

## مطالعه تطبیقی اصول مدیریت اسلامی و مدیریت با بررسی سیره امام علی (ع)

سوسن علانی\*

### چکیده

هدف این مقاله مطالعه و تطبیق اصول مدیریت نوین و مدیریت اسلامی با محوریت سیره امام علی (ع) است. بدین منظور پس از توصیف اهمیت مدیریت و جایگاه مدیریت اسلامی، نظر و شیوه عمل رهبران اسلام در زمینه مهم‌ترین اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری و کنترل و ارزیابی) بحث شده است. برای یافتن مصادیق عملی مدیریت اسلامی علاوه بر سیره نبوی، از سخنان و سیره حضرت علی (ع) به عنوان حاکم و مدیر اسلامی استفاده شده است. این بررسی علاوه بر روشن نمودن تشابه مدیریت نوین با رهبری و مدیریت در اسلام، نشان دهنده توجه و اشراف رهبران دینی بر اصول مدیریت و کاربرد آنها در چهارده قرن پیش بوده است. بطوری‌که نمونه‌های متعددی از بکارگیری اصول مدیریت علمی از جمله: هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی سیاسی و اقتصادی برای فرماندهان، سازماندهی منابع مالی و انسانی، تعیین سلسله مراتب اداری، گزینش نیروی انسانی، هماهنگی میان نیروها، هدایت و نظارت و کنترل و غیره در متون و منابع معتبر اسلامی بویژه در کتاب نهج‌البلاغه یافت می‌شود. رعایت و التزام عملی به نکات دقیق مدیریتی توسط رهبران الهی که در متون و منابع اسلامی منعکس شده است، بررسی بیشتر آنها را با هدف کشف سایر اصول و رموز پنهان مدیریت اسلامی ضروری می‌نماید.

---

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، s.alae@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۷/۲۵، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۱

**کلیدواژه‌ها:** اصول مدیریت، مدیریت اسلامی، مدیریت نوین، سیره امام علی (ع).

## ۱. مقدمه

نگاهی به نقش رهبران و مدیران در سطوح مختلف فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی، نظامی و فرهنگی نشان می‌دهد که مدیریت نقش مهم و اساسی در همه زمینه‌های پیشرفت و حرکت‌های اجتماعی به عهده دارد و بدون توجه به آن نمی‌توان یک مجموعه را اعم از یک گروه، سازمان، ملت و یا جامعه جهانی هدایت و رهبری نمود. در تمامی تعاریف مدیریت، وظایف خاصی برای مدیران مطرح شده است. فایول وظیفه رئیس یا مدیر اجرایی را تحلیل کرده و فرآیند مدیریت را واجد پنج اصل اساسی شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل دانسته است. (الوانی، ۱۳۸۱) سایر نویسندگان نیز تحلیل‌های مشابهی با ذکر اهمیت‌های متفاوت برای هر یک از اصول ارائه کرده‌اند. از آنجا که این اصول از وظایف مهم مدیران در مکاتب مدیریت نوین است و در اکثر کتب مربوط به نظریات و تئوری‌های سازمان و مدیریت بطور جامع تشریح شده است، لذا در این مقاله جهت مقایسه دو مکتب، ابتدا نظر مدیریت نوین در خصوص هر یک از این اصول به اختصار بیان گردیده و سپس شیوه بکارگیری آنها در مدیریت اسلامی با ذکر مصادیق و نمونه‌های عملی با استفاده از منابع اسلامی و خصوصاً سخنان و سیره حضرت علی (ع) توصیف شده است. در این راستا به منظور بیان نمونه‌های بیشتر در مدیریت اسلامی از پرداختن به جزئیات مدیریت نوین خودداری گردیده است.

## ۲. اهمیت مدیریت در اسلام

بطور کلی مطالعه تاریخ نشان می‌دهد که سیاست و تدبیر امور جامعه از مهمترین مسائل حیاتی انسان است که همواره سرلوحه اندیشه و برنامه پیامبران و مصلحین بزرگ و فلاسفه و اندیشمندان بوده است. براین اساس همه پیامبران الهی به منظور تأمین منطقی و مشروع این بعد اساسی وجود انسان و همچنین جهت تنظیم و اصلاح حاکمیت عصر خویش، برنامه و طرحی متناسب با زمان داشته‌اند.

دین اسلام که با جامعیت قوانین و احکام بر ادیان گذشته برتری دارد، در زمینه قوانین مربوط به تدبیر سیاست جامعه انسانی نیز از ویژگی و امتیاز خاصی برخوردار است. چراکه توجه به وضعیت جامعه و نوع حکومت و چگونگی قوانین و احکام رایج در جامعه، از مهمترین فصول دین مبین اسلام است. در این زمینه گفتار و کردار پیامبر اکرم (ص) و حضرت علی (ع) در تصدی زمامداری امت و نشان دادن راه عملی حاکمیت الهی و عهده‌دار گشتن امر رهبری، حکومت، سیاست، قضاوت، جنگ و صلح، معاهدات و روابط مسلمین با سایر ملل بهترین گواه این مدعاست. منظور از حاکمیت خداوند، بروز و ظهور اراده خداوند بوسیله پیامبران و عقل و وجدان سلیم در جوامع بشری و اجرای آن بوسیله خود انسانهاست. هدف چنین حکومتی تقویت دو بعد مادی و معنوی مردم و تقلیل دردها و تأمین آسایش آنان در مسیر هدف اعلای زندگی است. (جعفری، ۱۳۶۸: ۳۶-۲۳۵)

پیامبر اکرم (ص) در مورد اهمیت مدیریت فرموده‌اند: «کسی که متولی امور ده نفر شود باید اندیشه چهل نفر را داشته باشد و کسی که مسئولیت اداره چهل نفر را بر عهده بگیرد، باید عقل و اندیشه چهارصد نفر را داشته باشد.» (پاینده، نهج‌الفصاحه، ص ۵۷۳)

حضرت علی (ع) نیز می‌فرماید: «پرچم مدیریت و فرماندهی را بر دوش نمی‌کشد مگر کسیکه صاحب بصیرت و مقاومت و آگاه به مواضع و مسائل حق باشد.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، خطبه ۱۷۲)

فضل ابن‌شاذان نیشابوری یکی از فقهاء بزرگ و یاران حضرت امام رضا (ع) می‌گوید: علی بن موسی الرضا (ع) در مورد ضرورت مدیریت می‌فرمود: «در مطالعه احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشد، مگر بوجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت نماید.» (مجلسی، بحارالانوار، ج ۲۳، ص ۳۲)

اساساً در تفکر شیعی، ضرورت مدیریت را باید در فلسفه امامت جستجو کرد، زیرا امامت از نظر شیعه به عنوان یک اصل اعتقادی، چیزی جز مدیریت جامع و کامل نیست: الامامه ریاسة عامه فی امور الدین و الدنيا: «امامت، ریاستی عمومی در امور دین و دنیا است.» (حکیمی، ۱۳۷۰، ص ۳۶۵)

از مهمترین مصادیق بارز مدیر اسلامی ابتدا پیامبر اکرم (ص) و پس از ایشان حضرت علی (ع) است. مدیریت پیامبر اکرم (ص) که از شهر مکه و با تمرکز بر تربیت نیروها در شرایط سخت سیاسی و اقتصادی آغاز شده بود، با اقدامات آن حضرت برای شکل‌گیری امت اسلامی و تثبیت حکومت با هجرت به مدینه تداوم یافت. پیامبر (ص) در پرتو تعالیم

اسلام، نظام اجتماعی و حکومتی خود را بر پایه تعاون و همکاری دولت و ملت قرارداد و قانون و قدرت اجرایی را در کنار اخلاق مطرح نمود و به دفاع از ستم دیدگان پرداخت. بدون شک علت موفقیت پیامبر اسلام (ص) به عنوان یکی از مدیران موفق تاریخ، استفاده از فرامین و دستورهای قرآن کریم بوده است. براین اساس، گردآوری سخنان و همچنین مصادیق عملی مدیریت و رهبری از زندگی این بزرگواران با هدف تبیین دستورالعمل‌های دینی در زمینه مدیریت جامعه می‌تواند الگویی برای اداره جوامع بشری امروز باشد.

حضرت علی (ع) نیز در دوره کوتاه خلافت خود، رعایت حقوق آحاد افراد جامعه و پاسداری از عدالت در توزیع غنایم و ثروت ملی و پرهیز از حزب‌گرایی و خاندان‌محوری را سرلوحه اقدامات خویش قرار داده بود. یکی از منابع معتبر برای درک نظریه‌ها، اصول و شیوه‌های اداره امور دولتی در اسلام، پیمان نامه‌ای است که حضرت علی (ع) برای مالک اشتر نخعی به رشته تحریر درآورده است. در این عهد نامه به خوبی می‌توان به اصول و معتقدات اسلام در زمینه‌های مختلف مدیریت که فراتر از مدیریت نوین است، پی برد. به عنوان مثال می‌توان خصوصیات و صفات لازم برای مدیریت سازمان‌های اجتماعی، اهمیت قضاوت مردم در باره رهبر، نزدیکی رهبر با افراد سازمان، عدم تکیه بر نوع خاصی از رهبری، ایمان و وفاداری به اهداف سازمان و همچنین ضرورت برقراری یک سیستم مراداتی صحیح برای اداره سازمان، ارزیابی کار و پاداش، اداره امور مالیات‌ها و غیره اشاره کرد. در این زمینه با این‌که اسلام امر استخدام را در اختیار مدیر سازمان قرار داده است، اما قضاوت فردی و شخصی صرف مدیر، ملاک استخدام قرار نگرفته است. از این رو تفاوت میان لیاقتی که مبتنی بر قضاوت فردی است و یکی از روش‌های سنتی و قدیمی استخدام در پاره‌ای از ممالک متمدنی به حساب می‌آید و روش استخدام مبتنی بر لیاقت در اسلام کاملاً مشهود است. در شیوه‌غربی قضاوت رهبر یا مدیر سازمان، صرف نظر از اینکه چگونه به این قضاوت رسیده باشد، دارای اعتبار است و او اختیار کامل در استخدام دارد. درحالی‌که در مدیریت اسلامی قضاوت رهبر باید مبتنی بر زندگی گذشته افراد و چگونگی عملکرد قبلی آنان و توانایی‌هایی که برای مشاغل دولتی در نظر گرفته شده است، باشد. به علاوه نکاتی هم در مورد منع تبعیض به علت خویشاوندی و غیره ذکر شده که به معنی تبعیض تبعیض در امور دولتی در اسلام است. (هدی، ۱۳۸۱، ۶۲-۲۵۹)

### ۳. تعریف مدیریت

به نظر «هنری فایول» یکی از دانشمندان نام‌دار مدیریت: مدیریت علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی است که برای رسیدن به هدف یا اهداف مشترک انجام می‌گیرد. (جاسبی، ۱۳۷۹، ۱۲۴)

پیتر دراگر نیز به عنوان پدر مدیریت آمریکایی در تعریف این علم گفته است که «مدیریت، انجام دادن کارها به وسیله دیگران است.» با تجزیه و تحلیل این تعاریف می‌توان به مبانی ارزشی و باورهای فرهنگی معتقدان آن پی برد. به عنوان مثال در این تعاریف بر اهمیت انجام کارها تأکید شده و از افراد هم به عنوان وسیله و ابزاری برای رسیدن به اهداف مادی ذکر شده است. این تعاریف توسط برخی از منتقدان مورد نقد قرار گرفته است. بطوری‌که برخی نبود وجوه معنوی در آن را مورد انتقاد قرار داده و برخی هم آن را استثمارگرایی خوانده‌اند. زیرا در عمل مدیریت به جای استفاده از واژگانی چون کمک و همراهی دیگران، آن را امری دانسته است که بوسیله دیگران انجام می‌شود (شنايدر و بارسو، ۱۳۷۹، ۴۷). در واقع مدیریت از دیدگاه صاحب نظران غربی، به کار بردن مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و روشهای ابزاری است تا مدیر و سازمان و جامعه را به اهداف تعیین شده برساند.

اما تعریف مدیریت از دیدگاه اسلام عبارت است از رهبری نیروی انسانی و منابع مادی در واحدهای سازمانی برای رسیدن به هدف یا اهداف سازمان به نحوی که کارکنان از روحیه عالی برخوردار باشند و رضایت خاطر آنان نیز فراهم گردد. (غمخوار، ۱۳۷۳، ۲۵)

از نظر شهید مطهری «هدف از رهبری، برنامه‌ریزی گسترده و تدوین قوانین عمومی جامعه در جهت نظام کلی است. به عبارت دیگر رهبری عبارت است از ساخت و ایجاد شاهراهی عظیم هم‌جهت و هم‌سو با اهداف کلی نظام و هدایت و ارشاد کلیه افراد و عموم طبقات جامعه در این شاهراه.» (اشرف سمنانی، ۱۳۶۴، ۶۳)

مروری بر تعریف‌های مدیریت اسلامی نشان می‌دهد که در مدیریت اسلامی چه در سطح جامعه و چه در سطح سازمان تلاش می‌شود تا بر مبنای ارزشهای الهی زمینه تعالی انسان فراهم شود. مقایسه این دو رویکرد، نشان دهنده جایگاه ارزشی مدیریت اسلامی است که جدا از مقوله هدف، به چگونگی نیل به آن و تعالی انسانها نیز توجه خاص داشته است.

## ۴. اصول مدیریت

### ۱.۴ برنامه ریزی

برنامه‌ریزی از ارکان مدیریت نوین و از جمله وظایف اصلی مدیران محسوب می‌شود که نقش بسیار مهمی در موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها و کارآئی و اثربخشی مدیران دارد. تلاش مدیران بدون توجه به مسأله برنامه‌ریزی به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. در واقع ضرورت برنامه‌ریزی، مسأله‌ای عقلی است و به تبیین و استدلال چندانی نیاز ندارد. روشن است که اقدام به هر کاری بدون بررسی جوانب مختلف آن موفقیتی به دنبال نخواهد داشت. برنامه‌ریزی مبانی لازم برای سایر عملیات سازمان مانند: هماهنگی، هدایت و رهبری را فراهم می‌کند و بلا تکلیفی مدیران را کاهش می‌دهد.

تعاریف متعددی در این زمینه تا کنون از جانب نویسندگان و صاحب نظران مدیریت مطرح شده است. طبق این تعاریف برنامه‌ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف اهداف و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازد. اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارتند از: پیش بینی روش‌ها، زمان و مکان، منابع و افراد. (علاقه بند، ۱۳۷۵، ص ۳۵)

در تعریفی دیگر برنامه‌ریزی عبارت است از: «تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.» (رضائیان، ۱۳۸۰: ۸۵)

بطور کلی در تعاریف برنامه‌ریزی، دو رکن اصلی وجود دارد: اول تعیین اهداف و پیش‌بینی راه‌های دستیابی به آنها و دوم داشتن دوره زمانی مشخص و تعیین بودجه و هزینه معین. براین اساس می‌توان گفت که برنامه‌ریزی عبارت است از: «تعیین اهداف و پیش‌بینی راه‌های دستیابی به آنها در دوره زمانی مشخص و با هزینه معین.»

### ۵. برنامه ریزی در اسلام

اسلام که به عنوان دین کار و عبادت، دنیا و آخرت و مادیت و معنویت، به انسان با دیدی جامع می‌نگرد، به دوراندیشی و برنامه‌ریزی در ابعاد گوناگون مادی و معنوی تاکید کرده است. مکتب اسلام، خود برنامه‌ای کامل و جامع برای سعادت و تکامل انسان است و رهبران و مدیران جامعه را به داشتن برنامه ترغیب نموده و از آنها خواسته است که در رهبری و هدایت مردم از روشها و اصول مقتضی و مناسب استفاده نمایند.

برنامه ریزی یکی از ارکان اصلی مدیریت علوی است و مطالعه خطبه‌ها و نامه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه مؤید اهمیت آن است. حضرت علی (ع) خود اسوه‌ی تدبیر و مدیریت بود و علاوه بر آن که خود در تمامی امور، برنامه ریزی و نظم و ترتیب را مراعات می‌فرمود، به نمایندگان و والیان خود نیز در این زمینه تأکید می‌نمود. چنانچه وقتی مالک اشتر را به فرمانداری مصر برگزید، چهار برنامه اصلی و مهم را در رأس برنامه‌های حکومتی او قرار داد: جمع‌آوری خراج، نبرد و مبارزه با دشمنان، اصلاح امور مردم و آبادسازی شهرها. (سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

حضرت علی (ع)، در حدیثی برای همه‌ی مسلمین یک برنامه‌ی روزانه مطرح فرمود: «مؤمن باید شبانه‌ی روز خود را به سه قسمت تقسیم کند: زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، زمانی برای تأمین هزینه‌ی زندگی و زمانی برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که حلال و مایه‌ی زیبایی است». (سیدرضی، نهج‌البلاغه، حکمت ۳۹۰)

ایشان در روز دوم خلافت، برنامه‌ی اقتصادی حکومت خود را چنین بیان نمود: «به خدا سوگند، بیت‌المال تاراج شده را هر کجا که بیابم به صاحبان اصلی آن بازمی‌گردانم، گر چه با آن ازدواج کرده یا کنیزانی خریده باشید.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، خطبه ۱۵)

## ۶. آثار و فواید برنامه‌ریزی

حضرت علی (ع) فواید برنامه‌ریزی و آثار مثبت آن را به شرح زیر بیان نموده‌اند:

### ۱.۶ جلوگیری از اشتباه و لغزش

از فواید مهم برنامه‌ریزی بررسی و مطالعه‌ی جوانب مختلف و آثار و پیامدهای ناشی از تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان است تا بدین وسیله‌ی سازمان را از آثار تصمیمات اشتباه حفظ نمایند. حضرت علی (ع) نیز در این زمینه می‌فرماید: «التَّذْيِيرُ قَبْلَ الْفِعْلِ يُؤْمِنُ الْعِتَارَ؛ تدبیر و برنامه‌ریزی قبل از کار، باعث مصونیت از لغزش و خطاست.» (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۱۴۸۲)

قابل ذکر است که تدبیر در لغت به معنای دور اندیشی است و در فرهنگ دهخدا هم به معنای پایان کار را نگرستن، اندیشیدن و توجه کردن و همچنین نظم و ترتیب دادن کارها تعریف شده است که از ارکان مهم برنامه‌ریزی است. در فرهنگ عمید نیز تدبیر به معنی به

پایان کار نگریستن و در آن اندیشیدن و همچنین برای انجام دادن امری، فکر و دقت به کار بردن و توجه کردن آمده است. به همین دلیل واژه تدبیر در بسیاری از منابعی که به مطالعه مدیریت در اسلام پرداخته اند، برنامه ریزی ترجمه شده است.

## ۲.۶ افزایش بهره‌وری

در مدیریت نوین، استفاده مناسب و بهینه از منابع و امکانات سازمان‌ها به برنامه‌ریزی دقیق و منسجم بستگی دارد. امیرمؤمنان (ع) در این زمینه معتقد بود که برنامه‌ریزی صحیح و اصولی زمینه‌ساز افزایش امکانات و سودآوری است. در حالیکه «سوء تدبیر» موجب از دست رفتن امکانات و سرمایه فراوان می‌شود: «حُسْنُ التَّدْبِيرِ يُنْمِي قَلِيلَ الْمَالِ وَ سَوْءُ التَّدْبِيرِ يُغْنِي كَثِيرَهُ؛ برنامه‌ریزی خوب مال و امکانات کم را افزایش می‌دهد و برنامه‌ریزی نامناسب امکانات بسیار را از بین می‌برد». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۴۸۳۳)

همچنین حضرت امیر در یکی دیگر از سخنان خود فرموده است: «لَا فَقْرَ مَعَ حُسْنِ تَدْبِيرٍ؛ با برنامه‌ریزی نیکو، فقر (کمبود امکانات) وجود نخواهد داشت». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۱۰۹۲۰)

## ۳.۶ مقابله با تهدیدات

از جمله آثار مثبت آینده‌نگری و برنامه‌ریزی، «مقابله با تهدیدها» و یافتن عکس‌العمل مناسب در مقابل آن‌ها و در نتیجه در امان ماندن از عواقب و پیامدهای ناخوشایند آن است. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «بِالنَّظَرِ فِي الْعَوَاقِبِ تُؤَمَّنُ الْمَعَاطِبُ؛ با نگریستن در پیامدها، ایمنی از هلاکت‌ها حاصل می‌شود». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۴۸۳۳).

## ۴.۶ کمک به تصمیم‌گیری اثر بخش

یکی از مهمترین عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و آینده‌نگری قبل از اقدام است. امیرمؤمنان علی (ع) در این رابطه می‌فرماید: «أَصْلُ الْعَزْمِ الْحَزْمُ وَ ثَمَرَتُهُ الظَّفَرُ؛ اساس تصمیم‌گیری، دوراندیشی، و نتیجه آن پیروزی است». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۳۰۹۵)



طبق کلام امام(ع) تصمیم‌گیری در صورتی موفقیت‌آمیز است که قبل از اتخاذ تصمیم، دوران‌دیشی و آینده‌نگری‌های لازم نسبت به آن صورت گرفته باشد.

## ۵.۶ آرامش درونی

برنامه‌ریزی صحیح موجب اطمینان و آرامش قلبی می‌شود و از بروز ناهنجاری‌های رفتاری و آشفتگی‌ها جلوگیری می‌کند. با آگاهی کامل و پیش‌بینی عواقب کار، آرامش و اطمینان قلبی ایجاد می‌شود و اضطراب از چگونگی پیشرفت کار و ترس از تهدیدهای احتمالی از میان می‌رود و یا به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. حضرت علی(ع) می‌فرمایند: «النَّظَرُ فِي الْعَوَاقِبِ تَلْقِيحٌ لِلْقُلُوبِ؛ آینده‌نگری موجب اطمینان و آرامش قلب می‌شود.» (حکیمی، ۱۳۸۶: ۱۶۲)

## ۶.۶ کمک به حل مشکلات سازمان

وجود مشکلات مختلف در سازمان‌ها امری طبیعی است و هر سازمانی به تناسب اهداف خود با مسائل مختلفی روبه‌رو می‌شود. اگر سازمان‌ها بتوانند مشکلات خود را پیش‌بینی نموده و برای مواجهه با آنها دارای طرح و برنامه مشخص باشند، میزان موفقیت آنها در حل مسائل و مشکلات افزایش خواهد یافت. در این زمینه امام علی(ع) می‌فرمایند: «أَلَا وَ مَنْ تَوَرَّطَ فِي الْأُمُورِ مِنْ غَيْرِ نَظَرٍ فِي الْعَوَاقِبِ فَقَدْ تَعَرَّضَ لِمُقَدِّحَاتِ النَّوَابِ؛ همانا کسی که بدون عاقبت‌اندیشی در کارها وارد شود، قطعاً خود را در معرض مصیبت‌ها و مشکلات سنگین قرار داده است.» (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۲۷۷۷)

## ۷.۶ مصونیت از پشیمانی

از دیگر آثار مثبت برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، «مصونیت فرد و سازمان از ندامت و پشیمانی» است. عمل بدون تفکر موجب سردرگمی شده و درصد خطا و اشتباه و پشیمانی را افزایش خواهد داد. در این زمینه حضرت علی(ع) می‌فرمایند: «التَّذْبِيرُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤَمِّنُ النَّدَمَ؛ برنامه‌ریزی قبل از انجام دادن کار، انسان را از پشیمانی در امان نگه می‌دارد.» (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۱۴۱۷)

البته برنامه‌ای می‌تواند به موفقیت و پیشرفت سازمان منجر شود که بطور منطقی و متناسب با امکانات و شرایط سازمان طراحی شده باشد. برنامه‌ریزی غیر اصولی نه تنها کمکی به پیشرفت سازمان نمی‌کند، حتی ممکن است باعث شکست، ناکامی و حتی فروپاشی آن شود. حضرت علی (ع) به این مسئله توجه داشته و می‌فرماید: «سوءُ التَّدبیرِ، سَبَبُ التَّدمیرِ؛ برنامه‌ریزی نامناسب، موجب هلاکت و فروپاشی است.» (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۵۵۷۱)

## ۷. عناصر اصلی برنامه‌ریزی

«پیتر دراگر» معتقد است که عملکرد یک مدیر باید با دو معیار «اثربخشی» و «کارایی» مورد ارزیابی و قضاوت قرار گیرد. این دو معیار، همان دو جنبه اساسی برنامه‌ریزی هستند. بنابراین، تعیین هدف و پیش‌بینی و انتخاب راه دستیابی به آن دورکن اصلی برنامه‌ریزی است و نقش حیاتی در فرایند برنامه‌ریزی دارد.

### ۱.۷ تعیین هدف

هدف، عنصر اصلی برنامه‌ریزی است و برنامه‌های یک سازمان برای دستیابی به اهداف آن طراحی و اجرا می‌شود. تمامی وظایف مدیران سازمان هم به منظور دستیابی به اهداف تعیین می‌شود. هدف، در سازمان‌ها نقشی محوری دارد و موجب هدایت کلیه تلاش‌های فردی و سازمانی می‌شود. به بیانی دیگر اهداف سازمان به فعالیت‌های سازمان در مسیر معین و مشخص جهت می‌دهد.

#### ۱.۱.۷ شرایط و ویژگی‌های هدف

هدف سازمان، همان وضعیت مطلوب است که سازمان قصد دستیابی به آن را دارد. در این زمینه هدف، وضعیت مطلوب و مورد نظراس است که هر سازمانی قصد دستیابی به آن را دارد. در واقع نقش اصلی مدیریت ارشد هر سازمان تعیین اهداف و استراتژی سازمان و ایجاد شرایط برای اجرای استراتژی جهت نیل به اهداف تعیین شده است. (نجف بیگی،

به همین دلیل هدف و هدف‌گذاری باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد. اهداف سازمان باید مشخص و دارای تعریف روشن باشد تا کارکنان تصویر روشنی از آن بدست آورند و از جنبه انتزاعی بودن اهداف باید فاصله گرفت. برخی از ویژگی‌ها و خصوصیات هدف عبارتند از:

#### ۱.۱.۱.۷ بزرگ و چالشی بودن

اولین ویژگی مهم هدف، «عالی و چالشی بودن» آن است. اهداف بزرگ، انگیزه افراد را برای تلاش و کوشش بیشتر افزایش داده، باعث افزایش سطح عملکرد می‌شود. داشتن اهداف عالی در متون اسلامی نیز مورد تأکید و سفارش قرار گرفته است.

حضرت علی (ع) در تبیین این نکته می‌فرماید: «هُمُومُ الرَّجُلِ عَلَى قَدَرِ هِمَّتِهِ؛ تلاش و کوشش آدمی به اندازه هدف اوست.» (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۱۰۰۵۹)

همچنین آن حضرت در یکی دیگر از بیانات خود، این نکته را مورد توجه قرار داده و می‌فرماید: «إِنَّمَا سِرَاهُ النَّاسِ أَوْلُو الْأَحْلَامِ الرَّغِيْبَةِ وَالْهِمَمِ الشَّرِيفَةِ؛ همانا بزرگان مردم، صاحب عقل‌های ژرف‌نگر و گسترده و دارای اهداف و همت‌های شریف هستند.» (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۳۹۱۴)

توصیه و سفارش امیرمؤمنان علی (ع) در مورد داشتن اهداف عالی و بزرگ، محدود به داشتن هدف‌های بزرگ دنیوی و مادی نیست؛ بلکه یکی از مصادیق اصلی و قطعی آن، معنوی و اخروی بودن آن است. چنانکه حضرت می‌فرماید: «اجْعَلْ هَمَّكَ لِآخِرَتِكَ؛ هدف خود را آخرت قرار بده.» (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۲۴۵۳)

همچنین ایشان در خطبه ۲۳ نهج‌البلاغه می‌فرماید: «وَاعْمَلُوا فِي غَيْرِ رِيَاءٍ وَلَا سُمْعَةٍ، فَإِنَّهُ مَنْ يَعْمَلْ لِغَيْرِ اللَّهِ يَكَلُهُ اللَّهُ لِمَنْ عَمِلَ لَهُ؛ عمل را خالصانه و بی‌ریا و خودنمایی بجا آورید، زیرا کسی که برای غیر خدا عمل کند خداوند او را برای دریافت پاداش به همان کس واگذار خواهد کرد.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، خطبه ۲۳)

حضرت در سخنان مختلف توجه به زوال زندگی دنیا و جدی گرفتن اوصاف عالی انسانی مانند: صدق، خلوص، عدالت، حق‌شناسی و غیره را به یاران خود گوشزد می‌نمود و هشدار می‌داد که: «وَلَا يَغْلِبَنَّكُمْ فِيهَا الْأَمَلُ، وَلَا يَطُولَنَّ عَلَيْكُمْ فِيهَا الْأَمَدُ؛ مبادا در دنیا آرزوها بر شما چیره شود، در صورتی که دوران عمر و مهلت شما طولانی نیست.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، خطبه ۵۲)

و در جای دیگر می‌فرماید: «مَا أَصِفُ مِنْ دَارٍ أَوْلَاهَا عَنَاءٌ! وَ آخِرُهَا فَنَاءٌ فِي حَلَالِهَا حِسَابٌ وَ فِي حَرَامِهَا عِقَابٌ؛ چه توصیفی کنم درباره دنیایی که آغازش مشقت است و پایانش فنا، در حلال آن حساب است و در حرام آن عقاب.» (سیدرضی، نهج البلاغه، خطبه ۸۲)

#### ۲.۱.۱.۷ واضح و مشخص بودن

هدف یا اهدافی که برای سازمان تعیین می‌شود؛ باید «صریح و روشن» باشد. صراحت هدف به بیان هدف در قالب عبارات روشن و دقیق و در صورت امکان در قالب عبارات کمی گفته می‌شود. دقت در سیره مدیریتی امام علی (ع) نیز روشن می‌کند که آن حضرت هرگاه کسی را به عنوان زمامدار و کارگزار منطقه‌ای انتخاب می‌فرمود، قبل از اعزام وی به منطقه موردنظر، اهداف و انتظارات خود را به روشنی و دقت تبیین و معمولاً آن‌ها را به صورت مکتوب و به شکل نامه‌ای در اختیار آنان قرار می‌داد. به عنوان مثال زمانی که مالک اشتر را به عنوان استاندار مصر منصوب می‌نمود، در نامه خود ابتدا اهداف کلی و وظایف اصلی را بیان نمود: «هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيُّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْطَرِّ فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ حِينَ وَغَاةِ مِصْرَ، جِبَابَهُ خَرَا جِهَاً وَ جِهَادَ عَدُوِّهَا وَ اسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا وَ عِمَارَةَ بِلَادِهَا؛ این فرمان بنده خدا، علی امیرمؤمنان به مالک بن حارث اشتر است، هنگامی که او را والی مصر گردانید تا خراج آن دیار را گرفته و با دشمنان آن پیکار کند و کار مردم را سامان داده و شهرهای آن را آباد سازد.» (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۵۳)

#### ۳.۱.۱.۷ واقع بینانه بودن

اهداف سازمان علاوه بر بزرگ و عالی بودن بایستی با امکانات و توانایی‌های سازمان تناسب داشته و امکان دستیابی به آن‌ها هم فراهم باشد. به عبارت دیگر اهداف انتخابی باید ضمن با ارزش بودن، قابل دسترسی و امکان پذیر بوده و با تلاش و کوشش بیشتر قابل حصول باشد. امیرمؤمنان علی (ع) در مورد آثار سوء تعیین اهداف غیرقابل دسترس می‌فرماید: «عَشْرَةٌ يُفْتِنُونَ أَنْفُسَهُمْ..... وَالَّذِي يَطْلُبُ، لَا يَدْرُكُ؛ ده گروه هستند که خود را به رنج و بلا گرفتار می‌سازند... تا این که فرمود: و کسی که در پی چیزی است که دست نیافتنی باشد.» (مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۳ ص ۱۵۹)

## ۲.۷ پیش‌بینی

دومین عنصر اصلی برنامه‌ریزی «پیش‌بینی» است. برنامه‌ریزی بدون پیش‌بینی نتیجه موفق و مؤثری در پی نخواهد داشت. پیش‌بینی، مطالعه و حدس زدن اوضاع و شرایط آینده و محاسبه آن است و معمولاً بر اطلاعات و آمار و بینش شخصی مدیران در خصوص حوادث و رخدادهای آینده مبتنی است.

امام علی (ع) در موارد متعددی بر اهمیت و ضرورت پیش‌بینی و دوراندیشی تأکید می‌کردند. ایشان فرمودند: «الْفِكْرُ فِي الْعَوَاقِبِ يُؤْمِنُ مَكْرُوهَ النَّوَائِبِ؛ فکر در مورد پیامدهای کارها، انسان را از حادثه‌ها و مصیبت‌های ناخوشایند ایمن می‌سازد». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۱۵۷۳)

همچنین ایشان فرموده‌اند: «لَا يَدْهَشُ عِنْدَ الْبَلَاءِ الْحَازِمُ؛ دوراندیش و آینده‌نگر، هنگام بلا و مصیبت سرگردان و مبهوت نمی‌ماند». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۱۰۶۹۶)

## ۸. عوامل تأثیرگذار بر پیش‌بینی

از آنجائیکه پیش‌بینی همواره با درصدی از خطا و اشتباه همراه است، به منظور کاهش میزان خطا و اشتباه لازم است علل و عوامل تأثیرگذار بر پیش‌بینی مورد توجه جدی مدیران قرار بگیرد. عوامل متعددی در روند پیش‌بینی مؤثر بوده و آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مؤثرترین عوامل تأثیرگذار بر پیش‌بینی عبارتند از:

### ۱.۸ تجربه

وضعیت گذشته و تجربیاتی که از گذشته به دست می‌آید می‌تواند ملاک و معیاری برای ارزیابی آینده قرار بگیرد. حضرت علی (ع) تجربه را موجب افزایش دوراندیشی و ژرف‌نگری معرفی کرده و فرمودند: «مَنْ يُجَرِّبُ يَزِدُّ حَزْمًا؛ هر کس که تجربه کند، دوراندیش‌تر می‌شود». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۷۹۸۶)

همچنین فرموده‌اند: «الظَّفَرُ بِالْحَزْمِ وَالْحَزْمُ بِالتَّجَارِبِ؛ پیروزی و موفقیت به دوراندیشی و دوراندیشی به داشتن تجربه است». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۴۲)

## ۲۸ نظر کارشناسان

مدیران و برنامه‌ریزان سازمان، بایستی نظرات افراد کارشناس و خبره و پیش‌بینی آن‌ها در مورد آینده و اتفاقات و رویدادهای آن را جمع‌آوری کرده و به دقت مورد ارزیابی قرار دهند تا به عنوان اساس و مبنای پیش‌بینی در مورد مسائل آینده سازمان مورد توجه قرار گیرد. امیرمؤمنان علی (ع) هم مکرراً به استفاده از نظرات کارشناسان و مشورت با خردمندان سفارش کرده و می‌فرمودند: «لَا يَسْتَعْنِي الْحَاظِمُ أَبَدًا عَنْ رَأْيِ سَدِيدِ رَاجِحٍ؛ انسان دوران‌دیش هیچ‌گاه از نظر درست و برتر بی‌نیاز نیست». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۱۰۸۷۸)

## ۳۸ مشورت

مشورت و نظرخواهی از دیگران یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان‌هاست. گسترش و پیچیدگی مسائل سازمان‌ها و اطلاعات موجود، ضرورت و نیاز مدیران به نظرخواهی از دیگران را افزایش می‌دهد. رسول اکرم (ص) در مدیریت خود از اصل مشورت و مشارکت مردم در امور سیاسی و اجتماعی و نظامی و فرهنگی بهره می‌گرفتند. بر همین اساس در غزوه بدر، تغییر موضع دادند و در جنگ احد نیز رأی جوانان را بر رأی خود ترجیح دادند و در محاصره احزاب، پیشنهاد حفر خندق را از سلمان فارسی پذیرفتند.

حضرت علی (ع) نیز در مورد عواقب عدم مشورت و استبداد به رأی هشدار داده و فرموده‌اند: «مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَ مَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عَقُولِهَا؛ کسی که استبداد در رأی داشته باشد هلاک می‌شود؛ و کسی که با مردان مشورت کند در عقل آنها شریک می‌گردد.» (سیدرضی، نهج البلاغه، حکمت ۱۶۱) همچنین حضرت فرموده‌اند: «لَا يَسْتَعْنِي الْعَاقِلُ عَنِ الْمُشَاوَرَةِ؛ هیچ خردمندی از مشاوره بی‌نیازی نمی‌جوید». (آمدی، غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۱۰۶۹۳)

سیره عملی حضرت علی (ع) نشان می‌دهد که ایشان با وجود بهره‌مندی از اندیشه‌ای کامل و فکری صائب، همواره با اهل نظر مشورت می‌فرمود و این عمل را محکم‌ترین پشتیبان و حامی انسان می‌دانستند. حضرت در این زمینه فرموده‌اند: لَا مُظَاهَرَةَ أَوْتَقُ مِنْ الْمُشَاوَرَةِ؛ هیچ پشتیبانی، استوارتر از مشورت کردن نیست. (سیدرضی، نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳)

حضرت به یاران خویش نیز سفارش می‌کردند که از مشورت دادن به ایشان پروا نکنند و همواره نظرات خود را به ایشان منتقل نمایند. «فَلَا تَكْفُوا عَنْ مَقَالِهِ بِحَقِّ أَوْ مَشُورَةٍ بَعْدَلٍ؛ از گفتن سخن بحق یا مشورت عادلانه، خودداری نکنید.» (سیدرضی، نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶)

از نمونه‌های مشورت آن حضرت با یاران خویش، نظرخواهی ایشان از مهاجرین و انصار قبل از جنگ صفین است. حضرت قبل از سفر به شام، مهاجرین و انصار را فرا خواندند و پس از حمد و ثنای الهی فرمودند: «قَدْ عَزَمْنَا عَلَى الْمَسِيرِ إِلَى عَدُوِّنَا وَ عَدُوِّكُمْ فَأُشِيرُوا عَلَيْنَا بِرَأْيِكُمْ؛ ما قصد حرکت به سوی دشمن خود را داریم؛ پس نظر مشورتی خود را به ما ارائه دهید.» علاوه بر اینها موارد متعددی از مشورت حضرت (ع) با یاران خویش در کتب تاریخی و روایی موجود است. (مجلسی، بحار الانوار، ج ۳۲، ص ۳۹۷)

## ۹. سازماندهی

طبق اصول مدیریت نوین «سازماندهی» یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌هاست. سازماندهی برنامه را به واقعیت تبدیل کرده و موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود. پیچیدگی و بزرگی سازمان‌های امروزی به ضرورت و اهمیت این امر افزوده است. به کمک سازماندهی است که اهداف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌ها و وظایف و فعالیت‌های جزئی‌تر و مشخص‌تر تعریف می‌شود تا دستیابی به اهداف سازمان امکان‌پذیر باشد. به عبارت دیگر سازماندهی، فراگرد نظم و ترتیب‌دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف‌های معین است. نتیجه سازماندهی، ایجاد ساختار است و ساختار، روابطی منظم و منطقی است که لازمه عملیات اعضای یک سازمان است.

سازماندهی عبارت است از فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به بیان دیگر سازماندهی فرایندی سه مرحله‌ای مرکب از مراحل زیر است:

الف) طراحی کارها و فعالیت‌ها،

ب) دسته‌بندی فعالیت‌ها به پست‌های سازمانساز

ج) برقراری رابطه میان پسته‌ها به منظور کسب هدف مشترک. (رضائیان، ۱۳۸۰: ۱۲۶)

به عبارت دیگر سازماندهی مجموعه فعالیت‌هایی است که وظایف هر یک از مدیران و محدوده اختیاراتی را که برای سرپرستی نیاز دارند و نیز آمادگی‌های مربوط به هماهنگی‌های افقی و عمودی را در ساختار سازمانی معین می‌کند. (کونتز، ۱۳۷۰: ۳۵۷)

### ۱۰. شیوه امام علی (ع) در سازماندهی

امیرمؤمنان (ع) هم به این اصل مدیریت عمل نموده و با تقسیم کار و ایجاد هماهنگی، به سازماندهی امور اهتمام ویژه داشتند. آن حضرت در توصیه به فرزند خود امام حسن (ع) می‌فرماید: «وَاجْعَلْ لِكُلِّ اِنْسَانٍ مِنْ خِدْمَتِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ فَاِنَّهُ اَحْرَىٰ اَلَّا يَتَّوَا كَلُّوا فِي خِدْمَتِكَ؛ برای هر یک از کارکنان خود، کاری را تعیین کن تا او را نسبت به همان مورد مؤاخذه کنی. این کار باعث می‌شود که آنان کارها را به یکدیگر واگذار نکنند.» (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۳۱)

حضرت علی (ع) در نامه خویش به مالک اشترنخعی با یک نگرش سیستمی، جامعه را به طبقات اجتماعی مختلف تقسیم و هر یک از آنها را براساس نوع کار و چگونگی مسئولیت، دسته بندی و وظایف و تأثیر و تأثر آنها را بر یکدیگر بیان نمودند. ایشان تأکید کردند تا مالک منزلت و جایگاه هر سازمانی را بشناسد و به حفظ و تقویت آنها پردازد: «بدان که توده مردم به دسته‌هایی تقسیم شده‌اند و کار هیچ دسته‌ای جز به دسته دیگر راست نیاید و هیچ گروهی از گروه دیگر بی نیاز نیست. گروهی از آنان سپاهیان خداوند هستند و پاره‌ای دبیران رازدار، برخی دادرسان که باید عدالت را برپای دارند و جمعی کارگزاران که باید به انصاف و مدارا به کار مردمان برسند، برخی دیگر از اهل ذمه و از مردم مسلمان که با جده و خراج گذارند و جماعتی سوداگران و پیشه‌ورانند و جمعی هم فروماندگانی از نیازمندان و درویشان؛ و خداوند نصیب و بهره هر یک را مقرر فرموده است.» (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۵۳)

همچنین حضرت در این نامه پس از اعلام ویژگی محل مأموریت وی در ولایت مصر توجه او را به سلسله مراتب سازمانی که یکی از وظایف مدیران به هنگام سازماندهی است و موجب تعیین جایگاه، وظایف و اختیارات و تقسیم کار میان زیردستان است، جلب نمودند: «ثُمَّ اَعْلَمُ يَا مَالِكُ اَنِّي قَدْ وَجَّهْتُكَ اِلَىٰ بِلَادٍ قَدْ جَرَتْ عَلَيْهَا ذُوْلٌ قَبْلَكَ مِنْ عَدَلٍ وَ جَوْرٍ اَنَّ النَّاسَ يَنْظُرُوْنَ مِنْ اُمُوْرِكَ فِي مِثْلِ مَا كُنْتَ تَنْظُرُ فِيْهِ مِنْ اُمُوْرِ الْوَلَاةِ قَبْلَكَ ... فَاِنَّكَ فَوْقَهُمْ وَ اِلَى الْاَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ وَ اَللّٰهُ فَوْقَ مَنْ وَّلَاكَ وَ قَدْ اِسْتَكْفَاكَ اَمْرُهُمْ وَ اِتِّلَاكَ بِهِمْ ..



« پس مالک! بدان که من تو را به شهرهایی می‌فرستم که دستخوش دگرگونی‌ها گردیده، گاه داد و گاه ستم دیده‌اند. مردم در کارهای تو چنان می‌نگرند که تو در کارهای والیان پیش از خود می‌نگری... تو بر آنها برتری و کسی که تو را به حکمرانی فرستاده از تو برتر است، و خداوند هم برتر از کسی است که این حکومت را به تو سپرده و خواسته است کارشان را انجام دهی و آنان را سبب آزمایش تو قرار داده است. » (سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

### ۱.۱۰ انتخاب وزیران و مشاوران

طبق اصل سازماندهی در مدیریت نوین یکی از وظایف مدیران انتخاب افراد برای مسئولیت‌ها و انتصاب آنهاست. در اجرای این اصل امام علی(ع) سفارشات ویژه‌ای را برای انتخاب وزیران و مشاوران به مالک فرمودند: «بدرستیکه بدترین وزیران تو کسانی هستند که پیش از تو وزیران اشرار و بدکاران بوده‌اند. هر کس که در گناه آنها شریک بوده است نباید اکنون از نزدیکان و خواص تو باشد، زیرا آنان یار گناهکاران و برادر ستم‌پیشگان هستند.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

حضرت در ادامه فرمودند که تو می‌توانی در میان کسانی که چنین گناه و ستمی را مرتکب نشده‌اند وزیرانی را بیابی که از نظر اندیشه و کاردانی همانند آنها باشند: «مخارج آنها برای تو کمتر و کمک آنها بیشتر، و میل و رغبت آنان نیز به تو زیادتر است. پس ایشان را در مجالس خصوصی خود راه ده و از نزدیکان خویش قرار ده... و باید بلند پایه‌ترین آنها در نزد تو کسی باشد که سخن حق در نزد تو بیشتر می‌گوید و کمتر تورا نسبت به آنچه که خداوند برای دوستان خود نمی‌پسندد، می‌ستاید.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

حضرت علی(ع) در موضوع تنظیم ارتباطات و رفتار مردم با ایشان فرمود: «سخن گفتن شما با من مانند گفتگو با جباران روزگار نباشد. در برابر من از تسلیم و خودداری که در مقابل اقویای پرخاشگر دارید، بپرهیزید. با قیافه ساختگی و ظاهرسازی با من آمیزش مکنید، گمان مبرید هنگامی که سخن حق به من گفته شود برای من سنگین خواهد بود، یا خودم را از آن حق بالاتر قرار خواهم داد، زیرا کسی که شنیدن سخن حق یا نشان دادن عدالت برای او سنگینی کند، عمل به حق و عدالت برای او سنگین‌تر خواهد بود. در برابر من از گفتن حق و مشورت برای تحقق بخشیدن به عدالت خودداری نکنید.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، خطبه ۲۱۴)

### ۲.۱۰ سازماندهی امور مالی و دارایی

امام علی(ع) نسبت به چگونگی وصول مالیات و انجام هزینه بسیار حساس بودند. در نامه ایشان به مالک اشتر آمده است: «باید به عمران و آبادی زمین بیشتر از وصول مالیات توجه کنی. زیرا خراج و مالیات بدست نمی آید مگر به عمران و آبادی و آن کس که مالیات را بدون آباد کردن زمین از مردم طلب نماید، بی تردید به ویران کردن شهرها و تباہ ساختن کار بندگان پرداخته است و سیاستش جز چند روزی پایدار نخواهد بود.» (احمدی، ۱۳۸۸: ۱۹۹)

شیوه امام علی(ع) در تقسیم بودجه (بیت‌المال) خلاف رویه خلفای پیشین است. در دوران حکومت عثمان، زیربن عوام چندین خانه در بصره، مصر، کوفه و اسکندریه داشت و پس از وفاتش پنجاه هزار دینار و هزار اسب و هزار برده و کنیز و زمین‌های بسیاری از خود برجای گذاشت. طلحه خانه‌ای در کوفه و مدینه ساخت و قیمت گندمی که برای او از عراق می آمد روزانه بالغ بر هزار دینار بود و گفته‌اند که در آمد غلات او از عراق بیش از این مبلغ بوده است. در مورد عثمان هم نوشته‌اند که به برادر شیری خود عبدالله بن سعد بن ابی سرح در جنگ اول یک پنجم غنیمت‌های آفریقا را داده بود: «عثمان همه غنایم آفریقا را از (طرابلس تا طنجه) به برادرش داد، بدون اینکه کسی از مسلمانان را در آن غنایم با عبدالله شریک نماید.» (علامه امینی، ج ۸، ص ۲۷۹)

اما حضرت علی(ع) در روز دوم حکومت خود پس از بیعت با مردم در مدینه خطبه‌ای خوانده و فرمود: «وَاللّٰهُ لَوْ وَجَدْتُهُ قَدْ تَزَوَّجَ بِهِنَّ النِّسَاءَ وَ مَلَکَ بِهِنَّ الْاِمَاءَ لَرَدَدْتُهُنَّ؛ بدانید، هر قطعه زمینی که عثمان بخشیده است و هر مالی را که به ناحق داده است، باید به بیت‌المال برگردد، اگر آن اموال را پیدا کنم به اصل خود برمی گردانم گرچه مهریه زنان قرار گرفته و در شهرها پراکنده باشد.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، خطبه ۱۵)

### ۳.۱۰ هماهنگی

هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیت‌های واحدهای مختلف به نحوی که هدف‌ها به طور مؤثر تحقق یابند. (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۵۴)

از آنجا که مجموعه‌ای از افراد و یا گروه‌ها در یک سازمان در جهت نیل به هدف مشترک تلاش می کنند، وحدت و یگانگی آنها عامل مهمی جهت نیل به هدف محسوب می‌شود. بدون پیش بینی تمهیدات و تدابیر هماهنگ کننده و اعمال آنها، افراد واحدهای

مختلف از هدفهای سازمانی یا گروهی انحراف پیدا می کنند. لذا اصل هماهنگی از کارکردهای بسیار مهم مدیریت نوین در جهت نیل به اهداف گروهی و سازمانی محسوب می شود.

در مدیریت اسلامی نیز وحدت و هماهنگی از اصول بنیادی محسوب می شود. به همین دلیل پیامبر اسلام (ص) در اولین روزهای هجرت به مدینه، به منظور ایجاد وحدت و هماهنگی بین مسلمانان با ایجاد «اخوت» بین قبایل، انسجام و هماهنگی را به وجود آورد که بسیاری از موفقیت‌های اسلام و مسلمین را باید مدیون این هماهنگی دانست.

امام علی (ع) نیز درباره نقش خود در ایجاد وحدت و هماهنگی بین مسلمین در جواب نامه ابو موسی اشعری می فرماید: «بدان که در امت اسلام، هیچ کس وجود ندارد که به وحدت امت محمد (ص) و به انس گرفتن آنان با یکدیگر از من دلسوزتر باشد.» (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۷۸)

در جای دیگر در نکوهش کوفیان از عدم وحدت و هماهنگی در مقابله با دشمنان می فرماید: «گرفتار کسانی شده‌ام که چون امر می کنم، فرمان نمی برند و چون آنها را فرا می خوانم، اجابت نمی کنند. ای مردم بی اصل و ریشه، در یاری پروردگارتان برای چه درانتظارید؟ آیا دینی ندارید که شما را گردآورد؟ و یا غیرتی که شما را به خشم وادارد؟» (سیدرضی، نهج البلاغه، خطبه ۳۹)

امام علی (ع) همچنین نقش رهبر و مدیر را در هماهنگی و انسجام بین نیروها به خوبی تبیین نموده و می فرماید: «جایگاه رهبر، چونان ریسمانی محکم است که مهره‌ها را متحد ساخته و به هم پیوند می دهد. اگر این رشته از هم بگسلد، مهره‌ها پراکنده و هر کدام به سویی خواهد افتاد و سپس هرگز جمع آوری نخواهد شد.» (سیدرضی، نهج البلاغه، خطبه ۱۴۶)

## ۴.۱۰ هدایت و رهبری

هدایت و رهبری یکی دیگر از وظایف مهم مدیر در مدیریت نوین قلمداد می شود. از نظر برخی از صاحب نظران مدیریت، رمز موفقیت مدیران، در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی آنان نهفته است. هدایت نیروی انسانی در جهت رسیدن به اهداف، از جمله مهارت‌هایی است که در تمامی سطوح مدیریت کاربرد ویژه دارد. بطوری که گفته می شود:

«بزرگترین دلیل شکست در ارتباط با مدیران، ضعیف بودن آنان در زمینه مهارت های انسانی است.» (احمدی، ۱۳۸۶: ۱۱۵)

یک مدیر می تواند سایر وظایف خود مانند برنامه ریزی و سازماندهی را به دیگران تفویض نماید و یا آنها را با مشورت و همکاری دیگران انجام دهد، اما هیچگاه نمی تواند وظیفه هدایت و رهبری را به دیگران تفویض کند. در حقیقت، رهبری به معنی تأثیر و نفوذ در دیگران است به طوری که افراد را با میل و رغبت درونی به انجام کار در راستای اهداف برانگیزاند.

به همین دلیل در دین اسلام توجه ویژه ای به هدایت و رهبری بشر مبذول شده و شخصیت فردی و اجتماعی و توانائی های مدیر مورد توجه قرار گرفته است. در این زمینه ویژگی های زیر برای مدیران توصیه شده است: ایمان (شامل اعتقاد و توکل به خدا، درستکاری و عمل صالح، اخلاص و تهذیب نفس، تقوا و پرهیزکاری، وفای به عهد، صداقت و...)، دانائی و توانائی، سعه صدر (شامل صبر و بردباری، متانت در هنگام تمکن و توفیق، تحمل و مقاومت در مشکلات، تحمل افکار مخالف، اعتدال و...)، حسن شهرت و سابقه، علاقه و تعهد به کار، کلام رسا و درست (کم، مفید و آرام گوئی، متانت در سخن و تطابق سخن با رفتار)، قاطعیت و شجاعت، عدالت و احسان، روابط صمیمانه انسانی (اخلاق خوب، احترام به دیگران، مدارا و گذشت و...)، توجه به ارزش ها و عبودیت، دارای تدبیر، دوراندیشی و حقیقت نگری، قانون مداری به جای رابطه مداری، توجه به آموزش و پرورش کارکنان، اهل شور و مشورت و توانائی مدیریت زمان و... (احمدی، ۱۳۸۶: ۲۰۹)

یک مدیر اسلامی علاوه بر دارا بودن ویژگی های فوق، بایستی از صفاتی مانند ریاست طلبی، فزون خواهی و رفاه طلبی، ریاکاری و تملق، استبداد و خشونت، ظلم و تبعیض، فاصله گرفتن از مردم و نظایر آن به دور باشد. این ویژگی ها در حضرت علی (ع) به عنوان نمونه بارز یک رهبر و مدیر اسلامی حتی توسط مخالفین حضرت مانند معاویه هم مورد تأیید قرار گرفته است. هنگامی که ضرار بن ضمره از خواص حضرت نزد معاویه حضرت علی (ع) را توصیف می کرد، معاویه نتوانست آنها را کتمان کند و سوگند یاد کرد که این صفات در امام (ع) وجود دارد. گوشه ای از سخنان ضرار به این شرح است: «به خدا سوگند او دورنگر، قوی و قدرتمند، قاطع، عادل، چشمه علم و دانش، حکیم و زاهد است. اگر او را بخوانیم ما را پاسخ گوید، او با هیبت است... دینداران را محترم می شمارد، به

مسکینان رحم می کند، به یتیم و مسکین اطعام می کند و دردمند را یاری می کند.» (باقر الموسوی، ۱۴۵-۱۴۳)

## ۱۱. نظارت و کنترل

در مدیریت نوین، نظارت و کنترل به عنوان یکی از وظایف مدیران در همه سطوح مدیریت از سرپرستی تا عالی از اهمیت فراوانی برخوردار است. (الوانی، ۱۳۷۳: ۷۸)

نظارت و کنترل، ضامن حرکت سازمان در مسیر اهداف تعیین شده و در نتیجه تضمین کننده بقا و تکامل آن است. به همین دلیل سازمانها اقدام به طراحی ساختارهای نظارتی می کنند تا از انحراف سازمان و زیرمجموعه های آن و در نتیجه دور افتادن از اهداف تعیین شده پیش گیری نمایند و در ضمن از درستی حرکت همه عوامل سازمان در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر اطمینان حاصل نمایند. با گسترش سازمانها و پیچیدگی آنها ضرورت و اهمیت نظارت و کنترل بیشتر شده و دامنه فعالیت بخش نظارتی نیز گسترش می یابد. امروزه کنترل و نظارت بخش عظیمی از وقت مدیران را به خود اختصاص می دهد، بطوریکه گاه موجب می شود آنان از وظایف دیگر باز بمانند.

تعریف کنترل عبارت است از ارزیابی تصمیم گیریها و برنامهها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات اجتماعی به وجود آمده.» (جاسبی، ۱۳۷۳: ۲-۲۶۱)

فراگرد کنترل، میزان پیشرفت در جهت هدفها را اندازه گیری می کند و مدیران را قادر می سازد که انحراف از برنامه را تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورند. (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۹۷)

در مدیریت اسلامی هم حضرت علی(ع) در زمینه نظارت و مراقبت بر اعمال و رفتار کارگزاران و کارکنان تحت مدیریت خود بسیار دقیق و هشیارانه عمل می کردند و به کارگزاران ارشد خویش دستور اکید می دادند که افراد تحت سرپرستی خود را به دقت زیر نظر داشته و مراقب اعمال و رفتار آنان باشند. ایشان در نامه معروف خود به مالک اشتر می نویسند: «ثُمَّ تَفَقَّدُوا أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثُوا الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكُمْ فِي السِّرِّ لَأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ؛ با فرستادن مأموران مخفی که اهل راستی و وفاداری هستند، کارهای آنان را زیر نظر بگیر، زیرا بازرسی مداوم و پنهانی تو

سبب می‌شود که آنان به امانت‌داری و مدارا با مردم ترغیب شوند». (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۳۱)

استفاده از کلمه «عیون» به معنی «چشمها» برای بازرسان به معنی اعتماد کامل به گزارش واقعیات بطور صادقانه است. ابن ابی الحدید می‌گوید: «امیرالمؤمنین، علی (ع) خود در این کار اهتمامی بسزا داشت تا آنجا که خانه‌ای به نام «بیت القصص» داشت که مردم شکایات، تقاضاها و نیازمندی‌های خود را به آنجا می‌بردند و امام آنان را یاری می‌نمود.» (ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، ۲۵۷)

حضرت علی (ع) در اهمیت نظارت و کنترل می‌فرمایند: «بازرسی در سازمان باعث حفظ بیت‌المال شده و از حیف و میل آن جلوگیری می‌نماید، بازرسی موجب می‌شود که کارگزاران با ارباب رجوع به خوبی رفتار نمایند، بخصوص اگر بازرسی به صورت مخفی و سری انجام شود، اگر کارگزاران بازرسان را نشناسند با فکر اینکه ممکن است هر ارباب رجوعی بازرس باشد، در انجام کار آنها کوشش لازم را مبذول خواهند نمود. وجود بازرسان در سازمان باعث می‌شود تا کارگزاران از انجام کارهای خلاف و نادرست در سازمان دوری نمایند.» (قوچانی، ۱۳۷۴، ۹۳)

## ۱۲. روش‌های کنترل

### ۱.۱۲ نظارت و کنترل بر اساس قوانین و مقررات

اولین مرحله نظارت و کنترل، تعیین شاخص‌ها و معیارهاست. زیرا کنترل باید با مقایسه عملکرد با معیارهای تعیین شده صورت گیرد. در اسلام شاخص‌ها همان قوانین و مقررات هستند. در برخی آیات قران خداوند به پیامبر (ص) و مؤمنین دستور می‌دهد که از فرامین وحی، یعنی از قوانین الهی پیروی نمایند. «وَاتَّبِعْ مَا يُوحَىٰ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا؛ آنچه از سوی پروردگارت به تو وحی می‌شود پیروی کن که خداوند به آنچه انجام می‌دهید آگاه است.» (سوره احزاب، آیه ۲)

حضرت علی (ع) در هنگام معرفی عبدالله بن عباس به مردم بصره به عنوان استاندار می‌فرماید: «فاسْمَعُوا لِلَّهِ وَأَطِيعُوا أَمْرَهُ مَا أَطَاعَ اللَّهُ وَرَسُولَهُ فَإِنْ أَحْدَثَ فِيكُمْ أَوْزَاعَ عَنِ الْحَقِّ فَأَعْلَمُوا إِنِّي أُعْزِلُهُ عَنْكُمْ؛ پس سخن او را شنیده، دستورش را فرمان برید تا زمانی که او از خدا و رسولش اطاعت کند. پس اگر در میان شما بدعتی به وجود آورد یا از مسیر حق

منحرف شد، مطمئن باشید که من او را از حکومت بر شما عزل خواهم کرد.» (شیخ مفید، ۱۴۱۳: ۴۲۰)

نمونه دیگری از نظارت و کنترل حضرت علی(ع) در نامه ایشان به مالک اشتر روشن می‌شود که فرمودند: «ثُمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ وَأُبْعَثَ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَأَنَّ تُعَاهِدَكَ فِي السِّرِّ الْأُمُورَ هُمْ حُدُودَهُ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرِّفْقِ بِالرَّعِيَةِ، پس در کارهای ایشان کاوش و رسیدگی کن و بازرسی‌های راستکار و وفادار بر آنان بگمار، زیرا خبرگیری و بازرسی نهانی تو در کارها، آنها را وادار بر امانت‌داری و مدارا و نرمی با رعیت می‌کند. هرگاه والی به کارهای آنان نرسد، آنها از راه عدل و دادگری بیرون رفته و به مردم ستم روا دارند.» (سیدرضی، نهج البلاغه نامه ۵۳، ص ۱۲-۱۰۱۱)

## ۲.۱۲ نظارت و کنترل با ایجاد خود کنترلی

خود کنترلی به معنی نظارت بر خود در مقایسه با نظارت بیرونی، اهمیت و کارکرد بهتری دارد و هزینه‌ای هم بر سازمان تحمیل نمی‌کند. حضرت علی(ع) در این زمینه به ابن عباس از کارگزاران خود می‌فرماید: «يَا ابْنَ عَبَّاسِ! عَلَيْكَ بِتَقْوَى اللَّهِ وَالْعَدْلِ بِمَنْ وُئِيَتْ عَلَيْهِ؛ ای فرزند عباس! تقوای الهی و عدالت را در حق کسانی که بر آنها ولایت داده شده‌ای رعایت کن.» (خدمتی، ۱۳۸۱: ۱۴۹)

همچنین در عهدنامه خویش به مالک اشتر می‌فرماید: «وَأَمْرَهُ أَنْ يَكْبِرَ نَفْسَهُ مِنَ الشَّهَوَاتِ وَيَزَعَهَا عِنْدَ الْجَمْعَاتِ؛ و به او فرمان می‌دهد که خواسته‌های نابجای خود را درهم بشکند و به هنگام وسوسه‌های نفس، خویشتن‌داری را پیشه خود سازد.» (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۵۳)

هنگامی که خبر خرید خانه‌ای توسط «شریح بن حارث کندی» از قاضیان معروف و با سابقه به قیمت هشتاد دینار به حضرت علی(ع) رسید، حضرت شریح را احضار نموده و فرمودند: «... ای شریح! بنگر که مبدا این خانه را از غیر مال خودت خریده باشی! یا اینکه پول آن را از غیر حلال به دست آورده باشی که در این صورت در دنیا و آخرت زیان کرده‌ای.» (خدمتی، ۱۳۸۲: ۱۳۵)

همچنین زمانی که «عبدالله بن عباس» در اواخر دوران کارگزاری خویش در بصره، اموال بیت‌المال را برداشت و به مکه فرار کرد، حضرت(ع) در نامه‌ای به او نوشتند: «برای من ممکن نیست تو را رها کنم، مگر اینکه به من بگویی آنچه از جزیه گرفته‌ای از

کجاست و آن‌ها را در کجا مصرف کرده‌ای؟ از خدا بترس در مورد آنچه تو را بر آن امین قرار داده و نگهداری آن را به تو سپرده‌ام؛ زیرا متاع و دارایی که تو آن‌ها را جمع کرده‌ای اندک است، اما پیامدها و آثار آن وخیم و ویران‌کننده است و به هیچ وجه از بین نمی‌رود.» (خدمتی، ۱۳۸۲، ۱۴۰)

برخورد ایشان با «منذر بن جارود عبدي» فرماندار «اصطخر» هنگامی که در اموال بیت‌المال خیانت و مقدار زیادی اختلاس کرده بود، نمونه دیگری از شیوه نظارت و کنترل حضرت علی (ع) است. وقتی امیرمؤمنان (ع) از این مسأله آگاه شد، طی نامه‌ای به او چنین نوشت: «اما بعد، نیکی پدرت مرا فریب داد. اگر اطاعت از هوای نفست را رها نمی‌کنی، این موجب تحقیر تو در نزد من می‌شود. حال به من خبر رسیده که تو اکثر اوقات، کار خود را رها می‌کنی و دنبال لهو و تفریح می‌روی؛ به صید می‌پردازی و با سگ‌ها بازی می‌کنی. سوگند می‌خورم که اگر این‌ها راست باشد، مسلماً تو را به خاطر عملت مجازات می‌کنم، و ...» (باقر المحمودی، نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه، ج ۵، ص ۳۰۲) منذر پس از دریافت نامه به کوفه آمد و حضرت او را از حکومت عزل فرمود.

اما در دین اسلام از طریق خودکنتری از تجسس بیجا به شدت نهی شده است. در این باره پیامبر (ص) می‌فرماید: «عَنْ رَسُولِ اللَّهِ (ص) التَّطَلُّبُ عَصْرَاتِ الْمُؤْمِنِينَ فَإِنَّ مَنْ تَتَبَعَ عَصْرَاتِ أُخِيهِ تَتَبَعَ اللَّهُ عَثْرَاتَهُ وَ مَنْ تَتَبَعَ اللَّهُ عَصْرَاتَهُ يَفْحَصُهُ وَ لَوْ فِي جُوفِ بَيْتِهِ؛ لغزش‌های مؤمنین را طلب نکنید، همانا کسی که به دنبال لغزش‌های برادران دینی خود رود، خداوند لغزش‌های او را دنبال می‌کند و کسی که خداوند لغزش‌هایش را دنبال کند آبرویش را خواهد ریخت، ولو در درون خانه‌اش باشد.» (کلینی، اصول کافی ج ۲/ ۳۳۵۵)

## ۱۳. ارزشیابی

ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین وظایف و مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی در سازمان‌های نوین است. زیرا که موفقیت سازمان در گروی نحوه عملکرد نیروی انسانی آن است.

ارزشیابی فرایندی است که به کمک آن همه کارکنان، مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف مورد ارزشیابی دقیق قرار می‌گیرند تا چگونگی عملکرد و همچنین توانمندی‌ها، استعدادها و زمینه‌های رشد و تکامل آنان بررسی و مشخص شود.» (خدمتی، ۱۳۸۲، ۱۶۷)



بی تفاوتی و عدم توجه مدیر به ارزشها و لیاقت‌های کارکنان سازمان که در اثر آن، کارهای مهم بدست افراد ناصالح و یا نالایق سپرده شود و نیروهای مفید و شایسته منزوی شوند، از آفاتی است که همه نظام‌ها را تهدید می‌کند. بدون یک نظام درست ارزشیابی، کارکنان انگیزه‌ای برای تلاش جهت دستیابی به اهداف نخواهند داشت و در نتیجه کل سازمان از دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود باز خواهد ماند. به همین دلیل یکی از مصادیق اجرای عدالت در فرهنگ اسلامی نیز ارزشیابی صحیح کارکنان است. امام علی (ع) در نامه معروف خود به مالک‌اشتر در این زمینه می‌فرماید: «وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَذْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ فِي الْإِسَاءَةِ وَ الزَّمَّ كَلًّا مِنْهُمْ مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ؛ هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند! زیرا این کار سبب می‌شود که افراد نیکوکار در انجام نیکی‌ها بی‌رغبت شوند و بدکاران در عمل بد خود تشویق گردند؛ و هر کدام از این‌ها را مطابق کارشان پاداش بده.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

سپس می‌فرماید: «ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ أَمْرٍ مِنْهُمْ مَا أَتَى، وَ لَا تَضْمَنَّ بَلَاءَ أَمْرٍ إِلَى غَيْرِهِ وَ لَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بَلَائِهِ؛ پس باید زحمات و تلاش هر کدام از آن‌ها را به‌دقت بدانی و هرگز زحمت و تلاش یکی از آنان را به دیگری نسبت ندهی و ارزش خدمت او را کم‌تر از آنچه هست به حساب نیاوری.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

همچنین از مالک می‌خواهند که از ملاحظات که مانع اجرای عدالت در ارزشیابی است، اجتناب نماید: «وَلَا يَدْعُوْنَكَ شَرَفَ أَمْرٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيْرًا، وَ لَا ضَعْفَ أَمْرٍ إِلَى أَنْ تُسْتَصْعِرَ مِنْ بَلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيْمًا؛ و شرافت و بزرگی کسی موجب نشود که کار کوچک او را بزرگ شماری و همچنین حقارت و کوچکی کسی باعث نشود که خدمت پراچ او را کوچک به حساب آوری.» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

## ۱۴. نتیجه‌گیری

پیشرفت‌های بشر در گذشته و امروز با بهره‌گیری از فنون علم مدیریت امکان‌پذیر شده است. براین اساس برای توفیق هر سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مدیریت اصولی را بایستی از ضروری‌ترین عوامل به شمار آورد. در این مقاله با هدف مطالعه تطبیقی مدیریت نوین و مدیریت اسلامی به بررسی اصول مهم مدیریت در هر دو مکتب پرداخته شد. این مطالعه نشان داد که علیرغم تفاوت‌های موجود میان دو مکتب، شباهت‌های

بسیاری هم در میان آنها وجود دارد. شناسائی وجوه افتراق و اشتراک میان این دو مکتب، منجر به شناخت بهتر و دقیق‌تر آنها و تعیین نقاط قوت و یا ضعف هریک و در نهایت اصلاح آنها خواهد گردید.

صاحب نظران علم مدیریت نوین، برای مدیریت پنج اصل مهم قائل هستند که از وظایف مدیران به شمار می‌رود. این اصول شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل و ارزشیابی است که در این مقاله با استفاده از منابع مدیریت نوین به اختصار توصیف گردید. در ادامه کاربرد این اصول در منابع اسلامی مورد کنکاش قرار گرفت و جهت تطبیق دو مکتب نمونه‌هایی از آنها توضیح داده شود.

مطالعه متون اسلامی و بویژه سیره و سخنان حضرت علی (ع) نشان داد که دین اسلام نه تنها برای تنظیم امور نهادها بلکه برای تمام شئون زندگی انسان در سطوح خرد و کلان، رهبری جامعه، روابط بین‌الملل و قوانین اجتماعی دارای اصولی است که هدف آنها علاوه بر موفقیت‌های اجتماعی، رشد و تعالی انسان است. در این مطالعه روشن شد که اصول مهم مدیریت در ۱۴ قرن پیش، توسط رهبران اسلام با دقت و جدیت بکارگرفته شده و نمونه‌های بیشماری از کاربرد آنها در منابع اسلامی موجود است که در این مقاله تعدادی از آنها ذکر گردید.

در واقع می‌توان گفت که پایه پیشرفت‌های مادی و معنوی صدر اسلام در سایه مدیریت و رهبری پیامبر اکرم (ص) و پس از ایشان در حکومت حضرت علی (ع) بنا نهاده شد و سپس به میزان استفاده از آن اصول و قوانین تداوم یافت.

اما میان مدیریت اسلامی و مدرن تفاوت‌هایی هم وجود دارد. تفاوت‌هایی که در مفاهیم بنیادی مانند تعریف مدیریت، شیوه اجرا و هدف آن به چشم می‌خورد. به عنوان مثال در حالی که در تعریف مدیریت نوین، بر رسیدن به اهداف سازمان تاکید می‌شود؛ هدف اصلی مدیریت اسلامی، رهبری نیروی انسانی در جهت رشد و تعالی انسان بر مبنای ارزشهای الهی است. به بیان دیگر برخلاف تئوریهای مختلف مدیریت نوین بویژه مکتب کلاسیک که هدف اصلی سازمان را بهره‌وری یا سود بیشتر بیان می‌کند، در مکتب اسلام در کنار جنبه‌های مادی، اهداف معنوی و رشد و تکامل انسان از اولویت خاصی برخوردار است. به همین دلیل طبق منابع و مدارک موجود، حضرت علی (ع) در دوران حکومت خویش تنها به کاربرد اصول مدیریت اکتفا نکرده و در موارد متعددی، در مورد اهمیت مدیریت، شیوه اجرا، و دلایل اتخاذ تصمیمات و اثرات آنها توضیحات قانع‌کننده‌ای بیان

نموده‌اند. این موضوع با توجه به ایام پر مسئله و پر مشغله حکومت حضرت علی(ع) نشان دهنده جایگاه ارزشی مدیریت اسلامی و اهتمام ایشان در تربیت نیروی انسانی تحت فرماندهی، در همه مراحل حکومت و ولایت ایشان بوده است.

همچنین در این مقایسه، شواهدی مبنی بر جامعیت اصول مدیریت اسلامی و همچنین دقت در بکارگیری همه آنها نسبت به مدیریت نوین وجود دارد. به عنوان مثال نامه حضرت علی(ع) به مالک اشتر نخعی که یکی از منابع معتبر برای درک نظریه‌ها، اصول و شیوه‌های اداره امور دولتی در اسلام است، مجموعه‌ای غنی و پربار از اصول مهم و نکات دقیق مدیریتی است که برخی از آنها که در مقاله ذکر گردید، به اختصار به این شرح است: تاکید بر اصل برنامه‌ریزی و آثار مهم آن، خصوصیات و صفات لازم برای مدیریت سازمان‌های اجتماعی، اهمیت قضاوت مردم در باره رهبر، نزدیکی رهبر با افراد سازمان، عدم تکیه بر نوع خاصی از رهبری، ایمان و وفاداری به اهداف سازمان، ضرورت یک سیستم مراوداتی صحیح برای اداره سازمان، ارزیابی کار و پاداش دهی، اداره امور مالیات‌ها و نحوه قضاوت رهبر، منع تبعیض، سازماندهی وظایف و منابع، تعیین سلسله مراتب سازمانی و سطوح فراتر از آن، چگونگی انتخاب و گزینش نیروی انسانی، نظارت و مراقبت بر اعمال و رفتار کارگزاران، خویش‌داری در برابر وسوسه‌های نفس، حفظ حریم خصوصی از طریق منع تجسس‌های بی‌مورد، ارزشیابی صحیح عملکرد کارکنان، سیستم پاداش دهی متناسب با عملکرد، اجتناب از موانع اجرای عدالت در ارزشیابی و غیره.

در این مقاله علاوه بر موارد فوق، نمونه‌هایی از بیانات حضرت علی(ع) در زمینه مدیریت به شرح ذکر گردید که بطور خلاصه عبارتند از: مد نظر قرار دادن خداوند در همه امور و تصمیم‌گیری‌ها، وحدت و هماهنگی بین مسلمین، نکوهش عدم وحدت و هماهنگی در مقابله با دشمنان، نقش رهبر و مدیر در هماهنگی و انسجام بین نیروها، رسیدگی به تقاضاها و نیازمندی‌ها، دقت در حفظ بیت‌المال، عزل کارگزاران در صورت تخلف و فساد، نظارت و کنترل بطور پنهان و آشکار، مدارا و نرمی با رعیت، خودکنترلی و .. بدین ترتیب مشاهده می‌شود که تنها در یکی از نامه‌های حضرت، همه اصول مهم مدیریت نوین و دستوراتی فراتر از آن مد نظر قرار گرفته است. توجه به نکات دقیق این نامه و دقت در سایر مکتوبات باقی مانده از حضرت علی(ع) به وضوح برتری مدیریت ایشان را نسبت به مدیریت نوین نشان می‌دهد.

در پایان قابل ذکر است که از دیدگاه اسلام، مدیریت یک امانت است که باید به اهل آن سپرده شود. در نظام اسلامی، مدیر باید توانایی، کفایت و شایستگی لازم را داشته باشد و از دانش و آگاهی کافی نیز برخوردار باشد. همچنین در فرایند مدیریت اسلامی، پس از اتخاذ تصمیم باید به خدا توکل کرد و از درگاه الهی مدد خواست. به عبارت دیگر توجه به آخرت و توکل بر نیروی بی کران الهی مبنای اصلی همه تصمیم گیری‌ها در مدیریت اسلامی است. در واقع دیدگاه معنوی و غیر مادی این مکتب است که موجب برتری و تمایز آن نسبت به سایر مکاتب مدیریت شده است.

البته مطالعه و بررسی تحولات و سیر تکامل مکاتب و اندیشه های مدیریت نوین نشان می‌دهد که در رویکردهای جدید مدیریت نوین، ارزشهای انسانی و اخلاقی بیش از قبل مورد توجه قرار گرفته است. در واقع اخلاق و روابط انسانی که در دیدگاه اسلام از مبانی اساسی روابط رهبران و پیروان به شمار می‌رود و توسط پیامبر اکرم (ص) و حضرت علی (ع) مورد تاکید بوده است، در نظریات متأخر علم مدیریت نوین مطرح شده است. بنابراین می‌توان گفت که مدیریت غربی پس از فراز و نشیب‌ها و آزمون و خطاهای بسیار به رویکرد مدیریت اسلامی نزدیک تر شده است.

## کتاب‌نامه

- قرآن مجید
- ابن ابی الحدید، عبدالحمید، شرح نهج البلاغه، تحقیق محمدابوالفضل ابراهیم، بیروت، دار احیاءالاثرات العربی، ج ۲، ۱۳۸۷ قمری
- احمدی، مسعود، مدیریت اسلامی (اصول، مبانی، مفاهیم و الگوها)، ساری، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، ۱۳۸۸
- اختری، عباسعلی، مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام، سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، ۱۳۶۹
- اشرف سمنانی، غلامرضا، تحلیلی از مدیریت اسلامی، انتشارات بعثت، چاپ اول، ۱۳۶۴
- العذیر، علامه امینی، شیخ عبدالحسین، ج ۸، تهران: بنیاد بعثت، ۱۳۶۸
- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ هفدهم، تهران، ۱۳۸۱
- آمدی، عبدالواحد، غررالحکم و دررالکلم، چاپ اول، دفتر تبلیغات قم، ۱۳۶۶
- باقر الموسوی، محسن، مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)، ترجمه دکتر سید حسین سیدی، چاپ سوم، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۸۴

## سوسن علائی ۱۰۱

باقر المحمودی، الشیخ محمد، نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه، جلد ۵، بیروت، دارالتعارف للمطبوعات، ۱۳۹۶ قمری

پاینده، ابوالقاسم، نهج الفصاحه، انتشارات جاویدان، چاپ سیزدهم، ۱۳۶۰

جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دهم ۱۳۷۹  
جاسبی، عبدالله، مباحثی از مدیریت اسلامی، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، جلد اول و دوم ۱۳۷۸.

جاسبی، عبدالله، نظارت و کنترل در مدیریت، مجله اقتصاد و مدیریت، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۲، ۱۳۸۸

جعفری، محمدتقی، ترجمه و تفسیر نهج البلاغه، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۸۸.

حکیمی، محمد رضا، الحیاه، قم، نشر دلیل ما، چاپ ششم، ۱۳۸۶

حکیمی، محمدرضا، محمد و علی، الحیاه، تهران، نشر الثقافه الاسلامیه، ۱۳۷۰

خدمتی، ابوطالب، پیروز، علی و شفیعی، عباس، مدیریت علوی، پژوهشکده حوزه و دانشگاه، قم، ۱۳۸۱

سیدرضی، محمد ابن حسین، نهج البلاغه، ترجمه علی نقی فیض الاسلام، تهران، مرکز نشر آثار فیض الاسلام، تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۸

شنایدر، سوزان و بارسو، ژان لویی، مدیریت در پهنه فرهنگها، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹

شیخ مفید، محمد ابن محمد، الجمل والنصره لسید العتره فی حرب البصره، قم، کنگره شیخ مفید، چاپ اول، جلد اول، ۱۴۱۳

رضائیان، علی، اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۰

علاقه بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان، ۱۳۸۹

علاقه بند، علی، مدیریت عمومی، تهران، بعثت، ۱۳۷۵

غمخوار، بیژن، نگرشی بر شیوه ها و روندهای مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳

قوچائی، محمد، نامه علی(ع) به مالک اشتر، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴

کلینی، محمدبن یعقوب، فروع الکافی، قم: موسسه تحقیقات و نشر معارف اهل البیت(ع)

کلینی، محمدبن یعقوب، اصول کافی، ج ۲/ ۳۳۵۵، کتاب ایمان و کفر، باب من طلب ثمرات المومنین، قم: موسسه تحقیقات و نشر معارف اهل البیت(ع)

مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، داراحیاء الاثرات تاعربی، بیروت، ۱۴۰۳ ق، چاپ سوم جلد ۴۳

موریسی، جورج، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، مترجمان: سیدمهدی الوانی، فریده معتمدی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲

۱۰۲ مطالعه تطبیقی اصول مدیریت اسلامی و مدیریت با بررسی سیره امام علی (ع)

نبوی، محمدحسین، مدیریت اسلامی، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۵  
نجف بیگی، رضا، سازمان و مدیریت، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۹  
هرولد کونتز و ... اصول مدیریت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰  
هدی، فرل، اداره امور عمومی تطبیقی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، نشر اندیشه‌های گهربار، ۱۳۸۱