

## تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)

<?xml encoding="UTF-8">

منابع :

- آیین کشورداری از دیدگاه امام علي عليه السلام : آیت الله فاضل لنکرانی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامي، 1379، چاپ هفتم
- اصول مدیریت : دکتر علي رضائیان، تهران، انتشارات سمت، 1374، چاپ ششم
- اصول مدیریت و رفتار سازمانی : دکتر منوچهر حاضر و دکتر امیر عابدینی راد، تهران، ناشر مؤلف، 1375، چاپ اول
- اقرب الموارد في نصح العربيه : سعيد الخوري الشرتوني، قم، مكتبة آيت الله العظمي مرعشي، 1403 ه . ق
- امامت و رهبري : استاد شهيد مرتضي مطهري، تهران، صدرا، 1369، چاپ يازدهم
- بحار الانوار : علامه محمدباقر مجلسي، بيروت، مؤسسة الوفاء، 1965 م
- تئوريهاي مدیریت : دکتر کمال پرهيزگار، تهران، اشراقي، 1357، چاپ سوم
- تحليلي از مدیریت اسلامي : غلامرضا اشرف سمناني، تهران، بعثت، 1364، چاپ اول
- تصميم گيري و تحقيق عمليات در مدیریت : دکتر محمد جواد اصغرپور، تهران، دانشگاه تهران، 1365، چاپ سوم
- تفسير الميزان : علامه سيد محمد حسين طباطبايي، تهران، بنياد علمي فرهنگي علامه طباطبايي، 1363
- تفسير موضوعي قرآن مجيد : آيت الله عبدالله جوادي آملی، تهران، مرکز فرهنگي رجاء، 1365
- حکمت نظري و عملي در نهج البلاغه : عبدالله جوادي آملی، قم، نشر اسراء ، 1376، چاپ اول
- الحياة : محمدرضا، محمد و علي الحکيمي، طهران، نشر الثقافة الاسلاميه، 1370، چاپ ششم
- دانش مدیریت امروز دستنامه مديران : دکتر عبدالرضا رضائي نژاد، تهران، مؤسسه رساء، 1375، چاپ اول
- الدر المنثور في تفسير بالماثور : جلال الدين سيوطي، قم، کتابخانه آيت الله نجفي مرعشي، 1404 ه . ق
- ديباچه اي بر مدیریت اسلامي : عبدالمجيد رشيدپور، تهران، مؤسسه ديني و دانش، 1365
- راه علي عليه السلام : آيت الله سيد رضا صدر، قم، دفتر تبليغات اسلامي، 1377، چاپ دوم
- رهبري در اسلام : آيت الله محمد محمدي ري شهري، قم، دار الحديث، 1376، چاپ دوم
- سازمان و مدیریت سيستم و رفتار سازمانی : دکتر علي محمد اقتداري، تهران، مولوي، 1372، چاپ ششم
- سيره سياسي امام علي عليه السلام : سيد احمد خاتمي، تهران، نشر مطهر، 1379
- سيري کوتاه در مدیریت اسلامي : حجة الاسلام سيد محمود سياهپوش، تهران، نشر دفتر مركزي جهاد، 1364
- شرح فارسي غرر الحكم و دررالکلم : جمال الدين محمد خوانساري، تهران
- غرر الحكم و دررالکلم : آوري، بيروت، مؤسسة الاعلمي للمطبوعات، 1945
- مثنوي معنوي : مولانا جلال الدين بلخي، تهران، مرکز نشر دانشگاهي، 1371
- مجمع البحرين : شيخ فخرالدين طريحي، بيروت، مكتبة الهلال، 1989م
- مدیریت اسلامي : دکتر سيد علي اكبر افجه اي، نشر ساجد، تهران، 1377، چاپ چهارم
- مدیریت اسلامي : محمد حسن نبوي، قم، دفتر تبليغات اسلامي، 1375، چاپ دوم

- مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام : عباسعلی اختری، تهران، مرکز چاپ سازمان تبلیغات، 1369
- مدیریت عمومی : سید مهدی الوانی، تهران، نشر نی
- مدیریت منابع انسانی : دکتر ناصر میرسپاسی، ناشر مؤلف، تهران، 1368، چاپ هشتم
- مدیریت و روابط عمومی : دکتر لطفی، تهران
- مدیریت و فرماندهی در اسلام : آیت الله مکارم شیرازی، قم، هدف، 1370، چاپ هشتم
- مصنف ابن شیبہ : ابن ابی شیبہ، بیروت، دار العلم الکتب
- مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی : سید محمود سیاهپوش، قم، جامعه مدرسین، 1401 ه . ق
- میزان الحکمه : محمد محمدی ری شهری، قم، دفتر تبلیغات اسلامی
- نظام مشارکت زیربنایی مدیریت اسلامی : فریور باتمانقلیچ، تهران، جمهوری اسلامی، 1375، ج اول و دوم
- نگرشی بر مدیریت اسلامی : سید رضا تقوی دامغانی، تهران، شرکت چاپ تبلیغات اسلامی، 1377، چاپ دهم
- نهج البلاغه حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام : ترجمه محمد دشتی، قم، نشر مشرقین، 1379، چاپ ششم
- نهج البلاغه خطبه ها و سخنان کوتاه امیرالمؤمنین علیه السلام : سید علینقی فیض الاسلام، موسسه انتشارات فقیه، تهران، 1379، چاپ پنجم
- وسائل الشیعه : شیخ حر عاملی لبنانی، قم، موسسه آل البيت، 1409 ه . ق
- Metcalf and viwick, Dynamic Adninistrain : The collected papers of mary parker falett (New - York؛ 1940) .p.p 295.307.
- Thompson ؛ Organization in action ؛ 1967.
- Daniel katz and Robert L.kahn ؛ The social psychogy of organization 1967.
- Gulick andvrwick(ed). papers on the science of Administration, New York, 1937
- Richard John son and others the theory and mangement of systems 3 th(ed), New York, 1979.
- Henry Mintzbery : The mangers job : Foxklor and fact, Harvard Business Review, 1975.
- Jeseeph. A. Litter : organization, New York, 1969

پي نوشت ها :

- 1) اقرب الموارد، ذیل ماده دور
- 2) مدیریت و روابط عمومی، دکتر لطفی، ص 10
- 3) نازعات، 5
- 4) مجمع البحرین، الطریحی، ج 3، ص 298، ذیل کلمه دبر
- 5) تصمیم گیری و تحقیق عملیات در مدیریت، دکتر اصغریور، ص 1
6. Rationality
7. James d. Thompson (1967)
- 8) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به :

organization in action 1967 p.97؛ Thompson

9. Uncertainty

10. Joan Wood Ward (1968)

11. Prof. T. Duncan

(12) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به :

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

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

(14) اصول مدیریت، دکتر رضائیان، ص 6

(15) نهج البلاغه، نامه 5 خطاب به اشعث بن قیس فرماندار امام در آذربایجان

(16) المیزان، ج 16، ص 370

(17) نگرشی بر مدیریت اسلامی، تقوی دامغانی، ص 37- 40

(18) بنگرید به : نهج البلاغه، نامه 53 خطاب به مالک اشتر نخعی

(19) نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه 3 5

(20) مدیریت فرماندهی در اسلام، آیت الله مکارم شیرازی، ص 20- 21

(21) الحیة، حکیمی، ج 2، ص 365

(22) نهج البلاغه، خطبه 1

23. Leader ship

(24) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به : مدیریت اسلامی، دکتر افجه ای، ص 30- 33

(25) امامت و رهبری، شهید مطهری، ص 28

(26) زمر، 22

(27) مصنف ابن ابی شیبہ، ج 7، ص 107 ؛ درالمنثور، ج 1، ص 548

(28) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به : رهبری در اسلام، محمدی ری شهری، ص 206- 208؛ دیباچه ای بر مدیریت

اسلامی، مجید رشیدپور، ص 94

29. Scientific Management

30. Frederick w. Taylor

(31) دانش مدیریت امروز، دکتر رضایی نژاد، ص 18- 20

32. Henry Fayol

33. Urwick

34. Guleick

35. Posdvrob : (plannig, organizing, staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting

36. Max weber

37. Bureaucracy

(38) دانش مدیریت امروز، دکتر رضایی نژاد، ص 26- 28

39. Behavioral Approach

40. Elton Mayo

41. Hawthorne

42. Western Electric

43) دانش امروز مدیریت، دستنامه مدیران، دکتر رضایی نژاد، ص 30-32

44. System Approach

45) اصول مدیریت، دکتر رضائیان، ص 16

46. Contingency Approach

47. Richard A Johnson and others The Theory and mangement of systems 3th.ed (New York :

Mcgrow - Hill 1979, p.19

48. Henry Mintzberg, The mangers job : Folklor andFact, Harvard Business Review pp.

49-667,1975

49) بنگرید به : مدیریت اسلامی، دکتر افجه ای، ص 15-22

50) مدیریت و فرماندهی در اسلام، آیت الله مکارم شیرازی، ص 25

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

52) غرر الحکم و درر الکلم، ج 2، ص 77

53) نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی، باتمانقلیچ، ج 1، ص 224

54. Planinig

55) مدیریت منابع انسانی، میرسپاسی، ص 19

56) مدیریت اسلامی، دکتر افجه ای، ص 150-151

57) نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی، ج 1، ص 278

58) میزان الحکمه، ج 2، ص 551

59) مدیریت اسلامی، نبوی، ص 40

60) بحارالانوار، ج 68، ص 338

61) میزان الحکمه، ج 2، ص 551

62) همان منبع

63) همان منبع

64) مدیریت عمومی، الوانی، ص 26

65) تئوریهای مدیریت، کمال پرهیزکار، ص 15؛ سازمان و مدیریت، دکتر اقتداری، ص 104

66) اصول مدیریت و رفتار سازمانی، منوچهر حاضر و امیر عابدینی راد، ص 350

67) مدیریت اسلامی، نبوی، ص 79-80

68) سیری کوتاه در مدیریت اسلامی، حجة الاسلام سیاهپوش، ص 111؛ نیز بنگرید به : نهج البلاغه، ج 5، نامه

53

69) میزان الحکمه، ج 8، ص 393

70. Operations

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

(72) نهج البلاغه، فيض الاسلام، نامه 53، ص 1003 ؛ نیز بنگرید به : آیین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع)، آیت الله فاضل لنگرانی، ص 136- 137

(73) همان منبع، ص 1016، نیز بنگرید به : مدیریت علمی مکتبی، عباسعلی اختری، ص 226- 228

(74) نهج البلاغه، نامه 31

(75) نگرشی بر مدیریت اسلامی، سید رضا تقوی، ص 91- 94

Metcalf and urwick, Dynamic Administtrain : The collected papers of Maryparker Follett. (New York : Harper and Brothers 1940, p.p 295,307

(77) غرر الحکم و درر الکلم، ص 55

(78) همان منبع

(79) همان منبع، ص 474

80. Daniel Katz and Robert L. Kahn :The Social psychology of organization 1976,p.191

(81) همان بازده عمل می باشد .

(82) اصول مدیریت، دکتر علی رضائیان، ص 57

(83) مدیریت عمومی، سید مهدی الوانی، ص 178؛ مدیریت اسلامی، محمدحسن نبوی، ص 256

(84) غرر الحکم و دررالکلم، ص 481

(85) میزان الحکمة، ج 4، ص 34

(86) همان منبع، ص 36

(87) اصول مدیریت و رفتار سازمانی، دکتر حاضر، ص 192- 198

(88) نهج البلاغه، خطبه 153

(89) مثنوی مولوی، دفتر ششم، ص 565

(90) بحار الانوار، ج 78، ص 25

(91) مجادله، 10

(92) نهج البلاغه، خطبه 152، ص 1165

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

(94) غرر الحکم و درر الکلم، ص 56

(95) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به : نهج البلاغه، نامه 53 ؛ سیری کوتاه در مدیریت اسلامی، حجة الاسلام

سیاهپوش، گفتار 8، ص 95- 108

(96) غرر الحکم و دررالکلم، ص 479

(97) بحار الانوار، ج 68، ص 341

(98) الحیة، ج 1، ص 341

(99) یونس، 62

(100) نهج البلاغه، نامه 53، ص 1011؛ نیز بنگرید به : تحلیلی از مدیریت اسلامی، غلامرضا اشرف سمنانی، ص

(101) نهج البلاغه، نامه 53

(102) همان منبع، حکمت 177

(103) نهج البلاغه، خطبه 172، ص 558

(104) شرح غرر الحکم و دررالکلم، خوانساري، ج 5، ص 349، ح 8692؛ نیز بنگرید به: سیره سياسي امام علي

(ع)، سيد احمد خاتمي، ص 132-138

(105) منافقون، 8

(106) نهج البلاغه، محمد دشتي، نامه 45، ص 553

(107) بنگرید به: نهج البلاغه، خطبه 200

(108) شعرا، 214

(109) بحار الانوار، ج 78، ص 80

(110) همان منبع، ج 75، ص 119

(111) نهج البلاغه، خطبه 193

(112) نهج البلاغه، محمد دشتي، نامه 53، ص 558

(113) راه علي، آيت الله صدر، ص 53

(114) جهت مطالعه بیشتر بنگرید به: مناسبات انساني در مدیریت اسلامي، سيد محمد سياهپوش، ص 61-

63

(115) از جمله عقايد ماکياولي است؛ وي ديپلمات ايتاليائي بود و اعتقاد به تلفيق سه عنصر شوم «زر»، «زور» «تزوير» در سلطه طلبي داشت.

(116) بقره، 11

(117) برگرفته از مناسبات انساني، سيد محمود سياهپوش

(118) مائده، 54؛ جهت مطالعه بیشتر بنگرید به: شريان حيات مدیریت، دکتر رضائیان به نقل از چهارمین

سمینار بین المللي مدیریت دولتي از دیدگاه اسلامي، ص 2

(119) تفسير موضوعي قرآن، آيت الله جوادي آملی، ج 1، ص 337

(120) حکمت نظري و عملي در نهج البلاغه، آيت الله جوادي آملی، ص 157

(121) حيات مدیریت، دکتر رضائیان، ص 2

(122) غرر الحکم، ج 2، ص 622؛ جهت مطالعه بیشتر بنگرید به: مدیریت علمي مکتبي، اختري، ص 172-176

(123) شريان حيات مدیریت، دکتر رضائیان، ص 3-8

بخش دوم: تئوري و مباني مدیریت از دیدگاه امام علي عليه السلام

فصل اول: اهداف و مباني اصلي در مدیریت از آنجا که اهداف مدیریت در اسلام، جدا از اهداف حکومت اسلامي

- که مدیریتها جزئي از پیکره آن است - نیست، باید اهداف حکومت اسلامي اهداف اصلي یک مدیر در چهار

چوب مدیریتش باشد؛ البته اهداف خرد و کلان هر سازمان و اداره اي خاص آن سازمان است، ولي باید در راستاي

اهداف جامع نظام اسلامي باشد.

در یک بررسی، چهار هدف عمده بیش از همه موارد جلب توجه می کند (50) که حکومت اسلامی و مدیریتهایی که از آن نشأت می گیرد در مسیر این اهداف گام برمی دارند :

1- آگاهی بخشیدن به انسانها

2- تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی

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

4- آزادی انسانها در حریم قانون و شریعت

مبانی مدیریت اسلامی :

مبانی مدیریت اسلامی دارای ویژگیهای زیر است :

1- قائل بودن به نظام حمد و تشکر (51)

حمد - تفکر + تشکر

2- تقوا و نظم : تقوا و نظم عواملی هستند که باعث فراگیر شدن نظام مدیریت الهی می گردند . بنابراین نظام

حمد در یک جامعه اسلامی اینچنین تعبیر می شود :

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

امام علی علیه السلام می فرماید : العجب یفسد العقل؛ «خودپسندی و خودبینی عقل را فاسد می کند .» (52)

ای برادر تو همه اندیشه ای مابقی خود استخوان و ریشه ای گریود اندیشه ات، گل، گلشنی و ربود خاری، تو هیمة گلخنی

اصلیترین هدف نظام مدیریت الهی، قرآنی و اسلامی (نظام مشارکت) کرامت بخشیدن به متقیان، مؤمنان و تمامی انسانهای وارسته عالم است که آن را با ایجاد نظام حمد و تشکر فراگیر انجام می دهد . در این نظام باید از پیشنهادهای خوب و مفید مردم به شایستگی تقدیر و تشکر کرد؛ این کار موجب رشد فکرها، اندیشه ها و انسانها می گردد .

3- اصل مشارکت : در نظام مدیریتی اسلامی، مدیر، کارکنان، دولت و ملت همگی از مشارکت سود می برند تنها کسانی که ضرر می بینند، سودجویان و ظالمان هستند . (53)

تقوا و نظم مغز نوآوری، خلاقیت - تذکر و یادآوری

4- عبادات و اصول اخلاقی :

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

تسبیح (نظام پاک و منزه سازی فراگیر)

ایمان (نظام ایمن سازی فراگیر)

ناس (نظام مردم گرایی فراگیر)

حسنات (نظام بهترین سازی فراگیر)

رسالت (نظام ارتباطات با کیفیت فراگیر)

اسلام (نظام سلامت طلبی فراگیر)

این ویژگیها ضامن اجرای قوانین در جامعه است .

## فصل دوم : ارکان مدیریت

برنامه ریزی 1- تعریف برنامه ریزی : (54)

برنامه ریزی عبارت است از : «تفکر در کلیات و جزئیات برنامه» یا تعیین و اتخاذ شیوه ها و روشهایی که ما را به بهترین نتیجه مطلوب برساند . (55)

به عبارت دیگر برنامه، هدف و خط مشی، شرح عملیات و روش اجرای عملیات در هر سازمان است . (56)

در هر برنامه ریزی مدیریتی صنعتی، اقتصادی، اجتماعی، علمی و . . . باید به شش سؤال پاسخ داد : (57)

1- چه ؛ 2- چگونه؛ 3- کی ؛ 4- کجا؛ 5- چرا ؛ 6- بوسیله چه کسی

2- اهمیت برنامه ریزی :

از آیات و روایات برمی آید که برنامه ریزی در اسلام از اهمیت بسزایی برخوردار است . امیرالمؤمنین علیه السلام در زمینه برنامه ریزی می فرماید : امارات الدول انشاء الحیل؛ «بقای مناصب و دولتها، برنامه ریزی و چاره اندیشی در امور است.» (58)

یقیناً فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش به برنامه ریزی نیاز دارند . (59) نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشأت می گیرد که همه نهادها و سازمانها در محیطی متحول فعالیت می کنند .

3- هدفهای برنامه ریزی

این اهداف عبارتند از :

1- 3) افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتهای

2- 3) افزایش جنبه اقتصادی

3- 3) تمرکز بر مقاصد و اهداف

4- 3) تهیه ابزاری برای کنترل

4- فواید برنامه ریزی :

1- 4) برنامه ریزی مانع ندامت است و به انسان تدبیر می دهد . علی علیه السلام می فرماید : التدبیر قبل

العمل يؤمنک من الندم؛ «آینده نگری قبل از شروع کار تو را از پشیمانی ایمن می سازد.» (60)

2- 4) برنامه ریزی حلال مشکلات است .

امام علی علیه السلام در این خصوص می فرماید : من قعد عن حیلته اقامته الشدائد؛ «کسی که چاره اندیشی را رها کند، با شداید درگیر خواهد شد.» (61)

3- 4) برنامه ریزی راه استفاده صحیح از امکانات را میسر می سازد .

امام علی علیه السلام در این باره می فرماید : التلطف فی الحیلة اجدی من الوسيلة؛ «ظرافت و دقت در برنامه ریزی، بهتر از امکانات است.» (62)

امام علی علیه السلام در این باره می فرماید : التلطف فی الحیلة اجدی من الوسيلة؛ «ظرافت و دقت در برنامه ریزی، بهتر از امکانات است.» (63)

5- انواع برنامه ریزی و اولویتهای آن

برنامه ریزیها یا دراز مدت (جامع یا استراتژیک) و یا کوتاه مدت (عملیاتی) هستند . در برنامه ریزی دراز مدت و جامع، خطوط کلی و آینده سازمان تبیین می گردد . این برنامه ریزی کلان و جامع، به برنامه های مقطعی و کوتاه مدت جهت می دهد . و از پراکندگی و گاهی تعارض و تضادها در برنامه جلوگیری می کند . در برنامه ریزی

عملیاتی خطوط کلی برنامه جامع در اجزای مناسب خرد شده و هر جزء بصورت هدف در برنامه های عملیاتی تعیین می گردد . پس می توان برنامه ریزی عملیاتی را اینگونه تعریف نمود : «برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیتها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه جامع تعریف کرد .» (64)

باید گفت برنامه ریزی در راس وظایف مدیر قرار دارد و شالوده مدیریت است . پس برای رسیدن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد .

#### سازماندهی 1- سازمان و سازماندهی

یکی دیگر از ارکان مدیریت، سازماندهی است . سازمان مجموعه مرکبی است از واحدهای جزئی که هریک به سود بقیه، عهده دار انجام کار معینی هستند . (65)

سازماندهی نیز تجویز چرخه روابط رسمی بین افراد یک سازمان و منابع آن، به منظور دست یابی به اهداف آن است . (66)

#### 2- مبانی سازماندهی و عملیات آن (67)

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

از مهمترین مسائل در سازماندهی و تجدید سازمان، گزینش و بکارگیری افراد درستکار و شایسته در سازمان است . حضرت علی در نامه ای خطاب به مالک اشتر ملاکهای گزینش کارگزاران را بیان می فرماید؛ از جمله اصالت مذهبی و خانوادگی، تقوا، شرم، حیا و حزم؛ (68) نکته مهمی که امام در این گزینش به آن اشاره می کنند «والقدم فی الاسلام المتقدمة» است یعنی کسانی را برگزین که در اسلام پیشگام تر بوده اند . در جای دیگر حضرت در سازماندهی نیروهای یک مدیر می فرماید : لا تتکل فی امورک علی کسلان؛ «بر انسانهای کسل در کارهایت تکیه نکن» (69)

تقسیم کار در تئوری حضرت امیر علیه السلام تقسیم کار یکی از مبانی و اصول مدیریت است؛ زیرا مدیر بوسیله تقسیم کار می تواند به اصل کنترل و نظارت مبادرت کند و بدون تقسیم کار این امر باطل است .

وظایف داخل یک سازمان یا اداره به دو بخش عمده تقسیم می شود :

#### 1- وظایف خاص مدیریت

#### 2- وظایف مربوط به اجرای عملیات . (70)

#### 1- اهمیت تقسیم کار :

هانری فایول می گوید : تقسیم کار یکی از قوانین طبیعی است که منظور از آن بدست آوردن نتیجه بهتر و زیادتري است . هرچه عملیات سازمان توسعه یابد، اهمیت تخصص و تقسیم کار بیشتر می شود . در تقسیم کار باید از تمایلات طبیعی افراد استفاده کرد؛ زیرا افراد کاری را که از عهده انجام آن بخوبی برمی آیند ؛ با میل بیشتری قبول می کنند و این عمل به کارآیی آنها می افزاید . این تقسیم کار باید در اموری باشد که عرفا نیاز به آن هست؛ در اموری که فقط به خدمات یک نفر نیاز هست تقسیم کار مفهومی ندارد . (71)

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

و فی الله لكل سعة و لكل علي الوالي حق بقدر ما يصلحه و ليس يخرج الوالي من حقيقة ما الزمة الله من ذلك الا بالاهتمام و الاستعانة بالله و توطین نفسه علي لزوم الحق و الصبر عليه فيما خف عليه او ثقل؛ «برای تمامی این گروهها نزد خداوند گشایشی است و هریک به مقدار اصلاح کارشان بر حاکم حق دارند، والی نسبت به انجام وظایفی که خداوند برعهده او گذاشته است توفیق پیدا نمی کند؛ مگر به کوشش و کمک خواستن از خداوند و مهیا ساختن خود بر ملازمت حق و شکیبایی و استقامت در برابر آن؛ خواه بر او سبک باشد، خواه سنگین .» (72)

کار انجام شدنی باید به یک فرد و یا واحد اداری مناسب اختصاص یابد . مدیران نباید خود کارهای عملی فراوانی را عهده دار شوند و یا در گسترش سرپرستی مستقیم بکوشند .

پس از دسته بندی کارها باید برای هر قسمت مسؤولی را انتخاب و حدود اختیارات او را مشخص کرد . حضرت علی علیه السلام در ادامه نامه خود به مالک اشتر می فرماید : واجعل لراس كل امر من امورک راسا منهم لا يقهره کبیرها و لا یتشتت علیه کثیرها؛ «ای مالک! باید برای هر کدام از کارهایت یک رئیس انتخاب کنی، رئیسی که کارهای مهم او را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند .» (73)

امام علیه السلام همچنین در وصیت به امام مجتبی علیه السلام می فرماید : واجعل لكل انسان من خدمتک عملا تاخذه به فانه احري ان لا يتواكلوا في خدمتک ؛ «فرزندم! برای هریک از زیردستان کاری تعیین کن تا اگر آن را انجام نداد او را مؤاخذه و بازپرسی کنی؛ زیرا این روش سزاوارتر است تا یکدیگر را وانگذارند .» (74)

هماهنگی مدیر تشکیلات با یک سلسله حرکتهای برنامه های منظم، واحدهای مختلف سازمان را به یکدیگر ارتباط می دهد و عامل اصلی برای ایجاد پیوند بین افراد و واحدهای سازمان می باشد . هماهنگی و هم سوئی در یک سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که هرگاه در مجموعه ای وجود نداشته باشد آن مجموعه دیگر مجموعه نخواهد بود و مدیری که قادر به ایجاد این هماهنگی در سطح سازمان خود نباشد، مدیر نیست .

مسائلی که در هماهنگی باید در نظر گرفته شود، عبارتند از :

1- تقویت انسجام سازمان

2- توزیع تلاشها بین همه افراد و واحدها

3- جلوگیری از اصطکاک و خنثی سازی

4- بازدهی بیشتر و بهتر در مقابل زحمت کمتر

5- سرعت بخشیدن به کارها

6- تقویت روابط انسانی و افزایش محبت

در مدیریت اسلامی، «وحدت» و هماهنگی از اصول بنیادی محسوب می شود؛ زیرا «امامت» سازمان «امت» را از طریق آموزشهای گوناگون فکری و عملی با پیوندهای مختلف به یکدیگر مرتبط می سازد . (75)

در واقع تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و نیز هماهنگ کردن عملیات واحدها در یک سازمان در تشکیل سازمان اهمیت بسزایی دارد : یکی از طرق مؤثر، هماهنگ کردن عملیات، تقویت ریاست سازمان است . هر واحد در یک

سازمان مانند چشم و گوش رئیس سازمان است . یکی از اصول هماهنگی، تقابل در هماهنگی است ؛ به عنوان مثال، اگر یک سازمان از چهار واحد (الف)، (ب)، (ج) و (د) تشکیل شده باشد، کافی نیست که فقط واحد (الف) با سه واحد (ب و ج و د) هماهنگ باشد، بلکه واحد (ب) با سه واحد دیگر و همینطور سایر واحدها با واحدهای دیگر می توانند تضمین کننده یک هماهنگی کلان در یک سازمان باشد . (76)

تصمیم گیری یکی از بزرگترین و مهمترین ارکان مدیریت که می تواند رمز شکست و یا موفقیت مدیر باشد، «تصمیم گیری» است . امیرالمؤمنین علیه السلام رای افراد عاقل را موجب نجات آنان می داند : رای العاقل ینجی (77) و نیز می فرماید : رای الرجل میزان عقله (78)؛ «میزان عقل مرد، اندیشه اوست .»

تصمیمهای صحیح و عاقلانه، امور مختلف سازمان را نظام می دهد و حرکت و ارتقا به سوی اهداف را رقم می زند؛ چه بسا «تصمیم گیری» دقیق که موجب کمال سعادت انسان شمرده شود . حضرت می فرماید : اذا اقترن العزم بالحزم کملت سعادة (79)؛ «هنگامی که تصمیم با دقت همراه شود، سعادت کامل می شود .»

#### 1- جریان تصمیم گیری و تئوری سیستم

نقش مدیر از دید تئوری سیستم حاوی دو جنبه عمده (80) و قابل بحث می باشد : جنبه اول : آنکه می تواند فعالیت و وظیفه اصلی مدیر در هر سازمان را به تصمیم گیری در مورد مسائلی از قبیل سیاستهای اجرایی، مقررات، روشها، نیروی انسانی . . . بیان نمود و جنبه دوم آنکه جریان تصمیم گیری از طریق یک سیستم فعال بین «داده ها» و «ستاده ها» (81) شکل می گیرد . در یک سیستم درست، مدیران بر اساس نتایج حاصل از تصمیم گیریهایشان ارزیابی می شوند؛ معمولاً مدیران بنا بر ضرورت حرفه ای تصمیم گیرنده اند ولی بیشتر آنان از اینکه چگونه از تحلیل به تصمیم برسند، ناتوانند . تصمیم گیری فرایندی است که در شرایط مختلف مدیران تصمیمات مختلف می گیرند که ارتباط مستقیم با «مساله یابی» دارد تا یک مدیر مساله یابی نکند و مسائل را شناسد، نمی تواند آن را حل کند؛ لذا در تعریف تصمیم گیری باید بگوییم :

«تصمیم گیری فرایندی را تشریح می کند که از طریق آن راه حل مساله معینی انتخاب می گردد .» (82)

#### 2- مراحل تصمیم گیری

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

1- 2- تشخیص و تعیین مشکل اساسی در سیستم

2- 2- یافتن راه حل ممکن برای مشکل شناسایی شده

3- 2- انتخاب معیار و ملاک جهت سنجش و ارزیابی راه حلها

4- 2- مقایسه راه حلها با هم و بررسی نتایج هر راه حل

5- 2- سنجش راه حلها با توجه به معیاری که در بند (3- 2) تعیین گردید و نتایج بدست آمده در (4- 2)

6- 2- انتخاب یک راه حل مناسب از بین همه راه حلها (83)

به تعبیر امیرالمؤمنین علیه السلام برای هر مشکلی راه حلی هست ولیکن یافتن آن نیاز به تدبیر دارد : لكل ضیق مخرج (84)؛ «برای هر تنگنایی راه خروجی هست .»

کسی که آرا و راه حلهای مختلف را بیازماید، می تواند لغزشگاهها را با دید وسیع بشناسد .

حضرت علی علیه السلام می فرماید : من استقبل وجوه الآراء عرف مواقع الخطاء (85)؛ «کسی که از آرای گوناگون استقبال کند، لغزشگاهها را خواهد شناخت .» و نیز می فرماید : اضربوا بعض الراي ببعض يتولد منه الصواب

(86)؛ «افکار مختلف را با یکدیگر مقایسه کنید؛ راه صحیح از آن به دست خواهد آمد.»

### 3- عوامل مؤثر (لوازم) در تصمیم گیری

در چرخه تصمیم گیری عوامل زیادی دخیل هستند. تصمیم گیریها در خلا صورت نمی گیرد و عوامل محیطی، درونی، فرصت زمانی، همه و همه در تصمیم گیری مؤثرند. تصمیمات معمولاً دو بخش هستند: 1- تصمیمهای متعارف (عادی) 2- تصمیمهای غیر متعارف (غیرعادی). معمولاً تصمیماتی که بر اساس خط مشی روشهای اجرایی، قوانین و عادات گرفته می شوند، از نوع متعارف هستند و وقت زیادی از مدیر می گیرند، ولی آنچه مهم است و عوامل شکست مدیران را معمولاً ایجاد می کند «تصمیمات غیر متعارف» هستند؛ تصمیماتی که در رابطه با مشکلات و وضعیتهای غیر معمول اخذ می شوند. (87)

از جمله عوامل مؤثر در تصمیم گیری عبارتند از:

الف - عاقبت اندیشی و دوراندیشی:

هنگام تصمیم گیری باید به عواقب و جوانب امر بیندیشیم و نتایج آینده آن را لحاظ کنیم. امیرالمؤمنین علیه السلام در این خصوص می فرماید: و ناظر قلب اللیب به بیصر آمده و یعرف غوره و نجده (88)؛ «چشم دل انسان خردمند پایان کارش را می بیند و نشیب و فراز خویش را می شناسد.» مولوی در کتاب مثنوی موضوع عاقبت اندیشی را چنین می بیند:

حبذا دو چشم پایان بین راد که نگه دارند دین را از فساد آنکه پایان دید احمد بود که دید دوزخ را همینجا توبتو دید عرش و کرسی و جنات را بردریده پرده غفلت را گر همی خواهی سلامت از ضرر چشم ز اول بند و پایان را نگر (89)

«عاقبت نگری» در کارها که در واقع نگرشی عمیق به آینده است از اصل «آینده نگری» سرچشمه می گیرد و این اصل از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. المؤمنون هم الذین عرفوا ما امامهم. (90)؛ «مؤمنان کسانی هستند که آینده خویش را می شناسند.»

ب - ابهام زدایی: یکی از وظایف مدیر جهت ایجاد هماهنگی این است که از هرگونه حرکتی که به این هماهنگی ضربه می زند، قاطعانه بپرهیزد. اسلام دین صفا، صمیمیت و محبت است. یکی از حرکات شیطانی که می تواند ساختار یک سازمان را بر هم ریزد «اصل نجوی» است. در گوشی صحبت کردن یکی از اعمال شیطانی جهت فتنه انگیزی است: انما النجوي من الشيطان لیحزن الذین آمنوا (91)؛ در گوشی سخن گفتن از اعمال شیطان است و منافقان با چنین عملی می خواهند مؤمنان را دلتنگ و اندوهناک کنند.

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

ج - مشورت: «مشورت» از ماده «شور» به معنای استخراج رای و نظر صحیح است. مشورت، عامل بازدارنده از استبداد رای و شخصیت دهنده زیردستان، مشوق و محرک افراد برای همکاری، باعث ایجاد هماهنگی صمیمانه و مشارکت در عقل دیگران و به دست آوردن رای صحیح است. در این خصوص حضرت امیر علیه السلام فرموده اند:

من استبد بدایه هلك و من شاور الرجال شارکها فی عقولها (92)؛ «هرکس مشورت نکرد، تباه گشت و هر که با

خردمندان با تجربه شور کند با آنها در خردهایشان شریک می شود .»

در اسلام مشاور و مشورت گیرنده حقوق متقابلی دارند . محفوظ بودن حق تصمیم برای سرپرستان و شیوه مشورت از جمله اموری است که بایستی بدانها توجه شود . (93) مشاور باید عاقل، دلسوز و با تجربه باشد . انسانهای بخیل و حریص و ترسو نباید طرف مشورت قرار گیرند . چنانکه امیرالمؤمنین علیه السلام می فرماید :  
اطع العاقل تغنم (94)؛ «از انسان دانا اطاعت کن تا بهره مند شوی .»

مشورت، فواید زیادی برای مدیر دارد که از آن جمله به موارد ذیل می توان اشاره نمود (95) :

1- باعث رشد استعداد زیردستان می شود .

2- مشورت از خطاهای انسان می کاهد .

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

4- بر اعتماد، دوستی و علاقه افراد به مدیر می افزاید .

د - قاطعیت : قاطعیت به معنی فیصله دادن به امور و حل مشکلات است . این امر با لجبازی و یکدندگی تفاوت دارد . برخی قاطعیت را پافشاری بیش از حد و «عدم انعطاف پذیری» و برخی دیگر آن را سختگیری می دانند . امیرالمؤمنین علیه السلام در این خصوص می فرماید : العسر لؤم (96)؛ «فشار و سختگیری پستی است .» قاطعیت دارای دو نمود مهم است : یکی یافتن تصمیمی کارساز و کامل، دیگری ابراز تصمیم قاطع و بدور از شک و تردید .

یقیناً تردید، دودلی، ترس، هوسهای زودگذر و انتظار نزدیکان فرد، استهزا و حرف مردم همه از موانع قاطعیت هستند . امیرالمؤمنین علیه السلام در این باره می فرماید :

- رو تحزم فاذا استوضحت فاجزم (97)؛ «در کارها فکر کن، به محکم کاری دست خواهی یافت . پس هنگامی که امور برایت روشن شد، تصمیم بگیر .» و نیز می فرماید : قدر ثم اقطع و فکر ثم انطق و تبین ثم اعمل؛ «اندازه بگیر سپس قطع کن، فکر کن و سپس سخن بگو، واضح کن و سپس عمل کن .» (98)  
علل ترس و واهمه مدیران در تصمیم گیری و قاطعیت معمولاً عبارت است از :

1- مسؤولان مافوق

2- برکناری از ریاست

3- اخراج

4- بی آبرویی

5- افراد توانایی موجود در مجموعه

6- قدرتهای مافوق خارج از مجموعه

و یقیناً انسانی که خدا ترس باشد از هیچ یک از این عوامل نمی ترسد و برای خدا کار می کند . ترسهای بی مورد زاییده ایمان ضعیف است؛ الا ان اولیاء الله لا خوف علیهم و لا هم یحزنون (99)؛ «آگاه باشید اولیای خدا نه ترسی دارند و نه غمگین می شوند .»

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

1- نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی در برخی موارد آشکار و بیرونی است. با بکارگیری ماموران تجسس و پیگیری می توان امور را کنترل و ارزیابی نمود. گاهی با یک نظارت درونی می توان افراد را معتقد به وظایف خود نمود که با نفس لوامه خود امور خود را به بررسی و ارزیابی بکشند. ناظران بیرونی گاهی آشکارا و گاهی پنهانی کار خود را انجام می دهند.

طبق فرموده امیرالمؤمنین علیه السلام خدمتگزاران توده مردم هستند و بر کنترل دائمی همه کسانی که به هر نحوی به کاری گماشته شده اند، سفارش مؤکد شده است. بویژه امام توصیه فرموده است که علاوه بر آنکه مدیر خود باید ناظر اعمال آنان باشد، کار آنها را کنترل و مواظبت کند تا با سوء استفاده از قدرتی که وی به آنها داده است به رعیت ستم نکنند گروهی را نیز بایستی برای بازرسی همیشگی آنها بگمارد تا همواره او را در جریان شیوه عملکرد آنها قرار دهند. امام در قسمتی از سخنان گهربار خود خصوصیات لازم را جهت انتخاب این بازرسان، برای مالک اشتر می فرماید: و ابعث العیون من اهل الصدق و الوفاء علیهم؛ «برآنها بازرسان و کنترل کنندگانی بگمار که به تو وفادار و راستگو باشند» (100). کلمه «عیون» به معنی بازرسان و چشمهای ناظر بر اعمال می باشد. جهت یک ارزیابی و کنترل صحیح باید به موارد ذیل توجه کرد:

- تعیین نتایج مورد انتظار

- تعیین استاندارد مطلوب

- تعیین شاخصها برای سنجش نتایج مورد انتظار

- تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات و آمار مورد نظر (طراحی شبکه اطلاعاتی)

- تعیین مقایسه اطلاعات جمع آوری شده و نتیجه گیری

## 2- پیگیری

رکن دوم کنترل، پیگیری امور ارزیابی شده، است. یقیناً اگر پیگیری نباشد نقاط قوت و ضعف بررسی نمی گردد. پس از ارزیابی و رعایت شاخصهای آن بایستی افراد شایسته مورد شناسایی و تشویق قرار بگیرند؛ زیرا عدم تشویق، میل و انگیزه کار را از نیروهای فعال و شایسته می گیرد. تشویق باعث تنبیه خاطیان است؛ همانطور که امام علی علیه السلام تشویق نکردن نیکوکاران را به منزله تشویق خطاکاران می شمارند و این امر را لازم می دانند.

عن علي عليه السلام : و لا يكون المحسن و المسي عندك بمنزلة سواء فان في ذلك ترهيدا لاهل الاحسان في الاحسان و تدريبا لاهل الاسائة علي الاسائة و الزم كلا منهم ما الزم نفسه؛ (101) «هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می شود که افراد نیکوکار در کارهایشان بی رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند و هرکدام از اینها را مطابق کارش پاداش بده. و در جای دیگر می فرماید: ازجر المسي ء بثواب المحسن؛ (102) «خطا کار را به وسیله پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن.»

شایسته سالاری و صفات مدیران موفق یکی از اصول اساسی در گزینش شایسته سالاری است. برخورداری از خصال و فضایل برجسته فردی بتنهایی محور گزینش نیست بلکه باید توان کاری هم در کنار آن باشد. تعهد و تخصص همراه با عشق و علاقه معیار اصلی گزینش است. امام علی علیه السلام که تربیت یافته مکتب قرآن و پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله است، به شایسته سالاری در

نظام مدیریتی اعتقاد دارد: ایها الناس ان احق الناس بهذا الامر اقواهم عليه و اعلمهم بامر الله فيه؛ «ای مردم همانا سزاوارترین مردم به امر خلافت و رهبری امت تواناترین بر اداره آن و دانا به فرمان خداوند در فهم مسائل است.» (103) و نیز می فرماید: من احسن الكفاية استحق الولاية؛ «آن کس که از عهده امور بدرستی برآید، شایستگی ولایت و رهبری را دارد.» (104)

مدیر لایق و موفق کیست؟ 1- وقار و هیبت مدیر:

انبیا و پیامبران الهی و همه امامان معصوم علیهم السلام بویژه امیرمؤمنان که اسوه یک مدیر موفق است، از هیبت و وقار خاصی برخوردار بوده اند؛ زیرا خداوند در قرآن می فرماید: لله العزة و لرسوله و للمؤمنين؛ «عزت و شوکت از آن خدا و رسولش و مؤمنان است.» (105)

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

2- مشارکت:

یکی از ویژگیهای مدیر موفق آمیختن قوانین خشک و غیر قابل انعطاف با مهر و عطوفت است. موفقیت در این کار نشانگر هنروری مدیر است. رعایت قانون، مسؤولیت مدیر و برخورد عاطفی او انسانیتش را تثبیت می کند. امیرالمؤمنین در نامه ای به فرماندارش - عثمان بن حنیف - بخاطر شرکت در میهمانی شامی که فقرا از آن مجلس رانده شده بودند، می فرماید: ا اقنع من نفسي بان يقال اميرالمؤمنين و لا اشاركهم في مكاره الدهر؟ (106)؛ «آیا قناعت کنم به این که مردم مرا امیرالمؤمنین بگویند در حالیکه در سختیهای روزگار و تلخیهای آنان با آنان شریک نباشم؟»

در خطبه ای دیگر نیز بیان فرموده اند که مدیران و حکام باید با جلوگیری از اسراف و تجمل پرستی، مشارکت و همدلی خود را با فقرا و نیازمندان سازمان تحت اداره خود اعلام کنند. (107)

3- تواضع:

انسانهای متواضع هرچه درخت وجودشان پربارتر گردد، متواضعت می شوند. مدیر اسلامی شخصیت خودساخته خویش را در کنار خصلتهای انسانی پرورش داده و هرگز احساس ضعف و بی ثمری نمی کند. او برای مقام و منصب اصالت قائل نیست؛ بلکه اصل اساسی را رضایت الهی می داند. خداوند در تبیین این صفت مدیریتی خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می فرماید: و اخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين. (108)؛ «ای پیامبر! در مسند مدیریت و رهبری بالت را برای مؤمنان و پیروان فرود آور.»

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

- التواضع زينة الحسب (109)؛ «زینت بزرگواری، تواضع و فروتنی است.»

- عليك بالتواضع فانه من اعظم العباد (110)؛ «بر تو باد فروتنی! پس همانا فروتنی از بزرگترین عبادتهاست.»

... - و مشيهم التواضع (111)؛ «راه رفتنشان فروتنانه است.»

#### 4- وفای به عهد :

وفای به عهد از اوصاف فطری انسانها و پیمان شکنی از ویژگیهای بارز منافقان است .  
مولى الموحدین علیه السلام در عهدنامه مالک اشتر وفای به عهد را از مهمترین فرایض خدایی می داند .  
و ان عقدت بینک و بین عدولک عقدة او البسة منک ذمة فحط عهدک بالوفاء و ارج ذمتک بالامانة و اجعل  
نفسک جنة دون ما اعطیت فانه لیس من فرائض الله شیء الناس اشد علیه اجتماعا مع تفرق اهوائهم و تشتت  
ارائهم من تعظیم الوفاء بالعهود؛ «اگر پیمانی بین تو و دشمن منعقد گردید یا در پناه خود او را امان دادی، به  
عهد خویش وفا دار باش و بر آنچه به عهده گرفتی امانت دار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان! زیرا هیچ  
یک از واجبات الهی همانند وفای به عهد نیست . همه مردم جهان با تمام اختلاف آرائی که دارند، حتی در زمان  
جاهلیت به عهد خود وفادار بودند .» (112) شایستگی، مهربانی، کاردانی و رحمت از جمله اوصاف این مدیر لایق  
جهان تشیع است که رمز موفقیت ایشان در فتوحات اسلامی بخصوص فتح کشور یمن، بدون جنگ و خونریزی  
به شمار می آید . (113)

#### فصل چهارم : تئوری سیستم و مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی

1- وحدت بزرگترین اصل در مناسبات اسلامی - انسانی با توجه به اهمیت موضوع مناسبات انسانی در اسلام،  
نیروها، اشیا و افراد باید از رویاروییهای کاهنده و مخرب بپرهیزند و راهی به سوی وحدت، همفکری همسویی و  
یگانگی طی نمایند؛ بدیهی است که برای یافتن این وحدت در مناسبات اسلامی باید به مصداق «تعرف الاشياء  
باضدادها» مراجعه کرد . در زمینه پیوندها و مناسبات راهی جز رو کردن به قانون جهان شمول حرکت به سوی  
«الله» نیست و باید هماهنگ با جهان، کلیه ارتباطات را با (الله) برقرار کرد . «لااله الاالله» رمز وحدت و اصل  
اجتناب ناپذیر در مناسبات انسانی است . آنچه ما از توحید نظری و عملی می گوئیم چیزی جز جایگزین کردن  
روابط توحیدی به جای انحاء و انواع مناسبات غیر توحیدی نیست . (114)

2- نگاهی گذرا بر مناسبات انسانی در مدیریتهای غربی - شرقی با بررسی و مطالعه پیرامون شیوه های عملکرد  
مدیران و حکام در سراسر جهان به این نتیجه می رسیم که مدیران موفق که ایده توحیدی دارند و از باورهای دینی  
تبعیت می کنند، در اعمال و رفتارشان نیز آن را به کار می گیرند . کسانی که از تئوری «اومانیزم» (انسان محوری)  
در اجرای قوانین بهره می گیرند، به مسائلی همچون «سازمان گرایی» ، «اجبار و تحکم» ، «افزون خواهی» مبتلا  
می شوند که از آفات عمده مدیریت است .

در خطوط اصلی اجرایی مدیریت امروز که بر اساس تفکر «ماکیاولی» «تیلوریسم» «ماکس وبر» است، سلطه  
طلبی و برتری جویی یک امر عادی و ذاتی است؛ بنابراین طبیعی است که انسان برای رفع عطش برتری جویی خود  
اقدام کند تا با سلطه و توانایی بتواند به ایده آل خود برسد . (115)

بنا بر عقیده ماکیاولی تنها با تقوا، انسانیت و عفت نمی توان به موفقیت و کامیابی رسید . در رد این نظریه باید  
به این آیه قرآن اشاره کنیم که اینگونه افراد همواره امور خود را «اصلاح» مفسد جامعه می دانند : و اذا قیل لهم  
لا تفسدوا فی الارض قالوا انما نحن مصلحون . الا انهم هم المفسدون و لكن لا یشرعون؛ «هرگاه به آنها گفته  
می شود در روی زمین فساد نکنید می گویند این است و جز این نیست که ما همان اصلاحگرانیم . بدانید که آنها  
همان مفسدان هستند و لیکن شعور ندارند .» (116)

طبق نظر تیلور باید افرادی را یافت که دارای قدرت جهانی بسیار و رشد فکری اندک باشند؛ در واقع با زور بازوی خود و با اطاعت کورکورانه بتوانند حاصل کار را افزایش دهند. از نظر ما انسان، ماشین نیست؛ بلکه خالق همه ماشینها و مسلط بر آنها می تواند باشد. (117)

تیلوریستها افراد انسان را همچون «گوریل‌های هوشیار» مورد ملاحظه قرار می دهند؛ اما از نظر اسلام، انسان، ماشین نیست بلکه خالق آن است؛ او «خلیفه الله» و اشرف مخلوقات است و در مقام «لقد کرما بني آدم . . . و في احسن تقويم» قرار دارد.

3- تئوری عشق و محبت در مناسبات انسانی و مدیریت اسلامی انسان موجودی اجتماعی است و اجتماع نیز همچون شبکه ای درهم تنیده از روابط انسانی است. آنچه در ارتباط بین انسانها حرف اول را می زند محبت و عشق است. ماهیت ارتباط آدمیان در سطح نیازهای جسمانی باقی نمی ماند؛ بلکه فراتر از آن به گستره محبت و عشق می رسد. این تکامل در ماهیت ارتباطات تا بدانجاست که اراده آدمی، حرکت او به سوی هدف و انجام کار از نوع علاقه و محبتی است که بدان موضوع دارد. این واقعیتی انکارناپذیر است که اگر انسان به امری دلبستگی داشته باشد، بی شک تلاشی پیگیر در جهت رسیدن به آن خواهد کرد. محبت در ایدئولوژیها و فرهنگهای مختلف، معانی خاصی دارد. طبیعی است که ماهیت ارتباطات در فرهنگ دینی رابطه ای زایشی با ارزشهای برخاسته از پذیرش قادر مطلق برای هستی دارد. ارزشهای متعالی، تعیین کننده نوع ارتباطات هستند؛ در همین زمینه رابطه انسان با خدا نیز از مقوله محبت و عشق است، تعریف می شود: «یحبهم و یحبونه» (118). تا آنجا که شرط وصول به لقاءالله این است که آدمی علاقه و محبت خود را خاص خداوند کند و به غیر خدا عشقی نرزد و آرامش ظاهری و باطنی انسان در گرو علاقه تام او به خداوند باشد. (119) از طرفی اراده برخاسته از محبت است. همانگونه که اگر کراهت و انزجار نباشد، ترک و پرهیز نیست، اراده ای که در طول اراده خداوند باشد، در جهت انجام تکالیف می تواند انسان را به فلاح و رستگاری برساند. در جواب این پرسش که علی علیه السلام چگونه خدا را شناخت که دوست خدا شد و سپس در راهش سرسپرد و همه کارهایش عبادت خدا بود و اگر می خواهیم بدانیم چگونه وی هم در سجاده زهد، حق را می جست «وفزت و رب الکعبه» گفت باید اذعان کنیم که او در اثر توحید افعالی هرگز چیزی را بد نمی دید. (120) حب به مطلق حب به اجرایی امر مطلق اراده در جهت اجرا عمل به تکلیف رسیدن به کمال

الگوی عمل منبعث از عشق و محبت (121) حضرت امیر علیه السلام در مورد رسیدگی مسؤول به وضع افراد سازمانش می فرماید: از حال آنان جويا باشد، آنچنان که پدر و مادر از فرزندانشان تفقد می کنند. باید بدانیم که خوشرفتاری و محبت عامل جذب دیگران است؛ البته این محبت و خوش رفتاری باید ظهور و بروز بیرونی هم داشته باشد. یک مدیر و مسؤول وقتی مورد اعتماد کارکنان قرار می گیرد و آنها او را ملجا و حامی خود می داند که محبت و خیرخواهی او را باور کرده باشند. محبت و احسان به دیگران اقتضا می کند که مسؤول در اختیار افراد باشد تا بتوانند با او ارتباط برقرار کنند: من تالف الناس احبوه (122)؛ «هرکس با مردم انس و الفت داشته باشد، دوستش می دارند».

در الگوی ارائه شده، زمانی رابطه تعاملی بین محبت و معرفت در نیل به کمال وجود دارد که برگرفته از ایمان و تقوی باشد. اگر انسان به حلقه محاسبه و مراقبه در این الگو توجه کند، می تواند مسیر خود را در یک ساختار

الگوی تعاملی رفتارهای برخاسته از محبت و معرفت معرفت نیز از مقوله محبت است . اگر مدیر خود را متصل به دریای حق می داند، باید در مقام عمل زیردستان خود را به عنوان تجلی حق بنگرد؛ ابتدا با اهرم جذب و محبت اعمال مدیریت کند و سپس بر قلوب آنان حکومت کند؛ زیرا عشق و محبت قبل از قوانین حاکم بر روابط انسانی و در واقع ضامن اجرای قوانین هستند . تنها ارتباطاتی که با محبت آمیخته و برای سودرسانی به دیگران باشد، می تواند به بالاترین سطح اثربخشی دست یابد . ارتباطات مبتنی بر محبت بطور طبیعی رفتار محبت آمیز را به گیرنده پیام و مجریان قانون القا کرده رفتاری محبت آمیز در او ایجاد می کند که ارزشی الهی دارد .

خلل پذیر بود هر بنا که می بینی بجز بنای محبت که خالی از خلل است (سعدی)  
سخن آخر اینکه مبنا و پایه مدیریت دینی و اسلامی مبتنی بر آمیختگی معرفت و محبت است؛ به یقین مدیری لایق و تواناست که بتواند با رسوخ در قلب کارکنان خود آنها را به تلاش و کوشش پیگیر وادار نماید؛ زیرا محبت و ایجاد علاقه در انسانها از ارکان حیات طبیعی جوامع انسانی است و می تواند به عنوان یکی از عوامل افزایش دهنده کیفی در سطح یک سازمان و اداره باشد . با ایجاد عشق و باورهای قلبی، انسان با تمام وجودش به کار دل می بندد و در راه رسیدن به اهداف تلاش می کند . در واقع باید گفت روح حاکم بر سازمان و مجموعه قوانین، عشق و محبت و باورهای قلبی است که هدایتگر و ضامن اجرای قوانین است .

خلاصه کلام : مقاله با بررسی جایگاه علم مدیریت و نظریه ها و مکاتب کلاسیک، نئوکلاسیک، نوین و اسلامی، گامی در تطبیق رویه ها و دیدگاهها برداشت تا به اثبات برساند که تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی علیه السلام مبتنی بر اهداف و مبانی و عناصری است که حول محور برنامه ریزی، سازماندهی، تصمیم گیری، هماهنگی، تفویض اختیار، کنترل و نظارت می چرخد . یقیناً مدیرانی موفق هستند که علاوه بر ارکان فوق به مهارتها و تواناییهایی دست یازند که عوامل پیش برنده مدیریت هستند؛ نظم، دقت، تواضع، وقار و هیبت، و از همه مهمتر محبت و عشق از اصلی ترین لوازم و عوامل در مناسبات انسانی و اسلامی است . و باید گفت : تئوری حضرت امیر علیه السلام مبتنی بر مدیریتی حاکی از عشق و محبت به ذات اقدس الله است که همین محبت را نثار همه انسانهایی می کند که خود والی، زمامدار و مدیر آنهاست .

59% ملاقاتهای برنامه ریزی شده

10% ملاقاتهای برنامه ریزی نشده

3% بازدید

22% کارهای جاری

6% پاسخ به تلفن

چکیده با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت در نظامها و سازمانهای بین المللی و ترویج مدیریت نوین بر آن

شدیم تا با تبیین دیدگاه‌های ارزشمند امام علی علیه السلام به عنوان مدیری مدبر و کارآمد در تشکیل نخستین حکومت اسلامی - شیعی گامی هرچند کوتاه در احیای این تفکر شیعی برداریم؛ چرا که امروزه جزئیات این مبانی دینی به عنوان یک نظریه جدید علمی و کاربردی با موفقیت قابل اجرا است. مقاله حاضر با بررسی بیش از 65 منبع دارای دو بخش عمده است: بخش اول به تبیین مبانی علم مدیریت، معرفی مکاتب و ارائه نظریه‌های کلاسیک و نئوکلاسیک و نوین پرداخته است که می‌تواند زمینه تطبیق این نظریه را با افکار و آرای امیرالمؤمنین علیه السلام مهیا کند. بخش دوم نیز به تبیین تئوری و مبانی اعتقادی حضرت امیر علیه السلام در مدیریت و عناصر و ارکان آن - سازماندهی، برنامه ریزی، کنترل، نظارت، هماهنگی - شایسته سالاری و ویژگی‌های مدیران موفق به بررسی اقسام سوء مدیریت و معضلات نظام مدیریتی می‌پردازد. ذکر نمونه‌های موفق، نقش مناسبات انسانی، و از همه مهمتر مدیریت عشق و خصوصیات این مدیریت از دیگر موضوعات مطرح شده در این مقاله است.

حمد و ستایش خدای را که توفیق نگارش این مقاله را عنایت فرموده؛ مقاله‌ای که تحت عنوان تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی علیه السلام و با الهام و تعمق در نهج البلاغه و کتب ارزشمند دیگر تدوین یافته است. به بهانه این کلام تفحصی در نهج البلاغه نمودم؛ کتابی که رزمندگان آن را کتاب شجاعت می‌خوانند و اهل دل آن را کتاب اشک و عشق می‌دانند ولی تعبیر زیبایی حضرت امام خمینی رحمه الله که نهج البلاغه را افتخار مکتب تشیع می‌دانند، از همه رساتر و گویاتر است؛ چرا که در سیر تطور حکومتها و خلافتها همواره تشنگی آرا و عقاید منجر به اعمال روشهایی خلاف سیر انسانیت و وحدانیت الهی گردیده است و در این میان صاحب نهج البلاغه مولی الموحدين الگوي تمام عيار مدیریت و خلافت و امامت در لابلاي مفاهيم عمیق خود به بیان عناصر، ارکان، وظایف، اهمیت و شیوه‌های مدیریت پرداخته‌اند که ما نیز امید آن داریم در این مجال کوتاه پیمانه‌ای از این اقیانوس بیکران علم و معرفت برگزیریم.

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

فصل اول: علم مدیریت و تعریف آن در مکاتب مدیریتی

1- مدیریت و معانی آن معنای لغوی مدیریت «اداره کردن» است و مدیر یعنی اداره کننده، که اسم فاعل از مصدر اداره بر وزن اقامه می‌باشد. (1) پس مدیر یعنی گرداننده و مدیریت یعنی گرداندن یک دستگاه، اداره، شهر یا...، در جهت هدف خاص خودش؛ این تعبیری از مدیریت مطلق است که قریب الافق با وظایف روابط عمومی است؛ زیرا قبل از آنکه علوم مدیریت تنظیم شود و شکل بگیرد، روابط عمومی مدتها بازوی شخصیت‌های تاریخ در اداره امور کشورداری بوده است. (2)

در متون اسلامی کلمه مدیر نیامده ولی به کلمه مدبر اشاره شده است: فالمدبرات امرا (3) برخی از مفسران نیز اشاره به مدیریت ملائکه دارند و ملائکه را مدیران جهان مادی معرفی می‌کنند. (4) البته لازمه مدیریت، تدبیر است زیرا تا کسی تدبیرکننده (مدبر) نباشد، نمی‌تواند مدیر باشد.

2- تعریف علم مدیریت در سیر تحول دانش مدیریت طی قرون و سالهای اخیر، کوششی مداوم در جهت یافتن عناصر مشترک در تصمیم‌گیری و اداره سازمانها مشاهده می‌گردد که اساس علم مدیریت را تشکیل داده است. پیشرفت علم و تمدن در زمینه‌های گوناگون زندگی جوامع بشری، همواره پیچیدگی‌های روزافزونی را از نظر

تشکیلات و اداره در سازمانها به وجود آورده است که باعث تجدید نظر پژوهشگران علوم مدیریت در اصالت تئوری مدیریت شده است . (5)

از نظر سنتی مدیریت عبارت است از : «به کار گرفتن کلیه امکانات موجود در موقعیتی خاص به منظور رسیدن به هدف یا هدفهای مشخص .»

تعریف سنتی مدیریت مبتنی بر قبول اصول منطق (6) و اعمال منطقی است . جیمز تامپسون (7) ضمن مطالعات خود در مورد سازمان به این امر اشاره می کند که اصل منطق سبب محدود کردن دامنه عملیات مدیریت می شود و اعمال سازمان منحصر باید در آن محدوده صورت گیرد (8).

یکی از مشخصات جدید و پدیده های بارز رشته مدیریت که از اهمیت اصل منطق تئوری سنتی می کاهد، مساله «عدم وجود ، جیمز تامپسون و پرفسور تی دانکن (11) نشان می دهد که پیشرفت سریع تکنولوژی و تغییرات محیطی عوامل اصلی در محیط و شرایط کار سازمانهاست . یافتن عوامل مشترک در تصمیم گیری و اداره سازمانها نیاز به اتخاذ «روش علمی» دارد . با توجه به آنچه گذشت، تئوری مدیریت براساس تعریف زیر پایه گذاری می گردد :

«مدیریت دانشی است برای چگونگی اداره و هدایت سازمان جهت رسیدن به نتایج مطلوب .» (12)

توجه اساسی علم مدیریت به اخذ تصمیمات صحیح، با توجه به روابط موجود میان هدفهای مطلوب و امکانات سازمان می باشد . از نظر دانش مدیریت وظیفه اصلی یک مدیر (13) تصمیم گیری به روش علمی، با اتکا به باورهای الهی است . ضمن آنکه در علم مدیریت جهت مسائل و مشکلات کیفی، روشهای کیفی وجود دارد، روشها و تکنیکهای کمی نیز به چشم می خورد . در علم دیریت خواه روشهای کمی یا کیفی مورد نظر باشد، برای اتخاذ تصمیمات منطقی و در نتیجه ایجاد طرحهای مناسب عملیاتی به طریقه علمی و تجربی از بررسی عملیات استفاده می گردد . بطور خلاصه تعریف علم مدیریت اسلامی را، شاید بتوان بدینگونه قالب بندی کرد :

باورهای الهی و معارف دینی برنامه ریزی و سازماندهی تصمیم گیری مهارت‌های مدیریتی همراه با خلاقیت تولید یا اجرای طرح

به تعبیر دیگر مدیریت را می توان متأثر از نظام ارزشی حاکم بر آن سازمان دانست؛ (14) بطور خلاصه مدیریت در یک نظام ارزشی عبارت از : فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد . این تعریف پنج محور دارد :

1- مدیریت یک فرایند است .

2- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است .

3- مدیریت مؤثر، تصمیمات مناسب می گیرد و به نتایج مطلوب می رسد .

4- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع گویند .

5- مدیریت بر فعالیتهای هدفدار تمرکز دارد .

3- مدیریت چیست ؟

1- 3- مدیریت امانت است مسند مدیریت، امانتی الهی است که به مدیر سپرده شده است و او باید از این

امانت الهی بشدت مراقبت کند . مولای متقیان علی علیه السلام درباره این امانت الهی می فرماید :

... و ان عملک لیس لک لطعمه و لکنه فی عنقک امانه و انت مستدعی لمن فوقک . لیس لک ان تققات فی رعیة و لا تخاطر الا بوثیقة و فی یدیک مال من مال الله عز و جل و انت من خزانه حتی تسلمه الی و لعلی ان لا اکون شر ولاتک لک و السلام؛ «مدیریت و حکمرانی برای تو طعمه نیست؛ بلکه امانتی بر گردن تو است و کسی که از تو بالاتر است از تو خواسته تا نگهبان آن باشی . وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی، یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی ست بزنی . اموالی که در دست توست از آن خداوند می باشد و تو خزانه دار هستی تا آن را به من بسپاری . امیدوارم که برای تو بدترین فرمانرواها نباشم . و السلام» (15)

مرحوم علامه طباطبائی رحمه الله در تفسیر المیزان این امانت الهی را چنین تعریف می کند : الامانة شیء یودع عند الغیر لیحتفظ علیه ثم یرده الی من اودعه؛ «امانت چیزی است که برای نگهداری به دیگری سپرده می شود تا وی بر آن محافظ باشد و پس از محافظت به امانت گذار، باز گرداند .» (16)

2-3- مدیریت تکلیف است نه حق و تکلیف دو مقوله اند که در یک سو حرکت می کنند؛ حق به معنی استفاده، بهره و سود و تکلیف، به معنی وظیفه است .

در نظام اسلامی، واگذاری، قبول و احراز مناصب اجتماعی و مدیریتی تکلیف است؛ نه حق یا وسیله سودجویی . (17)

3-3- مدیریت یا ریاست ؟ مدیر باید مدیریت را برای خدمت بخواهد؛ به عبارت دیگر خدمت نباید وسیله ای برای حاکمیت باشد؛ بلکه حکومت باید وسیله ای برای خدمت باشد . مدیر قبل از آنکه ریاستمدار باشد، خدمتگزار است و با تیغ تیز مدیریت در جهت خدمتگزاری، اقامه حق و عدل و دفع باطل و ظلم می کند .

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمود : هرگاه سه نفر با هم به سفری رفتید، توافق کنید و یکی را رئیس کنید . و گفتار حضرت علی علیه السلام در عهدنامه مالک اشتر (18) نیز گویای این امر است . ریاست مستلزم مدیریت است . رئیس باید بتواند اداره کند؛ اداره کردن نیز تدبیر می خواهد و رئیس و مدیر باید اهل تدبیر و دوراندیشی باشد و بتواند دبیری کند . مسلم است که مدیر بیش از آنکه حاکم باشد، هادی است . چنین مدیرانی مدیریتی آمیخته با هدایت و حکومت دارند .

حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام می فرماید : و لا تكونن علیهم لعباً ضارياً تغتنم اکلهم؛ «مبادا در منصب مدیریت برخوردهایت با آنان مانند جانور درنده ای باشد که خوردنشان را غنیمت شمري .» (19)

4- ضرورت و اهمیت مدیریت در اسلام مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کنند . ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی تا آنجاست که حتی بسیاری از حیوانات که بصورت اجتماعی زندگی می کنند براساس فرمان غریزه، مدیری را برمیگزینند . حال انسانها که بصورت اجتماعی زندگی می کنند، بطریق اولی نیازمند سازماندهی، برنامه ریزی و سیستمی هستند که بتواند آنها را به اهدافشان رهنمون سازد . مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می شود . انسان نمی تواند به گونه ای ناموزون و همچون وصله ای ناهم رنگ در

جهان هستي زندگي کند . او به همان اندازه که از نظام، تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد با شکست و ناکامي روبرو خواهد شد و محکوم به فناست . (20)

تشیع و ضرورت مدیریت در تفکر شیعی، ضرورت مدیریت را باید در امامت جستجو کرد؛ زیرا امامت از نظر شیعه، به عنوان یک اصل اعتقادي، چیزی جز مدیریت جامع و کامل نیست : الامامة ریاسة عامة في امور الدين و الدنيا؛ «امامت، ریاستی عمومی در امور دین و دنیا است .» (21)

شجره طیبه امامت، ریشه در زمین وحی دارد و با آب عصمت و طهارت سیراب می گردد و از نور وجودی نبوت تغذیه می کند و شاخه های سرسبزش بر سر امت اسلامی و جامعه بشری سایه می افکند؛ مدیریت یکی از شاخه های این درخت تناور است . امیر مؤمنان علیه السلام می فرماید : فبعث فیهم رسله و وائر الیهم انبیائه . . لیثیروا لهم دفائن العقول؛ «خداوند پیامبران خود را در میان مردم برانگیخت تا با مدیریت خویش ذخایر پنهان استعدادها را استخراج کنند .» (22)

در نظام اداری و اجتماعی اسلامی، مدیریتها از امامت ریشه می گیرند؛ در واقع باید گفت : مشروعیت مدیریت در جامعه دینی ناشی از پیوندی است که با امامت دارد . هرگاه این رابطه قطع گردد، کلیه حرکتهای مشروعیت و خاصیت خود را از دست می دهند . آنچه که باید بدان اشاره کرد، این است که مشکل جامعه ما مشکل «کمبودها» نیست، بلکه مشکل «ضعف بعضی از مدیریتها» است که هرگاه با الهام از مبانی معنوی اسلام اصلاح گردد، بسرعت می توان بر مشکلات فایق آمد .

## فصل دوم : نقش رهبری و تعلیم و تجربه در مدیریت

1- رهبری اصل تفکیک ناپذیر مدیریت اسلامی آنچه امروزه تحت عنوان رهبری (23) مطرح است، جایگاه ویژه ای را فراتر از کاربرد سیاسی آن در امور دولتی، بازرگانی، صنعتی و از همه مهمتر مدیریت علمی به خود اختصاص داده است . در زمینه مدیریت، رهبری، اصلی تفکیک ناپذیر از مدیریت است؛ زیرا اگر بپذیریم که رسالت مدیر اسلامی بر اساس تعالی و تولید است، تعالی انسانها جز با برخورداری از صفات رهبری میسر نیست . و به عبارت دیگر، افزایش تولید و تکامل کمی و کیفی آن جز با حضور یک مدیر رهبر امکان پذیر نیست . بدین ترتیب که مدیر اسلامی دارای دو رسالت «تعالی» و «تولید» در درون سازمان است . مکتب منبع تغذیه فکری و روحی مدیر جهت تحقق اهداف عالی و مقدس در درون سیستم است و بهره وری اکتشافی است . ولیکن رسالت دیگر «مدیر» یعنی «تولید» در درون یک سیستم، متکی و متصل به علوم و پیشرفت آن است؛ لذا مدیر اسلامی برای بهره وری در زمینه تولید، باید در جریان پیشرفت علوم دنیا نیز قرار داشته باشد . هنر مدیر اسلامی نیز این است که توازن و تعادل بین «تعالی» و «تولید» را در صحنه زندگی اجتماعی حفظ کند . (24)

## 2- نقش تعلیم و تجربه در مدیریت شکوفایی سرشت مدیریت در انسانها به دو عامل تعلیم و تجربه نیازمند

است . حتی رهبران الهی و انبیا نیز همراه با هدایت الهی تعلیم دیده و تجربه می اندوخته اند . استاد شهید مرتضی مطهری در یادداشتهاي خود چنین آورده است : برخی معتقدند علت اینکه پیامبران حنیف چوپان بوده اند، این است که تمرین رهبری کنند و مخصوصا فاصله فکری آنها با امت، آنان را از رهبری مایوس

نکند؛ البته هر رهبري فطري غير معصوم نيازمند تجربه و تعليم است . وقتي پيامبران تمرين چوپاني مي کنند، تکليف ديگران روشن است . (25)

تعليم و تجربه دو عامل اساسي براي شکوفائي استعداد و فطرت امامت، رهبري و مديريت است . و نياز رهبر به اين دو عنصر چه در جهت امامت نور و چه در جهت امامت نار قطعي و غير قابل ترديد است . و عنصر سومي هم هست که قرآن بدان اشاره مي کند .

3- نقش شرح صدر در مديريت شرح صدر در کنار تعليم و تجربه لازمه مديريت است و انسان را به سوي تکامل، پويايي و انسانيت سوق مي دهد .

شرح صدر ظرفيت فکري و روحي است . به تعبير قرآن هرگاه ظرفيت رواني انسان براي پذيرش حق گسترش يابد، نورانيت و بينشي براي او حاصل مي شود که در پرتو آن، حرکت انسان در جهت تکامل خود و جامعه تصحيح مي گردد .

افمن شرح الله صدره للاسلام فهو علي نور من ربه؛ «آيا کسي که خداوند ريشه اش را براي پذيرش اسلام گسترده ساخته و در نتيجه با نور الهي گام برمي دارد همانند انسان تاريخدل است؟» (26)

مولي الموحدين در روايتي مي فرمايد که پيامبر اکرم صلي الله عليه و آله در دعاي روز عرفه از خداوند مي خواست : اللهم اجعل في قلبي نورا و في سمعي نورا و في بصري نورا . اللهم اشرح لي صدري و يسر لي امري ؛ «خدايا! در قلبم نور، در گوشم نور، و در دیده ام نور بگذار! خدايا سینه ام را گشاده و کارم را آسان ساز!» (27)

4- مديريت امري فطري است يا اکتسابي؟ آيا مديريت دانشي است مانند خواندن و نوشتن که همگان مي توانند آن را بياموزند؟ آيا مديريت احساسي همچون شعر سرودن است؟ آيا ريشه در فطرت انسانها دارد و يا امري اکتسابي است؟ مديريت مانند سرودن شعر است که برخي ذوق آن را دارند و برخي ندارند . عده اي ممکن است دانش سرودن شعر را فرا بگيرند؛ ولي شاعر نشوند . تعليم و تجربه در سرودن شعر تنها براي کساني مفيد است که بطور فطري ذوق شعري داشته باشند . مديريت نيز با خون انسانها آميخته است . در واقع بايد گفت بينش مديريت و رهبري در برخي از انسانها فطري است و برخي سرشت مديريتي ندارند . به کسي که سرشت مديريتي ندارد در هيچ مدرسه اي نمي توان مديريت آموخت . ممکن است او فيلسوف توانايي بشود، ليکن بي ترديد مدير و رهبر خوبي نخواهد شد . دانش مديريت را فرا خواهد گرفت ولي هنر مديريت را نخواهد يافت . (28)

فصل سوم : معرفي اجمالي مکاتب و تئوريهاي مختلف در مديريت

الف) مکتبهاي مديريت دانش مديريت مبتني بر سير تحولي است که بنا به گفته دانشمندان اروپايي ريشه در اندیشه ها، تجربه ها و نوشته هاي پشتيباني دارد که بويژه در سده بيستم به اين مهم همت گماشتند . وليکن ما امروز برآنيم که از مظلوميت ابرمرد تاريخ تشيع، اميرالمؤمنين عليه السلام سخن برانيم که بحق بنيانگذار علم مديريت و شيوه هاي صحيح حکومتداري بوده اند؛ هموکه اصول و مباني مديريتش بر پايه اعتقادات الهي، احياي ارزشها، نظم، برنامه ريزي عدالت و مساوات و . . . بود . در اين مجال کوتاه به بررسي اجمالي مکاتب مديريت مي پردازيم ؛ سپس تئوري مديريت امام علي عليه السلام را تبين مي کنيم .

بررسيهاي تاريخي نشان مي دهد که اداره اماکن و سازمانها از دوره هاي پيشين در نزد مصريان، چينيان، ايرانيان،

روميان و سايران داراي بينشي خاص بوده است .

1- نظريه هاي مكتب كلاسيك اين مكتب شامل سه نظريه است :

1- نظريه مديريت علمي

2- نظريه اصول گرايان

3- نظريه بوروکراسي

1- 1- نظريه مديريت علمي (29) صاحب اين نظريه فريدریک وينسلو (30) تيلور مي باشد . مديريت تيلور (31)

مبتي بر چهار اصل است :

1- براي يافتن بهترين راه حل مي توان مشاغل را مشاهده و تجزيه و تحليل کرد .

2- براي هر شغل مي توان بهترين کارکن را به گونه اي علمي برگزيد و آموزش داد .

3- با پرداخت مزد تشويقي - بر پايه ميزان توليد مي توان بالاترين مقدار توليد ممکن را بدست آورد .

4- مدير، مسؤول برنامه ريزي، آماده سازي کار و کنترل است و کارکنان بايد تنها دستورات را انجام دهند . اين

مديريت جنبه مکانيکي معيني دارد .

2- 1- نظريه اصول گرايان در بحبوحه جنگ جهاني اول، افراي نظير هنري فايول (32) فرانسوي تجربيات خود را

در کار مديريت بصورت اصول چهارده گانه ارائه دادند :

1- تقسيم کار؛ 2- اختيارات ؛ 3- انضباط ؛ 4- وحدت فرماندهي؛ 5- وحدت مديريت ؛ 6- وابستگي منافع فردي

به هدف کلي ؛ 7- جبران خدمات کارکنان ؛ 8- تمرکز ؛ 9- سلسله مراتب ؛ 10- نظم ؛ 11- عدالت ؛ 12- ثبات ؛

13- ابتکار عمل ؛ 14- احساس يگانگي .

35(POSDCORB) که مخفف برنامه ريزي، سازماندهي، کارگزيني، هدايت، هماهنگي، گزارش دهی و بودجه بندي

است، جمع بندي کردند .

3- 1- نظريه بوروکراسي آنگاه که توجه عمده تيلور و فايول در سيستم مديريت به کسب مؤثر اهداف متمرکز

بود، توجه ماکس وبر (36) (1864-1920) به اين مساله معطوف شد که چگونه مي توان ساختار مناسبی به

یک سازمان داد؟ نظريه وبر نظريه ديوان سالاري (37) است . اين جامعه شناس آلماني در آغاز سده بيستم

نظريه خود را مبتي بر پنج محور تنظيم کرد (38) :

1- تقسيم کار و تخصص

(Division of labor and spicializaition))

2- جهت گيري غير شخصي

(Impersonality))

3- سلسله مراتب اداري

(Hierachy of Authoty))

4- قواعد و مقررات

- 2- مکتب روابط انسانی (39) نهضت رفتارگرایی یا اصول روابط انسانی در امریکا تحت رهبری «التون مایو» (40) شروع شد. نهضت روابط انسانی با بررسیهای وسیع در کارخانه «هارتون» (41) وابسته به شرکت «وسترن الکتریک» (42) در اواخر دهه 1930-1920 تا اوایل دهه 1940 در شیکاگو پدید آمد. این آزمایشها به منظور تعیین ارتباط شرایط فیزیکی کار با مقدار تولید آغاز شد و نتایج زیر را در پی داشت: (43)
- 1- تاثیر هنجارهای اجتماعی و انگیزه های روانی بر تولید، بیشتر از مشوقهای اقتصادی است.
  - 2- کارگران برای رویارویی با تصمیمهای یکجانبه مدیریت از سازمان غیر رسمی بهره می گیرند.
  - 3- تخصص بتنهایی کارایی را افزایش نمی دهد.
  - 4- افراد، انسانهای فعال هستند و همچون ماشین بیجان عمل نمی کنند.
  - 5- ارتباط بین اعضا و گروهها بسیار مهم است و رهبران غیر رسمی از توانایی خوبی برخوردارند.
  - 6- مؤثرترین روش رهبری برپایه مشارکت و رعایت انصاف و توجه به زیردستان استوار است.

### 3- نظریه های نوین مدیریت

الف) نگرش نظام گرا (44) مدیریت نظام گرا در بردارنده کاربرد نظریه سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده، در ازای کارهای داده شده مأموریت کل سازمان را بر حسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می کند. (45)

ب) مدیریت اقتضایی (46) کاربرد نگرش اقتضایی نیازمند آن است که مدیران بتوانند موقعیتهای گوناگون را بدرستی تشخیص داده وضعیت کنونی سازمان را با آن هماهنگ کنند؛ بعبارت دیگر، هرآنچه مدیر در عمل انجام می دهد به مجموعه شرایط موجود وابسته است. (47)

ج) نظریه نقشهای مدیری این نظریه مینتز برگ (48) است، و با مطالعه منظم فعالیتهای پنج مدیر اجرایی به این نتیجه رسید که برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل، جزء وظایف مدیر نیست؛ بلکه مدیر به فعالیتهای دیگری می پردازد که عبارتند از:

- 1- (ج) نقشهای متقابل شخصی: مانند رئیس تشریفات و رابط
- 2- (ج) نقشهای اطلاعاتی: گیرنده، نشردهنده، سخنگو
- 3- (ج) نقشهای تصمیم گیری: سوداگری، آشوب زدایی، تخصیص منابع، مذاکره

ب - وجه تمایز مدیریت اسلامی با سایر مکاتب مدیریت اسلامی پیش از آنکه علم باشد، یک مکتب است؛ از این رو وظیفه مکتب، ارائه راه حلهایی است که با مفهوم عدالت خواهی سازگار باشد. اگر علم نیز خواهان خدمت به مکتب یا تعالی انسانها باشد، باید با سیر مطالعاتی مکتبی که در یک سیر اکتشافی است

بدین نتیجه رسید که جهان بینی حاکم بر کاربرد این «علم» در حیطه «تولید» ، یک جهان بینی الهی و نشأت گرفته از وحی است .

لذا سیر مطالعاتی مکتبی پیرامون مدیریت اسلامی یک سیر اکتشافی است . و باید از «روبنا» به طرف «زیربنا» باشد که با روش مطالعه «علمی» که یک سیر تکوینی و از «زیربنا» به «روبنا» است، متفاوت است . وجه تمایز مدیریت اسلامی با اشکال دیگر مدیریت در این است که در جوامع سرمایه داری (بورژوازی) و یا سوسیالیستی، اداره امور مردم در دست عده ای از سردمداران حکومت است ؛ در حالی که در نظامهای الهی بویژه اسلامی وجه تمایز در «اسلامی» بودن نظام مدیریتی و متکی و مبتنی بودن این نظام بر پایه اصول لا یتغیر «وحی» می باشد .

این مکتب اکتشافی است نه تکوینی ؛ بدین معنا که هر لحظه باید مطلب تازه ای از متن مکتب و از دریای زلال و عمیق معانی قرآن برداشت شود؛ لذا بدنبال نزول قرآن، رسول اکرم صلی الله علیه و آله و امامان معصوم علیهم السلام تبیین کننده این مفاهیم بوده اند؛ پس هرگونه سیر تکوینی بر افکار الهی ممنوع است و مدیران باید تابع و حافظ ارزشهای تبیین شده توسط رهبران حکومت اسلامی باشند؛ حکومتی که سیاست و دیانت آن جدای از هم نیست و سیاست آن متکی و مبتنی بر فرامین الهی است .

وجه تمایز دیگر مدیریت اسلامی این است که مدیریت اسلامی همانگونه که قبلاً متذکر شدیم مبتنی بر دو اصل تعالی و تولید است تعالی انسان و تولید کالا . این کالا زمانی ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد، ولی در مکاتب شرق و غرب اصول مدیریت مبتنی بر محور تولید است؛ نه افزایش مکارم اخلاقی و اعتقادات . پس نتیجه می گیریم که مدیریت اسلامی مبتنی بر حضور یک مکتب «الهی» یا «اسلامی» است و قبل از آنکه «سازمان» تشکیل داده شود، مکتب پایه گذاری می شود . (49)

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