

# مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی و مؤلفه‌های آن از دیدگاه اسلام<sup>۱</sup>

عفت عباسی<sup>۲</sup>  
سعیده رسولی<sup>۳</sup>

## چکیده

مدیریت مشارکتی از مباحثی است که جای آن در مطالعات اسلامی خالی است. پژوهش حاضر با توجه به اهمیت مدیریت مشارکتی در نظام آموزشی، به مطالعه مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی از دیدگاه علم مدیریت و از دیدگاه اسلام می‌پردازد. روش مقاله، توصیفی - تحلیلی است و نویسنده نتیجه می‌گیرد که تفاوت عمده‌ای بین مدیریت مشارکتی از دیدگاه اسلام و مدیریت مشارکتی از دیدگاه علم مدیریت وجود دارد. این تفاوت‌ها به ویژه در مبانی و جهت‌گیری مشورت و مفاهیم تمرکززدایی و تفویض اختیار دیده می‌شود. در مدیریت مشارکتی بر مبنای اسلام، مشورت در اموری که برای آن حکم مشخصی وجود دارد و تکلیف روشن است، جایز نمی‌باشد؛ زیرا حکم اسلام را باید اجرا کرد. همچنین مشورت باید در جهت اصلاح امور باشد. به علاوه علی‌رغم این که علم مدیریت در غرب تأکید زیادی بر تمرکززدایی دارد، در اسلام بر تمرکز در رهبری به عنوان عامل وحدت تأکید می‌شود و در مواردی که تفویض اختیار صورت می‌گیرد، این اختیار، امانتی در دست فرد محسوب می‌گردد.

## واژگان کلیدی

مدیریت، مشارکت، مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار، تمرکززدایی، اسلام

۱- تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۲/۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۳/۲۰

۲- استادیار گروه برنامه‌ریزی درسی دانشگاه خوارزمی

۳- کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی (نویسنده مسؤل)

## مقدمه

آنچه در علم مدیریت، مدیریت مشارکتی شمرده می‌شود، با تأکیدیاتی چون برابری افراد و سهمی بودن همه کارکنان در اهداف سازمان همراه است. مدیریت مشارکتی از جمله سبک‌های مدیریتی است و مؤلفه‌های اصلی آن شامل تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار و تمرکززدایی می‌باشد. مسلماً دیدگاه‌های علم مدیریت در حیطه مدیریت مشارکتی از منظر اسلام می‌تواند تا حد زیادی معیارهای اسلام را در این باره روشن گرداند. از آن‌جا که نگارنده وحی را یکی از منابع معرفت می‌داند، جهت بررسی مدیریت مشارکتی در اسلام، منابع اسلامی را مورد مطالعه قرار داده است و اگر چه مدیریت مشارکتی در اسلام بحث گسترده‌تری است، به تناسب مجال مقاله حاضر به این موضوع پرداخته است. به عقیده وی دیدگاه صحیح در بررسی مباحث علمی، دیدگاه سیستمی و نگرش جامع به مباحث می‌باشد. در دیدگاه سیستمی جهت مطالعه مباحث اسلامی حوزه‌های خانواده، فرد و اجتماع مشخص گردیده‌اند که در حیطه‌های اخلاقی و تکوینی و حقوقی قابل بررسی می‌باشند (انصاری و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۷). لذا، مدیریت مشارکتی را به عنوان یک بحث سیاسی و اجتماعی در اسلام مورد مطالعه قرار داده است. در بحث مدیریت مشارکتی از دیدگاه اسلام علاوه بر این که مدیریت و مدیریت مشارکتی در اسلام مورد مطالعه قرار می‌گیرد، هر سه مؤلفه مدیریت مشارکتی (تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار و تمرکززدایی) نیز جداگانه مورد بحث قرار می‌گیرند.

## اهمیت مدیریت مشارکتی در نظام آموزشی

در علم مدیریت، دستیابی به راه‌حل‌های مناسب برای اداره کردن سازمان‌ها، از جمله مسائل مورد توجه است. مدیریت مشارکتی از جمله سبک‌های مدیریتی است که با وجود مؤلفه‌هایی چون تمرکززدایی<sup>۱</sup> (ابوضحی، ۱۳۸۳، ص ۸۵)، تفویض اختیار (مورفی و بک، ۱۳۸۲، ص ۷۲) و تصمیم‌گیری گروهی (کاتن، ۱۹۹۴م، به نقل از کافمن، ۲۰۰۱، ص ۵۰۷) راه حل بسیاری از مسائل و مشکلات پیش روی سازمان‌ها تلقی می‌شود.

«مدیریت مشارکتی الگویی است که در چند دهه اخیر به‌شدت مورد توجه قرار گرفته است. وجه اشتراک همه الگوهای مدیریت مشارکتی تصمیم‌گیری گروهی است. در این الگو، زبردستان از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردارند و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری می‌نمایند. گروه‌های تصمیم‌گیرنده

اغلب در فعالیتهای مختلفی مانند تعیین هدف، حل مسأله، شرکت مستقیم در کمیته‌های مشاوره‌ای و غیره، مشارکت می‌کنند. فرایند مشارکت، این فرصت را به وجود می‌آورد تا کسانی که بیشترین آگاهی را دارند، در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند. نتیجه کار این خواهد شد که تصمیم‌های بهتری گرفته شود و گروه‌ها با تشکیل جلسه، ایجاد کمیته و همفکری مسائل مربوط را حل نمایند. فراتر این که مشارکت باعث می‌شود که میزان تعهد افراد به اجرای تصمیم‌ها افزایش یابد» (رابینز، ۱۳۸۴، ص ۴۰۱).

در نیمه دوم قرن حاضر، مشارکت در نهادهای خصوصی و دولتی به موضوعی کلیدی بدل شد (لگان و نل، ۱۳۸۰، ص ۱۶) و امروزه بسیاری از سازمان‌ها سعی دارند برای بهره‌مندی هر چه بیشتر و مفیدتر از نیروی انسانی خود، «مدیریت مشارکتی»<sup>۱</sup> را به عنوان رویکردی که کار گروهی و روش «تصمیم‌گیری گروهی»<sup>۲</sup> از جمله مؤلفه‌های آن محسوب می‌گردد، به کار گیرند (کاتن، ۱۹۹۴م، به نقل از: کافمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱م، ص ۵۰۷) نظام‌های آموزشی نیز جهت به‌کارگیری مدیریت مشارکتی مانند سایر سازمان‌ها تلاش‌هایی داشته‌اند. این نوع مدیریت در مدارس، با عنوان «مدیریت مدرسه محور»<sup>۴</sup> شناخته می‌شود (نیر، ۲۰۰۳، ص ۴۹). در علم مدیریت، افرادی چون نیر، استونر، بک، مورفی، ابوضحی و دیگران، مدیریت مشارکتی و مدیریت مدرسه محور را مورد بررسی قرار داده‌اند.

مدیریت مشارکتی موجهی است که آموزش عالی را هم فرا گرفته است و انتظاری جز این نمی‌رود؛ زیرا در دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مراکز اصلی تولید علم (قورچیان، ۱۳۸۳، ص ۶۴) باید بتوان سبک‌های مدیریتی را که در راستای اهداف آموزش عالی کمک‌کننده است، یافت.

آموزش عالی دوران‌های مختلفی را پشت‌سر نهاده است و در دوره بازسازی (از سال ۱۳۶۷ به بعد)، تحولات بسیاری در نظام آموزش عالی ایران و جهان رخ داده است. دانشگاه‌های مجازی، جایگزین شدن نظام فراگیر به جای نخبه‌پروری و دانشگاه‌های باز به جای بسته، باعث گردیده است که نیاز به اداره دانشگاه‌ها با سبک مدیریت مشارکتی بسیار بارز جلوه نماید (ذاکر صالحی، ۱۳۸۳).

در هزاره سوم بر خلاف دیدگاه سنتی که دانشگاه، امتیازی برای افرادی خاص تلقی می‌شد، دانشگاه یک حق عمومی محسوب می‌شود. امروزه بر خلاف گذشته، خودگردانی مالی جایگزین استفاده از بودجه‌های عمومی شده است (همان‌جا). با چنین روندی، تمرکززدایی و تفویض اختیار به عنوان مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی، لازمه اداره آموزش عالی است و در مقابل، تمرکزگرایی مسائل و

1-Participative management  
2-Group decision method  
3-Kaufman  
4-School – based management

مشکلاتی را برای دانشگاه‌ها به وجود آورده است. بنابراین، برای ایفای نقش‌های تازه در آموزش عالی، مدیریت مشارکتی می‌تواند رویکردی مناسب باشد. با توجه با تأکید اسلام بر بهره‌گیری از خرد جمعی که در قالب توصیه‌هایی از قبیل تعاون در امور (مائده، ۲) یا مشورت با دیگران (شوری، ۳۸) مطرح می‌شود، ضرورت بررسی این امر در حوزه مدیریت قابل پیگیری است.

### مدیریت و مدیریت مشارکتی در اسلام

در دین مبین اسلام بر ضرورت وجود مدیر برای انسان‌ها تأکید گردیده است. امام رضا علیه السلام در مورد نیاز حتمی بشر به مدیر فرمود: «ما هیچ دسته و گروهی را از هر ملتی که باشند، نیافتیم که به زندگی خود ادامه دهند، مگر آن که تحت سرپرستی یک رئیس بوده باشند که در امر دین و دنیای خود ناگزیر از او پیروی نمایند. پس هرگز روا نباشد خدای حکیم خلق را بدون مدیر و سرپرست به حال خودشان رها کند» (مجلسی، ۱۴۰۴ هـ.ج ۲۳، ص ۳۲).

از آن جا که در اسلام با آیینی همه‌جانبه برای همه اعصار مواجه هستیم، می‌توانیم مدعی وجود الگویی بی‌مانند و بی‌نقص در حیطه مدیریت باشیم. «..اسلام درباره تمام شؤون زندگی انسان از جمله مدیریت خرد یا کلان، رهبری جامعه و روابط بین الملل قانون و سخن دارد و بالاترین نقش آن از طریق نظام ارزشی است» (مصباح یزدی، ۱۳۷۹، ص ۲۸۸). اسلام آیینی جامع است؛ لذا نمی‌توان انتظار داشت مدیریت در اسلام با هدف آفرینش انسان در تعارض باشد. هدف از آفرینش انسان این است که بشر به بندگی بپردازد و در این بندگی کمال یابد. چنان‌که خداوند می‌فرماید: «من جنّ و انس را نیافریدم جز برای آن که عبادتم کنند» (ذاریات، ۵۶). بنابراین مدیریت در اسلام باید در راه بندگی خدا باشد و چنین است که مدیر امانتداری است که باید مردم را به هدف متعالی خلقت برساند. شاید به همین دلیل امام علی علیه السلام در خطبه ۸۷ نهج‌البلاغه می‌فرماید: «مگر من در میان شما بر اساس ثقل اکبر که قرآن است، عمل نکردم؟ و ثقل اصغر یعنی عترت پیامبر صلی الله علیه و آله را در میان شما باقی نگذاشتم؟ مگر من پرچم ایمان را در بین شما استوار نساختم؟ و از حدود و مرز حلال و حرام آگاهیتان ندادم؟ مگر پیراهن عافیت را با عدل خود به اندام شما نپوشاندم؟ و نیکی‌ها را با اعمال و گفتار خود در میان شما رواج ندادم؟ و ملکات اخلاق انسانی را به شما نشان ندادم؟».

مدیریت اسلامی و اهداف آن، پشتوانه نظری فرامادی دارد. و علاوه بر این که امانتداری محسوب می‌گردد، خدمتگزاری است (صدیق عربانی، ۱۳۷۷، ص ۲۶) احتمالاً بر پایه چنین دیدگاهی درباره مدیریت اسلامی، امام علی علیه السلام می‌فرماید: «آیا از خود تنها به این عنوان راضی شوم که به من گفته شود امیر

مؤمنان؟» (مجلسی، ۱۴۰۴ هـ ج ۳۳، ص ۴۷۹). این فرموده امیرمؤمنان علیه السلام بیانگر آن است که ایشان برای خود مسؤولیتی بسیار فراتر از وجود یک نام قائل بوده‌اند.

در تعریف مدیریت در اسلام می‌توان گفت: «شیوه برگرفته از آموزه‌های اسلامی جهت به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است» (آقایروز و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۱۰) در تعریفی دیگر: «مدیریت اسلامی مدیریت مأخوذ از مبانی و اصول مسلم اسلام است و منبع این اصول نیز طبعاً قرآن و سنت است» (انصاری و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۹۳). همچنین «مدیریت اسلامی روش خاصی از رهبری مبتنی بر مبانی فکری و عقیدتی اسلام است» (امینیان، ۱۳۸۶، ص ۱۲).

دیدگاه اسلام در حیطه مدیریت مشارکتی بسیار گسترده و نیازمند تعمق است. با مطالعه منابع اسلامی می‌توان نظریه‌ای جامع و همه‌جانبه‌نگر با محوریت مدیریت مشارکتی یافت. ضمن این‌که لازم است مطالعه مدیریت مشارکتی در اسلام، بدون در نظر گرفتن پیش‌فرض‌های ناشی از مدیریت مشارکتی رایج در غرب باشد. با توجه به مباحث مربوط به همکاری و مشارکت مانند آیه ۵۲ سوره مومنون که بر امت واحده بودن انسان‌ها تأکید دارد و آیه دوم سوره مائده که بر همکاری در کارهای نیک تأکید دارد، به نظر می‌رسد اسلام، مشارکت و همکاری را گامی در راستای تحقق امت واحده اسلامی می‌داند. در این حیطه، امر به معروف و نهی از منکر، مشورت و استفاده از آن توسط معصومان علیهم‌السلام و تفویض اختیار، راهکارهایی در راستای این مهم هستند. اسلام در تمام محورهای مذکور، خط قرمزی دارد که همان امر و حکم خداست. از دیدگاه اسلام، در هیچ صورت نباید حکم خدا مورد تعدی قرار گیرد. بنابراین، ملاک مهم در مشورت، تمرکززدایی و تفویض اختیار، درجه اول حکم خداست. البته لازم به ذکر است که تفویض اختیار، تمرکززدایی و تصمیم‌گیری مشارکتی هر کدام جداگانه بحث مفصلی در اسلام را می‌طلبند که در ادامه تا حد امکان به آن پرداخته خواهد شد.

### مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی

چنان که بیان شد، مشورت، تفویض اختیار و تمرکززدایی مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی می‌باشند که در این قسمت به بررسی آن‌ها می‌پردازیم:

### مشورت از دیدگاه اسلام

مشورت که در این مقاله تقریباً معادل تصمیم‌گیری مشارکتی در نظر گرفته شده است، از جمله

مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی است. قرآن کریم در مواضع مختلف به مشورت اشاره دارد. در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران آمده است: «...با آنان در امور مشورت نما؛ سپس هنگام تصمیم‌گیری بر خدا توکل کن». از دیگر آیات می‌توان به آیه ۳۲ سوره نمل و ۳۸ سوره شوری استناد نمود. سیره عملی پیامبر ﷺ نیز مؤیدی بر این مطلب است. «پیامبر گرامی اسلام ﷺ در دوران حیات خویش همواره به شور و مشورت توصیه می‌فرمود و خود در بسیاری از کارها و امور مهم از جمله جنگ‌ها با اصحاب به مشورت می‌نشست» (هوده شناس، ۱۳۷۹) علاوه بر سیره عملی، در سخنان ایشان نیز تأکید بر مشورت به روشنی بیان شده است. لذا، ایشان در یکی از سفارش‌های خویش به امیر مؤمنان فرموده است: «هیچ همدست و پشتیبانی بهتر از مشورت نیست» (عاملی، ۱۴۰۹ هـ ج ۱۲، ص ۳۹). در اسلام در عین حال که به امر مشورت توصیه شده است، در مواردی نیز با مشورت مخالفت می‌شود. برخی مواردی که در آن‌ها مشورت جایز نیست ذکر می‌شود:

۱- در تفسیر المیزان ذیل آیه ۱۵۹ سوره آل عمران آمده است: «دستور الهی به پیامبر ﷺ مبنی بر گذشت از مردم و مشورت با آن‌ها شامل احکام الهی نمی‌شود» (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۴، ص ۵۷). با این تفسیر می‌توان چنین استنباط نمود که در احکام الهی، مشورت کردن لازم نیست و تکلیف را حکم الهی، معین نموده است.

۲- به نظر می‌رسد شور جهت غیر اصلاح امور چندان روا نباشد؛ بلکه اصلاح امور از اهم مسائل مشورت است. با توجه به آیه دوم سوره مبارکه آل عمران همکاری و تعاون که مشورت نیز جلوه‌ای از این همکاری محسوب می‌گردد در نیکی و تقوا پذیرفته است و نه در گناه و دشمنی.

۳- در مشورت کردن باید به ویژگی‌های مشاور بسیار توجه کرد. علی‌رغم آن که اسلام به انجام مشاوره تأکید دارد اما مشورت با ناهلان مضراتی گاه جبران‌ناپذیر خواهد داشت که صریحاً رد شده است. امام علی علیه السلام در نامه به مالک اشتر از مشورت با بخیل و ترسو و حریص هشدار داده‌اند بنابراین مدیر اسلامی باید بکوشد تا در مشورت با افراد ویژگی‌های اخلاقی‌شان را در نظر بگیرد.

این در حالی است که در مدیریت از دیدگاه غرب، صرفاً بر اموری چون لزوم وجود سیستم مشارکتی برای استفاده از توانمندی‌ها و استعدادها تأکید می‌گردد. با توجه به مواردی که ذکر شد، این سؤال مطرح می‌گردد که چرا معصومان علیهم‌السلام با وجود برخورداری از علم لایزال الهی به مشورت می‌پرداختند. بنابر این ذکر چند مورد ضروری است:

۱- از اخلاق مدیریت است که مدیر نظر دیگران را جویا شود و به دیدگاه‌های آنان اهمیت دهد. چنان‌که درباره حضرت رسول ﷺ آمده است: «تو اخلاق عظیم و برجسته‌ای داری» (قلم، ۴). این آیه شریف... به خصوص به اخلاق پسندیده اجتماعی حضرت رسول ﷺ نظر دارد (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۱۹، ص ۳۶۹).

لذا می‌توان یکی از دلایل مشورت ایشان با افراد را این مسأله دانست که حضرت رسول ﷺ برای افراد ارزش و احترام قائل بودند و به نظرات دیگران اهمیت می‌دادند.

۲- هدف دیگر از مشورت توسط معصومان می‌تواند آموزش این نکته به افراد باشد که مشورت در اسلام راه‌گشاست در مقابل بلا تکلیفی‌ها و لغزش‌ها. چنان‌که در حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «هر که از آرای دیگران استقبال کند، مواضع خطا را تواند شناخت» (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۳، ص ۴۷۴).

۳- به نظر می‌رسد دعوت مردم به تفکر و دوری از استبداد و شناختن استعدادها از دیگر علل تأکید بر مشورت و انجام آن توسط خود معصومان علیهم‌السلام می‌باشد (بشیری، ۱۳۸۳، ص ۳۲۲) و مشورت با افراد در جنگ‌ها از سوی پیامبر ﷺ از جمله در جنگ بدر (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰، ص ۷۰-۱۷۵)، شاهد مثالی برای این مهم است.

رهبر اسلامی نظرات دیگران را جویا می‌شود، اما اگر با توجه به علم خود که افضل افراد جامعه است، آن نظر و اجرای آن را صلاح نبیند، دیگران باید از او اطاعت نمایند چون پیروی از او پیروی از خداست و به علت تخصص در مبانی اسلامی اعلم است و مدیر جامعه اسلامی در زمان غیبت امام معصوم علیه السلام ولی فقیه است. امام خمینی (ره) می‌فرماید «امروز فقهای اسلام حجت بر مردم هستند؛ همان‌طور که حضرت رسول حجت خدا بود و همه امور به او سپرده شده بود» (موسوی خمینی، ۱۳۸۹، ص ۱۲۳). این امری بدیهی است که امام معصوم و همچنین رهبر اسلامی که از علم و تقوا برخوردار است و از احکام، آگاه است، گاهی صلاح را، خلاف نظر گروه بداند و به گونه‌ای دیگر عمل کند. در حکمت ۳۲۱ نهج البلاغه، امام علی علیه السلام به عبدالله بن عباس می‌فرماید: «بر توست رأی خود را به من بگویی و من باید پیرامون آن بیندیشم؛ آن‌گاه اگر خلاف نظر تو فرمان دادم، باید اطاعت کنی». ولی در هر صورت، مدیر نباید توکل را فراموش کند. تصمیم‌گیری هرچند با رعایت همه جوانب امر، راه صلاح و خیر قطعی افراد نیست. در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران آمده است: «...در کارها با ایشان مشورت کن و چون قصد کاری کنی، بر خدای توکل کن، که خدا توکل‌کنندگان را دوست دارد» در این آیه با وجود دعوت به مشورت، بر توکل نیز تأکید گردیده است؛ زیرا نهایتاً همه امور در دست خداوند متعال است. در واقع با دیدگاه اسلامی، توکل از ویژگی‌های یک مدیر است. اما در مدیریت غربی تأکید بر صفات اخلاقی مدیر بسیار کم‌رنگ‌تر است و بیشتر بر مهارت‌های مدیر مانند مهارت فنی تأکید می‌شود (امینیان، ۱۳۸۶، ص ۹-۱۲).

## تمرکززدایی از دیدگاه اسلام

تمرکززدایی و تفویض اختیار رابطه‌ای بسیار نزدیک دارند. در واقع با توجه به میزان تفویض



اختیار به زبردستان، تمرکز و عدم تمرکز معنی می‌یابد. به میزانی که تمرکززدایی افزایش یابد، تفویض اختیار هم بیشتر می‌گردد. این دو مقوله با هم رابطه مستقیم دارند. در سیره حکومتی امام علی علیه السلام نمونه‌های بسیاری از تمرکز و عدم تمرکز می‌توان یافت. حضرت علی در دوران حکومت خود برای شهرهای مختلف تحت حاکمیت اسلام، حاکمانی منصوب کرده بود که نشان‌دهنده تفویض اختیار در حکمرانی این مناطق است.

در ابتدای نامه امام علی علیه السلام به مالک اشتر آمده است: «این فرمان بنده خدا علی امیر مؤمنان، به مالک اشتر پسر حارث است در عهدی که با او دارد، هنگامی که او را به فرمانداری مصر بر می‌گزیند تا خراج آن دیار را جمع آورد و با دشمنانش نبرد کند، کار مردم را اصلاح، و شهرهای مصر را آباد سازد.....» به نظر می‌رسد امام علی علیه السلام در مواردی که غیر متمرکز عمل می‌کرد و تفویض اختیاراتی به دیگران داشت، موارد تفویض شده را، برای فرد مسؤول و دیگران مشخص می‌کرد؛ لذا در ابتدای نامه به مالک اشتر، حوزه‌های اختیار مالک و حیطة‌ای را که وی می‌توانست غیر متمرکز عمل کند، مشخص می‌فرمود.

البته با وجود عدم تمرکز در مواردی که درباره مالک اشتر ذکر شد، امام علی علیه السلام رهبر و تمرکز در رهبری را بسیار با اهمیت می‌دانست. در خطبه ۱۴۶ نهج البلاغه آمده است: «جایگاه رهبر چونان ریسمانی محکم است که مهره‌ها را متحد ساخته، به هم پیوند می‌دهد اگر این رشته از هم بگسلد، مهره‌ها پراکنده، هر کدام به سویی خواهد افتاد و سپس هرگز جمع‌آوری نخواهند شد. عرب امروز اگرچه از نظر تعداد اندک است، اما به نعمت اسلام فراوانند و با اتحاد، عزیز و قدرتمندند». در این خطبه بر لزوم وجود تمرکز در رهبری به عنوان عامل ایجاد وحدت نیز تأکید گردیده است همانطور که قبلاً بیان شد، تمرکز و عدم تمرکز (ابوضحی، ۱۳۸۳، ص ۲۰) از مسائل مهم در مدیریت مشارکتی است. گویی از خطبه مزبور این مسأله مستفاد می‌شود که تمرکز در مدیریت به معنی عدم تشتت و چندگانگی در رهبری، رمز بقای جامعه است و الا اجتماع از هم می‌پاشد. همچنین در خطبه ۱۱۹ آمده است: «من چونان محور سنگ آسیاب باید بر جای خود استوار بمانم تا همه امور کشور به وسیله من و پیرامون من به گردش درآید. اگر من از محور خود دور شوم، مدار آن بلرزد و سنگ زیرین آن فرو ریزد» (نامه ۵۳؛ نامه امام علی علیه السلام به مالک اشتر).

بنابراین به نظر می‌رسد علی رغم این که در اسلام بر تمرکز در رهبری به عنوان عامل وحدت تأکید شده است، این امر منافاتی با عدم تمرکز یعنی مواردی که با نظر مدیر مسؤولیت به دیگر افراد تفویض می‌گردد، ندارد. همچنین در مبانی مدیریتی اسلام، تمرکز در عین عدم تمرکز مطرح است به این معنی که اگرچه ممکن است در روش‌های افراد در فرمانبرداری و فرمانروایی



تفاوت‌هایی وجود داشته باشد، ولی در تبعیت از حکم خدا و اسلام وحدت وجود دارد و با وجود مواردی که در بالا شرح داده شد، فرمانداران منصوب از سوی امام علی علیه السلام مختار در انجام بسیاری از امور به صورت غیر متمرکز و بدون حکم امام بوده‌اند، ولی حق غفلت از حکم اسلام را نداشتند.

### تفویض اختیار از دیدگاه اسلام

دین اسلام بر انطباق عملکرد فرد با ویژگی‌های وی تأکید دارد. در سوره اسرا آیه ۸۴ آمده است: «بگو: هر کس طبق روش (و خلق و خوی) خود عمل می‌کند؛ و پروردگارتان کسانی را که راهشان نیکوتر است، بهتر می‌شناسد». به هر حال، آیه کریمه، عمل انسان را مترتب بر شاکله او می‌داند؛ به این معنی که عمل هر چه باشد، متناسب با اخلاق آدمی است. پس شاکله نسبت به عمل، نظیر روح جاری در بدن است که بدن با اعضا و اعمال خود آن را مجسم می‌کند و معنویات او را نشان می‌دهد (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۱۳، ص ۱۸۹).

بر پایه این مسأله که هر کس طبق شاکله خود عمل می‌کند، مدیر اسلامی برای تفویض اختیار باید شرایط و موقعیت زیر دست را به‌خوبی بشناسد تا بداند چه وظایفی را باید به وی محول نماید. بنابراین شرط مهم برای تفویض اختیار این است که با شناسایی هر چه بیشتر زیر دستان هر کس در جایی که مناسب است، قرار داده شود. در نامه حضرت علی علیه السلام به محمدبن ابوبکر آمده است: «... به من خبر داده‌اند که از فرستادن اشتر به سوی محل فرمانداری‌ات، ناراحت شده‌ای. این کار را به این دلیل انجام ندادم که تو در تلاش خود کند شده‌ای، یا انتظار کوشش بیشتری از تو دارم. اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آن‌جا بر تو آسان‌تر، و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است...» این نامه بیانگر آن است که حضرت علی علیه السلام در تفویض اختیار به افراد، بر طبق توانایی‌های‌شان تأکید دارد. نکته دیگر در این نامه آن است که امام به عنوان نمونه کامل مدیر اسلامی، از کارگزار قبلی دلجویی می‌کند و علت تغییر سمت وی را برایش شرح می‌دهد. این مسأله بخشی از اخلاق مدیریت است که باید در عزل و نصب‌ها مورد توجه مدیران قرار بگیرد. در راستای شناخت و شناخت ویژگی‌های افراد برای تفویض اختیار به آن‌ها، امتحان و آزمایش افراد ابزاری برای شناخت ویژگی‌های‌شان می‌باشد. در حکمت ۳۷۶ نهج البلاغه آمده است: «اعتماد به هر کس، پیش از آزمایش او، نشان عجز و ناتوانی در کارهاست». همچنین در آیه ۱۲۴ سوره بقره آمده است: به خاطر آورید هنگامی که خداوند، ابراهیم را با وسایل گوناگونی آزمود و او به‌خوبی از عهده این آزمایش‌ها برآمد، به او فرمود: من تو را امام و پیشوای مردم قرار دادم». این آیه به‌خوبی و روشنی بیانگر این مطلب است که حضرت ابراهیم علیه السلام بعد از امتحان به امامت رسید. مقامی که مسؤولیتی با

اهمیت است. امام علی علیه السلام در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «مبادا در گزینش نویسندگان و منشیان بر تیزهوشی و اطمینان شخصی و خوش باوری خود تکیه نمایی؛ زیرا افراد زیرک با ظاهرسازی و خوش خدمتی نظر زمامداران را به خود جلب می‌نمایند که در پس این ظاهرسازی‌ها نه خیرخواهی وجود دارد و نه از امانتداری نشانی یافت می‌شود». لذا مشخص می‌گردد که آزمایش و امتحان افراد برای واگذاری مسؤولیت از اهمیت بالایی برخوردار است. به علاوه، در ادامه نامه به مالک اشتر، امام علیه السلام راهکاری را برای انتخاب این افراد مشخص می‌نماید «لکن آن‌ها را با خدماتی که برای زمامداران شایسته و پیشین انجام داده‌اند، بیازمای.»

پس از آزمایش نوبت به تفویض اختیار می‌رسد. در نامه ۳۱ نهج‌البلاغه آمده است: «کار هر کدام از خدمتکارانت را معین کن تا او را در برابر آن کار مسؤول بدانی، که تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به یکدیگر وانگذارند و در خدمت سستی نکنند». در این نامه مشخص است که امام علی علیه السلام بر تفویض اختیار و تقسیم کار تأکید می‌نماید. در نامه خود به مالک اشتر نیز می‌فرماید «برای هر یک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیره نشود و فراوانی کار او را درمانده نسازد» به این معنی که تقسیم کار مانع چیرگی کار بر افراد می‌شود.

همچنین، حضرت علی علیه السلام انجام یکسری از کارها را به صورت شخصی و مستقیم از سوی خود به مالک اشتر توصیه می‌کند و به مشارکت و تفویض اختیار در آن‌ها اشاره‌ای ندارد؛ از قبیل پاسخ دادن به کارگزاران دولتی در جایی که منشیان از پاسخ‌گویی به آن‌ها درمانده‌اند و برآوردن نیازهای مردم توسط خود مالک در همان روزی که مردم به وی عرضه می‌دارند. بنا بر این با وجود تأکید بر تفویض اختیار این مسأله بسیار حائز اهمیت است که مدیر وظایف خود را به‌خوبی بشناسد و بداند کدام امور را خود باید انجام دهد.

در مدیریت غربی از آن‌جا که تفویض اختیار وسیله‌ای در راستای دموکراسی و برقراری مشارکت است مورد تأکید قرار می‌گیرد (طوسی، ۱۳۸۳، ص ۲۰-۲۶) و در تفویض اختیار تا حد بسیار زیادی بر تجربیات و تخصص فرد تأکید می‌گردد نه ویژگی‌های اخلاقی؛ اما در اسلام چون مسؤولیت امانت محسوب می‌شود، توجه به امانتداری فرد برای تفویض اختیار بسیار مهم است. حضرت علی علیه السلام در نامه‌ای به اشعث بن قیس فرمود «... فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نخواهد بود؛ بلکه امانتی است در گردن تو...». چنانچه افراد اختیارت تفویض شده را امانت تلقی کنند، در انجام آن به بهترین نحو تلاش می‌نمایند.

## حد و مرز تفویض اختیار و تمرکززدایی

تمرکززدایی و تفویض اختیار در اسلام شرایطی دارد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در مواردی تمرکز و در مواردی دیگر عدم تمرکز در شیوه مدیریت اسلامی به چشم می‌خورد. اما سؤال این‌جاست: در مدیریت غیرمتمرکز و تفویض اختیار به مدیران چه شرایطی باید وجود داشته باشد؟

۱- یکی از شرایط مهم برای غیر متمرکز عمل کردن مدیر و تفویض اختیار به زیردستان از نظر مدیریت اسلامی این است که افراد بر مبنای قانون الهی عمل نمایند و حکم دین خدا را خدشه‌دار نکنند. نامه آن حضرت به مأمور جمع‌آوری مالیات شاهدهی است بر لزوم عمل افراد به حکم اسلام: «با ترس از خدایی که یکتاست و همتایی ندارد، حرکت کن؛ در سر راه هیچ مسلمانی را نترسان، یا با زور از زمین او نگذر، و افزون‌تر از حقوق الهی از او مگیر...» (سید رضی، ۱۳۸۰، ص ۵۰۵).

۲- در مدیریت اسلامی فردی که به وی تفویض اختیار می‌شود، باید خود را در برابر خداوند جوابگو بداند. لذا، زیردستی که معیار خود را حکم خدا قرار می‌دهد، فراتر از مدیر، خویش را جوابگو به خداوند می‌داند. در نامه امام به یکی از کارگزاران خود آمده است: «از تو خبری رسیده است که اگر چنان کرده باشی، پروردگار خود را به خشم آورده‌ای، و امام خود را نافرمانی کرده‌ای، و در امانت خود خیانت کرده‌ای. به من خبر رسیده است که کشت زمین‌ها را برداشته، و آن چه را که می‌توانستی گرفته، و آنچه در اختیار داشتی به خیانت خورده‌ای، پس هر چه زودتر حساب اموال را برای من بفرست و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم سخت‌تر است» (سیدرضی، ۱۳۸۰، ص ۵۴۷).

۳- از دیگر شرایط این است که زیردست برای انجام کار محول شده نیاز به مراجعه دائم به مدیر نداشته باشد. حضرت رسول ﷺ وقتی بر مکه تسلط قطعی و حتمی یافت، عتاب ابن اسید را امیر مکیان قرار داد. وی هجده سال سن داشت و به همین دلیل مکیان به این تصمیم حضرت، اعتراض کردند. حضرت رسول ﷺ درباره او فرمود: «او نیاز به مؤامره ندارد، بلکه راستگو و پایدار و امین است» (مجلسی، ۱۴۰۴ هـ ج ۲۱، ص ۱۲۳) لذا به نظر می‌رسد، مؤامره از شرایط تفویض اختیار باشد. به این معنی که در تصمیم‌گیری‌ها آزاد باشد و نیاز نباشد با مافوق همواره در ارتباط باشد (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۴۲۰).

۴- فردی که به وی تفویض اختیار می‌گردد، باید شرایط لازم برای آن مسؤولیت را داشته باشد. امام ﷺ در نامه خود به دو نفر از امیران سپاه می‌فرماید: «من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهسانی که تحت امر شما هستند، فرماندهی دادم...؛ زیرا که مالک، نه سستی به خرج می‌دهد و نه دچار لغزش می‌شود، نه در آن‌جا که شتاب لازم است، کندی می‌کند، و نه آن‌جا که کندی

پسندیده است، شتاب می‌گیرد». در این نامه علت‌هایی که به موجب آن، امام علیه السلام مالک را به این مسؤولیت گمارده است مشخص می‌شود.

۵- گاهی تفویض اختیار درست نیست و مدیر خود شخصاً باید اموری را به عهده گیرد. همچنان‌که پیش‌تر اشاره شد.

با مواردی که در باب تفویض اختیار و تمرکززدایی در اسلام بیان گردید، می‌توان چشم انداز رشد و تعالی جامعه اسلامی را در مدیریت صحیح اسلامی مشاهده نمود که تعالی مردم و مسؤولان به طور توأمان این هدف را جامه عمل می‌پوشاند. مباحث مشترکی که در تمرکززدایی و تفویض اختیار وجود دارد به علت هم‌پوشانی این دو مفهوم است. به این معنی که هر چه تفویض اختیار بیش‌تر باشد، تمرکززدایی نیز بیش‌تر است و این دو رابطه مستقیم با هم دارند و در واقع میزان تفویض اختیارها میزان تمرکززدایی را مشخص می‌نماید.

## نتیجه‌گیری

دیدگاه اسلام درباره مشارکت دیدگاهی جامع، با در نظر گرفتن ملزومات جامعه انسانی است. اسلام دینی است که برای اجتماع و اتحاد مسلمانان ارزش زیادی قائل است. این مسأله به خوبی در حج، تأکید بر نمازهای جمعه و جماعت و دیگر مسائل عبادی که اجتماع مسلمانان را مد نظر قرار داده است، مشخص می‌باشد و آنچه‌آن که در آیه ۲۱۳ سوره بقره آمده است، انسان‌ها امت واحده بودند. ولی اختلافاتی در بینشان، وحدت آنان را از میان برد. بنا بر تفسیر شریف *المیزان*، این اختلاف‌ها دو قسم بود، یکی اختلاف در دین که منشأش ستمگری و طغیان بود، یکی دیگر اختلافی که منشأش فطرت و غریزه بشری بود، و اختلاف دومی که همان اختلاف در امر دنیا باشد باعث تشریح دین شد، و خدا به وسیله دین خود، عده‌ای را به سوی حق هدایت کرد، و حق را که در آن اختلاف می‌کردند روشن ساخت، و خدا هر کس را بخواهد به سوی صراط مستقیم هدایت می‌کند.

با توجه به مبانی اسلام ضرورت وجود مدیر در بین انسانها ضروری است و مدیر اسلامی باید امانتدار مسؤولیتی باشد که به وسیله آن انسان‌ها را به سعادت و هدف متعالی خلقت برساند. لذا در تعریف مدیریت اسلامی چنین بیان گردیده است: مدیریت اسلامی شیوه‌ای است برگرفته از آموزه‌های اسلامی جهت به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است. از آن‌جا که در مدیریت مشارکتی تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار و تمرکز زدایی از عناصر اصلی این مبحث در دیدگاه غربی می‌باشند، اساس مطالعه مدیریت مشارکتی در اسلام را نیز این سه موضوع تشکیل می‌دهد. جز این‌که مشورت در اموری که حکم الهی تکلیف را روشن نموده و

در جهتی که غیر اصلاح امور باشد جایز نیست. از طرف دیگر کسانی که مورد مشورت قرار می‌گیرند باید دارای ویژگی‌هایی باشند. تأکید بر توکل بر مبدء عالم هستی (خداوند) بعد مشورت از مواردی است که وجه امتیاز اسلام است.

در حیطة تمرکز زدایی و تفویض اختیار نکته مهم این است که اسلام بر تمرکز در رهبری به عنوان عامل وحدت تأکید زیادی دارد ولی در عین حال تأکید گردیده است در اموری که به دیگران تفویض می‌شود ویژگی‌های فرد مورد نظر از هر نظر متناسب با مسئولیت تفویض شده به وی باشد و بعد از امتحان مسئولیت به افراد واگذار گردد و نیز حوزه‌های اختیار فرد باید به روشنی معین گردد، مسئولیتی که به فرد تفویض می‌گردد امانتی است در دست وی و افراد مسئول همه باید بر مبنای حکم الهی عمل نمایند.

بنابراین با مواردی که بیان شد میتوان وجود تفاوت‌های اساسی و مبنایی در مبحث مدیریت مشارکتی بین دیدگاه غربی و دیدگاه اسلامی را مشاهده نمود، که این تفاوت‌ها ناشی از دیدگاه متفاوت اسلام نسبت به انسان و اجتماع و اهداف جامعه انسانی در مقایسه با دیدگاه غربی است. تفاوت‌های ذکر شده درباره دیدگاه اسلامی و غربی در حیطة مدیریت مشارکتی باید چراغ راه مدیران در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی باشد. ملزوماتی که دیدگاه اسلامی برای اجرای مدیریت مشارکتی ایجاد می‌نماید باید در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی نیز مورد توجه قرار گیرد تا جهت استفاده از استعدادها و نیروهای توانمند و همچنین اداره مطلوب این سازمان‌ها مفید واقع گردد. چرا که امروزه دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به عنوان عوامل اصلی رشد و توسعه علمی در جوامع، مهم‌ترین سازمانهای نیازمند جهت به کارگیری سبک‌های کارآمد مدیریتی محسوب می‌گردند. بعلاوه از آن‌جا که مراکز آموزشی نقش مهمی در به حداکثر رساندن میزان مشارکت نخبگان جامعه در تصمیم‌گیری‌های کلان دارند باید مدیریت مشارکتی را با حساسیت ویژه‌ای اجرا نمایند، چرا که اجرای هر چه موفق‌تر مدیریت مشارکتی، باعث بروز هر چه بیشتر قابلیت‌های درونی نخبگان و دانش‌پژوهان خواهد شد.

## منابع

### قرآن کریم

- آقا پیروز، علی و دیگران (۱۳۸۴). مدیریت در اسلام، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه  
امینیان، فاطمه (۱۳۸۶). روابط انسانی در مدیریت از دیدگاه قرآن، تهران، انتشارات آتی  
انصاری، محمدعلی و حبیب‌الله دعایی، سید سعید مرتضوی (۱۳۸۷). مبانی مدیریت اسلامی و  
الگوهای آن، مشهد، بیان هدایت نور  
آیت‌اللهی، زهرا و دیگران (۱۳۸۰). زن، عقل، ایمان و مشورت، تهران، شورای فرهنگی اجتماعی  
زنان  
بک، لین و جوزف مورفی (۱۳۸۲). مدیریت مبتنی بر مدرسه، ترجمه فرهاد کریمی، تهران،  
پژوهشکده تعلیم و تربیت  
ذاکرحالهی، غلامرضا (۱۳۸۳). آموزش عالی نگاهی دیگر، ماهنامه آموزش عالی، تهران، مؤسسه  
پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی  
رابینز، استیفن (۱۳۸۴). رفتار سازمانی مفاهیم و نظریه‌ها، کاربردها ترجمه علی پارسایان و سید  
محمد اعرابی، جلد اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی  
رسولی، سعیده (۱۳۸۸). امکان‌سنجی مدیریت مشارکتی در مدارس علمیه شهر تهران، پایان‌نامه مقطع  
کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق (ع)  
سید رضی، ابوالحسن محمدبن حسین (۱۳۸۰). نهج‌البلاغه، ترجمه محمد دشتی، تهران، دفتر  
مطالعات تاریخ و معارف اسلامی  
صدیق عربانی، یوسف (۱۳۷۸). پرتوی از اخلاق مدیریت در اسلام، گیلان، انتشارات دانشگاه گیلان  
طباطبایی، سیدمحمد حسین (۱۳۷۶). تفسیر المیزان، بنیاد علمی و فکری علامه طباطبایی  
طبرسی، فضل‌بن حسن (۱۳۷۲). تفسیر مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن، تهران، انتشارات ناصر خسرو  
طوسی، محمد علی (۱۳۸۲). مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو، تهران، سازمان مدیریت صنعتی  
عاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۹ هـ). وسایل الشیعه، قم، موسسه آل‌البیت  
قوامی، سید صمصام‌الدین (۱۳۸۳). مدیریت از منظر کتاب و سنت، قم، دبیرخانه مجلس خبرگان  
مرکز تحقیقات علمی

- قورچیان، نادرقلی (۱۳۸۳). *ظهور دانشگاه‌های جدید، دایره‌المعارف آموزش عالی*، تهران، بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی
- کلینی رازی، ابی جعفر محمد بن یعقوب بن اسحاق (۱۳۶۵). *اصول کافی*، تهران، دارالکتاب الاسلامیه
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۴هـ). *بحار الانوار*، بیروت، مؤسسه الوفاء
- مصباح یزدی، محمد تقی (۱۳۷۹). *پیش نیازهای مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه پژوهشی و آموزشی امام خمینی(ره)
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۰). *مدیریت و فرماندهی در اسلام*، قم، مدرسه امام امیر المؤمنین علیه السلام
- مکارم شیرازی و دیگران (۱۳۷۶). *تفسیر نمونه*، انتشاران بنیاد فکری علامه طباطبایی و انتشارات رجا و امیر کبیر، چاپ پنجم
- موسوی خمینی، روح الله (۱۳۸۹). *ولایت فقیه*، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، چاپ بیست و دوم
- مهدوی کنی، محمدرضا (۱۳۷۱). *نقطه‌های آغاز در اخلاق عملی*، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی
- هوده‌شناس، ایمان (۱۳۷۹). *بررسی مشارکت کارکنان در مدیریت و تأثیر تعالیم اسلامی در بهبود نظام مدیریت بر مبنای مشارکت*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق علیه السلام
- یشربی، میرسید محمد (۱۳۸۳). *سیری در رساله الحقوق امام سجاد علیه السلام*، قاسم نصیر زاده (تنظیم)، قم، انتشارات انصاریان

- Kaufman, B (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management antecedents in early industrial relations, *Human resource management review*, 11, P. 505-533
- Nir , A.E. (2003). The impact of school based management on supervision instructors professional consideration, *The international journal of educational management*, 17, 2, P.49-58