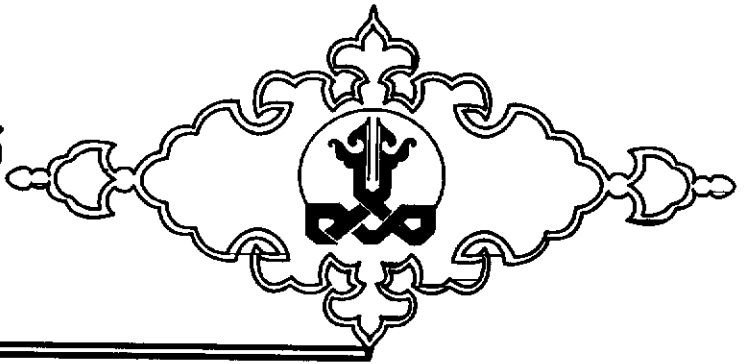


تئوری و مبانی مدیریت

از دیدگاه امام علی علیه السلام



فائزه عظیم زاده اردبیلی - عضو هیأت علمی

تشیع می‌دانند، از همه رساتر و گویاتر است؛ چرا که در سیر تطور حکومتها و خلافتها همواره تشتت آرا و عقاید منجر به اعمال روشهایی خلاف سیر انسانیت و وحدانیت الهی گردیده است و در این میان صاحب نهج البلاغه مولی الموحدین الگوری تمام عیار مدیریت و خلافت و امامت در لابلای مفاهیم عمیق خود به بیان عناصر، ارکان، وظایف، اهمیت و شیوه‌های مدیریت پرداخته‌اند که ما نیز امید آن داریم در این مجال کوتاه پیمانه‌ای از این اقیانوس بیکران علم و معرفت برگزیریم.

بخش نخست:

دیباچه‌ای بر علم مدیریت و جایگاه آن همراه با بررسی مکاتب مدیریتی

فصل اول:

علم مدیریت و تعریف آن در

مکاتب مدیریتی:

۱- مدیریت و معانی آن:

معنای لغوی مدیریت «اداره کردن» است و مدیر یعنی اداره کننده، که اسم

سالاری و ویژگیهای مدیران موفق به بررسی اقسام سوء مدیریت و معضلات نظام مدیریتی می‌پردازد. ذکر نمونه‌های موفق، نقش مناسبات انسانی، و از همه مهمتر مدیریت عشق و خصوصیات این مدیریت از دیگر موضوعات مطرح شده در این مقاله است.

کلید واژه‌ها:

مدیریت، مدیریت اسلامی، سازماندهی، برنامه‌ریزی، کنترل، نظارت، مدیریت تولید

حمد و ستایش خدای را که توفیق نگارش این مقاله را عنایت فرموده؛ مقاله‌ای که تحت عنوان تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی علیه السلام و با الهام و تعمق در نهج البلاغه و کتب ارزشمند دیگر تدوین یافته است. به بهانه این کلام تفحصی در نهج البلاغه نمودم؛ کتابی که رزمندگان آن را کتاب شجاعت می‌خوانند و اهل دل آن را کتاب اشک و عشق می‌دانند ولی تعبیر زیبای حضرت امام خمینی رحمته الله که نهج البلاغه را افتخار مکتب

چکیده:

با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت در نظامها و سازمانهای بین‌المللی و ترویج مدیریت نوین بر آن شدیم تا با تبیین دیدگاههای ارزشمند امام علی علیه السلام به عنوان مدیری مدبر و کارآمد در تشکیل نخستین حکومت اسلامی - شیعی گامی هرچند کوتاه در احیای این تفکر شیعی برداریم؛ چرا که امروزه جزئیات این مبانی دینی به عنوان یک نظریه جدید علمی و کاربردی با موفقیت قابل اجرا است. مقاله حاضر با بررسی بیش از ۶۵ منبع دارای دو بخش عمده است: بخش اول به تبیین مبانی علم مدیریت، معرفی مکاتب و ارائه نظریه‌های کلاسیک و نئوکلاسیک و نوین پرداخته است که می‌تواند زمینه تطبیق این نظریه را با افکار و آرای امیرالمؤمنین علیه السلام مهیا کند. بخش دوم نیز به تبیین تئوری و مبانی اعتقادی حضرت امیر علیه السلام در مدیریت و عناصر و ارکان آن - سازماندهی، برنامه‌ریزی، کنترل، نظارت، هماهنگی - شایسته

فاعل از مصدر اداره بر وزن اقامه می‌باشد.^۱ پس مدیر یعنی گرداننده و مدیریت یعنی گرداندن یک دستگاه، اداره، شهر یا...، در جهت هدف خاص خودش؛ این تعبیری از مدیریت مطلق است که قریب الافق یا وظایف روابط عمومی است؛ زیرا قبل از آنکه علوم مدیریت تنظیم شود و شکل بگیرد، روابط عمومی مدتها بازوی شخصیت‌های تاریخ در اداره امور کشورداری بوده است.^۲

در متون اسلامی کلمه مدیر نیامده ولی به کلمه مدبر اشاره شده است: فالمدبریات أماً^۳ برخی از مفسران نیز اشاره به مدیریت ملائکه دارند و ملائکه را مدیران جهان مادی معرفی می‌کنند.^۴ البته لازمه مدیریت، تدبیر است زیرا تا کسی تدبیرکننده (مدبر) نباشد، نمی‌تواند مدیر باشد.

۲- تعریف علم مدیریت:

در سیر تحول دانش مدیریت طی قرون و سالهای اخیر، کوششی مداوم در جهت یافتن عناصر مشترک در تصمیم‌گیری و اداره سازمانها مشاهده می‌گردد که اساس علم مدیریت را تشکیل داده است.

پیشرفت علم و تمدن در زمینه‌های گوناگون زندگی جوامع بشری، همواره پیچیدگیهای روزافزونی را از نظر تشکیلات و اداره در سازمانها به وجود آورده است که باعث تجدید نظر پژوهشگران علوم مدیریت در اصالت تئوری مدیریت شده است.^۵ از نظر سنتی مدیریت عبارت است از:

«به کار گرفتن کلیه امکانات موجود در موقعیتی خاص به منظور رسیدن به هدف یا هدفهای مشخص».

تعریف سنتی مدیریت مبتنی بر قبول اصول منطق^۶ و اعمال منطقی است. جیمز تامپسون^۷ ضمن مطالعات خود در مورد سازمان به این امر اشاره می‌کند که اصل منطق سبب محدود کردن دامنه عملیات مدیریت می‌شود و اعمال سازمان منحصراً باید در آن محدوده صورت گیرد.^۸

یکی از مشخصات جدید و پدیده‌های بارز رشته مدیریت که از اهمیت اصل منطق تئوری سنتی می‌کاهد، مسأله «عدم وجود اطمینان»^۹ در محیط کار سازمان است. بررسیهای پژوهشگرانی مانند جان وود وارد^{۱۰}، جیمز تامپسون و پرفسور تی دانکن^{۱۱} نشان می‌دهد که پیشرفت سریع تکنولوژی و تغییرات محیطی عوامل اصلی در محیط و شرایط کار سازمانهاست. یافتن عوامل مشترک در تصمیم‌گیری و اداره سازمانها نیاز به اتخاذ «روش علمی» دارد. با توجه به آنچه گذشت، تئوری مدیریت براساس تعریف زیر پایه‌گذاری می‌گردد:

«مدیریت دانشی است برای چگونگی اداره و هدایت سازمان جهت رسیدن به نتایج مطلوب».^{۱۲}

توجه اساسی علم مدیریت به اخذ تصمیمات صحیح، با توجه به روابط موجود میان هدفهای مطلوب و امکانات سازمان می‌باشد. از نظر دانش مدیریت

وظیفه اصلی یک مدیر^{۱۳} تصمیم‌گیری به روش علمی، با اتکا به باورهای الهی است. ضمن آنکه در علم مدیریت جهت مسائل و مشکلات کیفی، روشهای کیفی وجود دارد، روشها و تکنیکهای کمی نیز به چشم می‌خورد. در علم مدیریت خواه روشهای کمی یا کیفی مورد نظر باشد، برای اتخاذ تصمیمات منطقی و در نتیجه ایجاد طرحهای مناسب عملیاتی به طریقه علمی و تجربی از بررسی عملیات استفاده می‌گردد. بطور خلاصه تعریف علم مدیریت اسلامی را، شاید بتوان

(۱) اقرب الموارد، ذیل ماده دور

(۲) مدیریت و روابط عمومی، دکتر لطفی، ص ۱۰

(۳) نازعات، ۵

(۴) مجمع البحرین، الطریحی، ج ۳، ص ۲۹۸، ذیل کلمه دبر

(۵) تصمیم‌گیری و تحقیق عملیات در مدیریت، دکتر اصغرپور، ص ۱

6) Rationality

7) James d. Thompson(1967)

(۸) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به:

Thompson; organization in action, 1967 p.97

9) Uncertainty

10) Joan Wood Ward(1968)

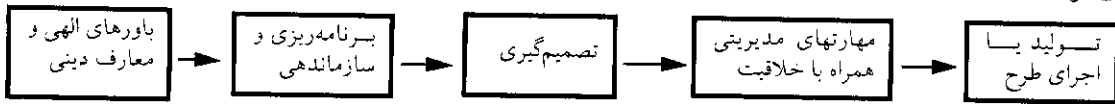
11) Prof. T. Duncan

(۱۲) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به:

From F. Luthans (1969) , Jeseeph. A. Litlerer, organization (1969) ; pp. 449-453

(۱۳) در همین مقاله به صفات و وظایف مدیران اشاره شده است.

بدینگونه قالب بندی کرد:



لك و السلام؛ «مدیریت و حکمرانی برای تو طعمه نیست؛ بلکه امانتی بر گردن تو است و کسی که از تو بالاتر است از تو خواسته تا نگهبان آن باشی. وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی، یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی است بزنی. اموالی که در دست توست از آن خداوند می باشد و تو خزانه دار هستی تا آن را به من بسپاری. امیدوارم که برای تو بدترین فرمانرواها نباشم. و السلام»^۲

مرحوم علامه طباطبایی رحمته الله علیه در تفسیر المیزان این امانت الهی را چنین تعریف می کند: الامانة شیء یودع عند الغیر لیحفظ علیه ثم یرده الی من اودعه؛ «امانت چیزی است که برای نگهداری به دیگری سپرده می شود تا وی بر آن محافظ باشد و پس از محافظت به امانت گذار، باز گرداند»^۳

تمرکز دارد.
اصول مدیریت و نظام ارزشی
«نمودار شماره ۱»

۳- مدیریت چیست؟

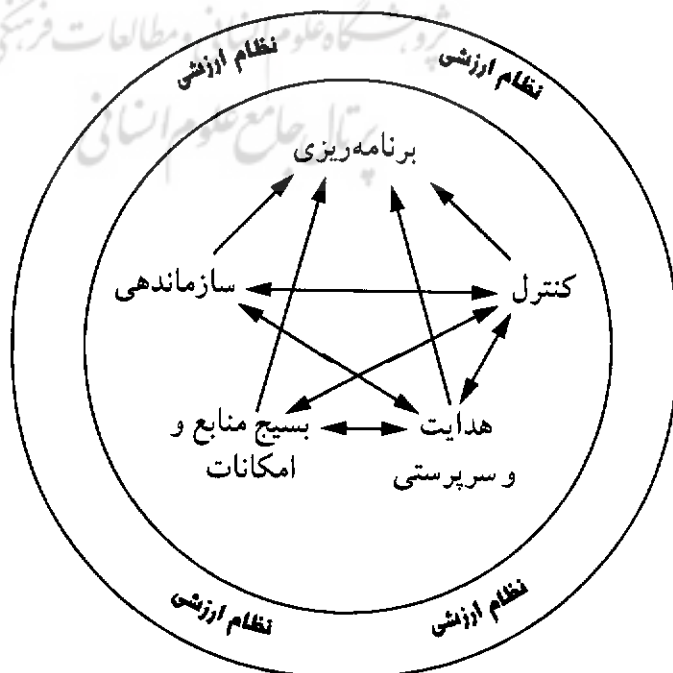
۳-۱- مدیریت امانت است:

مسند مدیریت، امانتی الهی است که به مدیر سپرده شده است و او باید از این امانت الهی بشدت مراقبت کند. مولای متقیان علی علیه السلام درباره این امانت الهی می فرماید:

... و ان عملك لیس لك لطمعة و لكته فی عتقك امانة و انت مستدعی لمن فوقك. لیس لك ان تقنات فی رعیه و لا تخاطر الا بوثیقة و فی یديك مال من مال الله عز و جل و انت من خزانه حتی

به تعبیر دیگر مدیریت را می توان متأثر از نظام ارزشی حاکم بر آن سازمان دانست؛^۱ بطور خلاصه مدیریت در یک نظام ارزشی عبارت از: فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. این تعریف پنج محور دارد:

- ۱- مدیریت یک فرایند است.
- ۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
- ۳- مدیریت مؤثر، تصمیمات مناسب می گیرد و به نتایج مطلوب می رسد.
- ۴- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع گویند.



۳-۲- مدیریت تکلیف است نه حق:

حق و تکلیف دو مقوله اند که در یک سو حرکت می کنند؛ حق به معنی استفاده، بهره و سود و تکلیف، به معنی وظیفه است.

در نظام اسلامی، واگذاری، قبول و

(۱) اصول مدیریت، دکتر رضائیان، ص ۶

(۲) نهج البلاغه، نامه ۵ خطاب به اشعث بن قیس

فرماندار امام در آذربایجان

(۳) المیزان، ج ۱۶، ص ۳۷۰

احراز مناصب اجتماعی و مدیریتی تکلیف است؛ نه حق یا وسیله سودجویی.^۱

۳-۳- مدیریت یا ریاست؟

مدیر باید مدیریت را برای خدمت بخواهد؛ به عبارت دیگر خدمت نباید وسیله‌ای برای حاکمیت باشد؛ بلکه حکومت باید وسیله‌ای برای خدمت باشد.

مدیر قبل از آنکه ریاستمدار باشد، خدمتگزار است و با تیغ تیز مدیریت در جهت خدمتگزاری، اقامه حق و عدل و دفع باطل و ظلم می‌کند.

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: هرگاه سه نفر با هم به سفری رفتید، توافق کنید و یکی را رئیس کنید.

و گفتار حضرت علی رضی الله عنه در عهدنامه مالک اشتر^۲ نیز گویای این امر است. ریاست مستلزم مدیریت است. رئیس باید بتواند اداره کند؛ اداره کردن نیز تدبیر می‌خواهد و رئیس و مدیر باید اهل تدبیر و دوراندیشی باشد و بتواند دبیری کند. مسلم است که مدیر پیش از آنکه حاکم باشد، هادی است. چنین مدیرانی مدیریتی آمیخته با هدایت و حکومت دارند.

حضرت امیرالمؤمنین رضی الله عنه می‌فرماید: «ولا تكوننّ علیهم لعباً ضارياً تغتتم اکلهم؛» «مبادا در منصب مدیریت برخوردارهای با آنان مانند جانور درنده‌ای باشد که خوردنشان را غنیمت شمری.»^۳

۴- ضرورت و اهمیت مدیریت در

اسلام:

مدیریت یکی از ارکان زندگی

اجتماعی است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می‌کنند.

ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی تا آنجاست که حتی بسیاری از حیوانات که بصورت اجتماعی زندگی می‌کنند براساس فرمان غریزه، مدیری را برمی‌گزینند. حال انسانها که بصورت اجتماعی زندگی می‌کنند،

بطریق اولی نیازمند سازماندهی، برنامه‌ریزی و سیستمی هستند که بتواند آنها را به اهدافشان رهنمون سازد. مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می‌شود. انسان نمی‌تواند به گونه‌ای ناموزون و همچون وصله‌ای ناهم‌رنگ در جهان هستی زندگی کند. او به همان اندازه که از نظام، تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد بسا شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست.^۴

تشیع و ضرورت مدیریت:

در تفکر شیعی، ضرورت مدیریت را باید در امامت جستجو کرد؛ زیرا امامت از نظر شیعه، به عنوان یک اصل اعتقادی، چیزی جز مدیریت جامع و کامل نیست: الامامة ریاسة عامّة فی امور الدین و الدنيا؛ «امامت، ریاستی عمومی در امور دین و دنیا است.»^۵

شجره طیبه امامت، ریشه در زمین وحی دارد و با آب عصمت و طهارت سیراب می‌گردد و از نور وجودی نبوت تغذیه می‌کند و شاخه‌های سرسبز بر

سر امت اسلامی و جامعه بشری سایه می‌افکند؛ مدیریت یکی از شاخه‌های این درخت تناور است. امیر مؤمنان رضی الله عنه می‌فرماید: فبعث فیهم رسله و وائر الیهم انبیائه... لیثیروا لهم دفائن العقول؛ «خداوند پیامبران خود را در میان مردم برانگیخت تا با مدیریت خویش ذخایر پنهان استعدادها را استخراج کنند.»^۶

در نظام اداری و اجتماعی اسلامی، مدیریتها از امامت ریشه می‌گیرند؛ در واقع باید گفت: مشروعیت مدیریت در جامعه دینی ناشی از پیوندی است که با امامت دارد. هرگاه این رابطه قطع گردد، کلیه حرکتها مشروعیت و خاصیت خود را از دست می‌دهند.

آنچه که باید بدان اشاره کرد، این است که مشکل جامعه ما مشکل «کمبودها» نیست، بلکه مشکل «ضعف بعضی از مدیریتها» است که هرگاه با الهام از مبانی معنوی اسلام اصلاح گردد، بسرعت می‌توان بر مشکلات فایق آمد.

(۱) نگرشی بر مدیریت اسلامی، تقوی دامغانی، ص ۳۷-۴۰

(۲) بنگرید به: نهج البلاغه، نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر نخعی

(۳) نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۳۵

(۴) مدیریت فرماندهی در اسلام، آیت الله مکارم شیرازی، ص ۲۰-۲۱

(۵) الحیة، حکیمی، ج ۲، ص ۳۶۵

(۶) نهج البلاغه، خطبه ۱

فصل دوم:

نقش رهبری و تعلیم و تجربه در مدیریت:

۱- رهبری اصل تفکیک‌ناپذیر

مدیریت اسلامی

آنچه امروزه تحت عنوان رهبری^۱ مطرح است، جایگاه ویژه‌ای را فراتر از کاربرد سیاسی آن در امور دولتی، بازرگانی، صنعتی و از همه مهمتر مدیریت علمی به خود اختصاص داده است. در زمینه مدیریت، رهبری، اصلی تفکیک‌ناپذیر از مدیریت است؛ زیرا اگر بپذیریم که رسالت مدیر اسلامی بر اساس تعالی و تولید است، تعالی انسانها جز با برخورداری از صفات رهبری میسر نیست. و به عبارت دیگر، افزایش تولید و تکامل کمی و کیفی آن جز با حضور یک مدیر رهبر امکان‌پذیر نیست.

بدین ترتیب که مدیر اسلامی دارای دو رسالت «تعالی» و «تولید» در درون سازمان است. مکتب منبع تغذیه فکری و روحی مدیر جهت تحقق اهداف عالی و مقدس در درون سیستم است و بهره‌وری اکتشافی است. ولیکن رسالت دیگر «مدیر» یعنی «تولید» در درون یک سیستم، متکی و متصل به علوم و پیشرفت آن است؛ لذا مدیر اسلامی برای بهره‌وری در زمینه تولید، باید در جریان پیشرفت علوم دنیا نیز قرار داشته باشد. هنر مدیر اسلامی نیز این است که توازن و تعادل بین «تعالی» و «تولید» را در صحنه زندگی اجتماعی حفظ کند.^۲

تعالی ← مکتب ← اکتشافی
مدیریت اسلامی
تولید ← علم ← تکوینی

۲- نقش تعلیم و تجربه در مدیریت:

شکوفایی سرشت مدیریت در انسانها به دو عامل تعلیم و تجربه نیازمند است. حتی رهبران الهی و انبیا نیز همراه با هدایت الهی تعلیم دیده و تجربه می‌اندوخته‌اند.

استاد شهید مرتضی مطهری در یادداشت‌های خود چنین آورده است: برخی معتقدند علت اینکه پیامبران حنیف چویان بوده‌اند، این است که تمرین رهبری کنند و مخصوصاً فاصله فکری آنها با امت، آنان را از رهبری مایوس نکند؛ البته هر رهبری فطری غیر معصوم نیازمند تجربه و تعلیم است. وقتی پیامبران تمرین چویانی می‌کنند، تکلیف دیگران روشن است.^۳

تعلیم و تجربه دو عامل اساسی برای شکوفایی استعداد و فطرت امامت، رهبری و مدیریت است. و نیاز رهبر به این دو عنصر چه در جهت امامت نور و چه در جهت امامت نار قطعی و غیر قابل تردید است. و عنصر سومی هم هست که قرآن بدان اشاره می‌کند.

۳- نقش شرح صدر در مدیریت

شرح صدر در کنار تعلیم و تجربه لازمه مدیریت است و انسان را به سوی تکامل، پویایی و انسانیت سوق می‌دهد. شرح صدر ظرفیت فکری و روحی است. به تعبیر قرآن هرگاه ظرفیت روانی

انسان برای پذیرش حق گسترش یابد، نورانیت و بینشی برای او حاصل می‌شود که در پرتو آن، حرکت انسان در جهت تکامل خود و جامعه تصحیح می‌گردد.

افمن شرح الله صدره للاسلام فهو علی نور من ربه؛ «آیا کسی که خداوند ریشه‌اش را برای پذیرش اسلام گسترده ساخته و در نتیجه با نور الهی گام برمی‌دارد همانند انسان تاریکدل است؟»^۴
مولی الموحدين در روایتی می‌فرماید که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در دعای روز عرفه از خداوند می‌خواست: اَللّٰهُم اجعل فی قلبی نوراً و فی سمعی نوراً و فی بصری نوراً. اَللّٰهُم اشرح لی صدری و یسر لی امری؛ «خدایا! در قلبم نور، در گوشم نور، و در دیده‌ام نور بگذار! خدایا سینهام را گشاده و کارم را آسان ساز!»^۵

۴- مدیریت امری فطری است یا

اکتسابی؟

آیا مدیریت دانشی است مانند خواندن و نوشتن که همگان می‌توانند آن را بیاموزند؟ آیا مدیریت احساسی همچون شعر سرودن است؟ آیا ریشه در فطرت انسانها دارد و یا امری اکتسابی است؟ مدیریت مانند سرودن شعر است

1) Leader ship

(۲) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به: مدیریت اسلامی، دکتر افجه‌ای، ص ۳۰-۳۳

(۳) امامت و رهبری، شهید مطهری، ص ۲۸

(۴) زمر، ۲۲

(۵) مصنف ابن ابی شیبیه، ج ۷، ص ۱۰۷؛ درالمثور، ج ۱، ص ۵۴۸

که برخی ذوق آن را دارند و برخی ندارند. عده‌ای ممکن است دانش سرودن شعر را فرا بگیرند؛ ولی شاعر نشوند. تعلیم و تجربه در سرودن شعر تنها برای کسانی مفید است که بطور فطری ذوق شعری داشته باشند. مدیریت نیز با خون انسانها آمیخته است. در واقع باید گفت بینش مدیریت و رهبری در برخی از انسانها فطری است و برخی سرشت مدیریتی ندارند. به کسی که سرشت مدیریتی ندارد در هیچ مدرسه‌ای نمی‌توان مدیریت آموخت. ممکن است او فیلسوف توانایی بشود، لیکن بی تردید مدیر و رهبر خوبی نخواهد شد. دانش مدیریت را فرا خواهد گرفت ولی هنر مدیریت را نخواهد یافت.^۱

فصل سوم: معرفی اجمالی مکاتب و تئوریهای مختلف در مدیریت

الف) مکتهای مدیریت

دانش مدیریت مبتنی بر سیر تحولی است که بنا به گفته دانشمندان اروپایی ریشه در اندیشه‌ها، تجربه‌ها و نوشته‌های پشتیبانی دارد که بویژه در سده بیستم به این مهم همت گماشتند. ولیکن ما امروز برآنیم که از مظلومیت ابرمرد تاریخ تشیع، امیرالمؤمنین (ع) سخن برانیم که بحق بنیانگذار علم مدیریت و شیوه‌های صحیح حکومتداری بوده‌اند؛ هموکه اصول و مبانی مدیریتش بر پایه اعتقادات الهی، احیای ارزشها، نظم، برنامه‌ریزی عدالت و مساوات و... بود. در این مجال

کوتاه به بررسی اجمالی مکاتب مدیریت می‌پردازیم؛ سپس تئوری مدیریت امام علی (ع) را تبیین می‌کنیم.

بررسیهای تاریخی نشان می‌دهد که اداره اماکن و سازمانها از دوره‌های پیشین در نزد مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان و سایرین دارای پیشینه خاصی بوده است.

۱- نظریه‌های مکتب کلاسیک:

این مکتب شامل سه نظریه است:

۱- نظریه مدیریت علمی

۲- نظریه اصول گرایان

۳- نظریه بوروکراسی

۱-۱- نظریه مدیریت علمی^۲:

صاحب این نظریه فریدریک وینسلو^۳

تیلور می‌باشد. مدیریت تیلور^۴ مبتنی بر چهار اصل است:

۱- برای یافتن بهترین راه حل می‌توان

مشاغل را مشاهده و تجزیه و تحلیل کرد.

۲- برای هر شغل می‌توان بهترین

کارکن را به گونه‌ای علمی برگزید و

آموزش داد.

۳- با پرداخت مزد تشویقی - بر پایه

میزان تولید- می‌توان بالاترین مقدار

تولید ممکن را بدست آورد.

۴- مدیر، مسؤول برنامه ریزی، آماده

سازی کار و کنترل است و کارکنان باید

تنها دستورات را انجام دهند. این مدیریت

جنبه مکانیکی معینی دارد.

۱-۲- نظریه اصول گرایان

در بحبوحه جنگ جهانی اول، افرادی

نظیر هنری فایول^۵ فرانسوی تجربیات

خود را در کار مدیریت بصورت اصول

چهارده‌گانه ارائه دادند:

۱- تقسیم کار؛ ۲- اختیارات؛

۳- انضباط؛ ۴- وحدت فرماندهی؛

۵- وحدت مدیریت؛ ۶- وابستگی منافع

فردی به هدف کلی؛ ۷- جبران خدمات

کارکنان؛ ۸- تمرکز؛ ۹- سلسله مراتب؛

۱۰- نظم؛ ۱۱- عدالت؛ ۱۲- ثبات؛

۱۳- ابتکار عمل؛ ۱۴- احساس یگانگی.

پس از مدتی ارویک^۶ و گیلویک^۷

وظایف مدیریت را با بکارگیری واژه

(پوسد کورب POSDCORB)^۸ که

مخفف برنامه‌ریزی، سازماندهی،

کارگزینی، هدایت، هماهنگی،

گزارش‌دهی و بودجه بندی است،

جمع‌بندی کردند.

۱-۳- نظریه بوروکراسی:

آنگاه که توجه عمده تیلور و فایول در

سیستم مدیریت به کسب مؤثر اهداف

متمركز بود، توجه ماکس

(۱) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به: رهبری در

اسلام، محمدی ری شهری، ص ۲۰۶-۲۰۸.

دیاچه‌ای بر مدیریت اسلامی، مجید رشیدپور،

ص ۹۴

2) Scientific Management

3) Frederick w. Taylor

(۴) دانش مدیریت امروز، دکتر رضایی‌نژاد،

ص ۱۸-۲۰

5) Henry Fayol

6) Urwick

7) Guleick

8) Posdvrob:(plannig, organizing,

staffing, Directing, Coordinaling,

Reporting and Budgeting

وظایف مدیر نیست؛ بلکه مدیر به فعالیتهای دیگری می پردازد که عبارتند از: (۱-ج) نقشهای متقابل شخصی: مانند رئیس تشریفات و رابط (۲-ج) نقشهای اطلاعاتی: گیرنده، نشردهنده، سخنگو (۳-ج) نقشهای تصمیم گیری: سوداگری، آشوب زدایی، تخصیص منابع، مذاکره «نمودار شماره ۲»

غیر رسمی بهره می گیرند.
۳- تخصص بتنهایی کارایی را افزایش نمی دهد.
۴- افراد، انسانهای فعال هستند و همچون ماشین بیجان عمل نمی کنند.
۵- ارتباط بین اعضا و گروهها بسیار مهم است و رهبران غیر رسمی از توانایی خوبی برخوردارند.
۶- مؤثرترین روش رهبری برپایه مشارکت و رعایت انصاف و توجه به زیردستان استوار است.

ویرا^۱ (۱۹۲۰-۱۸۶۴) به این مسأله معطوف شد که چگونه می توان ساختار مناسبی به یک سازمان داد؟ نظریه ویر نظریه دیوان سالاری^۲ است. این جامعه شناس آلمانی در آغاز سده بیستم نظریه خود را مبتنی بر پنج محور تنظیم کرد^۳:

۱- تقسیم کار و تخصص (Division of labor and spicializaiton)

۲- جهت گیری غیر شخصی (Impersonality)

۳- سلسله مراتب اداری (Hierachy of Authoty)

۴- قواعد و مقررات (Rules and Regulations)

۵- جهت گیری شغلی (careerorientation)

۲- مکتب روابط انسانی^۴

نهضت رفتارگرایی یا اصول روابط انسانی در امریکا تحت رهبری «التون مایو»^۵ شروع شد. نهضت روابط انسانی با بررسیهای وسیع در کارخانه «هارتون»^۶ وابسته به شرکت «وسترن الکترونیک»^۷ در اواخر دهه ۱۹۳۰-۱۹۲۰ تا اوایل دهه ۱۹۴۰ در شیکاگو پدید آمد. این آزمایشها به منظور تعیین ارتباط شرایط فیزیکی کار با مقدار تولید آغاز شد و نتایج زیر را در پی داشت:^۸

۱- تأثیر هنجارهای اجتماعی و انگیزه های روانی بر تولید، بیشتر از مشوقهای اقتصادی است.

۲- کارگران برای رویارویی با تصمیمهای یکجانبه مدیریت از سازمان

۳- نظریه های نوین مدیریت:

الف) نگرش نظام گرا^۹

مدیریت نظام گرا در بردارنده کاربرد نظریه سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده، در ازای کارهای داده شده مأموریت کل سازمان را بر حسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می کند.^{۱۰}

ب) مدیریت اقتضایی^{۱۱}

کاربرد نگرش اقتضایی نیازمند آن است که مدیران بتوانند موقعیتهای گوناگون را بدرستی تشخیص داده وضعیت کنونی سازمان را با آن هماهنگ کنند؛ بعبارت دیگر، هرآنچه مدیر در عمل انجام می دهد به مجموعه شرایط موجود وابسته است.^{۱۲}

ج) نظریه نقشهای مدیری:

این نظریه میترز برگ^{۱۳} است، و با مطالعه منظم فعالیتهای پنج مدیر اجرایی به این نتیجه رسید که برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل، جزء

1) Max weber

2) Bureaucracy

۳) دانش مدیریت امروز، دکتر رضایی نژاد، ص ۲۸-۲۶

4) Behavioral Approach

5) Elton Mayo

6) Hawthorne

7) Western Electric

۸) دانش امروز مدیریت، دستنامه مدیران، دکتر رضایی نژاد، ص ۳۲-۳۰

9) System Approach

۱۰) اصول مدیریت، دکتر رضائیان، ص ۱۶

11) Contingency Approach

12) Richard A Johnson and others The Theory and mangement of systems 3th.ed(New York: Mcgrow - Hill 1979, p.19

13) Henry Mintzberg , The mangers job: Folklor and Fact, Harvard Business Review pp. 49-667, 1975

ب - وجه تمایز مدیریت اسلامی با سایر مکاتب مدیریت:

مدیریت اسلامی پیش از آنکه علم باشد، یک مکتب است؛ از این رو وظیفه مکتب، ارائه راه‌حلهایی است که با مفهوم عدالت خواهی سازگار باشد. اگر علم نیز خواهان خدمت به مکتب یا تعالی انسانها باشد، باید با سیر مطالعاتی مکتبی که در یک سیر اکتشافی است بدین نتیجه رسید که جهان بینی حاکم بر کاربرد این «علم» در حیطه «تولید»، یک جهان بینی الهی و نشأت گرفته از وحی است. لذا سیر مطالعاتی مکتبی پیرامون مدیریت اسلامی یک سیر اکتشافی است. و باید از «روینا» به طرف «زیربنا» باشد که با روش مطالعه «علمی» که یک سیر تکوینی و از «زیربنا» به «روینا» است، متفاوت است.

وجه تمایز مدیریت اسلامی با اشکال دیگر مدیریت در این است که در جوامع سرمایه‌داری (بورژوازی) و یا سوسیالیستی، اداره امور مردم در دست عده‌ای از سردمداران حکومت است؛ در حالی که در نظامهای الهی بویژه اسلامی وجه تمایز در «اسلامی» بودن نظام مدیریتی و متکی و مبتنی بودن این نظام بر پایه اصول لا یتغیر «وحی» می‌باشد.

این مکتب اکتشافی است نه تکوینی؛ بدین معنا که هر لحظه باید مطلب تازه‌ای از متن مکتب و از دریای زلال و عمیق معانی قرآن برداشت شود؛ لذا بدنبال نزول قرآن، رسول اکرم صلی الله علیه و آله و امامان معصوم علیهم السلام تبیین کننده این مفاهیم بوده‌اند؛ پس هرگونه سیر تکوینی بر افکار الهی ممنوع است و مدیران باید تابع و

حافظ ارزشهای تبیین شده توسط رهبران حکومت اسلامی باشند؛ حکومتی که سیاست و دیانت آن جدای از هم نیست و سیاست آن متکی و مبتنی بر فرامین الهی است.

وجه تمایز دیگر مدیریت اسلامی این است که مدیریت اسلامی همانگونه که قبلاً متذکر شدیم مبتنی بر دو اصل تعالی و تولید است تعالی انسان و تولید کالا. این کالا زمانی ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد، ولی در مکاتب شرق و غرب اصول مدیریت مبتنی بر محور تولید است؛ نه افزایش مکارم اخلاقی و اعتقادات.

پس نتیجه می‌گیریم که مدیریت اسلامی مبتنی بر حضور یک مکتب «الهی» یا «اسلامی» است و قبل از آنکه «سازمان» تشکیل داده شود، مکتب

دوره کلاسیکها

مدیریت امروز

روابط انسانی

مدیریت اداری

مدیریت علمی

دوره پیش از مدیریت علمی

روشنی اقتصادی
روشنی سیستمی

علوم رفتاری
مطالعات هارویون

ماکس وبر
هنری فایول

گیلبرت
فردریک تیلور

انقلاب صنعتی
تمدنهای جهان

جنبشهای عمده در شکل‌گیری تفکر مدیریت

پایه‌گذاری می‌شود.^۱

تشویق، محبت و احترام متقابل از ارکان این مدیریت به شمار می‌رود.

بخش دوم:

تئوری و مبانی مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)

فصل اول:

اهداف و مبانی اصلی

در مدیریت:

از آنجا که اهداف مدیریت در اسلام، جدا از اهداف حکومت اسلامی - که مدیریتها جزئی از پیکره آن است - نیست، باید اهداف حکومت اسلامی اهداف اصلی یک مدیر در چهار چوب مدیریتش باشد؛ البته اهداف خرد و کلان هر سازمان و اداره‌ای خاص آن سازمان است، ولی باید در راستای اهداف جامع نظام اسلامی باشد.

در یک بررسی، چهار هدف عمده بیش از همه موارد جلب توجه می‌کند^۲ که حکومت اسلامی و مدیریتهای که از آن نشأت می‌گیرد در مسیر این اهداف گام برمی‌دارند:

۱- آگاهی بخشیدن به انسانها

۲- تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی

۳- اقامه قسط و عدل بصورت حرکتی مردمی برخاسته از متن جامعه

۴- آزادی انسانها در حریم قانون و شریعت

مبانی مدیریت اسلامی:

مبانی مدیریت اسلامی دارای ویژگیهای زیر است:

۱- قائل بودن به نظام حمد و تشکر^۳

حمد ← تفکر + تشکر

۲- تقوا و نظم: تقوا و نظم عواملی هستند که باعث فراگیر شدن نظام

مدیریت الهی می‌گردند. بنابراین نظام حمد در یک جامعه اسلامی اینچنین

تعبیر می‌شود:

نظام فراگیر (حمد) - نظام تفکر (باتقوا) + نظام تشکر (باتقوا)

امام علی (ع) می‌فرماید: الْعَجَبُ يُفْسِدُ الْعَقْلَ؛ «خودپسندی و خودبینی عقل را فاسد می‌کند»^۴

ای برادر تو همه اندیشه‌ای

مابقی خود استخوان و ریشه‌ای

گر بود اندیشه‌ات، گل، گلشنی

و ربود خاری، تو همیشه گلخنی

اصلیترین هدف نظام مدیریت الهی، قرآنی و اسلامی (نظام مشارکت) کرامت بخشیدن به متقیان، مؤمنان و تمامی انسانهای وارسته عالم است که آن را با

ایجاد نظام حمد و تشکر فراگیر انجام می‌دهد. در این نظام باید از پیشنهادهای خوب و مفید مردم به شایستگی تقدیر و تشکر کرد؛ این کار موجب رشد فکرها، اندیشه‌ها و انسانها می‌گردد.

۳- اصل مشارکت: در نظام مدیریتی

اسلامی، مدیر، کارکنان، دولت و ملت همگی از مشارکت سود می‌برند تنها کسانی که ضرر می‌بینند، سودجویان و ظالمان هستند.^۵

۴- عبادات و اصول اخلاقی:

صلاة و امر به نماز (نظام رحمت و نعمت و برکات فراگیر)

تسبیح (نظام پاک و منزه‌سازی فراگیر)

ایمان (نظام ایمن سازی فراگیر)

ناس (نظام مردم‌گرایی فراگیر)

حسناات (نظام بهترین سازی فراگیر)

رسالت (نظام ارتباطات با کیفیت

فراگیر)

اسلام (نظام سلامت طلبی فراگیر)

این ویژگیها ضامن اجرای قوانین در

جامعه است.

فصل دوم:

ارکان مدیریت:

برنامه‌ریزی

۱- تعریف برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی عبارت است از: «تفکر در کلیات و جزئیات برنامه» یا تعیین و اتخاذ شیوه‌ها و روشهایی که ما را به بهترین نتیجه مطلوب برساند.^۶

۱) ۲۹ (۱) بنگرید به: مدیریت اسلامی، دکتر افجه‌ای، ص ۱۵-۲۲

۲) مدیریت و فرماندهی در اسلام، آیت الله مکارم شیرازی، ص ۲۵

۳) حمد: ستایش در مقابل صفات و افعال نیک اختیاری است.

۴) غرر الحکم و درر الکلم، ج ۲، ص ۷۷

۵) نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی، باتمانقلیچ، ج ۱، ص ۲۲۴

6) Planinig

۷) مدیریت منابع انسانی، میرسپاسی، ص ۱۹

تقوا و نظم ← مغز ← نوآوری، خلاقیت
↓
← تذکر و یادآوری

به عبارت دیگر برنامه، هدف و خط مشی، شرح عملیات و روش اجرای عملیات در هر سازمان است.^۱

در هر برنامه‌ریزی مدیریتی صنعتی، اقتصادی، اجتماعی، علمی و... باید به شش سؤال پاسخ داد:^۲

- ۱- چه ؛ ۲- چگونه ؛ ۳- کی ؛ ۴- کجا ؛ ۵- چرا ؛ ۶- بوسیله چه کسی
- ۲- اهمیت برنامه‌ریزی :

از آیات و روایات برمی‌آید که برنامه‌ریزی در اسلام از اهمیت بسزایی برخوردار است. امیرالمؤمنین (ع) در زمینه برنامه‌ریزی می‌فرماید: امارات الدول انشاء الحیل؛ «بقای مناصب و دولت‌ها، برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی در امور است.»^۳

یقیناً فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش به برنامه‌ریزی نیاز دارند.^۴ نیاز به برنامه‌ریزی از این واقعیت نشأت می‌گیرد که همه نهادها و سازمانها در محیطی متحول فعالیت می‌کنند.

۳- هدفهای برنامه‌ریزی

این اهداف عبارتند از:

- ۱-۳) افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها
- ۲-۳) افزایش جنبه اقتصادی
- ۳-۳) تمرکز بر مقاصد و اهداف
- ۴-۳) تهیه ابزاری برای کنترل
- ۴- فواید برنامه‌ریزی :

۱-۴) برنامه‌ریزی مانع ندامت است و به انسان تدبیر می‌دهد. علی (ع) می‌فرماید: التَّدْبِيرُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤَمِّنُكَ مِنَ التَّدْمِنِ؛ «آینده‌نگری قبل از شروع کار تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد.»^۵

۲-۴) برنامه‌ریزی حلال مشکلات است.

امام علی (ع) در این خصوص می‌فرماید: من قعد عن حیلته اقامته الشَّدائدُ؛ «کسی که چاره‌اندیشی را رها کند، با شداید درگیر خواهد شد.»^۶

۳-۴) برنامه‌ریزی راه استفاده صحیح از امکانات را میسر می‌سازد.

امام علی (ع) در این باره می‌فرماید: التَّلَطُّفُ فِي الْحِيلَةِ اجْدَى مِنَ الْوَسِيلَةِ؛ «ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی، بهتر از امکانات است.»^۷

امام علی (ع) در این باره می‌فرماید: التَّلَطُّفُ فِي الْحِيلَةِ اجْدَى مِنَ الْوَسِيلَةِ؛ «ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی، بهتر از امکانات است.»^۸

۵- انواع برنامه‌ریزی و اولویتهای آن

برنامه‌ریزیها یا دراز مدت (جامع یا استراتژیک) و یا کوتاه مدت (عملیاتی) هستند. در برنامه‌ریزی دراز مدت و جامع، خطوط کلی و آینده سازمان تبیین می‌گردد. این برنامه‌ریزی کلان و جامع، به برنامه‌های مقطعی و کوتاه مدت جهت می‌دهد. و از پراکندگی و گاهی تعارض و تضادها در برنامه جلوگیری می‌کند. در برنامه‌ریزی عملیاتی خطوط کلی برنامه جامع در اجزای مناسب خرد شده و هر جزء بصورت هدف در برنامه‌های عملیاتی تعیین می‌گردد. پس می‌توان برنامه‌ریزی عملیاتی را اینگونه تعریف نمود: «برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیتها و...

خطوط کلی ترسیم شده در برنامه جامع تعریف کرد.»^۹

بسیار گفت برنامه‌ریزی در رأس وظایف مدیر قرار دارد و شالوده مدیریت است.

پس برای رسیدن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت بگیرد.

سازماندهی

۱- سازمان و سازماندهی

یکی دیگر از ارکان مدیریت، سازماندهی است. سازمان مجموعه مرکبی است از واحدهای جزئی که هر یک به سود بقیه، عهده‌دار انجام کار معینی هستند.^{۱۰}

سازماندهی نیز تجویز چرخه روابط رسمی بین افراد یک سازمان و منابع آن، به منظور دستیابی به اهداف آن

۱) مدیریت اسلامی، دکتر افجه‌ای، ص ۱۵۰-۱۵۱

۲) نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی، ج ۱، ص ۲۷۸

۳) میزان الحکمه، ج ۲، ص ۵۵۱

۴) مدیریت اسلامی، نبوی، ص ۴۰

۵) بحار الانوار، ج ۶۸، ص ۳۳۸

۶) میزان الحکمه، ج ۲، ص ۵۵۱

۷) همان منبع

۸) همان منبع

۹) مدیریت عمومی، الوانی، ص ۲۶

۱۰) تئوریهای مدیریت، کمال پرهیزکار، ص ۱۱۵

سازمان و مدیریت، دکتر اقتداری، ص ۱۰۴

است.^۱

۲- مبانی سازماندهی و عملیات آن^۲

برای سازماندهی، مبانی مختلفی چون هدف، وظیفه، نوع تولید، عملیات، منطقه عملیات، ارباب رجوع یا مشتری وجود دارد.

از مهمترین مسائل در سازماندهی و تجدید سازمان، گزینش و بکارگیری افراد درستکار و شایسته در سازمان است. حضرت علی در نامه‌ای خطاب به مالک اشتر ملاکهای گزینش کارگزاران را بیان می‌فرماید؛ از جمله اصالت مذهبی و خانوادگی، تقوا، شرم، حیا و حزم؛^۳ نکته مهمی که امام در این گزینش به آن اشاره می‌کنند «والقدم فی الاسلام المتقدمة» است یعنی کسانی را برگزین که در اسلام پیشگام تر بوده‌اند. در جای دیگر حضرت در سازماندهی نیروهای یک مدیر می‌فرماید: لا تتکل فی امورک علی کسلان؛ «بر انسانهای کسل در کارهایت تکیه نکن»^۴

تقسیم کار

در تئوری حضرت امیر علیه السلام تقسیم

کاریکی از مبانی و اصول مدیریت است؛

زیرا مدیر بوسیله تقسیم کار می‌تواند به اصل کنترل و نظارت مبادرت کند و بدون تقسیم کار این امر باطل است.

وظایف داخل یک سازمان یا اداره به

دو بخش عمده تقسیم می‌شود:

۱- وظایف خاص مدیریت

۲- وظایف مربوط به اجرای

عملیات.^۵

۱- اهمیت تقسیم کار:

هانری فایول می‌گوید: تقسیم کار

یکی از قوانین طبیعی است که منظور از آن بدست آوردن نتیجه بهتر و زیادتر است. هرچه عملیات سازمان توسعه یابد، اهمیت تخصص و تقسیم کار بیشتر می‌شود. در تقسیم کار باید از تمایلات طبیعی افراد استفاده کرد؛ زیرا افراد کاری را که از عهده انجام آن بخوبی برمی‌آیند؛ با میل بیشتری قبول می‌کنند و این عمل به کارآیی آنها می‌افزاید. این تقسیم کار باید در اموری باشد که عرفاً نیاز به آن هست؛ در اموری که فقط به خدمات یک نفر نیاز هست تقسیم کار مفهومی ندارد.^۶

در مکتب امیرالمؤمنین علیه السلام تقسیم کار بر اساس شایستگیها انجام می‌پذیرد. مدیر امور را بر مبنای لیاقت و شایستگی افراد توزیع می‌کند. اگر مجاری امور، مشخص و معین نباشد و به اصل تقسیم کار توجه نشود، امور مختل می‌گردد و حتی در برخی موارد اصطکاک ایجاد می‌شود. وظیفه مدیر و حاکم اسلامی تبیین وظایف است. رعایت اصل لیاقت از احراز مشاغل بر مبنای جایگزینی روابط بر ضوابط جلوگیری می‌کند.

و فی الله لكل سعة و لكل علی الوالی
حق بقدر ما یصلحه و لیس یخرج الوالی
من حقیقة ما الزمة الله من ذلك الا
بالاهتمام و الاستعانة بالله و توطین نفسه
علی لزوم الحق و الصبر علیه فیما خفف
علیه او ثقل؛ «برای تمامی این گروهها نزد
خداوند گشایشی است و هریک به مقدار
اصلاح کارشان بر حاکم حق دارند، والی
نسبت به انجام وظایفی که خداوند

برعهده او گذاشته است توفیق پیدا نمی‌کند؛ مگر به کوشش و کمک خواستن از خداوند و مهیا ساختن خود بر ملازمت حق و شکیبایی و استقامت در برابر آن؛ خواه بر او سبک باشد، خواه سنگین»^۷
کار انجام شدنی باید به یک فرد و یا واحد اداری مناسب اختصاص یابد. مدیران نباید خود کارهای عملی فراوانی را عهده‌دار شوند و یا در گسترش سرپرستی مستقیم بکوشند.

پس از دسته‌بندی کارها باید برای هر قسمت مسؤلی را انتخاب و حدود اختیارات او را مشخص کرد. حضرت علی علیه السلام در ادامه نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: واجعل لرأس كل امر من امورك رأساً منهم لا یقهرة کبیرها و لا یتشتت علیه کثیرها؛ «ای مالک! باید برای

۱) اصول مدیریت و رفتار سازمانی، منوچهر

حاضر و امیر عابدینی‌راد، ص ۳۵۰

۲) مدیریت اسلامی، نبوی، ص ۸۰-۷۹

۳) سیری کوتاه در مدیریت اسلامی، حجة الاسلام

سیاهپوش، ص ۱۱۱؛ نیز بنگرید به: نهج البلاغه،

ج ۵، نامه ۵۳

۴) میزان الحکمه، ج ۸، ص ۳۹۳

5) Operations

6) Gulick and Urwick(ed)Papers on the science of Administration (NewYork: Institute of public Administration, 1937. p. 4)

۷) نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳،

ص ۱۰۰۳؛ نیز بنگرید به: آیین کشورداری از

دیدگاه امام علی(ع)، آیت الله فاضل لنگرانی،

هر کدام از کارهایت یک رئیس انتخاب کنی، رئیسی که کارهای مهم او را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند»^۱

امام علیه السلام همچنین در وصیت به امام مجتبی علیه السلام می فرماید: واجعل لكل انسان من خدمتك عملاً تأخذ به فانه احري ان لا يتواكلوا في خدمتك؛ «فرزندم! برای هر یک از زیردستان کاری تعیین کن تا اگر آن را انجام نداد او را مؤاخذه و بازپرسی کنی؛ زیرا این روش سزاوارتر است تا یکدیگر را وانگذارند»^۲

هماهنگی

مدیر تشکیلات با یک سلسله حرکتها و برنامه‌های منظم، واحدهای مختلف سازمان را به یکدیگر ارتباط می دهد و عامل اصلی برای ایجاد پیوند بین افراد و واحدهای سازمان می باشد. هماهنگی و هم سویی در یک سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که هرگاه در مجموعه ای وجود نداشته باشد آن مجموعه دیگر مجموعه نخواهد بود و مدیری که قادر به ایجاد این هماهنگی در سطح سازمان خود نباشد، مدیر نیست. مسائلی که در هماهنگی باید در نظر گرفته شود، عبارتند از:

۱- تقویت انسجام سازمان

۲- توزیع تلاشها بین همه 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

در مدیریت اسلامی، «وحدت» و هماهنگی از اصول بنیادی محسوب می شود؛ زیرا «امامت» سازمان «امت» را از طریق آموزشهای گوناگون فکری و عملی با پیوندهای مختلف به یکدیگر مرتبط می سازد.^۳

در واقع تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و نیز هماهنگ کردن عملیات واحدها در یک سازمان در تشکیل سازمان اهمیت بسزایی دارد: یکی از طرق مؤثر، هماهنگ کردن عملیات، تقویت ریاست سازمان است. هر واحد در یک سازمان مانند چشم و گوش رئیس سازمان است. یکی از اصول هماهنگی، تقابل در هماهنگی است؛ به عنوان مثال، اگر یک سازمان از چهار واحد (الف)، (ب)، (ج) و (د) تشکیل شده باشد، کافی نیست که فقط واحد (الف) با سه واحد (ب و ج و د) هماهنگ باشد، بلکه واحد (ب) با سه واحد دیگر و همینطور سایر واحدها با واحدهای دیگر می توانند تضمین کننده یک هماهنگی کلان در یک سازمان باشد.^۴

تصمیم گیری

یکی از بزرگترین و مهمترین ارکان مدیریت که می تواند رمز شکست و یا موفقیت مدیر باشد، «تصمیم گیری» است. امیرالمؤمنین علیه السلام رأی افراد عاقل را موجب نجات آنان می داند: رأی العاقلین ینجی^۵ و نیز می فرماید: رأی الرجل میزان

عقله^۶؛ «میزان عقل مرد، اندیشه اوست». تصمیمهای صحیح و عاقلانه، امور مختلف سازمان را نظام می دهد و حرکت و ارتقا به سوی اهداف را رقم می زند؛ چه بسا «تصمیم گیری» دقیق که موجب کمال سعادت انسان شمرده شود. حضرت می فرماید: اذا اقترن العزم بالحزم كملت سعادة^۷؛ «هنگامی که تصمیم با دقت همراه شود، سعادت کامل می شود».

۱- جریان تصمیم گیری و تئوری سیستم

نقش مدیر از دید تئوری سیستم حاوی دو جنبه عمده^۸ و قابل بحث می باشد: جنبه اول: آنکه می تواند فعالیت و وظیفه اصلی مدیر در هر سازمان را به تصمیم گیری در مورد مسائلی از قبیل

۱) همان منبع، ص ۱۰۱۶، نیز بنگرید به:

مدیریت علمی مکتبی، عباسعلی اختاری، ص ۲۲۶-۲۲۸

۲) نهج البلاغه، نامه ۳۱

۳) نگوشی بر مدیریت اسلامی، سید رضا تقوی، ص ۹۴-۹۱

4) Metcalf and urwick, Dynamic Administrain: The collected papers of Mary parker Follett.(New York: Harper and Brothers 1940 , p.p 295, 307

۵) غرر الحکم و درر الکلم، ص ۵۵

۶) همان منبع

۷) همان منبع: ص ۴۷۴

8) Daniel Katz and Robent L.Kahn; The Social psychology of organization 1976, p.191

سیاستهای اجرایی، مقررات، روشها، نیروی انسانی... بیان نمود و جنبه دوم آنکه جریان تصمیم‌گیری از طریق یک سیستم فعال بین «داده‌ها» و «ستاده‌ها»^۱ شکل می‌گیرد. در یک سیستم درست، مدیران بر اساس نتایج حاصل از تصمیم‌گیری‌هایشان ارزیابی می‌شوند؛ معمولاً مدیران بنا بر ضرورت حرفه‌ای تصمیم‌گیرنده‌اند ولی بیشتر آنان از اینکه چگونه از تحلیل به تصمیم برسند، ناتوانند. تصمیم‌گیری فرایندی است که در شرایط مختلف مدیران تصمیمات مختلف می‌گیرند که ارتباط مستقیم با «مسأله یابی» دارد تا یک مدیر مسأله یابی نکند و مسائل را نشناسد، نمی‌تواند آن را حل کند؛ لذا در تعریف تصمیم‌گیری باید بگوییم:

«تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد.»^۲

۲- مراحل تصمیم‌گیری

با توجه به مسائل ذکر شده در صفحات قبل، تصمیم‌گیری نیاز به شش مرحله دارد:

۲-۱- تشخیص و تعیین مشکل اساسی در سیستم

۲-۲- یافتن راه حل ممکن برای مشکل شناسایی شده

۲-۳- انتخاب معیار و ملاک جهت سنجش و ارزیابی راه حلها

۲-۴- مقایسه راه‌حلها با هم و بررسی نتایج هر راه حل

۲-۵- سنجش راه حلها با توجه به معیاری که در بند (۲-۳) تعیین گردید و

نتایج بدست آمده در (۲-۴)

۲-۶- انتخاب یک راه حل مناسب از بین همه راه حلها^۳

به تعبیر امیرالمؤمنین (علیه السلام) برای هر مشکلی راه حلی هست ولیکن یافتن آن نیاز به تدبیر دارد؛ لکل ضیق مخرج؛^۴ «برای هر تنگنایی راه خروجی هست.»

کسی که آزا و راه حلهای مختلف را بیازماید، می‌تواند لغزشگاهها را با دید وسیع بشناسد.

حضرت علی (علیه السلام) می‌فرماید: من استقبل وجوه الآراء عرف مواقع الخطأ؛^۵ «کسی که از آرای گوناگون استقبال کند، لغزشگاهها را خواهد شناخت.» و نیز می‌فرماید: اضربوا بعض الرأی ببعض یتولد منه الصواب؛^۶ «افکار مختلف را با یکدیگر مقایسه کنید؛ راه صحیح از آن به دست خواهد آمد.»

۳- عوامل مؤثر (لوازم) در تصمیم‌گیری

در چرخه تصمیم‌گیری عوامل زیادی دخیل هستند. تصمیم‌گیرها در خلأ صورت نمی‌گیرد و عوامل محیطی، درونی، فرصت زمانی، همه و همه در تصمیم‌گیری مؤثرند. تصمیمات معمولاً دو بخش هستند: ۱- تصمیمهای متعارف (عادی) ۲- تصمیمهای غیر متعارف (غیرعادی). معمولاً تصمیماتی که بر اساس خط مشی روشهای اجرایی، قوانین و عادات گرفته می‌شوند، از نوع متعارف هستند و وقت زیادی از مدیر می‌گیرند، ولی آنچه مهم است و عوامل شکست مدیران را معمولاً ایجاد می‌کند «تصمیمات غیر متعارف» هستند؛ تصمیماتی که در رابطه با مشکلات و

وضعیت‌های غیر معمول اخذ می‌شوند.^۷ از جمله عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری عبارتند از:

الف - عاقبت اندیشی و دوراندیشی: هنگام تصمیم‌گیری باید به عواقب و جوانب امر بیندیشیم و نتایج آینده آن را لحاظ کنیم. امیرالمؤمنین (علیه السلام) در این خصوص می‌فرماید: و ناظر قلب اللیب به بصر آمده و يعرف غوره و نجده؛^۸ «چشم دل انسان خردمند پایان کارش را می‌بیند و نشیب و فراز خویش را می‌شناسد.»

مولوی در کتاب مثنوی موضوع عاقبت اندیشی را چنین می‌بیند:

حبذا دو چشم پایان بین راد
که نگه دارند دین را از فساد
آنکه پایان دید احمد بود که
دید دوزخ را همینجا توبتو
دید عرش و کرسی و جنات را

بردیده پرده غفلات را
گر همی خواهی سلامت از ضرر
چشم ز اول بند و پایان را نگر^۹

۱) همان بازده عمل می‌باشد.

۲) اصول مدیریت، دکتر علی رضائیان، ص ۵۷

۳) مدیریت عمومی، سید مهدی الوانی، ص ۱۷۸؛

مدیریت اسلامی، محمدحسن نبوی، ص ۲۵۶

۴) غرر الحکم و دررالکلم، ص ۴۸۱

۵) میزان الحکمة، ج ۴، ص ۳۴

۶) همان منبع، ص ۳۶

۷) اصول مدیریت و رفتار سازمانی، دکتر حاضر،

ص ۱۹۲-۱۹۸

۸) نهج البلاغه، خطبه ۱۵۳

۹) مثنوی مولوی، دفتر ششم، ص ۵۶۵

«عاقبت نگری» در کارها که در واقع نگرشی عمیق به آینده است از اصل «آینده نگری» سرچشمه می‌گیرد و این اصل از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است. المؤمنون هم الذین عرفوا ما امامهم.^۱ «مؤمنان کسانی هستند که آینده خویش را می‌شناسند».

ب- ابهام زدایی: یکی از وظایف مدیر جهت ایجاد هماهنگی این است که از هرگونه حرکتی که به این هماهنگی ضربه می‌زند، قاطعانه بپرهیزد. اسلام دین صفا، صمیمیت و محبت است. یکی از حرکات شیطانی که می‌تواند ساختار یک سازمان را بر هم ریزد «اصل نجوی» است. در گوشه صحبت کردن یکی از اعمال شیطانی جهت فتنه‌انگیزی است: ائما التجوی من الشیطان لیحزن الذین آمنوا^۲؛ در گوشه سخن گفتن از اعمال شیطان است و منافقان با چنین عملی می‌خواهند مؤمنان را دل‌تنگ و اندوهناک کنند».

مدیر موفق کسی است که از هرگونه حرکت و اعمال ابهام آور و شبهه‌انگیز در محیط کار ممانعت و پیشگیری کند و اجازه ندهد رفتار و گفتار مشکوک و چند پهلو سازمان موفق او را به انحطاط بکشد و ذهن کارکنان را مغشوش سازد. ابهامات و شبهات ایجاد شده می‌تواند در تصمیمات مدیر مؤثر واقع شود.

ج- مشورت: «مشورت» از ماده «شور» به معنای استخراج رأی و نظر صحیح است. مشورت، عامل بازدارنده از استبداد رأی و شخصیت دهنده زیردستان، مشوق و محرک افراد برای همکاری، باعث ایجاد هماهنگی صمیمانه و مشارکت در عقل

دیگران و به دست آوردن رأی صحیح است. در این خصوص حضرت امیر(ع) فرموده‌اند:

من استبدد بدأیه هلك و من شاور الرجال شاركها فی عقولها^۳؛ «هرکس مشورت نکرد، تباه گشت و هر که با خردمندان با تجربه شور کند با آنها در خردهایشان شریک می‌شود».

در اسلام مشاور و مشورت گیرنده حقوق متقابلی دارند. محفوظ بودن حق تصمیم برای سرپرستان و شیوه مشورت از جمله اموری است که بایستی بدانها توجه شود.^۴ مشاور باید عاقل، دلسوز و با تجربه باشد. انسانهای بخیل و حریص و ترسو نباید طرف مشورت قرار گیرند. چنانکه امیرالمؤمنین(ع) می‌فرماید: اطع العاقل تغنم^۵؛ «از انسان دانا اطاعت کن تا بهره‌مند شوی».

مشورت، فواید زیادی برای مدیر دارد که از آن جمله به موارد ذیل می‌توان اشاره نمود^۶:

۱- باعث رشد استعداد زیردستان می‌شود.

۲- مشورت از خطاهای انسان می‌کاهد.

۳- اگر نتیجه شکست باشد، ملامت کمتری برای مدیر بدنبال دارد.

۴- بر اعتماد، دوستی و علاقه افراد به مدیر می‌افزاید.

د- قاطعیت: قاطعیت به معنی فیصله دادن به امور و حل مشکلات است. این امر با لجبازی و یکدندگی تفاوت دارد. برخی «قاطعیت» را پافشاری بیش از حد و «عدم انعطاف پذیری» و برخی دیگر آن

را سختگیری می‌دانند. امیرالمؤمنین(ع) در این خصوص می‌فرماید: العسر لؤم^۷؛ «فشار و سختگیری پستی است». قاطعیت دارای دو نمود مهم است: یکی یافتن تصمیمی کارساز و کامل، دیگری ابراز تصمیم قاطع و بدور از شک و تردید.

یقیناً تردید، دودلی، ترس، هوسهای زودگذر و انتظار نزدیکان فرد، استهزا و حرف مردم همه از موانع قاطعیت هستند.

امیرالمؤمنین(ع) در این باره می‌فرماید:

- رو تحزم فاذا استوضحت فاجزم^۸؛ «در کارها فکر کن، به محکم کاری دست خواهی یافت. پس هنگامی که امور برایت روشن شد، تصمیم بگیر.» و نیز می‌فرماید: قدر ثم اقطع و فکر ثم انطق و تبین ثم اعمل^۹؛ «اندازه بگیر سپس قطع کن، فکر کن و سپس سخن بگو، واضح کن و سپس عمل کن».

علل ترس و واهمه مدیران در تصمیم‌گیری و قاطعیت معمولاً عبارت است از:

۱- مسؤولان مافوق

(۱) بحار الانوار، ج ۱۷۸، ص ۲۵

(۲) مجادله، ۱۰

(۳) نهج البلاغه، خطبه ۱۵۲، ص ۱۱۶۵

(۴) بنگرید به: رساله حقوق امام سجاد(ع)

(۵) غرر الحکم و درر الکلم، ص ۵۶

(۶) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به: نهج البلاغه،

نامه ۵۳؛ سیری کوتاه در مدیریت اسلامی، حجة

الاسلام سیاهپوش، گفتار ۸، ص ۱۰۸-۹۵

(۷) غرر الحکم و درر الکلم، ص ۴۷۹

(۸) بحار الانوار، ج ۶۸، ص ۳۴۱

(۹) الحیة، ج ۱، ص ۳۴۱

۲- برکناری از ریاست

۳- اخراج

۴- بی آبرویی

۵- افراد توانای موجود در مجموعه

۶- قدرتهای مافوق خارج از مجموعه

و یقیناً انسانی که خدا ترس باشد از هیچ یک از این عوامل نمی ترسد و برای خدا کار می کند. ترسهای بی مورد زائیده ایمان ضعیف است؛ **أَلَا إِنَّ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ لَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ**؛ «آگاه باشید اولیای خدا نه ترسی دارند و نه غمگین می شوند.»

کنترل

کنترل عبارت از توجه به نتایج کار و پیگیری آن برای مقایسه فعالیت‌های انجام شده و اعمال اصلاحات مقتضی بر مبنای اهداف تبیین شده است. کنترل دارای ارکانی است؛ مانند نظارت، ارزیابی و پیگیری.

۱- نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی در برخی موارد آشکار و بیرونی است. با بکارگیری مأموران تجسس و پیگیری می توان امور را کنترل و ارزیابی نمود. گاهی با یک نظارت درونی می توان افراد را معتقد به

وظایف خود نمود که با نفس لوامه خود

امور خود را به بررسی و ارزیابی بکشند.

نظاران بیرونی گاهی آشکارا و گاهی

پنهانی کار خود را انجام می دهند.

طبق فرموده امیرالمؤمنین علیه السلام

خدمتگزاران توده مردم هستند و بر کنترل

دائمی همه کسانی که به هر نحوی به کاری

گماشته شده اند، سفارش مؤکد شده است.

بویژه امام توصیه فرموده است که علاوه

بر آنکه مدیر خود باید ناظر اعمال آنان

باشد، کار آنها را کنترل و مواظبت کند تا با

سوء استفاده از قدرتی که وی به آنها داده

است به رعیت ستم نکنند گروهی را نیز

بایستی برای بازرسی همیشگی آنها

بگمارد تا همواره او را در جریان شیوه

عملکرد آنها قرار دهند. امام در قسمتی از

سخنان گهربار خود خصوصیات لازم را

جهت انتخاب این بازرسان، برای

مالک اشتر می فرماید: **و ابعث العیون من**

اهل الصدق و الوفاء علیهم؛ «بر آنها

بازرسان و کنترل کنندگانی بگمار که به تو

وفادار و راستگو باشند»^۲. کلمه «عیون» به

معنی بازرسان و چشمهای ناظر بر اعمال

می باشد. جهت یک ارزیابی و کنترل

صحیح باید به موارد ذیل توجه کرد:

- تعیین نتایج مورد انتظار

- تعیین استاندارد مطلوب

- تعیین شاخصها برای سنجش نتایج

مورد انتظار

- تعیین نحوه و روش جمع آوری

اطلاعات و آمار مورد نظر (طراحی شبکه

اطلاعاتی)

- تعیین مقایسه اطلاعات جمع آوری

شده و نتیجه گیری

« نمودار شماره ۴ »

۲- پیگیری

رکن دوم کنترل، پیگیری امور

ارزیابی شده، است. یقیناً اگر پیگیری

نباشد نقاط قوت و ضعف بررسی

نمی گردد. پس از ارزیابی و رعایت

شاخصهای آن بایستی افراد شایسته مورد

شناسایی و تشویق قرار بگیرند؛ زیرا عدم

تشویق، میل و انگیزه کار را از نیروهای

فعال و شایسته می گیرد. تشویق باعث

تنبیه خاطیان است؛ همانطور که امام

علی علیه السلام تشویق نکردن نیکوکاران را به

منزله تشویق خطاکاران می شمارند و این

امر را لازم می دانند.

عن علی علیه السلام: **و لا یكوننّ المحسن و**

المسنّ عندک بمنزلة سوائه فانّ فی ذلک

ترهیداً لاهل الاحسان فی الاحسان و

تدریباً لاهل الاسائة علی الاسائة و الزم

کلاً منهم ما الزم نفسه؛^۳ «هرگز نباید افراد

نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند

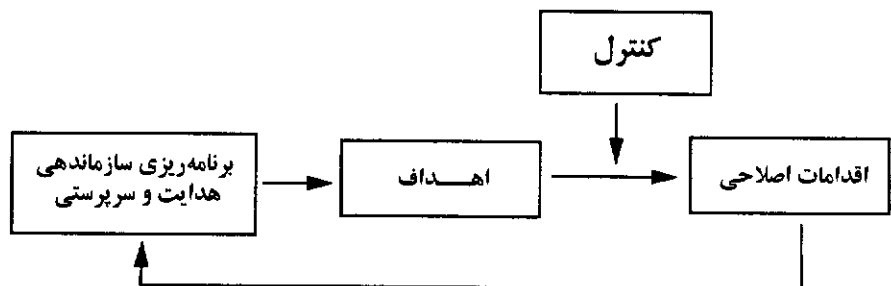
(۱) بونس، ۶۲

(۲) نهج البلاغه، نامه ۵۳، ص ۱۰۱۱؛ نیز بنگرید

به: تحلیلی از مدیریت اسلامی، غلامرضا اشرف

سمنانی، ص ۱۶۳

(۳) نهج البلاغه، نامه ۵۳



نمودار و فرایند مدیریت کنترل برنامه ریزی

« نمودار شماره ۴ »

؛ زیرا این کار سبب می‌شود که افراد نیکوکار در کارهایشان بی رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند و هرکدام از اینها را مطابق کارش پاداش بده. و در جای دیگر می‌فرماید: **أزجر المسیء بثواب المحسن؛^۱** «خطاکار را به وسیله پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن.»

شایسته سالاری و صفات مدیران موفق

یکی از اصول اساسی در گزینش شایسته سالاری است. برخورداری از خصال و فضایل برجسته فردی بستنهایی محور گزینش نیست بلکه باید توان کاری هم در کنار آن باشد. تعهد و تخصص همراه با عشق و علاقه معیار اصلی گزینش است.

امام علی (ع) که تربیت یافته مکتب قرآن و پیامبر اکرم (ص) است، به شایسته سالاری در نظام مدیریتی اعتقاد دارد: **إتھا الناس أن أحق الناس بهذا الأمر اقواهم علیه و أعلمهم بامر الله فيه؛** «ای مردم همانا سزاوارترین مردم به امر خلافت و رهبری امت توانا ترین بر اداره آن و دانا به فرمان خداوند در فهم مسائل است.»^۲ و نیز می‌فرماید: **من احسن الکفایة استحقّ الولاية؛** «آن کس که از عهده امور بدرستی برآید، شایستگی ولایت و رهبری را دارد.»^۳

مدیر لایق و موفق کیست؟

۱- وقار و هیبت مدیر: انبیا و پیامبران الهی و همه امامان معصوم (ع) بویژه امیرمؤمنان که اسوه یک مدیر موفق

است، از هیبت و وقار خاصی برخوردار بوده‌اند؛ زیرا خداوند در قرآن می‌فرماید: **لله العزة و لرسوله و للمؤمنین؛** «عزت و شوکت از آن خدا و رسولش و مؤمنان است.»^۴

بدیهی است انسانها هیچگاه بدون ملاک خاصی در برابر افراد به خضوع در نمی‌آیند. کلیه کمالات معنوی و روحی انسانها آنها را بر دیگران سلطه و تفوق می‌دهد. بدیهی است مدیریت الهی توأم با هیبت، قدرت و وقار بوده و زیربنای آن تقوا و خلوص مدیر است. تا آدمی به زیور تقوا و ایمان راستین آراسته نباشد، به چنین وقار و هیبتی دست نمی‌یابد؛ بنابراین مدیری که مهر و محبتش بر دل‌های همگان سایه افکننده باشد، باید با تمام وجود در خدمت فرمانهای الهی باشد؛ زیرا به میزان اجرای این فرمانها هیبت او افزایش می‌یابد.

۲- مشارکت: یکی از ویژگیهای مدیر موفق آمیختن قوانین خشک و غیر قابل انعطاف با مهر و عطوفت است. موفقیت در این کار نشانگر هنروری مدیر است. رعایت قانون، مسؤولیت مدیر و برخورد عاطفی او انسانیتش را تثبیت می‌کند. امیرالمؤمنین در نامه‌ای به فرماندارش - عثمان بن حنیف - بخاطر شرکت در میهمانی شامی که فقرا از آن مجلس رانده شده بودند، می‌فرماید: **أأقتع من نفسی بأن یقال امیر المؤمنین و لا أشارکهم فی مکاره الذهر؟** «آیا قناعت کنم به این که مردم مرا امیرالمؤمنین بگویند در حالیکه در سختیهای روزگار و تلخیهای آنان با آنان شریک نباشم؟»

در خطبه‌ای دیگر نیز بیان فرموده‌اند که مدیران و حکام باید با جلوگیری از اسراف و تجمل پرستی، مشارکت و همدلی خود را با فقرا و نیازمندان سازمان تحت اداره خود اعلام کنند.^۵

۳- تواضع: انسانهای متواضع هرچه درخت وجودشان پربارتر گردد، متواضعت می‌شوند. مدیر اسلامی شخصیت خود ساخته خویش را در کنار خصلتهای انسانی پرورش داده و هرگز احساس ضعف و بی‌ثمری نمی‌کند. او برای مقام و منصب اصالت قائل نیست؛ بلکه اصل اساسی را رضایت الهی می‌داند. خداوند در تبیین این صفت مدیریتی خطاب به پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: **و أخفّض جناحک لمن أتبعک من المؤمنین.**^۶ «ای پیامبر! در مسند مدیریت و رهبری بالت را برای مؤمنان و پیروانت فرود آور.»

امیر مؤمنان نیز در خصوص رعایت این اصل اخلاقی که ضامن اجرای ضوابط در مسند مدیریت است، می‌فرماید:

(۱) همان منبع، حکمت ۱۷۷

(۲) نهج البلاغه، خطبه ۱۷۲، ص ۵۵۸

(۳) شرح غرر الحکم و دررالکلم، خوانساری، ج ۵،

ص ۳۴۹، ح ۸۶۹۲؛ نیز بنگرید به: سیره سیاسی امام

علی (ع)، سید احمد خاتمی، ص ۱۳۸-۱۳۲

(۴) منافقون، ۸

(۵) نهج البلاغه، محمد دشتی، نامه ۴۵، ص ۵۵۳

(۶) بنگرید به: نهج البلاغه، خطبه ۲۰۰

(۷) شعرا، ۲۱۴

- التواضع زينة الحساب؛ «زینت بزرگواری، تواضع و فروتنی است.»
- عليك بالتواضع فانه من اعظم العبادۃ؛ «بر تو باد فروتنی! پس همانا فروتنی از بزرگترین عبادتهاست.»
- ... و مشیهم التواضع؛^۳ «راه رفتنشان فروتنانه است.»

۴- وفای به عهد: وفای به عهد از اوصاف فطری انسانها و پیمان شکنی از ویژگیهای بارز منافقان است.
مولی الموحدين عليه السلام در عهدنامه مالک اشتر وفای به عهد را از مهمترین فرایض خدایی می‌داند.

و ان عقدت بینک و بین عدولک عقدة او البسة منک ذمة فحط عهدک بالوفاء و ارع ذمتک بالامانة و اجعل نفسک جنّة دون ما اعطیت فانه لیس من فرائض الله شیء الناس اشدّ علیه اجتماعاً مع تفرّق اهوائهم و تشتت ارائهم من تعظیم الوفاء بالعهود؛ «اگر پیمانی بین تو و دشمن منعقد گردید یا در پناه خود او را امان دادی، به عهد خویش وفا دار باش و بر آنچه به عهده گرفتی امانت دار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان! زیرا هیچ یک از واجبات الهی همانند وفای به عهد نیست. همه مردم جهان با تمام اختلاف آرائی که دارند، حتی در زمان جاهلیت به عهد خود وفادار بودند.»^۴
شایستگی، مهربانی، کاردانی و رحمت از جمله اوصاف این مدیر لایق جهان تشیع است که رمز موفقیت ایشان در فتوحات اسلامی بخصوص فتح کشور یمن، بدون جنگ و خونریزی به شمار می‌آید.^۵

فصل چهارم:

تئوری سیستم و مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی

۱- وحدت بزرگترین اصل در

مناسبات اسلامی - انسانی

با توجه به اهمیت موضوع مناسبات انسانی در اسلام، نیروها، اشیا و افراد باید از رویاروییهای کاهنده و مخرب پرهیزند و راهی به سوی وحدت، همفکری همسویی و یگانگی طی نمایند؛ بدیهی است که برای یافتن این وحدت در مناسبات اسلامی باید به مصداق «تعرف الاشیاء باضدادها» مراجعه کرد. در زمینه پیوندها و مناسبات راهی جز رو کردن به قانون جهان شمول حرکت به سوی «الله» نیست و باید هماهنگ با جهان، کلیه ارتباطات را با(الله) برقرار کرد. «لااله الاالله» رمز وحدت و اصل اجتناب‌ناپذیر در مناسبات انسانی است. آنچه ما از توحید نظری و عملی می‌گوییم چیزی جز جایگزین کردن روابط توحیدی به جای انحا و انواع مناسبات غیر توحیدی نیست.^۶

۲- نگاهی گذرا بر مناسبات انسانی

در مدیریتهای غربی - شرقی

با بررسی و مطالعه پیرامون شیوه‌های عملکرد مدیران و حکام در سراسر جهان به این نتیجه می‌رسیم که مدیران موفق که ایده توحیدی دارند و از باورهای دینی تبعیت می‌کنند، در اعمال و رفتارشان نیز آن را به کار می‌گیرند. کسانی که از تئوری «اومانیزم» (انسان محوری) در اجرای قوانین بهره می‌گیرند، به مسائلی همچون

«سازمان‌گرایی»، «اجبار و تحکم»، «افزون خواهی» مبتلا می‌شوند که از آفات عمده مدیریت است.

در خطوط اصلی اجرایی مدیریت امروز که بر اساس تفکر «ماکیاولی» «تیلوریسم» «ماکس وبر» است، سلطه طلبی و برتری جویی یک امر عادی و ذاتی است؛ بنابراین طبیعی است که انسان برای رفع عطش برتری جویی خود اقدام کند تا با سلطه و توانایی بتواند به ایده‌آل خود برسد.^۷

بنا بر عقیده ماکیاولی تنها با تقوا، انسانیت و عفت نمی‌توان به موفقیت و کامیابی رسید. در ردّ این نظریه باید به این آیه قرآن اشاره کنیم که اینگونه افراد همواره امور خود را «اصلاح» مفسد جامعه می‌دانند: و اذا قيل لهم لا تفسدوا فی الارض قالوا انما نحن مصلحون. الا انهم هم المفسدون و لکن لا یשמعون؛ «هرگاه به آنها گفته می‌شود در روی زمین فساد نکنید می‌گویند این است و جز این نیست که ما همان اصلاح‌گرانیم. بدانید که

(۱) بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۸۰

(۲) همان منبع، ج ۷۵، ص ۱۱۹

(۳) نهج البلاغه، خطبه ۱۹۳

(۴) نهج البلاغه، محمد دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۵۸

(۵) راه علی، آیت الله صدر، ص ۵۳

(۶) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به: مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی، سید محمد

سیاهپوش، ص ۶۱-۶۳

(۷) از جمله عقاید ماکیاولی است؛ وی دیپلمات

ایتالیایی بود و اعتقاد به تلفیق سه عنصر شوم

«زر»، «زور» «نزور» در سلطه‌طلبی داشت.

آنها همان مفسدان هستند و لیکن شعور ندارند»^۱

طبق نظر تیلور باید افرادی را یافت که دارای قدرت جهانی بسیار و رشد فکری اندک باشند؛ در واقع با زور بازوی خود و با اطاعت کورکورانه بتوانند حاصل کار را افزایش دهند. از نظر ما انسان، ماشین نیست؛ بلکه خالق همه ماشینها و مسلط بر آنها می تواند باشد.^۲

تیلوریستها افراد انسان را همچون «گوریلهای هوشیار» مورد ملاحظه قرار می دهند؛ اما از نظر اسلام، انسان، ماشین نیست بلکه خالق آن است؛ او «خلیفة الله» و اشرف مخلوقات است و در مقام «لقد کرمنا بنی آدم... و فی احسن تقویم» قرار دارد.

۳- تئوری عشق و محبت در مناسبات انسانی و مدیریت اسلامی

انسان موجودی اجتماعی است و اجتماع نیز همچون شبکه ای درهم تنیده از روابط انسانی است. آنچه در ارتباط بین انسانها حرف اول را می زند محبت و عشق است. ماهیت ارتباط آدمیان در سطح نیازهای جسمانی باقی نمی ماند؛ بلکه فزاینده تر از آن به گستره محبت و عشق می رسد. این تکامل در ماهیت ارتباطات تا بدانجاست که اراده آدمی، حرکت او به سوی هدف و انجام کار از نوع علاقه و محبتی است که بدان موضوع دارد. این واقعیتی انکارناپذیر است که اگر انسان به امری دل بستگی داشته باشد، بی شک تلاشی پیگیر در جهت رسیدن به آن خواهد کرد. محبت در ایدئولوژیها و فرهنگهای مختلف، معانی خاصی دارد. طبیعی است که ماهیت ارتباطات در

فرهنگ دینی رابطه ای زایشی با ارزشهای برخاسته از پذیرش قادر مطلق برای هستی دارد. ارزشهای متعالی، تعیین کننده نوع ارتباطات هستند؛ در همین زمینه رابطه انسان با خدا نیز از مقوله محبت و عشق است، تعریف می شود: «یحِبُّهم و یحْبُونه»^۳.

تا آنجا که شرط وصول به لقاء الله این است که آدمی علاقه و محبت خود را خاص خداوند کند و به غیر خدا عشقی نرزد و آرامش ظاهری و باطنی انسان در گرو علاقه تام او به خداوند باشد.^۴ از طسرفی اراده برخاسته از محبت است. همانگونه که اگر کراهت و انزجار نباشد، ترک و پرهیز نیست، اراده ای که در طول اراده خداوند باشد، در جهت انجام تکالیف می تواند انسان را به فلاح و رستگاری برساند.

در جواب این پرسش که علی (ع) چگونه خدا را شناخت که دوست خدا شد و سپس در راهش سرسپرد و همه کسارهایش عبادت خدا بود و اگر می خواهیم بدانیم چگونه وی هم در سجاده زهد، حق را می جست «وفزت و ربّ الکعبه» گفت باید اذعان کنیم که او در اثر توحید افعالی هرگز چیزی را بد نمی دید.^۵

الگوی عمل منبعث از عشق و محبت^۶

حضرت امیر (ع) در مورد رسیدگی مسؤول به وضع افراد سازمانش می فرماید: از حال آنان جويا باشد، آنچه آنان که پدر و مادر از فرزندانشان تفقد می کنند.

باید بدانیم که خوش رفتاری و محبت عامل جذب دیگران است؛ البته این محبت و خوش رفتاری باید ظهور و بروز بیرونی هم داشته باشد. یک مدیر و مسؤول وقتی مورد اعتماد کارکنان قرار می گیرد و آنها او را ملجأ و حامی خود می داند که محبت و خیرخواهی او را باور کرده باشند. محبت و احسان به دیگران اقتضا می کند که مسؤول در اختیار افراد باشد تا بتوانند با او ارتباط برقرار کنند: من تألف الناس احبوه^۷؛ «هرکس با مردم انس

۱) بقره، ۱۱

۲) برگرفته از مناسبات انسانی، سید محمود

سیاهبوش

۳) مائده، ۵۴؛ جهت مطالعه بیشتر بنگرید به:

شیران حیات مدیریت، دکتر رضائیان به نقل از

چهارمین سمینار بین المللی مدیریت دولتی از

دیدگاه اسلامی، ص ۲

۴) تفسیر موضوعی قرآن، آیت الله جوادی آملی،

ج ۱، ص ۳۳۷

۵) حکمت نظری و عملی در نهج البلاغه، آیت الله

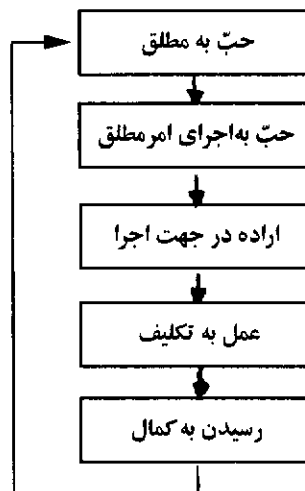
جوادی آملی، ص ۱۵۷

۶) حیات مدیریت، دکتر رضائیان، ص ۲

۷) غرر الحکم، ج ۲، ص ۶۲۲؛ جهت مطالعه

بیشتر بنگرید به: مدیریت علمی مکتبی، اختری،

ص ۱۷۲-۱۷۶



در سطح یک سازمان و اداره باشد. با ایجاد عشق و باورهای قلبی، انسان با تمام وجودش به کار دل می‌بندد و در راه رسیدن به اهداف تلاش می‌کند. در واقع باید گفت روح حاکم بر سازمان و مجموعه قوانین، عشق و محبت و باورهای قلبی است که هدایتگر و ضامن اجرای قوانین است. «نمودار شماره ۵»

خلاصه کلام:

مقاله با بررسی جایگاه علم مدیریت و نظریه‌ها و مکاتب کلاسیک، نئوکلاسیک، نوین و اسلامی، گامی در تطبیق رویه‌ها و دیدگاهها برداشت تا به اثبات برساند که تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی علیه السلام مبتنی بر اهداف و مبانی و عناصری است که حول محور برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، هماهنگی، تفویض اختیار، کنترل و نظارت می‌چرخد. یقیناً مدیرانی موفق هستند که

آمیخته و برای سودرسانی به دیگران باشد، می‌تواند به بالاترین سطح اثربخشی دست یابد. ارتباطات مبتنی بر محبت بطور طبیعی رفتار محبت‌آمیز را به گیرنده پیام و مجریان قانون القا کرده رفتاری محبت‌آمیز در او ایجاد می‌کند که ارزشی الهی دارد.

خلل‌پذیر بود هر بنا که می‌بینی

بجز بنای محبت که خالی از خلل است

(سعدی)

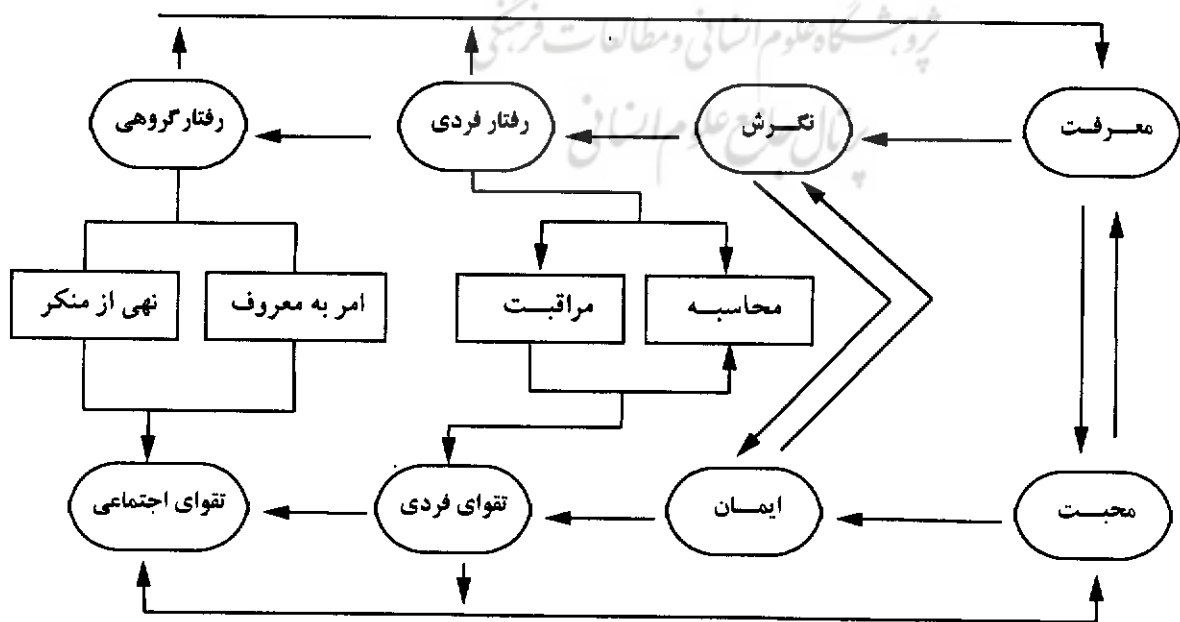
سخن آخر اینکه مبنا و پایه مدیریت دینی و اسلامی مبتنی بر آمیختگی معرفت و محبت است؛ به یقین مدیریت لایق و تواناست که بتواند با رسوخ در قلب کارکنان خود آنها را به تلاش و کوشش پیگیر و اداری نماید؛ زیرا محبت و ایجاد علاقه در انسانها از ارکان حیات طبیعی جوامع انسانی است و می‌تواند به عنوان یکی از عوامل افزایش دهنده کیفی

و الفت داشته باشد، دوستش می‌دارند. در الگوی ارائه شده، زمانی رابطه تعاملی بین محبت و معرفت در نیل به کمال وجود دارد که برگرفته از ایمان و تقوی باشد. اگر انسان به حلقه محاسبه و مراقبه در این الگو توجه کند، می‌تواند مسیر خود را در یک ساختار مدیریت اسلامی بیابد.^۱

الگوی تعاملی رفتارهای

برخاسته از محبت و معرفت

معرفت نیز از مقوله محبت است. اگر مدیر خود را متصل به دریای حق می‌داند، باید در مقام عمل زیردستان خود را به عنوان تجلی حق بنگرد؛ ابتدا با اهرم جذب و محبت اعمال مدیریت کند و سپس بر قلوب آنان حکومت کند؛ زیرا عشق و محبت قبل از قوانین حاکم بر روابط انسانی و در واقع ضامن اجرای قوانین هستند. تنها ارتباطاتی که با محبت



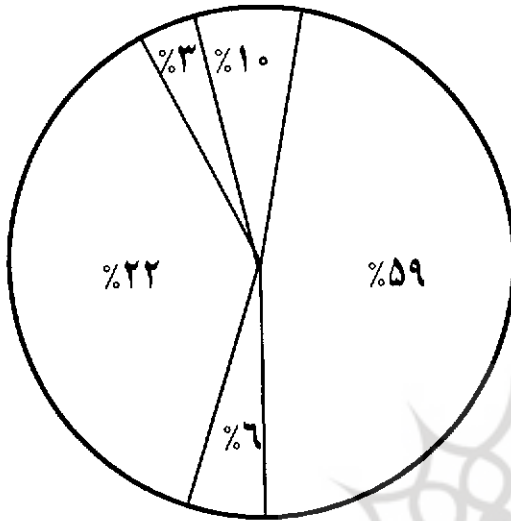
الگوی تعاملی رفتارهای برخاسته از محبت و معرفت

(۱) شریان حیات مدیریت، دکتر رضائیان، ص ۸۳.

و محبت به ذات اقدس الله است که همین محبت را نثار همه انسانهایی می‌کند که خود والی، زمامدار و مدیر آنهاست.

محبت و عشق از اصلی‌ترین لوازم و عوامل در مناسبات انسانی و اسلامی است. و باید گفت: تئوری حضرت امیر^{علیه السلام} مبتنی بر مدیریتی حاکی از عشق

علاوه بر ارکان فوق به مهارتها و تواناییهایی دست یازند که عوامل پیش‌برنده مدیریت هستند؛ نظم، دقت، تواضع، وقار و هیبت، و از همه مهمتر



۵۹% ملاقات‌های برنامه‌ریزی شده

۱۰% ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده

۳% بازدید

۲۲% کارهای جاری

۶% پاسخ به تلفن

نمودار پیشنهادی جهت توزیع اوقات مدیران ارشد

« نمودار ضمیمه »

منابع:

- آیین کشورداری از دیدگاه امام علی^{علیه السلام}: آیت الله فاضل لنکرانی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۹، چاپ هفتم
- اصول مدیریت: دکتر علی رضائیان، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴، چاپ ششم
- اصول مدیریت و رفتار سازمانی: دکتر منوچهر حاضر و دکتر امیر عابدینی راد، تهران، ناشر مؤلف، ۱۳۷۵، چاپ اول
- اقرب الموارد فی نصح العربیه: سعید الخوری الشرتونی، قم، مکتبه آیت الله العظمی مرعشی، ۱۴۰۳ هـ ق
- امامت و رهبری: استاد شهید مرتضی مطهری، تهران، صدرا، ۱۳۶۹، چاپ یازدهم
- بحار الانوار: علامه محمدباقر مجلسی، بیروت، مؤسسة الوفاء، ۱۹۶۵ م
- تئوریهای مدیریت: دکتر کمال پرهیزگار، تهران، اشراقی، ۱۳۵۷، چاپ سوم
- تحلیلی از مدیریت اسلامی: غلامرضا اشرف سمنانی، تهران، بعثت، ۱۳۶۴، چاپ اول
- تصمیم‌گیری و تحقیق عملیات در مدیریت: دکتر محمد جواد اصغرپور، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۶۵، چاپ سوم
- تفسیر المیزان: علامه سید محمد حسین طباطبایی، تهران، بنیاد علمی فرهنگی علامه طباطبایی، ۱۳۶۳
- تفسیر موضوعی قرآن مجید: آیت الله عبدالله جوادی آملی، تهران، مرکز فرهنگی رجاء، ۱۳۶۵
- حکمت نظری و عملی در نهج البلاغه: عبدالله جوادی آملی، قم، نشر اسراء، ۱۳۷۶، چاپ اول
- الحیة: محمدرضا، محمد و علی الحکیمی، طهران، نشر الثقافة الاسلامیه، ۱۳۷۰، چاپ ششم
- دانش مدیریت امروز دستنامه مدیران: دکتر عبدالرضا رضائی نژاد، تهران، مؤسسه رساء، ۱۳۷۵، چاپ اول

- الدر المنثور فی تفسیر بالمأثور: جلال الدین سیوطی، قم، کتابخانه آیت الله نجفی مرعشی، ۱۴۰۴ هـ ق
- دیباچه‌ای بر مدیریت اسلامی: عبدالمجید رشیدپور، تهران، موسسه دینی و دانش، ۱۳۶۵
- راه علی علیه السلام: آیت الله سید رضا صدر، قم، دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۷، چاپ دوم
- رهبری در اسلام: آیت الله محمد محمدی ری شهری، قم، دار الحدیث، ۱۳۷۶، چاپ دوم
- سازمان و مدیریت سیستم و رفتار سازمانی: دکتر علی محمد اقتداری، تهران، مولوی، ۱۳۷۲، چاپ ششم
- سیره سیاسی امام علی علیه السلام: سید احمد خاتمی، تهران، نشر مطهر، ۱۳۷۹
- سیری کوتاه در مدیریت اسلامی: حجة الاسلام سید محمود سیاهپوش، تهران، نشر دفتر مرکزی جهاد، ۱۳۶۴
- شرح فارسی غرر الحکم و دررالکلم: جمال الدین محمد خوانساری، تهران
- غرر الحکم و دررالکلم: آوری، بیروت، موسسه الاعلمی للمطبوعات، ۱۹۴۵
- مثنوی معنوی: مولانا جلال الدین بلخی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۷۱
- مجمع البحرین: شیخ فخرالدین طریحی، بیروت، مکتبه الهلال، ۱۹۸۹ م
- مدیریت اسلامی: دکتر سید علی اکبر افجه‌ای، نشر ساجد، تهران، ۱۳۷۷، چاپ چهارم
- مدیریت اسلامی: محمد حسن نبوی، قم، دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۵، چاپ دوم
- مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام: عباسعلی اختری، تهران، مرکز چاپ سازمان تبلیغات، ۱۳۶۹
- مدیریت عمومی: سید مهدی الوانی، تهران، نشر نی
- مدیریت منابع انسانی: دکتر ناصر میرسپاسی، ناشر مؤلف، تهران، ۱۳۶۸، چاپ هشتم
- مدیریت و روابط عمومی: دکتر لطفی، تهران
- مدیریت و فرماندهی در اسلام: آیت الله مکارم شیرازی، قم، هدف، ۱۳۷۰، چاپ هشتم
- مصنف ابن شیبیه: ابن ابی شیبیه، بیروت، دار العلم الکتب
- مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی: سید محمود سیاهپوش، قم، جامعه مدرسین، ۱۴۰۱ هـ ق
- میزان الحکمه: محمد محمدی ری شهری، قم، دفتر تبلیغات اسلامی
- نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی: فریور باتمانقلیچ، تهران، جمهوری اسلامی، ۱۳۷۵، ج اول و دوم
- نگرشی بر مدیریت اسلامی: سید رضا تقوی دامغانی، تهران، شرکت چاپ تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۷، چاپ دهم
- نهج البلاغه حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام: ترجمه محمد دشتی، قم، نشر مشرقین، ۱۳۷۹، چاپ ششم
- نهج البلاغه خطبه‌ها و سخنان کوتاه امیرالمؤمنین علیه السلام: سید علینقی فیض الاسلام، موسسه انتشارات فقیه، تهران، ۱۳۷۹، چاپ پنجم
- وسائل الشیعه: شیخ حر عاملی لبنانی، قم، موسسه آل البيت، ۱۴۰۹ هـ ق

- Metcalf and viwick, Dynamic Administrain: The collected papers of mary parker falett (New York; 1940)p.p 295.307

- Thompson; Organization in action; 1967

- Daniel katz and Robert L.kahn; The social psychology of organization, 1976

- Gulick and vrvick(ed.) papers on the science of Administration, New York, 1937

- Richard John son and others the theory and mangement of systems 3 th(ed), New York, 1979

- Henry Mintzbery: The mangers job: Foxklor and fact, Harvard Business Review,1975

- Jeseeph. A. Litter: organization, New York, 1969