ارزیابی شوند. این ارزیابی قبل از مدیریت و بعد از رسیدن به پست مدیریتی است. امام علی(ع) به کارگزاران خود اجازه نمی‌داد که برای خود امتیازی ویژه در نظر گرفته، استیثار داشته باشند. امام(ع) خود را در این زمینه شاخص قرار می‌دهد و با توجه به این موضوع خطاب به مردم عراق که حکومت آنان را بر عهده گرفته می‌فرماید:

«دَخَلْتُ بِلَادَكُمْ بِإِشْمَالِي هَذِهِ وَ رَجِلْتِي وَ رَاحِلْتِي هَا هِيَ فَإِنَّ أَنَا
خَرَجْتُ مِنْ بِلَادِكُمْ بِغَيْرِ مَا دَخَلْتُ فَإِنِّي مِنَ الْخَائِنِينَ.» (مجلسی، ۱۴۱۳: ج ۴۰، ۳۲۵).

«من با این جامه‌ها و این بار و بنه به سرزمین شما آمدم، حال اگر از سرزمین شما با چیزی جز آنچه با آن آمدم بیرون بروم از خیانتکارانم و این شاخصی مهم برای مدیران اسلامی است؛ اگر مدیری قبل از به دست گرفتن پستی با بعد از رسیدن به آن تغییری در زندگی مادی او دیده نشود، براساس سیره علوی عمل کرده است. اما اگر فردی قبل از پست با بعد از پست تغییر کند، براساس گزاره‌های علوی جزو خیانتکاران محسوب می‌گردد.»

بنابراین از این آموزه علوی استنباط می‌شود که مدیران قبل از گرفتن پست و بعد از آن باید ارزیابی مالی گردیده و رسیدگی مالی شوند همان طور که حضرت علی(ع) درباره خود بدان معتقد است؛ اکنون اگر بعد از محاسبه مالی چیزی فراتر از آنچه از قبل داشته، افزوده شده باشد جزو اموال عمومی و بیت‌المال است و باید از او ستانده شود.

۳-۴- نظارت بر خویشتن (خود کنترلی)

خاطر نشان می‌گردد که علاوه بر نظارت بیرونی بر مدیران، در گزاره‌های علوی دیده می‌شود که نظارت بر خویشتن با خود کنترلی مورد توجه شده است و بر نظارت درونی تأکید گردیده است. «خود کنترلی» به معنای نظارت و مواظبت فرد بر اعمال و رفتار خویش و در نتیجه انجام دادن وظایف به نحو مطلوب و پرهیز از انحراف و تخلف شغلی و اداری است. این روش در مقایسه با روش نظارت بیرونی کم‌هزینه‌تر است و کارکردی بهتر و کارآمدتر دارد. (خدمتی، ۱۸)

از این رو باید به گونه‌ای عمل نمود که در مدیران و کارکنان، زمینه خود کنترلی ایجاد شود و افراد خود بر خویشتن نظارت نمایند، و این همان معنای گزاره علوی است که:

«اجْعَلْ مِنْ نَفْسِكَ عَلَى نَفْسِكَ رَقِيبًا.» (آمدی، ۱۳۳۷، ح ۲۴۲۹)

«از خودت مراقبی بر خویشتن قرار بده.»

نتیجه‌گیری

در یک جمع‌بندی از مطالب پیش گفته، می‌توان نوشت که مدیریت، دانشی میان رشته‌ای بوده که متأثر از رشته‌های متعدد است. از طرف دیگر این دانش دارای دو لایه نظری و عملی است؛ لایه نظری، ناظر به دانش بودن این رشته و لایه عملی، ناظر به هنر و فن بودن این رشته است؛ از این رو مدیریت آمیزه‌ای از دانش و هنر است.

مدیریت در گزاره‌های علوی، دارای جایگاه خاصی است. نگرش در این دانش با توجه به آموزه‌های دینی، متفاوت از نگرش در مدیریت غربی است. در گفتار امیرمؤمنان علی (ع) مدیریت به مثابه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورده و برخی را ضمیمه برخی دیگر می‌کند؛ ابزار ریاست در این نگرش با ابزار مادی مدیریت متفاوت است؛ بدینسان که سعه صدر به عنوان عاملی اثرگذار در مدیریت ایفای نقش می‌کند.

اصول عمومی مدیریت که دربرگیرنده وظایفی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل است، در گزاره‌های علوی بررسی می‌شود و به فراخور هر یک از آنها گزاره‌ها به قضاوت گذاشته شده است.

بررسی برنامه جامع و عملیاتی، هدف‌گذاری مؤلفه‌های تصمیم‌گیری، مانند مشورت و توکل از جمله مباحثی است که در آینه گزاره‌های علوی به داوری نهاده شده است. در سازماندهی، مفهوم وظیفه اساسی و مهندسی سازمانی گروه‌های اجتماعی در گزاره‌های علوی کنکاش شده است و در بخش نظارت و کنترل، بعد از بیان مفهوم این اصل اساسی، فواید نظارت، ویژگی‌های ناظران، ارزیابی مدیران و خودکنترلی مطالعه و گزاره‌های علوی در زمینه موضوع‌های فوق بررسی شده است.

مدیریت در آینه
گزاره‌های علوی

منابع و مآخذ

- ۱- قرآن.
- ۲- نهج البلاغه.
- ۳- آمدی، عبدالواحد (۱۳۳۷). غررالحکم و درر الکلم، ترجمه محمدعلی انصاری قمی، تهران: دانشگاه تهران.
- ۴- ابن اثیر، علی بن محمد (۱۹۶۴). الکامل فی التاریخ، بیروت: دار بیروت.
- ۵- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸). مدیریت علوی، تهران: نی.
- ۶- ایران نژاد و پاریزی، مهدی و پرویز (۱۳۷۱). سازمان و مدیریت از تنوری تا عمل، تهران: موسسه بانکداری ایران.
- ۷- پیروز، علی آقا و همکاران (۱۳۸۴). مدیریت در اسلام، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- ۸- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۷۸). تحلیل فرایندی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، تهران: سمت.
- ۹- خدمتی، ابوطالب و همکاران (۱۳۸۱). مدیریت علوی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- ۱۰- رضائیان، علی (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
- ۱۱- طبرسی، فضل بن حسن (۱۴۰۸ ق). مجمع البیان، بیروت: دارالمعرفه.
- ۱۲- محمودی، محمدباقر (۱۳۷۶). نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۱۳- مجلسی، محمدباقر (۱۴۱۳). بحار الانوار، بیروت: دارالاضواء.

14- Griseri, paul; Management knowlegei printed in Great Brirain, 2002.

15- Stoner, James, & Edward Freeman; Management, London, printice-Hall; 1992.

16- Koontz, Harold & Heinz wehrich; Essentials of Management New York: MC Grow-Hill 1990.

پرتال جامع علوم انسانی