

بررسی تطبیقی مدیریت سنتی و اسلامی؛ با تأکید بر نامه حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک اشتر

نرجس شرفی / کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده الهیات و معارف اسلامی هدی
هادی حاجی حسن دنیادیده / استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده الهیات و معارف اسلامی هدی

hadi.280811@yahoo.com

دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۲ - پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۷

چکیده

این مقاله با هدف تشریح و تبیین مدیریت اسلامی، برای کاربرد در سازمان‌های جوامع اسلامی، به مقایسه رویکرد سنتی، به‌عنوان اولین اصول مدیریتی معرفی شده به جهان و رویکرد اسلامی، به‌عنوان رویکردی مدیریتی معرفی شده در منابع اسلامی، با تأکید بر نامه حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر، می‌پردازد. این پژوهش، با روش تحلیل محتوای مضمونی انجام گرفته است و نتایج حاصل از تحقیق، نشان داد که در رهیافت سنتی به مدیریت، توجه به بُعد مادی و نیازهای فیزیولوژیکی و عدم توجه به نیازهای روحی و معنوی افراد، موجب بی‌ثباتی در جوامع غرب شده است. درحالی‌که رویکرد اسلامی به تمامی ابعاد وجودی و نیازهای انسان در سازمان، عنایت خاص داشته است و مؤلفه‌های از جمله محوریت قرار دادن اخلاق، توجه به ابعاد گوناگون نظارت، تعیین شاخص‌های ارزیابی، اجتناب از عصیان در سلسله مراتب سازمانی، اجتناب از خودشیفتگی و فزونی خواهی، اجتناب از رفتارهای مذموم، پرهیز از ویژه‌خواری و رعایت انصاف، رهیافت اسلامی را به‌عنوان کامل‌ترین و مناسب‌ترین رویکرد به مدیریت برمی‌گزیند.

کلیدواژه‌ها: اصول مدیریت، رهیافت سنتی، رهیافت اسلامی.

اعتقاد به کشف اصول جهان‌شمول مدیریت از پیشگامان این رشته یعنی ماکس وبر، تیلور و فایول نشأت گرفته است که هر یک اصولی را در مدیریت بیان کرده‌اند. مجموع این نظریات، تحت عنوان رهیافت سنتی به مدیریت بیان می‌شود. از اواخر دهه ۱۹۵۰، موضوع جهان‌شمولی در نظریه‌های مدیریت، مورد حملات جدی قرار گرفت. ظهور نظام مدیریت ژاپنی در اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰، روشن ساخت که ژاپنی‌ها مقلد مدیریت آمریکایی‌ها نبودند. در حقیقت، آنها سیستم مدیریت ویژه‌ای را ارائه کردند که با توجه به شرایط فرهنگی و محیطی خودشان، مناسب و بسیار موفق‌تر از سیستم مدیریت آمریکایی بود (الوانی، واعظی، ۱۳۷۲، ص ۴۷).

در فرهنگ اسلامی، علاوه بر اینکه به لزوم مدیریت توجه ویژه شده است، نگرش اصولی به مدیریت، به‌عنوان یک دانش سازمان‌یافته نیز مورد غفلت نبوده است. از نامه حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر، به‌عنوان بارزترین سند اصول مدیریت اسلامی می‌توان نام برد.

طرح مسئله

در مجموعه رویکردهای سنتی به مدیریت، چهار، شاخه اصلی مطرح می‌شوند که عبارتند از: ۱. مدیریت علمی؛ ۲. اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت؛ ۳. نظریه بوروکراسی؛ ۴. نظریه هماهنگی (محمودی و عابدی، ۱۳۹۴، ص ۱۶۰). نظریه‌پردازان کلاسیک، سازمان را به‌منزله ماشینی عظیم می‌دیدند. کشف قوانین کلی حاکم بر این ماشین، مجموعه دانش و معرفت پایدار و تغییرناپذیری در ارتباط با فعالیت‌ها و عملیات سازمان به وجود آورد که «اصول» نامیده می‌شوند (علاقه‌بند، ۱۳۹۵، ص ۵۹). با توجه به اینکه اصول، کارکردها و ویژگی‌های رویکردهای سنتی به مدیریت، به‌طور جهان‌شمول در سازمان‌های مختلف پذیرفته شده است، لازم است به این مسئله توجه شود که آیا مدیریت فقط به این اصول و کارکردهای مشخص محدود می‌شود؟ آیا می‌توان این اصول و کارکردها را بدون توصیه‌های بزرگان دین اسلام، در خصوص مدیریت و رهبری جوامع اسلامی، در مکتب اسلام پیاده کرد؟ برای پاسخ به این سؤال باید بررسی تطبیقی بین اصول و رویکردهای سنتی به مدیریت و مدیریت در مکتب اسلام صورت گیرد. این پژوهش، با تأکید بر نامه امیرالمؤمنین علی علیه السلام به مالک اشتر به این موضوع می‌پردازد تا مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت اسلامی مشخص گردد و بدین ترتیب محققان، مدیران، برنامه‌ریزان و مسئولان به تمام زوایای مدیریت اسلامی آشنا شده، بتوانند آن را در برنامه‌های آموزشی و انتصاب مدیران، معرفی و از آن بهره ببرند.

روش تحقیق

در این پژوهش تلاش شده، تا تطبیق اصول مدیریت با دیدگاه رفتاری، از دو منظر رویکرد سنتی و اسلامی؛ با تأکید بر نامه حضرت به مالک اشتر و با روش تحلیل محتوای مضمونی بررسی، و پس از بیان وجوه اشتراک و وجوه تمایز دو رویکرد، نظریه برتر برای ارائه به جامعه در سطح کلان مطرح شود.

در این پژوهش، از روش تحلیل محتوای مضمونی، به شیوه توصیفی تحلیلی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. تحلیل محتوا، روش تحقیقی است برای گرفتن نتایج معتبر و قابل تکرار از داده‌های استخراج شده از متن (فرانکفورد و نجمیاس، ۱۳۸۹، ص ۴۶۹). تحلیل محتوای مضمونی، یکی از روش‌های تحلیل محتواست که پژوهشگر بر اساس معرفت‌شناسی عینیت‌گرا، آن را به کار می‌گیرد. فرایند تحلیل مضمون، زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر به دنبال شناخت الگوهای معانی و موضوعات در داده‌ها باشد. البته ممکن است این کار، در طول جمع‌آوری داده‌ها اتفاق بیفتد. همچنین، تحلیل فرایندی است که طی زمان شکل می‌گیرد و نباید با عجله اجرا شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

فرایند کامل تحلیل مضمون در این پژوهش را می‌توان به سه مرحله کلان و شش گام تقسیم نمود. سه مرحله کلان عبارت است از:

مرحله ۱) تجزیه و توصیف متن

در این بخش آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست و جوی مضمون‌ها انجام گرفت. ابتدا مضامین مربوط به چهار شاخه اصلی رویکرد سنتی در اصول و کارکردها جمع‌آوری شد. و سپس، مضامین نامه امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک اشتر، مورد بررسی قرار گرفت و کدگذاری اولیه انجام پذیرفت.

مرحله ۲) تشریح و تفسیر متن

در این مرحله ابتدا به ترسیم شبکه پرداخته شد که شامل کدگذاری باز، محوری و فراگیر بود. سپس، تحلیل شبکه مضامین صورت گرفت. با توجه به اینکه «اصل» در رویکرد سنتی به مدیریت، جایگاه مهمی دارد، ولی معانی آن در آثار صاحب‌نظران سنتی، گاهی معنای توصیفی، در مواقعی به رابطه میان متغیرهای سازمانی و گاهی کیفیتی هنجاری داشت، ابتدا به تدوین این اصول پرداخته شد. سپس، نسبت به کدگذاری مضامین مربوط به نامه امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک اشتر، به صورت کدگذاری باز و فراگیر اقدام شد.

مرحله ۳) ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن

در این مرحله، به تدوین گزارش پرداخته شد که شامل مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری و سپس، نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها بود. همه مؤلفه‌هایی که از کدگذاری محوری نامه امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک اشتر به دست آمد، مرتب گردید و نتایج آن، با اصول رویکرد سنتی به مدیریت که جمع‌آوری شده بود، مطابقت داده شد و به صورت تحلیلی گزارش شد.

الف) وجوه اشتراک مؤلفه‌های مدیریت، در رویکرد سنتی و رهیافت اسلامی؛

پس از مطالعه دقیق دو دیدگاه، وجوه مشترک دو رویکرد عبارتند از: سازماندهی و تقسیم کار، هدایت و رهبری، کارمندیابی و گزینش، نظارت و کنترل، آموزش و توسعه، سلسله مراتب، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و مشورت، و مدیریت زمان.

۱. سازماندهی و تقسیم کار

سازماندهی و تقسیم کار، با روش و اصول علمی، برای دستیابی به اهداف سازمان، از اساسی‌ترین اصول رهیافت سنتی است؛ چرا که تقسیم کار به صورت تخصصی، به افراد اجازه می‌دهد تا کارآمدتر و مولدتر شوند (علاقه‌بند، ۱۳۹۵، ص ۵۵).

رویکرد سنتی بر این عقیده استوار است که، تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت، بین مدیریت و کارکنان، به صورت، وظیفه طرح‌ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روش‌ها بر عهده مدیریت بوده و پیروی کامل از روش‌ها و استانداردهای تعیین‌شده، وظیفه کارگران است. به عبارت دیگر، تقسیم مسئولیت‌ها، بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای است که مدیران اصول مدیریت علمی را در برنامه‌ریزی کارها به کار برده، و کارگران نیز آن کارها را انجام دهند؛ یعنی رویکرد سنتی، تقسیم کار و تخصص را فعالیت‌های منظمی می‌داند که هدف‌های سازمان را محقق ساخته و به صورت وظایف اداری ثابت تقسیم می‌شوند. تقسیم کار بین ادارات، واحدها و پست‌ها، انجام کار را امکان‌پذیر ساخته، کارایی را افزایش می‌دهد (همان، ص ۸۱).

این تقسیم کار و سازماندهی موجب کاهش تنوع مسئولیت‌ها شده، و در عین حال، کارهایی که هرکس در یک محدوده معین انجام می‌دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد. همچنین، علی‌رغم تنوع موجود در هدف‌های سازمانی و شرایط محیطی آنها، شباهت‌های اساسی در ساختار و فرایندهای سازمانی یافت می‌شوند. برای مثال، ساختار همه سازمان‌ها دارای دو بعد عمودی و افقی است. بعد عمودی یا ساختار سلسله مراتبی، با تفویض مسئولیت و اختیار از بالا به پایین مشخص شده و بعد افقی، تفکیک کارکردها یا وظایف سازمانی است. نظیر امور مالی، بازاریابی، تولید و غیره. این نگرش، آشکارا جوانب رسمی ساختار سازمانی را مورد تأکید قرار داده، و تأثیر عامل انسانی در سازمان‌ها را به حداقل کاهش می‌دهد (همان، ص ۵۷) این رویکرد، سازمان‌دادن به یک فعالیت را از فراهم‌آوردن همه چیزهایی می‌داند که بتواند در راه انجام دادن آن کار، مفید واقع شود. در ادامه، برای اصل سازماندهی وجود مواردی را لحاظ می‌کند:

۱. تشکیلات مرتب و منظم؛ ۲. وحدت فرماندهی؛ ۳. تعیین وظایف و مسئولیت‌ها؛ ۴. اتخاذ تصمیم صحیح (هیگس و گولت، ۱۳۹۶، ص ۱۵۳-۱۵۸).

در رویکرد اسلامی، حضرت علی علیه السلام در نامه ۳۱ *نهج البلاغه*، در خصوص تقسیم کار و مسئولیت به فرزندشان امام حسن علیه السلام می‌فرماید: «برای هریک از فرودستان و کارکنان خود کاری را مشخص کن تا او را نسبت به همان مؤاخذه کنی؛ چرا که این روش سزاوارتر است، تا انجام دادن کارهای تو را به دیگری واگذار نکنند» (شهیدی، ۱۳۷۹، ص ۳۰۷).

همچنین، مهم‌ترین و مفصل‌ترین تقسیم کار در فرازهای مختلف نامه ۵۳ ملاحظه می‌شود. در فراز ۲۶ این نامه، ضمن تقسیم جامعه به اقشار مختلف، و تبیین وضعیت هر قشر، در فرازهای ۲۷ تا ۶۱ هر یک از آنها را براساس

نوع کار و چگونگی مسئولیت‌شان دسته‌بندی کرد، و می‌فرماید: «ای مالک! بدان که جامعه تحت نظارت، به طبقات مختلفی تقسیم شدند و کار بدون گروه به کمال نمی‌رسد و هیچ دسته‌ای از دسته دیگر بی‌نیاز نیست.» (سید رضی، ۱۳۷۳، ص ۳۲۹). در ادامه کارها به سه دسته تقسیم شده‌اند و امام از والی خود می‌خواهد که بخشی از زمان را به آنها اختصاص دهد. در آغاز فراز ۵۴ نیز ضمن توجه به تقسیم کار، سفارش می‌کنند که مسئول مناسبی برای هر دسته از کارها برای سازماندهی امور برگزیند (امیری، ۱۳۹۴، ص ۱۴۷). ایشان توجه به امور و مهارت‌هایی را برای مسئول لازم می‌دانند؛ چرا که موجب بهبود و تأثیرات مفیدی در عملکرد وی می‌شود. از جمله آن، مهارتی چون عاجز نبودن در برابر بزرگی کار (فیض الاسلام، ۱۳۷۶، نامه ۵۳). همچنین اموری همچون:

۱. ضرورت وجود تشکیلات اداری: برای جلوگیری از هرج و مرج و مشخص شدن وظیفه هر مسئولی در مقابل اختیارات واگذار شده می‌باشد.

۲. خودداری از واگذاری چند مسئولیت به یک فرد: این امر بیانگر این حقیقت است که با وجود پر توان و فعال بودن مسئول از واگذاری چند مسئولیت به او خودداری کن؛ چرا که موجب پیدایش آثار ضعف و خستگی و در نتیجه کاهش عملکرد او می‌شود.

۳. پاسخ‌گویی مسئول نسبت به نقص‌های حوزه مسئولیت: این نکته به این امر اشاره دارد که مسئول باید در مقابل رفتار و کردار منفی کارگزاران تحت امر خود مسئول باشد. این چنین نیست که در پاسخ مدعی شود که عیب و نقص از او نبوده، بلکه علاوه بر پاسخ‌گویی خود کارگزاران، مدیران و مسئولان در رأس نیز باید پاسخ‌گوی عملکرد کارگزاران نیز باشد (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۸۹-۹۱).

۲. هدایت و رهبری

هدایت شامل انگیزش زیردستان، جهت‌دهی به افراد، انتخاب کانال‌های ارتباطی مؤثر و حل تادها در سازمان است (روبینس، ۱۹۹۶، ص ۱۰). رهبری، فرایند نفوذ اجتماعی است که رهبر در جست و جوی مشارکت داوطلبانه زیردستان، در تلاش برای رسیدن به اهداف سازمان است (کریتر، ۱۹۹۶، ص ۴۶۹).

در رویکرد سنتی، مسئولیت کاربرد این اصل بر عهده مدیر می‌باشد، تا بر اساس آن، کارکنانی تربیت کند که به مؤثرترین روش، انجام وظیفه کرد. در حل مسائل خودسرانه عمل نکنند. این مسئولیت، در واقع برنامه‌ریزی کار و اجرای آن را مجزا می‌سازد. این امر، هرچند نیاز به سرپرستی و نظارت چندگانه را ایجاد می‌کند، ولی موجب افزایش کارایی، و بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد. این اصل بیان می‌کند که وظایف تحت‌نظارت یک مدیر یا سرپرست، معمولاً بسیار گسترده‌تر از آن است که بتواند در همه زمینه‌ها خبرگی و تخصص پیدا کند. بدین ترتیب، تخصص را تنها منبع اختیار تلقی کرده، و مشکل جدایی اختیار و تخصص را از طریق محدود کردن اختیار مدیر و سرپرست، به قلمرو تخصص ویژه او، حل می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۹۵، ص ۵۵).

در رویکرد اسلامی، وجود رهبر در سازمان و در حکومت، از اصول تشکیک‌ناپذیر است و عامل مهم وحدت رویه کارکنان و یکپارچگی سازمان، در بعد خرد و کلان به حساب می‌آید (خنیفر، رحمانی، ۱۳۸۰، ص ۷۱-۷۳). ضرورت وجود رهبر، بسیار مورد توجه حضرت علی علیه السلام است. ایشان در خصوص رهبری اجتماع می‌فرمایند: «و آنه لابد للناس من امیر بر او فاجر»؛ جامعه را چاره‌ای جز داشتن فرمان‌روا نیست؛ چه خوب چه بد (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۶، خطبه ۴۰). کلمه «امیر» به معنی رهبری بر جامعه مسلمین است؛ زیرا از امیرالمؤمنین نقل است: «أَيُّصْلِحُ النَّاسَ إِلَّا أَمِيرٌ؛ بَرُّ أَوْ فَاجِرٌ»؛ [وضع] مردم را به سامان نیاورد، مگر فرمان‌روا؛ نیکو باشد یا بد و این نشان از جایگاه رهبری در بین مسلمانان دارد.

جایگاه رهبری در نهج البلاغه، همچون رشته‌ای است که نیروهای سازمانی را در صفی واحد فراهم می‌آورد. به گونه‌ای که اگر وجود نداشته باشد، شیرازه سازمان از هم پاشیده می‌شود. حضرت امیر علیه السلام در این زمینه، می‌فرماید: «جایگاه رهبر جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی را ضمیمه برخی دیگر کند»؛ اگر این رشته ببرد، مهره‌ها پراکنده شده، از میان می‌رود و دیگر به تمامی فراهم نمی‌آیند (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۰).

۳. کارمندیابی و گزینش

رویکرد سنتی، اصل کارمندیابی و گزینش را در قالب انتخاب دقیق کارکنان می‌داند و با استفاده از روش‌های علمی، برای آموزش آنان برای انجام بهتر وظایف، بر اساس شایستگی، آموزش و توسعه آنها، مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین، بیان می‌کند که گزینش کارکنان، نباید به تضادف واکتار شود، بلکه باید تحت نظم و قاعده صورت پذیرد، به طوری که آنها به وظایفی گمارده شوند که مهارت‌ها و قابلیت‌های ایفای آن وظایف را دارند (علاقه‌بند، ۱۳۹۵، ص ۵۵). این رویکرد، کارگزینی را شامل کل فعالیت‌هایی برمی‌شمارد که موجب گزینش، کارآموزی و پرورش سازمانی کارکنان و حفظ شرایط مطلوب کار می‌باشد (همان، ص ۵۸). رویکرد سنتی، ملاک خود را برای ضرورت اصل کارمندیابی و گزینش، استقرار سیستم آموزش‌های فنی و تخصصی دانسته، و بر این اساس عنوان می‌دارد که معمولاً قواعد و مقرراتی که در هر پست و مقام، وظایف سازمانی را محدود و مقید می‌کند اغلب فنی، تخصصی و منطبق بر فرم‌های مختلف سازمانی می‌باشند. بنابراین، تنها کسانی می‌توانند در این موقعیت‌ها به ایفای موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های خود بپردازند که از آموزش فنی و تخصصی، بهره کافی گرفته باشند. به عبارت دیگر، اختیارات بروکراتیک مدیر، در پست‌های سازمانی وسیع، از دانش و آموزش‌های تخصصی او ریشه می‌گیرد؛ زیرا دانش و آموزش فنی یک مدیر است که اختیارات او را در نظر مروتوسین، مشروع و قابل قبول جلوه‌گر می‌سازد. همچنین، در یکی از ویژگی‌های بوروکراسی به نام «مسیر شغلی» به این مسئله اشاره می‌کند که استخدام در سازمان بوروکراتیک، مبتنی بر شایستگی‌های فنی است و مسیر شغلی مشخصی برای کارمند به وجود می‌آورد. طبق این بیان، انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می‌گیرد، و سازمان‌ها در حالت بوروکراسی بهتر عمل کرده، از منابع نیز به طور کارا استفاده شده و عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان و ارباب رجوع رعایت می‌گردد. (همان، ص ۸۳).

رویکرد اسلامی توجه ویژه و اساسی نسبت به گزینش و شناسایی کارمندان برای قبول مسئولیت داشته است. اهمیت این اصل را مبتنی بر اجرای عدالت و پرهیز از ظلم می‌داند (خنیفر و رحمانی، ۱۳۸۰، ص ۵۶).

با دقت در انتصاب‌ها و برکناری حاکمان مناطق مختلف از سوی امام علی علیه السلام به خصوص در مورد حاکمان مصر، می‌توان به اهمیت این اصل در نگاه امام علی علیه السلام پی برد که در انتصاب‌ها، تمامی جوانب را از جمله شرایط حاکم بر آن منطقه و اینکه حاکمان برای انجام مسئولیت، باید دارای چه خصوصیات، توانایی‌ها و مهارت‌هایی باشند، مورد توجه قرار می‌دادند. شیوه امام علی علیه السلام در اصل کارمندیابی و گزینش، تکیه بر عدالت‌محوری و ظلم‌ستیزی داشته است. بر این مبنای شاخص‌های کلی که در عزل و نصب‌ها، ملاک و معیار گزینش قرار گرفته‌اند، شایستگی‌ها و توانمندی‌های علمی، مهارتی و اخلاقی و در مقابل، پرهیز از شاخص‌هایی چون منافع شخصی، نژادی، قبیله‌ای، یا حتی در برخی موارد مذهبی بوده‌اند (امیری، ۱۳۹۴، ص ۱۷۹؛ توکلی، ۱۳۹۲، ص ۷۳).

در مدیریت اسلامی، به خصوص سیره مدیریتی امام علی علیه السلام معیارهایی برای گزینش افراد ارائه شده است که عبارتند از:

۱. انتخاب عادلانه: در اسلام و سیره مدیریتی حضرت علی علیه السلام اصل عدالت‌محوری در تمامی سطوح مدیریتی، به خصوص در انتخاب افراد مورد توجه و لازم‌الاجرا است. تا به گونه‌ای که نادیده گرفتن آن و انتخاب افراد ناشایست را موجب تباهی و فساد می‌شود. امام می‌فرمایند: «کارها به وسیله کارگزاران راست و درست می‌شود. آفت کارها، ناتوانی کارگزاران است». اگر کارگزاران دارای عجز و ناتوانی باشند و از عهده امور، آن‌طور که شایسته است، برنمایند، کارها رو به فساد و تباهی می‌رود و امور به جای اصلاح و پیشرفت، سیر قهقراپی می‌پیماید. این همان پیامدهای رعایت نکردن اصل لیاقت و شایستگی است (علیخانی، ۱۳۷۷، ص ۳۵).

۲. گزینش کارگزاران صالح و توانا: از دیدگاه امیرالمؤمنین، گزینش کارگزاران در نظام اسلامی، باید براساس شایستگی‌ها باشد و نه براساس وابستگی‌ها. صلاحیت اخلاقی، اصالت خانوادگی، تخصص و توانایی کارگزاران باید در گزینش مورد توجه قرار گیرد (محمدی ری‌شهری، ۱۳۷۹، ص ۳۵). شایستگی، به عنوان ملاکی اساسی در به کارگیری مسئولان و کارکنان مورد توجه ویژه امام علی علیه السلام بوده است. چنانکه مالک را به رعایت آن سفارش می‌فرمایند: در به کارگیری و استخدام کارگزاران و امیران، هیچ شفاعتی (معیاری) غیر از شفاعت شایستگی و امانت را نپذیر (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۶، نامه ۵۳). حضرت علی علیه السلام سفارش می‌کنند که از میان شایستگان نیز باید کسانی را انتخاب کنی که کفایت و شایستگی بالاتری نسبت به بقیه شایستگان داشته باشد (آمدی، ۱۳۷۸، ص ۸۵-۸۶).

۳. انتصاب بر اساس خصیصه‌ها: از آنجاکه انتصاب در واقع عبارت است از: به کار گماردن فرد در شغلی بر مبنای ویژگی‌هایی متناسب با آن، حضرت علی علیه السلام ابتدا شیوه انتصاب مسئولان را به مالک تعلیم داد؛ و می‌فرماید: «و از میان آنها افرادی را که با تجربه‌تر و پاک‌تر و در اسلام پیشگام‌ترند انتخاب کن، زیرا اخلاق آنها بهتر و خانواده آنها پاک‌تر است و نیز کم‌توقع‌تر و در کارها عاقبت‌اندیش‌ترند».

علاوه بر تبیین اصل گزینش، حضرت علی علیه السلام در نامه‌ای به مالک، وجود مواردی را ضروری و پرهیز از برخی روش‌ها را در گزینش افراد مورد تأکید قرار داده است. این امر عبارتند از: ۱. ضرورت شناخت در گزینش؛ ۲. پرهیز از خوش‌گمانی و هوشیاری و چهره‌امانت‌داری... (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۸۰-۸۵؛ رهبر، ۱۳۷۹، ص ۸۳). اما در مقابل روش اعتبار و امتحان و آزمایش، به‌عنوان روش معتبر در گزینش مورد تأکید قرار گرفته است و به‌عنوان شرطی برای به‌کارگیری افراد مطرح شده است: «در امور کارگزاران بیندیش و آنها را پس از آزمایش به کارها منصوب کن» (امیری، ۱۳۹۴، ص ۱۸۶-۱۸۷).

۴. نظارت و کنترل

اصل نظارت و کنترل، همواره در همه رویکردهای مدیریت، مورد توجه بوده است و رویکرد سنتی، اصل نظارت و کنترل را در تهیه دستورالعمل کامل انجام کار و نظارت هر کارگر بر عملکرد خاص آن کار می‌داند. همچنین، ایجاد کنترل و برقراری نظام تشویق و تنبیه برای کارکنانی که وظیفه خود را به‌خوبی انجام می‌دهند، لازم و ضروری می‌باشد و در نگاهی دیگر، کنترل و نظارت به این معنا است که، مدیریت افراد از طریق نوعی دیکتاتوری مصلح اعمال شود. رویکرد سنتی از منظری دیگر، کنترل و نظارت راه، سرکشی و رسیدگی به اجرای صحیح قوانین و دستوراتی که به اعضای سازمان داده شده می‌داند. و برای آن است که از این راه می‌توان، به نحوه اجرای صحیح آن قوانین پی برد و برای یک کنترل مؤثر در معنای فوق، شروطی را لازم می‌داند که عبارتند از: سرعت پیگیری، ضمانت اجرا، حاوی تدابیر و مقرراتی که از تکرار انحرافات جلوگیری کند (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۴۵).

رویکرد اسلامی، نگاهی ویژه به اصل نظارت و کنترل دارد و آن را اصلی‌ترین رکن برای پا برجاماندن حکومت و سازمان‌های ذی‌ربط دانسته، سهل‌انگاری در این امر را موجب متزلزل شدن و فرو ریختن پایه‌های سازمان‌ها می‌داند. این رویکرد عنصر نظارت را شامل تمامی موارد، چه از نوع عملکردی در مسئولیت مورد نظر و چه از نوع رفتاری در تمامی شرایط و حوزه‌ها می‌داند (معینی‌نیا، ۱۳۷۹، ص ۲۴۳). هر فرد باید نسبت به کارهایی که زیر مجموعه او انجام می‌دهند، حساس بوده و بداند که در برابر آنها باید پاسخ‌گو باشد. حضرت علی علیه السلام در عهدنامه مالک اشتر می‌فرماید: «هر عیبی که در مشیان مخصوص تو یافت شود که تو از آن بی‌خبر بمانی، مسئول خواهی بود» (امیری، ۱۳۹۴، ص ۲۱۵). این فرمایش حضرت امیر علیه السلام دلالت بر مسئول بودن مدیران، در صورت عدم نظارت بر زیردستان است.

اهمیت و ضرورت سیستم نظارتی: امام علی علیه السلام اصل بازرسی را به‌عنوان یک روش الزامی در محیط کار لازم می‌داند و برای برقراری آن دستور می‌دهند. آن حضرت در فراز ۴۵ عهدنامه می‌فرماید: اعمال کارگزاران را زیر نظر داشته باشید؛ چرا که سازمانی که از آن بازرسی نشود، رو به ضعف و نابودی می‌رود. سپس، با فرستادن مأموران مخفی راستگو و باوفا، کارهای آنان (کارگزاران) را زیر نظر بگیر! زیرا بازرسی مداوم پنهانی، موجب می‌شود که آنها به امانت‌داری و مدارا کردن به زیردستان ترغیب شوند. اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر. اگر یکی از آنها دست به خیانت زد و مأموران مخفی تو به اتفاق چنین گزارشی دادند، به همین مقدار از شهادت قناعت کن و او را

زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که انجام داده، او را کیفر نما، سپس وی را در مقام خواری و مذلت بنشان، و نشان خیانت را بر او بگذار و گردن بند ننگ و تهمت را به گردنش بیفکن.

۵. آموزش و توسعه نیروی انسانی

در رویکرد سنتی اصل آموزش، ارزیابی و توسعه در گرو استفاده از اصول و روش علمی می‌باشد. این اصل با استفاده از قوانین و مقرراتی که مدیران با توجه به اهداف سازمان طرح‌ریزی می‌کنند، قابلیت اجرا پیدا می‌کند.

مهم‌ترین ملاک‌های این رویکرد برای آموزش و ارزیابی توسعه به شرح زیر است:

۱. ارائه علم حقیقی مدیریت، به گونه‌ای که بتوان برای انجام هر کاری از بهترین روش بهره گرفت.
 ۲. گزینش کارکنان به روش علمی، به گونه‌ای که به هر کارگر مسئولیت کاری را که برای او مناسب‌ترین است، واگذار کرد.
 ۳. آموزش و پرورش به روش علمی و ایجاد رابطه صمیمی و دوستانه بین نیروی کار و مدیریت.
- عمده توجه در رویکرد سنتی، بر آموزش با محوریت مسایل، در سطوح عملیاتی سازمان‌های تولیدی بوده و برای افزایش کارایی در این سطح، در صدد دستیابی به موثرترین شیوه تولید، بر مبنای استفاده از روش علمی برآمدند. بدین منظور، از اصول مدیریت انسانی خاص استفاده شده، و با حذف کلیه عوامل اضافی و نامربوط، وظیفه اصلی و حداکثر تخصص در آن را مورد تأکید قرار داده است (علاقه‌بند، ۱۳۹۵، ص ۵۴).

در رویکرد اسلامی، به اصل آموزش و ارزیابی و توسعه توجه شده است و بارزترین نمونه‌های آن را می‌توان در اصول مدیریتی حضرت علی علیه السلام مشاهده کرد. در این رویکرد، به جزئی‌ترین نکاتی که برای مدیر و کارمندان او لازم و مورد اهمیت است، توجه شده و از نگاه امیرالمؤمنین علیه السلام دور نمانده است.

در رویکرد اسلامی، سیستم صحیح و دقیق پاداش و جبران خدمات، نقش مهمی در توسعه مثبت سازمان دارد (معینی‌نیا، ۱۳۷۹، ص ۲۴۵؛ خنیفر، رحمانی، ۱۳۸۰، ص ۸۳). در نگاه امام علی علیه السلام باید سیستم حقوقی صحیح طراحی و اجرا شود. در این صورت، پیامدهای مهمی بر مجموعه تحت مدیریت مترتب می‌گردد. از جمله فراهم شدن امکان اصلاح و بهبود عملکرد کارکنان از جانب خودشان، مصون ماندن استفاده غیرقانونی از بیت‌المال، پرهیز از چشم داشت به مال دیگران و گرفتن رشوه، جواز تنبیه و کیفر، از سوی مسئول درباره کارکنان متخلف و وجود حجت شرعی برای برخورد با خیانتکار. حضرت علی علیه السلام می‌فرمایند: «پس جیره و مواجیشان را به اندازه کافی بده که این کار آنان را به اصلاح و بهبود خویش توانا می‌سازد و از خوردن آنچه که در اختیار اوست (از بیت‌المال مردم) بی‌نیاز می‌گرداند و حجت و دلیل است بر علیه آنها، اگر فرمانت را اطاعت نکند یا در امانت خیانت نمایند.» (امیری، ۱۳۹۴، ص ۲۰۵).

۶. سلسله مراتب

در رویکرد سنتی التزام، به اصول توسعه سازمان و تقسیم کار، وجود اصلی دیگر را به نام «رعایت سلسله مراتب» در سازمان ایجاد می‌کند. این اصل، به معنای ارتباط زنجیروار درجات اختیار، از صدر تا ذیل سطوح سازمانی با یکدیگر، به صورت سلسله مراتب اداری است. خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان

شروع و به کارمندان جزء، ختم می‌گردد. به این ترتیب، هر نوع ارتباط رسمی، باید از خط فرماندهی صورت پذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۴۷-۴۸). در این اصل، طبقات افقی یکی پس از دیگری قرار دارند که هر طبقه، نسبت به طبقه بلاواسطه مافوق خود مسئول هستند از این رو، سلسله مراتب، مسئولیت مادون‌ها را به مافوق‌ها در یک سازمان نشان می‌دهد، و با توجه به اصل حیطة نظارت در بنای یک سازمان به تدریج که از بالای سازمان به پایین می‌رسیم، تعداد کارکنان هر طبقه، نسبت به طبقه قبل افزایش می‌یابد. این امر موجب می‌شود که سلسله مراتب هر سازمان، به شکل «هرمی» درآید. وجود چنین سلسله مراتب نظام‌یافته‌ای، از سو استفاده‌های شخصی، پیشگیری کرده و زمینه‌ای مناسب برای بی‌طرفی اعضا سازمان را به وجود می‌آورد. این رهیافت، بر این اعتقاد است که، ترتیب قرار گرفتن مقامات اداری، از اصل سلسله مراتب پیروی می‌کند؛ یعنی هر مقام پایین‌تر تحت نظارت مقام بالاتر است (علاقه‌بند، ۱۳۹۵، ص ۸۲).

در رویکرد اسلامی نیز بدون رعایت اصل سلسله مراتب، نمی‌توان تضمینی برای موفقیت عملکرد سازمان داشت (خنیفر، رحمانی، ۱۳۸۰، ص ۵۲) حضرت علی علیه السلام در نامه به مالک اشتر، به برگزیدن فرمان‌خداوند، پیروی از کتاب او، رسول خدا صلی الله علیه و آله و اولی الامر تأکید دارند. هر یک از این سطوح، نسبت به سطوح پایین‌تر خود دارای اختیار مرجعیت است (بهرنگی، ۱۳۹۴، ص ۲۵۰).

۷. برنامه‌ریزی

اصل برنامه‌ریزی در رویکرد سنتی مورد اهمیت است. این اصل، نوعی آینده‌نگری را به ارمان می‌آورد و به مدیر کمک می‌کند با اطمینان بیشتری نسبت به اهداف، امکانات و منابع و کلیه لوازمات ضروری، برای رسیدن به اهداف موردنظر تصمیم‌گیری کند و مناسب‌ترین انتخاب را داشته باشد. این رویکرد تأکید زیادی بر اهمیت اصل برنامه‌ریزی دارد و طرح و پیش‌بینی فعالیت‌ها و برنامه‌های آینده سازمان را از اهم وظایف مدیران می‌داند. از این نظر، منظور از «پیش‌بینی» در این زمینه، این است که آینده را بسنجیم، ارزیابی کنیم و با توان کافی و تمهید مقدمات لازم، به مقابله با آن برخیزیم. یک چنین برنامه‌ریزی‌ای، ایجاب می‌کند که در بدو امر، طرحی از اقدامات و فعالیت‌هایی که باید عملاً انجام پذیرد، تهیه شود. این طرح، نه تنها باید نتایج حاصل را پیش‌بینی کند، بلکه باید مسیر فعالیت‌هایی را که انجام می‌پذیرد، همچنین مراحل که باید از آنها گذشت و بالاخره، روش‌ها و طرق انجام کاری را که باید صورت گیرد، معلوم سازد (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۴۸-۴۷).

رویکرد اسلامی اصل برنامه‌ریزی را اساس و لازمه انجام امور می‌داند و بیان می‌کند که برای هر کاری، ابتدا اندیشه و تأمل لازم است و عملی کردن این تعقل‌ها در گرو داشتن یک برنامه‌ریزی منظم و مستمر است. در نگاه امام علی علیه السلام تقدم فکر و اندیشه بر عمل و روشمند کردن این اندیشه و سپس، به نظم درآوردن عمل در لوای آن، شالوده برنامه‌ریزی است. در این نگاه، اقدام به برنامه‌ریزی در زندگی، از نشانه‌های کمال عقل است. امام علی علیه السلام در خصوص اهمیت برنامه‌ریزی، پیش از انجام کار می‌فرماید: «لا عقل کالتدبیر»؛ هیچ عقلی مثل تدبیر (برنامه‌ریزی)

نیست (سید رضی، ۱۳۷۳، ص ۳۸۰). همچنین، می‌فرمایند: «کسی که بدون آگاهی به عمل پردازد، همچون کسی است که از بیراهه رود و چنین شخصی هرچه جلوتر می‌رود، از سرمنزل مقصود خویش بیشتر فاصله می‌گیرد و کسی که از روی آگاهی و (برنامه) حرکت کند، مانند رونده در راه آشکار است» (همان، خطبه ۱۵۴). در جایی دیگر می‌فرمایند: «حسن التدبیر ینمی قلیل المال و سوء التدبیر ینفی کثیر المال»:: برنامه‌ریزی خوب، مال [امکانات] کم را افزایش می‌دهد و برنامه‌ریزی بد، اموال [و امکانات] زیاد را از بین می‌برد (حکیمی، ۱۳۸۰، ج ۴، ص ۴۸۸).

۸. تصمیم‌گیری و مشورت

تصمیم‌گیری و مشورت، یکی از اصول اساسی مدیریتی در رویکرد سنتی می‌باشد. این رویکرد، اصل تصمیم‌گیری و مشورت در اصول مدیریتی را وابسته به سلسله مراتب سازمان می‌داند. و بر این باور است که وقتی تصمیمات عقلایی اتخاذ می‌شوند، قدرت مشروع سلسله مراتبی، اطاعت و اجابت توأم با انضباط، دستورات را با رعایت قواعد و مقررات و از طریق یک سیستم هماهنگ اجرایی در سطح عملیات تضمین می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۹۵، ص ۸۳). در این نگاه، تصمیم‌گیری‌ها به مطلق‌گرایی گرایش می‌یابند و برای بدنه اجرایی سازمان، انتخاب‌ها از قبل پیش‌بینی شده و راه‌های دیگری پیشنهاد نمی‌شود (گل، جی.ای، ۱۳۸۰، ص ۹۸).

تصمیم‌گیری و مشورت در رویکرد اسلامی مدیریت نیز اصلی مهم به‌شمار می‌آید (معینی‌نیا، ۱۳۷۹، ص ۲۵۲؛ خنیفر و رحمانی، ۱۳۸۰، ص ۶۳-۶۷). آنچنان که حضرت علی علیه السلام در این باره، نظرخواهی از بزرگان را مطرح می‌کند و در شرح حکمت ۱۶۱ می‌فرمایند: «کسی که (ترک مشورت کند و) استبداد به رأی داشته باشد، هلاک می‌شود و آن کس که با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و خرد آنها شریک می‌شود».

۹. مدیریت زمان

قطعاً بدون مدیریت زمان، نمی‌توان به عملکردی مطلوب، در اداره مجموعه تحت امر دست یافت. در نگاه سنتی، مدیریت زمان به این معنا است که می‌توان با استفاده از مطالعات زمان و حرکت جریان کار، شیوه‌های سرپرستی و خستگی کار را تحلیل کرد. مطالعه زمان و حرکت؛ یعنی تعیین و اندازه‌گیری حرکات فیزیکی کارگر، در زمانی که مشغول اجرای وظایفش بوده، و تحلیل نتایج و حذف حرکاتی که موجب کاهش تولید می‌گردد. در نتیجه، بهره‌وری، در ارتباط با زمان و هزینه‌ها اندازه‌گیری می‌شود. این رویکرد، یکی از اهداف مطالعه زمان و حرکت را کارآمدتر کردن یک شغل، حذف تلاش فیزیکی زائد، و اختصاص رشته‌ای از فعالیت‌ها می‌داند که میزان زمان، پول و تلاش‌های مورد نیاز برای تولید یک محصول را به حداقل می‌رساند (بهرنگی، ۱۳۹۴، ص ۱۷).

تنظیم وقت و مدیریت زمان در مدیریت رویکرد اسلامی، به‌ویژه اصول مدیریتی امام علی علیه السلام از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. گاهی در مدیریت اسلامی، از مدیریت زمان به «اغتنام فرصت» تعبیر می‌شود و در کنار واژگانی مثل نظم، مساوات، سبقت و اعتدال از عناصر مبنایی مدیریت بر خوشتن نیز محسوب می‌شود (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۳۶۷). این اصل مدیریت امام علی علیه السلام در چند محور قابل پیگیری است.

۱. لازمه مدیریت زمان، رعایت نظم در اجرای برنامه: رعایت نظم در همه حوزه‌های زندگی همواره مورد تأکید امیرالمؤمنین علیه السلام بوده است. از جمله در وصیت‌نامه خود به امام حسن علیه السلام و امام حسین علیه السلام، در کنار توصیه به تقوی الهی، به نظم در امور نیز توصیه کرده‌اند (سید رضی، ۱۳۷۳، نامه ۴۷۹). البته از سوی دیگر، امام علی علیه السلام نسبت به شتاب‌زدگی و تصمیم عجولانه یا تأخیر و سهل‌انگاری در کارها نیز تذکر می‌دهد: «ای مالک... هر کاری را در جای خودش قرار ده؛ فضع کل امر موضعه» (همان، نامه ۵۳).

۲. لزوم انجام به هنگام کارها: نظم، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مدیر است؛ چرا که مدیر سازمان از سویی کارها و وظایف متعددی برعهده دارد و از سوی دیگر، وقت او محدود است. امام علی علیه السلام در بخشی از عهدنامه خود، به مالک ائستر می‌فرماید: «کار هر روز را همان روز انجام بده؛ زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد» (خدمتی، ۱۳۸۲، ص ۳۳). همچنین فرمودند: «ضایع کردن فرصت در مسیر (غیر صحیح) غصه می‌آورد.» (فیض الاسلام، ۱۳۷۶، حکمت ۱۱۸): «ترک فرصت‌ها و (بهره‌برداری نکردن) غصه‌ها در پی دارد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷، ص ۱۶۵).

۳. برنامه‌ریزی بر اساس مدیریت زمان: امام علی علیه السلام هشدار می‌دهد که از زمان و تغییر و تحول آن غافل نباشیم و پیش از هر رویدادی، خود را با برنامه‌ریزی صحیح برای آن آماده کنیم. ایشان در این زمینه می‌فرمایند: فرصت‌هایی که پیش می‌آید را صریح دریابید؛ زیرا هر چیزی را سرآمد و وقت مشخصی است که دیگر یا بازگشتی نداشته، یا بسیار دیرباز می‌گردد (امیری، ۱۳۹۴، ص ۹۶؛ سید رضی، ۱۳۷۳، خطبه ۲۳۲؛ آمدی، ۱۳۷۸، ح ۴۴۳؛ مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۱۱۳) مطابق کلام امام علی علیه السلام باید از عجله در کارها قبل از فرا رسیدن، زمان انجام آنها پرهیز کرد و هنگامی که زمان آن فرا رسید، در انجام آن کوتاهی نکرد و هر کاری را در موضع و وقت خاص آن انجام داد (سید رضی، ۱۳۷۳، نامه ۵۳؛ امیری، ۱۳۹۴، ص ۹۷).

۱۰. اصل استثناء

در رویکرد سنتی، امور و تصمیم‌گیری‌های عادی را زیردستان انجام می‌دهند. ولی بالادستان باید در مورد امور و موقعیت‌های استثنایی، که قابل رسیدگی با قواعد و مقررات موجود نیستند، تصمیم‌گیری کنند (علاقه‌بند، ۱۳۹۵، ص ۶۱). در رویکرد اسلامی نیز به این امر توجه ویژه‌ای شده است که در تمامی سازمان‌ها، وظایف و مسئولیت‌هایی وجود دارد که زیردستان با وجود توانایی و شایستگی، از انجام آن عاجز هستند. از این رو، انجام این امور، هرچند اموری پیش پا افتاده و مربوط به رده‌های پایینی سازمانی باشد، بر عهده مدیر است. حضرت علی علیه السلام درباره واگذاری امور به دیگران می‌فرماید: «پاره‌ای از کارها هستند که ناگزیر خود باید آنها را انجام دهی: الف. رسیدگی به امور کارگزاران که دیرانت از عهده‌اش بر نمی‌آیند. ب. برآوردن نیاز مردمی که به تو روی می‌آورند و معاونان در انجامش ناتوان هستند» (سید رضی، ۱۳۷۳، خطبه ۲۳۴).

درفراز ۶۴ به مباشرت در کارها و رسیدگی مستقیم در بعضی امور اشاره دارد.

۱۱. رعایت انصاف

در رویکرد سنتی جبران خدمات کارکنان و برخورد غیر شخصی، نشان از رعایت انصاف در این رویکرد می باشد. در جبران خدمات کارکنان، در ازای کار انجام شده باید به همه کسانی که به طور مؤثر برای تحقق یک هدف کوشیده‌اند پاداش منصفانه‌ای پرداخت شود (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۴۴). امیرالمؤمنین علیه السلام نیز در جای جای *نهج البلاغه*، مردم و کارگزاران خویش را به اجرای عدالت توصیه می کند. در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند:

دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص را از بین می برد. اما خشم خواص را خشنودی همگان بی اثر می کند.

«انصاف برقرار کن میان خدا و مردم، و خویشتن و دودمان خاص خود و هر کس از رعیت، که رغبتی به او داری و اگر چنین انصافی را برقرار نکنی، مرتکب ظلم گشته‌ای و کسی که به بندگان خدا ظلم بورزد خصم او خداست از طرف بندگان و هر کسی که خدا با او خصومتی داشته باشد، دلیلش را باطل سازد و او با خدا در حال محاربه است.

حضرت در نامه‌ای به فرمان‌روای حلوان، *اسود بن قطب* می نویسد: «پس باید کار مردم در حقی که دارند در نزد تو یکسان باشد که از ستم نتوان به عدالت رسید» (احمدخانی، ۱۳۷۹، ص ۱۰۱-۱۰۹).

ب) بررسی و مقایسه تمایز اصول مدیریت اسلامی با اصول مدیریت سنتی

۱. محوریت اخلاق در انتخاب کارکنان

در رویکرد اسلامی علاوه بر ملاک‌های یاد شده برای کارمندیابی و گزینش افراد، خوش سابقه‌بودن و داشتن خوی‌های پسندیده، به‌عنوان مهم‌ترین معیارهای گزینش بیان شده است که موجب وجه تمایز با رهیافت سنتی شده است؛ چرا که در اصول رهیافت سنتی، هر چند با داشتن ملاک‌های مختلف در انتخاب کارکنان، مهم‌ترین ملاک برای گزینش و کارمندیابی، داشتن توانایی‌های فنی و دانش تخصصی در زمینه مورد نظر می‌باشد که موجب تحقق اهداف سازمانی شود و به اموری چون سابقه فردی، خوشنام بودن و کردار شخصی کارمندان توجهی نشده است. اما در نظام مدیریتی امام علی علیه السلام، این موارد این‌گونه بیان شده است: *افضلیت (بدین معنا که در گزینش افراد تا جایی که ممکن است باید برای جذب فرد اصلح تلاش کرد)*، جامع‌تر از همه در همه خوی‌های پسندیده، خوش سابقه‌ترین در نزد مردم، معروف‌تر به امانت در نزد مردم. به‌علاوه واژه‌هایی همچون *خیرهم، اجمعهم، احسنهم، انصحبهم، انقاهم، افضلهم* و... دلالت بر این ملاک دارد (امیری، ۱۳۹۴، ص ۱۸۰).

از جمله هشدارهای امام علی علیه السلام به مالک اشتر، که به طور مؤثری در بهبود عملکرد مدیریت و رهبری نقش ایفا می کند، «منت نهادن» بر دیگران، در انجام کارهاست. یکی از ویژگی‌های مهم و برجسته مدیران از نگاه اسلام، خدمت بی منت است؛ چرا که مدیران، مسئولان و کارکنان ادارات مختلف، که مستقیم با مردم در ارتباط هستند و به آنها

خدمت‌رسانی می‌کنند، بیشتر در معرض این آسیب قرار دارند. مدیران و کارکنان، وظیفه دارند در قلمرو مسئولیت خود برای رفع مشکلات مراجعان اقدام کنند و از منت نهادن بر آنها خودداری ورزند (معینی‌نیا، ۱۳۷۹، ص ۲۳۴).

یکی دیگر از شیوه‌هایی که می‌تواند در مسیر اثربخشی عملکرد زمامداران و مدیران، نقشی بسزا داشته و راه نفوذ آنها را بر دل‌های دیگران هموار سازد، پرهیز از خودپسندی، غرور، تکبر و عجب است. بخش قابل توجهی از نهج‌البلاغه، به ویژه فراهای متعددی در عهدنامه امام علی علیه السلام، مستقیم و غیرمستقیم به این مهم پرداخته و از ابعاد گوناگون به این کبر و خودپسندی پرداخته و آن را کاری ناپسند دانسته‌اند. در فراز ۸ عهدنامه، از تکبر و غرور و رفتار متکبرانه و زمینه‌های آن بحث شده و همزمان، راه‌های رهایی از آن و آثار مبارزه با این خصوصیت برشمرده شده است. در فراز ۹ خود بزرگ‌بینی، خودپسندی و همانندی با خداوند هشدار داده و از مصداق‌هایی از آثار و پیامدهای آن بحث شده است. امام علی علیه السلام در مذمت خودپسندی می‌فرماید: «أوحش الوحشة العُجب؛ شدیدترین تنهایی، خودپسندی است» (سید رضی، ۱۳۷۳، حکمت ۳۸).

۲. لزوم توجه بر ابعاد گوناگون نظارت پنهان، آشکار و پیش‌گیرانه

مزیتی که رهیافت اسلامی در بیان و نشان دادن اهمیت اصل نظارت دارد، در این است که نظارت و کنترل را فقط به صورت مستقیم و فقط توسط مدیران و در رده‌های بالایی نمی‌دانند و شیوه‌های مختلفی برای این اصل در نظر گرفته است. قبلاً گفته شد، که حضرت علی علیه السلام به‌طور کلی دو نوع نظارت را مدنظر قرار می‌دادند: نظارت آشکار و نظارت پنهان. نظارت پنهان، علاوه بر آثاری که بازرسی علنی دارد، موجب می‌شود که از ارتکاب به کار خلاف پیشگیری کند و چنانچه بازرسی، آشکارا از اعلام جرم در بعضی از موارد به عللی خودداری کند، بازرسی مخفی و محرمانه، گرفتار آن گونه موانع و محذورات نخواهد شد و می‌تواند این امر را به انجام رساند (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۹۲). درحالی که در اکثر کتاب‌های مدیریت سنتی، در مورد نظارت پنهان و پیش‌گیرانه مطلبی بیان نشده است.

افزون بر این، امام علی علیه السلام در عهدنامه *مالک اشتر*، به آثار و پیامدهای احتمالی به کارگماردن بازرسان، به‌ویژه بازرسان مخفی اشاره می‌کند: امانت‌داری، مردم‌داری، جلوگیری از گروه‌های غیررسمی، مراقبت نسبت به رفتار همکاران و زیردستان، مراقبت از خود و خواص، نبودن تبعیض در نظارت و زمینه‌سازی برقراری عدالت. همچنین، برخورد با کارگزاران، خطاکار به‌عنوان ثمره عملی نظارت مورد توجه است (امیری، ۱۳۹۴، ص ۲۲۵-۲۲۹).

حضرت علی علیه السلام، در عمل نیز بر عملکرد و رفتار و لیانش نظارت می‌کنند. چنانچه از نامه‌های حضرت به کارگزاران خود استفاده می‌شود (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۶، نامه ۴۵). همچنین، به *مالک* دستور می‌دهد که با انتخاب بازرسان، بر عملکرد مدیران و معاونان خود نظارت کند. «مراقبانی پنهانی از اهل راستی و وفا بر کارگزاران بگمار ... و اگر یکی از آنها دست به خیانتی گشود ... آنها را مجازات کن.» دو نکته مهم در این نامه وجود دارد. اولاً، از نگاه امام علی علیه السلام ناظران اهمیت ویژه‌ای دارند. از این‌رو، از ناظران با تعبیر عیون یعنی چشم‌ها یاد می‌کند. ثانیاً، از وظایف مهم مدیر و رئیس، تشویق و تنبیه نیروهای تحت امر، پس از بازرسی و مشخص شدن عملکرد آنان است.

نظارت و بازرسی پیش‌گیرانه امیرالمؤمنان علیه السلام بر عملکرد و رفتار کارکنانش تا آنجا بود که به مالک اشتر می‌فرمایند: «به کارگزاران و کارمندان حقوق کافی و فراوان بده؛ زیرا این کار آنها را در اصلاح خویش تقویت می‌کند و از خیانت در اموالی که زیردست بی‌نیاز می‌سازد و تو نیز در صورت نافرمانی از دستورات، به آنها حجت داری و می‌توانی آنان را مواخذه کنی» (هزار، ۱۳۸۷، ص ۱۲۱).

۳. محوریت شاخص‌های الهی در ارزیابی

در اندیشه امیرالمؤمنین علیه السلام دو نوع ارزیابی متجلی است: ارزیابی الهی یا معنوی و ارزیابی غیر الهی یا سازمانی که شامل خود ارزیابی، ارزیابی همگانی و ارزیابی مدیریتی است (سید نقوی و فرهادی، ۱۳۹۵، ص ۳۴). حضرت علی علیه السلام صفاتی را برای مأموران ارزیابی ضروری می‌شمارند که مهم‌ترین آنها، صداقت در عمل و گفتار و وفاداری به مسئول و قوانین و ضوابط است.

همچنین، شاخص‌های ارزیابی برای کارکنان نیز معین شده است. کارکنان نیز اگر در عملکرد خود، این شاخصه‌ها را تقویت کنند، در ارزیابی نتیجه مثبت به دست می‌آورند. الف. قانون‌مداری؛ ب. صراحت لهجه و حق‌گویی؛ ج. کمترین همکاری در کارهای خلاف؛ د. تقوی و وفاداری؛ ه. چاپلوسی و تملق نکردن؛ و. تمجید نکردن از مافوق (امیری، ۱۳۹۴، ص ۱۹۷-۱۹۸؛ خنیفر و رحمانی، ۱۳۸۰، ص ۹۰).

یکی از نکات مهم و ضروری، که در ارزیابی باید به آن توجه داشت، این است که ملاک ارزیابی دقیقاً باید رفتار و عملکرد افراد باشد، نه شخصیت، اعتبار و وجهت کارگزاران؛ یعنی مدیر حق ندارد به اعتبار اینکه یکی از کارگزاران چون منتسب به یکی از شخصیت‌های مملکتی است، به کار و عمل او ارج نهد و در ارزیابی، بهترین امتیازات را برای او قائل شود. و نسبت به دیگری، که هیچ انتسابی به شخصیتی ندارد، با اینکه عملکرد مناسبی دارد، بی‌تفاوت بوده و ارزشی برای وی قائل نشود. امام علی علیه السلام این‌گونه رفتار را شدیداً محکوم می‌فرماید و خط مشی مدیر را پس از ارزشیابی، دقیقاً مشخص فرموده و حق انحراف و عدول از حق را برای وی باقی نمی‌گذارند (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۰۰-۱۰۱).

۴. تقدم رضایت خدا بر سلسله مراتب سازمانی

اصل سلسله مراتب مورد توجه هر دو رویکرد می‌باشد؛ با این تفاوت که اصل سلسله مراتب در رویکرد سنتی، بر پیروی بی‌چون و چرا کارمندان و زیردستان از دستورات مافوق و رده‌های بالایی تأکید می‌کند. ولی در مدیریت اسلامی، اصل سلسله مراتب منجر به پیروی محض و کورکورانه از مدیر و بالادستان نمی‌شود؛ زیرا که این خود موجب برتری اصل سلسله مراتب در مدیریت اسلامی می‌باشد. البته در خصوص چگونگی اجرای دستور مافوق، ملاک حق و حقیقت امر مطرح است. در مدیریت اسلامی، اطاعت کورکورانه مطلوب نیست. امیرالمؤمنان علی علیه السلام به مالک اشتر در این مورد می‌فرمایند: «هر امری که از مافوق می‌شنوی با امر خدا بسنج، چنانچه خداوند تو را از آن عمل نهی می‌کند، زنهار فرمان خالق را در راه هوای مخلوق قربانی مکن».

هرگز نگو من مأمورم و معذور، هرگز مگو به من دستور داده اند و باید کورکورانه اطاعت کنم. هرگز طمع مدار که تو را کورکورانه اطاعت کنند. هرگز به پشتیبانی مقام سروری خود را بر دیگران تحمیل مکن، اگر چنین گویی، و چنان کنی آیینة قلبت زنگ آلود و تاریک می شود و روح دینداری و تقوای تو پست می گردد. از خدا به دور می افتی هر چند با بنده نزدیک باشی (جوام، ۱۳۶۹، ص ۲۳).

۵. اجتناب از خود شیفتگی و فزون خواهی

یکی از عواملی که آفت برای مدیریت و مانع از توفیق و اثربخشی آن می شود، «فزون خواهی» است. امام علی علیه السلام در فراز ۸۵ عهدنامه، مالک را از این صفت بر حذر داشته است. حضرت علی علیه السلام در سفارشی به مالک اشتر می فرماید:

از خودپسندی و تکیه بر آنچه تو را به خودستایی و خوش آیند از چابلوسی و امیدارد، بپرهیز که این از حساسترین لحظات نفوذ شیطان است که به وسیله آن کار نیکوکاران را بر باد دهد. به بیان دیگر، از اخلاق نکوهیده خودشیفتگی و خودستائی است که آدمی را از درک نقاط ضعف خویش باز می دارد. مدیر نباید به تملق و چابلوسان انس داشته باشد؛ زیرا نتیجه آن به انحراف کشیده شدن است (رهبر، ۱۳۷۹، ص ۱۲۹-۱۳۰).

مدیر ایثارگر، همیشه به دیگران می اندیشد و آنها را بر خود ترجیح می دهد. در این میان، هیچ منت و توقعی هم از آنها ندارد؛ چون پاداش را از خداوند می طلبد. مدیران ایثارگر، نه تنها در قلب، دیگران را بر خود مقدم می داند، بلکه در عملکرد عینی و رفتار، رعایت قوانین و مقررات را برای خود پیش از دیگران ضروری می داند. نمونه والای این مدیریت را می توان در رفتار و عملکرد امام علی علیه السلام مشاهده نمود. ایشان به رغم اینکه همواره در تلاش و کسب درآمد بودند و در همان حال، بیت المال مسلمانان را در اختیار داشتند، معتقد بودند که در بهره گیری از امکانات، باید سطح زندگی را تا آنجا پایین آورد که با طبقات محروم جامعه هماهنگ شود و این را واجب الهی می دانست (سید رضی، ۱۳۷۳، خطبه ۲۰۰؛ معینی نیا، ۱۳۷۹، ص ۲۲۹).

امام علی علیه السلام در فراز ۸۵ عهدنامه، در همین باره مالک اشتر را نسبت به اعمال چنین مدیریتی هشدار داده، می فرماید: «و بپرهیز از اینکه، چیزی را که همه مردم در آن حق مساوی دارند، به خود اختصاص دهی» (امیری، ۱۳۹۵، ص ۱۲۶-۱۲۷).

بر همین اساس، امام علی علیه السلام در فراز ۸۵ عهدنامه، به بعضی از آثار فزون خواهی اشاره دارد از جمله: «ای مالک، در فزون خواهی تعافل مکن؛ چرا که آنچه را که به ناحق و ستم از دیگران گرفته ای، به نحوی از تو گرفته و به دیگری داده می شود»؛ «و به زودی پرده ها از روی کارهایت بالا می رود و تو به نفع مظلومان محکوم خواهی شد» (شفیعی، ۱۳۹۲، ص ۷۲).

۶. پرهیز از ویژه خواری

یکی از عوامل مهمی که در موفقیت یا عدم موفقیت مدیر و در کیفیت شکل گیری شخصیت وی در نظر دیگران تأثیری بسزا دارد، افرادی هستند که به عنوان اطرافیان، خویشان، نزدیکان و خواص، با زمامدار ارتباط دارند، در

میان مردم، به عنوان آشنایان او شناخته می‌شوند. کسانی که مدیران آنها برای انجام دادن امور و پیگیری کارهای خود انتخاب می‌کنند. امیرالمؤمنین علیه السلام در این باره می‌فرماید: «سه چیز از عقل صاحبان خود حکایت می‌کنند: نوشته، فرستاده و هدیه» (تمیمی آمدی، ۱۳۷۷، ج ۱، ص ۳۲۶). در جای دیگر، می‌فرمایند: «چهار چیز دلیل شکست دولت‌ها هستند: ضایع کردن مسائل اصولی، توجه کردن به امور جزئی، مقدم داشتن افراد پست و عقب نگه داشتن افراد با فضیلت»؛ یعنی اگر افراد نادان و حقیر و دون صفت اطراف مدیران جمع شده و انسان‌های با فضیلت و عاقل و با شخصیت طرد شوند، شکست مدیر حتمی است (همان). امام علیه السلام در فرازهای مختلف نامه ۵۳ و در قالب بحث‌های گوناگون، زمامدار را به دقت و توجه کردن به خواسته‌ها و رفتارهای اطرافیان خود هشدار می‌دهد و از امتیازدهی به آنها برحذر داشته است.

همچنین، حضرت علیه السلام خطاب به مالک در پرهیز داشتن خود، از سودجویی اطرافیان تأکید می‌کند و می‌فرماید: ۱. مدیران نباید اجازه دهند، افراد فرصت طلب به عنوان وابستگی به مرکز قدرت، به سوء استفاده از بیت‌المال و یا تضییع حقوق مردم، دست درازی کنند؛ زیرا این امر موجب بدنامی مدیران و مسئولین می‌شود. ۲. رعایت حق و عدالت نسبت به همگان، اعم از نزدیک یا دور، فامیل یا بیگانه، از اهم وظایف مدیران و مسئولان امر است که باید با قاطعیت با آن روبرو شوند (رهبر، ۱۳۷۹، ص ۱۲۰-۱۲۱).

نتیجه‌گیری

پس از بررسی مطالب و منابع موجود، مشخص شد که هر دو مدیریت رویکردی و سنتی و اسلامی، دارای مشترکات و تفاوت‌های قابل توجهی هستند. اما به دلیل توجه به ابعاد معنوی و اخلاقی مدیریت، در مواجهه با افراد و گروه‌ها با رویکرد اسلامی، برتر از رهیافت سنتی است. با توجه به بررسی، اصول مدیریتی دو دیدگاه اسلامی و غربی می‌توان گفت: اصول و مبانی مدیریتی در هر ملیت و آیینی، با توجه به اعتقادات و فرهنگ آن ملت، پی‌ریزی و انتخاب و مورد استفاده قرار می‌گیرد. وجود الزامات اخلاقی در دو رویکرد به مدیریت، کما بیش مشاهده می‌شود. ولی با توجه به آیین و رسوم حاکم بر تمدن غرب، این نکته به دست می‌آید که، اصول مدیریتی آنها، عموماً بر پایه نیازها و اهداف مادی و فیزیولوژیکی کارکنان سازمان‌ها مبتنی است، و توجهی به بعد اخلاقی و معنوی و نیازهای روحی، (که ناشی از ارزش و اهمیت بعد انسانی و توجه به جایگاه مذهب در میان آنان است، نشده، و همواره مورد غفلت واقع بوده است. از این‌رو، معمولاً اصول مدیریتی سایر مکاتب، ثبات و دوام قابل توجهی نداشته و دست‌خوش تغییرات شده است. بنابراین، می‌توان گفت: اصول مدیریت اسلامی، که نمونه بارز آن اصول مدیریتی حضرت علیه السلام، به‌ویژه در نامه حضرت به مالک اشتر، مناسب‌ترین انتخاب و الگوی مدیران و اصولی جامع در همه سطوح و سازمان‌ها می‌باشد. اصولی که کمابیش مورد توجه و استفاده مدیریتی جوامع بشری بوده است.

منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۷۳، سیدرضی، بی‌جا، دارالاسوه.
- نهج البلاغه، ۱۳۷۹، سیدجعفر شهیدی، چ دهم، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی.
- آمدی، عبدالواحدین محمد تمیمی، ۱۳۷۷، *غورالحکم و دررالحکم (مجموعه کلمات قصار امام علی)*، چ سوم، ترجمه و تحقیق سیدهاشم رسولی محلاتی، قم، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- ، ۱۳۷۸، *گزیده غورالحکم و دررالحکم*، ترجمه سیدهاشم رسولی محلاتی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- احمدخانی، مسعود، ۱۳۷۹، *الکونسازی رفتار مدیران با توجه به نامه‌های حضرت امیر* در نهج البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران، تهران، دانشگاه امام صادق.
- الوانی، سیدمهدی و رضا واعظی، ۱۳۷۲، «مقدمه‌ای بر مطالعات تطبیقی در مدیریت»، *مطالعات مدیریت*، ش ۱۱ و ۱۰، ص ۵۴-۳۷.
- امیری، علی‌نقی، ۱۳۹۴، *ویژگی‌ها و وظایف مدیران در نهج البلاغه*، چ اول قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ، ۱۳۹۵، *رفتارشناسی مدیران در نهج البلاغه*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- بهرنگی، محمدرضا، ۱۳۹۴، *مدیریت آموزشی و آموزشگاه‌ها*، چ سیزدهم، تهران، کمال تربیت.
- توکل، عبدالله و ابوالفضل گائینی، ۱۳۹۲، *مدیریت منابع انسانی (با رویکرد اسلامی)*، چ ۱، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- جوام، محمدحسین، ۱۳۶۹، *مدیریت آموزشی و شناخت سازمان و تشکیلات وزارت آموزش و پرورش*، تهران، وزارت آموزش و پرورش.
- حکیمی، محمدرضا و همکاران، ۱۳۸۰، *الحیاء*، چ اول، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- خدمتی، ابوطالب و همکاران، ۱۳۸۲، *مدیریت علوی*، چ دوم، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- خنیفر، حسین و جعفر رحمانی، ۱۳۸۰، *پیش‌درآمدی بر اصول و مبانی مدیریت و دیدگاه امام علی*، تهران، پیک دبیران.
- رضائیان، علی، ۱۳۸۷، *مبانی سازمان و مدیریت*، چ چهاردهم، تهران، سمت.
- رهر، محمدتقی، ۱۳۷۹، *سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی*، تهران، بین‌الملل.
- سید نقوی، میرعلوی و علی فرهادی، ۱۳۹۵، «ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه»، *پژوهشنامه نهج البلاغه*، ش ۱۵، ص ۲۱-۳۹.
- شفیعی، عباس، ۱۳۹۲، *طراحی الگوی رهبری در اسلام و اعتبار بخشی آن*، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.
- علاقه‌بند، علی، ۱۳۹۵، *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*، چ بیست و هفتم، تهران، روان.
- علیخانی، علی‌اکبر، ۱۳۷۷، *توسعه سیاسی از دیدگاه امام علی*، قم، سازمان تبلیغات اسلامی.
- فرانکفورد، چاوا و دیوید نجمیاس، ۱۳۸۰، *روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی*، ترجمه فاضل لاریجانی و رضا فاضلی، چ دوم، تهران، سروش.
- فیض‌الاسلام، سیدعلی‌نقی، ۱۳۷۶، *ترجمه و شرح نهج البلاغه خطبه‌ها، نامه‌ها، سخنان کوتاه*، چ ششم، تهران، فیض الاسلام.
- قوامی، سید صمصام‌الدین، ۱۳۸۳، *مدیریت از منظر کتاب و سنت*، قم، دبیرخانه مجلس خبرگان.
- قوچانی، محمود، ۱۳۷۴، *فرمان حکومتی پیرامون مدیریت*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گل، جی‌ای، ۱۳۸۰، *تئوری‌ها و فرایندهای مدیریت*، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، سمت.
- مجلسی، محمداقبر، ۱۴۰۳، *بحارالانوار*، چ دوم، بیروت، داراحیاء التراث العربی.
- محمدی ری‌شهری، محمد، ۱۳۷۹، «اصلاحات علوی»، *کتاب نقد*، ش ۱۶، ص ۲-۳۵.
- محمودی، امیرحسین و اکرم عابدی، ۱۳۹۴، *نظریه‌های سازمان و مدیریت*، تهران، آوای نور.
- معینی‌نیا، مریم، ۱۳۷۹، *سیره اداری امام علی*، تهران، بین‌الملل.
- هزار، علیرضا، ۱۳۸۷، *بعد انسانی، اجتماعی غدیر*، قم، دلیل ما.
- هیکس، هربرت و ری گولت، ۱۳۹۶، *تئوری‌های سازمان و مدیریت، کلیات و مفاهیم*، ترجمه گوئل کهن، چ بیستم، تهران، اطلاعات.